

Michael Brehm

**„Erfolgsstrategien in stagnierenden  
und schrumpfenden Märkten“**

INTES Zentrum für Familienunternehmen

Forschungspapier Nr. 2

WHU

Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2  
56179 Vallendar

Tel. (0261) 6509 - 261

Fax: (0261) 6509 - 269

[info@intes-zentrum.de](mailto:info@intes-zentrum.de)  
[www.intes-zentrum.de](http://www.intes-zentrum.de)

Vallendar, 2005

WHU Forschungspapier Nr. 108

# Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung.....	1
2. Grundlagen.....	3
2.1 Begriffsbestimmung.....	3
2.1.1 Erfolg.....	3
2.1.2 Strategie.....	3
2.1.3 Marktstagnation und Marktschrumpfung.....	4
2.2 Das Wesen stagnierender und schrumpfender Märkte.....	5
2.2.1 Ursachen für Stagnation und Schrumpfung.....	5
2.2.2 Merkmale stagnierender und schrumpfender Märkte.....	6
2.3 Alternativen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten.....	7
2.3.1 Ausstieg.....	7
2.3.2 Kämpfen.....	8
3. Unternehmensinternes Management.....	10
3.1 Unternehmensstrategie.....	10
3.1.1 Analyse und Definition einer Unternehmensstrategie.....	11
3.1.2 Konzentration auf das Kerngeschäft.....	11
3.1.3 Konsequente Umsetzung.....	11
3.1.4 Fallstudie Unternehmensstrategie: Hochtief.....	12
3.2 Kostenoptimierung.....	13
3.2.1 Permanente Verbesserung.....	13
3.2.2 Outsourcing versus Kompetenzzentren.....	14
3.2.3 Verlagerung ins Ausland.....	15
3.2.4 Fallstudie Kostenoptimierung: Linde.....	15
3.3 Innovation.....	16
3.3.1 Produktinnovation.....	17
3.3.2 Prozessinnovation.....	18
3.3.3 Qualität.....	19
3.3.4 Fallstudie Innovation: Karlsberg Brauerei.....	19
3.4 Kundenorientierung.....	21
3.4.1 Kundenorientierung als Leitbild.....	21
3.4.2 Maßnahmen zur Kundenbindung.....	22
3.4.3 Fallstudie Kundenorientierung: Miele.....	23
3.5 Managementsystem und Mitarbeiterführung.....	25
3.5.1 Flexible Organisation durch Unternehmer im Unternehmen.....	25
3.5.2 Kommunikation und Menschlichkeit.....	26
3.5.3 Positives Denken.....	28
3.5.4 Weiterbildung.....	28

3.5.5 Fallstudie Managementsystem und Mitarbeiterführung: Südweststahl .....	29
3.6 Wachstumsgenerierung .....	30
3.6.1 Fusionen und Übernahmen .....	31
3.6.2 Organisches Wachstum .....	31
3.6.3 Wachstumssegmente .....	32
3.6.4 Internationalisierung .....	33
3.6.5 Fallstudie Wachstumsgenerierung: Signal Iduna Gruppe .....	33
3.7 Finanzen .....	35
3.7.1 Finanzplanung und Controlling .....	35
3.7.2 Investitionen .....	36
3.7.3 Fallstudie Finanzen: Media-Saturn .....	38
4. Rahmenbedingungen .....	40
4.1 Arbeitsmarkt .....	40
4.1.1 Arbeitsrecht .....	41
4.1.2 Lohnnebenkosten .....	42
4.2. Steuern .....	43
4.2.1 Steuergesetzgebung .....	44
4.2.2 Steuerbelastung .....	44
4.3. Bürokratie .....	45
4.3.1 Flut von Gesetzen und Verordnungen .....	46
4.3.2 Mangelnde Planungssicherheit .....	47
4.4 Wirtschaftspolitik .....	47
4.4.1 Wirtschaftsfeindliche Entscheidungen .....	47
4.4.2 Falsche Förderung .....	48
4.4.3 Verfehlte Energiepolitik .....	49
4.5 Bildung .....	50
4.5.1 Schulen .....	52
4.5.2 Universitäten .....	52
4.6 Mentalität .....	53
4.6.1 Wahrnehmung der Lage .....	53
4.6.2 Anspruchsdenken .....	55
4.7 Demographische Entwicklung .....	56
4.7.1 Bedeutung für den Staat .....	56
4.7.2 Bedeutung für Unternehmen .....	58
4.8 Staatsform .....	58
5. Fazit und Ausblick .....	60
Literaturverzeichnis .....	61
Verzeichnis der Gesprächspartner .....	65

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
CRM	Customer Relationship Management
et al.	lateinisch: et alii, deutsch: und andere
EU	Europäische Union
EVA	Economic Value Added
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IT	Information Technology
k. A.	keine Angabe
MitbestErgG	Mitbestimmungsergänzungsgesetz
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
ROI	Return on Investment
Sp.	Spalte

## 1. Einleitung

Warum gibt es in Deutschland so viele stagnierende und schrumpfende Märkte? Mit welchen Strategien reagieren Unternehmen auf Stagnations- und Schrumpfungsprozesse? Wie werden die einzelnen Maßnahmen beurteilt? Welche Rahmenbedingungen behindern am meisten? Was muss der Staat unternehmen, um die Rahmenbedingungen für Unternehmen zu verbessern? Welche Rolle spielen die Unternehmen selbst dabei?

Rund um das Feld von stagnierenden und schrumpfenden Märkten eröffnen sich zahlreiche Fragen, die sowohl das unternehmensinterne Management als auch die externen Rahmenbedingungen betreffen. Aufbauend auf über 20 Interviews mit angesehenen Unternehmern und Managern von Unternehmen mit einem Umsatz von meist über 50 Millionen Euro wurde versucht, Antworten auf diese Fragen zu finden. Die Untersuchung wurde vorgenommen, da es auffällt, dass „insbesondere bei der Suche nach Erfolg versprechenden Strategien für stagnierende Märkte in der neueren Management- und Marketingliteratur wenig Hilfestellung“<sup>1</sup> angeboten wird. Die derzeit im Vordergrund stehenden Konzepte beruhen zu einem großen Teil auf der expliziten oder impliziten Annahme einer wachsenden Wirtschaft.<sup>2</sup> In Westeuropa im Allgemeinen und in Deutschland im Besonderen gibt es aber viele Industriezweige, die nicht mehr wachsen, und so erscheint es notwendig, sich mit der Thematik intensiver zu beschäftigen. Die Anbieter aus mehr als drei Viertel aller Branchen in Westeuropa, den USA und Japan agieren in schrumpfenden oder reifen Märkten.<sup>3</sup> Dabei sticht insbesondere die Wachstumsschwäche Deutschlands ins Auge. Während von 1996 bis 2005 weltweit ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 3,8 Prozent erreicht wurde, wuchsen die Volkswirtschaften der EU der 15 nur um 2,2 Prozent, die deutsche lediglich um 1,3 Prozent. Selbst das krisengeschüttelte Japan erreichte mit 1,5 Prozent noch einen leicht höheren Wert.<sup>4</sup>

Gerade in Deutschland leiden zahlreiche Branchen unter der Wachstumsschwäche. Dennoch gibt es auch dort zahlreiche Unternehmen, die außergewöhnlich erfolgreich arbeiten. Es hat sich sogar gezeigt, dass entgegen der allgemeinen Wahrnehmung auch stagnierende oder sogar schrumpfende Märkte eine Grundlage für erfolgreiches Wirtschaften bieten können. Mit den richtigen Strategien und Verhaltensweisen ist es auch dort möglich, weit überdurchschnittliche Renditen zu erwirtschaften, die in vielen Fällen sogar über den Renditen liegen, die in schnell wachsenden Märkten erzielt werden können.

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, welche Maßnahmen und Strategien Unternehmen einsetzen, die auch in stagnierenden und schrumpfenden Märkten noch gewinnbringend wachsen und überdurchschnittliche Ergebnisse vorweisen können. Da die bisherigen Arbeiten zu diesem Thema einen starken theoretischen Fokus aufweisen und sich durch einen sehr hohen Abstraktionsgrad auszeich-

---

<sup>1</sup> Meffert (1999) S. 207.

<sup>2</sup> Vgl. Meffert (1999) S. 207.

<sup>3</sup> Vgl. Zentes (1996) S. V.

<sup>4</sup> Vgl. Pohl (2005) S. 66.

nen, sind deren Erkenntnisse in der Praxis häufig nur bedingt nutzbar. Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit – aufbauend auf den bisherigen Theorien – klare Handlungsempfehlungen für Unternehmen entwickelt. Um einen engen Bezug zur Realität herstellen zu können, wurde für die Arbeit ein explorativer Ansatz gewählt. Dank der Interviewergebnisse, die durch Schlussfolgerungen aus Fallstudien ergänzt wurden, ist es möglich, sowohl eine Vielzahl von Forschungsfragen zu bearbeiten als auch eine hohe Relevanz für die Praxis zu gewährleisten.<sup>5</sup>

Hierzu wird im zweiten Kapitel zunächst eine theoretische Betrachtung stagnierender und schrumpfender Märkte unternommen. Dort geht es darum, die Begriffe voneinander abzugrenzen und in der Literatur aufgeführte Handlungsalternativen zu beschreiben.

Die weiteren Kapitel bauen auf 24 Interviews auf, die mit hochkarätigen Gesprächspartnern geführt wurden. In 22 Fällen agieren die Unternehmen in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten. Deren Vertreter wurden deshalb sowohl zu den internen Strategien und Maßnahmen befragt als auch zu den Rahmenbedingungen. Die beiden verbleibenden Unternehmen bedienen größtenteils stark wachsende Märkte. Hier wurde deshalb hauptsächlich nach den Rahmenbedingungen gefragt. Es ist bemerkenswert, dass die befragten 22 Unternehmen, die in schrumpfenden und stagnierenden Märkten tätig sind, vorhaben, in diesem Umfeld noch länger zu verbleiben. Das ist bedeutsam, da dadurch Maßnahmen identifiziert werden können, die auf einen langfristigen Erfolg abzielen.

Im dritten Kapitel werden die Ergebnisse aus der Befragung in Bezug auf das unternehmensinterne Management und die hier gewählten Strategien dargelegt und Handlungsempfehlungen abgegeben. Zu jedem der entscheidenden Punkte wird eine Fallstudie herangezogen, die die Wirksamkeit der beschriebenen Maßnahmen verdeutlicht.

Im vierten Kapitel werden die von den Unternehmen als problematisch empfundenen Rahmenbedingungen beschrieben. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wo aus der Sicht der Unternehmen Handlungsbedarf vonseiten der Politik besteht und wie Unternehmen zum Teil bereits auf diese Hemmnisse reagieren.

---

<sup>5</sup> Vgl. Yin (2003) S. 5 ff.  
Michael Brehm

## 2. Grundlagen

Im Folgenden wird definiert, in welchem Zusammenhang Erfolg, Strategie und stagnierende und schrumpfende Märkte verstanden werden sollen. Des Weiteren werden die grundsätzlichen Kennzeichen stagnierender und schrumpfender Märkte erläutert sowie Handlungsalternativen beschrieben.

### 2.1 Begriffsbestimmung

#### 2.1.1 Erfolg

Erfolg ist ein sehr weitläufiger Begriff, und in der Literatur werden zahlreiche Messgrößen für Erfolg angegeben: Umsatzrendite, Return on Investment, Marktanteil, Cashflow-Entwicklung, Unternehmenswachstum.<sup>6</sup> In dieser Arbeit wird als zentrales Kriterium für Erfolg ein Wachstum des Unternehmensumsatzes bei positivem Unternehmensergebnis verwendet. Dahinter steht die Überzeugung, dass langfristig nur wachsende Unternehmen am Markt bestehen können, schrumpfende Unternehmen hingegen früher oder später vollständig vom Markt verschwinden würden. Aus diesem Grund ist Umsatzwachstum notwendig. Allerdings wäre dieses allein nicht ausreichend, denn wenn Wachstum mit einem negativen Ergebnis verbunden ist, wäre das Unternehmen früher oder später ebenfalls zur Aufgabe gezwungen. Es ist allerdings wichtig, die Größen Umsatz und Ergebnis gerade in einem schwierigen Marktumfeld immer relativ zum Wettbewerb zu sehen.<sup>7</sup>

Prinzipiell lässt sich sagen, dass in stagnierenden und schrumpfenden Märkten im Gegensatz zu wachsenden Märkten meist nur ein oder zwei Unternehmen erfolgreich arbeiten, während die Umsatzrenditen der verbleibenden Unternehmen gegen null tendieren.<sup>8</sup>

#### 2.1.2 Strategie

Der Versuch, aus der Literatur eine einheitliche Definition des Strategiebegriffs herauszufiltern, muss scheitern,<sup>9</sup> da eine einwandfreie Definition nicht existiert.<sup>10</sup> Darüber hinaus hat die Praxis gezeigt, dass sich „Strategie und Aktionspläne“ an zahlreichen Stellen überschneiden und gegenseitig beeinflussen.<sup>11</sup> Grundsätzlich lässt sich der Begriff entweder eng oder weit auslegen.

Bei einer engen Definition wird Strategie als ein grundlegender Weg zur Erreichung bestimmter grundlegender Ziele beschrieben.<sup>12</sup> In diesem Rahmen beruht eine Unternehmensstrategie auf Informatio-

---

<sup>6</sup> Vgl. Schröder (1993) S. 32.

<sup>7</sup> Vgl. Schröder (1988) S. 32.

<sup>8</sup> Vgl. Schröder (1993) S. 31.

<sup>9</sup> Vgl. Trummer (1990) S. 67 f.

<sup>10</sup> Vgl. Hinterhuber (1992) S. 7 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Hinterhuber (1992) S. 7 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Erfmann (1988) S. 17 ff.

nen zu den folgenden vier Elementen: dem unternehmerischen Tätigkeitsfeld, den spezifischen Kompetenzen, den Wettbewerbsvorteilen und den durch andere Strategieelemente erwachsenden Synergien.<sup>13</sup>

Bei einer weiten Definition wird Strategie als „die praktische Anwendung der in einem Unternehmen und den obersten Führungskräften zur Erreichung oder Verteidigung einer führenden Wettbewerbsposition zur Verfügung stehenden Mittel“<sup>14</sup> aufgefasst. Hierbei geht es darum, wie die vorhandenen Ressourcen eines Unternehmens am besten eingesetzt werden.

Dieser Arbeit wird der weit gefasste Strategiebegriff zugrunde gelegt. Dadurch soll ein hoher Realitätsbezug erreicht werden. Es soll nicht ein für die Industrieökonomie typisches Maß an Reduktion der Wirklichkeit betrieben werden,<sup>15</sup> sondern das Bestreben richtet sich vielmehr darauf, für die Praxis anwendbare Ansätze zu entwickeln. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass die konventionelle Strategietheorie an Akzeptanz eingebüßt hat, da die stark abstrakten Strategieansätze bei operativen Unternehmensfragen meist nur unzureichend weiterhelfen.<sup>16</sup> Insofern wird versucht, eine für Praxis und Theorie gleichermaßen akzeptable Auseinandersetzung mit dem Thema Strategie zu führen.

### 2.1.3 Marktstagnation und Marktschrumpfung

Von Marktstagnation kann man sprechen, wenn sich der Wert einer Mengen- oder Wertgröße über einen längeren Zeitraum nur geringfügig positiv oder negativ oder aber gar nicht verändert. Dabei sind die Grenzen zwischen Schrumpfung, Stagnation und Wachstum fließend. Hier muss jeder für sich selber einen geeigneten Rahmen definieren. In der Literatur wird meist dann von Stagnation gesprochen, wenn die jährliche Veränderungsrate (real) der Bruttowertschöpfung zwischen –1 Prozent und +1,5 Prozent schwankt.<sup>17</sup> Diese Spanne wird auch hier verwendet. Unter Marktschrumpfung wird eine „negative Veränderung des Marktvolumens“<sup>18</sup> einer bestimmten Messgröße verstanden. Analog hierzu wird auch Wachstum definiert.

Inwiefern ein Markt wächst, stagniert oder schrumpft, lässt sich immer nur in Bezug auf eine bestimmte Größe feststellen. Hierbei kann es sich um den nominalen oder realen Umsatz, die abgesetzte Menge, die Anzahl der Transaktionen, die Anzahl der Abnehmer, die geographische Ausdehnung usw. handeln.<sup>19</sup> In dieser Arbeit wird als Bezugsgröße durchgängig die reale Umsatzentwicklung in einem bestimmten Markt herangezogen.

<sup>13</sup> Vgl. Hofer/Schendel (1978) S. 25.

<sup>14</sup> Hinterhuber (1990) S. 53.

<sup>15</sup> Vgl. Rühli (2000) S. 81.

<sup>16</sup> Vgl. Rühli (2000) S. 81 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Trummer (1990) S. 30.

<sup>18</sup> Göttgens (1996) S. 9.

<sup>19</sup> Vgl. Trummer (1990) S. 31.

## 2.2 Das Wesen stagnierender und schrumpfender Märkte

### 2.2.1 Ursachen für Stagnation und Schrumpfung

Je nach Markt und Branche gibt es eine Reihe von verschiedenen Gründen für Stagnation und Schrumpfung. Untersucht man diese Gründe jedoch intensiver, so lassen sich einige Hauptfaktoren herausfiltern. Hierzu gehören im Wesentlichen die folgenden:<sup>20</sup>

- *Marktsättigung*. Sie gilt als einer der zentralen Gründe für Stagnation. In einem gesättigten Markt ist aufgrund einer abnehmenden Verwendungsrate oder Intensität kein Mehrabsatz pro Periode mehr möglich.
- *Demographische Entwicklung*. Sie hat in Westeuropa und insbesondere in Deutschland einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der Märkte. Als Gründe für eine negative demographische Entwicklung können Veränderungen des Migrationsverhaltens oder der Geburtenzahlen angesehen werden.
- *Entwicklung des verfügbaren Einkommens*. Wird das verfügbare Einkommen der Bürger reduziert, hat dies automatisch einen Marktrückgang zur Folge, denn trotz hoher Exportraten hat die Binnennachfrage einen wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung.
- *Wertewandel*. Hierunter versteht man eine grundlegende Veränderung von Geschmackswelten, Einstellungen oder Lebensweisen. Hierzu zählen beispielsweise eine zunehmende Individualisierung, eine steigende Zahl von Einpersonenhaushalten oder der Gesundheitstrend. In diesem Zusammenhang sind auch die zunehmend heterogenen Verhaltensweisen von Kunden zu nennen, die dazu führen, dass Kunden immer schwerer eindeutig klassifizierbar sind. Nimmt man das Beispiel von Kunden, die sowohl bei Discountern als auch in Geschäften mit hohen Preisen einkaufen, so wird unmittelbar ersichtlich, dass es nicht möglich ist, ein klares Kundenprofil zu erstellen.
- *Substitutionsprodukte*. Aufgrund der ständigen Beschleunigung der technologischen Entwicklung kommt es in vielen Bereichen zur Substitution bestehender Produkte und damit zu einer Stagnation oder Schrumpfung der betroffenen Märkte. Bei der Substitution lassen sich drei Arten unterscheiden: Erstens werden durch eine verbesserte Effizienz des eigentlichen Produktes nachgelagerte Produkte nicht mehr im bisherigen Maß nachgefragt, zweitens können Verbesserungen an bestehenden Produkten Absatzverschiebungen hervorrufen, und drittens kann es durch Neuentwicklungen zu einer vollständigen Substitution kommen.
- *Veränderung von staatlichen Rahmenbedingungen*. Der Staat beeinflusst die Nachfrage nach bestimmten Gütern in zweifacher Hinsicht. Zum einen tritt er durch den Erlass von Gesetzen und Verordnungen oder die Förderung bestimmter Industriezweige als Ordnungsmacht auf. Zum anderen spielt er bei vielen Gütern selbst die Rolle eines Nachfragers. Somit übt er einen direkten Einfluss auf die Entwicklung bestimmter Industriezweige und Märkte aus.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Göttgens (1996) S. 10 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Göttgens (1996) S. 10 ff.

Michael Brehm

## 2.2.2 Merkmale stagnierender und schrumpfender Märkte

Es ist zu beobachten, dass sich in stagnierenden und schrumpfenden Märkten der Wettbewerb verschärft.<sup>22</sup> Hierfür lassen sich einige dominante Gründe finden.

In Märkten, die kein Wachstum aufweisen, sind Umsatzsteigerungen nur über Umsatzverluste von Konkurrenten möglich. Das bedeutet, dass diese ihr Geschäft entweder verkleinern oder aber ganz aus dem Markt austreten müssen. Wachstum ist demnach nur über Verdrängung möglich.

Herrscht für einen Markt die Annahme künftigen Wachstums vor, so werden durch antizipierende Investitionen häufig Überkapazitäten geschaffen, die bei Stagnation und Schrumpfung des Marktes die Kostensituation verschärfen, da zur Deckung der Fixkosten nur noch eine geringere als die geplante Absatzmenge dienen kann.<sup>23</sup> Um dennoch die Kapazitäten auszulasten oder hohe Lagerbestände abzubauen, werden die Preise gesenkt und es kommt zu einer aggressiven Preiskonkurrenz, die das Preisbewusstsein der Verbraucher fördert und dadurch den Kostendruck noch weiter erhöht.<sup>24</sup> Diese Logik ist derzeit gut im deutschen Einzelhandel<sup>25</sup> oder auf dem amerikanischen Automobilmarkt<sup>26</sup> zu beobachten, wo es ständig zu neuen Preisaktionen kommt, die den Wettbewerb weiter verschärfen.

In fast allen Branchen ist eine zunehmende Konzentration des Handels zu beobachten. Als Resultat steigt die Verhandlungsmacht des Handels gegenüber den Herstellern, und es kommt zu einer ständig abnehmenden Kooperationsbereitschaft im Hinblick auf die Preisgestaltung, die die Unternehmen zusätzlich unter Druck setzt und den Preisdruck noch weiter erhöht.<sup>27</sup>

Aufgrund des starken Wettbewerbs, bei dem trotz sinkender Absatzmengen sinkende Preise zu verzeichnen sind, kommt es gerade in stagnierenden und schrumpfenden Branchen zu sinkenden Eigenkapitalquoten der Unternehmen.<sup>28</sup> Diese Tendenz schränkt den Handlungsspielraum der Unternehmen weiter ein und verschärft die Situation zusätzlich.

Obwohl ihre Lage zunehmend schwieriger wird, sehen sich viele Unternehmen hohen Austrittsbarrieren gegenüber. Es kann sich hierbei um ökonomische, strategische oder emotionale Austrittsbarrieren handeln.<sup>29</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Al-Laham/Welge (1992) S. 333 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Meffert (1998) S. 251.

<sup>24</sup> Vgl. Ahrens/Meffert (2005) S. 10 ff.

<sup>25</sup> Vgl. DPA (2005).

<sup>26</sup> Vgl. Noyes (2005) S. 35.

<sup>27</sup> Vgl. Al-Laham/Hüttemann (1993) S. 33.

<sup>28</sup> Vgl. Ahrens/Meffert (2005) S. 10 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Al-Laham/Hüttemann (1993) S. 33 ff.

## 2.3 Alternativen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten

Je nach der Struktur einer stagnierenden oder schrumpfenden Branche und je nach deren Entwicklungspfad gibt es für Unternehmen zwei mögliche Alternativen. Entweder sie entschließen sich zum Ausstieg aus einem bestimmten Markt, oder sie versuchen, im Markt zu verbleiben und eine profitable Position zu erkämpfen. Jedoch ist es klar, dass Unternehmen einen Markt verlassen sollten, wenn sie sich in diesem nicht effektiv zurechtfinden.<sup>30</sup>

### 2.3.1 Ausstieg

Ein Ausstieg ist insbesondere dann empfehlenswert, wenn die Nachfrage nach den betreffenden Produkten in absehbarer Zeit gegen null tendiert. In diesem Fall kann man von einem so genannten „Endspiel“ reden, das intensiv von Harrigan und Porter untersucht wurde.<sup>31</sup> Ein Beispiel für ein solches Szenario bietet der Markt für Schallplattenspieler. Diese wurden mit der Zeit fast vollständig durch CD-Player ersetzt, und letztere werden ihrerseits mehr und mehr durch elektronische Speichermedien verdrängt.

Für ein Unternehmen gibt es vier Möglichkeiten des Ausstiegs:<sup>32</sup>

- Das Unternehmen kann sich schnell und vollständig zurückziehen.
- Das Unternehmen beschränkt sich auf eine Nische.
- Das Unternehmen vermeidet Investitionen und „erntet“ positive Cashflows, so lange dies noch möglich ist.
- Das Unternehmen entscheidet sich gegen den Ausstieg und versucht, die Rolle des Marktführers zu erobern.

Welche der genannten Handlungsalternativen Unternehmen wählen sollten, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Eine wichtige Rolle spielt die Entwicklung der Nachfrage, das heißt die Frage, ob die Nachfrage schnell oder allmählich abnimmt oder ob sie nur zeitweilig abnimmt und früher oder später wieder auflebt.

Für die Wettbewerbsintensität ist aber nicht nur entscheidend, wie schnell die Nachfrage zurückgeht, sondern auch, wie schnell Kapazitäten von den Marktteilnehmern abgezogen werden. Des Weiteren hängt die Wahl von der Art des Produkts ab: Handelt es sich um ein Produkt, das sich zur Differenzierung eignet und bei dem die Nachfrager wenig preisempfindlich sind, oder handelt es sich um ein Massengut, bei dem sie sehr sensibel auf Preisänderungen reagieren?

