

Erfolgreich durch Spezialisierung, Folge 1

# Von den Finken lernen

**„Eine Strategie brauche ich nicht. Ich brauche mehr Kunden und mehr Umsatz.“ So denken viele Unternehmer. Allerdings nur, solange das Geschäft mehr oder weniger von allein läuft. Doch spätestens, wenn die Umsätze zurückgehen und der Preisdruck höher wird, werden neue Strategien benötigt. Wie Sie durch Spezialisierung erfolgreich werden können, verrät Ihnen unsere Autorin in einer zweiteiligen Serie. Die Darwin-Finken auf den Galapagos-Inseln haben es vorgemacht.**

Der Markt für Handwerksleistungen steckt inmitten eines dramatischen Wandels, der auch an den Schreibern und Tischlern nicht spurlos vorübergeht. Auf der einen Seite segmentieren sich die Märkte immer mehr: Bedarf an besonderen Spitzenleistungen für sehr anspruchsvolle Kunden einerseits – kostengünstige Standardlösungen für die scharf Rechnenden andererseits. Viele Betriebe sind bei ihrer Ausrichtung hin- und hergerissen zwischen Handwerkstradition einerseits und industriellen Strukturen andererseits. Dazu droht Ungemach noch von einer ganz anderen Seite: Demnächst gilt es nicht nur, den Wettbewerb um Kunden zu gewinnen, sondern demografiebedingt auch den um begabte und engagierte Mitarbeiter. Anders ausgedrückt: Viele Betriebe brauchen neue Strategien für langfristig profitables Wachsen und Überleben. Eine dieser Strategien ist es, Anziehungskraft zu gewinnen und durch Spezialisierung Bewegungsfreiheit zu bekommen.

## Vorbild Natur: Was wir von den Finken lernen können

Wer nach neuen Wachstumsstrategien sucht, tut gut, einmal über den Tellerrand des eigenen Fachgebietes zu blicken und von einem System zu lernen, das bereits seit Millionen Jahren höchst erfolgreich wächst: die Natur. Dort kann man ein Phänomen beobachten, das auch für den unternehmerischen

Wettbewerb höchst aufschlussreich ist. Werden die Wettbewerbsbedingungen zu hart und die Nahrungsgrundlagen knapp, löst die Natur dieses Problem folgendermaßen: Die miteinander konkurrierenden Mitglieder einer Spezies entwickeln neue, differenziertere Spezies (sie spezialisieren sich), um neue Nahrungsgrundlagen (in der Unternehmenswelt: Umsatzpotenziale) zu erschließen. Das bekannteste Beispiel sind die so genannten Darwin-Finken auf den Galapagos-Inseln. Charles Darwin entdeckte auf seinen Forschungsreisen 13 offensichtlich miteinander verwandte Finkenarten, und er entwickelte dazu folgende Theorie: Die Galapagos-Finken wurden einst vom südamerikanischen Festland auf die Inseln geweht. Dort fanden sie hervorragende Lebensbedingungen und kaum Konkurrenz. Also vermehrten sie sich rasant. Dann jedoch wurden die Nahrungsgrundlagen knapp und der Wettbewerb um Nahrung so groß, dass die weitere Vermehrung der Spezies an ihre natürliche Grenze gestoßen war. In der Folge bildeten die Finken nun 13 verschiedene Unterarten, die sich jeweils auf andere Nahrungsquellen spezialisierten und dafür entsprechende Schnäbel ausformten. Finken mit großen, harten Schnäbeln konzentrierten sich auf Kerne, Finken mit zarteren Schnäbeln auf Insekten, andere auf Kakteen oder darauf, Parasiten von den Landtieren zu entfernen. Im Jahr 1999 haben Genforscher des Max-Planck-Instituts übrigens bewiesen, dass Darwin mit seiner Theorie recht hatte: Tatsächlich stammen alle Finken der Galapagos-Inseln von einem einzigen Urfinken ab. Ganz genau so ist es in praktisch allen Bereichen der Wirtschaft: Immer dann, wenn der Wettbewerb zu hart wird (zu viele streiten um zu wenige Kunden), gilt es, neue „Nahrungsnischen“ (Marktlücken und Umsatzpotenziale) zu erschließen. Es ist allemal besser, sich in



Dagmar Fritz-Kramer macht den Weg frei für den Bau ökologischer Fertighäuser. Das Unternehmen Baufritz, einst eine Zimmerei, ist heute lupenreiner Spezialist

den Leistungen zu differenzieren, statt identische Leistungen anzubieten und sich dann einen erbitterten Preis- und Verdrängungswettbewerb zu liefern.

