

# Das resiliente Unternehmen

In den letzten Jahren hat sich die Digitalisierung in den Unternehmen mit weitreichenden Folgen deutlich beschleunigt.

**Wo wird all das enden?**

# Das resiliente Unternehmen

In den letzten Jahren hat sich die Digitalisierung in den Unternehmen mit weitreichenden Folgen deutlich beschleunigt. Wo wird all das enden? Ein (vorläufiges) Zielbild der Digitalisierung ist das selbstfahrende Unternehmen, welches verschiedene Entwicklungsstufen hin zu einer Organisation durchlaufen hat, die ein Höchstmaß an Automation kennzeichnet und deren Entscheidungen zumeist von Softwarealgorithmen und nicht mehr von Menschen getroffen werden. Die Frage, die sich stellt, ist: Können wir solchen Unternehmen trauen? Dieses Buch zeigt anhand intuitiver Modelle und anschaulicher Praxisbeispiele, wie selbstfahrende Unternehmen der Zukunft resilient werden und die Krisen der Zukunft erfolgreich meistern können.

# Der Autor



**Achim Röhe** ist Chief Operating Officer der ReqPOOL Group GmbH in Linz. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Strategieberater und Projektmanager im Bereich Analyse und Optimierung von IT-Prozessen und -systemen durch künstliche Intelligenz und digitale Business Transformation. In seinen Projekten beschäftigt er sich schwerpunktmäßig mit Zielbildern der Digitalisierung und der Fragestellung, wie hochgradig automatisierte Unternehmen krisenfest werden können.

# Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort
2	Einleitung
3	Was bedeutet Resilienz
4	Unternehmerische Resilienz als Teil des „Winning Wheels“
5	Erste Fallstudie: Interviews auswerten mit dem Winning Wheel
6	Kennzeichen resilienter Organisationen
7	Herleitung der Resilienzmaßnahmen
8	Das Resilienz-Prüfschema
9	Zweite Fallstudie: Der resiliente Finanzdienstleister
10	Das resiliente Unternehmen entsteht
11	Implementierung eines Resilienzdashboards
12	Dritte Fallstudie: Umsetzung eines Resilienzdashboard mithilfe von Standardsoftware auf Basis der Solyp-Plattform
13	Zusammenfassung
14	Dank

# Leseprobe

## 1 Vorwort

[ Zusammenfassung ]

Die Geschichte unserer Wirtschaft, aber auch unsere Gesellschaft ist gekennzeichnet von technischen Innovationen. Dieser Erfindergeist wurde vorangetrieben von Träumen, Begeisterung aber auch von Problemen, die es zu lösen galt. Während diese Entwicklungen mit Skepsis und Erstaunen von der Öffentlichkeit beobachtet wurden, kommt es seit dem Einzug des Internets zu den vielleicht weitreichendsten technologischen Veränderungen der gesamten Menschheitsgeschichte.

Die Digitalisierung wird spätestens im Jahr 2035 Unternehmen hervorbringen, die annähernd vollkommen automatisiert sind. Dazu werden sie kognitive und rationale Fähigkeiten, die bis jetzt nur Menschen hatten, an Software zu übergeben.

## 2 Einleitung

[ Zusammenfassung ]

In den letzten Jahren hat sich die Digitalisierung in den Unternehmen mit weitreichenden Folgen deutlich beschleunigt: Papierbehaftete Prozesse gehören zunehmend der Vergangenheit an, die Automation in Unternehmen nimmt zu, sei es mithilfe von Software-Robotern oder durch Algorithmen, die vielfach menschliche Interaktionen überflüssig machen. Wo wird all das enden? In seinem Buch „Das selbstfahrende Unternehmen“ beschreibt Florian Schnitzhofer das Unternehmen 2035, welches verschiedene Entwicklungsstufen hin zu einer Organisation durchlaufen hat, die ein Höchstmaß an Automation kennzeichnet. Die Frage, die sich stellt, ist: Können wir solchen Unternehmen trauen?

## 3 Was bedeutet Resilienz

[ Zusammenfassung ]

Das Wort Resilienz kommt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „abprallen“ oder „zurückspringen“. Dabei wird das Wort vielgestaltig verwendet, sodass eine griffige Universaldefinition schwerfällt. Resilienz findet man in der Werkstofftechnik, Psychologie und der Soziologie. Was aber kennzeichnet resiliente Unternehmen? In den letzten Jahren konnte man weltweit Unternehmen im Kampf gegen schwerwiegende Störungen beobachten. In der Finanzkrise infolge der Lehman-Pleite (2008), der Eurokrise (2010), dem Brexit (2016–2020) und der Coronapandemie 2020 konnte der wechselhafte Erfolg bei der Abwehr dieser Krisen festgestellt werden.

