



Studie zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – Analyse des aktuellen Forschungsstandes und Untersuchung des Status-Quo in Rheinland-Pfalz

Zentrale Ergebnisse



Inhalt

1	Einführung.....	3
1.1	Hintergrund und Ziele	3
1.2	Methodik und Projektvorgehen.....	5
2	Literaturanalyse und Untersuchung existierender Checkformate	5
2.1	Literaturanalyse.....	5
2.2	Vergleich bestehender Angebote und Konzepte	8
2.3	Dimensionen der Zukunftsfähigkeit.....	15
3	Ergebnisse der qualitativen Studie.....	18
3.1	Forschungsdesign und Codesystem.....	18
3.1.1	Forschungsdesign.....	18
3.1.2	Codesystem aus der qualitativen Inhaltsanalyse.....	20
3.2	Aktuelle Herausforderungen und Verständnis der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit.....	22
3.2.1	Herausforderungen.....	22
3.2.2	Verständnis der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit.....	25
3.2.3	Reaktiver Umgang mit Herausforderungen.....	27
3.2.4	Zukunftsfähigkeit: Ein Thema ausschließlich für die Geschäftsführung?	28
3.2.5	Öffnung des Unternehmens und Organisationsform als möglicher Lösungsweg 29	
4	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	31
4.1.1	Abgeleitetes Modell der Future Readiness	31
4.1.2	Handlungsempfehlungen.....	34
5	Literatur	37
6	Anhang.....	40

Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1: Zielebenen

Abbildung 2: Arbeitsplan Teil 1

Abbildung 3: Ablauf der Interviews

Abbildung 4: Identifizierte Teilaspekte der Future Readiness

Tabelle 1: Definitionsansätze: Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Tabelle 2: Vergleich existierender Angebote

Tabelle 3: Behandelte Dimensionen in bestehenden Checkformaten

Tabelle 4: Stichprobenmerkmale

Tabelle 5: Codesystem

Tabelle 6: Ergebnisse der quantitativen Befragung

In diesem Ergebnisbericht wird auf eine gendergerechte Schreibweise Wert gelegt und darauf geachtet, diese bestmöglich umzusetzen. Bei einigen Begriffen, insbesondere zusammengesetzte Worte (z.B. Mitarbeiterzahl), wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit auf das Gendern verzichtet. Trotzdem werden natürlich auch bei diesen Begriffen alle Geschlechter und Identitäten mit einbezogen.

1 Einführung

1.1 Hintergrund und Ziele

Der Wirtschaftsstandort Deutschland steht vor der Herausforderung eine Vielzahl von Transformationsprozessen simultan zu meistern. Transformationen und Veränderungen sind zwingend erforderlich, um erfolgreich aus Disruptionen wie der Digitalisierung, der Dekarbonisierung, der demografischen Entwicklung und der (De-)Globalisierung hervorzugehen. Das trifft auch auf die Unternehmen in Rheinland-Pfalz zu, die vor allem hinsichtlich der digitalen und ökologischen Transformation vor enormen Umbrüchen stehen. So ist Rheinland-Pfalz nach einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft mit einem Digitalisierungsindex von durchschnittlich 105 nur im unteren Bereich des Ländervergleichs. Bei der gleichen Befragung gaben zu dem nur 28 % der befragten Unternehmen an, umfassend digitale Daten zu nutzen (Büchel & Engels, 2022). Auch der Arbeitsmarkt steht vor einem grundlegenden Umbruch: So erreichen jährlich ca. 291.200 MINT-Facharbeiter*innen das Renteneintrittsalter, welchen nur ein jährliches Neuangebot von ca. 135.000 MINT-Facharbeiter*innen gegenübersteht (Malin, 2021). Weiterhin ist das Erreichen von Klimaneutralität auch für Unternehmen in Rheinland-Pfalz ein entscheidendes Ziel, um Auswirkungen des Klimawandels (wie im Juli 2021 im Ahrtal) entgegenzuwirken. Die aufgeführten Disruptionen gefährden die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – insbesondere für KMU. Diese haben jedoch häufig nicht die zeitlichen oder monetären Ressourcen sich mit der Aufrechterhaltung der eigenen Zukunftsfähigkeit zu beschäftigen. Zudem existiert derzeit kein einheitliches Verständnis zur „Zukunftsfähigkeit von Unternehmen“ und relevanten Dimensionen. Durch die mangelnde konzeptionelle Klarheit können Unternehmen ihre eigene Zukunftsfähigkeit selbst bei vorhandenen zeitlichen Ressourcen nicht beurteilen und so auch kaum verbessern. Existierende Ansätze zur Beschreibung der Zukunftsfähigkeit sind in nahezu allen Fällen von privatwirtschaftlichen Organisationen mit einem kommerziellen Interesse entwickelt worden. Kostenfrei verfügbare Checks zur Analyse der eigenen Zukunftsfähigkeit beschränken sich hingegen oftmals nur auf einzelne Dimensionen und nicht auf das gesamte Konstrukt. Daher sollte eine wissenschaftlich fundierte Analyse des Konstruktes „Zukunftsfähigkeit von Unternehmen“ und der damit verknüpften Dimensionen erfolgen. Das abgeleitete Konstrukt sollte dann im nächsten Schritt mit existierenden Formaten zur Zukunftsfähigkeit abgeglichen werden, um in einem möglichen Folgeprojekt dann gemeinsam mit anderen Partner*innen einen ganzheitlichen und wissenschaftlich fundierten Ansatz zur kostenfreien Analyse der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit zu etablieren. Das, in einem Folgeprojekt zu entwickelnde Tool, würde sich vor allem durch die wissenschaftliche

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Fundierung, die gemeinschaftliche Entwicklung mit relevanten Stakeholdern und die kostenfreie Nutzung für Unternehmen von bisherigen Tools abheben.

Das vorliegende Forschungsprojekt dient der Untersuchung des Wissensstandes hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und der Ergründung von möglichen beeinflussenden Dimensionen. Dazu wird zu Beginn des Projektes in einer Literaturliteraturanalyse der aktuelle Stand der Forschung untersucht und mögliche während der Antragstellung neu identifizierte Erkenntnisse zum Themengebiet gesichtet. Danach werden bestehende Konzepte näher untersucht und auf Nutzbarkeit geprüft. Aus den bestehenden Konzepten und Softwarelösungen gehen mögliche Faktoren und Dimensionen der Zukunftsfähigkeit hervor, die in der folgenden qualitativen Exploration auf deren tatsächliche Relevanz und Vollständigkeit geprüft werden. Während der qualitativen Exploration wird zeitgleich auch Kontakt zu den Entwickler*innen bestehender Konzepte und Softwarelösungen aufgebaut. Diese Vernetzungsarbeit dient zum Austausch und zur Identifikation von Kooperationsmöglichkeiten für ein mögliches Folgeprojekt. Die folgende qualitative Exploration dient zur Weiterentwicklung der Dimensionsausprägungen und zur Generierung weiterer Erkenntnisse. Die qualitative Studie wird mit Hilfe von semi-strukturierten Interviewleitfäden durchgeführt.

Ziel des Projektes ist somit die Analyse des aktuellen Forschungsstandes hinsichtlich der „Zukunftsfähigkeit von Unternehmen“ und der Identifikation möglicher beeinflussender Faktoren. Dies soll unter der Berücksichtigung möglicher individueller Besonderheiten für den Wirtschaftsraum Rheinland-Pfalz geschehen. Zudem soll durch intensive Netzwerkarbeit aktiv der Kontakt mit relevanten Stakeholdern für die mögliche spätere Entwicklung eines „Checkformats“ zur Überprüfung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen gesucht werden. So sollen auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse die Rahmenbedingungen, die Chancen und auch die Herausforderungen eines möglichen Folgeprojekts evaluiert werden. Die vier beschriebenen Zielebenen werden in der folgenden Abbildung zusammengefasst:

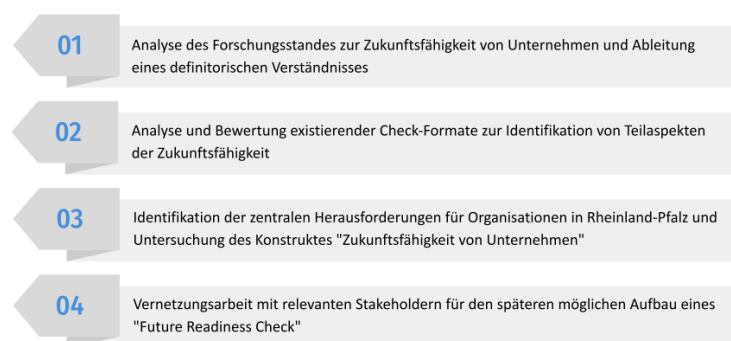


Abbildung 1: Zielebenen (eigene Darstellung)

1.2 Methodik und Projektvorgehen

Das methodische Vorgehen im Projekt orientiert sich an dem in der folgenden Abbildung dargestellten Projektzeitplan. In der ersten Projektphase wird eine umfassende Analyse der relevanten Literatur zur Ableitung des aktuellen Forschungsstandes und zur Identifikation eines geeigneten Verständnisses der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit durchgeführt. Anschließend werden bestehende Konzepte und Softwarelösungen zur Selbstevaluation der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit näher untersucht. In der dritten Projektphase findet dann die qualitative Exploration und die Vernetzungsarbeit mit relevanten Stakeholdern statt.

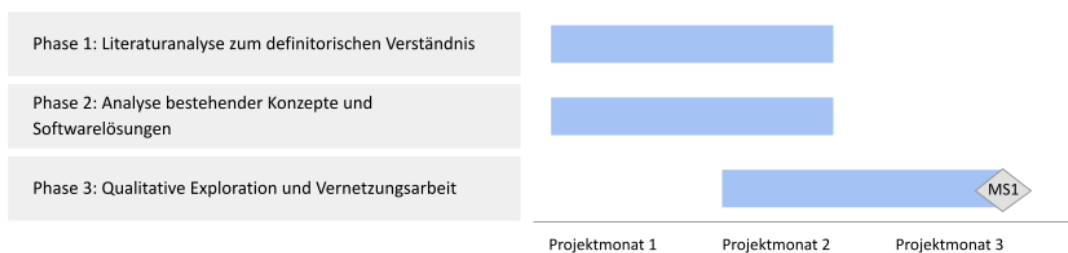


Abbildung 2: Arbeitsplan Teil 1 (eigene Darstellung)

Im Rahmen der qualitativen Studie sind 13 leitfadenbasierte Einzelinterviews geplant. Der Ablauf der Gespräche ist semistrukturiert und beinhaltet damit neben den vorher definierten Leitfragen auch möglicherweise im Gesprächsverlauf entstehende Fragen oder Rückfragen. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine erhöhte Flexibilität der Interviewdurchführung und eine akkuratere Befragung der heterogenen Probandengruppe (Miles & Huberman, 1994). Zudem können neue Ideen oder Impulse der Probanden mit in die Befragungssituation aufgenommen werden.

2 Literaturanalyse und Untersuchung existierender Checkformate

2.1 Literaturanalyse

Der Begriff "Zukunftsfähigkeit" kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden und umfasst eine Vielzahl von Faktoren. Demnach ist es nur schwer möglich eine abschließende und für mehrere Branchen und Wirtschaftsregionen zutreffende Definition zu formulieren. Um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland und speziell in

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Rheinland-Pfalz zu untersuchen, ist es nichtsdestotrotz erforderlich ein wissenschaftliches Verständnis der Zukunftsfähigkeit von Organisationen zu generieren und eine Arbeitsdefinition zu identifizieren oder abzuleiten. Hierfür wurde in der Projektphase 1 eine umfangreiche Literaturanalyse durchgeführt. Die für das Projektvorhaben wesentlichen Publikationen und Definitionsansätze sind in der Tabelle 1 dargestellt. Das Screening der Publikationen und die Auswahl der Definitionsansätze erfolgte im Rahmen einer breit angesetzten Recherche in den Online-Datenbanken wie Wiley Online Library, Google Scholar, SageJournals oder SpringerLink. Dabei wurden, um das Projekt auf eine fundierte theoretische Basis zu stellen, gleichermaßen Publikationen in deutscher und englischer Sprache berücksichtigt. In der Literaturrecherche wurde eine Stichwort- und Kombinationssuche mit den folgenden Begriffen durchgeführt: “Zukunftsfähigkeit Unternehmen/KMU”, “zukunftsfähige Unternehmen”, “Zukunftsforschung”, “Future Readiness”, “Strategic Management” und “foresight/corporate foresight/strategic foresight”. Die Definitionsansätze wurden nach den Kriterien: Relevanz (Zitationsindex), Aktualität (Publikationsjahr) und Umfang (z.B. Literaturüberblick -Studien) ausgewählt.

