

## *Was beinhaltet der TCW-Report „Innovationsbeschleuniger Krise?“*

Joseph Schumpeter prägte vor über 100 Jahren das Konzept der schöpferischen Zerstörung und es zeigt sich, in Krisenzeiten gilt dieser Ansatz umso mehr. Nicht alle Unternehmen scheitern in Krisen. Viele zeigen sich bei externen Störungen robuster und viele gehen gestärkt daraus hervor. Die Fallstudien im aktuellen TCW Report zeigen, dies ist kein Zufall, sondern das Ergebnis der methodischen Herangehensweise der Unternehmen in und vor allem nach Krisenzeiten. Mit der richtigen Strategie kann es Unternehmen gelingen, die neuen Perspektiven und die neu entstehenden Ungleichgewichte für sich zu nutzen und durch eine Innovationsoffensive den Wachstumskurs nach der Krise sogar zu intensivieren. Die Führungsmodelle der Zukunft bauen auf die Ausgewogenheit zwischen Lean und Robustheit, um kapitalarmes Wachstum zu ermöglichen aber dennoch bei externen Schocks nicht in eine Liquiditätskrise zu rutschen.

Dieser TCW Report richtet sich an Führungskräfte in Unternehmen und enthält Strategien, Methoden und Konzepte, um den externen Impuls von Krisensituationen in Wachstumsstrategien zu übersetzen. Beschrieben werden Handlungsmuster zur Krisenbewältigung und für ein kapitalarmes Wachstum, Strategien zur Stabilisierung und zur Optimierung gefährdeter Geschäftsmodellen. Ferner werden Innovationstechniken zur Beschleunigung von Wachstumspfaden und digitale Technologien zur Steigerung der Innovationskraft erläutert.

Der Autor:



**Horst Wildemann**

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

Technische Universität München

**Geschäftsführer**

TCW Transfer-Centrum GmbH &  
Co. KG, München

Mein persönlicher Dank gilt Herrn Dr. Sebastian Eckert für die Mitarbeit an diesem TCW Report und die Übernahme der redaktionellen Führung. Zudem danke ich Herrn Kai Wright, Frau Myriam Lutz, Herrn Dr. Thomas Winter sowie Herrn Niklas Stepanek für ihren Beitrag zur Erstellung der Schaubilder.

***INHALTSVERZEICHNIS***

1.	<b>Was kennzeichnet unterschiedliche Krisensituationen? .....</b>	<b>4</b>
2.	<b>Welche Lektionen haben wir aus den vergangenen Krisen gelernt?.....</b>	<b>10</b>
3.	<b>Wie kann die Krise als Innovationsbeschleuniger genutzt werden? .....</b>	<b>49</b>
4.	<b>Welche Erfolgsfaktoren zeichnen ein belastbares Geschäftsmodell aus? .....</b>	<b>76</b>
5.	<b>Wie lässt sich ein kapitalarmes Wachstum bei kontrolliertem Risiko gestalten? .....</b>	<b>103</b>
6.	<b>Welche Führungskonzepte sind notwendig? .....</b>	<b>137</b>
7.	<b>Fazit: Die Krise als Evolutionsbeschleuniger!.....</b>	<b>154</b>
8.	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>159</b>

## 1. Was kennzeichnet unterschiedliche Krisensituationen?

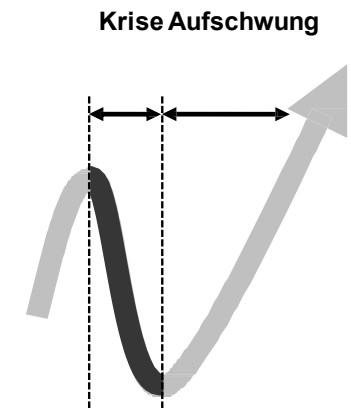
Zur Empfehlung von Konzepten und Methoden sowie passender Reaktionen auf die jeweils vorliegende Krise ist eine Klassifikation der Krisensituationen vorzunehmen.

Die Finanzkrise im Jahr 2008/2009 war gekennzeichnet durch einen Einbruch der Nachfragefunktion. Die Angebotsfunktion bestand weiterhin. Unternehmen mussten lernen, mit Kunden, mit denen man jahrelange Beziehungen hatte, eine neue Geschäftsbeziehung aufzubauen, um die durch die Finanzwirtschaft ausgelöste Krise zu bewerkstelligen. Diese Krise wurde gemeistert. Zu erkennen ist das daran, dass viele Unternehmen nach der Krise eine schnelle Anlaufkurve darstellen konnten.