## 4 Unternehmerische Resilienz als Teil des „Winning Wheels“

[ Zusammenfassung ]

In der Corona-Krise zeigte sich, dass Unternehmen quasi unbeabsichtigt resilient gegen die wichtigste Krise der jüngeren Vergangenheit waren, wenn sie die wichtigsten Anforderungen aus der eigenen Organisation und ihrer Umwelt in Ausgleich bringen konnten. Diese Erkenntnis wurde zur Grundlage eines ersten Resilienzmodells, dem „Winning Wheel“.

## 5 Erste Fallstudie: Interviews auswerten mit dem Winning Wheel

[ Zusammenfassung ]

Um Erkenntnisse zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen und insbesondere Hinweise auf ihre Resilienz zu erhalten, ist das Winning Wheel hervorragend geeignet. Die nachfolgende Fallstudie soll dies verdeutlichen. Dabei ist es erforderlich, Texte nach Schlüsselbegriffen zu durchsuchen und sie den Dimensionen des Winning Wheels zuzuordnen. Der analysierte Text stammt aus einem Interview des VW-Vorstandsvorsitzenden Herbert Diess und verrät uns, wie der Weg zum selbstfahrenden Unternehmen verläuft.

## 6 Kennzeichen resilienter Organisationen

[ Zusammenfassung ]

Nachdem wir ein anhand eines Vorgehensmodells die Resilienz bzw. Resilienzfähigkeit von Unternehmen und Organisationen bewerten können, gilt es in einem weiteren Schritt geeignete „Schubladen“ zu entwickeln, um weitere Fragen beantworten zu können: Welche Kennzeichen müssen erfüllt sein, um resilient zu sein oder resilient handeln zu können? Dazu ist es erforderlich, noch einmal genauer auf den Begriff der Resilienz einzugehen und festzustellen, wo diese eigentlich beginnt. Daraufhin können einzelne Strategien herausgearbeitet werden.

# 7 Herleitung der Resilienzmaßnahmen

## [ Zusammenfassung ]

Im ersten Schritt gehen wir – sozusagen als Arbeitshypothese – davon aus, dass nur dasjenige Unternehmen resilient sein kann, das stets die wesentlichen Voraussetzungen zur Erlangung von Resilienz und die auf das Unternehmen einwirkenden relevanten Risiken im Blick hat. Sobald die Beziehung zwischen Resilienz und Risiko geklärt ist, nehmen wir die Resilienzmaßnahmen in den Blick, welche bislang allenfalls grob umrissen wurden. Haben wir schließlich die Maßnahmen zur Herstellung, Aufrechterhaltung und Stärkung von Resilienz zusammen sind wir in der Lage, ein Prüfschema zu entwickeln, das uns die konsequente Überwachung der unternehmerischen Resilienz ermöglicht.

# 8 Das Resilienz-Prüfschema

## [ Zusammenfassung ]

Nachdem wir die Positionierung des Unternehmens im Winning Wheel und die Resilienz-kennzeichen kennengelernt und die daraus resultierenden Maßnahmen ermittelt haben, stellen sich weitere Fragen: Wie passt das alles zusammen? Unter welchen Umständen ist die unternehmerische Resilienz denn nun zu bejahen? Und was ist letztlich das Ergebnis, das es zu ermitteln gilt?

Was uns noch fehlt, ist ein Prüfschema, dies ist nachfolgend dargestellt. Es fasst die zunächst erfolgte Herleitung der Resilienz zusammen und bringt die einzelnen Schritte in eine sinnvolle Reihenfolge und verdeutlicht die Ergebnisse und Erkenntnisgewinne, die wir auf jeder Stufe erlangen.

## 9 Zweite Fallstudie: Der resiliente Finanzdienstleister

### [ Zusammenfassung ]

Diese Fallstudie portraitiert ein Finanzdienstleistungsunternehmen, das sich 2018 entschlossen hat, seine Vertriebspartner mit digitalen Lösungen im täglichen Geschäft zu unterstützen. Das primäre Ziel war die Vermeidung von zeitraubenden administrativen Aufgaben und analogen Prozessen. Die Schwierigkeit, analoge und regulierte Prozesse kurzfristig zu digitalisieren, stellt zahlreiche Unternehmen vor eine Herausforderung. Dank der frühzeitigen Planung zur Digitalisierung des Vertriebsprozesses konnte das Unternehmen in der Corona-Krise die Fortführung des Geschäfts für nahezu alle Mitarbeiter sicherstellen.

