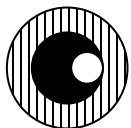


# **Resiliente Unternehmensführung**

Leitfaden zur Krisenbewältigung und Transformation von Unternehmen

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann



TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG  
Leopoldstr. 145 • 80804 München  
Tel. 089-36 05 23-0 • mail@tcw.de • www.tcw.de

Horst Wildemann

## **Resiliente Unternehmensführung**

Leitfaden zur Krisenbewältigung und Transformation von Unternehmen

Copyright by TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG  
1. Auflage 2022

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Wildemann, Horst**

Resiliente Unternehmensführung

Leitfaden zur Krisenbewältigung und Transformation von Unternehmen

ISBN 978-3-947730-32-2

TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG

Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • [mail@tcw.de](mailto:mail@tcw.de) • [www.tcw.de](http://www.tcw.de) •

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Präambel

---

Die Krisen werden immer bedrohlicher: Nach der Pandemie nun der Krieg in der Ukraine - die Auswirkungen auf die Weltwirtschaft als Ganzes und für jedes einzelne Unternehmen sind beträchtlich. Mit der Lieferkettenproblematik stehen sie unter erheblichem Druck durch Engpässe bei Rohstoffen, Materialien und Vorleistungen sowie steigende Preise und einer Verschlechterung der Finanzlage. Über alle Branchen hinweg wird sich die Situation weiter verschärfen. Hinzu kommt, dass die Bedrohungslage im Cyberspace weiter zunimmt. Von daher ist es äußerst wichtig, dass Unternehmen ihre Cybersecurity-Aktivitäten verstärken. Beispielsweise sind Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen, Applikationen und technische Bausteine konsistent aufzustellen, um Datenschutz und Informationssicherheit ganzheitlich umzusetzen und ständig zu aktualisieren. Darüber hinaus stehen wir vor der Herausforderung, den Klimawandel zu bewältigen, indem die Nachhaltigkeit immens erhöht und ein anderer Energiemix genutzt wird. Ebenso nach Transformation verlangen die Elektromobilität und das autonome Fahren.

Wir brauchen also stärkere Mittel als die Maßnahmen zur Flexibilisierung und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen. Wir müssen Force-majeure-Klauseln stärker in den Vordergrund rücken und wir brauchen Resilienz. Das ist die Fähigkeit zurückzufedern, um durch Krisen, Schocks oder disruptive Veränderungen in Technik und Ökonomie nicht aus dem Gleichgewicht zu geraten - im Unterschied zur Robustheit, deren Fähigkeit es ist, standzuhalten. Wir brauchen auch die Fähigkeit zur Transformation, also das Einleiten und Umsetzen grundlegender Veränderungen von Organisation, Prozessen und Leistungsfähigkeit. Unternehmen können Schocks oftmals nicht verhindern, aber sie können sich so positionieren, dass die Kosten der Disruption und die Zeit zur Erholung minimiert werden. Eine resiliente Unternehmensführung ist so umzusetzen, dass die Unternehmen durch Strategien, Konzepte und operative Modifikationen resilienter werden und sie die erforderlichen Transformationswege erfolgreich beschreiten können.

Mit diesem Leitfaden soll ...

- ... die Relevanz der resilienten Unternehmensführung vorgestellt werden, um darzulegen, in welcher Form auf Krisen, Schocks oder disruptive Veränderungen in Technik und Ökonomie reagiert werden kann.
- ... das Konzept und die Methoden der resilienten Unternehmensführung beschrieben werden, sodass eine proaktive Unternehmensführung gewährleistet werden kann.
- ... die Bandbreite der erforderlichen Transformationsfelder aufgezeigt werden und die Möglichkeiten, wie der Transformationsweg beschriftet werden kann.

**1**

**Herausforderungen und Trends**

**2**

**Lösungsansatz Resiliente Unternehmensstrukturen**

**3**

**Gestaltungsfelder der resilienten Unternehmensführung**

**4**

**Der notwendige Transformationsprozess**

**5**

**Die Vorgehensweise zur Implementierung**

**6**

**Fallbeispiele**

**7**

**Literaturhinweise**

# Verschiedene aktuelle Trends ...

## Trends



 ... zeigen die Notwendigkeit zur Unternehmenstransformation auf.

