

Tamm, 27. September 2026

# Nachhaltigkeit & Resilienz als Wettbewerbsvorteil

---

*Nachhaltigkeit ist – richtig gedacht – Zukunftsfähigkeit*

**Wie Unternehmen Wandel bewältigen, lernfähig bleiben und ihre Zukunft aktiv gestalten**

*Webmeeting der Peter Drucker Society Mannheim e.V. vom 15. September 2026*

Referenten: Prof. Dr. Claus Gerberich und Kai Neumann

Moderation: Hermann Doppler

**Managementbericht auf Grundlage des Vortrags und der anschließenden Diskussion.**

# Nachhaltigkeit neu denken

Der Begriff Nachhaltigkeit wird in der öffentlichen Diskussion häufig auf Klimaschutz, Ressourceneffizienz, CO<sub>2</sub>-Reduktion oder regulatorische Anforderungen verengt. Für Unternehmen greift dieses Verständnis zu kurz. Nachhaltigkeit ist – richtig gedacht – Zukunftsfähigkeit.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht nur: Wie wirtschaften wir ökologisch nachhaltiger? Sondern umfassender: Wie muss ein Unternehmen aufgestellt sein, damit es auch unter grundlegend veränderten Bedingungen erfolgreich, handlungsfähig und lernfähig bleibt?

Genau hier treffen Nachhaltigkeit und Resilienz aufeinander. Nachhaltigkeit richtet den Blick auf die langfristige Zukunftsfähigkeit. Resilienz beschreibt die Fähigkeit, auch bei unerwarteten Veränderungen handlungsfähig zu bleiben, sich anzupassen und aus Erfahrungen zu lernen.

Kai Neumann verdichtete diesen Zusammenhang im Vortrag: Nachhaltigkeit sorgt dafür, dass Unternehmen morgen noch erfolgreich sein können; Resilienz sorgt dafür, dass sie auch morgen noch handlungsfähig sind. Entscheidend ist das Zusammenspiel von Technologie, Prozessen, Organisation und Menschen.

**Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Nachhaltigkeit, Resilienz, Innovation, Lernen und Wertschöpfung zusammenspielen.**



**Abb. 01: Nachhaltigkeit richtig gedacht: Zukunftsfähigkeit**

Quelle: © 2026 Peter Drucker Society Mannheim, Hermann Doppler - Erstellt mit Unterstützung von OpenAI ChatGPT

## 1. Warum Zukunftsfähigkeit heute neu gedacht werden muss

Unternehmen stehen nicht vor einer einzelnen Transformation. Technologische Sprünge, geopolitische Unsicherheiten, veränderte Lieferketten, neue Wettbewerber, regulatorische Anforderungen, Digitalisierung und künstliche Intelligenz wirken gleichzeitig. Nicht nur die Zahl der Veränderungen nimmt zu; Dynamik und Komplexität steigen zugleich.