---

<sup>30</sup> Vgl. Harrigan (1989) S. 39.

<sup>31</sup> Vgl. Harrigan/Porter (1983) S. 111 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Harrigan/Porter (1983) S. 116 ff.

Austrittsbarrieren sind ein weiterer wichtiger Faktor für die Ausstiegsentscheidung. Diese können ökonomisch (zum Beispiel hohe Investition in Maschinen), strategisch (beispielsweise wird das Produkt zum Marketing benötigt) oder emotional (zum Beispiel Familienbindung an ein bestimmtes Geschäft) sein.

Ein schneller Marktaustritt sollte dann gewählt werden, wenn die Branche einen schnellen und starken Rückgang verzeichnet und das eigene Unternehmen keine nennenswerten Wettbewerbsvorteile besitzt.<sup>33</sup>

Weist die Branchenstruktur die für einen geordneten Rückgang der Nachfrage notwendigen Voraussetzungen auf, verfügt jedoch das eigene Unternehmen nicht über nennenswerte Wettbewerbsvorteile, so ist es ratsam, entweder zu versuchen, bei geringen Investitionen zeitweilig noch möglichst hohe Gewinne abzuschöpfen, oder aber die Produktionskapazitäten schnell abzubauen. Allerdings ist eine Strategie des Erntens insofern riskant, als es schwierig ist, in einem Umfeld, in dem der Marktaustritt schon beschlossen ist und Investitionen dementsprechend zurückgefahren werden, Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden noch zu motivieren.

Selektiv zu schrumpfen ist dann empfehlenswert, wenn die eigene Wettbewerbsposition zwar stark, aber die Struktur des Niedergangs generell unvorteilhaft ist. In diesem Fall kann es sinnvoll sein, nach Nischen zu suchen, die nicht oder nur sehr langsam schrumpfen und in denen der Wettbewerb nicht so stark ist.<sup>34</sup>

Eine führende Rolle sollte ein Unternehmen anstreben, wenn es Wettbewerbsvorteile erlangen kann und wenn die Schrumpfungstruktur vorteilhaft ist. In diesem Fall ist es empfehlenswert, zu kämpfen. Die hierfür angebrachten Strategien werden im nächsten Punkt erörtert. Der deutsche Biermarkt ist ein typisches Beispiel für einen solchen Markt. Die Nachfrage schrumpft schon seit Jahren, und diese Tendenz wird sich aller Voraussicht nach in den nächsten Jahrzehnten fortsetzen. Dennoch wird auch dann die absolute Marktgröße noch sehr bedeutend sein.

### 2.3.2 Kämpfen

Für ein Unternehmen, das sich entschließt, in einem Markt zu verbleiben und zu kämpfen, stellt sich die Frage, wie es sich in diesem Umfeld positionieren soll. Hierbei ist ein von Meffert erweitertes, auf Porter aufbauendes Konzept<sup>35</sup> hilfreich. Dieses dreht sich darum, wie man sich im Vergleich zum Wettbewerb positioniert, und unterscheidet dazu zwischen den Strategien Fokussierung/Kostenführerschaft und Differenzierung durch Leistungsvorteile. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob der Gesamtmarkt oder nur ein kleinerer Teilmarkt bearbeitet werden soll.

---

<sup>33</sup> Vgl. Hinder/Bartosch (1987) S. 33 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Harrigan (1989) S. 55 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Meffert (1983) S. 31; Porter (1986) S. 31 ff. und Porter (1990) S. 62-77.

Bei einer *fokussierten Marktführerschaft*<sup>36</sup> geht es darum, auf der Basis des Erfahrungskurveneffekts<sup>37</sup> die niedrigsten Stückkosten zu erzielen. Im Rahmen dieser Strategie ist der Preis das Hauptmittel zur Kundengewinnung, und das Ziel besteht darin, den Markt dauerhaft zu beherrschen.

Wird eine *fokussierte Nischenstrategie*<sup>38</sup> angestrebt, geht es wie bei der fokussierten Marktführerschaft darum, Kostenvorteile zu erzielen, hierbei jedoch nur in einem Teilmarkt, der gegen Mitbewerber abgeschottet werden soll.

Bei einer *differenzierten Marktführerschaft*<sup>39</sup> ist das Ziel ebenfalls die Marktführerschaft, nun jedoch nicht durch das Mittel Preis, sondern über eine Differenzierung und höhere Leistung im Vergleich zu Mitbewerbern. Die Differenzierung kann über Qualität, Technologie, Service oder Design erfolgen. Der Preiswettbewerb spielt aufgrund der heterogenen Produkte eine untergeordnete Rolle.

Wird eine *differenzierte Nischenstrategie*<sup>40</sup> angestrebt, so sind ähnliche Maßnahmen wie bei der differenzierten Marktführerschaft nötig, jedoch besteht die Gefahr, dass sich die hohen Investitionen in das Produkt oder den Service aufgrund der kleinen Nische nicht lohnen.

Abschließend kann man sagen, dass in jedem Fall gesondert beurteilt werden muss, welche der beschriebenen Strategien für ein Unternehmen in einem stagnierenden oder schrumpfenden Markt am besten geeignet ist. Alle haben eine gute Aussicht auf Erfolg, wenn sie konsequent umgesetzt werden. Im nächsten Kapitel werden die einzelnen Strategiebestandteile untersucht. Hierbei geht es darum, konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu entwickeln.

---

<sup>36</sup> Meffert (1985) S. 482.

<sup>37</sup> Vgl. Schröder (1993) S. 59.

<sup>38</sup> Meffert (1985) S. 482.

<sup>39</sup> Meffert (1985) S. 482.

<sup>40</sup> Meffert (1985) S. 482.

Michael Brehm

### 3. Unternehmensinternes Management

*„Meine persönliche Erfahrung ist, dass man aus reifen Märkten meist mehr herausholen kann als aus extrem schnell wachsenden Geschäften, die als sehr sexy gelten und hinter denen dann alle her sind.“  
(Prof. Dr. Dieter Vogel, Vorsitzender des Aufsichtsrates, Bertelsmann)*

Stagnierende oder schrumpfende Märkte können eine Quelle hoher langfristiger Erträge sein. Deshalb fällt der Fokus der Arbeit auf Unternehmen, die in die im zweiten Kapitel beschriebene Rubrik des Kämpfens fallen, die sich also entschlossen haben, auch weiterhin in einem stagnierenden oder schrumpfenden Umfeld zu agieren und die dabei bisher außerordentlich erfolgreich waren.

Für stagnierende und schrumpfende Märkte sind strategische Führungskonzepte, die in wachsenden Industrien erfolgreich angewendet werden, häufig ungeeignet.<sup>41</sup> Insofern soll hier erläutert werden, welche Maßnahmen in einem stagnierenden oder schrumpfenden Markt den größten Erfolg versprechen. Es hat sich gezeigt, dass bei den erfolgreichen Unternehmen ungeachtet der jeweiligen Branche zahlreiche Verhaltensmuster gleich ausfallen.<sup>42</sup> Davon ausgehend, wurden sieben Themenfelder identifiziert, denen große Bedeutung beigemessen wird und in denen sich die Unternehmen von den weniger erfolgreichen Wettbewerbern zum Teil stark unterscheiden. Die Grundvoraussetzung für den langfristigen Verbleib in einem stagnierenden oder schrumpfenden Markt ist jedoch, dass dieser auch langfristig noch hinreichend groß ist, wie zum Beispiel der Baumarkt oder der Einzelhandel. Ist dies nicht der Fall, so bleibt, wie bereits beschrieben, nur der Ausstieg als Alternative.

#### 3.1 Unternehmensstrategie

*„Es ist essenziell, sich darüber klar zu sein, was man will. Die meisten Unternehmen haben keine in sich schlüssige Strategie. Das stelle ich insbesondere fest, wenn wir Akquisitionen tätigen. Es gibt zwar fast immer einen kurzfristigen Einjahresplan, aber selten einen Fünfjahresplan oder wirklich langfristige Ziele. Unternehmen, die langfristig eine Strategie verfolgen, sind ganz klar erfolgreicher.“*

*(Wolfgang Burgard, Vorsitzender des Vorstandes, Holsten-Brauerei)*

Als wichtigste Grundlage für den langfristigen Unternehmenserfolg in einem stagnierenden oder schrumpfenden Markt muss die Strategie gesehen werden. Gerade Unternehmen, die nicht nur vorgeben, eine Strategie zu haben, sondern die tatsächlich langfristige Ziele aufstellen und alles daran setzen, diese zu verwirklichen, sind in einem schwierigen Marktumfeld bedeutend erfolgreicher als ihre Mitbewerber.

---

<sup>41</sup> Vgl. Vorgrimler (2003) S. 200.

<sup>42</sup> Vgl. Hall (1980) S. 77.

### 3.1.1 Analyse und Definition einer Unternehmensstrategie

Am Anfang einer jeden Strategie steht die Analyse. Dies bedeutet, die Erfolgsfaktoren, den Markt, die Wettbewerber, die Rahmenbedingungen und die eigene Position ehrlich festzustellen und hieraus die für das Unternehmen selbst beste Strategie abzuleiten. Hierbei sind die vier grundlegenden Strategien – fokussierte Marktführerschaft, fokussierte Nischenstrategie, differenzierte Marktführerschaft, differenzierte Nischenstrategie – von entscheidender Bedeutung.

Nach der festgelegten Positionierung müssen sich sodann alle weiteren Maßnahmen in der Unternehmung richten. Im Folgenden wird beschrieben, welche einzelnen strategischen Maßnahmen sich als sinnvoll herauskristallisiert haben. Zwar sollte man die Analyse regelmäßig wiederholen, trotzdem ist es nicht ratsam, die strategische Ausrichtung ständig zu ändern. Demgegenüber ist insbesondere in schwierigen Märkten ein häufiger Wechsel der Ausrichtung zu beobachten, da beim Management häufig eine Art Panik ausbricht oder aber weil das Management in kurzer Folge gewechselt wird. In einer solchen Situation wird krampfhaft durch immer neue Ideen und Ansätze nach einem Ausweg aus dem rückläufigen Geschäft gesucht. Hierdurch wird die Situation aber meist nur noch verschlimmert, da ein solches Vorgehen große Unruhe in das Unternehmen bringt. Durch eine fundierte Analyse und die klare Festlegung der strategischen Ausrichtung kann man dies verhindern.

### 3.1.2 Konzentration auf das Kerngeschäft

Gerade in stagnierenden und schrumpfenden Märkten sind wenige Dinge so wichtig wie die Konzentration auf das Kerngeschäft. Das liegt daran, dass in den genannten Märkten eine sehr hohe Wettbewerbsintensität gegeben ist und Unternehmen, die sich vollständig auf ein Geschäft konzentrieren, erfahrungsgemäß klare Vorteile besitzen.

Nun mag man dagegenhalten, dass es zahlreiche diversifizierte Unternehmen gibt, die in unterschiedlichen Geschäftsbereichen oder mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen erfolgreich sind. Betrachtet man die Organisationsstruktur dann aber genauer, so stellt man fest, dass diese Unternehmen fast immer die Aufgabe einer Finanzholding haben und dass die darunter geführten Einheiten eigentlich selbstständige Unternehmen sind, die sich auf ein ganz bestimmtes Geschäft oder Geschäftsmodell konzentrieren.

### 3.1.3 Konsequente Umsetzung

Eine Strategie zu erarbeiten und festzulegen, ist ein erster Schritt, jedoch bringt man das Unternehmen dadurch alleine noch nicht weiter. Der nächste wichtige Schritt ist die konsequente Umsetzung. Gerade hier zeigen viele Unternehmen Defizite, denn eine konsequente Umsetzung der Strategie ist meist mit Veränderungen verbunden, und Veränderung ruft nicht selten Widerstand hervor.

Die Umsetzung darf sich nicht in der Verbreitung von Schlagworten erschöpfen. Entscheidend ist vielmehr, dass die geplanten Maßnahmen mit Leben gefüllt werden. Nachdem man die Erfolgsfaktoren für die einzelnen Bereiche genau analysiert hat, muss man sehr konsequent danach handeln.

### 3.1.4 Fallstudie Unternehmensstrategie: Hochtief

Anfang der neunziger Jahre war Hochtief ein traditioneller deutscher Baukonzern, der jährlich 3 Milliarden Euro Umsatz machte, davon mehr als die Hälfte im Inland. Vor dem Hintergrund des einigungsbedingten Booms führte der Vorstand zu dieser Zeit eine Bestandsaufnahme durch. Nach einer kritischen Analyse gelangte er zu der Überzeugung, dass der deutsche Baumarkt, wenn der einigungsbedingte Boom ausgelaufen sein würde, nicht nur stagnieren, sondern schrumpfen würde. Aufgrund dessen wurde die strategische Ausrichtung des Konzerns verändert, und man beschloss drei Hauptmaßnahmen, die seitdem sehr konsequent umgesetzt werden.

Zum einen wollte man sich noch stärker als Spezialist positionieren und durch Differenzierung die Marktführerschaft erreichen. Man konzentrierte sich auf bestimmte Produkt- und Marktsegmente, in denen die Aussichten auf eine führende Rolle gut waren, und gab alle übrigen ab. So bewarb man sich insbesondere um komplizierte und technisch anspruchsvolle Aufträge – wie zum Beispiel den Bau von Brücken, Tunneln oder Hochhäusern – und sammelte auf den entsprechenden Gebieten ein hohes Maß an Spezialwissen an.

Als zweite Maßnahme wurde das der eigentlichen Bauleistung vor- und nachgelagerte Servicegeschäft ausgebaut, das auf Kompetenzen und Know-how basiert. Indem das Unternehmen je nach Bedarf vor dem Bau die gesamte Planung und Finanzierung organisiert, kann es dem Kunden einen Mehrwert bieten. Heute verfügt Hochtief als eine der wenigen deutschen Baugesellschaften über eine eigene Financial-Services-Abteilung, die für Kunden Baufinanzierungen strukturiert und organisiert. In der dem Bau nachgelagerten Phase bietet Hochtief seinen Kunden an, Dienstleistungen rund um die Bauwerke zu erbringen. Dazu zählen der komplette Betrieb und die Verwaltung von Flughäfen, Hochhäusern oder Autobahnen. Ein Vorteil des Dienstleistungsgeschäfts ist, dass hier eher langfristige Verträge üblich sind, die Hochtief nachhaltige und beständige Geldflüsse einbringen.

Die dritte Maßnahme war die konsequente Expansion ins Ausland. In den USA übernahm man mit Turner den größten Hochbaukonzern, der unter anderem auch Marktführer in dem wachstumsstarken Segment für Gesundheitsimmobilien ist. In Asien kaufte man eine große Beteiligung an dem australischen Marktführer Leighton, über den man auch Aufträge in anderen Ländern der Region ausführt. In Osteuropa ist man über Tochtergesellschaften ebenfalls stark vertreten.

Als der deutsche Baumarkt ab Ende der neunziger Jahre massiv zu schrumpfen begann, wurden viele Bauunternehmen davon überrascht, und es kam zu einer Reihe von spektakulären Pleiten. Hingegen war Hochtief durch seine klare strategische Ausrichtung und deren konsequente Umsetzung bestens

vorbereitet. Der Konzernumsatz stieg von 6,3 Milliarden Euro im Jahr 1999 auf 11,9 Milliarden Euro im Jahr 2004, wobei 80 Prozent der Tätigkeiten auf das Ausland entfallen. Die Ergebnisse entwickelten sich – insbesondere im Ausland – außerordentlich positiv; auch das Inlandsgeschäft erwirtschaftet – nach einigen Jahren der Restrukturierung – inzwischen wieder nachhaltig positive Ergebnisse.

### 3.2 Kostenoptimierung

*„Neben der Fokussierung auf die Kernkompetenzen ist ein gutes Kostenmanagement mit das Wichtigste in stagnierenden und schrumpfenden Märkten. Hierbei sollte man insbesondere darauf achten, dass bei den Kosten der variable Teil so groß wie möglich ist. Jedoch wäre es meist tödlich, Einsparungen bei der Qualität der Produkte oder der Dienstleistungen vorzunehmen.“*

*(Dr. Rolf E. Ruhfus, Chairman und CEO, Lodgeworks Corporation)*

Eine Besonderheit von stagnierenden und insbesondere von schrumpfenden Märkten sind im Markt vorhandene Überkapazitäten. Um dennoch die Kapazitätsauslastung zu verbessern, versuchen Firmen nun, die Preise zu senken, um Kunden von Mitbewerbern abziehen. Dies bedeutet jedoch, dass die in einem solchen Umfeld agierenden Unternehmen unter einem hohen Kostendruck stehen.

Generell gibt es drei Möglichkeiten zur Kosteneinsparung: Entweder man optimiert die Prozesse an den bestehenden Standorten so weit, dass man eine akzeptable Kostenstruktur erhält, oder man betreibt ein Outsourcing von Teilen der Wertschöpfungskette oder man verlagert Teile der Wertschöpfungskette ins billigere Ausland.

#### 3.2.1 Permanente Verbesserung

Alle erfolgreichen Unternehmen, die untersucht wurden, gaben an, dass ein wichtiger Bestandteil der Kostenoptimierung die ständige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten ist. Das Konzept der permanenten Verbesserungen kommt aus Japan und firmiert dort unter dem Begriff Kaizen<sup>43</sup>. Hierunter fallen nicht nur Verbesserungen im Bereich der Produktion, sondern beispielsweise auch die Verringerung der durchschnittlichen Wartezeit in einem Callcenter, die Erhöhung der Quote der pünktlich ausgelieferten Bestellungen oder die Verminderung von Verletzungen auf einer Baustelle.

Die Grundannahme dieser Philosophie ist, dass man so gut wie jeden Prozess im Unternehmen verbessern kann und dass diejenigen Angestellten, die sich am intensivsten mit einem Prozess beschäftigen, auch am besten geeignet sind, diesen zu verbessern. Für die Unternehmung bedeutet das konkret, dass sie ihre Mitarbeiter so schulen und trainieren sollten, dass diese in ihrem jeweiligen Bereich nach ständigen Verbesserungspotenzialen suchen.<sup>44</sup> Hierfür ist unter Umständen eine nicht unwesentliche Veränderung in der Unternehmenskultur notwendig, da sich Unternehmen häufig auf einmalige

<sup>43</sup> Vgl. Krajewski (2002) S. 254 und Imai (1992) S. 15 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Krajewski (2002) S. 254.

Optimierungsprogramme beschränken und da bei den Mitarbeitern eine Kultur der ständigen Verbesserung nicht ohne weiteres etabliert ist. Um Kaizen erfolgreich umzusetzen, sollte das Unternehmen

- die Arbeitnehmerschaft an statistischen Prozess-Kontrollsystemen schulen,
- diese Systeme zu einem Teil der täglichen Arbeit machen,
- Teams formen,
- in Teams aktiv an Problemlösungen arbeiten,
- für jeden Prozess einen „Besitzer“ festlegen, der sich intensiv mit seinem Prozess beschäftigt.

Bei Kaizen geht es darum, die im Unternehmen praktizierten Abläufe in einem permanenten Kreislauf von Planen, Handeln und Überprüfen zu verbessern.<sup>45</sup> Setzt das Unternehmen diese Methode konsequent ein, so kann es erhebliche Kostenvorteile realisieren.

*„Ausschlaggebend für den Erfolg ist die Konsequenz, mit der man Geschäftsprozesse optimiert. Hier muss man schneller sein als Konkurrenten. Das ist durchaus mühsam und eine Daueraufgabe, wie ein Marathonlauf.“*

*(Horst Weitzmann, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Südweststahl)*

### 3.2.2 Outsourcing versus Kompetenzzentren

Outsourcing bietet Unternehmen eine Reihe von Vorteilen. Sie können sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und müssen sich um Leistungen, die nur in geringen Mengen benötigt werden, nicht mehr selbst kümmern. Einerseits war in den letzten Jahren ein starker Trend in Richtung Outsourcing zu beobachten.<sup>46</sup> Andererseits findet man aber auch Tendenzen, die auf ein wieder verstärktes In-sourcing hindeuten. Denn den Vorteilen des Outsourcing in Form von erhöhter Kostentransparenz und niedrigeren Preisen stehen mehr oder weniger schwer wiegende Nachteile gegenüber: Das Unternehmen begibt sich in die Abhängigkeit von Zulieferfirmen, hat keine Kontrolle mehr über die ausgelagerten Prozesse und verliert insbesondere auch das Wissen hierüber.

Gerade erfolgreiche Unternehmen in schwierigen Marktumfeldern haben eine interessante Alternative zum Outsourcing entwickelt. Sie richten so genannte Kompetenzzentren ein. Hierbei handelt es sich um Einheiten, die wie eigene Unternehmen geführt werden und auch Aufträge von außerhalb annehmen dürfen. Hierdurch erlangt man die gleiche Kostentransparenz wie beim Outsourcing, kann durch höhere Stückzahlen eine bessere Auslastung und geringere Kosten erzielen, behält aber die vollständige Kontrolle über das spezielle Wissen. Dies bedeutet natürlich nicht, dass man nun für jeden Bereich auf Outsourcing verzichten sollte. Denn Hausmeister- oder Reinigungsdienste müssen sicherlich auch in Zukunft nicht von den Unternehmen selber erbracht werden. Aber in vielen anderen Bereichen stellen Kompetenzzentren eine interessante Alternative dar.

---

<sup>45</sup> Vgl. Krajewski (2002) S. 254 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Krajewski (2002) S. 105 f.

### 3.2.3 Verlagerung ins Ausland

Gerade bei arbeitsintensiven Prozessen, die wenig Spezialwissen erfordern, bleibt Unternehmen häufig keine andere Wahl als die Verlagerung ins billigere Ausland. Zwar ist es wünschenswert, so viele Arbeitsplätze wie möglich im Land zu halten. Andererseits bergen wirtschaftlich nicht vertretbare Verzögerungen von Verlagerungen ins Ausland die Gefahr, dass die Zukunft des gesamten Unternehmens und damit all seiner Arbeitnehmer gefährdet wird. Beispielsweise weigerte sich ein Plastik produzierender Unternehmer im süddeutschen Raum bis zuletzt, Teile seiner Produktion zu verlagern. Infolge dessen musste das Unternehmen Insolvenz anmelden, der Unternehmer war ruiniert und alle Mitarbeiter verloren ihren Arbeitsplatz. Man muss also berücksichtigen, dass die Verlagerung von Kapazitäten ins Ausland nicht zwangsläufig nur Arbeitsplätze in Deutschland zerstört. Sie kann vielmehr in Unternehmen mit arbeitsintensiver Wertschöpfung einen entscheidenden Beitrag zur Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit leisten. Insofern kann sie langfristig dabei helfen, einen Großteil der Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern.

Bei den Interviews ist demgegenüber aufgefallen, dass gerade die erfolgreichen Unternehmen in stagnierenden Märkten einen überproportional großen Teil der Wertschöpfung in Deutschland belassen haben. Dies wird damit begründet, dass die Nachteile oft erheblich sind, wenn man Forschung, Entwicklung, Marketing und Produktion räumlich weit voneinander trennt. Außerdem fällt auf, dass in vielen erfolgreichen Unternehmen bereits in der Vergangenheit die Arbeitsintensität verringert und zahlreiche Prozesse automatisiert wurden. Hier bergen Verlagerungen also nur noch geringe Einsparpotenziale.

### 3.2.4 Fallstudie Kostenoptimierung: Linde

Linde ist ein diversifizierter Konzern, der in drei unterschiedlichen Bereichen aktiv ist, die als eigene Unternehmen geführt werden: im Material Handling, das heißt der Produktion von Gabelstaplern, mit 3,4 Milliarden Euro Umsatz, in der Produktion von verschiedenen Gasen mit 4,0 Milliarden Euro Umsatz und in der Planung und Entwicklung von Anlagen mit 1,6 Milliarden Euro Umsatz im Geschäftsjahr 2004.

Das Material Handling ist sehr zyklisch, liefert aber einen guten Cashflow ab. Das Gase-Geschäft verläuft eher stetig, ist aber extrem kapitalintensiv. Diese Konstellation erlaubt eine Wertschöpfung auf Konzernebene durch übergreifende Kapitalallokation und Finanzierung, da der Cashflow des Bereichs Material Handling das Wachstum bei den Industriegasen fördert. Umgekehrt federt der stabile Gas-Bereich die zyklischen Bewegungen des Bereichs Material Handling ab.

Im Bereich der Gabelstapler ist man mit einer konsequenten Dreimarkenstrategie vertreten, mit Linde im hochqualitativen Segment, mit Still im mittleren Segment, das auch noch eine Vielzahl von Logistikleistungen anbietet, und mit OM im Niedrigpreissegment. Generell stehen alle Bereiche in einem har-

ten Wettbewerb. Um dennoch erfolgreich zu arbeiten, werden die Abläufe ständig optimiert. Ziel ist es, dass man auf der Kostenseite sehr flexibel gegensteuern kann, wenn der nächste große Abschwung kommt. Es ist wichtig, nicht nur dann niedrige Kosten zu haben, wenn die Kapazitäten voll ausgelastet sind, sondern auch bei geringerer Auslastung entsprechend handlungsfähig zu bleiben. Durch die ständigen Verbesserungsprogramme war es möglich, sowohl die Qualität der Produkte zu erhöhen als auch die Kosten zu senken.