Autor/Jahr	Definition	Kontext	Dimensionen
(Tyssen, 2012) S.216	„Corporate Foresight wird demnach als eine Fähigkeit verstanden, Entwicklungen im Unternehmensumfeld frühzeitig zu erkennen, die Relevanz der Entwicklungen für das Unternehmen zu interpretieren und passende Handlungen zu initiieren. Diese noch sehr allgemeine Definition kann zur Operationalisierung weiter spezifiziert werden. Unter dem Begriff Corporate Foresight werden Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens verstanden, deren Aufgabe die Auseinandersetzung mit der Zukunft und potentiellen Entwicklungen ist. Ziel ist es hierbei, eine informatorische Basis für Entscheidungen zu erarbeiten.“	Empirische Analyse der Ausgestaltung und Wirkung von Corporate Foresight in der Investitionsgüterindustrie	„Insbesondere quantitative Studien, die Hinweise auf elementare Dimensionen des Konstrukts geben könnten, existieren nicht.“ (Tyssen, 2012, S.216f.)
(Müller-Stewens & Müller, 2010), S.6	„Mit Strategic Foresight ist das langfristig vorausschauende und auf Entscheidungen ausgerichtete Verhalten einer Organisation angesprochen. Darin integriert werden die Vorstellungen, Vorgehensweisen und Instrumentarien der Trendforschung und der Zukunftsforschung, um die strategische Entscheidungsfindung im organisationalen Kontext zu unterstützen.“	Buchbeitrag	Fünf Kompetenzfelder: Themen-, Methoden- und Prozesskompetenz; Kreativität; Kommunikation; Kooperation; Kontinuität
(Jetzke, 2015) S. 43	“Organisationale Zukunftsfähigkeit ist die dynamische, kollektive Fähigkeit einer Organisation, durch zukunftsorientierte Beobachtung, Interpretation der Beobachtungen und daran orientierte Handlungen systematisch und aktiv mit Zukunft umgehen zu können.”	wissenschaftlicher Zeitschriftenartikel; Impuls für neue theoretische Sichtweise	Organisationskultur
(Ehls et al., 2016), S.6f.	“Zusammenfassend kann Foresight als die Fähigkeit einer Organisation verstanden werden, systematisch potenzielle Zukünfte zu erkunden. Ihr Ziel ist es, schwache Signale jenseits der Grenzen einer Organisation aufzuspüren und die sozialen, politischen, wirtschaftlichen, ökologischen und technologischen Faktoren und Trends zu identifizieren, die sich mittel- bis langfristig auf die Organisation auswirken werden, einschließlich der Art und Weise, wie dieser Einfluss ausgeübt wird.”	Literaturüberblick	-
(Rohrbeck et al., 2015), S.6	“Corporate Foresight ermöglicht es einer Organisation, den Grundstein für zukünftige Wettbewerbsvorteile zu legen. Corporate Foresight bedeutet, Faktoren zu identifizieren, zu beobachten und zu interpretieren, die einen Wandel auslösen, mögliche organisationsspezifische Auswirkungen zu bestimmen und angemessene organisatorische Reaktionen auszulösen. Corporate Foresight bezieht mehrere Interessengruppen mit ein und schafft einen Mehrwert, indem es den Zugang zu kritischen Ressourcen vor der Konkurrenz ermöglicht, die Organisation auf Veränderungen vorbereitet und es ihr erlaubt, proaktiv auf eine gewünschte Zukunft zuzusteuern.”	Literaturüberblick über 58 relevante Artikel	-

Tabelle 1: Definitionsansätze: Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Die ausgewählten Definitionsansätze weisen in einigen Bereichen Schnittmengen und Gemeinsamkeiten auf. Grundsätzlich sind sich die Autor*innen im Wesentlichen darüber einig, dass unter der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen vor allem die Fähigkeit und Eigenschaft, frühzeitig kulturelle und strukturelle Veränderungen im Organisationsumfeld zu erkennen und darauf systematisch und planvoll zu reagieren, um das langfristige Fortbestehen und den Erfolg der Organisation sicherzustellen, verstanden werden kann. Bei Betrachtung der unterschiedlichen Publikationen sticht vor allem die Arbeit von Rohrbeck et al. (2015) heraus. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden 58 relevante Artikel zum Thema Zukunftsfähigkeit von Unternehmen analysiert. Die Forschenden kommen in ihrer Untersuchung zu der Erkenntnis, dass die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen stark von der Zusammenarbeit mit externen Partner*innen und Stakeholdern abhängt. Dieser Punkt findet in den übrigen Studien nur geringe Berücksichtigung, weswegen für die weiteren Schritte im Forschungsvorhaben das Verständnis von Rohrbeck et al. (2015) zu Grunde gelegt wird.

2.2 Vergleich bestehender Angebote und Konzepte

Neben der Analyse relevanter Publikationen wurden in der Projektphase 2 auch bereits existierende Checkformate zur Untersuchung der eigenen unternehmerischen Zukunftsfähigkeit analysiert. In der Tabelle 2 werden die identifizierten relevanten Angebote gegenübergestellt. Die Angebote wurden durch eine umfangreiche Internetrecherche mit den Stichworten: “Check unternehmerische Zukunftsfähigkeit”, “Future Readiness Check”, “Corporate Foresight Check”, “Check Zukunftsfähigkeit Mittelstand”, “Resilienz Check” und “Digitalisierungs-Check” identifiziert. Zudem wurden einige der Formate durch Erfahrungswerte des Förderers in den Kreis der zu bewertenden Angebote mit aufgenommen (z.B. KMU Kompass). Zuerst wurden die identifizierten Checkformate detailliert analysiert und wenn möglich durch die Autor*innen getestet bzw. genutzt. Die Formate lassen sich wie folgt beschreiben:

KPMG (KPMG, 2019)

Neben dem Future Readiness Index, den KPMG jährlich in großem Maßstab erhebt, bietet das Unternehmen auch konkrete Beratungen sowie ein Checkformat an. Im Index wird die Zukunftsfähigkeit maßgeblich durch drei Faktoren bestimmt: Wie Unternehmen ihr Wachstum gestalten, wie sie mit höherer Agilität das Verhältnis von Aufwand und Ertrag optimieren, um ihre Effizienz zu steigern, und wie Risiken minimiert werden können. Laut KPMG kann eine

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

falsche Priorisierung der Faktoren die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig gefährden. Die individuelle Platzierung eines Unternehmens auf dem Future Readiness Indexes kann durch den Selbsttest “How future-ready is your Organization?” ermittelt werden.

Das Tool stuft das Unternehmen als “Behind the Curve”, “Follower” oder “Innovative Leader” ein. Im Self-Check werden zu Beginn die Branche sowie die Mitarbeiterzahl abgefragt und anschließend Organisationsstrukturen, die Finanzlage und weitere Themen wie die Orientierung an den Kund*innen, Lieferanten- und Zulieferernetzwerk, Anpassung an technologischen Fortschritt und Nutzung innovativer Technologien, Anpassung an politisch-regulatorische Veränderungen, Anpassung an weltwirtschaftliche Veränderungen, Anpassung an internationale Krisen und Konflikte und Anpassung an ökologische Veränderungen abgefragt. Diese Werte werden mit einem jahresaktuellen Benchmark-Wert der angegebenen Branche verglichen. Nach Abschließen des Fragebogens werden die Abweichung vom Benchmark-Wert sowie ein daraus resultierender Gesamtreifegrad ausgegeben. Auch dieser wird mit einem branchenspezifischen Benchmark-Wert verglichen. Abschließend werden dem Unternehmen allgemeine Handlungsempfehlungen genannt.

McKinsey (Smet et al., 2021)

Der Leitfaden von McKinsey “to become a future ready company”, orientiert sich an neun zentralen Handlungsperspektiven. Anhand dieser können Unternehmen ihre eigene Position einordnen und Verbesserungspotenziale ermitteln. Auch wenn es sich bei dem Leitfadenformat nicht um ein interaktives Checkformat handelt, empfehlen die Autor*innen des Leitfadens die möglichen Perspektiven für die eigene Unternehmung regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und mögliche Handlungsbedarfe zu erkennen. Die durch McKinsey empfohlenen Handlungsperspektiven sind:

- *Radically flatten structure (Radikale Verflachung der Strukturen)*
- *Build data-rich tech platforms (Aufbau von datenintensiven Technologieplattformen)*
- *Treat talent as scarcer than capital (Behandlung von Talenten als knapper als Kapital)*
- *Accelerate organizational learning (Beschleunigung des organisatorischen Lernens)*
- *Turbocharge decision making (Beschleunigung der Entscheidungsfindung)*
- *Take an ecosystem perspectiv (Einnahme einer Ökosystem-Perspektive)*
- *Take a stance on purpose (Einstellung zum Zweck)*
- *Sharpen your value agenda (Schärfung der Werteagenda)*
- *Use culture as your “secret sauce” (Nutzung der Kultur als “Geheimwaffe”)*

St. Galler Future Readiness Program (Management School St. Gallen, o.J.)

Die Management School St. Gallen bietet ein "Future Readiness Programm" zur Unterstützung von Unternehmen bei der Auseinandersetzung mit der eigenen unternehmerischen Zukunftsfähigkeit an. Dabei sollen unter anderem Zukunftspotenziale auf Mitarbeiter- und Unternehmensebene identifiziert werden. Zudem werden zentrale Herausforderungen wie Kundenabwanderung, Umsatzverlust, Fachkräftemangel, Fluktuation junger Talente oder ein Gefühl von Verunsicherung in einer immer schneller werdenden VUCA-Welt thematisiert.

Eine wissenschaftliche Basis des Programms soll für eine ausreichende und vollumfängliche Definition zukunftsrelevanter Maßnahmen sorgen. Die enthaltenen Module beinhalten ein Self-Assessment, aktuelle Trends und Entwicklungen der Unternehmensumwelt und die Erarbeitung zukunftsgerichteter Unternehmensstrategien und Businessmodelle.

Staufen AG Change Readiness Check (Staufen AG, o.J.)

Der Change Readiness Self-Check der Staufen AG hilft Unternehmen bei der eigenständigen Bewertung der unternehmerischen Wandlungsfähigkeit. Der Test bietet einen orientierenden Überblick und liefert Ideen für mögliche Optimierungspotenziale. Die Dimensionen, die der Self-Check umfasst, sind unter anderem „Organisationale Lernfähigkeit“, „Werte und Normen“ oder „Entscheidungsprozessgestaltung“. Im Check werden zunächst Zielwerte der neun Dimensionen für das ausfüllende Unternehmen erfragt. Anschließend wird jeweils der Status Quo in diesen Dimensionen abgefragt. Nach Abschließen des Checks werden die Divergenz zwischen Status Quo und Zielwerten aufgezeigt und so potenzielle Handlungsfelder sichtbar gemacht.

WEForum (World Economic Forum, 2022)

Das World Economic Forum hat in gemeinsamer Zusammenarbeit mit der Judge Business School, der Universität Cambridge und der Business School Singapur ein Checkformat zur Überprüfung der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit entwickelt. Dabei werden die Dimensionen Innovation, Business-Orientierung, Agilität und Widerstandsfähigkeit, Netzwerke, soziale und ökologische Nachhaltigkeit, Information und Technologie, Führung und Talent sowie finanzielle Performance bewertet. Das Zukunftsfähigkeits-Benchmarking des WEF ist kostenlos und die Teilnahme dauert ca. 20 Minuten. Die Ergebnisse sollen dabei helfen, die Stärken und potenziellen Lücken des Unternehmens in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit zu ermitteln und einen Vergleich zu anderen Unternehmen vorzunehmen.

Deloitte (Deloitte, 2021)

Der Report der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte stellt vor allem die Kompetenzen und Fähigkeiten von Mitarbeiter*innen in den Vordergrund. Hierbei werden die folgenden Fähigkeiten hervorgehoben:

- Vorstellungskraft
- Empathie / Einfühlungsvermögen
- Neugierde
- Widerstandsfähigkeit
- Kreativität
- Emotionale Intelligenz
- Teamfähigkeit
- Soziale Intelligenz
- Urteilsvermögen
- Kritisches Denken
- Adaptives Denken

Der Report umfasst bei der Analyse der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit keine weiteren Aspekte oder Bewertungskriterien.

Economist Impact (Economist, o.J.)

Das “Future-Ready-Business Benchmark” von The Economist Impact Group ist ein Tool mit dem Unternehmen ein Benchmarking in den Themenfeldern der Zukunftsfähigkeit “externe Unternehmensumwelt”, “Faktoren der Geschäftsvorbereitung” und “aktuelle Geschäftsleitung” vornehmen können. Die Datenbasis des Benchmarkings besteht aus den Ergebnissen einer Befragung von 2.000 Führungskräften multinationaler Unternehmen aus zehn Ländern (Deutschland, Frankreich, Niederlande, Schweden, Norwegen, Singapur, England, Australien, USA, Kanada) und acht Branchen (Banken und Kapitalmärkte, Unterhaltung und Medien, Gesundheitswesen, Versicherungen, Biowissenschaften, Fertigung, Einzelhandel, Konsumgüter, Versorgungsunternehmen). Die Beurteilung beruht auf einer zehninütigen Umfrage, welche 140 Indikatoren umfasst, die auf einer Skala von 0-100 bewertet werden sollen. In einem anschließenden Score kann das Ergebnis mit den Durchschnittswerten der bisherigen Teilnehmer*innen verglichen werden.

New Work innovativ-nachhaltigen Mittelstand (NEWIM, 2022)

Der Future Readiness Check der im Rahmen des Projektes “New Work innovativ-nachhaltiger Mittelstand” entwickelt wurde dient südniedersächsischen KMUs dazu, kostenlos ihren Stand im Themenbereich “New Work” zu ermitteln. Es handelt sich um eine Initiative der Südniedersachsen Stiftung, StartRaum Göttingen, Universität Göttingen und HAWK

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Hildesheim/Holzwinden/Göttingen und wird aus REACT-EU Mitteln gefördert. Inhalte des Fragebogens umfassen die Dimensionen New Work, New Leadership, Innovationsmanagement, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Nach Abschluss des Fragebogens gibt es ein kurzes, automatisiertes Feedback zur Future Readiness. Trotz des Namens "Future Readiness Check" werden keine weiteren Aspekte der Zukunftsfähigkeit abgedeckt.

