

Horst Wildemann

Herausgeber

Stresstest für Geschäftsmodelle

Welche Führungsprinzipien sind zukunftsfähig?

Tagungsband

Münchener Management Kolloquium

17. und 18. März 2015

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 über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst

Stresstest für Geschäftsmodelle

Welche Führungsprinzipien sind zukunftsfähig?

München, TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN 978-3-941967-71-7

Copyright (C) by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2015

Verlag:

TCW Transfer-Centrum 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 (Hrsg.)

Stresstest für Geschäftsmodelle

Welche Führungsprinzipien sind zukunftsfähig?

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat fast alle Unternehmen in Deutschland betroffen. Nun müssen die Lehren daraus gezogen werden. Eine Adaption des Stresstests aus dem Finanzbereich verspricht Robustheit von Unternehmensstrategien. Dazu ist ein Stresstest von Geschäftsmodellen sinnvoll. Ob ein Geschäftsmodell gefährdet ist, entscheidet sich daran, ob es Werte im Unternehmen schafft.

Erst eine Perspektive auf Wertsteigerung schafft eine Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Dazu ist eine Strategie mit der größten Hebelwirkung zu definieren. Es muss Klarheit darüber herrschen, innerhalb welcher Zeit eine solche Strategie – profitables Wachstum oder Effizienzsteigerung – umgesetzt werden kann und wie sie zu finanzieren ist. Dies erfordert eine neue Ausrichtung der Ressourcenallokation. Dabei ist zu beachten, dass die Strategie der Effizienzsteigerung Grenzen hat, die des profitablen Wachstums aber nicht. Eine Steuerung in Planungs- und Budgetierungsrunden nach Kriterien wie Standortsicherung, Prestigedenken oder politische Verhandlungen führt zu hohem Investitionsvolumen und reicht nicht aus. Zu häufig werden dadurch Projekte, die nach Kürzungsrunden übrig geblieben sind und nicht Strategien finanziert. Dazu muss die Unternehmensleitung die Ressourcen im Zielbildungsprozess für jeden Bereich und Mitarbeiter verankern. Hierzu sind Methoden hinsichtlich Erkenntniswert und Anwendbarkeit erforderlich. Fragen nach der Höhe des Verbesserungspotenzials jedes Geschäftsfeldes sind ebenso zu beantworten, wie Fragen nach dem Wert von Strategien. Antworten hierzu finden Sie in den Autorenbeiträgen.

Der Tagungsband umfasst die Beiträge des Münchner Management Kolloquiums. Referenten aus internationalen Großkonzernen und Mittelstandsunternehmen sowie Wissenschaftler geben Auskunft über die Erfolgsfaktoren bei Stresstests von Geschäftsmodellen und zeigen Möglichkeiten auf, wie Stressbedingungen simuliert werden können, bevor Sie unkontrolliert über ein Unternehmen hereinbrechen.

Ich danke allen Referenten herzlich für ihre Beiträge.

München, den 01. März 2015

Horst Wildemann

(Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.)

Inhalt

| | |
|--|------------|
| Stresstest für Geschäftsmodelle: Welche Führungsprinzipien sind zukunftsfähig? | 10 |
| Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann | |
| Stresstest in der russischen Automobilindustrie | 119 |
| Dr. h. c. Bo Inge Andersson | |
| Kundenlösungen als Innovationstreiber | 139 |
| Dr. Robert Bauer | |
| Developing new markets in India | 155 |
| Dr. Tobias Engelmeier | |
| Unternehmertum als zentrales Führungsprinzip | 167 |
| Hans-Georg Frey | |
| Management by Zeppelin – kulturbasierte Führung | 187 |
| Peter Gerstmann | |
| Das Geschäftsmodell der Volks- und Raiffeisenbanken im digitalen Zeitalter | 209 |
| Prof. Dr. h. c. Stephan Götzl | |
| Unternehmensführung in globalen Wachstumsmärkten | 233 |
| Norbert Gruber | |
| Differenzierte Marktbearbeitung durch Einführung einer Geschäftsbereichsorganisation..... | 247 |
| Dipl.-Ing. René Gudjons | |
| Digitaler Stresstest - Welche Kompetenzen braucht mein CDO?..... | 265 |
| Andreas Harting | |
| Wertorientierung als konsequenter und nachhaltiger Stresstest - dargestellt am Beispiel eines Weltmarktführers..... | 287 |
| Joerg Hellwig | |