Im Bereich Material Handling hat Linde traditionell, insbesondere im Vergleich zur Automobilindustrie, eine große Wertschöpfungstiefe. Die meisten Komponenten außer den Reifen und den Motoren werden im Konzern gefertigt. Zur Senkung der Kosten wurden in den letzten zwei Jahren unter anderem die Bereiche Antriebe, Stahlguss und Hydraulik, die vorher in der Produktion angesiedelt waren, in Kompetenzzentren ausgegliedert. Diese agieren nun wie interne Lieferanten, dürfen aber auch an den externen Markt vertreiben. Dadurch gewinnt man insbesondere Transparenz, da nun klar ist, was gemacht wird und wie sich die Kostensituation darstellt. Außerdem kann man die Auslastung durch externe Aufträge besser steuern und dadurch die Kosten ganz wesentlich optimieren.

Mitte 2005 wurde ein Werk in China eröffnet, das Fahrzeuge der Marke OM produziert. Hierbei ging es weniger darum, Arbeitsplätze zu verlagern, als darum, zusätzliche Kapazitäten aufzubauen. Diese hätten in Deutschland aufgrund der im Niedrigpreissegment erforderlichen niedrigen Kosten nur schwer angesiedelt werden können. So aber trägt die Fabrik in China zum Gesamterfolg des Unternehmens Linde bei und sichert dadurch indirekt auch Arbeitsplätze in Deutschland.

Aufgrund der beschriebenen Maßnahmen konnte der Bereich Material Handling im letzten Jahr sowohl Umsatz als auch Gewinn steigern.

### **3.3 Innovation**

Das beste Mittel, um sich in einem umkämpften Markt dem Preisdruck zu entziehen, ist Innovation. Denn durch Innovation ist es möglich, sich zu differenzieren und höhere Preise durchzusetzen. Um wie viel höher die Preise sind, hängt davon ab, welcher Wert einer Innovation beigemessen wird. Innovation per se reicht jedoch nicht aus, vielmehr muss eine Innovation vom Markt auch immer als solche wahrgenommen werden. Nur dann ist sie für ein Unternehmen hilfreich. Selbst ein geringfügiger Vorsprung genügt, wenn er von dem Verbraucher als vorteilhaft wahrgenommen wird. Dies gilt unabhängig von der Branche.

Obwohl stagnierende und schrumpfende Märkte meist in älteren Industrien vorkommen, spielen Innovationen auch in diesem Umfeld eine herausragende Rolle. Dies war eines der überraschenden Ergebnisse der Interviews, in denen die große Mehrheit angab zu versuchen, auf ihrem Gebiet Innovations- und Technologieführer zu sein und die technologische Entwicklung dort ganz wesentlich mit voranzutreiben. Innovation ist eine der Stärken des deutschen Mittelstandes, und ihr Erhalt ist für viele

Unternehmen eine überlebenswichtige Aufgabe. Die erfolgreichen Unternehmen gaben an, im Vergleich zu ihren Wettbewerbern bedeutend mehr für Forschung und Entwicklung auszugeben. Dadurch war es häufig möglich, einen Innovationsvorsprung zu erlangen oder zu halten.

In Untersuchungen hat sich herausgestellt, dass insbesondere dezentrale Organisationsstrukturen Innovationen fördern, das heißt Strukturen, in denen einzelne Mitarbeiter ein hohes Maß an Freiheit zugesprochen bekommen.<sup>47</sup>

### 3.3.1 Produktinnovation

Bei den meisten Produkten, ausgenommen Waren wie Sand oder Rohöl, sind Produktinnovationen möglich. Es fällt auf, dass bei vielen der interviewten Unternehmen ein großer Teil des Umsatzes mit Produkten gemacht wird, die nicht älter als drei Jahre sind. Dies bedeutet, dass offensichtlich gerade in stagnierenden Märkten die Innovationsrate als eine Folge des hohen Konkurrenzdrucks besonders hoch ist. Gerade durch neue Produkte gelang es den Unternehmen, sich von ihren Mitbewerbern abzuheben und auf diese Weise überdurchschnittlich profitabel zu arbeiten. Es fällt auch auf, dass sich die Produktlebenszyklen durch den hohen Innovationsdruck verkürzen. Demnach besteht in stagnierenden Märkten ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Fähigkeit, Entwicklungen sehr schnell voranzutreiben und deren Zeitbedarf permanent verkürzen zu können. Wachstum kann man in den stagnierenden Märkten auch erzielen, indem man durch Produktinnovationen völlig neue Produktumfelder und damit neue Märkte definiert.

Die Produktentwicklung sollte jedoch nicht losgelöst von der Produktion und dem Vertrieb betrieben werden. Gerade diejenigen Unternehmen erzielen die größten Erfolge, bei denen alle drei Funktionen räumlich sehr nah beieinander liegen.

Um sich im Bereich der Produktentwicklung langfristig Wettbewerbsvorteile zu sichern, spielen insbesondere für technologieintensive Unternehmen Patente eine ganz entscheidende Rolle. Im Einzelnen ist es wichtig, nicht nur das eigentliche Produkt patentieren zu lassen, sondern darüber hinaus auch Erfindungen um das Produkt herum zu patentieren. Dies macht es Nachahmern schwerer, ein Produkt mit geringfügigen Abweichungen zu kopieren. Damit sich der Aufwand lohnt, muss der Markt für das Produkt groß genug sein.

Teilweise haben Unternehmen im Bereich der Produktinnovation auch erfolgreich die Position des *frühen Zweiten* besetzt. Diese Strategie bietet im Wesentlichen vier Vorteile:

- Der frühe Zweite trägt ein bedeutend geringeres Risiko als der eigentliche Innovator.
- Falls sich das Produkt des Innovationsführers noch nicht durchgesetzt hat, hat der frühe Zweite immer noch die Möglichkeit, einen Standard zu etablieren.

---

<sup>47</sup> Vgl. Knapfer (1994) S. 54 ff.; vgl. auch Kapitel 3, Abschnitt 3.5.1.  
Michael Brehm

- Die Marktpositionen sind noch nicht verteilt.
- Das neue Produkt steht noch am Anfang des Lebenszyklus.<sup>48</sup>

### 3.3.2 Prozessinnovation

Bei den Prozessinnovationen geht es darum, bestehende Prozesse zu verbessern, neue Vertriebsformen zu finden oder Logistikinnovationen zu entwickeln. Interessanterweise spielen im Bereich der Prozessinnovationen Patente eine eher untergeordnete Rolle, da es häufig schwierig und teuer ist, Prozessinnovationen zu patentieren. Daher wird mehr auf einen Vorsprung durch Wissen gesetzt, der sich aus einem „stillen“ Wissen der Belegschaft ergibt.

Entscheidend für Prozessinnovationen sind gut ausgebildete Mitarbeiter. Mit diesen Menschen kann man den Prozess, der aus vielen Einzelschritten besteht und sich nur schwer abzubilden lässt, kontinuierlich optimieren. Man dreht an vielen kleinen Schrauben und erreicht dadurch insgesamt große Effekte.

Meist streben Innovationsführer auch die Qualitätsführerschaft an. Jedoch kann man eine hohe Qualität nur erreichen, wenn man die dahinter stehenden Prozesse sowohl versteht als auch beherrscht. Demnach spielt gerade auch im Hinblick auf die Qualität die Prozessinnovation eine entscheidende Rolle.

Überraschend ist auch die Feststellung, dass für viele Unternehmen logistische Prozesse immer wichtiger werden. Bestimmte Geschäfte lassen sich nur profitabel gestalten, wenn das Unternehmen eine hohe Kompetenz in der Logistik besitzt. Vertreibt man beispielsweise ein Produkt über einen großen Lebensmittel-Discounter, so wird innerhalb von wenigen Tagen ein Vielfaches der Menge abgesetzt, die der gesamte deutsche stationäre Handel innerhalb eines Jahres verkauft. Daraus ergibt sich für die Logistik eine beträchtliche Herausforderung, denn die Produkte müssen innerhalb von wenigen Tagen an die Verteilerpunkte gebracht werden.

Auch bei Prozessinnovationen geht es nicht in erster Linie darum, einen uneinholbaren Vorteil zu erlangen, der nur schwer zu erreichen und zu halten sein wird. Vielmehr ist es wichtig, dem Mitbewerber immer ein kleines Stückchen voraus zu sein und Innovationen voranzutreiben, die vom Markt auch als solche wahrgenommen werden.

*„Es gibt immer mehr Geschäftsmodelle, bei denen eine innovative Logistik den entscheidenden Unterschied in der Wettbewerbsfähigkeit macht.“*

*(Samir G. Jajawi, Sprecher der Geschäftsführung, Schieder Möbel Holding)*

---

<sup>48</sup> Vgl. Pepels (2003) S. 10.  
Michael Brehm

### 3.3.3 Qualität

In den meisten Bereichen ist eine gute Qualität eine Mindestanforderung, ohne deren Erfüllung es sehr schwer ist, Kunden zu finden. In der PIMS-Studie hat sich herausgestellt, dass eine überlegene Qualität der eigenen Produkte derjenige Faktor ist, der den Erfolg eines Geschäfts langfristig am stärksten beeinflusst.<sup>49</sup> Durch eine hohe Qualität lassen sich drei Effekte erzielen:

- Erstens verliert durch hohe Qualität eine ganze Reihe von Kostenfaktoren an Bedeutung, wie beispielsweise Garantieleistungen oder Reparaturleistungen und Ersatzteile.
- Zweitens verhilft eine hohe Qualität zu hohen Umsätzen, da Kunden bereit sind, hochwertige Produkte zu kaufen und dafür auch mehr zahlen. Demnach kann man durch eine höhere Qualität der Produkte bei gleichem Absatz einen höheren Umsatz und damit auch höhere Gewinne erwirtschaften.
- Drittens ist eine hohe Produktqualität das beste Mittel dafür, dass das Unternehmen wächst. Denn hochwertige Produkte führen dazu, dass der Markt wächst und dass Marktanteile gewonnen werden. Die Ausweitung der Produktion führt dann zu positiven Skaleneffekten, die die eigene Kostensituation verbessern.<sup>50</sup>

Demnach sollten Unternehmen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten versuchen, die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen zu steigern, da sich dadurch positive Effekt sowohl auf der Kosten- als auch auf der Umsatzseite erzielen lassen.

### 3.3.4 Fallstudie Innovation: Karlsberg Brauerei

Die Karlsberg Brauerei ist die Keimzelle eines großen internationalen Getränkeverbundes. Sie befindet sich seit über 125 Jahren mehrheitlich im Besitz der Familie Weber. Zum Karlsberg Verbund gehören drei Brauereien: Karlsberg und Königsbacher in Deutschland und die Brasserie de Saverne in Frankreich. Der deutsche Biermarkt ist stark zersplittert, es gibt rund 40 Prozent Überkapazitäten, und abgesehen von einer fünfjährigen Phase des Wachstums im Rahmen der deutschen Wiedervereinigung schrumpft der Markt seit 1976 pro Jahr im Durchschnitt um 1 Prozent. Trotz dieser Umstände gelang es der Karlsberg Brauerei, ihren Umsatz mit Bier ständig zu erhöhen, und zwar von 285 Millionen Euro im Geschäftsjahr 1996/97 auf 340 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2002/03.

Auf den ersten Blick könnte man erwarten, dass das Produkt Bier sich aufgrund des Reinheitsgebotes nicht groß verändert. Tatsächlich jedoch ist dieses Wachstum einer Reihe von Innovationen zu verdanken, bei denen die Karlsberg Brauerei häufig eine Vorreiterrolle in der Branche einnahm. Diese offene Einstellung zur Innovation spiegelt sich auch im Firmenleitbild wider: Heute tun, was andere morgen denken. Schon früh hat man sich mit einer klaren Premium-Strategie mit den Kernelementen hohe Qualität und gezielte Preispolitik positioniert.

---

<sup>49</sup> Vgl. Buzzell/Gale (1987) S. 7 f.

<sup>50</sup> Vgl. Buzzell/Gale (1987) S. 7 f.

Als Mitte der neunziger Jahre in der Brauerei Mixgetränke aus Flaschen noch weitgehend verpönt waren, war Karlsberg weltweit der erste Hersteller, der ein Mischgetränk aus Cola und Bier in sein Angebot aufnahm – MiXery = Bier + Cola + X – und damit einen neuen Markt entwickelte. Kurz darauf platzierte Karlsberg auch Desperados, ein Bier mit Tequila-Aroma, erfolgreich. Mischgetränke sind heute ein entscheidender Impulsgeber für das Wachstum der Bierbranche.

Karlsberg geht auch auf kurzfristige Trends ein. 1997 brachte das Unternehmen ein Ballermann-Bier pünktlich zum gleichnamigen Film über die Mallorca-Strandbar heraus. Dieses Bier zeichnete sich insbesondere durch seine innovative Verpackung aus: Die schmale Longneck-Flasche war gesleevt, das heißt mit einer Schrumpffolie überzogen, die es ermöglichte, die komplette Flasche mit frechen, comicartigen, das ausschweifende Leben an der Strandbar persiflierenden Zeichnungen zu verzieren. Einerseits war von Beginn an klar, dass es sich nur um ein kurzlebiges Produkt handeln würde, doch andererseits stieß das Ballermann-Bier in kurzer Zeit auf eine große Nachfrage.

Im Jahr 2000 wurde das Karlsberg Institute of Bioscience als Beteiligungsgesellschaft gegründet. Dieses versteht sich als Vermittler von Know-how in rechtlichen, steuerlichen, kaufmännischen, Management- und Patentfragen für neu gegründete Unternehmen aus den Bereichen Biotechnologie, Nanotechnologie und Medizintechnik, besonders im Umfeld der Universität Homburg. Berührungspunkte mit den angestammten Geschäftsfeldern des Karlsberg-Verbundes werden vor allem in den Bereichen Durstforschung, Functional Food, Beschichtungen sowie im Umweltsektor im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens gesehen.

Im Jahr 2005 brachte man eine Produktlinie heraus, die nur über Apotheken vertrieben wird. Diese umfasst die Biermischgetränke Karla Balance und Karla Well-be, die die Gesundheit fördern sollen und sich insbesondere an Frauen über 40 richten. Dabei handelt es sich um eine dreifache Innovation:

- Es wird mit Apotheken ein völlig neuer Vertriebskanal erschlossen.
- Das Thema Gesundheit wurde neu belegt: Die Bier-Frucht-Mischgetränke sind ergänzt um Inhaltsstoffe, die gezielt der Ruhe und Entspannung und damit dem täglichen Wohlbefinden dienen, also indikationsbezogen sind; die Wirkungen aller Zusatzstoffe sind pharmakologisch nachgewiesen.
- Mit Frauen über 40 wird eine neue Konsumentengruppe erschlossen, die traditionell zu denjenigen gehört, die am wenigsten Bier trinken.

Karlsberg hat über die Jahre die Fähigkeit erworben, bei der Entwicklung und Einführung von neuen Produkten sehr schnell zu sein. Zunächst erprobt man die Produkte in einem kleinen Testmarkt. Gelingt der Test, so folgt sehr schnell die breite Einführung.

Die Fallstudie zeigt, wie man durch Innovationen auch in einem schrumpfenden Markt immer wieder Umsätze und Gewinne steigern kann.

### 3.4 Kundenorientierung

*„Wer sich auf den Kunden nicht fokussiert, hat verloren. Es ist nötig, den Mitarbeitern klar zu machen, dass nicht das Unternehmen jeden Monat das Gehalt zahlt, sondern die Kunden. Man muss Märkte erspüren und feststellen, was die Kunden wollen. Die meisten Unternehmen machen den Fehler und gehen zum Kunden, um ihm darzulegen, was das Unternehmen kann, anstatt den Kunden zu fragen, was der Kunde benötigt. Nur wenige Personen können sehr sensibel und bescheiden zuhören. Aber ausschließlich so ist es möglich zu erspüren, wo sich Märkte hinentwickeln und welche Wünsche der Kunde hat. Wenn man dann schnell reagiert, kann man sich auf den Markt einstellen und hat einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb.“*

*(Jost Hellmann, Geschäftsführender Gesellschafter, Hellmann Worldwide Logistics)*

Alle befragten Unternehmen gaben an, der Kundenorientierung eine hohe Bedeutung beizumessen. Kundenorientierung bedeutet, dass man versucht, den Kunden möglichst weit gehend zufrieden zu stellen, indem man ihn ins Zentrum aller Bemühungen rückt. Dahinter steht die Erkenntnis, dass nur ein zufriedener Kunde ein Produkt immer wieder kauft oder weiterempfiehlt. Somit stellt Kundenzufriedenheit eine der wichtigsten Säulen für den langfristigen Geschäftserfolg dar.<sup>51</sup> Kundenorientierung erscheint als eine Selbstverständlichkeit, und doch klaffen gerade hier Anspruch und Wirklichkeit stark auseinander. Während erfolgreiche Unternehmen Kundenorientierung in der ganzen Unternehmung leben, geben die weniger erfolgreichen häufig nur ein entsprechendes Lippenbekenntnis ab. Es ist erstaunlich, dass gerade hier erfahrene Manager nicht selten Defizite aufweisen.<sup>52</sup>

#### 3.4.1 Kundenorientierung als Leitbild

Eine der größten Irrtümer ist, dass Kundenorientierung vor allem im Verkauf stattfindet. Kundenorientierung muss sich, will man sie erfolgreich umsetzen, durch das ganze Unternehmen ziehen. Homburg und Simon beschreiben hier die entscheidenden Bereiche.<sup>53</sup> Kundenorientierung beginnt in der Marktforschung, das heißt bei der Analyse der Kundenbedürfnisse und der Weitergabe der Forschungsergebnisse an die Forschungs- und Entwicklungsabteilung. In der Forschung und Entwicklung muss es darum gehen, kundengerechte Produkte zu erstellen und ein so genanntes over-engineering zu vermeiden. In der Beschaffung und Produktion sind auf eine hohe Qualität und auf ein vernünftiges Preis-Leistungsverhältnis zu achten. Die Logistik muss zuverlässig, schnell und ohne Transportschäden liefern. Im Marketing und Verkauf müssen Zusagen und Erwartungen erfüllt werden und Beratung und Interaktion eine hohe Qualität haben.

Obwohl Deutschlands größter Möbelhersteller Schieder nur an Großabnehmer im Einzelhandel verkauft und sehr weit hinten in der Wertschöpfungskette steht, wird durch zahlreiche Maßnahmen ver-

<sup>51</sup> Vgl. Simon/Homburg (1997) S. 19.

<sup>52</sup> Vgl. Brandes (2003) S. 48.

<sup>53</sup> Vgl. Simon/Homburg (1997) S. 21 ff.

sucht, Kundenorientierung zur Geltung zu bringen. Über verschiedene Rückmeldesysteme stellt man den direkten Kontakt zu den Endkunden her, und die dadurch gewonnenen Erfahrungen fließen direkt in die Entwicklung. Man ist bemüht, dem Vertriebsmittler Konzepte zu liefern, wie man die Ware kundenorientiert transportiert und vertreibt. Dadurch hat Schieder große Kompetenzen in der Frage erworben, wie man eine Fläche bewirtschaften muss und welche Produkte dazu passen.

Aldi gilt gemeinhin als eines der Paradebeispiele für erfolgreiche Unternehmen im stagnierenden Einzelhandel. Als einer der Hauptfaktoren für den durchschlagenden Erfolg wird die konsequente Kundenorientierung im gesamten Unternehmen genannt. So ist es in den Filialen beispielsweise strengstens verboten, einen Umtauschwunsch oder eine Reklamation abzulehnen. Diese strikte Politik in Verbindung mit Produkten, die ein gutes Preis-Leistungsverhältnis bieten, war entscheidend für den Aufbau der herausragenden Reputation von Aldi.<sup>54</sup> Das Beispiel zeigt aber auch, dass Kundenorientierung nicht nur an einem Kontaktpunkt mit dem Kunden gefragt ist, sondern über eine ganze Kontaktkette. Kundenzufriedenheit muss beim Erstkontakt, bei der Beratung, dem Kauf, bei Dienstleistungen nach dem Verkauf und beim Wiederholungskauf gewährleistet sein.<sup>55</sup> Nur wenn dieser Anspruch erfüllt wird, kann man von wahrer Kundenorientierung sprechen.

### 3.4.2 Maßnahmen zur Kundenbindung

Gerade in stagnierenden und schrumpfenden Märkten spielt die Bindung bestehender Kunden im Vergleich zur Neukundengewinnung eine herausragende Rolle. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Mehrzahl der Güter und Dienstleistungen von bestehenden Kunden abgenommen wird und das Neugeschäft häufig eine untergeordnete Rolle spielt.<sup>56</sup> Hinzu kommt, dass der Ertragswert eines Neukunden, der nur einmal kauft, für ein Unternehmen meist gering einzuschätzen ist. Erst bei mehreren Käufen kann man das volle Potenzial ausschöpfen.<sup>57</sup> Für viele Unternehmen ist es auch bedeutend teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen als einen bestehenden zu halten.

Im Wesentlichen kann man bei der Kundenbindung zwischen zwei Strategietypen unterscheiden, der „Preis-Mengen-Strategie“ und der „Präferenzstrategie“.<sup>58</sup> Bei der Präferenzstrategie geht es um mehrdimensionale Präferenzstrukturen, die nicht preisbezogen sind. Hier können Wettbewerbsvorteile insbesondere durch Innovations-, Qualitäts-, Programmbreiten- und Markierungsvorteile realisiert werden. Häufig lassen sich allein schon durch den gezielten Aufbau einer Marke Wettbewerbsvorteile erzielen. So gelang es zum Beispiel dem Hersteller von Kindernahrung Hipp, sich durch den langfristigen Aufbau einer glaubwürdigen Marke in dem aufgrund sinkender Geburtenraten schrumpfenden deutschen Markt zu behaupten und sich gegenüber großen internationalen Konkurrenten wie Nestlé mit Alete als Marktführer zu positionieren. Bei der Preis-Mengen-Strategie wird vom Kunden einzig der

---

<sup>54</sup> Vgl. Brandes (2003) S. 56.

<sup>55</sup> Vgl. Simon/Homburg (1997) S. 23 f.

<sup>56</sup> Vgl. Diller (1996) S. 81-94.

<sup>57</sup> Vgl. Reichheld/Sasser (1991) S. 108-116.

<sup>58</sup> Vgl. Meffert (1999) S. 252.

Preis als das relevante Entscheidungskriterium angesehen, und demnach muss das Unternehmen sein ganzes Bestreben darauf richten, eine bessere Kostenstruktur als seine Mitbewerber zu erreichen.

Um einen Kunden langfristig zu binden, wird von den erfolgreichen Unternehmen oft ein mehrdimensionales Customer Relationship Management (CRM) betrieben. Der Kern eines effektiven CRM-Programms besteht darin, den Kunden bei allen Entscheidungen in den Mittelpunkt zu stellen und darüber hinaus ein firmenweites System zu betreiben, das alle Parteien, die einen Mehrwert für den Kunden schaffen, miteinander verknüpft.<sup>59</sup> Dadurch sollen so viele Informationen wie möglich über einen individuellen Kunden erlangt werden.<sup>60</sup> Ein CRM-Programm soll drei Hauptzielen dienen:<sup>61</sup>

- Loyale und profitable Kunden zu halten,
- basierend auf dem Wissen über Kundenbedürfnisse Neukunden zu gewinnen und
- die Marge mit jedem einzelnen Kunden zu vergrößern, indem man die richtigen Produkte zum richtigen Zeitpunkt anbietet.

Es sollte für jedes Unternehmen das Ziel sein, aus einer einmaligen, rein transaktionsorientierten Beziehung eine partnerschaftliche, langfristige Kundenbeziehung aufzubauen. Soll dies gelingen, ist es notwendig, dass beide Parteien einen Mehrwert in der Beziehung erkennen, die Beziehung für wichtig erachten, aufeinander angewiesen sind, Ressourcen in die Beziehung investiert haben, offen über Ziele, Probleme oder veränderte Situationen sprechen, voneinander lernen, einen regelmäßigen Austausch von Ideen fördern und vertrauensvoll miteinander umgehen. Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die ein intensives Relationship Management mit dem Ziel einer langfristigen Partnerschaft betreiben, bedeutend weniger Konflikte mit Kunden haben und Kundenbedürfnisse schneller und besser erkennen und befriedigen können.<sup>62</sup>

### 3.4.3 Fallstudie Kundenorientierung: Miele

Das Unternehmen Miele wurde im Jahr 1899 gegründet. Es konzentriert sich auf Haushaltsgeräte und wird heute in der vierten Familiengeneration geführt. Etwas mehr als 50 Prozent des Umsatzes werden mit Küchengeräten gemacht, der Rest entfällt auf Produkte rund um das Thema Waschen. 70 Prozent des Umsatzes von 2,25 Milliarden Euro werden außerhalb Deutschlands erzielt.

Als ein wesentlicher Grund für den Erfolg von Miele gilt die konsequente Kundenorientierung. Diese zieht sich als Leitbild durch das ganze Unternehmen, und es ist das erklärte Ziel der Geschäftsleitung, eine 100-prozentige Kundenzufriedenheit zu erlangen. Miele-Geräte halten rund acht Jahre länger als die vergleichbaren Produkte der Konkurrenz. Um dies zu erreichen, unterhält Miele gemessen an der Branche die größte Fertigungstiefe. Das bedeutet, dass Miele viele seiner Vorprodukte selbst entwik-

<sup>59</sup> Vgl. Johnston/Marshall (2003) S. 66 f.

<sup>60</sup> Vgl. Belch/Belch (2004) S. 468 f.