"Cybero Check für Kleinunternehmen" (Cybero, o.J.)

Der Fokus des Cybero Checks für Kleinunternehmen liegt auf der Cybersicherheit. Der online Self-Check dient zur Erstellung eines Risikoprofils und "Cybero Score", einem Wert auf einer Skala von A bis F, wobei A als besonders gut und F als unterdurchschnittlich interpretiert wird. Es handelt sich um einen sehr kurzen Test mit nur 13 Fragen. Die behandelten Unterkategorien der Cybersicherheit sind Betriebsunterbruch, Datendiebstahl, Reputationsschaden und rechtliche Konsequenzen. Nach Anmeldung erhält man vier Maßnahmen zur Verbesserung des berechneten Scores. Der Check beinhaltet jedoch keine weiteren Aspekte der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit.

Mittelstand Digitalzentrum Kaiserslautern - Readiness Check (MDZK, o.J.)

Der vom Mittelstand Digitalzentrum Kaiserslautern entwickelte und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz geförderte, „Readiness Check“ hat den Themenschwerpunkt Digitalisierung. Der Check besteht aus 25 Fragen zu fünf Dimensionen: Strategie, Technologie, Produkte & DL, Organisation & Prozesse und Mitarbeiter*innen. Es handelt sich um eine detaillierte Reifegraderfassung mittelständischer Unternehmen. Nach Beantwortung der Fragen erfolgt ein strukturiertes Ergebnisprofil und eine Einordnung in ein mehrstufiges Reifegradmodell. Zudem werden zum Ergebnisprofil passende Handlungsempfehlungen ausgegeben. Halbjährliche Veröffentlichungen der Ergebnisse erlauben Vergleiche mit anderen Teilnehmer*innen. Das kostenfrei verfügbare Checkformat setzt den Fokus jedoch sehr stark auf Herausforderungen und Handlungsfelder der Digitalisierung. Andere Teilaspekte der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit werden nur geringfügig mit in die Analyse einbezogen.

KMU-Kompass der Agentur für Wirtschaft und Entwicklung und Helpdesk (Agentur für Wirtschaft und Entwicklung, 2023)

Themenfokus des KMU-Kompasses der Agentur für Wirtschaft und Entwicklung in Zusammenarbeit mit Helpdesk liegt auf der Umwelt und den Menschenrechten entlang der Lieferkette. Dabei werden zwei Tools bereitgestellt: der Sorgfalts-Kompass und der Standards-Kompass. Es handelt sich um zwei MOOCs (Massive Open Online Course) mit Texten und

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Videos zu den Themen, aber keine Self-Checks oder individualisierte Lösungen. Ein starker Schwerpunkt liegt auf der Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtgesetzes. Andere Aspekte der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit werden nicht berücksichtigt.

KMU-Check – Fit für den Arbeitsmarkt des ISO Saarbrücken (ISO Saarbrücken, 2015)

Beim KMU-Check – Fit für den Arbeitsmarkt des ISO Saarbrücken handelt es sich um ein 2015 beendetes Projekt, das die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität zum Ziel hatte. Die Zielgruppe war Unternehmen, die die Veränderungen der Arbeitswelt noch nicht ausreichend realisiert haben. Der Check beruht auf einer im Jahr 2014 durchgeführten Befragung von 45 KMUs zu ihren Stärken und Schwächen. Andere Aspekte der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit werden nicht berücksichtigt.

Im Vergleichsprozess wurden die Angebote bezüglich der Kriterien: Regionale Spezifikation für rheinland-pfälzische Unternehmen und KMUs, branchenübergreifende Anwendung, validierter, getesteter oder in anderer Weise wissenschaftlich erarbeiteter Ansatz, Messbarkeit oder Quantifizierbarkeit der Future Readiness, Onlineverfügbarkeit und die Abdeckung mehrerer Dimensionen der Zukunftsfähigkeit bewertet.

Bestehende Angebote und Konzepte	Regionale Spezifikation	Spezifikation für KMU	Branchen-übergreifende Anwendung	Validiert/getestet/wissenschaftlicher Ansatz	Quantifizierbar/messbar	Online verfügbar	Abdeckung mehrerer Dimensionen der Zukunftsfähigkeit
KPMG Future Readiness Experience							

Fazit

Die größte Anzahl an Kriterien erfüllt das Checkangebot des Mittelstandszentrums Kaiserslautern, auch wenn bei diesem Format nicht alle wesentlichen Bereiche der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit abgedeckt sind. Nichtsdestotrotz überzeugt der Check durch einen niedrigschwiligen Zugang und die kostenfreie Nutzung. Des Weiteren wird das Format regelmäßig ausgewertet und noch aktiv betrieben. Um das Format näher zu analysieren und potenzielle Synergien mit einem möglichen Checkformat für kleine und mittelständische Unternehmen zu ermitteln, wurden Projektvertreter*innen des Checks mit in die Stichprobe der qualitativen Studie aufgenommen.

2.3 Dimensionen der Zukunftsfähigkeit

Bei inhaltlicher Analyse der bestehenden online Self-Checks lassen sich einige gemeinsame Teilaspekte bzw. Dimensionen der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen identifizieren. Die wesentlichen Teilaspekte der existierenden Checkformate sind:

- Technologie
- Organisation und Steuerung
- Mitarbeiter*innen und Fähigkeiten
- Strategie, Mission & Vision
- Führung
- Nachhaltigkeit
- Organisationale Anpassungsfähigkeit
- (Cyber-) Sicherheit
- Interne Kommunikation, Zusammenarbeit und Kultur
- Kund*innen und Vertrieb

Die Dimensionen „Mitarbeiter*innen und Fähigkeiten“ (9), „Organisation und Steuerung“ (8) und „Interne Kommunikation, Zusammenarbeit und Kultur“ (6) waren am häufigsten in den untersuchten Checkformaten zu finden. Es ist festzuhalten, dass diese Häufigkeiten zunächst nur bedingt Aussagen über die Dimensionen der Zukunftsfähigkeit erlauben, da einige Checks sich inhaltlich nicht explizit auf die Zukunftsfähigkeit als Gesamtkonstrukt, sondern auf einzelne Teilbereiche beziehen (bspw. der KMU-Gleichstellungsscheck des BMFSFJ). Bei Abgleich der identifizierten Teilaspekte mit den bereits vorgestellten Definitionsansätzen und dem Verständnis der Zukunftsfähigkeit nach Rohrbeck et al. (2015) lassen sich eine Vielzahl von Überschneidungen finden. Daher wurden für das weitere Projektvorgehen alle der

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

aufgeführten Definitionen in das vorläufige Grundverständnis zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen aufgenommen.

Erwähnte Dimension	KPMG Future Readiness Experience	McKinsey	Staufen AG Change Readiness Check	World Economic Forum	Deloitte	Humanfy	New Work innovativ-nachhaltiger Mittelstand	Cybero Check für KMU	Mittelstand Digitalzentrum KL Readiness Check	KMU-Gleichstellungscheck BMFSFJ	Σ
Mitarbeiter*innen und Fähigkeiten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9
Organisation und Steuerung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		8
Interne Kommunikation, Zusammenarbeit und Kultur			✓	✓	✓	✓	✓			✓	6
Strategie, Mission & Vision			✓	✓	✓		✓		✓		5
Nachhaltigkeit	✓	✓			✓	✓	✓				5
Organisationale Anpassungsfähigkeit	✓		✓	✓	✓				✓		5
Führung			✓			✓	✓		✓		4
(Cyber-) Sicherheit	✓				✓			✓	✓		4
Kund*innen und Vertrieb	✓				✓		✓		✓		4
Technologie					✓				✓		2

Tabelle 3: Behandelte Dimensionen in bestehenden Checkformaten

3 Ergebnisse der qualitativen Studie

3.1 Forschungsdesign und Codesystem

3.1.1 Forschungsdesign

Die Entwicklung des Interviewleitfadens basiert auf den in Phase 1 und 2 gewonnenen Erkenntnissen. In Absprache mit dem Auftraggeber der Studie wurde die Befragungszielgruppe in die folgenden drei Kategorien untergliedert:

1. Vertreter*innen von kleinen oder mittelständischen Unternehmen (Geschäftsführer*innen oder andere Führungskräfte)¹
2. Expert*innen aus dem Themengebiet: Zukunftsfähigkeit von Unternehmen (Vertreter*innen von Unternehmensberatungen oder Fachkräfte aus dem Themengebiet „Corporate Foresight“)
3. Netzwerkpartner*innen (Vertreter*innen von Netzwerkorganisationen, Verbänden oder anderen Institutionen)

Durch die in Phase 1 und 2 durchgeführten Aktivitäten wird der notwendige Wissensstand zur Entwicklung des Leitfadens generiert. Die Leitfragen und der Ablauf des Interviews werden auf Basis der erlangten Informationen innerhalb dieser Projektphasen entwickelt. Da sich für die unterschiedlichen Befragungszielgruppen auch zum Teil unterschiedliche Fragestellungen ergeben, wurden drei unterschiedliche Interviewleitfäden entwickelt (Anhang S. 39-44). Die grundlegende Basis aller Leitfäden bilden die folgenden Bestandteile:



Abbildung 3: Ablauf der Interviews (eigene Darstellung)

¹ Zu kleineren und mittelständischen Unternehmen zählen im Rahmen dieser Studie auch mittelgroße Unternehmen (weniger als 750 Mitarbeiter*innen oder Jahresumsatz von unter 200 Mio.€) (Bayerisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, o.J.)

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Die Interviews wurden in Präsenz oder per Videokonferenz durchgeführt. Es wurden Einzelinterviews gewählt, da diese Vorgehensweise eine bessere Anpassung an den Informationsstand und die Bereitschaft der Befragten, sich zu äußern, ermöglicht (Bortz & Döring, 2006). Die Atmosphäre von Einzelinterviews ermöglichte im Gegensatz zu Gruppeninterviews eine offenere Meinungsäußerung. Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. In der qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Ergebnisse der Interviews anschließend systematisch geordnet, kategorisiert und interpretiert. Die qualitative Inhaltsanalyse beginnt mit der Dokumentation aller erhobenen Daten und der Definition des verwendeten Materials, welches in diesem Forschungsprojekt die 13 Transkripte der Interviews sind. Die Daten wurden analytisch aufgeschlüsselt und mit begrifflichen Bezeichnungen versehen, um die Antworten in Kategorien und Unterkategorien zu gruppieren oder die Daten zu dimensionieren. Für die computergestützte Kodierung und Zusammenfassung der Inhalte wurde die Software MAXQDA verwendet. Das im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse entstandene Kategoriensystem basiert auf der Zusammenfassung der Inhalte der Interviews und dient als Grundlage für eine mögliche Modellentwicklung.

Die wesentlichen Ergebnisse der Projektphasen 1 und 2 wurden dem Förderer bereits am 18.10.2023 präsentiert. Da der Projektstart im Oktober 2023 und somit im letzten Quartal des Geschäftsjahres erfolgte, war es in einigen Bereichen eine große Herausforderung Gesprächspartner*innen zu akquirieren. Dementsprechend wurden noch bis einschließlich 14.12.2023 Interviews durchgeführt. Die abschließenden Ergebnisse der qualitativen Analyse werden dem Projektförderer daher voraussichtlich im Januar 2024 vorgestellt (Meilenstein 1). Diese Erkenntnisse können in Folgeprojekten als Grundlage für die Entwicklung eines latenten Variablenmodells zur Zukunftsfähigkeit dienen, welches wiederum als Grundlage für die Erarbeitung eines Fragekatalogs zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen dient.