## 10 Das resiliente Unternehmen entsteht

### [ Zusammenfassung ]

Nunmehr geht es darum, die einzelnen Bausteine zusammensetzen und Resilienz umfassend im Unternehmen zu verankern. Das wichtigste Instrument wird dabei das Resilienzdashboard sein, eine Anwendung, die Unternehmen jederzeit Auskunft über ihre Resilienzfähigkeit gibt, sowie aktuelle und zukünftige Bedrohungen bewertet. Die Unternehmenslenker werden damit in die Lage versetzt, im Bedarfsfall Maßnahmen zu treffen, ihre Wirkung zu beurteilen und auskunftsfähig gegenüber Stakeholdern innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu sein. Das Resilienzdashboard ist dabei nur ein erster Schritt in der raschen Entwicklung zu selbstfahrenden Organisationen.

# 11 Implementierung eines Resilienzdashboards

## [ Zusammenfassung ]

Da nun die Spezifikation unseres Resilienzdashboards abgeschlossen ist, geht es nachfolgend um die technische Umsetzung und die nachfolgende Einführung des neuen Systems. Zuvor sind allerdings noch einige wichtige Entscheidungen zu treffen.

Hierzu gehört zunächst die Frage nach dem „Make or Buy“, also der Entscheidung, ob für das Resilienzdashboard Standardsoftware einsetzbar oder doch eine Individualentwicklung zielführender ist.

# 12 Dritte Fallstudie:

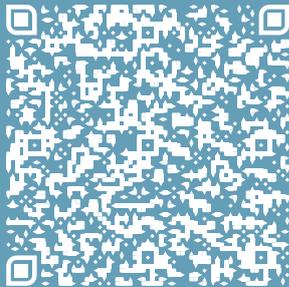
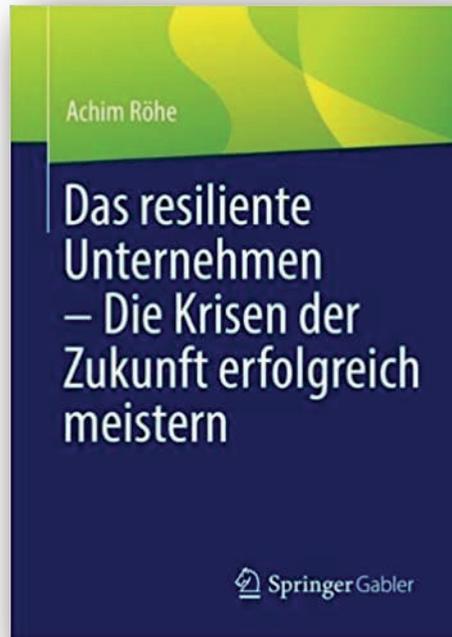
## Umsetzung eines Resilienzdashboard mithilfe von Standardsoftware auf Basis der Solyp-Plattform

## [ Zusammenfassung ]

Gibt es eigentlich Standardsoftware, in der sich ein Resilienzdashboard abbilden lässt? Eine Marktanalyse führt uns zu einem Unternehmens aus Düsseldorf, das es sich zur Aufgabe gemacht, das strategische Management von Unternehmen mithilfe einer integrierten Unternehmensplattform zu unterstützen, welche die Entwicklung von Strategien ermöglicht und den strategischen Entscheidungsprozess begleitet.

Auf Basis dieser Plattform lässt sich ein durchgehender Krisenmanagementprozess aufsetzen, der es ermöglicht, Störungen und Maßnahmen dezentral zu erfassen, sie zentral zu koordinieren und in regelmäßigen Abständen einen aktualisierten Businessplan und Reportings zu erstellen.

# Fakten



**amazon**

Autor:	Achim Röhe
Verlag:	Springer Gabler
ISBN-10:	3662648148
ISBN-13:	978-3662648148
Umfang:	195 S. 36 s/w-Abbildungen
Einband:	Taschenbuch

# Anfrage

## Ich möchte:

- Buchfahnen
- ein Rezensionsexemplar
- einen Redaktionsbesuch/Interviewtermin mit Achim Röhe vereinbaren
- Achim Röhe zu einem TV-Termin einladen
- an einem Vortrag von Achim Röhe teilnehmen

# Kontakt

Medium/Redaktion

Position

Name, Vorname

Telefon

E-Mail