



PROF. DR. CLAUS W. GERBERICH

Zukunftsmanagement Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Programmentwurf für die IHK Reutlingen – Stand: März 2024





Zukunftsähigkeit von Unternehmen

12. März 2024

Dynamische Marktbewegungen, rasanten Technologieentwicklungen 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 Mirko- 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 ergebnisreich 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 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

S 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

H 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

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

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

(Mićić 2012, S. 53ff.)

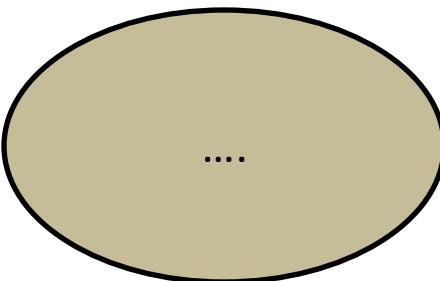


MIKROTRENDS

„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:





„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)



Megatrends formen die Gesellschaft langfristig.



Strukturen und Geschäftsmodelle müssen hierauf ausgerichtet werden.



Arbeit mit Trends ist also unverzichtbar.



Hierzu: strategisches Arbeiten mit Trends erforderlich, um Relevantes von Irrelevanten zu unterscheiden.

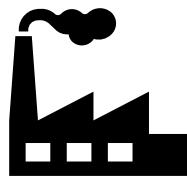
(Zukunftsinstitut GmbH o.J. a)



1. Kondratieff



Dampfmaschine,
Baumwolle



2. Kondratieff



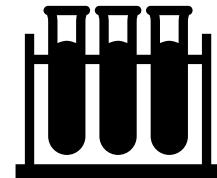
Eisenbahn,
Stahl



3. Kondratieff



Elektrotechnik,
Chemie



4. Kondratieff



Petrochemie,
Automobil



5. Kondratieff



Informations-
technik



6. Kondratieff

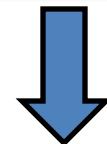
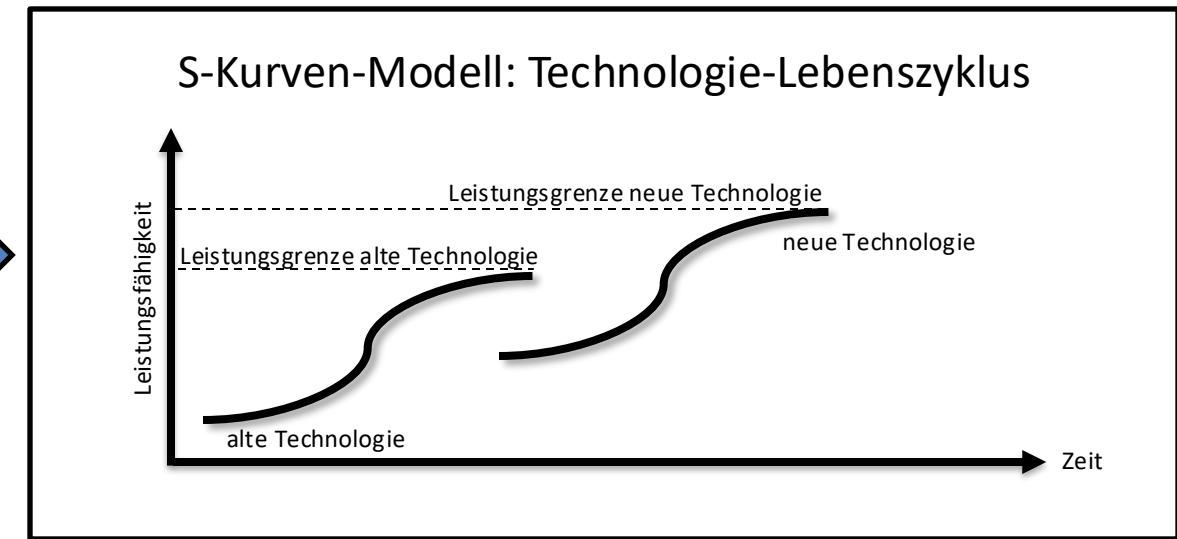
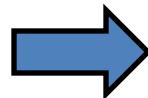
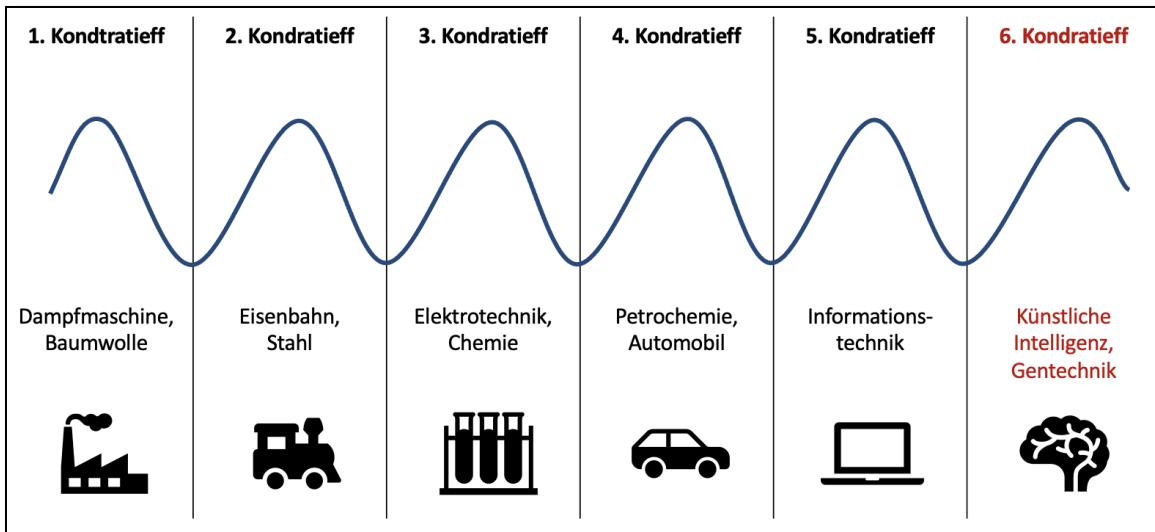


