

# Kernkompetenzen, Managementsysteme, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und der Umgang mit Krisen

## Ergebnisse einer Befragung von Fach- und Führungskräften der M+E-Industrie

Dieser Beitrag fasst ausgewählte Aspekte einer Studie des ifaa mit wissenschaftlicher Begleitung der Universität Kassel und der Universität Karlsruhe (KIT) zusammen. Es werden unter anderem die Ergebnisse zum Umgang mit Krisen, der Verbreitung von Managementinstrumenten, der Wichtigkeit und Ausprägung von Kernkompetenzen sowie Herausforderungen der Unternehmen der M+E-Industrie beschrieben. An dieser Studie haben 134 Fach- und Führungskräfte der M+E-Industrie teilgenommen.

Schwerpunkt der Studie, die das ifaa mit wissenschaftlicher Unterstützung der Universität Kassel und dem KIT von Mitte 2014 bis Mitte 2015 durchführte, war die »Widerstandsfähigkeit von Unternehmen (und Supply Chains) der M+E-Industrie«. Die vollständigen Ergebnisse werden 2016 veröffentlicht.

Im Verlauf der Gespräche mit Experten und zusätzlicher Auswertungen wurden jedoch – unabhängig vom ursprünglichen Studienzweck – weitere interessante Erkenntnisse gewonnen, die im Rahmen des Artikels vorgestellt und diskutiert werden. Sie reflektieren Einschätzungen und Meinungen von 134 befragten Fach- und Führungskräften der deutschen Metall- und Elektroindustrie (siehe hierzu Abbildung 1) zum Umgang mit Krisen sowie zu organisationalem Lernen, Managementinstrumenten, Industrie 4.0 und weiteren Themen. Die Daten wurden mithilfe einer Onlinebefragung gewonnen.



Timo Marks  
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)

## Entwicklung der Kernkompetenzen zur Schaffung von Unternehmenserfolg

Laut Drucker (2007) sind Kernkompetenzen diejenigen Kompetenzen, die andere Unternehmen

