

Horst Wildemann

Herausgeber

## Die Zukunft des Wachstums

Tagungsband

Münchner Management Kolloquium

09. und 10. März 2004

Herausgeber  
Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h. c. Horst Wildemann  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
mit Schwerpunkt Logistik  
Technische Universität München

**Wildemann, Horst**

Die Zukunft des Wachstums

München, TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN 3-937236-09-0

Copyright (C) by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2004

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Druck:

Hofmann GmbH & Co. KG, Offsetdruck + Repro, Traunreut

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, sind vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

## Vorwort

Meadows machte vor über 30 Jahren mit seiner Veröffentlichung zu den „Grenzen des Wachstums“ Furore. Heute diskutieren Entscheidungsträger der Unternehmen, Politiker und Wissenschaftler die Zukunft des Wachstums neu. Wachstum lässt sich nicht vorausplanen und schon gar nicht diktieren. Der Ablauf des Wachstums folgt nicht einer Wunschliste von Regierungen oder Computer-Modellbauern. Wachstum entwickelt sich als ein organischer und evolutionärer Prozess. Visionen, Einsichten, Empfindungen, Versuche und Aktionen von zahlreichen Menschen sind die Quelle des Wachstums.

Die Zukunft des Wachstums zu gestalten, bedeutet neben traditionellen Wachstumspfaden neue Wege des Wachstums zu beschreiten, ein Wachstum mit Hebelwirkung, das sich nicht auf das Eigentum von Vermögenswerte bezieht, sondern Ressourcen anderer Unternehmen und Institutionen für ihre eigenen Initiativen nutzt. Unternehmen werden zu Koordinatoren und Gestalter eines offenen Prozessnetzwerkes. Nicht vertragliche Vereinbarungen, sondern wirtschaftliche Anreize sind die Basis dieser Bündnisse unter Inhabern von Ressourcen. So dass nicht die Frage der Grenzen des Wachstums eine Rolle spielen, sondern vielmehr das Wachsen der Grenzen.

Die neue Herausforderung für die Unternehmen besteht nun darin, erfolgsversprechende und nachhaltige Antworten auf entscheidende Fragen zu finden:

- Welche Strategien des „Wachstums mit Hebelwirkung“ sind erfolgreich?
- Welche Vermögenswerte eines Unternehmenstyps „Kordinator im Prozessnetzwerk“ sind mit dem Ziel eine unverwechselbare Vermögensbasis zu besitzen zu erhalten?
- Wie lässt sich die Steuerung von Geschäftsaktivitäten über Unternehmensgrenzen hinweg verbessern?
- Welche Organisation als Koordinator und Gestalter flexibler Prozessnetzwerke ist zielführend?
- Welche wirtschaftlichen Anreize unterstützen die Teilnahme der Unternehmen im offenen Prozessnetzwerk?
- Unterscheiden sich Strategien zum Wachstum in unterschiedlichen Branchen und Unternehmenssituationen?
- Wie ist eine leistungsfähige Plattform für die beständige Verbesserung der Stärken der Geschäftspartner zu gestalten?
- Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für die Umsetzung von „Wachstum mit Hebelwirkung“ ableiten?

Der Tagungsband umfasst die Beiträge des 11. Münchner Management Kolloquiums. Hochrangige Referenten aus internationalen Unternehmen, von Großkonzernen, mittelständischen Unternehmen, Politiker und Wissenschaftler stellen die Einflussgrößen, Strategien und Methoden zur Gestaltung der Zukunft des Wachstums dar. Sie verdeutlichen, welche Aktivitäten und Umsetzungsschritte notwendig sind, um ein Wachstum mit

Hebelwirkung auszulösen, führend zu begleiten und zu steuern. Aktuelle Forschungsergebnisse wie Best Practice-Beispiele und Benchmarks aus unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsbereichen werden verdeutlicht. Sie erfahren von Unternehmen, die erfolgsversprechende Hebel des neuen Wachstums für sich entdeckt haben und die damit verbundenen ergriffen haben, welche bewährten und innovativen Methoden diese einsetzen, um Wachstumsgrenzen zu verschieben, Wachstumsbarrieren zu umgehen oder zu überwinden und sich somit vom Wettbewerb erfolgreich zu differenzieren.

