

## Das Streben nach Resilienz

### Zentrale Hypothesen/ Aussagen:

- in turbulenten Zeiten wird strategische Resilienz (d.h. die Fähigkeit zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, bevor ein Unternehmen durch die Umstände dazu gezwungen wird) zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil
- ein strategischer Turnaround ist ein Eingeständnis dafür, dass die Resilienz versagt hat und innovative Trends nicht rechtzeitig wahrgenommen und aufgegriffen wurden
- Resilienz bedeutet also eine kontinuierliche Erneuerung
- In einer völlig resilienten Organisation gibt es keine „Traumata“ i.S.v. einschneidenden Krisen, wenn auch eine durchgehend hohe Anspannung im kontinuierlichen Erneuerungsprozess
- es geht heute nicht mehr nur um ein Besser- und Effizienter-Werden, sondern vor allem darum, einen Unterschied zu machen

### 4 Herausforderungen für resiliente Organisationen:

#### 1. kognitiv:

- ein Unternehmen muss sich frei machen von Verleugnung (negativen Informationen), Nostalgie und Arroganz
- Bewusstsein für Veränderungen und wie sich diese auf den Unternehmenserfolg auswirken
- Selbst ‚unerwartet‘ scheinende einschneidende Ereignisse können oft vorausgesehen werden, wenn Sensibilität für selbst schwache Warnsignale herrscht
- Was braucht es, um Verleugnungsmechanismen zu durchbrechen?
  - Führungskräfte müssen die Orte (inner- und außerhalb des) Unternehmen(s) besuchen, an denen Wandel seinen Ursprung hat – denn: was man selbst erlebt hat, kann man nicht mehr ignorieren
  - Die ‚Filter ausfiltern‘: gezielt Personen im Unternehmen einbeziehen, die einen klaren Blick auf verschiedene Einflüsse auf das Geschäftsmodell haben – und sicherstellen, dass diese Meinungen nicht zensiert werden (durch die Unternehmenskonventionen) (z.B. mit potentiellen Kunden sprechen, alternativ-denkende Mitarbeiter, eine ‚Schatten-Geschäftsführung‘ mit Mitarbeitern zusammenbringen, die im Schnitt 20 Jahre jünger sind als die Geschäftsführer, systematisch diejenigen Vorschläge und Projektanträge nochmals sichten, die bisher untergegangen sind etc.)
  - Unbrauchbar gewordene Strategien systematisch erneuern. Davon ausgehen, dass Strategie-Verfall unabwendbar ist.

## **2. strategisch:**

- ständig neue Alternativen zu bestehenden Strategien entwickeln
- systemtheoretisches Argument: je größer die Anzahl möglicher Handlungsalternativen, desto mehr mögliche Perturbationen
- Resilienz hängt von der strategischen Variabilität ab: ist die Auswahl an strategischen Alternativen geringer als die Bandbreite von Variabilität des Umfeldes, können Turbulenzen das Geschäft beeinträchtigen
- Es müssen kontinuierlich neue und innovative Ideen/ Strategien/ Alternativen produziert werden, um aus dieser Masse die erfolgsversprechendsten auszuwählen
- Hierzu ist ein Investment in eine Vielzahl kleinerer Innovationsprojekte nötig (viele Unternehmen investieren allerdings eher in einige wenige große Erneuerungsprojekte)
- Es sollte nicht nur auf der Produktebene experimentiert werden, sondern auch bezüglich Pricing, Vertrieb, Marketing, Kundenkontakt etc.
- Wichtig: die meisten Experimente werden scheitern! Aber: es kommt darauf an, dass der Wert erfolgreicher Experimente die gescheiterten Versuche überwiegt.
- Ein breites Verständnis für die strategische Richtung bei den Mitarbeitern im Unternehmen ist wichtiger als eine detaillierte Marktdefinition oder das Festhalten an einem bestimmten Geschäftsmodell

## **3. politisch:**

- Ressourcen (aus alten Produkten/Projekten) frei machen für innovative Projekte und Experimente
- Das Umschichten von Ressourcen muss weniger politisch werden und flexibler handhabbar sein – hierfür müssen persönliche Machtansprüche (bzgl. der Verfügung über Ressourcen) vermindert werden
- Viele Unternehmen investieren eher in alte Projekte, auch wenn diese offensichtlich wenig Gewinn bringen, als in innovative Ideen (Grund: Risikoscheue)
- Eine starre Hierarchie trägt zu Rigidität bei der Verteilung von Ressourcen bei und verhindert Resilienz (der Markt für Talente/Kapital innerhalb von Unternehmen ist aufgrund der Hierarchie oft weniger effizient als der Markt für Talente/Kapital zwischen Unternehmen)
- Unternehmen können gleichzeitig operativ erfolgreich und strategisch ineffizient sein
- Letzteres verhindert allerdings Innovationen, die zu noch höheren Gewinnen führen könnten
- Wichtig: auf Human Capital setzen, wenn es um Erneuerung geht: Mitarbeitern muss es möglich sein, sich selbst für Projekte zu nominieren oder von anderen zu Projekten hinzugezogen werden, auch wenn sie z.B. aus einem anderen Bereich sind
- Innovative Projekte bieten oft Chancen für Weiterentwicklung der Mitarbeiter

## **4. ideologisch:**

- überkommene Geschäftsmodelle optimieren und mit den Bedingungen der Zukunft abgleichen
- kontinuierlicher Wandel ist nur möglich, wenn ein Unternehmen mehr Wert auf Resilienz legt als auf Optimierung um jeden Preis
- häufig steht Kosteneffizienz/-optimierung im Vordergrund, wobei gleichzeitig ein altes Geschäftsmodell immer wieder verstärkt wird, was langfristig ineffizient ist
- strategische Erneuerung muss automatisch, spontan und reflexiv verlaufen
- Manager ermutigen, um kurzfristige Kosteneffizienz und grundlegende Innovation in ein Gleichgewicht zu bringen

## zentrale Begriffe: 3 Arten von Innovation:

### Revolution:

- Revolutionäre Ideen ermöglichen unkonventionelle Strategien, die wiederum erstaunliche finanzielle Gewinne einbringen können

### Erneuerung:

- Start-up Unternehmer sind im Gegensatz zu älteren Unternehmern noch unvorbelastet. Strategische Erneuerung muss sich daran orientieren: Innovation unter Einbezug des traditionellen Geschäftsmodells

### Resilienz

- In turbulenten Zeiten ist Resilienz ein absoluter Wettbewerbsvorteil, da Unternehmen sich immer schneller und grundlegender wandeln müssen

## 4 Gründe für das Scheitern von Strategien:

### Nachahmung:

- Verlust von Einzigartigkeit und Marktvorteil
- Bieten keinen Umsatzvorteil mehr

### Abgelöst-Werden:

- Soziale, technische oder politische Bedingungen ändern sich, so dass die Strategie keinen Marktvorteil mehr bringt
- Neu aufkommende Strategien machen die alte hinfällig

### Abnutzung:

- Wachstumskennzahlen lassen nach
- Saturierung von Märkten
- Unbeständigkeit von Kunden

### Zerstörung

- Kundeneinflüsse nehmen so stark zu, dass die Gewinnspanne immer weiter sinkt
- Verhandlungsmacht der Kunden wächst
- Es wird notwendig, bessere Produkte/ Dienstleistungen zum gleichen Preis abzugeben, um Kunden zu halten

*Quelle: Hamel, Gary & Välikangas, Liisa: The Quest for Resilience, Harvard Business Review, September 2003, pp. 52-63.*