



Unternehmerische Resilienz: Mehrdimensional zu denken und breit zu adressieren

AK Werteorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen *

Unternehmen operieren in einem zunehmend komplexeren Umfeld. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Einerseits sind in vielen Bereichen bis dato ungesehene technologische Fortschritte zu verzeichnen, andererseits führen Spezialisierung, Arbeitsteilung und Internationalisierung zu mehr „Berührungspunkten“ und damit einer Ausweitung der Menge der relevanten Stakeholder, die es individuell zu managen gilt. Auch ist eine zunehmend interessierte Öffentlichkeit zu beobachten, welche das Verhalten von Unternehmen und die daraus resultierenden Konsequenzen genauer betrachtet und gegebenenfalls über Soziale Medien öffentlich thematisiert. Schließlich sind auf politischer Ebene zunehmende Komplexitäten beobachtbar, so beispielsweise innenpolitisch Defragmentierungstendenzen und außenpolitisch De-Coupling Ambitionen bis hin zu kriegerischen Konfrontationen.

In einem solchen Umfeld ist es nicht überraschend, dass Unternehmen vermehrt mit "Schocks" konfrontiert werden, die – insbesondere bei mittelständischen Unternehmen – teilweise das Geschäftsmodell grundlegend in Frage stellen und damit existenziellen Charakter haben. Als Reaktion darauf wird häufig der Aufbau "unternehmerischer Resilienz" gefordert (The Economist Group 2022). Resilienz wird dabei einerseits als "Schock-Absorptionsfähigkeit" der Organisation und andererseits als "Problem-Lösungskompetenz" der beteiligten Akteure verstanden (etwa PwC 2023). Das bedeutet, dass die aufzubauende Resilienz das Unternehmen befähigen soll, Krisen und Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, nicht nur durch Reaktion, sondern auch durch aktive Vorbereitung und Anpassung. In diesem Sinne grenzt sich zum einen der Aufbau unternehmerischer Resilienz ab von einem – notwendigen – unternehmerischen Ri-

* AK Werteorientierte Führung in mittelständischen Unternehmen | Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. | sg@schmalenbach.org
Federführende Autoren: Prof. Dr. Sebastian Feichtmair, Duale Hochschule Baden-Württemberg | Dr. Matthias Leclerc, flatexDegiro Bank AG | Prof. Dr. Marc Steffen Rapp, Philipps-Universität Marburg
Die Autoren bedanken sich bei den Mitgliedern des Arbeitskreises für wertvolle Impulse und Hinweise zu dem Thema und den Beitrag.

sikomanagement und zeichnen sich zum anderen resiliente Unternehmen durch die Fähigkeit aus, sich flexibel an Veränderungen anzupassen und Krisen als Gelegenheiten für Wachstum und Verbesserung zu nutzen.

Doch wie sollten Unternehmer und Manager vorgehen, um unternehmerische Resilienz aufzubauen? Aus unserer Sicht gilt es zunächst notwendigerweise anzuerkennen, dass unternehmerische Resilienz mehrdimensional ist und entsprechend breit und ganzheitlich betrachtet werden sollte. Konkret argumentieren wir, dass Unternehmer und Manager unternehmerische Resilienz operativ und strategisch denken müssen. Dabei sollten sie operativ nicht nur die operative Geschäftstätigkeit, sondern auch die finanzielle Situation und die Unternehmenskultur im Blick nehmen. Strategisch sollten sie mittels Antizipation, Simulation und Training Fähigkeiten aufbauen, welche unternehmerische Resilienz langfristig in der DNA des Unternehmens verankern.

Nachfolgend diskutieren wir in drei Thesen die aus unserer Sicht wesentlichen Dimensionen unternehmerischer Resilienz sowie die vielversprechendsten Lösungsansätze.

These 1: Unternehmen müssen sich operativ resilient aufstellen.

