

Wachstum und Nachhaltigkeit aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Ringvorlesung Postwachstumsökonomie
Universität Oldenburg

Mittwoch, 25. Mai 2011

McKinsey und das Unternehmenswachstum

Die Alchemie des Wachstums bietet mehr als nur eine finanzielle Belohnung. So wie die Alchemie versucht, dass Alltägliche in das Erhabene umzuwandeln, kann Wachstum das Arbeitsleben der Mitarbeiter umwandeln. Arbeit kann aufregender, sinnvoller und erfüllender werden, wenn Mitarbeiter das gemeinsame Ziel Wachstum anstreben. Die Ergebnisse zeigen sich, wenn Wachstum der Gesellschaft in Form von Schaffung von Arbeitsplätzen zugute kommt.

(Die Alchemie des Wachstums. Die McKinsey Strategie für nachhaltig profitable Unternehmensentwicklung. 1999. S. 174.)

McKinsey und das Unternehmenswachstum II

Durch diese Alchimie in der heutigen Zeit hinterlassen Geschäftsleute, die erfolgreiche Wachstumsbestrebungen leiten, ihre Spuren in der Welt. Angesichts der daraus entstehenden gesellschaftlichen Vorteile ist es enttäuschend, dass nur so wenige Manager zu Alchimisten des Wachstums werden – und dass die Gesellschaft herausragende Leiter, die diese schwierige Kunst beherrschen, so häufig kritisiert, anstatt sie zu feiern. Was ist mit den zahlreichen unbesungenen Helden, die durch ihre Leitung viele Arbeitsplätze für andere geschaffen haben?

- › Überblick
- › Vision und Governance
- › Stakeholder
- › Beschaffungskette
- › Umwelt
- › Gesellschaft
- › Mitarbeiter
- › Daten und Zahlen
- › Auszeichnung und Anerkennung
- › Berichterstattung
- › Stellungnahmen
- › Glossar
- › Kontakt



NACHHALTIGKEIT

Wir sind bestrebt, ein nachhaltiges Unternehmen zu sein, das seine Verantwortung gegenüber der Umwelt, den eigenen Mitarbeitern und den Beschäftigten in den Fabriken erkennt und wahrnimmt. In unserem **Nachhaltigkeitsbericht 2010 - 'PERFORMANCE COUNTS'** beschreiben wir Ziele, Strategien und Maßnahmen, die unseren Erfolg im Nachhaltigkeitsbereich weiter voranbringen sollen. Der Online-Bericht 2010 liegt derzeit nur in Englisch vor und kann [hier aufgerufen](#) werden. Die deutsche Version erscheint im Mai 2011.

NEWS

31. März 2011
Aktualisierte Stellungnahme zu den Arbeitsbedingungen im Zulieferbetrieb OCEAN Sky in El Salvador [› mehr](#)

22. März 2011
adidas Gruppe stellt Umweltstrategie vor und kündigt 100% Better Cotton Einsatz bis 2018 an [› mehr](#)

„Wir verstehen qualitatives Wachstum als Voraussetzung für einen nachhaltigen Erfolg und streben eine Gewinnsteigerung von 15% pro Jahr an. Unser Umsatz soll von 12 Mrd. in 2010 auf 17 Mrd. in 2017 wachsen.“

Nachhaltigkeit bei Siemens

Nachhaltigkeit bedeutet für uns, im Sinne zukünftiger Generationen, verantwortungsvoll zu handeln – wirtschaftlich, ökologisch und sozial.

Unser Nachhaltigkeitsverständnis



Barbara Kux

Der Chief Sustainability Officer über die Bedeutung nachhaltigen Handelns.



Nachhaltigkeitsgrundsätze

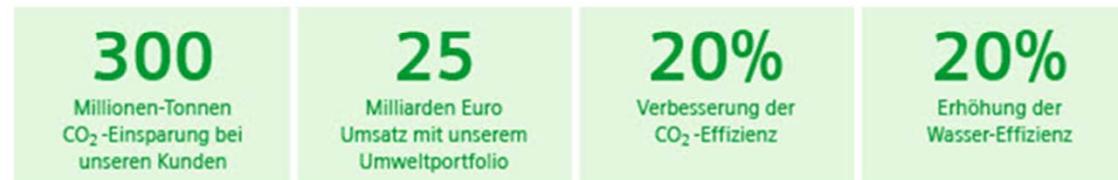
Nachhaltigkeit ist für Siemens Eckpfeiler der Strategie.