# Die einzelnen Herausforderungen an ein Unternehmen ...

## Herausforderungen / Schocks / Disruptionen Beispiele

**Markt und Kunde**

- Klimawandel und Dekarbonisierung
- Digitale Revolution
- Neue Geschäftsmodelle
- Marktschwankungen
- Technologische Revolution
- Effizienz und Kostendruck
- Cybersecurity

**Mitarbeiter**

- Qualifizierung
- Angst um Arbeitsplatz
- Informationsdefizite
- Fachkräftemangel

**Finanzmarkt**

- Wirtschaftskrisen
- Environmental Social Governance
- Brexit
- Unklare Investment-Profile

**Force majeure**


- Pandemien

**Politik**

- Geopolit. Unsicherheiten
- Soziale Krisen
- Ausbau von Energienetzen und speichern
- Technologieoffenheit
- Rahmenbedingungen

**Öffentlichkeit**

- Protestbewegungen
- Bürgerinitiativen
- Energiewende nur mit allen gesellschaftlichen Kräften zu schaffen

 ... sind vielfältig und sowohl extern wie auch intern getrieben.

# Die Charakteristika von Schocks ...

Was sind die Charakteristika von Schocks und wie ist auf sie zu reagieren?

Maßnahmen vor einer Krise

Antizipation

Schocks sind sowohl vorhersehbar als auch nicht vorhersehbar

Die Herausforderungen tauchen immer schneller auf und sie werden vielfältiger

Maßnahmen zum Zeitpunkt des Auftretens von Schocks

Reaktion

Die Unternehmen haben **Strategien zu ändern** und **operationale Modifikationen einzuleiten**



Schocks verhindern oder abfedern

➔ ... sind in der Resilienz-Strategie zu berücksichtigen, wozu eine Bewertung erforderlich ist.

# Der Lösungsansatz: Resiliente Unternehmensstrukturen ...

**Resilienz = die Fähigkeit zurückzufedern,**  
im Unterschied zur Robustheit, deren Fähigkeit es ist, standzuhalten.

## 4 Merkmale zur Charakterisierung der Wirkungsweise von Schocks



**➔** ... sind nach einer Bewertung der Schocks aufzubauen.



# Erfolgreiche Resilienz benötigt eine Ausgewogenheit ...

Sechs Handlungsfelder der Resilienz und ihre Ziele	
<b>Finanzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Balance aus kurz- und langfristigen finanziellen Zielen</li> <li>✓ Risiko Trade-offs</li> <li>✓ Solide Kapitalsituation und finanzielle Reserven</li> </ul>
<b>Wertschöpfung und Supply Chain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Robuste Produktionskapazitäten mit Flexibilität für Veränderungen und Stabilität bei Disruptionen ohne Qualitätsverlust</li> <li>✓ Verstärkung der Beschaffungs- und Distributionsmechanismen inkl. der Servicebereitstellung für Kunden</li> </ul>
<b>Technologien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Starke, sichere und flexible technische Infrastruktur, widerstandsfähig gegen Störungen und Cyber-Bedrohungen</li> <li>✓ Hohe Datenqualität für Prozessüberwachung, Kundenanforderungen, gesetzliche Regulatorien</li> <li>✓ Robuste Korrekturmechanismen bei Disruptionen im Unternehmen und bei den Kunden</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Einbindung aller Personen</li> <li>✓ Einstellung der Besten, Training &amp; Coaching zur Maximierung und Ausgewogenheit von Kompetenzen</li> <li>✓ Wohlüberlegte Standards und Regeln</li> </ul>
<b>Geschäftsmodell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Schaffung neuer Geschäftsmodelle und Modifizierung vorhandener mit der Möglichkeit den Mix zu verschieben</li> <li>✓ Kontinuierliche Bewertung der Geschäftsmodelle</li> <li>✓ Pflegen eines Innovationsportfolios</li> </ul>
<b>Image</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Werte und Aktionen in Einklang bringen -&gt; Schaffen eines starken Selbstverständnisses von Resilienz</li> <li>✓ Offenheit und Flexibilität in der Kommunikation zu Stakeholdern, auch bei Kritik von extern</li> <li>✓ Antizipieren und Benennen von Erwartungshaltungen</li> </ul>

 ... zwischen den Handlungsfeldern und den Zielen.