Künstliche
Intelligenz,
Gentechnik





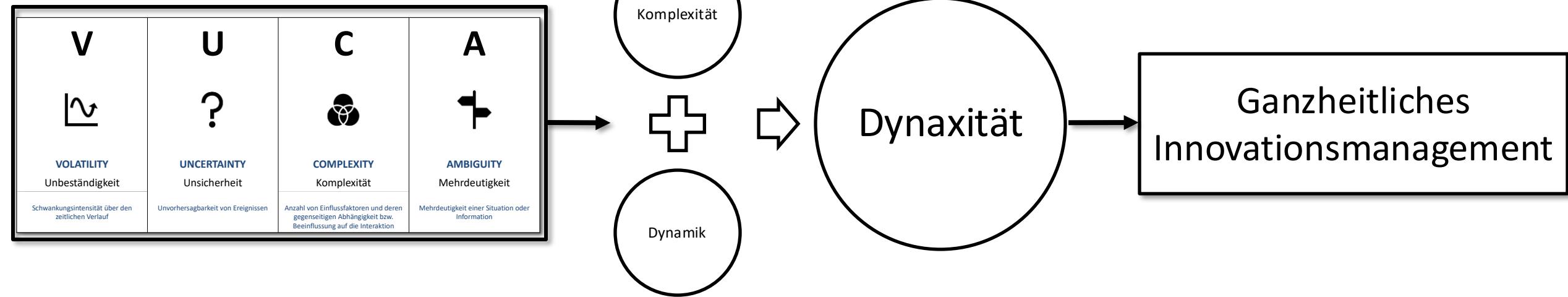
Was passiert, wenn eine neue Basistechnologie entsteht?



