

Stressresistenz zukunftsfähiger Strategien

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

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

TCW-report Nr. 67

München 2015

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.

Horst Wildemann

Stressresistenz zukunftsfähiger Strategien

Stresstest für Geschäftsmodelle

Welche Führungsprinzipien sind zukunftsfähig?

ISBN 978-3-941967-72-4

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr 145 • 80804 München • Tel: +49 89 36 05 23 0 • Fax: +49 89 36 10 23 20
eMail: mail@tcw.de • Internet: <http://www.tcw.de>

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, 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.

Was der TCW-Report „Stressresistenz zukunftsfähiger Strategien“ leistet:

Zur Vorbereitung auf die Zukunft sind drei zentrale Fragestellungen zu beantworten:

1. Was sind die Trends und Herausforderungen, denen sich mein Unternehmen zukünftig stellen muss?
2. Welche denkbaren Zukunftsszenarien ergeben sich?
3. Was sind die möglichen Risiken, die aus den Entwicklungen entstehen? Welche Schwachstellen können sich in meiner Wertschöpfungskette ergeben?
4. Was sind zukunftsfähige Führungsprinzipien, um den Schwachstellen und Risiken zu begegnen und diese auf ein Mindestmaß zu reduzieren?

Um diesen Fragen nachzugehen, werden in diesem TCW-Report die Risikofelder im Unternehmensumfeld umrissen, bevor Stresstests als Konzept des Risikomanagements diskutiert werden. Es werden Risiken entlang der Wertschöpfungskette systematisiert und einzelne Risikofaktoren dargestellt. Es werden Ansatzpunkte für zukunftsfähige Führungsprinzipien aufgezeigt und Möglichkeiten zur Nutzung und Verankerung von Stresstests zur Vorbereitung auf zukünftige Ereignisse vorgestellt. Die praktische Relevanz der Ideen und Methoden wird anhand von Fallstudien diskutiert. Dies zeigt Handlungsmöglichkeiten und Best-Practice-Lösungen auf, welche die Grundlage der Sicherung der Zukunftsfähigkeit sind.

Der Autor:



Horst Wildemann

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

Technische Universität München

Geschäftsführer

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Redaktionelle Mitarbeit:

Kiryō Abraham, Sebastian Bauer, Axel Brunn, Dr. Falko Burghardt, Sebastian Eckert, Fabian Fischer, Benedikt Grebner, Jesco Gumprecht, Christian Häcker, Christopher Hellmann, Florian Hojak, Andreas Jung, Matthias Kammer, Ulrich Krauß, Sebastian Kurz, Thorsten Lützel, Adrian Markgraf, Torsten Mittelstraß, Maximilian Offizier, Dr. Patrick Pommer, Martinus Rüben, Karl Schwarzenbilder, Stefan Söllner, Sven Stegmann, Benjamin Ströbele, Carsten von Hadeln, Dr. Thomas Winter, Thomas Wolff und Stefan Zetzmann.

INHALTSVERZEICHNIS

Was sind die Rahmenbedingungen für stressresistente Strategien?..... 5

Welchen Herausforderungen begegnen Unternehmen heute?..... 10

 Globalisierung und Länderrisiken 10

 Konjunkturelle Entwicklung..... 18

 Politische Rahmenbedingungen..... 26

 Märkte und Kunden 34

 Technologie und Innovation 43

Wie führen Stresstests zum Wettbewerbsvorteil? 52

 Status quo des Risikomanagements 52

 Ziele und Aufgaben von Stresstests 62

Welche Risiken entstehen entlang der Wertschöpfungskette? 68

 Beschaffung 68

 Produktion..... 77

 Absatz 84

 Logistik 97

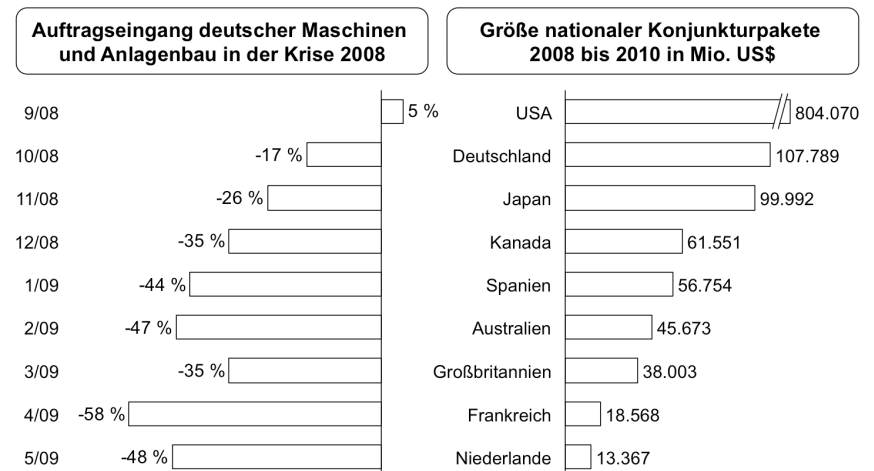
 Forschung und Entwicklung 105

| | |
|---|------------|
| Management und Organisation | 113 |
| Finanzen..... | 121 |
| Welche Führungsprinzipien bestimmen die Zukunftsfähigkeit? | 129 |
| Kostenmanagement..... | 129 |
| Kundenorientierung | 144 |
| Flexibilität..... | 149 |
| Organisationsgestaltung..... | 155 |
| Netzwerk- und Supply Chain Management..... | 164 |
| Nutzung verborgener Ressourcen | 173 |
| Wie lassen sich Stresstests nutzen und verankern? | 181 |
| Projektorganisation | 181 |
| Institutionalisierung von Stresstests..... | 187 |
| Chancen für Unternehmen | 194 |
| Zusammenfassung und Fazit | 201 |
| Literatur..... | 203 |
| Stichwortverzeichnis | 211 |

Was sind die Rahmenbedingungen für stressresistente Strategien?

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

Die Finanzkrise 2008 ...



➡ ... steigerte die Zahl der Insolvenzen um 22% im Vergleich zu 2007.