

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

Jubiläumskonferenz  
**30** years

## **Wachstum unlimited**

Wachstum vs. Gewinn –  
Von Weltmarktführern lernen

Frankfurt, 17.09 2015

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult.  
Hermann Simon**

Willy-Brandt-Allee 13  
53113 Bonn, Deutschland  
Tel: +49 228 9843-115  
hermann.simon@simon-kucher.com

[www.simon-kucher.com](http://www.simon-kucher.com)

Le Monde, 3. September 2015

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants

Qu'est-ce que  
le sarkozysme ?

Débat avec Jacques Attali,  
Manuel Valls, Guy Verhaugan  
Michel Maffreud, ...

# Le Monde

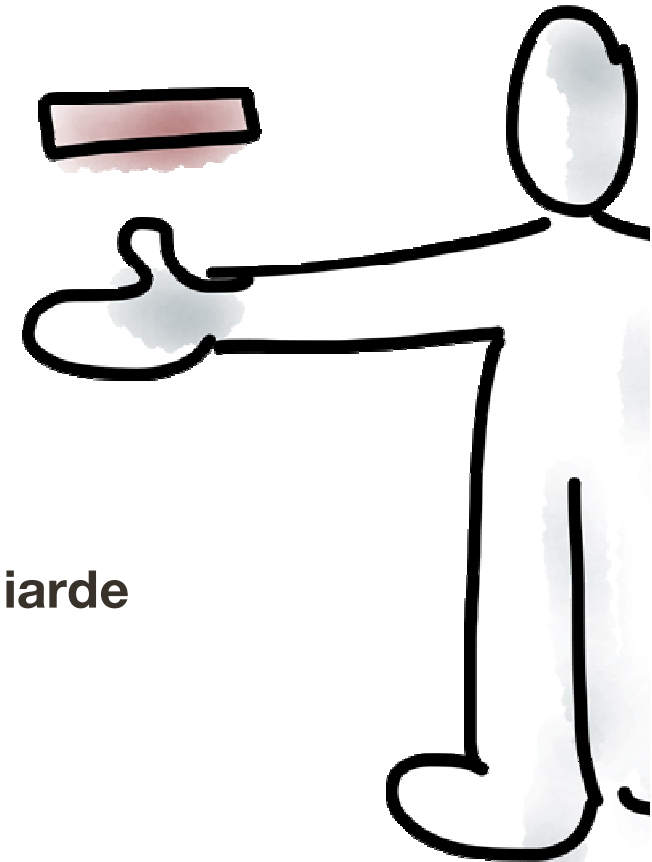
## La vie sans croissance, destin des pays industrialisés

La stagnation résulterait de l'épuisement du progrès technique et du  
vieillessement de la population

## Wachstumspessimismus

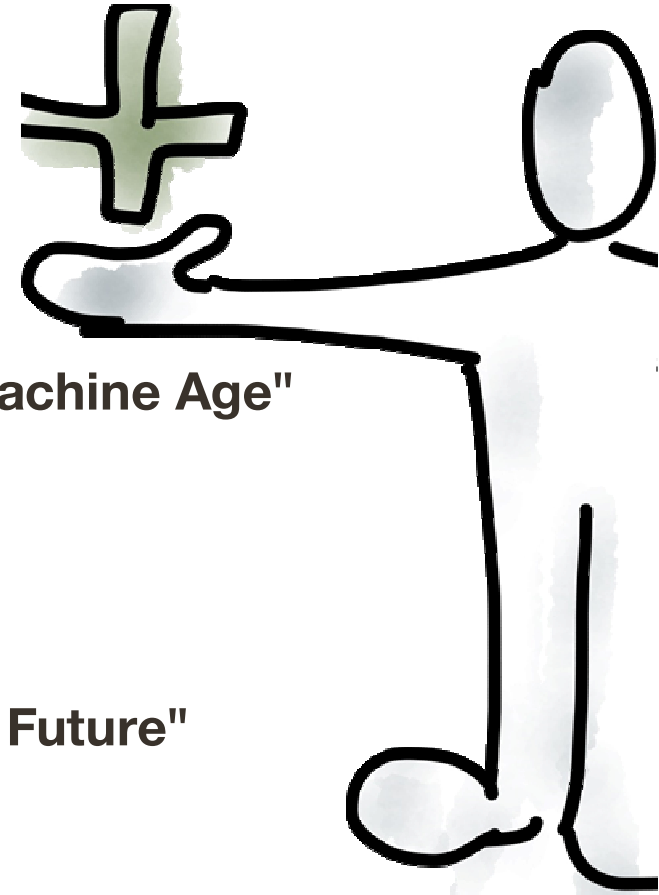
"Säkuläre Stagnation"

- **Daniel Cohen**, Frankreich
- **Meinhard Miegel**, Deutschland
- **Larry Summers**, USA
- **Robert J. Gordon**, Northwestern University, USA
- **Eroom's Law: Output neuer Pharmazeutika pro F&E-Milliarde halbiert sich alle neun Jahre**



# Wachstumsoptimismus

- **Moore's Law**
- **Peter Diamandis/Steven Kotler "Abundance"**
- **Erik Brynjolfsson/Andrew McAfee, MIT, "The Second Machine Age"**
- **Nick Bostrom/Michael Anissimov "Superintelligence"**
- **Peter Thiel "Zero to One"**
- **Elon Musk "Tesla, SpaceX and the Quest for a Fantastic Future"**

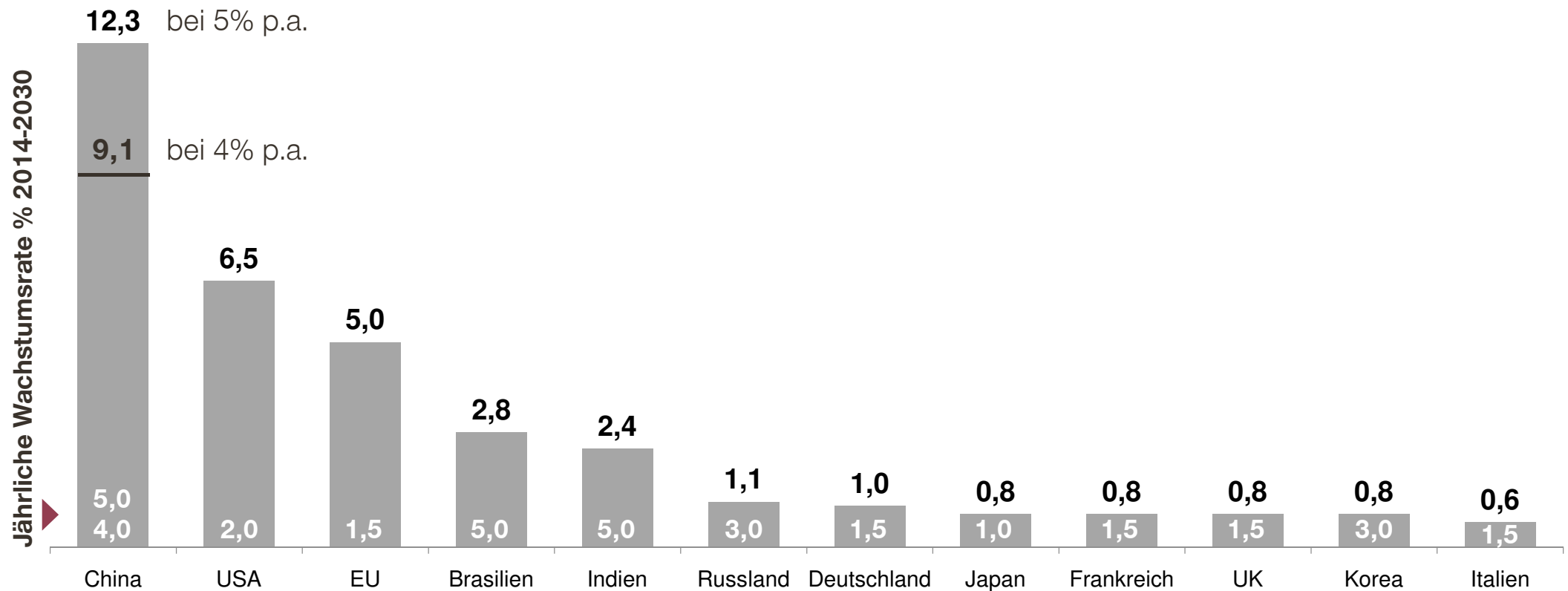


# Wie wird die Welt bis 2030 wachsen?

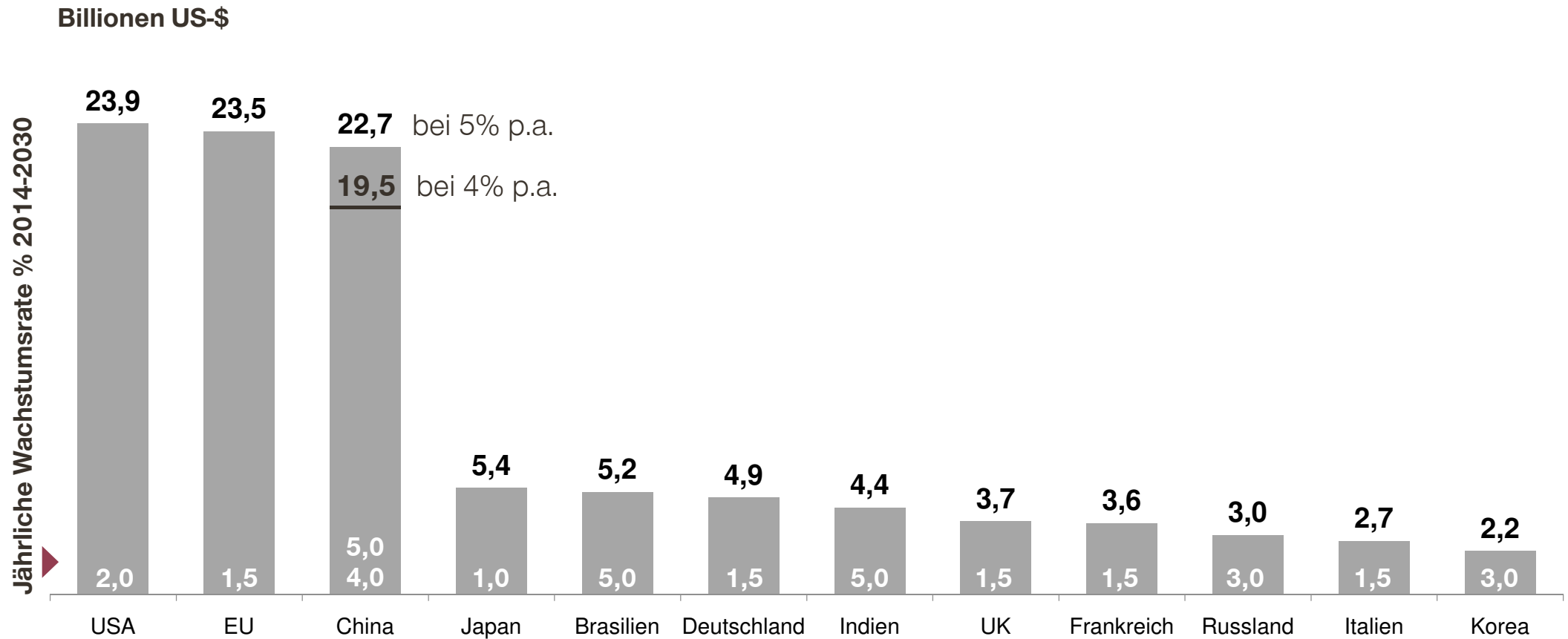


# Globalia 2030: Wachstum bis 2030

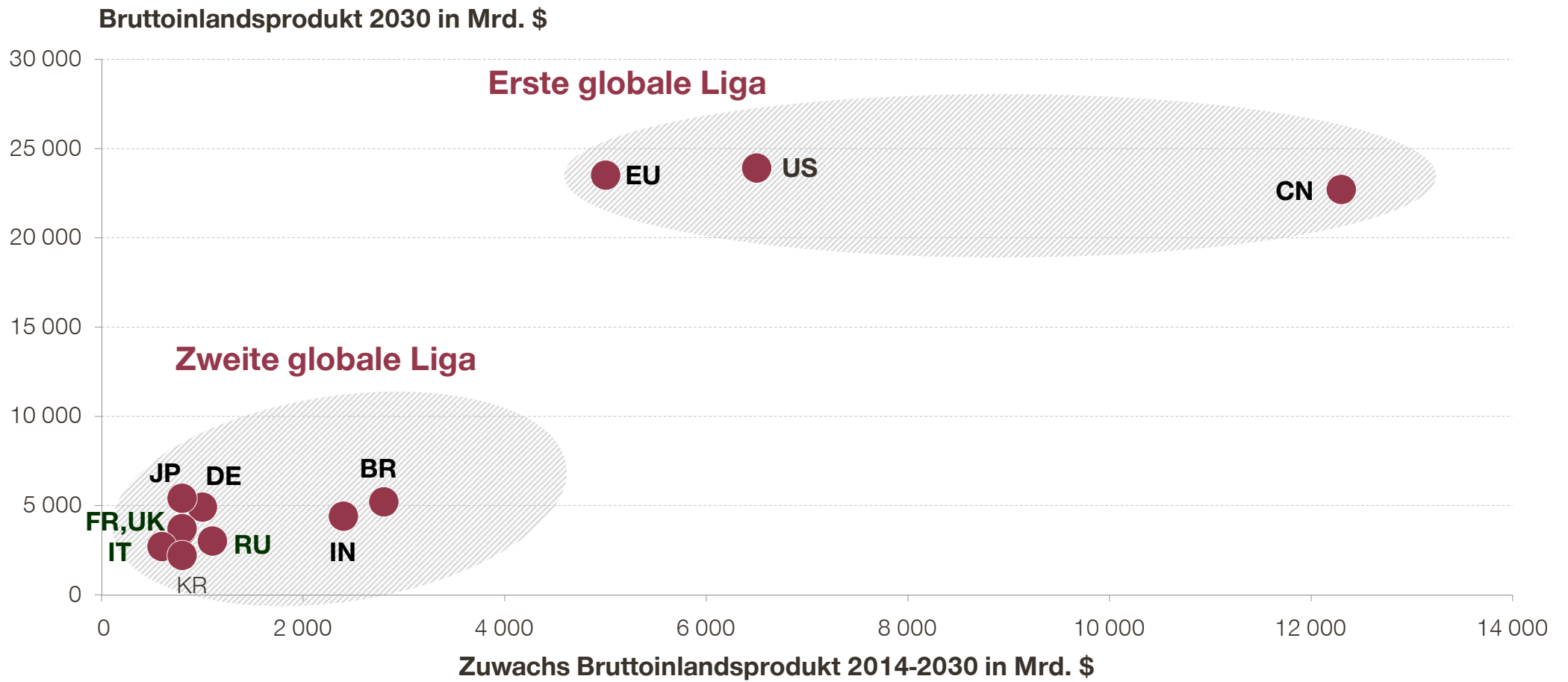
Wachstum der Bruttoinlandsprodukte 2014-2030 in Billionen US\$



# Globalia 2030: Bruttoinlandsprodukte



# Globalia – Größe und Wachstum des BIP





## Wachstum bis 2030

USA, EU, China, Brasilien, Indien, Russland, Korea

**30,7**

Wachstum  
der Gruppe  
bis 2030  
in Bio. US\$

17,4

Wachstum  
USA 2014  
in Bio. US\$

Alleine in dieser Ländergruppe  
werden bis 2030 knapp

**2xUSA**

hinzuwachsen!