# Die Resilienzstrategie im Unternehmen ...

## Resilienzstrategiefelder



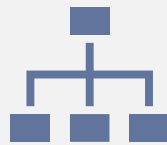
Verhalten der Mitarbeiter



**Strategiepunkt**



Unternehmensführung



Organisatorische Struktur



... wird durch 3 Bereiche beeinflusst.

# Der Resilienz-Kompass zur Unternehmenstransformation ...

## Zehn Dimensionen

### 10. Force majeure

Die Regeln für höhere Gewalt definieren



### 9. Vorausplanung

Fähigkeit, Veränderungen von Angebot und Nachfrage rasch zu erkennen und bei Störungen angemessen zu variieren



### 8. Lieferantenlandschaft

Vielfältige und verschiedenartige Bezugsquellen



### 7. Produktionsnetzwerk

Aufbau eines Netzwerks, das mit Rücksicht auf Belastbarkeit und Flexibilität gestaltet wurde



### 6. Logistiksystem

Hohe Transparenz und Flexibilität sowie Kontrolle über Lagerhaltung und Transport



### 5. Cybersecurity

Datenschutz und Informationssicherheit ganzheitlich umsetzen und ständig aktualisieren



### 1. Produktportfolio

Fokus auf Produktverfügbarkeit durch aktives Portfolio-Management



### 2. Kundenorientierung

Hoher Grad an Vielfalt und eine geografische Nähe zur Nachfrage



### 3. Finanzielle Nachhaltigkeit

Transparenz der finanziellen Gesundheit entlang der gesamten Value Chain



### 4. Go-to-market-Kanäle

Möglichkeiten schaffen, die Nachfrage über mehrere Kanäle zu bedienen



... dient der Priorisierung von Handlungsfeldern und der Justierung von Maßnahmen und ist somit der Schlüssel zu wettbewerbsfähigen Wertschöpfungsketten.



# 1. Aktives Portfoliomanagement ...

## Zielsetzung

- Identifikation von Marktsegmenten mit intern überlappender Abdeckung (Mehrfacherfüllung von Kundenanforderungen durch Produkte)
- Identifikation von Lücken im bereitgestellten Produktportfolio (Nichterfüllung von Marktbedürfnissen durch das Unternehmen)
- Analyse und Identifikation von absoluten Lücken im Markt, in denen bis dato kein Wettbewerber vertreten ist (Aufzeigen von Marktpotenzialen)
- Erarbeitung erfolgsträchtiger Neuprodukt-konzepte auf Basis von Kundenanforderungen und Wettbewerbspositionen
- Analyse der Substitutionswirkungen innovativer Produkte zur Ermittlung der Absatzchancen und als Basis für Produktpassungen

