

# Entscheidend für die Zukunft

Autor(en): **Lüthy, Werner / Cuenca, Juan / Ulrich, Daniel**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology**

Band (Jahr): **80 (2002)**

Heft 5

PDF erstellt am: **28.06.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-877203>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Entscheidend für die Zukunft

Mit dem Aufbau der strategisch relevanten Kompetenzen sichert sich ein Unternehmen von heute die grundlegenden Wettbewerbsvorteile von morgen. 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 und in der Lage ist, über «Restrukturierung» hinauszugehen und eine weiter reichende «Reorientierung» und «Remodellierung» in Angriff zu nehmen. Auf welche Ressourcen und Fähigkeiten sich ein Unternehmen konzentrieren soll,

---

WERNER LÜTHY, JUAN CUENCA UND DANIEL ULRICH

---

welchen Stellenwert in diesem Zusammenhang Wissen hat und wie ein sinnvolles Kompetenzmodell für ein Unternehmen aussehen kann, ist Thema des vorliegenden Artikels.

## Konkurrenzdruck und Kundenwünsche 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. Moderne Verkehrsmittel, leistungsfähige Telekommunikationsnetze, Satellitentechnologie und das Internet verkürzen die räumlichen Dimensionen. Der Markt ist heute die Welt. An Tipps und Patentrezepten, wie diesem Umstand begegnet werden kann, fehlt es nicht. Die meisten dieser Rezepte greifen jedoch zu kurz.

*Unternehmen mit Technologiekompetenz zeichnen sich dadurch aus, dass sie alte und neue Technologien kombinieren und daraus neue Kernkompetenzen aufbauen.*

Mehr denn je ist jedes Unternehmen gezwungen, sich diesen Tendenzen aktiv zu stellen und für sich folgende zentrale Fragen zu beantworten:

- Welche Leistungen kann mein Unternehmen noch selbst effizient erbringen?
- Wo lohnt sich der Zukauf von Leistungen bzw. das Eingehen von Kooperationen oder Partnerschaften?
- An welchen Standorten kann eine bestimmte Leistung effizient erbracht werden?
- Wie kann der abnehmenden Kundenloyalität begegnet werden?
- Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Mitunternehmern bzw. Mitunternehmerinnen werden?

In diesen Kernfragen die richtigen Antworten zu finden ist für den Erfolg eines Unternehmens und dessen langfristiges Überleben von grosser Bedeutung.

## Technologischer Druck

Motor oder Auslöser grosser und umwälzender Veränderungen sind meistens

neue Technologien. Sie setzen neue Rahmenbedingungen, denen sich ein Unternehmen anpassen muss, um erfolgreich zu bleiben. Wie nirgends sonst ist das Beibehalten eines «Status quo» ein Rückschritt, der – wenn überhaupt – nur mit enormen Anstrengungen wieder aufgeholt werden kann.

Überaus deutlich wird dies am Beispiel der Informationstechnologie. Das Internet und die immensen Leistungssteigerungen im Hard- und Softwarebereich haben die Globalisierung erst möglich gemacht. Die weltweite Vernetzung und die leistungsfähigen Rechner sind nicht bloss eine Tendenz, sondern ein Bestandteil der heutigen Wirtschaft, sowohl im Kommunikations- wie im Produktionsbereich.

Damit aber noch nicht genug: Niemand kann heute abschätzen, welchen Stellenwert die neuen Schlüsseltechnologien – Nanotechnologie, Biotechnologie, Mikrosystemtechnik – für das einzelne Unternehmen in Zukunft haben



werden. Lehre und Forschung sind sich einig – die neuen Technologien werden alle Wirtschaftsbereiche in einem noch nicht vorhersehbaren Mass verändern, und dies nicht erst in ferner Zukunft. Bereits heute ist Nanotechnologie beispielsweise Alltag. Das kleine Unternehmen Knecht & Müller AG (vormals Knecht-Optik) in Stein am Rhein vermischt mittels Rastersonden-Mikroskopie Brillenglasoberflächen und entwickelt damit Wege zur Verbesserung der Schichtentechnik. Für einmal kein Hightech-Produkt, mit dem nur wenige Spezialisten in Kontakt kommen, sondern ein Alltagsgegenstand, den Millionen Menschen benutzen.

