

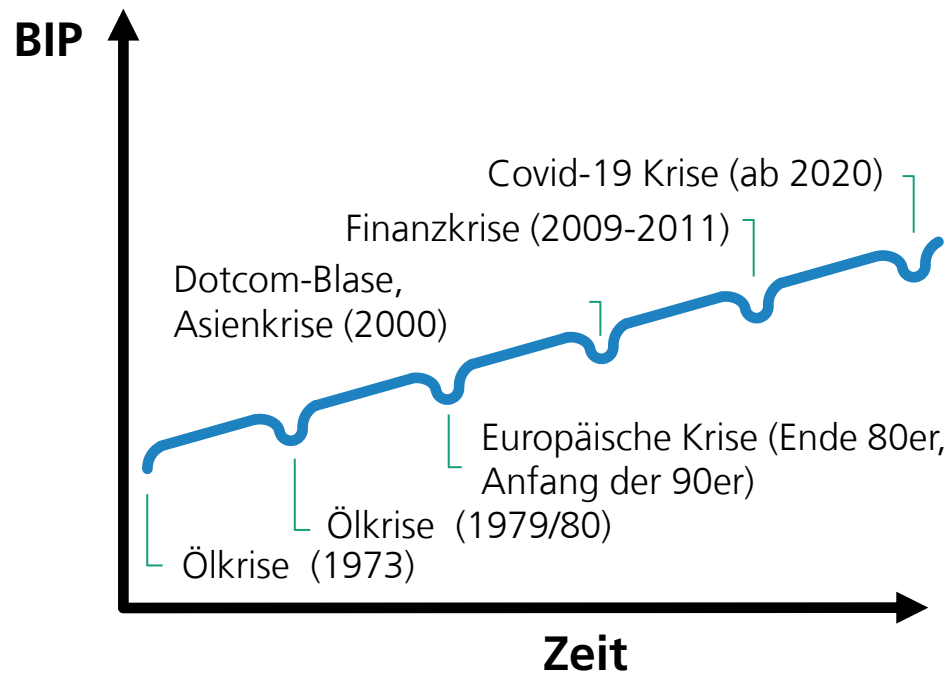
Erfolgreiche Wege aus der Covid-19 Krise!, Mögliche Wege für den Umgang mit der Energiekrise?

**Heiko Gebauer, Professor
Fraunhofer IMW, Leipzig, Strategisches und Internationales Management,
Linköping Universität St.Gallen, Bosch IoT Lab, Schweiz**

Eine neues Verständnis der wirtschaftlichen Auswirkungen von Krisen auf Unternehmen

Wirtschaftliche Entwicklung von 1970 bis 2020

Zunehmende **VUCA Welt** (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity)

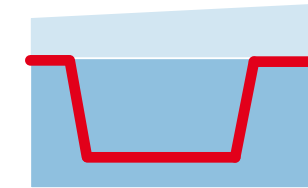


Bisheriges Verständnis

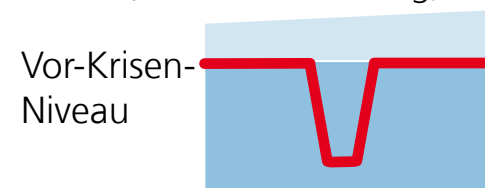
L – Verlauf (Drastischer Einbruch, lange Zeit auf niedrigem Niveau, langsame Erholung)



U – Verlauf (Drastischer Einbruch, lange Zeit auf niedrigem Niveau, schnelle Erholung)



V – Verlauf (Drastischer Einbruch, kurz niedriges Niveau, schnelle Erholung)



