

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, Teil 1/5

Eine Gesamtbetrachtung: Aktualität und Relevanz

In einer Zeit tiefgreifender technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umbrüche ist die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zur Kernfrage verantwortlicher Unternehmensführung geworden. Diese fünfteilige Serie geht dieser Frage nach. Der erste Teil beleuchtet Grundlegendes zum Thema als Ausgangsbasis.

› Prof. Dr. Claus Gerberich, Hermann Doppler

In einer Ära, die durch die «Polykrise» – das gleichzeitige Auftreten von geopolitischen Spannungen, Klimawandel, technologischen Disruptionen und demografischem Wandel – geprägt ist, hat sich der Begriff der Zukunftsfähigkeit gewandelt. Es geht nicht mehr nur um langfristige Planung, sondern um die Fähigkeit eines Organismus (des Unternehmens), sich in Echtzeit an verändernde Ökosysteme anzupassen. Zukunftsfähigkeit beschreibt heute die Fähigkeit zur aktiven Gestaltung unter Unsicherheit. Die Geschwindigkeit der Anpassung gewinnt an Bedeutung.

Radikale Veränderungen

Turbulenzen bestimmen unsere Welt, unsere Gesellschaft und die Unternehmen. Die Ursachen für Turbulenzen sind vielfältig. Die Gründe können sowohl in den Unternehmen als auch im Umfeld liegen.

Turbulenzen verursachen starke Veränderungen in den Unternehmen. Neue Technologien verdrängen bisherige, neue Kundenanforderungen verändern das Leistungsprogramm, KI schafft neue Pro-

zesse und erfordert neue Kompetenzen. Neue Generationen verändern die Sicht der Arbeit und der Führung. Führungsmodelle müssen sich an den veränderten Rahmenbedingungen ausrichten. Die

kurz & bündig

- › Zukunftsfähigkeit beschreibt heute die Fähigkeit zur aktiven Gestaltung unter Unsicherheit. Die Geschwindigkeit der Anpassung gewinnt an Bedeutung.
- › Unternehmen müssen disruptive Veränderungen proaktiv gestalten und dürfen die Zukunft nicht als Verlängerung der Vergangenheit betrachten, da sich technologische Diffusionsgeschwindigkeiten drastisch beschleunigt haben.
- › Agile flexible Teams mit klarer Selbstverantwortung bestimmen die notwendige Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit. Anpassungsfähigkeit wird zum Erfolgsfaktor, die Darwin'sche Theorie bestätigt sich.

Wertschöpfungskette steht auf dem Prüfstand.

Externe Einflüsse gewinnen stärker an Bedeutung. Geopolitik und Klimawandel verändern Denkweisen und Einstellungen. Neue Wettbewerber aus dem asiatischen Raum verändern die «Rules of the Game». Dadurch verändert sich radikal das Marktumfeld, Risiken in den Lieferketten fordern die Frage heraus, ob das bisherige Denken in der Gestaltung der Wertschöpfungskette noch richtig und sinnvoll ist.

Das bisherige Fortschreiben der Strategie und des traditionellen Geschäftsmodells funktioniert nicht mehr. Neues Denken und Handeln ist gefordert. In vielen Fällen erfordert dies einen tiefgreifenden, gezielten Umbau von Strategie, Organisation und Wertschöpfung.

Megatrends prägen

Megatrends bestimmen die Welt von morgen und übermorgen. Die Kondratieff-Zyklen zeigen auf, dass immer wieder neue Basistechnologien die Welt für die

nächsten Jahrzehnte prägen werden. Daten, Informationen und KI werden unser Leben bestimmen, das führt zu disruptiven Innovationen, die die Geschäftsmodelle radikal verändern werden. Datenmanagement wird zum Erfolgsfaktor.

Unternehmen, die die Signale nicht rechtzeitig erkennen und handeln, werden auf die Verliererseite rutschen. Das Management muss sich mehr mit der Zukunft als mit der Vergangenheit beschäftigen, um anhand von Frühindikatoren Entwicklungen/Trends rechtzeitig zu erkennen und Handlungen danach auszurichten.

Da wir uns immer stärker von linearen Trends verabschieden und in komplexen, vernetzten Systemen denken, muss sich das gesamte Unternehmen und alle Stakeholder verändern, auch die Führung und die Organisation.

