

# Unternehmerische Resilienz

Sind Unternehmen bereit, sich dem  
nächsten Unbekannten zu stellen?



Sponsored by



# Inhalt

- 3** Über die Forschung und Danksagungen
- 4** Executive Summary
- 6** Einleitung
- 8** Wichtigste Erkenntnisse
- 13** Die vier Säulen der modernen Resilienz
- 19** Herausforderungen beim Aufbau von Resilienz
- 21** Fazit

# Über die Forschung und Danksagungen

*Resilience Reimagined* ist ein umfragebasiertes Forschungsprogramm, das von Economist Impact durchgeführt und von Iron Mountain gesponsert wird und die unternehmerische Resilienz untersucht. Dieses Informationspapier verwendet Erkenntnisse aus Umfrageanalysen, Sekundärforschung und Experteninterviews, um unterschiedliche Interpretationen der unternehmerischen Resilienz in zehn Ländern und vier Branchen zu identifizieren.

Wir möchten den folgenden Expert:innen für ihre Zeit und Einsichten danken:

- **Scott Baldwin**, Head of Enterprise Resilience, Netflix
- **Margaret Millett**, Head of Global Resilience, Uber
- **Dr. Stephen Flynn**, Founding Director, Global Resilience Institute an der Northeastern University

Das Informationspapier wurde von einem Team von Forschern, Redakteuren und Designern von Economist Impact erstellt, darunter:

- **Samantha Grenville** – Project Director
- **Durukhshan Esmati** – Project Manager
- **Lindsey Boss** – Research Analyst
- **Alasdair Ross** – Writer
- **Amanda Simms** – Editor
- **Marina Da Silva** – Designer

Economist Impact trägt die alleinige Verantwortung für den Inhalt dieses Berichts. Die hier geäußerten Ergebnisse und Ansichten spiegeln nicht unbedingt die Ansichten unserer Sponsoren, Partner oder befragten Expert:innen wider.

# Executive Summary

Die Welt sieht eine zunehmende Unbeständigkeit, die sich aus Entwicklungen wie dem Klimawandel, Pandemien, geopolitischen Veränderungen und der Beschleunigung technologischer Innovationen ergibt. Angesichts dieser Disruptoren versagen Risikomanagement-Tools und -Systeme, und es entsteht ein neues Paradigma. Führungskräfte müssen Risiken anders angehen und ihre Auswirkungen auf die gesamte Organisation berücksichtigen. Heute betrachten sie unternehmerische Resilienz als Fähigkeit, angesichts plötzlicher Störungen und schrittweiser Veränderungen zu überleben und zu gedeihen. Um dies zu ermöglichen, ist eine Reihe von Funktionen erforderlich, die vorhanden sein sollten, noch bevor es zu Störungen kommt. Dazu gehört die Fähigkeit, den Horizont sorgfältig zu scannen, kommende Erschütterungen zu antizipieren und Maßnahmen zu ergreifen, um die Auswirkungen zu minimieren. Dies ist unerlässlich, um die Organisation für den Erfolg in einem beeinträchtigten, sich entwickelnden Umfeld neu auszurichten.

Economist Impact führte ein von Iron Mountain gesponsertes eingehendes Forschungsprogramm durch, um die unterschiedlichen unternehmerischen Interpretationen von Resilienz zu identifizieren und Leitlinien für die Planung, den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer globalen Einheit inmitten erheblicher Störungen zu bieten. Die Forschung umfasste eine maßgeschneiderte Befragung von 611 Führungskräften in vier großen Regionen (Nordamerika, Lateinamerika,

Europa und Asien-Pazifik) in stark regulierten Sektoren (Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen und Life Sciences, Energie und öffentlicher Sektor). Zu den wichtigsten Erkenntnissen des Berichts gehören:

- Organisationen sind zunehmend von der Bedeutung eines systemweiten Ansatzes für Resilienz überzeugt. Erleben der Covid-19-Pandemie, Vorfälle des Klimawandels und globaler Konflikte haben diesen Trend beschleunigt.
- Führungskräfte äußern ein hohes Maß an Optimismus in Bezug auf die Resilienz ihrer Organisation, was jedoch eine gewisse Selbstgefälligkeit widerspiegeln könnte. Nachdem sie auf die Covid-19-Pandemie reagiert haben, sind Führungskräfte möglicherweise zu zuversichtlich, dass sie eine plötzliche Krise überstehen können.
- Organisationen, die sich auf Resilienz konzentrieren, übertreffen Konkurrenten bei mehreren Schlüsselkennzahlen, insbesondere Kundenzufriedenheit. Diese Vorteile spiegeln sich dort wider, wo es am wichtigsten ist: beim Nettoprofit.
- Das Risiko von Cyberangriffen und Datenschutzverletzungen bleibt der entscheidende Faktor von Resilienzbestrebungen, die sowohl in Strategien zum Schutz von Daten als auch von IT-Assets verankert sind.

- Der Schlüssel zum erfolgreichen Aufbau organisatorischer Resilienz ist die Schaffung von Verbindungen zwischen Funktionen innerhalb des Unternehmens, einschließlich Finance, Legal, HR, IT, Records und Facility Management, Supply Chain Management sowie Risk- und Compliance-Funktionen. Dies wiederum erfordert den Einsatz des nötigen Budgets und Personals zur effektiven Umsetzung.

**Der Bericht geht auf vier besonders einflussreiche Bereiche näher ein:**

- **Transformation des Arbeitsplatzes:** Die Prozesse für die Einstellung, Schulung und Bindung von Mitarbeiter:innen ändern sich, da hybride Arbeit immer verbreiteter wird – ein Trend, der durch die Pandemie beschleunigt wird. Im Gegenzug überdenken Organisationen auch die Rolle von Büros und Arbeitsflächen und hinterfragen, welche Art von Immobilien gebraucht wird. Ein weiterer beschleunigter Trend ist der Fokus auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und seine Auswirkungen auf die Organisation. Aber was kann noch überdacht werden, um Kunden, Aktionären und Mitarbeitern Gutes zu tun?
- **Data Governance und Datensicherheit:** Die Pandemie hat das Profil der Risiken erhöht, die sich aus der Übertragung und Speicherung

von Daten ergeben, die beide urheberrechtlich geschützt sind Organisation und die vertraulichen Daten von Auftraggebern, Kunden und Bürgern.

- **Data Governance und Datensicherheit:** Die Pandemie hat das Bewusstsein für die Risiken geschärft, die sich aus der Übermittlung und Speicherung von Daten ergeben, und zwar sowohl von unternehmenseigenen als auch von vertraulichen Daten von Kund:innen, Auftraggeber:innen und Bürger:innen.
- **Nachhaltigkeit:** Inklusion, soziale Gerechtigkeit und Verpflichtungen zur Reduzierung von CO2-Emissionen sind in den letzten Jahrzehnten stark auf die Tagesordnung gerückt, und Organisationen können nicht mehr überleben, indem sie einfach nur glänzende Leitbilder veröffentlichen. Ein proaktiver Ansatz ist erforderlich, und Organisationen müssen damit rechnen, einen hohen Preis zu zahlen, wenn dieser fehlt.
- **Betriebliche Effizienz:** Das Entwickeln von Business-Resilienz erfordert es, die Funktion auf Leitungsebene zu zentralisieren und gleichzeitig die Verantwortung für die Überwachung und Reporting in der gesamten Organisation zu verteilen – aber viele hinken in diesem Bereich hinterher.



