

Ricarda Engelmeier, Horst Wildemann

Herausgeber

# **Innovation – Nachhaltigkeit – Resilienz**

Wachstum durch neue Wertmodelle

Tagungsband

Münchner Management Kolloquium

07. und 08. März 2023

Herausgeber  
Dr. Ricarda Engelmeier,  
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.

Engelmeier, Ricarda; Wildemann, Horst  
Innovation – Nachhaltigkeit – Resilienz  
Wachstum durch neue Wertmodelle  
München, TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und  
Technologie-Management GmbH & Co. KG  
ISBN 978-3-947730-36-0  
Copyright © by TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik  
und Technologie-Management GmbH & Co. KG  
1. Auflage 2023

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

Druck: DATEV eG, Nürnberg

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

# Vorwort

Horst Wildemann

## Innovation – Nachhaltigkeit – Resilienz

### Wachstum durch neue Wertmodelle

Die Ziele für die nächsten Jahre sind klar: Technologische Innovation, robuste und resiliente Unternehmensführung und gleichzeitig nachhaltiges Handeln. Aber wie lässt sich dies alles gleichzeitig umsetzen und wie integrieren Unternehmen diese Zieldimensionen in ein Wertmodell, welches für langfristige Stabilität, aber auch für agilen Kurswechsel und hohe Profitabilität sorgt?

Wir können Ihnen diese Aufgabe nicht abnehmen, aber auf unserem diesjährigen Münchner Management Kolloquium werden wir einige Lektionen teilen, die als Blaupausen für neue Wertmodelle dienen können, um die Leitfragen unseres Kolloquiums zu beantworten:

- Wie organisiere ich Innovation und Kreativität im Unternehmen?
- Wie vereinbar sind Resilienz und Profitabilität?
- Wie erzeuge ich nachhaltigen Unternehmenswert?
- Wie entwickle ich ein werthaltiges Ökosystem?

Dieser Tagungsband umfasst die Beiträge des 30. Münchner Management Kolloquiums. Referenten aus internationalen Großkonzernen und Mittelstandsunternehmen sowie Wissenschaftler geben Auskunft und stellen ihre Lösungskonzepte für Veränderungsprozesse hin zu nachhaltigen Wachstumspfaden vor.

Ich danke allen Referenten herzlich für ihre Beiträge.

München, den 01. März 2023

Horst Wildemann

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>5</b>
<b>Innovation – Nachhaltigkeit – Resilienz .....</b>	<b>11</b>
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann	
<b>Fit fürs 22. Jahrhundert – Wie sich ein Automobilzulieferer neu erfindet .....</b>	<b>97</b>
Jumana Al-Sibai	
<b>RESILIENCE as Standard Practice .....</b>	<b>101</b>
Dr. h. c. Bo I. Andersson	
<b>Sustainability through innovation .....</b>	<b>113</b>
Karlheinz Baumann	
<b>Digitale Geschäftsmodelle als Enabler für Nachhaltigkeit .....</b>	<b>133</b>
Andreas Baumüller	
<b>The secret sauce of global business transformations: creating the new Human-Tech-Environmental Reality.....</b>	<b>149</b>
Dr. Ralf Belusa	
<b>Der Beitrag digitaler Technologien zu Nachhaltigkeit und Resilienz.....</b>	<b>155</b>
Dr. Elisabetta Castiglioni	
<b>Nachhaltigkeit als Innovationstreiber in der Landtechnik.....</b>	<b>161</b>
Torsten Dehner	
<b>Zeitenwende für die Windindustrie: Was sind uns Klimaschutz und unabhängige Energieversorgung wert? .....</b>	<b>165</b>
Dr. Jochen Eickholt	
<b>The future of work.....</b>	<b>169</b>
Dr. Ricarda Engelmeier	
<b>Herausforderungen und Chancen der Lichtindustrie – am Beispiel der Zumtobel Group AG .....</b>	<b>187</b>
Dr. Alfred Felder	

