

# Unternehmertum nach Corona

## The Next Generation of Business

**Adaption und Resilienz** prägen die Zukunft einer Wirtschaft, in der Komplexität normal wird – und Planbarkeit unmöglich. Dieses White Paper des Zukunftsinstituts zeigt, wie Unternehmen sich in den nächsten Monaten aufstellen müssen, um als Gewinner aus der Krise hervorzugehen. Wer jetzt die richtigen Weichen stellt, kann Teil einer besseren Wirtschaft werden, einer Next Generation of Business.

## zukunftsinstitut

Zukunftsinstitut GmbH  
Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung  
Kaiserstr. 53  
60329 Frankfurt am Main

Zukunftsinstitut Österreich GmbH  
Rudolfsplatz 12/6  
1010 Wien

### Presse

Tel.: +49 69 2648489-24  
[presse@zukunftsinstitut.de](mailto:presse@zukunftsinstitut.de)

Veröffentlicht am 12. November 2020

# Resilienz statt Effizienz

**Change Management und digitale Transformation bestimmen die Agenden heutiger Unternehmen. Dahinter verbergen sich ein lineares Verständnis von Veränderung und die Hoffnung, dass „danach“ alles besser ist. Die Handlungsmaximen dafür sind Sicherheit und Kontrolle – zwei Begriffe, die spätestens seit der Coronakrise in einer zunehmend dynamischen und nicht steuerbaren Welt zu zahnlosen Tigern verkommen. An ihre Stelle treten Adaption und Resilienz.**

Viele Menschen stellen sich die Frage: Wann können wir weitermachen? Weiterleben? Wann ist alles wie früher? Um dies herauszufinden, werden verschiedenste Maßnahmen ergriffen und fast täglich „analysiert“. Analyse wird dabei aber oft mit Meinung verwechselt – und diese kann wahrlich jeder kundtun. Da jeder meist nur einen Bruchteil des Ganzen versteht, führt die Meinungsmache zu isolierten Denksilos. Glaube oder Ablehnung ist die Konsequenz. Die Diskussion dreht sich gänzlich um einzelne Kennzahlen, Fronten verhärten sich.

Implizit ist allen klar, dass diese eine Maßnahme oder diese eine Zahl die Pandemie nicht beenden wird. Die Antwort darauf, wann alles wie früher wird, ist: NIE. Eine Wirtschaft wie VOR Corona wird es nicht mehr geben, maximal ein DANACH, vielleicht sogar ein dauerhaftes MIT Corona.

Doch die Krise birgt eine großartige Chance: Die Wirtschaft nach Corona kann eine bessere sein – nachhaltiger, sinnvoller, fairer und enkelfähig. Der Neustart in der Wirtschaft kommt allerdings nicht aus einem Vakuum – vieles ist schon längst da und tritt nun in den Vordergrund. Corona ist dafür nicht die Ursache, sondern vielmehr ein Treiber, ein Beschleuniger bereits vorhandener Tendenzen.

Dieses White Paper bietet erste Orientierung für alle in der Wirtschaft tätigen Akteurinnen und Akteure. Es zeigt, wie Unternehmen schrittweise fit für die Zukunft werden, indem sie in allen Bereichen der Organisation neu und systemisch denken.

**„Es geht um das Verstehen und Nutzen von Komplexität, um den Aufbau von Ökosystemen statt Ego-Systemen, um die Re-Fokussierung auf Wirkungen statt auf Ergebnisse.“**

*(Zukunftsinstitut-Studie „Wirtschaft nach Corona“, S. 35)*

# In der Organisation neu denken

**Die Wirtschaft nach Corona erfordert ein Neudenken in allen Bereichen einer Organisation: von einer Vision, die Emotionen im Unternehmen ernst nimmt, über eine progressive Unternehmens- und Führungskultur, die echte Innovation ermöglicht, bis zu einem neuen Selbstverständnis von Marke und Marketing sowie einem HR-Management, das auf Bedürfnisse und Stärken der Mitarbeitenden fokussiert.**

## → Vision nach Corona

Authentische Visionen sind der Treibstoff einer neuen Klasse von Unternehmen. Das Wichtigste, was Menschen und Unternehmen nach der ersten Phase der Coronakrise brauchen, sind neue Zukunftsbilder. Mit einer Konzentration auf positive Emotionen können Unternehmen sich auf die Suche nach ihren ureigenen Bildern von der Zukunft machen – und damit nach der Vision, die zum Leitbild ihres Handelns werden kann.