Die Corona-Krise unterscheidet sich dennoch grundlegend von früheren Krisen. Die erste Krise, die „Japanische Herausforderung“, zog beängstigende Prognosen nach sich. Durch Lernen sowie schnelle Reaktionen konnte der vermeintliche Vorsprung wieder aufgeholt werden. Aber die damalige Krise hatte eine intakte Angebots- und Nachfragefunktion. Die Unternehmen produzierten und die Konsumenten konsumierten. Die Antwort der Unternehmen lag darin zu lernen, wie man Kosten reduzieren und gleichzeitig mit Innovationen wieder eine Spitzenposition erreichen kann.

Jede Krise birgt Gefahren, ...

Fragestellungen: Wie können wir ...	
1	... Gefahrenpotenziale für das Unternehmen zukünftig frühzeitig erkennen?
2	... in schwierigen Zeiten auf „Sicht fliegen“ und kurzfristig steuern?
3	... operative Exzellenz auch in Krisenzeiten erreichen?
4	... finanzielle Polster aufbauen, um ausreichend Kapital für Wachstumsakquisitionen zu haben?
5	... unsere Prozesse flexibel und anpassungsfähig gestalten?
6	... neue Wege gehen und uns strategisch auf den globalen Märkten positionieren?



⇒ ... ist aber auch Vorphase für wirtschaftliches Wachstum.

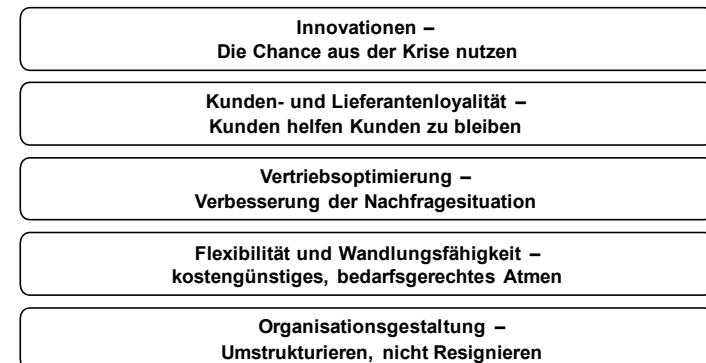
Das Verständnis der Ursachen und Verstärker der Absatzkrise stellt den ersten Schritt innerhalb der Strategiefindung zum Umgang mit der Krise im Unternehmen dar. Pauschale Empfehlungen, wie beispielsweise die Nutzung der Krise zur Gewinnung neuer Marktanteile, sind mit Vorsicht zu genießen. Während es für das eine Unternehmen durchaus sinnvoll erscheint, in der gegenwärtigen Situation Marktanteile, beispielsweise durch die Übernahme insolventer Wettbewerber, zu gewinnen, kann diese Strategie für ein anderes Unternehmen ein folgenschwerer Fehler sein, da die kurzfristige Investition schnell dazu führen kann, dass das kaufende Unternehmen selbst in Liquiditäts-schwierigkeiten gerät. Um zielgerichtet Auslöser von expliziten Unternehmenskrisen von heute und deren Krisenkatalysatoren zu identifizieren, bedarf es zu allererst einen Blick auf volkswirtschaftliche Krisen der Vergangenheit im Kontext der geschichtlichen Entwicklung. Es zeigt sich, dass sich historische Fehler vielfach wiederholen, die, kombiniert mit unzureichendem Managementverhalten, zu Auslösern von schwerwiegenden Unternehmenskrisen werden können.

Unterm Strich gibt es keinen Zweifel: Deutschland ist gestärkt aus den zurückliegenden Krisen gekommen – und wird auch aus der im Jahr 2020 noch bestehenden Corona-Krise hervorgehen können. Dafür gibt es gute Gründe, die allerdings weit weniger mit dem „Krisenmanagement“ der Politiker zu tun haben, als all die Rettungsschirm-Aufspanner für sich in Anspruch nehmen.

