

Zukunfts-fähigkeit von Unternehmen

Best Practice aus der Schweiz



Impulsvortrag
Prof. Dr. Claus W. Gerberich



Zukunfts-fähigkeit von Unternehmen – Transformation zwischen Technik, Führung und Geschäftsmodell

Fachbericht zum Online-Roundtable der Peter Drucker Society Mannheim mit Prof. Dr. Klaus Gerberich

8.12.2025

Einordnung und Anlass des Roundtables

Die Frage nach der Zukunfts-fähigkeit von Unternehmen stand im Mittelpunkt eines Roundtables der Peter Drucker Society Mannheim mit *Prof. Claus Gerberich CEO, GERBERICH CONSULTING AG*.

Prof. Winfried W. Weber, 1. Vorsitzender der Peter Drucker Society, ordnete das Thema in den geistigen Kontext Peter Druckers ein: Seit „Innovation and Entrepreneurship“ ist klar, dass Management nicht rückblickend verwalten darf, sondern vorausschauend gestalten muss. Zukunfts-fähigkeit ist keine theoretische Kategorie – sie ist die Kernaufgabe von Führung.

Hermann Doppler verwies stellvertretend für das *Institut für Produktionserhaltung (Infpro)* auf die kurz zuvor in Berlin durchgeführten Wertschöpfungstage. Dort wurde sichtbar, unter welchem massiven Transformationsdruck die industrielle Wertschöpfung steht. Der Roundtable knüpfte damit unmittelbar an reale Herausforderungen aus der Unternehmenspraxis an.

Die Frage nach der Zukunfts-fähigkeit von Unternehmen stand im Mittelpunkt eines Roundtables der Peter Drucker Society Mannheim. In einer Zeit tiefgreifender technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umbrüche ist sie zur Kernfrage verantwortlicher Unternehmensführung geworden. Mit Prof. Dr. Klaus Gerberich, Unternehmer, Investor und langjähriger Vorstand in internationalen Industrieunternehmen, konnte ein Referent gewonnen werden, der diese Frage nicht nur theoretisch fundiert, sondern vor allem aus jahrzehntelanger Praxis beleuchtet.

Gerberichs Denken ist geprägt von einer frühen, bis heute wirksamen systemischen Perspektive. Im Zuge seiner wissenschaftlichen Tätigkeit – unter anderem in internationalen Kontexten – stand er im fachlichen Austausch mit Vertretern der Systemdynamik wie Jay W. Forrester und Dennis Meadows. Dort wurde ihm früh bewusst, dass lineares Denken den komplexen Realitäten moderner Gesellschaften und Märkte nicht mehr gerecht wird. Diese systemische Grundhaltung prägt bis heute sein Verständnis von Führung, Organisation und Innovation.

Grundverständnis von Zukunfts-fähigkeit

Zukunfts-fähigkeit, so machte er zu Beginn deutlich, bezeichnet nicht die Fähigkeit zur inkrementellen Anpassung, sondern die Fähigkeit zur aktiven Gestaltung disruptiver Veränderungen. Unternehmen müssten lernen, die Zukunft nicht als verlängerte Vergangenheit zu denken, sondern systematisch neue Möglichkeitsräume zu erschließen. Die Geschwindigkeit technologischer Diffusion habe sich dramatisch verändert. Während es beim Automobil – Gerberich erinnerte an Carl Benz – Jahrzehnte dauerte, bis eine

globale Durchdringung erreicht war, verbreiten sich digitale Plattformen heute in Monaten oder gar Wochen. Wer weiterhin in traditionellen Innovationszyklen denke, verliere zwangsläufig den Anschluss.

Standortdiagnose: Deutschland zwischen Stärke und Rückfall

Vor diesem Hintergrund wurde auch die aktuelle Schwäche des deutschen Wirtschaftsmodells sichtbar. Studien nationaler und internationaler Institute zeigen, dass deutsche Unternehmen weiterhin große Stärke in reifen Technologien besitzen, jedoch deutlich an Boden bei jungen und entstehenden Schlüsseltechnologien verlieren. Deutschland sei vom Innovationsführer zum Follower geworden und im internationalen Ranking weiter zurückgefallen. Im Gegensatz dazu sei es der Schweiz gelungen, über Jahre hinweg Spitzenpositionen zu halten. Investitionen des Mittelstands verlagerten sich zunehmend ins Ausland. Genannt wurden hohe Arbeitskosten, starre Arbeitsmärkte, Kompetenzdefizite, regulatorische Überlastung und eine zu geringe Veränderungsgeschwindigkeit als zentrale Ursachen.

