

KARLHEINZ VENTER | KERSTIN FRIEDRICH

SP INNOVATION

Intelligent spezialisieren
Kraftvoll innovieren
Alleinstellung neu entwickeln

Das unverzichtbare
Arbeitsbuch für
Strategie und
Alleinstellung



VAHLEN

Spinnovation
Intelligent spezialisieren
Kraftvoll innovieren
Alleinstellung neu entwickeln

von

Karlheinz Venter

und

Dr. Kerstin Friedrich

mit Illustrationen von

Joy Seibert

Verlag Franz Vahlen München

VORWORT

Die Idee zu diesem Buch entstand aus der Frage, warum die nachweislich erfolgreiche Methode „Engpasskonzentrierte Strategie“ (EKS) vor allem im Mittelstand kaum noch bekannt und verbreitet ist. Und das, obwohl beispielsweise Hermann Simon in seinem Buch „Die Heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ ausgeführt hatte, dass die Engpasskonzentrierte Strategie erstaunlich oft bei den Hidden Champions eingesetzt wurde. Warum gerät also diese Methode im Mittelstand immer mehr in Vergessenheit? Das hat unserer Meinung nach mehrere Gründe.

Die Engpasskonzentrierte Strategie ist eine Spezialisierungsstrategie und Spezialisierung wird im betriebswirtschaftlichen Kontext sehr kritisch gesehen. Spezialisierung ist, entgegen unserer Überzeugung und unserer Erfahrungen, scheinbar risikobehaftet. Und Spezialisierung widerspricht der Intuition der meisten Manager, sich möglichst viele Geschäfts- und Umsatzoptionen offen zu halten.

Zusätzlich ist die Engpasskonzentrierte Strategie mit ihren vier allgemeingültigen Prinzipien eine übergeordnete Methode und selbst nicht spezialisiert genug. Das liegt daran, dass sich die EKS sehr erfolgreich auf berufliche Karrieren, auf freiberufliche Tätigkeiten, auf kleine und auch auf mittelständische Unternehmen anwenden lässt – völlig unabhängig von den jeweiligen persönlichen Fähigkeiten, Dienstleistungen, Produkten oder Branchen. Somit gibt es für die EKS nicht die eine, eng definierte Zielgruppe, die sie selbst von ihren Anwendern fordert – eine der wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Spezialisierung.

Dazu kommt, dass die Sprache der EKS wenig „betriebswirtschaftlich“ ist und nicht mit Managern aus dem Mittelstand „spricht“.

Methodisch wurde die EKS, seit sie von Prof. Wolfgang Mewes in den 70iger-Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt und formuliert wurde, nicht wesentlich erweitert. Es fehlen beispielsweise neuere Methoden im Innovationsprozess oder für das Einbinden der Mitarbeiter in den Strategieprozess. Sie bietet auch keine Antworten darauf, wie Widerstände gegen Veränderungen im Unternehmen, die immer bei der Strategieumsetzung entstehen, zu überwinden sind.

Nach der Analyse der eingangs formulierten Fragestellung schloss sich unmittelbar die Frage an, was zu tun ist, um „Spezialisierung“ als eine ausgesprochen erfolgversprechende Strategiemethode wieder salonfähig und zukunftsfähig zu machen.

Mit unserer Erfahrung aus hunderten Beratungsprojekten und aus vielen Jahren im Management von mittelständischen Unternehmen haben wir die Entwicklung von Spezialisierungsstrategien mit uns bekannten, praktischen und praxiserprobten Methoden verbunden, und daraus eine neue Strategiemethode entwickelt – „Spinnovention“.

Spinnovention zeichnet sich durch die Kombination dreier besonderer Elemente aus:

- Strategieentwicklung und -umsetzung geschehen gleichzeitig, dabei führt Spinnovention zu einzigartigen Leistungen gegenüber Kunden und verbessert unmittelbar die Unternehmenskultur.
- Die Strategie wird nicht mehr durch Zahlen- und Marktanalysen in internen Meetings und mit Beratern gefunden, sondern unter Einbeziehung der Mitarbeiter und in enger Abstimmung mit den (potenziellen) Kunden.
- Die Strategieentwicklung und vor allem auch die Umsetzung werden durch Elemente des Teamsports organisiert oder neudeutsch „gamifiziert“. Der einhergehende Changeprozess gelingt damit spielerisch.

Spinnovation stellt gezielt die Bedürfnisse von Menschen in den Mittelpunkt und basiert auf einem Menschenbild nach neuesten psychologischen Erkenntnissen. Spinnovation kommt ohne mathematische Modelle und Beratersprache aus, sie ist hundertprozentig „bullshit-frei“.

Unserer Erfahrung nach ist alles, was es für eine erfolgreiche Strategieentwicklung und -umsetzung braucht, im Unternehmen und seinem Umfeld bereits vorhanden. Mit Spinnovation gelingt es, das Wissen und die Ideen freizulegen, diese intelligent zu innovativen Lösungen zu kombinieren und das neu entwickelte Geschäftsmodell erfolgreich zu realisieren.

Dabei ist Spinnovation kein weiterer theoretischer Ansatz, sondern eine Methode mit hoher praktischer Relevanz und unmittelbarer Anwendbarkeit – also eine Methode für die Macher aus dem Mittelstand.

Oberursel, Dünsen im Oktober 2017

Karlheinz Venter, Dr. Kerstin Friedrich

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	13
1 Warum noch eine neue Strategiemethode?	15
2 In der Professionalisierungsfalle	18
3 Die Lösung: spezialisieren und innovieren	25
3.1 Spezialisierung	26
3.1.1 Spezialisierungsvorteile	28
3.1.2 Spezialisierungsnachteile	29
3.1.3 Klassische Spezialisierung	30
3.1.4 Ganzheitliche Spezialisierung	31
3.2 Innovation	41
4 Von trägen Mitarbeitern und gierigen Kunden	46
5 Die Strategiemethode „Spinnovation“	52
5.1 Spinnovation – Spezialisierung und Innovation	52
5.2 Die Grundlagen von Spinnovation	54
5.2.1 Engpasskonzentrierte Strategie (EKS)	54
5.2.2 Visioning	61
5.2.3 Great Game of Business	63
5.3 Die spinnovativen Prinzipien	65
5.4 Die vier strategischen Fragestellungen	67
5.5 Das Spinnovation-Phasenmodell	69
5.6 Modelle, Methoden, Werkzeuge	70
5.6.1 Die Change-Ungleichung	70
5.6.2 Wissen teilen, generieren, bewerten	71
5.6.2.1 Die WissensDrehScheibe	71
5.6.2.2 Spinnsession	73
5.6.3 Spinnification – Teams spielend motivieren	75
5.6.4 Design Thinking	78
5.6.5 Das Spinnovation-Geschäftsmodell	82
5.6.5.1 Fundament	83
5.6.5.1.1 Fundament/Stärken & Kernkompetenzen	83
5.6.5.1.2 Fundament/Werte & Motivation	84
5.6.5.2 Nutzen	85
5.6.5.2.1 Nutzen/Wertangebot	85
5.6.5.2.2 Nutzen/Kundennutzen	85

5.6.5.2.3 Nutzen/Erstellen Wertangebot	86
5.6.5.3 Endnutzermarkt	86
5.6.5.3.1 Endnutzermarkt/Bedarfsgruppen	86
5.6.5.3.2 Endnutzermarkt/Kommunikation	86
5.6.5.3.3 Endnutzermarkt/Vertrieb	86
5.6.5.4 Ressourcen	88
5.6.5.4.1 Ressourcen/Unternehmensressourcen	88
5.6.5.4.2 Ressourcen/Externe Ressourcen	88
5.6.5.5 Wirtschaftlichkeit	89
5.6.5.5.1 Wirtschaftlichkeit/Umsatz	89
5.6.5.5.2 Wirtschaftlichkeit/Kosten	90
5.6.5.5.3 Wirtschaftlichkeit/Betriebsergebnis	90
5.6.6 Arbeitssitzungen	90
5.6.7 Post-its	91
5.6.8 Brainstorming	91
6 Der Spinnovation-Strategieprozess	92
6.1 Phase I „Startpunkt & Aufbruch“	93
6.1.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase I	93
6.1.2 Prozessschritt I.1: Strategieentwicklung vorbereiten	95
6.1.2.1 Arbeitsschritt I.1a: Strategieteam	95
6.1.2.2 Arbeitsschritt I.1b: Aufgabenstellung und Zielsetzung festlegen	96
6.1.2.2.1 Strategieüberprüfung	97
6.1.2.2.2 Fokussierung bei starker Diversifikation	97
6.1.2.3 Arbeitsschritt I.1c: Net Promotor Score®	99
6.1.3 Prozessschritt I.2: Unternehmensanalyse	100
6.1.3.1 Arbeitsschritt I.2a: Zahlen, Daten, Fakten – Unternehmen	101
6.1.3.2 Arbeitsschritt I.2b: Kundenanalyse	102
6.1.3.3 Arbeitsschritt I.2c: Stärken & Kernkompetenzen, Werte & Motivation	103
6.1.3.3.1 Stärken & Kernkompetenzen	103
6.1.3.3.2 Werte & Motivation	106
6.1.3.4 Arbeitsschritt I.2d: Unternehmenskultur	107
6.1.3.5 Arbeitsschritt I.2e: Interne Hindernisse	110
6.1.3.6 Arbeitsschritt I.2f: Aktuelles Geschäftsmodell	112
6.1.3.6.1 Fundament	112
6.1.3.6.2 Nutzen	112
6.1.3.6.3 Endnutzermarkt	113
6.1.3.6.4 Ressourcen	114
6.1.3.6.5 Wirtschaftlichkeit	115
6.1.4 Prozessschritt I.3: Externe Marktkräfte analysieren	115
6.1.4.1 Arbeitsschritt I.3a: Zahlen, Daten, Fakten – Markt	116
6.1.4.2 Arbeitsschritt I.3b: Wettbewerbs- und Konkurrenzanalyse	116
6.1.4.3 Arbeitsschritt I.3c: Geschäftsmodelle der Branche	118
6.1.4.4 Arbeitsschritt I.3d: Zielgruppenanalyse	119
6.1.4.5 Arbeitsschritt I.3e: Umweltanalyse	119
6.1.4.6 Arbeitsschritt I.3f: Chancen und Risiken bewerten	123
6.1.5 Prozessschritt I.4: Erfolgversprechendste Fokussierung bei Diversifikation	124
6.1.6 Prozessschritt I.5: Fremdbild zum Stärkenprofil	125
6.1.7 Ergebnisse dokumentieren	126

