

## Vorwort

»If you change the way you look at things, the things you look at change.«  
(Max Planck, verbreitet durch Wayne Dyer)

Vielfältige Veränderungsprozesse und eine zumeist als schnelllebig empfundene Zeit erschweren die Entscheidungsfindung und strategische Ausrichtung von Unternehmen. Zugespitzt formuliert: Was gestern noch selbstverständlich und richtig war, kann heute schon fraglich und morgen vielleicht schon falsch sein. Nicht zuletzt die Covid-19-Pandemie, aber beispielsweise auch der Krieg in der Ukraine sind Faktoren, die bei den Menschen, aber auch bei den allermeisten Unternehmen ein Gefühl der Unsicherheit und einer gewissen Fremdbestimmung verstärkt haben. Nicht selten fehlt es an Orientierung und klarer Ausrichtung. Für Unternehmen galt und gilt in solchen Situationen und Krisen: Eine umfassend ausgearbeitete und schriftlich fixierte Unternehmensstrategie, also ein klarer und konkreter Plan für die Geschäftsführung beziehungsweise das Management, weist den Weg und bietet eindeutige Lösungsansätze und Maßnahmen. Viele Führungskräfte in Unternehmen stellen jedoch fest, dass aufgrund der genannten Veränderungsprozesse und der Schnelllebigkeit klassische Verfahren nicht mehr greifen. Es entsteht der Eindruck, dass viel zu viele Verfahren viel zu viele Informationen erzeugen, die sich dann auch noch teilweise widersprechen, was die Orientierung ausgesprochen schwierig macht.

Hier setzt das Konzept der Resilienz beziehungsweise des Resilienzmanagements an. Wir zeigen, dass eine Anpassung der strategischen Verfahren und der Unternehmensstrategie notwendig ist. Ausgehend von einem systemischen Verständnis wird erarbeitet, was eine resiliente Unternehmensstrategie konkret ausmacht, was Resilienz für Unternehmen bedeutet und welche Ansätze es gibt, Resilienz in der Unternehmensstrategie zu verankern beziehungsweise was getan werden kann, um die Überlebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu stärken. Ergänzt wird dieser Ansatz des Resilienzmanagements durch Praxisbeispiele, eine anwendungsbezogene Fallstudie und eine umfassende Checkliste.

Gute Bücher sollen nicht nur Antworten geben, sondern den Leser auch zu neuen Fragen anregen. Am Ende des Tages ist vielleicht nicht alles, aber immerhin vieles eine Frage der Perspektive. Es ist schon erstaunlich, dass wenn man zum Beispiel zehn Fotografen einen Raum fotografieren lässt, dabei mit großer Wahrscheinlichkeit zehn völlig verschiedene Fotos dieses Raumes entstehen. Im Extremfall könnte man meinen, dass verschiedene Fotos verschiedene Räume ab-

bilden. Dies zeigt, wie sehr es bisweilen auf die eingenommene Perspektive ankommt und nicht nur auf die Situation selbst. Auch der folgende Gedanke ist eine Frage der Perspektive: Wer sagt, das Glas sei halb voll, ist kein wahnhafter Optimist. Er hat vielmehr einen Bezug zur Realität, weil er etwas beschreibt, was sich tatsächlich im Glas befindet. Wer hingegen sagt, das Glas sei halb leer, richtet seine Energie vielleicht auf etwas, das es gar nicht gibt.

In Bezug auf dieses Buch ist es unser Anliegen, die Veränderungen und Widrigkeiten dieser Zeit nicht als Bedrohung, sondern die Implementierung eines Resilienzmanagements als Chance zu sehen, oder wie der dreimalige Formel-1-Weltmeister Ayrton Senna sagte: Bei Sonnenschein kann man keine 15 Autos überholen – bei Regen schon. Auch wenn insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor gewaltigen Aufgaben und Veränderungsprozessen stehen, soll ein Verständnis von Resilienz und Resilienzmanagement dazu beitragen, die vielfältigen Herausforderungen unserer Zeit zu meistern und möglichst gestärkt in die Zukunft zu gehen. Natürlich gibt es bereits Unternehmen, die widerstandsfähig aufgestellt sind. Auch oder gerade in diesen Zeiten ließen sich unzählige Erfolgsgeschichten von Unternehmen erzählen. Mit den richtigen Ansätzen und Konzepten kann Resilienz in Form von Überlebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit gelingen, dazu wollen wir einen Beitrag leisten.

In einer komplexen Welt ist das Wissen um Praktiken des Resilienzmanagements im Grunde für jeden relevant, im Speziellen für KMU. Wir haben Wert darauf gelegt, theoretisch fundiert und belastbar zu argumentieren, gleichzeitig hatten wir von Anfang an die Praktikabilität und Umsetzbarkeit im Blick. Deshalb ist es unser Anspruch, dass sowohl theoretisch Interessierte als auch Praktiker und unternehmerisch Denkende die Zielgruppen dieser Publikation sind. Das liegt auf der Hand, schließlich hat unser gemeinsamer Weg viel mit dem Studiengang Betriebswirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen (BWL für KMU) an der Hochschule Aalen zu tun, der genau für diesen ambivalenten Ansatz steht: Theorie und Praxis so zu verbinden, dass echte Wirkung entstehen kann.

Ein besonderer Dank gilt unseren Familien und Freunden. Vielen Dank für die Geduld und die Unterstützung. Und natürlich gilt unser Dank auch dem Verlagsleiter des Kohlhammer Verlags, Herrn Dr. Uwe Fliegau. Seine Kompetenz und sein Engagement waren bemerkenswert und motivierend.

Stuttgart und Aalen, Frühjahr 2024

Jakob Weber und Holger Held