Materialitätsportfolio

Die wesentlichen Themen und ihre Bedeutung für unsere Stakeholder.

Unsere wichtigsten Ziele



Highlights



Textgröße

SHARE

Weitere Informationen

- Unser Nachhaltigkeitsverständnis
- Unsere Stakeholder
- Compliance
- Mitarbeiter
- Umweltschutz
- Corporate Citizenship
- Nachhaltige Entwicklung

Siemens-Nachhaltigkeitsbericht

- Online-Fassung des Nachhaltigkeitsberichts 2009
- Nachhaltigkeitsbericht 2009
- Alle Berichte

Siemens-Umweltportfolio

Siemens verfügt von jeher über ein breites Angebot an Produkten und Lösungen für den Umwelt- und Klimaschutz.

„Nachhaltigkeit heißt profitabel zu wachsen und langfristig Werte für unsere Stakeholder zu schaffen.“

Roland Berger: Erfolgreiche Unternehmen müssen wachsen!

1. Stakeholder-Interessen nehmen zu und können nur durch Ausgaben befriedigt werden
2. Globale Lieferfähigkeit und die Ausnutzung globaler Kostenvorteile setzen ein kritische Größe voraus.
3. Skaleneffekte reduzieren die Transaktionskosten
4. Sinkende Margen durch steigenden Wettbewerbsdruck kompensieren
5. Wachstum ist ein Motivator für Mitarbeiter/innen

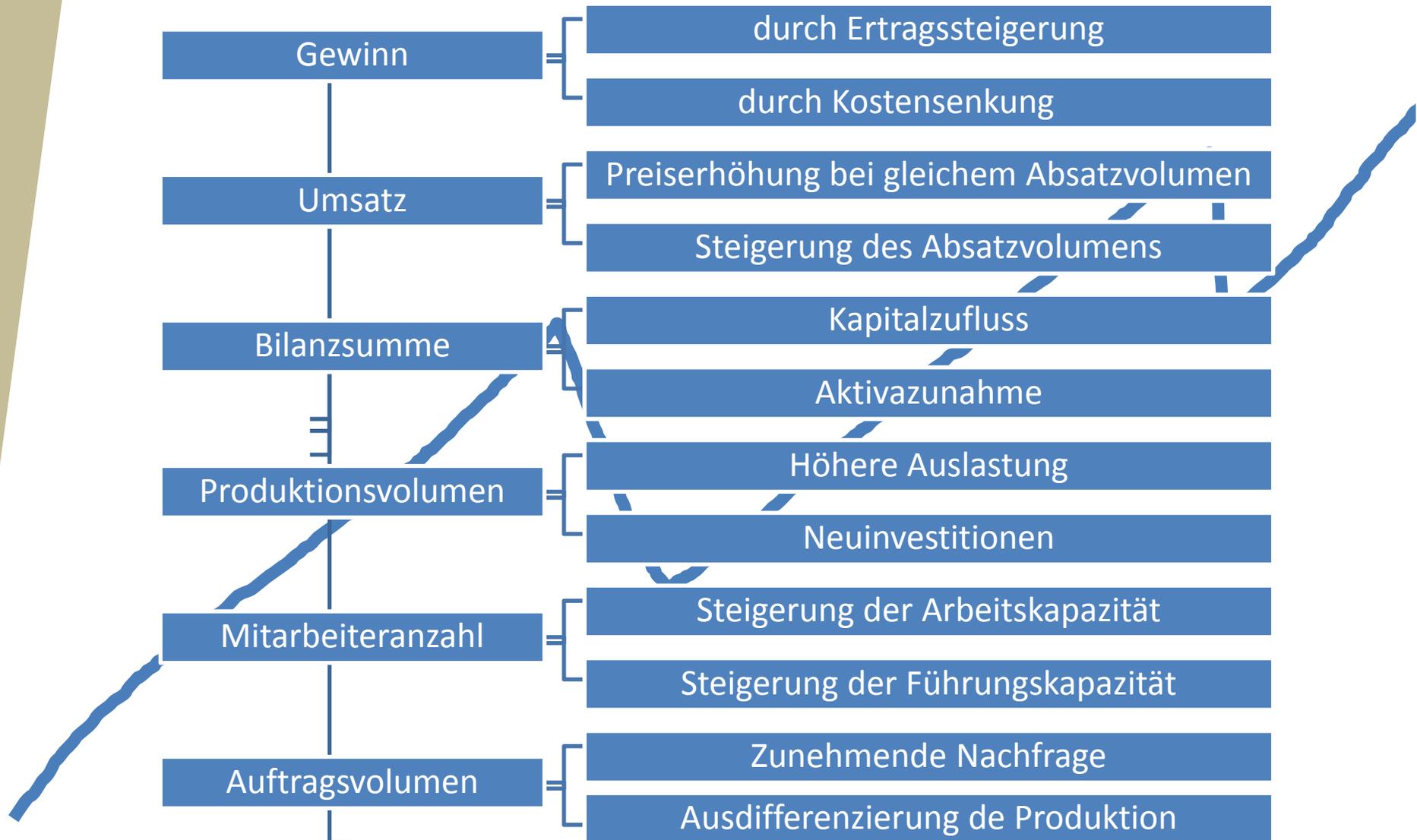
Fragen zum Zusammenhang von Wachstum und Entwicklung