Der Erfolg der deutschen – und insbesondere der mittelständischen – Unternehmen in schwierigen Zeiten ist im besten Sinne hausgemacht. Er ist das Ergebnis eines langen und ziemlich mühsamen Lernprozesses, der vor mehr als 30 Jahren angestoßen wurde, ebenfalls in einer

## Die Konzentration auf Erfolgsfaktoren ...

### Kostenmanagement – Richtig Sparen



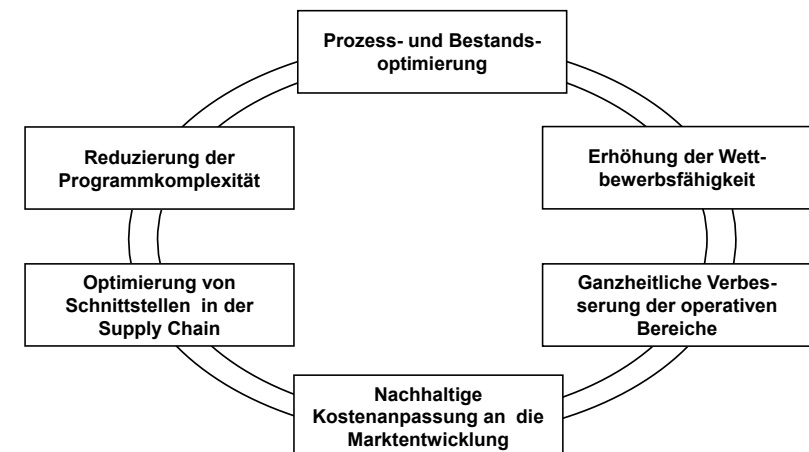
⇒ ... hilft Unternehmen auf dem Weg aus der Krise

Krisensituation. Im Rückblick sprechen wir von der „japanischen Herausforderung“. Sie provozierte ab den 1980er-Jahren eine Reihe von Lektionen, von deren Umsetzung das Land bis heute profitiert.

Die Lehren, die europäische Manager damals aus Japan mitbrachten, führte in Großbritannien zum endgültigen Niedergang ganzer Industriezweige. Die USA verloren enorme Marktanteile in der Automobilproduktion und im Maschinenbau. Die Japaner produzierten schneller, preiswerter und flexibler als je zuvor – weil sie die gesamte Wertschöpfung sehr präzise als Prozesskette analysierten und sich bei jedem einzelnen Glied fragten, wie es sich optimieren ließe. Im ersten Schritt musste es also darum gehen, die japanischen Erkenntnisse zu verstehen und zu adaptieren. Dies war die Zeit, als zunächst exotisch anmutende Begriffe wie „Kaizen“ oder „Kanban“, aber vor allem auch Konzepte wie „Just-In-Time“ oder der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)“ in der deutschen Management-Lehre Einzug hielten. Es gelang tatsächlich, die Produktion sehr viel schlanker, beweglicher und variabler zu organisieren, wofür VW ein gutes Beispiel bietet. Was mit „Just-In-Time“-Zulieferung, „Lean Production“ und der „atmenden Fabrik“ begann, setzte sich fort mit der konsequenten Umsetzung von Plattformstrategien – und geht auch heute noch weiter: Die Einführung des „Modularen Produktbaukastens“ ermöglicht es dem Wolfsburger Automobilgiganten, nicht als fatter Riese zu agieren, sondern als schlanker Athlet. Weil alle Modelle weltweit nach denselben Prinzipien gefertigt werden, lassen sich Nachfrageschwankungen optimal ausgleichen.

Deutsche Unternehmen und Unternehmer sind japanischer geworden – ohne dafür ihre ureigenen Stärken aufzugeben. Eine richtige Antwort auf die großen Herausforderungen, damals wie jetzt: Innovation à la

Verschiedenste Einflussfaktoren ...

