

Christian Gülpen, Bereichsleiter am Institut für Technologie- und Innovationsmanagement der RWTH Aachen, erklärt, warum Resilienz als Zukunftsarchitektur verstanden werden muss:

Resilienz ist kein vorausschauender Feuerlöscher

Organisationale Resilienz ist einer der (etwas sperrigen) Trendbegriffe der aktuellen Management-Diskussion. Befeuert durch die Corona-Pandemie ist dabei ein im Grunde alter Anspruch an vorausschauendes Management zu einem kleinen Hype geworden: Die Sicherung des Geschäftes gegen das Unvorhergesehene, das leider dann und wann auftritt, und dann mehr oder weniger heftig auf eingespielte Prozesse einwirkt.

Leider wird das Konzept der Resilienz dabei in sehr vielen Fällen zu eng gefasst. So geht es oftmals darum, Maßnahmen zu treffen, um im Falle des Falles so reagieren zu können, dass das Unternehmen weiterhin möglichst wie bisher handlungsfähig bleibt, oder doch zumindest möglichst schnell wieder zum alten Zustand zurückkehren kann. Diesem Ansatz liegt die folgende höchst riskante Grundannahme zugrunde: Dass die Welt (im Großen oder auch nur begrenzt auf den eigenen Absatzmarkt) nach Eintritt des „Unerwarteten“ irgendwann schon wieder zum Vorkrisen-Status-Quo zurückkehren wird. Und dass es das Beste wäre, wieder zu den alten, bis dahin bewährten Verfahrensweisen zurückzukehren. Leider – oder historisch gesehen zum Glück – ist das nicht so.

Denn erstens haben größere Störfälle, wie etwa eine weltweite Pandemie, die Tendenz, die Bedürfnisse und Ansprüche von Kunden und Partnern nachhaltig zu verändern. Sie schaffen vielleicht ein neues Bewusstsein für die Unsinnigkeit althergebrachter Vorgehensweisen, die nur niemand in Frage gestellt hatte, bis es nun unausweichlich wurde. Oder sie beschleunigen notgedrungen die Entwicklung neuer technologischer Lösungen, die alte Verfahren oder Produkte obsolet werden lassen. Mit anderen Worten: Nach der Krise ist zwar wahrscheinlich vor der Krise, aber nach der Krise ist wahrscheinlich auch nicht mehr *genauso wie* vor der Krise. Eine möglichst rasche Rückkehr zu alten Prozessen und Wertschöpfungsketten kann dann fatal sein.

Und zweitens wird, insbesondere unter dem Eindruck von Covid-19, der Begriff der „Krise“ selbst häufig verzerrt diskutiert. Denn Unternehmen benötigen Resilienz nicht nur gegen globale Pandemien oder andere weltbewegende Ereignisse und ihre Auswirkungen, sondern viel häufiger gegen „lokale“ Krisen auf dem eigenen Spielfeld: Sich (plötzlich oder immer häufiger) wandelnde Anforderungen von Kunden, neue Technologien, aggressive Start-Ups mit disruptiven Plattformen etwa.

Viele dieser Störungen können das Bestandsgeschäft nachhaltig gefährden. Nur werden sie häufig entweder nicht früh genug bemerkt, oder es wird nicht entschlossen gehandelt. Zum Glück entstehen aus Krisen aber oftmals auch neue Chancen, neue Märkte, neue Wertversprechen. Unternehmen, die Resilienz als Teil ihrer strategischen Arbeit ernst nehmen, müssen also insbesondere folgende zentrale Fragen beantworten:

Vor der Krise: Wie antizipieren wir Krisen, die unser Spielfeld betreffen könnten, frühzeitig und wie werden wir mit verschiedenen Krisen-Szenarien umgehen?

In der Krise: Wie wird die Welt nach der Krise sein und wie können wir uns mit unseren vorhandenen Ressourcen optimal dafür aufstellen – und wann können wir frühestmöglich damit anfangen, um einen Wettbewerbsvorteil zu generieren?

Nach der Krise: Was haben wir in der Krise über uns und die Welt gelernt? Wie können wir das nutzen, um unser Unternehmen neu zu erfinden, anstatt nur zu hoffen, wieder „die alten“ zu werden?

Denn die Entscheidung, ob ich Resilienzmanagement als Feuerwehrarbeit oder als Zukunftsarchitektur verstehe und lebe, wird darüber bestimmen, ob mein Unternehmen „die Krise überlebt“ oder die Krise gewinnt.

ZUR PERSON

Christian Gülpen

Als Bereichsleiter am Institut für Technologie- und Innovationsmanagement der RWTH Aachen verantwortet Christian Gülpen die anwendungsorientierte Forschung im Bereich Digitale Transformation und Industrie 4.0. Sein besonderes Interesse gilt dabei neuen Geschäftsmodellen, innovativen Wertschöpfungs-Plattformen, organisationaler Resilienz sowie (digital) individualisierten Produkten und Dienstleistungen. Als Geschäftsführer der InTIME Industrietransfergesellschaft sowie der IfU GmbH beschäftigt er sich intensiv mit der Frage, wie Unternehmen schneller innovativer werden können.