## → Innovation nach Corona

Auf die Konfusion folgt unweigerlich die Innovation, jedoch nicht mehr im Sinne von ständiger technologischer Neuerung, sondern mit einem neuen Verständnis von Kreativität und innerhalb neuer mutiger Unternehmenskulturen. Die Coronakrise markiert den Anbeginn einer geradezu prototypischen Aufbruchzeit: Gerade jetzt gilt es, mutig zu denken und zu innovieren – aber mit Blick auf das große Ganze. Die Grundlage für dieses neue Innovationsverständnis bildet eine Wiederentdeckung unserer Beziehung zur Welt – und unserer Spielkultur.

## → HR nach Corona

Um die Coronakrise gut zu überstehen, benötigen Unternehmen ein Höchstmaß an Resilienz – und diese hängt nicht zuletzt von den Mitarbeitenden ab. Daher ist es wichtig, nicht nur die unterschiedlichen Stärken, sondern auch die individuellen Werte und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden zu kennen, damit alle sich bestmöglich einbringen können. Um die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden (und zu halten), ist ein Umdenken erforderlich: weg von Human Resources, hin zu Human Relations.

## → Marketing nach Corona

Auch die Rolle von Marken und Marketing ist – nicht erst seit Corona – im Wandel: Erfolgreiche Marken müssen künftig weniger auf einzelne Individuen fokussieren, sondern mehr auf Werte und kollektive Identitäten. In der Post-Corona-Ökonomie erhalten Marken und Marketing eine neue Funktion: Sie reagieren nicht mehr passiv auf veränderte Konsumbedürfnisse, sondern gehen gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen proaktiv an, zusammen mit Konsumentinnen und Konsumenten. Zukunftsfähige Marken verstehen sich als aktive Treiber des Wandels.

## → Führung nach Corona

Resilienz erfordert eine zeitgemäße Unternehmensführung, in der es nicht mehr primär um Leistungssteigerung und operative Exzellenz geht, sondern darum, die richtigen Bedingungen für Adaption zu schaffen. Dies bedeutet nicht zuletzt, dass Führungskräfte stets die Veränderungen im Außen im Blick haben müssen und diese mit dem Innen des Unternehmens in Einklang bringen. Die primäre Aufgabe von Führung ist es künftig nicht mehr, den Regelbetrieb aufrechtzuerhalten, sondern für Irritation, Abweichungen und ein stetes Hinterfragen des eingeschlagenen Weges zu sorgen.

# Perspektivwechsel

**Die Krise ist ein Moment, in dem sich entscheidet, in welche Richtung eine Organisation weitergehen möchte – in einzelnen Organisationsbereichen, im gesamten Unternehmen und als Teil von Wirtschaft, Gesellschaft und Ökosystem. Um wirklich neu denken zu können, braucht es einen Perspektivwechsel.**

Organisationen sollten ihre Blickrichtung wechseln: weg vom Drang nach Veränderung, hin zum Lernen. Beim Lernen geht es nicht nur um die reine Informationsaufnahme, sondern um den Erwerb neuer Fähigkeiten, um die Wiederentdeckung unserer Beziehungen zur Welt und um die Entfaltung von Kreativität.

Entscheidend ist es, den Fokus auf das Verstehen der Systemstruktur, die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Systemelementen und die Einflüsse von kleinsten Hebeln zu legen, anstatt kurzfristig nur den einen großen (Schein-)Hebel der vorgetäuschten Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen zu optimieren. Denn langfristig sind die meisten Maßnahmen alles andere als produktivitäts- und effizienzsteigernd.