- Ist eine Unternehmensentwicklung möglich ohne Unternehmenswachstum?
- Kann ein Unternehmen innovativ sein, ohne zu wachsen?
- Ist Wachstum die Voraussetzung für Entwicklung?
- Was ist der Unterschied zwischen Wachstum und Entwicklung?

Unternehmensentwicklung:

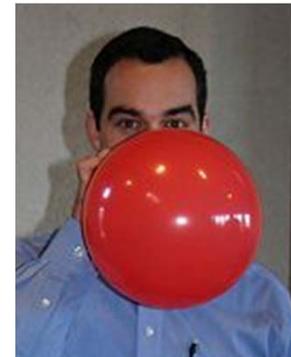
Ein Unternehmen ist immer besser in der Lage, seine Zwecke (Einkommen, Produkte) zu erfüllen und lebt dabei in einem Ressourcengleichgewicht mit seiner Umwelt.

Was kann in einem Unternehmen wachsen?

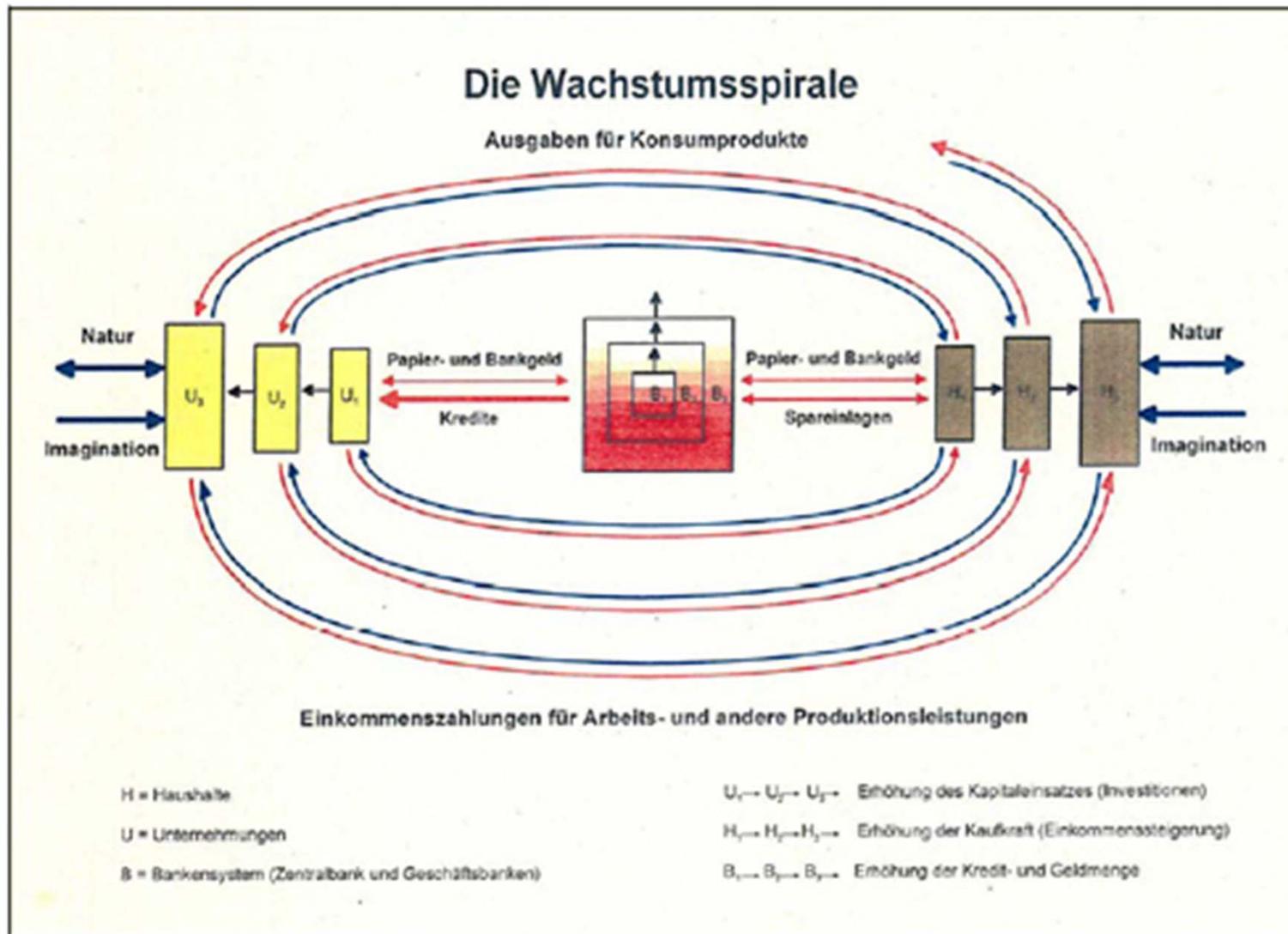


Hypothesen zum Unternehmenswachstum

- Es gibt einen systemischen Wachstumszwang: Nur wer wächst, überlebt!
- Gewinnwachstum mildert die Schärfe des Verteilungsprozesses: Wie wird das Erwirtschaftete verteilt? (Arbeit versus Kapital)
- Wachstum ist eine Heilsformel, um wettbewerbsfähiger zu bleiben!
