



PROF. DR. CLAUS W. GERBERICH

Zukunftsmanagement Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Programmmentwurf für die IHK Reutlingen – Stand: März 2024





Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

12. März 2024

Dynamische Marktbewegungen, rasante Technologieentwicklung und das Zeitalter multipler Krisen. Die sogenannte VUCA-Welt, die durch Dynamik und Komplexität – Dynaxität – gezeichnet ist, erfordert von den Unternehmen ein hohes Maß an Wandlungsfähigkeit. Diese Wandlungsfähigkeit kann durch Zukunftsorientierung, ganzheitliches Innovationsmanagement und der Veränderungsbereitschaft des Top-Managements im Unternehmen erreicht werden.

Die Auseinandersetzung mit den Mikro- und Megatrends kann hierbei Orientierung für die Zukunft geben. So können durch Trends Zukunftschancen und Zukunftsmärkte identifiziert werden und damit die Richtung des Unternehmens in der Zukunft bestimmt werden. Ein Trend, der aktuell viel Aufmerksamkeit erlangt, ist der technologische Trend *künstliche Intelligenz*. Diese Technologie hat das Potenzial, als neue Basistechnologie den Platz des sechsten Kondratieff einzunehmen und dadurch zur Disruption bestehender Geschäftsmodelle zu führen.

Um erfolgreich bestehende Geschäftsmodelle an die Zukunft anzupassen, müssen Unternehmen deshalb normative, strategische und operative Faktoren berücksichtigen. Die *normative* Ebene umfasst die Festlegung der Vision, Mission und der Unternehmenswerte. Die *strategische* Ebene verbindet die normative Ebene mit den unternehmensspezifischen Ressourcen und den Stakeholdern des Unternehmens. Um die Umsetzung der Innovationsstrategie kümmert sich dann die *operative* Ebene. Dieser Dreiklang ermöglicht ein ganzheitliches Innovationsmanagement.

Zur Unterstützung des Innovationsgedankens ist es zu empfehlen, nicht nur in Produktinnovationen zu denken, sondern sich für *die acht Felder der Innovation* zu öffnen. Nicht immer ist ein besseres Produkt die tatsächliche Erwartungshaltung eines Kunden, sondern vielmehr eine zufriedenstellende Lösung. Peter Drucker äußerte hierzu einen einprägsamen Satz: „Der Kunde will keinen Bohrer, sondern ein Bild an der Wand.“ Die Kundenorientierung spielt also auch beim Thema Innovation eine immer wichtigere Rolle.

Um eine Kundenorientierung erfolgreich umzusetzen, müssen die Unternehmensgrenzen verlassen werden. Mit Hilfe von Netzwerken, Kooperationen und Partnerschaften können gemeinsame Lösungen für Probleme entwickelt werden, da fehlendes Wissen und Kernkompetenzen eingeholt werden können sowie gleichzeitig Entwicklungskosten reduziert werden können.

Für eine erfolgreiche Implementation eines Wandlungsprozesses im Unternehmen muss am Ende aber immer die Unternehmensführung für den Wandel Bereitschaft zeigen und eine Vorbildfunktion einnehmen.

Autoren:

Prof. Dr. Claus W. Gerberich



&

Marco Kienzle





1. Die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen
2. Die fünf Dimensionen der Zukunft
3. Der Einklang des sechsten Kondratieff-Zyklus
4. Die VUCA-Welt und deren Konsequenzen
5. Das ganzheitliche Innovationsmanagement
6. Das Verändern der Denkweise durch Chat GPT – von der Textverarbeitung zur Textgenerierung
7. Der Wandel in der Organisation
8. Der Wandel in der Führung
9. Der Wandel im Strategischen Denken – Corporate Foresight
10. Der Wandel im Strategischen Denken - Werttreibermanagement
11. Der Wandel im Strategischen Denken – Integriertes Performance Management



Tagesschau

Krieg und Pandemie belasten: Unsichere Zeiten für den Mittelstand | tagesschau.de

Die Folgen des Ukraine-Kriegs wirken sich zunehmend auf den deutschen Mittelstand aus. Auch die Pandemie sorgt weiter für eine angespannte...

02.05.2022

Spiegel

Fachkräftemangel: Unternehmen können rund zwei Millionen Stellen nicht besetzen

Der Fachkräftemangel in Deutschland verschärft sich weiter: Laut einer Umfrage des Industrieverbands DIHK hat mehr als die Hälfte der...

12.01.2023

Tagesschau

Wettbewerbsfähigkeit: Energiekrise bedroht Industrie | tagesschau.de

Die extrem gestiegenen Gaspreise könnten einer Studie zufolge im schlimmsten Fall eine Deindustrialisierung in Deutschland und Europa...

28.11.2022

Handelsblatt

Technologiepolitik : Verschleppte Digitalisierung: „Zu viele haben den Computer nur als Hilfsmittel gesehen“

Trotz Krieg und Energiekrise darf die Aufholjagd bei Schlüsseltechnologien nicht abseits geraten, mahnen Experten.

11.07.2022

FOCUS online

Hans-Werner Sinn: „Wir alle werden ärmer“ - Inflation wirkt sich aus

Star-Ökonom Hans-Werner Sinn, Ex-Präsident des Ifo-Instituts, warnt seit Jahren vor der Inflation. Jetzt ist sie da – und unser Wohlstand in...

08.09.2022

Zeitalter multipler Krisen!

Notwendigkeit des Erkennens von Warnsignalen, um das Unternehmen frühzeitig zu wandeln!



