

1 Einführung

»Die Welt, die wir geschaffen haben, ist das Resultat einer überholten Denkweise. Die Probleme, die sich daraus ergeben, können nicht mit der gleichen Denkweise gelöst werden, durch die sie entstanden sind.«
(Albert Einstein)

In der Einführung wird zunächst die Ausgangssituation für unsere Überlegungen dargestellt, bevor anschließend die konkrete Zielsetzung dieser Publikation aufgezeigt wird. Danach erfolgt bewusst ein kurzer Ausflug in die Wissenschaftstheorie, um die Kerngedanken wissenschaftlicher Überlegungen für den Leser aufzubereiten. Wir tun dies auch deshalb, weil derzeit – zumindest in der öffentlichen Diskussion – diffuse Begriffe und Definitionen von Wissenschaft kursieren. Eine gewisse Schärfung ist daher aus Autorensicht sinnvoll. Darüber hinaus erläutern wir auf diese Weise unser zugrunde liegendes Wissenschaftsverständnis. Abgerundet wird die Einführung durch eine Darstellung der in diesem Buch gewählten Vorgehensweise.

1.1 Ausgangssituation

Unternehmen sehen sich vielfältigen und tiefgreifenden Veränderungsprozessen ausgesetzt, die einerseits unterschiedliche Ursachen haben und andererseits sehr unterschiedliche Konsequenzen entfalten. Eine ganz zentrale Ursache ist sicherlich die allgegenwärtige Digitalisierung, die in Verbindung mit neuen Technologien und der exponentiellen Verbreitung der Anwendungsmöglichkeiten nahezu alle Wertschöpfungsprozesse massiv beeinflusst.

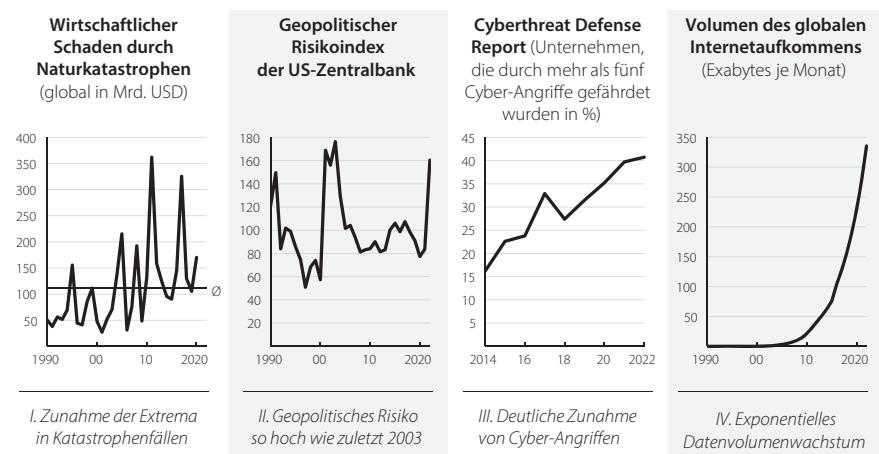
Nun könnte man einwenden, dass Unternehmen und ihr Management schon immer gezwungen waren, auf Veränderungen zu reagieren und sich anzupassen, dass diese Anpassungsprozesse also nichts wirklich Neues sind. Dem ist entgegenzuhalten, dass zum einen die Geschwindigkeit der Veränderungen, aber auch die Vielfalt und Intensität der Veränderungen bei gleichzeitig hoher Unsicherheit für die Unternehmen neue Phänomene sind. Hierauf wird im Folgenden noch näher einzugehen sein. Bereits an dieser Stelle zeichnet sich ab: Disruptionen der wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen, also Störungen von Ereignissen, Aktivitäten oder Prozessen¹, werden häufiger und gravierender, und vor allem

¹ Vgl. Carpenter et al. (2009, S. 4).