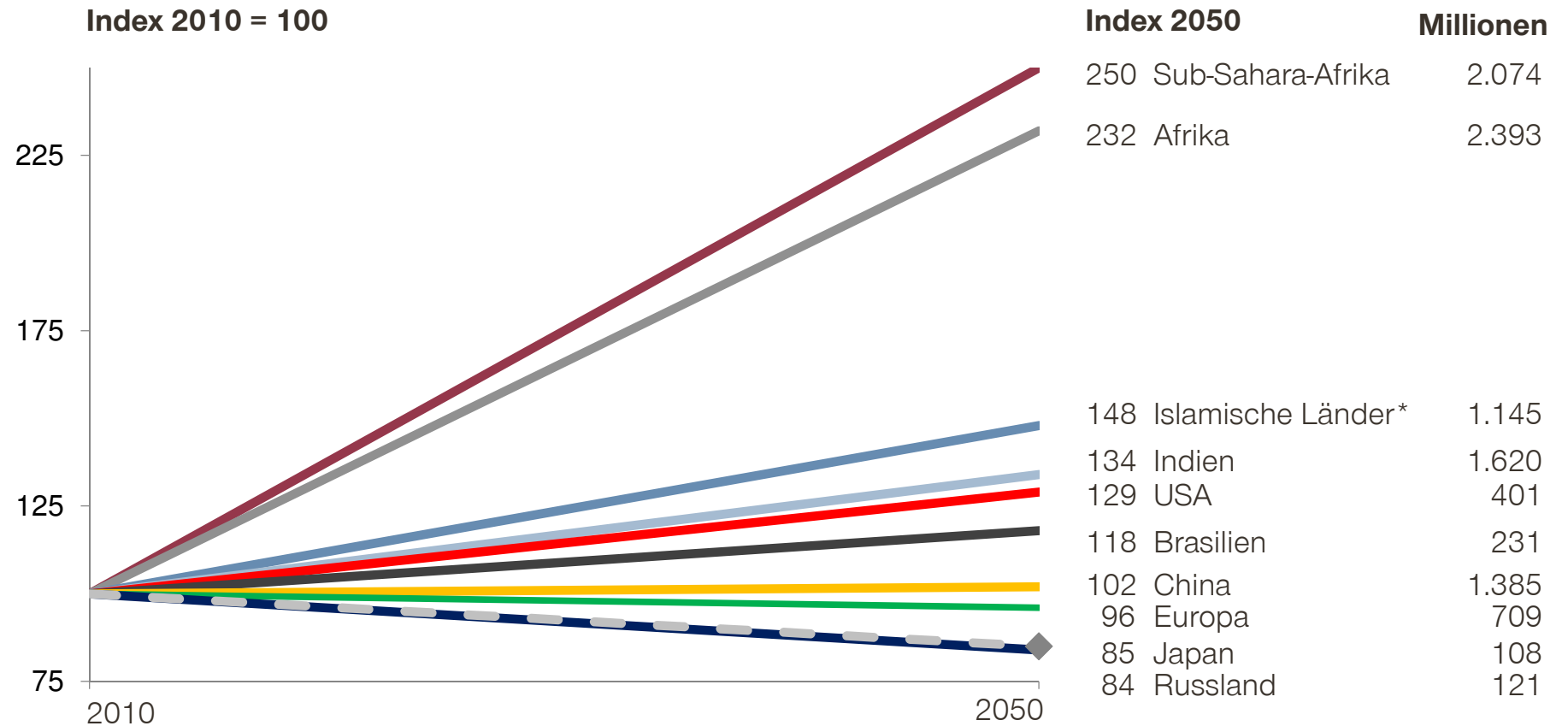
Afrika, Restasien und Lateinamerika  
sind nicht einmal berücksichtigt.

**Und was passiert  
bis 2050?**

**35 Jahre – nicht  
weiter weg als 1980!**



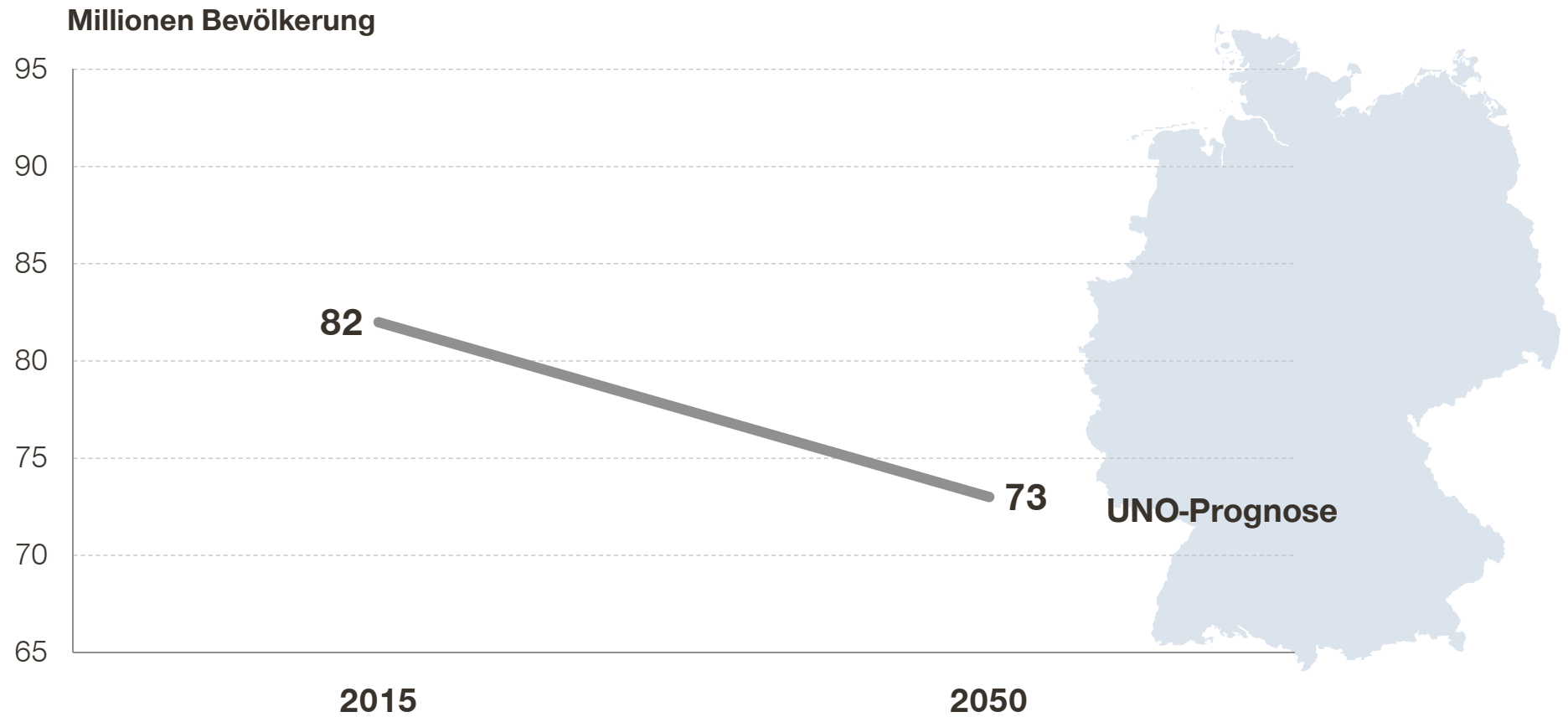
# Globalia – bis 2050: "Demography is Economy"



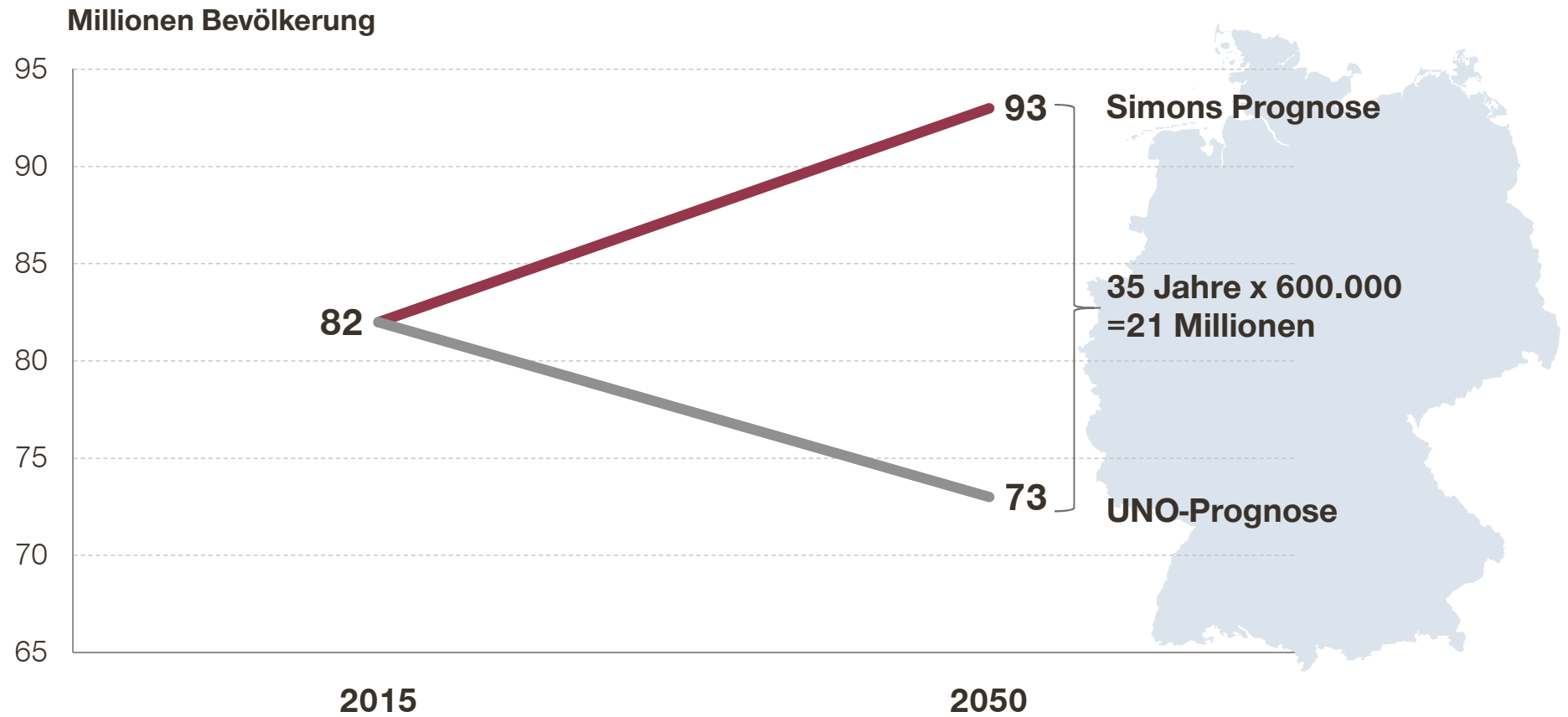
\*Pakistan, Indonesien, Bangladesch, Ägypten, Iran, Irak, Afghanistan