6.2 Phase II „Ideen & Chancen“	127
6.2.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase II	128
6.2.2 Die Suche nach einer neuen Bedarfsgruppe	129
6.2.3 Prozessschritt II.1: Probleme, Bedürfnisse und Wünsche	130
6.2.3.1 Arbeitsschritt II.1a: Was nutzt unsere Innovation?	130
6.2.3.2 Arbeitsschritt II.1b: Was sagt unsere Bedarfsgruppe?	131
6.2.3.3 Arbeitsschritt II.1c: Was können wir noch leisten?	132
6.2.3.4 Arbeitsschritt II.1d: Wer braucht unsere Lösungen?	135
6.2.3.5 Arbeitsschritt II.1e: Informationen auswerten	137
6.2.3.6 Arbeitsschritt II.1f: Kunden „beobachten“	137
6.2.3.7 Arbeitsschritt II.1g: Probleme strukturieren.	137
6.2.4 Prozessschritt II.2: Spezialisierungsideen.	138
6.2.5 Prozessschritt II.3: Spezialisierungschancen.	139
6.2.6 Ergebnisse dokumentieren	141
6.2.7 Was haben Markus, Oliver und Catrin nach Phase II erreicht?	141
6.3 Phase III „Spezialisierung & Innovation“	144
6.3.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase III.	145
6.3.2 Prozessschritt III.1: Bedarfsgruppeninterviews	146
6.3.2.1 Arbeitsschritt III.1a: Interviewleitfaden erstellen	147
6.3.2.2 Arbeitsschritt III.1b: Interviews trainieren	149
6.3.2.3 Arbeitsschritt III.1c: Interviews organisieren	150
6.3.2.4 Arbeitsschritt III.1d: Interviews durchführen	150
6.3.2.5 Arbeitsschritt III.1e: „Problem“ beschreiben	151
6.3.3 Prozessschritt III.2: Innovation – „Nicht vertracktes“ Problem	152
6.3.3.1 Arbeitsschritt III.2a: Problemlösung entwickeln und innovieren	153
6.3.3.2 Arbeitsschritt III.2b: Prototyp erstellen	154
6.3.4 Prozessschritt III.3: Innovation – „Vertrackter“ Engpass	155
6.3.5 Prozessschritt III.4: Bedarfsgruppentest	168
6.3.5.1 Arbeitsschritt III.4a: Gesprächsleitfaden erstellen	169
6.3.5.2 Arbeitsschritt III.4b: Bedarfsgruppentest organisieren	170
6.3.5.3 Arbeitsschritt III.4c: Bedarfsgruppentest durchführen	170
6.3.6 Prozessschritt III.5: Spezialisierung	171
6.3.6.1 Arbeitsschritt III.5a: Prototyp finalisieren	171
6.3.6.2 Arbeitsschritt III.5b: Finales Feedback der Bedarfsgruppe einholen	171
6.3.6.3 Arbeitsschritt III.5c: Spezialisierung entscheiden	173
6.3.7 Ergebnisse dokumentieren	173
6.3.8 Was haben Markus, Oliver und Catrin nach Phase III erreicht?	174
6.4 Phase IV „Geschäftsmodell & Vision“	178
6.4.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase IV	178
6.4.2 Prozessschritt IV.1: Spinnovatives Geschäftsmodell entwickeln	178
6.4.2.1 Arbeitsschritt IV.1a: Arbeitsergebnisse übertragen	179
6.4.2.2 Arbeitsschritt IV.1b: Offene Elemente erarbeiten	180
6.4.2.2.1 Nutzen/Wertangebot erstellen.	180
6.4.2.2.2 Endnutzermarkt/Vertrieb	181
6.4.2.2.3 Ressourcen	182
6.4.2.3 Arbeitsschritt IV.1c: Wirtschaftlichkeit abschätzen	184
6.4.2.4 Arbeitsschritt IV.1d: Spinnovatives Geschäftsmodell verabschieden	184
6.4.3 Prozessschritt IV.2: Vision entwickeln	185

6.4.4 Ergebnisse dokumentieren	187
6.4.5 Was haben Markus, Oliver und Catrin nach Phase IV erreicht?	187
6.5 Phase V „Ausrollen & durchstarten“	188
6.5.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase V	189
6.5.2 Erfolg und seine Treiber	189
6.5.3 Prozessschritt V.1: Neues Geschäftsmodell pilotieren	191
6.5.3.1 Arbeitsschritt V.1a: Pilotbetrieb vorbereiten	191
6.5.3.2 Arbeitsschritt V.1b: Erfolgskennzahl und Treiber bestimmen.	192
6.5.3.3 Arbeitsschritt V.1c: TestSpiel aufsetzen, Pilotbetrieb steuern.	193
6.5.4 Prozessschritt V.2: Neues Geschäftsmodell ausrollen	194
6.5.4.1 Arbeitsschritt V.2a: Pilotbetrieb ausweiten	194
6.5.4.2 Arbeitsschritt V.2b: TestSpiel auswerten.	194
6.5.4.3 Arbeitsschritt V.2c: Das Ausrollspiel	195
6.5.5 Prozessschritt V.3: Neues Geschäftsmodell steuern	195
6.5.6 Warum scheitern Strategieprojekte?	195
6.5.7 Ergebnisse dokumentieren	196
6.5.8 Was haben Markus, Oliver und Catrin nach Phase V erreicht?	196
6.6 Phase VI „Entwickeln & vorangehen“	197
6.6.1 Die vier strategischen Fragestellungen in Phase VI	198
6.6.2 Langfristige Entwicklung	198
6.6.2.1 Die Mission.	198
6.6.2.2 Wachstumsoptionen	199
6.6.2.3 Führungsstrukturen	201
6.6.2.4 Veränderung und Entwicklung durch Visioning	201
6.6.3 Entwicklungsaktivität VI.1: Mission	203
6.6.4 Entwicklungsaktivität VI.2: Wachsamkeit	203
6.6.5 Entwicklungsaktivität VI.3: Kundenkommunikation	204
6.6.5.1 Entwicklungsschritt VI.3a: Net Promoter Score®	204
6.6.5.2 Entwicklungsschritt VI.3b: Kundenbeirat	204
6.6.6 Entwicklungsaktivität VI.4: Strategieüberprüfung.	205
6.6.6.1 Entwicklungsschritt VI.4a: Analyse der externen Marktkräfte	207
6.6.6.2 Entwicklungsschritt VI.4b: Chancen und Risiken bewerten.	207
6.6.6.3 Entwicklungsschritt VI.4c: Analyse ausgewählter Unternehmensfaktoren	208
6.6.6.4 Entwicklungsschritt VI.4d: Qualität und Struktur überprüfen	209
6.6.7 Entwicklungsaktivität VI.5: Entwicklungschancen	210
6.6.8 Ergebnisse dokumentieren	211
6.7 Markus, Oliver und Catrin – dreimal erfolgreich spinnoviert!	212
7 Anhang	214
7.1 Methoden, Modelle, Werkzeuge	214
7.1.1 Spinnsession.	214
7.1.2 Spinnification „MiniSpiel“ – Spielanleitung	218
7.1.3 Spinnovation-Geschäftsmodell	219
7.2 Spinnovation-Strategieprozess.	220
7.2.1 Konstituierende Sitzung des Strategieteams.	220
7.2.2 Arbeitssitzung „Stärken & Kernkompetenzen“	220
7.2.3 Werte – Beispiele für Konkretisierung	221

7.2.4 Arbeitssitzung „Interne Hindernisse“	221
7.2.5 Arbeitssitzung „Geschäftsmodell finalisieren“	222
7.2.6 Arbeitssitzungen „Externe Marktkräfte“	223
7.2.7 Fragebogen Unternehmenskultur	226
7.2.8 Morphologisches Tableau	227
7.2.9 Spinnsession „Welche Probleme können wir ... lösen?“	228
7.2.10 Beispiel „5W“-Methode	228
7.2.11 Lösungsworkshop „Spinnolution“	229
Literaturverzeichnis	240
Stichwortverzeichnis	243

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Wettbewerbsmatrix nach Porter	19
Abbildung 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	20
Abbildung 3: Matrix „Vier strategische Fragestellungen“	68
Abbildung 4: Spinnovation-Phasenmodell	69
Abbildung 5: Anzeigetafel „Zuhören für die Goldmedaille“	77
Abbildung 6: Design-Thinking-Prozess.	79
Abbildung 7: Spinnovation-Geschäftsmodelltableau	83
Abbildung 8: Matrix „Kundennutzen“	85
Abbildung 9: Absatz- und Vertriebswege.	87
Abbildung 10: Ideenspeicher.	101
Abbildung 11: Stärkentableau	104
Abbildung 12: Bewertungsschart „Welche Stärken sind Kernkompetenzen?“	105
Abbildung 13: Unternehmenskultur	109
Abbildung 14: Portfolio „Interne Hindernisse“	111
Abbildung 15: Markttableau	115
Abbildung 16: Tabelle „Vergleich Wettbewerbsvorteile“	118
Abbildung 17: PESTEL-Analyse.	120
Abbildung 18: Bewertungsportfolio „Risiken“	123
Abbildung 19: Bewertungsportfolio „Chancen“	123
Abbildung 20: Bewertungsportfolio „Motivation vs. Problemlösefähigkeit“	134
Abbildung 21: Bewertungsportfolio „Motivation vs. Marktgröße“	136
Abbildung 22: Bewertungsportfolio „Zahlungsbereitschaft vs. Erreichbarkeit“	136
Abbildung 23: Bewertungsportfolio „Motivation vs. Marktgröße“	140
Abbildung 24: Bewertungsportfolio „Zahlungsbereitschaft vs. Problemlösefähigkeit“	140
Abbildung 25: Entscheidungsportfolio „Prototyp“	154
Abbildung 26: Service Blueprint – Prozessebenen	165
Abbildung 27: Beispiel Service Blueprint „Workshop-Teilnahme bei einem Kongress“	165
Abbildung 28: In Phase I bis IV bearbeitete Module/Elemente des Geschäftsmodells	179
Abbildung 29: Wachstumsoptionen als ganzheitlicher Spezialist	199
Abbildung 30: Bewertungsportfolio „Risiken“	207
Abbildung 31: Bewertungsportfolio „Chancen“	208
Abbildung 32: Spinnsession „Individueller Fahrplan“	215
Abbildung 33: Spinnsession „Vorlage Dokumentationsformular“	216
Abbildung 34: Spinnsession „Dokumentationsformular – Beispiel ‚Interne Hindernisse‘“	217
Abbildung 35: Spinnovation-Geschäftsmodelltableau mit seinen Kernfragen	219
Abbildung 36: Morphologisches Tableau – Beispiel Unternehmenskauf	227
Abbildung 37: Vorlage Vorstellungsrunde.	231
Abbildung 38: Vorlage „Persona“	236
Abbildung 39: Vorlage „Service Blueprint“	237



1 WARUM NOCH EINE NEUE STRATEGIEMETHODE?

Auf dem „Markt“ gibt es über 80 verschiedene methodische Ansätze und Konzepte zur Beantwortung strategischer Fragestellungen und zur Strategieentwicklung.¹ Neben schon lange bekannten wie der Ansoff-Matrix, Benchmarking, Six Sigma, Change Management oder Shareholder-Value sind in den letzten Jahren neue wie Open Innovation, Blue Ocean Strategy, Lean Startup oder Business Model Generation hinzugekommen. In den unzähligen Büchern dazu scheint auch schon alles zum Thema „Strategie“ geschrieben zu sein.

