

*Alle wirklichen Unternehmenserfolge sind Konzentrationserfolge*  
 Fredmund Malik

*Von Spezialisten siegen lernen*  
 Schlagzeile im Wirtschaftsmagazin *impulse*

*Specialize or die*  
 Joannell Teague

# 1

## Die Macht des Spezialisten

Dies ist ein Buch über das einfachste und wirkungsvollste Instrument zu mehr Marktmacht, Anziehungskraft und Erfolg: die Spezialisierung. Keine andere Strategie ist so umstritten wie die der bedingungslosen Konzentration auf wenige Produkte, Dienstleistungen oder Problemlösungen. Anhänger von Spezialisierungsstrategien halten sie für eine Wunderwaffe, mit deren Hilfe alle gängigen Probleme der Unternehmensführung gelöst werden können – egal, ob sie das Marketing, die Organisation, die Innovation oder das Wissensmanagement betreffen. Den Gegnern gilt sie dagegen als Strategie für Sonderlinge, überdies als gefährlich, riskant, einseitig oder langweilig. Meines Wissens gibt es keine andere Strategie, die mit so vielen Vorurteilen, Missverständnissen und Meinungsverschiedenheiten beladen ist wie die der Spezialisierung.

### 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: Nach dem Desaster, das die Diversifikationsstrategie in den 70-er und 80-er Jahren weltweit angerichtet hat, konnte das Thema „Alles für alle“ getrost beerdigt werden. Statt dessen empfahl man unisono Erfolgsrezepte wie „Fokussierung“ (das Teufelswort „Spezialisierung“ wird gern vermieden) oder ein moderates „Zurück zu den Kernkompetenzen“. Mit bemerkenswerten Folgen: Seit vielen Jahren kann man

täglich der Fachpresse entnehmen, dass sich Unternehmen von „unpassenden“ Bereichen trennen, um das Kapital umgehend in die Akquisition von „passenden“, die Fokussierung oder Kernkompetenzen stärkenden Unternehmen zu stecken. Diversifikation ist out – um nicht zu sagen: mega-out. Jack Welch, CEO des weltweit erfolgreichsten Gemischtwarenladens General Electric, war die berühmte Ausnahme von der Regel. Er hat es wie kein anderer vor ihm geschafft, ein weltumspannendes Imperium voneinander unabhängiger Unternehmen zu einem funktionierenden Ganzen zusammenschweißen. Doch Führungsgenie diesen Kalibers gehören offensichtlich einer exotischen, höchst seltenen Art an. Denn erfolgreiche diversifizierte Konzerne kann man mit der Lupe suchen: An der Börse werden Allrounder mit einem „Konglomeratsabschlag“ von bis zu 25 Prozent bestraft. Die Analysten favorisieren „fokussierte“ Unternehmen, die beides bieten: die Marktführerqualitäten eines Spezialisten mit dem „Sicherheitspotenzial“ der Diversifikation. Und so versucht man es heute gern mit einer gelungenen Mischung aus „sowohl – als auch“: breite Produktpalette, aber irgendwie ein gemeinsamer Nenner, sprich: Fokus. Doch was ist das eigentlich, diese sagenumwobene „Fokussierung“?

### Was ist Fokussierung?

Schauen wir uns ein Beispiel an, nämlich DaimlerChrysler: ein Unternehmen, das schon so manche strategische Modeerscheinung mitgemacht hat. Als der Konzern noch unter dem Namen Daimler Benz firmierte, stellte er so etwas wie das Musterbeispiel missglückter Diversifikationspolitik dar: Der Traum vom integrierten Technologiekonzern platzte, weil es offensichtlich nicht möglich war, vom Toaster (AEG) über IT-Dienstleistungen (debis) bis zur Weltraumfähre (DASA) alles anzubieten, was den gemeinsamen Nenner „Technik“ besaß. Die viel beschworenen Synergien zwischen den Bereichen wurden nicht einmal ansatzweise realisiert. Stattdessen wurde aus 5,3 Milliarden DM Profit binnen 10 Jahren ein Defizit von 6 Milliarden. Daimler-Chef Edzard Reuter durfte gehen und zur großen Freude der Anleger folgte sein Nachfolger Jürgen Schrempp alsbald dem allgemein angesagten Trend zur „Fokussierung“, und zwar zunächst auf das Kerngeschäft „Verkehr“. AEG, Fokker, Dornier und andere wurden aus dem Portfolio verbannt, später folgte die hoch defizitäre Adtranz, die sich unter anderem der Integration von Auto und Schiene verschrieben hatte. Das Geschäftsfeld wurde nun auf das ursprüngliche Kerngeschäft,

das Automobil, eingeschränkt.<sup>1</sup> 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 Ressourcen – 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. Anscheinend 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<sup>2</sup>.