Disruption



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



Die **strategische** Ebene



Die **operative** Ebene



Vision, Mission, Werte

→ Unternehmensleitbild

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

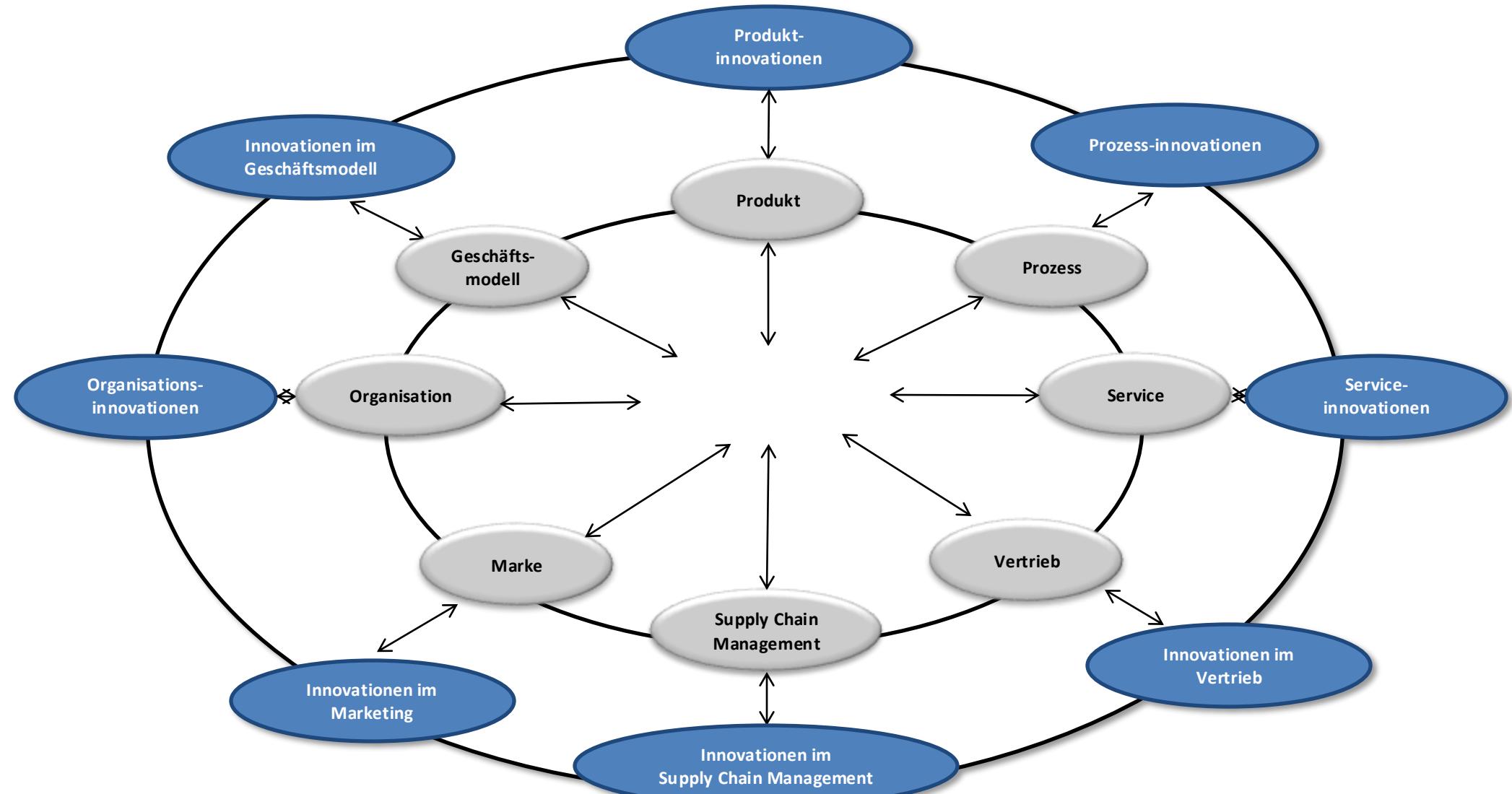
interne Perspektive: Ressourcen
externe Perspektive: Märkte