Unternehmen sehen sich in ihren Geschäftsprozessen einer Vielzahl operationeller Risiken ausgesetzt. Diese Risiken können auf fehlerhaften Prozessen, unzureichenden Kontrollen, menschlichem Versagen, Systemfehlern oder externen Einflüssen beruhen. Letztere können beispielsweise zu Rechts- und politischen Risiken führen. Operationelle Risiken können durch Maßnahmen wie Mitigation (bzw. Elimination), Transfer (z.B. durch Auslagerung oder geeignete Versicherungen) oder Akzeptanz gemindert werden (Ashby 2022).

In der öffentlichen Diskussion gewinnen insbesondere Cyber-Risiken unter den operationellen Risiken an Aufmerksamkeit. Die Bedrohung durch Angriffe auf die IT- und Kommunikationsinfrastruktur wird voraussichtlich nicht abnehmen, da nahezu wöchentlich schwerwiegende Angriffe auf Unternehmen und öffentliche Institutionen bekannt werden. Unternehmen müssen daher Maßnahmen ergreifen und Investitionen tätigen, um mit der wachsenden Komplexität ihrer Systeme und der zunehmenden Leistungsfähigkeit der Angreifer Schritt zu halten.

Die Resilienz von Unternehmen kann auch durch schwerwiegende Fehler des eigenen Personals oder Betrug von internen oder externen Akteuren bedroht werden. Zusätzlich wird die operative Resilienz beispielsweise durch veraltete Maschinen, unzureichend ausgebildete Mitarbeiter oder nicht ausgereifte Prozesse oder Systeme gefährdet.

Maßnahmen zur Sicherstellung der operativen Resilienz lassen sich in "notwendige" und "hinreichende" Maßnahmen unterteilen:

- Notwendige Maßnahmen schaffen strukturelle Voraussetzungen für die Prävention, angemessene Reaktion und Bekämpfung von operativen Schadensfällen. Dazu gehören sauber dokumentierte Prozesse und Kontrollen, die konsequent umgesetzt werden müssen. Hohe Transpa-

renz ist ebenfalls entscheidend für den Schutz gegen Bedrohungen der operativen Resilienz.

- Hinreichende Maßnahmen reduzieren direkt das Schadenspotenzial und gehören zu den oben genannten Mitigationsmaßnahmen. Beispiele hierfür sind Anti-Viren-Software, die Verwaltung von Firewalls, Monitoring-Tools, Schulungsmaßnahmen usw. Darüber hinaus können Versicherungen potenziell den Schaden reduzieren. Zu den Mitigationsmaßnahmen gehören auch angemessene Notfallkonzepte. Politische oder Rechtsrisiken können durch regelmäßiges Screening relevanter Entwicklungen und die frühzeitige Entwicklung von Alternativansätzen abgemildert werden.

Unternehmen sollten für ihre operative Resilienz sowohl notwendige als auch hinreichende Maßnahmen sicherstellen. Dazu gehört es, sich zunächst umfassend über die Risiken bewusst zu werden. Ansatzpunkte hierfür ergeben sich aus einem Risk Control Self Assessment (RCSA) oder einer Schutzbedarfsanalyse (analog zum BSI-Grundschutz).

Falls nicht alle erkannten Risiken transferiert werden können, sollte sich ein Unternehmen über die statistisch sinnvoll erwartbaren Schadenshöhen im Klaren sein. Die RCSA bildet den Ausgangspunkt. Darüber hinaus sollten Unternehmen Schadensfälle (realisiert und unrealisiert) sammeln und bewerten. Durch die Kombination dieser beiden Untersuchungsbereiche lässt sich die erwartete Schadenshöhe (mit Zeithorizont und Konfidenzintervall) statistisch ableiten. Die verschiedenen oben genannten Reaktionstypen fließen dabei mit ein.

