

enable-Kolumne

Wunderheilung mit Nebenwirkungen

von Sebastian Theopold

Kaum stockt die Wirtschaft mal wieder etwas, ist sie wieder da: die Diversifikation. Viele beschreiben sie als Wunderheilmittel. Aber die Risiken und Nebenwirkungen sind nicht unbeträchtlich. Oft kommt weiter, wer sein Kerngeschäft konsequent ausbaut.

Die aktuelle Nachrichtenlage in der Wirtschaftspresse zeigt ein uneinheitliches Bild, was die Entwicklung der nationalen und internationalen Wirtschaft betrifft. Übergeordnete Einflussfaktoren, wie die Immobilienkrise, die Ölpreisentwicklung und auch die Inflationsrate tragen dazu bei, dass der Grad an Ungewissheit in den vergangenen zwei Jahren erheblich zugenommen hat. Die tonangebenden Wirtschaftsforschungsinstitute gehen davon aus, dass der Aufschwung in den kommenden Monaten deutlich an Fahrt verlieren wird. "2009 wird es wohl angesichts dieser Tempoverringerung nur noch für eine schwache eins vor dem Komma reichen", erklärte DIHK-Hauptgeschäftsführer Martin Wansleben.

Noch bevor sich diese Erkenntnis in den Köpfen der Unternehmer festsetzt, werden erfolgversprechende Rezepte für die Bewältigung der sich abzeichnenden Abkühlung präsentiert. Und getreu dem Motto "Täglich grüßt das Murmeltier" ist es wieder da, das Zauberwort aller strategischen Varianten in Zeiten schwächelnder Märkte: Die Diversifikation. Die zyklusmäßige Rückkehr der Diversifikation auf die Bühne der Unternehmensstrategien ist schon fast so vorhersehbar wie der abendliche Einbruch der Dunkelheit. Allerdings muss man schon genauer hinschauen, um die listige Diversifikation wirklich zu erkennen und den möglichen Nutzen für das eigene Unternehmen objektiv zu bewerten.

Vermeintliches Erfolgsrezept



Sebastian Theopold, Munich Strategy Group

Gut getarnt, durch Studien und Praxisbeispiele als erfolgreich belegt, wird sie nun erneut als Patentrezept für deutsche Mittelständler angepriesen. Vergessen scheinen die milliardenschweren Aufräumarbeiten, die uns die letzte große Diversifikationswelle Mitte der 90er-Jahre gekostet hat. Eines der bekanntesten Beispiele war die geplante Weiterentwicklung der Mercedes-Benz AG vom Autobauer hin zu einem integrierten Technologiekonzern. Viele Jahre später ist davon nicht mehr viel übrig geblieben.

Auffällig ist dabei auch, dass sich die Praxisbeispiele vornehmlich auf die großen Unternehmen, wie Siemens, Dr. Oetker, Bosch oder General Electric beziehen. Speziell für mittelständische Betriebe muss das Streben nach Risikostreuung von Fall zu Fall betrachtet werden. Eine von oben nach unten verordnete Defokussierung, mit dem Ziel in neue Märkte vorzudringen, kann die Organisation sehr schnell überfordern und zu einer nachhaltigen Schwächung des Gesamtunternehmens führen. Ist die Diversifikation erst einmal losgetreten, kann sich diese sehr schnell in eine ungewollte Richtung verselbstständigen. Ausgehend von begrenzten Ressourcen und Finanzmitteln in mittelständischen Unternehmen kann der strategische Kurs eine fatale Eigendynamik entwickeln, die nur schwer zu korrigieren ist.

