

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

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

TCW-report Nr. 63

München 2011

## 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.

### **Horst Wildemann**

Globale Industrialisierung

Wie bleibt der Standort Deutschland wettbewerbsfähig?

ISBN 978-3-941967-27-4

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr 145 • 80804 München • Tel: +49 89 36 05 23 0 • Fax: +49 89 36 10 23 20  
eMail: [mail@tcw.de](mailto:mail@tcw.de) • Internet: <http://www.tcw.de>

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, 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.

## ***Was der TCW-Report „Globale Industrialisierung“ leistet:***

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 auseinander setzen 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. Hierfür werden im Folgenden eine umfassende Übersicht über die Herausforderungen der Globalen Industrialisierung im Kontext einer ganzheitlichen Footprint Planung gegeben, Herausforderungen für Unternehmen abgeleitet und Handlungsoptionen aufgezeigt. Fallstudien stellen exemplarisch dar, wie profitables Wachstum auch in einer globalisierten Wertschöpfung möglich wird.

## **Der Autor:**



**Horst Wildemann**  
**(Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.)**  
Technische Universität München

## **Redaktionelle Mitarbeit:**

Dr. Alexander Abeler, Axel Brunn, Hannes Finkenbrink, Christian Häcker, Carsten von Hadeln, Dr. Markus Hertlein, Julia-Kristin Jarausch, Thomas Kible, Ulrich Krauß, Sebastian Kurz, Simon Lorenz, Markus Loth, Adrian Markgraf, Dr. Simon Mehler, Torsten Mittelstrass, Patrick Pommer, Stephan Pröpsting, Florian Riesch, Tilmann Rosch, Peter Rück, Manfred Schmid, Dr. Kai Schnapauff, Andreas Schroeder, Dr. Philipp Schwarz, Karl Schwarzenbilder, Dr. Markus Seibold, Stefan Söllner, Carola Steinbauer, Tilman Tschöke, Thomas Winter und Johannes Würbser.

**INHALTSVERZEICHNIS**

**Wie können deutsche Unternehmen weltweit neue Märkte erobern? .....5**

    Welche Auswirkung hat der globale Wandel auf die Industrialisierung? ..... 12

    Was sind Entwicklungslinien der industriellen Produktion? ..... 16

    Welche Effekte hat die Globale Industrialisierung?..... 21

**Global Footprint als Wettbewerbsvorteil? .....30**

    Was ist die Bedeutung des Standorts Deutschland im Mittelpunkt einer verteilten Wertschöpfung? ..... 39

    Sind Optimierungsmaßnahmen eine Chance für den Standort Deutschland? ..... 52

**Wo liegen konkrete Herausforderungen bei der Standortwahl? .....61**

    Herausforderung 1: Produkt..... 63

    Herausforderung 2: Technologie und Innovation ..... 77

    Herausforderung 3: Organisation und Netzwerk ..... 88

    Herausforderung 4: Partnerschaften ..... 103

    Herausforderung 5: Markt und Kunden ..... 115

    Herausforderung 6: Politische und rechtliche Rahmenbedingungen..... 123

---

**Welche Handlungsoptionen bieten sich Unternehmen bei der Globalen Industrialisierung? .....139**

- Optimale Kostenstrukturen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit..... 140
- Produkte und Services den Kundenbedürfnissen anpassen ..... 155
- Innovationen als Chance im globalen Wandel ..... 166
- Flexibilität und bedarfsgerechtes Atmen im Netzwerk..... 182
- Straffung der Organisation zur Abdeckung regionaler Besonderheiten ..... 199

**Fazit: Wie bleibt der Standort Deutschland wettbewerbsfähig? .....214**

**Literatur .....219**

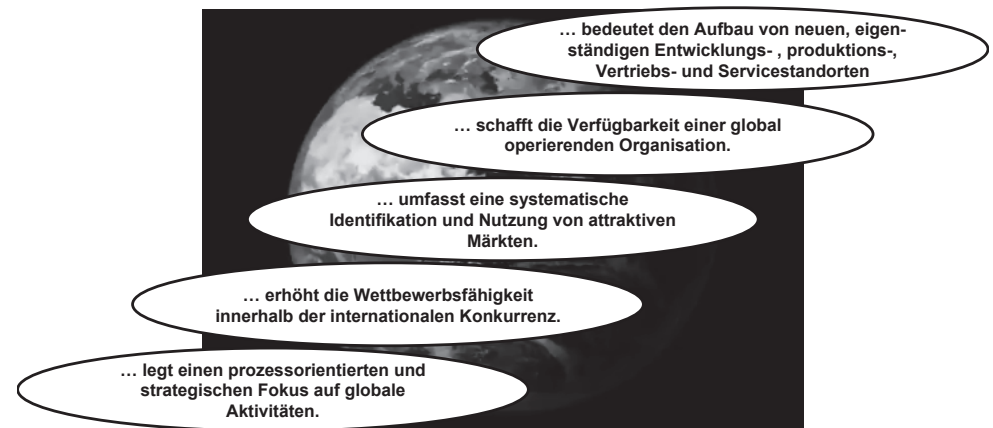
## Wie können deutsche Unternehmen weltweit neue Märkte erobern?

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?

