

**Universität Bremen**

**IWIM – IX. Jahrestagung**

**Unternehmensstrategien im Zeitalter  
der Globalisierung**

Bremen 09.11.2005

Prof. Dr. Michael Mirow

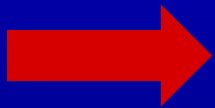
# These 1

---

Ziel jeder Unternehmensstrategie ist die nachhaltige Stärkung der **Wettbewerbsfähigkeit**

# Wettbewerbsstärke und Wertschaffung

- Nur **wettbewerbsstarke** Unternehmen können ausreichende **Gewinne** erwirtschaften, **Arbeitsplätze** schaffen und **innovieren**.
- Wettbewerbsstärke sichert **Gesundheit** und **Überlebensfähigkeit**.
- Nur wettbewerbsstarke Unternehmen schaffen langfristig **Wert**



Wertschaffung ist Voraussetzung und Maßstab für den unternehmerischen Erfolg

# Kosten- und Innovationswettbewerb

Stärke im Wettbewerb kann erreicht werden durch

- **Kostenführerschaft**

(Größenwettbewerb, Konzentration, Faktorkosten)

 **Preiswettbewerb**

- **Innovation und Zeitwettbewerb**

(Neue Produkte, schnelle Prozesse, größere Kundennähe)

 **Preisprämie**

Globalisierung ist ein Faktum.  
Wir haben keine Alternative

# Treiber der Globalisierung

- Anpassung der **Konsumgewohnheiten** (Globale Omnipräsenz der Medien)
- Dramatische Senkung der **Transaktionskosten** (Kommunikation und Logistik)
- Weltweite Angleichung von **Normen und Standards**
- Ausgleich standortbezogener **Faktorkosten**

# Die Globalisierung der Wertschöpfung folgt dem Ausbau des internationalen Geschäftes

## 1. Welle der Globalisierung

(ca. 1980-1990)

- Anpassung der Konsumgewohnheiten
- "Welt-Fertigungen"
- Economies of Scale

➔ Fokus: **Kosten** und **Volumen**

...in zwei Wellen

## 2. Welle der Globalisierung

(seit ca. 1990)

- Differenzierung
- Wertschöpfung vor Ort
- Regionale Dienstleistungen

➔ Fokus: **Wissensmanagement**

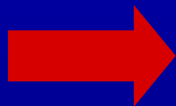
# Globalisierung als Chance ...

## für die Industrieländer

- Ausweitung der **Märkte**
- Neue **unternehmerische Chancen**
- **Economies of scale** durch weltweite Arbeitsteilung

## für die Entwicklungs-/ Schwellenländer

- Transfer von **Technologie** und **Know how**
- Aufbau lokaler Wertschöpfung und Schaffung von **Arbeitsplätzen**
- Verbesserung der Lebensbedingungen



**Politische Freiheit folgt der wirtschaftlichen Freiheit**

# These 3

---

Die größten Unternehmen  
Westeuropas wachsen vor  
allem außerhalb ihrer  
Heimatmärkte