Die
wahrscheinliche
Zukunft

Die
überraschende
Zukunft

Die
gestaltbare
Zukunft

Die
erstrebte
Zukunft

Die
geplante
Zukunft

- Notwendigkeit von **Annahmen**
- Problem: Subjektive Annahmen
- **Orientierung durch Trends**

- z.B. neue Technologien
- z.B. Fusionen von Wettbewerbern
- **Vorbereiten auf Überraschungen** durch Szenarien

- **Chancen durch Trends:** Zukunftschancen, Zukunftsmärkte

- **Normatives Management**
- Klare Richtungsentscheidung durch Vision → **Visionkern**

- Aufbauend auf die vorherigen vier Dimensionen kann nun die **Strategie** entwickelt werden

(Mičić 2012, S. 53ff.)



MIKROTRENDS

„**Mikrotrends** sind scharf umgrenzte **Stil-Entwicklungen** im Bereich des **Designs**, der **Konsum- und Lebensweltphänomene**. Sie sind ähnlich charakterisiert wie Zeitgeisttrends, wirken aber noch spezifischer und kurzfristiger. Meist manifestieren sie sich in **Produktinnovationen** oder sehr **speziellen Businessmodellen**.“

(Zukunftsinstitut GmbH o.J. b)

Beispiele:

Kaffee aus
dem Labor

Notebook aus
recycltem
Kunststoff

CO2-
Speicherung
im Beton

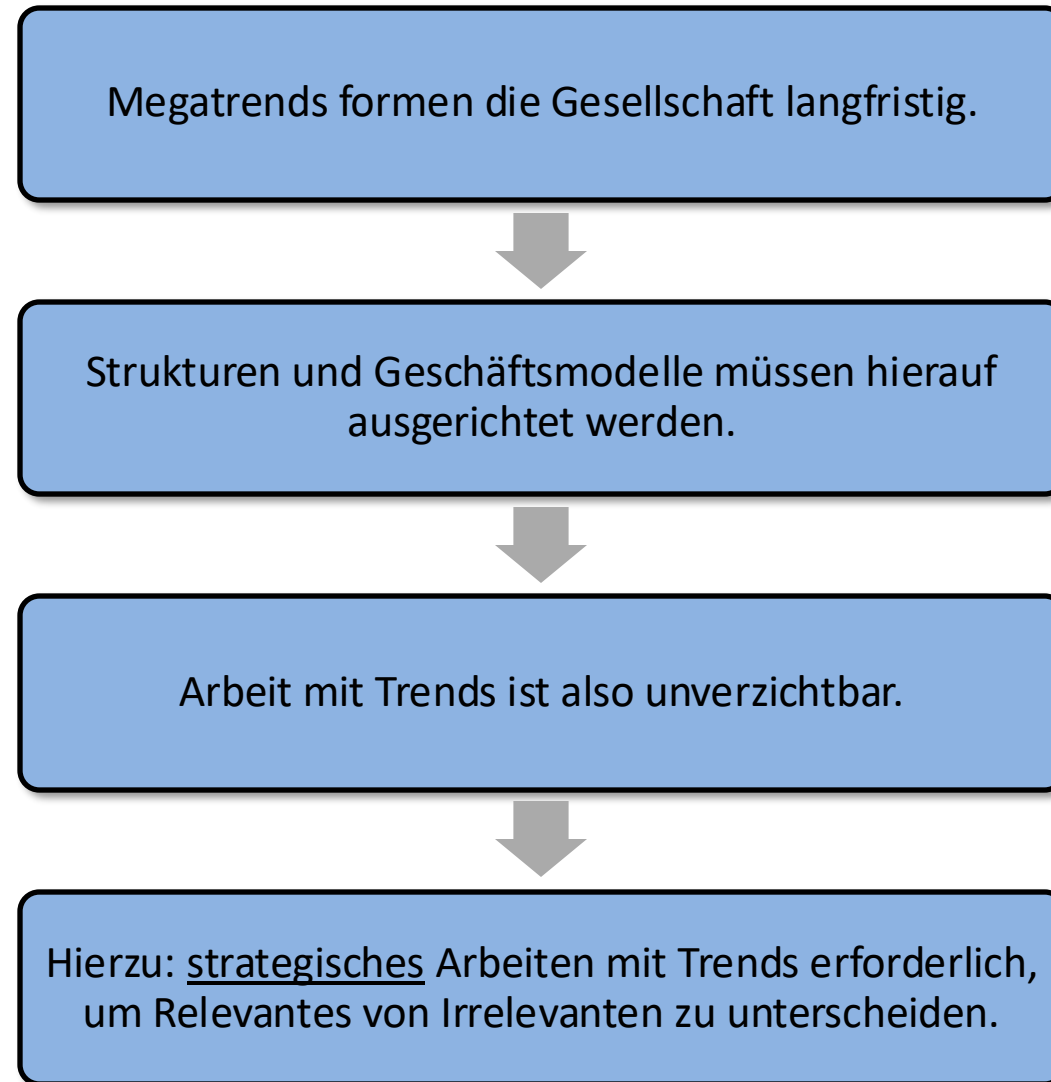
....