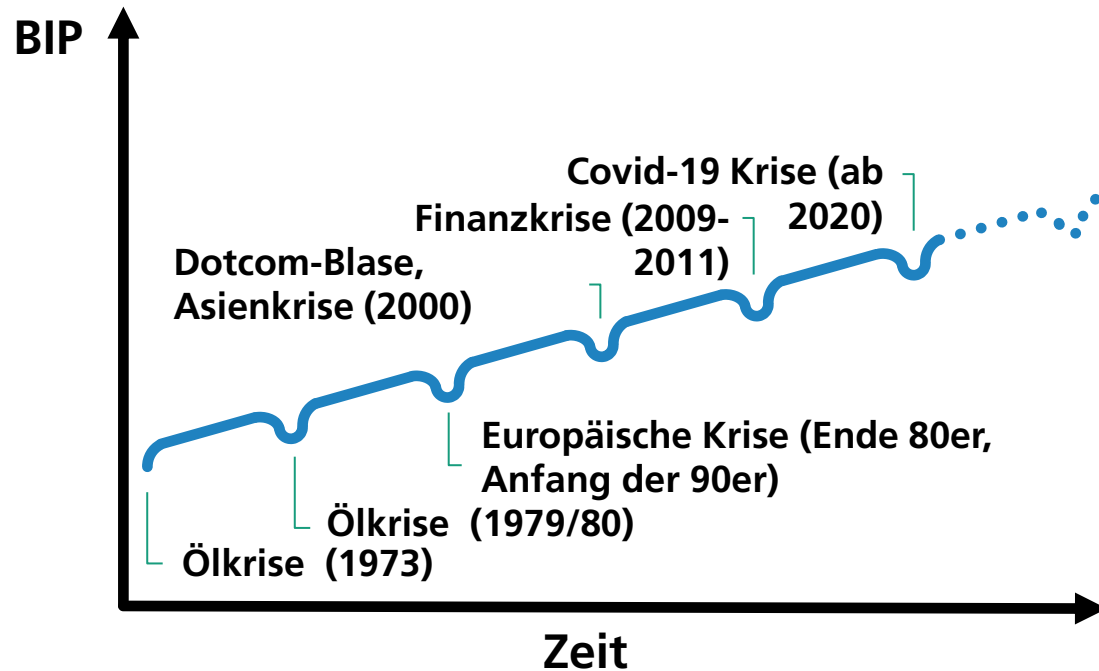
W – Verlauf (Drastischer Einbruch, kurze Erholung, zweiter Einbruch und Erholung)



Unsere wirtschaftliche Entwicklung folgte bislang der Logik – Wachstumsjahrzehnt, Krise, Wachstumsjahrzehnt, Krise.... Wie sieht die Logik zukünftig aus?

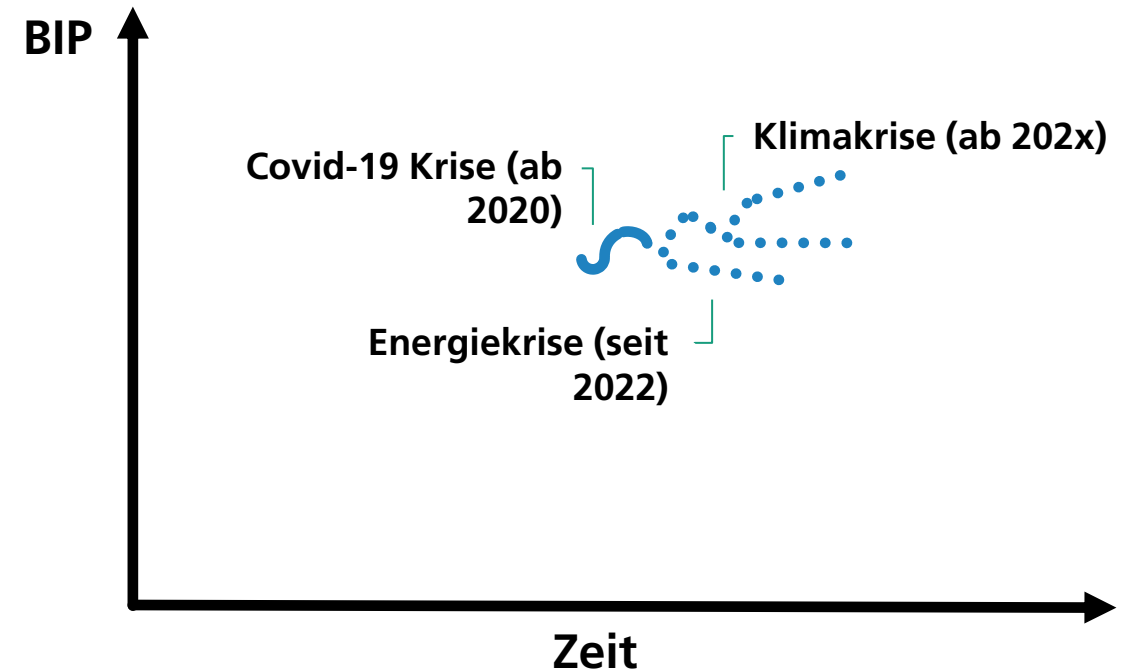
Wirtschaftliche Entwicklung von 1970 bis 2020