**„Die Inspiration für ein gelingendes Morgen wird nicht daraus entstehen, dass wir uns fragen, wo wir in der Vergangenheit mehr Leistung hätten erbringen sollen.“**

*(„Wirtschaft nach Corona“, S. 81)*

# Systemisches Denken erlernen

**Komplexität, Dynamik und ein klares „Wofür“ prägen die Geschäftslogik nach Corona. Auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen geht die Next Generation of Business über die Grenzen klassischer Betriebswirtschaft hinaus: Das Denken in Ökosystemen, die eigene Wirkung auf Planet und Gesellschaft und ein humanzentriertes Organisationsdesign werden wichtiger als klassische Wertversprechen, KPIs und Buyer Personas.**

Systemisches Denken ermöglicht es, nicht-lineare räumliche und zeitliche Beziehungen und Rückkopplungen anstelle von linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu erkennen. Und das Beste ist: Systemisches Denken ist erlernbar. Im Kern geht es darum, das gesamte Vorgehen – von den ersten Gedanken zum Problem über die Systemmodellierung bis zur Entscheidungsfindung – als Reifeprozess anzusehen, der die Schaffung eines tieferen, systemischen Verständnisses gewährleistet. Dazu braucht es zunächst einen Shift im Blickwinkel, der es ermöglicht, hinter die Verhaltensebene zu blicken und die dahinterliegenden Strukturen zu erkennen und zu verstehen. Um dies zu erreichen, werden bestimmte Denkfähigkeiten benötigt – sogenannte Thinking Skills.

## **DIESE ACHT THINKING SKILLS WERDEN IN ZUKUNFT WICHTIG:**

**1** Das Dynamische Denken (Dynamic Thinking) zeigt Zusammenhänge auf. Das singuläre Ereignis wird in einen Kontext gestellt und im zeitlichen Verlauf betrachtet. Kennzahlen, Jahresabschlüsse und Co. können lediglich noch Indiz sein und nicht mehr als absolute Erfolgs-Wahrheit betrachtet werden.

**2** Im Kreislaufdenken (Closed-loop Thinking) denken wir in Wechselbeziehungen und nicht in einfachen linearen Kausalzusammenhängen. Innovation, Lernen und Entwicklung sind keine linearen Prozesse. Die Frage, ob wir Fehler machen, stellt sich nicht mehr, denn ohne Fehler

ist eine Entwicklung nicht möglich. Die Quelle der Entwicklung ist das kontinuierliche Lernen.

**3** Generisches Denken (Generic Thinking) bedeutet, Probleme in ihrer generischen Struktur zu betrachten und nicht an der symptomatischen Oberfläche. Strukturen sind in der Organisationsarchitektur, den Weiterbildungskonzepten, der Führungsentwicklung et cetera zu erkennen. Diese generische Betrachtung liefert uns konkrete Hinweise auf wiederkehrende Verhaltensmuster.

**4** Das Operative Denken (Operational Thinking) fokussiert auf praktische und realitätsnahe Ergebnisse. Diskussionen dienen zu oft zur Festigung der eigenen Position und nicht zur Lösung von vorhandenen Problemen.

**5** Das Kontinuumsdenken (Continuum Thinking) umfasst das kontinuierliche Entdecken von Handlungsalternativen. Unsere Annahmen über die Welt müssen wir fortwährend weiterentwickeln, verwerfen und neu justieren. Die Welt verändert sich rasant, wir sollten unser Denken ebenfalls mitentwickeln.

**6** Im Wissenschaftlichen Denken (Scientific Thinking) konzentrieren wir uns auf die Messbarkeit der getätigten Annahmen. Kennzahlen in Frage zu stellen heißt nicht, dass wir keinerlei Kennzahlen benutzen. Vielmehr geht es darum, dass wir unsere Messsysteme laufend prüfen und

**„Die Anwendung systemischer Methoden führt zu tiefgreifenden und wirkungsvolleren Resultaten, weil Probleme damit nicht oberflächlich, sondern ganzheitlich gelöst werden.“**

*(Prof. Dr. Stefan Tewes, Director of Business Innovation, Zukunftsinstitut)*

adaptieren. Wie bewerten wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie messen wir Erfolg? Wie integrieren wir externe Einflüsse?

**7** Das System-als-Ursache-Denken (System-as-Cause Thinking) zielt auf die mangelnde externe Veränderbarkeit von Systemen ab. Beraterinnen und Berater können zwar Impulse geben, externe Einflüsse können zwar Druck auf das Unternehmen ausüben – doch eine Garantie für einen (internen) Wandel resultiert daraus nicht. Veränderung und Entwicklung müssen immer von innen heraus geschehen.

