

## **Die Zukunft des Wachstums - Mit Methode oder Zufall?**

Die Erkenntnis, dass Wachstum eine wesentliche Voraussetzung darstellt, um sowohl den einzelnen Unternehmen als auch der Volkswirtschaft im Ganzen die Funktions- und Überlebensfähigkeit auf hohem Niveau zu sichern, wird gerade in der heutigen Zeit offensichtlich. Die Gesellschaft und die Unternehmungen haben noch nicht die Signale gesendet, dass Werte geschaffen werden können, um die Lebensqualität des Einzelnen und der Gesamtheit nachhaltig zu erhöhen.

Wachstum ist der natürliche Fortschritt zwischen zwei Zeitpunkten auf dem Entwicklungspfad von Unternehmen. Insofern ist es nur natürlich, wenn Unternehmen wachsen. Sie schaffen mehr Arbeitsplätze, sie generieren mehr Innovationen und sie können Verschwendung und Blindleistung reduzieren.

Die Zukunft des Wachstums darf sich aber nicht allein auf die Evolution oder Modifikation der traditionellen Wachstumsstrategien beschränken. Es sind vielmehr neue Wege und Werte zu finden, durch die das Wachstum in Gang gesetzt wird.

## **Die Zukunft des Wachstums - Methoden für Wachstum und Erfolg in Unternehmen**

So lautete das Motto des diesjährigen Münchner Management Kolloquiums, das zum 11. Mal in der bayrischen Landeshauptstadt von **Prof. Horst Wildemann** veranstaltet wurde. Seiner Einladung an die Technische Universität folgten führende Vertreter aus der Industrie, dem Banken- und Dienstleistungssektor und der Politik. Sie referierten in 42 Vorträgen bei 14 Themenblöcken und diskutierten mit den Zuhörern ihre vorgestellten Aktivitäten und Erfolgsfaktoren.

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.

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. 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 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.

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

Wachstumsplanung zielt auf eine intelligente Kombination von Verschlankungs- und Investitionsstrategie, wie sie in den Ansätzen der Lebenszyklustheorie und der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung bereits konzeptionell vorgedacht ist.

Der Auftaktvortrag von Wildemann zielte auf die Beantwortung von vier Kernfragen:

- Sind Wachstum und Erfolg identisch?
- Welche Strategien unterstützen Wachstum?
- Mit welchen Methoden werden Wachstumspläne erstellt?
- Welche Erfolgsmuster lassen sich ableiten?

Dennis Meadows machte 1972 mit seiner Veröffentlichung zu den „Grenzen des Wachstums“ Furore, als er mit dem Club of Rome eine Welt forderte, die der Stabilität bedarf und er den dauerhaften Gleichgewichtszustand sowie die ressourcenschonende Produktion verlangte. Wildemann machte in seinem Vortrag deutlich, dass im System Meadows die einzelnen Größen gesetzmäßig miteinander verknüpft wurden und so die Lernfähigkeit nicht vorgesehen war. Die Chance eines Durchstoßens von Grenzen wird somit außer Acht gelassen und den Quellen des Wachstums, seien es Visionen, Einsichten, Empfindungen oder Versuche, Einhalt geboten.

## **Das Diskontinuum des Wachstum**

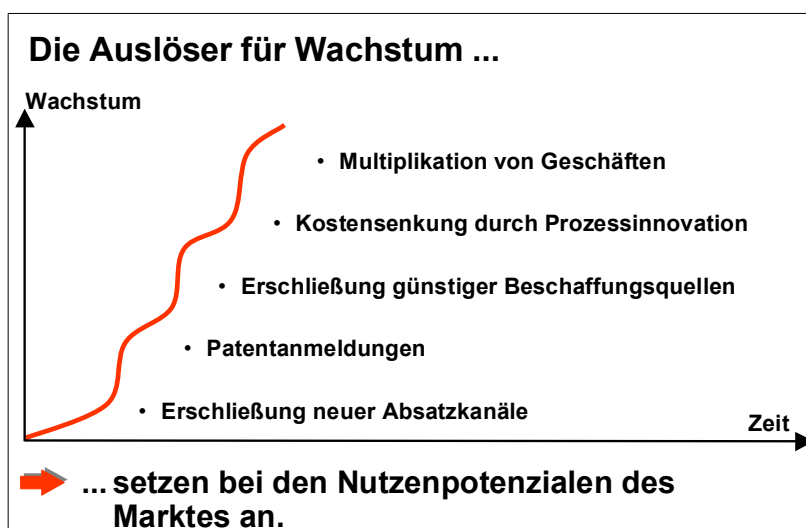
Wachstum ist selten kontinuierlich. Die Zyklen des Wachstums entstehen aus den Lebenszyklen von Produkten, den ihnen zu Grunde liegenden Technologien und den Marktzyklen, die mit ihnen im Zusammenhang stehen. Außerdem werden die Unternehmen mit Barrieren konfrontiert, die intern und extern bedingt sind. Die für eine Organisation erforderlichen Regelungs- und Genehmigungsvorschriften sind häufig zu kompliziert als dass sie eine wachstumsfördernde Unternehmenskultur zuließen. Im Konsensstreben steckt erheblicher Widerstand für Innovation. Begleitet von Verlustängsten des Bewährtem ist somit eine Geisteshaltung des Durchstoßens von Grenzen nur sehr schwer zu erzielen. Mittelmaß ist die Folge, Wachstum deshalb nicht möglich. Hier muss das Management ansetzen. Initialisierende Ideen dürfen nicht durch lange Entscheidungsschleifen und übervorsichtige, Risiko minimierende Kompromisse verzögert oder ausgegrenzt werden.

Die Frage nach dem Zusammenhang von Wachstum (Umsatz) und Erfolg (Ergebnis) beantwortete Wildemann anhand von ausgewerteten Fallstudien, die eine positive

Korrelation ergeben. Erreichbar ist Wachstum heute nur durch das bewusste, strategisch und methodisch fundierte Herangehen. Die Leichtigkeit der Vergangenheit, Wachstum zu erzielen, ist einer Herausforderung gewichen. Fünf Gründe sind maßgeblich. So sind Kunden bewusster in ihrer Reflektion der Marken, Produkte und Leistungen. Sie formulieren ihre Wünsche dezidierter und reagieren konsequenter auf fehlenden oder nicht erkennbaren Nutzen. Außerdem werden Produkte und ihre Inhalte komplexer, umfassender, schwieriger voneinander abgrenzbar. Die Leistungen werden, nicht nur durch das Internet, transparenter, die Märkte reagieren deutlich schneller und somit wird der Wettbewerb insgesamt härter.

Zur Initiierung von Wachstumstreibern sind die Nutzenpotenziale zu bestimmen, denn Trendbrüche in ihnen ermöglichen die Chance für Wachstum. Die Erschließung neuer Absatzkanäle und günstigerer Beschaffungsquellen sowie die Multiplikation von Geschäften durch Kooperationen umfasst die externen Faktoren. Intern sind es produkt- und prozessorientierte Faktoren. Als Beispiel kann die Anzahl der Patentanmeldungen herangezogen werden: Innovation im Produkt muss von Innovation im Prozess begleitet und unterstützt werden.

Abb.:  
Die Auslöser für Wachstum setzen bei den Nutzenpotenzialen des Marktes an



Es wäre jedoch illusorisch, wenn alleine die Kenntnis der richtigen Wachstumsauslöser und ihre methodische Bearbeitung hinreichend wären für Erfolg. Vielmehr sind Optionen zu testen, um herauszufinden wo Chancen und Risiken liegen und welchen Stellenwert sie besitzen. Durch die Gegenüberstellung von Marktentwicklung und eigener Marktposition erkennen die Unternehmen, wo der Gleichgewichtspfad aus Erfolg und Niederlage zu finden ist und welcher Weg zu beschreiten ist.

## Die geeigneten Wachstumsstrategien

Prognosen sind unsicher, doch auf sie verzichten, hieße auf Zufall statt auf eingrenzbares Irrtum zu setzen. Wildemann fordert auf, Prognoseunsicherheiten durch flexible Strukturen und Ressourcen abzufedern oder durch Gegengeschäfte im Sinne von „Hedges“. Nur so sind Veränderungen in einem Unternehmen umzusetzen, das an seiner Zukunft arbeiten statt die Vergangenheit bewältigen will. Die Zukunftsorientierung wiederum stellt die Grundstrategie dar, mit welcher ein Wachstumspfad

aus mehreren Optionen ausgewählt wird. Opportunitätskosten für nicht verfolgbare Wachstumspfade müssen dabei ebenso einkalkuliert werden, wie die Bedingung, dass optimale Wachstumsgeschwindigkeiten nicht maximal mögliche Geschwindigkeiten sind, sondern durch die Berücksichtigung der Ressourcen Management, Kapital und Prozesse eingegrenzt werden.

Die Theorie des Unternehmenswachstums geht von den zwei gegensätzlichen Strategien der Innovation und der Akquisition aus. Wildemann schlägt eine differenzierte Betrachtungsweise vor. Er fordert aggressive Visionen, die für vier Strategiebereiche zu formulieren sind. Internes Wachstum durch Kernkompetenzen wird ergänzt durch Internationalisierung, Akquisition und der Schaffung neuer Geschäftsmodelle mittels Innovationen. Dabei ist einzuräumen und zu berücksichtigen, dass Strategien kopiert und somit an Einmaligkeit und Kraft verlieren. Gute Strategien können durch neuere, innovativere abgelöst werden, wobei Erschöpfung durch Marktsättigung, gelangweilte Kunden und ausgereizte Optimierungsprogramme entstehen kann. Speziell der Kundendruck nimmt zu, wie am Beispiel Internet und Preiskampf nachgewiesen werden kann.

### **Erfolgsmuster für Wachstum**

Wildemann fasste seine Ausführungen in drei Erfolgsmuster zusammen und unterstrich dabei, dass die Orientierung an Leitlinien und die Strukturierung mit Methoden und Instrumenten vielen Unternehmen neue Wege des Wachstums eröffnen können.

**Erfolgsmuster 1: Wissen zur Verknüpfung von vorher differenzierten Aspekten**

Bei Mikrochips sind 70% des Preises durch Wissen bestimmt. Andere Beispiele aus der Automobilbranche könnten genannt werden, wo vor allem die Premium-Produkte innovationsgetrieben und prozessorientiert durch Wissen Markterfolg erzeugen. Wildemann vertritt den Standpunkt, dass menschliche Fähigkeiten noch bedeutender sind als das Kapital. Das Wissen des Einzelnen ist bedeutsam, um den Erfolg der Gemeinschaft zu erzielen.