Vertreter folgender Unternehmungen geben Empfehlungen für eine erfolgreiche Realisierung von Führungsverantwortung: Deutsche Bank AG, Deutsche Post AG, mg technologies ag, Klöckner & Co. AG, Sixt Deutschland AG, Allianz AG, Gruner + Jahr AG & Co. KG, Siemens AG, Ford Deutschland AG, Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, SIG Holding AG, Nycomed Danmark A/S, Peters, Schönberger & Partner, BCT Technology AG, SAS Institute GmbH, VDA Verband der Automobilindustrie, KPMG AG, IKB Deutsche Industriebank AG, DaimlerChrysler AG, KarstadtQuelle AG, Siemens VDO Automotive AG, Sennheiser Electronic GmbH, OMV AG Austria, Gardena Holding AG, O2 (Germany) GmbH & Co. OHG, BASF AG, E.ON Energie AG, MANN+HUMMEL GmbH, Claas KGaA mbH, Putsch GmbH & Co. KG, Carl Zeiss, Zeppelin GmbH, Parametric Technology GmbH, Rolls-Royce Deutschland Ltd. Co. KG, Brückner Maschinenbau GmbH, Continental AG, Unilever Deutschland GmbH, Festo AG & Co. KG, Illbruck GmbH

Ich bedanke mich bei allen Referenten für Ihre Beiträge und den beteiligten Unternehmen für Ihre Teilnahme an unseren Beratungs- und Forschungsprojekten.

Für die Unterstützung des Münchner Management Kolloquiums bedanke ich mich besonders bei den Sponsoren E.ON Energie AG, KPMG AG, HypoVereinsbank AG, Parametric Technology GmbH, SAS Institute AG, O2 GmbH & Co., VBM – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V., bankmagazin, CallCenter Profi, salesBusiness, Financial Times Deutschland GmbH & Co. KG, manager magazin GmbH, Technology Review.

München, im März 2004

Horst Wildemann

# Inhalt

<b>Die Zukunft des Wachstums</b>	<b>11</b>
Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h. c. Horst Wildemann	
<b>Transformationsmanagement am Beispiel der Deutschen Bank</b>	<b>73</b>
Dr. Josef Ackermann	
<b>Deutschland braucht mehr Kinder Ein Plädoyer für eine nachhaltige Familienpolitik</b>	<b>101</b>
Renate Schmidt	
<b>Die Herausforderung, wachsende Dienstleistungsunternehmen zu managen</b>	<b>113</b>
Dr. Thomas Ludwig	
<b>Dienstleistungsmarketing</b>	<b>119</b>
Erich Sixt	
<b>Wie kann man in der Pharmaindustrie ohne Forschung wachsen?</b>	<b>139</b>
Charles Depasse	
<b>Innovationen als Wachstumsmotor im Medienbereich</b>	<b>151</b>
Dr. Bernd Kundrun	
<b>Fokussieren contra diversifizieren</b>	<b>169</b>
Prof. Dr. Roman Boutellier	
<b>Steuern als Wachstumsfaktor</b>	<b>189</b>
Christopher Schönberger	
<b>Zukunftssicherung durch zielorientierte Strategie und Rollenverständnis zwischen Großen und Kleinen</b>	<b>219</b>
Dr.-Ing. Karl-Heinz Klein	
<b>Trendsetting in innovativen Märkten</b>	<b>241</b>
Prof. Dr.-Ing. Klaus Wucherer	