Zunehmende **VUCA Welt** (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity)



Wirtschaftliche Entwicklung ab 2022 (?)

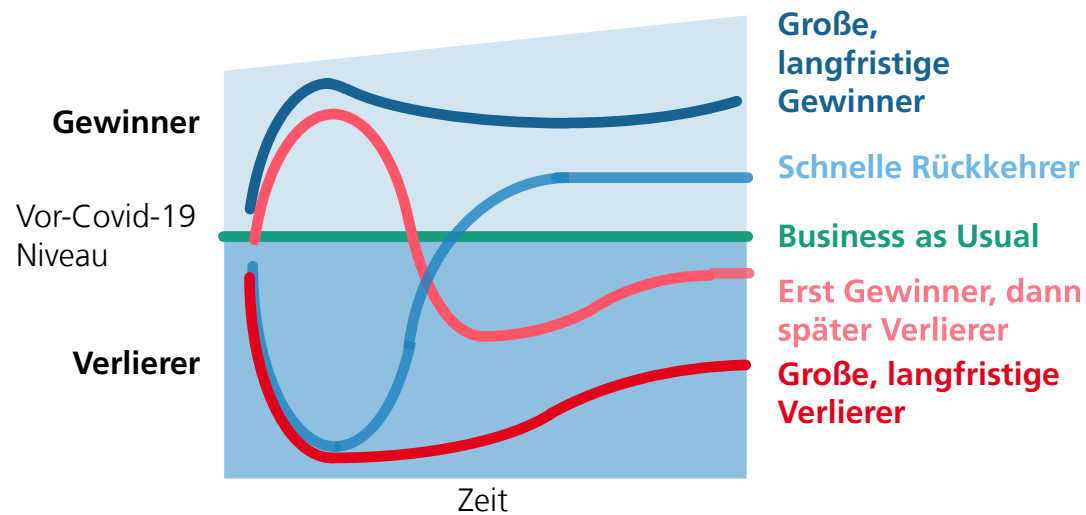
Dominanz der **VUCA Welt** (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity)



Eine neues Verständnis der wirtschaftlichen Auswirkungen von Krisen auf Unternehmen (Covid-19 Krise)

Covid-19 Krise (ist) war die erste Krise, die auf Unternehmen unterschiedlich wirkte und stark zwischen Gewinnen und Verlieren unterscheidet