**8** Das Denken in Modellen (Thinking in Models) vermittelt unsere Haltung zur Wahrheit. Alle Annahmen, Bewertungsmethoden, Prozesse oder Maßnahmen spiegeln nur unsere eigenen Vorstellungen davon, wie die Welt funktioniert. Diese müssen wir mit den Modellen anderer Menschen abgleichen.

#### **ACHT LEARNINGS AUS DEN THINKING SKILLS**

- Vertrauen Sie nicht ausschließlich auf Kennzahlen. Beobachten Sie die Welt.
- Unternehmerischer Erfolg basiert auf der Fähigkeit des kontinuierlichen Lernens.
- Betrachten Sie generische Strukturen und erkennen Sie wiederkehrende Verhaltensmuster.
- Fokussieren Sie auf praktisch relevante Ergebnisse und nicht auf Mikropolitik.
- Entdecken Sie fortlaufend weitere Handlungsalternativen und Szenarien.
- Stellen Sie vorhandene Messsysteme und Bewertungsschemata kontinuierlich in Frage.
- Vertrauen Sie nicht auf ein Wunder von außen. Veränderung kann nur von innen, aus dem Selbst heraus umgesetzt werden.
- Gleichen Sie Ihre Vorstellungen mit denen anderer Menschen ab.

# Ganzheitlich und systemisch handeln

**Das systemische Denken ermöglicht das Denken in Zusammenhängen und Kontexten statt in linearen Verläufen, in Dynamiken statt in einzelnen Ereignissen, im „unendlichen Spiel“ statt in kurzfristigen Zielen. An die Stelle der langfristigen Planung tritt das Handeln in Spielzügen. Denn in komplexen Situationen braucht es systemische Pragmatik.**

Die Wirtschaft der vergangenen Jahrzehnte hat den Bezug zur Welt über weite Strecken ignoriert und sabotiert. Nun aber, wo das Coronavirus uns gesellschaftlich und wirtschaftlich vor ungekannte Herausforderungen gestellt hat, stehen alle Zeichen auf Umdenken. Es gilt, die Grundlage der Wirtschaft in einem Reset neu zu konstruieren. Die Welt und ihr Funktionieren können nicht mehr als stabil vorausgesetzt werden. Das Bewusstsein für die komplexe Verwobenheit der Wirtschaft mit dem Rest der Welt – also auch mit der Natur – nimmt in den Köpfen der Entscheiderinnen und Entscheider zu.

Es beginnt eine neue Ära des Unternehmertums, in der unternehmerische Persönlichkeiten mehr denn je gefragt sind. Das beinhaltet auch das Wissen um die Kraft der Kooperation – denn gemeinsam lässt sich die Krise besser bewältigen. Es geht um kluge Partnerschaften, verlässliche Kolleginnen und Kollegen, vertrauensvolles Kreieren. Jetzt ist die Zeit, um gemeinsam Weichen zu stellen. Die Post-Corona-Ökonomie entwickelt neue Netzwerke in einer ungeahnten Geschwindigkeit – und plötzlich wird möglich, was zuvor kaum jemand für möglich hielt. Unternehmen werden ihre Strategie stärker an ihre Identität binden und ihren Zweck klarer auf das Wohl des großen Ganzen ausrichten.

Pionierinnen der nächsten Unternehmergegeneration, der Next Generation of Business, agieren ganzheitlich und systemisch. Sie vernetzen ihr eigenes Potenzial mit der Entwicklung der Welt, um dort eine positive Wirkung zu erzeugen. Dabei denken sie in Netzwerken und Ökosystemen statt in Ego-Systemen. Sie agieren in einem Raum der Anpassung mit dem Ziel echter Resilienz – es geht nicht um kurzfristigen Gewinn, sondern um das langfristige Überleben.

**„Pioniere der Next Generation of Business denken in Kontexten des Wandels und integrieren sich in die Welt – und umgekehrt.“**

(„Wirtschaft nach Corona“, S. 122)



**Wirtschaft nach Corona**

The Next Generation of Business – eine Anleitung zum neuen Unternehmertum, um erfolgreich in die Wirtschaft der Zukunft aufzubrechen.

