



Whitepaper

---

# Resilienz in der Strategiearbeit: Eine Bestandsaufnahme

## Autoren

---

### **Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT**

Prof. Dr.-Ing. Günther Schuh

Mitglied des Direktoriums und Inhaber des Lehrstuhls für Produktionssystematik am Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen

Marc Patzwald, M. Sc.

Abteilungsleiter Technologiemanagement

Titel der Dissertation: »Entwicklung von Technologiestrategien in einem volatilen Unternehmensumfeld«

Leonie Krebs, M. Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Technologiemanagement

Titel der Dissertation: »Performance Management für diskontinuierliche Innovationen in separaten Innovationseinheiten produzierender Unternehmen«

## Danksagung

---

Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle den Interviewpartnerinnen und -partnern, die trotz aller Unsicherheiten und dynamischen Herausforderungen während der Anfangszeit der Corona-Pandemie die Zeit und Offenheit aufgebracht haben, sich in Rahmen der vorliegenden Studie zu engagieren. Für das entgegengebrachte Vertrauen und die spannenden Diskussionen möchten wir herzlich danken:

- Herrn Dr. Derk Swider, E.ON SE,
- Herrn Dr. Frank-Detlef Drake, E.ON Group Innovation GmbH,
- der THIELE GmbH & Co. KG sowie
- allen weiteren Führungskräften, über deren Einbindung Stillschweigen vereinbart wurde.

# Inhalt

---

<b>Wege zur Resilienz</b> .....	<b>4</b>
<b>Resilienz als Wettbewerbsvorteil</b> .....	<b>4</b>
<b>Normative Ziele als Rahmen für die Strategie</b> .....	<b>6</b>
<b>Langfristige Umfeldentwicklungen und Strategiearbeit im Regelbetrieb</b> .....	<b>6</b>
<b>Ereignisinduzierte Diskontinuitäten und Strategiearbeit im Krisenmodus</b> .....	<b>10</b>
<b>Implikationen und Thesen für die Strategiearbeit</b> .....	<b>12</b>
<b>Ziel, Studiendesign und Methodik</b> .....	<b>14</b>
<b>Referenzen</b> .....	<b>15</b>
<b>Autoren</b> .....	<b>15</b>

# Wege zur Resilienz

---

Stärker als die meisten anderen Krisen der jüngeren Vergangenheit stellt die Coronapandemie auch unser Wirtschaftssystem auf die Probe. Auffällig ist dabei: Einige Akteure scheinen die Krise besser zu verkraften als andere. Welche Aspekte – neben der Anfälligkeit des Industriezweigs selbst – dabei eine Rolle spielen, hat das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT für das vorliegende Whitepaper untersucht.

In einer qualitativen Studie mit 17 Entscheidungs- und Strategieverantwortlichen wurden in Interviews übergeordnete Ziele von Unternehmen, aktuelle und vergangene Markttrends sowie disruptive Ereignisse und deren Einfluss auf die Strategiearbeit im Normal- und Krisenfall diskutiert.

Die Antworten zeigen, dass organisationale Resilienz – die Widerstandskraft eines Unternehmens gegenüber widrigen externen Einflüssen – immer wichtiger wird und damit als zentrales Thema auf die Management-Agenda rückt. Welche Ansatzpunkte Manager und Managerinnen dazu nutzen können, den vieldiskutierten Begriff der Resilienz in der Strategiearbeit der industriellen Praxis mit Inhalten zu füllen, zeigt dieses Whitepaper anhand von Best-Practice-Fallstudien ausgewählter Studienteilnehmer.

# Resilienz als Wettbewerbsvorteil

---

Die Corona-Krise gilt schon jetzt als eine der größten und weitreichendsten Disruptionen der globalen Wertschöpfung in der jüngeren Vergangenheit. Nahezu alle produzierenden Unternehmen waren oder sind von Ausfällen in der Lieferkette, Umsatzeinbrüchen durch Lockdowns oder Produktionsengpässen infolge von Anpassungen im Schichtbetrieb betroffen.

Eine der offensichtlichen Lehren aus dieser Pandemie ist, dass Unternehmen zukünftig besser vorbereitet sein müssen. Diese Vorbereitung sollte sich allerdings nicht nur auf Pandemien beziehen, sondern auf Diskontinuitäten jeder Art und Intensität. Hackerangriffe, Terroranschläge, Wirtschaftskrisen oder Handelskonflikte, aber auch Naturkatastrophen wie Vulkanausbrüche, Überflutungen oder Hitzewellen können dazu zählen. Auch die Digitalisierung und, damit verbunden, der wachsende Grad der Vernetzung erfordern schnellere Entscheidungen. Sie führen zu exponentiellen Entwicklungen, die das unternehmerische Handeln in hohem Maße beeinflussen.

Analysten gehen davon aus, dass im Schnitt alle drei bis vier Jahre exogene Schocks mit einer Dauer von ein bis zwei Monaten auftreten [1] – kürzer andauernde Schocks sogar in wesentlich geringeren Abständen von ein bis zwei Jahren [2]. Die sogenannten schwarzen Schwäne – »Black Swans«, nach

dem gleichnamigen Bestseller von Nassim Nicholas Taleb – sind solche Ereignisse, die unerwartet auftreten und enorme Auswirkungen mit sich bringen [3]. Sie gehen mit zunehmenden finanziellen Unsicherheiten für die Industrie einher. Wie stark Unternehmen von solchen exogenen Schocks betroffen sind, hängt von mehreren Faktoren ab, beispielsweise der jeweiligen Branche oder Standortwahl.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmen allein aufgrund ihrer Ausgangssituation Disruptionen schutzlos ausgeliefert sein müssen. Das Management kann aktiv Einfluss auf die Widerstandskraft des Unternehmens nehmen und diese bewusst ausgestalten. Ein Begriff, der in diesem Zusammenhang immer stärker an Aufmerksamkeit und Bedeutung gewinnt, ist »organisationale Resilienz«. Sie beschreibt die Eigenschaft von Unternehmen, sich auf Krisenereignisse vorzubereiten (1), diese abzuwenden (2), sie zu verkraften (3), sich daran anzupassen (4) und davon zu erholen (5) [4].

