



## 10 Tipps für unternehmerische Resilienz von Uwe Rühl

Unternehmerische Resilienz zu erreichen, ist kein einfaches Unterfangen. Und um ehrlich zu sein: Sie werden DIE Resilienz nie erreichen. Dafür ändert sich das Umfeld Ihres Unternehmens zu schnell. Aber es muss unser Ziel als verantwortungsbewusste Unternehmerinnen und Unternehmer sein, Resilienz mit Methoden und Ansätzen zu verfolgen. Es ist allerdings ein Leichtes, sich im Dschungel der vielen Themen und der laufenden Änderungen zu verlaufen. Frust und Verzweiflung können schnell die Folge sein, ja schiere Angst um die Überlebensfähigkeit des eigenen Unternehmens. Sie sind nicht Unternehmerin oder Unternehmer geworden, um hier aufzugeben oder vor Schreck zu erstarren.

Ich habe Ihnen hier die wichtigsten Ideen zusammengetragen, wie Sie mehr Resilienz in Ihr Unternehmen bringen können. Nehmen Sie sich ein Thema nach dem anderen vor und experimentieren Sie damit. Schritt für Schritt kommen wir näher an die Fähigkeit zu überleben UND zu wachsen:

[Survive \*\*AND\*\* Prosper!](https://surviveandprosper.com) (©surviveandprosper.com)

### Tipp 1 – Scannen Sie laufend das Umfeld Ihres Unternehmens

Definieren Sie die für Sie wichtigen Themen, die Sie im Blick behalten wollen. Binden Sie unterschiedliche Personen im Unternehmen mit ein, deren regelmäßige Aufgabe es ist, in diesem Themenfeldern nach Veränderungen, Trends und vor allem schwachen Signalen Ausschau zu halten.

Wichtig ist, dass dies regelmäßig und laufend geschieht. Einmal pro Jahr ist zu wenig, um schnell auf Änderungen reagieren und die Weichen Ihres Unternehmens stellen zu können.

Definieren Sie Informationsquellen (wie Fachveröffentlichungen, Trendreports, eigene Datenquellen) und schulen Sie laufend alle Beteiligten darin, die Informationen und Daten auswerten zu können. Bestehen Sie darauf, dass wichtige Themen und „seltsame“ Änderungen, die schwer zu interpretieren sind, sofort auf Ihrem Schreibtisch landen.



## RUCON GROUP

Themenfelder, die Sie scannen sollten sind:

- Markttrends,
- Technologietrends (auch außerhalb Ihres Kerngeschäfts),
- Veränderungen in der Cyber-Security-Lage,
- Veränderungen in der geographischen Sicherheitslage (vor allem dort, wo Ihre Lieferanten sitzen),
- gesetzliche und aufsichtsbehördliche Änderungen,
- gesellschaftliche Veränderungen/Geschäftsklima und
- viele andere mehr.

### **Tipp 2 – Identifizieren Sie Risiken und Chancen aus Ihrem Umfeldscan**

Es ist wichtig, Änderungen so zu bewerten, dass Sie Handlungsalternativen erkennen und verfolgen können. Welche Risiken ergeben sich? Was können Sie dagegen unternehmen? Was ist mit Chancen? Wie wollen Sie diese ergreifen? Was wollen oder müssen Sie bewusst „aussitzen“ und weiter beobachten?

Risiko- und Chancen-Management hat damit zu tun, bewusste Entscheidungen zu treffen! Entscheidungen benötigen aber genügend Wissen, um Signale bewerten zu können. Bilden Sie Mitglieder Ihrer Organisation fort oder suchen Sie sich (externe) Verbündete!

Wir bieten dieses Service an in unserem Produkt [MSaaS](http://www.msaas.com) – Management-System as a Service.  
([www.msaas.com](http://www.msaas.com))

### **Tipp 3 – Dynamisch planen, statt 5-Jahres-Pläne schmieden**

Es ist für jedes Unternehmen wichtig zu wissen, wo die Reise hingeht – das steht außer Frage. Aber: können wir noch wirklich 5-Jahres-Pläne machen, die wir dann exakt umsetzen? Ok, mit Ausnahme für Hausbanken vielleicht, die solche Pläne gerne zur eigenen Beruhigung brauchen.



