

Wirtschafts Blatt

EVENTPAPER IM AUFTRAG PRODUZIERT FÜR IMP



Impulse zur Entfaltung der Wachstumspotenziale

Vom 10. bis 11. Oktober lud IMP (Innovative Management Partner) zu den Strategy Days 2013 in den Congresspark Igls bei Innsbruck zum Thema „Wachstumslogiken der Zukunft“. Mit 170 Teilnehmern war das Symposium restlos ausgebucht.

2 Symposium Highlights
4 Interview Franz Bailom
6 Wachstumshypothesen
8 Session 1
9 Session 2
10 Session 3
11 Session 4 & 5
12 Slideshow



Vielschichtiger Wegweiser für die Zukunftsfähigkeit europäischer Unternehmen

[Strategy Days 2013 im Congresspark Igls bei Innsbruck](#) - Die IMP Denkwerkstatt greift jedes Jahr ein unternehmerisch hochrelevantes Thema auf, das seinen Höhepunkt im Symposium „Strategy Days“ findet, das gleichzeitig das Erscheinungsdatum des neuen IMP Managementbuches ist.



ten die Zuhörer per Tablet jederzeit Fragen an die Referenten richten. Mittels der Event-Technologie „SwarmPolling“ konnten Live-Abstimmungen durchgeführt werden.

Symposium Tag 1

Der erste Tag des Symposiums stand unter dem Motto: „Die Wachstumslogiken der Zukunft werden maßgeblich von den geltenden Rahmenbedingungen determiniert.“ Gesucht wurden Antworten auf Fragen, wie: Warum verläuft das internationale Wachstum nicht mehr in seinen gewohnten Bahnen? Warum läuft der Standort Europa Gefahr, sich selbst auszubremsen? Warum sind Wachstum und technologische Entwicklungen untrennbar verbunden? Warum droht die Gesellschaft ohne Wachstum zu zerbrechen? Warum müssen Wachstumslogiken der Zukunft das Gemeinwohl ins Zentrum stellen?

Symposium Tag 2

Am nächsten Tag lag der Fokus auf „Konzepte und Ansätze, welche Unternehmen die Möglichkeit eröffnen, ihre Wachstumspotenziale zu entfalten“. Zu beantworten galt es u.a.: was tun, wenn bekannte Wachstumsroutinen versagen? Welchen strategischen Wachstumsmustern folgen Top-Unternehmen? Warum scheitert die Realisierung erfolgreicher Wachstumsstrategien an einer falsch verstandenen Kundenorientierung? Wie kann es Unternehmen gelingen, bestehende Marktmechanismen mit radikalen Innovationen zu ihren Gunsten zu verändern und warum hängt das Wachstum der Zukunft maßgeblich davon ab, ob es etablierten Unternehmen gelingt, Web-basierte Marketing- und Vertriebsmodelle für sich zu nutzen.

Heer drehte sich im Congresspark Igls alles um „Wachstumslogiken der Zukunft“. IMP bereitete das Thema in eineinhalb-jähriger Vorarbeit auf. Gemeinsam mit internationalen Experten und Vordenkern aus der Makroökonomie, des strategischen Managements, der Finanzwirtschaft, der Technologieforschung, der Soziologie, der Philosophie sowie Top-Managern und Unternehmern wurde die Ausgangssituation diskutiert und mögliche Lösungsansätze skizziert. Auf diese Weise konnte eine Wirtschaftsveranstaltung der besonderen Art entstehen. Während der Vorträge konn-

Die diesjährigen Referenten der IMP Strategy Days

UNIV.-PROF. DR. CHRISTIAN KEUSCHNIGG
Leiter des Instituts für Höhere Studien
in Wien, Professor an der Uni St. Gallen

DI. DR. PROF. HELMUT DETTER
Ehem. Professor der TU Wien

Prof. Dr. CLAUS OFFE
Soziologe und Politikwissenschaftler

UNIV.-PROF. DR. KURT MATZLER
Vorstand des Instituts für Strategisches
Management der Universität Innsbruck

MAG. MARKUS ANSCHÖBER
GF und Managing Partner IMP

DI. WOLFGANG EMMERICH
Verantwortlicher für Strategie-
entwicklung bei voestalpine Edelstahl

