

Horst Wildemann

Herausgeber

Innovationsbeschleuniger Krise

Krisenmanagement – Hochlaufkurven – Wachstumspfade

Tagungsband

Münchner Management Kolloquium

09. und 10. März 2021

Herausgeber
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann
Forschungsinstitut
Unternehmensführung, Logistik und Produktion
Technische Universität München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar.

Wildemann, Horst
Innovationsbeschleuniger Krise
Krisenmanagement – Hochlaufkurven – Wachstumspfade
München, TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und
Technologie-Management GmbH & Co. KG
ISBN 978-3-947730-23-0
Copyright © by TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik
und Technologie-Management GmbH & Co. KG
1. Auflage 2021

Verlag: TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG, München

Druck: Hofmann GmbH & Co. KG, Druck + Medien, Traunreut

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, sind vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Vorwort

Horst Wildemann

Innovationsbeschleuniger Krise

Krisenmanagement – Hochlaufkurven – Wachstumspfade

Wie können Unternehmen dem Chaos von Krisen etwas Nützliches abgewinnen?

Nicht alle Unternehmen scheitern in Krisen. Viele zeigen sich bei externen Störungen robuster und viele gehen gestärkt daraus hervor. Die Erfahrung und die aktuellen Beobachtungen zeigen, Erfolg und Misserfolg sind das Ergebnis der methodischen Herangehensweise der Unternehmen in und vor allem nach Krisenzeiten. Es lassen sich Muster ableiten – für erfolgreiches Krisenmanagement, für effektive Hochlaufkurven und profitable Wachstumspfade. Diese Krise wird ein Evolutionsbeschleuniger für einige Trends werden. Wir können nicht zurück, sondern es wird ein „New-Normal“ geben, adaptiert um neue Schwerpunkte in unserer Entwicklung:

- Evolutionslinie 1: Digitale Services und Plattformen als Schwungrad
- Evolutionslinie 2: Mehr Simulation
- Evolutionslinie 3: Hyperflexibilität mit Domain-Wissen als Anker
- Evolutionslinie 4: Mehr digitales Arbeiten
- Evolutionslinie 5: Agilität wirklich verstehen und umsetzen
- Evolutionslinie 6: Lean plus Robustheit
- Evolutionslinie 7: Der Staat als Unternehmer

Dieser Tagungsband umfasst die Beiträge des 28. Münchner Management Kolloquiums. Referenten aus internationalen Großkonzernen und Mittelstandsunternehmen sowie Wissenschaftler geben Auskunft wie der externe Impetus von Krisen für wertsteigerndes Wachstum genutzt werden kann.

Ich danke allen Referenten herzlich für ihre Beiträge.

München, den 01. März 2021

Horst Wildemann

Inhalt

Vorwort.....	5
Innovationsbeschleuniger Krise Krisenmanagement – Hochlaufkurven – Wachstumspfade.....	11
Horst Wildemann	
Restructuring, Retooling, Rethinking Everything	107
Dr. h. c. Bo I. Andersson	
Innovation durch Sensor-Intelligenz	111
Dr. Robert Bauer	
Agilität in Zeiten von COVID.....	129
Karlheinz Baumann	
Globaler 24/7 Service im Lockdown – Optimierte Wertschöpfung durch hybride Service-Netzwerke	153
Andreas Baumüller	
Innovativer Mittelstand als Treiber zukünftiger Mobilitätskonzepte.....	171
Dr. Claus Bischoff	
Erfolgsfaktoren in der Transformation.....	189
Oliver Blume	
Städte und Gemeinden nach Corona – vorwärts in die Vergangenheit. Nutzen wir die Chancen?	193
Andreas Brand	
Zukunft der Mobilität & Nachhaltigkeit in der Supply-Chain	211
Markus Duesmann & Dirk Große-Loheide	
Vaccinating women's careers	217
Dr. Ricarda Engelmeier	
Krise als Innovationsbeschleuniger.....	237
Albert Füracker, MdL	