### Globale Industrialisierung ...

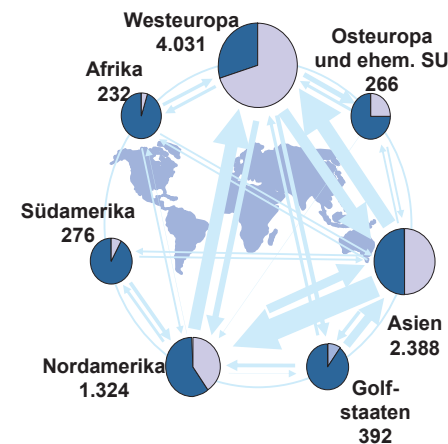


⇒ ... bedeutet die optimale Anpassung der Unternehmen und deren Produkte an die Anforderungen der Zielmärkte.

- 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?
- In welchen Fällen und zu welchem Grad können Wertschöpfungspartnerschaften als Wachstumsinstrument eingesetzt werden?
- Sollen Entwicklungsaktivitäten trotz der Risiken dezentralisiert werden, um keine Technologietrends zu verpassen?
- Für welche Länder sind welche Organisationsstrukturen, Produktprogramme und Marktstrategien geeignet?

Für deutsche Unternehmen stellt sich die Frage, welche Herausforderungen bei der Wahl des „Global Footprints“ bewältigt werden müssen und wie die Standortstruktur des Unternehmens ausgerichtet werden muss, um die Potenziale der globalisierten Wertschöpfung nutzbar zu machen. Ausgangspunkt für die Ausgestaltung des „Global Footprints“ bildet hierbei immer die Strategie des Unternehmens. Sollen Kostenvorteile erzielt und Faktorkosten optimiert werden? Sollen neue Märkte erschlossen und vorhandene Märkte stärker durchdrungen werden? Soll der Anschluss an Technologie- und Innovationscluster gefunden werden, um frühzeitig neue Technologietrends zu erkennen? Die Strategiewahl wird somit zum Kompass für die Entwicklungs-Roadmap des Unternehmens und gibt die Stoßrichtung für die Ausgestaltung sämtlicher Gestaltungsfelder vor.

### Deutsche Unternehmen profitieren...



Weltumspannender Handel

Der Austausch internationaler Unternehmen untereinander ist Motor des Welthandels.

Der Anteil an Waren am Welthandel liegt bei 80 Prozent, lediglich 20 Prozent sind Dienstleistungen.

Europäische Unternehmen profitieren von dem Export hybrider Leistungsbündel.

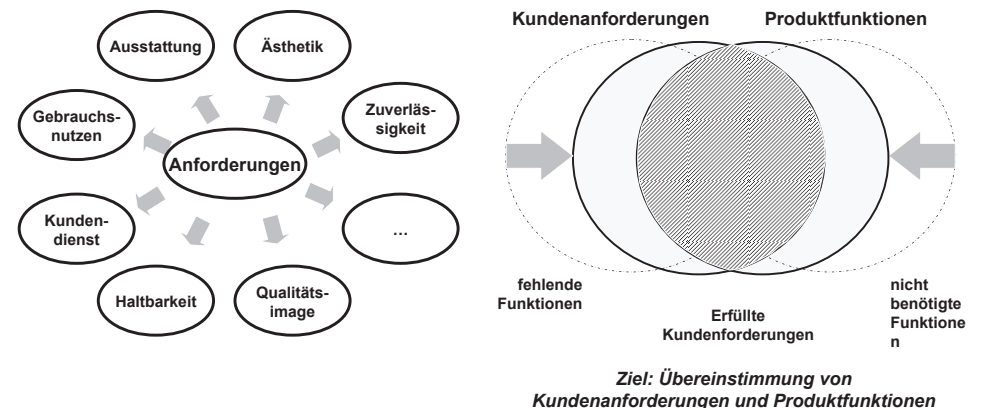
⇒ ... vom internationalen Austausch.

Bei der kundenorientierten Produkt- und Produktprogrammgestaltung hatten deutsche Unternehmen über lange Zeit eine internationale Vorreiterrolle. Doch seit die ohnehin hart umkämpften Märkte immer stärker durch Unternehmen aus den aufstrebenden Wirtschaftsräumen Asiens und Indiens bearbeitet werden, droht der Wettbewerbsvorteil für Unternehmen aus den traditionellen Industrienationen weg zu brechen. Dies gilt aufgrund des weiter steigenden Technologieniveaus der Neueinsteiger auch für Nischen- und Hochtechnologiemärkte. Vor diesem Hintergrund sollten Führungskräfte eine Antwort auf die Frage finden, wie Produkte und Produktprogramme gestaltet werden müssen, um global wettbewerbsfähig zu bleiben und die Unternehmensstrategie erfolgreich umsetzen zu können.

Globalisierte Märkte stellen dabei hohe Anforderungen an das Produktprogramm und an die Produktgestaltung. Einerseits müssen die Produkte aufgrund des enormen Kostendrucks einen hohen Standardisierungsgrad in ihrer Architektur aufweisen, um Bündelungseffekte nutzbar zu machen. Andererseits muss das Produktprogramm flexibel sein, um auf regionale Kunden- und Marktanforderungen eingehen zu können. Nur wer diesen Spagat erfolgreich meistert, kann sich dauerhaft vor dem Wettbewerb behaupten.

Hinter jedem erfolgreichen Produkt steckt eine erfolgreiche Entwicklungsgeschichte, jedoch gilt dies nicht immer auch in umgekehrter Richtung. Deutsche Unternehmen belegen mit ihrer Innovationskultur weltweit führende Plätze in Bezug auf ihre Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten. Doch eine erfolgreiche Innovation beinhaltet neben der erfolgreichen Idee auch die optimale Überführung in wirtschaftlich attraktive Produktlösungen. Das dies nicht immer

### Eine gezielte Produktgestaltung ...



⇒ ... setzt genaue Kenntnis der Kundenbedürfnisse voraus.