DI. ERNESTO MAURER
CEO Schärer Schweiter Mettler AG

DI. KARL KAHOFER
CEO Britax Childcare, U.K

PROF. COSTAS MARKIDES
Professor für Strategisches Manage-
ment und Entrepreneurship, London
Business School

UNIV.-PROF. DR. ISABELL WELPE
Vorstand des Instituts für Organisation
und Strategie an der TU München

CHRISTIAN FELBER
Freier Publizist, internationaler Referent

DR. STEPHAN FRIEDRICH VON DEN EICHEN
Managing Partner IMP und GF IMP
Deutschland



Es wird auf die Anpassungsfähigkeit ankommen

IMP Gründer [Dr. Franz Bailom](#) sieht schwierige Herausforderungen auf Europas Unternehmer zukommen. Mit den richtigen Strategien bleibt man konkurrenzfähig.

IMP versteht sich als Denkwerkstatt. Was bedeutet das?

Unser Ziel ist, unseren Kunden zu Innovationssprüngen und Wettbewerbsvorteilen zu verhelfen, indem wir zukunftsweisende Problemlösungen und Strategien suchen und entwickeln und mit dem Kunden Geschäftslogiken erarbeiten. Neben international tätigen Beratern haben wir ein Professoren-Netzwerk aufgebaut, das „network of excellence“, um wissenschaftlich die aktuellsten Inputs zu bekommen.

Wie lautet Ihre Prognose für die österreichische Wirtschaft?

Eine österreichische Prognose funktioniert nur im europäischen Gesamtkontext. Wirtschaftswachstum findet tendenziell außerhalb von Europa statt. Warum? Unser Bevölkerungswachstum ist im Gegensatz zu den Schwellenländern gering. Viele Bedürfnisse sind bei uns schon abgedeckt und immer mehr Gesellschaftsschichten werden durch sinkende Einkommen konsumunfähig. Es wird

schwierig, in Europa Innovationen zu bringen, die das Wachstum vorantreiben. Allein, um das Arbeitsniveau zu halten, müssten die Wachstumsraten bei rund drei Prozent liegen, doch sämtliche Prognosen sagen, dass die Wachstumsraten stagnieren und in den kommenden Jahren nur vereinzelt Peaks die Zwei-Prozent-Marke überschreiten.

Wie sollte der Unternehmer mit dieser Prognose umgehen?

Die Entwicklung der Weltwirtschaft wird von Rahmenbedingungen beeinflusst. In Europa haben wir sehr strenge Auflagen, etwa für Umwelt und Sicherheit. So sinnvoll diese Auflagen sind, wenn es Europa nicht gelingt, Vertreter anderer Kontinente ins Boot zu holen, ergeben sich Wettbewerbsvorteile für Länder ohne harte Regulierungen. Der einzelne Unternehmer hat kaum Einfluss auf die Rahmenbedingungen. Aus diesem Grund müssen sich die Unternehmer den Bedingungen anpassen und die richtigen Strategien wählen.

Welche Strategien sind wichtig?

Es wird auf drei Ebenen ankommen. 1. Der Unternehmer muss sein Geschäftsmodell so weiterentwickeln und adaptieren, dass er gegenüber Anbietern außerhalb Europas bestehen kann. Dazu bedarf es jedoch Innovationen, die stark an den Kundenbedürfnissen ansetzen. 2. Durch die Adaption des Geschäftsmodells muss es gelingen, in neue Märkte einzusteigen. Diese Märkte entsprechen nicht der Logik des Heimatmarkts. Es bedarf komplett neuer Lösungen, um Fuß zu fassen. 3. Der Königsweg ist eine „radikale Innovation“, indem der Unternehmer versucht, seine Kernkompetenzen so einzusetzen, um in völlig neue Bereiche vorzudringen.

Zur Person

Dr. Franz Bailom ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der IMP Denkwerkstatt (Innovative Management Partner).