Die erfolgreiche Umsetzung organisationaler Resilienz in den verschiedenen Phasen des Resilienzzyklus (siehe Abbildung 1) hängt dabei von der Ausprägung einer Reihe einzelner Fähigkeiten ab: grundsätzlich von der Agilität und Motivation der Mitarbeitenden und Führungskräfte, aber auch phasenbezogen

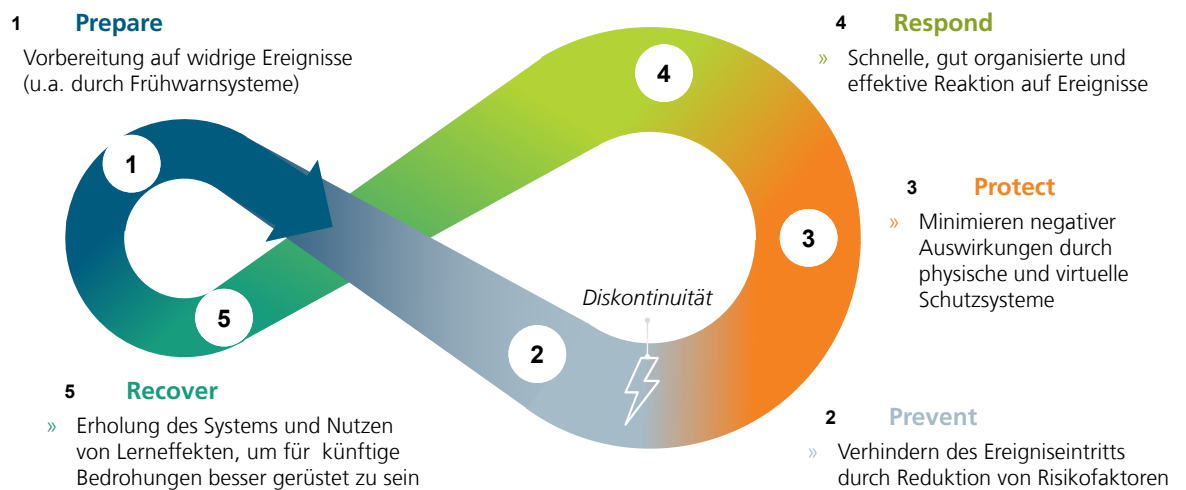


Abbildung 1:  
Die fünf Phasen des Resilienzzyklus [4]

von Fähigkeiten der Antizipation (1), der Flexibilität und Adaptivität (2, 4), der Robustheit (3) sowie dem Lerneifer und der Erholung (5) des Unternehmens. Diese Fähigkeiten sind wiederum mit einer Vielzahl von Resilienzprinzipien innerhalb des Unternehmens verknüpft, wie beispielsweise der Modularität, Diversität, Asynchronität, Vernetzung und Heterogenität und können durch diese gezielt ausgestaltet werden.

Ein Blick auf vergangene Krisen zeigt: Maßnahmen zur Steigerung der organisationalen Resilienz zahlen sich aus. Unternehmen, die in Reaktion auf eine Disruption ihre Strukturen, Prozesse oder Aktivitäten anpassen, zeigten eine deutlich bessere Performance als ihre Wettbewerber und konnten ihren Vorsprung langfristig ausbauen [5].

Doch wie sich Resilienz systematisch in Strategien und in das strategische Management integrieren lässt, ist bisher sowohl in der Forschung als auch in der Praxis noch kaum untersucht. Um dieser Frage nachzugehen und um zu verstehen, wie Unternehmen strategisch mit einem sich immer rascher verändernden Umfeld und den damit verbundenen Unsicherheiten umgehen, hat das Fraunhofer IPT Entscheidungs- und Strategieverantwortliche unterschiedlichster Industrien zu ihrer Arbeit während vergangener Krisenereignisse und im Speziellen während der Coronapandemie befragt. Einen Überblick über das Studiendesign, die Stichprobe und das Vorgehen bietet der Abschnitt »Ziel, Studiendesign und Methodik« ab Seite 14 des vorliegenden Whitepapers.

Die Erkenntnisse, die durch die Interviews gewonnen wurden, sind im Folgenden in drei Abschnitte gegliedert, die inhaltlich aufeinander aufbauen: (1) normative Ziele als Rahmen für die Strategie, (2) langfristige Umfeldentwicklungen und Strategiearbeit im Regelbetrieb sowie (3) ereignisinduzierte Diskontinuitäten und Strategiearbeit im Krisenmodus.

Die Ergebnisse und Beobachtungen aus den Interviews werden in den verschiedenen Abschnitten der vorliegenden Studie zunächst beschrieben und anschließend interpretiert. Anhand konkreter Fallstudien werden schließlich Best Practices aus den teilnehmenden Unternehmen vorgestellt.

# Normative Ziele als Rahmen für die Strategie

---

Die Strategie eines Unternehmens konkretisiert, wie die – oft in Konflikt stehenden – normativen Ziele eines Unternehmens umgesetzt werden sollen. In den Interviews zu dieser Untersuchung wurden deshalb die wichtigsten normativen Ziele der Unternehmen vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen bei den Ansprechpartnern abgefragt und in der anschließenden Analyse zu fünf Zielclustern zusammengefasst:

- nachhaltigkeitsbezogene Zielgrößen,
- resilienzbezogene Zielgrößen,
- finanzbezogene Zielgrößen,
- Kundenzentrierung bzw. Unabhängigkeit und
- sonstige Zielgrößen (siehe Abbildungen 2 und 3).

Zu den Top-Prioritäten zählten »Profitabilität und Finanzkennzahlen« sowie »Flexibilität, Adaptivität und Agilität«. Als weitere relevante Ziele wurden darüber hinaus »Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung« sowie »Resilienz und Risikomanagement« genannt. Es lassen sich jedoch leichte Unterschiede zwischen den Zielsetzungen von Familienunternehmen und jenen ohne familiären Bezug feststellen.

