

► **FTD Summer School** Viele Führungskräfte erkennen, wie hilfreich die einst gelernte Theorie für ihre tägliche Arbeit sein könnte. Aber was ist heute überhaupt der Stand der Wissenschaft? Und wie wird dieses Wissen in der Praxis umgesetzt? Die Summer School gibt Antworten. Heute: Kernkompetenz

# Know-how aus der Kältekammer

Erfolgreiche Unternehmen können irgendetwas besonders gut – im Idealfall ihr Kerngeschäft. Wie aber muss sich diese Kompetenz ändern, wenn sich der Markt ändert?

VON DANIELA SCHRÖDER

Am liebsten schlafen die Mitarbeiter in der Kältekammer. Bei minus 25 Grad legen sie sich in die Schlafsäcke ihres Arbeitgebers, am nächsten Morgen messen sie ihre Körpertemperatur. Komisch findet das keiner. Im Gegenteil. Wer beim schwäbischen Bergsportausrüster Vaude arbeitet, findet kühle Nächte im Forschungslabor ganz normal. Denn bei Vaude sind sie süchtig nach Bergsport – von der Chefin bis zum Lageristen. „Wir sind dort unterwegs, wo unsere Produkte zum Einsatz kommen“, sagt Vaude-Chefin Antje von Dewitz.

1974 als Bergsportausrüster gegründet, entwickelte sich das Familienunternehmen immer mehr zum Outdoor-Anbieter. Damit wuchs jedoch auch das Sortiment. Es gab plötzlich Trekkingsachen, Ausrüstung für Wasser- und Radsport, dazu eine modische Taschenkollektion. Vaude war irgendwann zu breit aufgestellt, sagt von Dewitz. „Also beschlossen wir: Um eine stärkere Marke zu sein, müssen wir uns auf unseren Kern konzentrieren. Wir müssen zurück zu unseren Wurzeln.“

Seitdem verlässt sich Vaude beim Entwerfen neuer Produkte voll und ganz auf seine Kernzielgruppe, die Extrembergsportler. Denn die hohen Anforderungen der Profis an Funktion und Qualität sind für von Dewitz der Maßstab. Mit einem klar definierten Kundentamm als Innovationstreiber hat sich ihr Unternehmen seine Kernkompetenz erarbeitet.

Diese Fokussierung setzt im Verbund mit begeisterten Mitarbeitern enorme Kräfte frei. Mit Neuheiten wie wasserdichten Rucksäcken oder restlos recycelbarer Kletterkleidung gewinnt Vaude einen Innovationspreis nach dem anderen. Eine der jüngsten Erfindungen für den Bergsport ist eine Hose mit integriertem Kletterseil. „Auf solche Ideen kommt man nur, wenn man mit Profis zusammenarbeitet“, sagt von Dewitz.

Die sitzen nicht nur in ihrem eigenen Unternehmen. Von Dewitz hat ein dichtes Expertennetzwerk geknüpft, das alle Phasen der Entwicklungskette umspannt. Gemeinsam mit Stoffherstellern entwickelt Vaude robuste und wasserdichte Materialien, die Kooperation mit Sport- und technischen Hochschulen sorgt für wissenschaftliche Unterstützung.

Sobald eine neue Idee realisiert ist, testen die Athleten sie im Gelände. Und wenn Vaude seine Neuheiten dem Fachhandel vorstellt, übernachten die Großhändler nicht im Hotel, sondern kampieren im Zeltorf. „Um ein authentisches Unternehmen zu sein“, sagt von Dewitz, „muss man die eigene Herkunft überzeugend leben.“

„Erfolg durch Fokus“ lautet das neue Motto beim Pharmaproduzenten Grünenthal. Statt verschiedene Patientengruppen zu bedienen, will sich das Unternehmen ab sofort auf das Entwickeln von Schmerzmitteln konzentrieren. Denn die Pharmabranche wächst nur langsam, der Preisdruck lässt die Gewinne sinken, Nachahmermedikamente boomen. Zudem wird es immer teurer, ein neues Mittel auf den internationalen Markt zu bringen. „Als mittelgroßes Unternehmen können wir nicht auf allen Hochzeiten tanzen“, sagt Firmenchef Harald Stock. „Es ist wichtig, sich auf die erfolgversprechendsten Substanzen zu konzentrieren.“

Gut 18 Prozent seines Umsatzes investiert Grünenthal derzeit in das Erforschen und Entwickeln neuer Medikamente, in den kommenden Jahren soll der Anteil auf über 20 Prozent steigen. Mit dem Fokus auf Schmerzbehandlung will Stock das Potenzial seiner Forscher noch besser nutzen. Denn bei Medikamenten gegen mittelstarke bis starke Schmerzen gehört das Aachener Unternehmen bereits heute zu den führenden Spezialisten. Von Januar bis Mai wuchs dieser Markt in Europa um zwei Prozent, Grünenthal dagegen legte beim Umsatz mit Schmerzmitteln um knapp zehn Prozent zu.

Für die Fokus-Strategie hat sich Grünenthal von vielen angestammten Produktbereichen verabschiedet. In den vergangenen Monaten verkaufte der Konzern die Sparten Antibiotika und Hautmittel, über den Bereich Verhütung ist noch nicht entschieden. „Fokussierung heißt, Nein zu sagen“, betont Stock. Denn um neue Produkte entwickeln und erfolgreich vermarkten



## Lessons to Learn

**Kompetenzen** Unternehmen, die sich verändern wollen, müssen sich ein klares Bild von ihren wahren Fähigkeiten verschaffen. Von dieser Analyse hängt ab, ob eine Fokussierung oder Erweiterung des bisherigen Geschäftsmodells sinnvoll ist.