Fünf Wachstums-Standpunkte aus unterschiedlichen Blickwinkeln

[Zum Nach- und Weiterdenken](#) - Bei den Strategy Days 2013 wurden diverse Wirtschaftswachstumsprognosen diskutiert. Die beiden IMP Partner Markus Anschober und Stephan Friedrich von den Eichen fassen für Sie die teils kontroversen Hypothesen zusammen

Wirtschaft baut immer darauf auf, dass sie wächst. Ab dem Moment, in dem sie nicht wächst, beginnt Stress an allen Seiten, begonnen von der Politik bis hin zu den Unternehmen. „Obwohl das europäische Wirtschaftswachstum stagniert und die Arbeitslosenquote in Europa steigt, vertreten Politiker und sogar viele Ökonomen die Meinung, der Wachstumsmotor sei wieder in die gewohnten Bahnen zu lenken wie vor der Finanzkrise 2008“, erklärt Markus Anschöber, Managing Partner des Beratungsunternehmens IMP. Prognosen von OECD und IWF lassen erkennen, dass Wachstumsraten vergangener Dekaden in Europa in weite Ferne gerückt sind. Die Grundvoraussetzungen für Wachstum finden heute eher in Wirtschaftsregionen wie Asien, Südamerika und in Zukunft in Afrika statt. „Europäische Unternehmen sind deshalb gefordert, ihre Zukunftschancen auch in den Wachstumsmärkten der Zukunft zu suchen“, so Stephan Friedrich von den Eichen, Managing Partner IMP und Geschäftsführer IMP Deutschland. Die Wachstumshypothesen im Überblick:

Hypothese 1

Wachstum ist immer möglich, weil es der Eigenart des Menschen entspricht, stets Neues zu erfinden. Ständig entstehen neue Bedürfnisse, die durch entsprechende Innovationen befriedigt werden.

Hypothese 2

Wachstum entsteht durch künstliche Interventionen. Das natürliche Wachstumsprinzip ist spätestens seit der Finanzkrise 2008 außer Kraft gesetzt. Ohne die zügellose Kreditvergabe an den öffentlichen und



privaten Sektor wäre das Wachstum längst beendet.

Hypothese 3

Unser Wachstum sorgt nicht für Verteilungsgerechtigkeit. Ziel des Wirtschaftens sei, den Wohlstand aller Gesellschaften zu heben. Laut Theorie würden höhere Wachstumsraten schneller zu Wohlstandseffekten führen. Kritiker weisen darauf hin, dass das bisherige globale Wachstum zwar vielen Menschen in Schwellen- und Entwicklungsländern über den sogenannten Trickle-down-Effekt dazu verholfen hat, aus der Armutsfalle zu kommen. Die tatsächlichen Einkommens- und Vermögensverteilungen führen nicht zu der erhofften Verteilungsgerechtigkeit. Im Gegenteil: Die Schwere zwischen Arm und Reich klafft immer weiter auseinander.

Hypothese 4

Die Wachstumskapazitäten unseres Planeten sind durch ungezügelteres Wachstumsverlangen längst überschritten, wie etwa beim Klimawandel, beim Wasser, bei den Böden. Das Stockholminstitut weist darauf

hin, dass wir gerade dabei sind, die Grundlage unserer Nahrungsproduktion zu zerstören. Der ökologische Fußabdruck des Menschen liegt mit über 44 Prozent weit über den Kapazitäten und Fähigkeiten des Planeten, sich zu erneuern und Emissionen zu absorbieren.

Hypothese 5

Wirtschaftliches Wachstum ist nicht die Normalität, sondern ein Ausnahmephänomen. Vertreter dieser Theorie ist z.B. John Stuart Mill, der in seinem Buch „The Principles of Political Economy“ sagt, dass das Wachstum irgendwann einmal ausklingen müsse und dies sogar wünschenswert sei. Sinnvoll wäre eine Steady-State-Ökonomie – eine wachstumslose Ökonomie auf hohem Niveau.