Im Gegensatz zu den Unternehmen ohne familiären Bezug legen die befragten Familienunternehmen ebenso viel Wert auf Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung wie

auf die finanzbezogenen Ziele. Dort besteht, oftmals aus der Tradition heraus, ein Bestreben nach Langlebigkeit und Verantwortungsübernahme als Arbeitgeber sowie ein Wille zum Umweltschutz. Bei den Nicht-Familienunternehmen ist Nachhaltigkeit nicht zuletzt aufgrund der jüngsten Klimadebatten und Diskussionen um Corporate Social Responsibility auf die Agenda des Managements gerückt.

Das Ziel der Resilienz hat in den teilnehmenden Unternehmen sehr unterschiedliche Relevanz: Einige Unternehmen haben bereits vor oder während der aktuellen Krise die Vorbereitung, Veränderungsfähigkeit oder Robustheit gegenüber externen Unwägbarkeiten in ihr Zielsystem aufgenommen. Andere ließen diese Aspekte weitgehend unberücksichtigt. Dabei fällt auf, dass Familienunternehmen explizit »Resilienz bzw. Risikomanagement« zu ihren Prioritäten zählen. Diese Zielgrößen werden ebenso häufig genannt wie »Flexibilität, Adaptivität und Agilität«. Dies ist konsistent zu den Aussagen der Interviewpartner, dass Familienunternehmen ihre Kultur häufig als risikoavers und langfristig orientiert beschreiben. Nicht-Familienunternehmen streben dagegen fokussierter eine gesteigerte Reaktionsfähigkeit an. Dies könnte damit zusammenhängen, dass mit steigender Unternehmensgröße oft eine gewisse Trägheit einhergeht, die als Schwäche größerer Konzerne wahrgenommen wird.

# Langfristige Umfeldentwicklungen und Strategiearbeit im Regelbetrieb

---

Unter Berücksichtigung von Trends und Entwicklungen des Umfelds gilt es, Strategien zu erarbeiten mit denen sich die normativen Ziele erreichen lassen. In Abbildung 4 sind die Trends zusammengefasst, welche die interviewten Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit am intensivsten beschäftigten.

Die wachsende Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens beschäftigt die Unternehmen am häufigsten. Darüber hinaus haben sich in der Wahrnehmung vieler

Unternehmenslenkenden die »Wettbewerbsdynamik« und das »Kundenverhalten« in den vergangenen Jahren drastisch verändert: Kriterien wie Updatefähigkeit von Produkten, kurze Entwicklungszyklen und Bewusstsein für Nachhaltigkeit haben an Bedeutung gewonnen. Auch der »technologische Fortschritt« im Allgemeinen, und speziell in Form von »Digitalisierung und Vernetzung«, oder »Elektrifizierung und Mobilitätswende« prägen nach wie vor die Rahmenbedingungen der Strategieentwicklung.

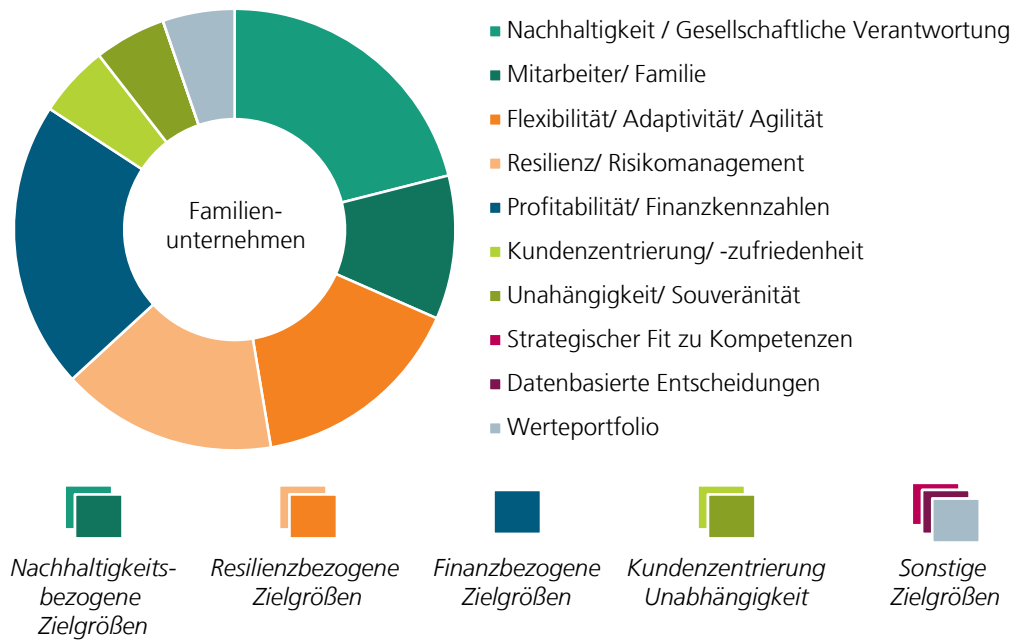


Abbildung 2:  
Normative Zielcluster der Familienunternehmen (n=7; Mehrfachnennungen möglich)