**Erfolgsmuster 2: Kollaboration zum Leverage mit fremdem Eigentum**

Wenn Unternehmen in den Erneuerungskreislauf des Kunden eindringen, Erkenntnisse schneller sammeln als andere und sie richtig interpretieren und angemessen darauf reagieren, dann bleiben sie laut Wildemann in der Offensive. Wie ist das zu bewerkstelligen? Wildemann nennt hier den Weg der Kollaboration als zukunftsweisend.

Im Gegensatz zu Kooperationen sind Kollaborationen leichter umsetzbar, da sie weniger auf prozessuale Verflechtungen ausgerichtet sind sondern die Aufgabenerfüllung im Mittelpunkt steht. Somit wird eine gegenseitige Unterstützung ermöglicht, wie es am Beispiel der Produktionsdrehmaschinen bei globalen Unternehmen zu sehen ist. Durch den Rückgriff auf fremdes Eigentum der Partner wird gerade in volatilen Märkten ein kapitalarmes Wachstum ermöglicht.

**Erfolgsmuster 3: Leadership bündelt Erfolgspotenziale der Mitarbeiter**

Wildemann fordert von der Führungsmannschaft eines Unternehmens unkonventionelles Denken, ein engagiertes Ausrichten der Unternehmensstrategie und den ebensolchen Einsatz von geeigneten Instrumenten. Manager müssen die starke visionäre Kraft mit umsetzungsorientierter Personalführung verbinden. Gleichzeitig ist ein

souveräner Wissens- und Erfahrungsschatz mit einzubringen. Die Führungsqualität zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass die Ansprüche an Vertrauen, Verantwortung und Reputation erfüllt werden und den Mitarbeitern eine partnerschaftliche Evolution verschiedener Interessen ermöglicht.

## Wachstum in der Unternehmenspraxis

Hochkarätige Referenten wie **Josef Ackermann**, Sprecher des Vorstands der Deutschen Bank, **Udo Stark**, Vorsitzender des Vorstands von mg technologies, **Klaus Wucherer**, Mitglied des Zentralvorstands von Siemens und **Renate Schmidt**, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, hielten die ersten Vorträge auf dem Münchner Management Kolloquium. Ihnen folgten Beiträge von Top-Managern aus Unternehmen wie Klöckner, Sixt, Allianz, Gruner + Jahr, Ford, SIG, Brose, dem VDA, von KPMG, IKB, Nycomed, BCT Technology, Peters, Schönberger & Partner, SAS. Am zweiten Tag des Kolloquiums diskutierten Vertreter der Unternehmensleitung von KarstadtQuelle, Siemens VDO, Parametric, Sennheiser, Gardena, OMV, O2-Germany, E.ON, BASF, Mann+Hummel, Putsch, Claas, Carl Zeiss, DaimlerChrysler, Zeppelin, Rolls-Royce Deutschland, Max-Planck-Institut, Brückner, Continental, Festo und Unilever mit den Tagungsteilnehmern. Zum Abschluss des Kolloquiums wurde Senator Dr. **Abdul Hafeez Shaik**, der pakistanische Minister für Privatisierung und Investment im Auditorium begrüßt, der nach seiner Rede auf die interessierten Fragen zum Wirtschaftsstandort Pakistan einging.

Josef Ackermann, Sprecher des Vorstands der Deutschen Bank, sprach zum Thema „Wachstumsstrategien am Beispiel der Deutschen Bank“. Für das Wachstum der Deutschen Bank waren in der ersten Phase der Neuausrichtung des Geschäfts vier strategische Initiativen entscheidend: die Fokussierung auf das Kerngeschäft, die Konzentration auf laufende Erträge, die weitere Verbesserung der Kapital- und Bilanzsteuerung und die Optimierung des PCAM-Konzernbereichs. Nach der Neuausrichtung der Geschäfte lag der Schwerpunkt auf dem Kunden und dem profitablen Wachstum. Realisiert mit vier Bausteine: der strikten Kosten-, Kapital- und Risikodisziplin, dem Beibehalten der globalen Führungsrolle von CIB, dem Ausschöpfen des profitablen Wachstum in PCAM und dem Etablieren der Deutschen Bank als führende Marke. Hierbei sollte eine weltweit ausgewogene Plattform beibehalten werden. Ackermann betonte, dass das Leitbild „Wir wollen der weltweit führende Anbieter von Finanzlösungen für anspruchsvolle Kunden sein und damit nachhaltig Mehrwert für unsere Aktionäre und Mitarbeiter schaffen.“ die zukünftige Entwicklung nachhaltig beeinflussen wird. Das Ziel einer umfassenden und kompetenten Beratung anspruchsvoller Kunden würde durch eine weltweite Marketingkampagne zur Verdeutlichung des Markenprofils und der kontinuierliche Messung der Kundenzufriedenheit unterstützt.

Udo Stark, Vorsitzender des Vorstands von mg technologies, formulierte die These, dass nicht die Unternehmensgröße (der Umsatz) entscheidend für ein Unternehmen sei, sondern Dynamik und Profitabilität. Innovationen seien zwar der wichtigste „Wachstumsmotor“ für ein Unternehmen. Aber gerade das Beispiel von mg technologies zeige, dass Innovation allein nicht genügt. Trotz innovativer Produkte und wachsender Märkte kann ein Unternehmen in eine Sackgasse geraten, aus der im Fall der mg technologies nur ein Weg heraus führte: Fokussierung. Die Analyse des Unter-

nehmensportfolios, der Unternehmensstrukturen und -strategien sowie der finanziellen Situation hatte bei mg technologies ergeben, dass eine duale Ausrichtung auf Wachstum für die Bereiche Engineering und Chemie nachhaltig nicht möglich sei. Mehrstufige Holdingstrukturen und ein Mangel an finanziellen Ressourcen verhinderten eine höhere Dynamik und Profitabilität. Die Überwindung der Wachstumsgrenzen gelang mg technologies durch die strategische Option der Konzentration auf den Unternehmensbereich Engineering mit dem Kern Spezialmaschinenbau. So wurde für die Aktionäre eine spürbare Wertsteigerung erzielt. Ziel sei es gewesen das größtmögliche profitable Wachstum zu realisieren, den Abbau der Verschuldung voranzutreiben und eine radikale Strukturvereinfachung umzusetzen. Stark fasste zusammen, dass die Fokussierung auf den Bereich Engineering für mg technologies alle Anforderungen an ein zukunftsweisendes Unternehmenskonzept, das auf profitables Wachstums ausgerichtet ist, erfülle.

Für Klaus Wucherer, Mitglied des Zentralvorstands von Siemens, ist der technische Fortschritt ebenfalls der Wachstumstreiber schlechthin. Doch reiche es nicht aus, sich nur am technologischen Wandel zu orientieren, sondern es gelte diesen mitzugestalten, Trendsetter zu sein. Digitalisierung, Miniaturisierung, Technologiesprünge und Vernetzung trieben den technologischen Fortschritt und böten dem Trendsetter die Möglichkeit, sich zu differenzieren und neue, zukunftsgerichtete Wachstumsfelder zu besetzen. Ein Unternehmen wie Siemens, mit dem Anspruch, ein globaler Innovationsführer zu sein, erkannte, dass unterschiedliche Märkte auch differierende Ansprüche an innovative Produkte habe. So erfordere die Bedienung der wachsenden Käufergruppe junger Handy-Nutzer in den Tiger-Staaten mit einer weit fortgeschrittenen Technologieakzeptanz, dass die Entwicklung innovativer Produkte auch nah am Kundenmarkt, also in Fernost vorangetrieben würde. Einen anderen Bereich führte Wucherer an, um zu begründen, dass Innovationen die Einsatzflexibilität von Produkten erweitern und damit neue Märkte zugänglich machen könne. Die Nutzung von LED-Technik in der Schienenfahrzeug-Beleuchtung ließe beispielsweise zu, dass ein Fahrzeug den rechtlichen Vorschriften verschiedener nationaler Netzwerke gerecht wird und grenzüberschreitend eingesetzt werden könne.

Den Abschlussvortrag im Themenblock Wachstum und Wertschöpfung hielt Renate Schmidt, die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Sie hielt ein Plädoyer für eine nachhaltige Familienpolitik unter dem Motto „Deutschland braucht mehr Kinder“. Schmidt unterstrich, dass gesellschaftliche Innovationen technische Innovationen ergänzen. Sie stellte fest, dass die im Gegensatz zu unseren europäischen Nachbarn sehr niedrige Geburtenrate zu weniger Wachstum führe und nicht nur langfristig sondern auch kurzfristig weniger Kinder weniger Wohlstand bedeuteten. Unternehmen bräuchten aber qualifizierte Arbeitskräfte. Die Kreativität und das Engagement der Arbeitskräfte seien Voraussetzung für Wachstum und Innovation. Im Bewusstsein, dass Innovationsstrategien am Know-how und Humankapital ansetzten, forderte Schmidt, dass der Weg weggehen muss von der monetären Familienpolitik hin zu einer Familienpolitik, die mehr Dienstleistungen für Familien mit Kindern beinhaltet. Die Wirtschaft brauche das Potenzial der Frauen. 41% der 39-jährigen sind kinderlos. Der Wirtschaft gehe durch den Ausstieg von Müttern von 3 bis zu 8 Jahren großes Know-how und Humankapital verloren. Renate Schmidt fasste zusammen, dass Familienfreundlichkeit sich betriebswirtschaftlich rechne. Familienfreundliche Betriebe (z.B. werksinterne Kindergärten, familienfreundliche Arbeitszeiten, Weiterbildungen innerhalb des Kinderschutzes, usw.) sollten kein Einzelfall mehr sein. Frau Schmidt berichtete von einer mit Studien hinterlegten Rendite

von durchschnittlich 25% in familienfreundlichen Betrieben. Diese Studien zeigten, dass die Motivation der Mitarbeiter in familienfreundlichen Unternehmen viel höher sei. Krankenstände dagegen nehmen ab. Durchschnittlich konnten in den Studien auch bessere Arbeitsergebnisse in familienfreundlichen Betrieben festgehalten werden.

Dienstleistung und Marketing verknüpften **Thomas Ludwig**, Vorsitzender des Vorstands der Klöckner & Co. AG und **Erich Sixt**, Vorsitzender des Vorstands der Sixt AG in ihren Beiträgen.

