
Kernfähigkeiten - Wettbewerbsvorteile sichern und ausbauen

Übersicht

Zahlreiche Unternehmen orientieren sich bei der Planung ihrer grundlegenden Unternehmensstrategien ausschließlich am Markt oder an der Branchenentwicklung und vergessen dabei den Blick nach innen. Sie verspielen so einen ihrer wichtigsten Wettbewerbsvorteile, nämlich die Ausschöpfung und Weiterentwicklung der strategisch entscheidenden Kernfähigkeiten. Diese umfassen die spezifischen, wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten und Ressourcen Ihres Unternehmens.

Eine Lösung dieses Problems bietet die kompetenzorientierte Sichtweise des Strategischen Managements (Resource-Based View). Dieser Ansatz setzt von Anfang an einen Schwerpunkt im Bereich der Entwicklung von Kernfähigkeiten. Der vereinfachte Grundgedanke ist, sich durch den gezielten Einsatz der eigenen Stärken Marktvorteile zu sichern. Das Ganze ergänzt die ebenfalls zentrale Markt- und Branchenanalyse und liefert Ihnen wichtige weitere Ansatzpunkte, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

Um Ihre Kernfähigkeiten im Wettbewerb einsetzen zu können, definieren Sie diese zunächst klar und grenzen sie von den Basiskompetenzen ab, die alle Mitbewerber besitzen. Kernfähigkeiten haben bestimmte Merkmale: Sie sind unternehmensspezifisch und lassen sich nicht ohne weiteres imitieren oder austauschen, ohne dass Ihr Unternehmen sein Profil verändern würde. Darüber hinaus erzeugen sie einen nennenswerten Kundennutzen.

Lesen Sie im folgenden Artikel, wie Sie die Kernfähigkeiten Ihres Unternehmens ermitteln, bewerten und weiter entwickeln. Dabei geht es vor allem darum, diese spezifischen Ressourcen und Kenntnisse an den gegenwärtigen und künftigen Erfordernissen des Marktes auszurichten.

Lösungskonzept

Der kompetenzorientierte Ansatz (Resource-Based View) ist eine sinnvolle Ergänzung der traditionellen Marktperspektive im Strategischen Management. Er legt den Schwerpunkt auf die Identifikation und den gezielten Einsatz von Kernfähigkeiten mit dem Ziel, sich von den Mitbewerbern positiv abzuheben. Während die marktorientierte Betrachtungsweise versucht, Wettbewerbsdominanz vor allem durch Kosten- oder Differenzierungsvorteile am Markt zu erringen, setzt die kompetenzorientierte Perspektive auf die spezifischen Ressourcen und Ressourcenkombinationen Ihres Unternehmens.

Dies wirft die Frage auf, was überhaupt unter Kernfähigkeiten zu verstehen ist. In der Regel werden mit diesem Begriff alle finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen eines Unternehmens bezeichnet. Hierzu zählen im Einzelnen z. B. die individuellen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter (z. B. Expertenwissen), die Qualität bestimmter standardisierter Abläufe (z. B. Vertriebsroutinen), materielle Reserven (et-

wa eine gute Eigenkapitaldecke) und immaterielle Ressourcen (etwa Patentrechte).

Wie lassen sich **Kernfähigkeiten** identifizieren?

Machen Sie jedoch nicht den Fehler, alle Ihre Unternehmensressourcen als strategisch entscheidende Kernfähigkeiten zu betrachten. Die benötigten Informationen lassen sich nicht von den Basiskompetenzen ableiten, die alle Wettbewerber besitzen und die vor allem im operativen Geschäft von Bedeutung sind.

Um wirkliche Marktvorteile zu erlangen, analysieren und bewerten Sie dagegen Ihre wettbewerbsrelevanten Stärken. Beachten Sie dabei das folgende Vier-Punkte-Schema:

1. Kernfähigkeiten haben eine strategische Bedeutung. Nur wenn eine Ressource oder Fähigkeit die Wettbewerbssituation Ihres Unternehmens signifikant verbessert, handelt es sich um eine Kernkompetenz.
2. Kernfähigkeiten sind exklusiv. Ihr Unternehmen kann der Gefahr der Wettbewerbsgleichheit nur entgehen, wenn es Fähigkeiten und Ressourcen besitzt, über die andere Unternehmen nicht verfügen.
3. Kernfähigkeiten lassen sich nicht ohne weiteres imitieren. Dies darf anderen Unternehmen nur zu hohen Kosten möglich sein.
4. Es hängt von der Verknüpfung der Fähigkeiten und Ressourcen Ihres Unternehmens mit der Organisation ab, ob sie ungenutzt bleiben oder ob sie sich durch ein gutes Zusammenspiel mit Strukturen, Systemen und Prozessen zu Kernfähigkeiten entwickeln.

