

Kernkompetenzen

Der „Miå san Miå“ Ansatz der Strategie

ÜBERSICHT:


A. Ist die Zukunft realistisch planbar?	S. 02
B. Ressourcen-basierte Strategieentwicklung: Fundamentale Sichtweisen	S. 03
C. Erkennen der Kernkompetenzen	S. 05
D. Kernkompetenzen: Testen, Entwickeln und Ausbauen	S. 06
E. Kernkompetenzen – verblüffend eingesetzt	S. 09
D. Veranstaltungshinweise	S. 11
E. Unser Angebot	S. 12
F. Vorschau	S. 12
G. Impressum	S. 13

ABSTRACT / INHALT:

Auch wenn der FC Bayern München nicht allseits beliebt ist, der Erfolg gibt ihnen recht. Die Bayern scheren sich nicht um ihren Gegner, sie beschäftigen sich mit dem eigenen Können. Für die einen ist die Vorgehensweise des FCB arrogant und hochnäsiger. Für die anderen geht es um Selbstsicherheit, Disziplin und Vertrauen in die eigene Stärke.

Auch in der Natur gibt es dieses Prinzip: Eine Pflanze, ein Baum macht keine Umweltanalyse, bewertet keine Konkurrenten und keine Trendforschung. Er fängt an zu keimen, sobald sich die Gelegenheit dazu bietet.

Diese Kraft steckt auch in Ihrem Unternehmen. Manche Barrieren müssen vielleicht noch beseitigt werden, manche Fähigkeiten entwickelt werden, damit Ihre Kernkompetenzen nach außen strahlen können.

Sie lesen in dieser **OrangeTimes** über die Voraussetzungen, die Hilfsmittel zum Erkennen und Ausschöpfen und die unnachahmliche Wirkung von Kernkompetenzen für Ihre Organisation.

Als Ergänzung erhalten Sie zu dieser Ausgabe ein XLS Tool zum zielgerichteten Analysieren Ihrer Kernkompetenzen.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/ downloaden.
 OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

A) Ist die Zukunft realistisch planbar?

Von Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Gehen wir hypothetisch davon aus, Sie haben Ihre Strategie 2008-2013 erstellt. Die nächste große Strategiearbeit ist zum Glück (?) erst in 2 Jahren fällig. Falls Sie Pech haben, sind Sie 40% hinter dem strategischen Plan oder Sie liegen glücklicherweise 20% besser als geplant. *In beiden Fällen stimmt etwas nicht. War Ihr Strategieprozess oder gar die ganze Strategie falsch? Oder war es einfach eine Verkettung unvorhersehbarer Zufälle?*

Einige Ereignisse der letzten 3 Jahre im stichwortartigen Rückblick : Lehmann-Pleite und Bankenkrise, massive Einbrüche im Automotiv oder Maschinenbausektor, Siegeszug der Smartphones, Tsunami/Erdbeben-Katastrophe in Japan, Atomkraft-Ausstieg, Emanzipation der BRICK-Staaten, und, und, und....

?

Welcher Trendforscher hat Ihnen alle diese Entwicklungen vorhergesagt? Und falls er es getan hätte, hätten Sie es ihm wirklich geglaubt?

Die (wirtschaftliche) Umwelt ist nur mit gewissen Wahrscheinlichkeiten planbar. Trends führen zu Gegentrends. Die Komplexität und die Wechselwirkungen in der Wirtschaft und in allen anderen Bereichen (Schule, Gesundheitswesen, Verkehr, Gesetzgebung,) unserer Gesellschaft steigt.

Zwei Lösungswege zu dieser Problemstellung werden in den letzten Jahren immer häufiger beschritten:

1. Die Entwicklung von Strategien und Innovationen mittels Großgruppentechniken bzw. aktive Einbindung des Marktes in die Strategieentwicklung (OpenSynergy®, OpenInnovation, ...) und / oder
2. Der stärkere Fokus auf die **betrieblichen Ressourcen und Kernkompetenzen** („resource based view“ - RBV), anstatt die Strategie auf eine Umwelt auszurichten, welche sich scheinbar rationalen Gesetzmäßigkeiten entzieht.

Genau dieser Kernkompetenz-Fokus, um überdurchschnittliche Ergebnisse und Wachstum quasi von innen heraus zu erzielen, ist der Schwerpunkt dieser [OrangeTimes](#).

?

Fragestellung zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen¹:

Wo können, wollen und werden wir aufgrund unserer Kernkompetenzen und aufgrund der sich verändernden Marktgegebenheiten in 5 Jahren stehen?