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

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.“



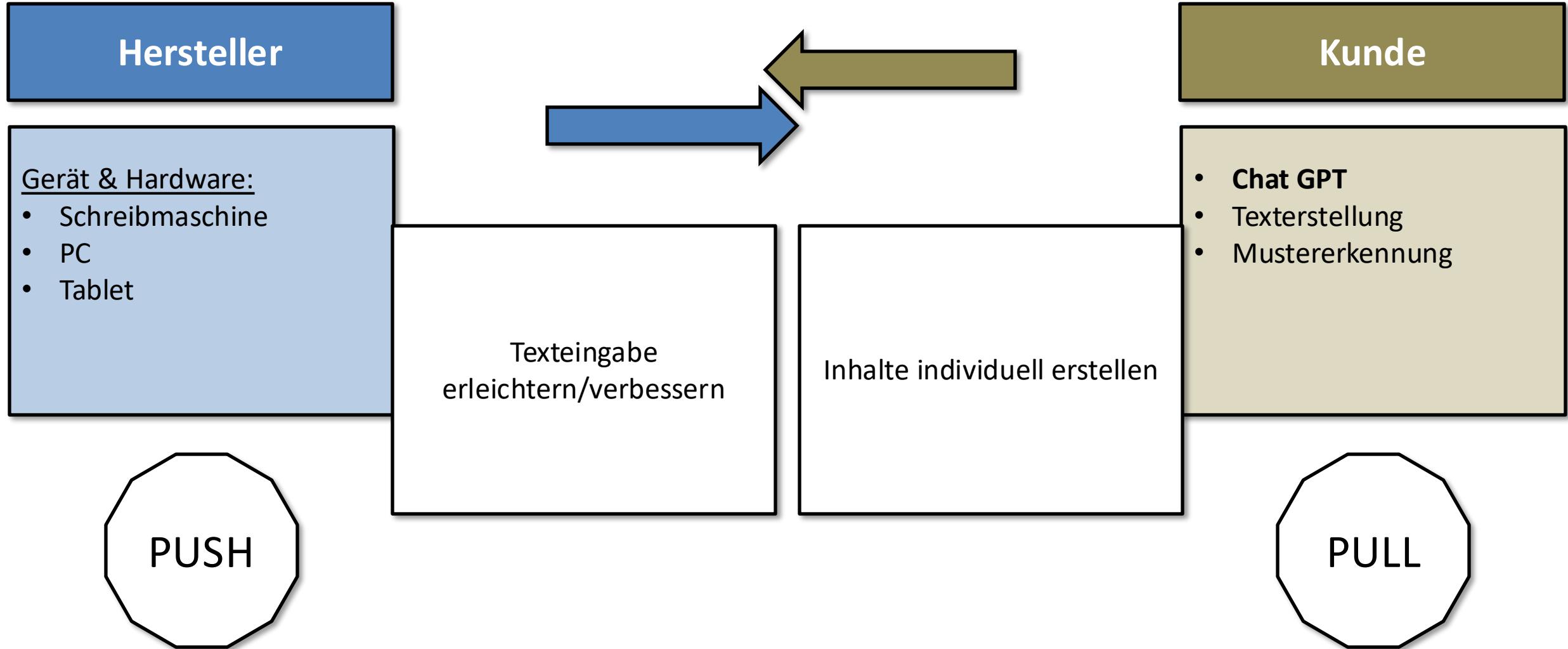
(Peter Drucker)