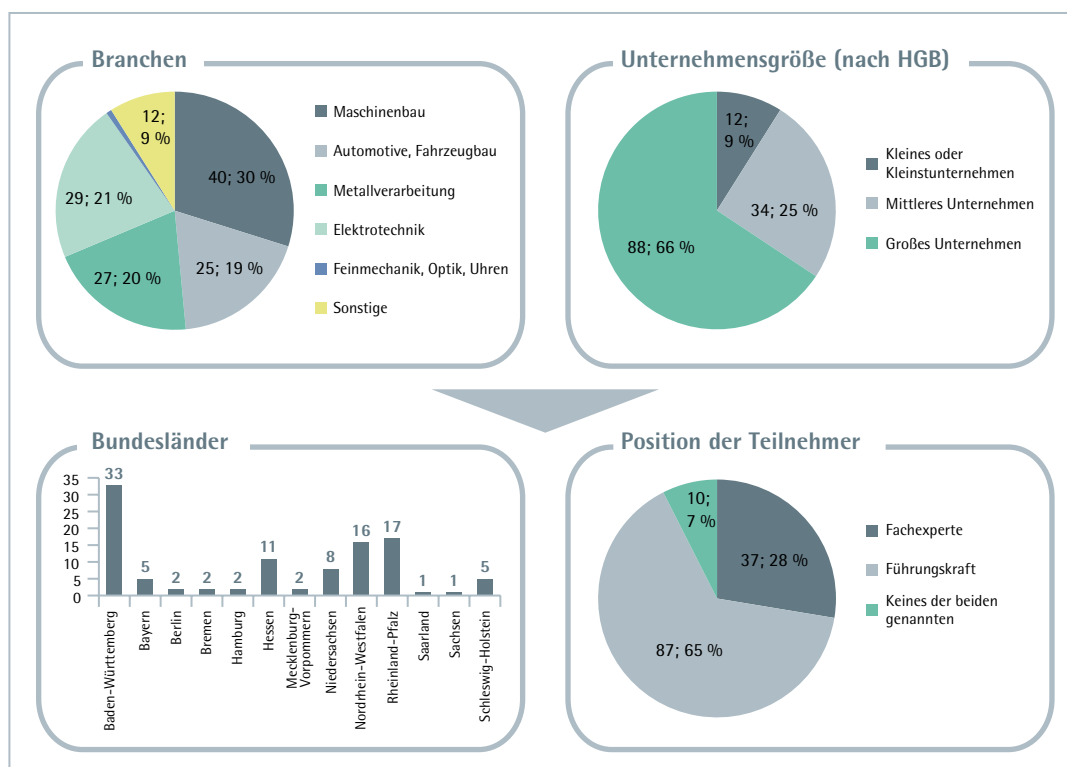


Abb. 1: Wer hat an der Studie teilgenommen?

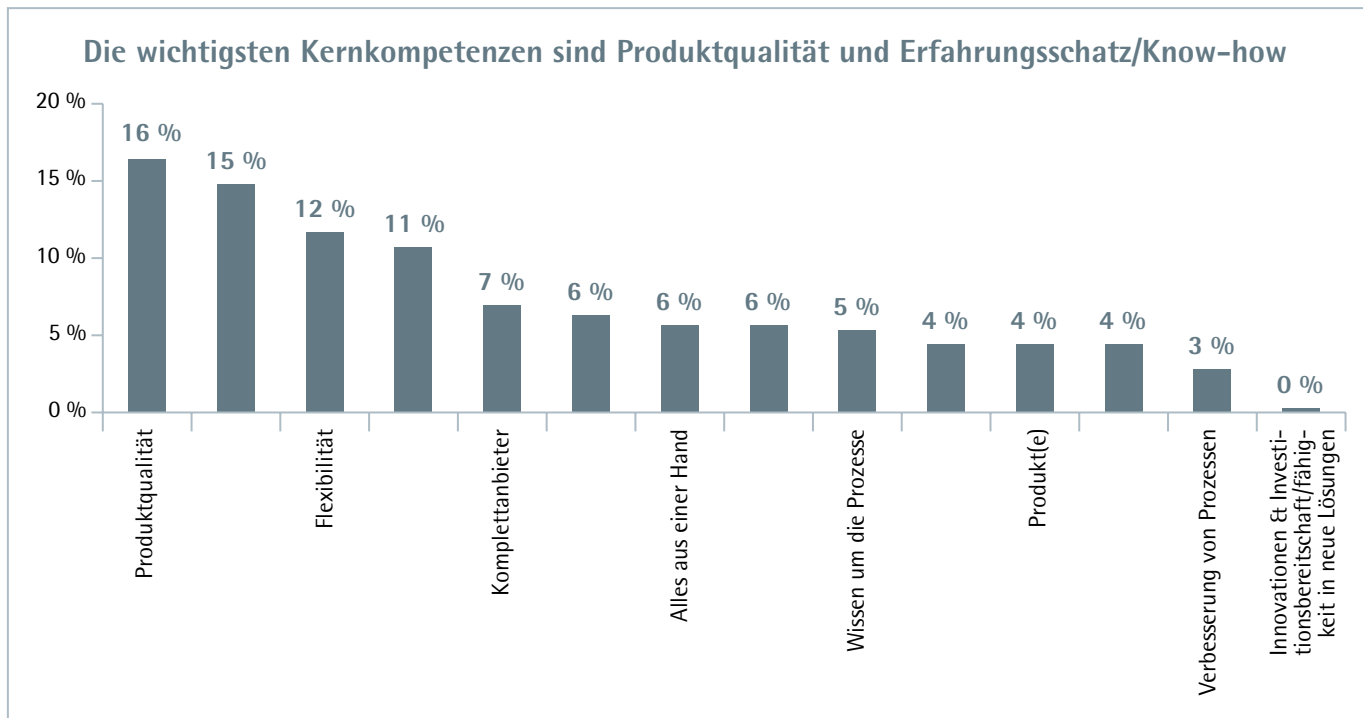


Abb. 2: Nennungen der Kernkompetenzen

nicht haben oder nur mangelhaft ausführen können und die einen Wert für den Kunden beziehungsweise den Markt generieren.