Organisation und Anpassungsfähigkeit als Schlüssel

Ein wesentlicher Teil der Zukunftsfähigkeit liege jedoch nicht in der Technologie selbst, sondern in der Organisation. Transformation scheiterte in den seltensten Fällen am technischen Know-how, sondern an Bürokratie, Entscheidungsvermeidung, überkommenen Hierarchien und einer tief verwurzelten Kontrollkultur. Beispiele aus der Industrie zeigten, wie Unternehmen durch Vereinfachung von Strukturen, klare Verantwortlichkeiten und autonome Teams wieder beweglicher werden. Anpassungsfähigkeit sei heute die eigentliche Überlebensstrategie – in Analogie zur biologischen Evolution.

Diese Forderung übertrug Gerberich ausdrücklich auch auf staatliche Strukturen. Am Beispiel der Regierungspräsidien – etwa in Baden-Württemberg – stellte er die grundsätzliche Frage, ob solche zusätzlichen Verwaltungsebenen künftig noch zeitgemäß und erforderlich seien. Der Vergleich mit der Schweiz zeige, dass staatliche Steuerung auch mit deutlich schlankeren Ebenen funktioniere. Ähnlich wie frühere Post- und Bahndirektionen müssten deshalb auch heutige Verwaltungsebenen grundsätzlich auf ihren Beitrag zu Wirksamkeit, Geschwindigkeit und Verantwortungsklarheit überprüft werden. Anpassungsfähigkeit sei nicht nur eine unternehmerische, sondern ebenso eine staatliche Führungsaufgabe.

Praxisbeispiel Dormakaba: Vom Produkt zum Lösungs- und Betreibermodell

Ein besonders anschauliches Beispiel für gelungene Transformation lieferte der Konzern Dormakaba. Aus einem traditionsreichen Hersteller mechanischer Türschlösser entwickelte sich schrittweise ein globaler Anbieter integrierter Zutritts- und Sicherheitslösungen. Der Wandel führte vom reinen Produktanbieter über den Solution Provider hin zum Betreibermodell und schließlich zur Co-Creation mit Technologiepartnern. Nicht mehr das Produkt steht im Zentrum, sondern der Kundennutzen – die Value Proposition. Diese Verschiebung der Denklogik erfordert neue Prozesse, neue Kompetenzen, neue Datenmodelle und neue Formen der Zusammenarbeit.

Praxisbeispiel DMMS: Digitalisierung durch Prozessverantwortung

Auch das Digitale Medikamentenmanagementsystem (DMMS) wurde als Beispiel für diesen Wandel vorgestellt. Es digitalisiert und automatisiert den gesamten Medikationsprozess in Krankenhäusern – von der ärztlichen Verordnung bis zur sicheren Verabreichung. DMMS ist ausdrücklich als Betreibermodell konzipiert: Der Anbieter übernimmt nicht nur die Technik, sondern die dauerhafte Prozessverantwortung. Damit entstehen neue Erlösmodelle, neue Formen der Kundenbindung und eine tiefere Integration in die Wertschöpfung der Kunden.

Besonders betont wurde zudem die wachsende Bedeutung von Daten. In zukünftigen Geschäftsmodellen sind Daten der eigentliche strategische Rohstoff. Sie bilden die Grundlage für neue Dienstleistungen, neue Erlösmodelle und dauerhafte Kundenbeziehungen. Auch neue Preismechanismen wie Pay-per-Use oder Performance-basierte Vergütung verändern die klassische Logik von Eigentum und Produktverkauf grundlegend.

Praxisbeispiel Würth: Vom Vertrieb zum informationsgetriebenen Systemanbieter

Der strategische Wandel der Würth-Gruppe verdeutlichte diese Entwicklung zusätzlich. Würth transformiert sich vom klassischen Vertriebsunternehmen zu einem informationsgetriebenen Systemanbieter. Im C-Teile-Management werden komplette Beschaffungs- und Logistikprozesse für Industrikunden betrieben – bis direkt

an den Montageplatz. Der wirtschaftliche Wert entsteht dabei nicht mehr im Einzelverkauf, sondern in Prozessverantwortung, Daten, Systemstabilität und langfristiger Kundenbindung.

Praxisbeispiel BASF: Innovation an Disziplin-Grenzen

Mit der sogenannten Sharkskin-Technologie der BASF wurde ein weiteres Beispiel für branchenübergreifende Innovation vorgestellt. Auf Basis bionischer Prinzipien der Haifischhaut wurde gemeinsam mit Lufthansa und Airbus eine Oberflächenstruktur entwickelt, die den Luftwiderstand reduziert und den Treibstoffverbrauch senkt. Das Beispiel verdeutlicht, dass Innovation zunehmend an den Schnittstellen unterschiedlicher Disziplinen entsteht.

Führung, Kultur und Verantwortung

Zentraler Hebel all dieser Veränderungen bleibt die Führung. Ohne eine Führungskultur, die Verantwortung fördert, Freiraum ermöglicht, Lernen aus Fehlern zulässt und selbst als Vorbild agiert, bleiben auch die besten Strategien wirkungslos. Führung durch Vorbild, nicht durch Kontrolle, sei der einzig nachhaltig wirksame Führungsansatz. Mehrfach wurde deutlich, dass die deutsche Führungs- und Verwaltungskultur noch immer stark von Absicherung, Regelkonformität und Fehlervermeidung geprägt ist, statt von mutigem Gestalten und unternehmerischem Lernen.