„12 Megatrends – Die großen Treiber des Wandels“

Gesundheit 	Globalisierung 	Konnektivität 	Individualisierung 
Mobilität 	Sicherheit 	New Work 	Neo-Ökologie 
Wissenskultur 	Silver Society 	Urbanisierung 	Gender Shift 

(Zukunftsinstitut GmbH o.J. a)



(Zukunftsinstitut GmbH o.J. a)



1. Kondratieff

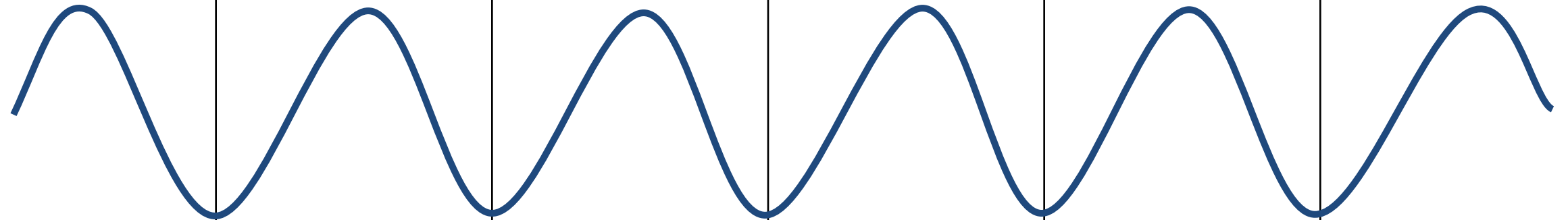
2. Kondratieff

3. Kondratieff

4. Kondratieff

5. Kondratieff

6. Kondratieff



Dampfmaschine,
Baumwolle

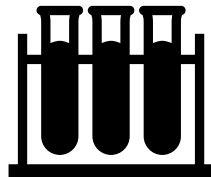
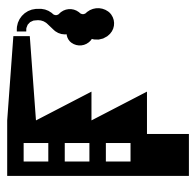
Eisenbahn,
Stahl

Elektrotechnik,
Chemie

Petrochemie,
Automobil

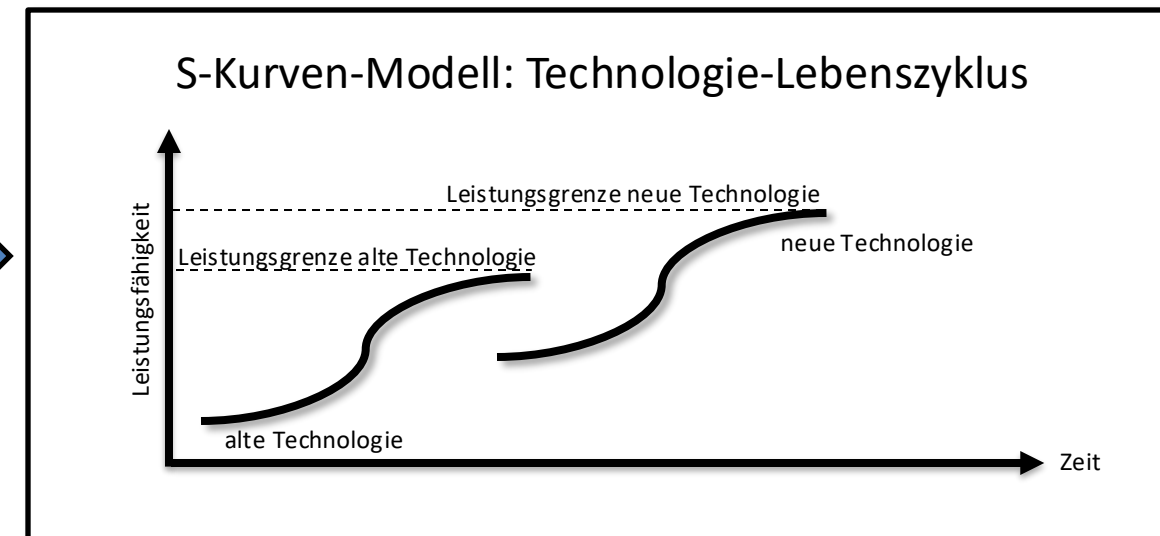
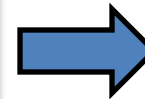
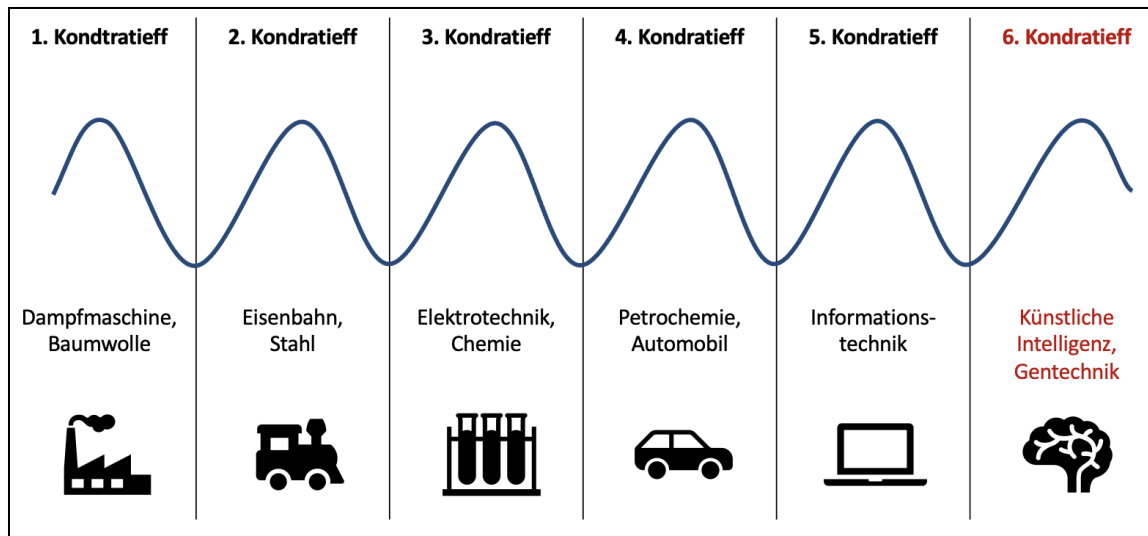
Informations-
technik