| | |
|---|------------|
| Geschäftsmodelle im Zeichen der Digitalisierung..... | 307 |
| Dipl.-Ing. (FH) Klaus Helmrich | |
| Neuste Entwicklungen beim maschinellen Tunnelvortrieb im Großdurchmesserbereich..... | 317 |
| Dr.-Ing. E. h. Martin Herrenknecht | |
| Die neue Normalität: Unternehmensführung in unsicheren und volatilen Märkten | 377 |
| Hanswilli Jenke | |
| Innovationskraft, Dynamik & Balance – 185 Jahre Erfolg mit Stahl | 389 |
| Dr.-Ing. Hans-Toni Junius | |
| Von Familienunternehmen lernen: Eigentümerkultur als Basis des Führungsprinzips bei Siemens..... | 401 |
| Joe Kaeser | |
| SYNCHRO plus - Lean reloaded..... | 423 |
| Dr.-Ing. Mathias Kammüller | |
| Hansgrohe – Globalisierung managen | 435 |
| Thorsten Klapproth | |
| Auslaufmodell Exportweltmeister – Warum sich der deutsche Maschinenbau ändern muss | 449 |
| Dipl.-Ing. MBA Stefan Klebert | |
| Leichtbaustrategien im Automobilbau | 465 |
| Dr. Peter Laier | |
| Robuste Geschäftsmodelle erfordern kreative Führungsprinzipien - Ein Stresstest - | 483 |
| Prof. Dr.-Ing. Uwe Loos | |
| Globaler Agrarrohstoffhandel im Umfeld volatiler Märkte: Führungsprinzipien und Risikomanagement des BayWa Konzerns..... | 491 |
| Prof. Klaus Josef Lutz | |

| | |
|---|------------|
| Commodity Lieferant und Lösungsanbieter – Hybrides Geschäftsmodell als Erfolgsfaktor | 517 |
| Frank Notz | |
| Erfolgsfaktor Unternehmenskultur..... | 539 |
| Jürgen Otto | |
| Aktive Gestaltung einer weltweiten Supply Chain in turbulenten Zeiten | 553 |
| Wilhelm Rehm | |
| Globalisierung - Interkulturelle Themen..... | 559 |
| Dr. Peter Reif | |
| Der BMW Motorrad Weg | 579 |
| Dipl.-Ing. Stephan Schaller | |
| Von diversifizierten Führungsstilen zu einem zukunftsfähigen und multidimensionalen Führungsansatz - Wandel als Stresstest am Beispiel eines international agierenden Mittelständlers..... | 605 |
| Sven Spies | |
| Vertrauen weltweit: Deutsche Ingenieurskompetenz im globalen Wettbewerb..... | 625 |
| Dr.-Ing. Axel Stepken | |
| Strategische Führung im Mittelstand | 641 |
| Dr. Michael Süß | |
| Vaillant: Vom Zukunftsbild zur Erfolgsstrategie..... | 645 |
| Dr. Carsten Voigtländer | |
| Moderne Führung in der Audi Produktion | 681 |
| Dr.-Ing. Hubert Waltl | |
| Eine Branche im Umbruch – wie der Volkswagen Konzern die Zukunft des Automobils gestaltet | 705 |
| Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Martin Winterkorn | |

| | |
|--|------------|
| Stresstest als Teil der mittelfristigen Unternehmensplanung - Fallbeispiel Pfeleiderer GmbH | 713 |
|--|------------|

Michael Wolff

| | |
|--|------------|
| Succeeding in the Luxury Car Market - the Jaguar Land Rover Way | 723 |
|--|------------|

Dr.-Ing. Wolfgang Ziebart

| | |
|---|------------|
| Weltweite Marktführerschaft verlangt nach besonderen Führungsgrundsätzen | 751 |
|---|------------|

Paul Zumbühl

Stresstest für Geschäftsmodelle
Welche Führungsprinzipien sind zukunftsfähig?

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Leiter des Forschungsinstituts
Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der Technischen
Universität München sowie Geschäftsführer der Managementberatung
TCW GmbH & Co. KG
www.tcw.de

| | | |
|----------|--|------------|
| 1 | Einleitung: Führungsprinzipien im Dauerstress | 12 |
| 2 | Herausforderungen für Unternehmen..... | 14 |
| | 2.1 Globalisierung und Länderrisiken..... | 14 |
| | 2.2 Konjunkturelle Entwicklung | 18 |
| | 2.3 Politische Rahmenbedingungen | 22 |
| | 2.4 Märkte und Kunden..... | 26 |
| | 2.5 Technologie und Innovation..... | 30 |
| 3 | Durch Stresstests zum Wettbewerbsvorteil..... | 35 |
| | 3.1 Status quo des Risikomanagements | 35 |
| | 3.2 Ziele und Aufgaben von Stresstests..... | 40 |
| 4 | Risiken entlang der Wertschöpfungskette..... | 43 |
| | 4.1 Beschaffung..... | 43 |
| | 4.2 Produktion | 47 |
| | 4.3 Absatz..... | 51 |
| | 4.4 Logistik..... | 57 |
| | 4.5 Forschung und Entwicklung..... | 62 |
| | 4.6 Management und Organisation | 65 |
| | 4.7 Finanzen | 69 |
| 5 | Ansatzpunkte für zukunftsfähige Führungsprinzipien..... | 73 |
| | 5.1 Kostenmanagement | 73 |
| | 5.2 Kundenorientierung..... | 80 |
| | 5.3 Flexibilität | 83 |
| | 5.4 Organisationsgestaltung | 87 |
| | 5.5 Netzwerk- und Supply Chain Management | 91 |
| | 5.6 Nutzung verborgener Ressourcen | 95 |
| 6 | Nutzung und Verankerung von Stresstests..... | 99 |
| | 6.1 Projektorganisation..... | 99 |
| | 6.2 Institutionalisierung von Stresstests | 102 |
| | 6.3 Chancen für Unternehmen..... | 106 |
| 7 | Zusammenfassung und Fazit..... | 109 |
| 8 | Literaturverzeichnis | 111 |