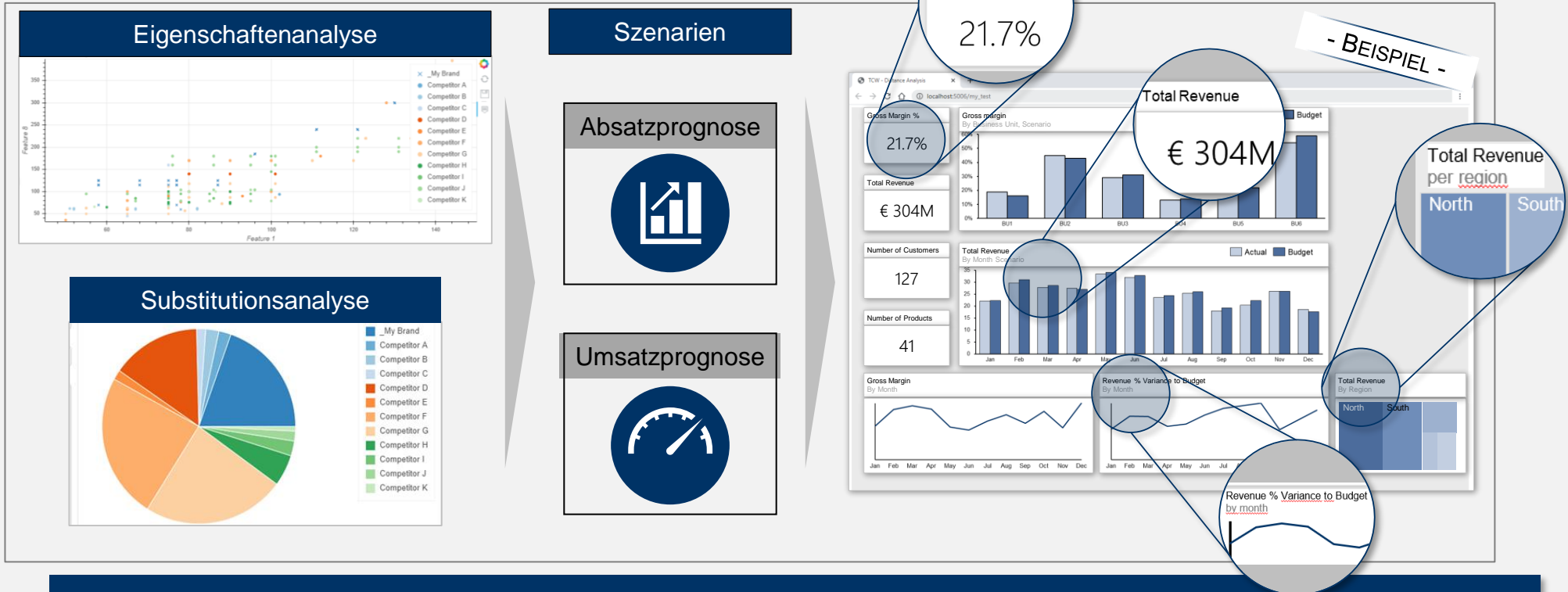
## Fragestellungen

- ▶ „Welche Marktsegmente bedienen wir mit mehreren Produkten, ohne dadurch zusätzliche Umsätze/ Kunden generieren zu können?“
- ▶ „Welche Marktsegmente bedienen wir mit unseren Produkten noch gar nicht, obwohl der Wettbewerber dort bereits erfolgreich agiert?“
- ▶ „In welchen Bereichen des Marktes gibt es latente Kundenwünsche, die noch von keinem Anbieter erfüllt werden?“ „Wo ist echtes Neuvolumen zu generieren?“
- ▶ „Welche Kombination von Produkteigenschaften erzielt eine bestmögliche Differenzierung vom Wettbewerb?“
- ▶ „Welche Erfolgchancen hat unser neues Produkt auf Basis der Wettbewerbssituation im Markt?“ „Welche Produkte werden substituiert?“



... zielt auf die marktgerechte Gestaltung der angebotenen Leistungen unter Berücksichtigung der Nachfrage und Verfügbarkeit.

# Für das Portfoliomangement ...



- Basierend auf den internen Kosten und die Simulationsszenarien, wird die Absatz- und Umsatzprognose in Echtzeit kalkuliert.
- Die automatisierte Auswertung der internen Kosten, schlägt Produktvarianten vor, die Optimierungspotenzial beinhalten.

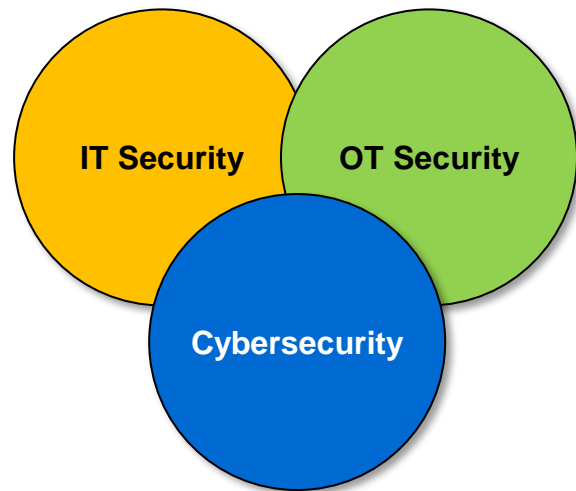
... dient die Distanzanalyse als Methode zur Analyse, Simulation und Neubestimmung der Produktvarianten anhand ihrer kundenrelevanten Eigenschaften.



