



Kerstin Friedrich

Dr.;
 die Autorin ist Strategieberaterin und begleitet Unternehmen und Freiberufler bei Spezialisierungs- und Diversifikationsprozessen; sie gilt als führende Expertin auf ihrem Spezialgebiet, der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) (www.darwin-strategie.de)

Kernkompetenzen versus Spezialisierung Was EKS im Zeitalter der Fokussierung noch zu sagen hat

Als Wolfgang Mewes in den 60er Jahren die EKS entwickelte, blies ihm der Wind der etablierten Wissenschaftler mächtig ins Gesicht. Nicht nur, dass da jemand unter Missachtung sämtlicher akademischer Gesetze etwas ganz Neues in die Welt gesetzt hatte – dieses Neue widersprach auch noch sämtlichen damals existierenden Glaubenssätzen zum Thema Unternehmensstrategie. Denn in den 70ern propagierten die Strategiepäpste in seltener Einmütigkeit die Diversifikation: Die auf Dauer sichersten Renditen erzielte man demnach dann, wenn man die Aktivitäten möglichst breit über mehrere Branchen streute. Zumindest theoretisch entging man so den Risiken, die sich durch die Fixierung auf ein einziges Geschäftsfeld ergaben. Diese Strategie hatte man sich aus der Vermögensanlage abgeschaut. Dort herrschte der Grundsatz „Lege niemals alle Eier in einen einzigen Korb“, sprich: streue deine Vermögenswerte querbeet auf Aktien, Wertpapiere, Immobilien und

Gold. Leider erwies sich jedoch diese Strategie in der Unternehmenswelt als kompletter Fehlschlag: weltweit wurde Vermögen in Milliardenhöhe vernichtet.

Am besten gelang dies in Deutschland dem renommierten Konzern Daimler Benz, der so etwas wie das Musterbeispiel missglückter Diversifikationspolitik darstellt: Der Spezialist für Fahrzeuge der gehobenen Mittelklasse sollte vom Autohersteller zum „integrierten Technologiekonzern“ mutieren, der vom Toaster (AEG) über IT-Dienstleistungen (debis) bis zur Weltraumfähre (DASA) alles anbieten sollte, was den gemeinsamen Nenner „Technik“ besaß. Doch die viel beschworenen Synergien zwischen den Bereichen wurden nicht einmal ansatzweise realisiert. Stattdessen wurde aus 2,5 Milliarden Euro Profit binnen zehn Jahren ein Defizit von mehr als 3 Milliarden. Daimler-Chef Edzard Reuter durfte gehen. Sein Nachfolger Jürgen Schrempp folgte alsbald dem allgemein angesag-

ten Trend zur „Fokussierung“. Denn von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen, machten fast alle Unternehmen mit der Diversifikationsstrategie die gleichen Erfahrungen: statt die Risiken zu vermindern, potenzierten sie sich, das Management schlichtweg überfordert war. Bei Daimler Benz konzentrierte man sich nun auf das ursprüngliche Kerngeschäft, das Automobil. DaimlerChrysler ist heute ein weltumspannendes Konglomerat von Autofabriken und Vertriebsstützpunkten, das vom Kleinstwagen Smart über den luxuriösen Maybach bis zum Super-LKW aus dem Hause Freightliner weltweit alles zu bieten hat, was des Autofahrers Herz zu erfreuen vermag. Doch um welchen Preis? Die Eintrittskarte für das Spiel um die Weltherrschaft in allen automobilen Klassen erwies sich als teuer: Der Kauf und die Integration von Chrysler und Freightliner in den USA, die Beteiligung an Mitsubishi in Japan sowie Hyundai in Korea und die Aktivitäten in China zehrten an den Res-

Bezieht man aber diese zweites...
 immateriellen, auch psychisch,
 überwindlich schließlic...
 größtenteils Kapazitäten, bestehend...
 gen, was haben diese größeren Erfolge...
 tiefgründlich-greifend und besonders

sources – erst an den personellen, dann an den finanziellen. Chrysler, Freightliner und andere belasteten das Konzernergebnis mit Milliardenverlusten. Drei Jahre nach dem „Superdeal“ DaimlerChrysler hatte sich der Aktienkurs halbiert, was einer rechnerischen Kapitalvernichtung von 40 Milliarden Euro entsprach. Scheinbar wurde auch im Rahmen der neuen Strategie das Maß des Machbaren überschritten: „Man kann nicht alles machen“, räumte DaimlerChrysler-Vorstand Eckhard Cordes freimütig in der Frankfurter Allgemeinen ein.