unvorhersehbarer. Sie können so stark sein, dass die grundsätzliche Überlebensfähigkeit des Unternehmens immer häufiger mehr oder weniger plötzlich bedroht ist. Schauen wir zum Beispiel in die USA: Dort hat sich die Lebenserwartung von Unternehmen in den letzten Jahrzehnten um mehr als zwei Drittel verkürzt. Das Durchschnittsalter eines Unternehmens im S&P 500 (Aktienindex der 500 größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen) ist von 61 Jahren in den 1950er Jahren auf heute 18 Jahre gesunken.²

Die Geschwindigkeit, Vielfalt und Intensität der Veränderungen werden in der populärwissenschaftlichen Literatur gerne mit dem Akronym VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) beschrieben. Diese Phänomene lassen sich beispielhaft anhand der folgenden vier Indikatoren darstellen (► Dar. 1). Sie betreffen nicht notwendigerweise alle Unternehmen in gleicher Weise, aber sie betreffen jedes Unternehmen mehr oder weniger direkt oder indirekt.

Die Disruption wirtschaftlicher Aktivitäten wird häufiger und gravierender



Dar. 1: Indikatoren zur Verdeutlichung von VUCA für Unternehmen³

- Im Zuge der spürbaren Auswirkungen des Klimawandels nehmen Schäden durch Naturkatastrophen wie Überschwemmungen, Stürme oder Dürren an Intensität und **Volatilität** stark zu.⁴ Direkt betroffen sind Unternehmen zum Beispiel durch Gebäudeschäden, Verlust von Lagerbeständen, Ernteausfälle, Unterbrechungen der Lieferkette oder negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Indirekt betroffen sind Unternehmen durch schwankende Rohstoff-

2 Vgl. Garelli (2016, S. 1).

3 Die Quellen zu den vier Graphen sind in den Fußnoten im jeweiligen Textabsatz zu finden.

4 Für den Datensatz vgl. Ritchie; Rosado; Roser (2022); Weltbank (Hg., 2022).

- und Energiepreise, den Verlust von Marktanteilen an Wettbewerber durch Betriebsunterbrechungen oder steigende Versicherungsprämien.
- II. Direkte und indirekte Auswirkungen auf Unternehmen ergeben sich auch aus der stark gestiegenen **Unsicherheit** durch geopolitische Risiken, die so hoch sind wie seit zwei Jahrzehnten nicht mehr.⁵ Einige der Folgen sind wirtschaftliche Instabilität, sich ändernde regulatorische Rahmenbedingungen, Vertrauensverlust oder Unterbrechungen in der Lieferkette. Verstärkt werden diese Effekte durch einen hohen Grad an Globalisierung und damit zunehmende internationale Verflechtungen und Abhängigkeiten, die vieles unplanbarer und unvorhersehbarer, in jedem Fall aber komplizierter machen. Letztlich erschweren diese Entwicklungen die Prognostizierbarkeit von Entwicklungen für Unternehmen.
- III. Interdependenzen, das heißt gegenseitige Abhängigkeiten, haben durch die Globalisierung beziehungsweise Internationalisierung im Allgemeinen und durch die ständig fortschreitende Technologisierung im Besonderen stark zugenommen. Die Vielzahl der Beziehungen, der beteiligten Personen und Unternehmen ist nicht mehr überschaubar, geschweige denn in ihrer Gesamtheit erklärbar. Entsprechend komplex ist dieses weltweit vernetzte System. Sehr gut nachvollziehbar wird dies exemplarisch bei der Betrachtung von IT-Systemen. Die Häufigkeit von Cyber-Angriffen hat in den letzten Jahren stark zugenommen.⁶ Kaum ein Unternehmen kommt heute ohne IT beziehungsweise Digitalisierung aus, insofern ist nahezu jedes Unternehmen direkt betroffen. Die Anforderungen, Vernetzungen und Bedrohungen in diesem Bereich erhöhen die **Komplexität** enorm, da es für einzelne Unternehmen kaum möglich ist, ein vollständig sicheres Gesamtsystem zu entwickeln. Auf das Phänomen der Komplexität wird noch im weiteren Verlauf explizit eingegangen.
- IV. Der Internetverkehr hat stark zugenommen⁷ und ist ein Beispiel dafür, wie Digitalisierung, Internet und Netzwerkeffekte zu exponentiellem Wachstum führen. Große Datenmengen und Informationsfülle führen zu **Ambiguität** (lateinisch: Doppel- beziehungsweise Mehrdeutigkeit), wenn eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufgrund oft widersprüchlicher Informationen nicht mehr erkennbar sind.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ist es nicht verwunderlich, dass für Unternehmen konkrete Unternehmensziele und Unternehmenspläne – meist bezogen auf Gewinnmaximierung, Erhöhung des Marktanteils oder hohe Kundenbindung⁸ – nicht mehr so klar formuliert, geschweige denn einfach erreicht werden können. Man kann sogar noch einen Schritt weiter gehen: Sind klassische Unternehmensstrategien und konkrete Zielformulierungen in einem solchen Umfeld