### Strukturen wandeln sich

Veränderungen im globalen und technologischen Umfeld führen zu neuen Anforderungen an die betrieblichen Strukturen. Starre Strukturen werden durch Prozesse und Projektgruppen abgelöst. Grosse Firmen wurden vom Strukturwandel als erste erfasst. Die einen sind stürmisch gewachsen und hoch erfolgreich. Andere versuchen, sich mit dem x-ten Restrukturierungsprogramm fit zu machen. Wieder andere verfolgen mit unterschiedlichem Erfolg eine Wachstumsstrategie durch Zukauf anderer Firmen und durch Fusionen. Auch hier sind keine erfolgreichen Patentlösungen auszumachen. Die einen sind erfolgreich, indem sie sich auf ihre Kerntätigkeiten konzentrieren (SIG Schweizerische Industrie-Gesellschaft, Georg Fischer), andere praktizieren ebenso erfolgreich die Diversifikation (General Electric, Mannesmann).

### Wachstumsstrategie

Die meisten Grossfirmen wollen oder müssen wachsen. Sie müssen Marktanteile gewinnen, möglichst Marktleader werden – und zwar schnell. Denn der Marktleader hat einige unbezahlbare Vorteile auf seiner Seite. Der Skaleneffekt hat seine Gültigkeit auch heute noch und die Geschwindigkeit spielt bei immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen eine immer entscheidendere Rolle. Der erste, der ein neues Produkt auf den Markt bringt, verschafft sich Vorteile, die von den Nachkommenden nicht mehr wettgemacht werden können. Folgender Zusammenhang verdeutlicht dies: Gemäss Untersuchungen führt die Überschreitung der Entwicklungskosten für ein neues Produkt um 50% zu – je

nach Branche – einer Reduktion des kumulierten Gewinnes um etwa 5%. Die Überschreitung der Entwicklungszeit um 50% hingegen kann zu Umsatzeinbußen von 30 bis 50% führen.

Unter diesem Aspekt ist es nachvollziehbar, wenn Grossunternehmen Riesen-summen für kleine Firmen bezahlen. Der rasche Zugriff auf entscheidende Technologien, personelle Ressourcen, Know-how und Zugang in neue Märkte sind die Gründe für solche Investitionen.

### Die Bedeutung für die KMU

Jeder Strukturwandel bringt Sieger und Verlierer hervor. Die Sieger werden gestärkt 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.

Einerseits sind sie gefordert, die technologischen Veränderungen in einer für sie praktikablen Weise mitzugehen. Andererseits sind die meisten KMU in irgendeiner Weise Zulieferer von Grossunternehmen und spüren Veränderungen ganz direkt. Wenn Grossunternehmen beispielsweise ihre Lieferantenstruktur straffen, sind hauptsächlich Zulieferer aus dem KMU-Bereich davon betroffen. Viele Grosskonzerne haben angekündigt, die Anzahl Zulieferanten drastisch zu verringern. Daraus entstehen neue Rollen, beispielsweise die des Navigators. In diesem Prozessmodell verliert das 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.

### Wissen – Versuch einer Definition

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».

Wissen prägt die Fähigkeiten jedes einzelnen. Wissen bildet den Hintergrund der organisatorischen und technologischen Beherrschung der Wertschöpfungskette, und schliesslich ist es auch das Wissen über interne und externe Po-

tenziale und Entwicklungen, das eine Unternehmung in die Lage versetzt, sich Veränderungen anzupassen oder sogar Einfluss nehmend und gestaltend auf sie einzuwirken. Als Wissen bezeichnet man das Netz aus Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die jemand zum Lösen einer Aufgabe einsetzt. Wissen enthält Wert, indem es zweckorientiert eingesetzt wird. Diese Handlungsorientierung ist es, die Wissen so wertvoll macht (Bild 1).

### Typologie des Wissens

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, das heisst die Ebene der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. 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.

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

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% des Umsatzes werden mit Produkten erzielt, die jünger als vier 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.