## RUCON GROUP

Jim Collins hat in einer Reihe seiner Bücher Tipps gegeben, wie ein Unternehmen planen sollte. Große, herausfordernde Ziele mit einem Planungshorizont von über 15 Jahren und dann den Weg zum Ziel eher dynamisch finden. Jim Collins rät auch, sich in guten Jahren nicht zu sehr zu verausgaben und in schlechteren Jahren dafür zu stagnieren. Er empfiehlt sogenannte 20-Meilen Märsche, ob bei gutem oder schlechtem Wetter Richtung Ziel.

Der Planungshorizont selbst wird wohl eher kürzer, aber immer mit dem großen Ziel in den Augen. Jahresziele, Quartalsziele sind für viele „agile“ Unternehmen die Realität. Objectives and Key Results ist eine solche Methode.

### **Tipp 4 – Risiko- und Chancenmanagement ist Tagesgeschäft**

Über Risiken und Chancen haben wir bereits in Tipp 2 gesprochen. Hier geht es mir darum, dass wir Risiko- aber auch Chancenmanagement als Tagesaufgabe verstehen. Risiken und Chancen laufend im Blick haben, die abgeleiteten Maßnahmen aktiv steuern. Das ist Tagesjob der Führungskraft.

Und dabei sollten wir möglichst die Gesamtheit der Risiken und Chancen im Blick behalten, sowie alle Maßnahmen, die dazu beitragen. Diese Haltung sollte in unsere DNA übergehen und Bestandteil von Produkten und Services sein. Security by Design und Security by Default, Privacy by Design und Privacy by Default, Service Excellence by Design und Service Excellence by Default; die Liste könnte nun beliebig erweitert werden.

Bauen Sie Risiko- und Chancenaspekte in Ihre Entwicklungsplanung ein. Egal, ob in die Sprint-Planung und Definition of Done oder als „Quality“ Gates.



## RUCON GROUP

### **Tipp 5- Kompetenz und Wissen als Kernwert des Unternehmens verstehen**

Wissen, oder wie die Normenwelt es nennt -Kompetenz-, sind ein Kernwert des Unternehmens. Es braucht auch hier einen klaren Blick auf das Ziel des Unternehmens, aber auch auf jeden einzelnen kurzfristigen Abschnitt des Weges zum Ziel. Welches Wissen brauchen wir? Haben wir dies im Unternehmen oder können dies selbst erzeugen? Wie? Wie wird Wissen im Unternehmen gehalten und verfügbar gemacht? Welches Wissen kann auf dem „Markt“ zugekauft werden? Wie kann dieses externe Wissen in eigene Kompetenz integriert werden?

Dazu braucht es auch hier dynamische Ansätze, einfach zu nutzende Systeme mit denen Wissen erfasst und strukturiert werden kann. Coaching und Mentoring sind weitere wichtige Bausteine. Und: es darf und soll rechtzeitig die Hand gehoben werden, wenn Wissen vielleicht doch (noch) nicht ausreichend vorhanden ist. Es gilt immer: in der Lage sein, aktiv zu steuern. Also, besser Wissen aufbauen, als auf Halbwissen falsche Annahmen treffen!

### **Tipp 6 – Der Situation bewusst sein**

Im militärischen Bereich hat sich der Begriff der Situational Awareness entwickelt. Es geht darum, dass Piloten im Einsatz eine Situation schnell erfassen und richtig einordnen können. Dann können diese hoffentlich richtig reagieren.

Auch im Unternehmensalltag kommen wir laufend in Situationen, die eine schnelle, intuitive Erfassung der Situation nötig machen. „Ist diese E-Mail echt oder eine Phishing Mail?“ „Wie kann ich die Störung der Produktionsstraße schnell beheben?“

In Fragen wie solchen brauche alle Mitglieder Ihrer Organisation Situational Awareness. Dies kommt meist aus Erfahrung, Training und - Sie werden das Wort nicht mögen- Drill. Nur durch wiederholtes Tun, Erfahren und Lernen kann unser Gehirn bereits auf der unbewussten Ebene richtige Entscheidungen treffen. Häufig werden in Hektik genau unbewusst die falschen Entscheidungen getroffen – Klick! Die Schadsoftware lädt sich nach...

Üben, üben, üben – unser Gehirn braucht das, um Situational Awareness aufzubauen!



## **Tipp 7 – Bausteine zusammensetzen**

Silodenken bringt uns nicht weiter, vor allem wenn es darum geht, die Resilienz eines Unternehmens zu verbessern! Wir brauchen dann einen möglichst integrierten Blick auf die Risiken und Chancen in der Organisation. Dazu haben wir oben schon geschrieben.