Die schwierige Aufgabe, die Kernfähigkeiten des Unternehmens zu identifizieren, verlangt große Sorgfalt. Ist sie jedoch erfolgreich gelöst, so liefert sie Ihnen richtungweisende Informationen für die künftige strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens.

Durch das Verknüpfen der ermittelten Kernkompetenzen mit den Marktanforderungen erhalten Sie eine effektive Unternehmensstrategie.

Hilfsmittel Wertkette

Das beschriebene Verfahren beantwortet die Frage: "Wie identifiziere ich die Kernfähigkeiten meines Unternehmens?"

Ein weiterer Ansatzpunkt, der Ihnen hilft, Ihre Kernfähigkeiten zu lokalisieren, ist die Wertkette Ihres Unternehmens. Diese visualisiert die Prozesse innerhalb Ihres Unternehmens und macht es Ihnen leichter, Ihre Kernfähigkeiten zu identifizieren und anschließend zu hierarchisieren. Bestimmen Sie hierzu zunächst, in welchen Teilbereichen und Aktivitäten Sie Wettbewerbsvorteile gegenüber Ihren Konkurrenten besitzen, die das Ergebnis spezifischer Ressourcenkombinationen sind. Anschließend vergleichen Sie die ermittelten Kernfähigkeiten mit denen der Mitbewerber. Dieser Vergleich liefert Ihnen wichtige Hinweise sowohl auf die gegenwärtige Situation Ihres Unternehmens als auch auf Ihr Zukunftspotenzial. Die erzielten Ergebnisse

ermöglichen es Ihnen außerdem, sicher zu bewerten, wie wichtig eine Fähigkeit oder Ressource für Ihre künftige Strategie ist.

Zur Strategieformulierung ist es wichtig, die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens genau kennen. Nur wenn dies der Fall ist, können Sie Ihren Mitarbeitern, Anteilseignern und Kunden vermitteln, in welchen Bereichen Sie gegenüber dem Wettbewerb im Vorteil sind. Das Wissen um die eigenen Kernfähigkeiten ist also letztlich auch ein effektives Marketinginstrument.

Kernfähigkeiten mit dem Markt verknüpfen

Bislang war nur von den "inneren Werten" Ihres Unternehmens die Rede. Nachdem Sie diese identifiziert haben, erweitern Sie Ihre Perspektive nach außen, d. h. Sie wenden die Kernfähigkeiten auf die externen Marktbedingungen an und stellen strategische Überlegungen an. Dies schließt das Nachdenken über den Wandel nicht nur des Marktes, sondern auch Ihres Unternehmens ein. Da die Beschränkung auf die bestehenden Kernfähigkeiten den Unternehmenserfolg lediglich kurz- und mittelfristig sichert, gilt es, den eigenen Horizont zu erweitern und neue unternehmerische Entfaltungsmöglichkeiten zu erschließen. Hilfestellung bietet dabei eine Matrix, welche die Dimensionen "Märkte" (bestehende, neue) und "Kernfähigkeiten" (bestehende, neue), also insgesamt vier Felder besitzt. Eine Erfolg versprechende Unternehmensstrategie besetzt alle vier Felder der Matrix und kann so eine Verknüpfung von Kernfähigkeiten und Markt sowohl für die Gegenwart als auch für die Zukunft herstellen.

Strategien entwickeln

Die sorgfältige strategische Analyse der Kernfähigkeiten, verbunden mit der Untersuchung der externen Faktoren, bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Strategieformulierung. Eine auf dieser Basis formulierte Strategie wird in Ihrem Unternehmen eher akzeptiert werden, weil sie sich auf Bewährtes stützt und so "das Selbstbewusstsein" und Profil Ihrer Firma stärken. Betrachten Sie also die Beschäftigung mit den Kernfähigkeiten Ihres Unternehmens nicht als Selbstzweck oder als Anlass, sich auf Ihren Stärken auszuruhen. Sie ist vielmehr Anfangspunkt einer zukunfts-trächtigen Entwicklung und der Anstoß zu Maßnahmen, welche die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens langfristig verbessern.