Die Bedeutung von Schnelligkeit beim Aufstehen nach Krisen: Beispiel Möhlenhoff GmbH.....	241
Frank Geburek	
Dearbonisierung und Digitalisierung im Maschinen- und Anlagenbau	247
Dr. Toralf Haag	
Corona – Brennglas für Arbeitswelten und Geschäftsmodelle.....	271
Jörg Helten	
Sustainability for a Resilient Industrial Future	275
Peter Herweck	
Mit smartem Management die Krise meistern? Agieren in einem unsichereren Markt.....	281
Dr. Mark Hiller	
The HopSol Story – Abenteuer der Neugestaltung des namibischen Strommarktes	285
Dr. Robert Hopperdietzel	
Digitalisierung in der Bauindustrie.....	321
Dr. Axel Kaufmann	
Nachhaltig wettbewerbsfähig mit einer smarten und flexiblen Industrie.....	345
Prof. Dieter Kempf	
Krise als Führungsaufgabe – Beschleunigung von Wandel und Innovation des Weltmarktführers für Fahrzeugwäsche in Zeiten der COVID-19 Pandemie.....	349
Dr. Ralf Koeppel	
Vom Start-up zum Industrieunternehmen und zurück	359
Dr. Thomas Koniordos	
Begeisterung, Hype, Ernüchterung und jetzt? Digitalisierung in der Retrospektive: 10 Learnings um digitale Potentiale ganzheitlich zu entfesseln.	397
Sebastian Krüger	

Die Krise als Chance der Transformation eines Technologieunternehmens.....	403
Dieter May	
Von Digitalisierung bis Sustainability: Beschleunigter Wandel, verlässliche ZEISS Werte.....	411
Dr. Matthias Metz	
Volatilität als Chance in der Automobilproduktion	423
Dr. Milan Nedeljkovic	
Die Krise als Katalysator: Innovation bei Merck in Zeiten der Pandemie	437
Dr. Stefan Oschmann	
Next Generation Immunotherapy	451
Dr. Sierk Poetting	
Die Entgrenzung der Welt.....	471
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Rüttgers	
TIMING – Zum effektiven Umgang mit der Zeit Erfahrungen und Empfehlungen.....	479
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer	
Innovationsbeschleuniger Krise Krisenmanagement – Hochlaufkurven – Wachstumspfade.....	487
Dr. Bernd Scheifele	
Krisenbewältigung als Chance für den Mittelstand – ein Erfahrungsbericht aus der INDUS-Gruppe.....	497
Dr.-Ing. Johannes Schmidt	
Windenergie Kein Stillstand im Sturm	519
Jörg Scholle	
Halbleiterindustrie – Schlüssel für eine erfolgreiche Digitalisierung in Zeiten des Wandels.....	545
Andreas Schwaiger	

**Chemie als Basis für eine globale nachhaltige Entwicklung:
Eine Industrie im Spannungsfeld zwischen regionalen
Rahmenbedingungen, internationalen Konflikten
und gesellschaftlichen Erwartungen 553**

Prof. Dr. Rudolf Staudigl

Höchste Zeit für gute Aufsichtsräte..... 559

Dr. Klaus Weigel

**Accelerate Your Evolution, accelerate Your Process!
Unleashing the potential of Life Cycle Services to create
customer-centricity throughout your business. 575**

Christian Wendler

Wie die Finanzfunktion an Krisen wachsen kann..... 581

Ute Wolf

Innovationsbeschleuniger Krise

Krisenmanagement – Hochlaufkurven – Wachstumspfade

Horst Wildemann

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann
ist Leiter des Forschungsinstituts Unternehmensführung,
Logistik und Produktion an der Technischen Universität München
sowie Geschäftsführer der Managementberatung
TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und
Technologie-Management GmbH & Co. KG
www.tcw.de