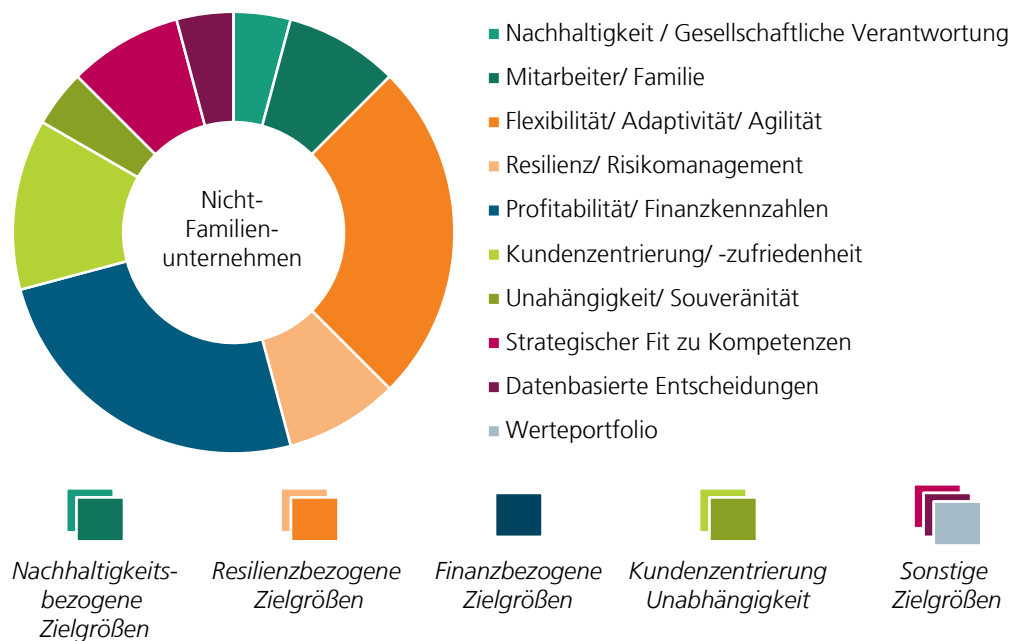


Abbildung 3:  
Normative Zielcluster der Nicht-Familienunternehmen (n=10; Mehrfachnennungen möglich)

Ein Blick auf die vorherrschenden Trends zeigt, wie stark die einzelnen Entwicklungen miteinander verflochten sind und sich wechselseitig verstärken. Dies erhöht für Unternehmen die Komplexität der heutigen und zukünftigen Herausforderungen, die sich nicht selten nur mithilfe von Systeminnovationen lösen lassen. So steigen die Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und technologische Leistungsfähigkeit der Unternehmen ebenso wie an die Entwicklungsgeschwindigkeit und Kollaborationsfähigkeit.

Diesen längerfristigen Trends begegnen die meisten Unternehmen erfolgreich mit etablierten Strategieprozessen, die regelmäßig aus drei Schritten bestehen:

- In einem ersten Schritt werden, meist für einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont (siehe Abbildung 5), Vision und übergeordnete Ziele formuliert.

- In einem zweiten Schritt werden ausführliche Umfeld- und Unternehmensanalysen (z.B. Markt, Wettbewerb, Kernkompetenzen etc.) veranlasst, um strategische Optionen im normativen Entscheidungsrahmen abzuleiten.
- Im dritten Schritt, nach der Bewertung und Auswahl der vielversprechendsten Option, wird die Strategie kommuniziert und über eine hierarchische Strategiekaskade operationalisiert.

Dabei gehen die Unternehmen oft hybrid vor: Die Zielkorridore und grobe zeitliche Einordnung werden »top-down« vorgegeben, während Beiträge von Divisionsstrategien zur Erreichung entsprechender Ziele »bottom-up« konkretisiert und diskutiert werden. Im Abstand von 6 bis 18 Monaten (siehe Abbildung 6) überprüfen die meisten Unternehmen die Fortschritte in regelmäßigen Reviews und reflektieren die zuvor gesetzten Prioritäten.

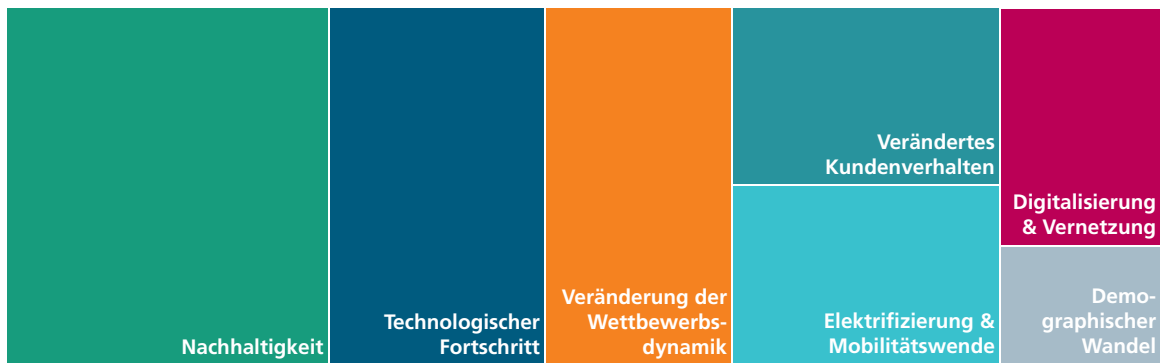
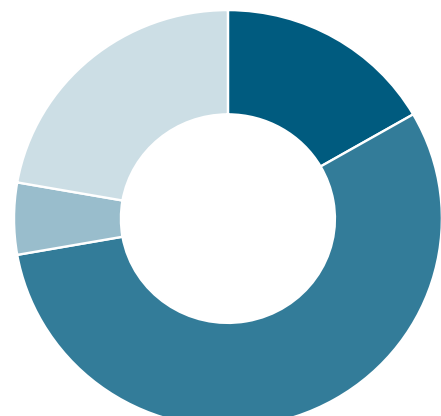


Abbildung 4: Auszug aus den während der Interviews diskutierten Markttrends



- 3-7 Jahre, mittelfristig
- 7-10 Jahre, langfristig
- n/a

Abbildung 5: Zeithorizonte der Strategien



- alle 6 Monate
- alle 12 Monate
- alle 12-18 Monate
- n/a

Abbildung 6: Regelmäßigkeit der Strategiereviews



## Best Practice – Fallstudie aus der Branche »Energiegewinnung und Netzbetrieb«

### Hintergrundinformationen

Das Unternehmen agiert in der Energiebranche und verzeichnet eine grundsätzlich stabile Marktentwicklung. Der Fokus der Strategiearbeit wurde in der Vergangenheit in starkem Maße durch politische Entwicklungen beeinflusst, so zum Beispiel durch die Liberalisierung der Energiemärkte oder den hohen gesellschaftlichen Stellenwert der Themen Energiewende und Atomausstieg. Ein gewisses Maß an Flexibilität war im strategischen Management daher von Vorteil, um situativ Entscheidungen treffen zu können, die für das Unternehmen am besten erschienen und sich auch kurzfristig umsetzen ließen.