**Kunden** Richtung und Ausmaß von Veränderungen sollten sich immer am Nutzen und den Erwartungen der Kunden orientieren. Wer sein Angebot zu weit spreizt, läuft Gefahr, dass angestammte Kunden dem Unternehmen nicht mehr folgen.

**Konkurrenten** Starker Wettbewerbsdruck verleitet manche Unternehmen dazu, sich auf einen Preiskampf einzulassen. Oft eine ruinöse Abwehrstrategie. Besser ist es, auf Basis des vorhandenen Know-hows neue Produkt- und Serviceideen zu entwickeln.

zu können, brauche Grünenthal vor allem eins: viel Spielraum.

Wie ein Unternehmen seinen Aktionsradius deutlich erweitern und dabei seinen Ursprüngen treu bleiben kann, um daraus eine Richtschnur für seine wahren Kompetenzen abzuleiten, dafür ist auch die Heidelberger Druckmaschinen AG ein gutes Beispiel.

In den 90er-Jahren veränderte sich die Branche rasant. Druckereien lieferten ihren Kunden nicht mehr nur bedrucktes Papier, sondern übernahmen zunehmend die komplette Produktion von Zeitschriften und Büchern. So verordnete sich das Traditionsunternehmen einen tief greifenden Rollenwechsel. „Das war der Auslöser, um uns neu aufzustellen und zu einem Systemanbieter zu werden“, sagt Konzernchef Bernhard Schreier.

Seitdem verkaufen die Heidelberger ihren Kunden nicht mehr nur die Druckmaschinen allein, sondern auch Farben, Lacke und Papier. Sie unterstützen die Kunden bei der Finanzierung und beim Wiederverkauf der teuren Maschinen, sie beraten sie bei der Organisation des Druckablaufs und geben ihnen technische Hilfe. Die Idee dahinter: Der Maschinenbauer ergänzt sein Primärprodukt mit maßgeschneidertem Service und schnürt dadurch ein Rundumsorglos-Paket für den Kunden.

Unternehmenschef Schreier hatte erkannt, dass die Probleme der Druckereien meist nichts mit den Druckmaschinen zu tun hatten, sondern mit ihrer eigenen Organisation. Die Produktion war oft zu teuer, zu langsam, zu unflexibel. Also boten die Heidelberger ihr Know-how in der Drucktechnik auch als Unternehmensberater an, analysierten die Stärken und Schwächen der Kunden und halfen ihnen beim Verbessern der Wirtschaftlichkeit ihrer Unternehmen.

„Die Servicesparte erwies sich als Schutzschirm in der Krise“, sagt Schreier. In den vergangenen zwei Jahren brach der Neumaschinenverkauf um bis zu 50 Prozent ein. Denn während Boomländer wie China und Brasilien in Druckmaschinen investieren, ist der Bedarf in den industrialisierten Ländern gedeckt. Dank ihres erweiterten Angebots machten die Heidelberger im vergangenen Jahr schon rund 40 Prozent des Umsatzes mit Dienstleistungen und Beratung. Seit April sind der Service und die Finanzdienste sogar als eigener Unternehmensbereich ausgegliedert. Mit Zukäufen will Schreier das Angebot weiter ausbauen. Denn hier locken Wachstumschancen.

WWW.FTD.DE/SUMMERSCHOOL

## DIE WISSENSCHAFT

### Alle Grenzen sind offen

VON STEPHAN JANSEN

Das also war des Pudels Kern! Ein fahrender Skolast? Der Kaskas macht mich lachen“, so Faust bei der Begegnung mit Mephisto. Teuflich wahr! Für den Smalltalk reichen „Summer-Skolasten“ drei „Strategy-Schools“: der markt-basierte, der ressourcenbasierte und aktuell der beziehungs-basierte Ansatz. Praktisch sind sie alle untauglich, aber so ist das eben bei erfolgreichen, also missverständlichen Managementmoden. Alle berühren das Sensibelste der Organisation – ihre Grenzen.

Während Managern der 80er-Jahre mit industrieökonomischen Strukturanalysen die Gestaltung der Firmenwelt empfohlen wurde (Joe Bain und später Michael Porter), wechselte 1990 das Paradigma (Edith Penrose, später C. K. Prahalad und Gary Hamel): Der Blick richtete sich nach innen – auf ureigenste Ressourcen im Sinne von nicht imitierbaren, kundennutzenstiftenden und potenziell mehrere Märkte erschließenden Kompetenzen.

Kernkompetenzen werden so als Wurzel der Wettbewerbsvorteile verstanden – im Sinne eines kollektiven organisationalen Lernens, wie verschiedene Produktionsfähigkeiten in überraschende Produktentwicklungen münden können. Kernkompetenzen sind Kommunikation und Operation über organisationale Grenzen hinweg. Sie sind nicht ein lokalisierbarer Kern, sondern ein Bindegewebe zwischen Einheiten. So weit die nicht wirklich kernige, eher wolkige Idee. Im Sinne einer zentralistischen Fokussierung („back to core“) missinterpretiert, war exakt das Gegenteil gemeint: gegen „strategische Geschäftseinheiten“ mit Ressourcenautonomien und Unterinvestitionen in grenzüberschreitende Kompetenzen und gegen eine triviale Desinvestitionspolitik von Firmenteilen.

Innovationsfähigkeit entsteht auf der Grenze – im Bindegewebe, an dem nicht herumgeschnitten werden sollte. Das ist wohl der Grund, warum die weitere Forschung dieses Grenzmanagement und das Beziehungskapital in den Vordergrund gestellt hat.



**STEPHAN JANSEN** lehrt Strategische Organisation & Finanzierung an der Zepelin Universität Friedrichshafen und ist dort Präsident.