Künstliche
Intelligenz,
Gentechnik



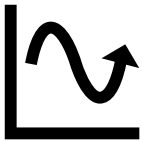

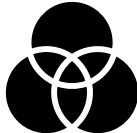
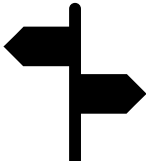


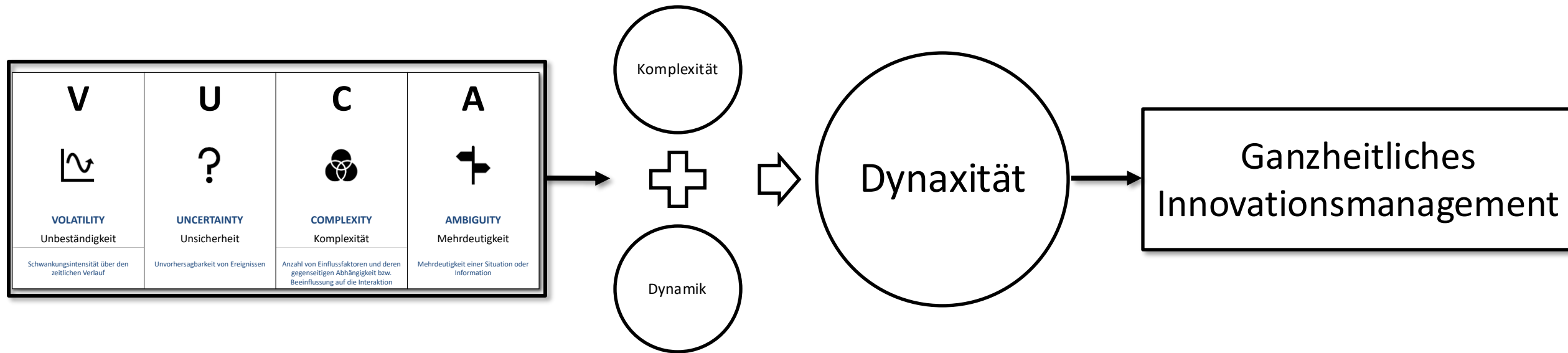
Was passiert, wenn eine neue Basistechnologie entsteht?



Disruption



V 	U 	C 	A 
VOLATILITY Unbeständigkeit	UNCERTAINTY Unsicherheit	COMPLEXITY Komplexität	AMBIGUITY Mehrdeutigkeit
Schwankungsintensität über den zeitlichen Verlauf	Unvorhersagbarkeit von Ereignissen	Anzahl von Einflussfaktoren und deren gegenseitigen Abhängigkeit bzw. Beeinflussung auf die Interaktion	Mehrdeutigkeit einer Situation oder Information



→ Der Wandel durch die VUCA-Welt zwingt die Unternehmen das Bestehende in Frage zu stellen und neue Fähigkeiten aufzubauen!



Die **normative** Ebene



Vision, Mission, Werte

→ Unternehmensleitbild

z.B. Wo liegen unsere Grenzen in der Forschung – nutzen wir Gentechnik?

Die **strategische** Ebene



interne Perspektive: Ressourcen
externe Perspektive: Märkte

→ Verbindung der normativen Ebene mit den unternehmensspezifischen Ressourcen und (externen) Stakeholdern