Quelle: UNO-Voraussage, 2012

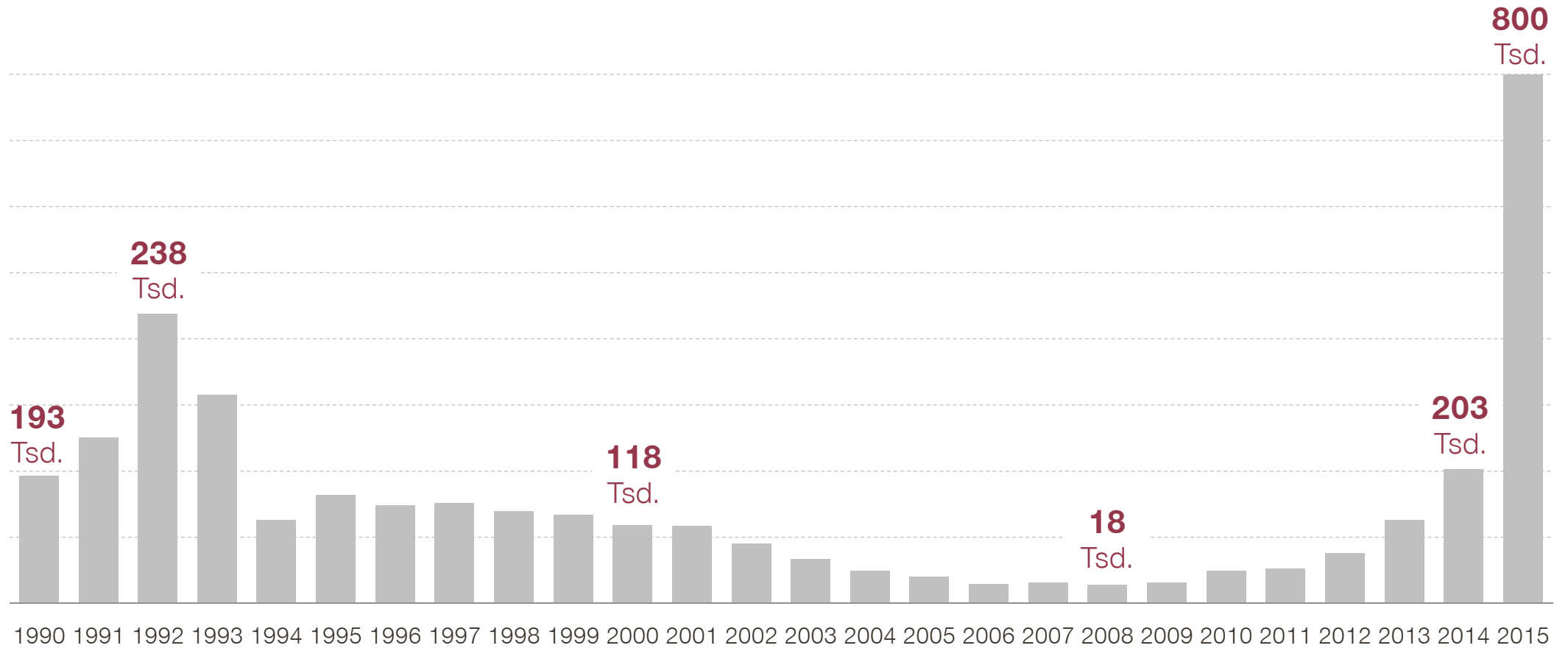
# Und Deutschland?



# Und Deutschland?



# Asylbewerber in Deutschland seit 1990



Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1.9.2015, S. 17

5H01X023

- **Massives Bevölkerungswachstum**
- **Gewicht in Europa wird stärker ("unintended consequence")**
- **Ruhrgebiet/Ostdeutschland werden wieder besiedelt**
- **Gigantische Herausforderungen: Integration und Bildung**



## Auch hier gilt:

- **Bevölkerung wird wachsen**
- **Integration und Bildung sind die größten Herausforderungen**
- **Interne Migration:**
  - **von Ost nach West**
  - **von Süd nach Nord**
- **Der Norden wird den Süden permanent subventionieren**





## These 1

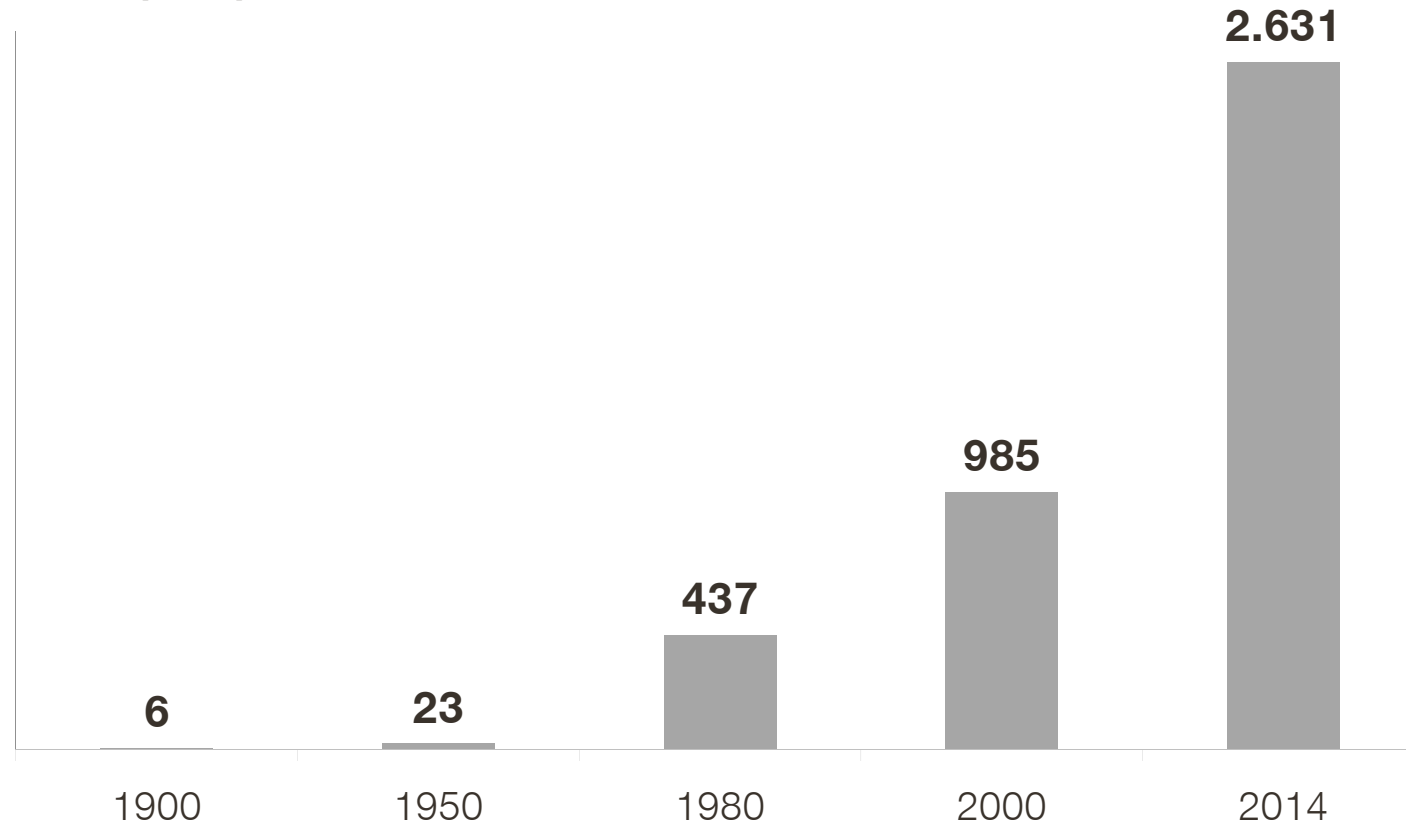
**Mit hoher Wahrscheinlichkeit stehen wir in der Welt, in Deutschland und in Europa vor einer Phase weiterhin starken Wachstums. Die zukünftigen Pole der globalen Wirtschaft werden die USA, die EU und China sein. Alle anderen Länder spielen in der zweiten globalen Liga. Afrika wird eine zunehmend wichtige Rolle spielen – mit ungewissen Perspektiven. Europa und Deutschland sind Wachstumsregionen, innerhalb derer sich die Gewichte allerdings deutlich verschieben.**

**Was wächst am  
stärksten?**

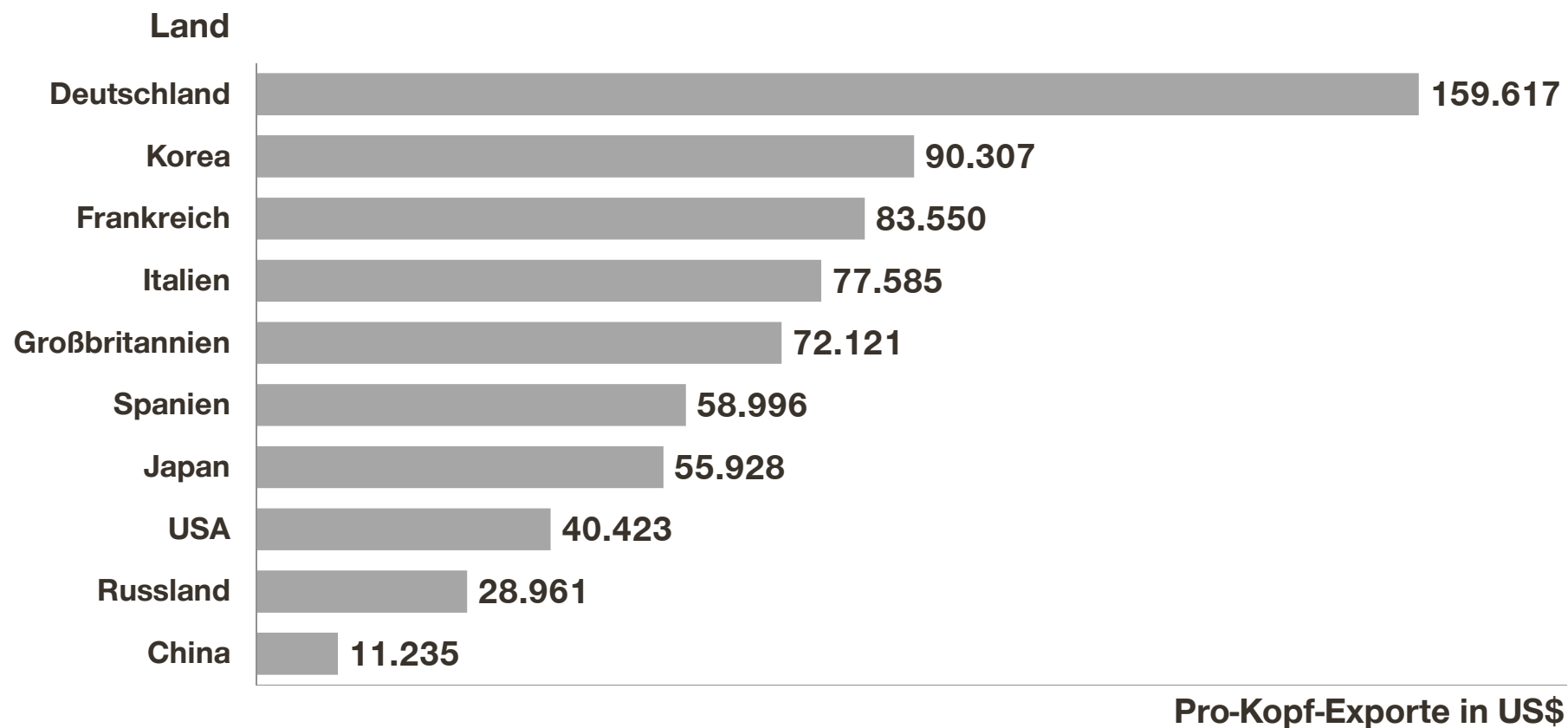


# Enormes Wachstumspotenzial

Pro-Kopf-Exporte in US\$



# Pro-Kopf-Exporte 2005-2014



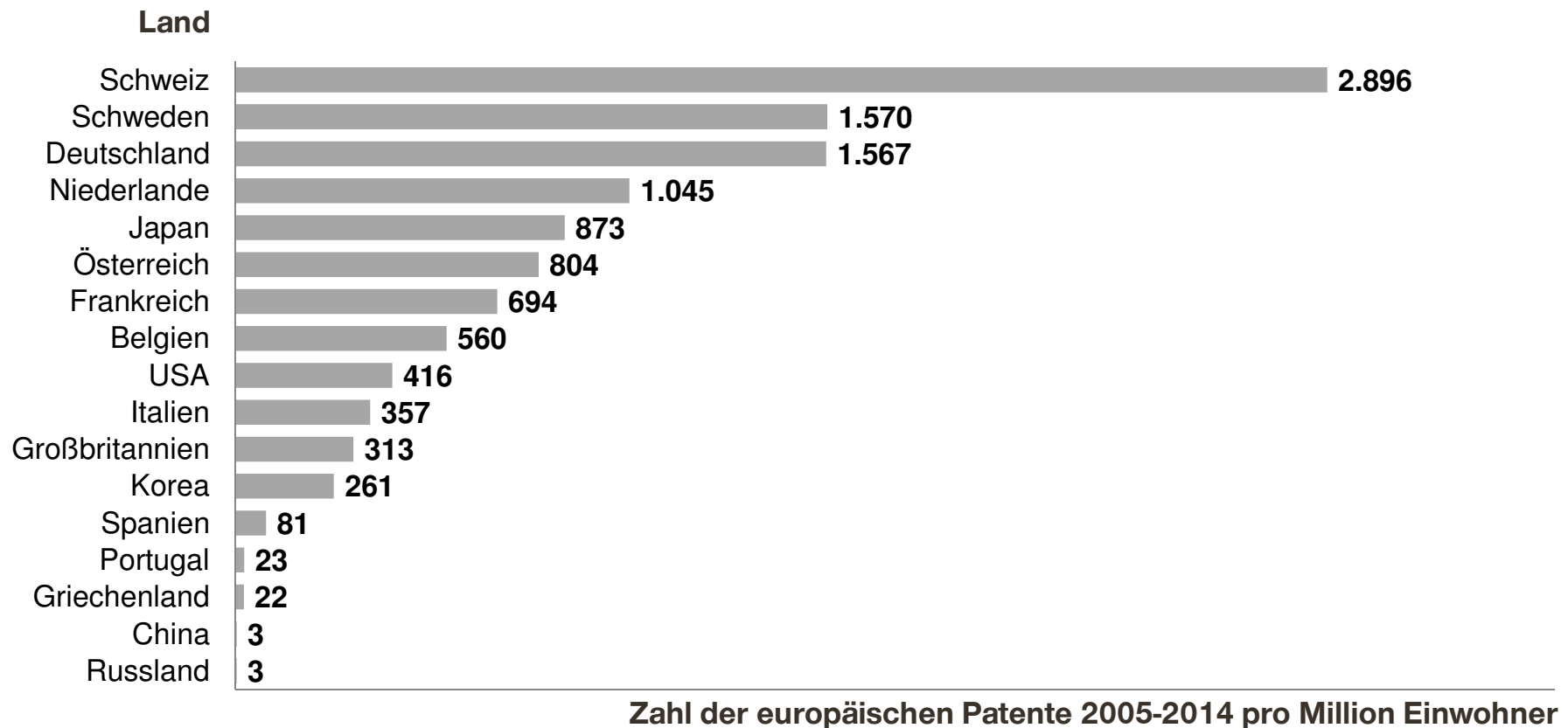
## Wer exportiert eigentlich?

