

Aufbau strategisch relevanter Kompetenzen bei KMU

Mit Business Excellence in die Zukunft

Mit dem Aufbau der strategisch relevanten Kompetenzen sichert sich ein Unternehmen die Wettbewerbsvorteile von morgen. Auf welche Ressourcen sich ein Unternehmen konzentrieren soll, welchen Stellenwert in diesem Zusammenhang Wissen hat und wie ein sinnvolles Kompetenz-Modell für ein KMU aussehen kann, ist Thema dieser Artikel.

Der Vorteil einer kompetenzorientierten Vorgehensweise liegt darin, in Zeiten raschen Wandels überlegt und überlegen agieren zu können, da der Besitz von Kompetenzen vielfältige Anpassungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Solche Chancen bieten sich allerdings nur demjenigen, der bereit ist, über «Restrukturierung» hinauszugehen und eine weiterreichende «Reorientierung» in Angriff zu nehmen.

Technologiedruck als Taktgeber

Für den Erfolg eines Unternehmens ist es von entscheidender Bedeutung, sich an die veränderten Kundenwünsche und -bedürfnisse anzupassen. Diese Erkenntnis ist weder neu noch revolutionär. Aber sie hat mit der Globalisierung der Wirtschaft eine neue Qualität erhalten.

Motor oder Auslöser grosser und unwäzender Veränderungen sind meistens neue Technologien. Sie setzen neue Rahmenbedingungen, denen sich ein Unternehmen anpassen muss, um erfolgreich zu bleiben. Niemand kann heute abschätzen, welchen Stellenwert die neuen Schlüsseltechnologien – Nanotechnologie, Biotechnologie, Mikrosystemtechnik – für die einzelnen KMU in Zukunft haben werden. Klar ist aber, dass Veränderungen im globalen und technologischen Umfeld zu neuen Anforderungen an die betrieblichen Strukturen führen.

Konsequenzen für die KMU

Jeder Strukturwandel bringt Sieger und Verlierer hervor. Die Sieger werden ge-



Bild: Bramaz

Der Schlüssel zum Erfolg liegt für KMU in der Fähigkeit, Netzwerke zu bilden und Allianzen einzugehen.

stärkt und fit eine erfolgreiche Zukunft anpeilen. Die Verlierer, so hart das klingen mag, gehen unter. Auch mittelständische Unternehmen werden vom Strukturwandel erfasst. KMU müssen sich in verschiedener Hinsicht den neuen Gegebenheiten anpassen.

Viele Grossunternehmen haben angekündigt, die Anzahl Zulieferanten drastisch zu verringern. Daraus entstehen neue Rollen, beispielsweise die des Navigators. In diesem Prozessmodell verliert der KMU als Lieferant den Kontakt zum Endkunden fast vollständig. Er wird künftig in dieser Konstellation fast ausschliesslich mit dem Navigator verhandeln – in der Regel aus einer schwächeren Position heraus als bisher.

Immaterielle Werte

Immer stärker wird deutlich, dass es neben dem Anlage- und Umlaufvermögen noch andere, bisher wenig beachtete Erfolgsfaktoren gibt, die den Wert eines Unternehmens steigern. Es handelt sich vorwiegend um immaterielle Werte wie Image, soziale Kompetenz und intellektuelles Kapital. Die wichtigste «Rohstoffbasis» heisst «Wissen».

Es führt kein Weg daran vorbei, sich auch als KMU intensiv damit zu beschäftigen, welches Wissen und welche Kompetenzen für das eigene Unternehmen in Zukunft entscheidend sind. Im folgenden sollen die wichtigsten Merkmale zu den einzelnen Kompetenzfeldern aufgeführt werden.

Führungskompetenz

Es gilt bisherige Werte wie Vision, Intuition, Vorbild und hohes Engagement mit neuen Werten zu verschmelzen. Dazu gehören Offenheit in der Kommunikation nach innen und aussen, Offenheit für Veränderung, Vertrauen in seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie in Partnerfirmen und Sensibilität für Veränderungen im Umfeld (Risikobereitschaft). Sich abzugrenzen und abzuschotten ist die falsche Strategie.