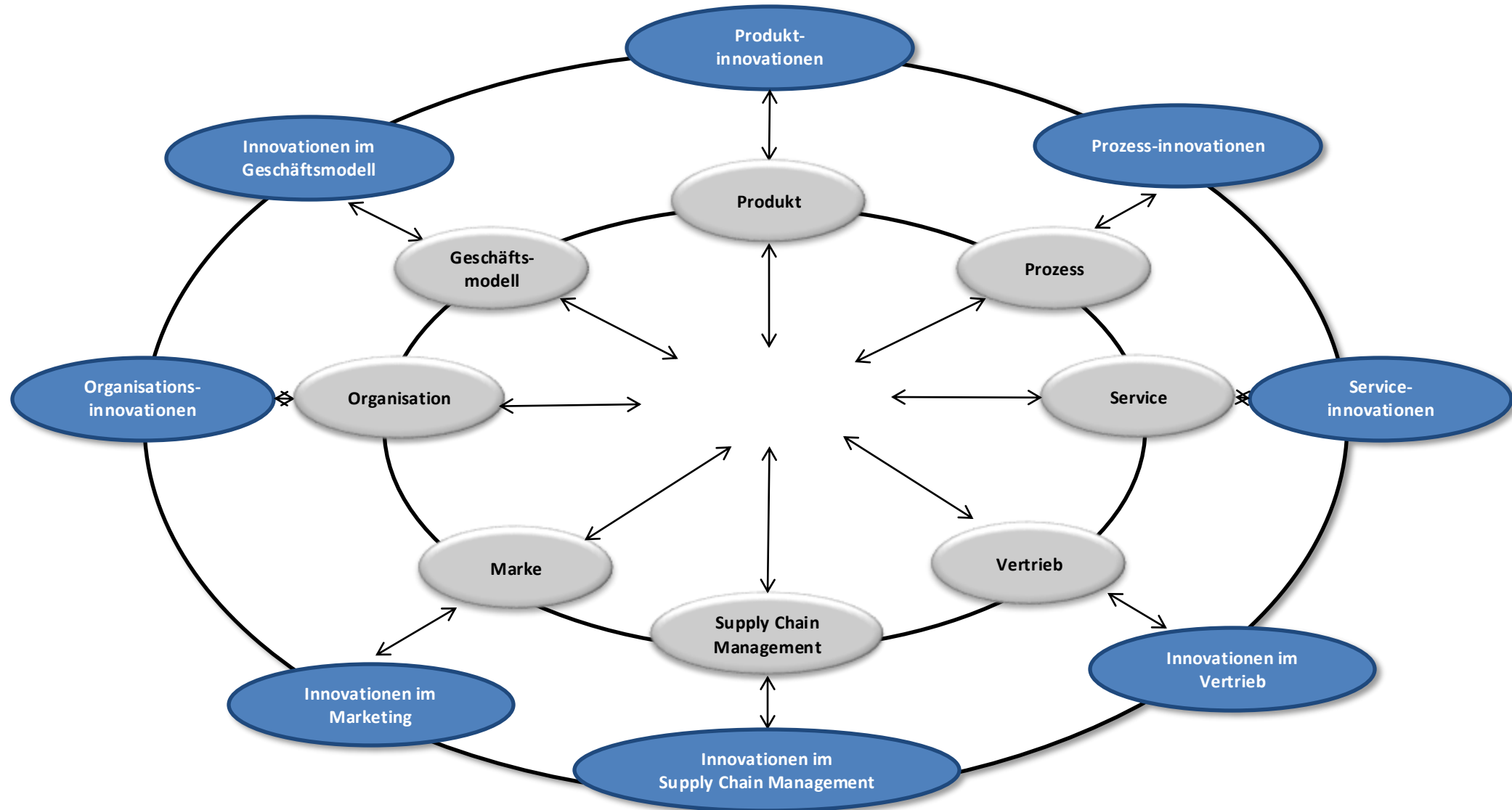
Die **operative** Ebene



Gestaltung und Führung des Innovationsprozesses

→ Umsetzung der Innovationsstrategie

(Albers & Gassmann 2005, S. 5f. & Duncker & Schütte 2018, S. 21)





“Der Kunde will keinen Bohrer, sondern ein Bild an der Wand.”



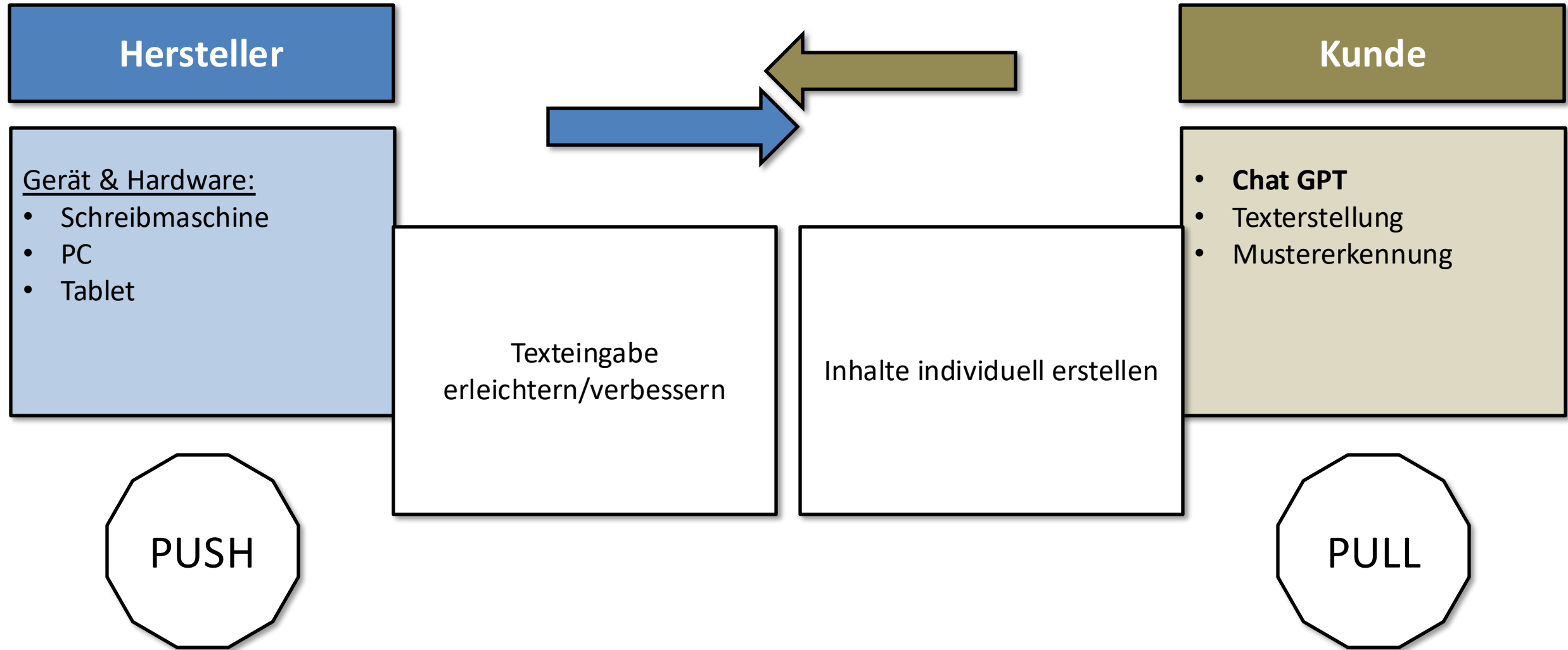
(Peter Drucker)