- Wachstumsorientierung lenkt von notwendiger Substanzorientierung ab!
- Größenzunahme signalisiert Machtgewinn (size matters!)
- Vermögen wird mit jederzeitiger Problemlösung gleichgesetzt
- Warum wird eine Delta an Zuwachs benötigt? Größe allein reicht nicht?



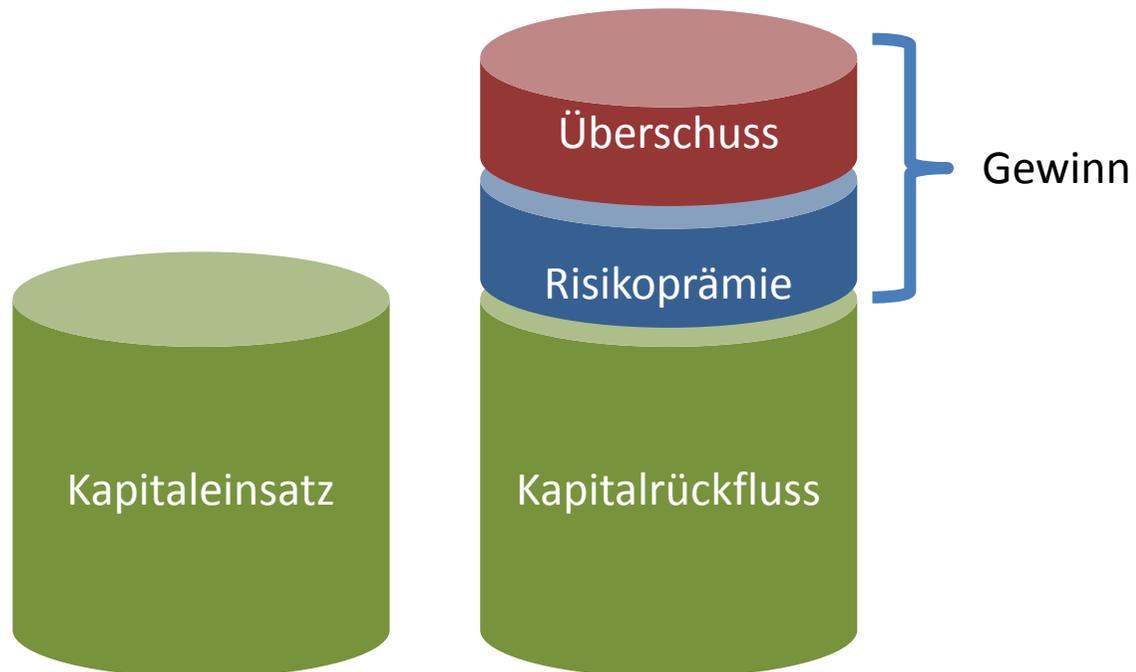
Wachstumszwang durch ökonomische Logik



Wachstumszwang der Gesamtwirtschaft

- Güter müssen produziert werden, bevor sie verkauft werden können.
- Unternehmen brauchen deshalb Kapital, um die Produktionskapazität im Voraus zu schaffen
- Ob das eingesetzte Kapital zurückfließt, entscheidet sich erst, wenn die Güter verkauft werden können.
- Die Investition ist daher riskant!
- Zum Ausgleich dieses Risikos erhält das Unternehmen eine Prämie in der Form des Gewinns.
- Der Gewinn kann höher sein als die Risikoprämie!