Ludwig postulierte, dass Dienstleistungen für den Kunden einfach konzipiert sein müssten. Der Kunde verlange für komplexe Probleme einfache, aus einer Hand dargebotene Lösungen durch den Dienstleister. Dieser müsse komplexe Strukturen für den Kunden einfach gestalten. Diese Konstellation zwingt den industriellen Dienstleister zu einer klaren Fokussierungsstrategie auf die Bedürfnisse des Kunden. Nur technisch kompetente, lokal in der Fläche verankerte und mit hohem Qualitätsstandard arbeitende Dienstleister würden laut Ludwig den gestiegenen Anforderungen des Kunden gerecht werden können. Dies führe typischerweise bei den erfolgreichen Dienstleistungsunternehmen zu einer Wachstumsstrategie. Ludwig zeigte anhand von Klöckner, wie sich typischerweise das Wachstum solcher industrieller Dienstleister entwickelt habe. Klöckner habe sich von einem klassischen, traditionsreichen Handelsunternehmen, das Anfang der 90er Jahre noch in 8 unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig war, zu einem fokussierten, den heute größten hersteller-unabhängigen Distributionsunternehmen für Metalle in Europa und Nordamerika/Kanada entwickelt. Voraussetzung für diese Entwicklung war zum einen ein tiefgreifender Restrukturierungsprozess mit Portfolio-Bereinigung des Unternehmens, zum anderen musste parallel das neue Kerngeschäftsfeld der Multi Metal Distribution europaweit ausgebaut werden. Durch moderne Logistikkonzepte mit Zentrallägern und lokalen Lagerstandorten, die in einem Netzwerk verbunden sind, könne Klöckner heute die Kunden erfolgreich und schnell zufrieden stellen und somit die Voraussetzung für Wachstum schaffen.

Auch Sixt zeigte anhand der Entwicklung seines Unternehmens, wie sich Wachstum erfolgreich gestalten ließe und welche Rolle Marketing hierbei spiele. Wachstum würde zwar nicht als Basisvoraussetzung für den Unternehmenserfolg gesehen. Vielmehr stünde permanentes Gewinnstreben im Vordergrund. Die aus einer solchermaßen bedingten Unternehmensstrategie abgeleiteten Ziele würden bei Sixt trotz der sehr dezentralen Struktur des Unternehmens auf das Management und die Mitarbeiter sehr schnell und durchgängig übertragen. Die interne Kommunikation geschehe dabei zwar auch über Intranet, doch würde festgestellt, dass persönliche Gespräche und Mundpropaganda gleichermaßen wichtig seien. Marketing war seit jeher ein Eckpfeiler im Streben nach Gewinn, schließlich, so betonte Sixt, sei ein nicht-physisches Produkt wie die Vermietleistung oder das Leasing mit Leben zu erfüllen. Provozierende Werbung, der intensive Auftritt am POS, aber auch die gezielt eingesetzte Preisstrategie - Slogan: „Der Mercedes zum Preis eines Golf“ - führte Sixt an und unterstrich die Notwendigkeit eines wohlüberlegten Marketing.

Dem organischen Wachstum stellten drei weitere Referenten die Akquisition gegenüber: **Paul Achleitner**, Mitglied des Vorstands der Allianz, **Heinz-Joachim Neubürger**, Mitglied des Vorstands von Siemens und **Bernd Kundrun**, Vorsitzender des Vorstands von Gruner + Jahr.

Achleitner sprach zum Thema Wachstum und die Kapitalmärkte. Für ihn sind Kapitalmärkte Katalysatoren des Wachstums. Kapitalmärkte deckten die „Illusion zufriedener Leistungsdefizite“ auf. Sie beinhalteten nicht nur die Finanzierung des Wachstums, sondern umfassten auch einen nachhaltigen Risikotransfer, ein Benchmarking sowie das Corporate Governance. Achleitner konstatierte, dass deutsche Unternehmen sich nicht dem Benchmarking der Marktkapitalisierung entziehen könnten. Wachstum durch Akquisition besitze höhere Aufmerksamkeit als organisches Wachstum, es sei deswegen aber nicht notwendig besser. Das eine wäre dem anderen nicht generisch überlegen. Eine ausgewogene Strategie sei erforderlich. Als Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum müsse erst die Profitabilität im Segment, in der Tochter und im gesamten Unternehmen hergestellt werden. Erst mit profitablen Wachstum würde richtige Wertschöpfung betrieben.

Neubürger ging aus der Perspektive von Siemens auf die Bedeutung der Akquisitionen ein. Die von Siemens gestartete Wachstumsinitiative „Go for Profit and Growth“ bestehe aus vier Hauptelementen: Innovation, Kundenfokus, globale Wettbewerbsfähigkeit und regionales Wachstum. Hierbei sei jedoch die Reihenfolge wichtig. Eine ergebnismäßig starke Ausgangsbasis wäre eine essentielle Wachstumsvoraussetzung. Das organische Wachstum in Wachstumsmärkten bilde die strategische Plattform für Siemens. Darauf aufbauend würde das Wachstum durch Akquisitionen vollzogen. Entscheidend für den Erfolg von Akquisitionen sei jedoch die Integrationsfähigkeit der Prozesse und des Managements. Wachstum, gleich ob organischen Ursprungs oder durch Akquisitionen schaffe Motivation und persönliche Freiräume und sichere damit die Wettbewerbsposition. Der Markt für Akquisitionen in Europa sei gekennzeichnet von fragmentierten Strukturen und Kapitalmarktregeln, die eine Konsolidierung nicht so schnell voranschreiten ließen wie notwendig. Im Gegensatz zum US-Markt sei die Branche weniger konsolidiert. Das, so beurteilte es Neubürger, läge sicherlich auch daran, dass wir uns in Europa immer noch schwer täten mit der Single Market Idee.

Kundrun berichtete von der Restrukturierung von Gruner und Jahr. Diese sei in erster Linie durch eine konsequente Prozessoptimierung eingeläutet worden. Im Anschluss daran konnten Anpassungen in Einzelgeschäften vorgenommen und Portfoliomaßnahmen abgeleitet werden. Das Resultat sei eine nachhaltige Kostensenkung gewesen, die es ermöglichte, die Rentabilität (EBITA) trotz Umsatzrückgangs zu verdoppeln und eine Basis für zukünftiges Wachstum zu schaffen. Wie viele andere Referenten betonte auch Kundrun die Innovation als Treiber für neues Wachstum. Gruner und Jahr nutze vier Innovationsstrategien, um Wachstum zu sichern. Die Strategie der Markenrevitalisierung ließe sich im Bereich der Printmedien durch die Einführung neuartiger Inhalte und Layouts für vorhandene Marken nachvollziehen. Die Markenrevitalisierung resultierte 2002 in einem starken Anstieg der Brutto-Anzeigenumsätze für Gruner und Jahr. Weiteres Wachstum sei durch die Erweiterung etablierter Marken in Nischensegmente ermöglicht worden. So ziele eine neu eingeführte Variante der Zeitschrift „Brigitte“ auf Frauen im Alter über vierzig Jahre ab. Der Transfer von Konzepten und ganzer Marken in neue Märkte würde ebenfalls zu Wachstum beitragen. So sei die Marke „P.M.“ mittlerweile in fünf europäischen Ländern erfolgreich

eingeführt worden. Neue Titel würden durch eigene Leistung und Akquisitionen generiert. Sie signalisierten dem Markt die Innovationsfähigkeit am deutlichsten. Als Beispiel nannte Kundrun die Einführung einer Zwei-Wochen-Fernsehzeitschrift in Frankreich. Um das Wachstum von Gruner und Jahr auch in den kommenden Jahren nachhaltig zu sichern, würden die Kostensenkungsmaßnahmen weiter formuliert und konsequent umgesetzt werden. Durch gezielte Innovationen / Launches in Kernsegmenten und selektive Akquisitionen beabsichtige Gruner und Jahr, die Marktführerschaft in den Kernsegmenten auf- und ausbauen. Brand leverage und extension, die Nutzung von Synergiepotenzialen und der Aufbau neuer Märkte würden dazu beitragen, die Kraft der Marken zu nutzen und zu stärken.

Welche Erfolgsfaktoren sind auszumachen? Das war die Fragestellung an **Bernhard Mattes**, Vorsitzender des Vorstands von Ford Deutschland, **Roman Boutellier**, CEO der SIG Holding und **Michael Stoschek**, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung von Brose Fahrzeugteile.

Mattes betonte, dass profitables Wachstum für die Automobil-Hersteller durch die derzeitigen Umfeldfaktoren (rückläufiger Pkw-Markt, sinkende Preise, erhebliche Produktionsüberkapazitäten, europäische Regulierungen) extrem erschwert sei. Allein die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen würden die Kosten pro Fahrzeug bis 2010 um ca. 5.000 US-Dollar erhöhen. Ford reagiere auf diese Umfeldsituation im Rahmen einer Europäischen Transformationsstrategie (ETS) mit einer gleichzeitig verfolgten Kosten- und Erlösstrategie. Die Kostenziele würden durch flexibles Kapazitätsmanagement, Produktionseffizienz und Teilestandardisierung erreicht. Mattes berichtete, dass die Kapazitätsauslastung bei Ford in den letzten fünf Jahren von 71 auf 96 Prozent durch eine werksübergreifende Flexibilität und durch Reduzierung der Produktionsausfälle im Anlauf erhöht werden konnte. Durch Verbesserung der Produktionseffizienz konnte gleichzeitig die Durchlaufzeit auf durchschnittlich 20 Stunden reduziert werden. Wesentliche Kosten- und Qualitätsvorteile ergäben sich insbesondere durch die Verwendung von Gleichteilen und durch Re-Use von Teilen über verschiedene Produktgenerationen. Mattes vertrat die Ansicht, dass Produkt, Marke und Vertrieb die Hebel für Wachstum darstellten. Ford verfolge eine Full-Line-Strategie und träte als Volumenmarke auf. Dies würde sich in einer ausgeprägten Modell-Offensive niederschlagen: In den nächsten fünf Jahren würden 45 Modelle auf den Markt gebracht werden. Aufgrund der Tatsache, dass 80 Prozent aller Automobil-Nutzer eine emotionale Beziehung zum Produkt besäßen, würden nicht nur funktionale Nutzenaspekte und Produktvertrauen vermittelt. Ford setze auf Emotionalisierung in der Kommunikationspolitik und verfolge ein konsequentes Marken-Controlling. Im Vertriebs-Bereich würde insbesondere die Beziehung zu den Händlern gestärkt.