Eine solche Analyse ermöglicht es der Unternehmensleitung, abzuschätzen, was im schlimmsten Fall durch operationelle Risiken zu erwarten ist. Gleichzeitig können den Kosten für Mitigationsmaßnahmen die ermittelten Schadenshöhen gegenübergestellt werden. Operationelle Risiken erfordern eine umfassende Betrachtung des gesamten Unternehmens, um durch frühzeitiges Erkennen und darauf aufbauende Mitigations- oder Transferstrategien gesteuert zu werden. Die statistische Ermittlung einer erwartbaren Schadenshöhe bildet dabei die Grundlage für die notwendige Kapitalpufferabdeckung.

Die oben ausgeführten Überlegungen beziehen sich auf die Sicherstellung der operativen Resilienz auf das Unternehmen bezogen bei gegebenem Geschäftsmodell. Spannt man den Blickwinkel weiter und ruft sich die Portfoliotheorie von Markowitz in Erinnerung, welche den „Wert“ von Risikodiversifikation aufzeigt (Markowitz 1952), dann lässt sich Resilienz auch durch intelligente Kombination von Geschäftsfeldern und Absatzmärkten steigern. Die daraus resultierende breitere Basis der Geschäftstätigkeit und die damit einhergehende interne Risikodiversifizierung, muss gegebenenfalls in Anbetracht wechselnder Sentiments „pro Fokussierung“ beziehungsweise „pro Diversifizierung“ gegen einen temporären Konglomeratsabschlag abgewogen werden. Auch muss eine breit aufgestellte Geschäftstätigkeit in der Managementstruktur reflektiert und fest und klar verankert sein.

These 2: Unternehmen müssen finanzielle Resilienz aufbauen.

Unternehmen sind auf den Zugriff auf finanzielle Ressourcen angewiesen, um handlungsfähig zu sein. Dieser Bedarf ergibt sich zum Ersten aus vertraglichen Verpflichtungen, die erfüllt werden müssen, zum Zweiten aus der Notwendigkeit auf negative externe Entwicklungen zu reagieren und zum Dritten aus dem Bedürfnis sich ergebende Chancen wahrnehmen zu können. Während der erste Punkt darauf abzielt, eine Insolvenz zu verhindern oder abzuwenden, zielt der zweite und insbesondere der dritte Punkt darauf ab, "finanzielle Flexibilität" bereitzustellen (Rapp, Urban und Schmid 2014).

Idealerweise generiert das operative Geschäft ausreichend finanzielle Mittel. Dies ist jedoch nicht immer der Fall. Im Jahr 2022 wurden viele Unternehmen, insbesondere solche mit hoher Verschuldung, von explodierender Inflation und anschließend rapide steigenden Zinsen überrascht. Das Handelsblatt (Schepppe et al. 2024) berichtet, dass im Jahr 2023 mehr als 15.000 Unternehmen Insolvenz angemeldet haben und für 2024 eine erwartete Zunahme von rund 30 Prozent prognostiziert wird.

Auch die zuvor beschriebenen operationellen Risiken können leicht zu empfindlichen finanziellen Verlusten führen, die nicht selten zu unerwünschten Konsequenzen wie reduziertem Potential für gewünschte oder notwendige Ausschüttungen an die Familie, dem Bruch von Covenants oder sogar ernsthaftem Restrukturierungsbedarf führen. Letzterer ist in der Regel nicht nur für die Eigentümer unerfreulich, sondern geht häufig auch mit negativen Konsequenzen für das Personal einher, wie beispielsweise Stellenabbau. Darüber hinaus bindet er Management- und Mitarbeiterkapazitäten, die vor dem Hintergrund des Personalmangels und des allgemeinen Transformationsbedarfs dringend für Transformationsprojekte benötigt werden.