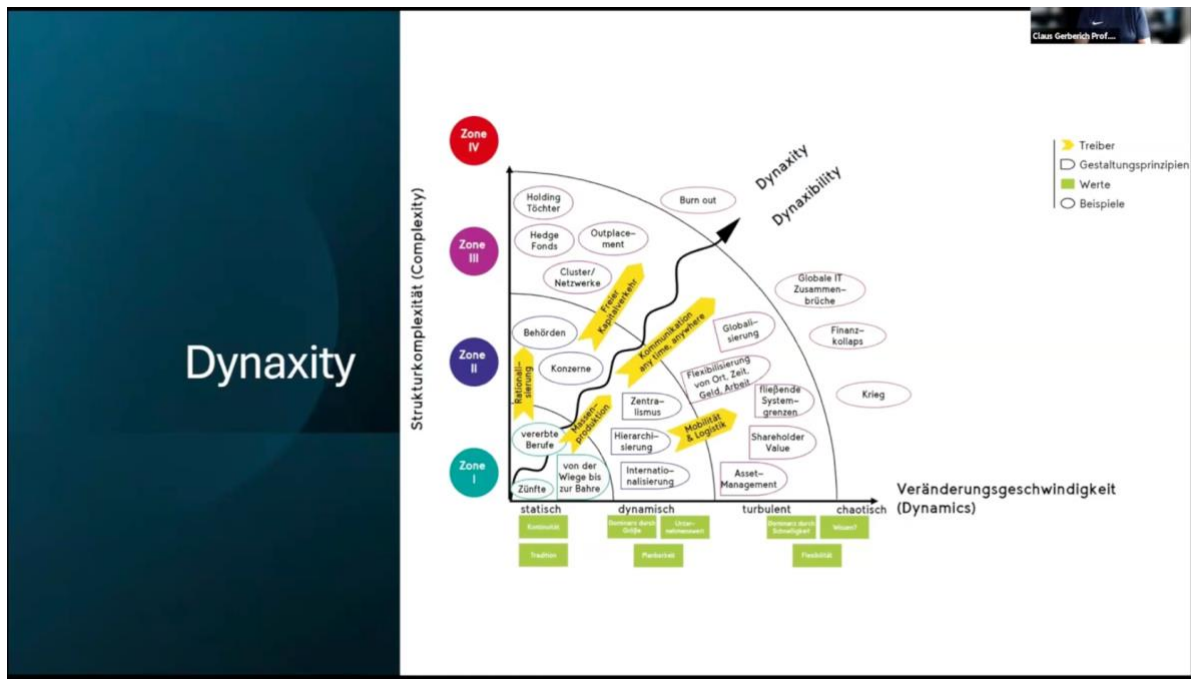


**Abb. 02: Dynaxity: Dynamik und Komplexität nehmen gleichzeitig zu**

Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

Je höher Dynamik und Komplexität, desto geringer wird die Reichweite klassischer Planung. Anpassungs- und Lernfähigkeit gewinnen an Bedeutung. Management muss deshalb mehr leisten als Optimierung: beobachten, entscheiden, ausprobieren, aus Ergebnissen lernen und erneut anpassen.

## 2. VUCA beschreibt die Welt – Resilienz beschreibt unsere Antwort

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität beschreiben ein Umfeld, in dem Entwicklungen schwerer linear vorhergesagt werden können. VUCA ist damit zunächst eine Beschreibung des Umfelds, noch keine Handlungsanweisung.

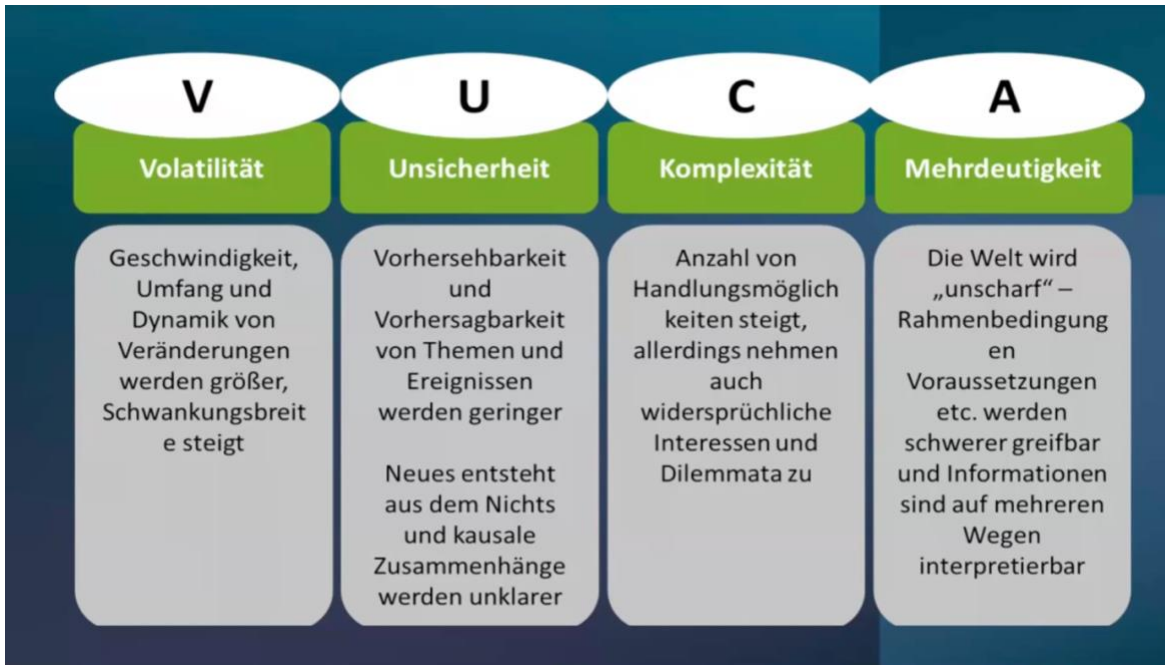


**Abb. 03: VUCA als Beschreibung des Unternehmensumfelds**

Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

Die Digitalisierung verstärkt einzelne Dynamiken zusätzlich. Die im Vortrag gezeigte VACA-Darstellung rückt Beschleunigung, Virtualisierung, Vernetzung und Datenakkumulation in den Vordergrund.