Viele Strategiewerkzeuge (zB. Marktanteils/Marktwachstumsportfolios, PESTEL, Produktlebenszyklus, Branchenstrategien, etc.) haben einen sehr marktorientierten Fokus. Dieser Strategieansatz (market/position based view oder outside-in Ansatz) hat jedoch ein paar Nebenwirkungen, welche wir nicht verschweigen wollen:

- Er liefert keine Erklärung warum manche Unternehmen nachhaltig profitabler sind als andere, obwohl diese im selben Markt tätig sind.
- Vollständige und exakte Information über externe Umweltfaktoren (Marktentwicklung, Trends, Wettbewerb,...) sind nicht vorhanden bzw. widersprüchlich oder nur unter sehr hohen Kosten beschaffbar.
- Eine einseitige Ausrichtung am Markt ohne Berücksichtigung der internen Faktoren negiert das faktische Machbare in der Organisation.
- Der Betrieb sieht sich selbst als Sklave der Umwelt (im schlimmsten Fall: „Unfairer Markt, Unfähige Regierungen, Böse Kunden, etc.“). Mit dieser Haltung wird man die Ursachen für Verluste immer außerhalb des Unternehmens suchen und finden.

¹ Die Fragestellung beinhaltet schon, dass sich Märkte ändern können und werden – und erlaubt trotzdem den Blick in die Zukunft.

B) Ressourcen-basierte Strategieentwicklung: Fundamentale Sichtweisen

In der Natur existieren Wachstumsprinzipien, ebenso wie in der Wirtschaft:



Krone (Externes): Die Blätter sind entscheidend für die Photosynthese (=Umsatzprozess). Die Früchte, Blüten und Blätter sind Nahrung für Andere (=Kunden). Der erfolgreiche Baum stellt durch Wachstum seine umliegenden Bäume in den Schatten (=Wettbewerb).

Wurzeln (Internes): Die Wurzeln wachsen im Verhältnis zur Krone. Wird die Krone größer als die ankernden Wurzeln, droht der Baum beim nächsten Sturm umzufallen. Analog dazu haben Unternehmen tragende Säulen (dazu später).

Ein Baum wächst über den gesamten Lebenszeitraum. Ein Baum wächst im Einklang von Krone, Stamm, Wurzeln und

Umwelt. Fehlt dieser Einklang, riskiert der Baum zugrunde zu gehen (=Insolvenz). In dünnen Jahren wächst er geringer und in klimatisch günstigen Jahren wächst er stärker (=Anpassungsfähigkeit an Engpässe). Dies ist an den Jahresringen gut feststellbar. Es gibt somit **kein Jahr der Schrumpfung des Stammes!**

Pflanzen organisieren sich durch ein System von Regeln & Steuerungsmechanismen (zB Osmose, Photosynthese,...). Pflanzen haben also ein Geschäftsmodell zum Wachstum.

Die **Wachstumstreiber von Organisationen** (basierend auf empirischen Studien) sind vor allem die Kernkompetenzen und das Geschäftsmodell, zT weniger bedeutend ist die verwendete Technologie (bemerkbar zB bei Ryan Air).

Was sind Kernkompetenzen?

„Es ist wichtig, dass man sich in den verschiedenen Dingen hinlänglich übt, aber sich in einer Sache vervollkommnet!“(Musashi, Japan, 17. Jhdt.)

Nach C.K. Prahalad und G. Hamel² sind Kernkompetenzen „...die Fähigkeiten, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, wesentlichen Kundennutzen zu liefern.“

Einer unserer Kunden definierte Kernkompetenzen noch einfacher: „Kernkompetenz ist die Fähigkeit, etwas, wofür es einen Markt gibt, besser zu können als andere.“

Besser kann vieles bedeuten: bessere Qualität, jahrelange Reputation, schneller, flexibler auf die Nachfrage reagierend und/oder preisgünstiger, ...

Langfristig überlebt nur, wer eindeutige Kernkompetenz (echte Wettbewerbsvorteile) aufweist! Ein Unternehmen ohne Wettbewerbsvorteile verliert seine Existenzberechtigung.

Die Kernkompetenzen sind so etwas wie das kollektive Wissen der Organisation. Dieses Wissen kann technisches Wissen aber genauso gut organisatorisches Wissen sein. Dieses Wissen ist oftmals nicht explizit verschriftlicht, sondern liegt in den Köpfen der Mitarbeiter (Erfahrungswissen – tacit knowledge).

² Prahalad / Hamel: The Core Competence of the Organisation, *Harvard Business Review*, May–June 1990.

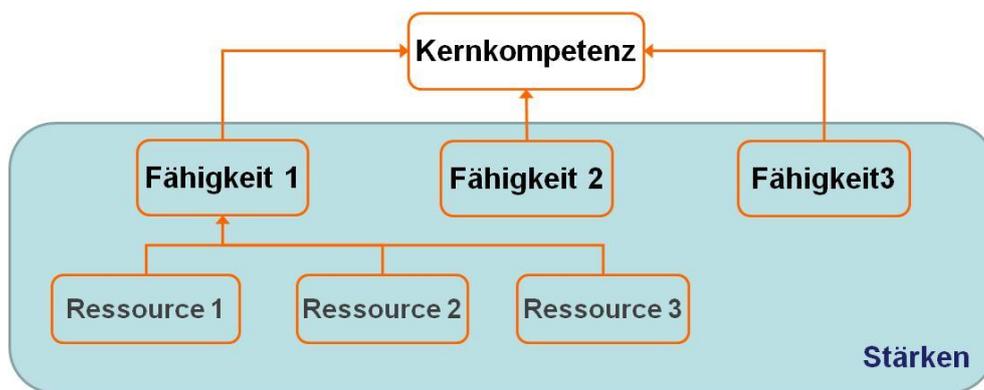
Ressourcen ⇔ Fähigkeiten ⇔ Stärken ⇔ Kernkompetenzen

Ressourcen sind a.) materielle Ressourcen (Anlagen, Maschinen, Materialien, Rohstoffe, Energie,..) bzw. b.) immaterielle Ressourcen (Humankapital, Mitarbeiter, Erfahrungen, Patente, Wissen³, Marken, organisatorische Hilfsmittel etc.).

