

# Bewusst robust

Für eine krisenfeste Unternehmensführung hält jetzt das „Rapperswiler Resilienzmodell“ konkrete Handlungsempfehlungen bereit. Es garantiert richtige Entscheidungen zur Stärkung.

Chancen wie Gefahren der Globalisierung und neue Technologien sind konstante Begleiter von Unternehmen. Krisen wie die Corona-Pandemie oder der Ukraine-Konflikt bringen zusätzlich Herausforderungen mit hohem Handlungsdruck für Unternehmensführungen, denn plötzlich drohen ihren Betrieben ungewohnte Gefahren. Verwerfungen auf der Nachfrageseite verdeutlichen die Situation sehr gut. Während des Lockdowns und der Home-office-Empfehlungen im Jahr 2020 erlebten die Unternehmen teils wegbrechende, teils explodierende Nachfrage oder einen sprunghaften Wechsel zwischen beidem. Der Verband der Schweizer Tech-Industrie, Swissmem, registrierte in der Elektronikbranche bei Monitoren ein Plus von 59 Prozent und bei PC-Kameras von 47 Prozent an Mehrverkäufen ge-

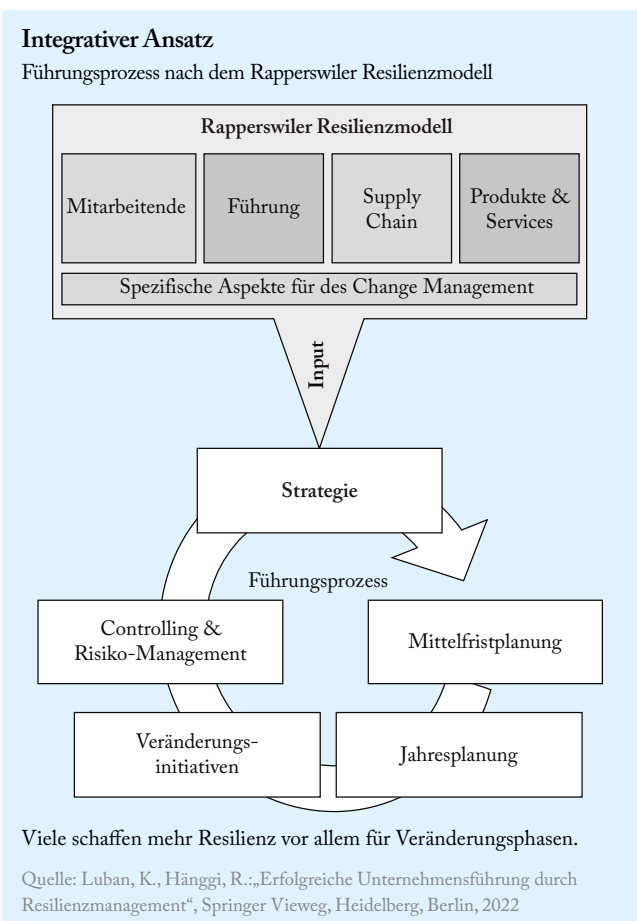
genüber dem Vorjahr. In Branchen wie der Touristik brach dagegen die Nachfrage zeitweise komplett ein, was die „Berliner Zeitung“ am Rückgang des Stromverbrauchs nachwies.

## Mehr Anpassungsfähigkeit auf Veränderungen gewährleisten

Beispiele wie diese zeigen, wie relevant der richtige Umgang mit großen, aber selten eintretenden Krisen für die Unternehmensführung ist. Vom üblichen Risiko-Management werden solche Ereignisse nicht erfasst, doch Firmen müssen sich damit auseinandersetzen. Darum rückt der Begriff „Resilienz“ in den Fokus, dann damit werden Systeme beschrieben, die Anpassungsfähigkeit auf plötzlich sich ändernde, widrige oder schockartige Umstände gewährleisten. Resilienz kann also auch als Widerstandsfähigkeit bezeichnet werden. Im Zentrum von Überlegungen zur Resilienz steht die Frage, wie man sich auf unvorhersehbare Ereignisse vorbereiten kann, um handlungsfähig und wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Literatur gibt hier wenig konkrete Anhaltspunkte. Zwar befassen sich Organisationen wie die Internationale Standardorganisation (ISO) und die British Standards Institution (BSI) mit Resilienz. Auch diverse Buchautoren setzen sich mit dem Thema auseinander. Es zeigt sich jedoch, dass bisherige Publikationen ein weites Resilienz-Verständnis zugrunde legen und sehr detailliert Zustände beschreiben, statt Handlungsanweisungen zu vermitteln, die helfen, Resilienz aufzubauen.

