

## Und das ist Ihre Kernkompetenz?



Szene aus einem Besuch bei einem mittelständischen Werkzeugbau. Der Chef persönlich zeigte mir die Fertigung. Seine absolute Kernkompetenz sei die Hartbearbeitung, genauer das Schleifen, so seine Worte. In der Werkstatt fand ich dann verschiedene Flach- und Rundschleifmaschinen. Allesamt schon etwas betagt aber immer noch hinlänglich genau. Bedient wurden die Maschinen von zwei Facharbeitern. Beide waren schon über das sechzigste Lebensjahr hinaus und galten als erfahrene Know-How-Träger. Tatsächlich erwirtschaftete dieses Unternehmen einen nicht unerheblichen Umsatz mit Schleifarbeiten, aber Kernkompetenz?

Es lohnt sich über die Definition des Begriffes Kernkompetenz nachzudenken. Eine Fähigkeit gilt dann zu Recht als Kernkompetenz, wenn sie folgende Kriterien erfüllt:

- **Sie muss für die Kunden von Wert sein.** Das bedeutet, die Kunden müssen bereit sein für diese Fähigkeit zu bezahlen. Das trifft in obigem Beispiel sicher zu.
- **Die Fähigkeit muss selten sein.** Die Kernkompetenzen bilden die Grundlage, auf der die Alleinstellungsmerkmale beruhen. Auf Basis einer in der eigenen Branche weitverbreiteten Fähigkeit kann bestenfalls ein „Danebenstellungsmerkmal“ wachsen, aber wohl kaum ein Alleinstellungsmerkmal. Im oben angeführten Fall ist die Bedingung „Seltenheit“ nicht erfüllt. Das Know-How kann man kaufen. Hersteller von genauen Flach- oder Rundschleifmaschinen gibt es viele. Der Rest ist eine Frage der Finanzierung und der Aus- und/oder Weiterbildung der Mitarbeiter.
- **Die Fähigkeit muss unkopierbar sein.** Das ist eine besonders schwer zu erfüllende Bedingung. Die Nachahmung der Fähigkeit sollte idealerweise unmöglich sein. In der Praxis gibt es das nur recht selten. Die Nachahmung sollte jedoch so schwer wie irgend möglich gemacht werden. Schleifmaschinen in Mehrmaschinenbedienung zu betreiben ist sicher leicht nachzuahmen.
- **Die Fähigkeit darf nicht ersetzbar sein.** Nur Fähigkeiten, auf die nicht verzichtet werden kann, eignen sich als Kernkompetenzen. Das gilt sowohl für die Prozesse zur Leistungserstellung als auch für Hilfs- und Stützprozesse. Diese Bedingung für eine echte Kernkompetenz wäre also oben erfüllt. Wenn von der Maßgenauigkeit und der Oberflächenrauheit her Schleifen gefordert ist geht praktisch nichts anderes.
- **Die Kompetenz muss in der Organisation verankert sein.** Es muss eine klare Lokalisation der Kompetenz in der Aufbau- und Ablauforganisation gegeben sein. Die Fähigkeit mit den dazugehörigen Abläufen und Prozessen muss in Verfahrensanweisungen, Prozessbeschreibungen und/oder Handlungsanweisungen beschrieben sein. Die Ausführungsgüte darf nicht von den persönlichen Fähigkeiten einer oder weniger Personen abhängen. Spätestens mit dem gut gemeinten Hinweis auf die langjährige Erfahrung der Mitarbeiter ist auch dieses Kriterium als nicht zutreffend erkennbar.

Sicher haben Sie es bemerkt, die fünf vorstehenden Punkte lassen sich in dem Anglizismus **VRINO** zusammenfassen. Nur der Vollständigkeit halber hier noch einmal detailliert:

- V=value (Wert)
- R=rareness (Seltenheit)
- I=inimitability (Unnachahmlichkeit)
- N=non substitutability (Nichtersetzbarkeit)
- O=organization (Verankerung in der Organisation)

Man darf aber nicht den Fehler machen, die fünf Kriterien nur quantitativ zu bewerten. Das hieße, alles was auch nur in einer Ausprägung ein „nicht erfüllt“ bekäme, wäre keine Kernkompetenz. So gesehen stünde ein Unternehmen schlimmstenfalls ohne jede Kernkompetenz da. In der Beratungspraxis hat sich eine qualitative Betrachtung als sehr zielführend erwiesen. Dabei werden die einzelnen Kriterien nicht mit „erfüllt“ oder „nicht erfüllt“ beurteilt. Stattdessen wird für jedes Element von VRINO der Grad der Ausprägung ermittelt. Hierzu bedarf es einer strukturierten und immer gleichen Vorgehensweise, um zu stabilen Ergebnissen zu kommen.

Worin besteht der Nutzen dieser Betrachtungsweise? Sie zeigt nicht nur an, ob eine Fähigkeit eine echte Kernkompetenz ist. Stattdessen macht sie auch eine Aussage darüber, wie weit eine Fähigkeit noch vom Niveau einer wirklichen Kernkompetenz entfernt ist. Damit bietet diese Vorgehensweise die Möglichkeit, auch potenzielle Kernkompetenzen zu erkennen. Eventuell kann man solche Fähigkeiten dann zu echten Kernkompetenzen entwickeln.

Zugegeben, es gibt auch Unternehmen, die sich in der Vergleichbarkeit eingerichtet haben und meinen schon ihre Kernkompetenzen gefunden zu haben. Es soll ja auch Hamster geben, die das Laufrad lieben. Alle bei denen das nicht so ist, kommen um eine exakte Analyse Ihrer Fähigkeiten nicht herum. Sie ist die Basis für eine erfolgreiche Abgrenzung von den Marktbegleitern.

Ach ja, wie war das bei dem eingangs erwähnten Werkzeugbau? Nun, der hatte tatsächlich starke Alleinstellungsmerkmale. Allerdings lagen die nicht in den Fertigungsprozessen. Sie waren in den Vorgehensweisen im Vertrieb und in der technischen Beratung der Kunden zu finden. Die hochqualifizierten Techniker im Unternehmen hatten den Wert und die Einzigartigkeit ihrer Art des Umgangs mit dem Kunden gar nicht erkannt. Die angewandten außergewöhnlichen Methoden auf diesem Gebiet, wären ohne externe Unterstützung wohl weiter übersehen worden. So aber konnten nicht nur Kernkompetenzen benannt und ausgebaut werden. Auf der Basis der Kernkompetenzen wurden tatsächliche Alleinstellungsmerkmale geschaffen. Zu guter Letzt gelang es durch eine komplett neue Außendarstellung diese zu kommunizieren und die Kundenbasis zu verbreitern.

Sie wollen auch Ihre wirklichen Alleinstellungsmerkmale kommunizieren und deshalb die Kernkompetenzen in Ihrem Unternehmen identifizieren und/oder ausbauen? Dann lassen Sie uns reden. Ich bin Gustav Naujoks, Umsetzungsexperte für Vertriebssysteme und Mitglied der Task Force Vertrieb Nordbayern im Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft. Sie finden mich unter [www.gustav-naujoks.de](http://www.gustav-naujoks.de) auf Xing Coaches oder unter [info@gustav-naujoks.de](mailto:info@gustav-naujoks.de).