Die Ressourcen richtig zu nutzen ist eine **Fähigkeit**. Diese haben mit den handelnden Personen und der Organisation zu tun. Genau diese Anforderung an Fähigkeiten wird von den Kunden eines Betriebes gestellt. **Stärken** sind die Fähigkeiten, welche ein Unternehmen im positiven Sinne ausmachen („Was können wir gut?“).

Kernkompetenzen sind die Verknüpfung zwischen einzigartigen Fähigkeiten, den Ressourcen und den zentralen Kundenbedürfnissen. Einzigartig heißt, dass die Fähigkeiten nicht einfach von einem Mitbewerber anderswo gekauft werden können – dann wäre der Wettbewerbsvorteil nämlich gleich wieder weg („Wofür werden wir regelmäßig gelobt?“).

Eine Stärke muss immer auf einen vom Markt wahrgenommenen Engpass zielen, dann wird Sie zur Kernkompetenz! Wenn nicht, bleibt es eine Stärke.



Zwei Unternehmen können über ähnliche Ressourcen verfügen. Microsoft und Apple könnten diese beiden Unternehmen sein. Apple hat neue Produkte wie iPod, iPhone, iTunes oder iPads hervorgebracht. *Was unterscheidet die beiden Unternehmen aus Sicht Ihrer Kernkompetenzen? Was unterscheidet Sie von Ihrem härtesten Mitbewerber?*

Kernkompetenzen sind die Basis für Produkte und Leistungen

Die zuvor erwähnte Analogie mit einem Baum stellt (aufbauend auf Prahalad und Hamel) die Wechselwirkungen zwischen einem Produkt und Kernkompetenz, sowie der zugrundeliegenden Ressourcen dar.

Wurzeln	Fähigkeiten, Ressourcen, Infrastruktur, Führung, stabile Organisation, ...
Stamm	Kernkompetenzen, Wettbewerbsvorteile
Äste	Geschäftsfelder, Sparten, Bereiche
Blätter, Früchte	Produkte, Artikel & Leistungen
Blüten	Innovationen

³ Wissen ist eine Ressource – der zielgerichtete, nicht kopierbare Einsatz zB mit Wissensmanagement ist eine Kernkompetenz

C) Erkennen der Kernkompetenzen



TIPP:

Kernkompetenzen zu analysieren ist (harte) Arbeit. Aber auf die falsche Kernkompetenz zu setzen, kostet ein kleines Vermögen. Mit einem Brainstorming kommen sie in Ihrem Unternehmen wahrscheinlich rasch auf 20-30 Stärkenaspekte. Vermeiden Sie eine reine Aufzählung von bloßen Stärken. Graben sie tiefer, machen Sie eine echte Kompetenz-Inventur! Echte Kernkompetenzen sind schwierig zu identifizieren und zu spezifizieren (denn dann könnte diese auch jeder Mitbewerber imitieren!)

1. Finden Sie heraus, was Ihr Betrieb **am besten** / oder besser anders kann. Fragen Sie sich und Ihre Schlüsselkräfte, was ganz konkret Sie von anderen Unternehmen unterscheidet.
2. Entdecken Sie die Unternehmens-Kernkompetenzen. Diese sind unabhängig von den Produkten bzw in allen oder den meisten Produkten enthalten.
3. Kochen Sie nicht zulange im eigenen Saft. Genauso wie man seine eigenen Schwächen nicht immer zu sehen vermag, erkennt oft ein Außenstehender ohne „Betriebsbrille“ die erfolgsentscheidenden Kompetenzen schon nach kurzer Zeit.
4. Vergemeinschaftung ist Pflicht. Wenn jeder (führende) Mitarbeiter andere Stärken des Unternehmens beschreibt, sind schnell zwei Flipcharts voll. Wie soll der Markt Ihre Einzigartigkeit erkennen, wenn Sie diese selbst nicht fokussieren können?
5. Vermeiden Sie schwammige Begriffe und Floskeln wie Qualität, Flexibilität, sondern erarbeiten Sie ganz konkrete, welche Art von Qualität erfolgsentscheidend ist.

Um die Ressourcen, Fähigkeiten und Stärken im Großen und Ganzen zu erkennen, gibt es eine Reihe von nützlichen Instrumenten:

▪ Stärken/Schwächen-Analyse (siehe OrangeTimes 04/2005)
▪ Kundenbedürfnisanalyse (siehe OrangeTimes 01/2006) zB mit Berücksichtigung des Kano-Modelles
▪ 5-Säulen Modell der IST-Analyse (siehe OrangeTimes 06/2004)
▪ Wertketten-Analyse
▪ Strategische Bilanz (siehe OrangeTimes 03/2006)

Kernkompetenz-Wissen hat Hebelwirkung

Die gezielte Nutzung und Weiterentwicklung Ihres erfolgskritischen Wissens kann enorme Kostensenkungs- und Wachstumspotentiale freisetzen, welche mit konventionellen Reorganisations-, Turn-Around und Lean Managementkonzepten nicht erreichbar sind. Mehr dazu im vierten Kapitel dieser OrangeTimes.