Nun geht es darum, die vielen Themen wie Informations- und Cyber-Security, Continuity-Management, Datenschutz, Service-Exzellenz, Produktqualität, Umweltaspekte, Energieeffizienz und so weiter miteinander zu verzahnen. Diese Themen gehen alle Ihre Produkt- und Serviceverantwortlichen etwas an und müssen von allen vorangetrieben werden. Dreh- und Angelpunkt sind dafür die Prozesse und Verfahren, die Sie brauchen, um Ihr Produkt oder Ihren Service von der Entwicklung zum Kunden und nachher wo nötig, auch wieder zum Recycling zu bringen – der ganze Lebenszyklus ist relevant.

## **Tipp 8 – Entscheidungen dort treffen, wo die Expertise sitzt**

Sie treffen alle Entscheidungen selbst? Dann müssen Sie der einzige Experte zu allen Themen sein, die Sie betreuen. Unternehmen, die nach Resilienz streben, treffen Entscheidungen dort, wo die Expertise sitzt, so nah wie möglich am Produkt oder Service.

Sorgen Sie dafür, dass klar ist, welche Entscheidungen unbedingt über Ihren Tisch laufen müssen und welche die einzelnen Verantwortlichen selbst treffen sollen. Definieren Sie den Entscheidungsrahmen und bitte: halten Sie sich auch selbst daran! Klare Vorgaben, wann etwas zu Ihnen „eskaliert“ werden muss, gehören zu solchen Entscheidungsrahmen dazu.



## RUCON GROUP

### **Tipp 9 – Kennzahlen, die Sie wirklich brauchen festlegen**

Gemessen und bewertet kann so vieles werden. Aber es gilt: weder der Blindflug noch ein überzogener Kontrollwahn bringt uns weiter. Wir müssen uns auf die Themen stürzen, die wir wirklich bewerten wollen, weil wir dies entweder selbst beeinflussen wollen oder müssen oder weil wir aus den Erkenntnissen Rückschlüsse für spätere Entscheidungen ziehen wollen.

Überlegen Sie: was wollen wir steuern können, welche Daten brauchen wir dazu und wo fängt für uns der Steuerungsbedarf an (Abweichungen von „Normalwerten“ oder Trends) und welche Messpunkte brauchen wir, um solche Analysen durchzuführen.

Kurzer Merksatz:

- Was will ich managen?
- Was muss ich dazu monitoren?
- Was muss ich dazu messen?

### **Tipp 10 – CIP – Continuous Innovation Process**

Viel wurde schon über „lernende Organisationen“ geschrieben und gesprochen.

Auch wenn dies eine Grundweisheit ist:

**wir müssen lernen; laufend!**

Wichtig ist mir aber, dass Ihr Unternehmen erstens einen stabilen Geschäftsbetrieb hat, der in der Lage ist, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen und die Ausgaben des Unternehmens zu zahlen und Sie, zweitens, immer ein paar Eisen im Feuer haben, die Ihren Marktanteil in der Zukunft sichern, evtl. sogar ausbauen können.

Peter Kotter nannte das „Die Kraft der zwei Systeme“. Er meinte damit, dass ein Unternehmen immer einen stabilen Geschäftsbetrieb braucht, in dem es auch ordentlich zugehen darf mit Prozessen, Funktionsbeschreibungen usw. Dazu braucht das Unternehmen aber die Freiheit, zu improvisieren und innovieren. Neue Dinge testen und mit dem Kunden neue Service und Produkte entwickeln. Dabei werden Sie viele Experimente verwerfen, ein paar werden aber hoffentlich dabei sein, die Ihr „nächstes großes Ding“ sind.



Ich hoffe, diese 10 Tipps helfen Ihnen und geben Ihnen Impulse auf dem Weg zur Resilienz Ihrer Organisation.

Wir unterstützen Unternehmen dabei, diesen Weg zu beschreiten. Durch unsere Services von **MSaaS** (Managementsystem as a Service) können Sie gezielt Ihren Expertenpool um unsere Experten erweitern. Wir stehen Ihnen dabei laufend als Sparringspartner für alle diese Themen zur Verfügung.

Und wir helfen dabei, Routineaufgaben beim Betrieb Ihres Managementsystems zu erledigen. Damit Sie frei sind für die Themen, die Sie resilienter machen.



[www.rucon-group.com](http://www.rucon-group.com)



[\\_Das Buch](#)



[www.msaas.com](http://www.msaas.com)



[Newsletter](#)

[#SURVIVEANDPROSPER](#)