Firmen sollten sich daher auf solche unvorhergesehenen Ereignisse mit Szenario-Analysen und Stresstests vorbereiten. Eine strukturierte Finanzplanung ist hierfür unerlässlich, basierend auf einer Definition von unternehmensspezifischen "Risikofaktoren". Das bedeutet, Faktoren zu identifizieren und auszuwählen, die das operative Geschäft und damit die Fähigkeit zur Generierung finanzieller Mittel wesentlich beeinflussen können. Die Finanzplanung sollte dann entsprechend angepasst werden, um diese definierten Risikofaktoren und ihre prognostizierte Entwicklung als Annahme explizit zu berücksichtigen. Auf dieser Grundlage können verschiedene Szenarien leicht evaluiert werden, die im Rahmen von Workshops unter Zuhilfenahme externer Studien entwickelt werden. Insbesondere Extremszenarien können dabei interessante Einblicke in den potenziellen "Zusatzbedarf" gewähren. Ad-hoc Stress-Tests, die wesentliche Werttreiber des Geschäftsmodells signifikant variieren, sollten diese Analyse ergänzen, um "undenkbare" Szenarien zu modellieren.

Anschließend sollten entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Hierbei ist es wichtig, auf eine ausreichende Kapitalisierung und eine angemessene Bilanzstruktur zu achten. Zum einen sollte die Schuldentragfähigkeit des Unternehmens genau analysiert werden, und gegebenenfalls sollte der Leverage reduziert werden. Aktuelle Studien legen nahe, dass Unternehmen, die über eine ihrem Geschäftsmodell angemessene Kapitalisierung verfügen, höher bewertet werden (Gleißner, Rapp und Reek 2024;

Günther et al. 2024). Zum anderen ist die Liquiditätssituation zu berücksichtigen, und es sollte ein gesundes Maß an Liquidität vorbehalten werden. Studien zeigen, dass börsennotierte Unternehmen, für die Aktionäre finanzielle Flexibilität als besonders relevant erachten, relativ mehr Liquidität akkumulieren (Rapp, Urban und Schmid 2014).

Um eine ausreichende Kapitalisierung zu erreichen, sollten verschiedene Stellhebel in Betracht gezogen werden: von der Einbehaltung von Gewinnen über den Verkauf operativ und strategisch nicht relevanter Assets bis hin zum effizienten Working Capital Management. Zusätzlich können alternative Finanzierungsoptionen, wie Factoring, Leasing, Schuldverschreibungen oder Grüne Anleihen in Erwägung gezogen werden. Das Zukunftsfinanzierungsgesetz erlaubt beispielsweise wieder Mehrstimmrechtsaktien in Deutschland (Fiesenig, Rapp und Schiereck 2024). Insgesamt sollte dies im Allgemeinen den finanziellen Spielraum erhöhen.

These 3: Unternehmen müssen kulturell resilient werden

Spektakuläre Fälle der jüngeren Vergangenheit verdeutlichen weiterhin die Gültigkeit des Ausspruchs von Peter Drucker: "Culture eats strategy for breakfast" (Hirth und Markert 2023). Unternehmen, die ein an sich funktionierendes Geschäftsmodell hatten, sind an ihrer Kultur – insbesondere der Führungskultur – gescheitert. Kulturelle Probleme können den Unternehmenserfolg beeinträchtigen oder sogar die Existenz der Firma infrage stellen. Diese können vielschichtig auftreten, unter anderem in den Bereichen ESG, Diversität oder Compliance. Die Auswirkungen einer schlechten oder nicht mehr zeitgemäßen Kultur können zu "Shitstorms" in der Presse oder in sozialen Medien führen oder zu ungewollten Management-Wechseln. Kulturelle Fehlentwicklungen können zu einem Führungsverständnis führen, das gravierende Folgen haben kann und Betrug in großem Umfang ermöglicht. Kulturelle Defizite können auch zu einem unangemessenen Umgang mit Fehlern führen, was – wenn Fehler nicht mehr zu vertuschen sind – für das Unternehmen existenzielle Folgen haben kann.