Innovationsbeschleuniger Krise

Krisenmanagement – Hochlaufkurven – Wachstumspfade

Inhalt

Innovationsbeschleuniger Corona	14
Anlaufurbo und Risikobegrenzung: Der schnelle Weg aus der Krise	19
Die „unsichtbare Hand“ des Marktes funktioniert nicht für den Katastrophenschutz: Mit künstlicher Intelligenz in die Zukunft schauen	33
Kostenmanagement im Digitalzeitalter.....	38
Der Flywheel-Effekt: Der CEO von morgen muss die Schwungkraft digitaler Services verstehen!	45
Warum die Modularisierung unsere Wirtschaft schützen kann	51
Der Knoten in der smarten Perlenkette	58
Goldgräberstimmung in der Datenmine	74
Remote Management: Wohin führt uns die neue Bequemlichkeit der Jogginghosen-Meetings?	79
Der Funke des Fortschritts: Versagt der Markt in Krisenzeiten?	84
Zero Surprise als Management-Philosophie.....	96
Literaturverzeichnis	103

Innovationsbeschleuniger Corona

Nach Covid-19 wird vieles anders sein. Sieben Lehren, die Staat und Wirtschaft aus der größten Epidemie des Jahrhunderts ziehen sollten.

Horst Wildemann

Um die Bedeutung der Corona-Krise zu begreifen, lohnt der Rückgriff auf zwei große Denker im deutschsprachigen Raum. Der eine ist der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter, der als wesentliches Merkmal des Kapitalismus die ständige Zerstörung des Bisherigen bezeichnete. Diese bewerkstelligt laut Schumpeter der schöpferische Unternehmer, indem er mit Innovationen unablässig das Bestehende hinwegfegt so wie Steve Jobs mit seinem iPhone das herkömmliche Handy. Auch die Corona-Krise sorgt für Zerstörung. Doch so vernichtend die Wirkung scheint, so recht hat gleichzeitig der deutsche Philosoph Friedrich Hegel, der da sagte, „dass das Negative ebenso sehr positiv ist“. Damit meinte er, dass an die Stelle dessen, was verneint oder zerstört wird, zwangsläufig und immer auch etwas anderes Neues tritt.

Dies trifft – unabhängig von allen Opfern und Geschädigten – auch für die Corona-Krise zu. Schon jetzt lässt sich erkennen, dass das Virus im Schumpeter'schen Sinn vieles zerstört und im Hegel'schen Sinn vieles negiert hat. Doch dies wird durch Neues ersetzt werden, das es zu betrachten gilt.

1. Covid-19 wird viele unserer Einstellungen verändern und zu Verhaltensmustern führen, die letztlich in mehr Fortschritt münden. Digitale Kommunikationsformen, vermeintlich einer Avantgarde vorbehalten, verwandeln sich unter dem Diktat des Virus in Kulturtechniken, denen sich fast niemand mehr verschließt, sondern sich einsichtig anschließt. Tele- und Videokonferenzen verlieren ihre Exotik und durchlaufen einen überfälligen Praxistext, der ebenso die Defizite wie die Wege zur breitflächigen Einführung aufzeigt. Die Notwendigkeit zum

Home-Office, eben noch Markenzeichen junger Digitalunternehmen, bringt auch Traditionsunternehmen dazu, sich dieses Instruments zu bedienen und nebenbei die darin schlummernden Produktivitätsreserven zu erkennen. Ein Zurück wird es nur geben, wo körperliche Präsenz unbedingt erforderlich ist. Ansonsten wird die Corona-Krise ein Innovationsbeschleuniger, ohne den sich vieles nur langsam durchgesetzt hätte.