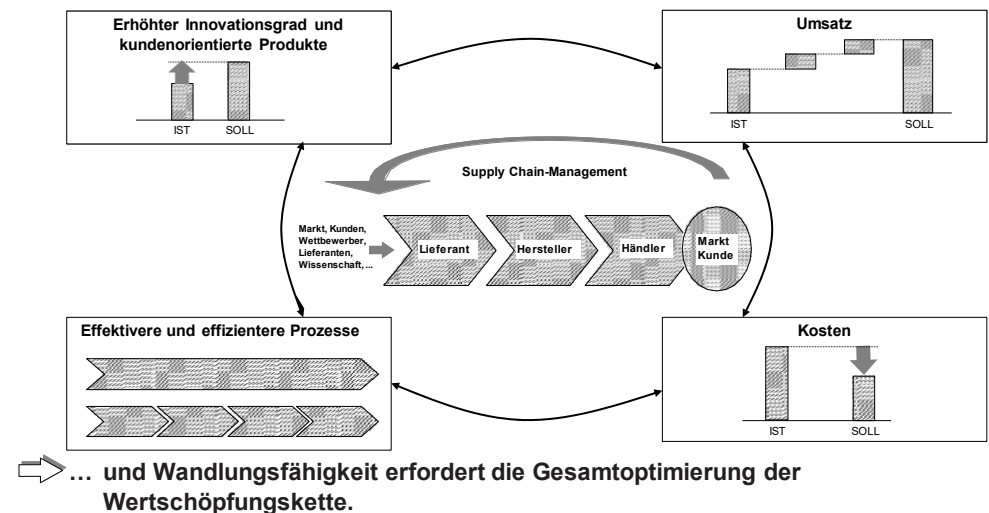


German Engineering. Gerade viele Mittelständler haben sich sozusagen an Max Frisch orientiert: „Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Dazu gehört Selbstvertrauen und der Mut, gerade in schwierigen Zeiten die Investitionen in Forschung und Entwicklung nicht zurückzufahren, sondern auszubauen – weil so ein Wissensvorsprung entsteht, der spätestens beim nächsten Aufschwung enorme Hebelwirkung entfaltet.

Was aber unterscheidet die Antworten des deutschen Exportweltmeisters grundlegend von denen anderer Länder, wenn man nach zwei Jahrzehnten Bilanz zu ziehen versucht? Es ist vor allem ein Begriff, der unterm Strich stehen bleibt: Starre Managementkonzepte wichen größtmöglicher Flexibilität. Diese zeigt sich, wie bereits erwähnt, in den Fabriken, die zu „atmen“ gelernt haben, genauso wie in antizyklischen Forschungs-Investitionen; aber insbesondere findet Flexibilität ihren Ausdruck in einer explodierenden Vielfalt neuer Produkte und Services sowie im weltweit einmaligen Miteinander der Tarifpartner. Inzwischen ist die Arbeitszeit nirgendwo so elastisch wie in Deutschland. Es gibt zahllose Beispiele dafür, dass Arbeiter und Angestellte auf einen Teil ihrer Löhne verzichtet haben – aber dafür weiterbeschäftigt und weiter qualifiziert wurden: die beste Vorbereitung auf den Schnellstart nach der Schwächephase. Gemeinsame Interessen, aber geteilte Verantwortung: Vielen Mittelständlern glückte ein organisatorischer und kultureller Umbau, der längst als Unternehmertum im Unternehmen gefeiert wird. Kleine, modulare Einheiten stehen in einem ausgesprochen produktiven Wettbewerb, auch das ist Flexibilität.

Deshalb sehe ich Wandelbarkeit als die deutsche Trumpfkarte der Zukunft: gezielte, beinahe methodische Veränderungsbereitschaft, die

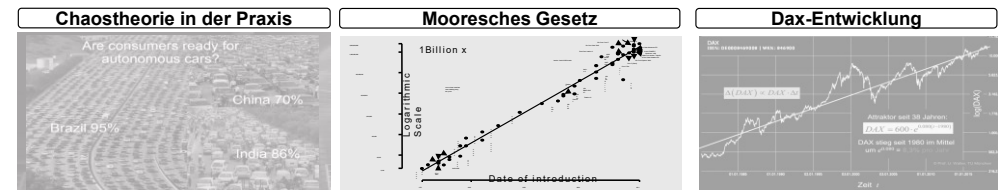
## Die Erhöhung der Flexibilität ...



über Flexibilität hinausgeht – weil damit nicht nur Beweglichkeit der Strukturen gemeint ist, sondern Beweglichkeit im Kopf. Das verlangt zum Beispiel von den Entwicklern, ohne Atempause über Anpassungen der Produktpalette nachzudenken. Lange Entwicklungsprozesse sind in vielen Branchen passé. Zum Beispiel entstehen Autos heute in rund drei Jahren, und zwar Modelle für alle Nischen, von der Designskizze bis zum fertigen Fahrzeug. Noch vor geraumer Zeit hätte das doppelt so lange gedauert. Das beweist (auch wenn es sich banal anhören mag): Die wertvollste Ressource sind eben doch Ideen, die Kreativität der Mitarbeiter. In ihnen mehr zu sehen als „Kosten auf zwei Beinen“, hat sich für Unternehmen ausgezahlt, vor allem in der Krise – weil nur so die nötige Wandelbarkeit entstehen und verankert werden kann.

