

Nicht jedes Zukunftsprojekt ist Zukunft

Über Jahrhunderte hinweg war die Kutsche ein wichtiges Verkehrsmittel. Sicher wurde sie immer wieder verbessert: bequemer, leichter, schneller. – Dann kam das Automobil.

Ähnlich ging es der Schreibmaschine. Auch sie wurde über Jahrzehnte weiterentwickelt. Elektrische Schreibmaschinen waren komfortabler und leistungsfähiger als ihre Vorgänger. Trotzdem stellt sich heute kaum jemand die Frage, welche Schreibmaschine er sich als Nächstes kaufen wird.

Der Bedarf hat sich verändert. Und er verändert sich auch heute ständig.

Genau das macht Entscheidungen in Unternehmen schwierig. Neue Technologien ersetzen bestehende Produkte selten genau in dem Moment, in dem diese aufhören, Geld zu verdienen. Oft funktioniert das alte Geschäft noch lange. So werden auch heute noch Farbbänder für Schreibmaschinen hergestellt, obwohl der Bedarf dafür sehr gering geworden ist.

Schwierige Entscheidung: Wohin mit den Ressourcen?

Viele Investitionen dienen dazu, bestehende Produkte besser zu machen, neue Anwendungen zu erschließen oder zusätzliche Bedürfnisse beim Kunden zu wecken.

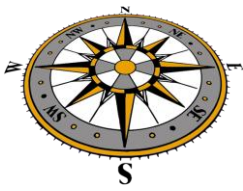
Schwierig wird es, wenn gleichzeitig neue Technologien oder völlig andere Lösungen auf den Markt drängen und absehbar wird, dass die bisherigen Produkte an Bedeutung verlieren werden.

Dann stellt sich die Frage: **Wohin fließen die Ressourcen?**

- ▶ In die Weiterentwicklung des Bestehenden?
- ▶ Oder in neue Felder, bei denen heute vielleicht noch gar nicht sicher ist, wie groß ihr künftiger Beitrag sein wird?

Verbesserungen bisheriger Produkte können sehr sinnvoll sein. Sie können den Lebenszyklus verlängern, zusätzliche Kunden gewinnen oder das bestehende Geschäft noch über Jahre tragen. Doch sie verändern nicht automatisch die Richtung des Marktes. Eine komfortablere, schnellere oder technisch ausgefeiltere Kutsche wäre immer noch eine Kutsche gewesen.

Und so kann auch heute ein Projekt modern, technisch anspruchsvoll und innovativ sein – und dennoch vor allem das bestehende Geschäft verlängern.



Führungs-Impulse

Zukunft braucht manchmal einen anderen Blick

Sich von einem bisherigen Geschäft zu lösen, bedeutet nicht, dass damit auch die vorhandenen Fähigkeiten wertlos werden. Gerade traditionsreiche Industrieunternehmen zeigen das. Manche entstanden als Zulieferer des Bergbaus und arbeiten heute in ganz anderen Märkten. Geblieben sind beispielsweise Kenntnisse in Hydraulik, Antriebstechnik, Werkstoffen oder anspruchsvollen industriellen Anwendungen. Verändert hat sich, wofür diese Fähigkeiten eingesetzt werden.

Vielleicht liegt gerade darin eine wichtige Möglichkeit: nicht bei dem Produkt stehen zu bleiben, mit dem ein Unternehmen groß geworden ist, sondern zu überlegen, wo das dahinterliegende Wissen künftig gebraucht wird.

Veränderung hat ihren Preis

Das klingt in der Theorie einfacher, als es in der Praxis ist. Denn wer Menschen, Kapital und Aufmerksamkeit aus einem heute noch erfolgreichen Geschäft abzieht und gezielt in neue Felder steckt, nimmt bewusst in Kauf, dass das bisherige Geschäft weniger Umsatz erwirtschaftet.

Gleichzeitig braucht das Neue häufig Zeit. Es muss entwickelt werden, Märkte müssen entstehen oder erschlossen werden, Kunden müssen gewonnen werden.

Für eine gewisse Zeit kann deshalb genau das eintreten, was Unternehmen normalerweise vermeiden möchten: Das Alte trägt weniger bei, während das Neue noch nicht ausreichend trägt. Gerade deshalb fällt es schwer, diesen Schritt zu gehen, solange das bestehende Geschäft noch funktioniert.

Wartet man allerdings, bis der bisherige Markt deutlich eingebrochen ist, ist die Entscheidung zwar leichter. Dann fehlen möglicherweise aber Zeit und Ressourcen, um ein neues Geschäft mit der notwendigen Konsequenz aufzubauen.

Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Eine allgemeingültige Antwort darauf gibt es wohl nicht. Aber zwei Fragen können helfen, genauer hinzusehen:

- ▶ Verbessern wir gerade ein Produkt, das auch künftig gebraucht wird?
- ▶ Oder verlängern wir vor allem die Lebensdauer eines Geschäfts, dessen Bedeutung bereits abnimmt?

Denn nicht jedes Zukunftsprojekt ist Zukunft. – Manchmal ist es nur das alte Geschäft in neuer Verpackung.