TIPP:

Eine Handvoll ist genug! Wenn Sie mehr als fünf Kernkompetenzen haben, haben Sie zu viele (Denn so viele kann sich ein Kunde gar nicht merken bzw. wahrnehmen). Vergemeinschaften Sie die Sichtweise der Kernkompetenzen Ihrer Schlüsselkräfte. Nur dann wissen sie auch, wo Sie sich noch weiterentwickeln müssen.

D) Kernkompetenzen: Testen, Entwickeln und Ausbauen

Kernkompetenz testen

Kernkompetenzen sind etwas sehr spezielles und relativ selten. Nur sehr wenige Unternehmen haben mehr als ein halbes Dutzend schlagkräftige Kernkompetenzen. Nur wenn Sie für eine vermutete Kernkompetenz (zB Stärke oder Fähigkeit) alle fünf folgenden Fragen mit „Ja“ beantworten können, dann handelt es sich um eine aktuelle Kernkompetenz Ihres Unternehmens.

1. Sind die Kompetenzen vom Mitbewerb schwer oder nur unter hohen Kosten kopierbar und ist eine Substitution derzeit und in Zukunft nicht möglich?⁴
2. Ermöglichen die Kompetenzen einen weiteren Marktzugang bzw. weitere Marktzugänge (durch Übertragung auf andere Bereiche)?
3. Sind die Kompetenzen tatsächlich für den Kunden kaufentscheidend und trägt die Kernkompetenz zum wahrgenommenen Nutzen („perceived quality“) im Markt⁵ bei?
4. Wird die Kompetenz durch die Organisation unterstützt und genutzt? Werden diese „Super-Stärken“ konsequent gemanaged und weiterentwickelt?⁶
5. Liefert die Kompetenz einen nachhaltigen / immer gewährleistbaren Wettbewerbsvorteil?

 Um Ihnen die Analyse Ihrer Kernkompetenzen einfacher und effektiver zu machen, erhalten Sie in der Anlage zu diesem Newsletter ein Excel Tool zur Kernkompetenzanalyse samt Anleitung.

Wir begleiten Unternehmen und Institutionen in der Entwicklung von nachhaltigen Kernkompetenzen und unterstützen diese schrittweise bei der Strategieentwicklung. Mehr dazu auf der folgenden Seite unter der Rubrik **„Unser Angebot“**.

Kernkompetenzen zielgerichtet entwickeln und ausbauen

Betrachten wir nochmals „Apple“. Unzweifelhaft sind Design-Fähigkeiten und Mensch-Maschine-Schnittstelle zwei Kernkompetenzen von Apple. Die Designs und Interfaces von Apple sind außergewöhnlich, so außergewöhnlich, dass Apple-Kunden einen hohen Kaufpreis in Kauf nehmen. Obwohl Mitbewerber versuchen, diese Features mit viel Aufwand zu kopieren, fällt ihnen dies schwer. Denn sobald die Mitbewerber aufgeholt haben, kommt Apple mit einer außergewöhnlichen Neuerung hervor.

Am Schnittpunkt zwischen dem Markt und der eigenen Stärken liegen also die Kernkompetenzen des Unternehmens. Genau hier gilt es auch bei der (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen anzusetzen um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

⁴ Eine Kernkompetenz sollte für Wettbewerber schwer zu kopieren sein. Das ist dann der Fall, wenn es sich zB um ein komplexes Geflecht spezifischer Technologien und Herstellungstechniken handelt.

⁵ In der betrieblichen Praxis führt diese Beurteilung zu den größten Schwierigkeiten. Ohne objektive Einbringung der Marktsicht (durch Befragungen, Kundenbeiräte, etc.) führt die „Betriebsblindheit“ meist zu einer Fehleinschätzung der Kompetenzen.

⁶ Sind diese Kompetenzen und die daraus entstehenden Leistungen multiplizierbar? könnte ebenfalls eine Testfrage in dieser Hinsicht sein?