95 Prozent der an der Studie beteiligten Unternehmen konzentrieren sich auf Kernkompetenzen und finden diese wichtig. Die Frage nach den wichtigsten Kernkompetenzen wurde mit folgenden Hauptnennungen beantwortet: Produktqualität, Erfahrungsschatz/Know-how und Flexibilität (weitere befinden sich in der folgenden Abbildung). Wenn die Kernkompetenzen wichtig sind und die Unternehmen sich auf diese konzentrieren, kann auch davon ausgegangen werden, dass sie diese fördern und auch das organisationale Lernen weiterentwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Zur strategischen Entwicklung der Kernkompetenzen können Managementinstrumente genutzt werden. 11 Prozent der Teilnehmer haben jedoch angegeben, kein Managementinstrument zu nutzen. Die ISO 9001 wird von 80 Prozent, die ISO 9004 von zehn Prozent, das EFQM-Modell von 12 Prozent und das St. Galler Managementmodell von zwei Prozent der teilgenommenen Unternehmen angewandt. Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich – daher kann hier zusammengefasst werden, wie viele der Unternehmen mehrere Instrumente anwenden. Die ISO 9001, die ISO 9004 und das EFQM-Modell nutzten drei Unternehmen. Ein Unternehmen wendet die ISO 9004 und das EFQM-Modell, nicht aber die ISO 9001 an. Ein weiteres nutzt die ISO 9001, das EFQM-Modell und das St. Galler Managementmodell.

Ansonsten wendeten alle Unternehmen, die das EFQM-Modell nutzen, außerdem noch die ISO 9001 an. Außerdem gab es noch viele Einzelnennungen weiterer Managementinstrumente – beispielsweise Lean Management oder die Balanced Scorecard. Diese Ergebnisse sind hier bewusst ausführlich vorgestellt, da es bisher nur wenig empirische Befunde zu der parallelen Nutzung von Instrumenten gibt.

### Erhalt des Unternehmenserfolgs trotz Herausforderungen

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch das ständige Lernen und Verlernen (nicht nutzen) von Fähigkeiten aus. Wandel und Kreativität beinhalten das Schaffen von Wert. Unternehmensführung bedeutet damit optimieren, verbessern und bewahren (Hinterhuber und Friedrich 2000).

Um erfolgreich zu bleiben, müssen Unternehmen Herausforderungen meistern. Die Hauptstudie hinterfragte diese. Die Hauptnennungen hierzu waren Kosten(-reduktion), Kundenanforderungen, Marktveränderungen durch Wettbewerb und die Sicherung der Marktposition des Unternehmens (siehe hierzu Abbildung 3).

Im Zusammenhang mit den Herausforderungen wurden auch Erfolgsvoraussetzungen hinterfragt, um mit diesen umzugehen. Hierbei zeigte sich, dass das medial sehr präsente Thema »Industrie 4.0« lediglich an vorletzter Stelle genannt wurde. Die Unternehmen schätzen un-