Unser neues Verständnis für die Covid-19 Krise

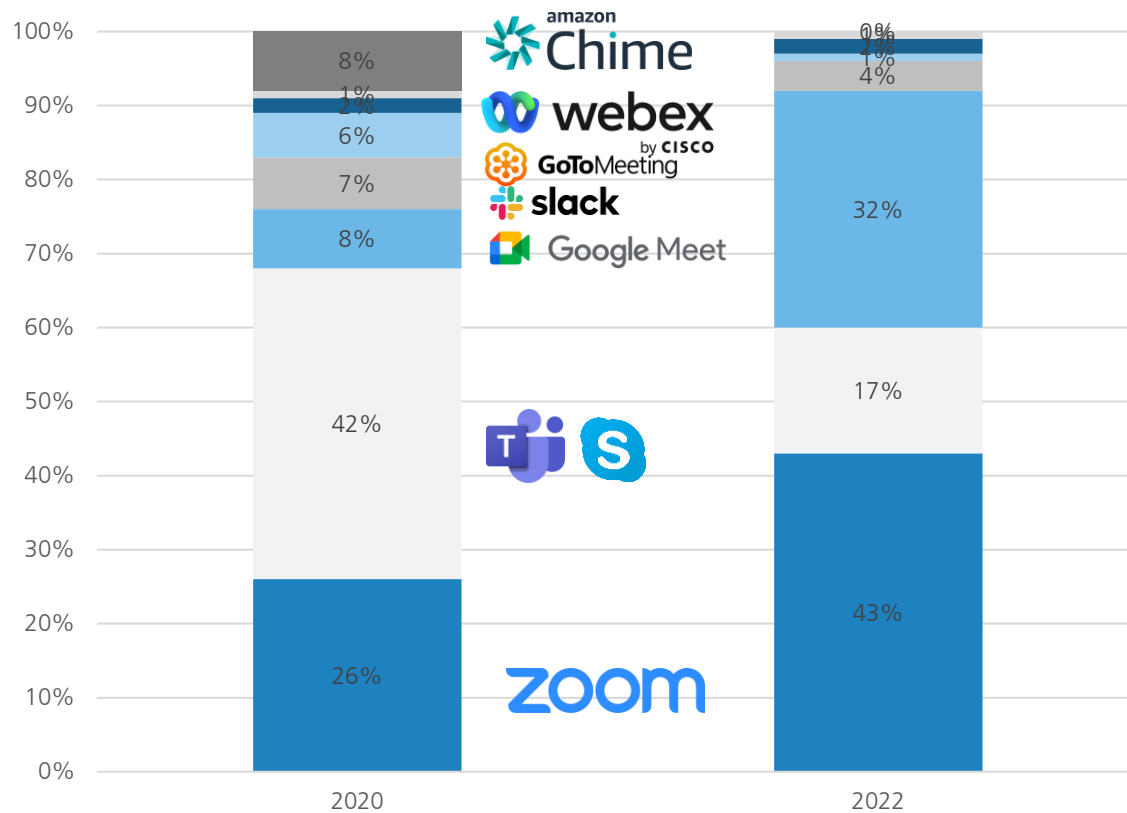


Beispiele für Industrien und Unternehmen

Muster	Industrien und Beispiele
Große, langfristige Gewinner	Online-Handel, eBikes, e-Autos, Chipindustrie, Unterhaltungsindustrie, Logistikindustrie ...
Schnelle Rückkehrer	Luftfahrt, Maschinenbau, Gastronomie ...
Business as Usual	Lebensmittel, chemische Industrie ...
Erst Gewinner, dann später Verlierer	Wohnmobile, Medizingeräte, Pharmaindustrie ...
Große, langfristige Verlierer	Stationäre Handel ...

Kleine Dinge machen den Unterschied Nicht alle sind „gleich“ erfolgreich in der Krise

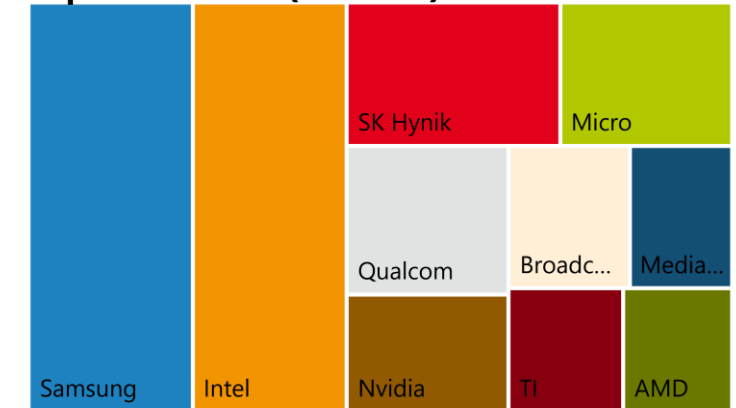
Beispiel – Markt für Videokonferenzen



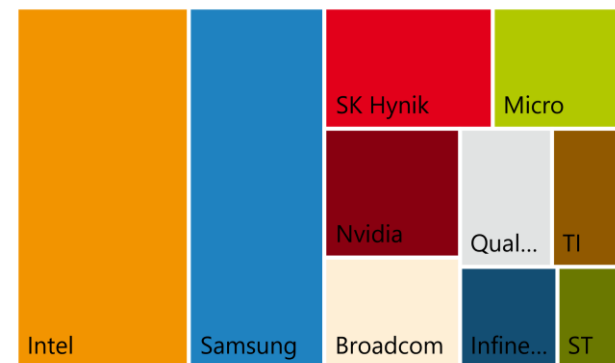
Quelle: Brandl, 2022

Beispiel – Semiconductor Industrie

Top 10 in 2021 (Umsatz)



