



Wie gut kennen Sie Ihr Unternehmen **wirklich**?

Fundiertes Wissen über das eigene Unternehmen und die Marktbegleiter - zentrale Grundbausteine für den erfolgreichen strategischen Geschäftsausbau.

Es klingt unglaublich, aber die Praxis zeigt, dass in den Unternehmen wenig fundiertes, explizites Wissen über das tatsächliche Stärken- und Schwächenprofil des eigenen Leistungsangebots existiert. Eine strukturierte Gegenüberstellung dieses Profils mit den Potenzialen und Risiken am Markt hat geradezu Seltenheitswert – zumindest unserer Erfahrung nach.

Für einen strategischen Geschäftsausbau ist aber die objektivierte Kenntnis dieser Dimensionen eine ganz wesentliche Voraussetzung. Warum das so ist und wie Sie ggf. blinde Flecken oder verzerrte Wahrnehmungen vermeiden können, skizzieren wir in unserem achten Innovationsbrief.

Wunsch und Wirklichkeit

„Aber sicher kennen wir unsere Stärken“, kam es wie aus der Pistole geschossen, „die liegen in kompromissloser Qualität der Produkte, Flexibilität unseres Angebots und einem exzellenten After Sales Service zur weiteren Kundenbetreuung“. Der von mir angesprochene Geschäftsführer eines mittelständischen Betriebs in der Elektronik war fast etwas entüstet. Auf meine Frage, ob seine Mitbewerber nicht ganz Ähnliches behaupten würden, meinte er nur trocken: „Ja schon, aber wir sind besser“.

Im Zuge eines späteren Projekts zur Qualifizierung der Marktpotenziale für eine Erweiterung der Produktfamilie wurde gemeinsam mit Schlüsselmitarbeitern des Unternehmens eine strukturierte Betrachtung des eigenen Angebots durchgeführt. Dabei arbeiteten die Akteure eine Reihe überraschender Einsichten heraus, die sie im gemeinsamen Diskurs durch Hinterfragen so mancher „Firmenglaubenssätze“ gewonnen hatten.

So stellte sich beispielsweise heraus, dass der hochgehaltene Qualitätsanspruch bei weitem nicht mehr mit der Topliga der Konkurrenz mithalten konnte. Aus dem Qualitätsvorsprung, der vor ein paar Jahren durch neueste Fertigungstechnologien und gelebte Prozessverbesserungen gefestigt worden war, ist mittlerweile nur mehr gutes Mittelmaß geworden. Auch mit der Flexibilität auf Kundenwünsche einzugehen, war es in der Alltagspraxis nicht so weit her.

Aber es kamen auch positive Überraschungen ans Tageslicht. Es zeigte sich etwa, dass das Service-Angebot, das auch Software-Entwicklung und Designberatung umfasste, deutlich breiter war als üblich und dass Kompetenz und Motivation der Service-Mitarbeiter überdurchschnittlich hoch waren und offensichtlich von Kunden sehr geschätzt wurden.

Dieser Findungsprozess verlief phasenweise durchaus turbulent und es wurden schon mal lautere Argumente ausgetauscht. Wir achteten in der Prozessbegleitung unbeeinflusst von der Unternehmenshierarchie streng darauf, dass die jeweiligen Aussagen und Thesen belegt werden konnten, wodurch sich Dispute klären ließen und die Gemüter sich wieder beruhigten.

Die Geschäftsführung, die in diesen Prozess eingebunden war, nahm die Ergebnisse am Ende des Prozesses nicht nur zur Kenntnis, sondern sah darin die Chance, neue Stärkefelder zu besetzen und gezielt auszubauen.

Kernkompetenzen: Brücken in die Zukunft

In so einem Prozess der Durchleuchtung der eigenen Potenziale wird man naturgemäß auch auf Schwachpunkte stoßen, die wir allerdings hier nicht weiterverfolgen wollen. Denn viel wichtiger für die Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft sind die Stärken, die im Idealfall Kernkompetenzen des Unternehmens sind oder dazu ausgebaut werden können.

Eine Kernkompetenz ist eine Schlüsselfähigkeit, die ein Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb besser ausführen kann und die damit zu einem Wettbewerbsvorteil wird, der zum langfristigen Unternehmenserfolg beiträgt. In unserem Verständnis sollte sie

- einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen leisten,
- Potenzial für vielfältige Anwendungen in verschiedenen Märkten haben und
- von Wettbewerbern nicht leicht nachgeahmt werden können.