- 
- **Länder und Staaten exportieren nicht**
  - **Nur Unternehmen exportieren – und zwar nur die stärksten**
  - **Liegt Exporterfolg an den Großunternehmen?**

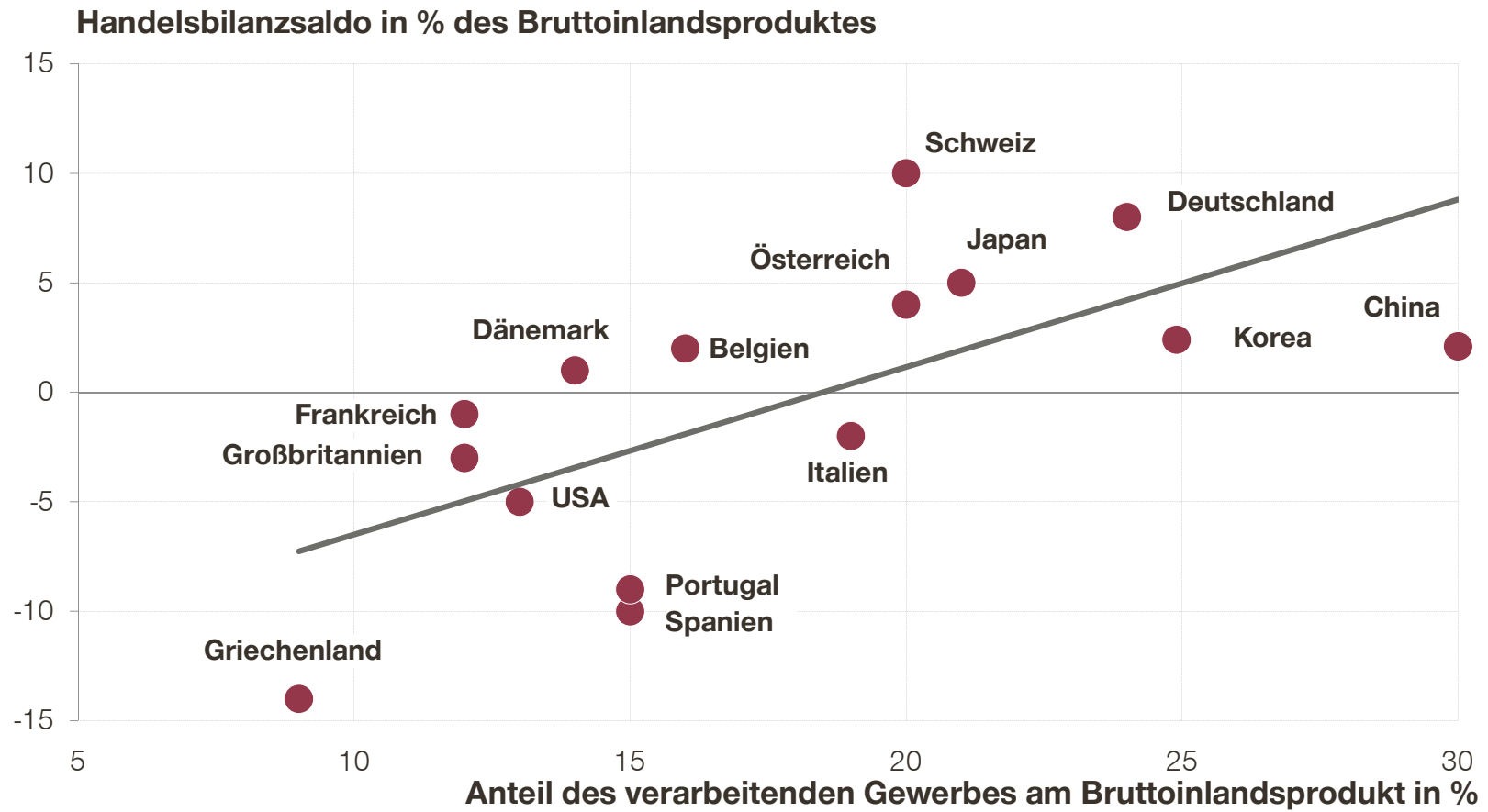
# **Was treibt das Wachstum?**



# Innovationskraft



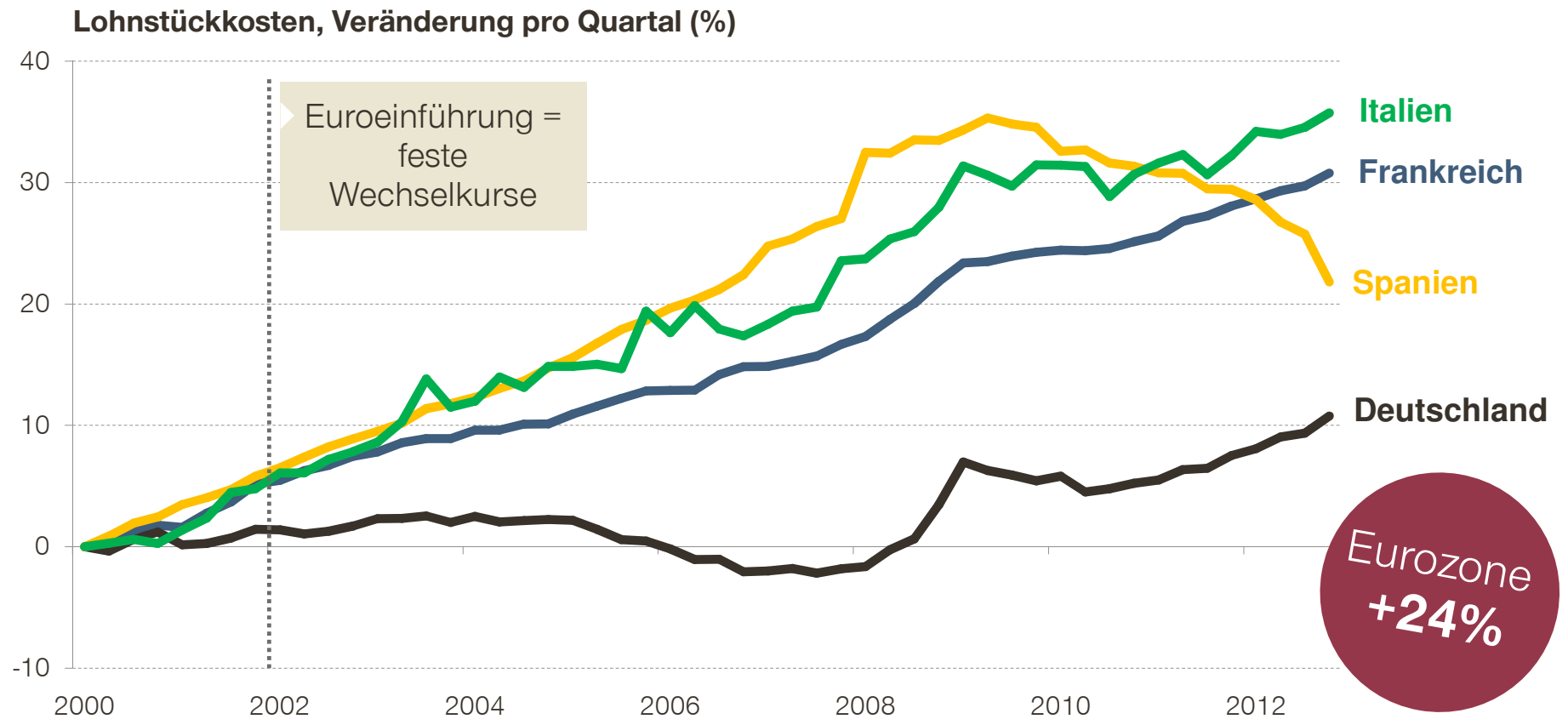
# Starke Produktionsbasis



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, IWD, Ausgabe 2, 12.01.2012



# Konkurrenzfähige Lohnstückkosten



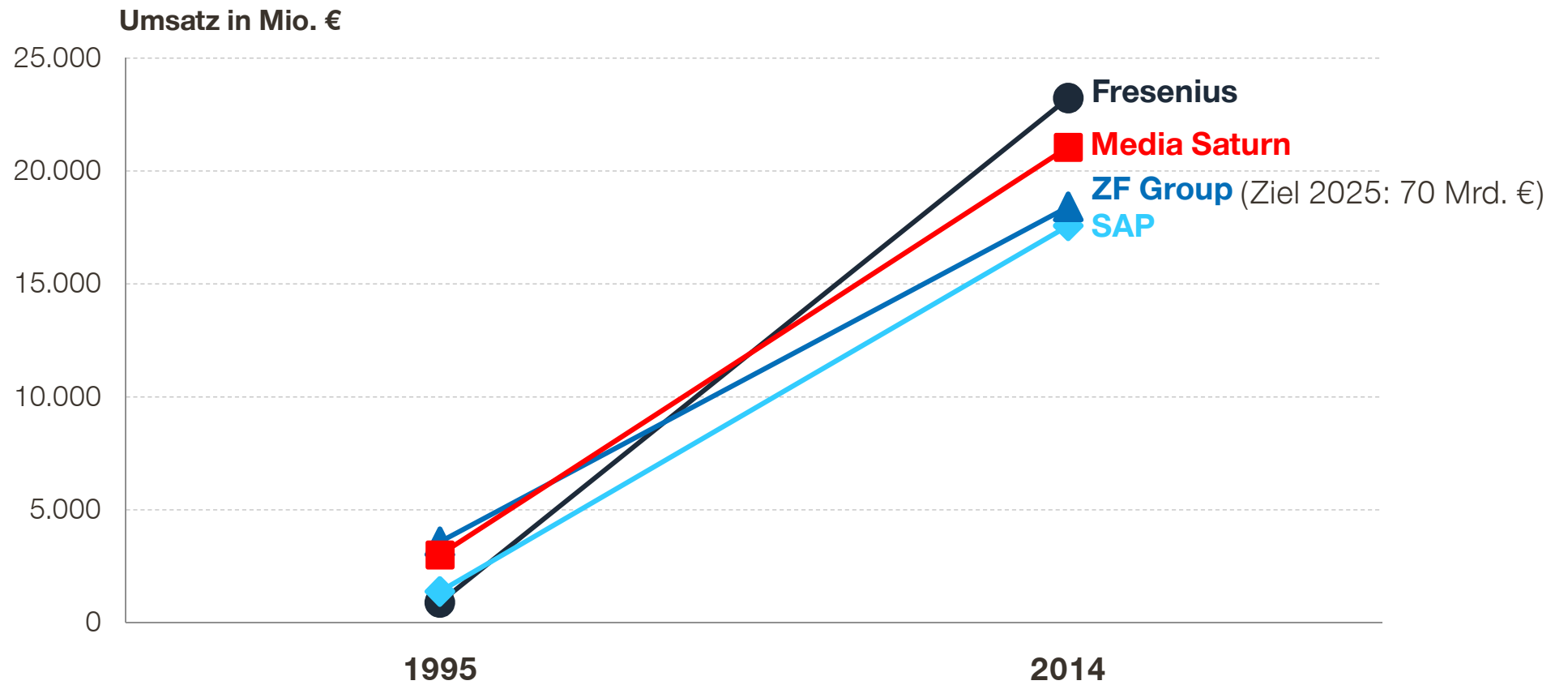
**Der internationale Warenaustausch wächst stärker als einzelne Volkswirtschaften. Viele deutsche Unternehmen sind gut aufgestellt, diese Wachstumschancen zu nutzen. Innovationskraft, eine starke Produktionsbasis und Kostenv Wettbewerbsfähigkeit sind die Grundlagen für anhaltenden Wachstumserfolg.**