Über IMP

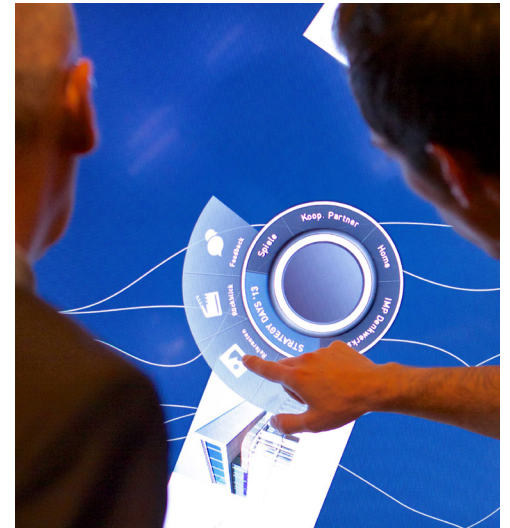
IMP ist eine innovative, international tätige und vernetzte Denkwerkstatt, die sich mit relevanten Zukunftsfragen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld beschäftigt. www.imp.at

Session 1 Wachstumsrahmen

Christian Keuschnigg, Leiter des Instituts für Höhere Studien in Wien und Professor an der Universität St. Gallen, betonte in seinem Vortrag „Warum das internationale Wachstum nicht mehr in den gewohnten Bahnen verläuft“ die Notwendigkeit, in Bildung und Innovation zu investieren, um nachfolgenden Generationen höhere Arbeitsproduktivität und Löhne zu ermöglichen. „Ohne Wachstum steigen wir im Vergleich zu anderen Ländern ab“, so Keuschnigg. „Im internationalen Vergleich können wir mit Innovations- und Wandlungsfähigkeit punkten, indem wir Arbeit und Kapital in den wachsenden Produktionen zum Einsatz kommen lassen.“

Im Anschluss demonstrierte der international renommierte Technologie-Experte **Helmut Dettner** in seinem Vortrag „Warum Wachstum und technologische Entwicklungen untrennbar miteinander verbunden sind“, dass Wachstumsfähigkeit davon abhängt, ob neue Technologien intelligent genutzt werden, indem sie identifiziert, bewertet und in bestehende Prozesse systematisch integriert werden, um nachhaltigen Mehrwert zu erzielen.

Zum Abschluss des ersten Symposiumstages erklärte der Soziologe und Politikwissenschaftler **Claus Offe** im Vortrag „Wirtschaftswachstum als Friedensformel und Fortschrittskonzept. Eine Lebenslüge des demokratischen Kapitalismus“. Wenn wir nicht alle davon ausgehen könnten, dass Wachstum stattfindet, würde niemand investieren. Offe: „Wachstum ist in kapitalistischen Ökonomien Institutionsvoraussetzung.“



„Interessant, Themen aus anderer Sicht zu hören und Bestätigung zu erhalten, dass wir richtig unterwegs sind“

Johann Reiter, Vetropack



Ich war von der guten Mischung aus Theorie und praktischen Impulsen der Vorträge begeistert

Jörg Nübling, Wieland Werk



Session 2 Wachstumsmuster

„Welchen strategischen Wachstumsmustern folgen Top-Unternehmen“, lautete der Titel des Vortrags von **Kurt Matzler**, Professor für Strategisches Management an der Uni Innsbruck, sowie wissenschaftlicher Leiter des Executive MBA-Programms am MCI Innsbruck und **Markus Anschober**, Managing Partner des Beratungsunternehmens IMP. In einer Studie wurden Kernmarkt, geografisches Wachstum und neue Problemlösungen analysiert.

Die Mehrzahl der Unternehmen agiert im Kernmarkt in einem schrumpfenden Markt. Hypercompetition und Verdrängung sind vielfach vorherrschend. Über 20 Prozent der befragten Unternehmen mussten in ihren Kernmärkten in den letzten Jahren Stagnation in Kauf nehmen. Fast 30 Prozent wachsen nur noch auf geringem Niveau. Wachstumsbremsen seien Billiganbieter, mangelnde Innovationserfolge und fehlende strategische Schwerpunktsetzung. Die strategische Bedeutung des Kernmarktwachstums nimmt für die befragten Unternehmen konstant mit der Unternehmensgröße ab. Größere Unternehmen finden andere Wachstumfelder.

Bei der geografischen Expansion ist festzustellen, dass der Internationalisierungspfad in Ländern mit ähnlichen Anforderungen an das Geschäftsmodell von etablierten Unternehmen weitgehend vollzogen ist. Der geografische Fokus verschiebt sich in Richtung Emerging und Developing Economies.

