

Horst Wildemann

Herausgeber

Globale Industrialisierung:
Wie bleibt der Standort Deutschland wettbewerbsfähig?

Tagungsband

Münchener Management Kolloquium

15. und 16. März 2011

Herausgeber

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

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung, Logistik
und Produktion

Technische Universität München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst

Globale Industrialisierung:

Wie bleibt der Standort Deutschland wettbewerbsfähig?

München, TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN 978-3-941967-19-9

Copyright (C) by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2011

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Druck:

Hofmann GmbH & Co. KG, Druck + Medien, 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

Horst Wildemann (Hrsg.)

Globale Industrialisierung:

Wie bleibt der Standort Deutschland wettbewerbsfähig?

Die Erschließung neuer Märkte geht mit einer Neuverteilung von Entwicklungs-, Produktions-, Vertriebs- und Servicestandorten in attraktiven Kosten- und Wachstumsmärkten einher. Dabei stehen die Unternehmen vor der Herausforderung nah am Markt bzw. am Kunden zu sein, deren aktuellen und zukünftigen Wünsche und Bedürfnisse zu identifizieren, diese in Produktlösungen zu transferieren und dabei gleichzeitig Skalen-, Synergie- und Niedriglohneffekte zu nutzen. Daneben gilt es insbesondere für den Standort Deutschland eine sinnvolle und wettbewerbsorientierte Lösung zu finden. Es zeigt sich, dass eine wettbewerbsfähige Kostenposition alleine nicht ausreicht. Darüber hinaus sind Eigenschaften wie Managementqualifikation, Kundenorientierung bei Produkten und Service, Lieferfähigkeit in der Supply Chain, Innovationsfähigkeit und vor allem die Motivation der Mitarbeiter wieder ins Bewusstsein zu rufen.

Globale Industrialisierung umfasst eine systematische Identifikation und Nutzung von attraktiven Märkten unter Berücksichtigung entstehender Chancen und Risiken und erhöht dadurch die Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der globalen Konkurrenz. Auf diese Weise schafft sich das Unternehmen in dem Zielland einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten, die es nicht geschafft haben, in dem Markt industriell Fuß zu fassen. Um diesen Ansatz konkret in die Praxis umsetzen zu können, gilt es, zunächst einige grundsätzliche Fragen zu thematisieren:

- In welchen Ländern, mit welchen Produkten und welcher Organisation sollte mit besonderer Priorität investiert werden?
- Welche Konzepte und Methoden ermöglichen die nachhaltige Erschließung von zukünftigen Marktpotenzialen?
- Welche Effekte sind mit der Globalen Industrialisierung verbunden?
- Wie kann der Standort Deutschland eingebunden und gefestigt werden?
- Wie ist die Umsetzung konkret zu gestalten?

Der Tagungsband umfasst die Beiträge des Münchner Management Kolloquiums. Referenten aus internationalen Unternehmen von Großkonzernen, Mittelstandsunternehmen und Wissenschaftler geben Auskunft über die Erfolgsfaktoren für eine globale Industrialisierung und zeigen Möglichkeiten auf, wie der Standort Deutschland nachhaltig wettbewerbsfähig gehalten werden kann. Zudem zeigen aktuelle Forschungsergebnisse wie Best-Practice-Beispiele und Benchmarks aus unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsbereichen konkrete Wege auf, die Herausforderungen zu meistern und die resultierende Chancen nutzen zu können.