Lektion gelernt, Fall erledigt? Eben nicht: Nur wer sich ändert, bleibt sich treu. Wirtschaften im globalen Maßstab vollzieht sich längst als Ko-Evolution. Vor Jahrzehnten hieß die Herausforderung Japan, heute Südkorea, bald wird es China sein, das vor allem der Maschinenbau- und der Automobilindustrie neue Anstrengungen abverlangt. Eines werden sich Unternehmen deshalb niemals leisten dürfen: sich auf ihren Lorbeeren auszuruhen. Zum Glück gleicht die deutsche Industrie inzwischen einem Surfer, der mit jeder Krise wächst, und zwar mindestens an Erfahrung. Es war nichts anderes als radikale Wandelbarkeit, mit der viele deutsche Unternehmen den dramatischen Umsatzeinbrüchen 2008/2009 begegneten – und dank der sie gestärkt daraus hervorgingen. Denn nur zwischen den Wellenbergen lassen sich Marktanteile gewinnen. Ohne zynisch wirken zu wollen: Diese hart erkämpfte Wettbewerbsposition lässt fast auf das nächste Wellental hoffen. Lang darauf warten mussten wir nicht, wir befinden uns bereits mittendrin.

## Das Verhalten disruptiver Systeme ...

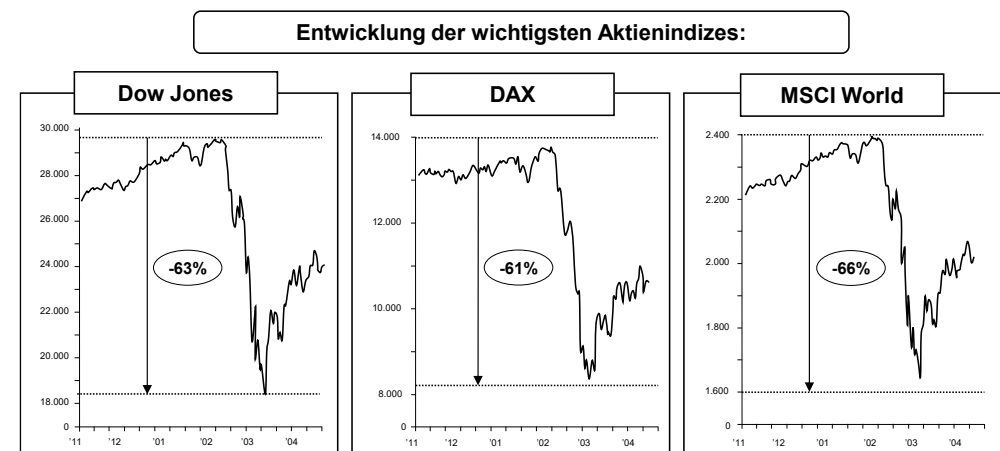


⇒ ... gleicht chaotischen Systemen.

# Charakterisierung von Krisensituationen

Die Corona-Krise hat jedoch nochmal eine völlig neue Dimension verglichen mit früheren Krisen. Angebots- und Nachfragefunktion gehen schlagartig auf null. Neue Konzepte werden gebraucht, um nach der Krise und dieses nach der Krise wird es geben, eine steile Anlaufkurve hinzulegen. Infolge dieser hochgradigen Vernichtung von Kapital, die zu Beginn 2020 stattfindet und in nächster Zeit weiter stattfinden wird, kann es sich lediglich um ein kapitalarmes Wachstum handeln. Die Lektionen aus der Vergangenheit lassen sich nutzen, um auch hier eine schnelle Anlaufkurve zu gestalten.

## Die Wertevernichtung ...



⇒ ... der vergangenen Monate stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen.