5 Für den Datensatz vgl. Caldara; Iacoviello (2022).

6 Für den Datensatz vgl. CyberEdge Group (Hg., 2022, S. 7).

7 Für den Datensatz vgl. IBISWorld (Hg., 2022).

8 Vgl. Welge; Al-Laham; Eulerich (2017, S. 210).

überhaupt noch möglich? Sind solche Ansätze überhaupt noch zeitgemäß? Dafür scheint alles viel zu kompliziert und unsicher. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und der notwendigen Anpassungen rücken grundsätzlichere Ziele in den Vordergrund. Wie kann ich ein Unternehmen grundsätzlich widerstandsfähig aufstellen und wie gelingt es, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern? Übergeordnete Ziele der Widerstandsfähigkeit des Unternehmens stehen im Mittelpunkt der Überlegungen. Dies gilt insbesondere für KMU, die aufgrund ihrer knappen Ressourcenausstattung und ihrer stärkeren Personenabhängigkeit seit jeher anfälliger für externe Einflüsse sind. Klassische Methoden und Denkweisen müssen vor dem Hintergrund der oben beschriebenen stärkeren Veränderungsprozesse geprüft und erweitert werden, da folgerichtig der Überlebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit ein höherer Stellenwert eingeräumt werden muss.

Nunmehr wird das Konzept der **Resilienz** relevant. Ohne den grundlegenden und vertiefenden Ausführungen in Kapitel 5 voreignen zu wollen: Der Begriff Resilienz leitet sich vom lateinischen Wort »resilire« ab und bedeutet »zurückspringen«. Er bezeichnet ursprünglich den Prozess, bei dem Menschen auf Veränderungen und Probleme mit Verhaltensanpassungen reagieren. Ziel ist der Aufbau von Widerstandsfähigkeit, um schwierige Situationen ohne dauerhafte Beeinträchtigung zu bewältigen.⁹ Übertragen auf Unternehmen soll dies nicht nur eine operative Überlegung im Sinne des klassischen Risikomanagements sein, sondern ein potenzieller strategischer Vorteil, der es Unternehmen ermöglicht, Widrigkeiten zu überstehen und diese sogar als Chance zu nutzen.¹⁰

Während es bereits einige Definitionen und Theorien zu organisationaler Resilienz gibt, mangelt es an der empirischen Überprüfung und Umsetzung von Resilienzkonzepten beziehungsweise eines ganzheitlichen Resilienzmanagements, insbesondere und vor allem bei KMU. Zum einen beziehen sich die vereinzelten empirischen Studien nur auf einzelne Unternehmensfunktionen, wie zum Beispiel Resilienz in der Lieferkette oder in IT-Systemen. Zum anderen sind die meisten Studien, die sich mit organisationaler Resilienz beschäftigen, retrospektiv nach Bedrohungssituationen entstanden.¹¹ Es fehlt daher an ganzheitlichen Ansätzen, die ein Handlungsspektrum aufzeigen, wie Unternehmen Resilienz vorausschauend strategisch verankern können. Diese Lücke soll mit der vorliegenden Publikation geschlossen werden.