## Existierende Resilienz-Modelle erstmals in realer Krise überprüft

Fragen, die in der Praxis existieren, erfordern eine umfassende, tiefgehende und praxisorientierte Untersuchung zum Management von Resilienz. Dazu hat eine Untersuchung von 14 Fallstudien in insgesamt 36 Unternehmen analysiert, wie unterschiedliche Branchen mit den Herausforderungen konkret in der Corona-Krise umgegangen sind. Es wurde ermittelt, wie Resilienz aufgebaut war und wo sie gefehlt hat. Es war erstmals möglich, bisher existierende Resilienz-Modelle in einer realen Krise zu überprüfen. Aus den gezogenen Lehren konnte ein konkretes Modell entwickelt



© nicolaitonescu / stock.adobe.com

Mit Protektoren zum Schutz gefährdeter Körperregionen sind moderne Motorrad-Kombinationen meist ausgestattet, etwa um Ellenbogen oder Rückgrat zu sichern. Unternehmen sollten sich ähnlich passiv und aktiv rüsten, um Krisen unbeschadet zu überstehen.

werden. Die Analyse zeigt ein überraschend einheitliches Bild, denn es konnten Resilienzfaktoren identifiziert werden, die besonders erfolgskritisch für die Krisenbewältigung sind. Durch den Vergleich von Unternehmen und Branchen wurden diese Faktoren mehrfach geprüft, bestätigt und thematisch gruppiert. Im Ergebnis entstand das „Rapperswiler Resilienzmodell“ mit fünf Handlungsfeldern. Im Fokus des Modells stehen die Mitarbeitenden, die Führung, die Supply Chain sowie Produkte & Services. Diese Handlungsfelder wurden durch spezifische Change-Management-Aspekte auf dem Weg zur resilienten Unternehmung ergänzt. Zu den 35 Faktoren für Resilienz gehören beispielsweise Mut zur Veränderung und Anpassungsfähigkeit, Datentransparenz und Digitalisierung, agiles und dezentrales Arbeiten.

## In der Krise gestartete Initiativen für Veränderungen beibehalten

Das Modell ist geeignet, die richtigen Themen zur Steigerung der Resilienz zu identifizieren und notwendige Veränderungen pragmatisch anzugehen. Die Erkenntnisse aus der Studie bieten die Möglichkeit, sich auf Schwächen zu konzentrieren und daran zu arbeiten, um als Unternehmen resilienter zu werden. Die Faktoren und Inhalte des Modells sind übrigens nicht fundamental neu, sondern durch die Corona-Krise an die Oberfläche gelangt. Das Rapperswiler Resilienzmodell dient dabei als Input auf strategischer Ebene. Dies ist der Garant für richtige Entscheidungen, die ein Unternehmen langfristig resilient machen.

Für die Zukunft von Unternehmen wird nun in der Praxis entscheidend sein, ob sich Resilienz langfristig als wichtiges Management-Thema etabliert. Falls die Corona-Pandemie als einmaliges Ereignis gewertet wird, besteht die Gefahr, dass in der Krise angestoßene Veränderungsinitiativen mit der Zeit ihre Bedeutung verlieren, wenn sich etwa die finanzielle Lage wieder verbessert hat. Die wenigsten Faktoren für mehr Resilienz können nämlich in einer Krise ad hoc aufgebaut werden, wenn sie gerade benötigt werden. Unternehmen und andere Organisationen müssen ihre Resilienz daher kontinuierlich und gezielt stärken. Dies muss im Führungsprozess verankert werden, um das Resilienz-Management strategisch und strukturiert anzugehen (siehe Grafik Seite 46).



Das Autorentrio ist Teil des Teams im „Institut für Produktdesign, Entwicklung und Konstruktion“ (IPEK) in Rapperswil/Schweiz. Katharina Luban (Foto links) arbeitet zudem als Professorin für Supply Chain Management an der Ostschweizer Fachhochschule. Roman Hänggi (Foto in der Mitte) ist zudem als Professor für Business Engineering an der Ostschweizer Fachhochschule tätig. Giuliano Bernard (Foto rechts) gehört als Projektleiter zum IPEK-Bereich „Prozesse“.