Boutellier berichtete von empirischen Untersuchungen, die die Wachstumsmöglichkeiten betonen, welche sich aus Produktdiversifizierungen ergeben. Analysiere man die Stichproben detaillierter, zeige sich, dass diese Untersuchungen erheblich durch Mega-Konzerne beeinflusst würden. Vernachlässigt seien oft die Wachstumsmöglichkeiten, die aus Anzahl der Kunden und Anzahl der bearbeiteten Regionen bestünden. Damit sind für Boutellier drei Dimensionen des Wachstums möglich. Die Produktdiversifizierung als Wachstumsstrategie sieht Boutellier durch die Globalisierung überholt. Er akzeptiert, dass unternehmerisches Wachstum nur durch Produktdiversifizierung möglich sei, wenn Unternehmen auf lokale Märkte beschränkt sind. Unter der lokalen Ausrichtung baute die SIG AG ein breites Produktspektrum von

Bergbautechnologien über Verpackungen bis hin zu Handfeuerwaffen auf. Die Technologiekosten, so berichtete Boutellier, wuchsen dabei überproportional mit der Anzahl an Produkten. Die Globalisierung ermögliche dagegen bei reduzierten Transaktionskosten, geöffneten politischen Grenzen und erhöhtem Vertrauensradius Wachstum durch regionale Diversifikation mit fokussiertem Produktprogramm. Die Globalisierung stelle aber erhöhte Anforderungen an die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und die Professionalität ihrer Leitung. Es sei nicht möglich, in allen Bereichen Spitzenleistung zu erzielen. Nur die Fokussierung auf Kernkompetenzen und die konsequente globale Umsetzung erlaube Unternehmen ein profitables Wachstum. Diese Entwicklung ließe sich ebenfalls in den USA erkennen, die Anzahl der verschiedenen Standard Industrie Codes (als Indiz für verschiedene Aktivitäten) hat sich nahezu halbiert. Für die SIG AG läge dieser Wachstumspfad in der Konzentration auf Verpackungen von Flüssigkeiten.

Stoschek ging in seinem Referat auf den Erfolgsfaktor Mitarbeiter und Unternehmensorganisation ein. Er sieht einen wesentlichen Erfolgsfaktor in der Loslösung der Mitarbeiter von den Schreibtischen. Dadurch sei nicht nur eine 20%-Senkung der Investitionen in Verwaltungsgebäude zu realisieren, sondern auch eine permanente Teambildung um die Prozessabläufe zu unterstützen. Daneben will Stoschek das Potenzial junger Mitarbeiter verstärkt ausschöpfen. Hierzu müsse man es ihnen ermöglichen, frühzeitig Verantwortung zu übernehmen. Es sei aber erforderlich, dass sie von erfahrenen, älteren Mitarbeiter unterstützt würden. Die Mitarbeiter müssten wie Selbstständige operieren. Stoschek betonte, dass auch eine Übertragung der Bezahlform der Fertigung auf die Administration erforderlich wurde, was bedeute, dass keine Überstunden mehr bezahlt würden. Allerdings wurde der tarifliche Leistungsfaktor in der Entlohnung um 30% erhöht. Essentiell für den Erfolg der Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG sei die Transparenz sowohl nach innen wie auch nach außen. Wer nach außen wettbewerbsfähig sein will, dürfe sich auch nach innen nicht schonen. Somit sei ein interner Wettkampf zwischen den einzelnen Standorten und die Transparenz über die jeweilige Leistungsfähigkeit notwendig, um bei der Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit entscheidend voranzukommen.

Innovation und Qualität als Hebel waren die Leitlinien für die Vorträge von **Bernd Gottschalk**, dem Präsidenten des VDA, von **Martin Hoyos**, dem Mitglied des Vorstands von KPMG und **Alexander von Tippelskirch**, dem Sprecher des Vorstands der IKB Deutsche Industriebank.

Die deutsche Automobilindustrie habe kein Strategiedefizit, sondern ein Defizit in den Rahmenbedingungen am Standort Deutschland. Das ist eine wesentliche These von Gottschalk, der berichtete, dass die deutsche Automobilindustrie qualitativ wächst, wo durch reife Märkte das quantitative Wachstum begrenzt sei. Sie wächst quantitativ und qualitativ, wo sie aufgrund von Produkt- und Technologievorteilen noch Marktanteilspotenzial habe (wie zum Beispiel in USA). Und sie nähme auf breiter Front am Wachstum auf neuen Märkten teil (Paradebeispiel China). Die Wachstumsstrategie der deutschen Automobilindustrie (Hersteller und Zulieferer) gründe sich am Standort Deutschland nicht auf Kostenführerschaft, sondern auf Produktinnovation und Technologieführerschaft. Gottschalk legte dar, dass der Inlandsmarkt für Automobile seit 4 Jahren rückläufig sei. Im Jahre 1999 lagen die Neuzulassungen bei 3,8 Mio. Einheiten, im vergangenen Jahr bei 3,25 Mio. Fahrzeugen. Für 2004 würde erstmals wieder ein Plus von 3,5% auf 3,35 Mio. Einheiten prognostiziert. Rahmenbedingungen seien: Die Mobilität verteuere sich, wie am Beispiel Ökosteuer festzu-

machen ist. Die Arbeitskosten auf dem Arbeits-“Markt“ Deutschland würden höher. Die Flexibilität würde durch betriebliche Öffnungsklauseln eingeschränkt. Der Kampf mit Überregulierung wurde von Gottschalk angeführt und das Verspüren einseitiger „on-top-Lasten“ statt einer 1:1-Umsetzung von EU-Richtlinien. Außerdem sei fehlendes Verbrauchervertrauen festzustellen. Gottschalk forderte eine schnellere Implementierungsstrategie, keinen Strategiewechsel und nannte als Herausforderungen das Preis-Leistungsverhältnis als Dauerthema, die europäische Preisharmonisierung, die steigende Wettbewerbsintensität (Japaner, Koreaner), die zunehmende Produktkomplexität (Elektronik, Software), die Kundenzufriedenheit, die Sicherung der Leistungsfähigkeit der Wertschöpfungskette (Finanzierung, Margen, Modellvielfalt und deren Konsequenzen für die System- und Modullieferanten wie für Tier-2 und Tier-3), die wachsende Bedeutung von Finanzdienstleistungen und den Standortwettbewerb zwischen West- und Ostdeutschland, West- und Osteuropa; sowie Europa und USA/Asien.

Hoyos ging in seinem Vortrag auf die Qualität zur Erzeugung profitablen Wachstums in der Beratungsbranche ein. Profitables Wachstum im Bereich der speziellen Beratungsdienstleistungen sei in erster Linie eine Frage der richtigen Mitarbeiter. Mit einer entsprechenden Honorierung für die erbrachten Leistungen würden die besten Talente für das Unternehmen gewonnen und motiviert. Vertrauen in die Qualität als Dienstleister stelle die Basis der Wachstumschancen dar. Vertrauen sei das Fundament, auf dem ein Beratungsunternehmen wachsen kann. Der Aufsichtsrat spricht dem Wirtschaftsprüfer sein Vertrauen aus. Diesem gelte es in einer Mandatsbetreuung mit hoher Qualität zu entsprechen. Qualität und profitables Wachstum, so Hoyos, seien bei KPMG untrennbar miteinander verbunden. Die Qualität der Beratungsdienstleistungen wie beispielsweise des Audits generiere Kundenzufriedenheit und stelle die Basis der Kundenbindung dar. Die Kundenzufriedenheit und -bindung ermögliche Folgeaufträge für weitere Beratungsdienstleistungen, was ein zusätzliches Wachstumspotenzial darstelle.

Von Tippelskirch stellte sein Referat unter den Titel „Innovative Führungskonzepte: Erfolgsfaktor für unternehmerische Wachstumsstrategien.“ Um nachhaltig wachsen und expandieren zu können, müssten Unternehmen sowohl in neue Märkte als auch in neue Technologien und Produkte investieren. Durch Globalisierung, Verkürzung der Produkt- und Technologielebenszyklen und die Veränderungen der Finanzbedingungen durch KontraG und Basel II ergäben sich speziell für klein- und mittelständische Unternehmen einschneidende Veränderungen der Ertragslage. Hemmnisse bei der Finanzierung des Wachstums seien im wesentlichen die schlechte Eigenkapitalquote, hohe Liquiditätsbelastungen durch einen ansteigenden Debitorenbestand sowie steigende Markt-, Zins- und Währungsrisiken. Gesetzliche Veränderungen der Finanzierungsbedingungen für KMUs erforderten innovative Finanzierungskonzepte. Ausgehend von der Finanzierungssituation müssten unternehmensindividuelle Finanzierungsinstrumente von der Direktbeteiligung über Asset Backed Securities bis hin zu Partnerschaftsmodellen miteinander kombiniert und konform zur Unternehmensstrategie ausgestaltet werden.

Das Wachstum im Mittelstand war auch das Schwerpunktthema für die Beiträge von **Charles Depasse**, Senior Vice President Operations bei Nycomed Denmark, von **Karl-Heinz Klein**, Vorsitzender des Aufsichtsrats BCT Technology, von **Christoph Schönberger**, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater von Peters, Schönberger & Partner sowie von **Jürgen Fritz**, Mitglied der Geschäftsleitung SAS Institute.

Depasse beantwortete in seinem Vortrag die Frage, wie in der Pharmaindustrie Wachstum ohne Forschung möglich sei. Er berichtete zunächst, dass die Pharmaindustrie durch F&E-Budgets in Milliardenhöhe gekennzeichnet sei. Kleinere Unternehmen der Branche seien gezwungen, Nischen zu identifizieren, in denen ihre Kernkompetenzen zur Geltung kämen. In-Licensing von Produkten strategischer Partner sei eine Möglichkeit, die Effizienz der vorhandenen Vertriebsstrukturen zu erhöhen. Ein wesentliches Element der Wachstumsstrategie sei aber auch die Weiterentwicklung der vorhandenen Produkte und deren Vermarktung. Es würde die Zielsetzung verfolgt, die Produkte in einem ersten Schritt an die sich ändernden Anforderungen anzupassen ohne dabei auf Grundlagenforschung angewiesen zu sein. In einem zweiten Schritt würden in den aktuellen Absatzmärkten die Vertriebsmöglichkeiten weitestgehend ausgeschöpft. Des Weiteren würden Produkte strategischer Partner nach einem In-Licensing Prozess durch die eigenen Vertriebskanäle abgesetzt. Seit dem Jahr 2000 hatte Nycomed so insgesamt 10 signifikante In-Licensing Transaktionen durchgeführt. Durch den Aufbau eines starken Vertriebsnetzes gelang es Nycomed, den Vertrieb pharmazeutischer Produkte zu einer Kernkompetenz des Unternehmens auszubauen. Eine ständige Analyse der Absatzmärkte und die hohe Kundenbindung ermögliche den Vertrieb fremder Produkte unter dem eigenen Namen. Das sogenannte „In-Licensing“ würde aufgrund der hohen Markteintrittsbarrieren von den Partnerunternehmen in Anspruch genommen.