**Die entscheidenden Kompetenzen**

Es führt kein Weg daran vorbei, dass sich ein Unternehmen intensiv damit zu beschäftigen hat, welches Wissen und welche Kompetenzen

- für das eigene Unternehmen in Zukunft entscheidend sind,
- das Unternehmen bereits hat und weiterentwickeln kann,
- neu aufzubauen sind und
- zugekauft werden müssen.

In Zukunft wird sich ein Unternehmen mit einer Reihe von Kompetenzen auseinandersetzen müssen, die entscheidend für den zukünftigen Erfolg sind (Bild 2).

**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, in seine Partnerfirmen
- Sensibilität für Veränderungen im Umfeld, Risikobereitschaft

Sich im bisherigen Kontext zu behaupten, sich abzugrenzen und abzuschotten, ist die falsche Strategie. Sich unentbehrlich machen wollen, indem man Information und Wissen für sich behält und nur in homöopathischen Dosen weitergibt, blockiert die Abläufe und ist letztendlich kontraproduktiv. Ganz besonders trifft dies auf das Wissen im Unternehmen zu. Das bloße Anhäufen von Wissen nutzt keinem Unternehmen. Erst das Anwenden schafft Wert. Das implizit vorhandene Wissen der Mitarbeiter muss in expliziter Form als Ressource allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Dies erfordert, den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu geben und Anreizsysteme zu schaffen, indem beispielsweise bei der Gehaltsfindung die Zahl und Qualität der Wissensbeiträge Berücksichtigung findet. Die Zukunft wird nur derjenige erfolgreich bewältigen, der sich öffnet, der sein Wissen teilt und verteilt. Denn Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch richtiges Teilen vermehrt. Business-Exzellenz in der Zukunft wird massgebend davon abhängen, ob es einem Unternehmen gelingt, eine eigentliche «Wissenskultur» aufzubauen. Eine Kultur, in der Wissensdurst gefördert, Wissensaustausch vorausgesetzt und Wissensaktivisten unterstützt werden.

**Strategiekompetenz**

Die klassischen Wettbewerbsstrategien sind heute überholt. Auch die Erfolgspositionen der 80er- und 90er-Jahre tauchen praktisch nicht mehr auf. Typische strategische Erfolgspositionen sind heute (Bild 3):

- Produktdesign, Produkttechnologie
- Marke, Image, Marktzugang
- Prozesskettenbeherrschung
- Produktion, Prozesstechnologie

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.

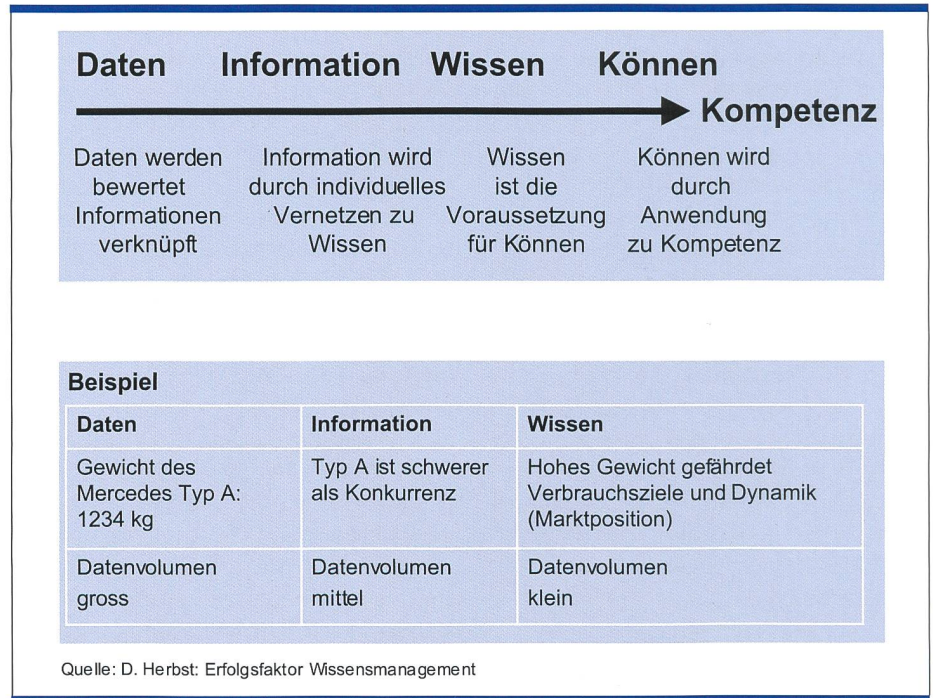


Bild 1. Von der Information zur Kompetenz.