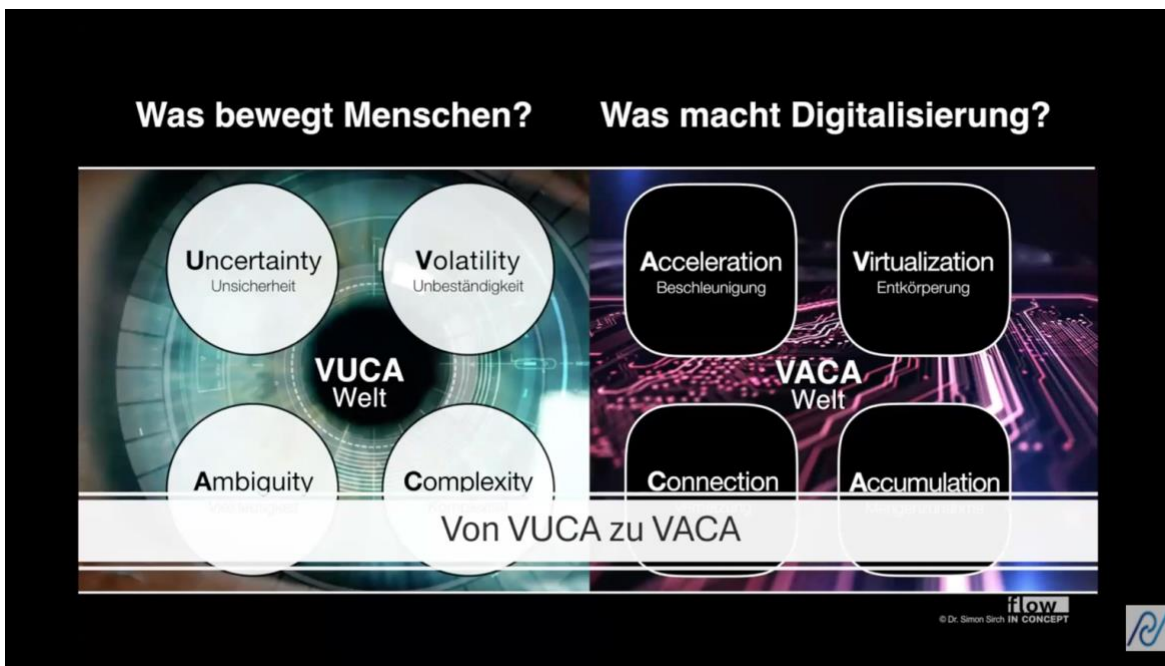


**Abb. 04: Von VUCA zu VACA: zusätzliche Dynamiken der Digitalisierung**

Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

**Wir können die Unsicherheit der Welt nicht beseitigen. Aber wir können die Fähigkeit unserer Organisation erhöhen, mit ihr umzugehen.**

Damit wird Resilienz von einem defensiven Schutzprogramm zu einer strategischen Managementaufgabe.

### 3. Resilienz heißt nicht: zurück zum alten Zustand

Resilienz wird häufig als Fähigkeit verstanden, nach einer Störung möglichst schnell zum Ausgangszustand zurückzukehren. Für Unternehmen reicht das nicht. Wenn sich Technologien, Kundenbedürfnisse oder Wettbewerbsstrukturen fundamental verändert haben, kann die Rückkehr zum alten Zustand sogar die falsche Reaktion sein. Unternehmensresilienz umfasst deshalb Anpassungs- und Erneuerungsfähigkeit.