# Unternehmen folgen den Chancen

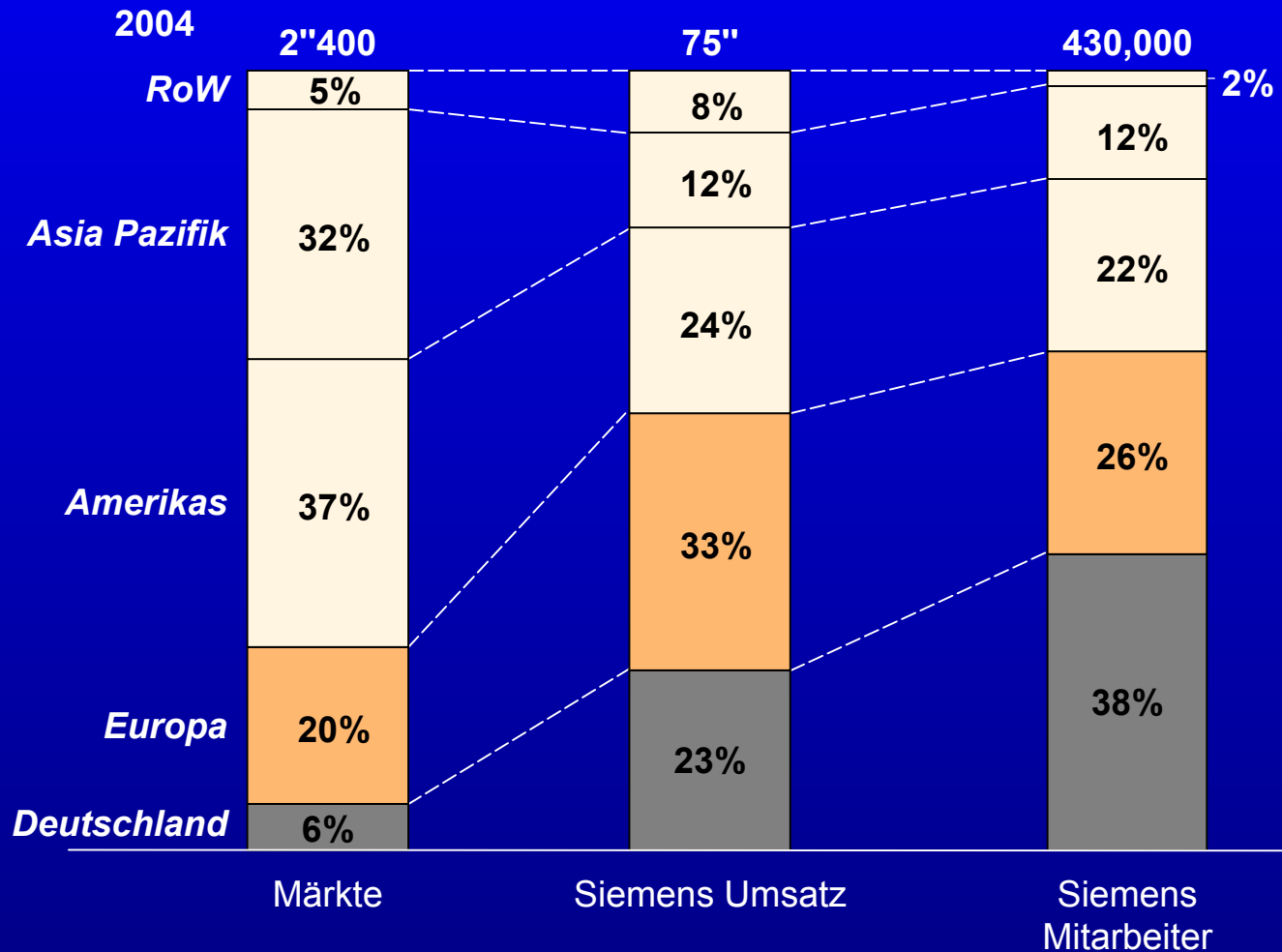
- Unternehmen folgen der Entwicklung der **Märkte** und damit den **demographischen** Trends
- Die großen **Wachstumsmärkte** (Asien, Osteuropa, Südamerika) können nicht allein aus **Exporten** bedient werden
- Wertschöpfung **vor Ort** muss aufgebaut werden
- **Nomadisierende** Fertigungen ersetzen Produktionspaläste