Das klassische Paradigma «Structure follows Strategy» greift unter Bedingungen hoher Dynamik und Komplexität allein nicht mehr. Prozesse, Organisation und Führung müssen sich wandeln. Agile flexible Teams mit klarer Selbstverantwortung bestimmen die notwendige Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit. Anpassungsfähigkeit wird zum Erfolgsfaktor, die Darwin'sche Theorie bestätigt sich.

Zukunftsfähigkeit heute

Traditionell wurde Zukunftsfähigkeit oft mit finanzieller Solidität und moderatem Wachstum gleichgesetzt. Heute definiert sie sich über die Ambidextrie (Beidhändigkeit): die Fähigkeit, das bestehende Kerngeschäft effizient zu optimieren (Exploitation), während gleichzeitig radikal neue Geschäftsmodelle erkundet werden (Exploration).

Ein zukunftsfähiges Unternehmen ist ein lernendes System, das Antizipationsfähigkeit mit Agilität verbindet. Es reagiert nicht nur auf Marktimpulse, sondern entwickelt aus einer klaren strategischen



Rolle heraus aktiv neue Angebote und Märkte.

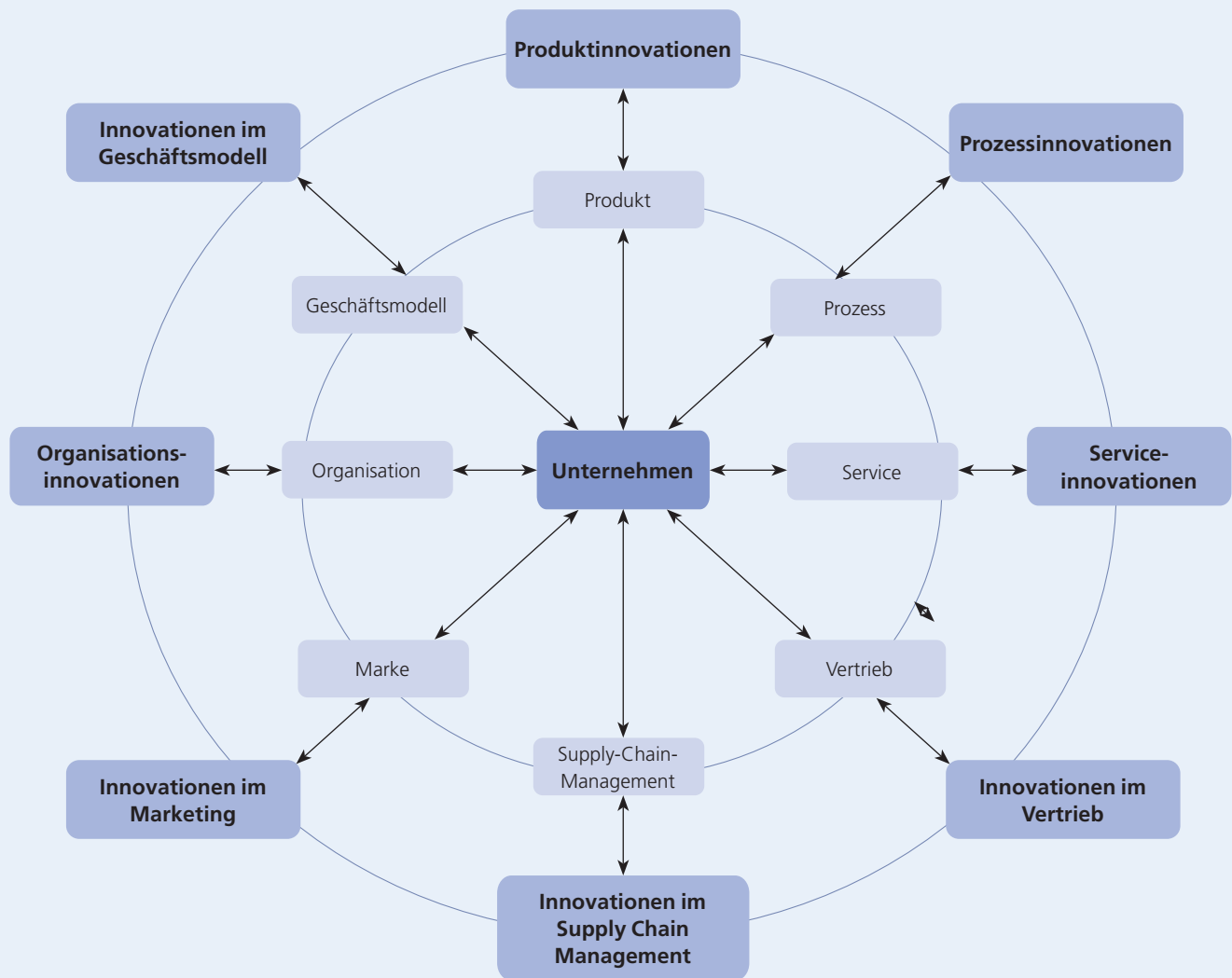
Arten der Zukunft

Es gibt nicht eine fest definierte Zukunft, sondern wir müssen uns heute mit mehreren möglichen Zukünften beschäftigen und dafür gewappnet sein. Täglich sind wir mit der wahrscheinlichen Zukunft konfrontiert und versuchen aus der Ver-

gangenheit die Zukunft abzuleiten. Dies gelingt unter Bedingungen hoher Turbulenz jedoch nicht immer, denn wir werden immer durch Überraschungen gezwungen, uns zu verändern.

Die überraschende Zukunft erfordert ein permanentes Screening des Marktes, der Wettbewerber und der Technologien. Der kontinuierliche Dialog mit den relevanten Stakeholdern wird dabei zu einem zentralen Frühwarnsystem.

Die Rolle der Innovation



Daraus ergibt sich die gestaltbare Zukunft, die aus unserer Vision, Mission und der strategischen Rolle abgeleitet wird. Wo wollen wir hin, welche Rolle sollen wir verkörpern? Und was ist unsere Vision?