Kulturelle Probleme sind weniger greifbar als diejenigen, die die finanzielle oder die operationelle Resilienz bedrohen können. Daher ist es wichtig, ein sensibles Instrumentarium zu etablieren, das auch schwache Frühwarnindikatoren erkennt.

In der aktuellen Situation des Fachkräftemangels ist kulturelle Resilienz eine wichtige Aufgabe des Managements. Es gilt nicht nur, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, sondern sie auch im Sinne einer "Retention Culture" mittel- oder langfristig zu binden. Nur mit einer funktionierenden und zeitgemäßen Kultur sind die Mitarbeiter bereit, sich für das Unternehmen einzusetzen. Für das Management bedeutet dies, die Facetten einer guten Kultur – überzeugende Leadership, Wertschätzung und Partizipation – auszubalancieren.

Es ist die Aufgabe der Unternehmensführung – und nicht nur des Personalbereichs –, die bestehende Kultur regelmäßig auf ihre Zeitgemäßheit und Angemessenheit im Hinblick auf den Unternehmenszweck zu prüfen. Hier kommt auch dem Aufsichtsorgan eine wichtige Rolle zu, da es die Unternehmensleitung und die von ihr gelebte und geförderte Kultur kritisch

begleiten muss. Spektakuläre Fälle gingen häufig mit einer schwachen Kontrollfunktion und Corporate Governance einher.

Bei kulturellen Diskrepanzen sollten Gegenmaßnahmen geprüft werden, und es ist sicherzustellen, dass ihre Wirkung auch schnell genug greifen kann.

Fazit: Strategische Resilienz erfordert Antizipation, Simulation und Training

Es reicht nicht aus, theoretisches Wissen über Krisenbewältigung zu besitzen. Vielmehr kommt es darauf an, dieses Wissen in die Tat umzusetzen und durch kontinuierliches Training zu verfestigen. Resilienz, wie wir bereits erläutert haben, ist die Fähigkeit eines Unternehmens, Krisen und Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Doch allein das Verständnis dieses Konzepts genügt nicht, um in Zeiten der Krise effektiv zu handeln. Vielmehr ist es von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen permanent und strategisch fundiert in die Übung und das Training ihrer Resilienz investieren. Durch die regelmäßige Simulation von Krisenszenarien können Unternehmen ihre Mitarbeiter darauf vorbereiten, in realen Krisensituationen rasch und effektiv zu handeln. Dabei geht es nicht nur um die Simulation von Worst-Case-Szenarien, sondern auch um das Einüben von Entscheidungsfindung, Zusammenarbeit und Kommunikation unter Druck.

In diesem Kontext spielt die Antizipation von Krisen eine entscheidende Rolle. Eine effektive Simulation im Rahmen von Workshops ist eine zielführende Methode, um Unternehmen auf potenzielle Krisensituationen (Giesen 2022) vorzubereiten. Dabei sollten folgende Aspekte beachtet werden:

1. Simulation von Szenarien: Unternehmen sollten nicht nur das Wahrscheinliche und Normale denken, sondern sich im Rahmen von Brainstorming mit Worstcase-Szenarien befassen, um potenzielle Krisensituationen abzubilden. Dies hilft Führungskräften und Teams, sich mental auf solche Herausforderungen vorzubereiten.
2. Frühwarnsysteme entwickeln: Relevante Indikatoren müssen identifiziert und implementiert werden, um Frühwarnsysteme zu entwickeln, die auf Anzeichen einer aufkommenden Krise hinweisen.
3. Bewertung von Auswirkungen: Unternehmen können die potenziellen Auswirkungen einer Krise auf ihr Geschäft im Voraus bewerten und Strategien sowie Maßnahmen zur Risikominderung entwickeln.
4. Optimierte Zusammenarbeit und Kommunikation: Die Simulation von Krisenszenarien fördert die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen und Teams, was die Koordination und Reaktionsfähigkeit in einer Krise verbessert und Entscheidungsfindung auch unter Druck ermöglicht.
5. Anpassung von Geschäftsprozessen: Simulationen ermöglichen es Unternehmen, im Voraus Anpassungen vorzunehmen, um die Prozesse krisensicherer zu gestalten.