Das wird in dieser idealen Ausprägung oft nur schwer zu finden sein und unterliegt noch dazu durch die Dynamik des Marktes einem ständigen Wandel. Umso wichtiger ist es, die eigenen Kernkompetenzen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und kritisch zu hinterfragen. Nur so können Stärkefelder angepasst und echte Kernkompetenzen geschaffen werden.

Stärkefelder identifizieren

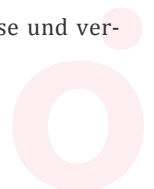
Es lohnt sich, gezielt das „Tiefenbewusstsein“ des Unternehmens auszuloten und alle Stärken oder Ansätze dafür strukturiert zu sammeln und zu Stärkefeldern zu verdichten. Dazu gehört es auch, bestehende Stärken kritisch zu hinterfragen.

In der Praxis fällt es den meisten Mitarbeitern leichter, in einer Organisation die Schwächen aufzuzeigen, die vielfach einen Leidensdruck im operativen Alltag erzeugen. Obwohl wir die Sicht auf die Schwachpunkte des Unternehmens für den nachfolgenden Prozess nicht benötigen, empfehlen wir, in einem ersten Schritt genau diese Schwächen zu sammeln und zu dokumentieren. Abgesehen davon, dass sich diese Sammlung für spätere Optimierungen heranziehen lässt, dient sie in erster Linie dazu, die Köpfe frei zu bekommen für die nachfolgende Identifikation von Stärken.



Was den Prozess nach unserer Erfahrung unterstützt:

- Ausgewogene Auswahl des Teams: 5-9 Schlüsselmitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen – einschließlich Querdenkern – fördern eine große Vielfalt, die in der Sammelphase wichtig ist.
- Bereiten Sie den Prozess gut vor – die Akteure sollten sich im Vorfeld bereits mit der Thematik auseinandersetzen.
- Nehmen Sie sich für die gemeinsame, strukturierte Erarbeitung von Stärken und Potenzialen Zeit und Ruhe außerhalb des Firmenalltags.
- Verdichten Sie die Ergebnisse zu Stärkefeldern, indem sie Themen verallgemeinern und zusammenfassen.
- Eine externe Moderation optimiert den Prozess, objektiviert die Ergebnisse und verhindert blinde Flecken.



Wie aus Stärkfelder Kernkompetenzen werden

In einem zweiten Schritt geht es darum, sich die Stärkfelder genauer anzusehen und zu qualifizieren – unter anderem in Bezug auf folgende Aspekte:

- Welchen Kundennutzen unterstützen die jeweiligen Stärkfelder?
- Wie bedeutsam ist der jeweilige Nutzen für die Kunden?
- Wie gut wird der jeweilige Nutzenaspekt von Mitbewerbern abgedeckt?
- In welchen Bereichen können Sie daraus Wettbewerbsvorteile generieren?
- Wie leicht oder schwer können die Stärkfelder – und damit Nutzenaspekte – von Mitbewerbern nachgeahmt werden (Zeit, Ressourcen)?
- In welchen Marktsegmenten lassen sich die Stärkfelder – und damit Nutzenaspekte – einsetzen?
- Wie zukunftsfähig sind Nutzenaspekte, Anwendungsfelder und Marktsegmente?

Eine fundierte Beantwortung dieser Fragen hilft dabei, eigene Kernkompetenzen zu identifizieren bzw. Potenziale aufzudecken, die zu Kernkompetenzen ausgebaut werden können. Dabei wird jetzt auch klar, dass einige der oben gestellten Fragen nur bei entsprechend guter Kenntnis des Mitbewerbs beantwortet werden können.

Sun Tzu (Sunzi), der mit seinen Einsichten zur Kriegsstrategie und Lebensführung schon öfter für Führungskräfte herangezogen worden ist, hat bereits 500 v. Chr. diese beiden „Aspekte des Kennens“ so umschrieben:

"Wenn du die anderen und dich selbst kennst, wirst du auch in hundert Schlachten nicht in Gefahr schweben; wenn du die anderen nicht kennst, aber dich selbst kennst, dann siegst du einmal und verlierst einmal; wenn du die anderen nicht kennst und dich selbst nicht kennst, dann wirst du in jeder einzelnen Schlacht in Gefahr sein."

Im nächsten Innovationsbrief werden wir uns daher dem Thema „Kenntnis der anderen“, also Ihrer Marktbegleiter, zuwenden und diskutieren, was diesbezüglich beim strategischen Geschäftsausbau von Vorteil sein kann.

Mit herzlichen Grüßen,



Dipl.-Ing. Uli Waibel
Geschäftsführer

Innovendo e.U.
Laudongasse 21/13
1080 Wien

Mob +43.664.9100205
Tel +43.1.3580043

office@innovendo.net
www.innovendo.net