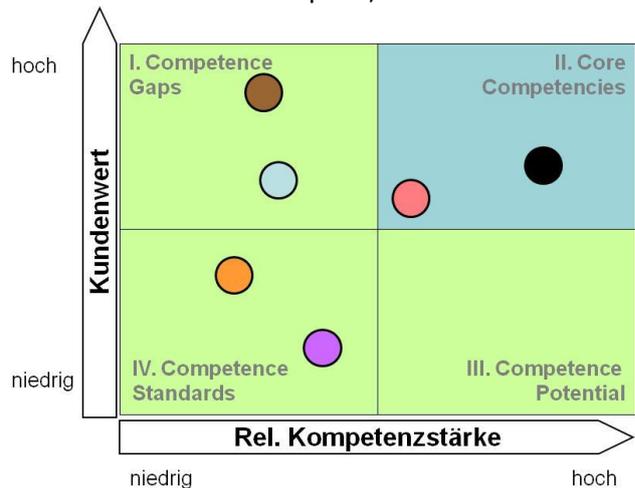
Aufgabe des strategischen Managements ist, **Wettbewerbsvorteile aufzubauen** und zu erhalten. Um die eigenen Kompetenzen und Stärken besser auszuschöpfen, sollten Sie im ersten Schritt die bestehende **Ist-Situation visualisieren**. Dazu bietet sich ein *Kompetenz-Strategie Portfolio*⁷ an. Je nach Positionierung der Kompetenzen bestehen verschiedene Optionen zur Entwicklung:

Competence Gaps stehen für Ausbau und Förderung der vorhandenen Kompetenzgrundlagen (zB mittels Personalentwicklung, KVP, Investitionsplänen, etc).

Core Competencies sind die „Perlen“ Ihrer Kompetenzen. Diese Position ist zu halten und abzusichern, zB durch aktives Management der Schutzrechte und Patente, durch Automatisierung, etc.

Competence Potentials bieten noch zu geringen Nutzen, dieser könnte durch gemeinsame Entwicklungen mit Kunden verbessert oder durch Kooperationen bzw. Firmenkäufe erhöht werden.

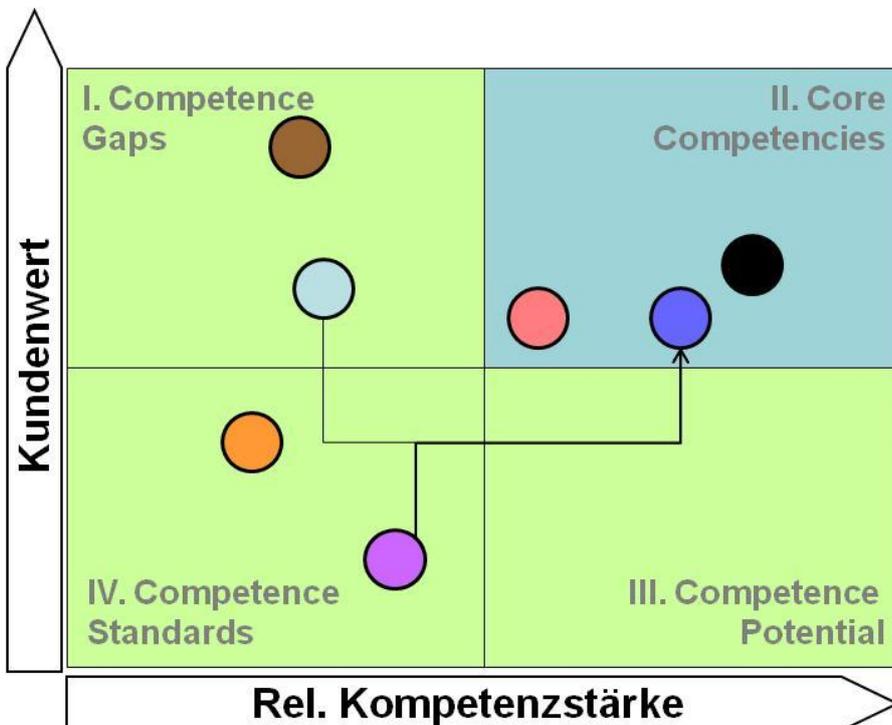
Competence Standards sind Basis-Kompetenzen, diese sind für den Kunden nicht entscheidend. Die Schaffung dauerhafter Vorteile ist schwierig, hohe Investitionen sind zu vermeiden. Outsourcing wäre eine möglich strategische Option.



TIPP:

Versuchen Sie stets die Kompetenzen auf die Spitze zu treiben! Fragen Sie Ihre Schlüsselkräfte je Kompetenz in den Quadranten I-III „Welche 10 Ideen haben Sie zur Verteidigung und Steigerung dieser Kompetenz?“

Sie können mit mehr Ressourcen die Kompetenzen stärken (bedeutet jedoch erhöhten finanziellen Aufwand) und zu Kernkompetenzen entwickeln. Geldsparender ist a.) Kompetenzen stärker auszutauschen und b.) über neue Kombination bestehender Kompetenzen nachzudenken.



Welche organisatorischen Maßnahmen würden zu einem verstärkten Kompetenzaustausch innerhalb des Unternehmens führen?

Welches Zusammengehen von Unternehmensbereichen oder Abteilungen macht neue Kompetenzen verfügbar?

⁷ Quellen: Thiele: Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen, 1997, Hinterhuber: Strategische Unternehmensführung 2004

Aufstieg und Fall eines Technologiepioniers am Beispiel Eastman Kodak

Ein Pionier der Fotografie ist das Unternehmen Eastman Kodak. Kodak hatte vor rund 20 Jahren die beinahe unerreichbaren Fähigkeiten zur Herstellung von Farbfilmen (sowohl für Fotos als auch für Dias). Das Unternehmen hatte höchstes technisches Wissen im Bereich Färbemittel, lichtempfindliche Chemikalien, Dünnschichtfilme und beeindruckende weltweite Niederlassungen und Verarbeitungszentren, welche sich mit der Filmentwicklung und -ausarbeitung beschäftigten. Das Unternehmen war sehr profitabel.