<b>Profitables Wachstum durch Qualität</b>	<b>257</b>
Dr. Martin Hoyos	
<b>Innovative Finanzierungskonzepte: Erfolgsfaktor für unternehmerische Wachstumsstrategien</b>	<b>271</b>
Dr. Alexander von Tippelskirch	
<b>Durch Kompetenzen in Entwicklung und Engineering schneller wachsen als der Markt</b>	<b>279</b>
Adi Stahuber	
<b>Erfolg durch Wachstum am Beispiel der KarstadtQuelle AG</b>	<b>319</b>
Wolfgang Urban	
<b>Profitables Wachstum durch Innovation: Erfolgsfaktoren im Zukunftsmarkt Automobilelektronik</b>	<b>345</b>
Wolfgang Dehen	
<b>Qualität der Flexibilität: Eine zukunftsorientierte Kernkompetenz für den Mittelstand!</b>	<b>357</b>
Prof. Dr. Jörg Sennheiser	
<b>Wachstum in stagnierenden Märkten am Beispiel der OMV AG</b>	<b>365</b>
Dr. Gerhard Roiss	
<b>Rahmenbedingungen für Wachstum: Wachstum in volatilen Märkten</b>	<b>389</b>
Rudi Gröger	
<b>Veränderte Rahmenbedingungen erfordern neue Wege in die Zukunft</b>	<b>405</b>
Dr. Albert Heuser	
<b>Fokussierung und Effizienz: Die Wachstumsstrategie der E.ON Energie AG</b>	<b>425</b>
Dr. Bernhard Reutersberg	

<b>Regionale Differenzierung - Wachstumsstrategie der MANN+HUMMEL Gruppe</b>	<b>451</b>
Dr. Dieter Seipler	
<b>Wachstumsstrategien eines mittelständischen Unternehmens in Osteuropa</b>	<b>467</b>
Nikolaus Feil	
<b>Wachstum im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung Die Strategie der Keiper Recaro Gruppe</b>	<b>489</b>
Martin Putsch	
<b>Wachstumstreiber Innovation: Technologieführerschaft und Wachstum entlang Kernkompetenzen</b>	<b>529</b>
Dr. Dieter Kurz	
<b>Wachstum durch Innovation und globalen Ausbau</b>	<b>545</b>
Ernst Susanek	
<b>40 Day Engine Cash-Optimierung durch Prozessverschlan- kung</b>	<b>571</b>
Axel Arendt	
<b>Zukunftsperspektiven der deutschen Biotechnologie-Firmen</b>	<b>593</b>
Florian Holsboer	
<b>Sicherung der Marktführerschaft im zyklischen Markt</b>	<b>599</b>
Peter Wellenhofer	
<b>Wachstum in schwierigen Märkten</b>	<b>627</b>
Manfred Wennemer	
<b>Die Rezession macht fit für das Wachstum</b>	<b>663</b>
Dr. Eberhard Veit	

# **Die Zukunft des Wachstums**

Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h. c. Horst Wildemann

Technische Universität München

# Die Zukunft des Wachstums von Unternehmen

## Horst Wildemann

### Gliederung

1. Einleitung: Wachstum durch Methode oder Zufall?
  - 1.1 Wachstum in Wirtschaftssystemen
  - 1.2 Weg des betrieblichen Wachstums
    - 1.2.1 Axiome des Wachstums: Dynamik, Prognose und Investition
    - 1.2.2 Aspekte des Wachstums: Innovation, Akquisition, Qualität und Verbesserung
  - 1.3 Wege dynamischer Veränderung: Planung versus Flexibilität?
2. Methodisches Wachstum
  - 2.1 Wachstumspfade suchen und finden
    - 2.1.1 Wachstum vorbereiten
      - Prozesse modellieren
      - Produktivität steigern
    - 2.1.2 Wachstumschancen ermöglichen
      - Kundenbeziehungen statt „König Kunde“
      - Dienstleistungen zu Produkten
    - 2.1.3 Wachstumsstrategien definieren
      - Zeitstrategie: Langfristiges Wachstum durch Innovation
      - Fokussierungsstrategie: Wachstum durch Konzentration
    - 2.1.4 Wachstumsmittel wählen
      - Internes Wachstum
      - Externes Wachstum
  - 2.2 Wachstumsgeschwindigkeit ausgewogen planen
    - 2.2.1 Kapital und Wachstum
    - 2.2.2 Personal und Wachstum
  - 2.3 Wachstumshindernisse beseitigen
    - 2.3.1 Qualität sichern
    - 2.3.2 Mit Informationen Kosten senken

