

„Wachstum in gesättigten Märkten“

Dieses hochaktuelle Thema verlangt neue Denkweisen in den Unternehmen. Denn ohne Wachstum können wir den demografischen und gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft nicht gerecht werden. Hierüber herrscht zwischen Politik und Wirtschaft ein breiter Konsens.

Wachstum definiert sich aber nicht mehr aus den gewohnten Steigerungsraten der Nachkriegszeit, in welcher ein Mangel die Bedürfnisse und ein regionaler, bekannter Wettbewerb den Markt bestimmten. Das Wachstum in den westlichen Ländern stößt immer mehr auf eine Sättigung; d.h., der Markt selbst wächst nicht mehr wie gewohnt. Die Unternehmen haben dies erkannt und versuchen, über Variantenbildung und evolutionäre Innovationen ihr Wachstum in der technologischen Segmentierung der Märkte zu finden. Dies führt zunehmend zur Komplexität in den Produkten und zum Verlust von Skaleneffekten mit der Konsequenz steigender Kosten. Damit wird die Wettbewerbsfähigkeit in einem sich globalisierenden Markt zunehmend in Frage gestellt.

Andere Unternehmen versuchen durch Verdrängen oder Aufkaufen der Wettbewerber im gesättigten Markt Marktanteile zu gewinnen. Dadurch entsteht eine wachsende Einkaufsmacht gegenüber den Zulieferern.

Die Preisbildung am Markt erreicht gleichzeitig die vollkommene Konkurrenz im „Global Sourcing“. Das Internet ermöglicht erstmals nicht nur eine globale Transparenz der Preise und damit eine gnadenlose Vergleichbarkeit, sondern bildet auch die Basis für Kundenkartelle. Durch das Ausüben der vollkommenen Käufermacht entsteht der Markt der Konditionen.

Der Konditionenmarkt ist gekennzeichnet durch:

- sinkende Preise mit harten Zielpreisvorgaben,
- Diktat der Konditionen, unter denen das Geschäft zustande kommt,
- kurze Entscheidungsfristen für Annahme oder Ablehnung,

mit den Auswirkungen

- fehlende Planungssicherheit bezüglich Stückzahl, Umsatz und Rendite,
- zunehmende Komplexitätskosten,
- permanent gefährdeter Gewinn,
- fehlende Transparenz über das Verhalten des Wettbewerbs.

Zunehmende Komplexitätskosten bei sinkenden Preisen im Konditionenmarkt sind die Herausforderungen der nächsten Jahre und werden die Gewinne der Unternehmen nachhaltig beeinflussen.

Aus den vielen gemeinsamen Projekten der Technologie Management Gruppe mit der produzierenden Industrie haben sich die folgenden vier Erfolgshebel herauskristallisiert:

- Gemeinsame Zielverpflichtung
- Effektivität der Innovation
- Individualität zum Standardpreis
- Selbstlernende Regelkreise

Gemeinsame Zielverpflichtung

Unternehmen sind keine homogenen Einheiten, sondern der Zusammenschluss von einzelnen Wissens- und Entscheidungsträgern, die in definierten Prozessen erst die Unternehmung ergeben. Gerade aber bei den einzelnen Wissens- und Entscheidungsträger wirken sich die veränderten Marktbedingungen und -konditionen unterschiedlich aus: Ihr Entscheidungsverhalten richtet sich nach ihrem Wissensstand, ihren eigenen Einschätzung zur Situation, ihren selbstentwickelten Lösungsideen, ihrem persönlichen sozialen Status und ihren eigenen individuellen Zielsetzungen. Je größer der Stress aufgrund der sich verändernden Märkte auf die einzelnen



Unser Kompetenzportfolio für Ihre Aufgaben

- Wachstumsorientierte Geschäftsfeldplanung
- Effektivität der Innovation
- Kompetenzorientiertes Innovationscoaching
- Kundenindividualität zum Standardpreis
- Nachhaltige Technologieentwicklung
- Selbstlernende Regelkreise
- TMG InnovationsManager™

Wissens- und Entscheidungsträger wirkt, umso geringer wird die kognitive Leistungsfähigkeit und umso mehr treten Meinungskonflikte offen zutage. Das Unternehmen ist damit in der Reaktionskraft nachhaltig geschwächt. Hier findet der Konditionenmarkt einen schier unbegrenzten Spielraum zur Ausübung seiner Macht. Ungerichtete Meinungen, fehlende Leitplanken und unterschiedliche Geschwindigkeiten im Denken begrenzen die eigene Verteidigungsmacht und schmälern damit die Überlebensfähigkeit der Unternehmen im Konditionenmarkt nachhaltig.