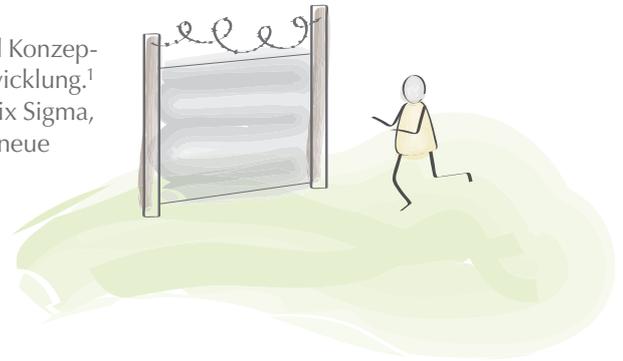
Den vielen Strategiemethoden fehlen unserer Meinung nach zwei ganz entscheidende Zutaten: Die Konzentration auf den echten Nutzen für eine klar definierte, nennen wir sie noch Zielgruppe, und integrierte Ansätze wie die systemimmanenten Widerstände gegen Veränderungen, die immer mit einer neuen Strategie einhergehen, zu überwinden sind.

Mit unserer Methode wird die neue Strategie nicht durch Zahlen- und Marktanalysen in internen Meetings oder durch externe Berater erarbeitet, sondern unter echter Einbeziehung der Mitarbeiter und in enger Abstimmung mit den Kunden und der Zielgruppe. Der Strategieprozess ist nicht unterteilt in Analyse, Festlegung der strategischen Stoßrichtung und der strategischen Ziele, Maßnahmenplanung und Umsetzung. Strategieentwicklung und -umsetzung finden gleichzeitig statt und führen zu einzigartigen Leistungen für die Kunden. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die Entwicklung der Alleinstellungsmerkmale und die Produkt- oder Serviceinnovationen die volle Unterstützung und das volle Engagement der Mitarbeiter finden. Dies geschieht unter anderem durch Methoden, die das Wissen, das Know-how und die Erfahrungen der Mitarbeiter in die Strategiefindung einbinden – und durch Gamification². Spinnovation führt zu einer verbesserten Unternehmenskultur und löst die Widerstände gegen Veränderungen

in Unternehmen auf. „Strategie“ scheitert also nicht mehr, wie so oft, an einer lethargischen Unternehmenskultur. Oder wie Managementvordenker Peter F. Drucker es ausdrückte: „Culture eats Strategy for Breakfast.“

Selbstverständlich sind Unternehmensstrategien so individuell wie die Unternehmen, für die sie erarbeitet werden. Das gilt auch für den Prozess der Strategieentwicklung und der Umsetzung. Die herkömmlichen Strategiemethoden dagegen sind allgemeingültig und abstrakt. Sie müssen für jedes Unternehmen und jede strategische Fragestellung passen und bleiben auf der Ebene des „Was ist zu tun?“.

Konkrete Antworten auf das „Wie?“ gibt es selten. Echte Klassiker sind dabei Aussagen wie „Kommunizieren Sie so früh wie möglich die neue Strategie an die Mitarbeiter, dann sind die Widerstände in der Strategieumsetzung



Spinnovation, die neue Strategiemethode

Spinnovation ist die neue Strategiemethode zur Entwicklung und parallelen Umsetzung einer ganzheitlichen Spezialisierungsstrategie. Spielerisch in Teams, mit Begeisterung und dem Know-how der Mitarbeiter und Kunden, ohne Zahlenkneten und Berater-Bluff, nicht theoretisch, sondern praktisch. Das Ergebnis: eine klare Positionierung, innovative und „passende“ Produkte und Dienstleistungen, herausragender Kundennutzen, echte Alleinstellung, eine anspornende Unternehmenskultur und dauerhafter unternehmerischer Erfolg.



¹ Interview mit Martin Reeves „Wer braucht eigentlich noch Strategie?“, brand eins URL: <http://www.brandeins.de/wissen/brand-eins-thema-unternehmensberater/unternehmensberater-consulting-4-0/martin-reeves-wer-braucht-eigentlich-strategie/>. Stand: 22.11.2016.

² Gamification (Deutsch „Spielifizierung“ oder „Spielifikation“) ist aus dem englischen Wort „game“ (Deutsch „Spiel“) abgeleitet und bezeichnet die Anwendung spieltypischer Elemente in einem spielfremden Kontext.

geringer.“ Oder: „Ist der Anteil von neuen und innovativen Produkten im Portfolio zu gering, muss ins Innovationsmanagement investiert und ein Innovationsmanager eingestellt werden.“

Das vorliegende Buch beschreibt weder eine weitere abstrakte Methode noch stiftet es zum sinnfreien Zahlenkneten an. Nach dem notwendigen Theorieteil wird an vier grundlegenden strategischen Fragestellungen gezeigt, wie die Strategiemethode „Spinno- vation“ ganz konkret anzuwenden ist.

Zur einfacheren Lesbarkeit ...

... verwenden wir im Buch nur die männliche Form. Selbstverständlich ist dabei die weibliche Form immer mit eingeschlossen.

Sie oder Du?

Man duzt selbstverständlich nicht jeden Menschen, den man kennenlernt, schon gar nicht im geschäftlichen Umfeld – wir auch nicht. Spätestens bei der konkreten Entwicklung Ihrer neuen Unternehmensstrategie werden wir dann doch beim „Du“ ankommen. Strategie ist heute immer intensive Zusammenarbeit von vielen auf Augenhöhe. Und da lässt man, wenn es darauf ankommt, das „Sie“ am besten außen vor.

Der Spinno- vation-Strategieprozess durchläuft sechs Phasen. Die Phasen sind in Prozessschritte und diese wiederum in Arbeitsschritte unterteilt. Am Anfang jeder Phase wird erklärt, warum man sie bearbeitet und wie das Ergebnis aussehen soll. Vor dem ersten Prozessschritt wird kurz beschrieben, wie Sie – abhängig von Ihrer strategischen Fragestellung – die Phase durchlaufen.

Mit diesem Strategie- und Arbeitsbuch können Sie direkt einen Strategieprozess auf- und umsetzen – unabhängig von Ihrer konkreten strategischen Fragestellung. Sie brauchen also keine gesonderte Strategie, um die passende Kombination aus Strategiemethoden und Werkzeugen zu finden, das haben wir schon gemacht. Und Sie brauchen keine Heerscharen von Beratern. Alles, was Sie für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung der neuen Strategie brauchen, gibt es bereits im Unternehmen. Den Rest finden Sie in diesem Buch.

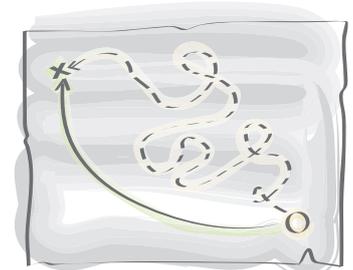
WIE KANN MAN DAS BUCH DURCHARBEITEN?

Wir empfehlen Ihnen, das Buch zuerst einmal komplett durchzulesen. Danach haben Sie einen sehr guten Überblick über „Spinno- vation“, die eingesetzten Methoden, Modelle und Werkzeuge, die vier strategischen Fragestellungen und den Strategieprozess. Mit diesem Wissen können Sie im zweiten Durchgang Ihr eigenes Strategieprojekt zielgerichtet aufsetzen.

Oder Sie lesen im ersten Durchgang Kapitel 1 bis 5 komplett. Dann bestimmen Sie, welche der vier typischen strategischen Fragestellungen³ auf Ihre Situation zutrifft und lesen im Kapitel 6 „Der Spinno- vation-Strategieprozess“ nur das, was für ihre strategische Fragestellung relevant ist. Das geht schneller und Sie können früher mit Ihrem Strategieprojekt beginnen.

Dauert Ihnen auch das zu lange? Sie kennen Ihre konkrete strategische Herausforderung und wollen nicht erst alle eingesetzten Methoden und Werkzeuge theoretisch kennenlernen? Das geht natürlich auch. Nach Kapitel 5.5 „Das Spinno- vation-Phasenmodell“ können Sie direkt zu Kapitel 6 springen und dort nur die für Ihre strategische Fragestellung relevanten Prozess- und Arbeitsschritte lesen. Wenn im Strategieprozess ein neues Modell, eine neue Methode oder ein neues Werkzeug benutzt wird, gibt es einen Querverweis zurück in Kapitel 5.6 „Modelle, Methoden, Werkzeuge“, falls Sie dann doch tiefer einsteigen wollen.

³ Siehe S. 68.



ZUSATZMATERIAL ZUM BUCH

Die eingesetzten Tableaus und Portfolios, das Spinnovation-Geschäftsmodell und vieles mehr gibt es zum Download auf der Internetseite zum Buch unter www.spinnovation-strategie.de. Alles auch in einer Auflösung für ausreichend große Drucke. Dort finden Sie auch den kompletten Weg durch den Strategieprozess für die vier strategischen Fragestellungen, mit allen verbindlichen und optionalen Prozess- und Arbeitsschritten. Auf dem Ausdruck können Sie mit einem Textmarker den Weg Ihres Unternehmens durch den Strategieprozess markieren. So haben Sie jederzeit den Überblick, wo Sie im Strategieprozess stehen und was als Nächstes zu tun ist.