# Siemens: Wachstum im Ausland

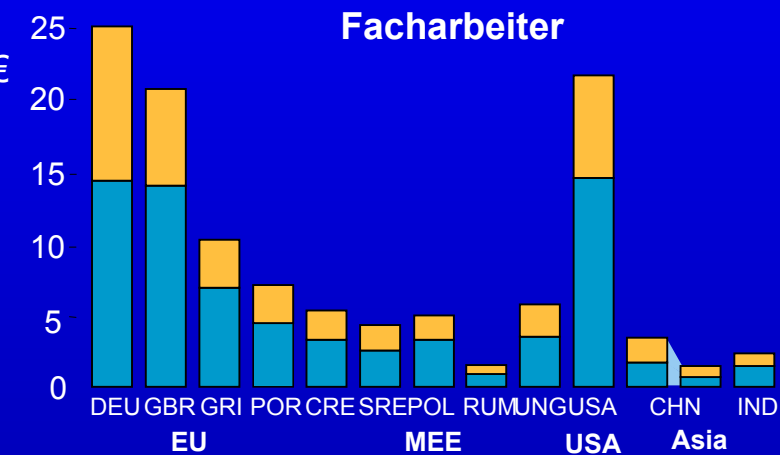
## Siemens

	Mitarbeiter			Umsatz (Mrd €)			Marktw. (real p.a.)
	2004	1990	Δ	2004	1990	Δ	1990 - 2004
<b>Deutschland</b>	163.000	231.000	- <b>29 %</b>	17,1	14,5	+ <b>18 %</b>	<b>4,2 %</b>
<b>Europa (w/o. D)</b>	112.000	75.000	+ 49 %	25,2	9,5	+ 165 %	4,9 %
<b>Amerikas</b>	95.000	48.000	+ 98 %	17,7	5,0	+ 254 %	8,9 %
<b>Asia /</b>	52.000	15.000	+ <b>247 %</b>	9,3	2,1	+ <b>343 %</b>	<b>5,8 %</b>

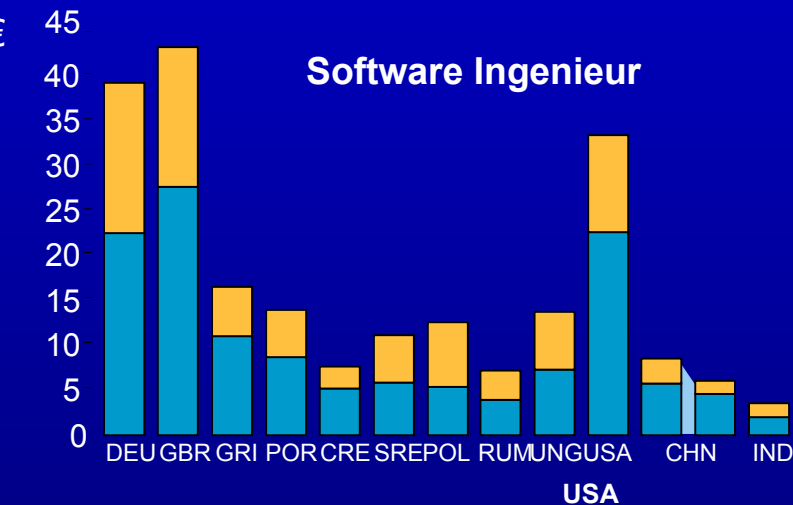
# Siemens: Umsatz, Mitarbeiter und Märkte liegen noch auseinander...





... und die Kostenunterschiede sind hoch...



Arbeitskosten/  
Stunde (2004)  
(2-3 Jahre Erfahrung)



-  Direkte Lohnkosten
-  Lohnnebenkosten

# Stückkosten vs. Lohnkosten

---

Lohnkosten alleine sind nicht entscheidend, es geht um die **Stückkosten** insgesamt (Logistik, Information, Qualität, Produktivität...)

 **Es gab viele Überraschungen!**

# These 4

---

Innovation ist der stärkste  
Hebel im Kampf um  
Wettbewerbsvorteile – vor  
allem in Europa