Top 10 in 2019 (Umsatz)



Quelle: IC Insight 2022

Ansätze für Sächsische Unternehmen zum besseren Umgang mit der „Krise“

Beteiligte Unternehmen



Ausgewählte Kernergebnisse

Nextbike GmbH – Optimierung der Fahrradstandorte, Entscheidungsunterstützung

PowerOn GmbH – Beschleunigung der Start-up Phase durch Auswahl geeigneter Kooperationspartner

Werkzeug-Eylert – hybrides Messekonzept, Aufbau eines neuen Geschäftsfelds mit „wiederkehrenden“ Umsätzen

Petko – Stärkung der Kundenbeziehungen

Baumaquip – Geschäftsmodell für einen Baumaschinen-Verleih

Mewa – Werkzeuge und Methoden zum besseren Verständnis von Trends

Seiwo – Diskussion und Entwicklung eines As-a-Service ProtectCube

Seydel & Söhne – Zielgruppenorientiertes Marketing

Biohof Bartel – Automatisierung und Digitalisierung der Wertschöpfungskette

Resilienz

Antizipation
Umgang
Anpassung

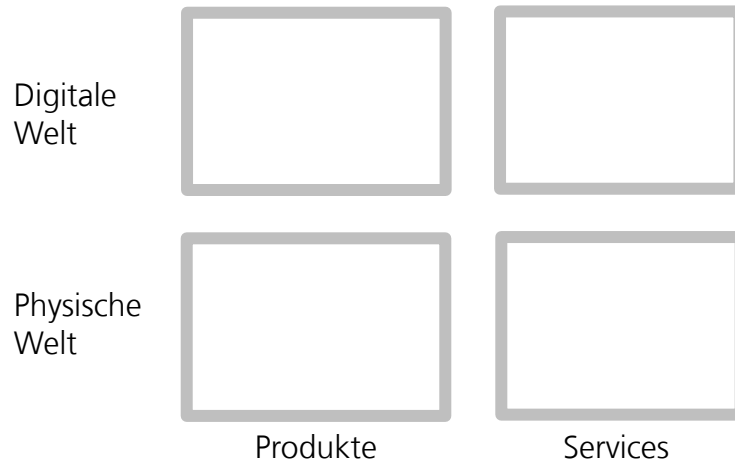
Eine neues Verständnis von „krisenfesten“ Unternehmen

1) Hybride Wertschöpfung

Bisheriges Verständnis

Isolierte, einzelne Perspektiven auf die digitale versus physische Welt und auf Produkte versus Services

Häufig isolierte Wertschöpfung



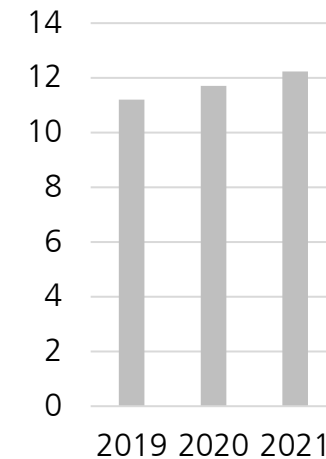
Unser neues Verständnis

Eine Hybridisierung - d.h. Kombination aus der physischen und der digitalin Welt, von Produkten und Services stärkt die "Resilienz" von Unternehmen