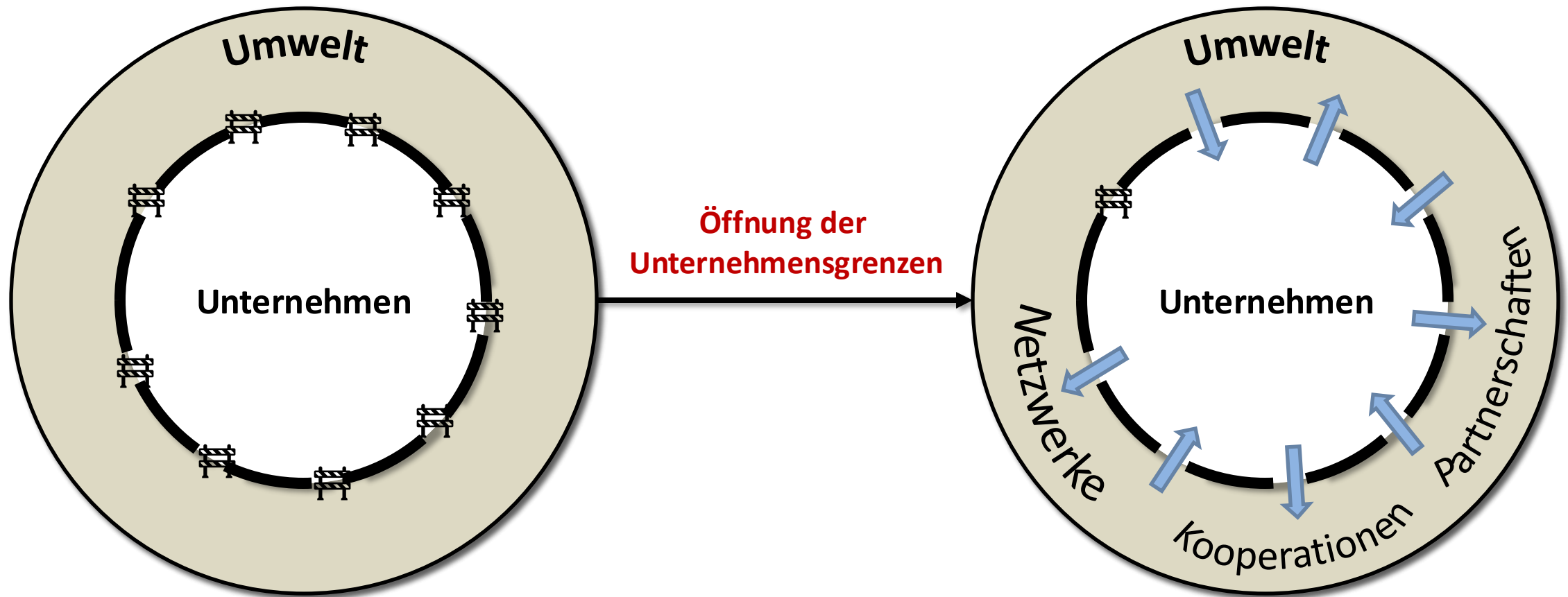


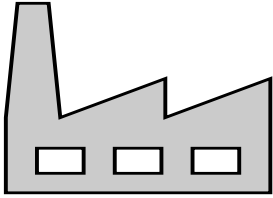
Lösung anstatt Produkt

Von der Produktinnovation bis hin zur intelligenten Systeminnovation

Veränderte Denkweise: Aus Sicht der Kundenherausforderungen

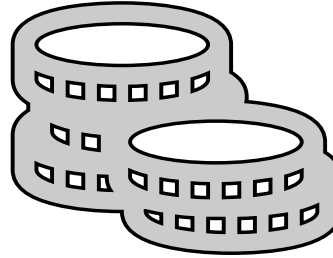






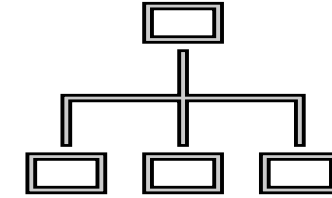
TECHNISCHE MOTIVE

Wissenstransfer,
Konzentration auf die
Kernkompetenzen, ...



WIRTSCHAFTLICHE MOTIVE

Kostenreduktion,
Zeitersparnis,
Risikoreduktion, ...



ORGANISATORISCHE MOTIVE

Vertrauensaufbau,
Vorbereitung von
Fusionen,
Nutzung von
Kulturunterschieden, ...

→ Gemeinsame Lösung von Problemen – keine „Ehe“ auf Dauer



Das Management muss eine Vorbildfunktion einnehmen!