2.3.3 Kapazitäten erhöhen

2.3.4 Managementfehler durch Corporate Governance verhindern

3. Wachstumsstrategien für Unternehmen
    - 3.1 Wachstum im Mittelstand durch Kontinuität
    - 3.2 Wachstum in reifen Branchen
  4. Instrumente zur Erstellung eines Wachstumsplans
    - 4.1 Vision mit Leitbildern
    - 4.2 Analytik mit Roadmaps
    - 4.3 Prospektion durch Frühwarnung
    - 4.4 Logik in der Portfolioplanung
  5. Fazit
- Literatur

\* Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h. c. Horst Wildemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Logistik an der Technischen Universität München sowie Leiter des Beratungsinstitutes TCW Transfer-Centrum.

## 1. Einleitung: Wachstum durch Methode oder Zufall?

Die Zeiten eines stetigen Wachstums gehören in den meisten Branchen der Vergangenheit an. Insbesondere in Wachstumsbranchen zeigt sich, dass hohes Wachstum meist auch mit extremen Schwankungen verbunden ist. Im Halbleitermarkt wurde in den letzten 40 Jahren ein Wachstum von durchschnittlich 14% erzeugt, jedoch mit Schwankungen von -30% bis +50%. Diese Branche stellt sicher ein Extremum dar, der Trend gilt jedoch auch für andere Bereiche. Wollen Unternehmen in volatilen Märkten operieren, so müssen sie in der Lage sein, Wachstumschancen im eigenen Unternehmen zunächst zu lokalisieren und dann zu realisieren und in den logistischen und produktiven Prozessen umzusetzen.

Nach sinkenden Wachstumsraten in Volkswirtschaften und Branchen, wie sie die vergangenen Jahre auf den internationalen und nationalen Märkten zu verzeichnen waren, verändern sich die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Wachstums wieder ins Positive. Die Anzahl von Insolvenzen als Endpunkte sich verschärfender Unternehmenskrisen reduziert sich wieder. Unternehmenstransaktionen werden jetzt nicht mehr überwiegend aus Krisengründen, sondern aus strategischen Motiven durchgeführt.

Dennoch ist das Wettbewerbsumfeld, in dem Unternehmen um Wachstum und Arbeitsplätze streiten, weiterhin schwierig. Viele der bisherigen Wachstumsmärkte haben einen hohen Sättigungsgrad erreicht und sind durch geringe Wachstumsraten, ein ständiges Überangebot und harte internationale Konkurrenz geprägt. Statt von einem Wachstumswettbewerb sind die Branchen von einem Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet (vgl. Olbrich (1998)). Dies gilt sowohl für die Automobil- und Zulieferindustrie als auch für Konsumelektronik, die Hausgeräteindustrie und den Maschinen- und Anlagenbau.

In diesen reifen Märkten werden die Basisprodukte und die Kostenstrukturen immer vergleichbarer, ein Wachstum ist lediglich über bewusste Differenzierung oder über eine intelligente Innovationspolitik möglich. Zu allen Zeiten gab es Wachstumsmärkte, die schließlich Sättigung erreichten, weil die potenziellen Käufer die angebotenen Produkte in der einen oder anderen Form schon besaßen. Aber in vielen dieser reifen Märkte brachten innovative Unternehmen dann doch neue Produkte und Leistungen hervor, die die Kunden zu neuer Nachfrage veranlassten, weil sie ihnen einen bisher noch nicht gebotenen Nutzen ermöglichten. Schumpeter charakterisierte es als das Wesen des Unternehmers, durch neuartige Kombinationen von Fähigkeiten und Leistungen neuen Kundennutzen zu stiften, mit dem eine Alleinstellung erreicht werden kann und mit dem Bedürfnisse der Kunden besser oder überhaupt zum ersten Mal befriedigt werden können (vgl. Schumpeter (1931)). Durch einen technologischen Vorsprung kann zumindest für einen begrenzten Zeitraum der Wettbewerb auf Distanz gehalten und Wachstum generiert werden. Untersuchungen zeigen, dass die erfolgreichsten Unternehmen die Hälfte ihres Umsatzes mit neuen Produkten tätigen, während das untere Drittel der Unternehmen nur ca. 10-15% ihres Umsatzes mit neuen Produkten realisiert.

