



Richtig hoch hinaus
geht es nur mit
gutem Management

GASTBEITRAG

Nichts für junge Hüpfher

Wer auf gesättigten Märkten wachsen will, braucht keine emsigen Youngster, sondern erfahrene Manager, um Projekte zu steuern

Wachstum definiert sich nicht mehr aus den gewohnten Steigerungsraten der Nachkriegszeit. Damals bestimmte ein Mangel die Bedürfnisse und ein regionaler, bekannter Wettbewerb den Markt. Doch heute stößt das Wachstum in den westlichen Ländern immer mehr auf eine Sättigung: Der Markt selbst wächst nicht mehr wie gewohnt.

In gesättigten Märkten ändern sich der Markt und seine Mechanismen grundlegend. Heute haben wir ein Überangebot. Und so ist die Nachfrage zum dominierenden Faktor geworden. Früher erfolgreiche Strategien führen nun schnell ins wirtschaftliche Abseits. Nur wer die Erfolgshebel effektiv umlegt, kann profitables Wachstum generieren.

Hinzu kommt: Unternehmen sind keine homogenen Einheiten, sondern der Zusammenschluss von Wissens- und Entscheidungsträgern. Nur wenn alle diese Einheiten ihr gemeinsames Ziel kennen, wird ein Unternehmen erfolgreich sein.

Zukünftig konkurrierende Innovationen kämpfen extern um die gleichen Märkte und intern um dieselben Ressourcen. Da aber die verfügbaren Ressourcen über den Ertragsdruck limitiert sind, muss ein Unternehmen frühzeitig erkennen, welches die wichtigsten Innovationen sind. Die Prioritäten müssen klar sein. Ein Sensorhersteller, der die Hälfte seiner Kraft dafür aufwendet, um mit einem Wettbewerber gleichzuziehen, anstatt ihn zu überholen, verschwendet seine Ressourcen. Um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen, müssen

Unternehmen mit Alternativen umgehen können und faktenorientierte Entscheidungsprozesse besitzen.

Wer in einem gesättigten Markt noch profitabel wachsen will, bietet seinen Kunden individuelle Lösungen an. Bei der Gestaltung dieser Lösungen greift das Unternehmen jedoch auf einen multiplikativen Baukasten zurück – der ebenfalls Denkweisen, Verfahren, Know-how und Prozesse umfasst. Dabei sind die Wiederverwertbarkeit der Hebel zur Multiplikation und die Systemverantwortung der Garant für Individualität.

Dass diese Prinzipien erfüllt werden, muss Aufgabe der ganzen Firma sein. Controlling im Sinne der Zukunftssteuerung darf also keine Aufgabe einer einzelnen Abteilung sein, sondern muss zur Denkweise aller am Innovations- und Wachstumsprozess beteiligten Personen gemacht werden.

Ziel muss es sein, dass Verantwortliche über einen kleinen und schnellen Regelkreis zur wirtschaftlichen Beurteilung der Innovationsvorhaben verfügen. Nur wer schnell entscheidet, hat

Erfolg. Ertragsgetriebene Innovationen verlangen ein Denken der Projektverantwortlichen in wirtschaftlichen Zusammenhängen mit schneller Simulation und Entscheidungsfindung sowie einer selbstregelnden Innovationssteuerung. Das Problem der Unternehmen ist aber, dass sie nicht über qualifizierte Projektmanager verfügen. Denn das ist keine Aufgabe von Youngstern, sondern von erfahrenen Managern.

Ulf Pleissner,

Geschäftsführender Gesellschafter TMG Gruppe



Ulf Pleissner