

Tool: Kernkompetenzenanalyse

Was?

Auf welchen Kernkompetenzen beruht Ihre Wettbewerbsfähigkeit?

Mithilfe der Kernkompetenzanalyse lässt sich zum einen herausarbeiten, auf welchen Stärken Sie aufbauen können, um Neuland zu betreten. Zum anderen sensibilisiert die Betrachtung auch dafür, was es zu schützen gilt, wenn neue Wege eingeschlagen werden. Kernkompetenzen gehen dabei deutlich über einzelne Stärken hinaus. Wir betrachten sie immer als Bündel von Fähigkeiten, das Quelle eines Wettbewerbsvorteils ist und einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen leistet. Es ist von Wettbewerbern nicht leicht durch Nachahmung zu erwerben und eignet sich für unterschiedliche Anwendungen (vgl. Hamel/Prahalad, Kotler/Bliemel).

Schlüsselposition/ Kaufentscheidender Faktor Jobfamilie	Projektmanagement !	Einkauf	Konstruktion & Entwicklung	Fertigung & Montage	Service !
1. Kundenindividuelle Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> – Soziale Kompetenz – Kommunikationsstärke (außen) – Kundenorientierung – Technolog. Überblickwissen 		<ul style="list-style-type: none"> – Kreativität – Ganzheitl. Denken – Vertieftes Fachwissen – Kommunikationsstärke (innen) 	<ul style="list-style-type: none"> – Erfahrung: „Ausreizen der Maschinen“ 	
2. Qualität Engineering & Ausführung		<ul style="list-style-type: none"> – Hoher Sachverstand der Güten 	<ul style="list-style-type: none"> – Einhaltung von Standards – Kommunikationsstärke (innen) – Vertieftes Fachwissen (E-, M-, V-Technik) 	<ul style="list-style-type: none"> – Fachwissen (E-, M-, V-Technik) – Ganzheitl. Denken – Qualitätsbewusstsein – Kommunikationsstärke (innen) – Einhaltung von internen Standards 	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsstärke (innen)
3. Lieferzeit beziehungsweise Projektdauer	<ul style="list-style-type: none"> – Technolog. Überblickwissen – Organisationstalent – Kommunikationsstärke (innen) 		Siehe 2.	Siehe 2.	
4. Termintreue	Siehe 3.		Siehe 2.	Siehe 2.	
5.
6.
7.
8. Preis	Siehe 1. & 3.	<ul style="list-style-type: none"> – Strategischer Einkauf 	<ul style="list-style-type: none"> – Wirtschaftl. Konstruieren 	Siehe 2.	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsstärke (außen) – Vertieftes Fachwissen (E-, M-, V-Technik)

Auf folgenden (Kern-)Kompetenzen beruht der Unternehmenserfolg:

Die Kernkompetenz der xy GmbH besteht in der Fähigkeit, ...

... aufbauend auf einem **hohen Know-how** in den bisher bearbeiteten Bereichen durch eine gute **Übersicht** und hervorragende **interne Kommunikationsstrukturen** sicherzustellen, dass Standards individuell und **situations-spezifisch ausgereizt und angepasst** werden ...

Schritt 1:

Erstellen Sie eine einfache Matrix, auf deren Vertikalen die wichtigsten kaufentscheidenden Faktoren abgetragen werden. Haben Sie das Tool Kundennutzen-Portfolio (S. 82) bereits angewendet, können sie die dort identifizierten kaufentscheidenden Faktoren direkt übertragen. In diesem Fall ist es sinnvoll, sie nach ihrem Gewicht von oben nach unten anzuordnen. Neben den kaufentscheidenden Faktoren können Sie hier auch zusätzlich den Preis aufnehmen. Auf der Horizontalen tragen Sie wahlweise entweder die bestehenden Funktionsbereiche und Schlüsselpositionen oder (gerade bei kleineren Unternehmen ohne ausgeprägte Abteilungsstruktur) den Auftragsabwicklungsprozess ab.

Schritt 2:

Fragen Sie im Folgenden für jede Zeile, welche Kompetenzen in den jeweiligen Bereichen oder Prozessen die Leistungserstellung ermöglichen. Ergebnis ist eine Übersicht an (relevanten) Basiskompetenzen des Unternehmens.

Schritt 3:

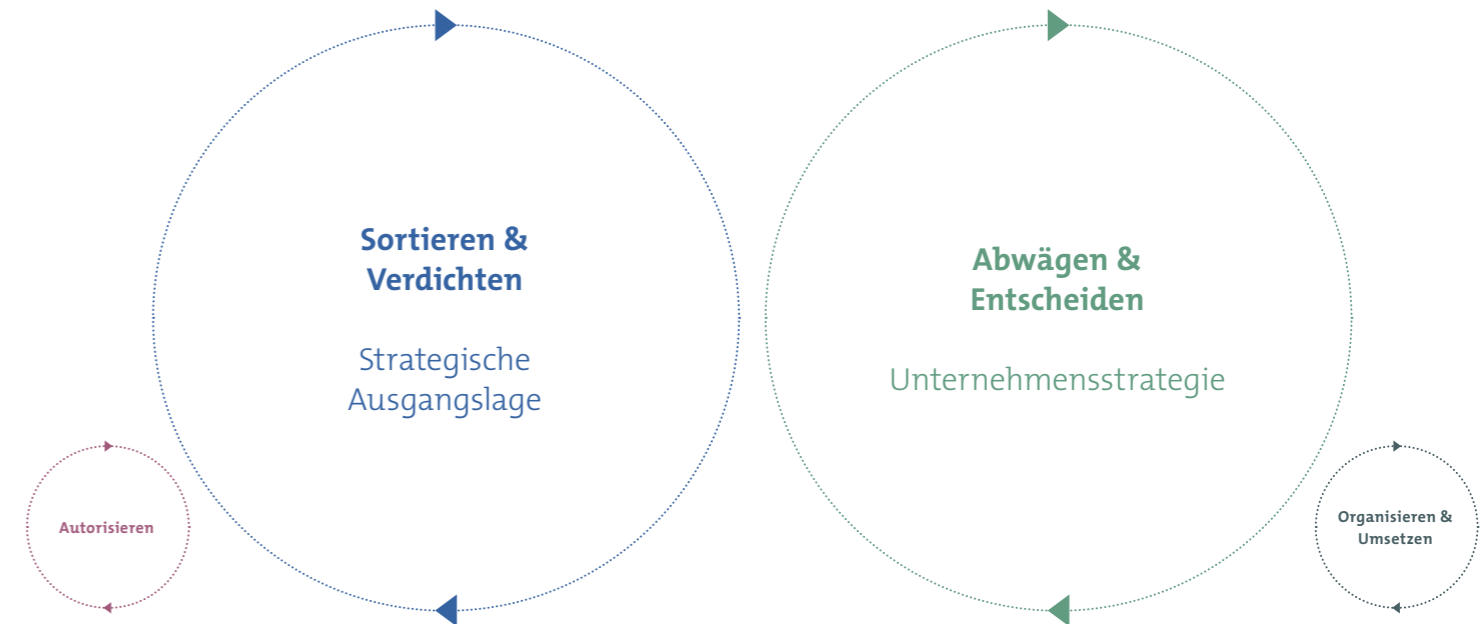
Falls bislang nicht geschehen, verorten Sie nun bestehende Schlüsselpositionen, also solche mit erheblicher wettbewerbsrelevanter Bedeutung, und kennzeichnen Sie diese.

Schritt 4:

Der folgende Schritt ist sowohl der anspruchsvollste als auch der kreativste: Bewerten Sie gemeinsam das Gesamtbild und arbeiten Sie in einer Diskussion heraus, welche Basiskompetenzen zusammengehören und in ihrer Gesamtheit einen schwer imitierbaren Wettbewerbsfaktor darstellen, der aus Kundensicht eine Alleinstellung ermöglicht. Prominentes Beispiel ist etwa die Plattformtechnologie bestimmter Automobilhersteller, mitunter finden sich hier aber auch eher unscheinbar anmutende Aspekte, wie das reibungsarme, schnittstellenübergreifende Arbeiten von Vertrieb, Produktion und Arbeitsvorbereitung.

Schritt 5:

Fassen Sie das Ergebnis nochmals zusammen und halten Sie es schriftlich in einem möglichst kurzen und prägnanten Text fest, der als Selbstbeschreibung für den Führungskreis und die Mitarbeiter leichter nutzbar ist.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Nach der Bestandsaufnahme hinsichtlich Geschäftsmodell und Kundennutzen bietet sich häufig eine Betrachtung der internen Prozesse an. Die Idee dahinter ist, dass die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells nur auf einem Bein stehen würde, ginge man ausschließlich von der Marktseite aus. Weiterentwicklungen können durchaus eher intern getrieben sein. Insbesondere bei erheblichen Anpassungen des Geschäftsmodells ist diese Betrachtung meist aufschlussreich.

Kernkompetenzen können unscheinbar sein und auch vollkommen fehlen. Letzteres ist allerdings ausgesprochen selten der Fall und kommt vor allem dort vor, wo prinzipiell einfache Leistungen in einem konkurrenzarmen Umfeld angeboten werden. So können sich Friseure in einem zahlungskräftigen, großstädtischen Umfeld ohne Alleinstellung und korrespondierende Kernkompetenzen sehr viel schwerer halten, als dort, wo weit und breit keine Konkurrenz droht.

In Anlehnung an: Hoffmann/Krauer/Zipperle „Kernkompetenz und Wettbewerbsvorteil – ein Handlungsleitfaden für mittelständische Unternehmen“, 2017

Formular: Kernkompetenzenanalyse

Schlüsselposition/ Jobfamilie Kaufent- scheidender Faktor					

**Auf folgenden (Kern-)
Kompetenzen beruht der
Unternehmenserfolg:**

Ideen sind ein guter Anfang

Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand



Mehr davon?

Dieses Tool ist Teil unseres umfassenden Angebots zum Thema „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“. Mit unserem praxiserprobten Konzept der Geschäftsmodellentwicklung möchten wir Prozessverantwortliche und Prozessbegleiter in mittelständischen Unternehmen dabei unterstützen, ihre Suche nach dem passenden Geschäftsmodell der Zukunft sinnvoll zu strukturieren und zu begleiten.

Sie möchten erfahren, wie Sie Ihren Weg zu Ihrem Geschäftsmodell von morgen sinnvoll angehen können? Dann bestellen Sie unser Buch oder unseren Leitfaden „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“ kostenfrei unter www.geschäftsmodellentwicklung.de

Sie suchen weitere Tools zur Ausgestaltung dieses Wegs? Dann besuchen Sie unsere [Toolbox „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“](http://rkw.link/toolboxgeschaeftsmodellentwicklung) unter rkw.link/toolboxgeschaeftsmodellentwicklung

Dieses Produkt erscheint in der Reihe „Chefsachen“. Unter dieser Klammer richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln (wollen). Inhaltlich gehen wir beispielsweise Fragen der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung und strategischer Personalarbeit nach.