1 Einleitung: Führungsprinzipien im Dauerstress

Die Finanzkrise hat die Anfälligkeit von Unternehmen gegenüber äußeren Entwicklungen verdeutlicht. Der Maschinen- und Anlagenbau als Rückgrat des Wirtschaftsstandorts Deutschland musste Einbrüche der monatlichen Auftragseingänge um bis zu 58% verkraften. Anderen Branchen wie der Automobilindustrie erging es ähnlich. Damals konnte nur durch massive staatliche Programme wie die Kurzarbeit oder die Abwrackprämie Schlimmeres verhindert werden. Insgesamt gab Deutschland über 100 Milliarden Euro für Konjunkturprogramme aus. Aber sind deutsche Unternehmen heute besser vorbereitet auf die Krise? Es ist festzustellen, dass deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich den Turbulenzen und Einbrüchen der letzten Jahre sehr erfolgreich getrotzt haben. Eine Ursache hierfür liegt selbstverständlich in dem großen Erfindergeist und dem German Engineering, das den Unternehmen stets neue Lösungen aufzeigt, die weltweit gefragt sind. Die zweite Ursache liegt in der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen. Deutsche Unternehmen waren in der Vergangenheit sehr gut darin, vom Wettbewerb zu lernen. Durch das Nachahmen und Weiterentwickeln konnten sie die Vorteile der Konkurrenz in eigene Stärken verwandeln. Zudem haben deutsche Unternehmen ihren Führungsstil verwissenschaftlicht und greifen bei Entscheidungen auf analytische Methoden zurück. Den Ausgangspunkt für diese Entwicklung bildete die „japanische Herausforderung“ zu Beginn der 1980er Jahre. Damals wurde der etablierte hierarchisch-patriarchische Führungsstil von oben in Frage gestellt. Manager mussten sich nach unten auf den Boden der Tatsachen begeben, um die Wertschöpfung zu optimieren und wettbewerbsfähig gegenüber der Konkurrenz aus Asien zu bleiben. Durch Just-in-Time und ähnliche Konzepte konnten, ausgehend von der Automobilindustrie, Fertigungskosten drastisch reduziert werden. Es folgte die Erkenntnis, dass man an jedem noch so kleinen Schraubchen drehen muss, um Optimierungschancen wahrzunehmen. Um die Schraubchen auszumachen, mussten sich Führungskräfte neue Methoden und Konzepte aneignen. Aber dennoch zeigt sich heute, dass Analysen zwar ihren Zweck erfüllen und Deutschland zu einem der wettbewerbsfähigsten Industriestandorte weltweit gemacht haben, aber sie machen auch blind für Entwicklungen, die jenseits der Planungsannahmen liegen und führen dazu, dass sich Führungskräfte gebettet in Excel-Tabellen und PowerPoint-Charts in falscher Sicherheit wiegen.

Extreme Herausforderungen, die jenseits der Planungsannahmen liegen, treten immer wieder auf und bringen etablierte Branchen, Unternehmen und Geschäftsmodelle in Bedrängnis. Die Betrachtung der vergangenen Krisen zeigt, dass das Delta heutzutage immer größer wird und die Reaktionszeit für Unternehmen sinkt. Unternehmen, die sich nicht auf extreme Ereignisse vorbereiten, sind in einer derartigen Umgebung nicht zukunftsfähig. Der Grund hierfür liegt in der gestiegenen Abhängigkeit der Unternehmen von externen Faktoren, die auf verschiedene Trends zurückzuführen ist. Zunächst wurde in den vergangenen Jahren die Wertschöpfungstiefe teilweise drastisch reduziert, sodass in vielen Unternehmen mehr als die Hälfte der Wertschöpfung nicht direkt beeinflussbar ist. Somit werden die Erfolgsfaktoren Qualität, Kosten und Zeit der Beschaffungsgüter durch die Leistungsfähigkeit der Lieferanten bestimmt. Fällt ein Lieferant aus, ist die