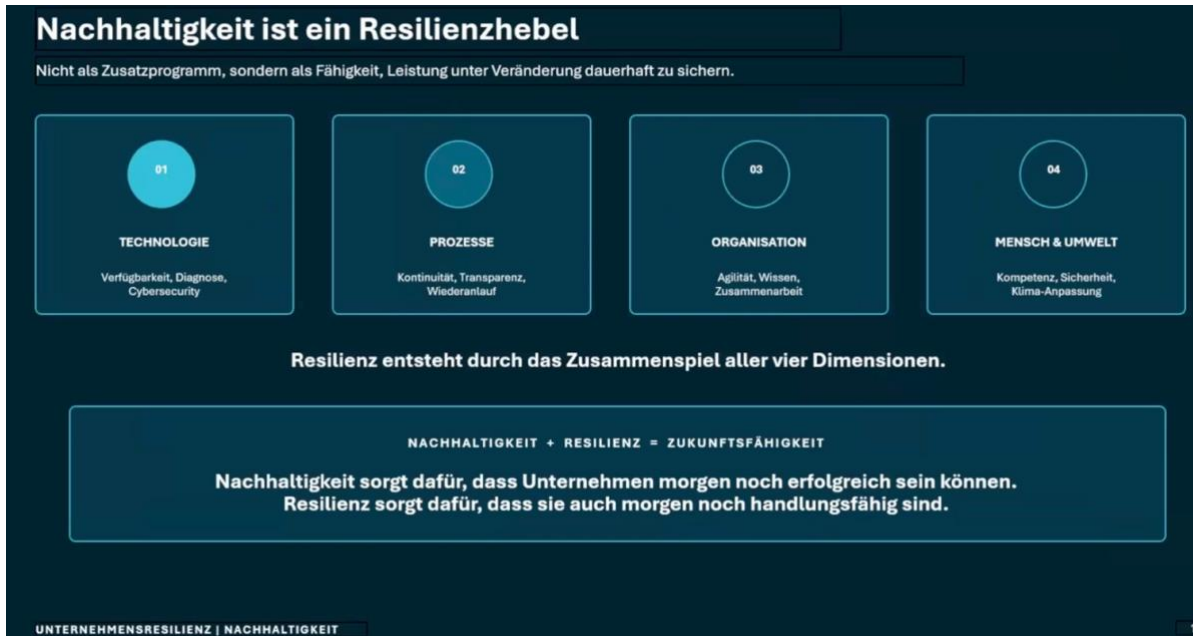


Abb. 05: Nachhaltigkeit als Resilienzhebel – Technologie, Prozesse, Organisation sowie Mensch & Umwelt wirken zusammen  
Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

Die Folie bringt einen Kern des Webmeetings auf den Punkt: Eine neue Technologie allein macht ein Unternehmen nicht resilient. Ebenso wenig genügt ein neuer Prozess. Erst wenn Technologie, Prozesse, Organisation sowie Mensch und Umwelt gemeinsam weiterentwickelt werden, entsteht dauerhafte Veränderungsfähigkeit.

**Nachhaltigkeit + Resilienz = Zukunftsfähigkeit.**

### 4. Unternehmensresilienz ist mehrdimensional

Resilienz betrifft nicht nur Produktion oder Lieferketten. Sie ist strategisch, operationell, finanziell, technologisch und kulturell. Gerade deshalb ist sie eine systemische Managementaufgabe.



**Abb. 06: Dimensionen unternehmerischer Resilienz – strategisch, operationell, finanziell, technologisch und kulturell**  
 Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

Die Verwundbarkeit eines Unternehmens kann an sehr unterschiedlichen Stellen entstehen: Ein finanziell stabiles Unternehmen kann technologisch abhängig sein; eine hochautomatisierte Produktion kann von wenigen Wissensträgern abhängen; eine robuste Lieferkette hilft wenig, wenn organisatorische Entscheidungen zu langsam getroffen werden. Entscheidend ist deshalb nicht die Stärke einzelner Elemente, sondern das Zusammenspiel des Gesamtsystems.

## 5. Innovation schafft Erneuerungsfähigkeit

Wer ausschließlich versucht, das bestehende Unternehmen robuster zu machen, kann sehr widerstandsfähig werden – und trotzdem vom Markt verschwinden. Resilienz ohne Innovation kann ein Geschäftsmodell schützen, dessen Zeit abläuft. Neumann bezeichnet Innovation deshalb als Schlüssel: Chancen wahrnehmen, Neues entwickeln und daraus Wettbewerbsvorteile schaffen.

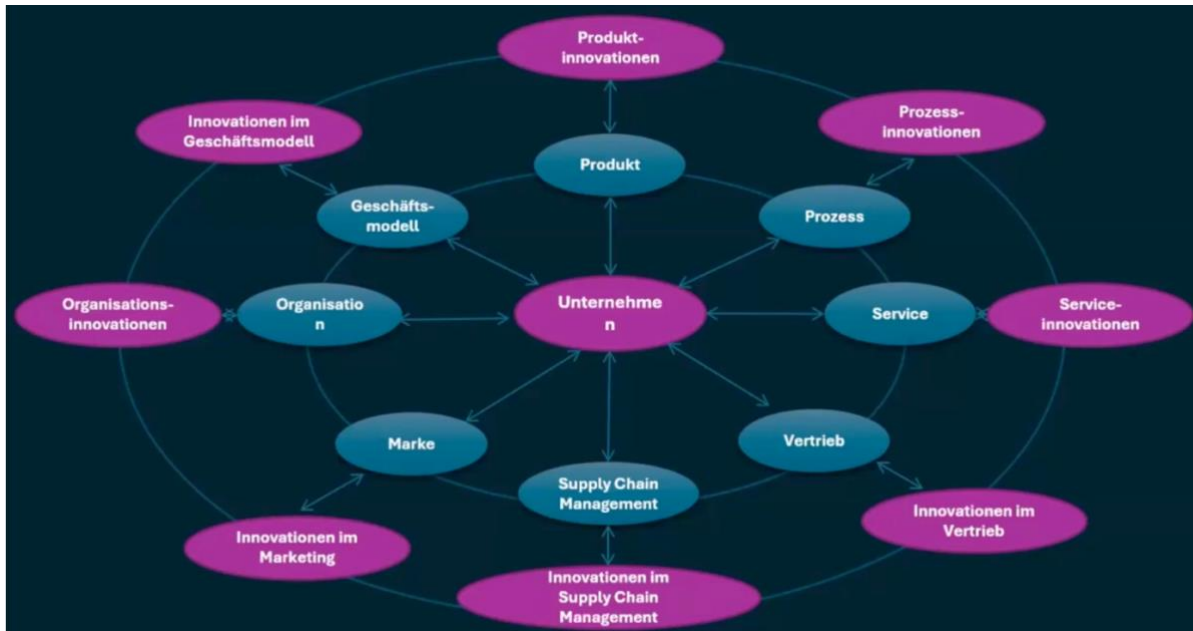


**Abb. 07: Innovation als unternehmensweites System – von Produkt und Prozess bis Organisation und Geschäftsmodell**  
 Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