### Charakteristika der Strategiearbeit

Der Strategieprozess des Energiekonzerns zeichnet sich aus durch eine Abkehr von starren, umfangreichen Prozessen oder theoretischen Herangehensweisen in der Strategieentwicklung. Stattdessen greift das Strategieteam jährlich konkrete Themenschwerpunkte heraus, die anschließend inhaltlich ausgearbeitet werden, um die aktuelle Strategie mit der Geschäftsführung zu diskutieren und zu reflektieren.

Auf diese Weise werden nicht nur wesentliche Treiber hinterfragt, sondern auch Wissenslücken beseitigt. Dazu setzt sich ein Strategieteam intensiv mit Trends und Entwicklungen auseinander, sammelt alle relevanten Informationen und bereitet diese so auf, dass eine qualifizierte und möglichst objektive Entscheidung getroffen werden kann. Die gesammelten Fakten tragen dazu bei, die Subjektivität der Beschlüsse zu reduzieren und Entscheidungen zu erleichtern.

### Besonderheiten

Einer der Erfolgsfaktoren für die Strategiearbeit in dem Unternehmen ist es, den Strategieprozess an die Präferenzen und Denkweisen der internen Stakeholder und Entscheidungsträger anzupassen, anstatt an starren Prozessen festzuhalten.

Zusätzlich wurden die Strategieteams bewusst divers zusammengestellt. Dies reduziert das Risiko von Verzerrungen in Entscheidungen durch einen einseitig technisch geprägten Hintergrund und hilft dabei, künftige gesellschaftliche Entwicklungen stärker einzubeziehen.

Durch eine zentrale sowie divisional-autonome Strategieorganisation in den Geschäftsbereichen kann auch während Krisen frühzeitig der Blick nach vorne gerichtet werden. Anstelle von operativer Krisenbekämpfung werden mittel- und langfristige Konsequenzen bereits frühzeitig durchdacht.

## Best Practice – Fallstudie aus der Branche »Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik«

### Hintergrundinformationen

Das Familienunternehmen agiert in der Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnikbranche, die von einem tendenziell stabilen Marktumfeld geprägt ist. Die Entwicklung der Strategie wird in diesem Industriezweig stark von der Gesetzgebung beeinflusst und erfordert Anpassungsfähigkeit an Klimaschutz- und CO<sub>2</sub>-Regularien.

### Charakteristika der Strategiearbeit

Um trotz der bisher hohen Stabilität der Branche für Veränderung gewappnet zu bleiben und den Status Quo nicht als gegeben anzunehmen, ordnet das Unternehmen die Strategiearbeit unter die Priorität »hoch« ein. Zu diesem Zweck führt die Strategieabteilung monatlich einen Strategietag mit der gesamten Geschäftsführung durch, um aktuelle Veränderungen gemeinsam zu reflektieren und mögliche Anpassungen durchzuspielen. Eine permanente Beobachtung des Marktumfelds und anderer Trends

ist ein fester Bestandteil des Prozesses. Als Diskussionsgrundlage werden hypothetische Szenarien ausgearbeitet und quantitativ in Business Cases für die Geschäftsbereiche des Unternehmens übersetzt. Durch dieses revolvierende Vorgehen kann die Strategieabteilung nicht erst zur jährlichen Strategiesitzung mit der Eigentümervertretung Aussagen über die Zukunft des Unternehmens treffen, sondern zu jedem Zeitpunkt im Jahr. Begleitend zu den monatlichen Reviews gibt die Strategie dennoch den langfristigen Zielkorridor vor, der in seiner Ausrichtung meist weitestgehend unverändert bleibt und der transparenten Kommunikation im Unternehmen dient.

### Besonderheiten

Besonders hervorzuheben ist der Nutzen der kurzzyklischen und revolvierenden Strategieentwicklung zur Sensibilisierung der Geschäftsführung mit Blick auf eine höhere Flexibilität bei Entscheidungen. Das Unternehmen setzt auch in Krisenzeiten auf langfristig breitere Prioritäten anstatt eine diskrete Positionierung strikt vorzugeben. Die Strategie fungiert damit stärker als Orientierungs- und weniger als Planungswerkzeug.

# Ereignisinduzierte Diskontinuitäten und Strategiearbeit im Krisenmodus

Pandemien, Finanz- und Wechselkurskrisen, abrupte Änderungen der Regulatorik, Naturkatastrophen oder Anschläge – die Liste möglicher ereignisinduzierter Diskontinuitäten ist lang und lässt auf die Bandbreite der damit verbundenen Disruptionen und ihrer Auswirkungen schließen. Abbildung 7 illustriert die Krisenfälle, welche die Interviewpartner und -partnerinnen in ihrer jeweiligen Firmenhistorie als besonders relevant für das Geschäft bewerteten.

Um weiter handlungsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen die Fähigkeit besitzen, sich sehr schnell einen Überblick über Krisenlagen und deren Langzeitfolgen zu verschaffen. Strategie und Entscheidungsfähigkeit erwachsen daraus, die

Entwicklungen richtig zu interpretieren und daraus möglichen Folgen des jeweiligen Ausnahmezustands abzuleiten. Dem steht jedoch eine zunehmende Ambiguität verschiedenster Aspekte außerhalb des unternehmerischen Einflussbereichs entgegen, zum Beispiel widersprüchliche Verhaltensmuster und Ansprüche der Kunden hinsichtlich Datennutzung und Datenschutz. Im Gegensatz zur klassisch-analytisch geprägten Strategiearbeit, empfiehlt sich bei wenig eindeutigen Entwicklungsaussichten ein inkrementelles Verfahren, um sowohl Chancen als auch Risiken anhand von kontinuierlichen Beobachtungen zu erfassen und Maßnahmen ergreifen zu können, bevor der Wettbewerb dies tut.

## Best Practice – Fallstudie aus der Branche »Haushalts- und Gewerbegeräte«

### Hintergrundinformationen

Das Familienunternehmen legt großen Wert auf die Langfristigkeit von Entscheidungen. Insgesamt ist die Marktentwicklung für das Unternehmen stabil und Nachfrageschwankungen können durch die asynchrone Dynamik der beiden Kundensegmente B2B und B2C ausgeglichen werden. Das Unternehmen verfügt über eine hohe Wertschöpfungstiefe.