1.2 Zielsetzung

Das Buch bietet dem Leser zum einen eine Einordnung mit den wichtigsten Aspekten zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen in Form von theoretischen Ausführungen und einer kritischen Beleuchtung der Bereiche **Unterneh-**

⁹ Vgl. Folke (2016, S. 1).

¹⁰ Vgl. Reeves; O'Dea; Carlsson-Szlezak (2022, 4. Absatz).

¹¹ Vgl. Duchek (2020, S. 238).

men, Strategie und Unternehmensstrategie. Dabei wird zunächst diskutiert, welche Auswirkungen Überlegungen zur Systemtheorie, Kybernetik und Komplexität auf Unternehmen haben. Anschließend wird erarbeitet, welche typischen Merkmale eine Unternehmensstrategie und der Prozess der strategischen Unternehmensplanung aufweisen und warum sie in dieser Form entwickelt werden. Außerdem soll geklärt werden, welche Vor- und Nachteile es dabei gibt und warum und wie dieser Ansatz gegebenenfalls angepasst werden muss.

Zum anderen bietet die Arbeit dem Leser eine ausführliche Darstellung der wichtigsten Aspekte des Themas **Resilienz** im unternehmerischen und strategischen Kontext. Dabei werden die Fragen beantwortet, was Resilienz ist, wie sich Resilienz auch in anderen Disziplinen zeigt und schließlich, was der Resilienzgedanke übertragen auf die Unternehmensstrategie bedeuten kann. Daraus wird ein Resilienzmanagement für KMU abgeleitet. Resilienzmanagement wollen wir ganz allgemein definieren als die Fähigkeit eines Unternehmens, systematisch und nachhaltig eine Unternehmensstrategie zu entwickeln, die das Unternehmen mittel- bis langfristig überlebens- und zukunftsfähig macht. Gleichzeitig umfasst ein so definiertes Management Mittel und Wege, diese Strategie im Unternehmensalltag erfolgreich umzusetzen.

Voraussetzung für einen koordinierten Resilienzansatz ist ein gemeinsamer Rahmen. Dieser würde Unternehmen eine gemeinsame Sprache, Struktur und Ziele bieten.¹² Mit einem sogenannten Framework als Basis können Unternehmen ihre strategischen Verfahren verbessern und sowohl eine gegenwarts- als auch eine zukunftsorientierte Perspektive einnehmen. Die vorliegende Publikation greift diese Thematik auf und stellt dar, welche Ansätze es gibt und legt den Fokus darauf, was entlang eines Frameworks praktisch umgesetzt werden kann, um Resilienz in der Unternehmensstrategie zu verankern. Fokus und Ziel ist es, aus einer ganzheitlichen und interdisziplinären Perspektive theoretisch fundiert zu anwendungsorientierten Anregungen und letztlich zu einem Resilienzmanagement für KMU zu gelangen. Die Zielsetzung lässt sich insbesondere auf die Beantwortung der folgenden vier Fragen verdichten:

- Frage 1: Was ist eine Unternehmensstrategie?
- Frage 2: Was ist Resilienz?
- Frage 3: Was kann Resilienz für Unternehmen und vor allem KMU bedeuten?
- Frage 4: Welche Ansätze gibt es, Resilienz in der Unternehmensstrategie zu verankern und was kann getan werden, um die Widerstandsfähigkeit in Form von Überlebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen?