Innovation ist damit keine Aufgabe einer einzelnen Entwicklungsabteilung. Sie kann Produkte, Prozesse, Services, Vertrieb, Supply Chain, Marketing, Organisation und Geschäftsmodell betreffen.



**Abb. 08: Innovationsresilienz – drei Ebenen der Innovation: inkrementell, adjazent und disruptiv**  
 Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

Die zweite Dimension ist die Reichweite der Erneuerung: vom Verbessern des Kerngeschäfts über die Übertragung bestehender Kompetenzen auf neue Felder bis hin zu neuen Geschäftsmodellen.

**Resilienz erhält die Handlungsfähigkeit. Innovation schafft Erneuerungsfähigkeit. Lernen verbindet beides zu dauerhafter Anpassungsfähigkeit.**

## 6. Vom Produkt zur neuen Wertschöpfung – Service als Resilienzanker

Am Service zeigt der Vortrag besonders anschaulich, wie Digitalisierung, Resilienz und Geschäftsmodellinnovation zusammenwirken können. Aus dem klassischen Produktverkauf und Vor-Ort-Service entsteht schrittweise ein vernetztes digitales Service-Ökosystem.



**Abb. 09: ABB – vom klassischen Produkt- und Vor-Ort-Geschäft zum vernetzten digitalen Service-Ökosystem**

Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

Self-Service-Anwendungen, Remote Support und Condition Monitoring erweitern das klassische Angebot. Predictive Maintenance, GenAI-Unterstützung und digitale Serviceverträge verschieben den Wertbeitrag weiter: von der Reaktion auf Störungen hin zu höherer Verfügbarkeit, schnellerer Unterstützung und wiederkehrender Wertschöpfung.

Im Vortrag wurde Service deshalb als konkreter Resilienzanker beschrieben. Die Logik dahinter ist klar: Daten schaffen Transparenz, Transparenz ermöglicht Früherkennung, Früherkennung verbessert Reaktionsfähigkeit und daraus kann zusätzlicher Kundenwert entstehen.

| Produkt | Daten | Information | Früherkennung | Service | Kundenwert |
|---------|-------|-------------|---------------|---------|------------|
|---------|-------|-------------|---------------|---------|------------|

Digitalisierung wird damit nicht zum Selbstzweck. Entscheidend ist, ob sie die Handlungsfähigkeit erhöht, Kundenprobleme früher sichtbar macht und neue Wertschöpfung ermöglicht.

## 7. Der entscheidende Engpass wird die Organisation

Bis hierher könnte der Eindruck entstehen, Zukunftsfähigkeit sei vor allem eine Technologiefrage. Genau an dieser Stelle dreht sich die Argumentation des Vortrags: Technologie entfaltet nur dann Wirkung, wenn die Organisation mit ihr umgehen kann.



**Organisationsentwicklung**

Über Jahrzehnte galt in der Organisationsentwicklung eine einfache Erkenntnis:

- Veränderung beginnt nicht mit Technologie sondern mit Menschen
- Ob Lean Management, Prozessautomatisierung oder agile Transformation; nachhaltige Veränderungen waren nur dann erfolgreich wenn Organisationen bereit waren Strukturen Prozesse und Arbeitsweisen anzupassen.
- Beim Thema KI scheint diese Erkenntnis teilweise in Vergessenheit geraten zu sein vielerorts dominiert noch immer die Proof of Concept Logik
- Die technische Realisierbarkeit wird zum Maßstab des Erfolgs
- Doch selbst erfolgreiche Pilotprojekte führen nur selten automatisch zu den erhofften Produktivitätssprüngen oder neuen Geschäftsmodellen.
- Der Grund liegt häufig nicht in der Technologie; trotz der rasanten Entwicklung von KI sind es vor allem organisatorische Hürden die den Nutzen begrenzen, die Technologie ist bereit Organisationen sind es oft nicht

**Abb. 10: Organisationsentwicklung als Voraussetzung erfolgreicher Transformation – Technologie allein reicht nicht**  
 Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

Die Folie formuliert einen wichtigen Gegenpunkt zur reinen Proof-of-Concept-Logik: Technische Realisierbarkeit ist noch kein Transformationserfolg. Strukturen, Prozesse, Arbeitsweisen und Verantwortlichkeiten müssen sich mitverändern. Andernfalls bleiben selbst erfolgreiche Pilotprojekte ohne breiten Produktivitäts- oder Geschäftsmodelleffekt.