Den Anlegern hätte es sicherlich mehr Freude gemacht, wenn man sich auf das Spezialgebiet, den Bau hochwertiger, prestigeträchtiger Automobile, beschränkt hätte: im deutschen Mutterhaus erfreute man sich nämlich prächtig sprudelnder Gewinne und voll ausgelasteter Kapazitäten.

Ist DaimlerChrysler ein fokussiertes Unternehmen? Sicherlich ist es heute im Sinne des Kerngeschäftes konzentrierter als noch zu Zeiten des „integrierten Technologiekonzernes“. Doch ist es fokussiert? Natürlich nicht. Zu diesem Begriff fällt uns nur ein einziger Automobilhersteller ein, nämlich der weltweit profitabelste: Es ist die Porsche AG, ein Spezialist reinsten Wassers, der Image und Gewinn aus einem einzigen Modell, dem legendären 911er zieht. Welche Strategie ist die richtige? Diese Frage stellt sich in Zeiten wie diesen, die geprägt sind durch harten Wettbewerb, globale Herausforderungen und einen irrsinnigen Innovationsdruck, drängender denn je. Zumindest in einem Punkt scheinen sich die Strategie-Päpste einig: Diversifikation ist out – um nicht zu sagen: mega-out. An der Börse werden Allrounder mit einem „Konglomerats-Abschlag“ von bis zu 25 Prozent bestraft. Die Analysten favorisieren „fokussierte“ Unternehmen, die beides bieten: die Marktführerqualitäten eines Spezialisten mit dem „Sicherheitspotential“ der Diversifikation. Und so versucht man es heute gern mit einer gelungenen Mischung aus „sowohl-als-auch“: breite Produktpalette, aber irgendwie einen gemeinsamen Nenner, sprich: Fokus.

Konzentrieren – aber worauf?

Wie unterscheidet sich die Strategie der „Fokussierung“ und der „Konzentration auf das Kerngeschäft“ von der von Mewes im Rahmen seiner EKS propagierten Konzentration der Kräfte und Spezialisierung auf konstante Grundbedürfnisse? In erster Linie durch ihre klare Definition und einfache Handhabung. Praktisch alle „Kerngeschäfts-Strategien“ leiden unter ihrer diffusen Abgrenzung. Beispielhaft dazu ein Zitat aus der 1985 verfassten Dissertation „Das Prinzip der Kräftekonzentration in der Unternehmensstrategie“ von Matthias zur Bonsen: „Wenn man jemandem sagt, er solle das Prinzip der Konzentration beachten, wird er kaum wissen, was er ganz genau zu tun hat. Es stellen sich sogleich eine Menge Fragen. Wann und in welcher Hinsicht soll man sich konzentrieren? Kann nicht auch das Gegenteil richtig sein? Was bewirkt überhaupt die Konzentration? Das eine Wort ‚Konzentration‘ kann all diese Fragen nicht beantworten. Es gibt keine genaue Anweisung für seine Umsetzung in die konkrete Realität. Das Prinzip der Konzentration ist gewissermaßen offen und in hohem Maße erklärungsbedürftig.“ Genau das ist das Dilemma der „Fokussierungsstrategien“, aus dem die Experten auch 15 Jahre später keinen Ausweg gefunden haben – leicht zu erkennen bei Chris Zook und James Allen von der Beratungsgesellschaft Bain & Company in ihrem Buch „Erfolgsfaktor Kerngeschäft – Zeitlose Strategien für Wachstum und Innovation“. Dort endet der Versuch, das „Kerngeschäft“, auf das man sich zu konzentrieren habe, in folgender Definition: „Für die Zwecke dieses Buches definieren wir das Kerngeschäft als die Menge aus Produkten, Kapazitäten, Kunden, Vertriebskanälen und Gebieten, die das Wesen eines Unternehmens ausmacht und das die Basis seiner Wachstumsmission verkörpert – die nachhaltige und profitable Steigerung seines Umsatzes.“ Das ist natürlich keine Definition, wie die Autoren auch unmittelbar einsehen: „Diese Definition ist, wie wir zugeben müssen, unscharf und dürfte erhebliche Ausein-