### Charakteristika der Strategiearbeit

Das Unternehmen hat sofort mit Beginn der Coronapandemie eine Initiative ins Leben gerufen, bei der die operative und strategische Krisenbewältigung an Entscheidungssystematiken aus der militärischen Praxis angelehnt ist: Um nahezu in Echtzeit Gefahren und Chancen für den Geschäftsbetrieb zu identifizieren, wurde in der ersten Phase ein kontinuierliches 360-Grad-Monitoring des Unternehmensumfelds durchgeführt. Ein dediziertes Krisenteam beobachtete und analysierte dabei permanent die aktuellen Entwicklungen im Unternehmensumfeld, um Risiken und deren Auswirkungen auf die verschiedenen Unternehmensbereiche zu identifizieren und in das weitere Vorgehen einzubeziehen.

Damit eine kontinuierliche Planungs- und Entscheidungsfähigkeit gewährleistet bleibt, entwickelte das Unternehmen daraus in kurzzyklischen Iterationen Szenarien zur Intensität des Pandemieverlaufs und zu den jeweils möglichen Auswirkungen. Aus einer Vielzahl von Szenarien wurden anschließend drei als besonders realistisch bewertet und rudimentär beschrieben, um daraus unterschiedliche Implikationen für definierte Zeithorizonte abzuleiten. Je nach tatsächlich eintretender Entwicklung konnte das Unternehmen so die getroffenen Annahmen stabilisieren oder destabilisieren und Planungsprämissen kurzfristig anpassen. Zur Reduktion der Komplexität wurden für die Umfeldbeobachtung mehrere Gestaltungsbereiche unterschieden (z.B. Markt, Operations, Supply Chain etc.), die von Experten aus den jeweiligen Fachbereichen betreut wurden.

### Besonderheiten

Die Übertragung der Entscheidungssystematik aus dem militärischen Kontext und die damit verbundene Szenariotechnik berücksichtigt als flexibles Planungsinstrument sowohl die unmittelbaren Auswirkungen als auch »Zweit- und Drittrundeneffekte«. Weiterhin hat sich die hohe Wertschöpfungstiefe in diesem Fall als Vorteil erwiesen, um die Produktionsprogrammplanung während der Pandemie flexibel an die stark schwankenden Bedarfe anpassen zu können.



Abbildung 7:  
Auszug aus besprochenen bisherigen Diskontinuitäten der teilnehmenden Unternehmen

## Best Practice – Fallstudie aus der Branche »Equipment und Anlagen für Halbleiter«

### Hintergrundinformationen

Das Unternehmen ist ein globaler Anbieter von Equipment und Anlagen für die Halbleiterproduktion. Es hat in den vergangenen Jahren ein tendenziell stabiles Wachstum erfahren. Zu den herausragenden Wettbewerbsmerkmalen des Unternehmens zählen seine technologische Leistungsfähigkeit und der damit verbundene Fokus auf radikale Innovationen im Sinne eines »Technology Push«. Dabei greift das Unternehmen in weiten Teilen auf externes Sourcing von Komponenten zurück.

### Charakteristika der Strategiearbeit

Das Unternehmen hat sich in dieser wie auch in vergangenen Krisen als ausgesprochen robust erwiesen – nicht zuletzt aufgrund seiner »Discontinuity-Pläne«: Diese Pläne dienen als Rückgrat der Krisenbewältigung, werden situationsspezifisch angepasst und bieten prozessual-methodische Strukturen für die Erarbeitung von Handlungsoptionen. Im Krisenfall wechselt der Vorstand in einen »Task-Force-Modus«, in dem bestehende Strategiekorridore reflektiert und bei Bedarf aktualisiert werden. Diese Strategiekorridore werden anschließend in den Divisionen konkretisiert.

Das Unternehmen sieht Krisen vielmehr als Chancenmultiplikator, sodass Investitionen in Innovationen nicht gestoppt werden. Es beweist eine hohe Reaktionsfähigkeit und ergreift Chancen, wo sie sich bieten.

So hat das Management beispielsweise während der globalen Finanzkrise gemeinsam mit Kunden die Erschließung eines neuen Markts ermöglicht, indem erarbeitete Hypothesen empirisch validiert wurden. Im Gegensatz zu vielen Wettbewerbern musste das Unternehmen dadurch die Produktion nicht herunterfahren, sondern nur temporär drosseln. Auf diese Weise wurde ein unmittelbares Ramp-up bei Erholung der Märkte möglich und Wettbewerbsvorteile konnten weiter ausgebaut werden.

### Besonderheiten

Zu den grundlegenden Prinzipien und höchsten Prioritäten des Unternehmens zählt es, die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiterzuentwickeln, zu schützen und eine Kultur der Kollaboration zu etablieren. Diese Ambition wurde in einem »Code of Conduct« festgehalten, der sich auch während der Coronapandemie bewährt hat. Gleichzeitig verschafft die geringe vertikale Integration dem Unternehmen eine höhere Robustheit gegenüber Markteinbrüchen, da weniger Kapital gebunden ist und Zulieferaufträge flexibel angepasst werden können.

# Implikationen und Thesen für die Strategiearbeit

---

Aus den geschilderten Beobachtungen und Praxisbeispielen lassen sich Hypothesen zur erfolgreichen Strategieentwicklung im zunehmend turbulenten Unternehmensumfeld der Industrie ableiten. Zu diesem Zweck werden im Folgenden bestehende Paradigmen der Strategiearbeit reflektiert sowie erfolgreiche Prinzipien aus den Interviews für die zukünftige Entscheidungspraxis abstrahiert.