Beispiel Reinhold Würth: „Konzernerfolg wird von Informatikern abhängen“

**WÜRTH**
Erfolgsfaktor früher & heute

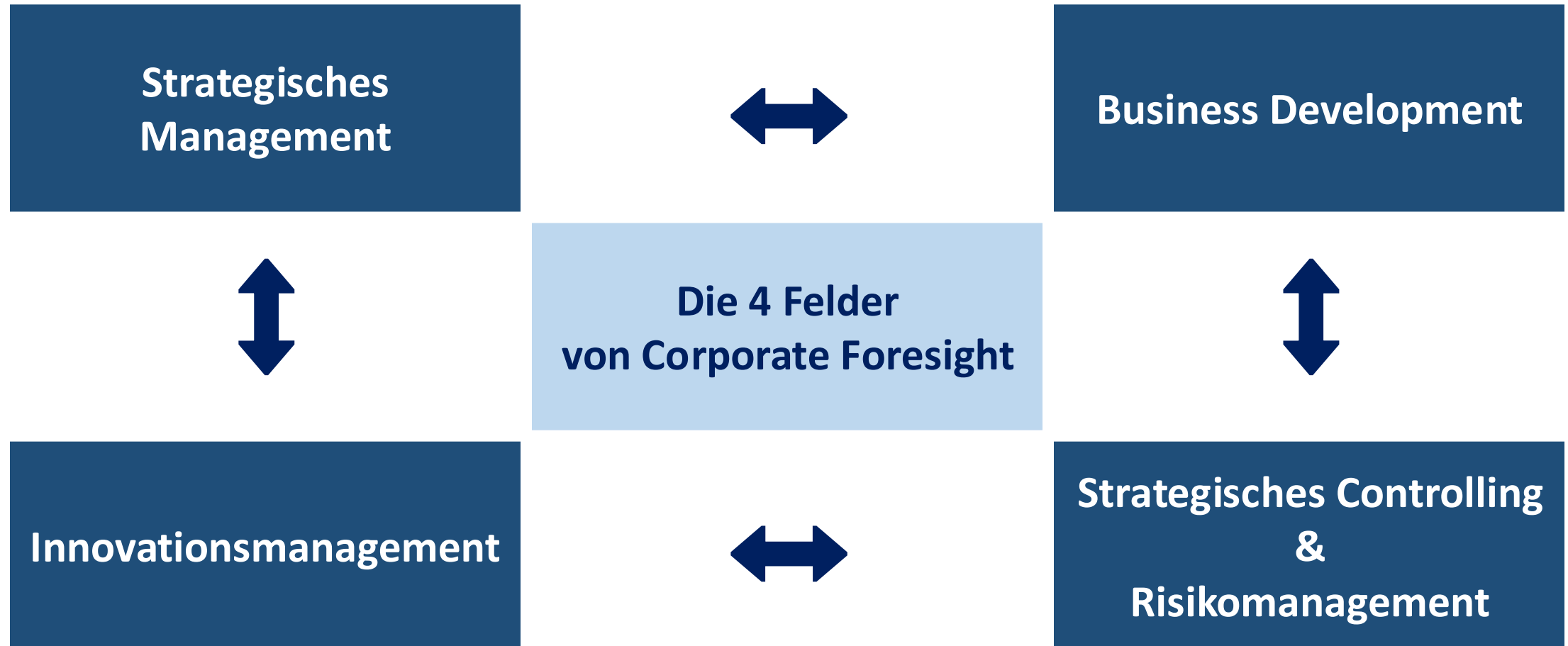
Außendienstmitarbeiter

**WÜRTH**
Erfolgsfaktor morgen

Informatiker
Grund:
Software zur Vernetzung mit
Kunden, Lieferanten, Produzenten
und Behörden

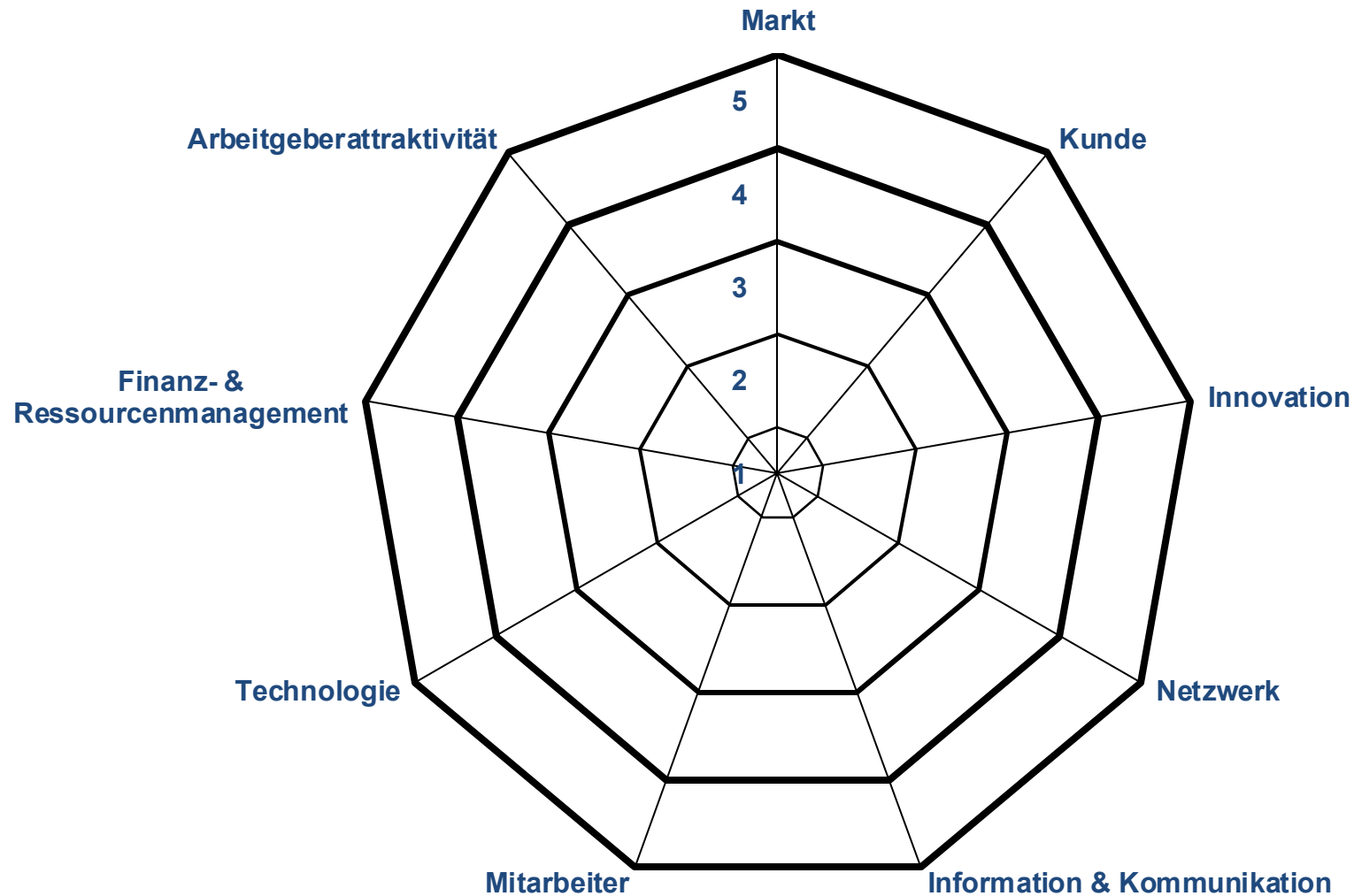
Quelle Inhalt: <https://www.cio.de/a/konzernerfolg-wird-von-informatikern-abhaengen,3702791>, Abrufdatum: 15. April 2023