**Wer wächst?**  
**Wer schrumpft?**



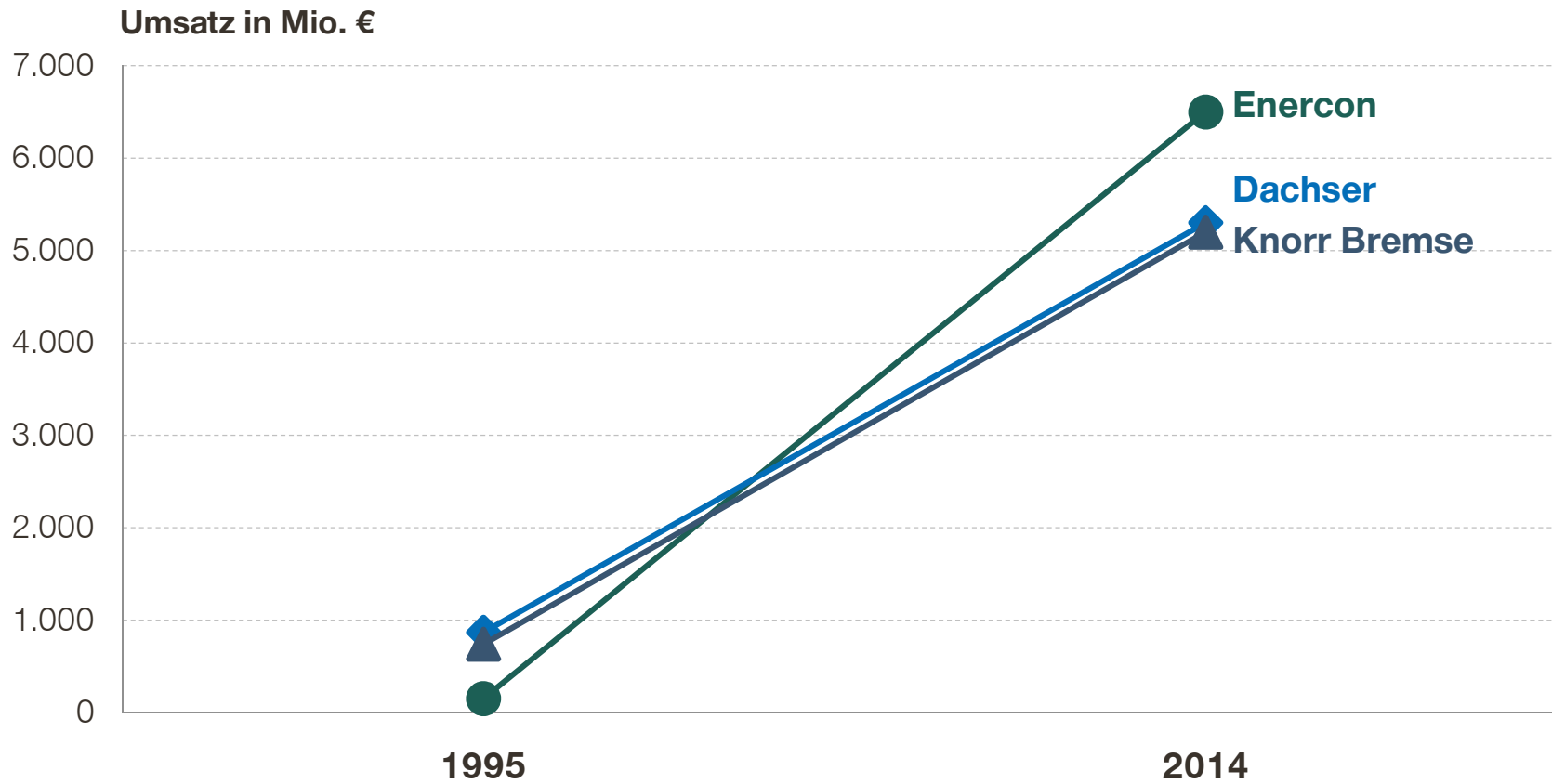
# Anhaltendes Wachstum

## Große Unternehmen



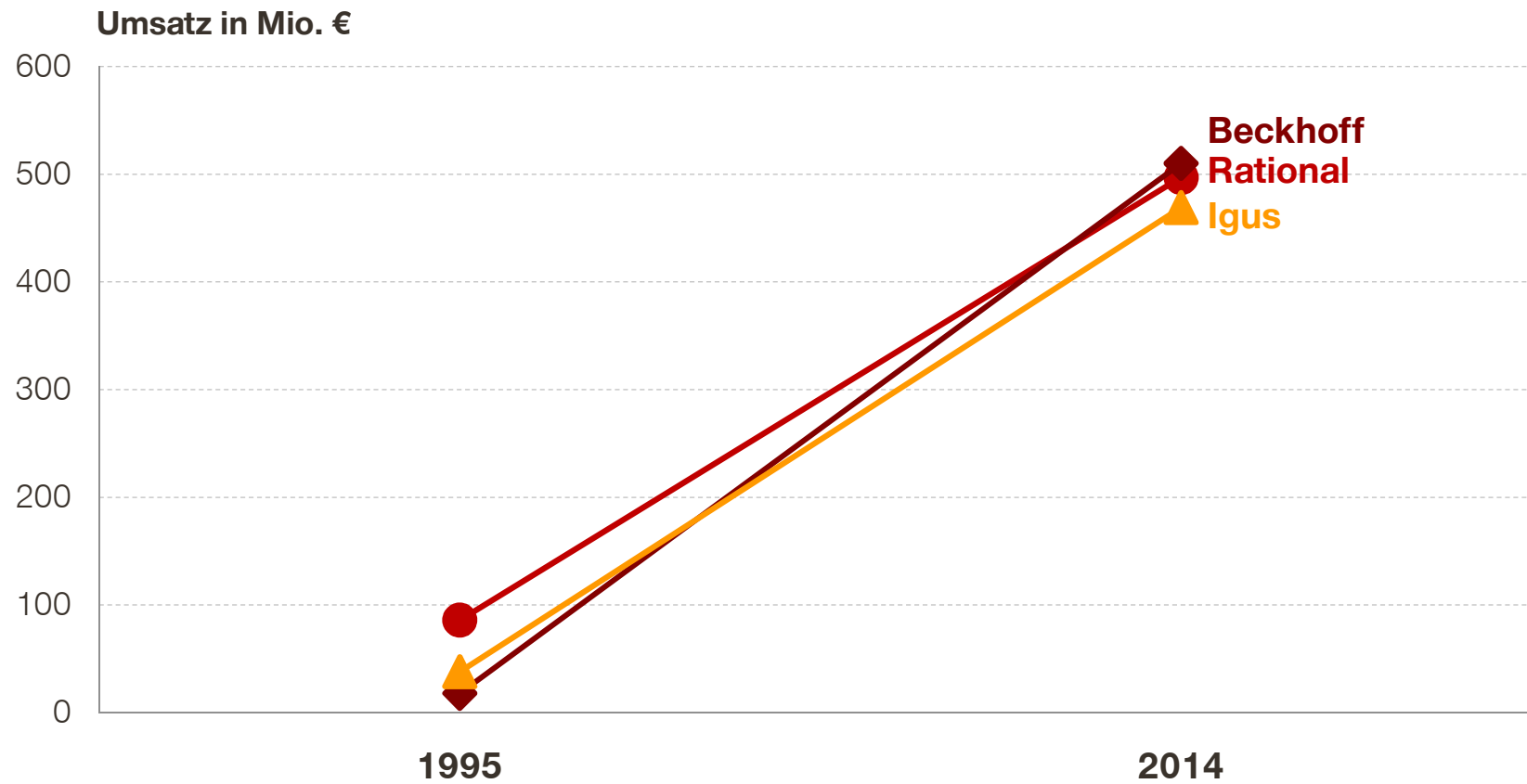
# Anhaltendes Wachstum

## Größere Hidden Champions



# Anhaltendes Wachstum

## Kleinere Hidden Champions

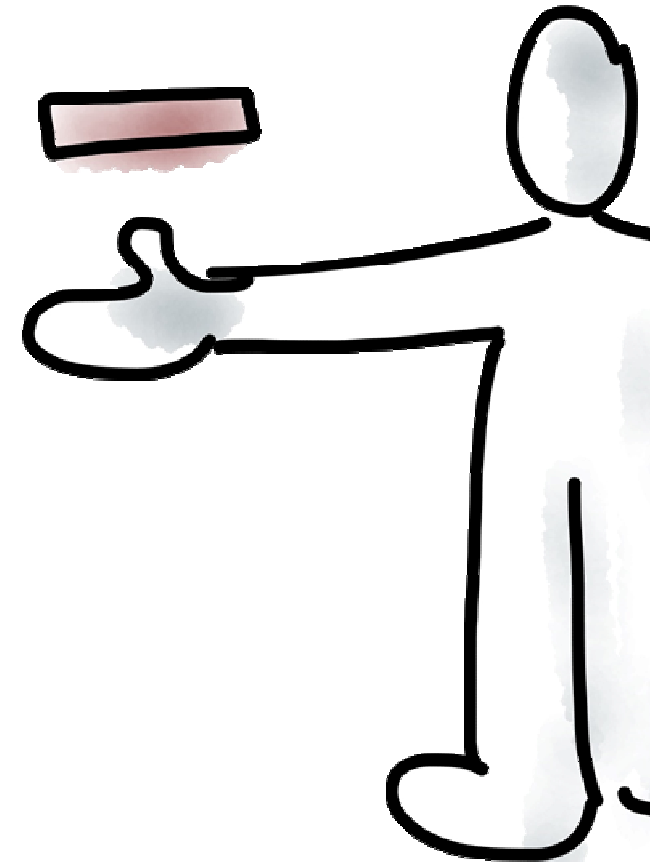


# Das Wachstum der Hidden Champions

- **1,5 Millionen neue Arbeitsplätze seit 2000**
- **"Chinesisches" Wachstum von knapp 10% pro Jahr, 6 mal so groß wie 1995**
- **Mehr als 200 neue Milliardenunternehmen entstanden**
- **Weltmarktanteile stark gestiegen**



**Leider ist das nicht das  
ganze Bild**





## Wachstum deutscher Fortune Global 500 2004-2014

Zahl der deutschen Fortune Global 500	<b>2004:</b>	<b>37</b>
	<b>2014:</b>	<b>28</b> 
Wachstum p.a.	<b>Alle Global 500:</b>	<b>6,4%</b>
	<b>Deutsche Global 500:</b>	<b>2,8%</b>
	beste Hälfte :	7,4%
	schlechte Hälfte :	1,3%
	(ohne Ausgeschiedene)	

# Deutsche Global 500

Seit 2004: ausgeschieden

- ➖ Haniel
- ➖ Hypo Vereinsbank
- ➖ RAG
- ➖ Bertelsmann
- ➖ Otto
- ➖ MAN
- ➖ Commerzbank
- ➖ KarstadtQuelle
- ➖ Bayerische Landesbank
- ➖ KfW
- ➖ Hochtief
- ➖ Eurohypo
- ➖ West LB
- ➖ Henkel

neu hinzugekommen

- ➕ ZF
- ➕ Fresenius
- ➕ Talanx
- ➕ Phoenix



# Wachstumsdiagnose für Deutschland

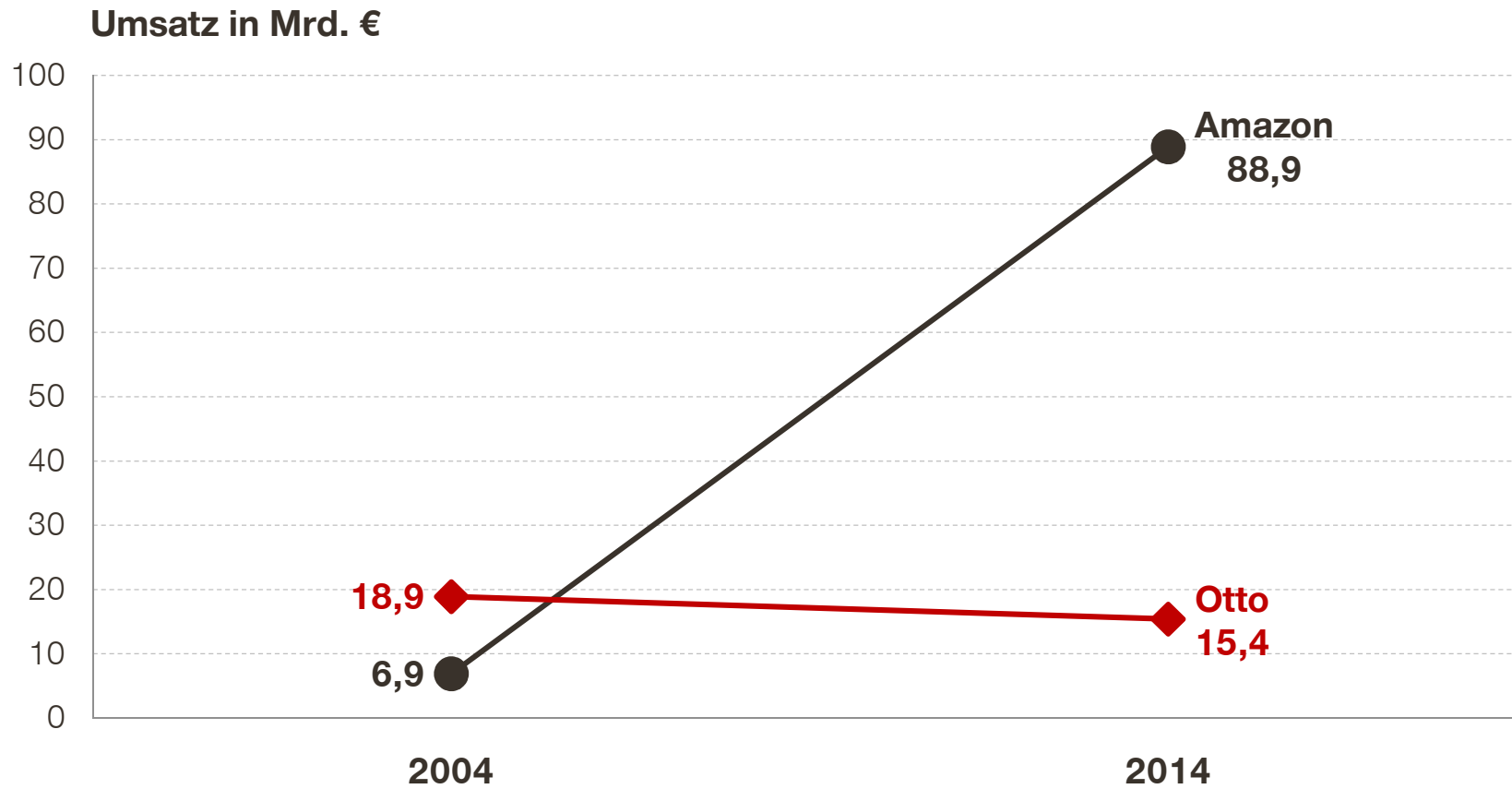
- **Stark wachsende Unternehmen: ja, aber nicht alle**
- **Keine Wachstum-Superstars à la Apple**
- **Zu viele schwach wachsende/stagnierende Unternehmen**

## Ursachen für schwaches Wachstum:

- ⊖ **Chancen der Globalisierung werden nicht genutzt**
- ⊖ **Festhalten an alten Geschäftsmodellen**
- ⊖ **Zu wenige Start-ups mit Scaling-up Potenzial**