Seit Jahrzehnten ist die Abwägung zwischen Kernkompetenz- und Diversifikationsfokus in vielen Unternehmen und Industrien eine Gratwanderung: Um beide strategischen Grundrichtungen zu harmonisieren, kommt der technologie- und kompetenzbasierten Diversifikation eine Schlüsselrolle zu [6]. Neben der technologischen Ausrichtung muss aber auch die Ausgestaltung des Strategiesystems optimiert werden. Denn in einem zunehmend veränderlichen Umfeld ist es wichtig, dass Strategien »Beidhändigkeit« beweisen: diese sogenannte strategische Ambidextrie muss einerseits zeitlich die Kurz- und Langfristigkeit einer Strategie und andererseits prozessual das Zusammenspiel und den Übergang zwischen Normal- und Krisenmodus berücksichtigen [7]. Resilienz als Zielgröße sollte in diesem Zusammenhang allerdings relativ statt absolut betrachtet werden. Zwar trägt eine Strategie, die das Unternehmen für den Krisenfall wappnet und eine schnelle Reaktion erlaubt, in Krisenzeiten zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bei, jedoch bedarf es dafür keiner »absoluten« Resilienz, sondern lediglich einer Widerstands-, Antwort- und Erholungsfähigkeit [8], die sich im Vergleich zum Wettbewerb als überlegen erweist (vgl. Abbildung 8).

Geht es um den Umgang mit akuten Diskontinuitäten, lassen sich ebenfalls Lehren aus den vergangenen Krisen ziehen (vgl. Abbildung 9). Auch, wenn viele der genannten Krisen von einer schnellen Erholung gekennzeichnet waren, gingen sie nicht spurlos an den Unternehmen vorüber [9]. Erfolgreiche Strategen und Strateginnen müssen also noch während der Krise zu Führerlesern werden, um diejenigen Veränderungen zu identifizieren, welche nachhaltig Spuren hinterlassen. Krisen bringen immer auch eine Zäsur des Bestehenden mit sich. Manche Unternehmen harren aus und machen danach unbeeinträchtigt weiter, wo sie aufgehört haben. Um jedoch erfolgreich oder sogar gestärkt aus Krisen hervorzugehen, sind Kreativität, entschlossenes Handeln und Risikobereitschaft unerlässlich. Krisen sind daher immer auch Zeiten der »Macher«, die darin Chancen sehen und Potenziale ausschöpfen [10]. Auch die Geschwindigkeit, in welcher Strategien entwickelt und umgesetzt werden, ist in Krisenzeiten entscheidend. Die Fähigkeit zum »Concurrent Strategizing« wird immer wichtiger, um durch Parallelisierung der Strategieentwicklung und -implementierung in kleinen Iterationen schneller die gesteckten Ziele zu erreichen [9].



Abbildung 8:  
Paradigmen der Strategiearbeit und Implikationen für ein veränderliches Umfeld



Abbildung 9:  
Vergangene Diskontinuitäten und Lehren für die Zukunft

# Ziel, Studiendesign und Methodik

Ziel der Studie war es, zu verstehen, wie Unternehmen in ihrer Strategiearbeit mit aktuellen oder bereits vergangenen Diskontinuitäten umgegangen sind. Dabei lag der Fokus vor allem auf den Maßnahmen, Prozessen und Methoden und explizit nicht auf konkreten Inhalten der Strategie.

Um einen möglichst heterogenen Eindruck zu erlangen, befragte das Fraunhofer IPT zwischen August und Dezember 2020 Strategieverantwortliche und Top-Manager und Managerinnen von 17 Unternehmen unterschiedlicher Industrien, Rechtsformen und Größen. Zu den betrachteten Branchen zählen unter anderem die Luft- und Raumfahrt, Industriegüter, die Energiebranche, Haushaltsgeräte und der Automobilsektor (vgl. Abbildung 10).

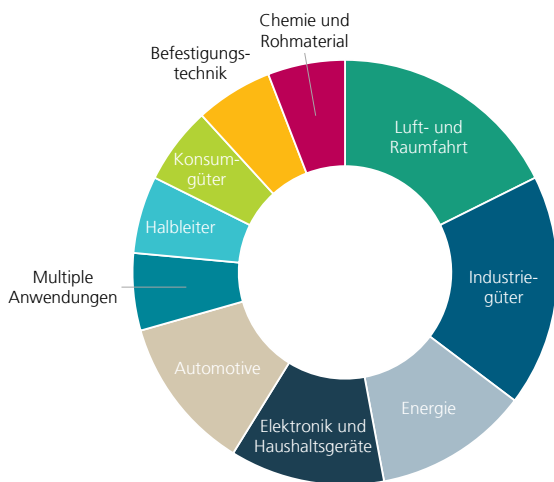


Abbildung 10: Industrien der teilnehmenden Unternehmen

Wie in Abbildung 11 ersichtlich, sind knapp die Hälfte der betrachteten Unternehmen börsennotiert. Der Rest sind Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Kommanditgesellschaften (KG), Holdings oder eingetragene Vereine (e.V.). Dabei verstehen sich etwa 40 Prozent als Familienunternehmen. Die Unternehmensgröße reichte dabei von Mitarbeiterzahlen von unter 2000 bzw. Umsätzen von unter 500 Mio. Euro bis hin zu Mitarbeiterzahlen von über 150 000 bzw. Umsätzen von über 40 Mrd. Euro.

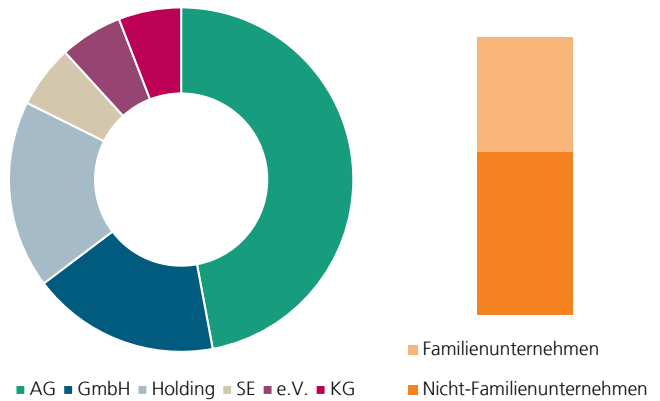


Abbildung 11: Rechtsformen und Anteil der Familienbetriebe

Unter den Studienteilnehmern hat knapp die Hälfte die Leitung einer Strategieabteilung inne und etwa ein Drittel gehörte zur Geschäftsführung oder dem Vorstand des jeweiligen Unternehmens (vgl. Abbildung 12).