Inhalt

**Globale Industrialisierung
Wie bleibt der Standort Deutschland wettbewerbsfähig?.....10**

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

**Mit Innovationen und Qualität auf der Überholspur.
Wie bleibt Deutschland Automobilnation Nummer 1?133**

Prof. Dr. rer. nat. Martin Winterkorn

**Lückenlos weltweit: Herausforderungen
globalisierter Liefer- und Produktionsketten.....141**

Dr.-Ing. Axel Stepken

**Landtechnik made in Germany – warum der Standort
Deutschland auch in Zukunft seine Bedeutung behalten wird.....161**

Prof. h. c. Martin Richenhagen

**Aenova als international erfolgreicher
Healthcare-Dienstleister in einem globalisierten Umfeld.....187**

Heiner Hoppmann

Produktdesign und -entwicklung in globalen Märkten.....191

Hans-Georg Frey

**Wie die mobile Internet-Revolution unsere
Arbeits- und Geschäftswelt verändern wird225**

René Schuster

**Krisenmanagement und strategische Neuausrichtung
in Familienunternehmen 229**

Dr. Georg Kellinghusen

**Innovationsmanagement in diversifizierten und
dezentral organisierten Unternehmen243**

Dr. Martin Stark

**OSRAM Excellence –
Relaunch des Produktionssystems in Deutschland249**

Dr. Ulrich Eisele

Globalisierung als Herausforderung an einen Mittelständler.....	269
Hans-H. Overdiek	
Der Transformationsprozess Richtung einer global agierenden Firma.....	273
Bernd Wenzler	
Statement zur Panel-Diskussion „Globale Industrialisierung als Chance für deutsche Unternehmen?“	291
Martin Kannegiesser	
Globale Industrialisierung als Chance für deutsche Unternehmen.....	297
Dr. Robert Bauer	
Statement zur Panel-Diskussion „Globale Industrialisierung als Chance für deutsche Unternehmen?“	301
Dr. Theodor Weimer	
Wettbewerbsvorteil Service-Exzellenz.....	305
Michael Heidemann	
Outsourcing in der Produktion - globale Perspektiven und Konsequenzen für den Standort Deutschland.....	343
Dr. Norbert Klapper	
Mit Weitsicht, Augenmaß und Premium-Qualität zum weltweiten Markterfolg.....	359
Dr. Markus Miele	
Kosteneffizienz als Erfolgsfaktor.....	369
Dr. Erich Groher	
Je Hightech, desto Deutschland – Innovationsführerschaft als Garant der Standortsicherung. Praxisbeispiel ZF Friedrichshafen AG.....	391
Hans-Georg Härter	

Standortsicherung durch Internationalisierung	399
Hanno D. Wentzler	
Intelligent Wachsen.....	409
Robert Friedmann	
Visionary strategic leadership: Sustaining competitive success in a turbulent global economy	431
Ph.D. David L. Rainey	
Markenversprechen im 21. Jahrhundert: Herausforderungen im Produktionsbereich am Beispiel der WMF AG	447
Thorsten Klapproth	
Globale Industrialisierung – wie bleibt der Standort Deutschland wettbewerbsfähig? Die Antwort lautet: Durch Innovation	471
Dr. Ralf-Uwe Bauer	
Transformation von Globalisierungs-Know-how in den Bankbetrieb.....	481
Winfried Blecking	
Innovationskraft stärken – Innovationsprozesse beschleunigen Chancen für die deutsche Halbleiterindustrie im globalen Wettbewerb	507
Peter Bauer	
Wunderkind, Weltmeister oder Letzter im Wettbewerb – welches Wachstum braucht die deutsche Wirtschaft?	529
Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Reitzle	
Erfolg durch Spezialisierung – Strategien zur Führerschaft in Technologiemarkten.....	533
Dr. John V. Herold	
Deutschland im Sturmwind der Globalisierung	547
Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Werner Sinn	

Portfoliostrategie als Basis der weltweiten Marktbearbeitung im Maschinenbau	553
Hans-Werner Bongers	

Desertec – From dream to reality	575
Dr. Hervé Touati	

**Globale Industrialisierung:
Wie bleibt der Standort Deutschland wettbewerbsfähig?**

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

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmens-
führung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität
München sowie Geschäftsführer der Managementberatung
TCW GmbH & Co. KG
www.tcw.de