Diskussion: Fehlerkultur, Regulatorik und Mindset

In der anschließenden Diskussion bestätigten die Teilnehmer diese Diagnose. Ein zentrales Innovationshemmnis sei weniger mangelnde Arbeitsbereitschaft als vielmehr fehlender Gestaltungsfreiraum, überbordende Regulatorik und ein gesellschaftlich tief verankerter Perfektionismus. Thesenbasiertes Vorgehen, experimentelles Lernen und eine bewusste Fehlerkultur seien kulturell noch immer unterentwickelt. Gerade in Aufsichtsräten, Beiräten und öffentlichen Institutionen dominiere häufig Sicherheitsdenken statt Zukunftsdenken.

Auch das Spannungsfeld zwischen regelbasiert und prinzipienbasiert Regulatorik wurde intensiv diskutiert. Während Deutschland stark detaillierte Regelwerke etabliert hat, arbeiten innovationsstarke Länder wie die USA oder die Schweiz stärker mit Prinzipien und Verantwortungsrahmen. Diese Unterschiede wirken sich unmittelbar auf die Geschwindigkeit technologischer Entwicklung aus – etwa bei autonomen Systemen, digitalen Plattformen oder neuen Betreibermodellen. Regulatorik werde damit selbst zu einem zentralen Standortfaktor.

Immer wieder wurde deutlich, dass Zukunftsfähigkeit nicht allein eine technische oder organisatorische Herausforderung ist, sondern eine zutiefst gesellschaftliche. Arbeitsmoral, Leistungsbereitschaft, Technikakzeptanz, Bildungsqualität und Verantwortungsübernahme prägen den wirtschaftlichen Erfolg eines Landes ebenso wie unternehmerischer Mut. Der internationale Vergleich – insbesondere mit der Schweiz – verdeutlichte, wie eng Produktivität, Innovationskraft und gesellschaftliche Haltung miteinander verbunden sind.

Fazit: Zukunft gestalten statt verwalten

Der Roundtable mündete in einer klaren gemeinsamen Erkenntnis: Zukunft entsteht nicht durch das Verwalten bestehender Strukturen, nicht durch Subventionismus und nicht durch immer neue Regulierungsdichte. Zukunft entsteht durch mutige Führung, konsequente Geschäftsmodellinnovation, systemisches Denken, echte Verantwortungskultur und gesellschaftliche Leistungsbereitschaft. Zukunft muss gestaltet werden – nicht abgesichert.

Mit den Praxisbeispielen Dormakaba, DMMS, Würth und BASF, den Einblicken in internationale Innovationskulturen und der offenen Diskussion über deutsche Strukturdefizite wurde deutlich, was Zukunftsfähigkeit heute konkret bedeutet: Organisationen müssen lernen, sich selbst permanent infrage zu stellen – technologisch, organisatorisch und kulturell. Nur so können sie in einer zunehmend vernetzten, datengetriebenen und dynamischen Welt dauerhaft bestehen.

Zusammenfassendes Fazit

Der Roundtable der Peter Drucker Society Mannheim hat eindrücklich gezeigt, dass Zukunftsfähigkeit weder ein abstrakter Begriff noch eine rein technologische Frage ist. Sie entsteht im Zusammenspiel von klarer Führung,

lernfähiger Organisation, konsequenter Geschäftsmodellinnovation und einer Kultur des Mutes. Unternehmen wie Dormakaba, Würth, BASF oder die DMMS-Initiative verdeutlichen, wie Transformation konkret gelingen kann. Gleichzeitig wurde deutlich: Ohne eine grundlegende Modernisierung staatlicher Strukturen, prinzipienbasierte Regulatorik und gesellschaftliche Leistungsbereitschaft wird unternehmerische Zukunftsgestaltung in Deutschland zunehmend erschwert. Zukunftsfähigkeit ist damit eine gemeinsame Aufgabe von Management, Politik und Gesellschaft.

5 Key Take-aways des Roundtables

1. **Zukunft ist Disruption, nicht Fortschreibung.** Zukunftsfähigkeit entsteht durch aktive Gestaltung – nicht durch inkrementelle Verbesserung.
2. **Geschäftsmodell schlägt Produkt.** Wert entsteht zunehmend durch Daten, Services, Betreibermodelle und echte Value Propositions.
3. **Organisation ist der Engpass.** Bürokratie, Hierarchien und Kontrollkultur bremsen Transformation stärker als Technikmangel.
4. **Führung entscheidet.** Zukunft entsteht durch Verantwortung, Freiraum, Fehlerkultur und Vorbild – nicht durch Absicherung.
5. **Geschwindigkeit wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.** Monate statt Jahrzehnte – wer zu langsam ist, wird irrelevant

Hermann Doppler 10.12.25