Klein zielte auf die Darstellung der Zukunftssicherung durch zielorientierte Strategie und dem Rollenverständnis zwischen Großen und Kleinen. Zur dauerhaften Erhaltung eines partnerbasierenden Geschäftsmodells müsse das Rollenverständnis zwischen Groß und Klein klar definiert sein, die Stärken beiderseits zielgerichtet eingesetzt und in beiden Organisationen mit Leben erfüllt werden. Der Kleine, in diesem Falle die BCT, deckt die Marktnische Mittelständische Fertigungsindustrie ab und nutze damit die Marktnähe sowie das Industrieverständnis in diesem Segment. Der Große, in diesem Fall UGS PLM Solutions, ist Technologie- und Marktführer für die Lösung der Global Player und biete aus dieser Stärke heraus langlebige Basistechnologien an und setze Standards. Mit einem solchen Partnermodell könne die Basistechnologie des Großen als „Tausendfüßler“ breit in die segmentierte Industrielandschaft einfließen. Als Mittel für die Bewertung der Zukunftssicherung hat BCT die Methodik der Balanced Scorecard eingeführt. Die Kennzahlen spiegelten eine hautnahe Erfassung des laufenden Geschäftes, legten Warnsignale frei, die Kundenbeziehungen offen, machten den Qualitätsstand der Produkte und Dienstleistungen sichtbar und die Personalentwicklung transparent und sicherten die Entwicklung von neuen Produkten.

Schönberger ging auf die steuerlichen Aspekte als Wachstumsfaktor ein. Wachstum und Steuern sind zwei Themen, die sich nicht unbedingt ausschließen müssten. Doch der Steuer-Dschungel Deutschland mache es für die Wirtschaftsunternehmen schwer, erfolgreich mit ihrem Geld zu arbeiten. Das Deutsche Steuerrecht habe ein Übermaß an Detailregelungen. Ein Umbau des Steuersystems sei mehr als überfällig, um das Misstrauen der Unternehmen gegenüber dem Staat abzubauen. Die EU-Steuersysteme müssten aneinander angepasst werden. Die EU würde zwar als einheitlicher Markt angepriesen, jedoch stecke hinter diesem Markt noch eine Vielzahl von divergierenden Steuer- und Sozialsysteme, was sich vor allem in den Besteuerungsgrundlagen niederschlagen würde. Es herrsche vor allem eine mangelnde Kompatibilität und Wettbewerb in diesem Bereich. Bisher fehle hier noch eine Gesamtkonzeption, die die EU als einheitlichen Binnenmarkt fördere und nicht hemme.

Eine Chance für Wachstum aus steuerrechtlicher Sicht sei vor allem in den Themenpunkten Reform im Inland, EU-Harmonisierung und EU-Osterweiterung zu sehen. Anregungen sind hierzu aus Tschechien und der Slowakei zu holen, die erst Anfang dieses Jahres ein neues Steuersystem mit einheitlichem Steuersatz eingeführt haben. Deutschland müsse einen neuen Weg gehen, um international auch erfolgreich und als Wirtschaftsstandort noch attraktiv zu bleiben.

Fritz referierte über die mangelnde Transparenz in Unternehmen, die eine Wachstumsbarriere darstellt. Transparenz im Unternehmen sei die Voraussetzung dafür, dass Wachstums- und Risikopotenziale möglichst schnell zu erkennen sind. Damit könne sich ein Unternehmen wesentliche Wettbewerbsvorteile in sich immer schneller verändernden Märkten verschaffen. Nur größtmögliche Transparenz ermögliche auch radikale Veränderungen in der Unternehmensstrategie. Fritz betonte des Weiteren, dass das Dilemma aus immer mehr Daten, aber immer weniger Zeit für Entscheidungen zu lösen ist. Die gesamte IT-Architektur müsse unterschiedlichsten Anforderungen flexibel gerecht werden. „Business Intelligence“ erfordere nicht nur den bloßen Report von aktuellen Kennzahlen, sondern auch automatisierte Analyse und Verteilung von Informationen. Deshalb würden „Data Warehousing“ und „Business Intelligence“ in Zukunft in der Unternehmensführung enorm an Bedeutung gewinnen.

Der Kundenorientierung in umkämpften Märkten widmeten sich die Beiträge von **Wolfgang Urban**, Vorsitzender des Vorstands KarstadtQuelle, **Wolfgang Dehen**, Vorsitzender des Vorstands Siemens VDO Automotive und **Adi Stahuber**, Geschäftsführer Parametric Technology.

Urban beschrieb den Erfolg durch Wachstum am Beispiel der KarstadtQuelle AG. Quantitatives Wachstum alleine reichte nicht aus, um am Markt erfolgreich bestehen zu können. Es musste durch ein qualitatives Wachstum auf der Basis eines gesunden Kerngeschäfts profitabel ergänzt werden. Wachstum müsse kontrolliert werden und effizient erfolgen, so Urban. Das bedeute, dass bestehende Werte ergebnisorientiert aktiviert und eingesetzt sein müssten und dass neue Werte gewinnbringend für das Unternehmen geschaffen werden müssten. Wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Entwicklung von einem reinen Handels- zu einem Dienstleistungsunternehmen, wie es laut Urban erforderlich war, seien starke Marken innerhalb eines kompetenten Sortiments, ein einzigartiges Kundenverständnis, starke Standorte sowie die Beherrschung kompletter Prozessketten. Ein profitabler Wandel zu einem Dienstleistungskonzern erfordere die Optimierung bestehender Felder, aber auch gleichzeitig neue Dinge anzugehen und mit diesen in neuen Märkten mit innovativen Geschäftsmodellen über Partnerschaften nachhaltig zu wachsen. Die Kombination der eigenen Assets und Kernkompetenzen mit den herausragenden Fähigkeiten der Partner eröffne neue Wachstumsfelder. Dies bedeute, dass anstelle des „Mehr vom Selben“ „Etwas Anderes“ tritt und damit neue Chancen für die Kunden, Mitarbeiter und die Umwelt eröffnet würden. Im Mittelpunkt der Gestaltung der Zukunft stünde die Erbringung von Vertrauensleistung als Basis für den Weg der Konsumenten und Mitarbeiter in neue Welten und damit auch als Basis des weiteren profitablen Wachstums für das Unternehmen.

Dehen berichtete am Beispiel der Siemens VDO Automotive über die Erfolgsfaktoren im Zukunftsmarkt Automobilelektronik. Die notwendige Größe, um am Markt zu bestehen, hatte Siemens VDO in der Vergangenheit durch internes Wachstum insbe-

sondere aber durch Akquisitionen und Merger erreicht. Ausschlaggebend für externes Wachstum war die Steigerung von Profitabilität und Innovationskraft. Für letzteres biete die perfekte wechselseitige Ergänzung beim Produktportfolio gute Voraussetzungen. Die dabei entstehenden Produktüberschneidungen ließen sich leicht bereinigen. Die wechselseitige Ergänzung des regionalen Portfolios bilde den Grundstein für weltweites Wachstum. Insbesondere die Möglichkeit, ein breiteres Produktspektrum in den Wachstumsmärkten anbieten zu können, erweise sich als deutlicher Vorteil gegenüber den separat agierenden Vorläuferunternehmen. Mit einer Reihe von "first to market"-Produkten gelang es, die Rolle als Innovationsführer zu untermauern. Dabei fokussierte sich Siemens VDO konsequent auf die Felder mit den besten Wachstumsaussichten und hatte das Produktportfolio bereinigt. Dehen ging auch auf die Standardisierung ein. Sie sei ein weiterer Erfolgsfaktor für profitables Wachstum durch Innovation. Neben den eigenen Standardisierungs-Initiativen treibe Siemens VDO gemeinsam mit den Kunden und führenden Zulieferern diesen Prozess weiter und mache die Erkenntnisse für die industrieweite Anwendung zugänglich. Denn obwohl Standards Zulieferer austauschbar machen würden, gehöre ihnen die Zukunft. Das Ziel sei, bei Standards zu kooperieren, um bei den Funktionen weiterhin zu konkurrieren. So könne ohne Abstriche bei der Profitabilität der Innovationsbedarf der Kunden besser gedeckt und das eigene Innovationstempo erhöht werden.

Stahuber stellte seinen Betrag unter das Motto „Durch Kompetenzen in Entwicklung und Engineering schneller wachsen als der Markt“. Wie gelingt Wachstum gegen den Trend? Für Stahuber liegt der Ausgangspunkt bei der Identifikation der Kerntreiber für Unternehmenswachstum, denn nur wirklich herausragende Produkte schafften neue Märkte. Zu Ihrer Schaffung bedürfe es vor allem entsprechender Methoden in der Entwicklung zur Steigerung der Innovationseffizienz. Stahuber konstatierte, dass europäische Unternehmen hinsichtlich ihrer Projektzuverlässigkeit im weltweiten Vergleich immer noch führend seien. Der geringe Umsatzanteil an neuen Produkten sei jedoch ein dramatischer Hinweis auf Leistungslücken in der Innovationsproduktivität. Die Schwellen für zukünftige Erfolge lägen in unproduktiven Suchzeiten, späteren und teuren Änderungen im Projektverlauf, unsicheren Projekten mit einer hohen Abbruchrate und zersplitterten Wertschöpfungsketten. Einheitliche, wertschöpfungskettenübergreifende Produktdatenquellen, eine skalierbare und flexible Kollaborationsfähigkeit und robuste Workflow-Mechanismen bildeten den strukturellen Rahmen für effiziente Innovationsprozesse.

Flexibilität und Marktpräsenz waren die Stichworte mit denen **Jörg Sennheiser**, Vorsitzender des Aufsichtsrats Sennheiser Electronic, **Wolfgang Jahrreiss**, ehem. Vorsitzender des Vorstands Gardena Holding und **Gerhard Roiss**, stv. Generaldirektor OMV, ihre Beiträge vorbereiteten.

Sennheiser referierte zum Thema Qualität der Flexibilität. Das Denken in Konstellationen löse das Denken in Linearitäten ab. Unternehmen bauten sich immer wieder neu zusammen. Nur durch Flexibilität würden viele verschiedene Konstellationen möglich. Dadurch könne sich der Idealkonstellation besser angenähert oder sie erreicht werden. Durch Vernetzung mit anderen Unternehmen erweitere sich außerdem der Möglichkeitsraum eines Unternehmens entscheidend. Kooperationen real oder virtuell zu speziellen Projektzwecken seien eine viel zu wenig genutzte Möglichkeit, wie Sennheiser ein wesentliches Ergebnis aus einem Forschungsprojekt der Universität Hannover, bei dem Kooperationsformen analysiert wurden, zitierte.