# Einleitung

Im Geschäftsleben sind Veränderungen unvermeidlich. Verbraucher ändern ihre Vorlieben, Regulierungsbehörden schreiben die Regeln neu und Wettbewerber führen Innovationen ein. Diese Variablen sind Arbeitsannahmen für Führungskräfte bei der Betrachtung von Strategie und Planung, Produktentwicklung und Business Continuity. Aber selbst vor dem Hintergrund dieser wiederkehrenden Schwankungen werden unvorhergesehene Ereignisse die Grundfesten der Wirtschaft auf tiefere Weise erschüttern. Krieg, Naturkatastrophen und Pandemien, Umstände, die außerhalb der Kontrolle oder des Einflusses einer Organisation liegen, erfordern eine andere Art der Vorbereitung und Reaktion. Unter solchen Bedingungen müssen Führungskräfte in der Lage sein, ihre Abläufe so anzupassen, dass das Geschäft so normal wie möglich weiterlaufen oder zumindest minimale Störung gewährleistet werden kann. Um dies zu ermöglichen, muss eine Reihe von Fähigkeiten präventiv integriert werden, bevor ein Triggerereignis eintritt. Dazu gehört die Fähigkeit, den Horizont gewissenhaft abzusuchen, kommende Erschütterungen zu antizipieren und Maßnahmen zur Minimierung der Auswirkungen zu implementieren. Dazu gehören außerdem das schnelle Anpassen von Verfahren an neue Gegebenheiten, wie erhöhte Aufmerksamkeit für das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Neuausrichtung der Organisation für den Erfolg in einer sich potenziell ändernden Umgebung.

Diese Fähigkeiten werden zusammenfassend als unternehmerische Resilienz bezeichnet. Organisationen können mit geschwächter Resilienz jahrelang gut auskommen, wenn keine Schocks auftreten. In der Tat besteht ein entscheidendes Element der Resilienz darin, der Selbstzufriedenheit zu widerstehen, die eine solche Stabilität hervorrufen kann. Denn solche Perioden der Stabilität halten nicht immer an, und jede Organisation wird irgendwann durch sich verändernde Bedingungen, die sich ihrer Kontrolle entziehen.

Episoden von Instabilität sind in den letzten Jahrzehnten immer häufiger aufgetreten. Während der Welthandel die Globalisierung zunächst vertiefte, hat ein Rückschlag unter den gesellschaftlichen Gruppen, die zu den Verlierern gehören, den Trend in jüngerer Zeit verlangsamt. Die sich beschleunigende Innovationsrate in der digitalen Technologie hat zu neuen Produkten und Dienstleistungen geführt und neue Geschäftsgiganten geschaffen, die Unterhaltung, Einzelhandel und Unternehmensdienstleistungen dominieren und praktisch jeden Menschen und jede Organisation weltweit grundlegend betreffen und beeinflussen. Der Klimawandel, noch vor wenigen Jahrzehnten ein Randthema, ist in den Vordergrund der öffentlichen Besorgnis gerückt und treibt die Dekarbonisierung unserer Volkswirtschaften voran, während

Geschäftsverluste durch extreme Wetterereignisse zunehmen. Zur Quantifizierung der Auswirkungen meldet Swiss Re, eine globale Versicherungsgesellschaft, einen Anstieg der durch extremes Wetter verursachten Verluste von 20 % zwischen 2020 und 2021 auf 260 Milliarden US-Dollar.

Zuletzt störte die Pandemie Organisationen Anfang 2020 innerhalb weniger Wochen von Kontinent zu Kontinent und brachte eine Wirtschaft nach der anderen praktisch zum Erliegen. Seit dem Zweiten Weltkrieg hat nichts den Handel oder die sozialen Dienste in diesem Ausmaß beeinträchtigt. The Economist schätzt die Verluste allein in 2020 und 2021 auf 10,3 Billionen US-Dollar, was etwa 12 % des globalen BIP entspricht. Die Pandemie brachte Unternehmen an ihre Grenzen – und in vielen Fällen darüber hinaus –, indem sie die Verbindungen zu Lieferanten und Händlern massiv störte, Verbraucher von physischen Verkaufsstellen für Waren und Dienstleistungen isolierte, die Schließung von Büros und anderen Einrichtungen bewirkte und die Wirtschaft auslaugte. Es zeigte sich, dass Antizipation, Vorbereitung und Anpassung überlebenswichtig sind.

Risikomanagement ist seit Jahrhunderten eine Kernfunktion in der Wirtschaft. Organisationen haben Aktionspläne entwickelt, um den Schaden auszugleichen. Aber in der heutigen zunehmend vernetzten und technologisch geprägten Welt reicht dieser oft bruchstückhafte Ansatz – Risiken identifizieren, Minderung planen – nicht mehr aus. Unternehmerische Resilienz bietet einen breiteren und effektiveren Ansatz. Resilienz erfordert eine unternehmensweite Perspektive: nicht nur die Analyse jeder Geschäftsfunktion, sondern auch der gegenseitigen Abhängigkeiten. Wie jedes komplexe System ist ein Unternehmen keine isolierte Gruppe autonomer Funktionen, sondern ein Netz von Beziehungen, die voneinander abhängig sind. Ein Ausfall in einem Teil des Unternehmens kann sich durch das gesamte

System ziehen und katastrophale Schäden verursachen. Resilienz aufzubauen bedeutet, jeden Aspekt der Organisation in eine koordinierte Anstrengung einzubeziehen, mit klarer und konstanter Kommunikation.

### Die Studie

Economist Impact führte Anfang 2022 ein von Iron Mountain gesponsertes eingehendes Forschungsprogramm durch. Es enthielt Expert:inneninterviews und eine maßgeschneiderte Befragung von 611 Führungskräften in vier großen Regionen (Nordamerika, Lateinamerika, Europa und Asien-Pazifik) in vier stark regulierten Sektoren: Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen und Life Sciences, Energie und öffentlicher Sektor.

Die Studie zielt darauf ab, einen klaren Standpunkt dazu darzulegen, wie und warum sich unternehmerische Interpretationen von Resilienz ändern, und eine Anleitung zu geben, wie man ein globales Unternehmen in der Welt nach der Pandemie plant, aufbaut und aufrechterhält.



# Wichtigste Erkenntnisse

Organisationen sind zunehmend von der Bedeutung eines systemweiten Ansatzes für Resilienz überzeugt, wobei die Pandemie diesen Trend beschleunigt.

**Etwa 84 % der befragten Führungskräfte waren sich teilweise oder stark einig, dass unternehmerische Resilienz alle Teile der Organisation umfassen muss.** Das ganzheitliche Element der unternehmerischen Resilienz ist von entscheidender Bedeutung, da es Flexibilität bei der Reaktion auf Bedrohungen ermöglicht und die beste Chance bietet, diese Bedrohungen zu antizipieren, bevor sie auftreten. „Es ist wie ein Krankenhaus“, sagt Scott Baldwin, Head of Enterprise Resilience bei Netflix. „Eine

Notaufnahme, ein Krankenwagen und die gesamte Intensivpflege sind wichtig, aber Sie wollen verhindern, dass der Herzinfarkt überhaupt auftritt.“ Im Vergleich zum traditionellen Business Continuity Management (BCM), das einen engen und isolierteren Ansatz verfolgte, ist die Einbeziehung des gesamten Geschäftssystems in die Vorbereitung auf Schocks besser für das sich schnell ändernde Umfeld von heute geeignet. „Bei BCM drehte sich alles darum, sich von Herzinfarkten erholen zu können. Die Wahrscheinlichkeit eines Herzinfarkts ist exponentiell gestiegen, also brauchen wir Präventivmedizin – mit dem Rauchen aufhören, Sport treiben und Dinge in den Lebensstil insgesamt integrieren.“