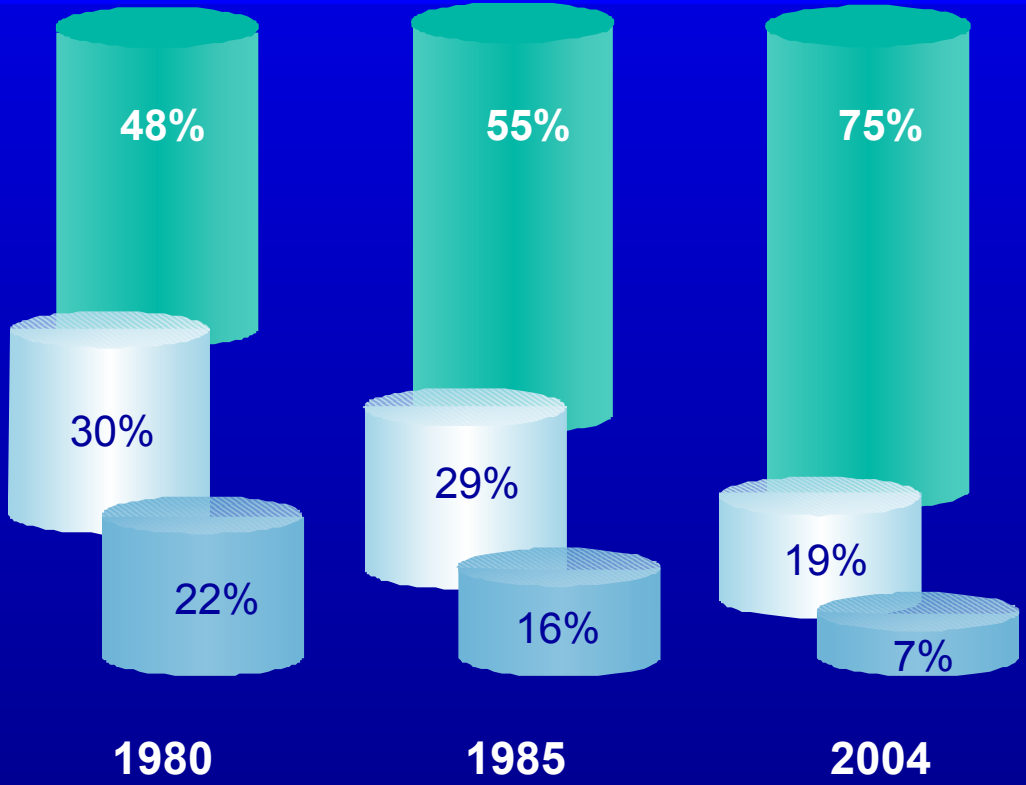
# Innovative Produkte sichern Erfolg

## Umsatzanteile mit Produkten

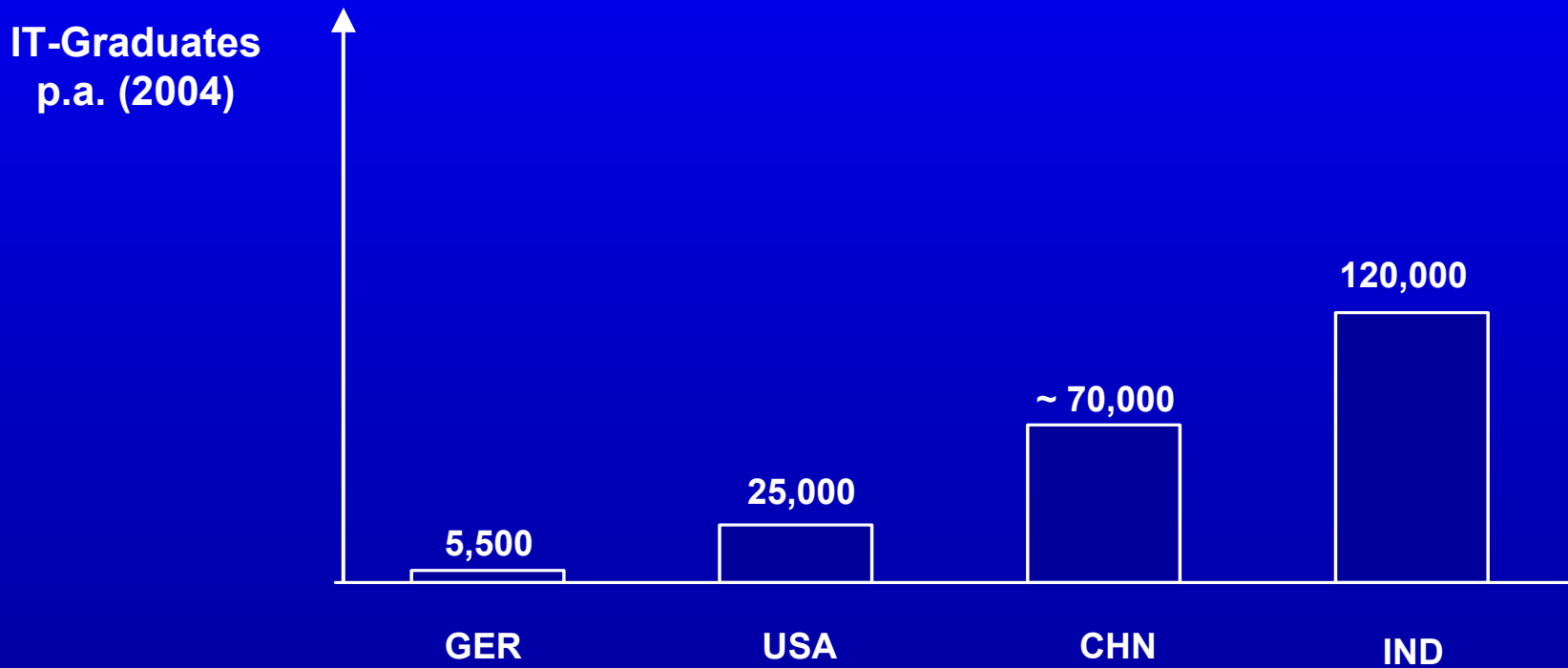
5 Jahre und jünger

6 bis 10 Jahre

über 10 Jahre



# Innovationen folgen der Qualifikation...



Das Qualifikationsniveau in  
Schwellenländern steigt dramatisch