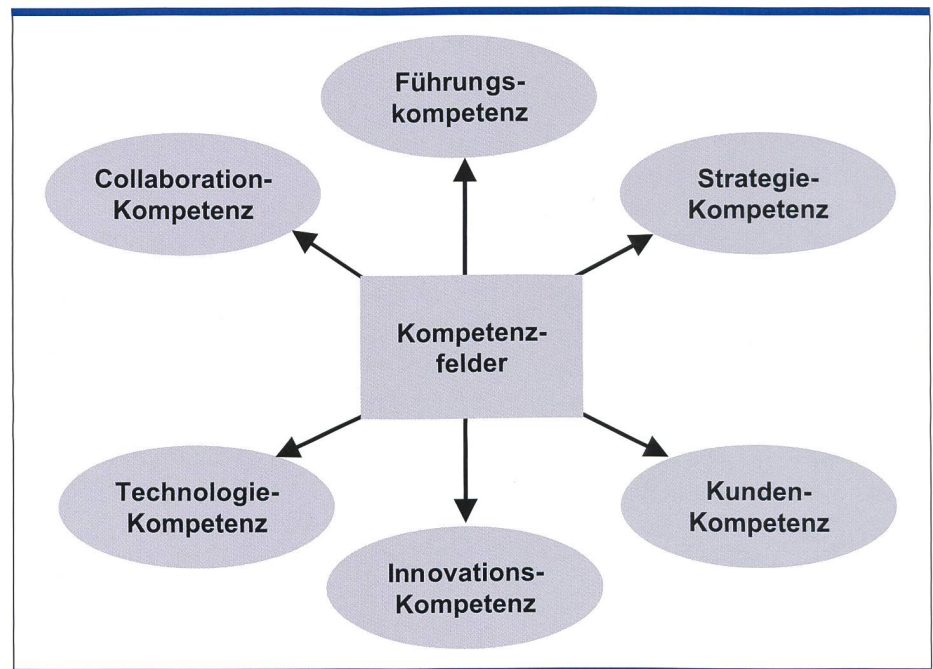


Bild 2. Kompetenzfelder.



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.

Die Oligopol-Strategie (Branchendominanz) zeichnet sich durch eine überlegene Kernkompetenz in einer Wertschöpfungsstufe aus. Im Vordergrund stehen hohe Verfügbarkeit und maximale Skaleneffekte. 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. Einige wenige Anbieter bestimmen, wo es langgeht und der Rest orientiert sich an den Marktführern.

Ein perfektes Supply Chain Management garantiert den effizienten Wissensaustausch. Die Beschaffung von Standardkomponenten erfolgt auf dem Netz über globale Marktplätze.

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 eingehen 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. Die Laterale Strategie (Collaboration) ist die strategische Option für die meisten KMU. Der Trend zu immer individuellen, massgeschneiderten Produkten zwingt die Unternehmen zu einer raschen Anpassungsgeschwindigkeit. Grossunternehmen 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. Als Problemlöser verbindet er unternehmensinterne Ressourcen zu einem Systemangebot oder wird Teil einer Bündelung von konkurrierenden Ressourcen und Anbietern. Ein solche Laterale Strategie kann in einem Kooperationsnetzwerk zum Vermarkten von Restkapazitäten, als Akquisitionsinstrument zum Gewinn neuer Kunden sowie neuer Aufträge, als Lernarena zum Know-how- sowie Informationsaustausch und/oder als Diversifikationsinstrument zum Erschliessen neuer

Märkte und Geschäftsfelder genutzt werden.