**TABELLE 1** Veränderte organisatorische Prioritäten seit der Pandemie

**Die fünf wichtigsten Prioritäten vor Covid-19**

1. Digitale Transformation	35%
2. Wohlbefinden und Sicherheit der Mitarbeiter	34%
3. Cybersicherheit	33%
4. Datenschutz	31%
5. Betriebliche Effizienz	31%

**Die fünf wichtigsten Prioritäten jetzt**

1. Wohlbefinden und Sicherheit der Mitarbeiter	39%
2. Digitale Transformation	33%
3. Cybersicherheit	33%
4. Mobile/hybride Arbeitsstrategie	32%
5. Nachhaltigkeit	29%

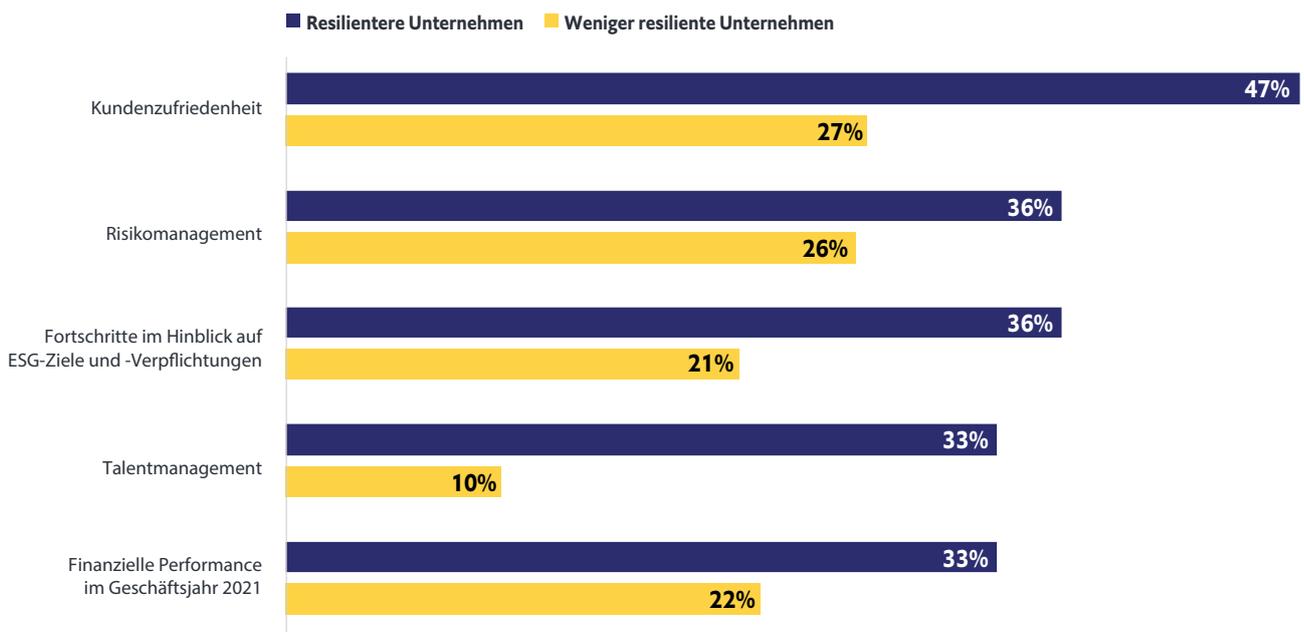
Die Pandemie und globale Konflikte haben die Bedeutung dieses präventiven Ansatzes unterstrichen. Die Wahrnehmung der Bedrohungen für Organisationen hat sich innerhalb weniger Monate stark verändert. Vor der Pandemie nannten Organisationen als ihre Hauptanliegen digitale Transformation, Wohlbefinden und Sicherheit der Mitarbeiter:innen, Cybersicherheit, Datenschutz und betriebliche Effizienz. Seit dem Ausbruch von Covid-19 ist das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen an die Spitze der Liste gesprungen, und mobile/hybride Arbeit ist auf Platz 4 aufgestiegen. Nachhaltigkeit ist jetzt unter den Top 5 gerankt.

Covid-19 hat den Fokus für Organisationen verändert, so Margaret Millett, Head of Global

Resilience bei Uber. Während die Pandemie abebbt, müssen Führungskräfte „über die Umschulung und Neugestaltung nachdenken, die für die Belegschaft und den Betrieb, die Technologien und die Geschäftsmodelle erforderlich sind“. Eine Organisation, die diese Anpassungen nicht vornimmt, riskiert, zu „einem Dinosaurier zu werden“.

Resilienz gewinnt bei Führungskräften zunehmend an Bedeutung, wobei leitende Funktionen ihr weit mehr Bedeutung beimessen als vor der Pandemie. Im weiteren Sinne deutet die Umfrage darauf hin, dass sich der Fokus von Führungskräften in allen Bereichen der Resilienz, einschließlich der Bereitstellung von engagiertem Personal und Ressourcen, geschärft hat.

**ABBILDUNG 1 Resiliente Unternehmen sind ihren Mitbewerbern bei wichtigen Leistungskennzahlen deutlich voraus**



Diejenigen, die Resilienz betonen, werden durch die Leistung ihrer Organisationen, die ihre Mitbewerber bei mehreren Schlüsselkennzahlen übertreffen, bestätigt. Der auffälligste Vorteil ist die Kundenzufriedenheit, bei der 47 % der resilienteren Organisationen ihren Mitbewerbern im Vergleich zu nur 27 % der weniger resilienten Organisationen voraus sind. Talentmanagement (Gewinnung/Bindung) und Risikomanagement weisen ähnlich große Leistungsunterschiede zwischen resilienteren und weniger resilienten Organisationen auf. Diese Vorteile schlagen sich auch dort nieder, wo es am wichtigsten ist: beim Nettoprofit. Resilientere Organisationen schnitten erneut gut ab, mit 33 % deutlich vor ihren Mitbewerbern in Bezug auf die Finanzleistung des Geschäftsjahres 2021.