Die Grundlage der Innovationsdynamik ist die Innovationsfähigkeit der Organisation, also die Fähigkeit, schlecht befriedigte oder unbefriedigte Bedürfnisse zu erkennen und neue Kombinationsmöglichkeiten von Know-how, Leistungen und Ressourcen zu entwickeln, mit denen diesen Bedürfnissen entsprochen werden kann. Dennoch gelingt

es nur wenigen Unternehmen, solche Fähigkeiten kontinuierlich zu bündeln und auszubauen.

Die seit den 90er Jahren anhaltende Häufung von Insolvenzen und Unternehmenskrisen hat in der Öffentlichkeit zu einer regen Diskussion des Themas Strategie und Kontrolle geführt. Betrachtet man die Ursachen der Unternehmensinsolvenzen der vergangenen Jahre, so ist zu konstatieren, dass insbesondere die Unternehmen der ‚New Economy‘ wie bei der Brokat AG umsatzzeitige Wachstumsraten von deutlich über 50 Prozent per annum an den Finanzmarkt kommunizierten, bei gleichzeitig weit höheren Kostensteigerungsraten. Das Resultat waren signifikante Verluste, die durch bilanzielle Manipulation zum Teil erheblich geschönt wurden und schließlich in einer Überschuldung resultierten. Auch die Gontard & Metallbank AG setzte aggressiv auf das Investment Banking am Neuen Markt und konnte hierdurch ebenfalls in der ‚Boom-Phase‘ ein erhebliches Unternehmenswachstum auf der Umsatzeite vorweisen. Durch ‚unkonventionelle‘ sowie hochriskante Geschäftspraktiken konnte das Finanzinstitut schneller agieren als seine Konkurrenten. Als die Boom-Phase schließlich endete, verfügte die Privatbank überwiegend über Aktien als Sicherheiten für Beleihungen an junge Unternehmen, deren Wert innerhalb weniger Wochen auf 10% des ursprünglichen Wertes reduziert wurde. Diese Beispiele verdeutlichen, dass nicht jede Form von Unternehmenswachstum ‚gesundes‘ Wachstum darstellt. Gesundes Unternehmenswachstum ist stark mit guten Führungspraktiken des Managements gekoppelt.

Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen scheint damit ein bewusstes Managen des Wachstums mit den klassischen Methoden der Planung und Steuerung zu sein. Zufälliges, ungeplantes und ungesteuertes Wachstums kann den Fortbestand der Unternehmung sehr schnell gefährden.

Wachstumsplanung zielt auf eine intelligente Kombination von Verschlanungs- und Investitionsstrategien (vgl. Wildemann (1984)), wie sie in den Ansätzen der Lebenszyklustheorie und der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung bereits konzeptionell vorgedacht ist.

Die Lebenszyklustheorie begreift wirtschaftliche Subjekte als „lebende“ Systeme, die im Zeitverlauf Anfangs- und Endpunkte („Geburt“ und „Tod“) besitzen und dazwischen unterschiedliche Phasen durchlaufen (vgl. Höft (1992)). Die Endphase der Reifephase und der Tod wird bei Unternehmen durch die Unternehmenskrise gekennzeichnet. Nur durch die „Wiedergeburt“ mit Hilfe innovativer Lösungen kann eine neue Wachstumsphase eingeläutet werden.

Bei dem geschlossenen Drei-Komponenten-Modell der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, das aus Haushalt, Staat und Vermögensverwaltung besteht, haben die privaten Haushalte ihre Ausgaben auf Konsum und Investition aufzuteilen (vgl. Haslinger (1986)). Durch die Rentabilität der Investitionen ergibt sich im Modell eine entsprechend multiplikative Erhöhung des Volkseinkommens als Wachstum der geschlossenen Volkswirtschaft. Wachstum kann also erst entstehen, wenn durch Konsumverzicht Spielräume für Investitionen eröffnet werden können, die dann profitabel eingesetzt werden können.