<sup>61</sup> Vgl. Johnston/Marshall (2003) S. 68.

<sup>62</sup> Vgl. Futrell (2002) S. 49 f.

kelt und fertigt. Miele ist auch der einzige Hersteller, der Motoren und Elektronik noch selber produziert. Dahinter steht die Philosophie, dass man die hohe Qualität nur gewährleisten kann, wenn alle Teile perfekt zusammenspielen und alles aus einem Guss ist. Dadurch, dass man die Elektronik für alle Produkte selber entwickelt und fertigt, hat man einen ganz anderen Zugriff auf die Anwendungstechnologie als Mitbewerber, das heißt, man beschäftigt sich ganz anders mit Fragen der Anwendung, als wenn man diese Prozesse auslagern würde. Auch der Motor muss mit der Elektronik ideal zusammenwirken. In den Miele-Laboren kann man die einzelnen Bauteile perfekt synchronisieren und erreicht dadurch eine bedeutend höhere Qualität.

Außergewöhnlich für die Branche ist auch, dass der einzige große Produktionsstandort Deutschland ist. Jedoch ist es nur so möglich, Vertrieb, Einkauf, Entwicklung und Produktion an einem Standort zu bündeln. Auf der einen Seite hat man dadurch in der Produktion zwar höhere Kosten, auf der anderen Seite verkürzt man aber die Reaktionszeiten entscheidend und kann Kundenwünsche bedeutend gezielter in die Entwicklung und Fertigung einfließen lassen.

Flankiert werden diese Bemühungen durch eine konsequente Einmarkenpolitik, die bereits seit den Gründerjahren die Nachricht „Miele – immer besser“ transportiert. In dem stagnierenden deutschen Markt stellt die Marke nun einen ganz zentralen Erfolgsfaktor und damit das kostbarste Gut dar. Aber auch bei der Expansion ins Ausland hilft der Markenname entscheidend. Selbst in Australien oder China gilt der Besitz einer Miele-Küche als ein Statussymbol, fast vergleichbar mit einem hochwertigen Auto.

Der Kundenbindung wird im Unternehmen ein hoher Stellenwert beigemessen. Man betreibt ein ausgefeiltes Customer Relationship Management und versucht vom Endkunden möglichst viele Hinweise zu bekommen, die direkt in die Entwicklung und Produktion einfließen.

Allerdings wird bei Miele nicht nur auf die Produktqualität als solche großen Wert gelegt. Darüber hinaus ist man bestrebt, auch den weltweit besten Kundenservice anzubieten. Dies bedeutet nicht nur einen sehr hochwertigen Service, sondern auch Zuverlässigkeit in Bezug auf Terminaussagen, zuvorkommendes Auftreten und ein vernünftiges Preis-Leistungs-Verhältnis. In Deutschland wurde Miele vom EMNID Institut elf Mal in Folge zum Gewinner des Kundenbarometers gewählt, und in vielen anderen Ländern hat das Unternehmen ähnliche Auszeichnungen erhalten. Die Serviceorganisation genießt einen so hohen Stellenwert, dass man an ihr auch die Geschwindigkeit der Auslandsexpansion orientiert. So wird beispielsweise in einem anderen Land erst dann der Verkauf eröffnet, wenn dort zuvor eine Kundendienstorganisation aufgebaut wurde. Gerade ein solches scheinbar sehr teures Vorgehen sichert eine hohe Kundenzufriedenheit und damit eine langfristige Kundenbindung sowie eine hohe Rentabilität der ganzen Unternehmung. So wurden in der gesamten Unternehmensgeschichte in über 100 Jahren auch bei widrigen Marktbedingungen immer schwarze Zahlen geschrieben.

### 3.5 Managementsystem und Mitarbeiterführung

In Bezug auf ein geeignetes Managementsystem und eine passende Mitarbeiterführung gibt es gravierende Unterschiede zwischen Unternehmen in einem stagnierenden oder schrumpfenden Markt im Vergleich zu Unternehmen, die in einem schnell wachsenden Markt tätig sind. Während es bei schnell wachsenden Unternehmen vor allem darum geht, wie man es schafft, Mitarbeiter, Management, Prozesse, Kommunikation und Infrastruktur nicht zu überfordern,<sup>63</sup> geht es bei Unternehmen in einem stagnierenden Umfeld darum, wie man auf mögliche Nachfrageeinbrüche schnell reagiert und Mitarbeiter trotz einer negativen Marktentwicklung motiviert.

*„Bei Globus sehen wir unsere Mitarbeiter als Quelle der Entwicklung; Freiräume fördern Mitdenken und Engagement. Dies sehen wir nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für ‚einfache‘ Mitarbeiter. Wir wollen ein Unternehmen sein, in dem möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst erkennen, was zu tun ist, und auf dieser Basis eigenverantwortlich handeln. Auf diese Weise wollen wir das unternehmerischste Unternehmen in unserer Branche werden. Wir klagen nicht über die Marktentwicklung im Einzelhandel oder die allgemeine Situation, das schafft nur Raum für Ausreden und lenkt von den eigentlichen Aufgaben ab. Die Rahmenbedingungen sind für alle gleich und mit diesen gilt es zurechtzukommen!“*

*(Thomas Bruch, Geschäftsführender Gesellschafter, Globus)*

#### 3.5.1 Flexible Organisation durch Unternehmer im Unternehmen

Gerade in einem sich verändernden Marktumfeld ist eine flexible Organisationsstruktur essenziell. In der Realität fällt allerdings auf, dass sich zu wenige Unternehmen darüber Gedanken machen, wie man auf etwaige Nachfrageverschiebungen und veränderte Marktbedingungen reagiert. Hierzu eignet sich am besten eine lernende Organisation, in der die Mitarbeiter auf die zunehmende Dynamik durch ein Denken in Zusammenhängen von Ursache und Wirkung reagieren und ihr Handeln entsprechend ausrichten.<sup>64</sup>

Am besten kann der einzelne Mitarbeiter dies in flachen Hierarchien erreichen, denn hier wird ihm ein größeres Maß an Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten übertragen. Er wird als Unternehmer im Unternehmen betrachtet. Diese Rolle bietet die Möglichkeit der freien Entfaltung, die als ein wichtiges Motivationsinstrument gilt. Ein dezentrales System hilft dabei, die Manager von Einzelgesellschaften vor Ort zu ermutigen, ihr eigenes Know-how auch unternehmerisch umzusetzen. Auf eine Holding übertragen, ist dies das Modell eines unternehmerisch geführten Gesamtportfolios von Unternehmen, in dem die einzelnen Mitarbeiter als Unternehmer angesprochen werden und unternehmerische Qualitäten haben sollten. Bei konsequenter Umsetzung dieser Philosophie tragen die großen individuellen Handlungsspielräume entscheidend zum Erfolg des Unternehmens bei.

<sup>63</sup> Vgl. Finger/Samwer (1998) S. 147.

<sup>64</sup> Vgl. Wagner (2001) S. 49.

Michael Brehm

Die Organisationsstruktur muss sich aber auch im Vergütungssystem wiederfinden. Denn nur so lassen sich gleiche Interessen der Anteilseigner, der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter ermöglichen. Es hat sich gezeigt, dass eine bedeutende erfolgsabhängige Komponente der Vergütung erstrebenswert ist. Dies fördert die Leistungsorientierung im ganzen Unternehmen. Allerdings ist es notwendig, dass sich die Berechnungsgrundlage für den erfolgsabhängigen Teil der Vergütung auch durch den Mitarbeiter selber beeinflussen lässt, da das Vergütungssystem anderenfalls motivationshemmend wirken kann.

Innovation ist ein zentrales Erfolgskriterium für Unternehmen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten. Dabei wird Innovation gerade durch eine zentral und hierarchisch geführte Organisation gehemmt und durch eine dezentrale Organisationsstruktur vorangetrieben. Beispielsweise erzielt Bertelsmann in dem von Innovationen angetriebenen, momentan aber stagnierenden Mediengeschäft seinen Hauptvorteil aus der dezentralen Organisationsstruktur. Die einzelnen Bereiche werden wie Beteiligungen einer strategischen Holding geführt, und sowohl Manager als auch Mitarbeiter haben im Vergleich zu Konkurrenten große Handlungsfreiräume.

### 3.5.2 Kommunikation und Menschlichkeit

*„Der Erfolg eines Unternehmens in schwierigen Märkten ist auch in dem Umgang mit seinen Mitarbeitern zu sehen. Hier muss insbesondere die Kommunikation einen großen Stellenwert erfahren. Trotz aller medialen Multiplikatoren muss in ihrer Grundform immer noch das Bewahren und Pflegen des Dialoges das Geheimnis der menschlichen Begegnung sein. Mitarbeiter dürfen nicht als Funktion des Unternehmenserfolges angesehen werden, sondern als Menschen mit eigener Würde, Geschichte und Individualität.“*

*(Schwester M. Theodolinde Mehlretter, Mitglied des Beirates, Adelholzer Alpenquellen)*

Ohne eine passende Kommunikation läuft in Unternehmen nichts. Es sollte ein zentrales Anliegen aller Manager sein, diese so bestmöglich zu fördern. Gerade hier sollte man selber auch mit gutem Beispiel vorangehen und durch eine Politik der offenen Tür zu einer offenen Atmosphäre beitragen.

Häufig sind gerade solche Unternehmen in einem stagnierenden Umfeld erfolgreich, die ein hohes Maß an Menschlichkeit zur Firmenphilosophie erklärt haben. Dies mag erstaunen, doch dieser Faktor wirkt sich positiv auf das Betriebsklima und damit auf die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aus.

Menschlichkeit sollte sich aber auch in der Organisationsstruktur wiederfinden. Allerdings sind am Reißbrett entworfene Strukturen unter Umständen nicht so leicht auf ein Unternehmen übertragbar.

Jedes Unternehmen muss die für es selbst passende Struktur finden, in der auch noch ein hohes Maß an Menschlichkeit möglich ist.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Schröder (1993) S. 250 f.  
Michael Brehm

### 3.5.3 Positives Denken

*„Man darf in stagnierenden Märkten nicht in eine Defensive fallen, sondern muss weiterhin auf Angriff setzen, das heißt, die Gewinnung von Marktanteilen muss das Ziel sein. Das erlangt man aber nur, wenn man sich nicht selber in eine Verteidigungshaltung hinein definiert, sondern wenn man positiv in die Zukunft blickt.“*

*(Arndt Rautenberg, Zentralbereichsleiter Konzernstrategie und -politik, Deutsche Telekom)*

Gerade in einem schwierigen Marktumfeld ist die Gefahr groß, dass eine negative Entwicklung bei Umsatz oder Ergebnis auf die Einstellung der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur durchschlägt, das heißt, dass die Zufriedenheit und die Leistungen der Mitarbeiter sinken mit der Folge, dass sich der Abwärtstrend noch verstärkt. Deshalb ist es eine zentrale Aufgabe, den Glauben des Unternehmens an die eingeschlagene Strategie zu stärken. Eine positive Einstellung ist der entscheidende Faktor für die Motivation der Mitarbeiter.<sup>66</sup> Bei erfolgreichen Unternehmen kann man eine Aufwärtsspirale beobachten, indem der Erfolg die Unternehmenskultur positiv beeinflusst.

Bei erfolgreichen Unternehmen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten fällt auch eine positive Einstellung gegenüber der Globalisierung auf. Dies verwundert, da im Zug der Globalisierung zahlreiche, bislang unbekannte Wettbewerber in den Markt eintreten, wodurch sich der Wettbewerb massiv verschärft. Diese Tendenz wird jedoch als gegeben hingenommen und man stellt sich dem globalen Wettbewerb ganz optimistisch. Die Unternehmen gaben an, dass der mit der Globalisierung einhergehende Wandel mehr Chancen als Risiken bietet. Es wird akzeptiert, dass Anbieter aus fremden Ländern in den Heimatmarkt eintreten, wenn man seinerseits die eigenen Produkte auf anderen Märkten verkaufen möchte. Wenn erfolgreiche Unternehmen in die Zukunft blicken, handeln sie nach Perikles, der meinte, dass es ist nicht darauf ankomme, die Zukunft vorherzusagen, sondern gut auf sie vorbereitet zu sein. Dies bedeutet, man muss sich der Globalisierung aktiv stellen und kann nicht so tun, als gäbe es sie nicht.

### 3.5.4 Weiterbildung

Viele Unternehmen haben den Wert einer intensiven Personalentwicklung und eines effektiven Weiterbildungsprogramms noch immer nicht erkannt. Dies mag daran liegen, dass mit Aus- und Weiterbildungsprogrammen selten schnelle Erfolge erzielt werden können, da solche Initiativen meist über Jahre oder gar Jahrzehnte angelegt sein müssen.

Auf längere Sicht sind gut ausgebildete Mitarbeiter ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Sie bilden beispielsweise die Grundvoraussetzung für Innovationen. Dieser scheinbar einfache Zusammenhang wird von vielen Unternehmen noch immer zu wenig beachtet. Es fällt auf, dass erfolgreiche Unter-

<sup>66</sup> Vgl. Ahrens/Meffert (2005) S. 28 f.  
Michael Brehm

nehmen meist bedeutend mehr für Fort- und Weiterbildung ausgeben als ihre weniger erfolgreichen Konkurrenten.

### 3.5.5 Fallstudie Managementsystem und Mitarbeiterführung: Südweststahl

Südweststahl, Besitzer der Badischen Stahlwerke, ist der neuntgrößte Stahlproduzent in Deutschland. Er ist auf Baustähle spezialisiert, das heißt auf Stahl, der zur Bewehrung des Betons auf dem Bau verarbeitet wird. In diesem Bereich ist Südweststahl bei der Produktion und Weiterverarbeitung mit einem Anteil von über 30 Prozent deutscher Marktführer. Der größte Konkurrent, RIVA, kommt auf einen Marktanteil von 15 Prozent. Der deutsche Markt für Betonstahl ist seit 1995 rückläufig und bis heute um insgesamt 31 Prozent geschrumpft. Hierbei kam es zu einem starken Verdrängungswettbewerb.

Um in diesem schwierigen Umfeld zu bestehen, wurden die Organisationsstruktur und die Mitarbeiterführung als zentrale Elemente identifiziert. Man handelt nach dem Grundsatz: Wir machen vieles anders als unsere Mitbewerber. Um sich die nötige Flexibilität zu bewahren, wurde im Gegensatz zu der sonst durch hierarchische und zentrale Führungssysteme geprägten Stahlindustrie eine dezentrale, flache Struktur gewählt. Einzelne Verantwortliche handeln im Rahmen der Unternehmensstrategie sehr selbstständig. Da es nur ein zentrales Entscheidungsgremium gibt – die Gesellschafterversammlung –, werden Entscheidungen sehr schnell getroffen und umgesetzt. Des Weiteren hat man die Flexibilität erhöht, indem man das Unternehmen in kleinere Einheiten aufgespaltet und die Gesamtzahl der Mitarbeiter auf 2000 beschränkt hat. Hierdurch entfällt eine erweiterte Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat.<sup>67</sup>

Generell ist der Vorstand darauf bedacht, unternehmerisches Handeln im ganzen Unternehmen zu fördern. Der Unternehmer im Unternehmen ist mehr als ein Lippenbekenntnis. Hatte man mögliche neue Geschäftsfelder identifiziert, so wurde nicht eine Unterabteilung gegründet, sondern die Manager wurden an einer ausgegründeten GmbH beteiligt und führten den neuen Bereich eigenverantwortlich. So entstand beispielsweise aus einer kleinen unternehmensinternen Beratung der weltweit größte Berater im Bereich Elektrostahl, mittels dessen die Südweststahl die eigenen Erkenntnisse vermarktet. Die meisten Berater sind eigene Mitarbeiter aus dem Führungskreis, die im Rahmen eines Jobrotation-Modells nur temporär in der Beratung arbeiten. So wird die Beratung als eine Arbeitsbereicherung für Führungskräfte und als bezahltes Lernen gesehen. Dies führt zu einer permanenten Eingabe von neuen Ideen in das Unternehmen, denn selbst in weit entfernten Teilen der Welt und in den scheinbar rückständigsten Werken findet man noch Prozesse, die dort besser gelöst sind, als im eigenen Werk. Auch ermöglicht die präzise Branchenkenntnis ein genaues Benchmarking der unterschiedlichen Bereiche und fördert dadurch eine permanente Verbesserung.

---

<sup>67</sup> Vgl. MitbestErgG §3 Abs. 2 und Lieb (2000) S. 305 f.  
Michael Brehm

Die flachen Hierarchien, die Konzentration auf den Produktionsstandort Deutschland und die permanente Jobrotation führen zu einer sehr intensiven Kommunikation. Auch wird versucht in der inhabergeführten Unternehmung ein gutes und angenehmes Betriebsklima zu erhalten, das auf Menschlichkeit beruht.

Mitte der achtziger Jahre erkannte man, dass die Arbeitsproduktivität in japanischen Werken doppelt so hoch war wie im eigenen Unternehmen. Aufgrund dessen baute man ein eigenes Ausbildungswesen auf, das für ein Unternehmen wie Südweststahl extrem große Kapazitäten hatte. Mehr als zehn Jahre lang wurden über 8 Prozent der Personalkosten in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen investiert. Parallel dazu setzte man nicht trainierbare Mitarbeiter frei und stellte nur noch Facharbeiter ein, die mindestens einen Abschluss vorweisen konnten. Diese wurden kontinuierlich trainiert und in die Gesamtzusammenhänge eingewiesen. Außerdem definierte man eigene Ausbildungsberufe und setzte dabei auf eine enge Kooperation mit staatlichen Ausbildungsstätten wie Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien. Über die letzten Jahre befanden sich stets rund 10 Prozent der Belegschaft in Aus- und Weiterbildungsprogrammen.

All diese Anstrengungen haben dazu geführt, dass die Belegschaft von Südweststahl heute außergewöhnlich gut ausgebildet ist, vor allem im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche. Mit den hoch qualifizierten Mitarbeitern kann man Innovationen vorantreiben und Prozesse optimieren. So konnte Südweststahl trotz stagnierender Märkte beständig wachsen, macht heute 1 Milliarde Euro Umsatz und erzielt bei einer hohen Eigenkapitalquote eine gute Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

### **3.6 Wachstumsgenerierung**

*„Auch in einem stagnierenden Markt bedeutet Umsatzstagnation einen Rückschritt, und so muss auch hier das Ziel cashpositives und profitables Wachstum sein.“*

*(Dr. Max Iann, Geschäftsführender Gesellschafter, Seba Dynatronic GmbH)*

Auch in einem stagnierenden oder schrumpfenden Umfeld sollten Unternehmen versuchen, zu wachsen, denn Unternehmen, die nicht wachsen, werden langfristig vom Markt verschwinden. Es ist erstaunlich, dass Unternehmen, die in einem rückläufigen Markt erfolgreich sind, einen ganz entschiedenen Willen zum Wachstum zeigen. Sie lassen den rückläufigen Trend nicht als Begründung für die Stagnation des Umsatzes gelten, sondern suchen nach Wegen, um trotzdem noch zu wachsen. Prinzipiell kann man hier unterscheiden zwischen Unternehmen, die vor allem Übernahmen tätigen, um zu wachsen, und solchen, die sich vor allem auf ein organisches Wachstum konzentrieren. Unabhängig von der Methode konzentrieren sich erfolgreiche Unternehmen häufig auf Wachstumssegmente in einer stagnierenden Branche und zeigen besondere Fähigkeiten bei der Internationalisierung.

Manchmal sind Unternehmen auch zur Expansion gezwungen, da sie nur so günstigere Durchschnittskosten erreichen können. So kann beispielsweise der Möbeldiscounter Roller aufgrund des

gesunkenen Mietniveaus für Einzelhandelsimmobilien seine Durchschnittsmiete signifikant senken, indem er expandiert; auf diese Weise erzielt er erhebliche Wettbewerbsvorteile.

Durch Wachstum ist es möglich, den Marktanteil zu steigern und dadurch eine Reihe von positiven Effekten zu erzielen. Diese wurden ausführlich in der PIMS-Studie untersucht.<sup>68</sup> So hat es sich gezeigt, dass Unternehmen mit hohen Marktanteilen bedeutend profitabler sind als kleinere Konkurrenten. Es besteht ein positiver Zusammenhang sowohl mit dem ROI als auch mit dem Cashflow.<sup>69</sup>

### 3.6.1 Fusionen und Übernahmen

Der alleinige Eigentümer eines Unternehmens wird durch die Fusion des eigenen mit einem anderen Unternehmen zu einem Teileigentümer eines größeren Unternehmens. Bei Übernahmen kann es sich entweder um einen Beteiligungserwerb, den Kauf von Anteilen, oder einen Vermögenserwerb, den Kauf von einzelnen Wirtschaftsgütern, handeln.<sup>70</sup>

Fusionen und Übernahmen werden von Unternehmen in dem hier diskutierten Zusammenhang vor allem als Mittel betrachtet, um Synergien zu erzielen, das Kerngeschäft zu stärken oder um sich Zutritt zu Auslandsmärkten zu verschaffen. Sie gelten jedoch weniger als ein langfristiges Mittel, um Wachstum zu generieren. Das ist umso überraschender, als sich die untersuchten Unternehmen in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten bewegen und man hier ein starkes Maß an wachstumsorientierter Konsolidierung erwarten würde. Die große Mehrzahl der Unternehmen gab jedoch an, weniger an Übernahmen als an organischem Wachstum interessiert zu sein. Als Gründe für die Zurückhaltung bei Fusionen und Übernahmen wurde vor allem angegeben, dass eine Übernahme meist erhebliche Unruhe in das Unternehmen bringt, verschiedene Unternehmenskulturen schwierig zu integrieren sind und nicht abschätzbare Risiken eingegangen werden.

Fusionen und Übernahmen sind unter allen Umständen sehr sorgfältig zu planen und müssen von einer logischen Strategie angetrieben werden. Es ist festzuhalten, dass von Fusionen und Übernahmen bei intelligentem Vorgehen durchaus starke Wachstumsimpulse ausgehen können. Sie sollten jedoch nicht als primäres Wachstumsmittel angesehen werden, sondern vielmehr die Rolle eines Katalysators für weiteres organisches Wachstum einnehmen.

### 3.6.2 Organisches Wachstum

Organisches Wachstum wurde von den erfolgreichen Unternehmen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten als das wichtigste Mittel angegeben, um Wachstum zu erzielen. Dies ist in dem hier diskutierten Umfeld nur über die Verdrängung von Mitbewerbern möglich. Die befragten Unternehmen

---

<sup>68</sup> Vgl. Buzzell/Gale (1987) S. 8 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Göttgens (1996) S. 68 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Vogel (2002) S. 5 ff.

zeigten mit wenigen Ausnahmen den klaren Willen, durch Verdrängung zu wachsen. Diese Erkenntnis wird durch die Literatur unterstützt, in der das organische Wachstum als bedeutend risikoärmer angesehen wird als ein Wachstum über Akquisitionen, insbesondere dann, wenn es darum geht, ins Ausland zu expandieren.<sup>71</sup> Organisches Wachstum wird aus verschiedenen Gründen bevorzugt:<sup>72</sup>

- Es gewährt eine höhere Flexibilität in Bezug auf die Wachstumsgeschwindigkeit, die Implementierung einer neuen Organisationsstruktur und die Ausgestaltung von Prozessen.
- Es ist mit Vorteilen auf der Kostenseite verbunden, denn es vollzieht sich vergleichsweise langsam. Investitionen lassen sich stufenweise anheben, was im Falle einer Fusion oder Übernahme nicht möglich ist.
- Informationsasymmetrien über ein potenzielles Wachstumsobjekt treten bei organischem Wachstum nicht auf.
- Organische Wachstumsobjekte sind leichter verfügbar.

### 3.6.3 Wachstumssegmente

Erfolgreiche Unternehmen haben gezeigt, dass sie besonders gut neue Marktchancen aufspüren können. Es ist schwierig, für das Aufspüren von Wachstumselementen klare Vorgaben zu treffen. Entscheidend bei der Suche ist jedoch die Feststellung, dass ein Markt selten nur aus einem Segment besteht, sondern in der Regel aus vielen verschiedenen.

Wenn ein Markt stagniert, so gilt dies selten für alle Bereiche. Vielmehr gliedert sich ein Markt meist in Segmente, die starke Schrumpfungstendenzen aufweisen, und solche, die stark wachsen.<sup>73</sup> Der Biermarkt als Ganzes schrumpft in Deutschland. Jedoch stellt man bei genauerer Betrachtung fest, dass insbesondere der Absatz klassischer Biere im mittleren Preissegment stark zurückgeht, während der Absatz von Preiseinstiegsprodukten, Premium-Produkten und Biermischgetränken teilweise erheblich zunimmt. Auch der Baumarkt in Deutschland ist seit Jahren rückläufig, allerdings weist das vor- und nachgelagerte Servicegeschäft hohe Wachstumsraten auf. Als treibende Kraft der nächsten Jahre wird hier insbesondere das Geschäft der Public Private Partnerships angesehen, bei denen private Unternehmen den Bau, Erhalt und Betrieb staatlicher Besitztümer übernehmen.

Um Informationen über Wachstumssegmente rechtzeitig zu erkennen, ist es häufig nötig, eine detaillierte Analyse vorzunehmen, die über das übliche Maß in einer Branche hinausgeht. Es ist entscheidend, die einzelnen Kundengruppen genau zu definieren und Bedürfnisse zuzuordnen, um hier Wachstumspotenziale zu erkennen.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Schindewolf (2004) S. 55.