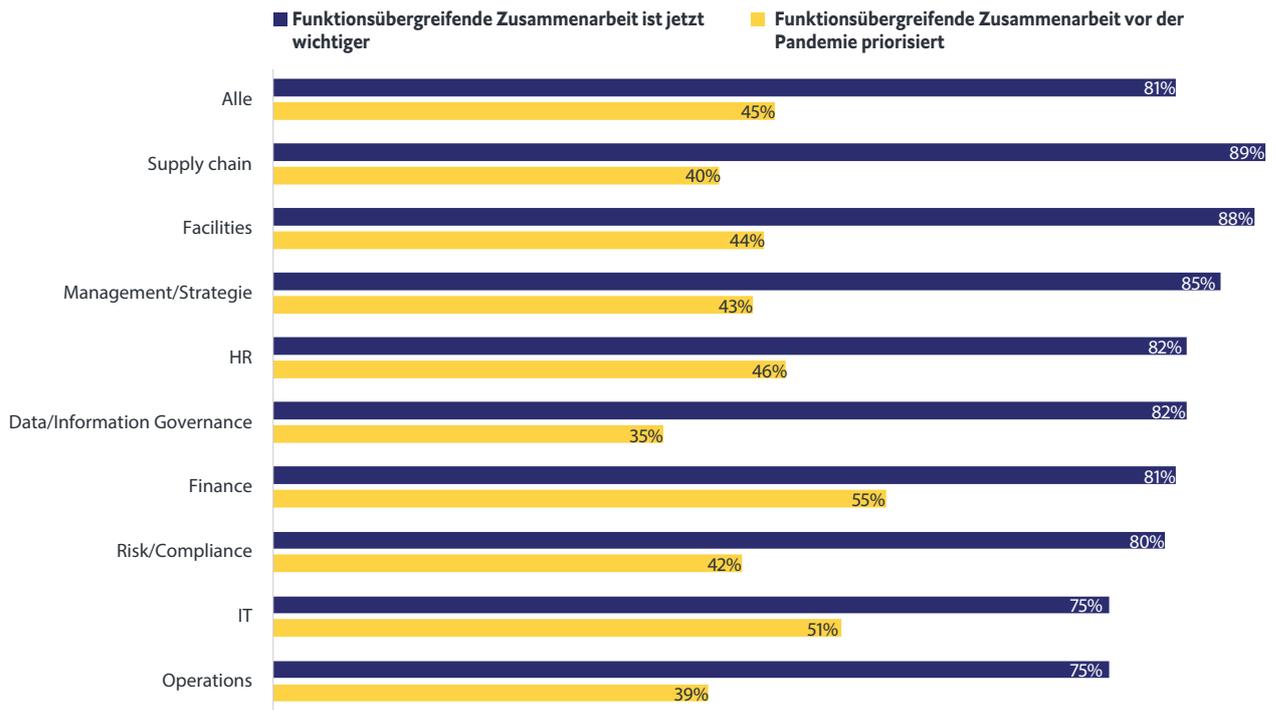
Das Risiko von Cyberangriffen und Datenschutzverletzungen bleibt die entscheidende Triebfeder für Resilienzbestrebungen, wobei die weitere Verbreitung von Covid-19-Varianten den zweiten Platz einnimmt. Es sollte daher nicht überraschen, dass eine der wichtigsten Auswirkungen der Pandemie auf die Unternehmen die Fähigkeit war, Remote-Arbeit zu unterstützen. Mit dem Abflauen der Pandemie wird erwartet, dass der Bedarf an hybrider Arbeit aufgrund der fortwährenden Infektionsgefahr anhalten wird. Sowohl Arbeitnehmer:innen als auch ihre Arbeitgeber sehen in diesem flexibleren Ansatz Vorteile und Kosten. Ein weiterer entscheidender Treiber für die Fokussierung auf Resilienz, die neue Arbeitswelt, belegt bei den Organisationen Rang drei. Als Nächstes folgt die Anpassung an neue Technologien zur Unterstützung verteilter Arbeitsmodelle, um die Effektivität einer hybriden Belegschaft zu steigern.

Eine Möglichkeit, Resilienz in die Organisationsstruktur einzubetten, besteht darin, die Autorität für die Koordinierung der Resilienzbestrebungen in einer Funktion zu zentralisieren. Zu diesem Zweck haben einige Organisationen die Rolle des Chief Resilience Officer geschaffen. Damit wird die Bedeutung einer ganzheitlichen Betrachtungsweise von Resilienz Rechnung getragen, die alle Bereiche der Geschäftstätigkeit der Organisation umfasst. Aber das reicht laut Dr. Stephen Flynn, Gründungsdirektor des Global Resilience Institute der Northeastern University, nicht aus. „Eine Führungskraft zu haben, ist wichtig“, sagt er, „aber entscheidend ist, wie Resilienz in jede Unternehmensfunktion integriert wird und wie man die Kultur verändert.“

Der Schlüssel zum erfolgreichen Aufbau unternehmerischer Resilienz liegt im Aufbau der Verbindungen zwischen Geschäftsfunktionen innerhalb des Unternehmens, was zur effektiven Umsetzung den Einsatz der nötigen Ressourcen erfordert. Diese Erfordernisse spiegeln sich in den von den befragten Organisationen genannten Prioritäten wider: Sie haben den größten Teil ihrer Resilienzbestrebungen darauf verwendet, eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit sicherzustellen.

**Organisationen legen im Rahmen ihrer Bemühungen, Resilienz zu fördern, zunehmend Wert auf die Zusammenarbeit bei der Resilienzplanung und bei Stresstests. 89 % der Befragten in der Lieferkette/ Beschaffung, 88 % der Befragten im Anlagen- und Immobilienmanagement und 85 % in den Management- und Strategieabteilungen gaben an, dass die Zusammenarbeit für sie seit der Pandemie wichtiger geworden ist.**

**ABBILDUNG 2 Geschäftsfunktionen haben die Zusammenarbeit verstärkt, um die Resilienz zu verbessern**



Als Kommentar zu dieser neuen Arbeitsweise schlägt Scott Baldwin von Netflix vor: „Das Wesen der Dezentralisierung erfordert, dass Sie auf andere zugehen und sich stärker funktionsübergreifend orientieren, da Sie mit Ihrem funktionalen Team nicht mehr in einer Blase leben.“, sagt er. Die Auswirkungen nationaler Lockdowns auf die Arbeitspraktiken haben diesen Effekt auf viele weitere Sektoren ausgeweitet. Der Fokus auf funktionsübergreifende Zusammenarbeit wird in den kommenden Monaten und Jahren voraussichtlich weiter zunehmen.

Die Bemühungen der Zusammenarbeit werden durch ein spezielles Resilienzbudget unterstützt – ein weiterer Bereich, der in der Denkweise von Organisationen an Bedeutung gewonnen

hat. Die Bereitstellung von Ressourcen für diese Bemühungen ist von entscheidender Bedeutung, und wie viele systemische Initiativen müssen sie von ganz oben geleitet werden. Laut Margaret Millett von Uber bedeutet das, „sicherzustellen, dass das Top-Management dies in die gesamte Kultur einfließen lässt.“ „Das Management hält sich bei der Umsetzung nicht immer ans Wort.“ Laut der Umfrage sind CEO, COO oder Vorstand am häufigsten für den Aufbau von Resilienz verantwortlich, während der CEO bei etwa einem Viertel der Befragten (26 %) unmittelbar verantwortlich ist. Führung von oben ist dort am effektivsten, wo der Resilienzansatz weiter nach unten und über die gesamte Organisation hinweg integriert ist, sodass Senior Leadership, angemessene Ressourcen und ein kollaborativer Ansatz Hand in Hand gehen.

Beispielsweise äußern sich Führungskräfte sehr optimistisch in Bezug auf die Resilienz ihrer Unternehmen. Über ein Drittel der privaten Organisationen sind der Ansicht, dass ihre Vorbereitungen wenig oder gar nicht verbessert werden müssen, und fast alle äußern sich in sämtlichen Bereichen der Resilienz einigermaßen zuversichtlich. Das Vertrauen ist gleichmäßig über die Funktionen verteilt, aber Data Governance und Datensicherheit, betriebliche Effizienz und digitale Transformation stechen hervor, wobei mehr als 40 % sich selbst als absolut zuversichtlich bezeichnen.