Inhalt

1. Einleitung: Wie deutsche Unternehmen weltweit neue Märkte erobern.....	12
2. Industrialisierung im globalen Wandel.....	16
2.1 Entwicklungslinien der industriellen Produktion	18
2.2 Effekte der globalen Industrialisierung	20
3. Global Footprint als Wettbewerbsvorteil?	25
3.1 Deutschland im Mittelpunkt einer verteilten Wertschöpfung.....	30
3.2 Optimierungsmaßnahmen als Chance für den Standort Deutschland	37
4. Herausforderungen bei der Standortwahl.....	41
4.1 Produkt.....	42
4.2 Technologie und Innovation	50
4.3 Organisation und Netzwerk	56
4.4 Partnerschaften	63
4.5 Markt und Kunden.....	70
4.6 Politische und rechtliche Rahmenbedingungen.....	74
5. Handlungsoptionen	82
5.1 Erfolgsfaktor Kostenmanagement	82
5.2 Erfolgsfaktor Kundenorientierung.....	92
5.3 Erfolgsfaktor Innovationsmanagement.....	98
5.4 Erfolgsfaktor Netzwerkmanagement	106
5.5 Erfolgsfaktor Organisationsgestaltung	115
6. Fazit.....	123
7. Literaturverzeichnis	127

1. Einleitung: Wie deutsche Unternehmen weltweit neue Märkte erobern

Globale Industrialisierung entwickelt sich zu einem feststehenden Wirtschaftsbegriff, der schon seit einigen Jahren eine große mediale Aufmerksamkeit erregt und einen hohen Durchdringungsgrad von den klassischen Industrienationen, bis hin zu den aufstrebenden Wirtschaftsmächten erreicht hat. Der Strukturwandel, der als Folge der Globalen Industrialisierung auftritt, bedeutet mehr als eine Verlagerung der Aktivitäten in neue Wirtschaftsregionen. Deutsche Unternehmen werden zum Epizentrum einer global verteilten Wertschöpfung und sehen sich mit Chancen und Risiken gleichermaßen konfrontiert. Viele Stimmen sprechen sogar von einer Renaissance Deutschlands als Produktionsstandort. Untersuchungen zeigen jedoch, dass sich viele Unternehmen mit den Ursachen und Folgen dieses stetig voranschreitenden Prozesses nicht differenziert auseinandersetzen und ungewollt früher oder später in eine der vielen Fallgruben einer globalisierten Wertschöpfung treten. Führungskräfte müssen vor diesem Hintergrund eine differenzierte Betrachtung der Wertschöpfungs- und Standortstruktur vollziehen und abschätzen, welcher strukturelle Wandel sich in den relevanten Wirtschaftsregionen vollziehen wird.

Die Globalisierungsstrategien wichtiger Unternehmen waren bisher nicht zuletzt von den Wirtschaftsräumen abhängig, in denen sie operierten. Europäische Unternehmen haben in dieser Entwicklungsgeschichte der globalen Industrialisierung einen anderen Weg eingeschlagen als amerikanische oder asiatische Unternehmen: Statt einer Fragmentierung und Dezentralisierung der Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb der Wirtschaftszweige wurde die Wertschöpfung branchenabhängig polarisiert. Einige Branchen, wie die Spielzeugwarenindustrie sind dabei nahezu vollständig aus der Industrielandschaft verschwunden und in Länder mit Lohnkostenvorteilen abgewandert. Andere Branchen, wie die Chemieindustrie, haben den entgegengesetzten Weg eingeschlagen und innerhalb der letzten Jahre immer stärker in Deutschland Fuß gefasst. Viele Unternehmen haben sich als Hersteller von Premium- und Nischenprodukten oder als Anbieter von Sonderlösungen weltweit einen Namen gemacht. Doch um den Wettbewerbsstandort Deutschland ganzheitlich neu auszurichten, muss ein neues Rollenverständnis geschaffen werden. Führungskräfte müssen sich der Beantwortung verschiedenster Fragestellungen widmen:

- Welche Strategien müssen verfolgt werden, um die Potenziale der Globalen Industrialisierung für das Unternehmen nutzbar zu machen?
- Welche Rolle sollen die deutschen Standorte im Produktionsnetzwerk einnehmen?
- Wie können Optimierungsmaßnahmen als Chance für den Produktionsstandort Deutschland genutzt werden?
- Wie ist die Wertschöpfungstiefe und Wertschöpfungsstruktur im Spannungsfeld zwischen Kontrollverlust und Wachstumschance zu gestalten?