2. Die These vom Innovationsbeschleuniger wird gestützt durch das Phänomen der Verfügbarkeitsheuristik, bekannt aus der Verhaltens- und Erkenntnisforschung. Demzufolge entscheiden Menschen weniger auf Basis gesicherter statistischer Erkenntnisse oder langjähriger Erfahrungen, was sie tun, sondern aufgrund von Erlebnissen der jüngeren Vergangenheit. Dies führt zwar vielfach zu falschem, gleichwohl aber sehr wirksamen Handeln: Ein Glücksspieler, der sieht, wie sein Nachbar ständig gewinnt, wirft immer mehr Geld in den Automaten, weil ihn dessen Reibach überzeugt, Statistik hin oder her. Auf die Corona-Krise angewendet bedeutet dies, dass die Menschen sich bereitwillig für Verhaltensänderungen und Neues entscheiden, weil sie gerade festgestellt haben, wie sehr ihnen dies alles geholfen hat. Weitere Begründungen und wohlfeile Argumente braucht es nicht. Der Perspektivenwechsel funktioniert und ist nachhaltig, da er erlebbar dazu beigetragen hat, die Krise zu bewältigen, egal wie groß das Risiko der Wiederholung tatsächlich ist.

3. Die mentalen Auswirkungen der Corona-Krise auf die Entscheidungsträger können vor diesem Hintergrund nicht hoch genug bewertet werden. Denn diejenigen, die die Wirtschaft in den vergangenen Jahren als hochkomplexes System von Warenströmen organisiert haben, erleben gerade einen Praxisschock. Die Fundamentalstörung steht nicht im Lehrbuch, sondern existiert real. Geschäftsmodelle und öffentliches Leben werden deshalb künftig viel mehr von ihrer Anfälligkeit für Störungen hergedacht werden müssen und nicht von ihrem reibungslosen Betrieb. Back-ups, Vorratshaltung, Ausweichmöglichkeiten, maximale Flexibilität, etwa die Umstellung der Produktion von Luft- auf Atemfilter: All dies wird in Zukunft eher der Ausgangspunkt denn ein

Abfallprodukt aller Überlegungen sein. Die Beherrschung von Krisen und die Bewältigung von Störungen werden zu Imperativen aller Geschäftsmodelle.

4. Ein wesentliches Instrument, diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist der massive Ausbau digitaler Services und Plattformen. Denn sie helfen, Risiko zu managen: Etwa durch Online-Lieferdienste, wenn Läden schließen müssen, oder durch Tele-Arbeitsplätze, wenn der Weg ins Büro und die Arbeit am dortigen Schreibtisch nicht zumutbar sind. Digitale Plattformen und Services sind dazu geeignet, Risiken und Volatilität – etwa den Nachfrageboom gefolgt vom Nachfrageeinbruch bei Toilettenpapier – in ein Gleichgewicht zu bringen. Sie sind häufig mit geringem Kapitaleinsatz verbunden und lassen sich schnell in großem Maßstab einsetzen. Das heißt nicht, dass Industrieunternehmen ihre Produktionsanlagen samt Fabriken veräußern sollten. Sie werden viel mehr Plattformen und digitale Services um ihre Produkte herumstricken müssen, um den Umsatz davon abzukoppeln, ob etwa Autohäuser oder Fahrradläden schließen müssen.

5. Die Corona-Krise forciert das Ende individuellen Wissens. An die Stelle singulären Expertentums tritt das gesammelte Know-how ganzer Abteilungen und Unternehmen, auf das möglichst viele Akteure zugreifen können. Dies ermöglicht ein schnelles Umschalten auf neue Erfordernisse. In der Betriebswirtschaft spricht man von Domänenwissen. Mit dessen Hilfe können Unternehmen in ganz neue Geschäftsfelder expandieren. Wieso sollte der Staubsaugerhersteller Dyson seine Kompetenz auf dem Feld der Luftströmung und Filtertechnik nicht nutzen, um blitzschnell und ohne hohe Anlaufkosten auf Virenschutz umzuschalten? Gleichzeitig fördert die Corona-Krise die Wiederbelebung verlorener Dimensionen der Kreativität – vom Improvisieren bis zum spielerischen Ausprobieren. Es schlägt die Stunde derer, die sich in ihrer Freizeit stundenlang der Herausforderung handwerklicher Probleme oder kniffliger Computerspiele stellen. Solche Fähigkeiten braucht es nun, um ein Unternehmen, eine Schule oder eine Behörde gegen größte Widrigkeiten am Laufen zu halten. Die