Die gemeinsame kognitive Zielverpflichtung aller Funktionsbereiche ist die Überlebensvoraussetzung im Konditionenmarkt. Gerade hier zeigen die Unternehmen heute elementare Schwächen. Alle haben zwar eine Unternehmensvision erarbeitet, diese ist aber meist nicht in strategische Leitplanken für die einzelnen Wissens- und Entscheidungsträgern übergeführt worden. Es ist mit der zunehmenden Dynamisierung zu beobachten, dass sich die einzelnen Unternehmensbereiche und -funktionen ihre eigene Strategie formulieren, um selbst überleben zu können. Dies führt zu Disharmonien zwischen den einzelnen Sichtweisen der Entscheidungsträger, was in den meisten Fällen zur Fehlallokation der wertvollen Ressourcen führt.

→ Profitabel Wachsen in gesättigten Märkten heißt, eine gemeinsame Zielverpflichtung zwischen allen Wissens- und Entscheidungsträgern zu erreichen und diese permanent sicherzustellen.

Effektivität der Innovation

Innovation ist die Gratwanderung zwischen Erfolg und Pleite. Wenn der Kunde nicht mehr bereit ist, die Innovation wertig zu bezahlen und der Markt selbst nicht mehr wächst, wie kann man dann noch selbst profitabel wachsen?

Die meisten Unternehmen versuchen über eine Technologiedifferenzierung zu wachsen. Damit segmentieren sie den vorhandenen nicht wachsenden Gesamtmarkt in Teilmärkte, von denen niemand weiß, ob diese Märkte auch wirklich die Zukunftsmärkte sind.

Die Konsequenz ist: Gesättigte Märkte weisen eine hohe Volatilität auf.

Unter diesen Rahmenbedingungen werden zukünftig konkurrierende Innovationen extern um die gleichen Märkte und intern um dieselben Ressourcen kämpfen. Da aber im Konditionenmarkt die verfügbaren Ressourcen über den Ertragsdruck limitiert sind, müssen die richtigen Innovationsvorhaben frühzeitig herausgefiltert und priorisiert werden. Aber was sind die richtigen Innovationsvorhaben? Die frühe Entscheidung zu den richtigen Innovationsvorhaben ist wie eine absolute Richtungsweisung im vollkommenen Nebel. Daher müssen die Innovationsvorhaben sich zukünftig an dem Effekt, welchen sie im Zielmarkt erreichen können, messen lassen. Die endgültige Entscheidung zu einer Innovation muss sich an möglichen Alternativen orientieren. Dies verlangt von den Unternehmen, unterschiedliche Innovationen zu verfolgen und diese ständig auf ihre Effektivität zu bewerten. Dazu gehört auch die Fähigkeit Innovationen abubrechen. Dieser Prozess verlangt eine sehr hohe Interaktion zwischen den einzelnen Wissens- und Entscheidungsträgern. Die Grundlage hierfür ist, neben der gemeinsamen Zielverpflichtung, eine strukturierte Meinungsbildung auf der Basis eines filterbasierten Entscheidungsprozesses.

→ Profitabel Wachsen in gesättigten Märkten heißt, mit Alternativen umgehen zu können und faktenorientierte Entscheidungsprozesse zu besitzen.

Individualität zum Standardpreis

Individualität erzeugt ein additives Geschäft. Manche Unternehmen haben ihr eigentliches Produktgeschäft mit individuellen Dienstleistungen angereichert. Allerdings mit dem Resultat, heute nicht bezahlte Leistungen im Kaufentscheidungsprozess erbringen zu müssen und die Kundenindividualität ungefiltert in das Produktgeschäft übergeführt zu haben. Damit haben sie zur Wettbewerbsdifferenzierung den Gesamtmarkt in Nischenmärkte zergliedert und ihre Komplexitätskosten nachhaltig erhöht. Die Praxis zeigt aber, dass überkomplexe Unternehmen lang-