Jahrreis warf einen Blick auf die Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller in den Märkten der Zukunft. Um den wachsenden Ansprüchen der Konsumenten in Bezug auf hohe Auswahl, umfassende Beratung und gleichzeitigem Wunsch nach Niedrigstpreisen entsprechen zu können, sei eine neue Art der Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller notwendig. Im Mittelpunkt stünde dabei zum einen die Abstimmung der Positionierung der Ware zwischen Hersteller und Handel und zum anderen eine Abstimmung der Zielgruppen durch den Handel. Dazu seien eine verbraucher- und markenadäquate Auswahl sowie eine entsprechende Präsentation der Ware Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Jahrreis stellte dar, wie sich der Einzelhandel derzeit im Discount-Fieber befindet und sich gegenseitig mit immer weiteren Billigangeboten übertrifft. Der resultierende Rückgang der Umsatzrenditen stelle den Handel vor schwerwiegende Probleme. Dementsprechend sei eine neue Fokussierung auf Preis-Leistung anstatt auf "billig" zwingend notwendig. Durch imagebildendes Marketing könne Markenstärke aufgebaut und damit eine steigende Rentabilität erreicht werden. Ein gutes Preis-Leistungsverhältnis ermögliche für den Handel höhere Deckungsbeiträge und einen geringeren Preis- und Konditionendruck. Um den Handel zur Marke werden zu lassen, ist eine Differenzierung nicht nur über den Preis notwendig. Vielmehr sei die Abstimmung auf die Zielgruppen und ein daraus entsprechendes Marken- und Produktportfolio entscheidend. Ziel sei es, den wenig treuen Kunden durch die Schaffung eines psychologischen/emotionalen Mehrwertes an das Handelsunternehmen zu binden. Der Handel müsse einen Wandel vom einfachen und damit austauschbaren Distributeur hin zum Mehrwert schaffenden differenzierten Anbieter durchlaufen.

Roiss präsentierte am Beispiel der OMV AG das Wachstum in stagnierenden Märkten. Über 60% ihres Umsatzes generiert die OMV AG im Bereich Mobilität. Bei wachsender Mobilität aber gleichzeitig sinkenden Treibstoffverbräuchen sei in Westeuropa eine Stagnation des Marktes vorhersehbar. Wachstumspotenziale existierten in den CEE-Staaten; hier würde mit einem Anstieg des Wohlstandes ein deutliches Wachstum des Marktes für Treibstoffe prognostiziert. Mit dem Ziel, nachhaltig profitables Wachstum zu ermöglichen, engagierte sich die OMV AG daher sehr stark auf den wachsenden Märkten der CEE-Staaten. Basis für das Geschäft der OMV AG sei der Zugang zu russischen, zukünftig auch kaspischen Rohölvorräten. Durch gezielte Akquisitionen wurde Raffineriekapazität aufgebaut, durch die Privatisierung ehemals staatlicher Unternehmen in den CEE-Staaten existierten hier viele Kaufoptionen, verbunden aber auch mit Problemen wie veralteter Technik und einem deutlichen Personalüberhang. Die Vertriebsseite wurde durch den Aufbau eines eigenen Tankstellennetzes in den CEE-Staaten konsequent ausgebaut. Kraftstoffe sind Commodity, eine Differenzierung und ein Imageaufbau seien im Wesentlichen nur über begleitende Service- und Dienstleistungsangebote an den Tankstellen möglich. Ziel der OMV AG sei es, die eigene Marke im Premiumbereich zu etablieren und durch höchste Standards in puncto Service, Frische, Qualität und Geschwindigkeit dem Kunden einen wahrnehmbaren Mehrwert zu bieten. Gleichzeitig stelle das NonOil-Business einen Geschäftsbereich dar, der zusätzliche Umsätze generiere und ein enormes Wachstumspotenzial beinhalte.

Die Rahmenbedingungen für Wachstum wurden im Themenblock mit **Rudolf Gröger**, CEO von O2 Germany, **Bernhard Reutersberg**, Mitglied des Vorstands E.ON und **Albert Heuser**, Werksleiter BASF Standort Ludwigshafen diskutiert.

Gröger ging auf das Wachstum in volatilen Märkten ein und zeigte dies am Beispiel von O2. Er schilderte, dass bei O2 alle großen Probleme immer zum gleichen Zeitpunkt auftraten und sich gegenseitig verstärkten. Wachstum kann nur erreicht werden, wenn alle Unternehmensbereiche aufeinander abgestimmt handeln und über ein ganzheitliches Vorgehen synchronisiert werden. Der Wettbewerb im Konsumgüterbereich sei nicht nur auf die eigene Branche beschränkt, sondern betreffe alle Produkte, die aus Kundensicht eine Konsumalternative darstellen. Es gälte, sein Produkt im „Relevant Set“ des Kunden zu verankern. Dabei sei eine Fokussierung auf Zielkundengruppen wichtig, die mit individuellen Produkten und Leistungen bedient werden müssten. Gröger legte dar, dass der Claim „O2 can do“ ein Markenversprechen enthalte, das sowohl für die interne Führung von Mitarbeitern, als auch gegenüber dem Kunden wichtig sei. Der Markenwechsel „über Nacht“ hatte keinen Raum für Ausreden und Nostalgie gelassen, sondern den Blick nach vorne verstärkt. Der Markenwechsel von Viag zu O2 wurde benötigt, um den neuen Anspruch und Markeninhalt zu transportieren und dem Kunden eine neue Markenbotschaft zu vermitteln.

Reutersberg beschrieb die Wachstumsstrategie der E.ON Energie AG mit den Schlagwörtern Fokussierung und Effizienz. Gerade die strategische Position der E.ON Energie sowie die spezifischen Erfolgsfaktoren der Energieversorgungsbranche machten diese beiden Begriffe zu den Schlüsselworten. Das Basisprodukt „Strom“ ließe sich natürlich nicht verändern, aber das Commodity-Produkt ließe sich stufenweise mit Dienstleistungen anreichern bis hin zu kompletten Problemlösungspaketen. Ein an Kundenbedürfnissen orientiertes Produktportfolio erhöhe die Kundenbindung, biete damit Potenzial für Ergebniswachstum und Chancen für Mengenwachstum. Organisches Wachstum und fokussiertes Wachstum in den Regionen hatten in der Vergangenheit erheblich zur Entwicklung der E.ON Energie beigetragen. Sie würden aber zukünftig zunehmend an Bedeutung verlieren. Dies hieße, den Fokus verlagern vom Streben nach Größe zur weiteren Verbesserung der Effizienz um vorhandene Potenziale zu nutzen und kontinuierlich Verbesserungen zu erzielen.

Heuser zeigte, wie veränderte Rahmenbedingungen neue Wege in die Zukunft erfordern. In der Industriebranche sind lediglich BASF und Dow Chemicals über die Jahre in ihrer Struktur erhalten geblieben. Höchst, Bayer, Dupont und ICI wurden in kleinere Firmen zerschlagen. Die politischen Rahmenbedingungen erschwerten die Produktion in Deutschland. Der Emissionshandel und das geplante Genehmigungs- und Registrierungsverfahren (REACH) brächten neben den fehlenden Reformen Deutschland erhebliche Standortnachteile. Der gesamte Erfolg der BASF steige oder falle mit dem Standort Ludwigshafen. Bisher wurden bereits 2/3 des Potenzials des Restrukturierungsprojekts realisiert. Wesentlicher Erfolgsfaktor war die Verankerung von Marktprinzipien im Zusammenspiel mit den internen Einheiten.

Wachstumsbarrieren überwinden, so lautete die Überschrift des Themenblocks, an dem **Dieter Seipler**, Vorsitzender der Geschäftsführung Mann + Hummel, **Martin Putsch**, Geschäftsführer Putsch Holding und **Nikolaus Feil**, Geschäftsführer Claas, teilnahmen.

Seipler erläuterte die Wachstumsstrategie von Mann + Hummel, die auf regionale Differenzierung fußt. Als Einstiegsvoraussetzung führte er an, dass eine hohe Verschuldung für das Familienunternehmen nicht in Frage käme. Um eine Überschuldung zu vermeiden, ginge Mann + Hummel den Weg der Kooperation mit Tier-2 und Tier-3 Lieferanten. Als Basis für nachhaltiges Wachstum folge das Unternehmen be-

reits seit 1940 seinen Kunden an deren Produktionsstandorte, um am lokalen Markt präsent zu sein. Seipler betonte, man müsse in allen wichtigen OEM-Märkten und Standorten in Amerika und neuerdings in Asien vertreten sein, um auf die Bieterliste der globalen Ausschreibungen der Automobilhersteller zu kommen. Gerade Asien sieht er als nächste Herausforderung. Für Mann + Hummel sei China der größte Wachstumsmarkt in Asien. Hier versuche man, ein drittes Standbein neben den USA und dem Heimatmarkt Europa aufzubauen. Das Ziel sei, sich hierbei einen Platz unter den ersten 5 Anbietern für Filtration in Asien zu festigen.

Putsch als Vertreter der Putsch-Holding-Unternehmen Keiper und Recaro beschrieb die Strategie der Unternehmensgruppe. Mit der Erfüllung individueller Kundenwünsche steige in der Regel die unternehmensinterne Variantenvielfalt, wodurch die Herstellkosten anwachsen, da Skaleneffekte nicht im gewünschten Maß realisiert werden könnten. Allerdings ist der Preis zumeist das ausschlaggebende Kaufargument für den Kunden. Dem Dilemma könne mit einer Standardisierung von Volumenbauteilen und von Teilen, die für den Kunden nicht kaufentscheidend sind, entgegnet werden. Eine Individualisierung erfolge demnach nur bei Bauteilen, die eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb zulassen. Auf diese Weise könnten Standardbauteile zu geringen Kosten produziert werden, während ebenso dem Anspruch nach einer kundenindividuellen Lösung entsprochen werden könne. Die Umsetzung der Ansätze diene als Basis für ein nachhaltiges Wachstum. Putsch betonte, dass die Mitarbeiter Schlüsselfaktoren seien, um Wachstum zu generieren. Die Führung müsse den Mitarbeitern daher die Möglichkeiten bieten als selbstständige Mitarbeiter zu agieren. Dazu müsse eine Struktur geschaffen werden, die Standards, wie beispielsweise einen strategischen Rahmen für die gesamte Organisation, vorgibt, aber auch Freiraum für spartenindividuelle Lösungen, wie beispielsweise die individuelle Zielableitung, ermögliche. Nicht immer reiche die Thesaurierung von Gewinnen, um Wachstum zu finanzieren. Vielmehr sei von Zeit zu Zeit eine Fokussierung auf das Kerngeschäft und eine damit einhergehende Konsolidierung der diversen Tätigkeitsbereiche notwendig. Die Konsolidierung ermögliche eine eindeutige Positionierung der Sparten und damit eine effizientere Abwicklung der Geschäfte.