12 Vgl. Gtmhub (Hg.); PM2 Consulting (Hg., o.J., Überschrift »What is an ESG framework?«).

1.3 Wissenschaftsverständnis

Die Darstellung unseres Wissenschaftsverständnisses an dieser Stelle ist wichtig, weil es die Grundlage für die Begründbarkeit und Plausibilität unserer Überlegungen und letztlich unserer Handlungsempfehlungen ist. **Wissenschaft** kann definiert werden als ein evidenzbasierter Ansatz zur Gewinnung von Erkenntnissen. Sie umfasst unter anderem die Formulierung von Hypothesen, die Planung von Experimenten zu deren Überprüfung, die Analyse von Daten und die Ableitung von Theorien und Prinzipien aus den Ergebnissen. Ziel der Wissenschaft ist es, allgemeingültige Erkenntnisse und Muster zu erkennen. Diese Erkenntnisse zeichnen sich durch ein hohes Maß an Wertneutralität, Nachvollziehbarkeit, Widerspruchsfreiheit, Überprüfbarkeit und Übertragbarkeit aus.¹³

Es ist jedoch keineswegs so, dass es *die* eine richtige Wissenschaftstheorie oder -methodik gibt. Dies liegt unter anderem daran, dass es verschiedene Wissenschaftsdisziplinen gibt. Im Allgemeinen unterscheidet man zwischen den Formalwissenschaften und den Realwissenschaften.¹⁴ Letztere unterteilen sich in Naturwissenschaften und Geisteswissenschaften, zu denen auch die Wirtschaftswissenschaften gehören. Während sich die Formalwissenschaften mit der Logik beschäftigen und die Bedingungen, wie zum Beispiel in der Mathematik, eindeutig und stabil sind, beschäftigen sich die Realwissenschaften mit Phänomenen, wie zum Beispiel dem menschlichen Verhalten, sodass nicht immer eindeutige Ergebnisse abgeleitet werden können.¹⁵ Daraus ergeben sich in den verschiedenen Wissenschaften unterschiedliche Fragestellungen, die wiederum unterschiedliche Forschungsansätze erfordern. So werden in den Wirtschaftswissenschaften nicht selten Problemstellungen bearbeitet, bei denen die Methode von Versuch und Irrtum zur Anwendung kommt. Das heißt, es werden versuchsweise Lösungen erarbeitet und anschließend die Lösungen verworfen, die sich als falsch erwiesen haben.¹⁶ Man unterscheidet grundsätzlich zwischen deduktiven und induktiven Forschungsansätzen.

Deduktive Ansätze gehen von einer allgemeinen Theorie aus, die dann im Einzelfall überprüft werden muss. Das Vorgehen basiert auf strengen logischen Regeln, daher ist es wichtig, die Richtigkeit der getroffenen Annahmen sicherzustellen. Es ist zu beachten, dass dieser Ansatz auf bekannten Prämissen und etablierten Fakten beruht und sich daher möglicherweise nicht für die Lösung komplexer oder neuartiger Probleme eignet, bei denen die Prämissen unsicher sind. Im Gegensatz dazu basieren **induktive Ansätze** auf Beobachtungen und Erfahrungen, sodass die Qualität und Genauigkeit der gesammelten Daten von entscheidender Bedeutung sind, um zuverlässige Schlussfolgerungen ziehen zu können. Bei der induktiven Schlussfolgerung werden Verallgemeinerungen aus spezifischen Beispielen abgeleitet, daher ist es besonders wichtig, die Stichprobengröße und die

13 Vgl. Klandt; Heidenreich (2017, S. 10-14).

14 Vgl. Held (2020, S. 38-47); Carnap (1935, S. 30).

15 Vgl. Hofstadter (1985, S. 606).

16 Vgl. Popper (2015, S. 15-18).

Repräsentativität der Daten zu berücksichtigen. Dieser Ansatz hat auch einen sogenannten probabilistischen Charakter, da die Schlussfolgerungen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit gezogen werden. Es ist wichtig, die Zuverlässigkeit der Ergebnisse und die Art und Weise, wie sie erzielt wurden, zu überprüfen.¹⁷

Beide Ansätze haben ihre Stärken und Schwächen. Welcher Ansatz am besten geeignet ist, hängt von der Art des Problems und den Zielen der Untersuchung ab. In manchen Fällen kann auch eine Kombination beider Ansätze am besten geeignet sein. Eine Kombination aus induktivem und deduktivem Ansatz entspricht auch unserer Herangehensweise an die dargestellten Fragestellungen.