# Neue Wettbewerber tauchen auf...

## Huawei vs. Siemens COM (Umsatzwachstum)

in % p.a. 1999 - 2004

30%

4%

Huawei

Siemens COM

Umsatz  
2004

7"0 €

17"7 €

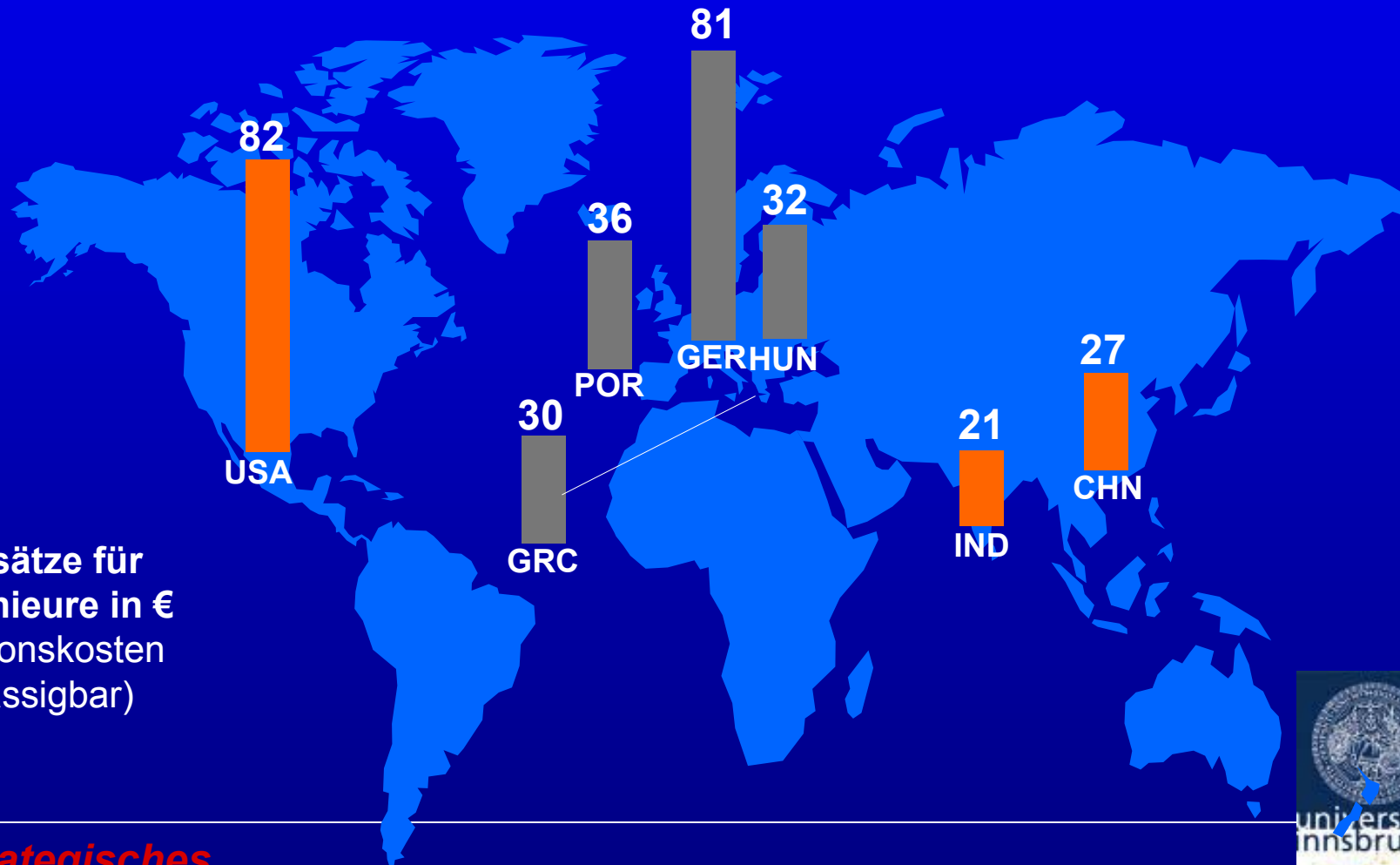
40 Länder  
Incl. D, USA



## Strategie/Ressourcen

- Fokus: Netze für Telekom-Betreiber
- Der Anfang: Kopieren/Nachbauen
- Heute: Zunehmend innovativ (10,000 Mitarb. in F&E – von insgesamt 20.000,
- ca. 2.200 – 2.400 std / p.a.
- 20.000 € p.a.

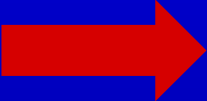
# Die Kostenunterschiede (SW) sind signifikant



Stundensätze für  
SW Ingenieure in €  
(Transaktionskosten  
vernachlässigbar)

# Die Folge...

---

 Zusätzliche F&E Kapazitäten  
werden vor allem in Osteuropa  
und in Fernost aufgebaut