Sind hier Selbstzufriedenheit und unangebrachter Optimismus im Spiel? Scott Baldwin geht davon aus. Angesichts der Folge großer Herausforderungen, mit denen Organisationen in den letzten Jahren konfrontiert waren – die Kreditkrise, die digitale Revolution und die durch die Pandemie vorangetriebene Workplace Transformation – geht Baldwin davon aus, dass sie ein gewisses Maß an Selbstzufriedenheit verbergen könnten, was den Führungskräften zu denken geben sollte. „Die Pandemie ist ein zweischneidiges Schwert“, sagt er. Die Auswirkungen von Covid-19 haben die Bedeutung der Resilienz unterstrichen und sie in der Prioritätenliste der Vorstandsvorsitzenden nach oben gebracht, aber möglicherweise auch falsches Vertrauen geweckt. „Es war eine Katastrophe im Zeitlupentempo und reicht nicht an die plötzlichen Auswirkungen heran, mit denen Organisationen unter den schlimmsten Umständen konfrontiert werden können. Nachdem sie sie überstanden haben, sind Führungskräfte möglicherweise zu zuversichtlich, dass sie eine noch plötzlichere Krise bewältigen können.“

### **Kasten: Resilienz ermöglicht eine noch geringere Fehlerquote im öffentlichen Sektor**

Die Covid-19-Pandemie hat eine wichtige Lektion in Sachen Resilienz aufgezeigt: Öffentliche Einrichtungen haben weniger Spielraum für Fehler als private Unternehmen, um die Service-Kontinuität zu gewährleisten. Die Unternehmenswelt funktioniert am besten, wenn Scheitern eine Option ist. So werden Unternehmen motiviert, innovativ zu sein und um Marktanteile zu konkurrieren.

In der öffentlichen Verwaltung läuft es jedoch anders. Grundlegende Dienstleistungen, die für das zivilisierte Leben von entscheidender Bedeutung sind, wie Gesundheitsfürsorge, Bildung, Verteidigung und Abwasserentsorgung, werden häufig von staatlichen Stellen erbracht, die ein faktisches Monopol ausüben. Wenn der britische National Health Service (NHS) zusammenbricht, wartet kein Konkurrent darauf, die Lücke in diesem Ausmaß zu schließen. Wenn das New Yorker Department of Sanitation überfordert ist, steht keine andere Behörde bereit, um den Müll der Stadt zu beseitigen und das Abwassersystem am Laufen zu halten. Das bedeutet, dass Resilienz für staatliche Organisationen noch wichtiger ist als für die Privatwirtschaft.

Der Aufbau der Resilienz des öffentlichen Sektors erfordert spezifische und gezielte Anstrengungen der Regierungen. Die Regierungen werden sich wahrscheinlich verstärkt auf öffentliche „Resilienzbeauftragte“ stützen, die über angemessene Budgets verfügen und befugt sind, Veränderungen im gesamten öffentlichen Sektor einzuleiten.

# Die vier Säulen der modernen Resilienz

Wie kann also ein disziplinierterer Ansatz für unternehmerische Resilienz geschaffen werden? Unsere Studie legt nahe, dass die folgenden Kernbereiche für eine erfolgreiche Strategie von zentraler Bedeutung sind.

## Transformation des Arbeitsplatzes

Organisationen haben ausgefeilte Prozesse für Recruiting und Bindung. Viele davon drehen sich um die Arbeitsplatzgestaltung: wo Menschen sitzen, Besprechungen abhalten und innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit sozial interagieren. In den letzten Jahrzehnten haben mehr Organisationen die Möglichkeiten der mobilen Arbeit angenommen, und mit dieser Verschiebung muss zunehmend von Papier auf digital umgestellt werden. Die Datenspeicherung sollte von ausschließlich lokal auf Cloud-basierte Hosting-Strategien ausgeweitet werden. Als die Pandemie ausbrach und Unternehmen gezwungen waren, ihre Geschäftsräume ganz zu schließen, wurden diese grundlegenden Abläufe und Verfahren auf eine härtere Probe gestellt als erwartet. In vielen Fällen, in denen die Arbeit keine physische Nähe von Belegschaft und Kunden erfordert, erlebten Organisationen wenig Serviceunterbrechung. Unternehmen, in denen eine physische Interaktion unvermeidlich ist, mussten entweder schließen (Restaurants, Kinos, Sportstätten) oder setzten

ihre Arbeit in begrenztem Umfang fort, wobei sie ihre Einrichtungen an das Social Distancing anpassten.

Wie die Pandemie zeigt, wurden viele der Änderungen, die in der ersten Reaktion auf den Ausbruch eingeführt wurden, dauerhaft, da Organisationen ihren Bürobedarf überdenken. Einige konsolidieren Immobilien oder Mietverhältnisse, um ihren Gesamtfußabdruck zu reduzieren. Während andere Immobilien veräußern, die aufgrund der Übernahme hybrider Arbeitspraktiken nicht mehr benötigt werden. Einerseits wird der Informationsfluss über virtuelle Kanäle noch wichtiger, da das lange versprochene „papierlose Büro“ der Realität näher rückt. Andererseits wird die Absicherung dieser Informationsflüsse eine noch höhere Priorität einnehmen, wenn die Daten eines Unternehmens ihre vier Wände verlassen. Mehr als die Hälfte der befragten Organisationen hat in flexible Arbeitsplätze investiert, die an die Bedürfnisse hybrider Arbeitskräfte angepasst werden können. Dagegen haben fast ebenso viele ihre physischen Büros geändert, um die Gesundheitsbestimmungen für Mitarbeiter:innen zu erfüllen. Bisher haben nur 17 % der Befragten Standorte geschlossen, aber 30 % priorisieren es, mehr und kleinere physische Arbeitsbereiche zu haben.

Remote-Arbeit schafft eine weitere tiefgreifende Herausforderung für die Unternehmensführung: die Auswirkung einer längeren Isolation auf die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer:innen oder die Schwierigkeiten, Arbeit und elterliche Pflichten miteinander in Einklang zu bringen. All das zu begreifen, wird Jahre dauern, während Änderungen in den Präferenzen der Mitarbeiter:innen zwischen Homeoffice und Büroarbeit – und die Reaktion ihrer Arbeitgeber – noch vollständig ausgearbeitet werden müssen. Hybride Arbeit ist gekommen, um zu bleiben. Jedoch müssen Unternehmen noch einiges tun, um die damit verbundenen Einschränkungen zu verstehen und sich vollständig an sie anzupassen.

Es gibt noch viel zu tun, und die Verantwortlichen sind sich dessen bewusst. Vor der Pandemie war die Schulung neuer Fähigkeiten die Kernaktivität beim Aufbau der Resilienz der Belegschaft, wobei 57 % der Befragten Programme umsetzten. Doch seit dem Ausbruch hat sich die Aufmerksamkeit stark von der Aus- und Weiterbildung auf die Entwicklung hybrider Arbeitsmuster verlagert: Etwa die Hälfte gibt an, dass die Pandemie den Fortschritt beim Aufbau hybrider Arbeitstechnologie-Plattformen (49 %) und der Gestaltung flexibler Arbeitspläne (49 %) beschleunigt hat.

Scott Baldwin spiegelt diese positive Einstellung in seinen Ansichten zur Resilienz der Belegschaft nach der Pandemie wider. „Umstrukturierungen in Unternehmen werden weiterhin stattfinden; das Wohl der Mitarbeiter:innen steht an erster Stelle, da sie das Kapital Nummer eins eines Unternehmens sind. Es sind die Mitarbeiter:innen, die es Organisationen ermöglichen, erfolgreich zu sein.“