<sup>72</sup> Vgl. Schindewolf (2004) S. 55 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Hamermesh/Silk (1979) S. 163 f.

<sup>74</sup> Vgl. Hamermesh/Silk (1979) S. 164.

### 3.6.4 Internationalisierung

*„Internationalisierung sollte unter der Prämisse vorangetrieben werden ‚Good Business is local Business‘, sie ist wichtig, um mehr Unabhängigkeit vom Heimatmarkt zu erlangen, und hilft insbesondere, das einzelne Landesrisiko zu diversifizieren. Allerdings ist es dabei erstaunlich, dass viele Unternehmen ihren Heimatmarkt vernachlässigen. Expansionen sind nur die Kür, denn im Kern kommt es darauf an, im Heimatmarkt erfolgreich zu sein.“*

*(Ralf Brammer, Finanzvorstand, AWD)*

In einem stagnierenden Markt ist es meist schwierig und teuer, Marktanteile hinzuzugewinnen. Demnach wählen viele Unternehmen als bevorzugte Wachstumsstrategie die Expansion ins Ausland. Auch hier wird wiederum das Wachstum aus eigener Kraft und weniger der Zukauf bevorzugt. Es hat sich gezeigt, dass gerade diejenigen Unternehmen in stagnierenden Märkten erfolgreich sind, die sehr gezielt in ausländische Märkte expandieren, ohne jedoch den Heimatmarkt zu vernachlässigen. So zeigt es sich, dass die Internationalisierung des Geschäfts häufig die Folge eines stagnierenden oder schrumpfenden deutschen Marktes ist. Angesichts einer solchen Tendenz wird nach Wachstumsmöglichkeiten im Ausland gesucht. Diejenigen Unternehmen, die diesen Trend rechtzeitig erkennen und aktiv angehen, sind klar im Vorteil. Bei der Internationalisierung liegen weniger Westeuropa und Nordamerika im Fokus der erfolgreichen Unternehmen als vielmehr Osteuropa und Asien. In Asien stehen insbesondere China und in zunehmendem Maße auch Indien im Zentrum des Interesses.

Beachtet werden muss, dass trotz die Märkte trotz der Globalisierung immer noch lokal geprägt sind. Will ein deutsches Unternehmen weltweit erfolgreich sein, so gelingt dies nicht, wenn es überall als deutsches Unternehmen auftritt. Es muss sich vielmehr auf die Umgebung einstellen und auf die Kultur vor Ort eingehen. Dies ist in erster Linie eine Aufgabe der Geschäftsleitung, die von oben vorgegeben werden muss. In Russland benötigt man einen russischen Stil, in China ein chinesisches Stil. Nur wenn man das schafft, kann man erfolgreich sein. In Zukunft wird das immer wichtiger, gerade aber von westlichen Unternehmen nicht richtig verstanden, da diese häufig mit einer gewissen Hybris in Entwicklungsländer gehen. Zu dem landesspezifischen Stil zählt nicht nur, wie man gegenüber Kunden auftritt, sondern auch, wie man sich gegenüber den eigenen Mitarbeitern verhält.

### 3.6.5 Fallstudie Wachstumsgenerierung: Signal Iduna Gruppe

Sowohl die hauptsächlich im Krankenversicherungsbereich tätige Signal Gruppe aus Dortmund als auch die vor allem bei Lebensversicherungen starke Iduna Nova Gruppe aus Hamburg stellten Mitte der neunziger Jahre fest, dass sie im stagnierenden deutschen Versicherungsmarkt langfristig zu klein sein würden, um ihr Überleben zu sichern. Nach sorgfältiger Prüfung verschiedener Alternativen entschlossen sich beide Gruppen zu einer Fusion. Diese war das Resultat einer sorgfältigen Planung und einer klaren Strategie.

Sowohl regional als auch im Hinblick auf die Produktportfolios ergänzten sich beide Gruppen hervorragend. Auch die Unternehmenskulturen waren ausgesprochen ähnlich, da es sich bei beiden Gruppen um den Spezialfall eines Versicherungsverbands auf Gegenseitigkeit<sup>75</sup> handelte und da beide sehr stark im Mittelstand aktiv waren. Die Führungsfrage wurde vorher geklärt und es gab keine verschwiegenen Risiken. Als größtes Problem wurden die unterschiedlichen IT-Systeme angesehen, da man in der Versicherungsbranche von der IT in viel stärkerem Maße abhängig ist als in anderen Branchen und da eine Bestandsmigration häufig nur unter großen Schwierigkeiten zu bewerkstelligen ist. Man muss Systemwelten über Jahre und Jahrzehnte aufrechterhalten und betreuen.

Da man in einer Fusion große strategische Vorteile sah und da die Synergien bedeutend höher als die Kosten für die IT-Migration eingeschätzt wurden, entschloss man sich 1999 zur Fusion. Es entstand die Signal Iduna Gruppe. Die Problematik der IT ging man nach der Fusion aktiv an; man entschied sich für die sehr langwierige und aufwendige Migration beider Systeme zu einem neuen System. Für die vollständige Migration hat man acht Jahre eingeplant.

Da man nach der Fusion die nötige Größe erlangt hatte, war die Basis für ein profitables organisches Wachstum gelegt, das seit 1999 im Vordergrund steht. Man hatte durch die Fusion einen effizienten Allfinanzkonzern mit verschiedenen Finanzorganisationen geschaffen und konnte nun auf eine der größten Ausschließlichkeitsorganisationen im deutschen Finanzmarkt zurückgreifen, das heißt auf selbstständige Handelsvertreter, die ausschließlich Signal Iduna-Produkte vertreiben. Somit hatte man sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschafft.

Bei der momentanen Größe der Signal Iduna Gruppe sieht man noch Potenzial im deutschen Markt und setzt hierbei konsequent auf die Verdrängung von Mitbewerbern. Dies ist möglich, da es noch viele kleine Versicherer im deutschen Markt gibt, die den Anforderungen sowohl aufsichtsrechtlicher als auch kapitalseitiger Art nicht gewachsen sein werden. Mit einer gezielten Expansionsstrategie, die sich auf einen schlagkräftigen Vertrieb stützt, konnte die Signal Iduna in den letzten Jahren Marktanteile gewinnen, und sie wird versuchen, dieses Wachstum fortzusetzen. Übernahmen werden hierbei als nicht attraktiv angesehen, da man dann viele Altbestände bekommen würde, die uninteressant sind. Das entscheidende Kriterium sind Neuabschlüsse, und demnach ist das einzig Wichtige bei einer Übernahme die Vertriebskraft. Hier ist die Signal Iduna Gruppe allerdings bereits gut aufgestellt.

Neben dem organischen Wachstum in Deutschland wurde als zweiter Wachstumspfeiler die Expansion im Ausland vorangetrieben. Man geht im Rahmen dieser Strategie selektiv mit Tochterunternehmen in osteuropäische Märkte und strebt dann in dem jeweiligen Markt eine führende Position an. So ist man in Ungarn bereits der sechstgrößte Versicherer und in Polen erfolgreich mit einer Lebensversicherung aktiv.

---

<sup>75</sup> Ein Versicherungsverband auf Gegenseitigkeit ist ein privates Versicherungsunternehmen auf der Basis eines rechtsfähigen Vereins. Die Mitglieder des Vereins sind die Versicherungsnehmer, die damit auch Träger des Versicherungsverbands auf Gegenseitigkeit sind.

Die Jahre seit der Fusion haben gezeigt, dass die eingeschlagene Strategie der zwei Säulen, organisches Wachstum im Heimatmarkt und Internationalisierung, zur Wachstumsgenerierung richtig war. Aus zwei kleineren Versicherungen wurde die zehntgrößte deutsche Versicherungsgruppe, die seit ihrer Gründung beständig wächst. Heute erwirtschaftet die Signal Iduna Gruppe jährlich 4,5 Milliarden Euro Beitragseinnahmen; daneben verwaltet sie Kapitalanlagen im Umfang von 35 Milliarden Euro.

### 3.7 Finanzen

*„Ein vernünftiges Controlling ist für jedes Unternehmen unerlässlich. Bei der Finanzplanung legen wir Wert darauf, dass die Banken auf der linken Seite der Bilanz stehen. Das gibt jeder Firma eine unschätzbare Sicherheit und Unabhängigkeit.“*

*(Dr. Reinhard Zinkann, Geschäftsführender Gesellschafter, Miele)*

#### 3.7.1 Finanzplanung und Controlling

Gerade in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten nimmt die Finanzplanung eine besondere Stellung ein, insbesondere im Hinblick auf die grundsätzlichen Alternativen Innen- und Außenfinanzierung<sup>76</sup>. Da solche Märkte meist von Insolvenzen und Konsolidierungstendenzen geprägt sind, gehen Banken bei der Kreditvergabe sehr restriktiv vor. Unternehmen, die auf einer soliden finanziellen Basis stehen, haben hier ausgesprochene Vorteile. In stagnierenden Branchen kommt es nicht selten vor, dass Unternehmen sowohl auf der Lieferantenseite als auch auf der Abnehmerseite chronisch unterkapitalisiert sind. Beispielhaft hierfür stehen der Möbelhandel oder die Baubranche mit den jeweiligen Zulieferfirmen. Mit einer soliden finanziellen Ausstattung ist es hier möglich, Forderungen von Lieferanten früher als branchenüblich zu begleichen. Dadurch kann man Preisnachlässe erlangen. Die entsprechenden Vorteile im Einkauf können in Branchen, die stark unterfinanziert sind, ein durchaus attraktives Niveau erreichen.

Aus den Interviews ergab sich, dass gerade die erfolgreichen Unternehmen angesichts der Schwierigkeiten der Außenfinanzierung eine sehr konservative Finanzplanung betreiben und auf einen hohen Eigenkapitalanteil bedacht sind. Die Eigenkapitalquote gilt gerade in stagnierenden und schrumpfenden Märkten als eine der zentralen Größen im betrieblichen Rechnungswesen.<sup>77</sup> Es ist ratsam, nur in dem Maße zu wachsen, wie auch Eigenkapital aufgebaut und mithin eine Innenfinanzierung sichergestellt werden kann. Andernfalls kann es schnell zu finanziellen Engpässen kommen.

Es hat sich gezeigt, dass gerade erfolgreiche Unternehmen über gut entwickelte Planungs- und Controllingsysteme verfügen, die die Unsicherheit innerhalb des Unternehmens reduzieren.<sup>78</sup> Im Controlling ist es wichtig, beim Einsatz der Steuerungsgrößen den Cashflow in den Mittelpunkt zu rücken; er

---

<sup>76</sup> Vgl. Lubos (2002) S. 1022 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Kraus et al. (1986) S. 24 ff.

<sup>78</sup> Vgl. Welge/Hüttemann (1993) S. 110.

ist für die strategische Planung die entscheidende Kennzahl. Das ist allerdings längst nicht überall üblich und insbesondere im Mittelstand noch keine Selbstverständlichkeit. Ein stetiger und hoher Cashflow bringt zahlreiche Vorteile mit sich, denn er gewährt den nötigen finanziellen Spielraum zur Innenfinanzierung und zur Sicherung einer ausreichenden Liquidität der Unternehmung.<sup>79</sup> Reichen die Cashflows aus der normalen Geschäftstätigkeit nicht aus, um den Kapitalbedarf zu decken, ist es nötig, rechtzeitig nach alternativen Finanzierungsquellen zu suchen.<sup>80</sup>

Ein weiterer wichtiger Aspekt in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten im Vergleich zu wachsenden Märkten sind markante Unterschiede in der Steuerungslogik. Die meisten großen und zunehmend auch mittelständische Unternehmen steuern ihre Geschäftstätigkeit und die Investitionsentscheidungen nach der EVA, der Economic-Value-Added-Methode. Hierbei geht es darum zu messen, ob im Unternehmen Wert geschaffen oder vernichtet wird. Ein positiver EVA wird erreicht, wenn das Geschäftsergebnis über den Kapitalkosten liegt, die zur Finanzierung des Geschäftsvermögens anfallen. Um den EVA zu erhalten, werden zunächst von der prozentualen Anlagenrendite die prozentualen Kapitalkosten subtrahiert; anschließend wird das Ergebnis der Subtraktion mit dem eingesetzten Kapital multipliziert.<sup>81</sup>

Wenn man nun nach einer reinen EVA-Logik steuert, dann kann man bei einer schrumpfenden Kapitalbasis und einem konstantem Gewinn erreichen, dass der EVA immer weiter steigt. Die Ratio dahinter ist, dass man in stagnierende oder schrumpfende Geschäftseinheiten nicht mehr investiert, aber gleichzeitig abschreibt und demnach die Kapitalbasis verkleinert. Bleibt der Gewinn bei kleinerer Kapitalbasis aber gleich, so erhöht sich die Anlagenrendite. Fordert man nun von der schrumpfenden Einheit beständig höhere Renditen, so wird man versuchen, die Kosten weiter zu drosseln, und folglich noch weniger investieren. Mit diesem Vorgehen riskiert man jedoch, noch vorhandene Wachstumsbereiche zu vernachlässigen.

Nehmen wir das Beispiel der Telekom-Tochter T-Com. Der von der T-Com geführte Festnetzbereich schrumpft seit einigen Jahren, wirft aber gleichzeitig hohe Gewinne ab. Die Investitionen sind demgegenüber nur noch gering. Würde man das Geschäft nun nach der EVA-Logik zu eng steuern, so erschienen Investitionen in die neue Breitbandinfrastruktur und -technologie nicht mehr sinnvoll. Der Sektor Breitband weist jedoch extrem hohe Wachstumsraten auf. Aus diesem Grund hat die Telekom beschlossen, trotz der kurzfristig negativen EVA-Effekte nachhaltig in diesen Bereich zu investieren.

### 3.7.2 Investitionen

Es ist ein übliches Phänomen in stagnierenden Branchen, dass Unternehmen sich stark mit Investitionen zurückhalten und auf bessere Zeiten hoffen. Ein solches Verhalten verschlechtert jedoch langfri-

<sup>79</sup> Vgl. Rudolph (1994) S. 134.

<sup>80</sup> Vgl. Brealey/Myers (2003) S. 831 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Ross/Westerfield/Jaffe (2005) S. 343. Zu beachten ist, dass die Firma Stern Steward & Company die Rechte an den Ausdrücken ‚Economic Value Added‘ und ‚EVA‘ besitzt.

stig die Wettbewerbsposition eines Unternehmens, da dieses dann in eine negative Stagnationsspirale gerät. Zunächst sinkt die Produktivität durch eine zurückhaltende Investitionspolitik und infolge dessen auch die Rentabilität. Um dem entgegenzuwirken, werden Investitionen weiter aufgeschoben, die Produktivität sinkt noch weiter und die Rentabilität des Unternehmens geht noch weiter zurück. Am Ende steht dann das Ausscheiden des Unternehmens aus dem Markt, da keine ausreichenden Ressourcen mehr zur Verfügung stehen.<sup>82</sup> So kommt es zum Zusammenbruch einer Unternehmung, wenn die Verluste „die in den Vorperioden thesaurierten Gewinne übersteigen“<sup>83</sup>.

Doch erfolgreiche Unternehmen haben akzeptiert, dass sie ihre Geschäfte in einem stagnierenden oder rückläufigen Umfeld betreiben und dass sich hieran auf absehbare Zeit nichts Wesentliches ändern wird. Aus diesem Grund wird konsequent weiter in produktivitätssteigernde und verkaufsfördernde Maßnahmen investiert. In der Produktion können Investitionen insbesondere dabei helfen, den teuren Faktor Arbeit durch effizientere Maschinen zu ersetzen.<sup>84</sup> Dies verschafft den Unternehmen Vorteile in den verschiedensten Bereichen gegenüber Mitbewerbern, hilft dem eigenen Erfolg und erhöht den Druck auf Konkurrenten, was wiederum deren Investitionsbereitschaft verringert. Diese Strategie ist jedoch nur sinnvoll, wenn das Unternehmen über ausreichende Kapitalmittel verfügt. Aus diesem Grund sind die im vorherigen Abschnitt beschriebene Finanzplanung und das Controlling gerade für Unternehmen in einem stagnierenden Umfeld sehr wichtig.

---

<sup>82</sup> Vgl. Meffert (2005) S. 1.

<sup>83</sup> Albach (1993) Sp. 4428.

<sup>84</sup> Vgl. Seitz (1984) S. 17.

Michael Brehm

### 3.7.3 Fallstudie Finanzen: Media-Saturn

Media-Saturn, eine Tochter der Metro AG, ist eine auf Europa konzentrierte Kette von Elektronikfachmärkten. Der Schwerpunkt des Geschäfts liegt mit mehr als 50 Prozent in Deutschland.<sup>85</sup> Der Markt für Unterhaltungs- und Haushaltselektronik ist aufgrund der Marktsättigung und eines starken Preiswettbewerbs in Europa seit mehreren Jahren rückläufig. In dem schrumpfenden deutschen Markt war es möglich, den Umsatz von 2,8 Milliarden Euro im Jahr 1996 auf 7,1 Milliarde Euro im Jahre 2004 mehr als zu verdoppeln.<sup>86</sup> Das entspricht einem Wachstum von etwa 150 Prozent, während der Gesamtmarkt im selben Zeitraum um rund 15 Prozent<sup>87</sup> geschrumpft ist. Im Ausland konnte die Media-Saturn zum Teil noch höhere Wachstumsraten des Umsatzes erzielen.

Media Markt und Saturn agieren in Deutschland jeweils als eigenständige Unternehmen, die von der Media-Saturn-Holding geführt werden. Dadurch stehen beide Unternehmen in einem ständigen Wettbewerb um finanzielle Ressourcen. Aufgrund eines permanenten Vergleiches beider Bereiche kommt es zu einem optimalen Einsatz der finanziellen Mittel und einem starken Verbesserungsdruck innerhalb der Unternehmen. Unterstützt wird dies von einem weit entwickelten Controllingssystem. Kernelement ist hier seit dem Jahr 2000 eine wertorientierte Unternehmenssteuerung auf der Basis des EVA. Der EVA gibt Hinweise darauf, wie stark der Unternehmenswert gesteigert werden konnte. Ausschlaggebend für die Evaluierung des unternehmerischen Erfolges ist das Delta-EVA, hierbei handelt es sich um die Änderung des aktuellen EVA im Vergleich mit dem Vorjahreswert. Die Entwicklung des Delta-EVA ist bei Media Markt und Saturn ein entscheidender Bestandteil des variablen Vergütungssystems von Führungskräften. Dies gilt für alle Führungsebenen vom Gruppengeschäftsführer bis hin zum Marktgeschäftsführer. Der größte Teil der variablen Vergütung dieser Führungskräfte ist an die Entwicklung des Delta-EVA gekoppelt.<sup>88</sup> Durch eine starke Fokussierung auf den Cashflow im Rahmen der Finanzplanung konnte sichergestellt werden, dass jederzeit ausreichende finanzielle Mittel für den Geschäftsbetrieb und Investitionen zur Verfügung standen.

Trotz der schwierigen Marktlage seit Ende der neunziger Jahre hat sich die Geschäftleitung entschlossen, stark in alte und neue Märkte in Deutschland zu investieren. Im Gegensatz zu Mitbewerbern schraubte man das Investitionsniveau nicht zurück. Dadurch ermöglichte man die deutschlandweite Durchsetzung eines Großflächenkonzepts mit hoher Sortimentskompetenz und Kapitaleffizienz. Durch die Investitionen erzielt man einen dreifachen Effekt:

- Im Fall neuer Märkte können neue Flächen zu günstigeren Preisen als alte Flächen gemietet werden, sodass die deutschlandweite Durchschnittsmiete pro Quadratmeter sinkt.
- Durch eine höhere Absatzmenge können beim Einkauf größere Preisvorteile als bisher erzielt werden.

---

<sup>85</sup> Vgl. Metro AG (2005a).

<sup>86</sup> Vgl. Metro AG (2004) S. 43.

<sup>87</sup> Euromonitor (2004).

<sup>88</sup> Vgl. Metro AG (2005b) S. 35.

- Durch die optimale und moderne Gestaltung der Fläche werden Kunden angezogen und das eingesetzte Kapital optimal genutzt.

Das Beispiel zeigt, wie man in einem sehr schwierigen Marktumfeld durch ein gutes Controlling und eine mutige Investitionspolitik ein im Vergleich zum Wettbewerb starkes Umsatz- und Ergebniswachstum generieren kann.

## 4. Rahmenbedingungen

Die Stagnation in vielen Wirtschaftsbereichen und die schwache Binnennachfrage im Allgemeinen lassen sich in Deutschland nur sehr schwer losgelöst von den dort gegebenen Rahmenbedingungen betrachten. So gibt es zahlreiche Branchen und Industrien, die zwar weltweit einen starken Aufschwung erleben, in Deutschland aber stagnieren oder rückläufig sind. Aus diesem Grund wurden die Gesprächspartner auch dazu befragt, wo sie die größten Hemmnisse für mehr Wachstum für ihr Unternehmen und für das Land als Ganzes sehen.

Demnach werden hier nur die negativen Punkte aufgelistet. Allerdings darf man dabei nicht vergessen, dass es auch zahlreiche positive Rahmenbedingungen gibt. So verfügt Deutschland mit Ausnahme einiger ländlicher Regionen über eine hervorragende Infrastruktur, man findet eine saubere Umwelt vor, man befindet sich in einer bevorzugten Klimazone und hat keine großen Probleme mit Kriminalität, Korruption oder Terrorismus. Nichtsdestotrotz hat es überrascht, wie stark sich Unternehmen in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern von den Rahmenbedingungen benachteiligt fühlen. Besonders unverständlich ist es, in welchem Maße die Politik der heimischen Wirtschaft durch unüberlegte Vorgaben und Gesetze schadet und damit die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Unternehmen beeinträchtigt. In wohl kaum einem anderen Industrieland der Welt wird eine so wirtschaftsfeindliche Politik betrieben wie in Deutschland. Sollten sich die Rahmenbedingungen nicht ändern, so ist es fast ausgeschlossen, dass sich Deutschland von der derzeitigen Wachstumskrise erholt.

### 4.1 Arbeitsmarkt

*„Die Vorschriften auf dem Arbeitsmarkt sind so strikt, dass der Arbeitsmarkt, der eigentlich ein dynamischer, sich ändernder Markt sein sollte, nicht mehr funktioniert. Aufgrund der mangelnden Möglichkeit von Anpassungen des Mitarbeiterstamms an die Auftragslage wird in Zeiten zusätzlicher Arbeit auf Anstellungen verzichtet. Aus diesem Grund kann man die Gesetze mittlerweile nicht nur als unternehmerfeindlich, sondern auch als arbeitnehmerfeindlich bezeichnen. Darüber hinaus sind die Lohnnebenkosten enorm hoch und stellen eine starke Belastung für die Unternehmen dar.“*

*(Prof. Dr. Claus Hipp, Geschäftsführender Gesellschafter, Hipp)*

Mit Abstand die größten Probleme werden den deutschen Unternehmen durch die Regelungen rund um den Arbeitsmarkt bereitet. Ohne grundlegende Reformen auf diesem Gebiet wird es sehr schwer sein, die Stagnation zu überwinden und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen im internationalen Vergleich zu stärken. Der wichtigste Bereich ist zugleich auch derjenige, in dem Reformen am schwersten durchzusetzen sind.

Interessant ist die Erkenntnis, dass das Arbeitsrecht von den Unternehmen als das größte Hemmnis angesehen wird. Die Probleme, die sich hier für die Unternehmen ergeben, wiegen sogar noch schwerer als die Probleme, die durch hohe Arbeitskosten verursacht werden. Dies bedeutet, dass tief grei-

fende Reformen im Bereich des Arbeitsrechts für die Unternehmen wichtiger wären und auf den Arbeitsmarkt größere Auswirkungen hätten als ein Rückgang der Lohnnebenkosten. Bisher werden in Deutschland ansässige Unternehmen durch die für sie geltenden arbeitsrechtlichen Regelungen klar benachteiligt.

Der Vorwurf, Unternehmen würden Reformen auf diesem Gebiet ausnutzen, kann so nicht gehalten werden, denn solche Reformen würden die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken und damit die Unternehmen erfolgreicher machen. Erfolgreiche Unternehmen jedoch sind sozial, das ist ein zwangsläufiges Merkmal, denn andernfalls könnten sie keine guten Mitarbeiter halten.

#### 4.1.1 Arbeitsrecht

Um die Problematik des Arbeitsrechts zu verstehen, ist es essenziell, die Entwicklung der Wirtschaft zu betrachten. Wirtschaft ist immer dynamisch, und Unternehmen sind dieser Dynamik ausgeliefert. In dem Maße, wie die Auftragslage schwankt, variiert auch der Bedarf an Arbeitskräften. Das deutsche Arbeitsrecht stellt sich aber so dar, als ob die Wirtschaftsentwicklung stets gleichmäßig und stabil verlief und als ob sich alle Unternehmen gleichmäßig bewegten.

Aufgrund der Dynamik in der Auftragslage und -zusammensetzung benötigen Unternehmen bei der Anstellung und Freisetzung von Mitarbeitern Flexibilität. Dieser einfache Zusammenhang wird von der Mehrheit der deutschen Bevölkerung und der politischen Klasse ignoriert. Ohne ein Umdenken und ohne eine radikale Veränderung der Politik in dieser Hinsicht wird es jedoch keine Erholung auf dem Arbeitsmarkt geben.