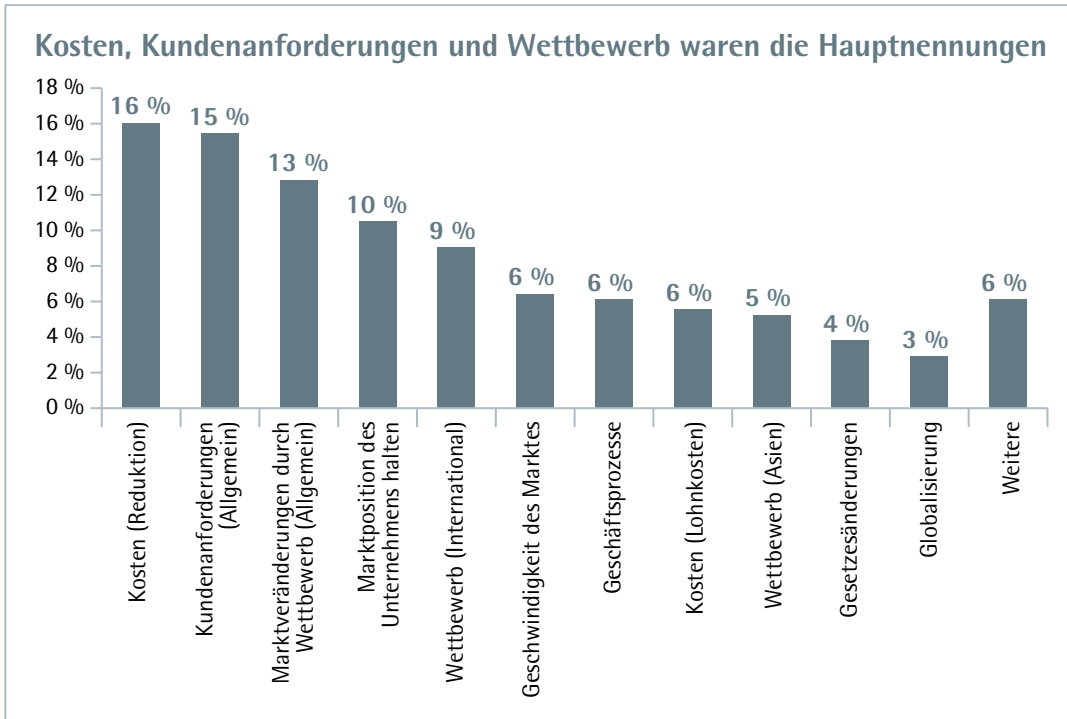


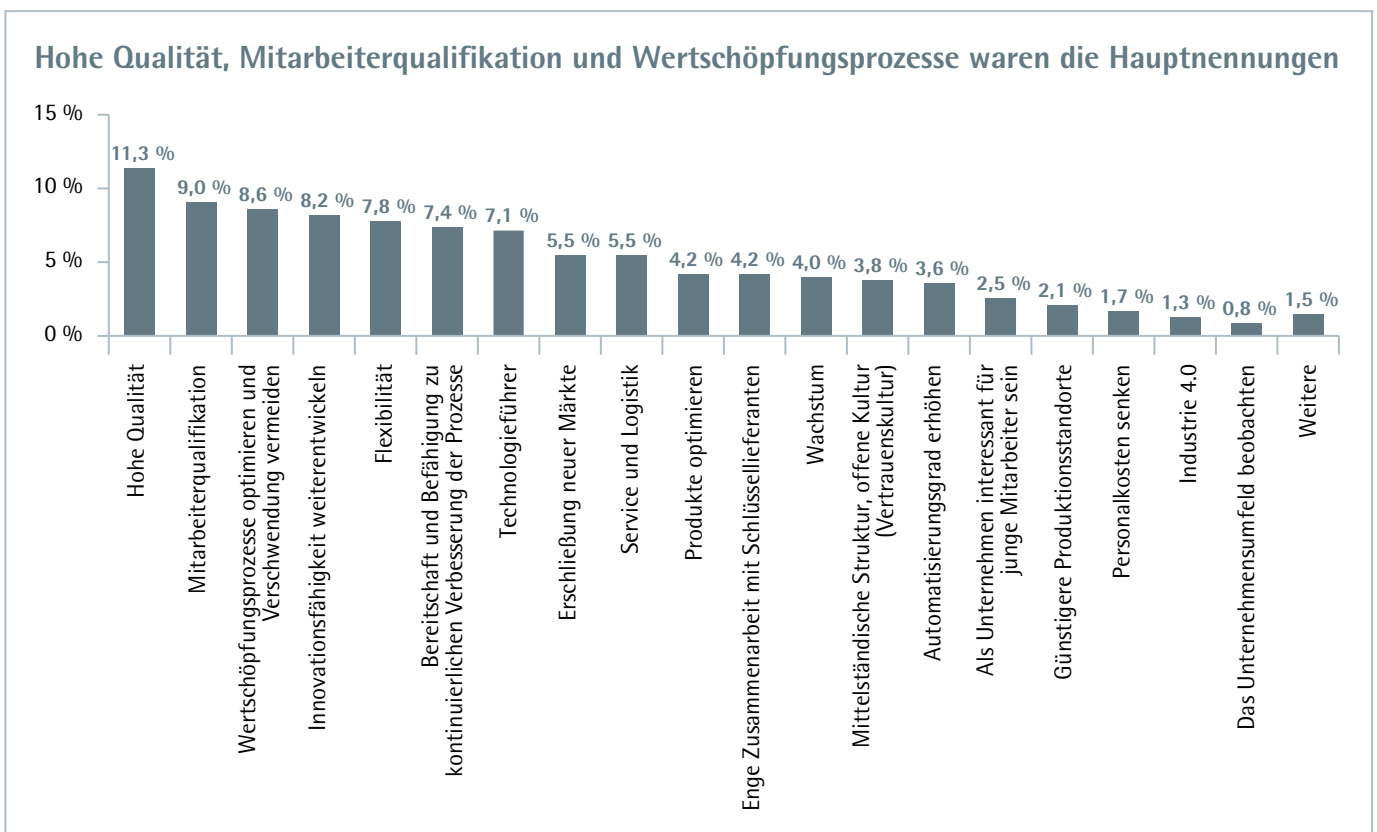
Abb. 3: Herausforderungen der Unternehmen