Gewinn und Risikoprämie

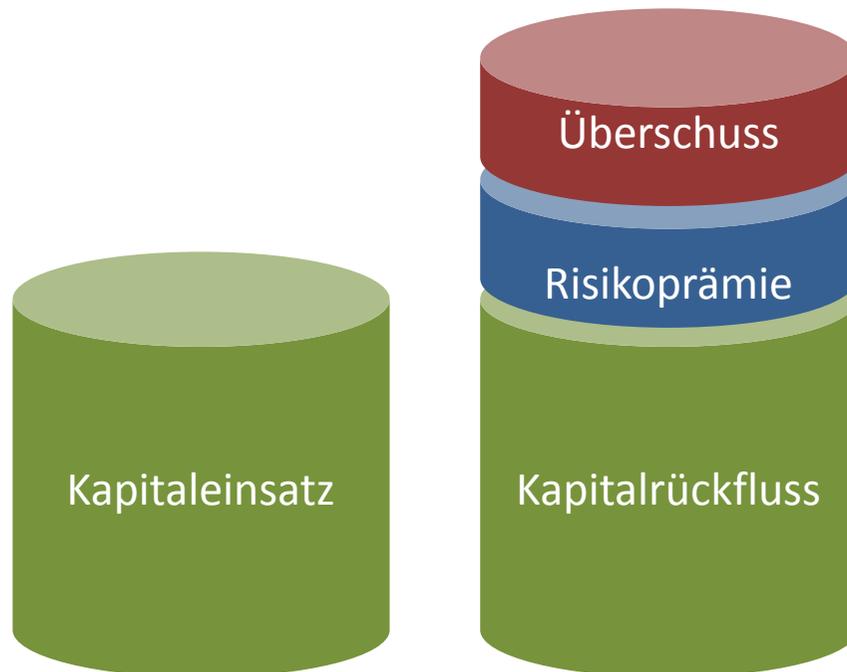


Woher kommt das zusätzliche Geld, welches dem Unternehmen zufließt?

Woher stammen die Erwartungen über die Höhe des Überschusses?

Woher stammen die Erwartungen eines jährlich steigenden Überschusses?

Gewinn und Risikoprämie



Wir bei Hilti streben substanzielles und nachhaltiges profitables Wachstum an, weil wir damit unsere Handlungsfreiheit als unabhängiges Familienunternehmen sichern und unsere strategische Position langfristig stärken möchten. Deshalb wollen wir bis zum Jahr 2015 den derzeitigen Umsatz von 4 Mrd Fr. verdoppeln.

Denn nur wenn persönliches Wachstum und Unternehmenswachstum in Einklang stehen, macht Arbeit Sinn und gibt Erfüllung. Nur wenn alle Mitarbeitenden – bis hin zur Konzernleitung – persönlich wachsen, bleibt Hilti ein erfolgreiches und unabhängiges Familienunternehmen
www.hilti.ch

Wachstumszwang durch Marktlogik?

- Zwang, ständig bessere und komplexere Produkte anzubieten
 - Zunahme an Komplexität gleich Zunahme an Investitionen gleich Zunahme an Kapital gleich Zunahme an Risikoprämie