Insgesamt konnten im Rahmen der Studie wie geplant 13 Personen in Einzelinterviews befragt werden. Die Stichprobe setzt sich dabei mit einer durchschnittlichen Befragungsdauer von ca. 48 Minuten wie folgt zusammen:

Typ	Größe	Datum des Interviews	Interviewdauer	Kategorie
Forschungsinstitut	ca. 20 Beschäftigte	08.11.2023	54 Min.	Expert*in
Unternehmen	> 5.000 Beschäftigte	14.11.2023	35 Min.	Expert*in
Unternehmen	> 300 Beschäftigte	11.12.2023	31 Min.	Expert*in/ Vertreter*in von kleinen oder mittleren Unternehmen
Unternehmen	> 5.000 Beschäftigte	08.12.2023	37 Min.	Expert*in
Forschungsinstitut	ca. 30 Beschäftigte	14.12.2023	55 Min.	Expert*in
Interessensverband	-	23.11.2023	43 Min.	Netzwerkpartner*in
Interessensverband	-	11.12.2023	48 Min.	Netzwerkpartner*in
Öffentliche Einrichtung	200-500 Beschäftigte	05.12.2023	58 Min.	Netzwerkpartner*in
Öffentliche Einrichtung	-	06.12.2023	47 Min.	Netzwerkpartner*in
Unternehmen	> 1.000 Beschäftigte	24.11.2023	70 Min.	Vertreter*in von kleinen oder mittleren Unternehmen
Unternehmen	10-50 Beschäftigte	04.12.2023	31 Min.	Vertreter*in von kleinen oder mittleren Unternehmen
Unternehmen	ca. 100 Beschäftigte	28.11.2023	59 Min.	Vertreter*in von kleinen oder mittleren Unternehmen
Unternehmen	ca. 200 Beschäftigte	08.12.2023	57 Min.	Vertreter*in von kleinen oder mittleren Unternehmen

Tabelle 4: Stichprobenmerkmale

3.1.2 Codesystem aus der qualitativen Inhaltsanalyse

Für die qualitative Inhaltsanalyse wurde die Kategorisierung nach Mayring angewandt, da diese einen zielorientierten und ganzheitlichen Ansatz zur qualitativen Datenerhebung und Datenanalyse darstellt. Bei der Kodierung der Interviewtranskripte wurde eine Mischform aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung angewendet (Mayring, 2015). Einige Kategorien konnten bereits vor der Inhaltsanalyse festgelegt werden, da das Projektteam auf Grund der durchgeführten Literatur- und Checkanalyse die zuvor aufgeführten Ergebnisse zur unternehmerischen Zukunftsfähigkeit zur Verfügung hatte. Die Interviews brachten jedoch eine Vielzahl neuer Erkenntnisse, wodurch einige Kategorien auch induktiv aus den Gesprächen abgeleitet wurden. In der folgenden Tabelle ist das Codesystem aufgeführt:

Hauptkategorie	Unterkategorie	Anzahl der Kodierungen
Dimensionen Corporate Foresight/Zukunftsfähigkeit	Mitarbeiter*innen und Fähigkeiten	9
	Kund*innen und Vertrieb	6
	Geschäftsmodell	6
	Organisationale Anpassungsfähigkeit	6
	Interne Kommunikation, Zusammenarbeit und Kultur	5
	Strategie, Mission und Vision	4
	Organisation und Steuerung	4
	Nachhaltigkeit	3
	Sicherheit (auch Cyber-)	2
	Technologie	2
	Führung	2
	Innovation	1
	Partner*innen und Netzwerk	1
Herausforderungen/ Fokusthemen	Digitalisierung/digitale Technologien + KI	36
	Fachkräftemangel	24
	Krisen	18
	Bürokratie	17
	Nachhaltigkeit	15
	Transformation Geschäftsmodelle	13
	Resilienz	3
	Infrastruktur	2
	IT-Sicherheit	1
Umgang mit Herausforderungen	Kooperation und Netzwerk	14
	Trend-Monitoring/aktiver Umgang	14
	Nur reaktiv	14
	Einstellung zu Zukunftsthemen	9
	Grobe Leitlinien/Szenarien mit Offenheit	5
Besonderheiten KMU/Mittelstand	Herausforderung: Bürokratie	6
	Herausforderung: Fachkräftemangel	5
	Herausforderung: Finanzierung	4
	Herausforderung: Digitalisierung	4
	Herausforderung: Energie	1
	Herausforderung: Relevanz der Technologie	1
	Vorteil: kürzere Kommunikationswege	2
Besonderheiten Rheinland-Pfalz	Industrie und Cluster: Potenziale durch Industriecluster	4
	Wirtschaftsstandort RLP	1

Blaue Schattierung – deduktive Kategorienbildung, grüne Schattierung – induktive Kategorienbildung

Tabelle 5: Codesystem

3.2 Aktuelle Herausforderungen und Verständnis der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit

3.2.1 Herausforderungen

Ein wesentlicher Bestandteil der durchgeführten Gespräche war die Untersuchung der aktuellen Probleme und Herausforderungen der befragten Unternehmen, Expert*innen und Netzwerkpartner*innen. Ziel dieser Fragestellungen war es neben den wesentlichen derzeitigen Herausforderungen auch den Umgang der Unternehmen mit diesen zentralen Themenfeldern näher zu analysieren. Zusätzlich sind viele der Herausforderungen nicht nur für den heutigen Zeitpunkt relevant, sondern beeinflussen die Wirtschaftswelt auch noch in den nächsten Geschäftsjahren (z.B. Klimaneutralität) und somit auch die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Die wesentlichen Herausforderungen für die befragten Unternehmen, Expert*innen und Netzwerkpartner*innen sind vor allem:

1. wirtschaftliche und geopolitische Krisen (und ihre Auswirkungen)
 - *“Energiekosten sind für uns jetzt nicht ganz so schlagend, aber für gerade natürlich produzierende Unternehmen ein Riesenthema. Und vor allen Dingen die Entwicklung der Energiekosten und die Unsicherheit, die im Moment einfach da herrscht, ja.”* (I8, pos. 13)
 - *“Da sind Energiekosten oft schwierig. Auch Lieferkettenprozesse. Also, alles Dinge, die jetzt Unternehmen alle herausfordern. Die Unternehmen haben, die jetzt eher etablierter am Markt sind.”* (I9, pos. 15)
 - *“Die Lieferanten stehen auch vor neuen Herausforderungen, was die Versorgungssicherheit angeht.”* (I11, pos. 57)
 - *“Auf der einen Seite ist es die Kurzfristigkeit von Ereignissen und deren gravierende Auswirkungen. Nehmen wir die Pandemie, nehmen wir den Ukrainekrieg et cetera. Sind alles Dinge.”* (I12, pos. 30)
 - *“Zentrale Herausforderungen ist die / Überhaupt, unseren Betrieb aufrechtzuerhalten hängt sehr stark, also, viel mehr wie früher, auch von Lieferanten ab. Diese berühmten Lieferketten-Problematiken et cetera, die es nach wie vor gibt.”* (I12, pos. 129)
2. Fachkräftemangel
 - *“Also gerade eben auch in den produzierenden Bereichen werden Fachkräfte*

gesucht, teilweise auch wirklich mit dem Hinweis, wir sind hier in der Pfalz. Es ist schwierig, die Leute hier hinzugewinnen oder hier hinzubringen sozusagen. Also durchaus auch mit Standortfaktoren zusammenhängend.” (I1, pos. 25)

- *“Fachkräftemangel (...). Dass viele in Rente gehen und die Stellen nicht nachbesetzt werden können.” (I3, pos. 22)*
- *“ (...) der ganze Fachkräftemangel beschäftigt uns. Kriegen wir überhaupt noch genug Leute, um die Stellen richtig zu besetzen.” (I6, pos. 17)*
- *“Hauptthema ist der Bereich Fachkräftemangel, Lehrlingsmangel. Das ist eigentlich auch das Dauerthema hier, speziell im Handwerk.” (I7 pos. 4)*

3. Bürokratie und Regularien

- *“Und ein einziges hinterher hetzen hinter Bürokratie, sodass man zu freiwilligen Fokus-Themen wie Einführung KI gar nicht mehr kommt. Weil hier jeder nur über den Datenschutz bei KI redet.” (I6, pos. 33)*
- *“Und wir machen es hier aber auch schwer, weil das Unternehmen sich nicht auf die ein, zwei Fokus-Themen konzentrieren kann, weil Bürokratie von überall kommt.” (I6, pos.67)*
- *“Dann leiden wir auch unter der steigenden Bürokratie. Immer mehr Anforderungen an eine begrenzte Anzahl von Ressourcen.” (I6, pos. 19)*
- *“Und dann haben wir natürlich auch noch im Unternehmen, quasi als kleines Unternehmen, das Thema Bürokratie. Also, ich habe jetzt / wir müssen Quoten einhalten für Brandschutzhelfer, Ersthelfer. (...) Beauftragte, Sicherheitsbeauftragte. Der Beauftragte vom Beauftragten.” (I11, pos. 15)*

4. Einhaltung von Nachhaltigkeitsrichtlinien/Berichterstattung

- *“Wir wissen natürlich alle, dass jetzt auch das ESG-Reporting, ja, kommen, wird. Und, ich sage mal, diese ganzen Regularien und das ganze Reporting, das ganze Thema Transparenzmachung, das ist ein großer Treiber.” (I3, pos. 22)*
- *“Auch natürlich dieses Thema Nachhaltigkeit. Ich finde es richtig, finde es gut, dass man da sensibilisiert. Aber diese / dieser Dogmatismus und diese Regelwut, die da entstanden ist, die ist schon wieder verrückt. Also wir haben vor über 20 Jahren schon ein Solardach gehabt und wir haben vor zig Jahren schon alles auf LEDs umgestellt in den Hallen. Und wir kaufen immer die teuersten Maschinen, weil die vielleicht fünf oder zehn Prozent weniger Energie verbrauchen in der Anwendung. Das ist einfach, ein Mittelständler macht es normal, weil er langfristig denkt.” (I10, pos. 33)*
- *“Da gibt es ja gewisse Größenordnungen, die man erfüllen muss, um dann*

Nachhaltigkeitsbericht et cetera zu machen. Aber klar ist, selbst wenn wir / Wir fallen da noch nicht darunter. Aber viele unserer Kunden müssen es machen, und die wollen da natürlich Input von uns. Also muss ich gewisse Dinge doch machen.” (I12, pos. 124)

5. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz

- *“Ganz klar, die Digitalisierung auf allen Wegen steht im Mittelpunkt.” (I6, pos. 15)*
- *“Die Unternehmen werden sich damit auch auseinandersetzen müssen, weil das auch ein Stück weit die Möglichkeit beinhaltet, Menschen und gerade Fachkräfte von Standardaufgaben, von sich wiederholenden Aufgaben zu entlasten und sie dann halt eben höherwertiger einsetzbar zu machen. Ja, also, ich glaube nicht, dass, also bis auf wenige natürlich, man die Gefahr sehen muss, dass man jetzt plötzlich arbeitslos wird, nur weil jetzt die KI irgendwie im Unternehmen stattfindet. Sondern im Gegenteil, die Qualität und die Masse wird man eher in den Griff kriegen können.” (I8, pos. 23)*
- *“Natürlich sind wir auch mit Digitalisierung im kaufmännischen Bereich / Wir legen auch keine Aufträge mehr ab, ja, in Papier. Aber in der Produktion et cetera hat sich auch herausgestellt, dort zu automatisieren, et cetera, könnten wir gar nicht bezahlen.” (I2, pos. 32)*

6. Transformation von Geschäftsmodellen

- *“Wenn wir an den Mittelstand denken, ist da natürlich immer die große Herausforderung ganz grundsätzlich so der Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen. Also, da spielt Innovation auch eine sehr große Rolle, weil das eben häufig bestimmt, ob ein Unternehmen nachhaltig, auch wirtschaftlich, agieren kann und am Markt sich behaupten kann.” (I9, pos. 15)*
- *“Und das sind alles so Fragen, wo ein Unternehmen natürlich sowohl in seiner Organisation innovativ sein muss, um darauf reagieren zu können und aber auch seine Geschäftsmodelle eben anpassen muss. Weil, ja, die Geschwindigkeit natürlich auch in die Geschäftsbeziehung natürlich wahnsinnig zunimmt. Und wenn ich da nicht mit meinen Produkten, mit meiner Technologie konkurrenzfähig bin, dann gibt es ganz schnell eben andere Akteure, mit denen ich zusammenarbeiten kann. Das ist eben in dieser schnelllebigen Welt / wird das jetzt eben immer deutlicher. Und da müssen Unternehmen also sich ganz schnell anpassen können, damit sie weiter am Markt bestehen können.” (I9, pos. 17)*

- *“Viele kleine (Unternehmen) reagieren aber auch einfach drauf. Die letzten 30 Jahre konstanter Aufschwung. Warum soll man da viel ändern, wenn die Belegschaft ausgelastet ist, Produkte rauszukriegen. Gibt sicherlich auch eine Gruppe, die sich da bisschen auf den Lorbeeren ausgeruht hat, und muss jetzt gucken, wie man die Geschäftsmodelle anpasst.” (I6, pos. 51)*

Auch wenn diese Ergebnisse aufgrund der geringen Stichprobe keinen Anspruch auf Repräsentativität haben, decken sich diese mit vielen anderen Untersuchungen zum Thema (Icks & Brink, 2023; PricewaterhouseCoopers, 2023). Besonders auffällig bei der Analyse der Ergebnisse ist die Unabhängigkeit der genannten Herausforderungen von der jeweiligen Befragungszielgruppe. Die aufgeführten Punkte finden sich bei der qualitativen Inhaltsanalyse unabhängig bei Expert*innen, Unternehmensvertreter*innen und Netzwerkpartner*innen wieder. Zudem konnte keine direkte Abhängigkeit zwischen den Unternehmensgrößen und einer spezifischen Herausforderung identifiziert werden. Somit scheint es, als wären die Gesprächspartner*innen im Wesentlichen unabhängig vom fachlichen oder unternehmerischen Hintergrund mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert.

