

campus

HERMANN SIMON

DIE
WIRTSCHAFTS-
TRENDS
DER ZUKUNFT

Hermann Simon

Die Wirtschaftstrends der Zukunft

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-39363-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2011 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Inhalt

Einleitung

Sechs Wirtschaftstrends unserer Zukunft	9
--	----------

Trend 1

Beschleunigte Globalisierung	15
---	-----------

Globalisierung als Wachstumstreiber	15
Deutschland ragt heraus	18
Export – was sonst?	20
Unerwartete Dynamik	22
Geostrategische Mittellage	24
Deutsche Bürokratie – besser als ihr Ruf	28
Hidden Champions – Speerspitze der deutschen Wirtschaft	31
Die demografische Zeitbombe	36
Zuwanderung aktiv managen	40
Der globale Krieg um Talente	42
Die Zukunft in Asien	47
China ist nicht Indien	51
Asien und die Krise: Verschiebung der Gewichte	57
China heißt nicht mehr billig	58
Megacities	60
Risiko Deglobalisierung	61

Trend 2

Stärkere Einflussnahme der Politik 65

Schlag ins Weltbild 65

Schulden sind Schulden 67

Strangulation durch die Bürokratie 69

Staat, bedenke... 72

Bürokratiemonster Erbschaftsteuer 75

Wachstumsbranche Lobbyismus 77

Politiker anders incentivieren! 78

Champions von Staates Gnaden 80

Trend 3

Engere Verzahnung von Management und Kapital 83

Ein Lob dem Shareholder Value 83

Aktien statt Optionen 86

Manager zu Unternehmern machen! 88

Eigenkapital mit neuen Methoden stärken 90

Gewinn – was sonst? 95

Führungskontinuität 101

Die Rückkehr der Integrität 104

Trend 4

Tektonische Verschiebungen in der Produktwelt 107

Die Erfahrungsfalle vermeiden! 107

Deutsche Produkte sind unverzichtbar 111

Das High-Value-Segment verteidigen! 113

Entstehung eines Ultra-Niedrigpreis-Segments 120

Ultra-Niedrigpreise auch bei Industriegütern? 124

Einstieg in Niedrigpreis-Segmente: eine schwierige Entscheidung . 124

Ultra-Niedrigpreis-Produkte auch in hochentwickelten Ländern? . 126

Luxusgüter nicht vernachlässigen! 127

Kopf schlägt Geld	130
Automatisierung nutzen!	132

Trend 5

Nachhaltig verändertes Kundenverhalten 136

Was hat sich am Kundenverhalten geändert?	136
Vertrauensverlust	137
Angst vor der Zukunft	138
Ungünstige Veränderung der Preiselastizität	138
Höhere Bedeutung harter Nutzen- und Kostenvorteile	139
Gestauchte Zeitpräferenz	140
Finanzierung wird wichtiger	140
Thema Sicherheit dringt vor	141
Ungewöhnliche Garantien	143
Probezeiten für Produkte	145
Rücktrittsklauseln	145
Erfolgsabhängige Bezahlung	146
Kommunikation harter Vorteile	147
Ausspielen eigener Finanzkraft	148
Tauschgeschäfte	150
Neue Geschäfts- und Servicemodelle	150
Vertiefung der Wertschöpfung durch angereicherte Serviceangebote	152
Vom Produkt- zum Systemanbieter	154
Bessere Ausschöpfung des »Aftermarket«	155
Märkte ohne Margen meiden	156

Trend 6

Totale Vernetzung 160

Distribution digitaler Produkte	161
Zukunft des Buches	163
Zukunft der Zeitung	165

Internetdistribution und nichtdigitale Produkte	168
Vernetzung	168
Soziale Netzwerke	170
Internet und Marketing	172
Mit den Kunden vernetzen!	175