**Die zentrale Organisationsfrage lautet: Wer erkennt ein Problem, wer darf entscheiden, wer setzt die Lösung um und wer trägt Verantwortung für das Ergebnis?**

Je größer die Distanz zwischen Wissen, Entscheidung, Umsetzung und Ergebnisverantwortung, desto langsamer wird die Organisation. Das im Vortrag aufgegriffene Beispiel der Deutschen Bahn illustriert die Gegenrichtung: Verantwortung und Qualitätssteuerung sollen näher an die operativen Einheiten sowie an Betrieb und Kunden rücken.

## Wir machen den DB Konzern schlanker, schneller und effizienter

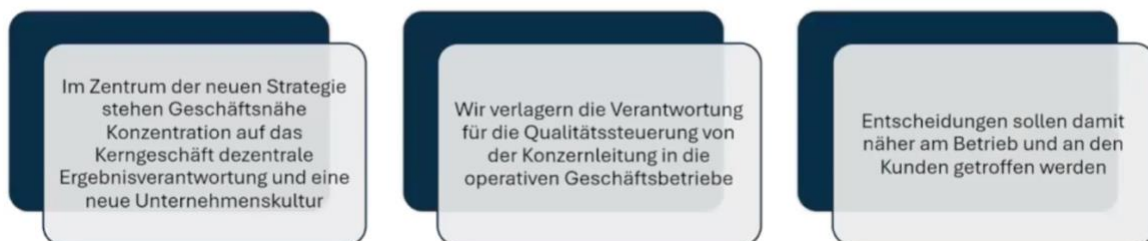


**Abb. 11: Dezentrale Verantwortung – Entscheidungen näher an Betrieb und Kunden**  
 Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

## 8. Die lernende Organisation – Wissen entsteht in der Arbeit

Eine der stärksten Passagen des Vortrags ist das Beispiel Festo. Gerberich beschreibt eine Organisation, in der Lernen systematisch über mehrere Ebenen verankert wird: von Lernzielen der Unternehmensleitung über Bereiche und Abteilungen bis zur Mitarbeiterin an der Maschine. Auf einer höheren Lernstufe wird die Mitarbeiterin schließlich selbst an der Definition zukünftiger Anforderungen an den Maschinenlieferanten beteiligt.

Das Entscheidende daran ist nicht Weiterbildung im klassischen Sinn. Lernen wird Teil der Wertschöpfung. Erfahrungen aus der Arbeit werden in Wissen übersetzt und dieses Wissen fließt wieder in Prozesse, Produkte und Anforderungen ein.

| Arbeiten | Erfahrung | Erkenntnis | Wissen | Verbesserung | neues Arbeiten |
|----------|-----------|------------|--------|--------------|----------------|
|----------|-----------|------------|--------|--------------|----------------|

### Probierkultur statt reiner Fehlerkultur

In der Diskussion wurde dieser Gedanke auf komplexe Aufgaben übertragen. Wo Ursache und Wirkung nicht vollständig im Voraus bekannt sind, braucht es hypothesenbasiertes Vorgehen: eine Annahme formulieren, ausprobieren, das Ergebnis beobachten und daraus lernen. Ein Versuch, der eine These widerlegt, ist dann kein nutzloser Fehlschlag, sondern liefert Wissen darüber, welcher Weg nicht weiterführt.

**These → ausprobieren → Ergebnis beobachten → lernen → anpassen.**

Eine solche Probierkultur verlangt Offenheit für Ergebnisse, die der ursprünglichen Überzeugung widersprechen. Lernfähigkeit wird damit nicht nur zu einer Methodenfrage, sondern zu einer Frage von Haltung, Verantwortung und Führung.

## 9. Zukunft kann nicht nur prognostiziert, sondern gestaltet werden

Gerberich unterscheidet im Vortrag wahrscheinliche, überraschende, gestaltbare, erstrebte und geplante Zukunft. Die Aussage ist für das Resilienzverständnis zentral: Zukunft ist nicht vollständig prognostizierbar, aber Teile von ihr sind gestaltbar.