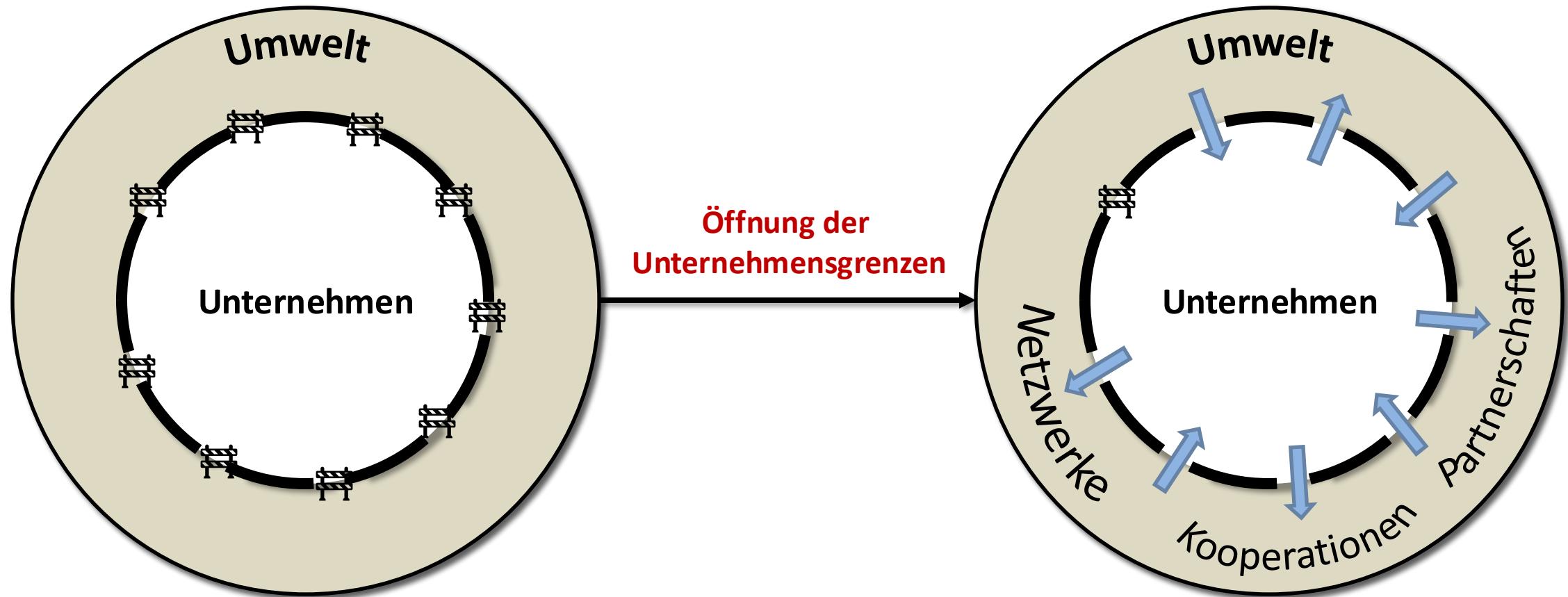


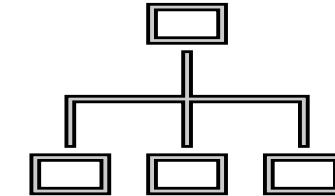
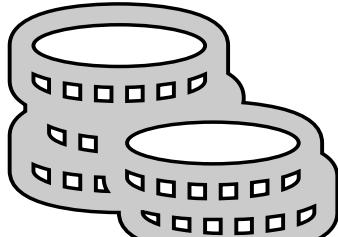
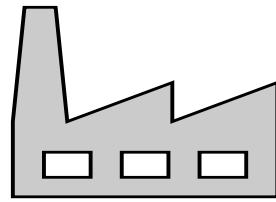
Lösung anstatt Produkt