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. „Funkelnde Augen bekommen die Verantwortlichen des Stuttgarter Konzerns derzeit nur, wenn sie sich die Zahlen ihrer Vorzeigemarke Mercedes anschauen“, urteilte im November 2001 ein Analyst im Börsenportal wallstreet online.

Ist DaimlerChrysler ein fokussiertes Unternehmen? Sicherlich ist es heute im Sinne des Kerngeschäfts konzentrierter als noch zu Zeiten des „integrierten Technologiekonzerns“. 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. Doch soll das wirklich die Alternative sein – eine Welt von Nischenanbietern? Schön wär’s. Aber das ist aus Gründen, über die Sie hier noch einiges lesen werden, nicht die einzige Alternative. Nach meiner Ansicht gibt es nicht die Qual der Wahl zwischen Spezialisieren, Fokussieren oder Diversifizieren – der Königsweg liegt im gelungenen „sowohl –

<sup>1</sup> Abgesehen von der Beteiligung am Airbus-Hersteller EADS.

<sup>2</sup> FAZ vom 31.5.01

als auch“. Genau darum geht es in diesem Buch: darum, sich richtig zu spezialisieren und – wenn es denn sein soll – zu diversifizieren und expandieren, ohne dass die Spezialisierungsvorteile dabei komplett wieder verloren gehen.

### Potenzialvernichter Diversifikation

Das, was uns heute unter „Fokussierung“ geboten wird, ist häufig nichts anderes als eine auf Branchen ausgerichtete Diversifikationspolitik. Diese Strategie mag für einen amtierenden oder angehenden Global Player machbar und erfolgreich sein (wobei hier und da ernsthafte Zweifel angebracht sind). Unsinnigerweise wird sie aber auch von vielen kleinen und mittleren Unternehmen kopiert, die einen Großteil ihres Erfolgspotenzials damit in den Mülleimer werfen oder – noch schlimmer – verzettelungsbedingt in die Pleite gehen. Man braucht sich nur das Drama anzuschauen, das sich am Neuen Markt abgespielt hat: In aller Regel waren es hoch spezialisierte Unternehmen, die sich mit mehr oder weniger guten „Storys“ (nämlich Alleinstellungsmerkmalen in erfolversprechenden Bedarfssegmenten) massenhaft Kapital für die Expansion besorgten. Doch kaum war das Geld in der Kasse, ging das Elend los: Entweder wurden haufenweise kleinere Konkurrenten aufgekauft oder die neu gewonnene Bewegungsfreiheit wurde dazu genutzt, die Produktpalette kräftig auszudehnen. Hier nur zwei von vielen Beispielen:

**z.B.**

Brokat: Das auf e-Finance spezialisierte Softwarehaus aus Stuttgart galt als einer der Stars am Neuen Markt. Doch missglückte Akquisitionen (unter anderem in den USA, wo zu Phantasiepreisen zwei defizitäre Softwarehäuser übernommen wurden) und Investitionen in den „Zukunftsmarkt“ m-Finance (Finanztransaktionen per Mobiltelefon) machten dem einstigen Vorzeigeunternehmen den Garaus. Bei 200 Euro notierten Brokat-Aktien in den besten Zeiten – dann schrammte der gefallene Star knapp an der Pleite vorbei und stürzte auf 0,60 Euro ab. Ein sagenhafter Verlust von fast 1 Milliarde Euro stand im Jahr 2001 einem Umsatz von rund 40 Millionen gegenüber. Im November 2001 versuchte man das Unternehmen kurz vor dem Konkurs mit einer neuen Strategie zu retten – und zwar durch Reduktion auf das „Kerngeschäft“, die elektronische Finanzsoftware. Doch umsonst – die Aktionäre mochten nicht mehr an eine wundersame Rettung glauben.