andersetzungen im Management nach sich ziehen.“ Auseinandersetzungen wohl kaum – aber dafür sehr viel Unsicherheit und Beratungsbedarf bei den Unternehmen! Mit Verlaub gesagt: solcherlei Strategieempfehlungen sind für den Großteil aller Unternehmen schlichtweg Unsinn, weil sie bereits in einem Kerngeschäft zu Hause sind. Ein Optiker, dessen Geschäfte Jahr für Jahr schlechter gehen, wird mit der Empfehlung, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, wenig anzufangen wissen: sein Kerngeschäft sind Brillen und Kontaktlinsen, und in diesem Sinne ist er bereits „konzentriert“ und „fokussiert“. Genauso wird es dem Bauunternehmer, dem Maschinenbauer oder Lebensmittelhändler gehen: mit dem Rat, sich zu fokussieren, wird man dort wenig anzufangen wissen. Hier helfen nur praxiserprobte Methoden wie die EKS weiter, mit der gezielt Bedarfs-lücken identifiziert werden – und zwar bei den Kunden und nicht im Unternehmen.

Warum Kernkompetenzen nicht ausreichen

Insgesamt ist ein grundsätzliches Problem der „Kernkompetenzdebatte“ schon allein die Begrifflichkeit: Wenn man von „Kernkompetenz“ oder „Kerngeschäft“ spricht, konzentriert sich der Blick automatisch auf das Unternehmen selbst, in dem man die Rettung vermutet – ebenso wie bei allen anderen „Heilmethoden“ wie TQM oder Business Reengineering: Die Lösung für alle Probleme wird im Unternehmen selbst vermutet.

Die EKS geht im Gegensatz dazu immer davon aus, dass die Lösung der Probleme in erster Linie im Außen liegt. Ihr liegt also eine extravertierte, marktgetriebene Sichtweise zugrunde. Egal, ob Unternehmen oder Selbständiger: Ziel muss es immer sein, „Spezialist für ...“ etwas zu werden. Diese Bezeichnung stellt sicher, dass man sich auf bestimmte Problemlösungen und Kunden konzentriert. Häufig ist es nämlich gar nicht so wichtig, was das Unternehmen im „Kern“ kann, denn dies ist immer vergangenheitsbezogen. Viel wichtiger ist, wofür das Unternehmen in Zukunft stehen will, was es dazulernen und da-

zukaufen muss, um überlebensfähig zu sein. Die Strategie ist immer wichtiger als die organisatorischen Strukturen, die sich „dem Markt“ und den Kundenbedürfnissen anzupassen haben. Insofern endet das Thema „Kerngeschäft“ (obwohl es prinzipiell in die richtige Richtung geht) häufig in einer Selbstbespiegelung – das ist zwar als erster Schritt o. k., aber kann niemals als Strategie funktionieren.

Der Wesenskern der Kernkompetenz ist die Spezialisierung

Das Wesen jeder Kerngeschäfts-Strategie nach EKS ist die Spezialisierung: ein Produkt, ein Verfahren, eine Methode, eine (komplexe) Problemlösungsfähigkeit, das das Unternehmen besser als alle Mitbewerber beherrscht und auf spezielle Kundenwünsche gerichtet ist, wobei der Spezialisierungsgrad von der Dichte des Wettbewerbsumfeldes vorgegeben wird. Man braucht auch nicht detaillierte quantitative Analysen, um dieses Kerngeschäft zu definieren, sondern in der Regel reicht gesunder Menschenverstand und das Wissen der Mitarbeiter und Vertriebspartner, um diese Wettbewerbsposition zu bestimmen, außerdem ein konstantes Grundbedürfnis sowie die Probleme der Kunden, um dieses Kerngeschäft weiter zu entwickeln.

Je nach Wettbewerbsgrad unterscheidet man dann zwischen:

Primärspezialisierungen. Das sind besonders enge Spezialisierungen auf eines oder wenige Produkte, auf Rohstoffe oder Techniken, ein ganz spezielles Know-how oder eine ganz besondere Dienstleistung. Primärspezialisierungen bieten enorme Chancen in Form von Produktivitätssteigerungen, sind aber mitunter riskant.