fristig am Markt nicht erfolgreich sein können. Die Unternehmen werden zukünftig gezwungen sein, eigenständig die interne und externe Komplexität zu managen und das additive Geschäft der Individualität in ein multiplikatives Geschäft der Standards überzuführen. Die Weiche zur Massenproduktion wird in der Zukunft in den Unternehmen selbst liegen. Das Produktmanagement bekommt damit eine neue Dimension. Es muss die kundenindividuellen Anforderungen bewerten und gewichten, die Anforderungen in Standard oder individuelle Option segmentieren, die Module samt Schnittstellen definieren, die wirtschaftliche Kombinatorik festlegen, die Fixkosten durch eine Make-or-buy-Strategie beherrschbar gestalten und eine modulare Denkstruktur im Unternehmen integrieren.

Diese Anforderung verlangt von den Unternehmen ein proaktives Verhalten. Die Unternehmen müssen mit diesen Schritt in Vorleistung zu treten, um dann aus dem definierten Baukasten kundenindividuelle Lösungen schnell applizieren zu können. Unter einem Baukasten sollte hier jedoch nicht nur ein Teilebaukasten verstanden werden. Ein Baukasten in einem innovativen und erfolgreichen Unternehmen umfasst auch die Denkweisen, die Verfahren, das Know-how und die Prozesse.

→ Profitabel Wachsen in gesättigten Märkten heißt, kundenindividuelle Lösungen aus einem multiplikativen Baukasten bedienen zu können.

Selbstlernende Regelkreise

Leider ist unsere angewandte Betriebswirtschaftslehre nicht ausreichend in der Lage den zukünftigen dynamischen Prozessen gerecht zu werden. Wir haben aus dem Erfolgscontrolling einen Fachbereich gemacht. Wie im Qualitätsmanagement haben wir eine Abteilung gebildet, in der Hoffnung, dass diese eine ausreichende Transparenz zur Entscheidungsfindung erzeugen kann. Wie im Qualitätsmanagement, kann aber Wirtschaftlichkeit nicht durch eine Abteilung erzeugt werden, sondern muss in den Köpfen stattfinden. Eigentlich darf Controlling im Sinne der Zukunftssteuerung keine Aufgabe einer Abteilung sein, sondern muss zur Denkweise aller am Innovations- und Wachstumsprozess beteiligter Personen gemacht werden. Controlling und damit Wirtschaftlichkeit ist eine Grundvoraussetzung für das zukünftige Denken und Handeln. Diese Tatsache wurde schon früh durch das Schaffen der Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur erkannt. Diese Denkweise muss aber in gesättigten Märkten in allen Köpfen vorhanden sein. Wichtig ist hierbei zu wissen, dass es leichter ist, einem Techniker Betriebswirtschaftslehre beizubringen, als einem Betriebswirt Technik. Ziel muss es zukünftig sein, dass die Innovationsverantwortlichen wie "Produktmanager" und "Projektmanager" über einen kleinen und schnellen Regelkreis zur wirtschaftlichen Beurteilung der Innovationsvorhaben verfügen. Sie legen noch immer den Großteil der späteren Kosten fest und steuern damit das zukünftige Unternehmensergebnis. Die Innovationsprojekte sind die Quelle des zukünftigen Erfolges. Ertragsgetriebene Innovationen verlangen keine Controllingabteilung, sondern ein Denken der Projektverantwortlichen in wirtschaftlichen Zusammenhängen mit schneller Simulation und Entscheidungsfindung sowie einer selbstregelnden Innovationssteuerung.

→ Profitabel Wachsen in gesättigten Märkten verlangt ein unternehmensweites Ingangsetzen von kleinen Regelkreisen.

In gesättigten Märkten ändern sich die Marktmechanismen grundlegend. Aufgrund des vorherrschenden Überangebots wird die Nachfragemacht zum dominierenden Faktor. Strategien, die früher erfolgreich waren, führen nun schnell in das wirtschaftliche Abseits.

Nur wer diese Änderungen in seinem Marktsegment erkennt und den erforderlichen Paradigmenwechsel im Unternehmen durchsetzt sowie seine Innovationssteuerung auf die geänderten Anforderungen anpasst, kann profitables Wachstum generieren.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ulf Pleissner

Geschäftsführender Gesellschafter der Technologie Management Gruppe
Vorstandsmitglied des Verbands Deutscher Wirtschaftsingenieure (VWI)

© TMG 2007