Feil konzentrierte sich in seinen Ausführungen auf die Wachstumsstrategie von Claas in Osteuropa. Die westlichen Märkte für Landmaschinen haben ihre stückzahlbezogenen Wachstumsgrenzen bereits erreicht. Neue Technologien und hohe Ertragsquoten führten zu einer hohen Maschinenproduktivität, so dass die verkauften Stückzahlen permanent sinken. Mit ihrem hohen Altmaschinenbestand und fruchtbaren, aber ertragsschwachen Böden besitzen die osteuropäischen Märkte hohes Wachstumspotenzial. Aus diesem Grund beinhalte die Investition in ein Werk im südlichen Russland große Chancen für Claas. Die Bildung eines Joint Ventures in der Ukraine wurde nach drei Jahren der erfolglosen Vertragsverhandlungen abgebrochen. Um auf dem osteuropäischen Markt trotzdem als First-Mover erfolgreich zu sein, gründete Claas eine Stand-alone-Produktionsstätte in Krasnodar im Süden von Russland. Zusammen mit lokalen Herstellern würden in Wertschöpfungspartnerschaften westliche Technologien produziert und nach ganz Osteuropa exportiert. Hier stelle die Finanzierung eine besondere Herausforderung für das Unternehmen dar. Lebensqualität, Business-Culture sowie historische Entwicklungen stellten besondere Anforderungen an westliche Unternehmen. Zwar normalisierten sich die Geschäftsgebaren, doch gäbe es immer noch ein starkes Gefälle bei den Geschäftspraktiken in der russischen Föderation. Insbesondere offene Eigentumsverhältnisse, Alt-Schulden, eine nicht garantierte Rechtssicherheit und teilweise politische Unsicher-

heiten könnten für den Geschäftserfolg entscheidend sein. Hinzu komme ein unterschiedliches Verständnis für Projektmanagement. Auch Kommunikation, Umsetzung, Bürokratie und die Gesetzgebung stellten hinsichtlich der kulturellen Unterschiede große Probleme dar.

Kompetenzen als Wachstumsbasis diskutierten **Dieter Kurz**, Sprecher des Vorstands Carl Zeiss, **Hans-Heinrich Weingarten**, Executive Vice President Vorstand Mercedes Car Group und **Ernst Susanek**, Vorsitzender der Geschäftsführung Zepelin.

Kurz ging auf die Technologieführerschaft und Wachstum entlang der Kernkompetenzen ein. Carl Zeiss habe sich in seiner Vision ambitionierte Ziele gesetzt, wobei eindeutig auf Innovationen und Innovationsführerschaft in den Zielmärkten gesetzt würde. Ein wertorientiertes Management sei der zentrale Schlüssel zur Erreichung dieser Visionsziele. „Punishment is for not trying it“: Diese Philosophie würde bei Carl Zeiss durch eine gezielte Förderung der Ideengenerierung unterstützt, u.a. über interne Netzwerke. Im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Innovationstagen würden Innovationspreise vergeben. Die strategische Entwicklung des Geschäftsportfolios erfolge entlang dreier Horizonte. Den ersten Horizont bildet dabei der Ausbau und die Verteidigung des Kerngeschäfts. Der zweite Horizont fokussiert sich auf die Einführung neuer Wachstumsgeschäfte. Hierbei sei das Hauptaugenmerk „Speed“ und „Top Line“-Wachstum. Im dritten und letzten Horizont würden vielversprechende Optionen entwickelt. Dazu würden neue, innovative Geschäftsmodelle außerhalb der existierenden Strukturen aufgebaut, beispielsweise über Neugründungen (Start-Ups).

Weingarten verdeutlichte die Erfolgsfaktoren einer effizienten Produktion. Benchmarking sei für die Mercedes Car Group ein Tool, das dazu benutzt würde, sich in gezielten Bereichen am Wettbewerb zu messen. Überdies um auf die Organisation Druck aufzubauen. Effiziente Prozesse und produktionsgerechte Entwicklung seien die Kernfaktoren zur Erzielung von Qualität und Kostensenkungen. Das Mercedes-Produktions-System gibt Rahmenbedingungen für die Standardisierung von Planungsprozessen, Fabrik-Systemen und Produktionsprozessen vor. Die im Mercedes-Produktions-System festgeschriebene Kultur und die Lösungsansätze trügen auch bei den Lieferanten zur Erhöhung der Personalproduktivität bei. Volumenflexibilität zwischen den Standorten ist Teil der Produktionsstrategie. Effiziente Produktion am Standort Deutschland sei sehr wohl möglich - dies drückte Weingarten mit tiefer Überzeugung aus. Es seien noch Potenziale offen, die den Standort weiterhin erfolgreich im Wettbewerb positionieren könnten. Voraussetzung hierzu sei ein optimierter Fertigungsprozess- und eine fertigungsgerechte Produktgestaltung sowie eine schlanke und flexible Produktionsgestaltung und darüber hinaus qualitativ hochwertige und wettbewerbsfähige Marken und Produkte.

Susanek beschrieb das Wachstum durch Innovation und globalen Ausbau der Zepelin-Gruppe. Um die Unternehmenssubstanz zu stärken, bedurfte es einer deutschland- und weltweiten Präsenz an Produktions-, Service- und Vertriebszentren (der Zeppelin GmbH). Dies wird erreicht durch den Ausbau des Vertriebsnetzes, der Produktpalette bzw. des Produktportfolios auf vier Produktlinien (Baumaschinen, Motoren, Gabelstapler, Agrarmaschinen) sowie der Ausweitung des Service- und Dienstleistungsangebots (Diagnose- und Wartungstools, Internationalisierung des Gebrauchtmasschinengeschäfts, Vermietaktivitäten). Ideen, Leistung und Fortschritt seien die Treiber einer offensiven Zukunftsgestaltung. Dadurch würde zum einen die

eigene Abhängigkeit verringert und zum anderen die Marktposition (steigender Marktanteil und Umsatz, Marktführerschaft) gestärkt sowie eine kontinuierliche Steigerung der Ertragskraft und das Ziel „Best-Performer“ zu werden, erreicht. Dafür musste das Innovationstempo angezogen und gleichzeitig die Ausgaben für Forschung und Entwicklung stark erhöht werden. Nur durch eine permanente Neupositionierung erreichte man dauerhafte Effizienzsteigerung. Diese wiederum würde zum einen über die Qualifikation der Mitarbeiter, deren Beteiligung am Unternehmenserfolg und die Ergebnisverantwortung der Führungskräfte erreicht. Zum anderen durch eine verstärkte Orientierung auf die Kunden, das Reklamationsgeschäft und eine kontinuierliche Leistungsverbesserung durch Benchmarkvergleiche gefolgt von einer ständigen Kostenoptimierung.

Gesättigte versus wachsende Märkte, mit diesem Thema beschäftigten sich **Axel Arendt**, Chairman Rolls-Royce Deutschland, **Florian Holsboer**, Direktor am Max-Planck-Institut für Psychiatrie und **Peter Wellenhofer**, Vorsitzender der Geschäftsführung Brückner Maschinenbau.

Arendt stellte die 40-Day Engine-Cash-Optimierung durch Prozessverschlanung vor. Die Herstellung von Turbinen ist mit einer erheblichen Kapitalbindung verbunden, da sowohl die Flugzeughersteller als Abnehmer wie auch die Fluglinien unter erheblichem finanziellen Druck stünden und eine Vielzahl von kapitalintensiven Teilen verwendet würden. Turbinen werden auftragsbezogen produziert und hatten historisch Durchlaufzeiten von bis zu eineinhalb Jahren, was zu einer erheblichen Kapitalbindung nicht nur in der Volumen- sondern vor allem auch in der zeitlichen Dimension geführt hat. Die Wahl der richtigen Produkt- und Marktstrategie sei laut Arendt noch kein Garant für langfristigen Erfolg und für dauerhaftes und gesundes Wachstum. Vielmehr bestünde die Notwendigkeit, Absatz und Wachstum profitabel zu gestalten, um in erfolgreichen Jahren Puffer für schwierigere Zeiten schaffen zu können. Profitabilität habe Rolls-Royce durch eine konsequente Optimierung der Produktionsprozesse erreicht. Insbesondere die Fehlervermeidung sowie die frühzeitige Integration von Kunden und Zulieferern in den Entwicklungsprozess ermöglichte Rolls-Royce diese erhebliche Prozessverschlanung. Es wurde geschafft, aus dem plakativen Slogan „40 Day Engine“ ein effizientes Programm zu entwickeln, das es ermögliche, die Herstellung von Turbinen tatsächlich innerhalb von 40 Tagen nach Auftragseingang zu bewerkstelligen - und dies auf profitable Art und Weise. Der Roll-Out des „40 Day Engine“-Programms bei Rolls-Royce erfolgte anhand einer Comic-Reihe. Es gelang, Zielsetzungen, Inhalte und Konzepte auf diese Art und Weise tief in die Organisation zu kommunizieren und somit auf einer breiten Basis Verständnis und Problembewusstsein zu schaffen sowie Soll-Konzepte und Veränderungen verständlich darzustellen. Diese Art der Kommunikation sei von der Belegschaft sehr gut angenommen worden und habe die guten Ergebnisse des Konzeptes erst ermöglicht. Die Steuerung der Produktion erfolgt vom Bedarf aus und die Endmontage dauere nun lediglich 10 Tage, die Zahl der Lieferanten konnte um 70% reduziert werden. Darüber hinaus sei die Produktion jetzt wesentlich einfacher und klarer strukturiert und für die einzelnen Arbeitsgruppen wurde eine Ampelsteuerung eingerichtet. Gerade die zuletzt genannten Maßnahmen seien für die Verkürzung der Durchlaufzeit und damit für die Optimierung der auftragsbezogenen Kapitalbindung verantwortlich.

Holsboer ging auf die Zukunftsperspektiven der deutschen Biotechnologie-Firmen ein. Die Entschlüsselung des Genoms wirkte als Impulsfaktor für die Gründung von

Biotechnologiefirmen, da sie zum einen die Entdeckung von Krankheitsursachen ermöglichen und zum anderen Hinweise für die zielgruppenspezifische Entwicklung von Medikamenten gäbe. Der zweite Impuls kam aus der Pharmaindustrie, die sich seit längerer Zeit schon nicht mehr in der Lage sieht, den Verlust an patentgeschützten durch neue Markteinführungen zu kompensieren. Die Anzahl der Neugründungen von BioTech-Unternehmen ist rückläufig. Ursächlich für diesen Trend sei vor allem der Mangel an Risikobereitschaft potenzieller Investoren sowie die zum Teil nicht optimal vorhandene Kompetenz zur Beurteilung von Erfolgspotenzialen im Bereich der Biotechnologie („due-diligence-blindness“). Neugründungen müssten häufig für alte Fehler von Venture Capital Firmen herhalten. Inhaltlich und räumlich unabgestimmte Zusammenlegungen, Unterfinanzierung, schlechte Bewertung sowie aufgezwungene Einlizenzierungen prägten das Bild von BioTech-Firmen in Deutschland. Die Kernkompetenzen von BioTech-Produktunternehmen liegen im Bereich geringer Wertschöpfung. Durch virtuelle Netzwerke könnten diese Firmen von BigPharm unabhängig werden und ihre Wertschöpfung in Richtung Marktreife expandieren. Zusätzlich könnte der Wandel des BioTech Geschäftsmodells „Von der Entdeckermaschine zur Mikropharmafirma (MicroPharm) unter Umständen zielführend sein. Die Zukunft liege in der Entwicklung von Medikamenten nach Maß, wodurch eine Fragmentierung des Marktes induziert würde. Für BigPharm resultierten hieraus unrentable Segmente, die Marktchancen für BioTech-Firmen schaffen.