Drei wichtige Veränderungen sind notwendig: Der Kündigungsschutz muss stark gelockert werden, die Mitbestimmung muss abgeschafft werden und der Einfluss der Gewerkschaften muss massiv eingeschränkt werden. Letzteres bedeutet insbesondere, dass die Tarifautonomie wegfallen muss. Zwar wurden Reformen zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes angegangen, doch diese sind bisher aus der Sicht der Unternehmen noch viel zu zaghaft. Was die Flexibilität der Kündigungsschutzregelungen angeht, so liegt Deutschland gemäß dem Global Competitiveness Report 2004-2005 im Kreis von 104 untersuchten Ländern auf Platz 102. Im Vergleich zu 2003 hat sich Deutschland hier sogar noch um einen Platz verschlechtert.<sup>89</sup>

Das Kündigungsrecht muss bedeutend variabler gestaltet werden, da Unternehmen nur so die nötige Flexibilität erhalten.<sup>90</sup> In vielen Ländern der Welt ist es eine Selbstverständlichkeit, dass man aus einem Unternehmen ausscheiden muss, wenn man seine Aufgaben schlecht oder gar nicht erledigt. In den meisten Ländern der Welt ist es ebenfalls eine Selbstverständlichkeit, dass man einerseits zu Hause bleibt und keinen Lohn bekommt, wenn das Unternehmen keine Aufträge hat, und andererseits

---

<sup>89</sup> Vgl. Völz (2005) S. 2.

<sup>90</sup> Vgl. Heckel (2005) S. 24.  
Michael Brehm

mehr arbeitet und dann auch höher entlohnt wird, wenn genügend Aufträge vorhanden sind. Diese Flexibilität wird deutschen Unternehmen verwehrt. Jedoch wäre ein stark reduzierter Kündigungsschutz nicht nur nötig, um die Beschäftigung flexibler gestalten zu können, sondern auch, um die Einstellung in der Bevölkerung zu ändern. Momentan ist die Arbeitsplatzsicherheit so groß, dass für die Beschäftigten keine hinreichenden Leistungsanreize bestehen. Dies beeinträchtigt auch die Innovationsbereitschaft.

Da bei immer mehr Entscheidungen im Unternehmen die Zustimmung des Betriebsrates eingeholt werden muss, sind Unternehmen in Deutschland nicht mehr frei in ihren unternehmerischen Entscheidungen. Deshalb stellt die Mitbestimmung für Deutschland aus der Sicht der Unternehmen ein großes Hindernis und einen signifikanten Wettbewerbsnachteil dar. Das führt dazu, dass Unternehmen nicht investieren, zumindest nicht in Deutschland. Heute stehen Unternehmen vor der Wahl, ob sie sich in Deutschland oder im Ausland engagieren. Im Ausland aber erhalten sie bedeutend größere unternehmerische Freiheiten. Es ist Investoren aus anderen Ländern kaum verständlich zu machen, weshalb sie eigenes Geld investieren sollten, wenn dann andere Leute mitbestimmen, was damit gemacht wird. Deshalb sollte Mitbestimmung komplett abgeschafft werden. Weder in England, den USA oder der Schweiz gibt es etwas Ähnliches. Selbst der Sozialstaat Schweden kennt keine Mitbestimmung. Unter den großen Industrieländern kennen einzig Deutschland und Frankreich die Mitbestimmung und haben aus diesem Grund auch sehr ähnliche Probleme. Die Gewerkschaften in Deutschland sind zu mächtig geworden, und deshalb muss man ihren Einfluss stark beschneiden. Die Machtverhältnisse haben sich auf diesem Gebiet in einer Art und Weise verschoben, dass diejenigen, die hier investieren möchten, aus dem Land getrieben werden.

Das Flächentarifsystem ist nicht mehr zeitgemäß, da es verallgemeinert und für alle Unternehmen gleiche Grundvoraussetzungen annimmt, obwohl für das Wohl der Unternehmen und ihrer Belegschaften viel stärker betriebsabhängige Abkommen nötig wären. Von den Gewerkschaften wird ein Tarifabschluss verhandelt, der für die Großindustrie gedacht ist und von kleinen Unternehmen nur mit Schwierigkeiten umgesetzt werden kann. Unternehmen brauchen die Freiheit, gemeinsam mit der Belegschaft eigene Lösungen zu finden. Jedoch hat sich in der Vergangenheit wiederholt gezeigt, dass sinnvolle Einigungen zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung von den Gewerkschaften gekippt wurden. Die Belegschaft in den Unternehmen muss mit den Arbeitgebern Verträge aushandeln können, die Arbeitsplätze sichern, ohne dass eine Gewerkschaft zustimmen muss. Deshalb ist es notwendig, den Einfluss der Gewerkschaften einzuschränken.

#### 4.1.2 Lohnnebenkosten

Es wird häufig über die hohen Lohnkosten geklagt. Dabei ist die Feststellung wichtig, dass die reinen Lohnkosten zwar hoch sind und nicht weiter steigen sollten, dass jedoch die so genannten *Lohnnebenkosten* den Kern des Problems darstellen. Der große Nachteil von Lohnnebenkosten im Vergleich

etwa zu einer Gewinnbesteuerung ist, dass die Lohnnebenkosten unabhängig vom Unternehmenserfolg anfallen und damit einen Fixkostenblock darstellen, der die Flexibilität beeinträchtigt.

Man muss sich auch vergegenwärtigen, dass die Lohnnebenkosten fast nirgendwo auf der Welt so hoch sind wie in Deutschland. Deutsche Unternehmen müssen also aufgrund ihres Standortes bedeutend höhere Kosten tragen als Konkurrenten aus benachbarten Ländern, die durch das starre deutsche Arbeits- und Sozialrecht auch noch langfristig fixiert sind. Zwar ist die Produktivität deutscher Arbeitnehmer höher als diejenige von Arbeitnehmern im Ausland. Allerdings rechtfertigt der Produktivitätsunterschied keinen derart hohen Aufschlag. Verstärkt wird die Problematik noch durch die extrem kurzen Arbeitszeiten in Deutschland. Ein einfaches Mittel, um auf der einen Seite die Lohnquote zu senken, auf der anderen Seite aber die absolute Lohnhöhe zu wahren, bestünde darin, die Arbeitszeit ohne Lohnausgleich zu verlängern. Dadurch würde die Kaufkraft der Arbeitnehmer gewahrt, während zugleich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bedeutend zunähme. Betrachtet man die im Vergleich zu anderen Ländern kurze Durchschnittsarbeitszeit, so erscheinen längere Arbeitszeiten für Arbeitnehmer durchaus als zumutbar.

Weiterhin ist zu bedenken, welche demotivierende Wirkung die hohen Lohnnebenkosten auf die Arbeitnehmer haben, denn diese müssen einen großen Anteil ihres Bruttolohnes abgeben. Rechnet man zu den Lohnnebenkosten noch die Steuern und Abgaben hinzu, so kommt man bei dem durchschnittlichen Arbeitnehmer auf eine Belastung von über 60 Prozent. Damit weist Deutschland weltweit die höchste Grenzabgabenlast auf.<sup>91</sup>

Als zentrales Mittel zur Senkung der Lohnnebenkosten betrachten die Unternehmen die Verringerung der Staatsquote. Es muss wieder mehr Verantwortung vom Staat an die Bürger transferiert werden.

## 4.2 Steuern

*„Auf der einen Seite ist das Steuersystem in Deutschland zu kompliziert und muss dringend vereinfacht werden, auf der anderen Seite ist aber auch die Steuerlast zu hoch und es muss eine absolute Entlastung vorgenommen werden. Trotz der Diskussion um die Verlegung von Firmensitzen aus steuerlichen Gründen bin ich der festen Überzeugung, dass dies falsch ist. Man sollte nie ‚durch Steuern steuern‘.“*

*(Jochen Tessner, Inhaber und Vorsitzender des Beirates, ROLLER)*

Bisher konnte sich keine Regierung zu einer wirklich grundlegenden Steuerreform durchringen. Obwohl es hier in den letzten Jahren eine Reihe von Verbesserungen gab, indem beispielsweise die Einkommensteuer gesenkt wurde, gehen die Anstrengungen noch nicht weit genug. An der Komplexität der Steuergesetze hat sich nichts geändert, und diese sind in den letzten zehn Jahren in vielen Bereichen sogar noch komplizierter geworden.

---

<sup>91</sup> Vgl. Sinn (2004b) S. 55.  
Michael Brehm

Man mag erstaunt sein, dass es in Deutschland im Gegensatz zu den USA scheinbar nicht möglich ist, eine große Steuerreform durchzusetzen.<sup>92</sup> Dies überrascht umso mehr, als es sich hier um einen Bereich handelt, der erwiesenermaßen zu einem der reformbedürftigsten zählt. Ein kompliziertes Steuersystem in Verbindung mit einer hohen Belastung ist ein entscheidender Wettbewerbsnachteil für heimische Unternehmen. Viele Länder nutzen die Steuerpolitik als Wettbewerbsinstrument. Das wurde von Deutschland noch nicht erkannt. Anstatt immer nur den Vorstößen der Nachbarn zu folgen, sollte Deutschland hier einmal selber die Vorreiterrolle einnehmen. Letztlich kann man sich dem globalen Steuerwettbewerb nicht entziehen, auch wenn dies durch Regelungen innerhalb der EU versucht wird.

#### 4.2.1 Steuergesetzgebung

Große Einigkeit herrscht bei der Frage der Steuergesetzgebung. Hier wünschen sich alle Unternehmen eine Vereinfachung, denn ein kompliziertes System bindet Ressourcen und schränkt die Planungssicherheit ein. Stark favorisiert wird der Vorschlag von Professor Paul Kirchhof, der vorsieht, das Steuersystem radikal zu vereinfachen, indem beispielsweise im Bereich der Einkommensteuer alle Ausnahmeregelungen gestrichen und dafür drei niedrige Steuersätze einführt werden, die je nach der Höhe des Einkommens greifen.<sup>93</sup> Gleiches wäre auch bei der Besteuerung von Unternehmen wünschenswert.

Ein weiteres Problem des komplizierten Systems besteht darin, dass sehr viel Zeit und Intelligenz darauf verwendet wird, die Steuerlast zu minimieren, anstatt sich für Maßnahmen einzusetzen, die die internationale Wettbewerbsposition stärken. Ein einfaches System mit einem niedrigeren Steuersatz, aber ohne Abschreibungsmöglichkeiten wäre für alle viel gerechter und könnte als Wettbewerbsinstrument genutzt werden.

#### 4.2.2 Steuerbelastung

In dem Maße, in dem Einigkeit bei der Steuergesetzgebung herrscht, gehen die Meinungen bei der Steuerbelastung auseinander. Während etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmer und Manager der Meinung waren, dass die absolute Steuerbelastung gar nicht so hoch sei, klagte etwas mehr als die Hälfte über die bei weitem zu hohe Belastung. Hier ist ein differenzierender Blick nötig. Es ist tatsächlich richtig, dass man als investitionsfreudiges Unternehmen unter Ausnutzung aller legalen Erleichterungen, Steuervergünstigungen und Steuerbefreiungen in Deutschland ein Steuerparadies vorfindet. Jedoch muss man einschränkend feststellen, dass bei weitem nicht jedes Unternehmen von solchen Regelungen Gebrauch machen kann.

---

<sup>92</sup> Vgl. Brügelmann/Fuest (1998) S. 5.

<sup>93</sup> Vgl. Kirchhof (2001).

Michael Brehm

Generell kann man festhalten, dass die absolute Steuerbelastung für zahlreiche Unternehmen ein erheblicher Standortnachteil ist, aufgrund dessen schon zahlreiche mittelständische und große Unternehmen über eine Verlagerung des Unternehmenssitzes ins Ausland nachgedacht haben.

Früher war man der Meinung, dass Aktiengesellschaften besser sind, da dann auch der einfache Arbeiter Anteile kaufen und am Ergebnis des Unternehmens teilhaben könne. Deshalb werden Kapitalgesellschaften in Deutschland traditionell bevorzugt. Denn nur bei Personengesellschaften werden thesaurierte Gewinne genauso besteuert wie entnommene Gewinne, und so ist es für Personengesellschaften vergleichsweise schwer, Eigenkapital zu bilden. Gerade für den Mittelstand stellt die Schlechterstellung von Personengesellschaften im Vergleich zu Kapitalgesellschaften ein Problem dar. Diese Schlechterstellung sollte aufgehoben werden, da sie ein Überbleibsel längst überholter ideologischer Überzeugungen ist. Die hohe Gewinnbesteuerung von Personengesellschaften erschwert oder verhindert eine Eigenkapitalbildung, wie sie in anderen Ländern möglich ist.

Der wahre Grund für die hohen Steuern ist die hohe Staatsquote. Demnach wäre es primär notwendig, die Staatsquote zu senken. In der Folge würden auch Steuersenkungen bedeutend leichter fallen. Demnach kann man nicht nur über einzelne Punkte diskutieren, sondern muss die Gesamtsteuersystematik ändern.

Auch sollte man erkennen, dass niedrige Steuern ganz entscheidend zur Attraktivität eines Standortes für ausländische Unternehmen beitragen. So werden aufgrund der hohen Steuerbelastung in Deutschland neue Finanzholdings lieber im Ausland als in Deutschland angesiedelt.

### 4.3 Bürokratie

*„Die Bürokratie ist wie eine Hydra, der ständig neue Köpfe nachwachsen. Die Bürokratiekosten in Deutschland sind enorm hoch. Bedauernswertenweise geht es hierbei um Dinge, die nur unnötig Geld und Zeit kosten, ohne mit irgendeiner Wertschöpfung verbunden zu sein.“*

*(Thomas Voigt, Direktor Wirtschaftspolitik und Kommunikation, Otto Versand)*

Die meisten Unternehmen betrachten den großen bürokratischen Aufwand, der in Deutschland betrieben werden muss, als einen bedeutenden Standortnachteil. Das Grundproblem von Bürokratie liegt darin, dass sie Unternehmen lähmt, indem sie Zeit und Geld kostet, ohne irgendeine Wertschöpfung zu erbringen. Die Bürokratiekosten in Deutschland werden für Unternehmen auf bis zu 4300 Euro pro Mitarbeiter und Jahr geschätzt.<sup>94</sup> Weitere Kosten entstehen, da man sich gegen Risiken aus einer eventuellen Nichteinhaltung von bürokratischen Vorschriften versichern muss. Insbesondere wird bemängelt, dass eine Vielzahl von Statistiken erstellt werden muss, aus denen Unternehmen kein ersichtlicher Mehrwert erwächst. Die zunehmende Bürokratie passt aber auch in das Bild der Stagnation, denn es ist einfacher zu verwalten als Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

---

<sup>94</sup> Vgl. o. V. (2003).  
Michael Brehm

men. Da der bürokratische Aufwand in Deutschland bedeutend größer ist als in anderen Ländern, stellt er für viele Unternehmen, sowohl inländische als auch ausländische, ein Investitionshemmnis dar. Will man beispielsweise eine GmbH gründen, so dauert dies in Deutschland 45 Tage. In Österreich hingegen benötigt man nur 29 Tage, in den Niederlanden elf und in den USA lediglich vier.<sup>95</sup>

Möchte man in den USA eine Produktionsstätte eröffnen, bekommt man beispielsweise von dem entsprechenden Bundesland eine einzige Ansprechperson zugeteilt, die sich um alle Anträge und Genehmigungen kümmert beziehungsweise mit einem Angestellten der Unternehmung die entsprechenden Behörden besucht. So etwas gibt es in Deutschland nicht, hier werden die Unternehmen alleine gelassen und fühlen sich häufig als Bittsteller.

#### 4.3.1 Flut von Gesetzen und Verordnungen

*„Auf zahlreichen Gebieten sehen wir uns einer unnötig komplexen Gesetzeslage gegenüber. Dies gilt sowohl im Bereich der Steuern als auch insbesondere im Bereich der Planfeststellungs- und Genehmigungsverfahren. So werden Bauvorhaben beispielsweise unnötig blockiert und in die Länge gezogen.“*

*(Dr. Hans-Georg Vater, Vorstand für Finanzen, Hochtief)*

Überraschenderweise kam es in den letzten Jahren zu einer Flut neuer Gesetze und Verordnungen. Hierfür sind aber nicht nur Bundes- und Landesregierungen verantwortlich zu machen, sondern insbesondere auch die EU. Nun gelten die Vorschriften aus Brüssel auch in anderen Ländern. Jedoch werden nirgends die Gesetze und Verordnungen aus Brüssel mit einem solchen Eifer und einer solchen Präzision umgesetzt wie in Deutschland, ja häufig werden die Vorschriften sogar noch verschärft. Andere Länder hingegen sind weniger genau auf die Einhaltung der Vorschriften bedacht und verschaffen ihren Unternehmen dadurch einen Wettbewerbsvorteil. Mittlerweile gibt es unter Abgeordneten des europäischen Parlaments einen Spruch, der lautet: EU-Gesetze werden von den Italienern ausgedacht, von den Franzosen durchgesetzt und von den Deutschen eingeführt.

Vor allem im Bausektor ist eine Entbürokratisierung und Beschleunigung des Planungs-, Feststellungs- und Genehmigungsverfahrens dringend notwendig. Diese Prozesse dauern in Deutschland viel zu lange. Im Ausland werden Autobahnen beispielsweise innerhalb eines Jahres genehmigt. Hierfür benötigt man in der Bundesrepublik manchmal Jahrzehnte. Dass ausländische Investoren hiervor häufig zurückschrecken, ist nicht verwunderlich.

Es gibt zahlreiche gute Vorschläge zur Vereinfachung von Genehmigungsverfahren und Vorschriften. Neue Verordnungen und Gesetze sollten auf eine Laufzeit von zwölf Jahren befristet werden, wenn sie sich dafür eignen;<sup>96</sup> würden sie dann nicht verlängert werden, so fielen sie weg. Eine solche einfa-

---

<sup>95</sup> Vgl. o. V. (2005) S. 17.

<sup>96</sup> Vgl. DIHK (2005) S. 27.

Michael Brehm

che Regelung würde dafür sorgen, dass Gesetze immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. In der Wirtschaft gibt es schließlich auch kaum Verträge, die für die Ewigkeit bestimmt sind.

#### 4.3.2 Mangelnde Planungssicherheit

Häufig wird in Deutschland von einer großen Rechtssicherheit und Planungssicherheit gesprochen. Diese Einschätzung wird jedoch von vielen Unternehmen nicht geteilt. Vielmehr wird bemängelt, dass seit einiger Zeit – gleich unter welcher Regierung – die langfristige Planungssicherheit durch ständige Änderungen von Gesetzen leidet. Unternehmen sollten sich auf Steuergesetze und Regelungen im Arbeitsrecht langfristig verlassen können, denn diese bilden eine wesentliche Basis für ihre langfristig wirksamen Entscheidungen. Die häufigen Änderungen der letzten Jahre haben demgegenüber immer wieder grundlegend neue Ausgangslagen geschaffen. Es wäre nötig, dass die Politik hier wieder zu alter Verlässlichkeit zurückfindet.

### 4.4 Wirtschaftspolitik

*„In der Öffentlichkeit wird stark unterschätzt, in welchem Umfang die Wirtschafts-, Energie- und Umweltpolitik in Deutschland zu erheblichen Belastungen vieler Branchen geführt hat.“*

*(Dr. Karl-Hermann Baumann, ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrates, Siemens)*

Wirtschaftspolitik wird in Deutschland in den meisten Bereichen nicht sinnvoll betrieben, ja, sie bewirkt sogar das Gegenteil dessen, was sie eigentlich bewirken sollte, nämlich einer nachhaltigen Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland. So ist auf der Ebene des Bundes Wirtschaftspolitik häufig in die Vergangenheit gerichtet anstatt in die Zukunft. Es werden Industrien aufrechterhalten, die auf Dauer nicht mehr wettbewerbsfähig sind, und Investitionen in Zukunftstechnologien verschoben. So wurde beispielsweise die Fluthilfe für Ostasien im Umfang von 500 Millionen Euro zu einem großen Teil aus dem Forschungsetat finanziert, und nun finden viele junge Ärzte keine Ausbildungsplätze, da die Gelder hierfür gestrichen wurden.

Zahlreiche Unternehmen klagen darüber, dass die staatlichen Stellen im Allgemeinen zu viele Regelungen vorgeben, anstatt auf den freien Markt zu vertrauen. Gegen den Markt kann man auf lange Sicht gesehen aber nicht gewinnen. Das hat sich in den sozialistischen Planwirtschaften überdeutlich gezeigt.

#### 4.4.1 Wirtschaftsfeindliche Entscheidungen

In den vergangenen Jahren gab es eine Häufung von Entscheidungen, die teilweise ganze Industrien in eine tiefe Krise gestürzt haben. Das Dosenpfand steht hierfür stellvertretend. Hier wurde ein Gesetz für ein Pfandsystem beschlossen, bevor ein funktionierendes Rücknahmesystem aufgestellt worden

war. Dies führte zu zahlreichen parallelen Systemen, Verunsicherung beim Verbraucher, Nachfrageeinbrüchen und letztendlich zahlreichen Unternehmenskrisen. So machte die Holsten Brauerei in Hamburg einen hohen Anteil des Umsatzes mit Dosen. Nach der Einführung des Dosenpfandes brach dieser Umsatzteil ein, der Familieninhaber musste aufgeben und Holsten wurde von der dänischen Carlsberg Gruppe übernommen.

Die forschungsfeindliche Gesetzgebung im Bereich der Biotechnologie hat dafür gesorgt, dass die wichtigen Zentren zur Erforschung dieser zukunftsweisenden Technologie vor allem außerhalb Deutschlands angesiedelt wurden.

Schädlich für die Wirtschaft sind auch die ständigen Diskussionen über neue Vorschriften und Belastungen. Beispiele hierfür sind die Debatten über die Ausbildungsplatzabgabe, das Antidiskriminierungsgesetz, die Reichensteuer, den Kapitalismus oder die Ablösung der privaten Krankenversicherung durch eine Bürgerversicherung. Solche Diskussionen schaffen in erheblichem Maße Unsicherheit bei den Unternehmen, führen deshalb unter Umständen zu einem Aufschub von Investitionen und könnten in manchen Fällen sogar Tausende von Arbeitsplätzen kosten.

#### 4.4.2 Falsche Förderung

Wirtschaftspolitik sollte immer in die Zukunft gerichtet sein. Es sollten insbesondere Bereiche gefördert werden, in denen das Risiko für einzelne Unternehmen zu hoch ist, wie zum Beispiel bei Forschungsreaktoren. Jedoch sollten die an der Entwicklung beteiligten Unternehmen nie gänzlich von einem finanziellen Risiko entbunden werden, wie dies beispielsweise beim Transrapid der Fall war. Hierdurch sinkt die Motivation für Unternehmen, wirklich marktfähige Produkte zu entwickeln.

Staatliche Subventionen sind prinzipiell abzulehnen. Nur in Ausnahmefällen kann dies sozialpolitisch sinnvoll sein, etwa um extreme Auswirkungen eines Strukturwandels abzufedern. Dabei sollte die Maßnahme aber auf einige Jahre beschränkt bleiben und nicht, wie im Steinkohlesektor oder in der Agrarwirtschaft, auf unbestimmte Dauer angelegt werden. Langfristig muss und wird der Markt entscheiden, welche Bereiche überleben oder nicht. Subventionen bewirken lediglich, dass unausweichliche Anpassungsprozesse aufgeschoben werden. Während sie gezahlt werden, verliert man aber wertvolle Zeit und viel Geld – beides sind Dinge, die man in zukunftssträchtige Bereiche investieren könnte. Man stelle sich vor, was wäre, wenn alle Agrarsubventionen, die in Deutschland in den letzten 20 Jahren ausgegeben wurden, in Forschung und Bildung investiert worden wären.

Das größte Problem bereiten Subventionen, wenn sie keine nachhaltigen Wirkungen haben. Hätte man die gleiche Summe, die für den Steinkohleabbau ausgegeben wurde, genommen, um das ganze Ruhrgebiet mit einem U-Bahn-System zu durchziehen, so hätten die Arbeiter ihre Arbeitsplätze behalten können, Unternehmen hätten den Tunnelbau weiterentwickeln können, und die Investitionen hät-

ten einen nachhaltigen Effekt hervorgerufen: Heute könnte das Ruhrgebiet auf eine der weltweit modernsten Infrastrukturen zurückgreifen.

Die Windkraftträder haben in Deutschland eigentlich keine Daseinsberechtigung. Sie sind nur überlebensfähig, weil sie subventioniert werden, das heißt, weil man versucht, den Marktkräften vorzuschreiben, was sie zu tun haben. Langfristig kann das aber nicht funktionieren, weil Angebot und Nachfrage nicht ausgeglichen sind und nur ins Gleichgewicht kommen, weil der Gesetzgeber interveniert. Die Förderung der Windenergie sollte deshalb eingestellt werden.

Die Art und Weise, wie Wirtschaftsförderung betrieben wird, muss radikal geändert werden. Anstatt den Staat entscheiden zu lassen, in welchen Bereichen Forschung betrieben wird, und anstatt Unternehmen mit staatlichen Fördermitteln zu unterstützen, sollten vielmehr Ausgaben für Forschung, wie in den USA üblich, durch Steuererleichterungen unterstützt werden. Das ist sinnvoll, weil der Staat nicht beurteilen kann, welche einzelnen Unternehmen in ihren jeweiligen Bereichen am effektivsten forschen. Auch muss man zunächst einmal ein erfolgreiches Produkt entwickelt haben, damit man überhaupt Steuererleichterungen in Anspruch nehmen kann. Denn diese greifen nur, wenn das Unternehmen auch Geld verdient. Demnach ist jedes Unternehmen bestrebt, das bessere Produkt auf den Markt zu bringen, und es werden Mitnahmeeffekte verhindert.