Das führt dann zur erstrebten Zukunft, in der wir die Leitlinien unserer Entwicklung definieren. Diese werden schließlich in der geplanten Zukunft konkretisiert, in der strategische Ziele und Massnahmen in Form von Businessplänen operationalisiert und überprüfbar umgesetzt werden.

Säulen der Zukunftsfähigkeit

Um die notwendige Tiefe für eine strategische Neuausrichtung zu erreichen, müssen Unternehmen in folgende Kerndimensionen investieren:

Technologische Souveränität und KI-Integration

Die Digitalisierung ist kein Projekt mehr, sondern der Grundzustand. Zukunftsfähigkeit bedeutet hier vor allem Data Mastery. Unternehmen müssen in der Lage sein, Daten nicht nur zu sammeln, sondern in verwertbares Wissen zu trans-

formieren. Entscheidend ist dabei nicht die Technologie an sich, sondern ihre wirksame Einbettung in Prozesse, Entscheidungen und Wertschöpfung.

- › **Künstliche Intelligenz (KI):** Die Integration von generativer KI und Predictive Analytics ist essenziell. Es geht darum, Prozesse zu automatisieren und die Entscheidungsqualität durch datengestützte Prognosen zu erhöhen.
- › **Legacy-Systeme:** Ein massives Hindernis ist oft veraltete IT. Zukunftsfähigkeit erfordert den Mut zur radikalen Modernisierung der Infrastruktur

(Cloud-Native, Microservices), bei gleichzeitiger Sicherung von Stabilität und Beherrschbarkeit.

Adaptive Organisationsstrukturen

Hierarchische Silos sind die natürlichen Feinde der Geschwindigkeit. Zukunfts-fähige Unternehmen setzen auf:

- › **Netzwerkstrukturen:** Teams organisieren sich projektbezogen und autonom.
- › **Entscheidungsdezentralisierung:** Verantwortung wird dorthin verlagert, wo die höchste Kompetenz sitzt, nicht die höchste Hierarchiestufe.
- › **Agile Methoden:** Scrum, Kanban oder OKR (Objectives and Key Results) sind keine Modewörter, sondern Werkzeuge zur Steuerung in unsicheren Zeiten. Sie ersetzen Führung nicht – sie machen Führung wirksam.

Die «Green Transformation» als Wettbewerbsvorteil

Nachhaltigkeit (ESG – Environmental, Social, Governance) ist vom Compliance-Thema zum harten Standortfaktor geworden.