In diesem Zusammenhang ist auch ein Blick auf den Wissenschaftsbegriff von Saunders, Lewis und Thornhill hilfreich. Für sie müssen drei Kriterien erfüllt sein, um von Wissenschaft sprechen zu können: Erstens muss es sich um einen systematischen Prozess mit einem klaren Ziel handeln. Zweitens müssen Informationen nicht nur gesammelt, sondern auch interpretiert werden, und drittens müssen die gewonnenen Erkenntnisse eine hohe Relevanz für das tägliche Leben haben.¹⁸ Daraus ergibt sich auch eine klare Schlussfolgerung für unsere Überlegungen in Bezug auf KMU: Die Art und Weise, wie Unternehmen auf das von anderen Disziplinen entwickelte Wissen zurückgreifen, erfordert, dass die Forschung einen praktischen Bezug hat. Das heißt, sie muss entweder das Potenzial für eine bestimmte Form des Handelns beinhalten oder die praktischen Konsequenzen der Ergebnisse berücksichtigen.

Die abschließende Überlegung betrifft die Verbindung von abstrakter Theorie und praktischen Anregungen. Die Theorie braucht eine gewisse Langfristigkeit, um Hypothesen wiederholt und sicher überprüfen zu können. Gleichzeitig besteht in der Praxis Handlungsbedarf, da die Komplexität bereits vorhanden ist. Um in diesem Umfeld Entscheidungen treffen zu können, muss ein Gleichgewicht zwischen kurz- und langfristigem Denken gefunden werden, ähnlich einer Hantel, die umfällt, wenn man auf einer Seite zu viel Gewicht wegnimmt.¹⁹ In Anlehnung an Saunders, Lewis und Thornhill, aber auch grundlegend an Aristoteles, kann hier von einer **pragmatischen Wissenschaft** gesprochen werden, die theoretisch und methodisch konsequent sowie praktisch relevant ist und im Sinne einer Handlung mit Ziel zu verstehen ist.²⁰

In die gleiche Richtung denkt Dahrendorf, dessen Ansatz auch unser Grundverständnis wissenschaftlichen Denkens massiv prägt. Dahrendorf sieht ein praktisches und sinnvolles Zusammenwirken von Theorie und Praxis und leitet daraus ein eher mittelfristig orientiertes Denken und **theoretisch informiertes Handeln** ab.²¹ Was bedeutet das? Klar ist: Wenn es brennt, muss gelöscht werden. Bestimmte Aufgaben und Herausforderungen sind sofort zu bewältigen, in Notsituationen