2 IN DER PROFESSIONALISIERUNGSFALLE



Die Wettbewerbsintensität hat in den letzten Jahren dramatisch zugenommen, egal in welcher Branche. Treiber sind vor allem die Globalisierung und das Internet. Viele Märkte sind überfüllt, verkauft wird dort fast ausschließlich über den Preis. Das ehemalige Erfolgsprinzip „mehr vom Gleichen“ hat ausgedient. Zusätzlich wird es schwieriger, mit dem Angebot in der Informationsüberflutung wahrgenommen zu werden. Selbst wenn man es schafft, neue Produkte und Services erfolgreich auf den Markt zu bringen, sind sie heute mehr oder weniger einfach kopierbar. Das gilt auch für neue Geschäftsmodelle. Was aber tun, um das Überleben des Unternehmens zu sichern und es zukunftsfähig aufzustellen?



Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen sitzen dabei in der Professionalisierungsfalle. Sie orientieren sich an den vermeintlich erfolgreichen Großunternehmen und Konzernen und schauen, wie und mit welchen Methoden diese ihre Zukunft sichern. Wird dann versucht, mit denselben Methoden erfolgreich zu sein, führt das zu Bürokratisierung und Energieverschwendung. Großunternehmen können es sich – noch – leisten, Methoden zu nutzen und Maßnahmen aufzusetzen, die nicht mehr in unsere heutige Welt und zu den Menschen passen. Wegen ihrer schieren Größe, ihrer

Marktmacht, ihrer Mengenvorteile und anderen größenbedingten Synergien kann man schon mal das Falsche tun, ohne dass es direkt existenzbedrohend wird. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen sieht das anders aus. Dort können falsche Entscheidungen und Maßnahmen nicht langfristig über Skaleneffekte⁴ kompensiert werden. Trotzdem nutzen immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen die professionellen Werkzeuge der Großen. Sie bauen durchgängige Organisationsstrukturen auf und arbeiten an der Kundenorientierung oder, professioneller ausgedrückt, am Customer Relationship Management. Die Prozesse werden standardisiert und dokumentiert, sei es auch nur wegen der ISO 9001 Zertifizierung. Für die Mitarbeiter gibt es klare Stellenbeschreibungen, damit sie wissen, was sie tun sollen, wofür sie verantwortlich sind und wofür nicht. Es werden persönliche Ziele vereinbart und deren Erreichung an ein variables Gehalt gekoppelt. Mitarbeitern muss man eben vorgeben, wohin sie sich bewegen sollen. Führungskräfte werden entwickelt und geschult, damit sie die Mitarbeiter besser führen und motivieren. Ein Innovationsmanagement wird aufgebaut, denn Innovationen helfen im Wettbewerb, und jede Chance dazu muss professionell gemanagt werden. Will man, wie die Großen, mittel- und langfristig im Markt erfolgreich sein, braucht man selbstverständlich eine Vision und eine Strategie. Nach der Analyse des Unternehmens und des externen Umfeldes werden zuerst mittel- und langfristige Ziele festgelegt, die Strategie bestimmt und dann die Maßnahmen zum Erreichen der Ziele geplant. Zum Schluss werden daraus die Finanzplanung und die Budgets abgeleitet. Mit so einem strategischen Plan für die nächsten Geschäftsjahre kann dann kaum noch was schiefgehen ...

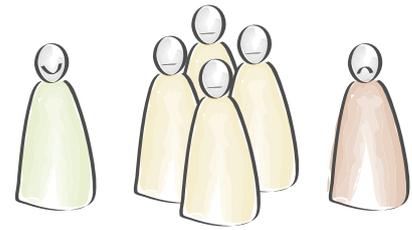


Doch was passiert im Unternehmen, wenn man Prozesse standardisiert und beschreibt, Verantwortlichkeiten und Aufgaben vorgibt, Ziele und das variable Gehalt „vereinbart“ und Führungskräfte motivierend eingreifen? Über das Zusammenspiel von Vorgabe und Kontrolle entsteht eine bürokratische Misstrauenskultur. Und am Ende ist damit genau das Gegenteil von dem erreicht, was man wollte. Das zeigt der Gallup Engagement Index Deutschland⁵ jedes Jahr von neuem. Nur

⁴ „Skaleneffekt“ bedeutet, dass beispielsweise die Stückkosten in der Produktion sinken, wenn die Produktionsmenge erhöht wird. Gründe für die sinkenden Produktionskosten sind u. a. Rationalisierung, Konsolidierung von Betriebsmitteln, Lernkurveneffekte, Einkaufsvorteile oder Fixkostendegression.

⁵ URL: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>. Stand: 23.04.2017.

15 Prozent der deutschen Arbeitnehmer arbeiten mit vollem Engagement in ihren Unternehmen. Rund 70 Prozent machen genau das, was ja eigentlich erwartet wird – Dienst nach Vorschrift⁶ –, und 15 Prozent sind in der inneren Kündigung. Was für eine Quälerei für alle und was für eine Verschwendung!



Welche Strategiekonzepte bietet die Managementlehre, um langfristige Ziele zu erreichen? Da gibt es einige. Die Konzepte kann man in zwei Bereiche unterteilen. Einmal den Bereich der Unternehmensstrategie, welche die Frage „In welchen Branchen oder Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?“ beantwortet. Hier werden Entscheidungen zur Diversifikation, zur vertikalen Integration⁷, über Akquisitionen oder den Aufbau von neuen Geschäftseinheiten getroffen.

Auch Entscheidungen, Geschäftseinheiten zu verkaufen oder zu schließen, gehören dazu. Der zweite Bereich umfasst die Wettbewerbsstrategie und die Frage: „Wie soll sich das Unternehmen im Wettbewerb behaupten und sich Vorteile verschaffen?“ Diese Vorteile können beispielsweise in einer deutlichen Differenzierung vom Wettbewerb liegen. Über den Preis, die Qualität, das Image, die Technologie, den Service oder das Design. Ein Beispiel hierfür ist der dänische Unterhaltungselektronikhersteller Bang & Olufson, der sich durch Design und Marke vom Wettbewerb differenziert. Neben der Differenzierung nennt Porter⁸ die Kostenführerschaft als einen weiteren Ansatz, Wettbewerbsvorteile zu erreichen – Beispiele sind die Discounter und vor allem Aldi. Hier liegt nach Porter der wesentliche Vorteil darin, selbst dann noch Gewinne zu erwirtschaften, wenn die anderen Mitbewerber im Preiswettbewerb schon in der Verlustzone sind. Um die Kostenführerschaft zu erreichen, gibt es verschiedene Ansätze. Beispielsweise die Skalen- bzw. Mengeneffekte, die Verbundeffekte, die Erfahrungseffekte, das Produkt- oder auch das Prozessdesign. Die Konzentration auf bestimmte Schwerpunkte, wie eingegrenzte Kundengruppen oder geografische Märkte, kann ebenfalls zu deutlichen Wettbewerbsvorteilen führen. Fokussierte Anbieter können in ihrer Nische Kunden besser mit Produkten oder Dienstleistungen versorgen als breiter aufgestellte Mitbewerber. Nach Porter führen diese Nischenstrategien entweder zu hoher Differenzierung, weil die Bedürfnisse einer eng umrissenen Zielgruppe besser bedient werden, oder zu geringeren

Strategie, was ist das?!

Wir starten mit folgender Standarddefinition: Strategien sind die auf ein langfristiges Ziel ausgerichteten und geplanten Verhaltensweisen und Handlungskonzepte.

WETTBEWERBSMATRIX NACH PORTER

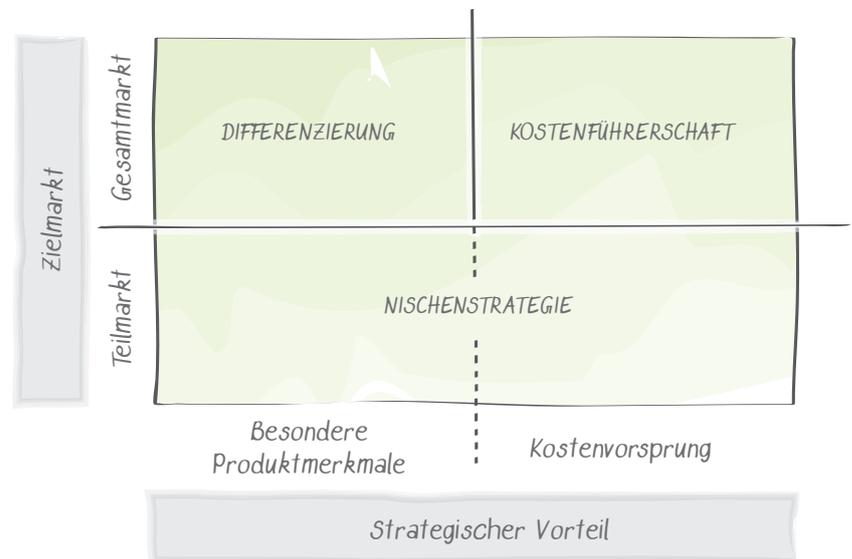


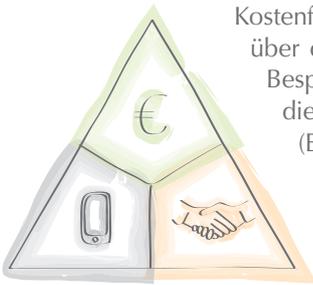
Abbildung 1: Wettbewerbsmatrix nach Porter

- 6 Wenn ich vorschreibe, was wie zu tun ist, darf ich mich nicht wundern, wenn genau nach dieser Vorschrift gearbeitet wird. Also Dienst nach Vorschrift.
- 7 Vertikale Integration heißt, dass vor- oder nachgelagerte Produktions- oder allgemeiner Wertschöpfungsstufen ins Unternehmen eingegliedert werden.
- 8 Michael E. Porter: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 11., durchgesehene Auflage, Frankfurt/Main 2008.

Kosten oder zu beidem. Ferrari ist ein Beispiel für ein Nischenunternehmen. Ferrari besetzt die Nische der sehr teuren Sportwagen und erfüllt präzise die Wünsche seiner Kunden.

Schafft ein Unternehmen keine Differenzierung, hat es einen dauerhaften USP⁹. Damit ist aber nicht das Alleinstellungsmerkmal gemeint, das so dringend gebraucht wird. Nein, das Unternehmen hat ein echtes Problem, eine dauerhaft **Un**spezifische **P**osition.

