

Januar 2023

# Ein entscheidender Moment: Wie europäische CEOs Resilienz aufbauen können, um in der aktuellen Wirtschaftskrise Wachstum zu erzielen

**Gelingt es Führungskräften, ihre Unternehmen zukunftssicher und resilienter zu machen – so dass sie nicht nur überleben, sondern erfolgreich wachsen?**

Die Autor:innen Hemant Ahlawat, Homayoun Hatami, Maria del Mar Martinez, Alfonso Natale, Andreas Raggl und Thomas Poppensieker stützen sich auf Erkenntnisse der Risk & Resilience Practice von McKinsey.

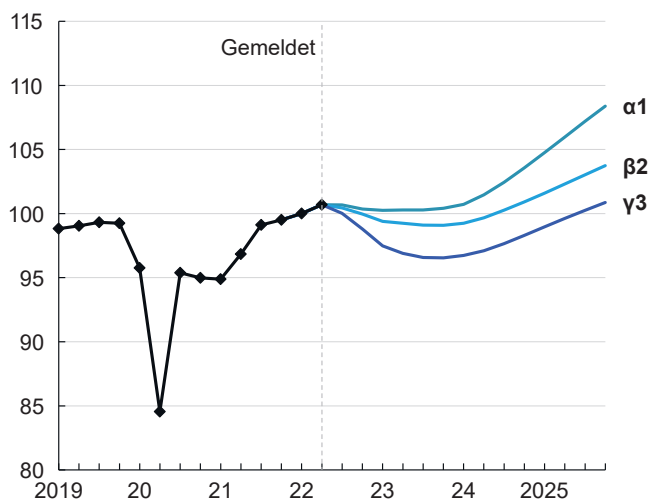
Zahlreiche zugleich auftretende Krisen und Disruptionen haben Wolken am Himmel Europas aufziehen lassen. Die Energiekrise ist bereits ein schwerwiegendes Problem und könnte sich noch weiter zuspitzen. Kein Ende des Krieges in der Ukraine (und dementsprechend dieser humanitären Tragödie) ist in Aussicht. Die Kosten für Güter für taglichen Bedarf schießen durch die Decke –in einigen Ländern sind die Preise um das Achtfache gestiegen. Zudem ist die wirtschaftliche Perspektive für Unternehmen ebenfalls besorgniserregend. Im Juli und August ist der Purchasing Managers Index (PMI) erstmals seit Anfang 2021 abgerutscht.

China, ein wichtiger Lieferant und Kunde, kämpft mit eigenen wirtschaftlichen Problemen. Die Auswirkungen des Klimawandels zeigen sich dort deutlich: Dürre und extreme Hitze beeinträchtigen die Energieerzeugung aus Wasserkraft und gefährden sogar die industrielle Produktion. Die Energiekrise droht, den Übergang zu Net Zero auszubremsen. Halbleiterengpässe, technologische Defizite und Personalmangel sind ein ständiges Problem. Die jüngsten McKinsey-Szenarien, gemeinsam mit Oxford Economics entwickelt, weisen darauf hin, dass das BIP voraussichtlich in 2023 einbrechen wird (Schaubild 1).

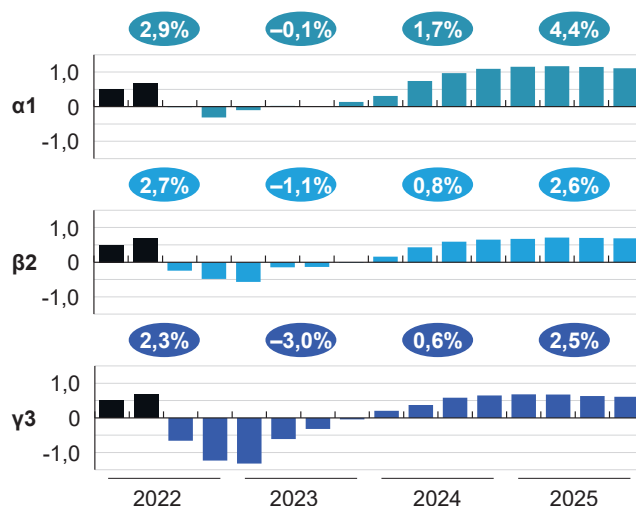
# Wirtschaftliche Szenarien zeigen den potenziellen Effekt von Disruptionen auf das BIP-Wachstum in der Eurozone (2022–25)

McKinsey-Szenarien, 12. September 2022

Reales BIP  
Indiziert, 2022 Q1=100



Reales BIP  
Veränderungen im Quartals- und Jahresverlauf, in Prozent



Quelle: Nationale Statistikämter; McKinsey-Analyse in Kooperation mit Oxford Economics

Wie werden Geschäftsführer in Europa reagieren? Dies ist ein entscheidender Moment für eine ganze Generation von Führungskräften, die nie zuvor in dem Maße auf die Probe gestellt wurden. Natürlich haben sie sich bereits vielen Krisen gestellt, u.a. der globalen Finanzkrise, der Euro-Krise, dem Brexit und last but not least der COVID-19-Pandemie. Diese zahlreichen Krisen stellten große Herausforderungen dar und verlangten Kreativität, Mut und Entschlossenheit. Viele Führungskräfte haben diese Herausforderungen gemeistert, stehen aber jetzt vor einer Vielzahl von Krisen besonderer Tragweite. Die Krisenstrategien, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, helfen jetzt nur noch bedingt.