# Otto Group vs. Amazon



## These 3

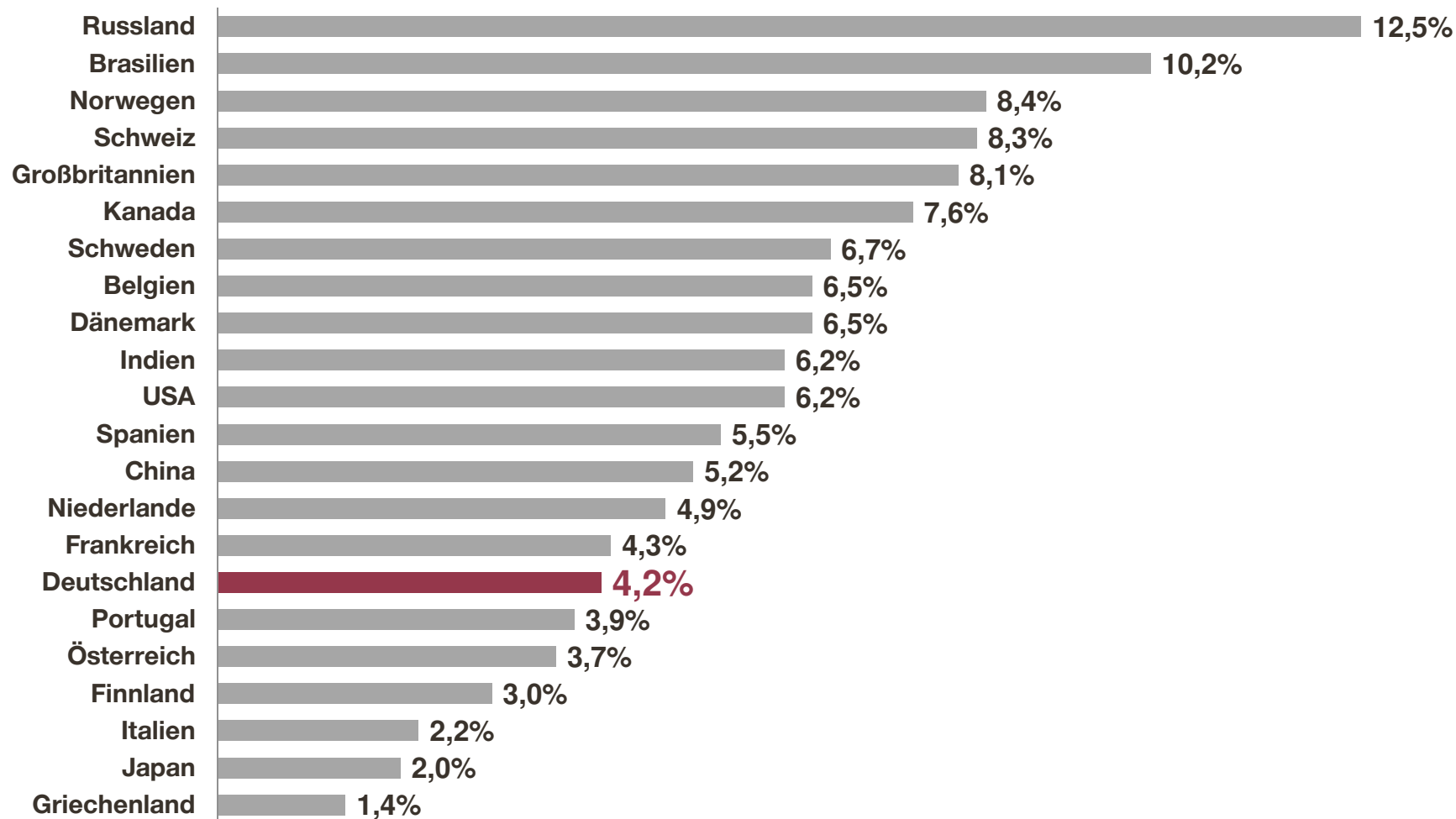
**Das Wachstumsbild deutscher Unternehmen ist *gespalten*. Es gibt einerseits, vor allem im Mittelstand, stark wachsende Unternehmen. Es fehlen jedoch Wachstum-Superstars. Da sie nicht globalisieren oder an alten Geschäftsmodellen kleben, wachsen viele deutsche Unternehmen kaum oder allenfalls langsam. Das ist die Erklärung unserer gesamtwirtschaftlichen Wachstumsschwäche.**

**... und wie steht es  
mit den Gewinnen?**

**... sowie den  
Börsenwerten?**



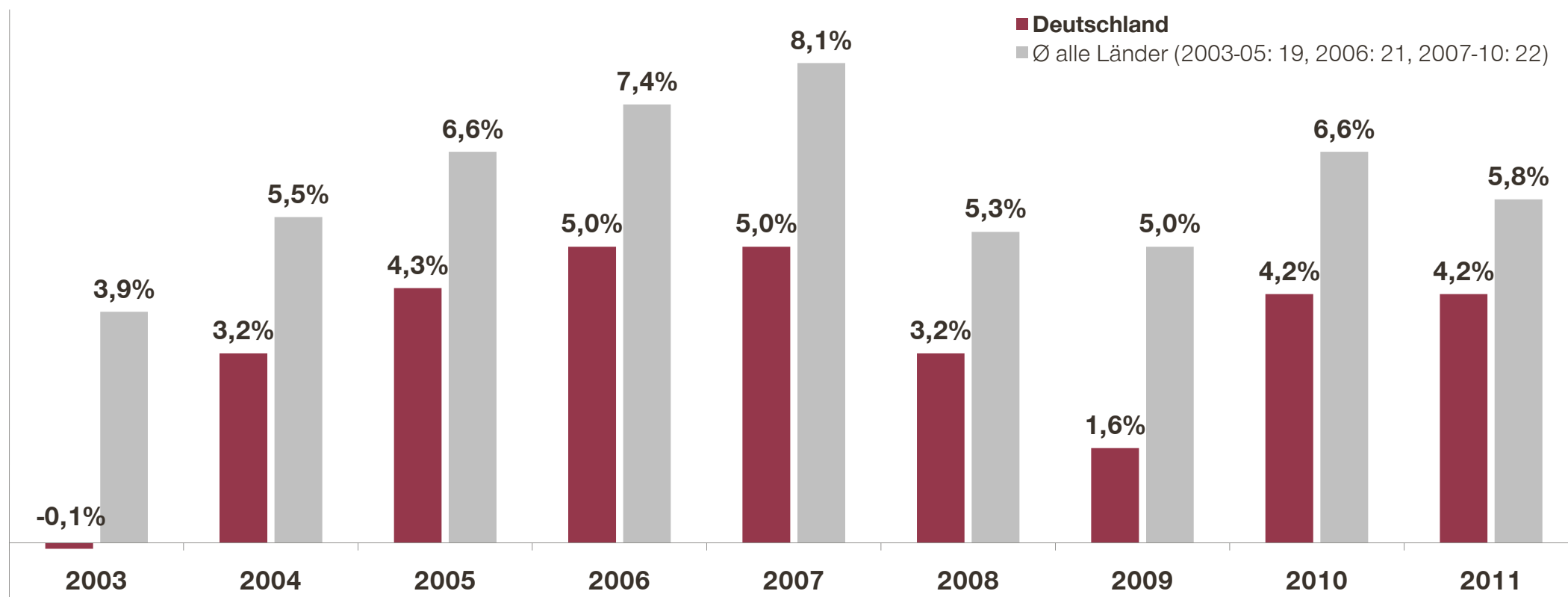
# Umsatzrenditen im internationalen Vergleich



\* Gewinn nach Steuern 2011 in Prozent des Umsatzes in der gewerblichen Wirtschaft; Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft, 2013

# Gewinndynamik 2003-2011

## Umsatzrendite nach Steuern deutscher Industrieunternehmen 2003-2011 im internationalen Vergleich



Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft

5H01X023



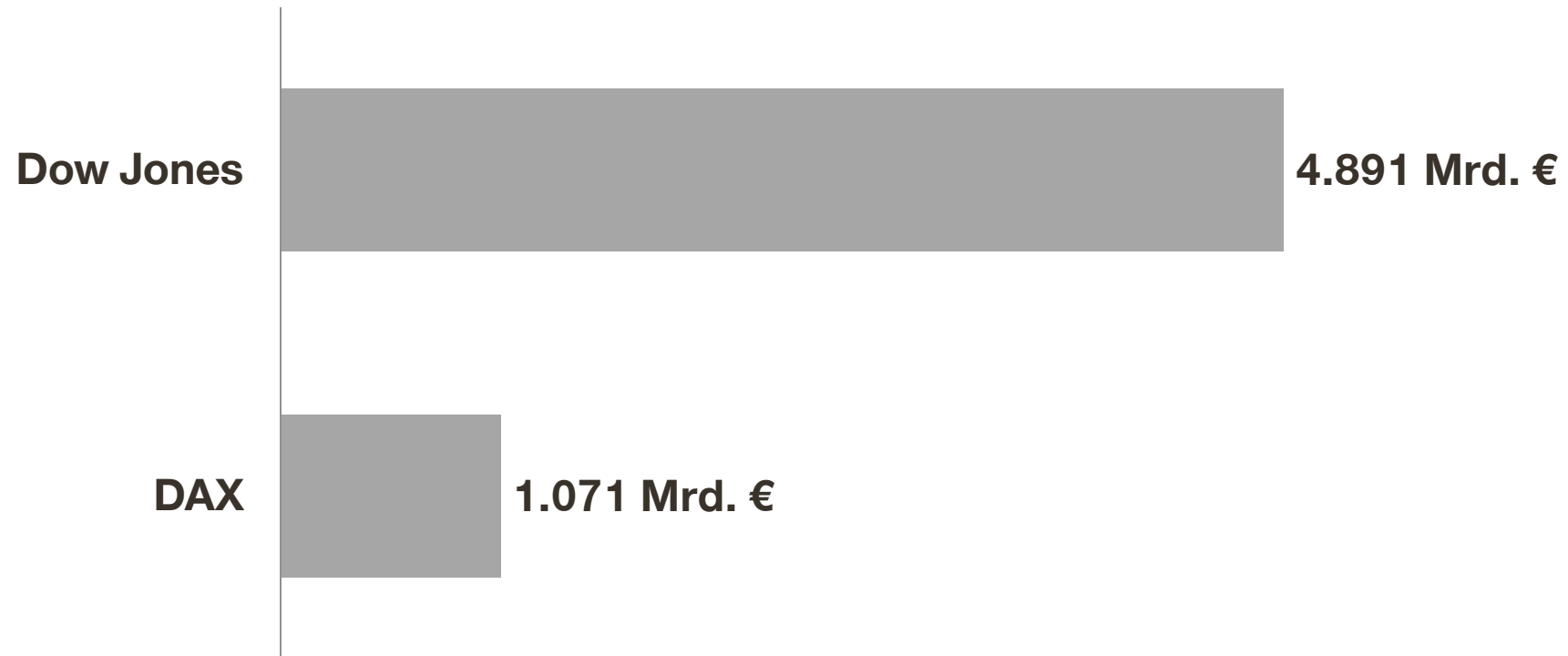
# Verteilungsparameter der Umsatzrendite börsennotierter nichtfinanzieller Unternehmensgruppen