- › **Circular Economy:** Unternehmen, die den Lebenszyklus ihrer Produkte schliessen, reduzieren Abhängigkeiten von knappen Rohstoffen.
- › **Dekarbonisierung:** Die Reduktion des CO₂-Fussabdrucks ist nicht nur ethisch geboten, sondern schützt vor künftigen regulatorischen Kosten und sichert den Zugang zum Kapitalmarkt. Dauerhafte Wirkung entfaltet sie jedoch nur, wenn sie wirtschaftlich tragfähig umgesetzt wird.

Human Centricity und Culture of Learning

In Zeiten des Fachkräftemangels ist das Humankapital die kritischste Ressource.

- › **Upskilling und Reskilling:** Da das Wissen eine immer kürzere Halbwertszeit hat, muss das Unternehmen zum «Campus» werden.

- › **Psychologische Sicherheit:** Nur in einer Kultur, in der Fehler als Lernchancen begriffen werden, entsteht echte Innovation.
- › **Purpose:** Talente der Generation Z und Alpha suchen Sinnstiftung. Wirksam wird Purpose jedoch erst, wenn er handlungsleitend ist – in Entscheidungen, Prioritäten und Führung.

Strategische Vorausschau

Zukunftsfähigkeit erfordert den Blick über den Tellerrand hinaus. Unternehmen müssen Methoden der szenario-basierten Planung etablieren. Strategic Foresight dient dabei nicht der Vorhersage der Zukunft, sondern der systematischen Vorbereitung auf unterschiedliche Entwicklungspfade.

Statt einer einzigen Prognose werden verschiedene «Zukünfte» betrachtet:

- › **Probable Future:** Was passiert, wenn sich Trends linear fortsetzen?
- › **Plausible Future:** Welche Schocks sind denkbar (z.B. neue Pandemien, Handelskriege, technologische Disruptionen)?
- › **Preferable Future:** Welche Zukunft wollen wir bewusst anstreben und mitgestalten?
- › **Defined Future:** Welche konkrete strategische Zielrichtung leiten wir daraus für das Unternehmen ab? Wo wollen wir hin und wofür setzen wir Ressourcen ein?

Die Rolle der Innovation

Innovation ist der Wachstums- und Wertetreiber Nummer eins. Reine Produktinnovation reicht heute nicht mehr aus. Anzustreben ist eine ganzheitliche Innovationsperspektive, die viel stärker den Kunden und seine Herausforderungen deutlicher in den Mittelpunkt stellt. Sie hinterfragt systematisch nicht nur Produkte, sondern auch Prozesse, Geschäftsmodelle und Organisationsformen – und

Checkliste Zukunftsfähigkeit

- › Haben wir eine Strategie für die Integration von KI in allen Fachbereichen?
- › Kennen wir unsere Wert- und Wachstumstreiber?
- › Ist unsere Organisationsstruktur flexibel genug, um auf Marktveränderungen innerhalb von Wochen zu reagieren?
- › Ist Nachhaltigkeit im Kern unseres Geschäftsmodells verankert oder nur Marketing?
- › Schaffen wir die Wandlungsfähigkeit unseres Unternehmens?
- › Investieren wir mindestens zehn Prozent unserer Zeit/Ressourcen in Projekte, die unser aktuelles Geschäftsmodell kannibalisieren könnten?

stellt die gesamte Wertschöpfung auf den Prüfstand.

Die Rolle der Führung

Die Führungskraft der Zukunft ist kein «Commander», sondern ein Enabler und Coach. Die Führung muss den Wandel von der transaktionalen zur transformationalen Führung unterstützen. Sie bedeutet weniger Anweisung und Kontrolle, sondern Orientierung geben, Verantwortung ermöglichen und Lernprozesse fördern. Selbstverantwortung muss gelebt und konsequent vorgelebt werden.

- › **Ambidextre Führung:** Das Management muss die Spannung zwischen dem Schutz des Bestehenden und dem Risiko des Neuen aushalten und moderieren.
- › **Resilienz-Management:** Führung bedeutet heute auch, die psychische Widerstandsfähigkeit der Belegschaft

zu stärken, um mit der permanenten Veränderungsgeschwindigkeit (Change Fatigue) umzugehen.