## Die zahlreichen Vorteile der Spezialisierung

Was bedeutet dieses „Grundgesetz des Wettbewerbs“ nun für das Handwerk? Wie sehen hier die „Umweltbedingungen“ aus? Zunächst einmal ist klar, dass die Zeiten vorbei sind, in der jeder Betrieb die gesamte Bandbreite des Handwerks abdecken kann. Die Spezialisierung ist auch in dieser Branche schon im vollen Gange (siehe auch

ProWood Studie, BM 09/10, S. 16); und so mancher Kollege könnte meinen, dass die ertragsreichsten Nischen schon besetzt sind. In einigen Spezialisierungen – zum Beispiel im Ladenbau – ist der Wettbewerb mittlerweile tatsächlich schon im vollen Gange, so dass man zu dem Schluss kommen könnte, dass diese Strategie bereits an ihre Grenzen gekommen ist. Tatsächlich jedoch ist das Spezialisierungspotenzial nicht erschöpfbar; und für jedes Unternehmen gibt es eine passende Nische, in der es sich entfalten kann. Es ist allein eine Frage der systematischen Suche. Denn zum Glück haben die

## Die Autorin



Dr. Kerstin Friedrich beschäftigt sich seit 20 Jahren mit Spezialisierungsstrategien und gilt als führende Expertin für die Engpasskonzentrierte Strategie (EKS)

Kunden höchst unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse, auf die man sich ausrichten kann. Die Spezialisierungsmöglichkeiten sind erst dann erschöpft, wenn wir alle im Paradies leben und es tatsächlich keinen einzigen Kundenwunsch mehr gibt, der unerfüllt geblieben ist. Wer die menschliche Spezies und ihre unersättliche Gier nach „Mehr“ kennt, weiß, dass dies in weiter Ferne ist.

Klar ist jedoch: Mit der Strategie „Weiter so wie bisher“ ist es nicht getan. Vielmehr gilt es, sich auf Teilmärkte zu spezialisieren, denn neben der Wettbewerbs-Entzerrung haben solche Strategien eine ganze Reihe anderer positiver Effekte:

- Spezialisierungen führen zu höherem Kundennutzen, denn Spezialisten können bessere Leistungen erbringen als Allrounder. Standardisierte Durchschnittsleistungen befriedigen nur die Wünsche der Mehrheit – tiefere Problemlösungen ermöglichen einen wesentlich höheren Nutzen für die Kunden.
- Spezialisierungen lassen sich leichter kommunizieren und sind glaubwürdiger. Ein Spezialist erweckt automatisch die Erwartung höherer Kompetenz und ragt aus der Masse der Austauschbaren heraus.
- Spezialisierungen machen Spitzenleistungen möglich. Spezialisten können auf ihrem Gebiet sehr viel bessere Leistungen bringen als die diversifizierten Allrounder. Im Spitzensport ist diese Gesetzmäßigkeit sehr gut zu beobachten.

- Spezialisierungen führen zu höherer Produktivität und mehr Effektivität. Die Souveränität des Spezialisten erhöht naturgemäß seine Effektivität, weil er weniger Energie für seine Problemlösungen aufbringen muss. In der Produktion sind diese Effekte schon seit langem bekannt: Je diversifizierter hier die Produktpalette, desto aufwändiger und kostenintensiver werden Prozesse wie Organisation, Arbeitsvorbereitung, Lagerhaltung, Qualifizierung und vieles mehr.

- Spezialisierungen erhöhen die Sicherheit und Souveränität. Ein kleiner, mitunter winzig kleiner Teil des Marktes lässt sich besser beherrschen als die gesamte Bandbreite. Es ist sehr viel angenehmer, auf einem kleinen Markt einen großen Marktanteil zu besitzen als im Wettbewerb der Austauschbaren einen kaum messbaren Anteil. Zudem ist auch im Schreinerhandwerk die Komplexität in der Fertigung so weit gestiegen, dass ein einzelner Betrieb überhaupt nicht mehr die gesamte Bandbreite aller Produkte bewältigen kann. Dies gelingt nur dem Spezialisten.

- Spezialisierungen erhöhen den Handlungsspielraum des Unternehmens und verstärken seine Machtposition. Wie viel Macht ein Unternehmen hat, kann man unmittelbar an seinem Gewinn ablesen: Diese Unternehmen bringen es offensichtlich fertig, die ihren Leistungen angemessenen Preise durchsetzen zu können. Spezialisten können einen überragenden

Nutzen bieten und sind wegen des geringeren Wettbewerbsdrucks weniger austauschbar und erpressbar.