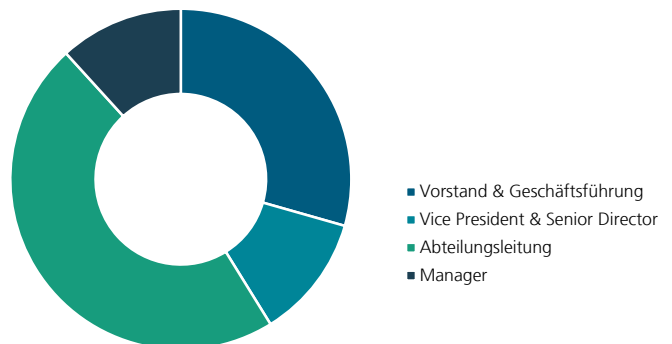


Abbildung 12: Positionen der Interviewpartner

Bei den Befragungen handelte es sich um circa einstündige semi-strukturierte Interviews, die im Wesentlichen in drei inhaltliche Abschnitte gegliedert waren: (a) Charakterisierung des Unternehmens und seines Umfelds, (b) Vergangene oder aktuelle Trends, krisenhafte Ereignisse und damit verbundene Herausforderungen sowie (c) Strategiearbeit und Veränderung der Vorgehensweisen durch externe Schocks.

## Referenzen

- [1] G. Meschnig, »Volatilität nutzen - flexible Strategien, agile Organisationen: Bericht vom fünften Campus for Strategy & Leadership am 27. März 2012 in Vallendar«, Controlling & Management, Jg. 56, Nr. 3, S. 172–173, 2012, doi: 10.1365/s12176-012-0359-9.
- [2] S. Lund et al., Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>.
- [3] N. N. Taleb, The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. London: Penguin Books, 2007.
- [4] B. Scharte, D. Hiller, T. Leismann und K. Thoma, »Resilience: International Perspectives« in Resilien-Tech: »Resilience by Design«: a strategy for the technology issues of the future, K. Thoma, Hg., 2014, S. 51–91. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.acatech.de/publikation/resilien-tech-resilience-by-design-strategie-fuer-die-technologischen-zukunftsthemen-2/download-pdf?lang=en>.
- [5] S. Smit, M. Hirt, E. Greenberg, H. de La Boutetière, B. Sternfels und D. Pachthod, As you return from the summer break, can you lead toward a COVID-Exit?: Here's how to set your business on the right track for 2021 and beyond. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/as-you-return-from-the-summer-break-can-you-lead-toward-a-covid-exit>.
- [6] J. v. Mangoldt, »Methode zur Ausrichtung der technologiekompetenzbasierten Diversifikation«. Dissertation, RWTH Aachen University, Aachen, 2018.
- [7] M. Fontanari und T. Reiche, »Resilienz als Merkmal verantwortlicher Unternehmensführung« in Responsible Entrepreneurship: Verantwortlich handeln in einer globalisierten Welt, H. Pechlaner und S. Speer, Hg., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020, S. 163–192, doi: 10.1007/978-3-658-31616-7\_8.
- [8] D. Diedrich, N. Northcote, T. Röder und K. Sauer-Sidor, Strategic resilience during the COVID-19 crisis: Organizations that rapidly reinvented themselves in response to the pandemic can provide lessons on resilience. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-resilience-during-the-covid-19-crisis>.
- [9] F. Lanzer, L. Sauberschwarz und L. Weiß, Erfolgreich durch die Krise: Strategieentwicklung in Zeiten von Finanzkrise bis Corona. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- [10] J. Duwe, Beidhändige Führung: Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovations sprünge ermöglichen, 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2020.

## Weiteres aus der Fraunhofer Resilienzforschung

### Whitepaper »Resiliente Wertschöpfung«

Das Fraunhofer-Innovationsprogramm Resiliente Wertschöpfungssysteme (»RESYST«) greift die Anforderungen des Wirtschaftsstandortes Deutschland an resiliente und dynamische Wertschöpfungssysteme bei gleichbleibend hoher Produktivität und Individualisierung auf. Mit dem Fokus auf Innovation und Impact werden dem Leser die Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft auf Basis von Unternehmensbeispielen dargestellt und Lösungsbausteine, Handlungsempfehlungen und weitere Forschungsbedarfe im Hinblick auf alle Ebenen der Wertschöpfung (Strategien, Prozesse, Infrastrukturen) aufgezeigt.

[www.fraunhofer.de/s/ePaper/Whitepaper/RESYST/index.html#0](http://www.fraunhofer.de/s/ePaper/Whitepaper/RESYST/index.html#0)

### Konzeptpapier »Resilienz im strategischen Management produzierender Unternehmen«

Während Resilienz in anderen Managementdisziplinen, wie etwa im Bereich der Lieferketten, bereits seit längerer Zeit Einzug gehalten hat, existieren für das strategische Management von produzierenden Unternehmen kaum systematische Untersuchungen zu dessen Integration. Im Rahmen des Konzeptpapiers werden dem Leser daher konzeptionelle Ansatzpunkte aufgezeigt, wie Resilienz als neue normative Zielgröße in exemplarischen Teilstrategien des Strategiesystems produzierender Unternehmen Berücksichtigung findet (bspw. der Unternehmens-, Technologie- und Innovations-, Engineering- sowie Produktionsstrategie).

[www.ipt.fraunhofer.de/resilienz-im-strategischen-management](http://www.ipt.fraunhofer.de/resilienz-im-strategischen-management)

## Kontakt

---

Marc Patzwald M.Sc.  
Technologiemanagement  
Telefon +49 241 8904-159  
[marc.patzwald@ipt.fraunhofer.de](mailto:marc.patzwald@ipt.fraunhofer.de)

Fraunhofer IPT  
Steinbachstr. 17  
52074 Aachen  
[www.ipt.fraunhofer.de](http://www.ipt.fraunhofer.de)

DOI: 10.24406/IPT-N-640933