## 2. Welche Lektionen haben wir aus den vergangenen Krisen gelernt?

Ohne Änderungen nichts Neues, besagt im Kern der Befund zur Evolution der Managementkonzepte. Technische Innovationen, die Globalisierung der Märkte, der Wertewandel in der Gesellschaft sowie neue Wettbewerber aus den BRIC-Staaten haben in den letzten Jahren die Wettbewerbslandschaft massiv verändert. Da viele Absatzmärkte der Unternehmen einen hohen Sättigungsgrad aufweisen, hat dies zur Folge, dass nicht ein Mengenwachstum im Vordergrund steht, sondern primär ein qualitatives Wachstum durch eine Steigerung des Kundennutzens angestrebt wird. Dabei steht eine Ausweitung der Produkt- und Systemangebote zu kundenindividuellen Gesamtlösungen im Vordergrund. Hiermit ist in der Regel eine Erhöhung der Variantenzahl verbunden, die zu Kostensteigerungen und einer Erhöhung der Kapitalbindung in Beständen sowie einer Verschlechterung des Service führen kann. Verstärkend kommen hinzu, dass durch eine zunehmende Verkürzung der Produktlebensdauer und damit einhergehenden kürzeren Innovationszyklen parallel eine Steigerung der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen notwendig sind.

Auch historische Rückblicke können ein Ansatz zur Ableitung von Lektionen sein. Vor mehr als 30 Jahren war die Welt noch eine andere – auch die der Unternehmen und der Manager in der industriellen Produktion. Der Eiserner Vorhang war noch nicht gefallen. Die Globalisierung fing gerade erst an, sich warmzulaufen. Von der digitalen Wende

### Globale Trends ...

Wirtschaftlich	Technologisch	Sozial
		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Globalisierung</li><li>• Verkürzte Produktlebenszyklen</li><li>• Wertschöpfungskette</li><li>• Digitaler Kunde</li><li>• Neue Wettbewerber</li><li>• Transport</li><li>• Logistik</li><li>• Auflösende Wettbewerbsgrenzen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Digitalisierung</li><li>• Automatisierung</li><li>• Konnektivität</li><li>• Innovationsgeschwindigkeit</li><li>• Produktkomplexität</li><li>• Mensch-Maschine-Kollaboration</li><li>• Neue Materialien und Fertigungsverfahren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demographischer Wandel</li><li>• Urbanisierung</li><li>• Mobilitätsveränderung</li><li>• Arbeitsumfeld</li><li>• Mitarbeiterqualifikation</li><li>• Wissensgesellschaft</li><li>• Individualisierung</li></ul>

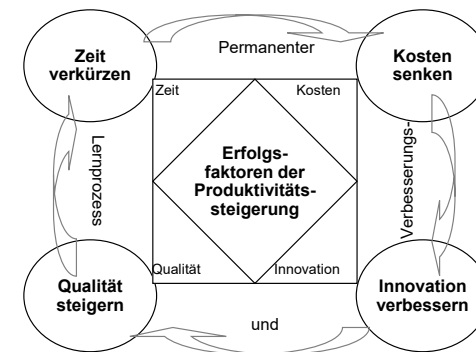
⇒ ... prägen die unternehmerische Gegenwart und Zukunft.

war noch nicht viel zu spüren. Man hat mittlerweile hierzulande einige wichtige Lektionen gelernt – wodurch unsere Unternehmen insgesamt auch erstaunlich stark durch Wirtschafts- und Währungskrisen kamen. Während viele Unternehmen Schwierigkeiten bei der Anpassung an neue Wettbewerbsbedingungen hatten, konnte sich die deutsche Wirtschaft nachhaltig positionieren und aktiv am wiedererstarkenden Weltmarkt partizipieren. Dennoch: die Anforderungen sind beachtlich. Die deutschen Unternehmen haben erkannt, dass sie im evolutionären Sinne überlebensfähige Ungleichgewichte benötigen. Aus dem „hier mehr“ und „dort weniger“ ergibt sich ein Fluss. Alles andere stagniert. Das Prinzip dazu ist einfach: „Schnell musst du laufen, um nicht zurückzufallen! Und noch schneller laufen, um vorwärts zu kommen!“. Für die Frage, wie die Zukunft für Unternehmen werden könnte oder wie es nicht weiterlaufen sollte, brauchen wir als Standortbestimmung eine Historie von Ursachen und Gründen. Denn nichts entsteht ganz neu. Aus der Erfahrung der letzten Jahre lassen sich verschiedene Themenfelder ableiten, die den Erfolg deutscher Unternehmen, maßgeblich beeinflusst haben.