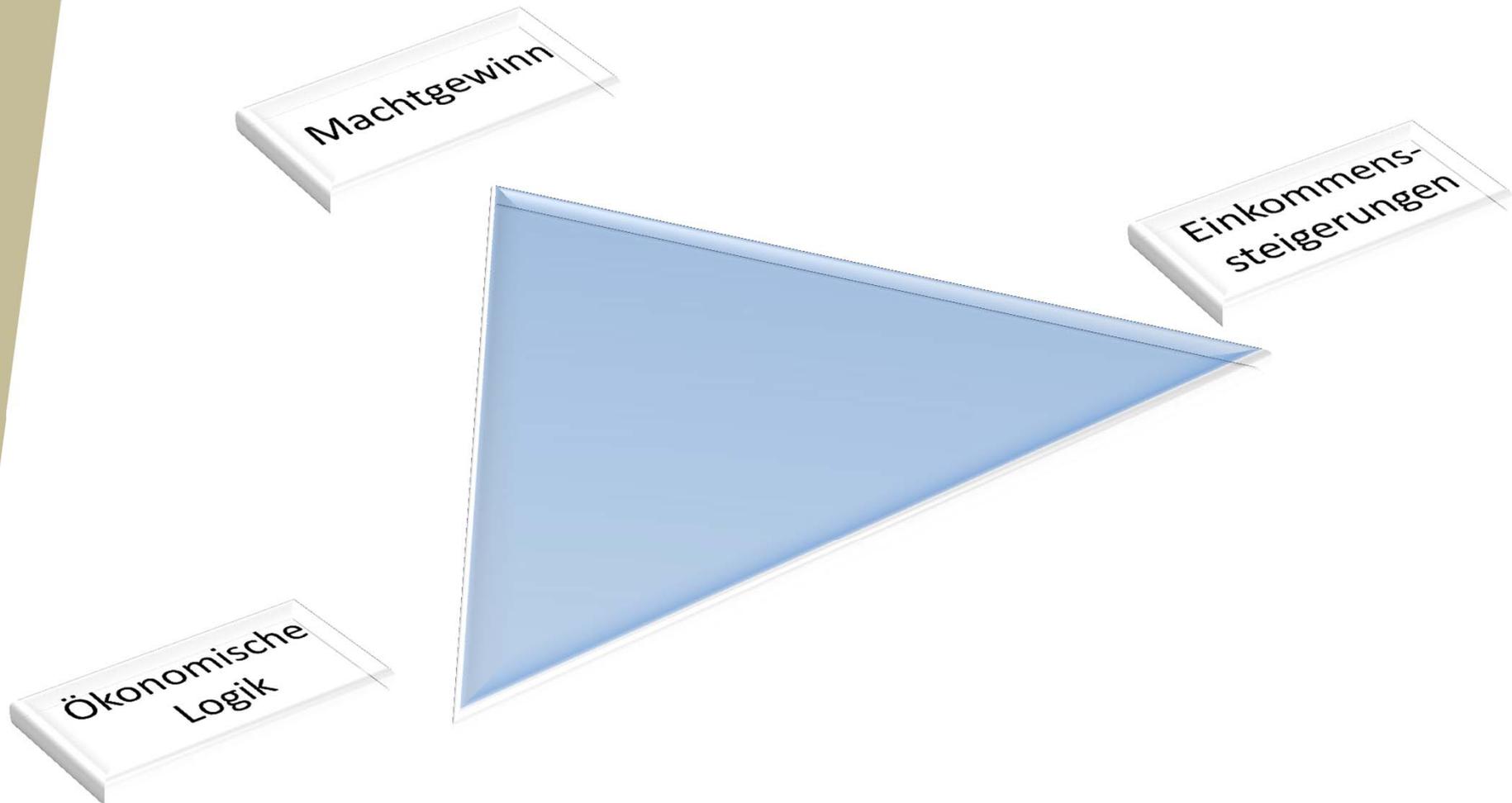


Wachstumszwang durch Finanzlogik

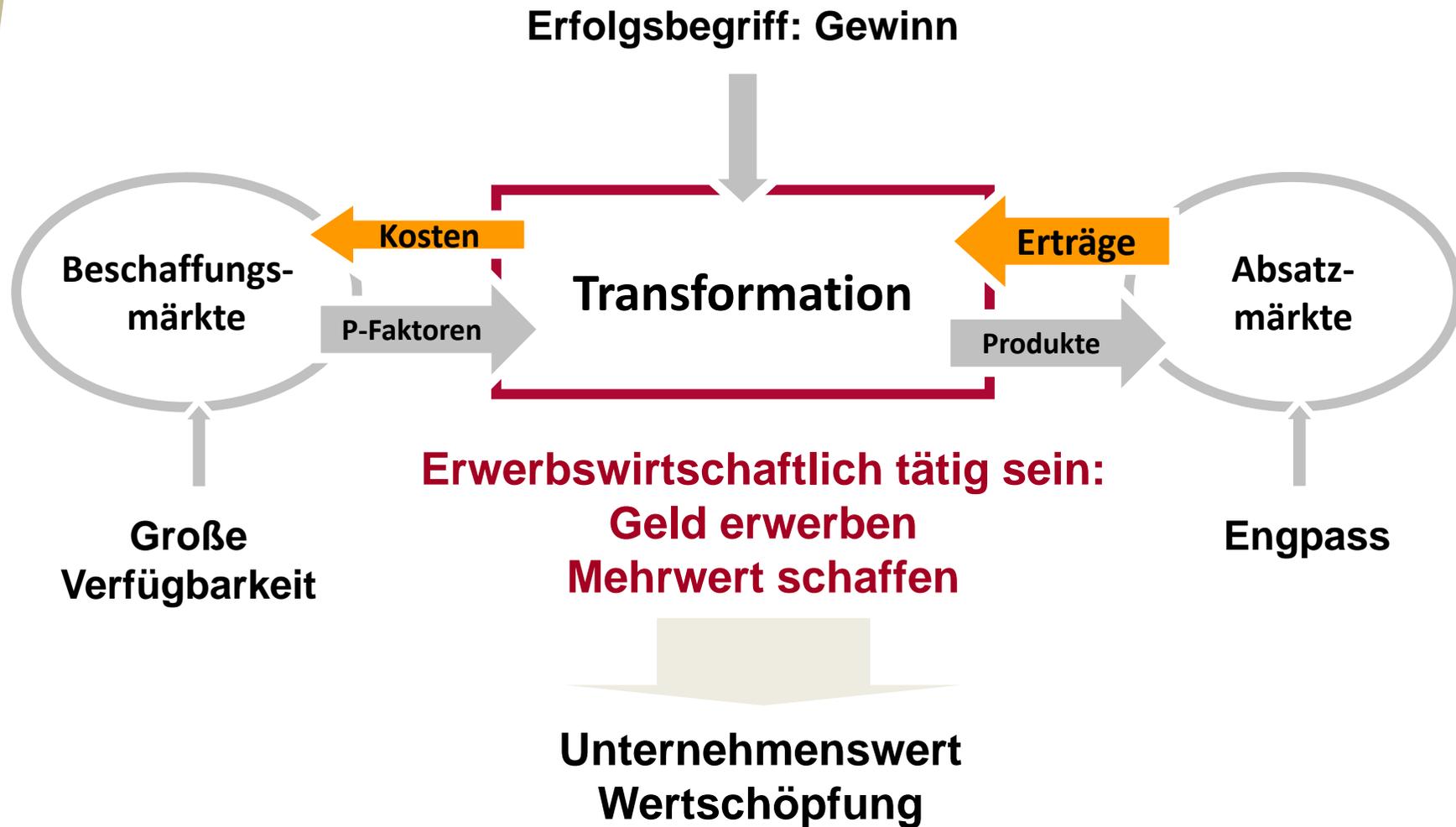
- Wird durch die Finanzierung des Unternehmens ein Zwang ausgelöst, ständig mehr Gewinn zu erwirtschaften
 - Finanzierungskosten
 - Finanzierungsart
 - Zinseszins-Problematik
- Wieso zwingt eine hohe Fremdkapitalquote das Unternehmen zu Wachstum?
 - Sukzessive Anpassung von Kosten und Erträgen