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“



Erfolgsfaktor früher & heute



Erfolgsfaktor morgen

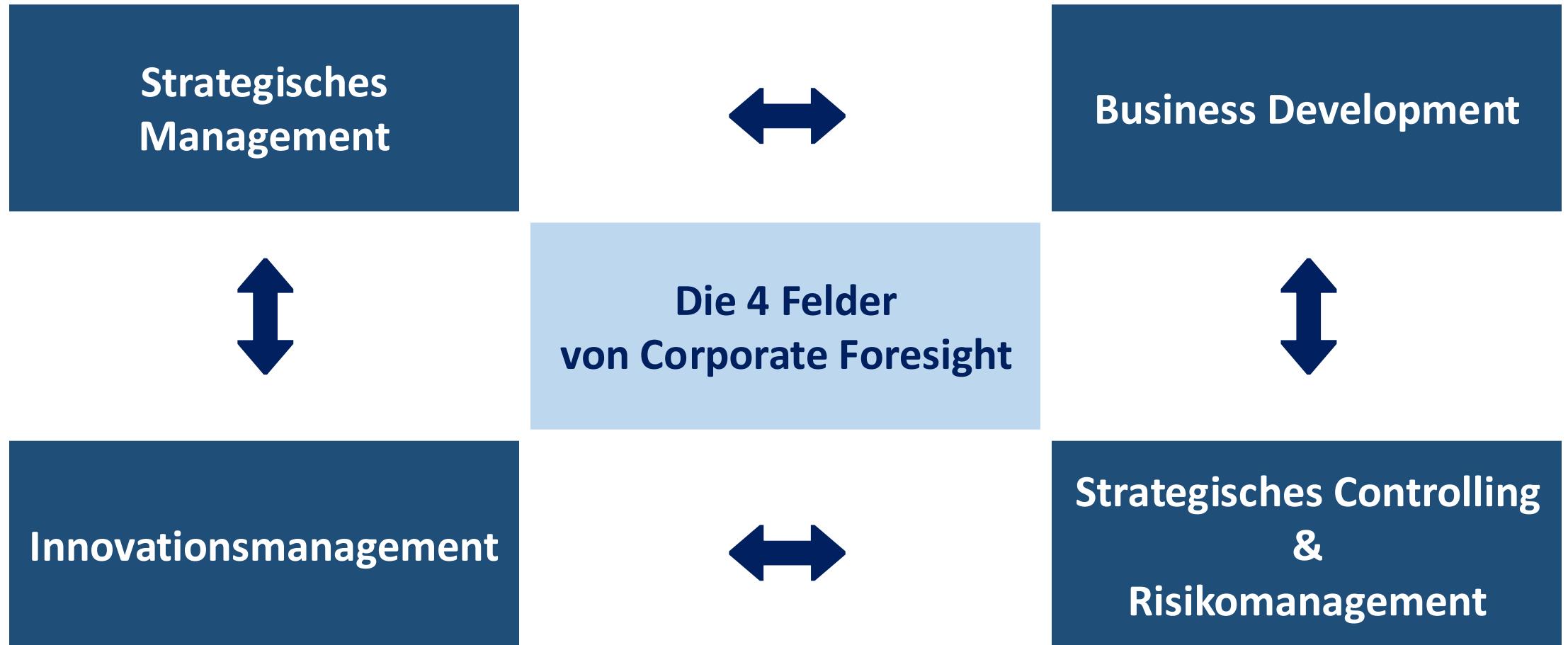
Außendienstmitarbeiter

Informatiker

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

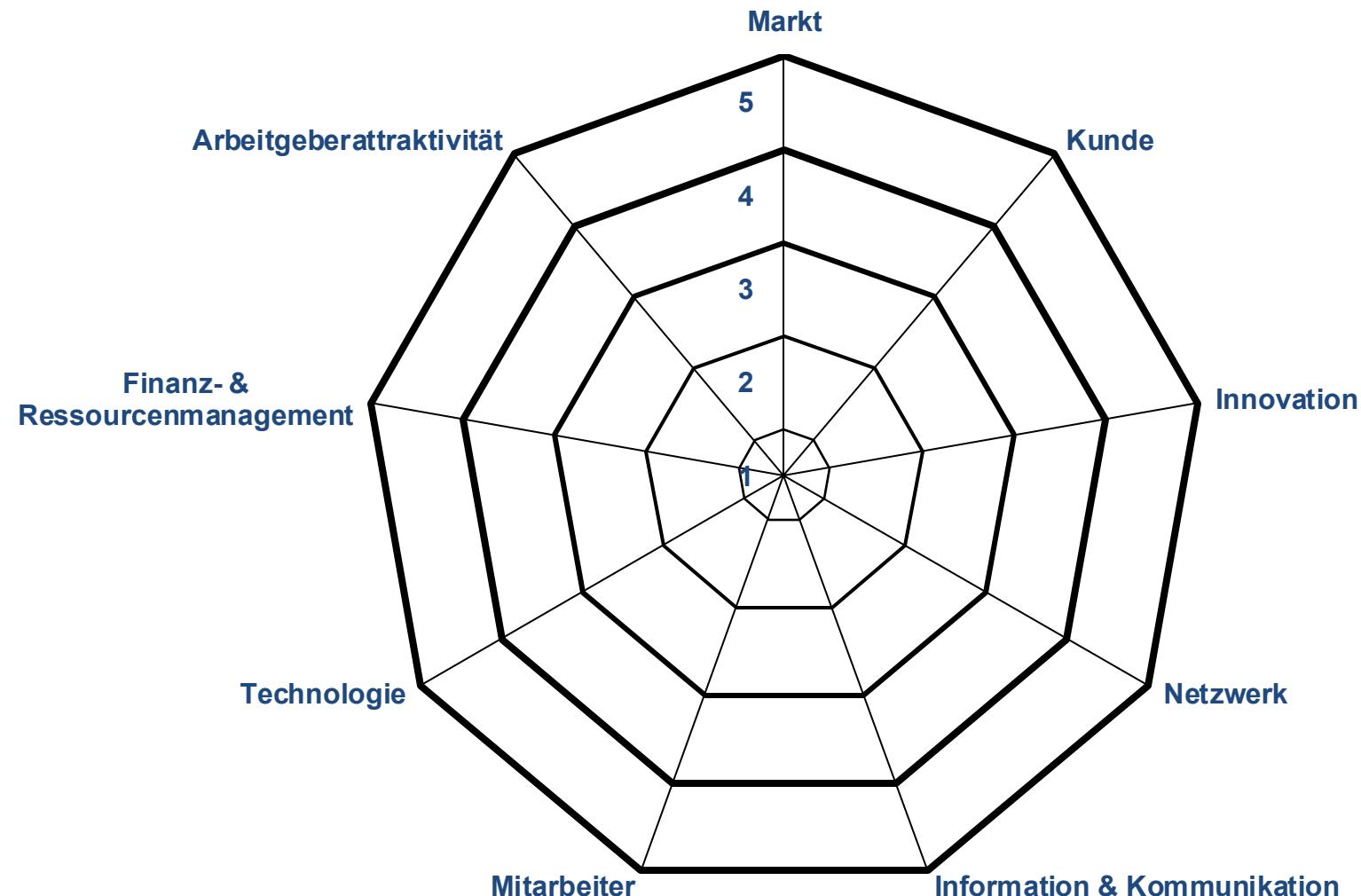
Quelle Inhalt: <https://www.cio.de/a/konzernerfolg-wird-von-informatikern-abhaengen,3702791>, Abrufdatum: 15. April 2023