Gleiches gilt für die Ansiedlung von Unternehmen. Anstatt wie im Fall der neuen BMW-Werke in Leipzig Barzuschüsse an ein Unternehmen zu zahlen, sollte man auch hier besser mit Steuervergünstigungen arbeiten. In diesem Bereich sollte Deutschland von China lernen. Dort werden prinzipiell keine Zuschüsse an ausländische Unternehmen gezahlt, dafür aber in den ersten drei Jahren Steuerfreiheit und danach unter Umständen geringere Steuersätze gewährt. Dies vermeidet Mitnahmeeffekte, wie es beispielsweise bei Callcentern der Fall war, die nur überleben konnten, so lange es staatliche Zuschüsse gab. Bei zeitlich beschränkten Steuervergünstigungen sind die Unternehmen hingegen bestrebt, so schnell wie möglich profitabel zu arbeiten, um möglichst schnell in den Genuss der geringen Steuern zu kommen. Man fördert so die Ansiedlung wettbewerbsfähiger Industrien und vermeidet Mitnahmeeffekte. Hinzu kommt, dass der Staat bei erfolglosen Projekten kein Geld verliert, da die Steuervergünstigungen nur gewährt werden müssen, wenn Unternehmen Geld verdienen, das heißt erfolgreich sind. Auf Industrien, die sich ohne staatliche Zuschüsse nicht ansiedeln oder nicht überlebensfähig sind, sollte man von vornherein verzichten.

#### 4.4.3 Verfehlte Energiepolitik

*„Durch eine ideologische Politik hat Deutschland mittlerweile nach Italien die höchsten Energiekosten in ganz Europa. Hier sieht sich die deutsche Wirtschaft einem massiven Wettbewerbsnachteil ausgesetzt. Es gibt so gut wie kein anderes Land, das seine Wirtschaft wissentlich derart schädigt.“*

*(Dr. Dagmar Nowitzki, Geschäftsführende Gesellschafterin, Brüninghaus)*

Durch die Bezuschussung regenerativer Energien und die Ökosteuer sind die deutschen Energiekosten exorbitant gestiegen.<sup>97</sup> Mittlerweile liegen die Energiekosten, die von Verbrauchern gezahlt werden, um mehr als 100 Prozent über den Energiekosten, die ohne Steuern und Abgaben anfielen.

Zahlreiche Industriezweige sind aufgrund ihrer hohen Energieintensität auf eine günstige Energieversorgung angewiesen. Hierzu zählen insbesondere die Bereiche Aluminium, Stahl oder Glas. Für Unternehmen dieser Branchen stellt die Situation mittlerweile einen massiven Wettbewerbsnachteil dar, der in Extremfällen sogar zu Insolvenzen führt, wie im Falle des Hamburger Aluminium Werks, HAW.<sup>98</sup> Die Treibstoffkosten sind auf ein Niveau gestiegen, das viele Bundesbürger in ihrer Beweglichkeit einschränkt, da sie die hohen Transportkosten nicht mehr aufbringen können.

Der Ausstieg aus der Kernenergie ist sowohl volkswirtschaftlich als auch sicherheitspolitisch unverantwortlich. Die Kosten für regenerative Energien sind um ein Vielfaches höher als bei der Kernenergie, und es gibt kein Konzept, wie der hohe Energiebedarf nach Abschalten der Kernreaktoren gedeckt werden kann. Mit Wind- und Sonnenenergie wird dies nicht möglich sein. Auf der ganzen Welt gibt es wenige Kernkraftwerke, die so gut überwacht werden und so sicher sind wie die deutschen. Die deutschen Kraftwerke abzuschalten und sich dann genötigt zu sehen, Strom aus Ländern mit unsicheren Kraftwerken zu importieren, kann nicht der richtige Weg sein.

Auf dem deutschen Energiemarkt gibt es bis heute keinen funktionierenden Wettbewerb. Der Grund dafür ist, dass die Energieunternehmen in Deutschland zu einem Großteil staatlich kontrolliert sind und dass die Vorstände und Aufsichtsräte der meisten Energieunternehmen zum großen Teil mit Politikern und Gewerkschaftsmitgliedern besetzt sind.

Weder Regional- noch Landes- noch Bundespolitiker noch Gewerkschaften sind an einer Intensivierung des Wettbewerbs im Energiebereich interessiert. Diese Akteure verhindern vielmehr seit Jahren einen effektiven Wettbewerb. So findet man in Deutschland die höchsten Durchleitungsentgelte in Europa, und seit mehreren Jahren versucht man erfolglos, eine effektive Regulierungsbehörde aufzustellen. Zwar gibt es diese Behörde, doch hat sie bis heute keine nennenswerten Veränderungen erreicht.

Abschließend bleibt zu sagen, dass die deutsche Bevölkerung und Wirtschaft dringend niedrigere Energiepreise benötigt, was nur durch eine veränderte Politik zu erreichen wäre.

#### **4.5 Bildung**

Deutschland hat keine nennenswerten Rohstoffvorkommen. Deshalb ist das einzige Mittel, um in der globalen Wirtschaft zu bestehen, Intelligenz. Nimmt man die Herausforderung nicht an, wird Deutsch-

---

<sup>97</sup> Vgl. DIHK (2005) S. 17.

<sup>98</sup> Vgl. Kopp/Wolf (2005).

Michael Brehm

land in absehbarer Zeit nicht nur von anderen Industrienationen, sondern auch von China und Indien überholt werden. Langfristig ist Bildung die wichtigste Aufgabe in Deutschland. Viele Unternehmen verstehen deshalb nicht, warum der Staat nicht mehr Geld in diesen Bereich investiert. Als Grund für das geringe Investitionsniveau wird gesehen, dass Bildungsinvestitionen erst nach rund 20 Jahren die vollen Früchte tragen. Da Politiker jedoch an schnellen Ergebnissen für eine Wiederwahl nach vier Jahren interessiert sind, ist der Bereich Bildung kein lohnendes Tätigkeitsfeld.

Bildung ist auch deshalb so wichtig, weil man im direkten Wettbewerb mit Asien um die Billigproduktion verlieren wird. Aufgrund des hohen Niveaus der deutschen Lebenshaltungskosten wird man in Deutschland auf absehbare Zeit keine Arbeitskräfte zu asiatischen oder osteuropäischen Löhnen bekommen. Wettbewerbsfähig ist man nur im Bereich der Hochtechnologie. Verliert man auch noch in diesem Bereich, so wird es schwer, den Lebensstandard der Mehrheit der Bevölkerung zu halten. Den Erfindergeist, der die deutsche Wirtschaft früher ausgezeichnet hat, findet man heute immer seltener. Dieser wäre aber für die gesamte Volkswirtschaft der entscheidende Faktor.

Interessant ist die aus den Interviews gewonnene Feststellung, dass es in der Einschätzung des Bildungsniveaus ein starkes Süd-Nord-Gefälle gibt. Unternehmen in Süddeutschland klagten prinzipiell weniger über das Ausbildungsniveau der Bewerber als Unternehmen in Norddeutschland. Hier wurde klar die wirtschaftliche Relevanz der Pisa-Studie bestätigt, die ergeben hat, dass Schüler in Süddeutschland im Durchschnitt höhere Kenntnisse vorweisen können als ihre gleichaltrigen Kameraden in vielen norddeutschen Bundesländern.<sup>99</sup>

Allgemein wird jedoch beklagt, dass in den letzten 30 Jahren in allen Bundesländern das allgemeine Bildungsniveau sowohl bei Schul- als auch Hochschulabgängern zurückgegangen ist. Dafür ist aber nicht nur die Politik verantwortlich, sondern auch das Eliteverständnis in der deutschen Gesellschaft. Dieses Wort war lange Zeit negativ belegt, wohingegen es gerade in erfolgreichen Ländern wie Singapur, USA oder China eine viel bedeutendere Rolle spielt. Man muss wieder zurück zu der Einstellung, dass Elite gut und förderungswürdig ist.

Ein weiterer Grund für das allgemein schlechte Bildungsniveau ist auch der schwindende Stellenwert von Bildung in den Familien. Im Gegensatz dazu ist in allen aufstrebenden Industrienationen Bildung innerhalb der Familien ein ganz zentrales Thema, da eine gute Bildung häufig die einzige Aufstiegsmöglichkeit darstellt. In Osteuropa oder Asien wird ein Feldarbeiter alles daransetzen, dass sein Kind die Realschule mit guten Resultaten abschließt. Ein Bürger mit Realschulabschluss wird alles dafür tun, dass seine Kinder studieren können. Die Menschen dort sind leistungsbereit und haben großes Interesse an einer exzellenten Ausbildung. Auf guten Internaten in England richten sich die soziale Stellung und das Ansehen im Klassenverband danach, ob man an einer der Top-Universitäten in Oxford, Cambridge oder London angenommen wird. Auf deutschen Schulen ist meist das Gegenteil der Fall, und Schüler müssen sich für gute Leistungen rechtfertigen.

---

<sup>99</sup> Vgl. Prenzel et al. (2004).  
Michael Brehm

In Deutschland muss der Stellenwert von Bildung stärker betont werden. In diesem Zusammenhang ist es sowohl für Schulen als auch für Hochschulen wünschenswert, dass diese stärker die Verantwortung für die Bildungsleistungen übernehmen, dafür aber auch mehr Autonomie für Lehrpläne, Organisation, Finanzen und Personal bekommen. Der Beamtenstatus für Lehrkräfte sollte abgeschafft werden.<sup>100</sup>

#### 4.5.1 Schulen

Sowohl bei Abiturienten als auch bei Haupt- und Realschülern werden zunehmend starke Schwächen bemängelt, und es fällt den Unternehmen immer schwerer, geeignete Mitarbeiter zu finden. Sie müssen heute im Vergleich zu früher eine bedeutend höhere Anzahl an Bewerbungen generieren, um dieselbe Anzahl freier Stellen zu besetzen.

Mittlerweile betreibt eine Reihe von Unternehmen Programme mit eigenen Deutsch- und Mathematiklehrern, um Schüler weiterzubilden und die größten Defizite zu beseitigen. Insbesondere der Mangel an Grundkenntnissen in Mathematik und in Deutsch wird beklagt. Als Grund hierfür wird eine verfehlte Schulpolitik genannt. Gesamtschulen werden hierbei als nicht sinnvoll betrachtet. Auch weist die Idee des Ausbildungspaktes Defizite auf. Denn wenn jeder Jugendliche einen Ausbildungsplatz garantiert bekommt, werden die Leistungsanreize in der Schule noch weiter geschwächt.

Auch wünschen sich die Unternehmen, dass die Ausbildung unter den Bundesländern vergleichbarer wird. Sie befürworten deshalb ein deutschlandweites Zentralabitur.

#### 4.5.2 Universitäten

*„Trotz des schwierigen Marktumfeldes könnten wir viel mehr wachsen, wenn wir nicht den großen Restriktionsfaktor ‚qualifizierte Arbeitskräfte‘ hätten. Man findet als Firma immer weniger gute Ingenieure in Deutschland. In einem Bereich verlagern wir deshalb ein Ingenieurszentrum von München nach Budapest, weil wir die guten Leute in Deutschland einfach nicht finden. Hinzu kommt noch, dass die Ingenieure dort bei gleichem Bildungsstand um 50 Prozent günstiger sind. Zusammenfassend kann man sagen, dass die Universitäten in Deutschland keine ausreichende Zahl qualifizierter Ingenieure ausbilden, die den Bedarf der deutschen Wirtschaft decken würden.“*

*(Michael Ullrich, Leiter Strategische Unternehmensentwicklung, Linde)*

Auch im Bereich der universitären Ausbildung sind zunehmend Defizite festzustellen. Es wird insbesondere ein Mangel an qualifizierten Bewerbern aus dem technischen Bereich beklagt. Doch gerade diese sind für die stark auf Ingenieure angewiesene deutsche Industrie von entscheidender Bedeutung. Anders ist die Situation in China und Indien. Dort verlassen jedes Jahr Hunderttausende von hervorragend ausgebildeten Studenten die Universitäten. Diese haben exzellente Sprachkenntnisse,

<sup>100</sup> Vgl. DIHK (2005) S. 37.  
Michael Brehm

sind hoch engagiert, leistungsbereit und haben meist den Willen, noch eine zweite Ausbildung im Ausland zu absolvieren.

Insbesondere für internationale Projekte werden von Unternehmen vermehrt Absolventen aus aufstrebenden Entwicklungsländern eingesetzt, die bei einem gleichen oder höheren Ausbildungsstand bedeutend flexibler und günstiger sind als deutsche Absolventen.

Zur Verbesserung der Ausbildungssituation in den Universitäten befürworten die Unternehmen folgende Maßnahmen: Das Hochschulrahmengesetz und die Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen müssen abgeschafft werden. Hochschulen müssen die Freiheit bekommen, ihre Studenten selber auszuwählen.<sup>101</sup> Man sollte Studiengebühren einführen, denn dadurch erhöht sich die Leistungsbereitschaft der Studenten, die Wertschätzung für das Studium wird gesteigert, und das Studium wird schneller abgeschlossen. Es wäre außerdem notwendig, Spitzenuniversitäten in Deutschland hervorzubringen. Dies wird jedoch durch unzureichenden Wettbewerb verhindert.

## 4.6 Mentalität

Wenn ein Kanalarbeiter in Deutschland über sich eine Limousine fahren sieht, denkt er über den Besitzer: ‚Warte nur, bald bist du auch hier unten.‘ Sieht ein Kanalarbeiter in den USA über sich eine Limousine, denkt er: ‚Warte nur, bald bin ich auch da oben.‘

Dieser populäre Vergleich charakterisiert plakativ, was in Deutschland häufig kritisiert und von Unternehmen als Problem wahrgenommen wird: Vergleicht man die Mentalität der Bevölkerung in Deutschland mit der Mentalität in anderen Ländern, so stellt man insbesondere im Hinblick auf Leistungsbereitschaft, Motivation und Stimmung gravierende Unterschiede fest.

Die Mentalität der deutschen Bevölkerung ist Resultat und Ursache der Stagnation zugleich. Langfristig ist die Mentalität jedoch ein ganz wichtiger Punkt, damit ein Land prosperiert. Insbesondere sollten die Deutschen eine entspanntere Einstellung zum Unternehmertum und Geldverdienen hegen. In der breiten Bevölkerung wird Reichtum als etwas Schlechtes angesehen, und sobald eine Person oder ein Unternehmen überdurchschnittlich verdient, spricht man sofort davon, dieses zu sozialisieren. Mit solch einer Einstellung aber fördert man kein unternehmerisches Handeln und schafft keine Aufbruchstimmung. Deshalb ist ein Wandel der Mentalität wichtig.

### 4.6.1 Wahrnehmung der Lage

*„Wir glauben nicht, dass wir so schlecht sind, wie es die Zahlen zeigen. Man hofft noch immer, dass alles nur ein Traum ist, der bald vorbeigeht. Erst wenn sich diese Wahrnehmung verändert und die Leute wirklich verstehen, dass Veränderungen nötig sind, werden die Deutschen genug Kraft haben,*

---

<sup>101</sup> Vgl. DIHK (2005) S. 37.  
Michael Brehm

*sich aus den Problemen herauszuarbeiten. Aber der Ruck wird nicht von außen kommen, er muss selbst erlebt werden. Die Einstellung ‚Wir müssen was tun, aber fangt nicht bei mir an‘ verdeutlicht, dass die Erkenntnis momentan noch nicht vorhanden ist.“*

*(Ernst Freiberger)*

In Deutschland herrschen im Wesentlichen zwei Wahrnehmungen. Deutschland geht es auf der einen Seite besser, als sich die Leute fühlen, wenn man die Situation mit anderen Ländern vergleicht. Den Leuten in China geht es aus deutscher Perspektive gesehen sehr schlecht, und trotzdem ist die Stimmung dort bedeutend besser als in der Bundesrepublik. Man jammert bei uns demnach auf hohem Niveau. Auf der anderen Seite ist der Mehrheit der Deutschen noch immer nicht bewusst, dass das Land auf eine schiefe Ebene geraten ist. Viele Menschen sind der Meinung, dass wir uns nur auf einem Plateau befinden und dass es in Zukunft wieder bergauf gehen wird.

Das Problem bei einer schiefen Ebene ist allerdings, dass es zunächst sehr langsam abwärts geht und dann immer schneller. Man tut also immer noch so, als könne es ohne größere Einschnitte so weitergehen wie bisher. Jede Statistik hingegen zeigt, dass sich die Lage verschlechtert. In Deutschland gibt es nur noch wenige Wachstumsfelder und viele stagnierende Bereiche. Dennoch verkünden Politiker immer wieder, dass eine Besserung kurz bevorsteht. Das trifft jedoch nicht zu. Ein weiterer Grund, warum die Realität und die Wahrnehmung der Menschen so weit divergieren, ist, dass sich viele Tatsachen erst mit einiger Verzögerung auf das tägliche Leben auswirken und dementsprechend spät wahrgenommen werden. Das gilt beispielsweise für die Tatsache, dass die Investitionsneigung in Deutschland langsam sinkt.

Aufzuhalten wäre dieser negative Trend nach Meinung der Unternehmen nur durch tief greifende Reformen. Diese jedoch sind sehr schwer durchzusetzen, wenn sich die Wahrnehmung in Deutschland nicht ändert. Man muss sich offen und ehrlich eingestehen, dass es nicht so weiter geht wie bisher und dass schmerzhaft Reformen notwendig sind.

Reformen kranken aber auch daran, dass die Mehrheit der Bevölkerung und leider auch viele Politiker elementare wirtschaftliche Zusammenhänge nicht verstehen und so häufig falsche oder wirkungslose Mittel ergriffen werden. Weniger als 12 Prozent der Bundestagsabgeordneten haben ein wirtschaftswissenschaftliches Studium abgeschlossen.<sup>102</sup> Noch schlechter sieht es aus, wenn man betrachtet, wie viele der Bundestagsabgeordneten eine Ausbildung zum MBA durchlaufen haben. Dies trifft auf keinen einzigen zu. Im Gegensatz hierzu verfügen alleine 10 Prozent<sup>103</sup> der amerikanischen Senatoren über einen MBA und noch bedeutend mehr haben eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung hinter sich. Aber das Wirtschaftsverständnis endet nicht bei der Politik. Manager und Unternehmer waren der Ansicht, dass Menschen in den USA wirtschaftliche Zusammenhänge besser verstehen als in Deutschland und deshalb auch wirtschaftsfreundliche Reformen eher unterstützen.

<sup>102</sup> Hierunter fällt ein abgeschlossenes Studium der Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre oder der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Vgl. auch Deutscher Bundestag (2005).

<sup>103</sup> Telefonische Auskunft der Library of Congress, Washington, DC 20540, USA.

#### 4.6.2 Anspruchsdenken

In den letzten Jahrzehnten wurde in Deutschland ein großes Anspruchsdenken aufgebaut. Es herrscht ein Besitzstandsdenken vor, das heißt man versucht, den Status quo zu verteidigen und nimmt staatliche Leistungen auch in Anspruch, wenn es gar nicht nötig wäre.<sup>104</sup>

Ein wesentliches Problem stellen hier die Gewerkschaften dar, denn je stärker der Mitgliederschwund ist, umso heftiger verteidigen sie den Besitzstand, um ihre Existenzberechtigung zu wahren und die noch verbliebenen Mitglieder zu halten. So entsteht ein Anspruchsdenken auf allen Ebenen, und die Veränderungsbereitschaft wird gehemmt.

In anderen Ländern ist die Bereitschaft zum Wandel bedeutend stärker ausgeprägt. So gibt es nicht nur in Entwicklungsländern wie China einen bedeutend größeren Willen, sich zu verändern, sondern auch in England oder Kanada. Es fällt auf, dass die Menschen in Deutschland extrem unflexibel sind. Es gibt zahlreiche Beispiele, die zeigen, dass schon die Verlagerung ihres Arbeitsplatzes um geringe Entfernungen für Mitarbeiter ein Problem darstellt. So berichtete ein Unternehmer, dass zu seiner Überraschung nach der Schließung einer Fabrik mit mehreren hundert Arbeitern nur zwei das Angebot annahmen, in einer anderen, 60 Kilometer entfernten Fabrik der Unternehmung weiterzuarbeiten. Die anderen bevorzugten es, sich arbeitslos zu melden oder andere Arbeitsplätze zu suchen.

Es stellt sich auch die Frage, ob die hohen Ansprüche überhaupt noch gerechtfertigt sind. Worin liegt die Berechtigung für einen hohen Lohn, wenn in Nachbarländern die gleiche Arbeit zu einem bedeutend günstigeren Lohn erbracht werden kann. Will man einen höheren Lohn auch weiterhin erhalten, muss man entweder mehr arbeiten oder innovativer sein als die Mitbewerber, und Mitbewerber bedeutet in diesem Zusammenhang nicht der Nachbar im Haus nebenan, sondern in Österreich, Frankreich, Polen oder Großbritannien. Nur so lässt sich ein Lohnunterschied rechtfertigen.

Mit Verwunderung stellen viele Unternehmen auch fest, dass zahlreiche Mitarbeiter keinen unternehmerischen Ehrgeiz mehr zeigen und scheinbar kein Interesse daran haben, Karriere zu machen. Dafür wird die saturierte Umgebung verantwortlich gemacht, eine rundum sorglose Gesellschaft, in der viele nicht mehr nach Leistung streben und nur noch Ansprüche stellen. So allerdings kann man in einem globalen Wettbewerb nicht bestehen.

Ursächlich für das Anspruchsdenken und die Saturiertheit ist aber auch das deutsche Arbeitsrecht. Dieses hat den Glauben erzeugt, dass man sich auf seine Pfründe verlassen kann und einem nichts passieren kann. Weil Kündigungen vor dem Arbeitsgericht häufig nur schwer durchzusetzen sind, ist die Motivation zu besonderer Leistung gering. Darüber hinaus sind Kündigungen vielfach so teuer, dass es egal ist, ob die potenziell Betroffenen im Unternehmen verbleiben und dort wenig leisten oder entlassen werden. Dieser faktisch absolute Kündigungsschutz führt dazu, dass die Arbeitsmotivation

---

<sup>104</sup> Vgl. Grimm (2004).  
Michael Brehm

von Leuten mit ohnehin geringer Leistungsbereitschaft gegen null sinkt. In dieser Hinsicht ist das Arbeitsrecht nicht nur unternehmerfeindlich, sondern auch schädlich für die Einstellung der Bevölkerung. Eine Lockerung des Kündigungsschutzes würde auch die Motivation und Innovationskraft stärken, da die Menschen dann wieder mehr leisten müssten. Ziel muss es sein, von einer Anspruchsgesellschaft zu einer Leistungsgesellschaft zurückzufinden, die das Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg prägte.

## 4.7 Demographische Entwicklung

Die langfristig größte Herausforderung für die deutsche Gesellschaft, aber auch für die deutschen Unternehmen, ist die sich abzeichnende demographische Entwicklung. Durch die ständig steigende Lebenserwartung und den Geburtenrückgang droht die Überalterung der Deutschen. Die Folge ist, dass man auf eine Gerontokratie, eine Herrschaft der Alten, zusteuert. Zwischen 2010 und 2020 wird sich die Situation in Deutschland gravierend wandeln. Die Menschen leben immer länger, Mädchen, die heute geboren werden, haben eine Lebenserwartung von etwa 100 Jahren, die Jungen eine von etwa 95 Jahren.<sup>105</sup> Dieser eigentlich sehr schöne Trend wird in Verbindung mit der geringen Geburtenrate allerdings die schon jetzt sehr ungünstige Bevölkerungsstruktur noch weiter verschlechtern.

Die Alterung der Bevölkerung ist letztlich einer der Gründe für die Vielzahl stagnierender Märkte in Deutschland. Neben Staat und Gesellschaft wird sie auch die Ethik vor neue Herausforderungen stellen. Innerhalb der nächsten Generation wird die Frage, wann Leben beginnt und wann es endet, ungenierter diskutiert werden. Es wird Stimmen geben, die ab einem gewissen Alter nur noch eine medizinische Notversorgung propagieren, da rund die Hälfte aller Gesundheitskosten in den letzten Monaten eines Lebens anfällt.<sup>106</sup> So stehen dann lebensverlängernde Maßnahmen zur Disposition, da diese für die Gesellschaft hohe Kosten verursachen.

### 4.7.1 Bedeutung für den Staat

Die langfristigen Folgen für den Staat sind gravierend. Das Rentenversicherungssystem wurde unter Bismarck eingeführt, als das Durchschnittsalter bei 60 lag und die Menschen mit 65 in den Ruhestand gingen. Bald wird jedoch der Anteil der Menschen über 50 Jahre den Anteil der Jüngeren übersteigen. Ohne Veränderungen stehen die Sozialversicherungssysteme und die gesamten Staatsfinanzen vor dem Kollaps, und die Lohnnebenkosten werden unerträglich hoch. Das System war bereits in der Vergangenheit mangelhaft und hat zu einer zu hohen Staatsquote und zu Unterversorgung geführt. Mit der veränderten Demographie ist es nicht mehr zu vereinbaren.

Dem Staat bleibt nur die Möglichkeit tief greifender Veränderungen. Leistungen können nicht mehr im selben Maße wie bisher angeboten werden. Man muss von einem umlagenfinanzierten Rentensystem

---

<sup>105</sup> Vgl. Schirmacher (2004) S. 21.