Beispiel: Loreal's hybride Wertschöpfung

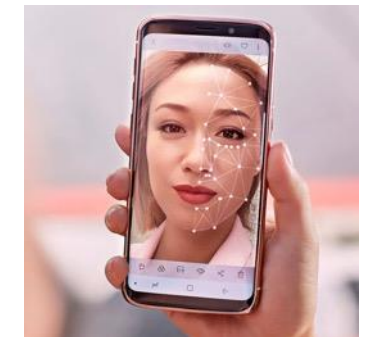


Umsatz (Consumer products) in Mrd. Euro



Digitaler Verkauf

28,9% vom Umsatz
25,7% Wachstumsrate (2020-2021)



Eine neues Verständnis von „krisenfesten“ Unternehmen

2) Wiederkehrende Umsätze als neue Finanzkennzahl

Bisheriges Verständnis

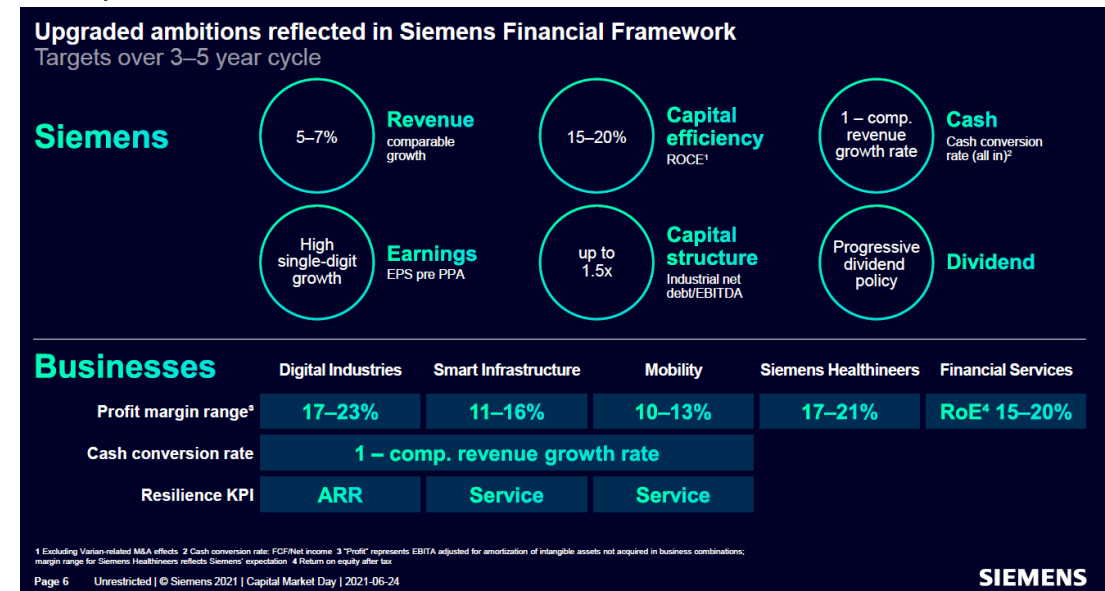
Finanzkennzahlen: Eigenkapitalquote, Sicherheiten, Liquidität, Fremdfinanzierung, Kreditfähigkeit, Geldumwandlungsprozess (Cash Conversion Cycle)



Unser neues Verständnis

Neue Finanzkennzahlen: Annual Recurring Revenues (ARR) bzw. Serviceumsatz als Resilienzindex

Beispiel: Siemens



Eine neues Verständnis von „krisenfesten“ Unternehmen

3) Entscheidungssichere Führungskräfte

Bisheriges Verständnis

Mitarbeiter: Weitsicht, Kreativität, Innovativität, Agilität, Motivation, Teamfähigkeit, Flexibilität, Kraftanstrengung, Umsetzungsstärke ...