Die Marktpositionierung nach Treacy und Wiersema¹⁰ gehört ebenfalls zu den Wettbewerbsstrategien. Sie unterscheiden nach Kostenführerschaft, Produktführerschaft und Kundenpartnerschaft. Kostenführer liefern das beste Preis-Leistungs-Verhältnis und generieren ihre Wettbewerbsvorteile über die Kombination aus Preis, Qualität und Kaufbequemlichkeit – Aldi haben wir schon als Beispiel genannt. Produktführer entwickeln und bieten die innovativsten Produkte. Sie bedienen diejenigen, die bereit sind, deutlich höhere Preise für das neueste und beste Produkt zu zahlen (Early Adopter)¹¹ – Apple ist hier ein Paradebeispiel. Mit der Positionierung als Kundenpartner orientieren sich Unternehmen nicht am Wettbewerb, sondern direkt an ihren Kunden. Daraus entsteht eine sehr große Kundennähe und in dessen Folge eine ausgeprägte Problemlösefähigkeit – viele Unternehmensberatungen fallen in diese Kategorie. Nach Treacy und Wiersema muss ein Unternehmen sich für eine Marktpositionierung entscheiden. Denn sie gehen davon aus, dass sich die Ausprägungen der Kernprozesse oder der Organisationsstrukturen zwischen den drei Marktpositionierungen sehr deutlich unterscheiden. Wir werden aber sehen, dass man es mit Spinnovation schafft, gleichzeitig Produkt-, Kosten- und Beziehungsführer zu sein.



PRODUKT-MARKT-MATRIX NACH ANSOFF

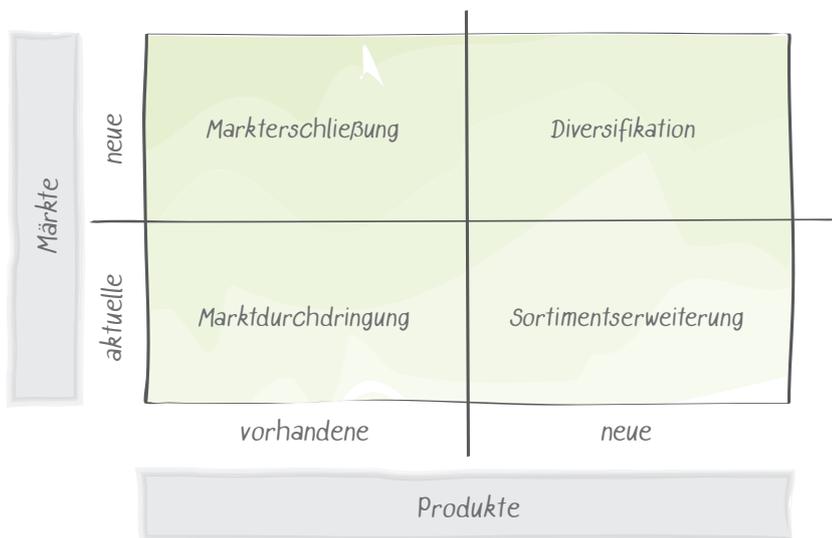


Abbildung 2: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Ist das Geschäftsfeld definiert und geklärt, wie sich ein Unternehmen erfolgreich und dauerhaft Wettbewerbsvorteile verschafft, dann geht es im nächsten Schritt um Wachstum. Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff strukturiert in einer verständlichen Form mögliche Wachstumsstrategien.

Entweder bearbeitet das Unternehmen mit seinen bestehenden Produkten den bestehenden Markt weiter (Marktdurchdringung – Eröffnen neuer Aldi-Filialen) oder es platziert neue Produkte im bestehenden Markt (Sortimentserweiterung – das iPad, das nach dem iPhone kam). Geht das Unternehmen mit seinen vorhandenen Produkten in neue Märkte, spricht man von Markterschließung – beispielsweise die Expansion von Aldi in ausländische Märkte. Betritt es in beiden Dimensionen Neuland, entwickelt man neue Produkte für neue Märkte, verfolgt man eine Diversifikationsstrategie (Apple mit iTunes).

⁹ Steht eigentlich für unique selling proposition, deutsch: Alleinstellungsmerkmal.

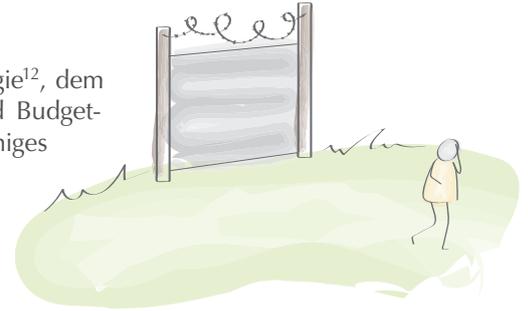
¹⁰ Michael Treacy, Fred Wiersema: Marktführerschaft: Wege zur Spitze. Frankfurt/Main 1995.

¹¹ „Early Adopter“, deutsch: frühzeitiger Anwender.

WARUM STRATEGIEN UND PLÄNE SCHEITERN

Nach der Analysephase, dem Festlegen der langfristigen Ziele und der Strategie¹², dem Ableiten der Maßnahmen und dem Erstellen der mehrjährigen Finanz- und Budgetplanung geht es mit der Umsetzung der Strategie weiter. Vor allem hier kann einiges schiefgehen. Welches sind die häufigsten Gründe, warum Strategieprojekte scheitern?¹³

- Die Maßnahmen werden nicht realisiert, weil sie nicht auf die konkrete Handlungsebene heruntergebrochen sind.
- Das operative Tagesgeschäft hat eine höhere Priorität und die strategischen Aufgaben bleiben liegen.
- Die Mitarbeiter kennen die Strategie nicht, verstehen sie nicht oder identifizieren sich nicht mit ihr.
- Die Mitarbeiter sehen keine Verbindung zwischen ihrer täglichen Arbeit und der Strategie.
- Die Strategie ist unverbindlich und es bleibt unklar, was umzusetzen ist.
- Die Strategie wird „nach Plan“ umgesetzt, aber Veränderungen der externen Marktkräfte werden außer Acht gelassen. Das führt unter anderem zur Resignation bei den Mitarbeitern.



Hinzu kommt, dass die meisten Strategien auf Annahmen basieren. Annahmen beispielsweise zu Kundenbedürfnissen, zur Zahlungsbereitschaft etc. Erreicht dann die neue Strategie das erste Mal den Markt in Form eines fertigen Produktes oder einer Dienstleistung, kann die Rückmeldung der Zielgruppe und der Kunden verheerend sein. Keiner braucht es, keiner will es.

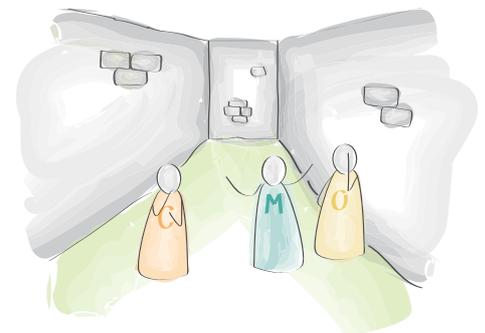
Dass sich Strategien nach Plan umsetzen lassen, ist eine Illusion. In unserer komplexen und globalen Welt halten sich leider nicht alle an den Plan. Vor allem nicht die Kunden, der Wettbewerb, die Umwelt und oft auch die Menschen im Unternehmen. Folglich gibt es monatliche Plan/Ist-Abweichungen. Die werden, wie bei den Großen, intensiv analysiert und Gründe für die Abweichungen gesucht. Zum Glück wurden über Stellenbeschreibungen die Verantwortlichkeiten professionell geregelt. Damit ist schnell klar, wer an der ganzen Misere schuld ist und zur Verantwortung gezogen werden kann. Es kann allerdings passieren, dass beim Analysieren der Planabweichung und beim Suchen und Bestrafen des Schuldigen vergessen wird, die Maßnahmen zu korrigieren oder neue aufzusetzen. Die Planzahlen werden aber selbst dann nicht angepasst, wenn sich die Wettbewerbssituation spürbar geändert hat. So gibt es im nächsten Monatsbericht wieder eine Plan/Ist-Abweichung und wieder eine Analyse ... den Rest kennen wir. Und am Ende sind alle resigniert.



Zusammengefasst können wir festhalten, dass praktisch alle kleinen und mittelständischen Unternehmen zwei gewaltige Probleme haben, wenn sie ihr Überleben sichern und sich zukunftsfähig aufstellen wollen: Zum einen stehen sie in einem historisch einmaligen Verdrängungs- und Preiswettbewerb und haben keinen Plan, wie sie da rauskommen. Die Strategiekonzepte der Großen helfen dabei auch nicht weiter. Zum anderen führt die Professionalisierung der Prozesse und der Führung zu Bürokratie und Misstrauenskultur. Und das riesige Potenzial, das in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter schlummert, bleibt auf der Strecke.

DREI UNTERNEHMEN IN DER SACKGASSE

Die drei folgenden Unternehmen befinden sich alle aus unterschiedlichen Gründen in einer Sackgasse, aus der sie mit den herkömmlichen Ansätzen und Methoden nicht herausgekommen sind. Anhand dieser Unternehmen zeigen wir



¹² Das kann ein „bunter“ Mix aus Unternehmens-, Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien sein.

¹³ Arnold Weissman: Die großen Strategien für den Mittelstand: Die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte. 2. Auflage Frankfurt am Main 2011.

Drei Unternehmen

Die drei Unternehmensbeispiele sind durch Fälle aus der Beratungspraxis angeregt und könnten so oder so ähnlich abgelaufen sein.

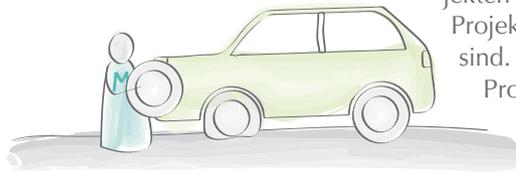
im weiteren Verlauf des Buches, wie die Strategiemethode Spinnovation „funktioniert“.

Markus – „Die Beratung“

Das Beratungsunternehmen – wir nennen sie im Weiteren „die Beratung“ – ist schon einige Jahre am Markt aktiv. Markus ist der geschäftsführende Gesellschafter. Im Kern hat sich die Beratung auf „effiziente Zusammenarbeit“ in und zwischen Unternehmen spezialisiert. Dazu wurden eigene Modelle,

Vorgehensweisen und IT-Systeme entwickelt. Mit diesen können auch ganze Unternehmen organisatorisch weiterentwickelt werden, beispielsweise indem man für den zu bewältigenden Komplexitätsgrad¹⁴ die passenden Führungssysteme und Organisationsstrukturen, Prozesse, Systeme und Informationsstrukturen aufbaut. Kein Wettbewerber kann das, was die Beratung kann. Man kann sagen, sie hat eine echte Alleinstellung.