17 Vgl. Popper (2015, S. 23-26).

18 Vgl. Saunders; Lewis; Thornhill (2012, S. 6).

19 Vgl. Taleb (2012, Kapitel 11, Überschrift »Seneca's barbell«).

20 Vgl. Saunders; Lewis; Thornhill (2012, S. 8); Aristoteles (2000, S. 233).

21 Vgl. Dahrendorf (1988, S. 170).

muss gehandelt werden, akademisches Zaudern und Grübeln hilft hier nicht weiter. Einem Ertrinkenden zu empfehlen, dass ein Schwimmkurs diesen Notstand für die Zukunft verhindern könnte, ohne ihn dann konkret retten zu wollen, hätte verheerende Auswirkungen. Hier wäre Pragmatismus und nicht Theorie die eindeutig bessere Methode. Auf der anderen Seite wird natürlich auch ein ständiges Verzetteln und ein aktionistischer Pragmatismus in vielen Fällen der falsche Weg sein, weil Zeit, Geld und Energie vergeudet und Potenziale nicht oder zu spät erkannt werden. Wer kennt nicht die Geschichte vom Wanderer, der im Wald einem Holzfäller begegnet, der mühsam mit einer stumpfen Säge versucht, einen Baum zu fällen. Auf die Frage des Wanderers, warum er seine Säge nicht schärfe, antwortet der Holzfäller: »Dafür habe ich leider keine Zeit, Sie sehen doch, ich muss sägen, sonst werde ich nicht fertig.« Und schon Seneca wusste vor rund 2.000 Jahren: Wer den Hafen *nicht* kennt, in den er *segeln* will, für den ist *kein* Wind der richtige.

Zusammenfassend ergibt sich für kurzfristig notwendige Entscheidungen die Konsequenz, pragmatisch an die Aufgaben heranzugehen und nach bestem Wissen und Gewissen zu entscheiden. In allen anderen Fällen empfiehlt es sich, einen Mittelweg zwischen Theorie und Praxis zu versuchen, der sich daran orientiert,

- a) ob ein bestimmtes theoretisches Muster erkennbar und vorhanden ist,
- b) welche Lösungsansätze die entsprechende Theorie und die entsprechenden Modelle für diese Muster liefern und vor allem
- c) welche Lösungsansätze unter den gegebenen Rahmenbedingungen mit hoher Wahrscheinlichkeit auch tatsächlich umsetzbar sind.

Unser Wissenschaftsverständnis bedeutet für die Unternehmen, dass sich in der Realität und in der praktischen Umsetzung häufig nur eine Second-Best-Variante ergeben wird, die theoretisch nicht optimal, aber umsetzbar ist und im Vergleich zu einer Optimal-Variante möglichst gute Lösungen liefert. Für ein strategisch orientiertes Management lässt sich daraus die Konsequenz ableiten, dass eine Unternehmensstrategie, aber auch eine Entscheidungskultur im Unternehmen anzustreben ist, die Elemente aus beiden Welten – also Theorie und Praxis – konsequent berücksichtigt.

Einerseits müssen möglichst viele Führungskräfte im Unternehmen in der Lage sein, praktische Entscheidungen zu treffen und diese bei Bedarf auch treffen zu dürfen. Andererseits muss ein theoriegeleiteter strategischer Planungsprozess im Unternehmen etabliert sein, der sicherstellt, dass auf der Basis effektiver und effizienter Theorien das für das Unternehmen relevante Wissen bereitgestellt und den Führungskräften zur Verfügung gestellt wird. Dies verhindert zum einen einen Aktionsismus und zum anderen eine Theoretisierung von Entscheidungen. Für praktisch orientierte Entscheider bedeutet theoretisch informiertes Handeln vor allem Geduld und die Bereitschaft zu einer selbtkritischen und unvoreingenommenen Sicht der Dinge. Für Theoretiker bedeutet es, ein Leben mit 80-Prozent-Lösungen zu ertragen, da das theoretisch erreichbare Optimum in der Realität selten erreicht werden

kann. Gelingt diese pragmatische Herangehensweise, besteht die berechtigte Hoffnung auf Wirkung und Effektivität.

1.4 Vorgehensweise

Das Buch gliedert sich in **neun Kapitel** (► Dar. 2), die wie nachfolgend erläutert aufeinander aufbauen, um die in der Zielsetzung gestellten Fragen zu beantworten.



Dar. 2: Vorgehensweise im vorliegenden Buch

Kapitel 2 befasst sich zunächst mit dem Wesen von KMU, die ein zentrales Element dieser Publikation darstellen, da es schließlich darum geht, ein Resilienzmanagement insbesondere für diese Unternehmen zu konzipieren. Es wird gezeigt, dass sich KMU sowohl durch qualitative als auch durch quantitative Kriterien auszeichnen, woraus besondere Charakteristika der Unternehmen entstehen, die wiederum ein Resilienzmanagement in besonderem Maße erfordern.

