



## „Wachstum

## in gesättigten Märkten“

Wachstum definiert sich 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; das heißt, 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 zu einer zunehmenden Komplexität der Produkte und damit zu einem Verlust von Skaleneffekten. Die

Konsequenz sind steigende 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

**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.**

der vollkommenen Käufermacht entsteht der Markt der Konditionen.

Der Konditionenmarkt ist gekennzeichnet durch sinkende Preise mit harten Zielpreisvorgaben, durch das Diktat der Konditionen, unter denen das Geschäft zustande kommt, und durch kurze Entscheidungsfristen für Annahme oder Ablehnung. Die Auswirkungen sind fehlende Planungssicherheit bezüglich Stückzahl, Umsatz und Rendite, zunehmende Komplexitätskosten, permanent gefährdeter Gewinn sowie 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 selbst entwickelten Lösungsideen, ihrem persönlichen sozialen Status und ihren eigenen individuellen Zielsetzungen. Je mehr der Stress aufgrund der sich verändernden Märkte auf die einzelnen 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.

### 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?

## Das Internet ermöglicht eine globale Transparenz der Preise und damit eine gnadenlose Vergleichbarkeit.

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 abzubauen. 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. 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 langfristig am Markt nicht erfolgreich sein können.

### Individualität zum Standardpreis

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 diesem Schritt in Vorleistung 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.

### 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.

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*

### DER AUTOR

Ulf Pleissner, Jahrgang 1961, verfügt über eine langjährige Erfahrung im Bereich des Innovationsmanagements für die produzierende Industrie. Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Darmstadt war er von 1991 bis 1995 Leiter der Stabsgruppe für Forschungs- und Entwicklungsmanagement bei der VDO Adolf Schindling AG (heute Siemens VDO Automotive). 1995 erfolgte dann der Einstieg in die TMG Technologie und Management Gruppe Markt und Innovation in Karlsruhe als Innovationsberater. Seit 1999 ist er Geschäftsführender Gesellschafter der TMG Markt und Innovation und seit 2002 Geschäftsführender Gesellschafter der TMG Technologie und Engineering ([www.tmg-karlsruhe.de](http://www.tmg-karlsruhe.de)). Seit 2001 ist Ulf Pleissner auch Mitglied des Vorstandes des Verbands Deutscher Wirtschaftsingenieure e.V. (VWI). Hier organisierte er in Zusammenarbeit mit weiteren Experten den Deutschen Wirtschaftsingenieurtag (DeWIT). Dem Ruf zu dieser interdisziplinären Veranstaltung folgen alle zwei Jahre mehr als 300 Wissens- und Entscheidungsträger aus der deutschen Wirtschaft und Wissenschaft.



# Schätzen Sie das perfekte Zusammenspiel von Querdenken?



Querdenken. Coachen. Realisieren.

#### Markt und Innovation

Wir denken weiter.  
Und bringen Sie nach vorn.

#### Technologie und Engineering

Wir beherrschen Technologien.  
Und realisieren diese für Sie.



Technologie  
Management Gruppe  
**Karlsruhe**

[www.tmg-karlsruhe.de](http://www.tmg-karlsruhe.de)