**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. Beim Kundenmanagement muss nicht nur die Frage beantwortet werden, auf welche Weise neue Kunden selektiert und akquiriert werden, sondern wie die Geschäftsbeziehung zu bestehenden Kunden ausgebaut und mit geeigneten Massnahmen an das Unternehmen gebunden werden kann. Die regelmässige Bewertung und Neubeurteilung der Kundenstruktur, die Messung von Kundenzufriedenheit und die ständige Suche nach neuen Elementen der Kundenbegeisterung gehören ebenfalls in dieses Kompetenzfeld.

**Innovationskompetenz**

Die grosse Bedeutung von innovativen Produkten und/oder Dienstleistungen, die erfolgreich am Markt eingeführt werden, ist allgemein anerkannt. Entsprechend setzen sich auch Fachhochschulen intensiv mit Innovationsmanagement auseinander, wie der gleichnamige Nachdiplomkurs an der Zürcher Hochschule Winterthur verdeutlicht.

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. Erfolgreiche Innovatoren haben aber auch eine Vision und sind marktgetrieben. Sie kennen die echten Marktbedürfnisse und sind in der Lage, diese schneller als alle anderen in intelligente Lösungen umzusetzen. Die Betrachtung von Wandel und Veränderung als Chance, die Offenheit – ja Lust auf Verbesserung, auf Neues, auf Experimente, das Vertrauen in seine und die Fähigkeiten der

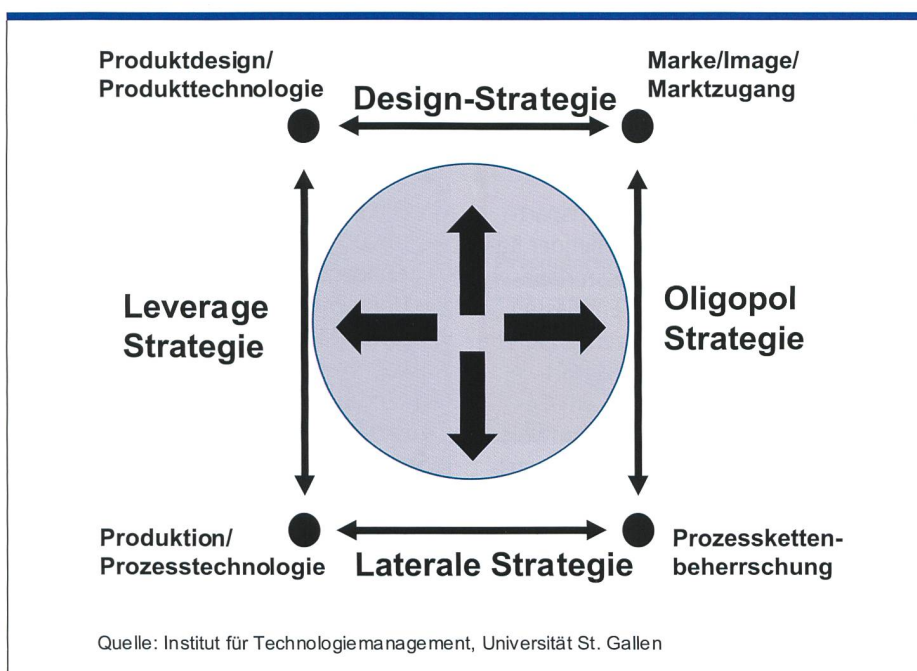


Bild 3. Strategiekompetenz.



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie diejenigen der Partnerfirmen sind Merkmale erfolgreicher Innovatoren.

**Technologiekompetenz**

In vielen Branchen spielen heute die eingesetzten Technologien zur Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen eine entscheidende Rolle. Technologien schnell und gut zu beherrschen, Technologien für eine marktorientierte Leistungserstellung erfolgreich einzusetzen und den Einsatz von Technologie und Arbeit gleichzeitig zu optimieren gehören zu den wichtigsten Herausforderungen.

Als Konsequenz ergibt sich die Erkenntnis, dass ein systematischer Umgang mit Technologien heute unumgänglich ist. Nebst der technologischen Ausrichtung müssen im Rahmen des Technologiemanagements Fragen nach den zu wählenden Technologien, der Beschaffung der ausgewählten Technologien und der Verwertung der Technologien beantwortet werden.

Auch die aufmerksame Verfolgung technologischer Entwicklungen im Sinne eines Technologie-Monitoring und die anschließende Erfassung wichtiger Technologietrends können für die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition bedeutend sein.