ter anderem Qualität, Mitarbeiterqualifikation, die Optimierung der Wertschöpfungsprozesse und die Vermeidung von Verschwendung als wesentlich entscheidender für den erfolgreichen Umgang mit Herausforderungen ein (siehe hierzu die Abbildung 4).

Zusätzlich müssen Unternehmen, die erfolgreich bleiben wollen, ihre Rahmenbedingun-

gen betrachten. In der Studie wurden verschiedenste Daten über die M+E-Industrie erhoben und analysiert. Beispielsweise müssen immerhin 35 Prozent der Unternehmen über 1000 Kunden und 17 Prozent über 1000 Lieferanten koordinieren. Außerdem wurden die Fertigungstiefe beziehungsweise der Wertschöpfungsanteil der Unternehmen betrachtet. Ergebnis: 71 Prozent der

Abbildung 4: Erfolgsfaktoren, um Herausforderungen zu überstehen



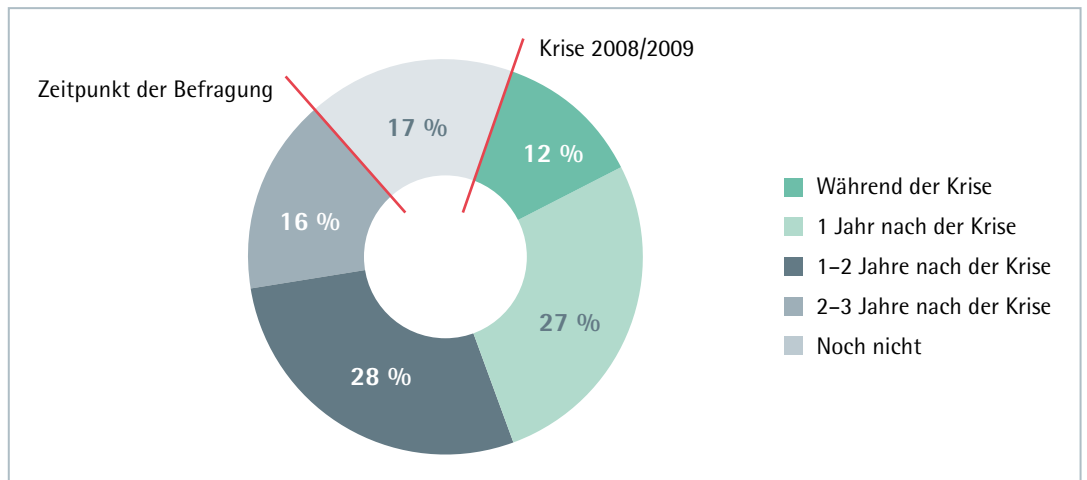


Abb. 5: Auswirkungen der Krise auf die Leistungsfähigkeit

Unternehmen beschaffen mindestens 40 Prozent ihrer Vorprodukte extern. Dies passt zur Diskussion über das Thema »Outsourcing«: »[Das] Gesundheitscrumpfen durch Konzentration auf die Kernkompetenzen und Outsourcing nicht kompetitiver Tätigkeiten zeichnet keinen Unternehmer und keine Führungskraft auf Dauer aus. Auch die evolutionäre Anpassung der Unternehmen an das sich wandelnde Umfeld reicht in turbulenten Zeiten nicht aus, um ihr Überleben und ihre Wertsteigerung zu gewährleisten.« (Hinterhuber und Stahl 2000, S. 10) Es kann bei einer geringen Fertigungstiefe davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen Rahmenbedingungen dafür geschaffen haben, mit Kunden und Lieferanten eng zusammenzuarbeiten. 68 Prozent der Teilnehmer bestätigen, dass unternehmensübergreifende Kooperationen entscheidend sind und dass sie unternehmensübergreifende Kooperationen pflegen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass ein Großteil der Unternehmen Maßnahmen getroffen hat, um eine effiziente Kunden- und Lieferantenstruktur (Supply Chain) zu implementieren. Die Effizienz und die tatsächliche Qualität der Kooperation werden anhand der Erfahrungen aus der Wirtschafts-/Finanzkrise 2008/2009 diskutiert.

Die Studie zeigt: Statt neuer Instrumente sollte kollektives Lernen initiiert werden.