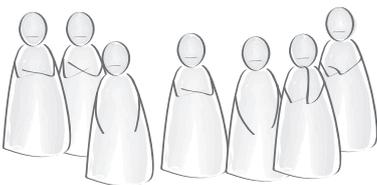
Es gibt einige Kunden, deren organisatorische Weiterentwicklung schon längere Zeit erfolgreich unterstützt wird. Die Beratung wird auch immer wieder von Kooperationspartnern bei Kundenprojekten hinzugezogen. Vor allem dann, wenn auf Kundenseite Projekte oder ganze Projektprogramme aufgrund des hohen Komplexitätsgrads kurz vorm Scheitern sind. Dann schafft es die Beratung mit ihrer bewährten Vorgehensweise, die Projektprogramme schnell wieder in die Spur zu bringen. Insgesamt kann man sagen, die Beratung verfügt über ausgezeichnetes Know-how und Erfahrungen, ausgereifte Modelle und sehr wirksame Methoden und löst damit echte Probleme für Unternehmen in komplexen Rahmenbedingungen. Und eines ist sicher: Die Komplexität für Unternehmen wird sich in den nächsten Jahren noch weiter verstärken. Also beste Voraussetzung für Wachstum und dauerhaften unternehmerischen Erfolg.



Die Beratung besitzt eindeutige Wettbewerbsvorteile, man differenziert sich ganz klar über das Beratungsprodukt. Der Markt ist auch klar definiert. Es sind vor allem Unternehmen, die besser mit der vorhandenen Komplexität umgehen wollen oder die ihre Strukturen und Systeme anpassen müssen, um zukünftiges Wachstum, das quasi immer zur Erhöhung des Komplexitätsgrads führt, bewältigen zu können. Leider ging die Strategie der Beratung nicht auf. Trotz des vergleichsweise hohen Vertriebsaufwands gibt es kaum Kontakte zu potenziellen Kunden, die über das Kennenlernen hinausgekommen sind. Neue Aufträge wurden nicht gewonnen. Für Markus stellt sich immer dringlicher die Frage: „Was ist zu tun?“

Oliver – „Der Hersteller“

Das Unternehmen von Oliver, ein Hersteller medizintechnischer Geräte, ist noch jung – wir nennen es „den Hersteller“. Die Branche und die Produkte sind für Oliver nicht neu, er kennt sie sogar ausgesprochen gut. Vor der Gründung des Herstellers hatte Oliver einige Jahre bei einem Konkurrenten in verantwortlichen Positionen gearbeitet. Die Geräte, die der Hersteller neu entwickelt hat und jetzt anbietet, sind in Bezug auf Einsatzbereiche und Funktionalität das Beste, was es auf dem Markt gibt. Auch hier gibt es klare Wettbewerbsvorteile. Der Hersteller ist anerkannter Produktführer. Deswegen kann und will er nicht der günstigste Anbieter sein. Die Hauptzielgruppe für die Geräte ist auch klar definiert: Heilpraktiker. Daneben spricht man auch niedergelassene Ärzte an. Auf Basis der starken Wettbewerbsvorteile musste eigentlich nur noch verkauft werden und entsprechende Vertriebskapazitäten wurde aufgebaut. Zur großen Über-



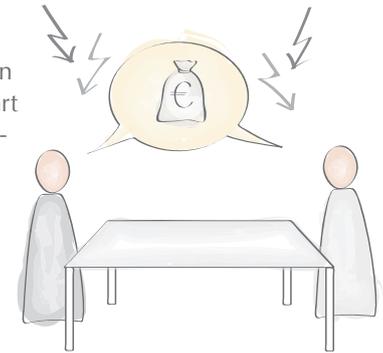
¹⁴ Komplex ist für uns „beziehungsreich“, je höher der Komplexitätsgrad, desto zahlreicher und vielfältiger sind die Beziehungen in einem System. Kompliziert ist dagegen nur ein „detailreiches“ System.

raschung von Oliver leider ohne Erfolg. Er fragte sich: „Warum ist das so?“ Und: „Was müssen wir anders machen?“

Catrin – „Die Druckerei“

Catrin führt die Druckerei seit etwas mehr als fünf Jahren. Sie hat sie von ihrem Vater übernommen. Die Druckerei blickt auf eine fast 60-jährige Geschichte zurück und trug von Anfang an den Namen von Catrins Familie. In dieser Zeit wurde die Druckbranche zweimal von Prozessinnovationen erschüttert – zuerst durch den Fotosatz, heute durch die Digitalisierung und den Digitaldruck.

Die Prognose, dass Druckerzeugnisse komplett durch digitale Medien verdrängt werden, hat sich bisher aber nicht bestätigt. Zwar sinken die Auflagen von Zeitungen, Zeitschriften und Büchern immer noch, aber Online-Händler setzen zwischenzeitlich wieder vermehrt auf gedruckte Kataloge. Mit digitalen Druckverfahren sind Produkte personalisier- und individualisierbar. Zusätzlich haben sich immer mehr Betriebe, egal mit welcher Drucktechnik, zu Dienstleistungsunternehmen rund um die Marketingkommunikation ihrer Kunden entwickelt. Trotzdem sinkt die Zahl der Druckereien weiter. Die Druckmaschinen der insolventen Betriebe bleiben dem Markt aber als Gebrauchsmaschinen erhalten und die Druckkapazitäten reduzieren sich nicht merklich. Weiter rückläufige Druckvolumina bei konstanten Produktionskapazitäten und einer zusätzlich gestiegenen Umsatzproduktivität führen zu einem brutalen Preiswettbewerb.



Die Ansätze der Druckerei, sich durch eine professionelle Druckvorstufe, durch die Veredelung der Werbetrucksachen oder durch weitere Dienstleistungen, wie die komplette Gestaltung und Abwicklung von Mailings, zu differenzieren, wurden auch vom Wettbewerb verfolgt. Sie brachten keine dauerhaften Wettbewerbsvorteile. Die Einführung von Leistungslohn auf Ebene der Drucker und Zielvereinbarungen mit variablen Gehaltsbestandteilen bei den Angestellten zeigten anfänglich Wirkung, verpufften im Laufe der Zeit aber immer mehr. Der Verkauf der Druckleistungen rein über den Preis ließ die Profitabilität immer weiter sinken. Restrukturierungen und Entlassungen waren die Folge. Das Unternehmen kämpft nach wie vor ums Überleben. Hier ist Catrins Kernfrage: „Wie kann ich den dauerhaften Fortbestand der Druckerei sichern?“

DIE HERAUSFORDERUNGEN DER DREI UNTERNEHMEN

Markus hat mit seiner Beratung wirklich innovative Leistungen entwickelt. Die Zielgruppe, „Unternehmen in komplexen Rahmenbedingungen“, ist zu allgemein gefasst. Der Nutzen, den die Beratung stiftet, ist zu unspezifisch. Die strategische Fragestellung, die sich aus der aktuellen Situation ableiten lässt, lautet für Markus: „Welche neue Zielgruppe erschließe ich für meine innovativen Leistungen?“

Bei Olivers Unternehmen ist die Situation ähnlich, aber doch anders. Das Unternehmen bietet seine Produkte hauptsächlich der Zielgruppe Heilpraktiker an. Die Geräte differenzieren sich über ihre Leistungsfähigkeit und ihren breiten Einsatzbereich. Warum werden also die Produkte nicht nachgefragt und gekauft? Für Olivers Unternehmen geht es um die strategische Fragestellung: „Wie machen wir unsere Innovation bei unserer bestehenden Zielgruppe erfolgreich?“

Bei Catrins Druckerei erscheint die Situation aussichtslos. Der Markt ist quasi vollständig transparent, alle direkten Wettbewerber bieten den gleichen Service und die gleiche Qualität, verkauft wird nur über den Preis. Für die Werbetrucksachen sucht Catrin schon sehr lange nach Ideen für echte Differenzierung – trotz nächtelangen Grübelns ohne Erfolg. Sie ist überzeugt, dass der Bereich Werbetrucksachen eine Sackgasse ist und nicht mehr zum Erfolg führen kann. Catrin weiß,

dass sie nach neuen Wegen suchen muss, und stellt sich die Frage: „Welches grundlegend¹⁵ neue, erfolgversprechende Geschäftsmodell kann ich auf Basis der vorhandenen Stärken und Ressourcen entwickeln?“

Markus, Oliver und Catrin treffen Sie wieder ab Seite 141. Dann haben alle drei nach den ersten beiden Spinnovation-Phasen ihre Spezialisierungschancen gefunden.

¹⁵ „Grundlegend neu“ bedeutet hier: Neue Produkte, also eine Innovation, für eine neue Zielgruppe.



3 DIE LÖSUNG: SPEZIALISIEREN UND INNOVIEREN

Was tun gegen erdrückende Konkurrenz und Austauschbarkeit? Als dieses Problem in Folge der Globalisierung vor gut 20 Jahren Einzug hielt, reagierten viele Unternehmen reflexartig damit, Kosten zu senken und über den Preis zu konkurrieren: Die Produktion wurde in Billiglohnländer verlagert, es wurde rationalisiert und Prozesse wurden optimiert. Es stellte sich aber schnell heraus, dass das „Preisspiel“ nur wenige Große spielen können, die riesige Absatzmengen erreichen und/oder voll digitalisiert arbeiten. Für kleine und mittlere Unternehmen gibt es dazu nur eine Alternative: raus aus dem Wettbewerb der Austauschbaren. Rein in Teilmärkte¹⁶ und dort über ganz besondere, einzigartige Leistungen die Attraktivität steigern.

Diese einzigartigen Leistungen sind immer verbunden mit Innovationen, also Erneuerungen: entweder über neue, bessere Produkte und Dienstleistungen und/oder über neue, bessere Prozesse. Die permanente und konstante Verbesserung der Leistungen und Produkte ist die wichtigste strategische Daueraufgabe.

Innovativ zu sein allein ist natürlich noch keine Garantie für den Erfolg. Im Gegenteil: Unzählige Unternehmen sind untergegangen, gerade weil sie hoch innovativ waren. Auf der persönlichen Ebene sieht es ähnlich aus: Nur wenige große Erfinder konnten zu Lebzeiten die Früchte ihrer Arbeit genießen. Die meisten Menschen glauben, man brauche in erster Linie mehr Kreativität, um innovativer zu werden. Doch Kreativität allein ist keine Erfolgsgarantie – im schlimmsten Fall verwirrt und verzettelt sie und sie schadet mehr, als dass sie nutzt.