Unternehmen mit Technologiekompetenz zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie alte und neue Technologien kombinieren und daraus neue Kernkompetenzen aufbauen. Sie kommunizieren offen und gewinnen so viele wertvolle Informationen von Netzwerkpartnern und Hochschulen.

**Collaboration-Kompetenz**

Statt einstufige Lieferbeziehungen werden in Zukunft Netzwerke im Vordergrund stehen. Die Collaboration-Kompetenz wird eine der wichtigen zukünftigen Kompetenzen 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 Bereitstellungslogistik. Beispiel: Das Vertragshändlernetz verschiedener Automarken. Ein Navigator übernimmt hier Aufgaben für mehrere Automarken und kann da-

durch dem Kunden eine objektive Informationsbereitstellung bieten. Er bedient den Kunden mit diversen Dienstleistungs- und Serviceangeboten. Die Produktlieferung erfolgt dann direkt von den verschiedenen Herstellern.

Flexible und transparente Prozesse, geringer Formalisierungsgrad, gutes Projektmanagement, Commitment und Vertrauen sind wichtige Elemente bzw. Voraussetzung für erfolgreiche und gut funktionierende Collaboration-Netzwerke, damit die Verluste an den verschiedenen Schnittstellen gering und damit das Netzwerk so konkurrenzfähig wie möglich bleibt.

**Schlussfolgerung**

Der Eindruck, dass nur grosse Unternehmen oder gar die jeweiligen Marktführer alle aufgeführten Kompetenzfelder abzudecken vermögen, dass also letztlich «strategisches Kompetenz-Management» eine Angelegenheit von wenigen sei, ist falsch. Die 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 ein KMU, das die aufgeführten Kompetenzfelder als Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile nutzen will? 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 Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern wird geprägt von übergreifender Kapazitätsplanung statt kollektivem Kapazitätsaufbau. Vermeiden von Engpässen statt Überkapazität und Preiszerfall lautet die Devise. Die Kooperation von wirtschaftlich gesunden Betrieben – im Gegensatz zur Fusion – könnte die Antwort auf die Globalisierung der Märkte darstellen.

Erst der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien macht die Realisierung solcher «Collaborationen» als Orte der innovativen Wissensumwandlung möglich. Das Internet macht «Collaborationen» erst möglich, ist aber nicht die ausschlaggebende Stütze 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 Freiheitsgrade ist gleichzeitig ein Höchstmass an Disziplin gefordert. Informelle Prozesse und telefonische Absprachen oder lückenhaftes Rapportieren können das System bis zur Nutzlosigkeit aufweichen. 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.

13

**Firmenporträt**

Lüthy, Cuenca + Ulrich sind auf Fragen des strategischen Managements von Industriefirmen und industrienahen Gewerbebetrieben spezialisiert. Ihr Credo: Firmen in einem anspruchsvollen Umfeld befähigen, erfolgreich zu bleiben.

Zu den Kernkompetenzen von Lüthy, Cuenca + Ulrich gehören:

- Entwicklung und Umsetzung von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien.
- Identifizieren von Kernkompetenzen als Basis für ein Management-Buyout, Diversifikationsprojekte usw.
- Spezifische Aufgabenstellungen im Investitionsgütermarketing.
- Begleitung von Kooperationsprojekten (Suche geeigneter Partner, Erarbeitung von Arbeitsgrundsätzen und Spielregeln für die Zusammenarbeit).
- Sparringspartner für Führungskräfte in Fragen der Unternehmensführung.
- Systematisches Kundenmanagement (Neukundengewinnung, Kundenbetreuung, Key-Account-Management, Kundenbindung).
- Hohe Praxis-Fitness dank regelmässiger «Management auf Zeit»-Mandate.

Lüthy, Cuenca + Ulrich  
 Strategisches Management für Industrie und Gewerbe  
 Erlenhof, Gertrudstrasse 1  
 CH-8400 Winterthur  
 Tel. 052 209 09 49  
 E-Mail: lcu@netmarketing.ch  
 Homepage:  
 www.netmarketing.ch/lcu