Herausforderung effektivere Umsetzung 178

Zeit bewusster nutzen!	178
Multitasking bewältigen!	183
Wachsam und flexibel bleiben!	185
Den großen Fehler vermeiden!	190
Überorganisation bekämpfen!	193
Seine Märkte verteidigen!	195
Kundenverluste strategisch akzeptieren!	196
Realismus-Injektionen setzen!	198
Innovationsfähigkeit steigern!	201
Nicht naiv an Trends glauben!	205

Anmerkungen 206

Register 213

Konzerne, zum Beispiel gehören Montblanc mit Sitz in Hamburg oder der Luxusuhrenhersteller A. Lange & Söhne in Glashütte/Sachsen zum Richemont-Konzern. Auch das könnte ein Hinweis darauf sein, dass man das riesige Potenzial von Luxusmarken in Deutschland nicht genügend erkannt hat.

Welches Potenzial in einem Luxusgütermarkt stecken kann, beweisen die Schweizer Hersteller von Luxusuhren. In der Welt werden pro Jahr insgesamt etwa 1,3 Milliarden Uhren produziert, diese Zahl schließt Plagiate ein. In der Schweiz werden lediglich rund 25 Millionen Uhren hergestellt, also stückzahlmäßig weniger als zwei Prozent. Doch der Wertanteil der Schweizer Uhren liegt bei gut 75 Prozent. Viele Schweizer Modelle liegen preislich deutlich über 1 000 Dollar, während bisher kein japanisches Modell in dieser Preisklasse zu einem Erfolg wurde. Die Schweizer machen uns vor, was man mit einer konsequenten Luxuspositionierung aus einem Markt herausholen kann.

Wollen Sie nicht einmal darüber nachdenken, welche Chancen das schnell wachsende Segment der Luxusgüter Ihrem Unternehmen bietet? Um erfolgreich zu sein, braucht man dort zwei Dinge: Ein Super-Produkt – das haben viele deutsche Firmen – und Weltklasse-Marketing/Markenpolitik, daran hapert es oft. Jedenfalls wäre es schade, wenn die süßen Früchte des Luxusgütergartens nur von anderen geerntet würden.

Kopf schlägt Geld

In den letzten zehn Jahren haben führende Mittelstandsunternehmen ihre Wettbewerbsposition im Weltmarkt entscheidend verbessert. Als trennschärfstes Maß für Wettbewerbsstärke gilt der sogenannte relative Marktanteil, definiert als eigener Marktanteil geteilt durch den Marktanteil des stärksten Konkurrenten. Nur der Marktführer hat einen relativen Marktanteil von größer als eins. Vor zehn Jahren stand dieser Wert für die Hidden Champions bei 1,56, das heißt sie waren im Schnitt 56 Prozent größer als der stärkste Konkurrent. Seither ist dieser Wert auf unglaubliche 2,34 angestiegen.

Was steckt hinter dieser sensationellen Entwicklung? Die Antwort heißt Innovation, Innovation, Innovation! Unbemerkt von der Öffentlich-

keit haben wir bei den führenden Mittelstandsunternehmen einen *Innovations-Tsunami* erlebt. Hier einige Fallbeispiele, die stellvertretend für Hunderte andere stehen:

- Sennheiser: Mit überlegenen Innovationen hat sich Sennheiser bei Hochleistungsmikrofonen die Weltmarktführerschaft gegenüber amerikanischer Konkurrenz erobert.
- Carl Zeiss SMT: Diese Firma beliefert Chip-Fabriken mit Lithographieoptik und betreibt die modernste Fabrik der Welt für Lithographiesysteme. Mit ihren Innovationen hat sie zusammen mit dem niederländischen Unternehmen ASML, in dessen Maschinen die Zeiss-Produkte eingebaut werden, in den letzten Jahren einen Weltmarktanteil von 55 Prozent errungen. Die japanische Firma Nikon, in den 90er Jahren klarer Marktführer, ist auf 15 Prozent Weltmarktanteil abgesackt.
- Enercon: Diese Firma ist der klare Technologieführer in der Windenergieerzeugung und besitzt mehr als 40 Prozent aller Patente weltweit in der Branche.