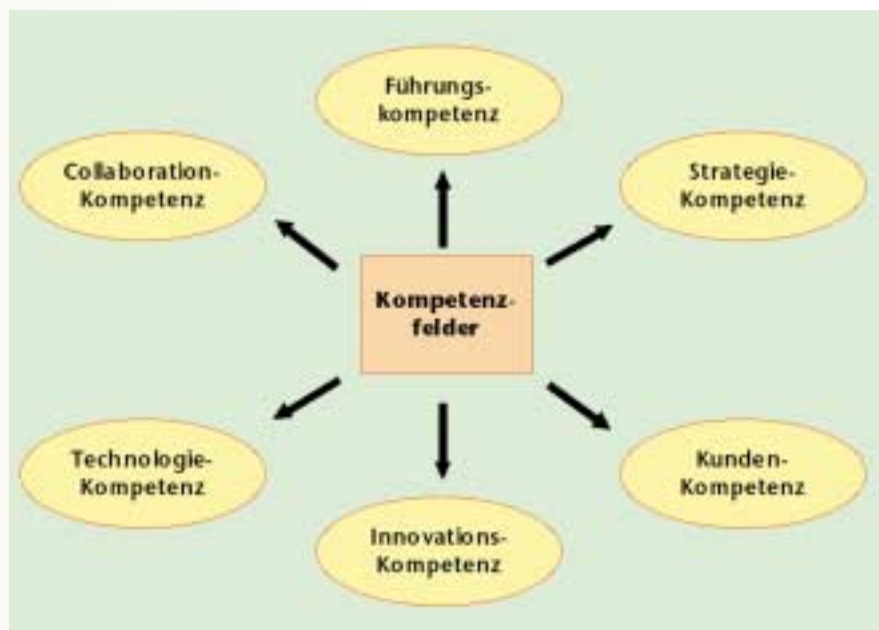
Die Zukunft wird nur derjenige erfolgreich bewältigen, der sich öffnet, der sein Wissen teilt und verteilt, denn erst das Anwenden von Wissen schafft Wert.

Strategiekompetenz

Die klassischen Wettbewerbsstrategien sind heute überholt. Auch die Erfolgs-



Von der Information zur Kompetenz.



Für KMU relevante Kompetenzfelder.

positionen der 80er und 90er Jahre tauchen praktisch nicht mehr auf. Typische strategische Erfolgspositionen sind heute Produktdesign, Produkttechnologie, Marke, Image, Marktzugang, Prozessketten-Beherrschung sowie Produktion und Prozesstechnologie.

Designstrategie

Bei der Design Strategie (Innovationsführerschaft) stehen unverwechselbare Produkte und regelmässige Innovationen im Vordergrund. Voraussetzung ist eine «First-Mover-Strategie», die es erlaubt, ein authentisches Produkt-, bzw.

Firmenimage aufzubauen, von Kostenvorteilen aufgrund der Erfahrungskurve zu profitieren und attraktive Nischen als erster auszusuchen und zu besetzen.

Da eine solche Strategie vom Wissensvorsprung lebt, bleibt Transfer von Wissen auf Intranets und private Marktplätze beschränkt oder wird in einem geschlossenen Extranet mit Schlüsselpartnern geteilt.

Oligopolstrategie

Die Oligopol Strategie (Branchendominanz) zeichnet sich durch eine überlegene Kernkompetenz in einer Wertschöpf-