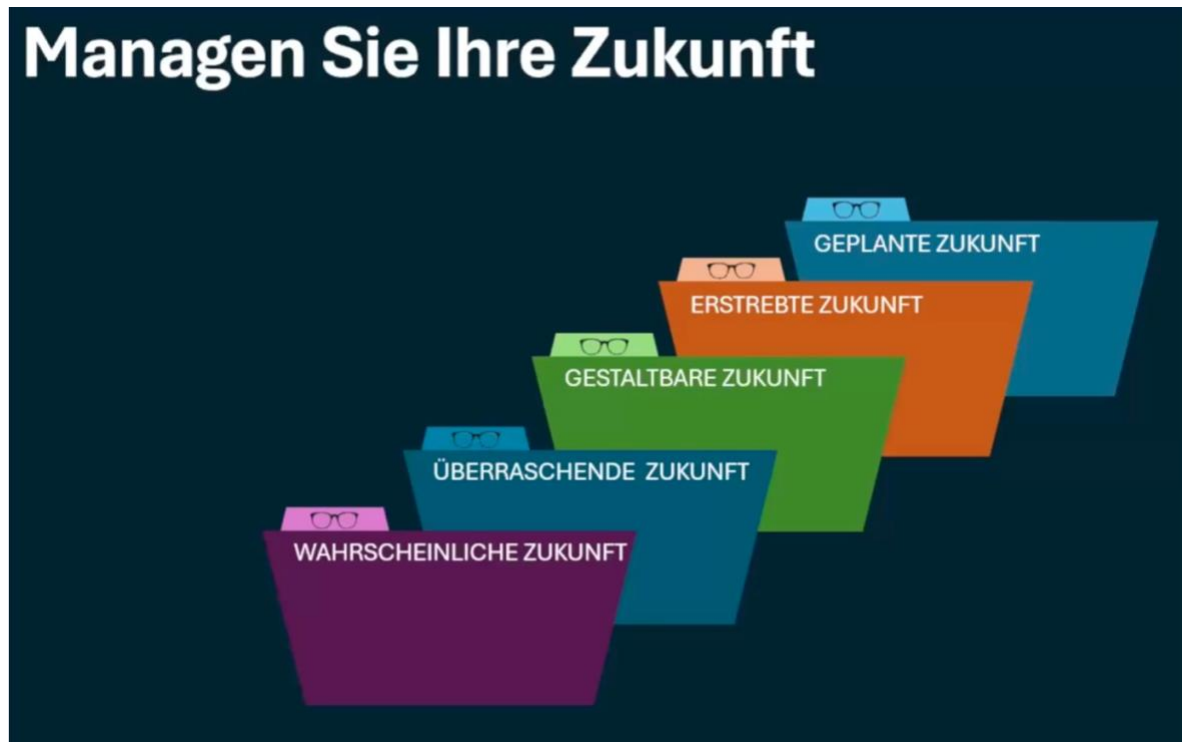


**Abb. 12: Zukunft aktiv gestalten – von der wahrscheinlichen zur geplanten Zukunft**

Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

Nachhaltigkeit bedeutet deshalb nicht, einen heutigen Zustand möglichst lange zu konservieren. Sie bedeutet, Fähigkeiten zu erhalten und weiterzuentwickeln, mit denen ein Unternehmen Zukunft immer wieder neu gestalten kann. Genau hier wird die Brücke von Nachhaltigkeit zu Zukunftsfähigkeit besonders sichtbar.

## 10. Resilienz ist eine dauerhafte Managementfähigkeit

Zum Abschluss der fachlichen Argumentation führt der Vortrag auf die Handlungsebene. Resilienz beginnt mit der Analyse des eigenen Bedarfs und der relevanten internen und externen Einflussfaktoren. Sie verlangt kollaboratives Handeln und Offenheit, den gezielten Einsatz digitaler Technologien und KI, kontinuierliche Anpassung, die aktive Einbindung von Menschen, den Aufbau einer Resilienzkultur sowie das Sichern und Anwenden von Wissen.