### Umgang mit Krisen am Beispiel der Wirtschafts-/Finanzkrise 2008/2009

Wirtschafts- und Finanzkrisen, wie die in den Jahren 2008/2009, werden immer wieder stattfinden. Der Aufschwung und damit die Erholung können schnell oder auch erst mittel- bis langfristig wieder einsetzen. Diese Krisen werden einzelne Unternehmen und auch ganze Branchen unterschiedlich stark beeinflussen (Schuh et al. 2011).

Anhand der Betrachtung der expliziten Herausforderung der Wirtschafts-/Finanzkrise 2008/2009 wurde festgestellt, wie die Unternehmen in der Praxis agieren. 73 Prozent der Betriebe waren von der Krise betroffen. Bei 42 Prozent von ihnen hatte die Krise auch eine Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit der Supply Chain (beispielsweise weniger Aufträge). Auf die Frage, ob inzwischen wieder die Leistungsfähigkeit wie vor der Krise erreicht wurde, gaben 17 Prozent an, circa sechs Jahre nach der Krise noch nicht die Leistungsfähigkeit erreicht zu haben, die sie vor der Krise hatten. 12 Prozent haben ihre vorherige Leistungsfähigkeit bereits während der Krise (im Jahr 2008/2009) wieder erreicht. Alle anderen konnten ihre Leistungsfähigkeit ein bis drei Jahre nach der Krise wiedergewinnen (siehe Abbildung 5).

Die Betrachtung der Zusammenarbeit der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten in der Krise zeigte, dass hier noch Potenzial zur Verbesserung besteht. Immerhin 55 Prozent der Teilnehmer bestätigen, dass sie von ihren Kunden über die Krise und deren Folgen informiert wurden. Und 59 Prozent der Teilnehmer sagten aus, dass sie ihre Lieferanten informiert haben. Bei den anderen hat keine Kommunikation stattgefunden. Ein Geschäftsführer sagte hierzu: »Man kann nichts machen. Jedes Unternehmen denkt an sich. Kunden haben keine verlässlichen Aufträge.« 75 Prozent der Teilnehmer führen bei radikalen Veränderungen (beispielsweise Änderung der Abnahmemengen) keine intensiven Abstimmungen oder Workshops mit ihren Lieferanten durch.

Einen internen Plan für eine kommende Krise haben 53 Prozent der befragten Unternehmen. Jedoch keins hat einen unternehmensübergreifenden beziehungsweise externen Plan. Dieser Plan könnte sowohl intern als auch extern unter anderem die Entwicklung von Szena-