Fazit

- › **Zukunftsfähigkeit bedeutet aktive Gestaltung:** Unternehmen müssen disruptive Veränderungen proaktiv gestalten und dürfen die Zukunft nicht als Verlängerung der Vergangenheit betrachten, da sich technologische Diffusionsgeschwindigkeiten drastisch beschleunigt haben.
- › **Organisation als zentraler Engpass:** Transformation scheitert häufig nicht an technischem Know-how, sondern an Bürokratie, überholten Hierarchien und ausgeprägten Kontrollkulturen. Agile Organisationsstrukturen und klare Verantwortlichkeiten sind entscheidend für die Anpassungsfähigkeit. Wirkung und Wertschöpfung müssen dabei konsequent an Daten und einer klaren Value Proposition ausgerichtet sein.
- › **Führungskultur als Hebel:** Zukunftsfähigkeit erfordert Führung, die Verantwortung fördert, Fehlerkultur zulässt und durch Vorbild wirkt, statt auf Kontrolle und Absicherung zu setzen.
- › **Regulatorik und gesellschaftliche Haltung:** Überbordende Regulierungen und eine sicherheitsorientierte Kultur hemmen Innovation; ein Wechsel zu prinzipienbasierter Regulatorik und mehr gesellschaftlicher Leistungsbereitschaft ist notwendig.
- › **Zukunft gestalten statt verwalten:** Mutige Führung, systemisches Denken und konsequente Geschäftsmodellinnovation sind entscheidend, um in einer vernetzten, datengetriebenen Welt dauerhaft erfolgreich zu bleiben.

Zukunftsfähigkeit ist kein Zielzustand, den man einmal erreicht, sondern ein dynamischer Prozess. Die grösste Gefahr für etablierte Unternehmen ist der Success Trap: der Glaube, dass die Rezepte der Vergangenheit auch die der Zukunft sind.

Der Mut zum Bruch schafft die Basis der Veränderung.

Echte Zukunftsfähigkeit beweist sich in der Krise. Unternehmen, die Diversität in

ihren Teams fördern, technologisch an der Spitze stehen und einen klaren gesellschaftlichen Mehrwert bieten, werden nicht nur überleben, sondern die Standards von morgen aktiv mitgestalten. «



Serie: Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

03/26	Eine Gesamtbetrachtung: Aktualität und Relevanz
04–05/26	Die Megatrends
07–08/26	Externe Einflussfaktoren
10/26	Interne Einflussfaktoren
11–12/26	Wandlungsfähigkeit, Transformation, Best Practice

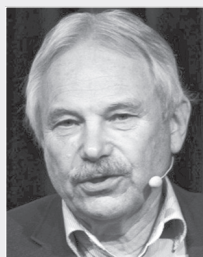


Porträt



Prof. Dr. Claus W. Gerberich
CEO, Gerberich Consulting AG

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Aufsichtsrat und Investor in verschiedenen mittelständischen internationalen Unternehmen und Mitglied des Präsidiums EWIF Verband europäischer Familienunternehmen. Nach seinem Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft sammelte er Führungserfahrung unter anderem als Geschäftsführer und Vorstand diverser Unternehmen. Gerberich hat eine Professur an der Hochschule Worms und der Hochschule Luzern sowie internationale Dozenten- und Lehr-tätigkeiten an verschiedenen Hochschulen.



Hermann Doppler
Managementberater, Vizepräsident,
Peter Drucker Society Mannheim e. V.

Hermann Doppler ist Ingenieur und Managementexperte mit langjähriger internationaler Erfahrung in der produzierenden Industrie. Er war in leitenden Funktionen mit globaler Verantwortung für Produktions- und Transformationsprogramme tätig. Er ist Mitbegründer und Vizepräsident der Peter Drucker Society Mannheim e. V. sowie Mitglied im Expertenforum des Instituts für Produktionserhaltung (Infpro). Seine Arbeit folgt einem Handlungsrahmen für zukunftsfähige Wertschöpfung und fokussiert auf wirksame Organisation, Führung und die Verbindung von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung.



Kontakt

kontakt@gerberich-consulting.com, www.gerberich-consulting.com
h.doppler@mbdoppler.de