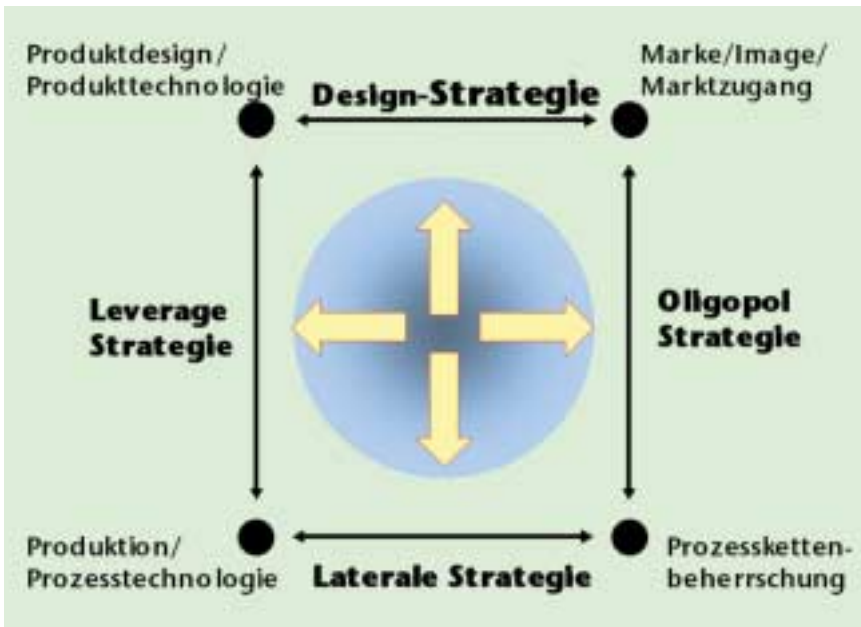


Bild: Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen

Typische strategische Erfolgspositionen.

fungsstufe aus. Diese Unternehmen konzentrieren sich darauf, die stärksten Mitbewerber nicht direkt anzugreifen, sondern sich gegenüber kleineren Anbietern durchzusetzen und diese allenfalls zu übernehmen. Die Wettbewerbsarena reduziert sich auf zwei bis drei ähnlich grosse Anbieter. Ein anschauliches Beispiel ist der Markt der Mobiltelefone. Ein perfektes Supply Chain Management garantiert den effizienten Wissensaustausch. Die Beschaffung von Standardkomponenten erfolgt auf dem Netz über globale Marktplätze.

Leverage Strategie

Die Leverage Strategie (Kompetenzhebel), ist die strategische Option für Unternehmen, die mit der Design- oder Oligopol-Strategie Einzigartigkeit erreicht haben. Der Nutzen liegt darin, auf Kundenwünsche sehr individuell einzugehen und weitere Wertschöpfungsstufen integrieren zu können. Als Beispiel kann die SIG pack genannt werden, die nicht nur absolut kundenwunschbezogene Verpackungsmaschinen herstellt, sondern sich je länger je mehr auch im Verpackungsmaterialbereich engagiert.

Laterale Strategie für KMU

Die Laterale Strategie (Collaboration) ist die strategische Option für die meisten KMU. Der Trend zu immer individuelleren, massgeschneiderten Produkten zwingt die Unternehmen zu einer raschen Anpassungsgeschwindigkeit. Grossunterneh-

men tun sich derzeit schwer, mehr Agilität an den Tag zu legen und gleichzeitig effizienter zu werden.

Durch die Zusammenarbeit in der «Virtuellen Fabrik» können KMUs am Markt wie Grossunternehmen auftreten und gleichzeitig ihre Flexibilität als Stärke ausspielen. Im Gegensatz zur Einzelunternehmung, die am Markt nur alleine als Spezialist agiert, kann ein KMU im Netzwerkverbund durch sein wesentlich breiteres Leistungsspektrum eine grössere Marktmacht ausüben.

Kundenmanagement-Kompetenz

Praktisch alle Firmen setzen sich heute mit den Bedürfnissen ihrer Kunden auseinander. Das Schwergewicht wird dabei auf kundenbezogene Informationen und ein kundenorientiertes Produkte- und Dienstleistungsverständnis gelegt. Noch wichtiger ist es aber, sich mit den verschiedenen Phasen des Kundenlebenszyklus zu befassen. Die regelmässige Bewertung und Neubeurteilung der Kundenstruktur, die Messung von Kundenzufriedenheit und die ständige Suche nach neuen Elementen der Kundenbegeisterung gehören in dieses Kompetenzfeld.