3.2.2 Verständnis der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit

Ein weiterer Bestandteil der durchgeführten Befragung war die Relevanzbewertung von möglichen Dimensionen der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit. Die Dimensionen in der aufgeführten Tabelle wurden aus der Literaturanalyse und den bereits existierenden Check-Formaten abgeleitet. In einer Befragung zum Abschluss des Interviews oder nach Ende des Interviews wurden die Teilnehmer*innen befragt, wie sie die Relevanz der unterschiedlichen Teilaspekte der Zukunftsfähigkeit bewerten. Die Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Teilaspekt der Zukunftsfähigkeit	Überhaupt nicht relevant	Eher nicht relevant	Weder noch	Eher relevant	Sehr relevant	Keine Angabe
(Cyber-) Sicherheit	-	-	23,1 % (3)	46,2 % (6)	23,1 % (3)	7,7 % (1)
Führung	-	-	7,7 % (1)	30,8 % (4)	61,5 % (8)	-
Interne Kommunikation, Zusammenarbeit und Kultur	-	-	-	46,2 % (6)	53,8 % (7)	-
Kund*innen und Vertrieb	-	7,7 % (1)	15,4 % (2)	23,1 % (3)	53,8 % (7)	-
Mitarbeiter*innen und Fähigkeiten	-	-	-	7,7 % (1)	92,3 % (12)	-
Nachhaltigkeit	-	15,4 % (2)	7,7 % (1)	46,2 % (6)	30,8 % (4)	-
Organisation und Steuerung	-	7,7 % (1)	23,1 % (3)	23,1 % (3)	46,2 % (6)	-
Organisationale Anpassungsfähigkeit	-	-	15,4 % (2)	30,8 % (4)	53,8 % (7)	-
Strategie, Mission und Vision	-	-	-	53,8 % (7)	46,2 % (6)	-
Technologie	-	-	7,7 % (1)	30,8 % (4)	61,5 % (8)	-

Tabelle 6: Ergebnisse der quantitativen Befragung

Neben der Bewertung der vorgegebenen Teilaspekte der Zukunftsfähigkeit hatten die Teilnehmer*innen auch die Möglichkeit eigene Aspekte in einem Freitextfeld einzubringen. Hier wurde nur durch eine Person der Teilaspekt “externe Kommunikation und Vernetzungsfähigkeit” eingebracht.

Die Analyse der Tabelle zeigt, dass die im Rahmen der ersten beiden Projektphasen abgeleiteten Teilaspekte der Zukunftsfähigkeit das wesentliche Verständnis des Konstruktes auf Seiten der Befragungsteilnehmer*innen abdecken. Besonders auffällig ist die außerordentlich hohe Relevanz des Teilaspektes “Mitarbeiter*innen und Fähigkeiten” (92,3% sehr relevant). Auch die Bedeutung von Führung und die Auseinandersetzung mit relevanten Technologien wurden als besonders relevant eingestuft. Die zusätzliche Nennung der “externen Kommunikation und Vernetzungsfähigkeit” als wesentlicher Teilaspekt der Zukunftsfähigkeit deckt sich zudem mit der Definition von Rohrbeck et al. (2015). Auch dort

findet die aktive Einbindung von Stakeholdern und externen Partner*innen Berücksichtigung.

Somit werden die Ergebnisse der Literatur- und Checkanalyse durch die befragten Interviewpartner*innen im Wesentlichen bestätigt.

3.2.3 Reaktiver Umgang mit Herausforderungen

Neben der Analyse der zentralen Herausforderungen war ein wesentlicher Bestandteil der qualitativen Studie auch der Umgang der Unternehmen mit diesen Herausforderungen. Bei der Analyse der Ergebnisse zeigt sich, dass vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen eher selten auf Herausforderungen ausreichend vorbereitet sind. Vielmehr ist der Umgang mit diesen sehr reaktiv und die Unternehmen sind durch die entsprechenden Umstände gezwungen zu reagieren. Größere Unternehmen hingegen sind häufig besser auf Herausforderungen vorbereitet und können diese auch besser antizipieren [*“Wo will ich in einem Jahr sein? Wo will ich vielleicht in drei Jahren sein oder auch längerfristig sein? (...) wir denken, dass die großen Unternehmen da eigentlich alle schon seit Jahren dran sind, im Großen und Ganzen. Ausnahmen gibt es natürlich immer. Eben dann kleineren Mittelstand, die natürlich auch diese Ressourcenmöglichkeiten gar nicht so haben, ja?”* (I3, Pos. 28); *“Wir reagieren.”* (I11, Pos. 45)].

Die Gründe hierfür sind vielseitig. Auf der einen Seite verfügen größere Organisationen über mehr Ressourcen, um Herausforderungen im aktuellen Tagesgeschäft besser managen und bewältigen zu können. Daher verbleiben oftmals freie Kapazitäten für die Analyse von Trends, Entwicklungen und der Identifikation von zukünftigen Herausforderungen. Geschäftsführer*innen oder Führungskräfte in kleinen und mittelständischen Unternehmen sind jedoch häufig viel zu stark mit dem aktuellen Tagesgeschäft und der Bewältigung akuter Unternehmenskrisen beschäftigt. Oftmals fehlt daher in vielen Fällen schlichtweg die zeitliche und personelle Kapazität, um in Zukunftsszenarien zu denken und die Organisation auf diese vorzubereiten [*“Und Zukunftsfähigkeit heißt natürlich auch, dass man so die betriebswirtschaftlichen Basics, das betriebswirtschaftliche Klein, klein, die Zahlen im Griff hat. Das hängt auch mit Zukunftsfähigkeit zusammen, weil in der Tat, wenn ich die Grundlagen, die Grundlagen nicht gehofft bekomme, dann brauche ich mich tatsächlich auch nicht damit zu beschäftigen, was in 5 bis 10 Jahren ist oder in 15 Jahren”* (I5, Pos. 16); *“Bei kleineren Unternehmen natürlich noch weniger der Fall. Dass sie natürlich sich jetzt erstmal mit der näheren Zukunft beschäftigen müssen, um zu überleben (...)”* (I5, Pos. 11)].

Auf der anderen Seite haben größere Organisationen häufig ein intaktes Netzwerk und eine Vielzahl von Stakeholdern bzw. Kooperationspartner*innen. Über diese Strukturen erhalten

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Unternehmen oftmals Informationen zu Trends und Entwicklungen. Kleinere Organisationen hingegen haben eine geringere Anzahl an Geschäftsprozessen und dadurch in Summe auch weniger Schnittstellen zu anderen Institutionen und in einigen Fällen fehlt auch die zeitliche Ressource sich im Rahmen von Verbandsarbeiten oder Netzwerken einzubringen [*“Das ist ja auch häufig das Problem, dass ich gerade als Mittelständler, der eben merkt, er hat da ein Problem, das er alleine nicht lösen kann. Da muss man erst mal auf die Idee kommen, wie ich da jetzt weitermache und wie ich dann den richtigen Partner finde für diese Lösung.”* (I9, Pos. 23)].

Zusammenfassend fällt bei der Analyse der Ergebnisse auf, dass sich die kleineren und mittelständischen Unternehmen oftmals in einer Art “Spirale” sehen, in der sie auf Herausforderungen immer nur reagieren und nicht ausreichend Kapazitäten besitzen sich auch aktiv auf diese vorzubereiten (vgl. I1, Pos. 19). Vielen Organisationen fällt es daher umso schwerer, aus diesem Zyklus herauszubrechen und Zeit bzw. Ressourcen in das Schaffen einer zukunftsfähigen Unternehmung zu investieren.

3.2.4 Zukunftsfähigkeit: Ein Thema ausschließlich für die Geschäftsführung?

Im Rahmen der qualitativen Studie wurde in vielen der durchgeführten Interviews deutlich, dass das Thema Zukunftsfähigkeit in vielen kleineren und mittelständische Unternehmen vor allem bei der Geschäftsführung positioniert zu sein scheint. Dies ist nachvollziehbar und logisch, da die Geschäftsführung in der Regel den besten Gesamtblick über die Organisation hat und auch über die nötige Entscheidungsmacht verfügt (vgl. I2, Pos. 33; I12, Pos. 124).

Für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation ist daher auch der Umgang der Geschäftsführung mit dieser Thematik und deren jeweiligen Einstellungen und ggf. entwickelten Leitlinien besonders entscheidend. Wenn sich beispielsweise die Geschäftsleitung ausschließlich auf aktuelle Krisen und Herausforderungen konzentriert und potenzielle Entwicklungen und Risiken nicht mit in den unternehmerischen Fokus nimmt, besteht das Risiko, dass sich die darauffolgenden Hierarchieebenen an dieser Einstellung orientieren. Dies kann die unternehmerische Zukunftsfähigkeit maßgeblich negativ beeinflussen (vgl. I2, Pos. 21; I10, Pos. 19).

Es ist daher umso wichtiger auf Ebene der Geschäftsführung gewisse Einstellungen und Werte symbolhaft vorzuleben (z.B. Veränderungsbereitschaft, Offenheit oder Kooperationsbereitschaft), um positive Effekte in der Belegschaft zu erzeugen. Im Rahmen der Studie wurde jedoch auch festgestellt, dass vor allem die Skills und Fähigkeiten der

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Mitarbeiter*innen einen entscheidenden Anteil zur unternehmerischen Zukunftsfähigkeit beitragen. Daher kann es auf der anderen Seite auch nicht zielführend sein, Zukunftsstrategien ausschließlich Top-Down zu entwickeln und zu implementieren (vgl. I1, Pos. 57). Schließlich sind die tatsächliche Ausführung und Umsetzung einer Strategie maßgeblich abhängig von den agierenden Mitarbeiter*innen. Dementsprechend kann es förderlich sein Strategie- oder Zukunftsprozesse im Unternehmen partizipativ auszurichten. Die unternehmerische Zukunftsfähigkeit muss daher zwar ein Ziel der Geschäftsführung sein – die strategische Ausgestaltung und der Weg zur Zielerreichung betrifft jedoch die gesamte Organisation, weswegen auf partizipative Elemente und Interdisziplinarität nur schwer verzichtet werden kann.

3.2.5 Öffnung des Unternehmens und Organisationsform als möglicher Lösungsweg

Die bereits ausreichend dargelegten Herausforderungen und vielfältigen Transformationsprozesse erschweren den kleinen und mittelständischen Unternehmen die Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunftsfähigkeit. Im Rahmen der durchgeführten Untersuchung konnten auch potenzielle Lösungswege identifiziert werden. Eine wesentliche Lösung bei Ressourcenknappheit (finanzielle, zeitliche, personelle oder andere Ressourcen) ist das Öffnen der Organisation nach außen. Dieser Lösungsansatz beinhaltet unterschiedliche Facetten. Auf der einen Seite sollten Unternehmen zur frühzeitigen Identifikation von möglichen Herausforderungen und Trends aktiv in der Netzwerk- und Verbandsarbeit werden. Bei der Netzwerkarbeit und Clusterbildung sind laut einigen Befragten bereits positive Entwicklungen bei rheinland-pfälzischen Unternehmen zu bemerken [*“Unternehmen schließen sich mehr und mehr zusammen. Ob das mit anderen Unternehmen ist, ob das über Cluster und Netzwerke ist oder ob das mit Forschungseinrichtungen ist, um ihre Probleme und ihre Fragen beantworten zu können und Lösungen zu finden. Ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Punkt. Da sind wir auch in Rheinland-Pfalz tatsächlich ja sehr stark unterwegs im Bereich Netzwerke. Das macht auch unsere Wirtschaft hier aus, ja, dass da eine Offenheit ist.”* (I9, Pos. 21)]. Da es sich jedoch um eine qualitative Befragung handelt, können diese einzelnen Meinungsbilder nicht als repräsentativ erachtet werden. Es ist davon auszugehen, dass nach wie vor eine große Anzahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht alle Potenziale der Netzwerk- und Verbandsarbeit ausschöpfen (vgl. I9, Pos. 23).

Auf der anderen Seite gilt es, die Organisation auch in geschäftlichen Fragestellungen durch Kooperationen mit wichtigen Stakeholdern zu verbinden. Wenn beispielsweise keine eigenen Ressourcen zur Entwicklung neuer Produkte oder neuer Geschäftsmodelle existieren, können

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Kooperationen mit geeigneten Partner*innen einen entscheidenden Mehrwert liefern [“Das bedeutet für mich auch, dass Unternehmen strategische Verbindungen eingehen können, strategische Kooperationen eingehen können, um da eben möglichst breit eine Vernetzung für sich aufzubauen, um diesen Foresight eben auch bewerkstelligen zu können.” (I9, Pos. 33); “Wie kann ich Forschungsk Kooperationen aufbauen? Wie können meine Fragen, die ich im Betrieb habe, also die in der Anwendung vorkommen, wie können die aus der Forschung vielleicht gelöst werden? Wie verhandle ich dann Forschungsk Kooperationen so, dass ich die Ergebnisse am Ende auch nutzen kann in meinem Betrieb und die quasi wirtschaftlich auch verwerten kann? Und wie kann ich da nochmal auf Fördermittel zugreifen, auch wenn ich kein Fördermittelexperte bin? (...) Bei den ganz großen Playern, die im Gegenteil bieten uns immer eher ein Netzwerk an. Also, die haben viel Expertise, die sie auch gerne zur Verfügung stellen in Rheinland-Pfalz und die sich gerne beteiligen, auch mit ihrem Expertenwissen an Austauschformaten oder auch mal im bilateralen Gespräch.” (I9, Pos. 15)].

Die Öffnung des Unternehmens nach außen beinhaltet aber auch die Bereitschaft externe Angebote (Förderungen, Checkformate, Mittelstandsberatungen, Finanzierungsberatungen) zu prüfen und anzunehmen. Lösungen und Angebote existieren für viele Bereiche der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit und auch die Nachfrageseite ist ausreichend besetzt. Trotzdem kommen beide Positionen in vielen Fällen nicht oft genug zusammen. Im Rahmen der durchgeführten Analysen und Interviews konnten keine existierenden Angebote identifiziert werden, die die wesentlichen Aspekte der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit kostenfrei bewerten und konkrete Handlungsempfehlungen oder den Verweis auf passende Förderprogramme liefern (vgl. Tabelle 2). Unter Umständen könnte dies ein Grund für die fehlende Bereitschaft der Unternehmen sein, externe Angebote zu prüfen und anzunehmen. Oftmals sind diese Angebote eher Einzelaspekte der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit und die Prüfung einzelner Angebote ist mit einem nicht unerheblichen Zeitaufwand verbunden.

