

Michael Brehm

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

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen

Forschungspapier Nr. 2

WHU

Otto Beisheim School of Management

Burgplatz 2  
56179 Vallendar

Tel. (0261) 6509 - 331  
Fax: (0261) 6509 - 339

[fu@whu.edu](mailto:fu@whu.edu)  
[www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)

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 auszeichnen, sind deren Erkenntnisse in der Praxis häufig nur bedingt nutzbar. Aus diesem Grund

---

<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.

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.

## **Kontakt**

Den vollständigen Text der Studie stellen wir Ihnen auf Wunsch gerne zur Verfügung. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf:

INTES Stiftungslehrstuhl für Familienunternehmen  
WHU – Otto Beisheim School of Management  
Burgplatz 2  
56179 Vallendar  
Deutschland

Telefon: +49 (261) 6509 - 331  
Telefax: +49 (261) 6509 - 339  
Email: [fu@whu.edu](mailto:fu@whu.edu)  
Internet: [www.whu.edu/fu](http://www.whu.edu/fu)