Dann kam die Digitalkamera. In der PEST-Analyse wäre diese als Technologietrend aufgefallen. Viele Konsumenten wechselten rasch von ihren traditionellen Kameras zu Digitalkameras und das führte zu einem massiven Einbruch bei Umsatz und Gewinn von Kodak. Innovationsfachleute sprechen in diesem Fall von einer disruptiven Technologie.

Mrd. US\$	1998	1999	2000	2008	2009	2010	2011 Prognose ⁸
Umsatz	14,0	14,1	13,4	9,4	7,6	7,1	7,1

Wie hat Kodak auf das Aufkommen der digitalen Fotografie reagiert?

In erster Linie hat Kodak versucht seine Positionierung zu verändern, weg von der Filmausarbeitung und -herstellung, hin zu dem Substitutionsprodukt Digitalkamera. Kodak hatte eine lange Erfahrung in der Produktion von Kameras. Aber diese waren im Allgemeinen eher sehr simple Geräte. Diese Kameras waren keine herausragenden Produkte, sondern eher ein Mittel um den Absatz von Filmen zu stimulieren. Canon, Nikon, Leica und Olympus waren den eigenen Produkten überlegen.

Kodak stellte einige gutbewertete Digitalkameras her, aber ein guter Ruf für Filme bedeutet nicht automatisch einen Imagevorteil für Kameras. Kodak schaffte es nicht über den 5. Platz in den Marktanteilen für Digitalkameras hinaus.

Die wirklichen Kernkompetenzen von Kodak lagen in der Filmchemie, Produktion und Verfahrenstechnik. Die neuen Digitalkameras halfen dem Umsatz, trugen aber nichts zum Gewinn bei, besonders als die Digitalkameras rasch in die Reifephase (mit geringeren Margen und einer Vielzahl von Mitbewerbern) eintraten. Zusätzlich verfielen von 1995 bis 2005 die Preise in der Filmausarbeitung um 90 Prozent. Nach dem Massenverschwinden der Fotofachgeschäfte diktieren die Diskonter, Drogerien und Supermärkte die Preise in einem Markt, der sich auch von der Menge her halbiert hat. 2005 machte Kodak erstmals mehr Umsatz mit digitalen als mit analogen Filmprodukten. Allerdings machte die Digitalsparte Verluste.

Nach Jahren mit Verlusten (seit 2004) und Ausflügen in fremde Technologien, in welchen man nur durchschnittliche Fähigkeiten aufweisen konnte, beginnt Kodak nun seine eigenen Kernkompetenzen besser zu verwenden.

Ende 2010 strebt Kodak eine führende Rolle in der digitalen Bildverarbeitungstechnologie an und beabsichtigt dazu große Mengen an Profi-Tintenstrahldruckern und Tinte zu verkaufen. Ende 2012 möchte Kodak 80% seines Umsatzes mit digitalen Produkten und Dienstleistungen erzielen. Die Hälfte seiner Filmentwicklungsanlagen soll für Produkte außerhalb des Filmbereichs verwendet werden. Damit versucht das Unternehmen seine Kernkompetenzen zu verwenden um in andere Märkte vorzudringen, wie zB die Produktion von Farbstoffen für Farbtintenstrahldrucker.

Im Mai 2010 hat Kodak angekündigt mit zehn weltweit führenden Papierherstellern zusammenzuarbeiten und neue Papiere zu entwickeln, welche für die Kodak Inkjet Technology optimiert sind. Gemeinsam wird eine Fülle von beschichteten und unbeschichteten Papieren für die Märkte Buchdruck, Direct Mail, Kataloge und Magazine entwickelt.

Quellen: Garrett 10/2010 (ACCA), Bloomberg, Stuttgarter Zeitung, fotonexus.org, standard.at

⁸ Quelle: Bloomberg

E) Kernkompetenzen – verblüffend eingesetzt

Wenn Sie schon begonnen haben konkret und strategisch mit Ihren Kernkompetenzen zu arbeiten, wird Ihnen bereits ein riesen Vorteil aufgefallen sein. Kernkompetenzen nutzen sich nicht ab. Im Gegensatz zu den materiellen Aktiva, die sich mit der Zeit verbrauchen, **nehmen Kern-Kompetenzen durch Gebrauch** zu. Je mehr sich ein Unternehmen mit Kernkompetenzen auseinandersetzt („CoreCompetenceCulture“) desto wertvoller werden die einzelnen Kernkompetenzen.

Die klare, objektive und einheitliche Beantwortung der Frage: „*Wo liegen unsere wirklichen und nachweisbaren Kernkompetenzen?*“ bringt eine Reihe von **Einsatzmöglichkeiten**:

1

Wenn Sie die obige Frage eindeutig beantwortet haben, dann haben Sie auch den Ansatzpunkt für den **Aufbau neuer Geschäftsfelder**.