<sup>106</sup> Vgl. Schirmacher (2004) S. 124 ff.  
Michael Brehm

auf ein vorfinanziertes Rentensystem umsteigen. Die finanziellen Reserven der Rentenversicherung reichen heute nur noch für einen Monat und können nur durch ständig höhere Zahlungen der jüngeren Generationen aufrechterhalten werden.<sup>107</sup> Das Renteneintrittsalter muss und wird sich erhöhen – nicht nur aufgrund der Rentenproblematik, sondern auch, weil Unternehmen in Zukunft Schwierigkeiten haben werden, Arbeitskräfte zu finden, und demnach verstärkt auf ältere Mitarbeiter angewiesen sein werden.

Des Weiteren muss alles daran gesetzt werden, die Bevölkerungszahl zu erhöhen. Hier muss insbesondere die Einwanderung gefördert werden. Jedoch hilft Zuwanderung nur, wenn das durchschnittliche Ausbildungsniveau der Zuwanderer höher ist als das durchschnittliche Ausbildungsniveau der Deutschen. Andernfalls importiert man nur soziale Probleme. Unglücklicherweise ist genau das momentan der Fall.

Die letzte entscheidende Maßnahme muss eine Stärkung der Familienförderung sein, die zu einer Erhöhung der Geburtenrate beiträgt. Hier ist es insbesondere wichtig, Familien stärker als bisher zu entlasten, damit Kinder nicht mehr das größte Armutsrisiko in Deutschland sind.<sup>108</sup> Als Beispiel kann hier Frankreich dienen. Dort werden keine Festbeträge gezahlt, sondern man stellt auf das Familieneinkommen ab und reduziert die prozentuale Steuerlast nach Maßgabe der Kinderzahl.<sup>109</sup> Der Vorteil gegenüber dem deutschen System liegt darin, dass die finanziellen Anreize beim ersten Kind noch relativ gering sind, beim zweiten und dritten aber stark ansteigen. Das ist insofern sinnvoll, als die Entscheidung für oder gegen ein Kind eine sehr grundsätzliche ist. Entweder man will Kinder oder nicht. Die Entscheidung für mehr oder weniger Kinder wird hingegen stark von finanziellen Erwägungen geprägt. Auch sind die Vorteile in diesem System für die Eltern aus der Mittelschicht sehr stark, und damit werden Kinder gefördert, die in einem intakten Sozialsystem aufwachsen können und denen eine gute Ausbildung ermöglicht werden kann.<sup>110</sup> Ein weiterer wichtiger Baustein in der Familienförderung muss der Ausbau von ganztägigen, von 7 Uhr bis 19 Uhr geöffneten Kindergärten und Schulen sein. Sowohl Unternehmen als auch Mütter wünschen sich, dass sich Kindergärten und Schulen viel stärker als bisher an den Arbeitszeiten orientieren.

Sollte der Staat nicht effektiv und glaubwürdig auf die Überalterung und Schrumpfung der Bevölkerung reagieren, werden schon bald die ersten Auswirkungen im Bereich der Wirtschaft zu sehen sein, da die Erwartung einer schrumpfenden Bevölkerung die Investitionsbereitschaft von Unternehmen stark hemmt.

---

<sup>107</sup> Vgl. Sinn (2004a) S. 351.

<sup>108</sup> Vgl. Hörbst (2005) S. 3.

<sup>109</sup> Vgl. Sinn (2004a) S. 385 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Sinn (2004a) S. 386 ff.

Michael Brehm

#### 4.7.2 Bedeutung für Unternehmen

*„Auch wenn es sich bei der hohen Zahl an Arbeitslosen komisch anhört, werden wir in Deutschland insbesondere bei den geburtenschwachen Jahrgängen einen Arbeitskräftemangel bekommen. Hier wird die Anzahl der Auszubildenden, die einen Ausbildungsplatz suchen, sehr stark zurückgehen. In der langfristigen Entwicklung wird es zu einem Kampf um gut ausgebildete Arbeitskräfte kommen, wenn man jetzt nicht frühzeitig dafür sorgt, dass man junge Leute mit Ausbildungsplätzen und anschließender Anstellung an das Unternehmen bindet. Deshalb stellen wir überdurchschnittlich viele Auszubildende ein, um dem drohenden Arbeitskräftemangel entgegenzutreten.“*

*(Ulrich Leitermann, Vorstand für Finanzen, Signal Iduna)*

Unternehmen stellt die sich ändernde Demographie in Deutschland vor zahlreiche Herausforderungen. Eine jedes Unternehmen sollte deshalb bereits heute sorgfältig analysieren, was diese Entwicklung für es bedeutet und wie es darauf reagieren soll.

Bereits heute ist die Altersstruktur eine enorme Belastung für Unternehmen, deren Zielgruppe Kinder und Jugendliche sind, wie zum Beispiel Produzenten von Babynahrung oder Spielzeug, denn im Lauf der Zeit hat sich die Zahl der Geburten halbiert. Wenn man in einigen Jahrzehnten rund 10 Millionen Einwohner<sup>111</sup> weniger hat, dann fallen auch über 10 Prozent des Marktes weg. Je nach der Art ihrer Geschäftstätigkeit kann das für die Unternehmen gravierende Folgen haben. Hierauf müssen diese sich einstellen. Produkte müssen dann so gestaltet werden, dass sie auf die Bedürfnisse von alten Menschen eingehen. Beispielsweise müssen Geräte einfach zu bedienen sein. Positiv ist immerhin, dass die sich abzeichnende demographische Entwicklung auch zahlreiche Chancen bietet. Allerdings müssen sich Unternehmen hier rechtzeitig mit neuen Produkten und Dienstleistungen positionieren.

Aber nicht nur auf der Nachfrageseite stehen gravierende Veränderungen bevor. Bereits in zehn Jahren wird es zu einem gravierenden Mangel insbesondere von qualifizierten Arbeitskräften kommen, und so sollte man bereits heute versuchen, junge Mitarbeiter zu gewinnen, langfristig an das Unternehmen zu binden und die Fluktuation gering zu halten.

#### 4.8 Staatsform

*„Ist Demokratie wirklich die beste Staatsform? Gibt es nicht andere Formen? Demokratie wie wir sie heute verstehen und die Staatsordnung scheint für Deutschland nicht die beste Form zu sein. Viele Köche verderben den Brei, und in Deutschland gibt es sehr, sehr viele Köche. Hier wird mit Wahlschenken etwas gekauft, aber keine vernünftige Politik gemacht.“*

*(Dr. Metin Colpan, Mitglied des Aufsichtsrates, Qiagen)*

<sup>111</sup> Statistisches Bundesamt (2003) S. 38 ff.  
Michael Brehm

Zum Abschluss scheint es notwendig, noch eine grundsätzliche Betrachtung anzustellen: Die Frage nach der richtigen Staatsform. Zwar mag es auf den ersten Blick utopisch erscheinen, die Demokratie in Deutschland infrage zu stellen, jedoch liegt vielleicht gerade im Aufbau unseres politischen Systems der Grund dafür, warum sich Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern mit Reformen so schwer tut und warum es hier so viele stagnierende und schrumpfende Märkte gibt.

Der Kern des Problems liegt darin, dass sich das deutsche föderalistische System mit den Kompetenzüberschneidungen und ständigen Wahlen selber lähmt. Auch wenn es unter Umständen wünschenswert wäre, von einem föderalistischen zu einem zentralistischen, dem amerikanischen ähnlichen System zu wechseln, so muss dies tatsächlich in das Reich der Utopien verwiesen werden. Es gibt jedoch zwei Maßnahmen, durch die bereits viel gewonnen wäre. Erstens muss die Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern neu geregelt werden, sodass es dem Bundesrat nicht mehr wie im bisherigen Maße möglich ist, vom Bundestag beschlossene Gesetze zu blockieren. Und zweitens müssen die Wahltermine vereinheitlicht werden und beispielsweise alle vier Jahre sowohl im Bund als auch in den Ländern Wahlen stattfinden. Dann stünden zwar alle Entscheidungen ein halbes Jahr lang unter dem verzögernden Einfluss von Wahlkämpfen, dafür aber könnte dreieinhalb Jahre lang eine sachorientierte Politik betrieben werden, die dem unmittelbaren Einfluss von Umfragewerten entzogen ist.

## 5. Fazit und Ausblick

Wie in dieser Arbeit gezeigt wurde, stellen stagnierende und schrumpfende Märkte enorme Anforderungen an die dort tätigen Unternehmer und Manager. Meist sind es nicht komplizierte Funktionsbereiche, wie etwa ein hochkomplexes Rechnungswesen, die den entscheidenden Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen, sondern einige grundsätzliche Verhaltensregeln und Maßnahmen. Insbesondere bei deren Umsetzung gibt es große Unterschiede. Erfolgreiche Unternehmen sind, im Gegensatz zu den weniger erfolgreichen Unternehmen, sehr professionell in der konsequenten Umsetzung der hier beschriebenen Maßnahmen. Die Umsetzung liegt letztendlich in den Händen der Manager und Unternehmer, weshalb diese eine zentrale Stellung einnehmen. Gerade in stagnierenden und schrumpfenden Märkten aber sind die Anforderungen, die an die Entscheidungsträger gestellt werden, enorm hoch. Die Fallbeispiele haben deutlich gezeigt, wie es möglich ist, durch eine kompetente Geschäftsführung, eine klare strategische Ausrichtung und die konsequente Umsetzung der strategischen Maßnahmen auch unter widrigen Marktbedingungen erfolgreich zu arbeiten.

Die verhältnismäßig eingehende Analyse der Rahmenbedingungen hat aber auch belegt, wie groß die Probleme sind, die deutschen Unternehmen durch äußere Faktoren bereitet werden. So fällt es häufig auch einem sehr qualifizierten Management schwer, aufgrund der Vielzahl von äußeren Problemen das Unternehmen noch effektiv zu lenken. Es ist klar geworden, dass die Binnenkonjunktur sich nur dann wieder positiv entwickeln kann, wenn von der Politik in zahlreichen Bereichen zukunftsorientiert und vor allem wirtschaftsfreundlicher entschieden wird. Die Stagnation vieler Märkte und Industriezweige in Deutschland ist nicht unumkehrbar, und ein Blick ins Ausland zeigt, dass zahlreiche Branchen, die bei uns als Problemfelder gelten, dort starke Wachstumsmotoren sind. Hierbei ist weniger von den boomenden Entwicklungsländern die Rede. Häufig reicht schon der Blick auf die westeuropäischen Nachbarn oder nach Nordamerika.

Es bleibt zu hoffen, dass sich bei den verantwortlichen Politikern ein größerer wirtschaftlicher Sachverstand durchsetzt und dass nicht wie im bisherigen Maß – wenn auch wohl meist unbeabsichtigt – gegen die heimische Wirtschaft entschieden wird. Es muss generell das Ziel sein, ein höheres Maß an Freiheit und marktwirtschaftlicher Steuerung zu erreichen als bisher. Erfahrungsgemäß führt das zu „guten ökonomischen Ergebnissen“.<sup>112</sup> Die Eigenverantwortlichkeit der Bürger und Unternehmen muss wieder mehr gestärkt werden. Nur so wird es möglich sein, die Stagnation zu überwinden und die zahlreichen stagnierenden und schrumpfenden Märkte in wachsende umzuwandeln.

---

<sup>112</sup> Vorgrimler (2000) S. 11.  
Michael Brehm

## Literaturverzeichnis

- AHRENS, M./MEFFERT, H. (2005):** Erfolgreiche Führung in stagnierenden und schrumpfenden Märkten. Empirische Befunde im Zeitvergleich, Arbeitspapier Nr. 182 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster
- ALBACH, H. (1993):** Unternehmenswachstum, -stagnation, und -schrumpfung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der BWL, 5. Aufl., Teilband 3, Stuttgart, Sp. 4417-4436
- AI-LAHAM, A./HÜTTEMANN, H. H. (1993):** Strategische Unternehmensführung in schrumpfenden Märkten, in: Hinterhuber, H. H./Pieper, R. (Hrsg.): Fallstudien zum strategischen Management, Wiesbaden
- AI-LAHAM, A./WELGE, M. (1992):** Planung. Prozesse, Strategien, Maßnahmen, Wiesbaden
- BELCH, G. E./BELCH M. A. (2004):** Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective, New York
- BRANDES, D. (2003):** Die 11 Geheimnisse des Aldi-Erfolgs, Frankfurt am Main
- BREALEY, R. A./MYERS, S. C. (2003):** Principles of Corporate Finance, New York
- BRÜGELMANN, R./FUEST, W. (1998):** Die große Steuerreform, Köln
- BUZZELL, R. D./GALE, B. T. (1987):** The PIMS Principals. Linking Strategy to Performance, New York
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2005):** Studienfächer, in: Kürschners Volkshandbuch – Deutscher Bundestag, <http://www.bundestag.de/mbd15/mbdbinfo/studien.pdf>, Stand: k. A., Abfrage: 09.06.2005, Berlin
- DIHK (2005):** 100 Vorschläge für mehr Wachstum in Deutschland, Berlin
- DILLER, H. (1996):** Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 2, S. 81-94, München
- DPA (2005):** Preiskampf im Einzelhandel. Kein Ende in Sicht, in: Stern, [http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/539845.html?nv=tib\\_art&backlink=%2Ftib%2F%3Fday%3D01.05.2005%26amp%3Bcp%3D2](http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/539845.html?nv=tib_art&backlink=%2Ftib%2F%3Fday%3D01.05.2005%26amp%3Bcp%3D2), Stand: 01.05.2005, Abfrage: 26.05.2005, Hamburg
- ERFMANN, M. (1988):** Wettbewerbsstrategien in reifen Märkten, Frankfurt am Main
- EUROMONITOR (2004):** Consumer Electronics in Germany, in: [http://www.euromonitor.com/Consumer\\_Electronics\\_in\\_Germany](http://www.euromonitor.com/Consumer_Electronics_in_Germany), Stand: Juli 2004, Abfrage: 10.08.2005, London
- FINGER, M./SAMWER, O. (1998):** America's most successful start-ups. Lessons for entrepreneurs, Wiesbaden
- FUTRELL, C. (2002):** Fundamentals of selling. Customers for life, New York
- GÖTTGENS, O. (1996):** Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten. Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, Wiesbaden
- GRIMM, P. (2004):** Sozialsystem – Kanzler prangert Mitnahme-Mentalität an, in: Stern, <http://www.stern.de/politik/deutschland/?id=529930>, Stand: 17.09.2004, Abfrage: 15.06.2005, Hamburg
- HALL, W. K. (1980):** Survival strategies in a hostile environment, in: Harvard Business Review, 58. Jg., Nr. 5, S. 75-92
- HAMERMESH, R. G./SILK, S.B. (1979):** How to compete in stagnant industries, in: Harvard Business Review, 57. Jg., Nr. 5, S. 161-168

- HARRIGAN, K. R. (1989):** Unternehmensstrategien für reife und rückläufige Märkte, Frankfurt am Main
- HARRIGAN, K. R./PORTER, M. E. (1983):** End-game strategies for declining industries, in: Harvard Business Review, Jg. 61, Nr. 4, S. 111-120
- HECKEL, M. (2005):** Was der Wirtschaft wirklich nützt, in: Financial Times Deutschland, 18.07.2005, S. 24
- HINDER, W./BARTOSCH, S. (1987):** Strategisches Wettbewerbsverhalten in stagnierenden Märkten, Frankfurt am Main
- HINTERHUBER, H. H. (1990):** Wettbewerbsstrategie, Berlin
- HINTERHUBER, H. H. (1992):** Strategische Unternehmensführung, Berlin
- HOFER, C. W./SCHENDEL, D. (1978):** Strategy Formulation. Analytical Concepts, St. Paul
- HÖRBST, G. (2005):** Kinder sind in Deutschland das Armutsrisiko Nummer eins, in: Hamburger Abendblatt, Nr. 93, 22.04.2005, S. 3, Hamburg
- IMAI, M. (1992):** Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 6. Aufl., München
- JOHNSTON, M. W./Marshall G. W. (2003):** Churchill/Ford/Walker's sales force management, New York
- KIRCHHOF, P. et al. (2001):** Karlsruher Entwurf zur Reform des Einkommensteuergesetzes, Heidelberg
- KNUPFER, S. (1994):** Organisation und Prozessinnovation, Frankfurt am Main
- KOPP, M./WOLF P. M. (2005):** Endgültiges Aus für Hamburger Aluminium-Werk, in: Die Welt, Nr. 161, 13.07.2005, S. 29, Berlin
- KRAJEWSKI, L. J./RITZMAN, L. P. (2002):** Operations Management. Strategy and Analysis, New Jersey
- KRAUS, H. et al. (1986):** Schrumpfende Märkte. Eine Herausforderung für den Unternehmer, Wien
- LIEB, M. (2000):** Arbeitsrecht, Heidelberg
- LUBOS, G. (2002):** Finanzierung in der Unternehmenskrise, in: Krimphove, D./Tytko, D. (Hrsg.): Praktiker-Handbuch Unternehmensfinanzierung, S. 1019-1035, Stuttgart
- MEFFERT, H. (1983):** Marktorientierte Führung in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, Arbeitspapier Nr. 9 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster
- MEFFERT, H. (1985):** Wettbewerbsorientierte Marketingstrategien in Zeiten schrumpfender und stagnierender Märkte, in: Raffée, H./Wiedemann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, S. 475-490, Stuttgart
- MEFFERT, H. (1998):** Marketing, Wiesbaden
- MEFFERT, H. (1999):** Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in: MEFFERT, H. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, S. 203-245, Wiesbaden
- METRO AG (2004):** Analystentreffen – 24. März 2004, Düsseldorf
- METRO AG (2005a):** Vertriebslinien – Media Markt und Saturn, in [http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1001975\\_11/index.html](http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1001975_11/index.html), Stand: 02.08.2005, Abfrage: 10.08.2005, Düsseldorf
- METRO AG (2005b):** Konzernabschluss 2004. Geschäftsbericht der Metro Group, Düsseldorf
- MITBESTERGG (2001):** Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen

und Stahl erzeugenden Industrie (sog. Mitbestimmungsergänzungsgesetz), in: DTV (Hrsg.): Aktiengesetz, GmbH-Gesetz, 33. Aufl., München

- NOYES, J. (2005):** Ford jumps into price war; GM sales up but profits flat, in: Boston Herald, 06.07.2005, S. 35, Boston
- O.V. (2003):** Handelskammern fordern starken Bürokratieabbau, in: Die Welt: <http://www.welt.de/data/2003/08/29/160936.html>, Stand: 29.08.2003, Abfrage: 12.06.2005, Berlin
- O.V. (2005):** Einhundert Vorschläge für mehr Wachstum, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.05.2005, S. 17, Frankfurt am Main
- PEPELS, W. (2003):** Produktmanagement. Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, München
- POHL, R. (2005):** Zwischen Globalisierung und Osterweiterung. Deutschland unter Druck, in: Wolfgang-Ritter-Stiftung et al. (Hrsg.): Erfolgreiche Führung in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, 17. Bremer Universitätsgespräche, S. 65-88, Bremen
- PORTER, M. E. (1986):** Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), Frankfurt am Main
- PORTER, M. E. (1990):** Wettbewerbsstrategie, Frankfurt am Main
- PRENZEL, M. et al. (2004):** Vorinformation zu PISA 2003. Zentrale Ergebnisse des zweiten Vergleichs der Länder in Deutschland, Kiel
- REICHHELD, F. F./SASSER, W. E. (1991):** Zero-Migration. Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, 13. Jg., Nr. 4, S.108-116
- ROSS, S. A./WESTERFIELD, R. W./JAFFE, J. (2005):** Corporate Finance, New York
- RUDOLPH, F. (1994):** Controlling für Unternehmen in schrumpfenden Märkten. Funktionen, Prozesse, Instrumente, Wiesbaden
- RÜHLI, E. (2000):** Strategie ist tot. Es lebe das Neue Strategische Management, in: Hinterhuber, H. H./Friedrich, S. A./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management, Wiesbaden, S. 73-90
- SCHINDEWOLF, H. M. (2004):** Organisches Wachstum internationaler Unternehmen. Entscheidungsprozess-theoretische Konzeptualisierung und empirische Exploration, Lohmar
- SCHIRRMACHER, F. (2004):** Das Methusalem-Komplott, München
- SCHRÖDER, E. F. (1988):** Stagnierende Märkte als Chance erkennen und nutzen, Landsberg/Lech
- SCHRÖDER, E. F. (1993):** Kurskorrekturen. Unternehmensstrategien in schwierigen Zeiten, Landsberg/Lech
- SEITZ, T. (1984):** Stagnation. Zum Phänomen und den Konsequenzen, in: Pack, L./Börner, D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Wiesbaden
- SIMON, H./HOMBURG, C. (1997):** Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor, in: SIMON, H./HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, S.17-29
- SINN, H.-W. (2004a):** Ist Deutschland noch zu retten?, München
- SINN, H.-W. (2004b):** Mut zu Reformen. 50 Denkanstöße für die Wirtschaftspolitik, München
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2003):** Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden
- TRUMMER, A. (1990):** Strategien für strategische Geschäftseinheiten in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, Frankfurt am Main

- VOGEL, H. D. (2002):** M&A. Ideal und Wirklichkeit, Wiesbaden
- VÖLZ, H.-J. (2005):** Deutschland im internationalen Vergleich – Global Competitiveness Report 2004-2005. Reformen in Deutschland fortsetzen, in: BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): [http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/BF21F14EE12F9C19C1256F2D004E E6C6/\\$file/WEForum\\_GCI\\_2004.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/BF21F14EE12F9C19C1256F2D004E E6C6/$file/WEForum_GCI_2004.pdf), Stand: k. A., Abfrage: 15.06.2005, Berlin
- VORGRIMLER, D. (2000):** Wettbewerbstheorie und stagnierende Märkte, Stuttgart
- VORGRIMLER, D. (2003):** Wettbewerb auf stagnierenden Märkten. Dargestellt am Beispiel des Agrartechnikmarktes, Wiesbaden
- WAGNER, K.-L. (2001):** Flexible Unternehmensstruktur, München
- WELGE, M. K./HÜTTEMANN, H. H. (1993):** Erfolgreiche Unternehmensführung in schrumpfenden Branchen, Stuttgart
- YIN, R. K. (2003):** Case study research. Design and methods, Thousand Oaks
- ZENTES, J. (1996):** Geleitwort, in: Göttgens, O.: Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, S. V-VI, Wiesbaden

## Anhang

### Verzeichnis der Gesprächspartner

**Dr. Karl-Hermann Baumann**

Ehemaliger Vorsitzender des Aufsichtsrates  
Siemens AG  
80333 München

**Ralf Brammer**

Finanzvorstand  
AWD Holding AG  
30659 Hannover

**Thomas Bruch**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Globus Holding GmbH & Co. KG  
66606 St. Wendel

**Wolfgang Burgard**

Vorsitzender des Vorstandes  
Holsten-Brauerei AG  
22765 Hamburg

**Dr. Metin Colpan**

Mitglied des Aufsichtsrates  
Qiagen AG  
40724 Hilden

**Ernst Freiburger**

**Jost Hellmann**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG  
21107 Hamburg

**Prof. Dr. Claus Hipp**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Hipp GmbH & Co. Vertrieb KG  
85276 Pfaffenhofen

**Dr. Max Iann**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Seba Dynatronic GmbH  
96148 Baunach

**Samir G. Jajawi**

Sprecher der Geschäftsführung  
Schieder Möbel Holding GmbH  
32051 Herford

**Bettina Kühne**

Assistentin der Geschäftsleitung  
Karlsberg Holding GmbH  
66424 Homburg

**Ulrich Leitermann**

Vorstand für Finanzen  
Signal Iduna Gruppe  
22297 Hamburg

**Schwester M. Theodolinde Mehlretter**

Generaloberin der Kongregation der Barmherzigen Schwestern vom hl. Vinzenz von Paul, Mutterhaus München  
Mitglied des Beirates  
Adelholzener Alpenquellen GmbH  
83313 Siegsdorf

**Dr. Dagmar Nowitzki**

Geschäftsführende Gesellschafterin  
Helmut Brüninghaus GmbH & Co. KG  
33775 Versmold

**Arndt Rautenberg**

Zentralbereichsleiter Konzernstrategie und -politik  
Deutsche Telekom AG  
53113 Bonn

**Dr. Rolf E. Ruhfus**

Chairman und CEO  
Lodgeworks Corporation  
40212 Düsseldorf

**Dr. Andreas Strüngmann**

Sprecher des Vorstandes  
Hexal AG  
83607 Holzkirchen

**Hans-Joachim Tessner**

Inhaber und Vorsitzender des Beirates  
ROLLER GmbH & Co. KG  
45891 Gelsenkirchen-Buer

**Michael Ullrich**

Leiter Strategische Unternehmensentwicklung  
Linde AG  
65189 Wiesbaden

**Dr. Hans-Georg Vater**

Vorstand für Finanzen  
Hochtief AG  
45128 Essen

**Prof. Dr. Dieter Vogel**

Vorsitzender des Aufsichtsrates  
Bertelsmann AG  
33311 Gütersloh

**Thomas Voigt**

Direktor Wirtschaftspolitik und Kommunikation  
Otto GmbH & Co. KG  
22179 Hamburg

**Dr. Reinhard Christian Zinkann**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Miele & Cie. KG  
33332 Gütersloh

**Horst Weitzmann**

Vorsitzender des Aufsichtsrates  
Südweststahl AG  
77694 Kehl/Rhein