### **Data Governance und Datensicherheit**

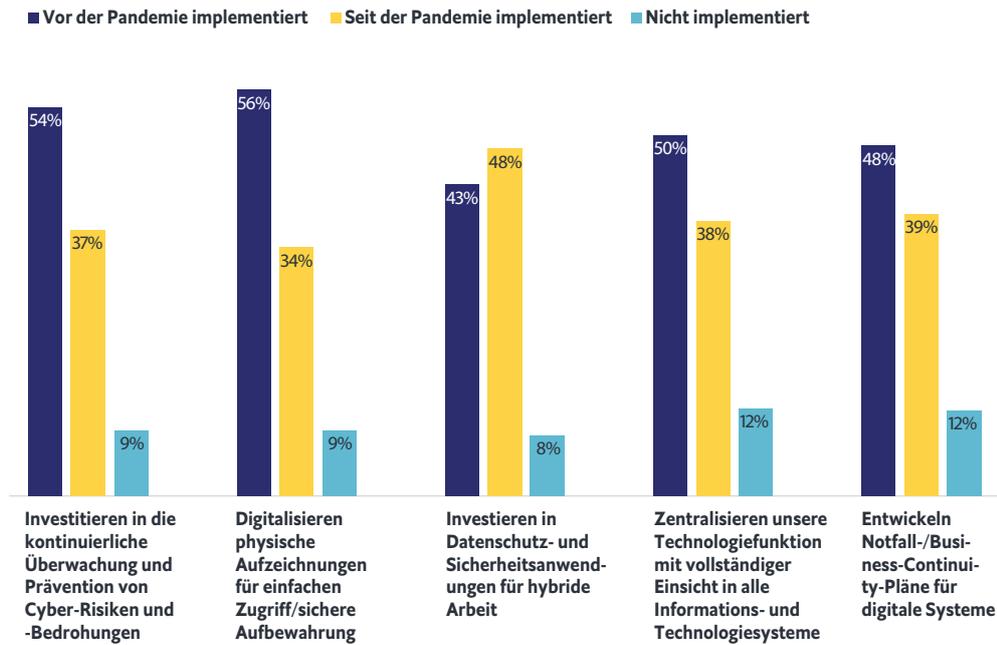
Die digitale Transformation der Wirtschaft, des öffentlichen Sektors und des gesellschaftlichen Lebens bietet enorme Chancen, die Quantität

und Qualität von Waren und Dienstleistungen zu verbessern, die Produktivität zu steigern und Segmente, die zuvor aufgrund geografischer oder sozialer Bedingungen ausgeschlossen waren, in Finanz- und Handelsmärkte mit einzubeziehen. Aber die Digitalisierung hat auch negative Auswirkungen. Eine davon ist die zunehmende Erfassung und Speicherung personenbezogener Daten, die Vertrauensprobleme und Risiken des Missbrauchs durch unethische Unternehmen aufwirft. Der Diebstahl personenbezogener Daten für Betrugszwecke ist seit mindestens drei Jahrzehnten ein zunehmendes Merkmal der digitalen Welt. Während Organisationen ihre Daten sicherer machen, gehen auch Regulierungsbehörden streng gegen Kriminelle und Betrüger:innen vor, da die Angriffe immer ausgefeilter werden. Unternehmen sowie Regierungsbehörden erleiden einen verheerenden Vertrauens- und Reputationsverlust, wenn ihre Kundendaten verletzt werden. Ein weiteres erhebliches Risiko stellen Industriespione oder feindliche Regierungen dar, die geistiges Eigentum stehlen, Operationen sabotieren oder private Kommunikation abhören können. Auch hier sind die Kosten für die Organisationen wesentlich.

Der Ansatz einer Organisation für das Asset-Lifecycle-Management als sichere Vorgehensweise ist von zentraler Bedeutung für die Verankerung der Resilienz. Digitale Fingerabdrücke verbleiben auf alten Telefonen, Laptops, Monitoren, Servern und Büro- oder medizinischen Geräten. Wie Organisationen diese Assets planen, erwerben, verwenden, warten und entsorgen, wird von den Aufsichtsbehörden im Hinblick auf Sicherheit und Umweltauswirkungen geprüft.

Die durch die Pandemie ausgelöste Einführung neuer Arbeitspraktiken hat die Bedrohungen für die Datensicherheit erhöht, da Daten immer häufiger über größere Netzwerke ausgetauscht und außerhalb der kontrollierten Umgebung der Geschäftsräume der Unternehmen verwaltet werden. Im Zeitalter der hybriden Arbeit hat die

**ABBILDUNG 3 Organisationen stärken Data Governance und Sicherheitspraktiken**



Sicherung der Computer, Laptops und mobilen Geräte der Mitarbeiter:innen eine höhere Priorität. Die meisten Organisationen setzten bereits vor dem Ausbruch der Pandemie Data-Governance- und Sicherheitsmaßnahmen ein. 54 % gaben an, in die Überwachung von Cyberrisiken investiert zu haben, und 56 % hatten physische Aufzeichnungen für den einfachen Zugriff und eine sichere Aufbewahrung digitalisiert. Seitdem haben die Investitionen in einigen Bereichen an Fahrt gewonnen. Insbesondere berichten 48 % der Organisationen über erhöhte Investitionen in Datenschutz- und Sicherheitsanwendungen für die hybride Arbeit.

Die nicht überraschende Folge dieser Investitionszusagen ist, dass hybride Arbeitsgewohnheiten voraussichtlich auch nach dem Abklingen der Pandemie fortbestehen werden, wobei digitale Lösungen zunehmend in den Fokus rücken. Die Antworten auf die Umfrage

zeigen, dass am Aufbau digitaler Resilienz gearbeitet wird, aber noch einiges zu tun ist:

- 14 % müssen ihre Technologiefunktion noch zentralisieren, um einen vollständigen Einblick in alle Informations- und Technologiesysteme zu erhalten.
- 12 % müssen noch Notfall- oder Geschäftskontinuitätspläne für ihre digitalen Systeme entwickeln.
- 10 % müssen noch Schulungen anbieten, um die Datenkompetenz ihrer Mitarbeiter:innen zu verbessern.

„Cyber-Bedrohungen werden immer ausgefeilter“, sagt Margaret Millett. In Bezug auf diese sich verändernde Landschaft fügt sie hinzu: „Organisationen müssen ihre Fähigkeiten und die Fähigkeiten der Unternehmen, an die sie outsourcen, überprüfen.“