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

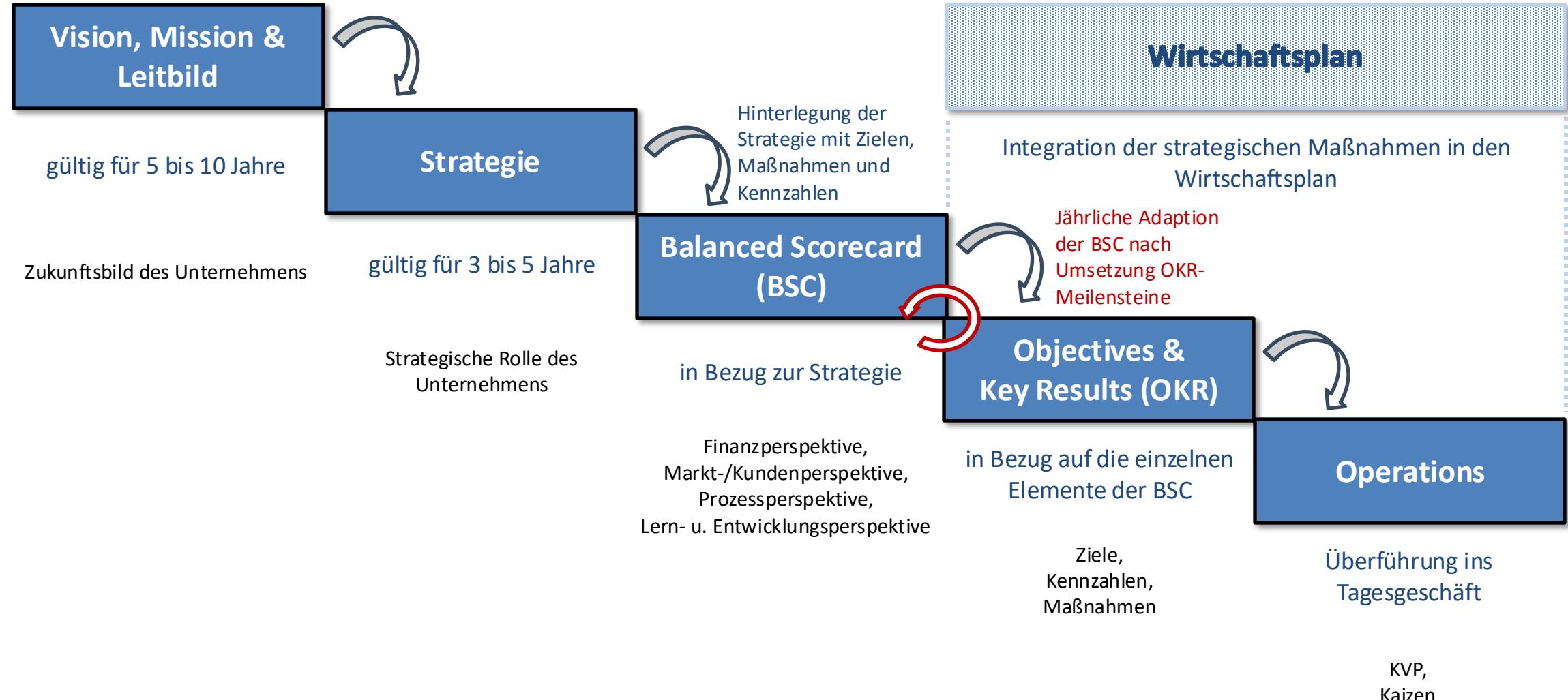




Das Werttreibermanagement-Radar



Legende:
1 = nicht relevant
-
-
-
5 = sehr relevant





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

Mićić, 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

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

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



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