Innovationskompetenz

Die grosse Bedeutung von innovativen Produkten und/oder Dienstleistungen, die erfolgreich am Markt eingeführt wer-

den, ist allgemein anerkannt. Oft werden Innovationen einfach mit hohen Forschungs- und Entwicklungskosten gleichgesetzt. Erfolgreiches Innovationsmanagement setzt aber einiges mehr voraus. So gehören gerade das Gespür für das Neue, eine marktnahe Entwicklung, das Einhalten der Kosten und ein perfektes Projektmanagement zu den wichtigsten Merkmalen erfolgreicher Innovationen. Wichtige Instrumente wie Quality Function Deployment (QFD) und Target Costing (TC) gehören ebenso zum Rüstzeug innovativer Firmen wie der Einsatz von Kreativitätstechniken.

Technologiekompetenz

In vielen Branchen spielen heute die eingesetzten Technologien zur Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen eine entscheidende Rolle. Als Konsequenz ergibt sich die Erkenntnis, dass ein systematischer Umgang mit Technologien auch für ein mittelständisches Unternehmen heute unumgänglich ist.

Nebst der technologischen Ausrichtung müssen im Rahmen des Technolo-



Im Fokus

Unternehmensprofil

Lüthy, Cuenca & Ulrich ist ein Partnerunternehmen der netmarketing group und auf die strategische Neuausrichtung mittelständischer Industriefirmen spezialisiert. Zu ihren Kunden gehören Unternehmen, die Marktumbrüche nicht als Bedrohung, sondern als Chance betrachten und ihre Strategien laufend den aktuellen Erfordernissen anpassen. Lüthy, Cuenca & Ulrich helfen solche Marktchancen und Schlüsselereignisse ausfindig zu machen, um dadurch in erfolgsversprechende Bereiche vorzustossen oder das bestehende Geschäft nachhaltig profitabler zu gestalten.

Info

Lüthy, Cuenca & Ulrich
Strategisches Management für
Industriegüter
CH-8400 Winterthur
Tel. 052 209 09 47
lcu@netmarketing.ch
www.netmarketing.ch/lcu

giemanagements Fragen nach den zu wählenden Technologien, der Beschaffung der ausgewählten Technologien, die aufmerksame Verfolgung technologischer Entwicklungen im Sinne eines Technologie-Monitoring können für die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition bedeutend sein.

Collaboration-Kompetenz

Statt einstufigen Lieferbeziehungen werden in Zukunft Netzwerke im Vordergrund stehen. Die Collaboration-Kompetenz wird eine der wichtigen zukünftigen Kompetenzen von KMU sein. Viel stärker als heute werden mittelgrosse Firmen in Netzwerken mit anderen KMU und auch mit Grossfirmen zusammenarbeiten.

Dies hat einen grossen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Wertschöpfungsketten werden völlig neu definiert. Es besteht ein starker Trend zu Transparenz, zu offener Kommunikation. Es entstehen mehrstufige Lieferketten mit völlig neuen Rollen wie die des Navigators. Tragendes Element beim Einsatz von Navigatoren ist die klare Trennung von Produktevaluation und Bereitstellungsllogistik. Beispiel: Das Vertragshändlernetz von verschiedenen Automarken. Ein Navigator übernimmt hier Aufgaben für mehrere Automarken und kann dadurch dem Kunden eine objektive Informationsbereitstellung bieten. Er bedient den Kunden mit diversen Dienstleistungs- und Serviceangeboten. Die Produktlieferung erfolgt dann direkt von den verschiedenen Herstellern.

Schlussfolgerung für KMU

Der Eindruck, dass nur grosse Unternehmen oder gar die jeweiligen Marktführer alle aufgeführten Kompetenzfelder abzudecken vermögen ist falsch. Die diesjährigen Gewinner von Esprix, dem Schweizer Qualitätspreis für Business Excellence, sind der beste Beweis dafür, dass neben Industrieunternehmen auch Gewerbebetriebe oder sogar eine Zahnarztpraxis fähig sind, Spitzenleistungen zu erbringen und so Best Class zu erreichen.