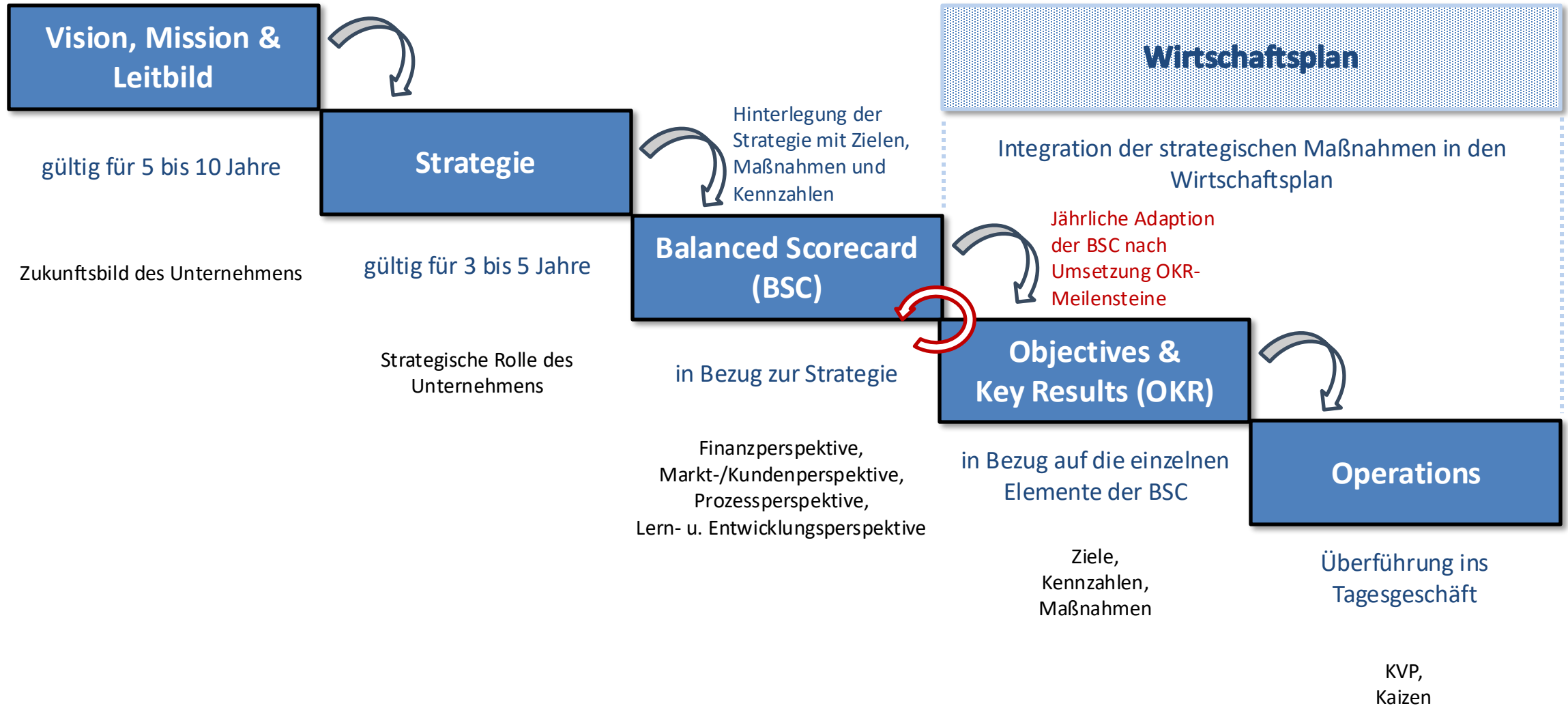
Quelle Logo: <https://www.wuerth.de>, Abrufdatum: 15. April 2023





Das Werttreibermanagement-Radar







Albers, S., & Gassmann, O. (2005). Technologie- und Innovationsmanagement. In Albers, S. & Gassmann, O. (Hrsg.), Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement (S. 3–21). Gabler.

Mičić, P. (2012). Da ist mehr drin! Fünf konstruktive Perspektiven auf die Zukunft. In: Coaching Magazin 3/2012. S. 53 – 57. https://www.coaching-magazin.de/_Resources/Persistent/9/a/f/3/9af34a1a9b6d27892193d22664b5d948452b0599/coaching-magazin-2012-3.pdf, Abrufdatum: 14. April 2023

Gerberich, C. W. & Kohnhauser, V. (2022). Lieferketten aus dem Gleichgewicht. In: Procure Swiss Magazin 6/2022. S. 10 – 11. <https://www.procure.ch/magazin/artikel/lieferketten-aus-dem-gleichgewicht/>, Abrufdatum: 15. April 2023

Zukunftsinstitut GmbH (o.J. a). Die Megatrends. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>, Abrufdatum: 22. März 2023

Zukunftsinstitut GmbH (o.J. b). Verschiedene Trends und Trendkategorien. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/>, Abrufdatum: 22. März 2023



Viel Erfolg für die Zukunft wünscht Prof. Dr. Claus W. Gerberich