Problemspezialisierungen. Wie der Name schon sagt, beziehen sich diese Spezialisierungen immer auf ein Problem (ein Bedürfnis, einen Wunsch ...). Diese Problemlösung kann mit unterschiedlichen, variablen Produkten oder Dienstleistungen einhergehen. Problemspezialisierungen haben ein geringes Risiko, und sie sind häufig mit einer breiteren Produkt- oder Leistungs-

palette verbunden. Diversifikation ist nach EKS keinesfalls ein Tabuthema. Im Gegenteil: Wenn die Bedürfnisse der Zielgruppe es erfordern, ist sie sogar zwingend notwendig.

Zielgruppenspezialisierung. Hier handelt es sich um Problemspezialisierungen, die sich auf genau definierte Zielgruppen beziehen. Diese Spezialisierung baut auf sehr starke Kundenbindung und ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Unternehmen und Kunde. Zielgruppenspezialisierungen sind besonders für diejenigen Unternehmen interessant, die sich in ihrer Bandbreite nicht so gern einengen lassen, aber gleichzeitig die Vorteile einer klaren Fokussierung genießen wollen. Auch wenn der Markt bereits sehr stark spezialisiert ist, bieten sich Zielgruppenspezialisierungen an, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Zielgruppenspezialisierungen sind die dritte und höchste Form der Fokussierung. Sie umfassen erstens die Ausrichtung auf ein Problem sowie zweitens die Konzentration auf genau definierte Zielgruppen.

Hier ein paar Beispiele für Zielgruppenspezialisierungen:

- Ein Büroinrichter hat sich auf Call Center spezialisiert (Problemspezialisierung „Büroeinrichtung“ mit Zielgruppe „Call-Center-Betreiber“).
- Die Winterhalter Gastronom GmbH ist auf Hotellerie und Gastronomie spezialisiert (Problemspezialisierung „Geschirrspülmaschinen und Zubehör“ für die Zielgruppe „Hotellerie und Gastronomie“)
- Ein Unternehmensberater konzentriert sich auf Logistikprobleme von Krankenhäusern (Problemspezialisierung „Logistik“, Zielgruppe „Krankenhäuser“)

Je mehr Probleme, desto besser!

Der wichtigste Faktor bei der Frage nach dem richtigen Maß der Spezialisierung sind die „Umweltbedingungen“: Wie stark ist der Wettbewerbsdruck und welche Spezialisten agieren bereits auf dem Markt? Generell gilt: Je mehr ungelöste Probleme es gibt, desto besser – denn hinter jedem Problem

gibt es den Bedarf nach einer Lösung sowie eine mehr oder weniger ausgeprägte Zahlungsbereitschaft. Aus Sicht der EKS gilt immer: Je mehr die Menschen über Probleme klagen, desto besser – denn solange es Probleme gibt, existieren noch unendlich viele Profilierungsmöglichkeiten und Umsatzchancen.

Der Weg zur Spezialisierung

Wer sich über seine Kernkompetenzen hinaus als führender Experte beziehungsweise Spezialist profilieren möchte, findet den Einstieg über folgende Fragen:

1. Über welche Stärken und Kompetenzen verfügen Sie beziehungsweise Ihr Unternehmen?
2. Wer sind Ihre Mitbewerber, und wie unterscheidet sich Ihr Unternehmen von diesen im positiven Sinne?
3. Welche speziellen Probleme können Sie lösen?
4. Welche Zielgruppen gibt es generell in Ihrem Geschäftsfeld und für welche können Sie Speziallösungen entwickeln?
5. Wo liegen die Wünsche und Probleme dieser Zielgruppe?
6. Welche Art von Primär-, Produkt- oder Zielgruppenspezialisierung kommt für Sie bzw. Ihr Unternehmen in Frage?
7. Mit welchen (innovativen) Leistungen und Services können Sie sich in den Augen der Zielgruppe als bester Problemlöser profilieren?

Wenn Sie mehr wissen wollen:

- wie man ein passendes Spezialgebiet findet,
- wie man die zuweilen unvermeidlichen Spezialisierungsrisiken ausschaltet,
- wie man aus der Position der Stärke heraus richtig diversifiziert, lesen Sie:

Kerstin Friedrich – Erfolgreich durch Spezialisierung, redline wirtschaft 2003

mehr zur EKS:

Kerstin Friedrich, Lothar J. Seiwert, Das neue 1x1 der Erfolgsstrategie, 9. Auflage, GABAL-Verlag