<b>Transformation trifft globale Krisen: Ein systemkritischer Medizinproduktehersteller im Wandel .....</b>	<b>191</b>
Britta Fünfstück	
<b>Innovation – Nachhaltigkeit – Resilienz .....</b>	<b>197</b>
Dr. Norman Goldberg	
<b>Stärker werden in Zeiten enormer Herausforderungen .....</b>	<b>219</b>
Dr. Wilhelm-Achim Hosenfeld	
<b>The “big bang” happened already – not everyone heard it yet .....</b>	<b>231</b>
Dr. Marianne Janik	
<b>Resilienz in der Supply Chain – die Rolle des Handels .....</b>	<b>237</b>
Martin Jauss	
<b>Turnaround im Mittelstand .....</b>	<b>249</b>
Dr. Thomas Koniorodos	
<b>Intelligent Digital Twins for Sustainable Business and Innovation.....</b>	<b>293</b>
Dominic Kurtaz	
<b>Being relevant in challenging times – shaping future technology &amp; digital sovereignty .....</b>	<b>297</b>
Christian Leicher	
<b>The Software-Defined Vehicle: Enhancing Autonomous Mobility .....</b>	<b>315</b>
Dr. Dirk Linzmeier	
<b>„COMING OUT OF THE CRISIS STRONGER” The Importance of Culture, Leadership and Resilience in Times of Major Crisis.....</b>	<b>319</b>
Dr.-Ing. Carlo Mackrodt	
<b>Fit für die Krise – Wie Unternehmen erfolgreich Resilienz aufbauen.....</b>	<b>347</b>
Dr. Matthias Metz	
<b>Keine Zeit für Solos: Das neue Gemeinsam am Beispiel der Zukunftsmobilität .....</b>	<b>353</b>
Dr. Olga Nevskaja	
<b>Innovation braucht Kommunikation – New Work als Lösung .....</b>	<b>359</b>
Prof. Dr.-Ing. Matthias Niemeyer	

<b>Innovation und Nachhaltigkeit in der Transportbranche.....</b>	<b>369</b>
Dr. Volker Nilles	
<b>Stabilität trotz ständiger Veränderung – wenn alle im Team genau wissen, was zu tun ist.....</b>	<b>387</b>
Dr. Victoria Ossadnik	
<b>Nachhaltigkeit als Chance – Strategische Entwicklungspotentiale für die Diehl Gruppe.....</b>	<b>393</b>
Dr. Klaus Richter	
<b>Innovation – Nachhaltigkeit – Resilienz .....</b>	<b>409</b>
Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Rüttgers	
<b>Agil, flexibel, autark – ist das Composable Enterprise der Game-Changer für die IT?.....</b>	<b>427</b>
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer	
<b>Innovation – Nachhaltigkeit – Resilienz .....</b>	<b>451</b>
Dr. Bernd Scheifele	
<b>Stärkung der Resilienz des Geschäftsmodells im Markt für fast moving consumer goods (FMCG) .....</b>	<b>459</b>
Reinhold Schlensok	
<b>Innovation und Nachhaltigkeit in der Windindustrie .....</b>	<b>463</b>
Jörg Scholle	
<b>Stabilität trotz ständiger Veränderung – wenn Alle im Team genau wissen, was zu tun ist.....</b>	<b>471</b>
Ingo Steinkrüger	
<b>Eine nachhaltige und digitale Zukunft ermöglichen .....</b>	<b>475</b>
Prof. Dr.-Ing. Axel Stepken	
<b>Towards Digital Transformation and Sustainability – Key opportunities and challenges on the digital journey to net zero.....</b>	<b>489</b>
Peter Weckesser	
<b>Klimawandel im Aufsichtsrat .....</b>	<b>503</b>
Dr. Klaus Weigel	

<b>Zäsur und strategische Vorausschau: Wie stellen wir Deutschland zukunftsfähig auf? .....</b>	<b>521</b>
Univ.-Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl	
<b>Konnektivität und IOT .....</b>	<b>555</b>
Dr. Ralf Wintergerst	
<b>Freude am Fahren auf dem digitalen Highway – elektrisch, vernetzt, zirkulär.....</b>	<b>559</b>
Prof. Oliver Zipse	

# **Innovation – Nachhaltigkeit – Resilienz**

## **Wachstum durch neue Wertmodelle**

---

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. 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](http://www.tcw.de)



# Unternehmensberatung TCW

**Modularisierung**  
TCW Speed Briefing



**Produktklinik**  
Produktkostensenkung  
um 20%



**Smartes  
Bestandsmanagement**  
mit KI



**Modernes  
Produktportfolio-  
management**



**Distanzanalyse-  
Tool**



**TCW  
Conjoint Analyse**



**Service  
Modularisierung**



**Additive  
Manufacturing**



**Data Science**



**Global  
Sourcing Index**



**Purchasing  
Complexity Radar**



**Organisation  
Krisenmanagement**



# **Innovation – Nachhaltigkeit – Resilienz**

Wachstum durch neue Wertmodelle

---

## **Inhalt**

<b>Wie kommt Neues in die Welt? .....</b>	<b>14</b>
<b>Resilienz wird zur Kernkompetenz.....</b>	<b>22</b>
<b>Der Einfluss des Staates auf Innovationen.....</b>	<b>27</b>
<b>Resilienz als neuer Entscheidungskompass .....</b>	<b>39</b>
<b>Nachhaltigkeit – die neue Pflichtdisziplin.....</b>	<b>44</b>
<b>Crash-Kurs „Resiliente Unternehmensführung“ .....</b>	<b>49</b>
<b>Management by KI: Wie Algorithmen die Führungsstrategien von Managern verändern.....</b>	<b>56</b>
<b>Smarte Supply Chain-Modelle durch Data Science .....</b>	<b>60</b>
<b>Vom Purpose zum Profit.....</b>	<b>74</b>
<b>Der Digitale Manager .....</b>	<b>79</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>86</b>