**z.B.** Kabel New Media: Die Internetagentur galt als der kommende Marktführer rund um das Thema e-Business. Ihr charismatischer Gründer Peter Kabel wurde noch im Jahr 2000 vom manager magazin als Entrepreneur des Jahres gefeiert, ein Jahr später war seine Firma pleite. Dabei hatte Kabel scheinbar alles richtig gemacht: Um neben der Fabrikation bunter Web-Bilder auch noch Dienstleistungen wie Process-Redesign und Systemintegration anbieten zu können, verfiel man dem kollektiven Kaufrausch und wetteiferte mit anderen Webagenturen um den Titel „erfolgreichster Aufkäufer von IT-Dienstleistern“. Strategisch höchstinteressant war dann die weitere Entwicklung: Weil sich der e-Commerce nicht so entwickelte wie prognostiziert, stürzten die Kurse der Webagenturen ins Bodenlose. Kabel, Marchfirst und andere machten Pleite. Hier darf man einmal spekulieren, was passiert wäre, wenn sich Kabel & Co tatsächlich auf das konzentriert hätten, was ihrer „Kernkompetenz“ entspricht, nämlich Unternehmen das Geschäftemachen im Internet zu ermöglichen. Denn dort sehen wir zu dem Zeitpunkt des Agentursterbens noch viele ungelöste Probleme: angefangen damit, dass immer noch viel zu viele Bestellprozesse abgebrochen werden, weil sie nicht nutzergerecht sind, über das Thema Micropayment (die Bezahlung kleiner und kleinster Beträge via Internet) bis zur Personalisierung spezifischer Angebote. Ich bin mir sicher: Eine Agentur, die sich erfolgreich auf diese Probleme konzentriert hätte, statt die Energie in die Verwaltung ihrer zugekauften Beteiligungen zu stecken, würde zur Zeit der Massenpleiten in Glanz und Gloria dastehen. Sie wäre dann nämlich nicht Opfer der Verhältnisse (hier: abnehmende Investitionsbereitschaft der Old Economy), sondern sie wäre Gestalter einer eigenen Konjunktur geworden. Und dabei hätte man das Integrations- und Redesign-Geschäft den schon reichlich vorhandenen Spezialisten überlassen können.

Die Liste ließe sich noch beliebig verlängern. Zum Beispiel Edel Music, einst angetreten um „der größte und erfolgreichste unabhängige Musikproduzent“ zu werden. Dank einer „expansiven, wohl als verfehlt zu betrachtenden Beteiligungspolitik“ (*FAZ*) stieg die Verschuldung von 111 auf 412 Millionen DM und die massiven Sonderabschreibungen auf die Beteiligungen rissen sowohl die Verluste als auch die Aktie in den Keller. Zum Beispiel ACG: Der Spezialist für Smart-Card-Broking galt einst als „Perle“ unter den Werten am Neuen Markt. Doch auch hier ging man weltweit auf Shoppingtour, auch hier verhandelten massive Sonderabschreibungen die Ergebnisse. Splitbereinigt sank der Kurs von 170 auf unter 3 Euro. Wie gesagt: wenige Beispiele unter vielen. Wie wäre es all diesen Unternehmen ergangen, wenn sie Geld und Grips in den Ausbau ihrer Marktposition im Kerngeschäft gesteckt hätten?

