

Resilienz-Management einführen



Mit Resilienz-Management lassen sich Krisen besser überstehen.

Resilienz-Management und Innovationskraft sind die Titelthemen des Mittelstandsberichts 2022 gewesen. Kein Wunder. Die zentrale Frage, die nicht nur den Mittelstand umtreibt, ist Resilienz-Management in Reinform: Wie existieren wir weiter? Es könnte sein, dass Unternehmen demnächst keine Rohstoffe haben, ihre Produktionskosten steigen oder, noch schlimmer, sie keine Energie haben, um zu produzieren. Da schafft kluges Resilienz-Management Abhilfe. Denn es stellt Organisationen robuster auf und bereitet auf Ernstfälle vor. Wenn man weiß, wie.

Wer weiß ohne nachzusehen, wo im Unternehmen die Feuerlöscher stehen? Sie sind ein klassisches Beispiel für Resilienz-Management. Inzwischen gesetzlich vorgeschrieben, aber das war nicht immer so. Lieber hängt der Feuerlöscher unbenutzt an der Wand, als dass man einen braucht und keiner da ist. Wir können zwar nicht alles planen, aber wir können für Vieles bereit sein.

Risiko-Management bewertet mögliche Schwachstellen im Geschäftsprozess, während Resilienz-Management weiter geht. Es bedeutet Investitionen, von denen man hofft, dass sie vergeblich sind.

Vorsicht vs. Nachsicht

Resilienz-Management könnte man vielleicht so definieren: Möglichen negativen Auswirkungen von Veränderungen vorbeugen, damit man sie ggf. schnell und unbeschadet überwindet. Nach einer Software-Panne im Mai 2022 haben viele von uns das als Verbrauchende erlebt. Im Handel und an Tankstellen waren keine Kartenzahlungen möglich. Wer hatte genug Bargeld bei sich? Wer musste zur Bank springen? Und: Wer hat etwas daraus gelernt?

Was, wenn die Zahlungssysteme der Banken auch noch vom Ausfall betroffen gewesen wären, und die Geldausgabeautomaten ebenfalls nicht funktioniert hätten? Oder wenn das Energiesystem komplett ausgefallen und

die ganze Tankstelle nicht betriebsfähig gewesen wäre? Wo wären wir ohne Strom, ohne Internet, ohne Kühlschränke und mehr? Vorneweg: Horrorszenarien können glücklich enden. Das Leben ist bekanntlich einfacher, wenn man vorbereitet ist. Soll heißen, Krisen lassen sich schneller bewältigen, wenn man zuvor resiliente Faktoren durchdacht und Lösungen parat hat.

Resiliente Unternehmen vs. resiliente Kultur

Grundlage für resiliente Unternehmen sind zunächst drei Aspekte: Strategische Unternehmensführung, Teams und Mitarbeitende. Die Unternehmensführung sollte ein kluges Stakeholdermanagement in die Strategie integrieren. Wer Kundenorientierung zu einem zentralen Fokus macht und die Kunden nicht nur nach deren gegenwärtigen Bedürfnissen befragt, sondern auch mögliche Zukunftswünsche berücksichtigt (Stichwort Disruptive Innovationen), richtet sich bereits langfristig aus.

Teams sollten möglichst vielfältig zusammengesetzt und anpassungsfähig sein. Studien belegen, dass Teams mit hoher Diversity kreativer sind. Zeit, das umzusetzen. Zudem unterstützen flache Hierarchien, wenig Komplexität und gesunde Fehlerkultur die Resilienzfähigkeit eines Unternehmens. Im *Worst Case* können solche Teams schneller reagieren.

Und schließlich wird die Unternehmenskultur einer Organisation von den Menschen getragen, die dort arbeiten. So gesehen gibt es keine resilienten Unternehmen, sondern immer nur resiliente Unternehmenskulturen. Diese resiliente Kultur muss den Mitarbeitenden bei einer drohenden Krise den Zugriff auf Ressourcen erlauben. Sodass die Entscheidungskompetenz – von Feuerwehr und Krankenhaus abgeschaut – beim Kern der kritischen Situation liegt. Ein Beispiel:

Nokia vs. Ericsson

Der Mobilgerätehersteller Nokia hatte im Jahr 2000 nach einem Brand bei einem Zulieferer flexibel reagiert: Ein Troubleshooter konnte den drohenden Lieferengpass abwenden, weil er sofort über Ressourcen verfügen, Maßnahmen ergreifen und Ersatzkapazitäten aufbauen konnte. Mitbewerber Ericsson hatte denselben Zulieferer, jedoch zugewartet und es dadurch versäumt, proaktiv zu reagieren.

Die Mobiltelefonsparte der Schweden kam in Schwierigkeiten und wurde von Sony übernommen – bis heute Sony Ericsson.

Im Grunde geht es folglich um den Umgang mit Unerwartetem. Zum Resilienz-Management gehört daher auch die Frage nach der eigenen Vulnerabilität, d.h. welches die Key-Earning-Driver sind, und wie eine Organisation sie am besten schützen kann. Unternehmen müssen Lösungen vorausdenken, damit sie im Ernstfall griffbereit sind, siehe Feuerlöscher. Das Brisante daran:

Kurzfristig vs. langfristig

Bei Resilienz-Management muss man im Vorfeld Zeit und Gedanken investieren, obwohl man sich im Moment die Zeit kaum freischaufeln kann und die Gedanken bei den aktuellen Krisen hat: Covid-19 ist noch nicht besiegt und in Europa gibt es noch immer Krieg. Die Auswirkungen belasten besonders den Mittelstand, aber auch Großunternehmen. Führungskräfte sollten jedoch nicht nur kurzfristig reagieren, sondern auch langfristig für Sicherheit sorgen. Auch wenn der jetzige Zeitpunkt für Resilienz-Management zunächst unpassend scheint, könnte er doch nicht besser sein.

Resilienz-Management findet auf einer Sachebene und auf einer Beziehungsebene statt: Prozesse, Strategien und Ressourcen müssen auf mögliche Gefahren vorbereitet werden, um die Bedürfnisse von internen und externen Stakeholdern zu gewährleisten. Resiliente Organisationen sind stabiler gegenüber äußeren Einflüssen, weil sie vorausschauend präventive Maßnahmen überlegt haben. Nur das kann von Ängsten befreien und mögliche Folgen vermeiden. Lieber mehr Nokia und weniger Ericsson.

Das Antizipieren einer Krise und das Reagieren darauf will gelernt sein, insbesondere für Nordeuropäer, die besser planen als improvisieren. Lieber sich jetzt die Zeit nehmen, mit den vulnerablen Punkten im Unternehmen auseinandersetzen und Lösungen überlegen, damit man hohe Energiekosten u.a. auffangen kann. Es lohnt sich.

Wenn Sie mehr über Resilienz-Management wissen möchten oder Ihr bestehendes Resilienz-Management prüfen lassen möchten: Sprechen Sie uns an. Sie könnten schon auf die nächste Krise vorbereitet sein.