In **Kapitel 3** wird zunächst definiert, was ein Unternehmen ausmacht. Ausgehend von der Betrachtung der Organisationseinheit Unternehmen als System

werden Überlegungen zur Systemtheorie, Kybernetik und Komplexität angestellt. Dabei werden zentrale Eigenschaften komplexer Systeme und deren Implikationen für Unternehmen diskutiert. Um die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen, müssen diese Rahmenbedingungen bekannt sein und ein Grundverständnis für Komplexität muss vorhanden sein. Die Erkenntnisse dieses Buches erfordern ein Verständnis der theoretischen und methodischen Überlegungen, um die Tragweite der Themen einordnen und Unternehmen in einem komplexeren Umfeld navigieren zu können. Letztendlich hilft es bei der Bewertung und Umsetzung strategischer Verfahren, was wiederum die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreicherer Verankerung von Resilienz erhöht. Anschließend werden Chaos, Entropie und die Bedeutung von Ordnung in diesem Umfeld behandelt. Zuletzt werden die Implikationen für die Entscheidungsfindung unter Unsicherheit diskutiert. Schließlich soll eine Unternehmensstrategie als schriftlich fixierter Plan helfen, Orientierung zu geben und Ordnung zu schaffen und bildet damit die Überleitung zum nächsten Kapitel.

Kapitel 4 beinhaltet die Ausführungen zur Thematik der Unternehmensstrategie. Dabei wird zunächst auf die Zielhierarchie eines Unternehmens und die Rolle der Unternehmensstrategie eingegangen. Anschließend werden die Begriffe Strategie und Unternehmensstrategie definiert. Es wird dargestellt, was typische Merkmale einer Unternehmensstrategie sind und wie diese nach einschlägigen Meinungen entwickelt wird. Es gibt eine Vielzahl von Arbeiten zum Thema Strategie, jedoch führt die zunehmende Komplexität zu einem erhöhten Bedarf an Resilienz, der unseres Erachtens bisher nicht konkret adressiert wurde. Wie noch zu zeigen sein wird, kann es zu Zielkonflikten zwischen klassischen Unternehmenszielen und Resilienz kommen, die eine Anpassung der Unternehmensstrategie erforderlich machen. Es wird erarbeitet, was Überlebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit für die Strategiearbeit heute und morgen bedeuten. Abschließend werden die konkreten Auswirkungen einer komplexeren Umwelt auf die Unternehmensstrategie dargestellt. Dabei wird versucht zu veranschaulichen, dass eine Strategie ohne Resilienz wie ein Kompass ist, der sich nicht mehr nach Norden ausrichtet.

Kapitel 5 befasst sich schwerpunktmäßig mit dem Ursprung, den Grundlagen und der Abgrenzung von Resilienz. In diesem Zusammenhang erfolgt auch ein kurzer Ausflug über die Ökonomie beziehungsweise Betriebswirtschaft hinaus in andere Disziplinen: Psychologie, Biologie, Ökologie, Soziologie und Philosophie. Praxisbeispiele helfen zu verstehen, wie Resilienz interdisziplinär erreicht werden kann und welche Überlegungen sich daraus für die Unternehmensstrategie ableiten lassen. Dabei lassen sich jeweils fünf Charakteristika identifizieren, die das Verständnis von Resilienz prägen. Insgesamt werden dann 25 Resilienzmerkmale miteinander verglichen und zu acht Resilienzkategorien verdichtet, die in Kapitel 6 auf ein Framework für Resilienz angewendet werden. Das letzte Unterkapitel beschäftigt sich mit der Bedeutung von Resilienz im Unternehmen und der Position, die das Resilienzkonzept bereits heute zwischen Risikomanagement und Business Continuity Management einnimmt.