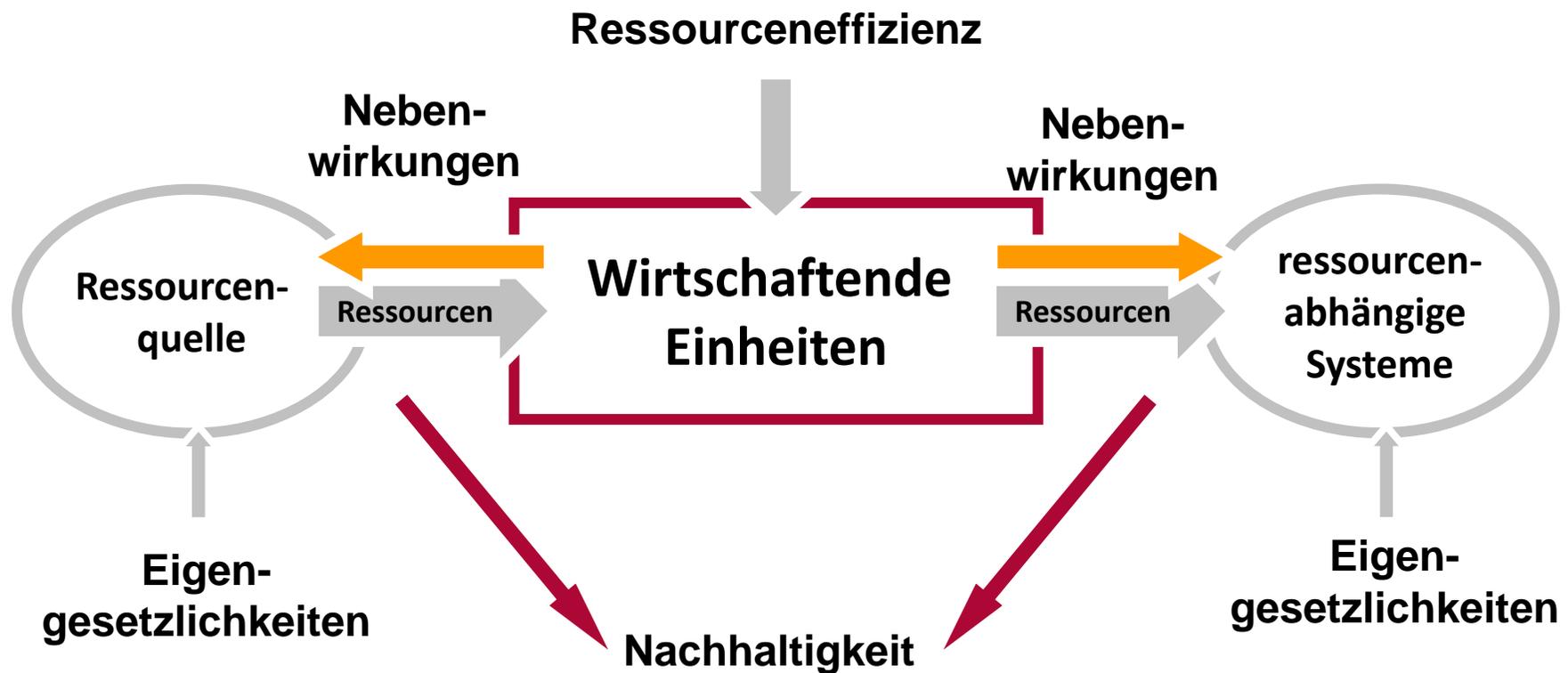
Wachstumsdreieck von Unternehmen



Unternehmen als erwerbswirtschaftliche Systeme



Wirtschaftende Einheiten als ressourcenabhängige Systeme



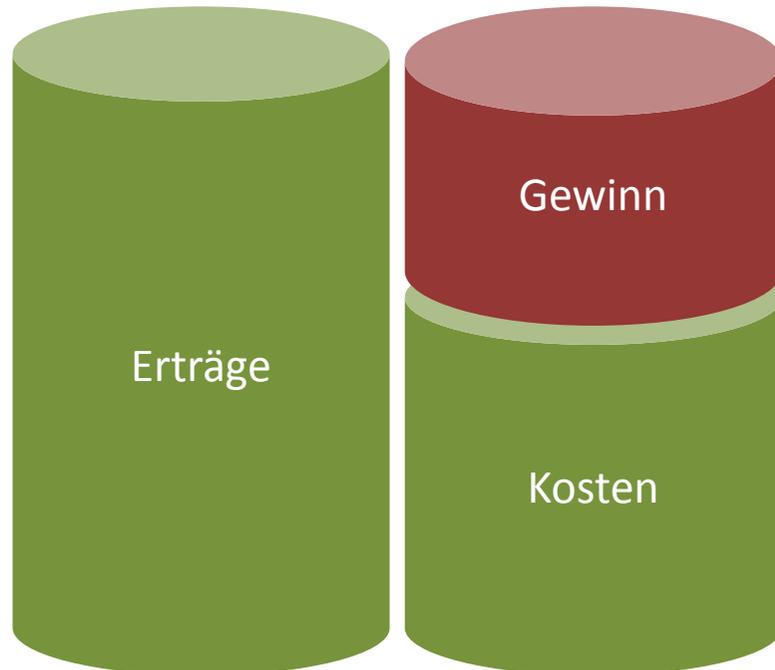
Zusammenhang Wachstum und Substanzerhaltung

Was ist die Substanz eines Unternehmens?

1. Kapital (Kapitalerhaltung durch Gewinnthesaurierung)
2. Produktionsanlagen (Re-Investitionen durch Abschreibungen)
3. Personal (Qualifikationserhalt durch Personalentwicklung)
4. Organizational Capabilities
5. Immaterielle Ressourcen
6. Funktionsfähige Ressourcenquelle

Wachstum und Substanzerhaltung

Effizienzgetriebene
Unternehmensführung



Substanzerhaltende
Unternehmensführung