Operatives Ergebnis (EBIT) in % des Umsatzes, saisonbereinigt



Deutsche Bundesbank

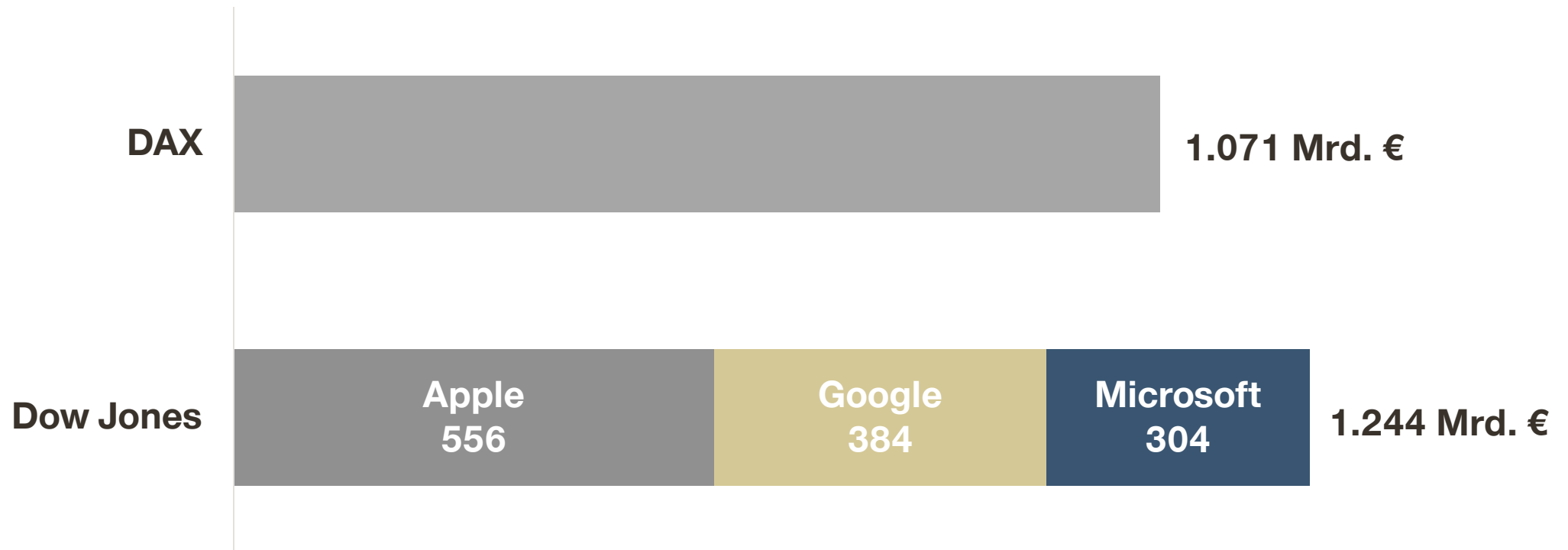
# Börsenwerte



DAX 31.8.2015, Dow Jones 8.9.2015

5H01X023


# Börsenwerte



# Amazon vs. Walmart

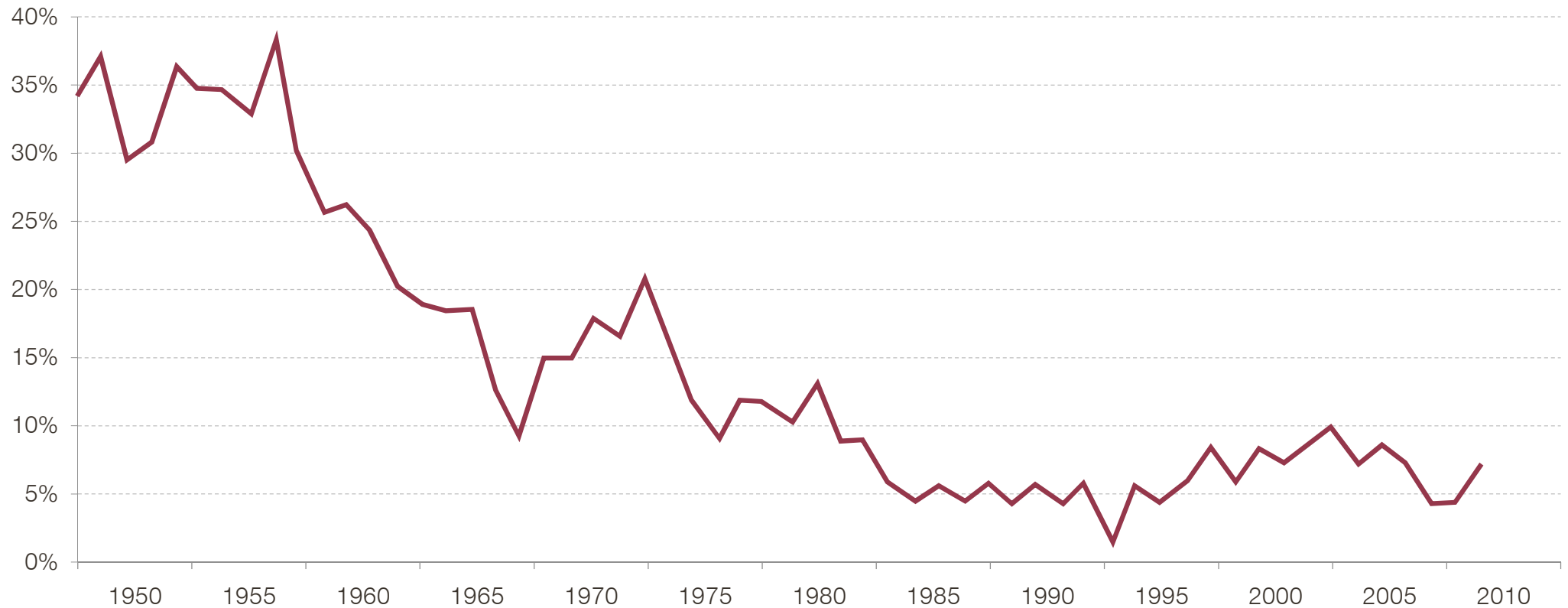
	Umsatz	Wachstum p.a. 2009-2014	Gewinn	Börsenwert
Walmart	486 Mrd. €	3,5%	16 Mrd. \$	213 Mrd. \$
Amazon	89 Mrd. €	29,4%	0	210 Mrd. \$

## Es geht auch in Deutschland/Europa

	Umsatz	Wachstum p.a. 2009-2014	Gewinn (EBT)	Börsenwert
<b>Rational</b>	497 Mrd. €	6,4%	138 Mio. €	4,16 Mrd. €
<b>Spotify</b>	1,08 Mrd. €	> 100%	-162 Mio. €	7,62 Mrd. €
<b>Geberit</b>				

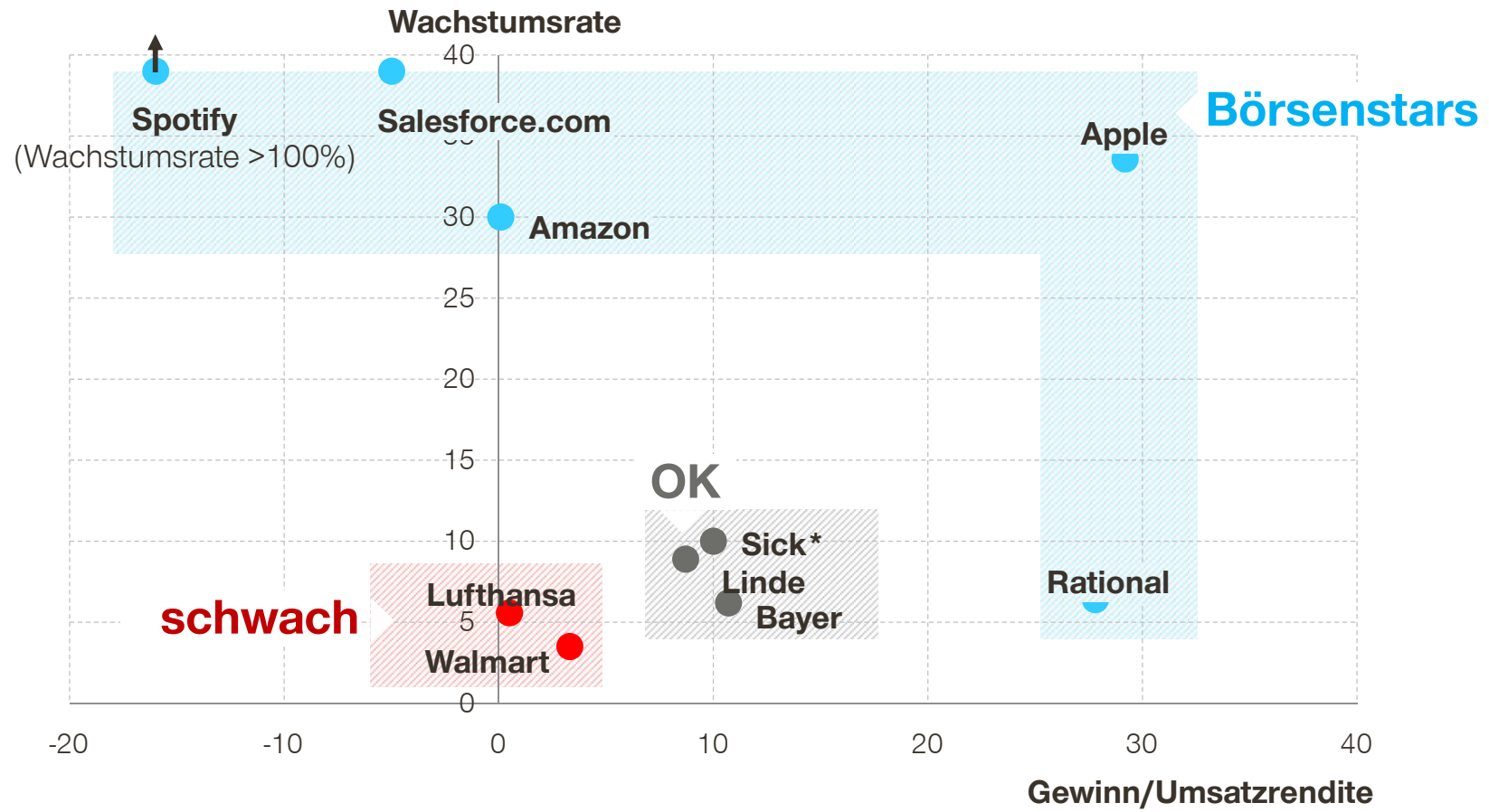
# Größer nicht notwendigerweise besser

Wahrscheinlichkeit, dass Firmen mit höchstem Umsatz auch die profitabelsten sind; US-Börsendaten



Quelle: BCG, US-Börse

# Wachstum vs. Gewinn



\* Sick (Ziel: 10% Wachstum, +10% Umsatzrendite\*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15. April 2015, S. 18)

## These 4

**Am besten ist es, bei Wachstum *und* Gewinn ein Superstar zu sein (Apple). Wenn man das nicht schafft, dann sollte man entweder ein Wachstum-Superstar (Amazon, Salesforce.com) oder ein Gewinn-Superstar (Rational) sein. Jedoch sollten 99,5% von Ihnen diese Empfehlungen schnellstens vergessen. Für Sie empfiehlt sich eher eine vernünftige Kombination von Wachstum und Gewinn. Mit 10:10 gehört man schon zur Spitzenklasse. Das ist nichts Neues, und doch muss es immer wieder gesagt werden.**



## Zusammenfassung

- In der globalisierten Welt der Zukunft gibt es keine Entschuldigung für geringes Wachstum.
- Allein in den sieben wichtigsten Ländern kommen bis 2030 zwei neue USA hinzu.
- Deutschland und Europa werden nicht schrumpfen, sondern wachsen.
- Am stärksten wachsen die Exporte. Die international aufgestellten deutschen Unternehmen partizipieren dank hoher Innovationskraft, Produktionsbasis und wettbewerbsfähiger Kosten voll an diesem Wachstum.
- Es gibt aber zu viele Unternehmen, die die Chancen der Globalisierung nicht nutzen oder die an ihren alten Geschäftsmodellen festhalten. Das ist die Ursache unserer gesamtwirtschaftlichen Wachstumsmissere
- Die Achillesferse deutscher Unternehmen war und ist die Gewinnschwäche. Daraus resultiert ein niedriger Unternehmenswert. Damit muss Schluss sein. Wir müssen einfach *gewinnorientierter* werden.

**Im Fazit: Nicht Wachstum vs. Gewinn, sondern Wachstum UND Gewinn!**

**Und zum Schluss ganz kurz....**

**... meine persönliche Hidden Champions Story**

- **Ziele: Marktführerschaft und Wachstum**
- **Fokus auf Marketing, Vertrieb, Pricing**
- **Globale Präsenz**

# Die besten Berater für Marketing, Vertrieb und CRM

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants



*manager magazin*

## Marketing und Vertrieb

<b>1</b>	<b>Simon-Kucher &amp; Partners</b>
<b>2</b>	Boston Consulting Group
<b>3</b>	McKinsey & Company

Quelle: *manager magazin* Umfrage unter Top-Managern, August 2007 and 2011/IMB

*brand eins Thema*

## Marketing und Pricing

«««	<b>Simon-Kucher &amp; Partners</b>
««««	
«	Boston Consulting Group
««««	·
	·
««««	McKinsey & Company

## Vertrieb und CRM

«««	<b>Simon-Kucher &amp; Partners</b>
««««	
«	Boston Consulting Group
««««	·
	·
««««	McKinsey & Company

Quelle: *brand eins Thema/Statista* Umfrage unter 1,426 Partnern und Projektleitern bei Beratungsunternehmen und 1.300 C-level Managern bei deutschen Firmen, Mai 2014

## Weltmarktführer in der Preisberatung

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants

”

***Simon-Kucher is world leader in giving advice to companies on how to price their products.***

*BusinessWeek*

”

***No firm has spearheaded the professionalization of pricing more than Simon-Kucher & Partners.***

William Poundstone  
in *Priceless*

”

***In pricing you offer something nobody else does.***

Professor Peter Drucker

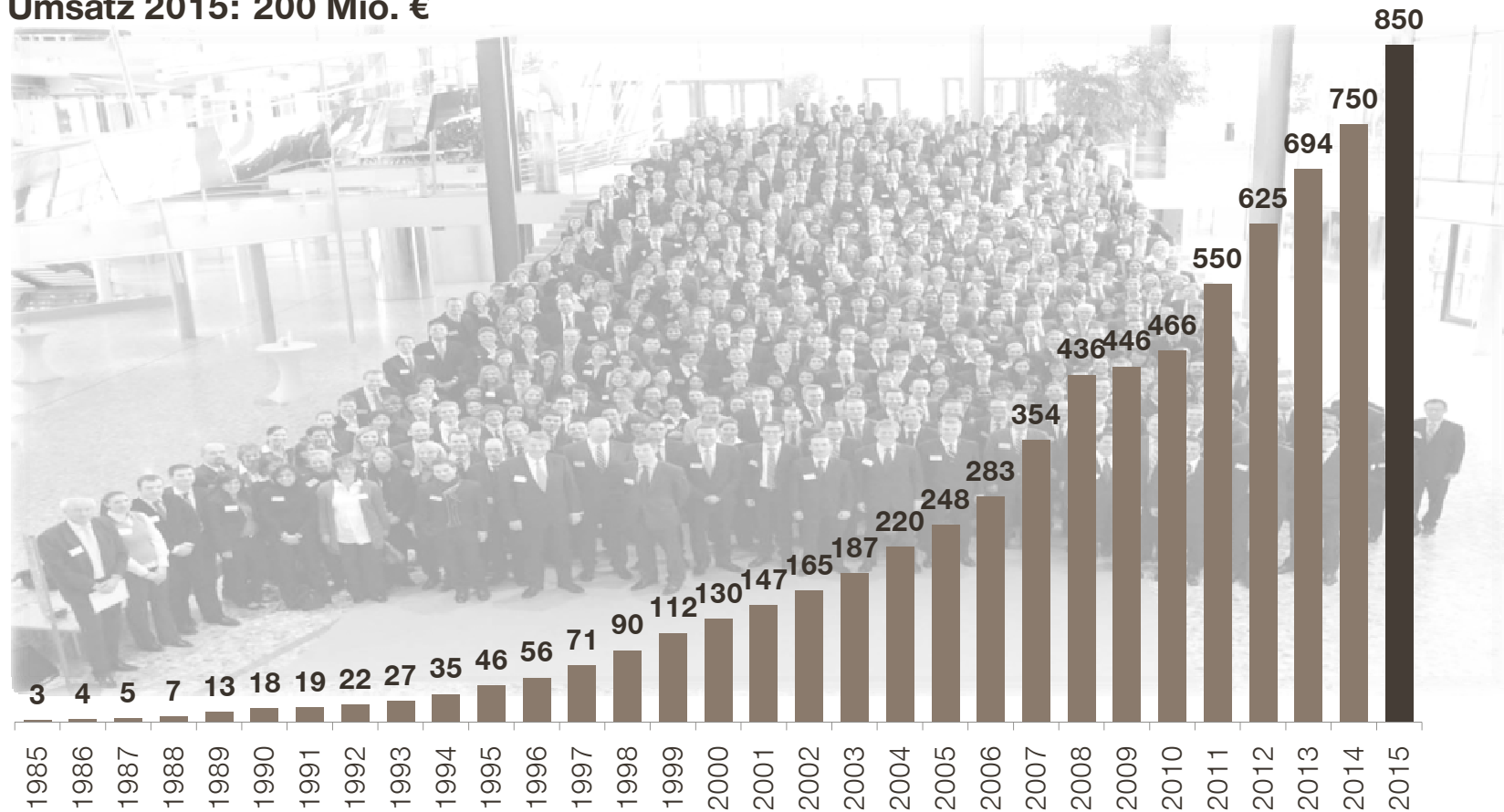
”