Solche Simulationen ermöglichen zwar keine genaue Vorhersage von Krisen. Sie bereiten Unternehmen jedoch besser auf verschiedene Eventualitäten vor, um ihre Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung von Krisen zu stärken. Dies schafft die Grundlage für eine langfristige Resilienz, da resiliente Unternehmen nicht nur Rückschläge kurzfristig überwinden, sondern auch die Gelegenheit nutzen, um langfristiges Wachstum zu fördern.

Daher schlagen wir vor, Workshops (Gilad 2009; Hilbig 2022) durchzuführen, die sich auf die Antizipation, Simulation und das Training von Führungskräften konzentrieren, um die Resilienz eines Unternehmens zu stärken und seine Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung von Krisen zu verbessern.

Literatur

Ashby, S. 2022. *Fundamentals of Operational Risk Management: Understanding and Implementing Effective Tools, Policies, and Frameworks*. London: Kogan Page.

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI). 2023. Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2023. [online] https://www.bsi.bund.de/DE/Service-Navi/Publikationen/Lagebericht/lagebericht_node.html.

Fiesenig, B., M.S. Rapp, D. Schiereck. 2024. Zukunftsfinanzierungsgesetz und Börsenneuotierungen: Was lässt die Wiedereinführung von Mehrstimmrechtsaktien erwarten? *Corporate Finance* vom 26.01.2024 (01-02): 17-23.

Giesen, K. 2022. *Quick Guide Krisenfrüherkennung im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Gilad, B. 2009. *Business War Games: How Large, Small and New Companies Can Vastly Improve Their Strategies and Outmaneuver the Competition*. Newburyport: Career Press.

Gleißner, W, M.S. Rapp, A. Reek. 2024. Playing Safe: Financial Sustainability of European Listed Family Firms. Arbeitspapier.

Günther, T., D.Y. Fuhrmann, W. Gleißner, C. Walkshäusl. 2024. Finanzielle Nachhaltigkeit – Kennzahlen, empirische Evidenz und praktische Anwendung. *Controlling* 36(1): 4-13.

Hilbig, H. 2022. *Shaping the Future of Your Business. How To Enable Your Organisation To Manage Market Changes and Crises*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Hirth, S., T. Markert. 2023. *Neue Perspektiven auf Strategie und Innovation. Success & Failure Stories aus der Praxis deutscher Industrieunternehmen*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Markowitz, H. 1952. Portfolio Selection. *Journal of Finance* 7: 77-91.

Mavropulo, O., M.S. Rapp, I. Udoieva. 2021. Value-based management control systems and the dynamics of working capital: Empirical evidence. *Management Accounting Research* 52: 100740.

- PwC. 2023. Global Crisis and Resilience Survey 2023 – Die Resilienz Revolution hat begonnen. *PwC Deutschland*. [online]
<https://www.pwc.de/de/managementberatung/pwc-deutschland-global-crisis-and-resilience-survey-2023.pdf>
- Rapp, M.S., D. Urban und T. Schmid. 2014. The value of financial flexibility and corporate financial policy. *Journal of Corporate Finance* 29: 288–302.
- Scheppe, M., F. Kolf, K. Terpitz, A. Müller, A. Schütze, P. Köhler. 2024. Warnung vor bis zu 30 Prozent mehr Firmenpleiten. *Handelsblatt* [online]
www.handelsblatt.com/unternehmen/management/insolvenzen-warnung-vor-bis-zu-30-prozent-mehr-firmenpleiten/100002171.html.
- The Economist Group. 2022. *Unternehmerische Resilienz*. [online]
<https://impact.economist.com/projects/resilience-reimagined/reports/ExecutivePage/ECO062—Iron%20Mountain%20Report-DE.pdf>.