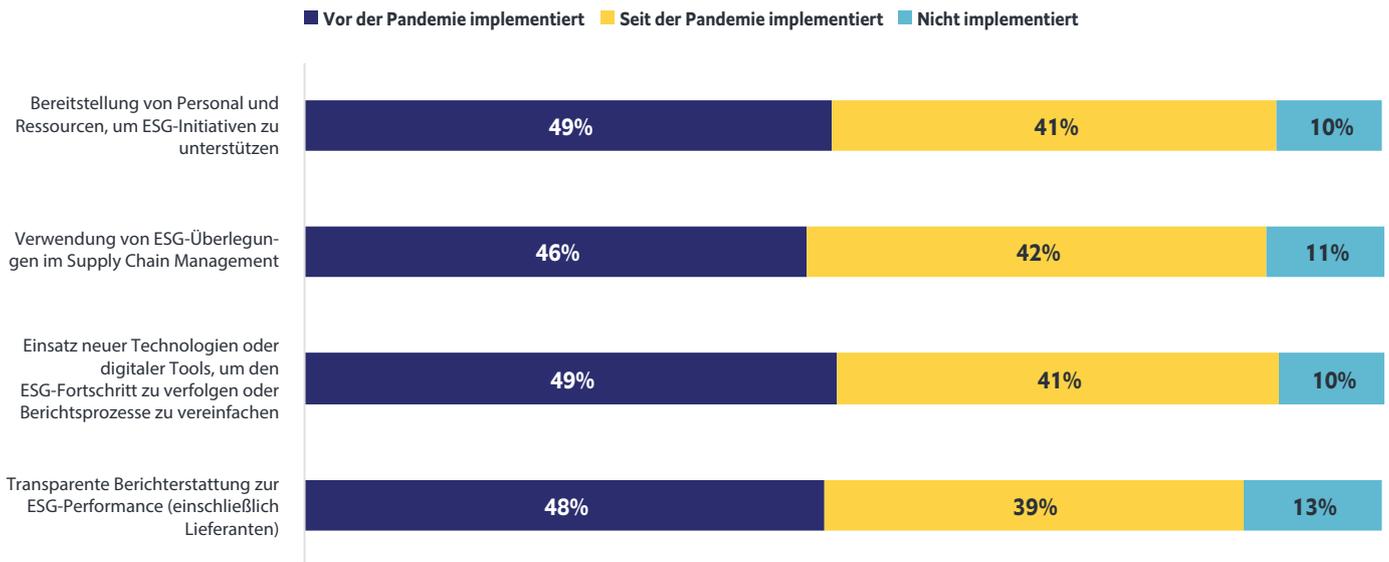
**Nachhaltigkeit**

Das Bewusstsein dafür, wie sich Geschäftstätigkeiten auf Menschen und die Welt, in der wir leben, auswirken, hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und ist mittlerweile eine öffentliche Priorität. Noch vor einer Generation reichten glänzende Absichtserklärungen im Geschäftsbericht mit Bildern von Wäldern und Windrädern aus, um Unternehmen in der öffentlichen Meinung auf der richtigen Seite zu halten. Da Naturkatastrophen, klimabedingte Veränderungen der Geschäftsbedingungen und Aktivismus auf der ganzen Welt an Fahrt gewonnen haben, wurde die Geschäftswelt – als einer der größten Energieverbraucher – gezwungen, einen ernsthafteren und transparenteren Ansatz in

Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Angelegenheiten (ESG) zu verfolgen.

Die Kosten dafür, dies nicht zu tun, sind erheblich. Die erste Schwachstelle für Organisationen ist ihr Ruf. Öffentliche Missbilligung, die sich in Lichtgeschwindigkeit über soziale Netzwerke verbreitet, ist ein Korrosionsmittel, welches das Ansehen der Organisation bei ihren Kund:innen, Investor:innen, Politiker:innen und Regulierungsbehörden untergraben kann. Als fahrlässig oder unfair beim Schutz der Umwelt und der lokalen Gemeinschaften an Orten, die von ihrer Geschäftstätigkeit betroffen sind, angesehen zu werden, kann die Geschäftsaussichten sofort und nachhaltig beeinträchtigen. Daher reichen „Wohlfühl“-Leitbilder und grüne Rhetorik nicht mehr aus.

**ABBILDUNG 4 Die Pandemie hat den Fokus von Organisationen auf Nachhaltigkeit verstärkt**





Eine verlorene Reputation ist eine existenzielle Gefahr für eine Organisation. Doch andere, direktere Bedrohungen, die sich aus Nachhaltigkeitsfragen ergeben, könnten in den kommenden Jahren noch drängender werden. Nach zwei Jahrhunderten der Verbrennung fossiler Brennstoffe für die Energiewirtschaft stellen nur wenige die daraus resultierenden Auswirkungen von Treibhausgasen auf das Klima infrage. Die Bemühungen, diese Auswirkungen zu verringern und abzumildern, sind in vollem Gange, während sich Haushalte, Unternehmen und der öffentliche Sektor auf den Übergang weg von fossilen Brennstoffen und hin zu weniger umweltbelastenden und nachhaltigeren erneuerbaren Energiequellen wie Wind, Gezeiten, Sonne und Geothermie sowie Kernenergie vorbereiten. Dieser Übergang impliziert tiefgreifende Veränderungen für Organisationen, von der Energiebeschaffung für ihren Betrieb über die Betankung der Flotten, die ihre Rohstoffe und fertige Produkte transportieren, bis hin zur Gewinnung der benötigten Ressourcen an neuen Orten. Der Aufbau unternehmerischer Resilienz

ist bereits zu den besten Zeiten komplex, aber noch mehr während eines so tiefgreifenden und weitreichenden Wandels.

Wie in anderen Bereichen hat die Pandemie die Annahme von Maßnahmen zum Aufbau von Resilienz in den ESG beschleunigt. Ein Schwerpunkt liegt auf der Bereitstellung von Mitarbeiter:innen und Ressourcen zur Unterstützung von ESG-Initiativen. Seit Beginn der Pandemie haben 41 % der Unternehmen solche Maßnahmen umgesetzt, zusätzlich zu den 49 %, die dies bereits vor der Krise getan hatten. 42 % übernahmen ESG-Überlegungen in ihr Supply Chain Management, während 46 % dies bereits zuvor getan hatten. Eine bedeutende Gruppe (41 %) führte auch neue Technologien oder digitale Tools ein, um die Verfolgung und Berichterstattung über ESG-Fortschritte zu unterstützen. Dennoch bleibt noch einiges zu tun. 13 % der Unternehmen müssen noch eine transparente Berichterstattung über die ESG-Leistung implementieren, auch bei den Lieferanten. Eine klare Berichterstattung mindert effektiv das Reputationsrisiko.

### **Betriebliche Effizienz**

Eine der wichtigsten Schlachten im Risikomanagement ist die Abstimmung zwischen den potenziellen Kosten, die durch Bedrohungen entstehen, und den tatsächlichen Kosten ihrer Vorbeugung. Da traditionell verschiedene Funktionen im Unternehmen für jeden Bereich verantwortlich sind, werden sie oft als widersprüchlich wahrgenommen. Während der Aufbau unternehmerischer Resilienz mit Implementierungskosten verbunden ist, gehen ihre Vorteile über die einfache Vermeidung oder Minderung von Risiken hinaus. Organisationen, die proaktiv und transparent Resilienzmaßnahmen ansprechen, gewinnen das Vertrauen der Stakeholder, die dadurch finanziell profitieren können. Kund:innen, Klient:innen, Lieferanten und die Bürger:innen werden eine Organisation bevorzugen, die ihrer Meinung nach mit ihren Werten übereinstimmt. Mitarbeiter:innen werden motivierter sein, und talentierte Menschen werden sich eher für einen Arbeitgeber entscheiden, bei dem sie sehen, dass er stabil und umsichtig geführt wird.

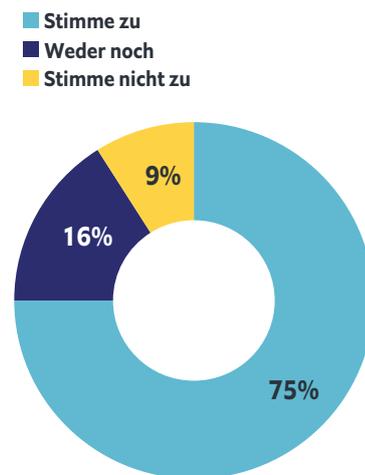
All dies summiert sich zu einem Wettbewerbsvorteil, der in Zeiten von Normalität und Widrigkeiten die Gesundheit der Marke signalisiert. Und wenn eine Störung eintritt, sind die widerstandsfähigsten Unternehmen am besten in der Lage, sie zu überstehen und einen Vorsprung zu erlangen. Dies gilt insbesondere für das moderne Resilienzkonzept, das ganzheitlicher ist als frühere Disziplinen wie BCM und Enterprise Risk Management.

# Herausforderungen beim Aufbau von Resilienz

Resilienz zu messen ist eine besondere Herausforderung für Organisationen. Es gibt keine allgemein akzeptierten Standardmetriken, und 75 % der Unternehmen geben an, dass es dadurch schwierig ist, Fortschritte nachzuweisen. Auf der einen Seite wären die Vorstände nicht in der Lage, das Verlagern des Fokus und der Ressourcen in Richtung Resilienz zu rechtfertigen, wenn sie keine Rendite vorweisen könnten. Shareholder und andere Interessensgruppen wollen wissen, dass die Resilienz zunimmt, und zwar auf eine Weise, die das Unternehmen effektiv vor möglichen Bedrohungen schützt. Aber das Messen solcher Konzepte ist schwierig; es muss eine Reihe von Leistungskennzahlen festgelegt werden, die den Grad der Widerstandsfähigkeit einer Organisation widerspiegeln.