### Die drei Formen der Spezialisierung

Die Frage, auf welche Produkte/Leistungen/Problemlösungsfähigkeiten sich ein Unternehmen spezialisieren soll, gehört zu den anspruchsvollsten überhaupt in der Unternehmensführung. Jedes Unternehmen hat unzählige Spezialisierungsmöglichkeiten. Der erste Schritt auf der Suche nach der jeweils passenden Spezialisierung ist eine profunde Stärkenanalyse sowie eine Analyse des Wettbewerbumfeldes. Wie stark man sich spezialisieren soll, kann oder muss, hängt maßgeblich von den „Umweltbedingungen“ ab. Mehr zum methodischen Vorgehen erfahren Sie in der nächsten Ausgabe.

Prinzipiell sind drei Spezialisierungsformen zu unterscheiden: Primärspezialisierungen, Engpass-Spezialisierungen und Zielgruppenspezialisierungen.

### Das gibt es häufig: Primärspezialisierungen

Die erste Spezialisierungsstufe: Primärspezialisierungen – das sind Spezialisierungen auf bestimmte Produkte, Dienstleistungen, auf besonderes Know-how und Methoden oder auf Rohstoffe.

Beispiele für Primärspezialisierungen sind die Firma Brita, die nur ein einziges Produkt im Sortiment hat



Die Firma Wortmann aus Balve hat sich auf Massivholztreppen spezialisiert. Besondere Stärke sind platzsparende Treppen

und damit Weltmarktführer ist: den Wasserfilter. Oder ein Chirurg, der auf eine bestimmte Operationsmethode (z. B. Augen-Laser-Operationen) spezialisiert ist.

Praktisch alle Konzerne haben einmal als Produkt- bzw. Primärspezialisten begonnen und dann ihre Stärke genutzt, um zu diversifizieren (Beispiele: Nestlé – Milchpulver, Bosch – Magnetzündler). Die großen Ölkonzerne waren früher auf ein Produkt konzentriert (das Öl) und diversifizierten später. Und so weiter und so fort.

Produktspezialisierungen gelten gemeinhin als gefährlich. Ihnen hat die Spezialisierung insgesamt ihren eher schlechten Ruf zu verdanken. Beispiel Landwirtschaft: Als im Jahr 2009 ein aufmerksamer Lidl-Kunde in seinem Ruccola-Salat ein paar Stängel des giftigen Kreuzkrautes fand, standen wenige Wochen später acht Höfe in der Pfalz vor dem finanziellen Totalausfall: Diese nämlich hatten sich auf den Anbau des Modekrautes spezialisiert.

Bei Licht betrachtet sind solche Produktkrisen eher selten; und wer sich mit Spezialisierungswünschen trägt, sollte zunächst einmal diese Spezialisierungsform prüfen. Die Vorteile von Primär- oder Produktspezialisierungen liegen immer in Kostenvorteilen: Wer sich auf ein einziges Produkt konzentriert, kann dies zu so geringen Kosten herstellen, dass er sich damit neue Absatzpotenziale erschließt. Ein gutes Beispiel aus der Schreiner-

## Wenige Produkte

### Die Primär-Spezialisierung

Typische Kennzeichen der Primärspezialisierung sind:

- sehr schmale Produkt-/Leistungspalette, unterschiedliche Zielgruppen
- Wettbewerbumfeld: viele diversifizierte Mitbewerber, wenige oder keine Spezialisten für das fragliche Produkt bzw. die Dienstleistung
- Nachfrage-Engpass: Preis, Qualität, Vertrauen
- Spezialisierungseffekte: große Produktivitäts- beziehungsweise Lerngewinne, stark sinkende Grenzkosten, Marktführung durch Preis- und/oder Qualitätsvorsprung

## Ungelöste Probleme

### Die Engpass-Spezialisierung

Typische Kennzeichen der Engpass-Spezialisierung sind:

- breitere Produkt-/Leistungspalette mit gemeinsamen Fokus und klarer Profilierung
- Wettbewerbumfeld: viele Primärspezialisten, großer Preisdruck
- Nachfrage-Engpass: ungelöste Probleme und Bedürfnisse
- Spezialisierungseffekte: Produktivitäts- und Lerngewinne, Know-how-Vorsprung, Marktführung durch Problemlösung

## Starke Kundenbindung

### Die Zielgruppen-Spezialisierung

Typische Kennzeichen der Zielgruppenspezialisierung sind:

- diversifizierte Produkt- und Leistungspalette, die sowohl auf konstante Grundbedürfnisse als auch auf klar definierte Zielgruppen ausgerichtet ist.
- Wettbewerbumfeld: viele Primär- und Problemspezialisten
- Nachfrage-Engpass: ungelöste Probleme, unpassende Standard-Angebote
- Spezialisierungseffekt: sehr starke Kundenbindung, Marktführung und Know-how-Vorsprung durch zielgruppenspezifische, ganzheitliche Problemlösungen

branche ist die Firma „masstisch“ in Neuss, in dem heute mehr als 100 Mitarbeiter damit beschäftigt sind, Tische nach Maß (wie der Name schon sagt) herzustellen. Ge-gründet wurde das Unternehmen von einem IBM-Berater und einer Innenarchitektin. Das Ehepaar hatte sich zuvor diverse Angebote von Schreibern für einen massiven Esstisch in Sondermaßen eingeholt – allesamt zu Preisen, die ihnen schnell die Lust auf diesen Tisch ver-darben. So baute man sich selbst einen Tisch; und das Ergebnis war so sehenswert, dass alsbald viele Nachfragen aus dem Bekannten-kreis kamen. Man entwickelte da-raus ein internet-basiertes Ge-schäftsmodell, das es heute ermög-licht, individuell konfigurierte Mas-sivholz-Tische zu einem unschlag-baren Preis anzubieten. Das Beispiel [masstisch.de](http://masstisch.de) zeigt

triert ist ([kleindienst-tueren.de](http://kleindienst-tueren.de)). Der seit 1895 existierende Traditi-onsbetrieb konzentriert sich seit 2002 auf Türen und kooperiert bei komplexeren Projekten mit ande-ren Kollegen. An diesem Beispiel sieht man sehr schön, warum die Kunden (hier Bauherren und Archi-tekten) den Spezialisten lieben: Bei Kleindienst findet man ein breites und tiefes Sortiment von sehr hochwertigen Türen in vielen Designrichtungen und aus traditionel-len und exotischen Hölzern. Ein anderes Beispiel ist die Firma Wortmann Massivholztreppe in Balve. Auch hier erkennt man schon am Firmennamen, was man von diesem Unternehmen erwar-ten kann. Besondere Stärken von Wortmann sind platzsparende Treppen. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, wie man sich innerhalb einer Spezialisierung (hier: Treppen) noch

## Spezialisierungen auf Bedürfnisse und Engpässe

Die zweite Spezialisierungsstufe sind Engpass-Spezialisierungen. Das sind Spezialisierungen auf ganz bestimmte Kundenprobleme, Engpässe oder ein Grundbedürfnis. Ganz allgemeine Beispiele für diese Spezialisierungsform bei Konzer-nen sind beispielsweise Aldi (Spe-zialisierung auf das Grundbedürfnis „gute Qualität zu günstigem Preis“) oder McDonalds (Speziali-sierung auf das Grundbedürfnis „Fast Food“ mit Kernprodukt Ham-burger).

Solche Engpass- oder Grund-bedürfnis-Orientierungen findet man zuhauf in allen Branchen. Zur echten Spezialisierung werden sie, wenn sie sich auf besondere, be-sonders komplexe Engpässe und komplexe Problemlösungen kon-zentrieren.

Ein gutes Beispiel aus der Schreiner-branche ist die Firma Modutec ([www.modutec.de](http://www.modutec.de)). Auch dieses Unternehmen war ein völlig nor-maler Schreinerbetrieb der die ge-samte klassische Produktpalette im Programm hatte. Die heutige Spe-zialisierung fand man, als man eine Einsatzleitstelle für eine Polizei-dienststelle bauen sollte. In diesen Leitstellen laufen Notrufe ein und müssen Polizeikräfte gesteuert und koordiniert werden. Dabei werden ganz besondere Anforderungen an die Verknüpfung von IT- und Kom-munikationstechnologie einerseits und Arbeitsergonomie andererseits gestellt. Heute ist Modutec ein lu-penreiner, international tätiger Spezialist für Empfangs-, Leit- und Sicherheitszentralen, zum Beispiel für Polizei, Feuerwehr, Flugsiche-rung oder Taxizentralen.