### Lektion 1: Produktionsorganisation

Produktionssysteme in Deutschland orientierten sich an über 100 Jahre bewährten Methoden. Seien es die Optimierung nach Taylor oder die wissenschaftliche Entscheidungsfindung, die Ressourcenplanung oder das Qualitätsmanagementsystem. Das Ziel ist stets das gleiche: besser, schneller, billiger. Die Vergangenheit zeigt, dass dieses Credo oft nicht ausreichend ist. So begann Japan vor mehr als 20 Jahren, die anderen Industrienationen, durch eine überragende Kostenposition und die

Die Produktivitätssteigerung ...

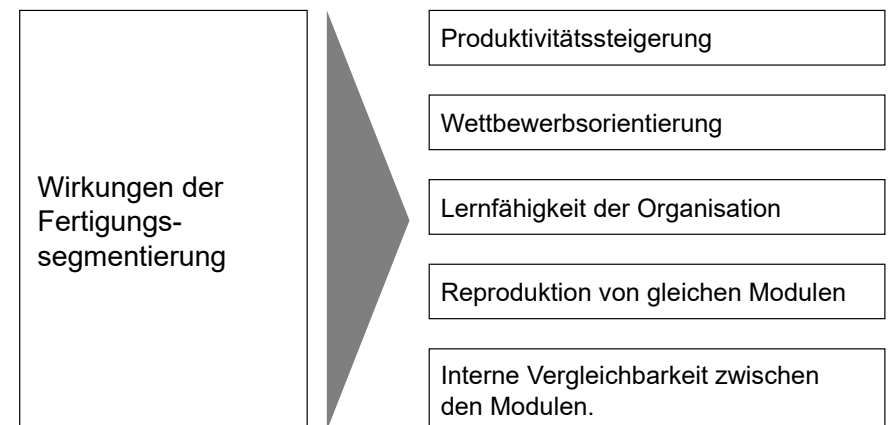


⇒ ... kann nur durch kontinuierliche Verbesserung aller vier Stellschrauben erfolgen.

Qualität seiner Produkte im Automobilbereich sowie im Maschinenbau massiv unter Druck zu setzen. Als die japanische Wirtschaft „die Welt einkaufte“, brach eine regelrechte „Nipponhysterie“ aus. Begriffe wie Kaizen, Keiretsu, Kanban oder Just-In-Time bereicherten das Vokabular der europäischen und amerikanischen Manager. Um trotz eines relativ hohen Lohnsatzes, bei geringerer Jahresarbeitszeit, erfolgreich am Markt agieren zu können, mussten sich deutsche Unternehmen diesen Herausforderungen stellen, um nicht durch die unsichtbare Hand in den Konkurs zu gehen. Für produzierende Unternehmen in Deutschland galt es, arbeitsintensive Produkte bei gleicher Qualität günstiger herzustellen, ohne Innovationen einzuschränken. Flexibilität und Agilität bei gleichzeitig sinkenden Kostenpositionen bilden Herausforderungen für die Zukunftsfähigkeit der Beschäftigten in Deutschland. Die Potenziale lagen nicht in der Innovation, sondern in der zielgerichteten Kombination von angepassten Systemen. So leistet beispielsweise die Einführung der Just-In-Time-Zulieferung einen Produktivitätsbeitrag von 20 Prozent, die Einrichtung von Qualitätszirkeln und des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses von 10 Prozent. Deutsche Unternehmen haben dabei jedoch nicht nur bestehende Konzepte übernommen, sondern die Ansätze konsequent weiterentwickelt.

Neben der Optimierung, kommt dabei der Anpassungsfähigkeit der Produktionssysteme eine nicht mindere Bedeutung zu. Bei saisonal wachsenden Bedarfen sind innerhalb von Produktionssystemen sowohl Bedarfsspitzen abzuschöpfen als auch die geforderten Produktvarianten zu produzieren. Zusätzlich zu den Produktinnovationen sind dementsprechend Prozessinnovationen für den Erfolg der Unternehmen

### Die Fertigungssegmentierung bewirkt ...



⇒ ... eine Erhöhung der organisatorischen Effizienz und Flexibilität des Produktionssystems.