In dem Maße, wie sich die Produkte und Leistungen deutlich durch ihren Nutzen voneinander unterscheiden, fällt automatisch auch die Werbung leichter und wird wirksamer. Je größer die Anziehungskraft und die Alleinstellungsmerkmale eines Produktes sind, desto einfacher ist die Vermarktung. Diese Anziehungskraft schafft man durch Innovationen, die sich an den Problemen der Zielgruppe orientieren.

Ein Beispiel: Würden Sie ein nebenwirkungsfreies Medikament gegen Aids, Krebs oder Rheuma entwickeln, würde Ihnen das praktisch aus der Hand gerissen – selbst wenn es in Zeitungspapier eingewickelt wäre. Über soziale und konventionelle Medien würde kostenlos Werbung dafür gemacht werden: ein Selbstläufer.

Um erfolgreich zu werden, brauchen Sie deutliche Alleinstellungsmerkmale Ihrer Leistungen und einen herausragenden Nutzen. Das alles erreichen Sie durch Innovationen.

Wie schafft man eine „Erfolgsgarantie“ für Innovationen? Nicht, indem man ein Maximum an Kapital, Kreativität oder Intelligenz hineinsteckt¹⁷, sondern indem man sicherstellt, dass sie präzise die Bedürfnisse der Kunden treffen.

Um das zu erreichen, brauchen wir ein zweites Element: die Konzentration der Kräfte und der Spezialisierung auf einen klar definierten Engpass – das heißt auf ein Problem, ein Bedürfnis oder



¹⁶ Statt „Teilmarkt“ könnte man auch „Nische“ sagen – dieser Begriff ist leider komplett irreführend, denn er bezeichnet einen engen, geschützten Ort, in dem man sicher ist vor dem Wind des Wettbewerbs. Einen solchen Ort gibt es nicht auf freien Märkten und er ist für ambitionierte Unternehmen auch vollkommen unattraktiv, weil Nischen kein Wachstumspotenzial bieten. Teilmärkte dagegen sind dynamisch und bieten nahezu unbegrenztes Wachstumspotenzial.

¹⁷ Keine dieser drei „Zutaten“ schadet allerdings.

einen Wunsch – einer klar definierten Zielgruppe. Wir brauchen eine intelligente Spezialisierung, verbunden mit einer Innovation.

3.1 SPEZIALISIERUNG

Spezialisierung ist das einfachste und wirkungsvollste Instrument zu mehr Marktmacht, Anziehungskraft und Erfolg – allerdings auch das verpönteste.¹⁸ Kaum eine Strategie ist mit so vielen Vorurteilen, Missverständnissen und Meinungsverschiedenheiten beladen wie die der Spezialisierung. Den Gegnern gilt sie als Strategie für Sonderlinge, gefährlich, riskant, einseitig und langweilig. Bis in die 80er-Jahre hinein galt die Diversifikation in viele unterschiedliche Geschäftsfelder und Märkte als sichere und vielversprechende Strategie gegen Spezialisierungsrisiken. Doch das endete in den meisten Fällen in einem Desaster – zumindest überall dort, wo die Töchter zentral geführt wurden. Ende der 80er-Jahre empfahlen die Strategiepäpste dann unisono Erfolgsrezepte wie „Fokussierung“ oder ein moderates „Zurück zu den Kernkompetenzen“. Das Teufelswort „Spezialisierung“ wurde und wird gern vermieden.

In sehr vielen Managementteams schlummert noch immer der Wunsch, aus Sicherheitsgründen möglichst viele Kundenprobleme zu lösen. Je mehr Probleme wir lösen können, desto mehr Aufträge können wir annehmen und desto stärker können wir wachsen. Diese Strategie kann nicht mehr funktionieren, und zwar aus einem einfachen Grund: Das Wissen und das Angebot auf praktisch allen Gebieten sind in den letzten 20 Jahren explodiert. 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. Als Rechtsanwalt kann man sich auf Familienrecht spezialisieren, die Lebenszeit wird aber nicht ausreichen, um dieses Gebiet in allen Facetten zu durchdringen. Es wird aber relativ einfach sein, sich auf familienrechtliche Probleme in deutsch-türkischen Familien zu spezialisieren und auf diesem Gebiet schnell eine Expertenposition zu beziehen.



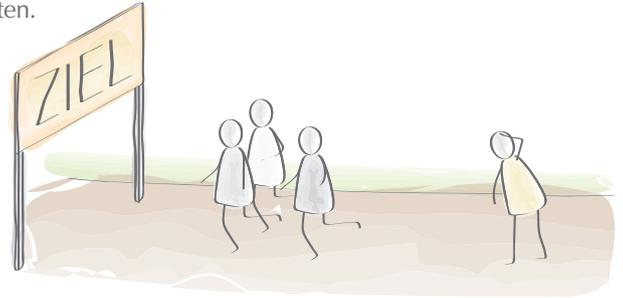
Der Evolutionsforscher Charles Darwin ist der Entdecker des Spezialisierungsprinzips in der Biologie. Als er 1835 auf die Galapagosinseln kam, katalogisierte er dort 14 offensichtlich miteinander verwandte Finkenarten. Und er entwickelte dazu folgende Theorie: Die Galapagos-Finken wurden vom südamerikanischen Festland auf die Inseln geweht und fanden dort hervorragende Lebensbedingungen. Also vermehrten sie sich rasant. Dann jedoch wurden die Nahrungsgrundlagen knapp und der Wettbewerb um Nahrung so groß, dass ihre weitere Vermehrung an ihre natürliche Grenze stieß. In der Folge bildeten die Finken nun 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 bewiesen, dass Darwin mit seiner Theorie recht hatte: Tatsächlich stammen alle Finken der Galapagosinseln von einem einzigen Urfinken ab. Nach dem gleichen Prinzip können sich Unternehmen neue Umsatzpotenziale – Nahrungsquellen – erschließen. Dazu brauchen sie nur die richtigen Werkzeuge und Fähigkeiten – also spezielle Schnäbel – auszurüsten.

Dass die Spezialisierung und Konzentration der Kräfte der natürliche Weg zu größter Wirksamkeit ist, kann man schon aus der Physik lernen: Je größer die Kraft und je kleiner die Fläche, umso größer die Wirkung. Alle Werkzeuge, die der Mensch erfunden hat, um Widerstände zu überwinden, sind spitz oder scharf: Faustkeile, Steinbeile, Nägel, Bohrer, Laserstrahlen. Das Gleiche gilt für geistige oder

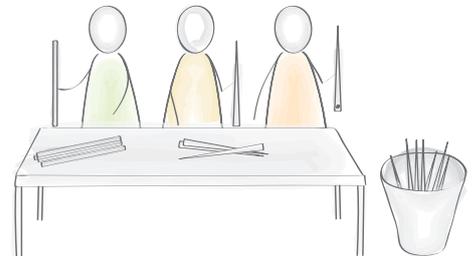
¹⁸ Kerstin Friedrich: Erfolgreich durch Spezialisierung: Radikal anders – radikal besser. 3., überarbeitete Neuauflage, München 2014.

soziale Kräfte und Widerstände. Die Frage, ob man seine Kräfte spitz formiert oder nicht, entscheidet darüber, ob man Erfolg hat, einen schnellen Durchbruch schafft oder ob man im Durchschnittlichen hängen bleibt. Wie gut das Spezialisierungsprinzip funktioniert, sieht man besonders gut im Sport. Bei der Olympiade 2016 in Rio lief der Sprintspezialist Usain Bolt aus Jamaica die 100 Meter in 9,81 Sekunden. Der beste Sprinter unter den Zehnkämpfern, der US-Amerikaner Ashton Eaton, erreichte beim gleichen Sportfest eine Zeit von 10,46 Sekunden. Mit dieser Zeit wäre er bei den Spezialisten mit Abstand auf dem letzten Platz gelandet. Natürlich gilt unsere Bewunderung den Zehnkämpfern und nicht umsonst gelten sie als die Könige der Athleten.

Doch in jeder der zehn Disziplinen werden sie von den jeweiligen Spezialisten locker geschlagen. Wie weit die Spezialisierung fortgeschritten ist, sieht man plastisch im Skisport: 1935 errang der Norweger Birger Ruud bei der alpinen Weltmeisterschaft 1935 eine Bronzemedaille in der alpinen Kombination¹⁹ und bei den Olympiaden 1932 und 1936 jeweils eine Goldmedaille im Skispringen – heute undenkbar. Der Wettbewerb hat zwischenzeitlich dazu geführt, dass nur noch Spezialisten siegen können: Abfahrer müssen die Statur eines Stiers haben, während die Skiflieger hart an der Magersucht vorbeischrammen.



Gerade in der Wirtschaft ist die Spezialisierung das Erfolgsrezept schlechthin. Schon vor 2500 Jahren beobachtete der griechische Politiker, Feldherr und Philosoph Xenophon, dass mit der Größe der Städte der Grad der Arbeitsteilung und damit einhergehend die Qualität der Arbeit zunahm: „Daraus folgt unweigerlich, dass derjenige, der sich mit der am engsten begrenzten Arbeit beschäftigt, diese zwangsläufig auch am besten verrichtet.“²⁰ Im Jahr 1764 entdeckte der große Nationalökonom Adam Smith das Spezialisierungsprinzip auf der Suche nach den Ursachen des nationalen Wohlstandes. Er fand diese Ursache in der Arbeitsteilung – bei Licht betrachtet nichts anderes als eine Spezialisierung auf bestimmte Tätigkeiten. Am Beispiel einer Nadelfabrik schilderte Smith die Auswirkungen der Arbeitsteilung: Als man nämlich die erforderlichen Arbeitsgänge für die Herstellung einer Nadel zerlegte und diese jeweils einem bestimmten Spezialisten zuteilte, stieg die Produktivität gegenüber der ganzheitlichen Methode – ein Arbeiter stellt die Nadel komplett selbst her – um das 245-Fache. Eine sagenhafte Produktivitätssteigerung! Und in der Tat war Smith genau auf der richtigen Spur: Die Zerlegung der Arbeitsprozesse führte im Industriezeitalter zu extremen Produktivitätssteigerungen bei sämtlichen Konsum- und Investitionsgütern. Die durch die Zerlegung der Arbeitsprozesse mögliche Mechanisierung und Automatisierung tat ein Übriges: Die Produktivitätsraten stiegen gegenüber der handwerklichen Fertigung ins Unermessliche; sinkende Kosten und in der Folge sinkende Preise führten zu steigender Nachfrage und einer nie gekannten Allverfügbarkeit von Waren. Was gestern noch als unerschwingliches Luxusgut galt, war plötzlich für die breite Mittelschicht verfügbar. Massenwohlstand mit anderen Worten. Schon Adam Smith übersah keineswegs die Schattenseite der Spezialisierung: Zunehmende Entfremdung vom Ergebnis der Arbeit, Langeweile, Monotonie, einseitige, ja, gesundheitsgefährdende Belastungen. Heute könnte man noch vieles andere hinzufügen: Raubbau an den nun nicht gerade unerschöpflichen Ressourcen der Erde, gigantische Umweltzerstörung und vieles mehr. Alles in allem ist es kein Wunder, dass die Spezialisierung nicht nur bei Anhängern des humanistischen Bildungsideals als wahres Teufelswerk gilt. Doch im Grunde völlig zu Unrecht. Denn mit der Spezialisierung verhält es sich ähnlich wie mit einem Messer: Es ist einerseits ein nützliches Instrument, andererseits kann man großen Schaden damit anrichten.