Ein weiterer Lösungsweg zur Vermeidung eines ausschließlich reaktiven Umgangs mit Herausforderungen und zum Aufbau der eigenen unternehmerischen Zukunftsfähigkeit kann auch die Organisationsform sein. So können für wesentliche Zukunftsthemen in Anlehnung an einer agilen Organisationsform schlagfertige und interdisziplinäre Communities oder Arbeitskreise gebildet werden (Wohllebe & Götz, 2021). Diese entlasten die Geschäftsführung und ermöglichen zudem einen Blick auf Zukunftsthemen über mehrere Hierarchieebenen hinweg. Des Weiteren ergeben sich Synergien hinsichtlich des Aufbaus einer zukunftsgerichteten Unternehmenskultur und der Weiterentwicklung von Mitarbeiterkompetenzen durch Partizipation der Belegschaft am Thema Zukunftsfähigkeit (vgl. I3, Pos. 10; I3, Pos. 36).

4 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

4.1 Abgeleitetes Modell der Future Readiness

Im Rahmen der Literatur- und Checkanalyse, der qualitativen Studie und der Relevanzbewertung der diversen Aspekte der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit konnten wesentlichen Elemente der Future Readiness identifiziert werden. Diese sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

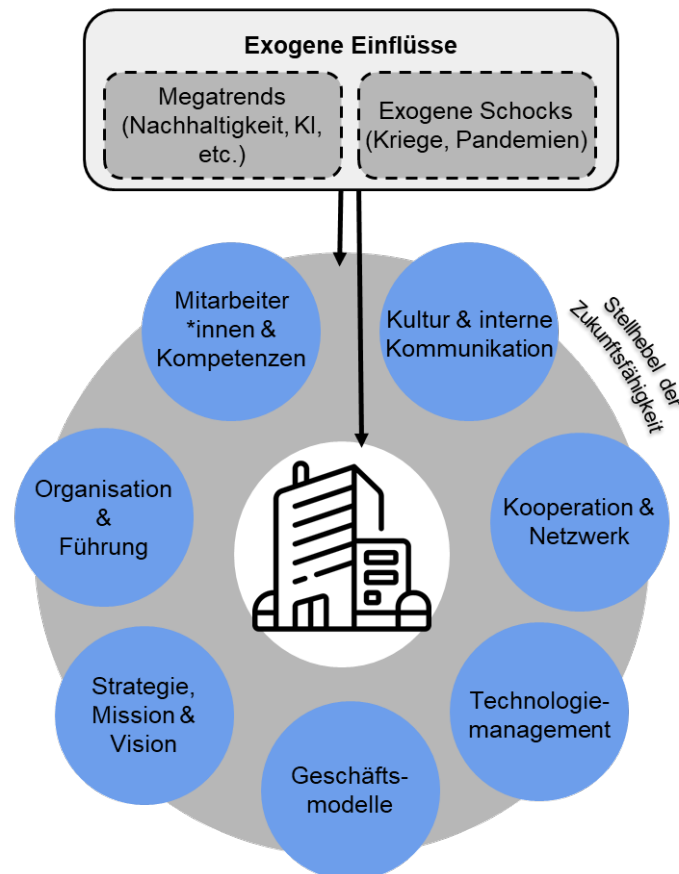


Abbildung 4: Aspekte der Future Readiness (eigene Darstellung)

Grundsätzlich befinden sich die meisten Unternehmen in einem dynamischen Umfeld, welches von exogenen Einflüssen wie Megatrends (z.B. Nachhaltigkeit, KI etc.) oder Schocks maßgeblich geprägt wird. Um in diesem Umfeld die eigene unternehmerische Zukunftsfähigkeit aufrecht zu erhalten, gilt es die folgenden wesentlichen Teilaspekte der Future Readiness erfolgreich auszugestalten:

Technologien:

Die Implementierung und Nutzung (digitaler) Technologien ermöglicht es Unternehmen effizienter zu arbeiten, innovative und besser auf die Bedürfnisse der Kund*innen abgestimmte

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und schneller auf sich verändernde Marktbedingungen zu reagieren. So können die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen erhöht und langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut werden. Allerdings erfordert dieser Einsatz von (digitalen) Technologien auch die Investition in Maßnahmen zur Datensicherheit, da nicht nur regulatorische Anforderungen eingehalten werden müssen, sondern diese auch zum Erhalt des Kundenvertrauens zentral sind.

Geschäftsmodelle:

Unternehmen müssen in der Lage sein auf neue Herausforderungen oder Chancen reagieren zu können, um langfristig erfolgreich zu sein. Eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell ermöglicht es Unternehmen sich an veränderte Gegebenheiten, Marktbedingungen, Technologie- und Nachhaltigkeitsanforderungen oder Kundenpräferenzen anzupassen. So können Veränderungsbedarfe und neue Wachstumsmöglichkeiten frühzeitig erkannt und umgesetzt werden.

Strategie, Mission & Vision:

Eine klare Unternehmensstrategie, Vision und Mission sind Basis für strategische Entscheidungen, schaffen eine gemeinsame Ausrichtung und Identifikation und fördern das langfristige Wachstum und den Erfolg eines Unternehmens. Eine innovationsfördernde Strategie trägt dazu bei, dass neue Technologien, Produkte und Geschäftsmodelle entwickelt werden. Vor dem Hintergrund des sich zuspitzenden Fach- und Arbeitskräftemangels können die Mission und Vision sowie eine klare Kommunikation dieser im Unternehmen bzw. die Übersetzung in die Unternehmenskultur, dazu beitragen, dass Unternehmen als attraktive Arbeitgeber*in angesehen werden. Talentierte und motivierte Mitarbeiter*innen, die sich mit den Werten des Unternehmens identifizieren, können so gewonnen und ans Unternehmen gebunden werden.

Organisation & Führung:

Die Organisation und die Führung von Unternehmen tragen maßgeblich dazu bei, dass diese flexibel agieren können und innovativ sowie widerstandsfähig sind. Flache Hierarchien können den Austausch zwischen Mitarbeiter*innen und Teams und so die Umsetzung neuer Ideen fördern. Wenn Führungskräfte einen Raum für Kreativität schaffen und Mitarbeiter*innen ermutigen neue Ansätze zu verfolgen, kann die gesamte Expertise der Belegschaft genutzt werden. In den Unternehmen sollte zudem eine Organisationsstruktur und Führungsverständnis umgesetzt werden, die kontinuierliche Verbesserungen und eine offene Fehlerkultur mit kontinuierlichen Lernmöglichkeiten unterstützen. In dieser Umgebung werden

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Mitarbeiter*innen auch Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und bei der individuellen Weiterentwicklung unterstützt.

Mitarbeiter*innen und Kompetenzen:

Mitarbeiter*innen sind ein zentraler Baustein der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wenn Mitarbeiter*innen die Bereitschaft und Kompetenzen haben sich auf neue Herausforderungen oder Gegebenheiten anzupassen, trägt dies zur Anpassungsfähigkeit und Resilienz eines Unternehmens bei. Mit dem steigenden Einsatz (digitaler) Technologien, benötigen Mitarbeiter*innen die passenden Kompetenzen mit diesen umzugehen und effektiv zu arbeiten. In vernetzten Organisationen ist die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit verschiedenen Teams, Abteilungen oder externen Netzwerkpartner*innen von zentraler Bedeutung. Mitarbeiter*innen, die gut in Teams arbeiten können und über die entsprechenden Kommunikationsfähigkeiten verfügen, können dazu beitragen Synergien zu schaffen und die Gesamteffizienz zu steigern.

Kultur und interne Kommunikation:

Eine passende Unternehmenskultur und effektive interne Kommunikation haben erheblichen Einfluss auf den Erfolg und das Fortbestehen von Organisationen. Besonders die organisationale Anpassungsfähigkeit, die bedingt durch geopolitische Konflikte immer wichtiger wird, wird maßgeblich davon geformt, wie effektiv innerhalb der Organisation kommuniziert wird. Transparenz und klare Kommunikation können Widerstände gegen Veränderungen verringern und so die Reaktionszeiten verkürzen, was Organisationen wiederum wettbewerbsfähiger macht. Auch im Hinblick auf den Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung gewinnt eine wertschätzende Unternehmenskultur, die die Entwicklung von Mitarbeiter*innen fördert an Relevanz für das Anziehen und Binden von Talenten.

Kooperation und Netzwerk:

Das Engagement in Netzwerken und Knüpfen von Kooperationen kann Unternehmen in vielfältiger Weise bereichern. Etablierte Netzwerke bieten den Mitgliedern die Möglichkeit zum Wissensaustausch über Unternehmensgrenzen hinweg. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, Forschungseinrichtungen oder anderen externen Partner*innen können Unternehmen die Nutzung von Ressourcen wie Technologien, Infrastruktur und Fachkenntnissen optimieren. Dabei geht es nicht nur um etablierte Formen der Zusammenarbeit wie den Austausch über Best Practices im Rahmen von Netzwerktreffen, sondern zunehmend auch um Formen der Coopetition, wie beispielsweise gemeinsame

Forschung und Entwicklung oder "Shared Production". Letztere eröffnen Unternehmen auch Chancen zur Entwicklung neuer und innovativer Geschäftsmodelle sowie zur Verminderung von Risiken bei Innovationsaktivitäten.

4.2 Handlungsempfehlungen

Im Rahmen des dargestellten Forschungsvorhaben wurden insgesamt vier Zielebenen verfolgt. Neben der Literatur- und Checkanalyse (1+2) zur unternehmerischen Zukunftsfähigkeit wurde eine qualitative Studie (3) durchgeführt. Innerhalb dieser Untersuchung wurden 13 Personen aus drei unterschiedlichen Befragungszielgruppen mit Hilfe von semi-strukturierten Interviews befragt. Zusätzlich wurde bei einigen der Gesprächspartner*innen die Kooperationsbereitschaft für die mögliche Entwicklung eines Future Readiness Checks eruiert (4).

Im Rahmen der umfangreichen Analysen und Auswertungen innerhalb des Projektes konnten eine Reihe von relevanten Einflussfaktoren identifiziert werden aus denen die Future Readiness von Organisationen abgeleitet werden kann (vgl. Abb. 4; Tab. 6). Dieses setzt sich aus dem aktuellen Stand der Forschung, den Analyseergebnissen der existierenden praxisnahen Checkformaten zur unternehmerischen Zukunftsfähigkeit und den Befragungsergebnissen zusammen. Neben der Modellentwicklung wurden auch die wesentlichen Herausforderungen für kleine und mittelständische Unternehmen in Rheinland-Pfalz sowie der Umgang mit diesen untersucht. Auffällig hierbei ist der oftmals reaktive Umgang von Unternehmen mit Herausforderungen und Veränderungen. In vielen Fällen handeln die Organisationen erst, wenn sie es müssen und betreiben keine konkreten Maßnahmen zum Aufbau einer Future Readiness. Vor dem Hintergrund der dynamischen und komplexen Umwelt, immer kürzer werdenden Innovationszyklen und disruptiven Entwicklungen durch Geschäftsmodellinnovationen und neue Technologien ist diese Einstellung jedoch risikoreich. In vielen Fällen scheint der Hauptgrund für den reaktiven Umgang mit Herausforderungen fehlende Kapazitäten und Ressourcen zu sein. Lösungswege für kleinere und mittelständische Unternehmen aus dieser Situation liegen vor allem in der Öffnung des Unternehmens nach außen und in der Ausgestaltung der passenden Organisationsform. Die Öffnung des Unternehmens beinhaltet auch die Wahrnehmung von Vernetzungs- und Förderangeboten oder die Nutzung kostenfreier Checkformate. Letztere wurden im Rahmen der vorgelegten Studie umfangreich untersucht. Auch wenn einige praktikable Checkformate für den Mittelstand existieren, sind diese häufig nur auf einige wenige Themengebiete fokussiert und prüfen nicht den Gesamtkontext der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit. Zudem findet bei keinem der untersuchten Checkformate nach Abschluss des Checks ein Verweis auf

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

passende Förder- oder Vernetzungsangebote diverser Partner*innen (z.B. Förderprogramme öffentlicher Institutionen oder Verbandsangebote) statt. Es fehlt also bei den existierenden Checkformaten auf der einen Seite an Durchgängigkeit und auf der anderen Seite an einer Verbindung zu den vielfältigen Angeboten zur Unterstützung von kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in Rheinland-Pfalz und am gesamten Wirtschaftsstandort Deutschland zu sichern, könnte daher ein Future Readiness Check unter Berücksichtigung der in 3.3.4 ausgeführten Teilaspekte direkte Mehrwerte liefern: Zunächst kann ein solches Checkformat für die Relevanz der Zukunftsfähigkeit mit seinen Teilaspekten sensibilisieren; unabhängig vom Ausmaß der vorherigen Auseinandersetzung mit der Thematik. Weiterhin kann eine wissenschaftlich fundierte, breite Themenabdeckung der relevanten und zukünftig relevant werdenden Teilaspekte erreicht werden. Durch die Stichprobe kann darüber hinaus mit Blick auf die für Rheinland-Pfalz spezifischen Rahmenbedingungen und daraus hervorgehend landesspezifischen, sowie branchenübergreifenden Herausforderungen im Check berücksichtigt werden. Das potenzielle Checkformat könnte zudem je nach Antwortprofil Vorschläge zu Förder-, Verbands- und anderweitigen Kooperationsangeboten liefern. Dieser entscheidende Mehrwert würde die bei vielen Unternehmen sowieso schon knappen Ressourcen und Kapazitäten schonen. Die Durchgängigkeit durch das abgeleitete Modell der Zukunftsfähigkeit liefert zudem ein ganzheitliches Analysebild über den Standpunkt des gesamten Unternehmens. Daher sollte aus heutiger Sicht in einem möglichen Folgeprojekt ein Future Readiness Check in Zusammenarbeit mit diversen Partner*innen entwickelt werden [(..)und deswegen wird / ist meine Einschätzung, kleine und mittlere Unternehmen, die Personen, die dort arbeiten, die können schon viel mitnehmen, wenn sie einfach aufgezeigt bekommen, sensibilisiert werden dafür, was es für einen bunten Blumenstrauß an Themen gibt, die man berücksichtigen sollte." (I5, Pos. 35); "...also sprich in einem ersten Schritt einfach auch mal sensibilisieren für das Thema Zukunftsfähigkeit, was Sie auch vorhaben, ja? Das ist eine vielversprechende Idee" (I5, Pos. 25); "Es gibt vielleicht einen ersten Anhaltspunkt, auf welche Stellen ich nochmal besonders achten kann. Und ja, wo einfach Möglichkeiten bestehen, nochmal ein bisschen tiefer reinzugucken in mein Unternehmen. Das, glaube ich, kann so ein Tool auf jeden Fall leisten und wäre wahrscheinlich auch ein sehr einfacher, niedrigschwelliger Zugang, der mich jetzt, ohne Verpflichtungen einzugehen, überhaupt mal auf Gedanken bringt." (I9, Pos. 41)].