Die meisten Unternehmen (75 %) stimmen zu, dass die Herausforderungen bei der Messung der Resilienz es schwierig machen, die Zustimmung der Führungskräfte zu Investitionen zu erhalten. Auch wenn ein erwartetes Risiko Realität wird, beobachtet eine gut vorbereitete Organisation möglicherweise kaum Änderungen an ihrem Betrieb oder ihrer Leistung. Das macht es selbst im Nachhinein schwierig, Investitionen in die Resilienz zu rechtfertigen. Margaret Millett schlägt vor, die Finanzabteilung hinzuzuziehen, um einen Preis für Ausfälle zu bestimmen. Es ist hilfreich, „wenn Sie einer Führungskraft sagen können, dass ein Störfall einen bestimmten Geldbetrag kostet“.

**ABBILDUNG 5 Die Schwierigkeit, Resilienz zu messen, macht es nicht einfach, die Zustimmung der Führung zu erhalten**



Netflix hat einen strukturierten und quantitativen Ansatz gewählt. „Wir haben eine Reihe von Bewertungsmethoden entwickelt, einen Rahmen zur Quantifizierung von Funktionen und Resilienz“, sagt Scott Baldwin. „Das lässt sich auf jede Organisation übertragen.“ Resilienz zu messen, ist für die meisten Organisationen eine der größten Herausforderungen für die Zukunft. In Erfahrung zu bringen, was gemessen werden muss und wie man Erfolg definiert, sind Herausforderungen, bei denen der Grad der Resilienz erst nach einem Schock wirklich verstanden werden kann.

Eine weitere Herausforderung beim Aufbau von Resilienz ist das Prognostizieren von und Reaktion auf Störfaktoren. Dies erfordert eine systemweite und koordinierte Reaktion, jedoch haben nur wenige Organisationen eine zentrale Funktion, die der Resilienz gewidmet ist. Nur 12 % geben an, dass ein Resilienz-/Governance-Ausschuss an ihren Resilienzbestrebungen beteiligt ist, und nur in 3 % der Fälle ist dieser Ausschuss dafür verantwortlich, Resilienzinitiativen voranzutreiben.

Auch in diesem Zusammenhang könnte pandemiebedingte Selbstzufriedenheit zu dem Problem beitragen. Verfechter der unternehmerischen Resilienz „hatten während Covid das Ohr der Geschäftsleitung, aber es beginnt nachzulassen“, sagt Margaret Millett. Sie rät ihnen, „herauszufinden, was Führungskräfte wollen, ihnen Dashboards zukommen zu lassen und ihr Ohr an die Zukunft zu halten, um zu verstehen, dass dies etwas ist, was sie tun müssen.“

# Fazit

Die Pandemie und andere globale Störfälle, mit denen wir in 2022 konfrontiert waren, haben Organisationen noch einmal daran erinnert, dass die Entwicklung von Resilienz – sowohl öffentlich als auch privat – den Unterschied zwischen Erfolg und Niedergang ausmachen kann. Viele haben sich in den letzten Jahren zu einem ganzheitlicheren, systemweiten Ansatz für Resilienz hinbewegt, und der Prozess hält an. Diese schwierigen Zeiten boten den perfekten Ansporn für diejenigen, die noch einen Schritt machen müssen, und belohnten jene, die bereits auf dem Weg vorangeschritten waren.

Unternehmen beginnen bereits damit, sich an eine hybridere Arbeitsumgebung anzupassen, in der Mitarbeiter:innen ihre Aufgaben ohne Unterschied zwischen ihrem Arbeitsplatz zu Hause und im Büro erfüllen. Dies bringt mehr Flexibilität in den Betrieb, fügt aber eine neue Ebene von Schwachstellen hinzu. Organisationen priorisieren die Sicherung der digitalen Endgeräte der Belegschaft, ob Desktop-PC, Laptops oder Telefone, bei gleichzeitiger Gewährleistung der kontinuierlichen Sicherheit des Datenflusses.

Doch Organisationen haben viel mehr zu tun. Die Übernahme von Best Practices in der Business-Resilienz ist immer noch selten. Nur wenige haben die Koordination ihrer Resilienzbemühungen zentralisiert. Nur wenige haben sie auf einer ausreichend hohen Ebene in die Organisationsstruktur eingebettet. Nur wenige haben sie bislang ausreichend finanziell und personell ausgestattet.

Wie Dr. Flynn zusammenfasst: „Die alte Methode des Risikomanagements ging weitgehend davon aus, dass die meisten Tage Schönwettertage sind. Heute leben wir in einer Welt, in der Turbulenzen die neue Normalität sind.“

Es liegt an den Führungskräften, eine starke Vision und Unterstützung für den Aufbau von Resilienz zu demonstrieren und angemessen auszustatten. Ihre Bemühungen sollten das Schaffen von Organisationsstrukturen umfassen, die die Kommunikation und Koordination beim Aufbau von Resilienz erleichtern. Sie sollten sich zur Stärkung der Resilienz insbesondere darauf konzentrieren, Arbeitsplätze umzugestalten, Data Governance und Datensicherheit zu verbessern, mehr Aufmerksamkeit auf Nachhaltigkeit zu lenken und auf betriebliche Effizienz hinzuarbeiten.

Organisationen, Resilienz-Fachleute und die akademische Welt sollten sich auch auf die Entwicklung von Indikatoren und Metriken konzentrieren, die es der Unternehmensleitung ermöglichen, die Auswirkungen ihrer Resilienzfunktionen zu messen und Rechenschaft über die Ergebnisse abzulegen.

Ein solcher Aufbau von Resilienz kann in der gesamten Organisation nachhallen und ihr nicht nur in Zeiten von Störfällen dienen. **„Man kann sich auf schlechte Dinge vorbereiten, und diese Vorbereitung kann gute Dinge hervorbringen“, fasst Scott Baldwin von Netflix die Vorteile dieses Ansatzes zusammen.**

**LONDON**

20 Cabot Square  
London, E14 4QW  
United Kingdom  
Tel: (44.20) 7576 8000  
Fax: (44.20) 7576 8500  
Email: london@eiu.com

**GENEVA**

Rue de l'Athénée 32  
1206 Geneva  
Switzerland  
Tel: (41) 22 566 2470  
Fax: (41) 22 346 93 47  
Email: geneva@eiu.com

**NEW YORK**

750 Third Avenue  
5th Floor  
New York, NY 10017  
United States  
Tel: (1.212) 554 0600  
Fax: (1.212) 586 1181/2  
Email: americas@eiu.com

**DUBAI**

Office 1301a  
Aurora Tower  
Dubai Media City  
Dubai  
Tel: (971) 4 433 4202  
Fax: (971) 4 438 0224  
Email: dubai@eiu.com

**HONG KONG**

1301  
12 Taikoo Wan Road  
Taikoo Shing  
Hong Kong  
Tel: (852) 2585 3888  
Fax: (852) 2802 7638  
Email: asia@eiu.com

**SINGAPORE**

8 Cross Street  
#23-01 Manulife Tower  
Singapore  
048424  
Tel: (65) 6534 5177  
Fax: (65) 6534 5077  
Email: asia@eiu.com