# Wie kommt Neues in die Welt?

Horst Wildemann

In der ganzen Welt ist man sich einig, dass wir Deutschen viel arbeiten. Diszipliniert, gründlich und detailverliebt haben wir die Marke made in Germany besonders im Automobil- und Maschinenbau auf der ganzen Welt zum Erfolg geführt. Die neuen Digitalmonopole des Datenzeitalters kommen aber eben nicht aus Deutschland. China ist schnell und pragmatisch und an der Westküste von Nordamerika entstehen Ideen, die so visionär sind, dass sich erst Jahre nach der Unternehmensgründung die Tragfähigkeit herausstellt. Der Fall Tesla in Brandenburg zeigt wiederum, wie innovationsfeindlich wir Deutschen teilweise sein können. Haben die deutschen Unternehmen eigentlich für die neue disruptive Revolution, für radikale Innovation und die kreative Zerstörung die richtige Einstellung? Wie kann ein Land, in dem Ordnungsliebe und Risikoabwägung so in der Kultur verwurzelt sind, wahrhaft innovativ sein? Deutsche Unternehmen wie etwa auch VW rufen schon länger zu mehr Silicon Valley in den eigenen Hallen auf. Wir brauchen ein Stück mehr Silicon Valley, forderte der VW-Konzernchef schon vor Jahren. Doch ohne die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, bleibt das ein frommer Wunsch.

Innovation lässt sich nicht anordnen. Unternehmen müssen radikal an der eigenen Kultur arbeiten, wenn sie ein Nährboden für innovative Mitarbeiter sein wollen. Wie können Unternehmen also Innovation fördern? Ein paar Erfolgsformeln lassen sich aufzeigen:

## **1. Unruhe und Streit sind gesund in einer Innovationskultur!**

Große Ideen entstehen selten im Alleingang von Unternehmen, die komfortabel immer im eigenen Saft schmoren. Meine Erfahrung ist, wenn sich im Unternehmen die eigenen Mitarbeiter zu lange zu einig über die Produktstrategie sind, kommt selten etwas Innovatives heraus. Als Berater mache ich diese Erfahrung seit 30

Jahren: Die Gefahr des Scheiterns von Projekten ist groß, wenn externe Köpfe viel Unruhe durch innovative Ideen ins Unternehmen bringen. Bequemlichkeit und Komfort sind häufig der erste Schritt in die Obsoleszenz. Das heißt aber auch nicht, dass die externen Ideen immer die besseren sind. Es geht aber darum Ideen-Sparring zu betreiben: Du hast eine Idee, ich habe eine Idee und gemeinsam finden wir die Lösung. Führungskräfte müssen Unruhe zulassen. Wenn immer dieselben Menschen an immer denselben Orten zu immer denselben Zeitpunkten über neue Produkte nachdenken, wird uns das nicht dazu führen, kreativ über den Tellerrand zu blicken. Die eigenen Überzeugungen innerhalb des Unternehmens müssen herausgefordert werden! Kritik und Interdisziplinarität sind gefordert und unterschiedliche Kompetenzen müssen mit am Tisch sitzen. Wenn die Ideen der eigenen Mitarbeiter einem Belastungstest durch einen „Nightmare-Competitor“ nicht standhalten, dann sollten sie hinterfragt werden. Vielen Managern im Unternehmen mangelt es an Mut, auch mal über das jahrzehntelang gepflegte Vermächtnis hinauszudenken. Als Berater kenne ich das Zögern, Zaudern und Scheuklappendenken und das Besitzstandswahren nur zu gut. Entscheidungen aus der Vergangenheit werden als einzementiert hingenommen und auch nicht hinterfragt. Erfolgreiche Innovationen entstehen aber, wenn unterschiedlichste Menschen, mit den verschiedensten Hintergründen frei von Denkbarrieren an die emotionalen Bedürfnisse der Kunden von Übermorgen denken und auch streiten.

## **2. Belohnt den Mut und bestraft nicht das Risiko!**

Innovation in kleinen Schritten und kleinem Risiko funktioniert nicht mehr. Die großen Ideen werfen bestehende Geschäftsmodelle über den Haufen und sind aufgrund der enormen Geschwindigkeit und der The-Winner-takes-it-all Märkte dann auch nicht mehr angreifbar. Aber wir sollten nicht meinen, dass große Innovatoren nur gute Ideen produzieren! Wer an den Rand des erkennbaren Horizontes zielt, hat eine geringere Trefferquote als jemand der nur auf Sicht agiert. Auch Erfolgsmenschen scheitern. Während in den USA Gründer ihre Misserfolge auf sogenannten Failure Partys mit Freunden und Kollegen feiern, werden Pleiten bei uns als Anlass genommen, lieber kein Wagnis einzugehen. Die Angst vor dem