Potenzielle Partner*innen wurden bereits im Rahmen der Studie befragt. Innovationsagentur, HWK, IHK als Netzwerkpartner*innen haben innerhalb der Gespräche bereits grundlegende Kooperationsbereitschaft signalisiert. Aber auch einige Expert*innen (z.B. Alexander Thamm,

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Mittelstand Digital Zentrum Kaiserslautern) haben Interesse an einer Kooperation im Rahmen eines möglichen Folgeprojektes. Dementsprechend werden die wesentlichen Erkenntnisse des durchgeführten Forschungsprojektes in einen Antrag zur Entwicklung und Etablierung eines Future Readiness Checks für kleine und mittelständische Unternehmen einfließen.

5 Literatur

- Agentur für Wirtschaft und Entwicklung. (2023, November 17). *KMU Kompass*. AWE. <https://wirtschaft-entwicklung.de/wirtschaft-menschenrechte/kmu-kompass/>
- Bayerisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten. (o.J.). *Merkblatt zur Definition der Unternehmensklassen*.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler ; mit 87 Tabellen* (4., überarb. Aufl., [Nachdr.]). Springer-Medizin-Verl.
- Büchel, J. & Engels, B. (2022). Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. *Büchel Gutachten*. <https://www.iwkoeln.de/studien/jan-buechel-barbara-engels-digitalisierung-der-wirtschaft-in-deutschland-2022.html>
- Cybero. (o. J.). *Cybersicherheit für KMU*. Cybero. Abgerufen 21. Dezember 2023, von <https://cybero.ch/?resume=1703162845686x598628529811862800>
- Deloitte. (2021). Building the future-ready workforce—Unleash the potential of your organization and people. *Building the Future*.
- Economist, I. (o.J.). *The Future-Ready Business Benchmark | Economist Impact*. The Future-Ready Business Benchmark | Economist Impact. <https://impact.economist.com/projects/future-ready-business/>
- Ehls, D., Korreck, S., Jahn, R., Zeng, M., Heuschneider, S., Herstatt, C., Koller, H., & Spaeth, S. (2016). *Open Foresight: Exploiting Information from External Sources* (SSRN Scholarly Paper 2764208). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2764208>
- Icks, A., & Brink, S. (2023). *Zukunftspanel Mittelstand 2023: Erhöhter Wettbewerbsdruck fordert die Unternehmen heraus*.
- ISO Saarbrücken. (2015). „KMU-Check—Fit für den Arbeitsmarkt!“. Implementierung eines Informations- und Beratungsinstrumentes zur Stärken-Schwächen-Diagnostik und zur Verbesserung der Arbeitgeber-Attraktivität für KMU im Saarland. *Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso)*. <https://www.iso-institut.de/project/kmu-check-fit-fuer-den-arbeitsmarkt/>
- Jetzke, T. (2015, September 22). *Zukunftsforschung und Organisationskultur – Organisationskulturelle Zukunftskonzepte als Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit*

- von Organisationen. <https://www.semanticscholar.org/paper/Zukunftsforschung-und-Organisationskultur-%E2%80%93-als-f%C3%BCr-Jetzke/23044b5596f0116f1fa76447b7338f56e2aa4d36>
- KPMG. (2019). *Future-Ready Index*.
- Malin, L. (2021). Fachkräftereport Juni 2021 – In weiten Teilen Erholung am Arbeitsmarkt. *Malin Gutachten*. <https://www.iwkoeln.de/studien/helen-hickmann-lydia-malin-fachkraeftereport-juni-2021-in-weiten-teilen-erholung-am-arbeitsmarkt.html>
- Management School St. Gallen. (o.J.). *St.Galler Future Readiness Program*. <https://www.mssg.ch/corporate/zukunftskompetenz>
- Mayring, P. (2015). Qualitative Content Analysis: Theoretical Background and Procedures. In A. Bikner-Ahsbals, C. Knipping, & N. Presmeg (Hrsg.), *Approaches to Qualitative Research in Mathematics Education: Examples of Methodology and Methods* (S. 365–380). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_13
- MDZK. (o.J.). Readiness-Check. *Digitalzentrum Kaiserslautern*. <https://digitalzentrum-kaiserslautern.de/unser-angebot/self-service/readiness-check>
- Müller-Stewens, G., & Müller, A. (2010). Strategic Foresight – Trend- und Zukunftsforschung als Strategieinstrument. In M. Reimer & S. Fiege (Hrsg.), *Perspektiven des Strategischen Controllings: Festschrift für Professor Dr. Ulrich Krystek* (S. 239–257). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8805-8_15
- NEWIM. (2022, August 4). *New Work für den innovativ-nachhaltigen Mittelstand (NEWIM): Kostenlose Beratung und Weiterbildung für Unternehmen*. <https://www.landkreis-northeim.de/portal/meldungen/new-work-fuer-den-innovativ-nachhaltigen-mittelstand-newim-kostenlose-beratung-und-weiterbildung-fuer-unternehmen-900005862-23900.html>
- PricewaterhouseCoopers. (2023). *ESG-Strategie und -Reporting im Mittelstand*. PwC. <https://www.pwc.de/de/mittelstand/esg-strategie-und-reporting-im-mittelstand.html>
- Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.002>
- Smet, A. D., Gagnon, C., & Mygatt, E. (2021). *Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company*.

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

- Staufen AG. (o.J.). *Change Readiness Check – Selbsttest zur Wandlungsfähigkeit von Unternehmen*. Staufen. <https://www.staufen.ag/beratung/leistungen/fuehrung-und-strategie/change-readiness-check/>
- Tyssen, M. (2012). *Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten von Matthias Tyssen (kartoniertes Buch)*. <https://www.neue-impulse-verlag.de/shop/item/9783834938954/zukunftsorientierung-und-dynamische-faehigkeiten-von-matthias-tyssen-kartoniertes-buch>
- Wohlebe, A., & Götz, M. (2021). Communities of Practice for Functional Learning in Agile Contexts: Definition Approach and Call for Research. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 14, 62–69. <https://doi.org/10.3991/ijac.v14i1.21939>
- World Economic Forum. (2022). *Benchmarking Tool—Future Readiness of SMEs and Mid-Size companies*. <https://initiatives.weforum.org/future-readiness-best-practices/benchmarking-tool>

6 Anhang

Interviewleitfäden

Interviewleitfaden Vertreter*innen kleine und mittelständische Unternehmen

1. Vorstellung und Einleitung

- 1.1. Hallo und herzlich willkommen zu unserem heutigen Interview zum Thema Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. In unserem vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz geförderten Projektvorhaben, möchten wir den aktuellen Forschungsstand zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen mit zu erhebenden Daten aus Rheinland-Pfalz vergleichen. Hierzu führen wir eine interviewbasierte Kurzstudie durch. Haben Sie vor Beginn des Interviews noch Fragen zum Projekt oder zum Ablauf des Gespräches?
- 1.2. Bevor wir starten möchte ich Sie noch um die Erlaubnis zur Tonaufzeichnung bitten. Die Aufzeichnung wird allein zur Transkription und Auswertung Ihrer Antworten verwendet. Ihre Aussagen werden selbstverständlich vertraulich verwendet und nach der Transkription wird die Aufzeichnung gelöscht.
- 1.3. Zu Beginn des Gespräches würden wir Sie bitten, sich einmal kurz vorzustellen und Ihren bisherigen Werdegang zu skizzieren.
- 1.4. Bitte beschreiben Sie Ihren aktuellen Verantwortungsbereich in Ihrem Unternehmen.

2. Aktuelle Herausforderungen und Fokusthemen in Ihrem Unternehmen

- 2.1. Vor welchen zentralen Herausforderungen steht Ihr Unternehmen derzeit? (z.B. instabile Lieferketten, Digitalisierung, Umgang mit KI etc.)
- 2.2. Seit wann sind Sie sich dieser Herausforderungen im Unternehmen bewusst?
- 2.3. Mit welchen anderen Fokusthemen beschäftigen Sie sich aktuell in Ihrer Organisation? (z.B. hybride Arbeitsmodelle, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Smart Factory)
- 2.4. Welche weiteren Fokusthemen stehen für die unmittelbare Zukunft auf der Agenda Ihres Unternehmens? (z.B. vollständig automatisierte Produktionsanlagen)
- 2.5. Gibt es noch weitere Trends oder Entwicklungen, die ggf. in der mittel- bis langfristigen Betrachtung eine wichtige Rolle für Ihr Unternehmen spielen könnten? (z.B. autonomes Fahren, KI in der Produktionssteuerung) Setzt sich Ihr Unternehmen hiermit bereits gezielt auseinander? Falls ja auf welche Art und Weise?

3. Umgang mit Herausforderungen und Fokusthemen in Ihrem Unternehmen

- 3.1. Versuchen Sie die angesprochenen Herausforderungen auch zu prognostizieren oder ist der Umgang Ihres Unternehmens mit diesen eher reaktiv? Können Sie dies ggf. in einem Beispiel näher ausführen? Wie gut sind Sie Ihrer Ansicht nach auf die Zukunft vorbereitet?
- 3.2. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen eigenen Organisationsbereich, der sich mit Fokusthemen und möglichen zukünftigen Herausforderungen befasst? Falls ja, wie ist er in die Gesamtorganisation eingegliedert? Falls nein, wer befasst sich mit diesen Themen?
- 3.3. Als Unternehmen stehen Sie in wechselseitigen Beziehungen mit unterschiedlichen Organisationen. Welche Herausforderungen und Fokusthemen sehen Sie für Ihre wichtigsten Stakeholder?
- 3.4. Inwiefern ist hiervon die Gruppe der kleineren und mittelständischen Unternehmen betroffen? (nicht nur KMU nach EU-Definition, auch größerer Mittelstand)
- 3.5. Wie gut ist diese Gruppe Ihrer Erfahrung nach auf die von Ihnen angesprochenen Herausforderungen vorbereitet? Setzen sich die kleineren und mittelständischen

Unternehmen bewusst mit den Herausforderungen und Fokusthemen auseinander?
Geschieht dies eher reaktiv oder prognostizierend?

- 3.6. Unterstützen Sie Ihre Stakeholder aktiv bei der Auseinandersetzung mit Zukunftsszenarien? (z.B. Zulieferer hinsichtlich der Erreichung klimaneutraler Lieferketten?)

4. Zukunftsfähigkeit von Unternehmen/Corporate Foresight

- 4.1. Bitte beschreiben Sie kurz in eigenen Worten, was Sie persönlich unter dem Begriff der Corporate Foresight bzw. der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen verstehen.
4.2. Welche konkreten Teilbereiche gibt es Ihrer Meinung nach, die Unternehmen bei der Vorbereitung auf zukünftige Szenarien ständig auf den Prüfstand stellen müssen?
4.3. Wie stellen Sie in Ihrer jetzigen Position die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sicher?
4.4. Welche Punkte sollten Unternehmen Ihrer Meinung nach ins Auge fassen, um auf die Zukunft optimal vorbereitet zu sein?
4.5. Auf Basis einer umfangreichen Analyse haben wir in der folgenden Tabelle die wesentlichen Aspekte der Zukunftsfähigkeit zusammengestellt. Bitte beurteilen Sie die jeweilige Relevanz für Ihr Unternehmen.

	überhaupt nicht relevant	eher nicht relevant	Weder noch	eher relevant	sehr relevant
Organisation und Steuerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter*innen und Fähigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Kommunikation, Zusammenarbeit und Kultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie, Mission und Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Cyber-)Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kund*innen und Vertrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisationale Anpassungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 4.6. Würden Sie die Bewertung so oder ähnlich auch für andere Unternehmen (z.B. kleinere Zulieferer Ihrer Organisation) vornehmen? Oder sehen Sie hier Unterschiede? (z.B. nach Unternehmensgröße oder Branche)
4.7. Existieren eventuell auch spezielle Gegebenheiten für den Wirtschaftsstandort Rheinland-Pfalz, die für die Zukunftsfähigkeit dort ansässiger Unternehmen von Relevanz sind?