Selbstverständlich muss ein Unternehmer laufend nach neuen Absatzchancen suchen. Besonders dann, wenn das Wachstum im Kernsegment zu stottern beginnt und Wettbewerbsattacken primär über den Preis stattfinden. Allerdings muss eine solche Ausgangssituation nicht zwangsläufig ein Freifahrtschein für strategische Irrfahrten à la Mercedes Benz sein. Aktuelle Mittelstandsprojekte der Munich Strategy Group zeigen, dass die Flucht aus dem umkämpften Kerngeschäft nur in sehr wenigen Fällen ratsam ist. Folgende Gründe sprechen dafür, die Diversifikation kritisch zu betrachten:

- Quersubventionierung

Der Aufbau neuer Geschäftsbereiche kann nur durch eine Quersubventionierung aus dem Kerngeschäft erfolgen. Die dafür verwendeten Mittel fehlen bei der Weiterentwicklung und Vermarktung der angestammten Produkte. Am Ende kann es dazu führen, dass das Randgeschäft nicht in eine ausreichende Marktposition kommt und im Kerngeschäft die Marktposition durch Kapitalmangel erheblich geschwächt wurde. Die Angriffsfläche gegenüber den Wettbewerbern steigt und möglicherweise auch der Druck der Kapitalgeber

- Innovationskraft

Die Flucht in Randgeschäfte kann intern als Ausrede für Innovationsbemühungen im Kerngeschäft

aufgefasst werden. In der Konsequenz kann die gesamte Innovationskraft des Unternehmens abnehmen, mit drastischen Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit. Innovationen müssen sich zudem nicht nur um das Produkt drehen. Erfolgreichen Mittelständlern gelingt es auch durch Verfahrens-, Organisations- oder Strategieinnovationen im Kerngeschäft zu wachsen

- Exportstärke

Die wenigsten mittelständischen Unternehmen stoßen in ihrem Kerngeschäft bereits an die Grenzen der Marktdurchdringung. Zwar werden in vielen Fällen Exportraten von über 50 Prozent erzielt, allerdings verteilt sich diese Quote auf 15 bis 25 Länder. Betrachtet man die strategische Position innerhalb dieser regionalen Teilmärkte, so kann man beobachten, dass nur in Einzelfällen eine führende Position eingenommen wird, die mit der im Heimatmarkt vergleichbar wäre. Hier ist der Unternehmer gefragt, Strategien und Konzepte zu entwickeln, um die regionale Marktdurchdringung zu erhöhen.

Weg vom kurzfristigen Denken

Im Mittelpunkt der unternehmerischen Überlegungen sollte immer die Fokussierung auf das ureigene Kerngeschäft stehen. Erst wenn fest steht, dass wirklich alle Wachstumschancen in den bestehenden Produkten, Regionen und Zielgruppen vollständig ausgeschöpft sind, kann darüber nachgedacht werden, wie und wo die eigenen Fähigkeiten und Technologien möglicherweise sinnstiftend eingesetzt werden können.

Allerdings muss von Beginn an eine belastbare Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt werden, denn eine Wunderheilung gibt es nicht. Das Aufspringen auf Management-Trends hingegen ist nur Ausdruck einer eher kurzfristigen Denkweise. Langfristig erfolgreiche Unternehmen des Mittelstands zeichnen sich seit jeher durch Stabilität und umsichtiges strategisches Handeln aus. In vielen Branchen wachsen die fokussierten Marktführer rund viermal so schnell wie ihre Wettbewerber. Dies vor allem, weil sie sich konsequent mit der laufenden Erneuerung der eigenen Produktpalette beschäftigen und die ausländischen Märkte konsequent erschließen. Viel Zeit für das Jagen in fremden Revieren bleibt da ohnehin nicht über.

FTD.de, 08:00 Uhr

© 2008 Financial Times Deutschland, © Illustration: FTD.de

ZUM THEMA

- [enable-Kolumne: Warren am Mittelstands-Buffer](http://www.ftd.de/karriere_management/gruendung/:Kolumne%20Warren%20Mittelstands%20Buffet/360337.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/gruendung/:Kolumne%20Warren%20Mittelstands%20Buffet/360337.html)
- [enable-Kolumne: Kultur ist nicht nur etwas für den Feuilleton](http://www.ftd.de/karriere_management/gruendung/:Kolumne%20Kultur%20Feuilleton/353354.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/gruendung/:Kolumne%20Kultur%20Feuilleton/353354.html)
- [enable-Kolumne: The Winner takes it all](http://www.ftd.de/karriere_management/gruendung/:Kolumne%20The%20Winner/353900.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/gruendung/:Kolumne%20The%20Winner/353900.html)