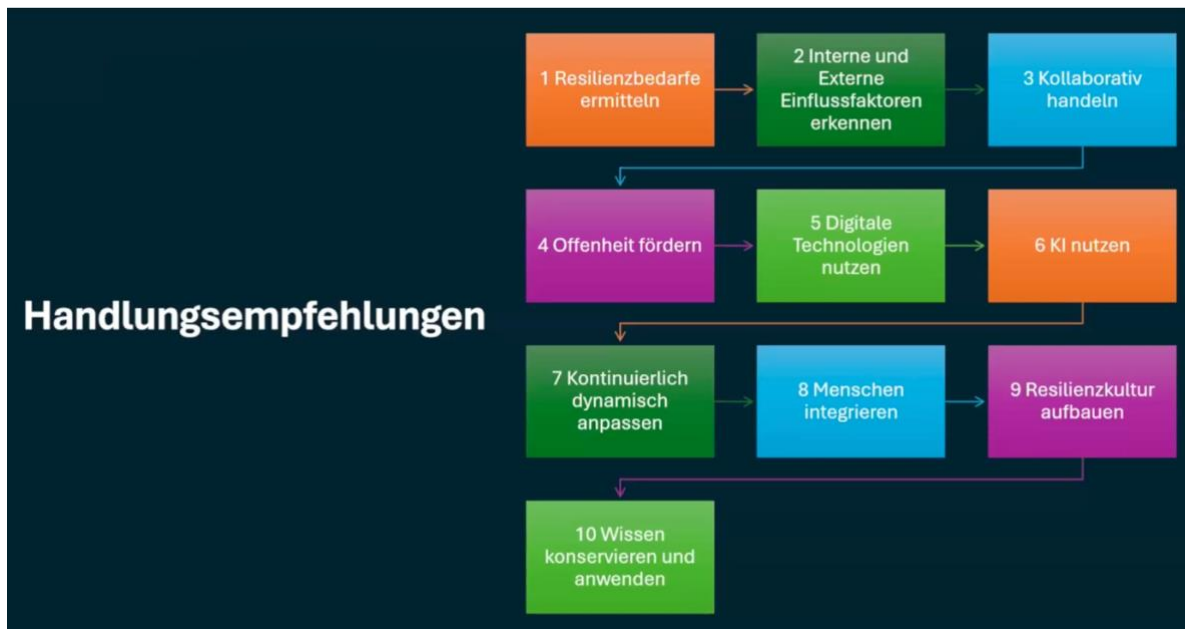


Abb. 13: Handlungsempfehlungen für den Aufbau organisationaler Resilienz – vom Erkennen bis zum Sichern und Anwenden von Wissen

Quelle: Präsentation Prof. Dr. Claus Gerberich / Kai Neumann, Peter Drucker Society Mannheim, 15.09.2026.

Entscheidend ist weniger eine starre Reihenfolge als die Kreislogik dahinter. Organisationen müssen wiederholt erkennen, entscheiden, handeln, lernen und anpassen. Resilienz ist deshalb kein Transformationsprojekt mit Abschlussdatum, sondern eine dauerhafte Fähigkeit.

**Erkennen → entscheiden → handeln → lernen → anpassen → erneut erkennen.**

## 11. Synthese: Nachhaltigkeit ist richtig gedacht Zukunftsfähigkeit

Aus Vortrag und Diskussion lässt sich eine übergreifende Managementlogik ableiten. Veränderungen und Unsicherheit erzeugen den Bedarf an Resilienz. Resilienz erhält Handlungsfähigkeit. Damit daraus tatsächliche Veränderung entsteht, müssen Verantwortung und Entscheidung zusammengeführt werden. Experimentieren und Lernen erzeugen neue Erkenntnisse. Innovation übersetzt diese Erkenntnisse in erneuerte Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle. Erst wenn daraus wettbewerbsfähige Wertschöpfung entsteht, wird Zukunftsfähigkeit wirtschaftlich tragfähig.

|                                         |                                                         |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>VERÄNDERUNG / UNSICHERHEIT</b>       | Wahrnehmen, was sich im Umfeld verändert                |
| <b>RESILIENZ</b>                        | Handlungsfähig bleiben                                  |
| <b>VERANTWORTUNG &amp; ENTSCHEIDUNG</b> | Ins Handeln kommen                                      |
| <b>EXPERIMENTIEREN &amp; LERNEN</b>     | Erkenntnisse gewinnen                                   |
| <b>INNOVATION</b>                       | Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle erneuern        |
| <b>WERTSCHÖPFUNG</b>                    | Wettbewerbsfähigkeit schaffen                           |
| <b>ZUKUNFTSFÄHIGKEIT</b>                | Dauerhaft erfolgreich, handlungs- und lernfähig bleiben |

Der Kreislauf hat keinen Endzustand. Neue Veränderungen erzeugen neue Anforderungen, neue Lernschleifen und neue Entscheidungen. Gerade darin liegt der Unterschied zwischen bloßem Bewahren und Zukunftsfähigkeit.

**Nachhaltigkeit ist – richtig gedacht – Zukunftsfähigkeit. Zukunftsfähigkeit entsteht nicht durch Bewahren allein, sondern durch die Fähigkeit, immer wieder schneller zu erkennen, zu entscheiden, zu lernen und Wertschöpfung neu zu schaffen.**

### **Was daraus für Führung folgt**

- Resilienz nicht als Krisenprogramm, sondern als Bestandteil der Unternehmensstrategie behandeln.
- Technologie, Prozesse, Organisation und Menschen gemeinsam entwickeln – nicht nacheinander.
- Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung möglichst nahe an Wissen, Betrieb und Kunden bringen.
- Lernen als Teil der täglichen Wertschöpfung organisieren und Wissen systematisch sichern und weitergeben.
- Innovation nicht auf Produkte verengen, sondern Prozesse, Services, Organisation und Geschäftsmodelle einbeziehen.
- Digitalisierung und KI an ihrem Beitrag zu Reaktionsfähigkeit, Lernen, Kundenwert und Wertschöpfung messen.

**Peter Drucker Society Mannheim e.V. | Webmeeting 15. September 2026**