An diesem Beispiel sieht man die Effekte, die mit guten Engpass-Spezialisierungen einhergehen und die die Grundlage für eine starke Marktposition bilden: Es geht im Grunde darum, Spezial-Know-how über die besonderen Wünsche, Probleme und Bedürfnisse der Ziel-gruppe zu gewinnen und daraus innovative Produkte und Lösun-gen zu entwickeln. Je mehr man sich mit den Problemen und Engpässen dieser Zielgruppe beschäftigt, des-to klarer treten die Ansatzpunkte für noch speziellere Verbesserun-gen zu Tage.

Ein weiterer eindrucksvoller Spezia-list in dieser Kategorie ist die Bau-Fritz GmbH & Co. KG aus Erkheim. Das mehrfach ausgezeichnete Un-

ternehmen hat sich von einer tradi-tionellen, 1896 gegründeten Zim-meri konsequent zu Deutschlands führendem Spezialisten für hoch-wertige, individuell geplante öko-logische Holzhäuser entwickelt. Bau-Fritz arbeitet entlang der ge-samten Wertschöpfungskette nach Nachhaltigkeitskriterien und hat Dutzende von Patenten rund um ökologisches Bauen entwickelt ([www.baufritz.com](http://www.baufritz.com)). Hier ist die absolute Holzäsenz bemerkens-wert, die mit dieser Spezialisierung einhergeht und mit der in allen Be-reichen das Thema Ökologie be-rücksichtigt wurde. Dies erzeugt eine enorm große Glaubwürdigkeit und eine entsprechende Sogwir-kung nach außen.

## Die Spezialisierung auf Zielgruppen

Die dritte Spezialisierungsform ist die Zielgruppenspezialisierung. Das sind Spezialisierungen auf eine klar definierte Zielgruppe sowie ein konstantes Grundbedürfnis ande-rerseits. Dies ist die höchste Form der Spezialisierung. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass man sich auf die besonderen Wünsche und Pro-bleme einer klar umrissenen Ziel-gruppe ausrichtet.

Der Finanzdienstleister MLP, der zu seinen Glanzzeiten zu den DAX-Konzernen zählte, war einst ein lu-penreiner Zielgruppenspezialist als er noch auf die Zielgruppe „exis-tenzgründende Ärzte und Zahnärz-te“ spezialisiert war. MLP bietet für diese Zielgruppe ein maßgeschnei-ertes Beratungsangebot. Der Ver-kauf von Finanzprodukten wie Ver-sicherungen und Krediten folgt dies-er vorgeschalteten Beratung prak-tisch „automatisch“ und steht zu-nächst nicht im Vordergrund.

Diese Spezialisierungsform ist bis-her noch nicht besonders weit ver-breitet und bietet noch sehr viele Möglichkeiten. Ein Beispiel aus dem Schreinerhandwerk ist der La-denbau-Spezialist Gerdes Einrich-tungs GmbH in Wiefelstede, der sich auf die Zielgruppe der Design- und Planungsspezialisten im La-denbau konzentriert. Deren Ent-würfe werden in Prototypen sowie Klein- und Großserien umgesetzt. Dabei konzentriert sich die Gerdes Einrichtungs GmbH darauf, für ihre Kunden auf allen Ebenen und für alle Kostenarten nachhaltig Ein-sparpotenziale zu realisieren.

Wie Sie Ihre eigene, individuelle Spezialisierung finden, erfahren Sie in der nächsten Ausgabe. ■



Die Schreinerei Kleindienst, ein seit 1895 existierender Traditionsbetrieb, konzentriert sich seit 2002 vornehmlich auf Türen. Im Bild: Thomas Kleindienst

deutlich, dass der größte Nachfra-ge-Engpass häufig der Preis ist. Über Spezialisierungen und damit einhergehende größere Stückzah-len können die Kosten drastisch ge-senkt und damit die Nachfrage be-flügelt werden. Gleichzeitig bieten Spezialisierungen große Chancen auf Qualitätsverbesserungen, da es dem Unternehmen leichter fällt, die Produktionsbedingungen zu beherrschen.

Produktspezialisierungen findet man im Schreinerhandwerk häufi-ger. Ein Beispiel ist die Schreinerei Kleindienst, die auf Türen konzen-

„spitzer“ spezialisieren kann, wenn man sich auf ein besonderes Pro-blem innerhalb dieses Segmentes (hier: Platzbedarf) konzentriert. Primärspezialisten fällt es meist leicht, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen: Dem Spezialisten traut man automatisch zu, eine komplexe Aufgabe besser und er-folgreicher zu lösen als einem All-rounder.

Generell gilt: Wenn der Wett-bewerb in einer Spezialisierung zu groß zu werden droht, geht man auf eine höhere Stufe: die so ge-nannte Engpass-Spezialisierung.