***No one knows more about pricing than Simon-Kucher.***

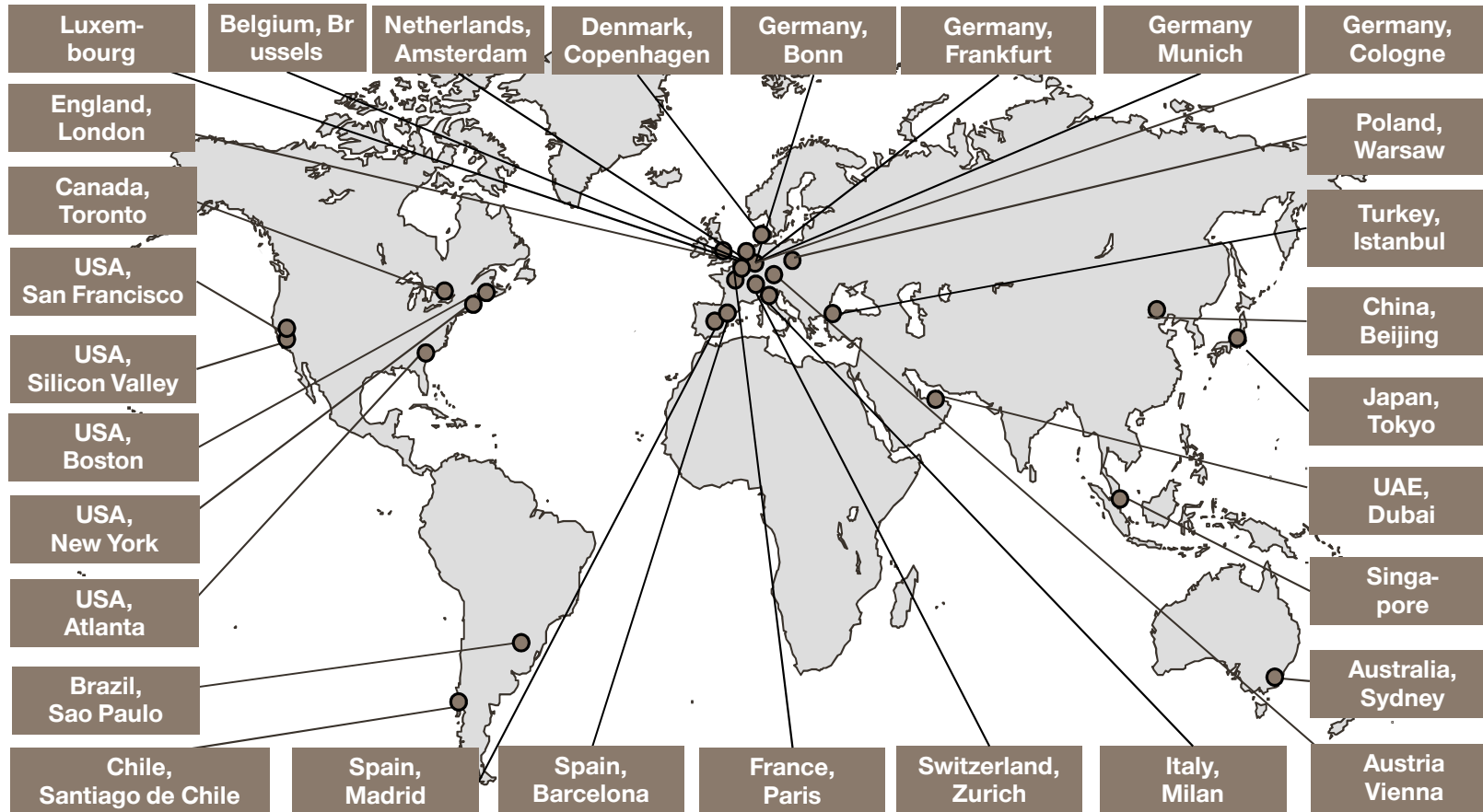
Professor Philip Kotler

# Mitarbeiter

Umsatz 2015: 200 Mio. €



# Globale Präsenz: 30 Büros

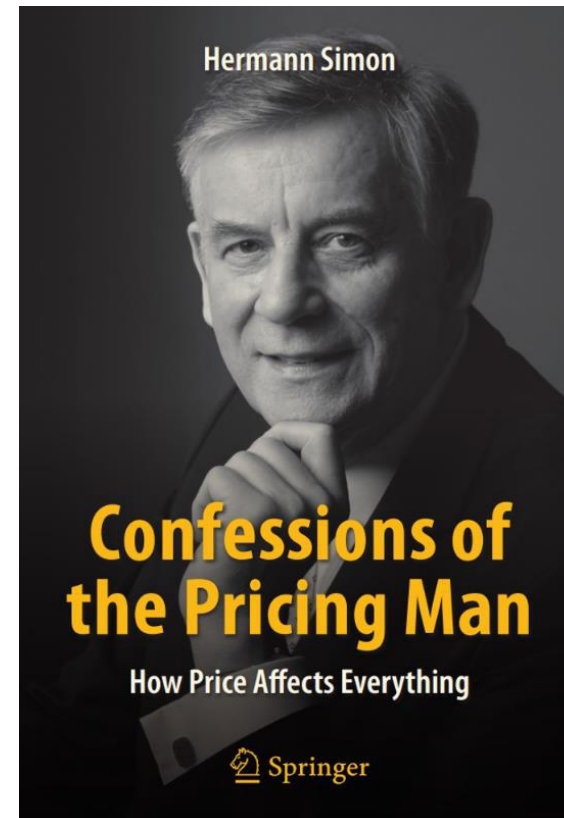
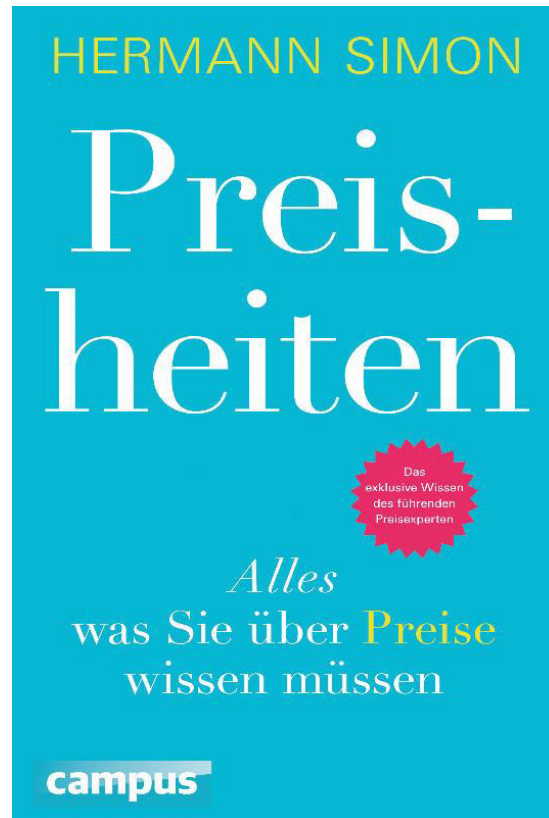


# Hidden Champions weltweit

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants

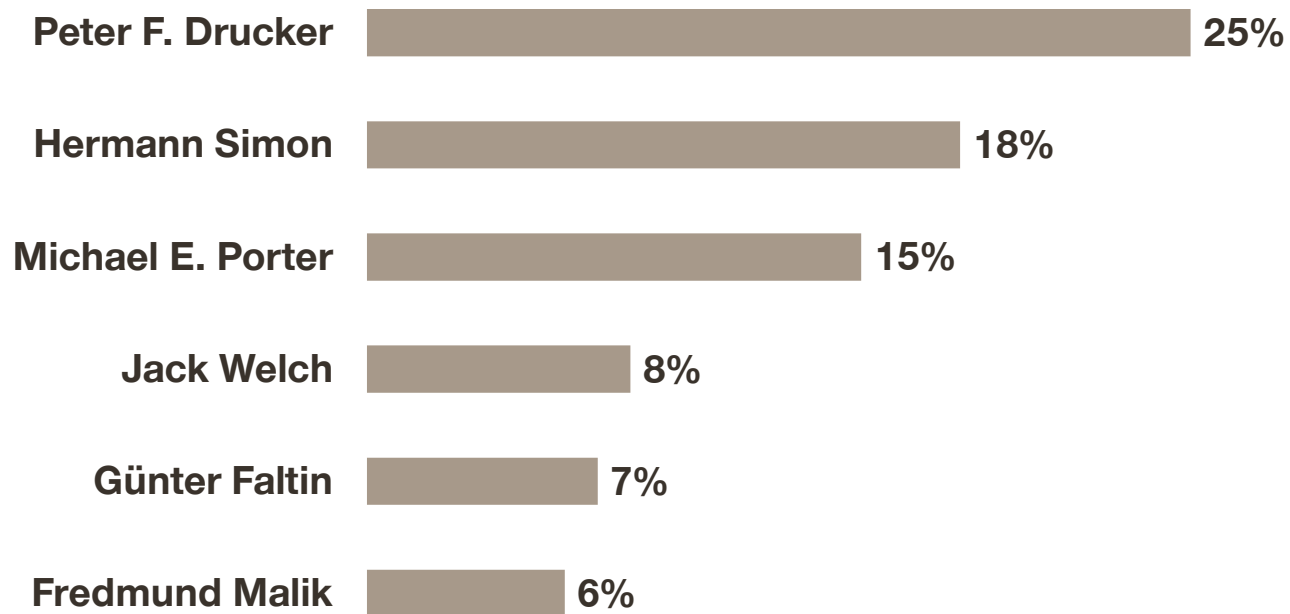






# Managementdenker 2015

Die einflussreichsten Managementdenker im deutschsprachigen Raum 2015.





***@HermannSimon***

# Hermann Simon

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

Hermann Simon ist Chairman von Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants in Amsterdam, Atlanta, Barcelona, Bonn, Boston, Brüssel, Dubai, Frankfurt, Istanbul, Köln, Kopenhagen, London, Luxemburg, Madrid, Mailand, München, New York, Paris, Peking, San Francisco, Santiago de Chile, Sao Paulo, Singapur, Sydney, Tokio, Toronto, Warschau, Wien und Zürich. Simon-Kucher ist Weltmarktführer in der Preisberatung. Simon ist, als Experte für Strategie, Marketing und Pricing, ein weltweit gefragter Berater und Referent.

In seinem "ersten" Leben lehrte er als Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an den Universitäten Mainz (1989-95) und Bielefeld (ab 1979) sowie an führenden Hochschulen im Ausland: Harvard Business School, Stanford, London Business School, INSEAD, Keio-Universität Tokio und Massachusetts Institute of Technology. Von 1985 bis 1988 leitete er das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW), heute European School of Management and Technology, Berlin. Auf der Seite managementdenker.de wird er seit 2005 zum einflussreichsten lebenden Managementdenker im deutschsprachigen Raum gewählt. Das Magazin Cicero zählt ihn zu den 100 einflussreichsten Intellektuellen in Deutschland.

Zu den mehr als 30 Buchveröffentlichungen in 26 Sprachen zählen "Hidden Champions", ein Ausdruck, der von ihm geprägt wurde, ebenso wie "Think!", "Strategie im Wettbewerb", "Das große Handbuch der Strategiekonzepte", "Geistreiches für Manager", "Der gewinnorientierte Manager", "33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise" und "Die Wirtschaftstrends der Zukunft". "Preismanagement" ist das führende Lehrbuch zum Thema. (4. Aufl. 2015). Sein Bestseller "Hidden Champions–Aufbruch nach Globalia" untersucht die Strategien unbekannter, mittelständischer Weltmarktführer. Sein neuestes Buch ist "Preiseiten–Alles was Sie über Preise wissen müssen". Die amerikanische Version "Confessions of the Pricing Man" erscheint im September 2015.

Simon ist und war Mitglied der Herausgebergremien zahlreicher Fachzeitschriften. Als Mitglied von Aufsichtsräten und Stiftungskuratorien hat er umfangreiche Erfahrungen in der Überwachung von Unternehmen gewonnen. Simon war Mitinitiator der ersten Special Purpose Acquisition Company (SPAC), die an einer Deutschen Börse eingeführt wurde und die Exceet Group S.E. erwarb. Er hat auch den ersten deutschen Search Funds mitinitiiert, der die Firma INVERS, Weltmarktführer in Car Sharing-Systemen, erwarb.

Simon studierte Volks- und Betriebswirtschaft an den Universitäten Köln und Bonn. Promotion und Habilitation legte er bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Albach an der Universität Bonn ab. Er ist Träger zahlreicher Preise (Preis des Markenverbandes, Erich-Gutenberg-Preis, Georg-Bergler-Preis, Prix de l'Académie des Sciences Morales et Politiques), Ehrendoktor der IEDC School of Management in Bled, der Universität Siegen, der Kozminski Universität in Warschau sowie Honorary Professor der University of International Business and Economics in Beijing. Simon ist Reserveoffizier der Deutschen Luftwaffe.

