

# Die strategischen Perlen

Vom richtigen Umgang mit den Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens.

Bei mir kann jeder sein eigenes Auto bekommen, vorausgesetzt es ist schwarz und heißt Model T“. Damit wurde der Pionier der Fahrzeugmassenfertigung, Henry Ford I., reich und berühmt. Hartnäckig trieb er die Spezialisierung bis zum Extremen mit seiner Strategie der radikalen Komplexitätsreduktion. Dieser Weg war gleichzeitig auch sein Niedergang, denn keine Strategie hält ewig. Schon bald trat Konkurrent General Motors mit dem gegenteiligen Prinzip auf den Plan und trieb die Ford

Serie (III)

»Probleme des Mittelstandes«

Motor Company beinahe in den Bankrott. Alfred P. Sloan, der GM-Chef, war sich bewusst, dass auch sein Erfolg in der Spezialisierung liegen würde. Ihm war klar, dass GM eine andere Stärke entwickeln musste, um erfolgreich zu sein, denn Ford schien zunächst uneinholbar. Sloan erhöhte die Komplexität und managte sie zuverlässig. Damit nutzte er die Fähigkeit des Unternehmens, um das Gegenteil von Ford zu tun. Sein Kon-

zept: Angebotsvielfalt und damit Wahlmöglichkeiten als Alternativen zum Einheitsmodell. Sloan machte GM zum Spezialisten für professionellen Umgang mit Vielfalt. Beide Beispiele zeigen, so schön Wettbewerbsvorteile sind, sie haben, wie alles Schöne, einen gravierenden Nachteil: Sie sind vergänglich. Kaum hat man einen, mit Geistesblitz oder mühevoller Entwicklung aufgebauten Vorsprung erreicht, erscheint ein



Gastautor

**Werner Koch**

ist Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Werner Koch & Co. GmbH in Künzelsau. Seit 25 Jahren begleitet er Unternehmen in verschiedenen Branchen. Der Autor zahlreicher Fachartikel über die Herausforderungen des Mittelstands ist auch für viele Firmen in der Region tätig.  
Foto: Koch

anderer und versucht durch Kopie und Weiterentwicklung diesen Vorteil auszuhebeln, um die Nase vorn zu haben. Wettbewerbsvorteile sind zwar die Grundlage des Markterfolgs, aber erodieren in der Logik des dynamischen Marktes. Wie aber gelingt es einem Unternehmen dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu schaffen?

Die Wirtschaftswissenschaftler und Ökonomen C. K. Prahalad und Gary Hamel gelten als Urheber des Konzepts der Kernkompetenzen. Mit ihren Arbeiten zum Thema „The Core Competence of Corporation“ boten sie einen ressourcenbasierten Ansatz, mit dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile erlangen können.

Die Konzentration auf Kernkompetenzen ist eine vier Merkmale umfassende Firmenstrategie: Kundennutzen, Imitationsschutz, Differenzierung, Diversifikation. Im Grunde genommen ist es wie die DNA eines Unternehmens, die das Geschäftsmodell prägt und als Grundlage für dauerhafte, verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile betrachtet werden kann. Herman Simon, der bekannte Professor für Managementlehre und Marketing, machte sich Ende der Neunzigerjahre daran, das



**Fast unbezahlbar:** Der Wert eines Betriebes wird vor allem über das grundsätzliche Know-how bestimmt.  
Foto: Koch

Erfolgsgeheimnis der Gewinner unter den deutschen Mittelständlern zu lüften und prägte den Begriff der „Hidden Champions“. Nach seiner Meinung gipfelte die herausragende Gemeinsamkeit der betrachteten Unternehmen in der „starken Fokussierung, Spezialisierung und Konzentration“. Simon erkannte: „Diese bewusste Spezialisierung ist ein Fundament ihrer Stärke.“ Bemerkenswert bei den Hidden Champions ist das Fehlen ernsthafter Wettbewerber. „Immer wieder sehen wir die

Überlegenheit der fokussierten Strategie“, bestätigt Simon. Typisch für diese Betriebe ist die extreme Kundenorientierung – eines der vier Kernkompetenzmerkmale. Das Zitat eines erfolgreichen Gründers „Wir verkaufen keine Schrauben, sondern lösen Kundenprobleme“ macht diese besondere Sichtweise deutlich. Der Blick erfolgreicher Unternehmen auf Bedürfnisse ihrer Kunden erreicht eine höhere Stufe. Es geht um die Frage, was hindert den Kunden daran, erfolgreich zu sein

oder zu werden. Denn Kundennähe ist der Dreh- und Angelpunkt von Marktführerschaft.

Der Anspruch an Kernkompetenzen ist hoch. Dauerhafte Vorteile entstehen durch besondere Fähigkeiten, die wertvoll, selten, schwer zu imitieren, nicht substituierbar sind und die besser werden, je intensiver sie ein Unternehmen einsetzt. Wie aber können Führungskräfte herausfinden, welche Kernkompetenzen ihr Unternehmen besitzt?

Ein erster Weg sind Fragen zu den vier Merkmalen. Kann beim Kundennutzen ein nachhaltiger Mehrwert für Kunden erbracht werden? Beherrscht das Unternehmen den Imitationsschutz oder können Wettbewerber leicht kopieren? Führt die Differenzierung zu einem nachhaltigen Vorteil gegenüber der Konkurrenz? Bietet die Diversifikation potenziellen Zugang zu neuen Märkten? Wer dauerhaft Vorteile erreichen will, kommt um die Mühe nicht herum, diesen Prozess einzuleiten und konsequent zu verfolgen.

## Nächste Folge

Leistungsmotivation – der entscheidende Erfolgsfaktor