## Alte Erfolgsrezepte versagen

Doch nicht nur Mittelständler und Kleinunternehmen kopieren die Strategien der Konzerne – erschreckenderweise ist selbst unter Freiberuflern noch erstaunlich häufig die Meinung vertreten, ein möglichst breites Wissen (sprich: Produktspektrum) sei die sicherste Grundlage einer erfolgreichen Existenzsicherung. Denn das wird uns ja schon in der Schule eingetrichtert: Wer viel weiß und alles kann, ist der Beste! Im völlig realitätsfernen Schonraum „Schule“ mag so etwas funktionieren – im wirklichen Leben ist mit dieser Strategie nichts anzufangen. Denn schon vor 1000 Jahren konnte man nicht alle Wissensgebiete beherrschen – und heute, wo sich das Wissen alle paar Jahre verdoppelt, erst recht nicht. Selbst Gebiete, die gemeinhin schon als „Spezialisierung“ gelten, sind derart ausgeufert, dass eine einzelne Person sie unmöglich in allen Nuancen bis zur Spitzenklasse beherrschen kann. In der Chirurgie beispielsweise (die schon als Spezialgebiet in der Medizin gilt), gibt es heute Spezialisten für Herztransplantationen, für plastische Chirurgie (mit Unterspezialisierungen für Nase, Brust, Ohren, Augen ...), für Handoperationen und so weiter und so fort. Ähnlich ist es bei den Unternehmensberatern, in den Rechtswissenschaften oder bei Wirtschaftsprüfern: Kein Mensch ist heute mehr in der Lage, solche riesigen Wissensgebiete in allen Details zu erfassen und zu beherrschen – geschweige denn, dort eine führende Rolle zu spielen.

## Ganzheitliche Spezialisierungen – die Zukunftsstrategie

Der einzige Weg, der dramatisch wachsenden Komplexität unserer Welt zu begegnen, ist die Spezialisierung – und zwar nicht die landläufig bekannte Spezialisierung in Richtung Fachidiotie und Isolation, sondern eine neue, intelligente Form der Spezialisierung, die zu überlegenen Problemlösungen und optimaler Integration in die Umwelt führt.

Ganz besonders für Mittelständler, kleine und ganz kleine Unternehmen sowie für Selbstständige und Freiberufler ist die Spezialisierung eine ideale Strategie.

## Werden Sie einzigartig und unverwechselbar

Um eines vorwegzunehmen: In diesem Buch geht es nicht darum, die Großen und Berühmten wie DaimlerChrysler und Co. zu analysieren und aus deren Fehlern und Heldentaten zu lernen. Hier lernen Sie von Unterneh-

men jeder Größenordnung, von kleinen, kleinsten und mittelständischen Unternehmen, wie man Marktführer wird. Demzufolge gibt es auch keine universell gültigen Patentrezepte, die für jedes Unternehmen passen. Die Botschaft dieses Buches lautet, einzigartig und unverwechselbar zu sein: im positiven Sinne anders als andere. Das Schöne, aber gleichzeitig Anstrengende an Spezialisierungsstrategien ist der Umstand, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg gehen muss und kann. Sie werden jedoch eine Methodik kennen lernen, mit deren Hilfe Sie Ihren eigenen Weg entdecken und gehen können.

Ganz besonders werden Sie von diesem Buch profitieren, wenn Sie:

- Marktführer werden wollen,
- ein Unternehmen oder einen Unternehmensbereich jeder Größenordnung leiten (oder dies demnächst tun wollen),
- unter starkem Wettbewerbsdruck stehen und nach neuen Strategien suchen,
- freiberuflich selbstständig sind oder es werden wollen,
- mit dem Gedanken spielen, ein Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen.

## 1.1 Das Spezialisierungsprinzip

Wenn Sie auf Ihrem Markt die Nummer eins werden wollen, sollten Sie es auf jeden Fall zunächst mit einer Spezialisierung probieren. Warum? Hier zunächst ein paar ganz einfache Beispiele:

**Z.B.**

- Wenn Deutschlands bestes Allround-Pferd, der Military<sup>3</sup>-Vize-Europameister Brillante gegen den Derbysieger Boreal zum Wettrennen antreten würde – auf wen würden Sie Ihr Geld setzen?
- Wenn Sie sich einer Herzoperation unterziehen müssten – würden Sie zur nächstgelegenen Klinik gehen, an der diese Operation ausgeführt wird, oder würden Sie Himmel und Hölle in Bewegung setzen, um einen Termin in der besten Spezialklinik zu bekommen?
- Wenn Sie Ihr Unternehmen verkaufen – gehen Sie dann zu Ihrem Anwalt um die Ecke oder suchen Sie sich einen Spezialisten für Mergers & Acquisitions, der tagelang nichts anderes tut, als sich mit Unternehmensverkäufen zu beschäftigen?

<sup>3</sup> Hier handelt es sich um eine Sportart, in der Reiter und Pferd in den Disziplinen Dressur, Springen und Geländeritt (mit Renneinlage) antreten dürfen.