Starten Sie mit dem Aufbau Ihrer neuen Geschäftsfelder genau dort, wo Sie bereits eindeutige Kernkompetenzen (= Stärken mit Mitbewerbsvorteilen) vorweisen können. So Sie versuchen Bereiche aufzubauen, in denen Sie eher Schwächen aufweisen, so besteht die Gefahr, dass Sie nur Mittelmaß und keine Spitzenleistung erzielen.

Sie erwarten doch von Ihren Dienstleistern und Lieferanten auch stets Spitzenleistungen!

2

Managemententscheidungen und Innovations- / Risikomanagement

Kernkompetenzen schaffen Ihre Entscheidungsmesslatten für Investitionen, Kooperationen und Personalentscheidungen. Die Prioritäten für Innovationsprojekte, F&E-Ressourcen werden klarer und nachhaltiger. Wenn Ihren Mitarbeitern die Kernkompetenzen des Unternehmens bewusst sind, werden sie auch die Entscheidungen der Führungskräfte besser verstehen.

Das Bewusstsein über begrenzt verfügbare Kernkompetenzen erlaubt auch die richtige Einschätzung der zukünftigen Wachstumsmöglichkeiten (Stichwort: Engpassfaktoren) und damit eine bessere Planbarkeit.

Mögliche Schwächungen der Kernkompetenz durch organisatorische Veränderungen (zB Dezentralisation) werden frühzeitig erkannt und somit können Sie rechtzeitig steuernd eingreifen.

3

Kostensenkung und Umsatzsteigerung

Kernkompetenzen ermöglichen Ihnen eine gleichwertige Leistung zu geringeren Kosten und oder schneller zu erbringen (Beispiel: Printspezialisten wie Vistaprint).

Das alleine wird Ihnen automatisch Kunden bringen. Kernkompetenzen können aber auch übertragen und transferiert werden (Neue Kunden bzw. neue Produkte bzw. neue Regionen im Stammgeschäft oder neue Produkt-Markt-Kombinationen).

4

Chancen ausnutzen

Sie müssen nicht mehr Chancen und Trends hinterherlaufen. Unternehmen, welchen deren Kernkompetenzen klar sind, können ganz opportunistisch auf die Trends und Entwicklungen zielsicher aufspringen („Window of Opportunity“), welche zu Ihren Kernkompetenzen passen.

5

Outsourcing-Entscheidungen richtig treffen

Genaue Kenntnis der Kernkompetenzen ermöglicht zu erkennen, was outsourced werden kann und was auf keinen Fall in fremde Hände gelangen darf. Kernkompetenzen können nicht outsourced werden, weil beim Outsourcing die Partner Ihre „Geheimnisse“ erfahren und weil Kernkompetenzen gepflegt und kultiviert werden müssen um den Wettbewerbsvorsprung zu erhalten. Das kann nur „In-House“ von statten gehen.

6

Schlagkräftiges Wettbewerbsmarketing

Kernkompetenzen sind Ihr Mehrwert. Kernkompetenzen und USP sind enge Verwandte. Kernkompetenzen sichern die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens. Genau auf diese Kernkompetenzen gilt es sich im Marketing zu konzentrieren und alles andere wegzulassen. Damit erreicht ihr Marketing mit weniger finanziellem Aufwand ein mehr an Umsatz.

7

Kernkompetenzen sind von der Unternehmensform unabhängig

Bedenken Sie folgende Analogie:

„Auch aus einem bereits gefällten Baum wachsen junge Triebe!“

Nur diese sterben mangels Versorgungsnachschub ab (= Energieverschwendung) oder es entsteht bei intaktem Zugang zu den Wurzeln eine neue Pflanze.

Kernkompetenzen und deren Ergebnisse können ein Unternehmen überdauern. Kernkompetenzen haben an sich einen Wert, der einen Großteil des Unternehmenswertes ausmachen kann. **Das Vorhandensein von Kernkompetenzen ist eine Grundlage für einen erfolgreichen Turn-Around!**

Praxisbeispiel:

Die SBU⁹ GmbH, ein größeres Softwarehaus, mit hohem Bekanntheitsgrad, kam in wirtschaftliche Schwierigkeiten, welche ohne Sanierung nicht mehr lösbar waren. Die Bindung der Kunden an die Software ist nicht nur durch die Marke entstanden, sondern auch dadurch, dass eine Umstellung von unternehmerischer Software immer mit hohem Aufwand für die Kunden verbunden ist.

Vor diesem Hintergrund wurde ein 20%iger Liquidationssanierungsplan durchgeführt, alle Dienstnehmer der Aktiengesellschaft (begünstigt) abgeschichtet und ein unbelastetes Unternehmen, sprich die restlichen Aktiven (Software) herausgekauft und ein Teil der Dienstnehmer (unter ausdrücklicher Zustimmung des betroffenen Gläubiger) neu angestellt.

Erfreulicherweise wurden fast überhaupt keine Kundenbeziehungen beeinträchtigt. Nahezu alle Kunden haben mit der Auffanggesellschaft ihre Verträge erneuert. Der Umsatz konnte sogar gesteigert werden.