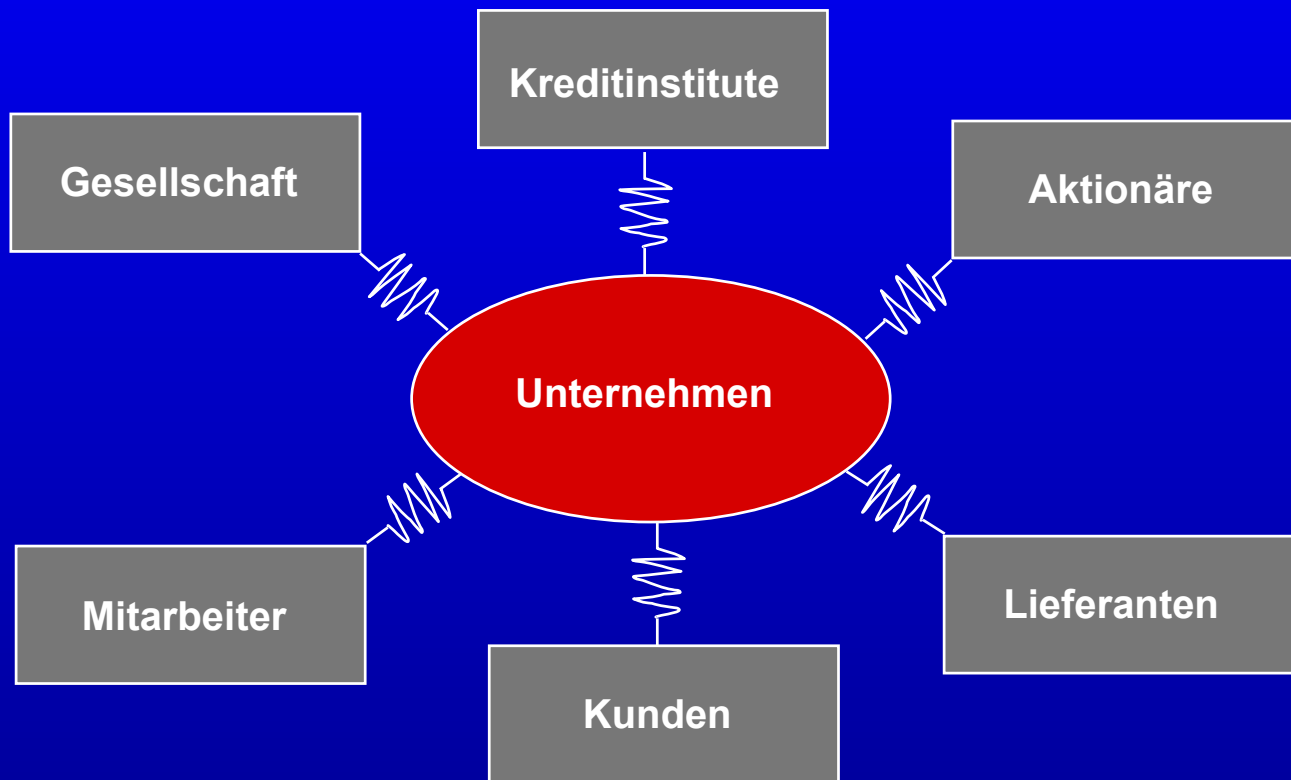
# These 5

---

Unternehmen stehen auch im  
Wettbewerb der **Wertesysteme**

Sie haben nachhaltigen Einfluss auf  
die **Wettbewerbsfähigkeit**

# Unternehmen und Stakeholder haben unterschiedliche Rollenverständnisse in unterschiedlichen Kulturen



Nachhaltige Wertschaffung und langfristiges Überleben erfordern

- die **Mobilisierung der Kräfte** und **Interessenausgleich**
- die Beachtung **gesellschaftlicher** und **ethischer Normen**



# Identität und „Heimat“

- Auch große und global operierende Unternehmen sind nicht „**heimatlos**“
- Europäische Unternehmen werden immer versuchen, ihre **Heimatbasis**, ihre **Identität**, ihre **Werte** zu erhalten
- Dazu brauchen sie wettbewerbsfähige **Rahmenbedingungen**
  - Ein einiges und starkes **Europa**
  - Wettbewerbsfähige **Arbeitsmärkte**
  - Mehr **Entfesselung** als Regelung und Bürokratie
  - Weltweit wettbewerbsfähige **Ausbildungssysteme**
  - Mehr Offenheit für neue **Technologien**

# Wo sind die Grenzen?

- Für welche **Werte** steht Europa?
- Wie weit kann Europa gehen ohne seine **Identität, Glaubwürdigkeit** und **politische Stabilität** zu gefährden?
- Welchen **Preis** sind wir bereit zu zahlen?

# Fazit

- Die **Angleichung** der Lebensbedingungen in einer globalisierten Welt ist keine **Einbahnstraße**  
 **Es ist ein Geben und Nehmen, auch wir müssen umdenken**
- **Europa** hat die Kraft und die Fähigkeiten, sich mit den **Besten der Welt** zu messen  
 **Wir können mit Mut und Selbstvertrauen an die Gestaltung unserer europäischen Zukunft gehen.**