Wie ist das möglich? Wie kommen diese Innovationen zustande? Was machen diese Mittelständler anders als Großunternehmen? Hierzu einige meiner Kernbefunde:

1. Während große Firmen dazu neigen, »Geld nach dem Problem zu werfen«, sehen Mittelständler Forschung und Entwicklung vor allem als eine Frage der Köpfe, das heißt der Qualität des Inputs. Bei fünf ausgewählten patentaktiven Großunternehmen (Siemens, Bosch, Daimler, VW, BASF) kostete ein Patent im Jahr 2005 im Schnitt 2,7 Millionen Euro. Bei zehn ausgewählten patentaktiven Mittelständlern⁶⁴ lag der entsprechende Betrag bei 529 000 Euro, also bei weniger als einem Fünftel. Nun liegt die Vermutung nahe, Patente bei Großunternehmen seien mehr wert. Das wird jedoch durch eine Studie des Institutes der Deutschen Wirtschaft widerlegt. Dort heißt es, »dass größere Unternehmen keineswegs, wie vielleicht vermutet, über wertvollere Patente verfügen«. ⁶⁵
2. Die Pro-Kopf-Patentintensität liegt bei den betrachteten Mittelständlern um den Faktor 5,3 höher. Während die genannten fünf Großunternehmen in 2005 5,8 Patente pro 1000 Mitarbeiter anmeldeten, waren es bei den Mittelstandsunternehmen 30,6 Patente pro 1000 Mitarbeiter.

3. Bei Mittelständlern ist das Top-Management weitaus stärker in Innovationsaktivitäten involviert und agiert als Treiber. Die Verantwortung für F&E liegt oft beim CEO. Patentangelegenheiten sind praktisch immer in der Zuständigkeit der ersten Ebene. Nach Aussage des Patentanwalts Klaus Goeken ist dies bei keiner der großen deutschen AGs der Fall.
4. Die Zusammenarbeit von F&E mit anderen Funktionen, die für den Innovationserfolg entscheidend ist, läuft bei den Mittelständlern reibungsloser. So sagt Jürgen Thumann, ehemaliger BDI-Präsident und geschäftsführender Gesellschafter der Firma Thumann & Heitkamp, des Weltmarktführers für Batteriegehäuse: »Um Weltmarktführer bleiben zu können, benötigen wir ständig das Zusammenspiel der Produktion mit der Forschung und Entwicklung.« Sennheiser-Entwicklungsleiter Wolfgang Niehoff sekundiert: »Eitelkeiten und Machtspielchen zwischen Abteilungen sind nicht erlaubt. Wir müssen mit Sony und Philips konkurrieren. Da können wir uns einen solchen Quatsch nicht leisten.« Deutlich kürzere Entwicklungszeiten sind ein wichtiger Nebeneffekt dieser reibungslosen Zusammenarbeit.
5. Sehr interessant ist auch, dass Mittelständler stärker auf ständige Verbesserungen und weniger auf die eine große Durchbruchinnovation setzen. Die Firma Wanzl, Weltmarktführer bei Einkaufswagen, spricht von ihrer »Geschichte der permanenten Innovationen«. Revolutionäre Innovationen sind bei Einkaufswagen die Ausnahme. Auch die Maxime von Miele »Immer besser« trifft diesen Anspruch, auf allen Märkten der Welt das absolute Spitzenprodukt anzubieten. Dadurch, dass sie ständig viele kleine Dinge verbessern, kommen die Produkte dieser Firmen näher an den Zustand, den man als perfekt bezeichnet.

Innovation ist viel stärker eine Frage der richtigen Köpfe, der Führung und der Prozesse als des reinen Geldes. Führende Mittelständler beweisen es täglich: Kopf schlägt Geld.

Automatisierung nutzen!

Wir stehen vor einer industriellen Zeitenwende. Die Automatisierung wird unsere Arbeits- und Konsumwelt in den nächsten zehn oder 20 Jahren