Wellenhofers Beitrag bezog sich auf die Sicherung der Marktführerschaft im zyklischen Markt. Die Brückner Maschinenbau GmbH besäße bereits einen Marktanteil von 60%. „Dies lässt uns nicht mehr viel Spielraum“, meinte Wellenhofer. „Wir sind uns darüber im klaren, dass sich der aktuell bestehende hohe Auftragsbestand auf Dauer nicht halten lassen wird. Wir versuchen daher, durch Akquisitionen die Marktzyklen aufzufangen, indem wir uns weitere Standbeine schaffen. Unseren Personalstand haben wir trotz der Boomphase relativ konstant gehalten.“ Bereits in der Vergangenheit fand die Konzentration auf Kernkompetenzen statt. Anfang der 70er Jahre wurde die Fertigung ausgelagert. Das Geschäft der Anlagenmodernisierung beim Kunden zeichne sich durch erheblich höhere Margen aus als der Neuverkauf. Mit der eigens ausgegliederten Service-Gesellschaft würden erhebliche Umsatzsteigerungspotenziale realisiert.

Die Aspekte von Märkte und Marken diskutierten **Manfred Wennemer**, Vorsitzender des Vorstands Continental, **Eberhard Veit**, Vorstand Strategisches Produkt- und Technologie-Management Festo und **Johann C. Lindenberg**, Vorsitzender des Vorstands Unilever Deutschland.

Wennemer bezog sich auf Wachstum in schwierigen Märkten. Die Continental AG verfolge eine Risikoreduzierung durch Diversifizierung der bedienten Märkte. Hier stelle insbesondere der Umsatzanteil in der Automobilbranche eine wichtige Kenngröße dar. Die hohen Kundenanforderungen wie Qualität, Logistik, Kostenoffenlegung und -reduzierung sowie regelmäßige Audits und hohe Absatzschwankungen in dieser Branche stellten das Unternehmen vor große Herausforderungen. Damit der Einfluss der Branche nicht zu groß wird, strebe die Continental AG einen Umsatzanteil von mindestens 40% außerhalb der Automotive-Branche an. 90% aller Innovationen in einem Fahrzeug entstünden derzeit in der Elektronik- und Softwareindustrie. Zusätzlich steige der Anteil der Elektronik und Software in den Fahrzeugen rasant an. Wachstum im Bereich der Automobilindustrie sei derzeit nur in diesen beiden Bereichen möglich. Insbesondere Sicherheitssysteme stellten in einem nicht wachsen-

den Gesamtmarkt ein großes Wachstumsfeld dar. Die Continental AG nutze diese Segmente für ihr eigenes Unternehmenswachstum. Im Mittelpunkt der von Continental verfolgten Strategie stünden Wachstum und Kostenkontrolle. Kostensenkung ohne Wachstum brächte keine Zukunft, Wachstum ohne Kostenkontrolle scheitere schon heute. Nur Segmente mit Position 1-3 im relevanten Markt würden langfristig fortgeführt. Die Kostensenkung verfolge das Unternehmen mit einem weiteren Aufbau der Produktion an Niedrigkostenstandorten. Die Erfolgsfaktoren in schwierigen Märkten seien konsequente Strategieumsetzung, richtige Organisation und Systeme und hochmotivierte Menschen.

Veit umrahmte seinen Vortrag mit der These „Die Rezession macht fit für das Wachstum“. Die von Porter formulierten Widersprüche von Kostenführerschaft und Differenzierungsstrategie seien laut Veit durch geeignete strategische Ansätze überwindbar. Diese lägen zum einen in einer intelligenten Gestaltung des Produktprogramms, das bei einem hohen Standardisierungsgrad der Bauteile eine hohe Varianz an Endprodukten erlaube. Zum anderen lägen sie in der Gestaltung einer optimalen internationalen Prozesskette, die eine regionale Konfiguration mit einer Volumenbündelung in der Produktion der Baukastenelemente verknüpfe. Technische Quantensprünge würden meist in der Rezession erreicht, da diese Life-Cycle-Sprünge darstellen. Damit bestünde gerade in rezessiven Phasen die Chance die Kosten signifikant zu reduzieren, um im Aufschwung Preisverbesserungen und Wertsteigerungen zu erreichen. Jedes Unternehmen bräuchte diese strategischen Entwicklungsphasen der „Unternehmensevolution“, um sich für eine „Wertsteigerung“ in der Zukunft vorzubereiten.

Lindenberg konzentrierte sich auf das Marken-Management als Wachstumshebel. Der enorme wettbewerbliche Druck in den Märkten der sog. fast moving consumer goods zwingt Markenunternehmen dazu, sich durch Differenzierung und Kreativität zu positionieren. Unter solchen Rahmenbedingungen trenne sich die Spreu vom Weizen. Deutschland ist auf einem „Discount-Trip“. Studien zeigten aber, dass führende und starke Marken im Gegensatz zu nicht so deutlich positionierten Marken kaum Marktanteile an Discount- und Handelsmarken verlören. Wachstum setze also eine starke und innovative Marke voraus. Auch in der Konsumgüterindustrie seien die Innovationszyklen deutlich kürzer geworden. Um im Innovationswettbewerb bestehen zu können, forderte Lindeberg „Customer Insight“, damit frühzeitig Trends erkannt und das Produktportfolio an diesen ausgerichtet werden könnte.

Den Abschlussvortrag hielt Senator Dr. **Abdul Hafeez Shaik**, der pakistanische Minister für Privatisierung und Investment. Er stellte dar, welche Anstrengungen in seinem Land unternommen würden, um einerseits als hochpotenzieller Absatzmarkt für westliche Industrien betrachtet und andererseits als Wirtschaftsstandort genutzt zu werden. In seinen Ausführungen ging er dabei auf die wirtschaftlichen Prognosen ein und die ökonomischen Potenziale, die in einer sozialen Aufwärtsentwicklung lägen. Er unterstrich außerdem die Bestrebungen im Bezug auf politischer und innerer Sicherheit und machte klar, dass Wachstum in Pakistan ein Schlüsselwort in den nächsten Jahren sein würde.

## Fazit

Fasst man die Überlegungen von Wildemann und die Praxisbeispiele der Top-Manager aus der Industrie, den Banken, dem Dienstleistungssektor und der Politik zusammen, so zeigt sich eine durchgängige Erkenntnis:

- Wachstum ist durch Strategien und dem gezielten Einsatz von Methoden und Instrumenten initiiert und kann verstärkt werden. Akquisitionen gehören weiterhin zum Repertoire, doch ist das Portfolio der Werkzeuge und Möglichkeiten angewachsen.
- Die Innovationskraft von Unternehmen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für langfristige und nachhaltige Wachstumswerte.
- In allen Bereichen der wachstumsgenerierenden Aktivitäten spielt der Mensch die wesentliche Rolle. Die Führungskräfte sind herausgefordert, mutig und entscheidungsfreudig die einzuschlagenden Wege zu ebnet, das Denken in Quantensprüngen vorzuleben und den Mitarbeitern gleichzeitig genügend Freiraum zu geben, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in den Wachstumsprozess mit einzubringen.
- Die globale Ausrichtung und die lokale Präsenz von Unternehmen sind zwei Aspekte, die sich nicht widersprechen, sondern vital ergänzen.
- Kooperationen und Kollaborationen werden vertikal wie horizontal eine weiter zunehmende Bedeutung erlangen.
- Wachstum erfordert zielgerichteten strukturierten Vermögensaufbau durch profitable Investitionen.
- Zur Absicherung des Unternehmenswachstums in Bezug auf Liquidität, Rentabilität und Sicherheit ist eine Vermögensaufbaustrategie in mehreren Horizonten zu gewichten. Gleichzeitig sichern Prozessinvestitionen kurzfristige Kostenreduzierungen und Produkt- und Konzeptinnovationen mittel- und langfristige Wachstumspotenziale.
- Zur Vorbereitung des Wachstums müssen durch Prozessmodellierung unternehmensintern schlanke und kreative Strukturen geschaffen werden, die eine solide Basis für eine strukturierte Weiterentwicklung darstellen.
- Der Anspruch der Zielorientierung wird über die Orientierung an Wachstumspfaden ermöglicht.
- Wachstumspfade können sich auf einer Sortimentsebene durch die Erweiterung des Produktprogramms zu Leistungsbündeln und auf einer Wertschöpfungsebene durch eine vertikale Erweiterung der Wertschöpfung in Richtung des Kunden äußern.
- Zur Erhöhung von Umsatz und Gewinn stehen grundsätzlich die generischen Alternativen des internen und des externen Wachstums zur Verfügung.

- Die Wachstumsfinanzierung ist mit den unternehmerischen Chancen und Risiken in Übereinstimmung zu bringen.
- Als Voraussetzung des Wachstums sind in den bestehenden Geschäften die Qualität zu sichern, durch intelligenten Informationseinsatz die Flexibilitätskosten zu senken sowie ein konsequentes Management-Monitoring einzuführen, um Fehlentscheidungen rechtzeitig identifizieren zu können.
- Zur Umsetzung der Zielorientierung in Unternehmen hat sich eine vierstufige Vorgehensweise, die Visionsentwicklung, gefolgt von einer analytischen Aufbereitung in Roadmaps, ein Veränderungsinformationssystem auf Basis von Frühinformationen sowie eine logische Integration der Visionen in stringente Produktlinien im Rahmen der Portfolioplanung durchgesetzt.
- Der Generierung von Innovationen, die ein reales Wohlstandswachstum ermöglichen, kommt dabei besondere Bedeutung zu.

Vor einem solchen Verständnis wird auch das bislang in der Theorie und Praxis dominierende Konzept der Parallelität von internen und externen Wachstumsstrategien durch Innovationen und Akquisitionen relativiert. Beide Strategien sind nur dann langfristig wertsteigernd, wenn sie mit neuen Innovationsbeiträgen das Wohlstandsniveau erhöhen können.

## Literatur

**Wildemann, Horst** (Hrsg.)

Die Zukunft des Wachstums, Tagungsband Münchner Management Kolloquium,

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München 2004

ISBN 3-937236-09-0

EUR 179,-, zzgl. Versandkosten

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Technologie- und Innovationsmanagement finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=7](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=7)

TCW Seminare und Veranstaltungen:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=44](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=44)