# 5. Cybersecurity ...

**Information Security  
nach DIN EN ISO/IEC 27001**

**Sicherheit im Zusammenspiel**



IT: Informationstechnologie

OT: Operative Technologie



**MENSCHEN**



**PROZESSE**



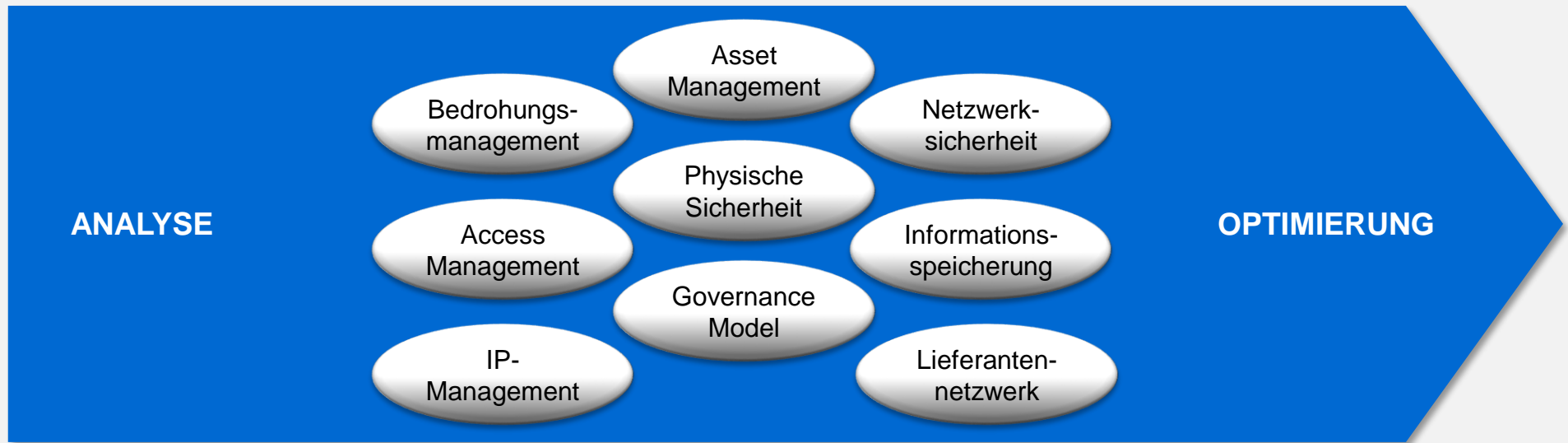
**TECHNOLOGIEN**

 ... verlangt nach einer holistischen Herangehensweise für IT und OT.



# Die Handlungsfelder für Cybersecurity ...

## Beispiele für Aufgabenpakete



 ... sind zu analysieren und Optimierungsmaßnahmen abzuleiten.

# Zur Definition des geeigneten Transformationswegs ...

## Verfügbare Blaupausen für eine resiliente Unternehmensführung


**Management der Cross-Industry-Partnerschaften**

- Digitale Ökosysteme verbinden Technologien
- Start-ups von etablierten Unternehmen nutzen lassen
- Ideen mit Wettbewerbern, Kunden und Lieferanten kreieren




**Die Strahlkraft von mutigen Visionen nutzen**

- Botschaften vermitteln
- Risiko einfordern, um disruptive Ideen zu generieren



**Den ökonomischen Mehrwert der Langfristigkeit begreifen**

- Kurzfristige Vorteile zugunsten langfristiger Optionen opfern
- Folgewirkungen stets bedenken und bewerten



**Nachhaltigkeit aus der Kundenperspektive verstehen**

- Anreize für Nachhaltigkeit schaffen
- Kundennutzen in den Mittelpunkt stellen
- KI als Schlüsseltechnologie nutzen



**Team-Diversity im Data Science Kontext verstehen**

- Addition von Kompetenzen durch interdisziplinäre Teams
- Domainwissen nutzen und mit Datenanalysen kombinieren




**Dem Totschlagargument der Datenqualität ausweichen**

- Datennutzung ermöglicht Datenverbesserung
- Anwendungsfälle identifizieren




**Remote Work richtig dosieren**

- Arbeiten und Kreativität als soziale Sache verstehen
- Unterschiedliche Perspektiven werden am besten durch Präsenz diskutiert



**Die Balance aus Zentralismus und Dezentralismus finden**

- Unbegrenzte Agilität ist nicht alles → Dirigenten und zentrale Strategien sind wichtig
- Vermittlerrolle zwischen strategischer Vision und operativer Präzision ist entscheidend



 ... können bekannte Muster herangezogen werden.