¹⁹ Kombination aus Abfahrt und Slalom.

²⁰ Xenophon, Kyrupädie, 8.2.5, zitiert nach Tomáš Sedláček, Die Ökonomie von Gut und Böse, München 2012, S. 134.

3.1.1 SPEZIALISIERUNGSVORTEILE

In der Spinnovation-Methode wird die Spezialisierung natürlich nur zu einem einzigen Zweck eingesetzt: Um einen herausragenden Kundennutzen zu bieten! Hier die wichtigsten Vorteile der Spezialisierung²¹:



Spezialisierungsvorteil Nr. 1: Herausragende Leistungen sind möglich

Spezialisten erbringen bessere Leistungen als Allrounder, weil sie sich auf ein kleines Segment konzentrieren können. Das macht es möglich, aus dem Verdrängungswettbewerb der Durchschnittlichen und Austauschbaren in monopolartige Machtpositionen hinainzuwachsen.

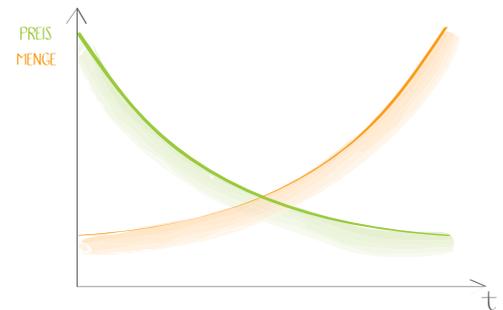
Spezialisierungsvorteil Nr. 2: Produktivität und Effektivität steigen

Spezialisten haben naturgemäß durch ihre konzentrierten Lerngewinne und die einfachere Organisation eine sehr viel höhere Produktivität und Effektivität. Sie müssen für das gleiche Ergebnis weitaus weniger Energie aufwenden als jemand, der eine breite

Leistungspalette hat und/oder bei jedem Auftrag immer wieder neue Erfahrungen sammeln muss.

Spezialisierungsvorteil Nr. 3: Kosten sinken – der Absatz steigt

Aus Punkt 2 – steigende Produktivität – ergibt sich zwangsläufig Vorteil 3, nämlich drastisch sinkende Grenzkosten. Werden diese über den Preis an die Käufer weitergegeben, dreht sich eine Erfolgsspirale: Mehr Nachfrage führt zu höheren Stückzahlen, diese wiederum zu weiter sinkenden Grenzkosten, neuen Preissenkungen usw.



Spezialisierungsvorteil Nr. 4: Die Erwartungen

Von wem erwarten wir, dass er das Fluktuationsproblem unserer Maschinenbaufirma am besten lösen wird: der Berater, der als „Spezialgebiet“ Organisations- und Personalentwicklung anbietet, oder derjenige, der als Fluktuationsexperte in Produktionsbetrieben nachweisbare Erfolge vorzuweisen hat? Spezialisten wecken Erwartungen hoher Kompetenz und besitzen darum schon von ganz allein eine hohe Anziehungskraft. Ob sie diese Kompetenz tatsächlich besitzen, ist beinahe zweitrangig.

Spezialisierungsvorteil Nr. 5: Werbung, Vertrieb und Kommunikation fallen leichter

Je herausragender der Nutzen und umso überzeugender der Preis, desto größer ist der Sog für den potenziellen Kunden.

Spezialisierungsvorteil Nr. 6: Sicherheit in der Informationsflut

„Wir ertrinken in Informationen, aber wir dürsten nach Wissen“, hat der Trend-Guru John Naisbitt einmal überaus treffend bemerkt. Dank des Internets stehen uns irrsinnige Informationsmengen zur Verfügung. Da fällt es trotz der besten Suchmaschinen schwer, stets den Überblick zu bewahren. Und es ist immer schwieriger, zu entscheiden, was man dazulernen muss und was nicht. Der Spezialist ist auch hier im Vorteil: Er kann sein Lernfeld klar begrenzen.

Spezialisierungsvorteil Nr. 7: Spezialisierung verschafft Macht

Natürlich hat der Spezialist erheblich bessere Möglichkeiten, einen besonders hohen, im Idealfall monopolartigen Nutzen zu entwickeln, kann er doch seine Kräfte ganz auf dieses eine Ziel konzentrieren. Damit erwirbt er Macht. Macht ist vereinfacht ausgedrückt die Fähigkeit, jemand anderem etwas Gutes oder Böses anzutun. Wir konzentrieren uns hier ganz und gar auf die erstere Variante, nämlich auf die Fähigkeit, Gutes zu bewirken. Jeder Mensch braucht ein gewisses Maß an Macht

²¹ Kerstin Friedrich: Erfolgreich durch Spezialisierung: Radikal anders – radikal besser. 3., überarbeitete Neuauflage, München 2014. Vor allem wenn Sie tiefer ins Thema einsteigen wollen.

und viele Probleme entstehen erst daraus, dass sich Menschen hilflos und ohnmächtig fühlen. Natürlich brauchen auch Unternehmen Macht und dem Systemforscher Wolfgang Mewes verdanken wir die Einsicht, dass man die Machtposition eines Unternehmens schon am Gewinn ablesen kann. Diese Unternehmen bringen es nämlich offensichtlich fertig, die ihren Leistungen und Kosten angemessenen Preise durchzusetzen. Unternehmen, die ständig Preiszugeständnisse machen müssen, sind austauschbar und damit erpressbar. Sie sind machtlos. Wer jedoch einen deutlich höheren Nutzen bietet als alle Mitbewerber, kann sicher sein, dass der Kunde dies auch honoriert. Besonders erfolgreiche Anbieter bringen es fertig, dass der Kunde monatelange Wartezeiten in Kauf nimmt und beinahe jeden Preis zu zahlen bereit ist. Der kluge Spezialist indes nutzt seine Macht und seinen Preiserhöhungsspielraum nicht aus. Machtmissbrauch rächt sich nämlich früher oder später immer.

3.1.2 SPEZIALISIERUNGSNACHTEILE

Warum gilt Spezialisierung trotz der vielen Vorteile als Unwort? Warum redet man lieber vorsichtig-vornehm von „Fokussierung“ oder „Konzentration auf Kernkompetenzen“, statt die Dinge beim Namen zu nennen? Sie ahnen es: Auch diese Medaille hat die berühmte Kehrseite. Die zahlreichen Nachteile der Spezialisierung sind so gravierend, dass viele Menschen sie ungeprüft verdammen. Dabei sind diese Ängste völlig unbegründet, wenn man ein paar einfache Grundregeln beherrscht.

Schauen wir uns einmal die Nachteile der Spezialisierung an.

Spezialisierungsnachteil Nr. 1: Der technische Fortschritt

Dieser Punkt ist der bedeutendste von allen: Jeder kennt Horrorstories über den spektakulären Untergang etablierter Spezialisten. Als die Dortmunder Brauereien in den 60ern zeitgleich auf die Euroflasche mit Kronkorken umstiegen, stand ein bayrischer Spezialist für Keramikverschlüsse kurz vor der Pleite. Das Internet in Verbindung mit Cloudlösungen ist der Tod von Speichermedien wie Memorystick oder CD/DVD. Spezialisierungen sind gefährlich – und die Gefahr ist umso größer, je stärker die Spezialisierung auf bestimmte Produkte oder Rohstoffe ausgerichtet ist.

Besonders gefährlich wird der technische Fortschritt, wenn die Innovation aus einer ganz anderen Branche kommt, zum Beispiel wenn Smartphones den Amateur-Fotoapparat ersetzen oder die E-Mails das Fax. Früher wurde das Filmmaterial aus den Bundesligastadien per Motorradkurier in die Sportschau-Redaktion gefahren – heute gibt es diesen Job nicht mehr, denn die Satellitentechnik beziehungsweise das Internet machen das schneller und besser.

Spezialisierungsnachteil Nr. 2: Langeweile und Entfremdung

Mit Spezialisierungen verbunden ist ab und an die Gefahr der Einseitigkeit. Erfolgreich sein wie Sebastian Vettel, das wäre zwar sehr schön, doch den ganzen Tag im Kreis fahren: Nein danke! Die Spezialisierung in Form der Arbeitsteilung hat uns in der Produktion extreme Produktivitätsgewinne beschert. Sie hat aber auch dazu geführt, dass die Arbeiter den Bezug zu ihrem Produkt verloren haben. Wer den ganzen Tag nur Schrauben anzieht oder Faltschachteln stapelt, vollbringt vielleicht eine volkswirtschaftlich ehrenvolle und produktive Aufgabe, fühlt sich aber in aller Regel abgestumpft und genervt – von den gesundheitlichen Folgen einseitiger Belastung ganz zu schweigen.

Spezialisierungsnachteil Nr. 3: Isolation

Spezialisten haften oft etwas Sektiererisches an. Hoch spezialisierte Experten wie Ärzte, Soziologen oder Softwareingenieure verfallen gern in Fachjargon, sie werden kaum noch von Normalsterblichen verstanden und fühlen sich am wohlsten beim Fachsimpeln mit Kollegen. Darüber hinaus verliert man bei zu enger Begrenzung des Sichtfeldes den Blick für das Ganze, was – siehe Medizin – zu gravierenden Fehlentwicklungen führt. „Der Spezialist ist seinem Winkel vortrefflich zu Hause, er hat aber keine Ahnung vom Rest der Welt“, sagte der spanische Sozialphilosoph Ortega y Gasset.