Welches sind nun die wichtigsten Konsequenzen für einen KMU, der die aufgeführten Kompetenzfelder als Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile nutzen will?

■ ■ ■ ausserdem

Wissen – Versuch einer Definition

Wissen gilt als ein zentraler Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung, dabei können drei Wissenkategorien unterschieden werden, die in einem Unternehmen von Bedeutung sind.

Daten- und Faktenwissen

Die primäre Wissensform ist das Know-how oder Daten- und Faktenwissen. Nur wer über ein Mindestmass an Know-how verfügt, wird in der Lage sein, am Markt zu bestehen. Wissen liegt hier standardisiert, dimensioniert und dokumentiert in Datenbanken vor. «Doing the things right» – also die Beherrschung der laufenden Geschäftsprozesse, das Wissen um das «wie» und «womit» der Aufgabenerfüllung, kennzeichnen diese Wissenskategorie.

Prozesswissen

Wissen um die richtigen Aufgabenstellungen, das «doing the right things» zählt zur Kategorie des Prozesswissens. Es handelt sich um nicht-standardisiertes, unkonventionelles Wissen, das versteckt in Prozessen und im Handeln liegt. Entscheidungen von strategischer Bedeutung bauen auf dieser Wissenskategorie auf.

Erfahrungswissen

Diesen beiden Wissenskategorien übergeordnet ist das Erfahrungswissen. Es versteckt sich in Methoden und Mitarbeitern. Das Wissen um die Kernbedürfnisse des Kunden und die Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Bedürfnisbefriedigung sind hier verankert. Erst Erfahrungswissen ermöglicht proaktives Handeln. Klebespezialist 3M ist hierin Meister: 30 Prozent des Umsatzes werden mit Produkten erzielt, die jünger als 4 Jahre sind. 3M erreicht dies, indem es durch sein Wissen und seine Kompetenzen immer wieder auf andere Märkte und Bereiche überträgt.

Das Vorhandensein aller drei Wissenskategorien ist erforderlich, damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann. Ein Unternehmen sollte wissen, was es wissen sollte und wie es über dieses Wissen optimal verfügen kann. Business-Excellence wird in der Zukunft massgebend davon abhängen, ob es einem Unternehmen gelingt, eine eigene «Wissenskultur» aufzubauen.

Wichtigste Zukunftsaufgabe ist das Lernen in und mit Kooperationen. Die intensive Zusammenarbeit in Verbänden, virtuellen Netzwerken, das Eingehen von Allianzen – sie alle erlauben es, die Wertschöpfungstiefe zu optimieren und sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren. Wichtigste Voraussetzung dafür sind Offenheit und Transparenz nach innen und aussen. Die Kooperation von wirtschaftlich gesunden Betrieben – im Gegensatz zur Fusion – könnte die Antwort der KMU auf die Globalisierung der Märkte darstellen.

Erst der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien machen «Collaborationen» erst möglich, sind aber nicht die ausschlaggebenden Stützen für das Konzept. Mehr zählen der persönliche und soziale Kontakt, die gegenseitige Akzeptanz und das Vertrauen unter den Partnern – die Kultur eben. Trotz – oder gerade wegen – aller Frei-

heitsgrade ist gleichzeitig ein Höchstmass an Disziplin gefordert. Für ein KMU ist es deshalb wichtig, Erfahrungen in Netzwerken zu sammeln und zu lernen, Know-how- und Kompetenzen mit anderen auszutauschen und sich eine eigene Kooperationskultur aufzubauen.

Info

Der Artikel basiert auf wichtigen Erkenntnissen der diesjährigen Technologie-Management-Tagung der Universität St. Gallen vom 5./6. März 2001.

JUAN CUENCA
lic. rer. pol.

WERNER LÜTHY
Dipl. Ing. HTL