rien und die Vorbereitung beziehungsweise das Training der Mitarbeiter für den Umgang mit Sondersituationen enthalten. 44 Prozent der Teilnehmer bestätigten, dass aus der Krise gelernt wurde. Jedoch zeigt auch die Verbreitung der unternehmensübergreifenden Anwendung von Managementinstrumenten, dass die Unternehmen wenig aktive Vorbereitung durchführen. Die Werte der ISO 9001 (79 Prozent) und der ISO 9004 (zwei Prozent) sind in der unternehmensübergreifenden Betrachtung noch sehr vergleichbar mit der internen Anwendung. Jedoch ist die unternehmensübergreifende Nutzung des EFQM-Modells (zwei Prozent) und des St. Galler Managementmodells (null Prozent) sehr gering. Bei der ISO 9001 kann es daran liegen, dass im Zusammenhang mit Lieferantenbewertungsfragebögen die ISO 9001 häufig als Pflichtelement gelisteter Lieferanten abgefragt wird. Ob jedoch tatsächlich gemeinsam an den Inhalten gearbeitet wird, gilt es weiterhin in der Praxis zu beobachten. Interessant ist hierbei insbesondere die Nutzung der ISO 9004 und des EFQM-Modells, da diese durch die Unternehmen normalerweise ohne externen »Zwang« und mit dem zusätzlichen Aufwand einer regelmäßigen Selbstbewertung eingeführt werden. Dies umso mehr, da diese Instrumente in der Anwendung Unternehmen unterstützen, einen Lernprozess durchzuführen.

## Zusammenfassung der Erfahrungen aus der Studie

Der Verlauf der Studie, die (unter anderem) Literaturrecherche, Expertengespräche, Interviews mit Fach- und Führungskräften und die Online-Erhebung machten deutlich, dass für den Umgang mit Krisen keine neuen Instrumente geschaffen werden müssen; vielmehr sollte kollektives Lernen initiiert werden. Hierfür sind unter anderem eine offene Kommunikation und ein Denken über die Unternehmensgrenzen hinweg erforderlich. Außerdem müssen bereits vorhandene Instrumente auch unternehmensübergreifend angewendet werden. Dieses Vorgehen kann Unternehmen unterstützen, um in der Wertschöpfungskette erfolgreich zu bleiben und Krisen als Chancen zu nutzen. Vermutlich unbewusst arbeiten die Unternehmen der M+E-Industrie bereits an der »Widerstandsfähigkeit (Resilienz) im Unternehmen und in der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette (Organisationsresilienz beziehungsweise Wertschöpfungskettenresilienz). Grundlagen zu diesen Fähigkeiten wurden für die Studie aus ver-

schiedenen wissenschaftlichen und praktischen Arbeiten abgeleitet – und Unternehmensinformationen wurden in dieser größten Befragung zur Organisationsresilienz in der M+E-Industrie erhoben und analysiert. Weitere Ergebnisse sowie eine praktische Herangehensweise (im Sinne eines Managementmodells) für Unternehmen werden im Jahr 2016 in einer ifaa-Publikation erscheinen. ■

Text: Timo Marks

## Literatur

Beck, D., Morschhäuser, M., Richter, G. (2014): Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. S. 45-130. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) 2014, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Drucker, P. F. (2007): The essential Drucker (2. Aufl.). In: Amsterdam: Elsevier.

Hinterhuber, H. H. & Friedrich, S. A. (2000), Revolution mit Zukunft: Kunden- statt Wettbewerbsorientierung. In: H. H. Hinterhuber & H. K. Stahl (Hrsg.), Die Schwerpunkte moderner Unternehmensführung: Kräfte bündeln – Ballast abwerfen – Werte schaffen (S. 167-174). Wien: Expert-Linde-Verlag.

Hinterhuber, H. H. & Stahl, H. K. (2000): Unternehmensführung im Wandel: Perspektiven, Konzepte, Denkanstöße. Renningen: expert.

Schuh, C., Kromoser, R., Strohmmer, F. & Triplat, A. (2011): Die Krise von 2008 und ihre Vorgeschichte. In: Schuh, C., Kromoser, R., Strohmmer, F. & Triplat, A. (2011): Der agile Einkauf – Erfolgsgarant in volatilen Zeiten (S. 13-28). Wiesbaden: Gabler.

## Autoren-Kontakt

Timo Marks, M.Sc

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)  
Tel: +49 211 542263-42  
E-Mail: t.marks@ifaa-mail.de