→ <https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/wirtschaft-nach-corona/>

Wenn Sie mehr über Unternehmertum in der Post-Corona-Ära erfahren oder selbst Teil der Next Generation of Business werden wollen, nutzen Sie unser vielfältiges Publikationsangebot, informieren Sie sich über unser Beratungsangebot oder sprechen Sie direkt mit unserem Consulting-Team: +43 1 9434030-800.

# Über das Zukunftsinstitut

Das Zukunftsinstitut wurde 1998 gegründet und hat die Trend- und Zukunftsforschung von Anfang an maßgeblich geprägt. Heute gilt das Unternehmen als international führender Ansprechpartner bei Fragen zur Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft.

## UNSER AUFTRAG

Wir treten mit dem Auftrag an, den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel in seinen Mustern zu erkennen und zu beschreiben. Unsere Analysen und Erkenntnisse teilen wir in unseren Publikationen, Vorträgen und Events. Strategische Entscheiderinnen und Entscheider begleiten wir mit unseren Beratungsformaten.

## UNSER ZIEL

Ziel unserer Arbeit ist es, die Orientierung und Businessintelligenz unserer Kundinnen und Kunden zu schärfen. Das schafft Raum für neue, zukunftsweisende Strategien, wirtschaftliche Transformation und Innovation. Wir verstehen uns als Sparringspartner, der einen differenzierten Blick auf Zukunftsfragen mitbringt, um neues Denken zu ermöglichen.

## UNSERE GRUNDSÄTZE

Als Netzwerk aus Expertinnen und Experten sowie Forscherinnen und Forschern unterschiedlicher Disziplinen arbeiten wir mit fundierten Methoden und verfügen über umfassende strategische Insights. Bei all dem liegt uns besonders am Herzen: Wir sind kritische Zukunftsoptimistinnen und -optimisten und überzeugt, dass die Zukunft ein Gestaltungsraum ist – unsere Chance.

[www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)

## UNSER PRODUKTPORTFOLIO

### Beratung

- Future Room – der strategische Beratungsansatz des Zukunftsinstituts
- Trend- und Innovationsberatung – Inhalte, Tools und Methoden für die besten Entwicklungsprozesse

### Publikationen

- Trendstudien, Branchen-Reports, Praxis-Guides, Workbooks, Lebensstile- und Megatrend-Dokumentationen
- Individuelle Auftragsstudien, Trend-Dossiers, Trend-Guides

### Expert Publishing

- Maßgeschneiderte Publikationen mit größtmöglicher Wirksamkeit – für Unternehmende und Unternehmen

### Events, Trainings und Vorträge

- Future Day – Zukunftskongresse für Entscheiderinnen und Entscheider, Trainings, Managed Events
- Future-Day-Rednerinnen und -Redner – das Netzwerk führender Zukunftsreferentinnen und -referenten

### Mitgliedschaft

- Future Circle – ganz vorn sein mit exklusivem Zugang zu allen Publikationen, multimedialen und interaktiven Inhalten, spezifischem Know-how und einzigartigen Veranstaltungen

[zukunftsinstitut.de/unser-angebot](http://zukunftsinstitut.de/unser-angebot)



**zukunftsinstitut**

# **MANIFEST**

**1**

**Wir erkennen, benennen und beschreiben die Zukunft.**

**2**

**Wir denken ganzheitlich und systemisch.**

**3**

**Unsere Arbeit öffnet neue Räume im Denken.**

**4**

**Unsere Erkenntnisse erhöhen die Zukunftskompetenz.**

**5**

**Unser Ziel ist Wirksamkeit.**

**6**

**Wir wirken, indem wir frühzeitig erkennen.**

**7**

**Wir stehen für einen kritischen Zukunftsoptimismus.**

**Und:**

**Und: Du darfst Zukunft auch neu denken.**

# zukunftsInstitut

Zukunftsinstitut GmbH  
Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung  
Kaiserstr. 53  
60329 Frankfurt am Main

Zukunftsinstitut Österreich GmbH  
Rudolfsplatz 12/6  
1010 Wien

## **Presse**

Tel.: +49 69 2648489-24  
[presse@zukunftsinstitut.de](mailto:presse@zukunftsinstitut.de)

Veröffentlicht am 12. November 2020