Idee zur Umsetzung



Unser neues Verständnis

Richtiges Entscheiden: Schnelles und langsames Denken, Handeln, Reagieren

FFP 2 Maske @ Michelin



Masken @ Norafin & Xenon



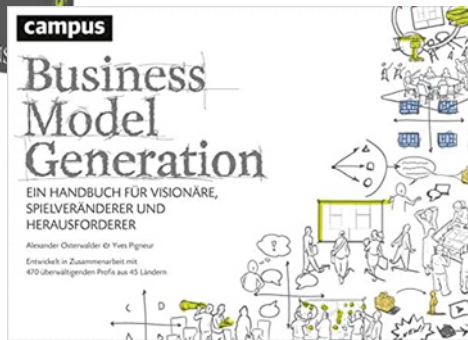
Covid-19 Test @ Bosch

Eine neues Verständnis von „krisenfesten“ Unternehmen

4) Innovative, resiliente, langfristig erfolgreiche Geschäftsmodelle

Bisheriges Verständnis

Viele mögliche Geschäftsmodellinnovationen



campus

Unser neues Verständnis

Geschäftsmodelle mit wiederkehrenden Umsätzen:

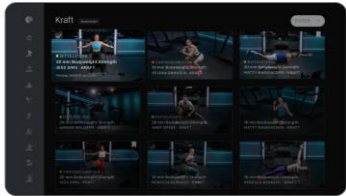
- Service-orientierte Geschäftsmodelle,
- Subskription-Modelle,
- As-A-Service Modelle,
- Daten- und Plattformbasierte Modelle...

... als Ergänzung zu bestehenden Geschäftsmodellen

Beispiel – Peloton – Subscription-Modelle zur Stabilisierung des Umsatzes



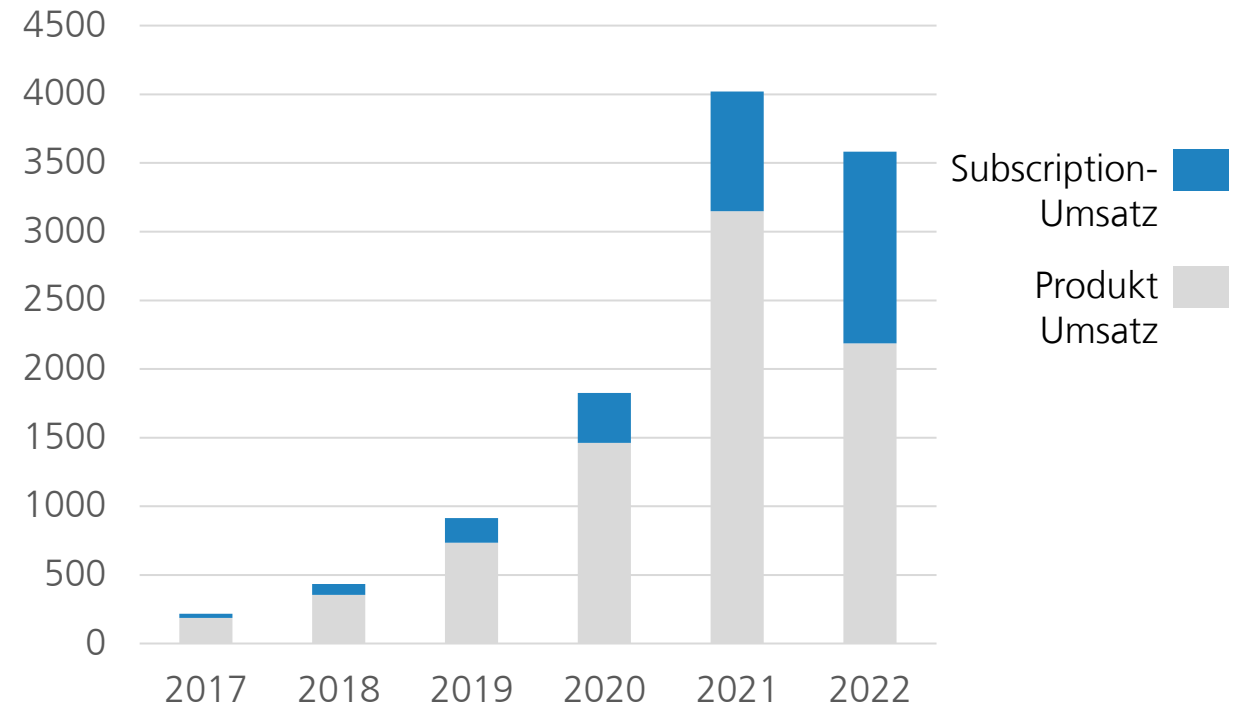
Subscription-Umsatz: (Peloton Apps - Fitness Subscriptions, Peloton Digital)