Das Praxisbeispiel wurde von Hasch & Partner Anwaltskanzlei mbH, Linz zur Verfügung gestellt. Unser Kooperationspartner Hasch & Partner ist eine in Mittel- und Südosteuropa langjährig erfolgreich tätige Wirtschaftsanwaltskanzlei.



Kernkompetenzen aufzubauen, die auch verblüffend eingesetzt werden können, ist eine Managementaufgabe. Der Erfolg ist kein Zufall. Kommunikation, Engagement und die Entschlossenheit, Organisationsbarrieren zu überwinden, sind die Eigenschaften, welche strategisch denkende Führungskräfte brauchen, um erfolgreiche Kernkompetenzarbeit zu leisten.



TIPP:

Professionalisieren Sie Ihren Strategie-Review, um die Veränderungen zu erkennen, welche Ihre Kernkompetenzen bedrohen. Stellen Sie zB in Ihrer Strategieklausur die folgenden beiden Fragen:

- Welche Kernkompetenzen werden auch beim radikalen Markt- und Technologieveränderungen weiterhin gefordert sein?
- Welche Kernkompetenzen müssen abgesichert und ausgebaut werden und welche Stärken können in der Zukunft anderweitig genutzt werden?

⁹ Firmenname aus Vertraulichkeitsgründen von der Redaktion geändert

orangecosmos Veranstaltungshinweise

Am **15./16. Juli 2011** veranstalten wir das Seminar „**Die TAEKWONDO-STRATEGIE**“, zu dem wir Sie herzlich einladen:

- ▶ **Gewinnen Sie jeden Markt mit den Tugenden der Kampfsporttechnik.**
- ▶ **Machen Sie Ihr Unternehmen unbezwingbar.**

Erfahren Sie eine sensationelle Symbiose von Körper, Geist und Marktgewinnungsstrategie.

Erlernen Sie TAEKWONDO-Kampftechniken und übertragen Sie diese Fertigkeiten auf die Strategie Ihrer Geschäftsfelder.

Weitere Informationen finden Sie im Attachement zu diesem Orange-Times Newsletter bzw. auf <http://www.orange-cosmos.com/termine>.

Wir bitten Sie um Anmeldung unter office@orange-cosmos.com oder mittels Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.

Vom Sanierungskandidaten zum Innovationspreisträger

In Oberösterreich gibt es eine Vielzahl an innovativen Unternehmen, die sich durch Kreativität, Innovationsgeist und vor allem durch Mut auszeichnen und sich damit erfolgreich den Herausforderungen der Zukunft stellen.

In dieser gemeinsamen Veranstaltung mit der WKO Oberösterreich und dem aktuellen österreichischen Innovationspreisträger (Anger Machining GmbH), geben Führungskräfte des Unternehmens einen Einblick in den erfolgreichen Changeprozess.

In abschließenden Workshops identifizieren Sie mit Innovationsexperten die Erfolgsfaktoren Ihrer betrieblichen Innovationssysteme. Harald Schützingler bereitet Ihnen bei dieser Veranstaltung das Thema Strategie (vom Turnaround zur Innovation) auf.

Wir laden wir Sie am **5. Juli 2011 von 13.30 bis 17.00 Uhr** zu dieser Veranstaltung bei Anger Machining nach Traun ein.

- Mehr Informationen und Anmeldemöglichkeit auf www.wko.at



Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

Erarbeiten Sie Ihre Kernkompetenz Strategie mit orangecosmos, um:
Wir stellen Ihnen unser Know-how und unsere Instrumente zur Verfügung und leiten professionell den Strategieprozess, damit Sie rasch zum Ergebnis kommen.

- **Sie wollen sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren, sind sich aber noch nicht ganz sicher, wie Sie das anstellen?** Wir schaffen objektive Analysen Ihrer Kernkompetenzen.
- **Sie wollen Kernkompetenzen weiter oder neu entwickeln?** Wir zeigen Ihnen neue Wege, wie Sie Ihre Wettbewerbsvorteile auf einzigartige Weise ausbauen können.
- **Sie wollen Ihre Kernkompetenzen noch stärker in Ihr Tagesgeschäft integrieren?** Wir arbeiten mit Ihnen Regeln und Führungswerkzeuge, damit die Hebelwirkung der Kernkompetenzen jeden Mitarbeiter noch leistungsfähiger macht.

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / +43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / ++43 660/93 99 177 Hr. Balik

Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema:

„Wie UnternehmerInnen und Führungskräfte bei voller Fahrt wieder ihre Batterien aufladen können.“

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.
Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg beim strategischen Steuern wünschen



Harald Schützing

Mag. Harald Schützing

Holzstraße 20, 4181 Oberneukirchen
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07215-39 0 48



Erich Kremsmair

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20, 4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2434534
Fax: 0732-946060



Gumpetsberger Andreas

**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 07242-910696



Ing. Mag. Dr. Franz Balik

Hohenstaufengasse 9/4/8, 1010 Wien
balik@orange-cosmos.com
Tel: 01 533 26 55 - 0
Fax: 01 533 26 77 - 22

orangecosmos ist auf **Strategiethemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analysen

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategieentwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?