5. Abschluss

Vielen Dank für dieses Gespräch. Haben Sie noch Anmerkungen oder Fragen zu diesem Forschungsprojekt?

Interviewleitfaden Expert*innen aus dem Themengebiet

1. Vorstellung und Einleitung

- 1.1. Hallo und herzlich willkommen zu unserem heutigen Interview zum Thema Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. In unserem vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz geförderten Projektvorhaben, möchten wir den aktuellen Forschungsstand zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen mit zu erhebenden Daten aus Rheinland-Pfalz vergleichen. Hierzu führen wir eine interviewbasierte Kurzstudie durch. Haben Sie vor Beginn des Interviews noch Fragen zum Projekt oder zum Ablauf des Gespräches?
- 1.2. Bevor wir starten möchte ich Sie noch um die Erlaubnis zur Tonaufzeichnung bitten. Die Aufzeichnung wird allein zur Transkription und Auswertung Ihrer Antworten verwendet. Ihre Aussagen werden selbstverständlich vertraulich verwendet und nach der Transkription wird die Aufzeichnung gelöscht.
- 1.3. Zu Beginn des Gespräches würden wir Sie bitten, sich einmal kurz vorzustellen und Ihren bisherigen Werdegang zu skizzieren.
- 1.4. Bitte beschreiben Sie Ihren aktuellen Verantwortungsbereich.

2. Aktuelle Herausforderungen Ihrer Organisation

- 2.1. Mit welchen Fokusthemen bzw. Handlungsfeldern beschäftigen Sie sich aktuell in Ihrer Organisation?
- 2.2. Gibt es noch weitere Trends oder Entwicklungen, die ggf. in der mittel- bis langfristigen Betrachtung eine wichtige Rolle spielen könnten? (z.B. Einsatz von KI in der Beratung, Digital Labs, Massive Open Online Courses) Setzt sich Ihre Organisation hiermit bereits gezielt auseinander? Falls ja auf welche Art und Weise?
- 2.3. Gibt es in Ihrer Organisation einen eigenen Organisationsbereich, der sich mit Fokusthemen und möglichen zukünftigen Herausforderungen befasst? Falls ja, wie ist er in die Gesamtorganisation eingegliedert?

3. Aktuelle Herausforderungen und Fokusthemen Ihres Unternehmens

- 3.1. In Ihrer Rolle in Ihrer Organisation stehen Sie in Kontakt mit vielen verschiedenen Unternehmen in Rheinland-Pfalz. Vor welchen zentralen Herausforderungen stehen diese Unternehmen derzeit? (z.B. instabile Lieferketten, Digitalisierung, Umgang mit KI etc.)
- 3.2. Seit wann sind sich die Unternehmen dieser Herausforderungen bewusst, beziehungsweise wie lange bestehen diese Herausforderungen bereits?
- 3.3. Mit welchen anderen Fokusthemen beschäftigen sich die Unternehmen aktuell? (z.B. hybride Arbeitsmodelle, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Smart Factory)
- 3.4. Welche weiteren Fokusthemen stehen für die unmittelbare Zukunft auf der Agenda der Unternehmen? (z.B. vollständig automatisierte Produktionsanlagen)
- 3.5. Gibt es noch weitere Trends oder Entwicklungen, die ggf. in der mittel- bis langfristigen Betrachtung eine wichtige Rolle für die Unternehmen spielen könnten? (z.B. autonomes Fahren, KI in der Produktionssteuerung). Setzen sich die Unternehmen hiermit bereits gezielt auseinander? Falls ja, können Sie Beispiele nennen auf welche Art und Weise das geschieht?

4. Umgang der Unternehmen mit Herausforderungen und Fokusthemen

- 4.1. Versuchen die Unternehmen die angesprochenen Herausforderungen auch zu prognostizieren oder ist der Umgang mit diesen eher reaktiv? Können Sie dies ggf. in einem Beispiel näher ausführen?

- 4.2. Welche besonderen Herausforderungen und Fokusthemen sehen Sie für die Gruppe der kleineren und mittelständischen Unternehmen? (nicht nur KMU nach EU-Definition, auch größerer Mittelstand)
- 4.3. Wie gut ist diese Gruppe Ihrer Erfahrung nach auf die von Ihnen angesprochenen Herausforderungen vorbereitet? Setzen sich die kleineren und mittelständischen Unternehmen bewusst mit den Herausforderungen und Fokusthemen auseinander? Geschieht dies eher reaktiv oder prognostizierend?
- 4.4. Unterstützen Sie Ihre Stakeholder aktiv bei der Auseinandersetzung mit Zukunftsszenarien? (z.B. durch gezielte Schulungen oder innerhalb der Unterstützungsangebote für Unternehmen)

5. Zukunftsfähigkeit von Unternehmen/Corporate Foresight

- 5.1. Bitte beschreiben Sie kurz in eigenen Worten, was Sie persönlich unter dem Begriff der Corporate Foresight bzw. der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen verstehen.
- 5.2. Welche konkreten Teilbereiche gibt es Ihrer Meinung nach, die Unternehmen bei der Vorbereitung auf zukünftige Szenarien ständig auf den Prüfstand stellen müssen?
- 5.3. Wie stellen Sie in Ihrer jetzigen Position die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation sicher? Welchen Beitrag kann Ihr Verantwortungsbereich hierfür leisten? Gibt es hier ggf. auch Verbesserungspotentiale?
- 5.4. Welche Punkte sollten Unternehmen und Organisationen Ihrer Meinung nach ins Auge fassen, um auf die Zukunft optimal vorbereitet zu sein?
- 5.5. Auf Basis einer umfangreichen Analyse haben wir in der folgenden Tabelle die wesentlichen Aspekte der Zukunftsfähigkeit zusammengestellt. Bitte beurteilen Sie die jeweilige Relevanz für Ihre Organisation.

	überhaupt nicht relevant	eher nicht relevant	Weder noch	eher relevant	sehr relevant
Organisation und Steuerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter*innen und Fähigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Kommunikation, Zusammenarbeit und Kultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie, Mission und Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Cyber-)Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kund*innen und Vertrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisationale Anpassungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 5.6. Würden Sie die Bewertung so oder ähnlich auch für Unternehmen vornehmen? Oder sehen Sie hier Unterschiede? (z.B. nach Unternehmensgröße oder Branche)
- 5.7. Existieren eventuell auch spezielle Gegebenheiten für den Wirtschaftsstandort Rheinland-Pfalz, die für die Zukunftsfähigkeit dort ansässiger Unternehmen von Relevanz sind?

6. Abschluss

Vielen Dank für dieses Gespräch. Haben Sie noch Anmerkungen oder Fragen zu diesem Forschungsprojekt?

Interviewleitfaden Netzwerkpartner*innen

1. Vorstellung und Einleitung

- 1.1. Hallo und herzlich Willkommen zu unserem heutigen Interview zum Thema Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. In unserem vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz geförderten Projektvorhaben, möchten wir den aktuellen Forschungsstand zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen mit zu erhebenden Daten aus Rheinland-Pfalz vergleichen. Hierzu führen wir eine interviewbasierte Kurzstudie durch. Haben Sie vor Beginn des Interviews noch Fragen zum Projekt oder zum Ablauf des Gespräches?
- 1.2. Bevor wir starten möchte ich Sie noch um die Erlaubnis zur Tonaufzeichnung bitten. Die Aufzeichnung wird allein zur Transkription und Auswertung Ihrer Antworten verwendet. Ihre Aussagen werden selbstverständlich vertraulich verwendet und nach der Transkription wird die Aufzeichnung gelöscht.
- 1.3. Zu Beginn des Gespräches würden wir Sie bitten, sich einmal kurz vorzustellen und Ihren bisherigen Werdegang zu skizzieren.
- 1.4. Bitte beschreiben Sie Ihren aktuellen Verantwortungsbereich in Ihrem Unternehmen.

2. Aktuelle Herausforderungen Ihrer Organisation

- 2.1. Mit welchen Fokusthemen bzw. Handlungsfeldern beschäftigen Sie sich aktuell in Ihrer Organisation?
- 2.2. Gibt es noch weitere Trends oder Entwicklungen, die ggf. in der mittel- bis langfristigen Betrachtung eine wichtige Rolle für Ihre Organisation spielen könnten? Setzen Sie sich hiermit bereits gezielt auseinander? Falls ja auf welche Art und Weise?
- 2.3. Gibt es in Ihrer Organisation einen eigenen Organisationsbereich, der sich mit Fokusthemen und möglichen zukünftigen Herausforderungen befasst? Falls ja, wie ist er in die Gesamtorganisation eingegliedert?

3. Aktuelle Herausforderungen und Fokusthemen Ihrer Stakeholder

- 3.1. In Ihrer Position stehen Sie in Kontakt mit vielen verschiedenen Unternehmen in Rheinland-Pfalz. Vor welchen zentralen Herausforderungen stehen diese Unternehmen derzeit? (z.B. instabile Lieferketten, Digitalisierung, Umgang mit KI etc.)
- 3.2. Seit wann sind sich die Unternehmen dieser Herausforderungen bewusst, beziehungsweise wie lange bestehen diese Herausforderungen bereits?
- 3.3. Mit welchen anderen Fokusthemen beschäftigen sich die Unternehmen aktuell? (z.B. hybride Arbeitsmodelle, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Smart Factory)
- 3.4. Welche weiteren Fokusthemen stehen für die unmittelbare Zukunft auf der Agenda der Unternehmen? (z.B. vollständig automatisierte Produktionsanlagen)
- 3.5. Gibt es noch weitere Trends oder Entwicklungen, die ggf. in der mittel- bis langfristigen Betrachtung eine wichtige Rolle für die Unternehmen spielen könnten? (z.B. autonomes Fahren, KI in der Produktionssteuerung). Setzen sich die Unternehmen hiermit bereits gezielt auseinander? Falls ja, können Sie Beispiele nennen auf welche Art und Weise das geschieht?

4. Umgang der Unternehmen mit Herausforderungen und Fokusthemen

- 4.1. Versuchen die Unternehmen die angesprochenen Herausforderungen auch zu prognostizieren oder ist der Umgang mit diesen eher reaktiv? Können Sie dies ggf. in einem Beispiel näher ausführen?
- 4.2. Welche besonderen Herausforderungen und Fokusthemen sehen Sie für die Gruppe der kleineren und mittelständischen Unternehmen?
- 4.3. Wie gut ist diese Gruppe Ihrer Erfahrung nach auf die von Ihnen angesprochenen Herausforderungen vorbereitet? Setzen sich die kleineren und mittelständischen

Unternehmen bewusst mit den Herausforderungen und Fokusthemen auseinander?
Geschieht dies eher reaktiv oder prognostizierend?

- 4.4. Unterstützen Sie Ihre Stakeholder aktiv bei der Auseinandersetzung mit Zukunftsszenarien? (z.B. durch zusätzliche Beratungsangebote neben der Förderung/Finanzierung)
- 4.5. Welche Initiativen und Programme plant Ihre Organisation konkret, um Unternehmen oder andere Stakeholder zu unterstützen? (Welche existieren vielleicht bereits auch schon) Ist hier auch die Vergabe von Fördergeldern geplant?

5. Zukunftsfähigkeit von Unternehmen/Corporate Foresight

- 5.1. Bitte beschreiben Sie kurz in eigenen Worten, was Sie persönlich unter dem Begriff der Corporate Foresight bzw. der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen verstehen.
- 5.2. Welche konkreten Teilbereiche gibt es Ihrer Meinung nach, die Unternehmen bei der Vorbereitung auf zukünftige Szenarien ständig auf den Prüfstand stellen müssen?
- 5.3. Welche Punkte sollten Unternehmen und Organisationen Ihrer Meinung nach ins Auge fassen, um auf die Zukunft optimal vorbereitet zu sein? Gibt es hier Ansätze, wie Ihre Organisation die Unternehmen bei der Auseinandersetzung mit dem Thema „Zukunftsfähigkeit“ unterstützt durch gezielte Projekte oder auch die Vergabe von Fördermitteln?
- 5.4. Wie würden Sie ein mögliches Online-Check-Format zur Überprüfung der eigenen unternehmerischen Zukunftsfähigkeit mit einfachem Zugang bewerten? Könnte dieses den Unternehmen bei der Schaffung und Aufrechterhaltung der eigenen Zukunftsfähigkeit weiterhelfen?
- 5.5. Auf Basis einer umfangreichen Literaturanalyse haben wir in der folgenden Tabelle die wesentlichen Aspekte der Zukunftsfähigkeit zusammengestellt. Bitte beurteilen Sie die jeweilige Relevanz.

	überhaupt nicht relevant	eher nicht relevant	Weder noch	eher relevant	sehr relevant
Organisation und Steuerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter*innen und Fähigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Kommunikation, Zusammenarbeit und Kultur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie, Mission und Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Cyber-)Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kund*innen und Vertrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisationale Anpassungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 5.6. Existieren eventuell auch spezielle Gegebenheiten für den Wirtschaftsstandort Rheinland-Pfalz, die für die Zukunftsfähigkeit dort ansässiger Unternehmen von besonderer Relevanz sind?

6. Abschluss

Vielen Dank für dieses Gespräch. Haben Sie noch Anmerkungen oder Fragen zu diesem Forschungsprojekt?