Knapp 60 Prozent der Unternehmen setzen auf neue Problemlösungen bei bestehenden Kunden.



Session 3

Wachstumspotentiale

Mit dem Vortrag „Mit welchen Konzepten ein international tätiger Konzern seine Wachstumsstrategie 2020 vorantreibt“ erlaubte **Wolfgang Emmerich**, Verantwortlicher für Strategieentwicklung bei voestalpine Edelstahl, einen Blick hinter die Kulissen. Der Stahlkonzern will bis 2020 die 20 Mrd. Euro Umsatz Marke überschreiten. Das Ziel kann nur mit einer konsequenten Differenzierungsstrategie erreicht werden. „Wichtig ist dabei die systematische Weiterentwicklung des Geschäftsmodells“, sagte Emmerich.

Gute Anregungen gab **Ernesto Maurer**, CEO des Schweizer Traditionsunternehmens Schärer Schweißer Mettler (SSM), in seinem Vortrag „Warum das Wachstum der Zukunft auch außerhalb des eigenen Kerngeschäfts zu suchen ist“. Jedes Unternehmen habe verborgene Fähigkeiten, die es zu entdecken gelte, so Maurers Aussage. „Bauen Sie auf Netzwerke. Generieren, schärfen & validieren von Ideen braucht den Input vieler von innen & außen.“

Karl Kahofer, CEO beim britischen Weltmarktführer von Kindersicherheitsprodukten „Britax Childcare“, beantwortete die Frage „Warum das Wachstum der Zukunft maßgeblich davon abhängt, ob es etablierten Unternehmen gelingt, webbasierte Marketing- & Vertriebsmodelle zu nutzen“. Der „Moment of Truth“ in puncto Kaufentscheidung für die Konsumenten habe sich durch das Web und durch die Nutzung mobiler Endgeräte radikal verschoben. E-Commerce, Community und Content veränderten die Machtstrukturen in Sachen Kundenzugang - siehe Amazon.



Ich nehme mit, die Innovationen auch Richtung Dienstleistungen zu legen, um Kundentiefe zu bekommen

Leonhard Braig, Roto Frank



Session 4 Wachstumstheorien

Costas Markides, Professor für Strategisches Management und Entrepreneurship an der London Business School analysierte sehr unterhaltsam: „Wie es Unternehmen gelingen kann, bestehende Marktmechanismen mit radikalen Innovationen zu ihren Gunsten zu nutzen“. Die Herausforderung bestehe in der Umsetzung strategischer bzw. Geschäftsmodell-Innovationen. Gelingt es, ergeben sich Leadership-Positionen.

Die einzige Frau unter den Vortragenden, **Isabell M. Welp**, Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der TU München klärte, „warum neue Organisationsformen die Wachstumsfähigkeit von Unternehmen beeinflussen werden?“ Digitalisierung und Globalisierung seien die stärksten Wachstumstreiber unserer Zeit und würden auf ganz unterschiedliche Weise auf Organisationen einwirken. Es gelte, Strukturen, Prozesse, Systeme und Strategien in Übereinstimmung mit den handelnden Personen zu bringen, indem Entscheidungsregeln und Verantwortungen geklärt werden.

Speziell der zweite Event-Tag enthielt viele Elemente, die man im Alltag eines Unternehmens nutzen kann

Stefan Pletzer, Egger Retail



Session 5 Wachstumsvisionen

Schließlich wagte der Publizist **Christian Felber** die Frage: „Wirtschaftswachstum und Gemeinwohl - ein Widerspruch?“ Fakt ist: Wir brauchen neue, erweiterte Ziele. Das Gemeinwohl muss im Vordergrund stehen, nicht die Maximierung von Gewinnen.



Genießen Sie hier die Impressionen
des Symposiums als Slideshow und
klicken Sie auf das WirtschaftsBlatt Logo

Impressum

Dieses EventPaper wurde von der WirtschaftsBlatt Marketing GmbH für die IMP Strategy Days 2013 entgeltlich produziert.
Redaktion: Christian Scherl
Fotos: Emanuel Kaser/ Martin Stollberg
www.wirtschaftsblatt.at/eventpaper