Produktumsatz: (Rad, Laufbänder)



Umsatz in Millionen USD



Eine neues Verständnis von „krisenfesten“ Unternehmen

5) Diversifikation UND Kernkompetenzen

Bisheriges Verständnis

Diversifikation als Krisenvorsorge (z.B. Geschäftsbereiche, geographische Regionen, Kunden, Lebenszyklus)



Kernkompetenzen: Fokussieren auf kaum imitierbare und wertvolle Kernkompetenzen, Reduktion der Wertschöpfungsbreite und -tiefe



Unser neues Verständnis

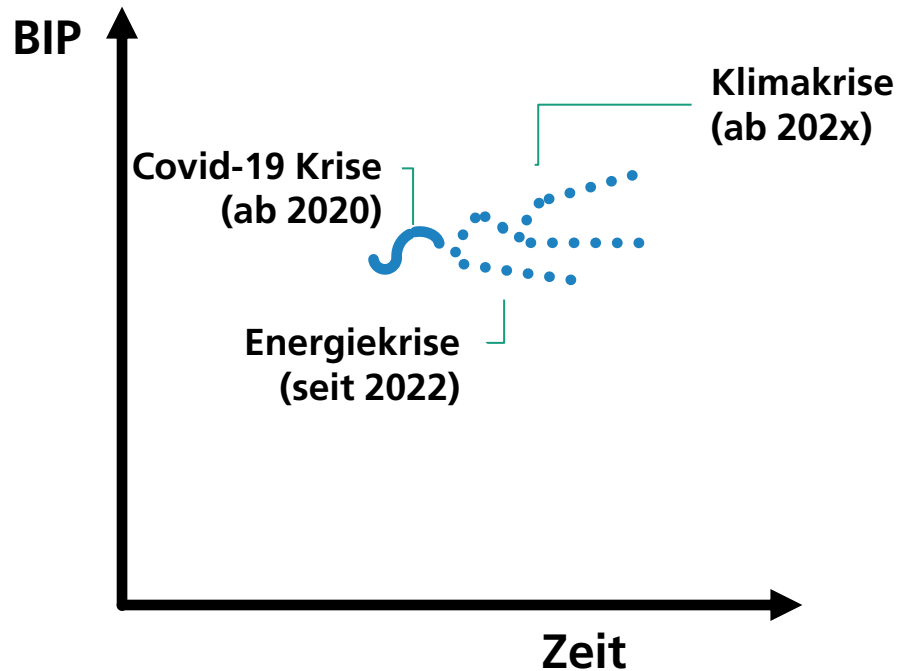
Mikro-Diversifikation: Geschäftsaktivitäten in mehreren, ausgewählten Bereichen, mit mehreren Technologien und Kundensegmenten und -märkten

Makro-Kernkompetenzen: Breite Entwicklung von Kompetenzen, Multiplizieren der Kompetenzen über Märkte, Segmente, Technologie hinweg, Erhöhung der Wertschöpfungsbreite und -tiefe

Zusammenfassung

Wirtschaftliche Entwicklung ab 2022 (?) Empfehlungen

Dominanz der VUCA Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity)



- Covid-19 Krise (ist) war die erste Krise, die auf Unternehmen unterschiedlich wirkte und stark zwischen Gewinnen und Verlieren unterscheidet – Energiekrise wird uns alle Treffen (L oder W)
- Wachstumsperioden werden kürzer, Krisen häufiger
- Sächsische Unternehmen zum besseren Umgang mit der „Krise“ – Antizipation, Umgang, Anpassung
- Hybride Wertschöpfung, wiederkehrende Umsätze als Finanzkennzahl, Orientierung an North Star Metrics, Entscheidungssichere Führungskräfte und Diversifikation UND Kernkompetenzen
- Wir haben nicht alle Antworten, helfen Ihnen aber die richtigen Fragen zu stellen

Kontakt

LinkedIn

heiko.gebauer@imw.fraunhofer.de