Unternehmen brauchen nun neue Ansätze, um für diese entscheidenden Momente gerüstet zu sein: Sie müssen gezielt auf aktuelle Herausforderungen reagieren, künftige Disruptionen antizipieren und fähig sein, sich anzupassen, um eine stabile Grundlage zu schaffen, auf der sie dann erfolgreich wachsen können.

## Ein entscheidender Moment für Führungskräfte

Keine Krise ist wie die vorhergehende und keine Krise lässt sich in gleicher Weise meistern. Ebenso wenig sind nicht alle Industrien gleichermaßen von verschiedenen Krisen betroffen (Schaubild 2). Mit Ausnahme der Pharmaindustrie ist es keinem Sektor gelungen, während der Pandemie und den aktuellen geopolitischen Umbrüchen positive Renditen zu erzeugen. Stattdessen haben die meisten Unternehmen durch diese Krisen negative Renditen verzeichnet.

Führungskräfte haben ganz unterschiedlich auf die Disruptionen reagiert, aber teilen ein gemeinsames Merkmal: ständige Alarmbereitschaft. Doch bevor sie sich von einer Krise erholen können, steht schon die nächste vor der Tür. Gegeben die scheinbar unendlichen Schocks kann dieser Ansatz langfristig nicht beibehalten werden. Das Thema Resilienz als wichtigste Voraussetzung steht nun ganz oben auf der Agenda von Unternehmensleitern und Führungskräften. Wie können Organisationen dauerhaft resilient werden, aktiv künftige Entwicklungen antizipieren, sich gegen Schocks und Disruptionen absichern und sich schnell an neue Gegebenheiten anpassen?

Einige definieren Resilienz als Fähigkeit, sich rasch zu erholen, tatsächlich geht es aber um viel mehr. Resilienz ist die Fähigkeit, mit negativen Entwicklungen und Schocks umzugehen, sich kontinuierlich anzupassen und schneller zu reagieren, um wachsen zu können. Folglich erholen sich wirklich resiliente Organisationen schneller und besser als zuvor und prosperieren auch in einem schwierigen Umfeld. Sie sind gut in der Verteidigung, gehen aber auch in die Offensive.

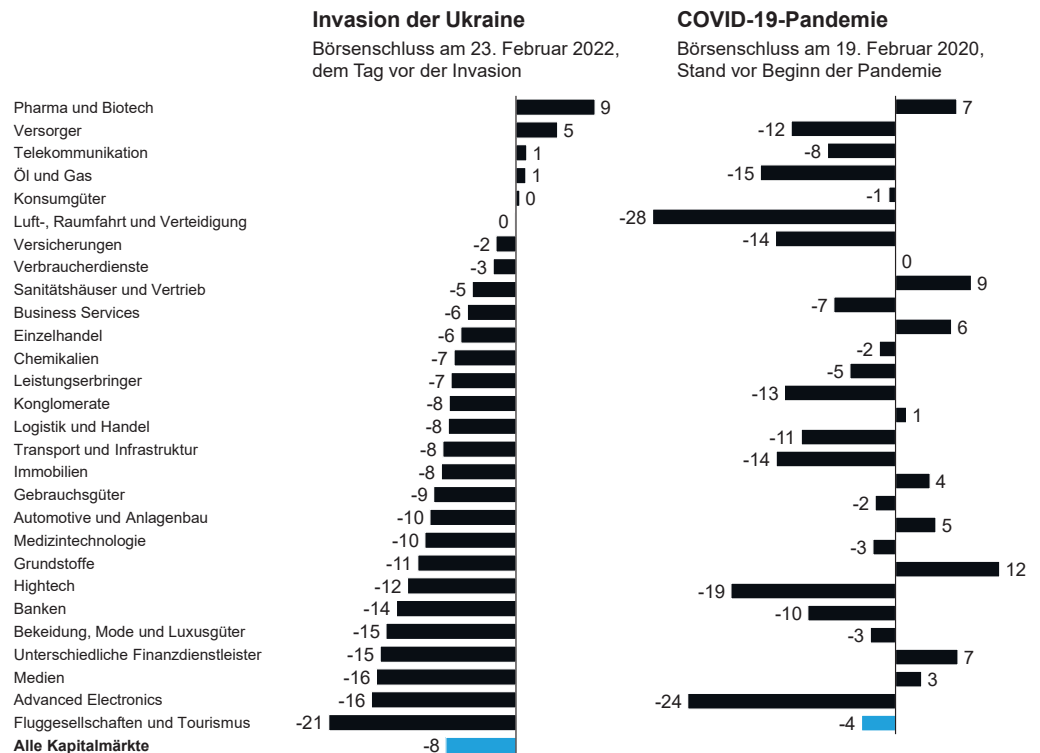
## Die Invasion der Ukraine hat eine andere Tragweite als die COVID-19-Pandemie und wirkt sich ganz unterschiedlich auf einzelne Sektoren aus

Globale Total Shareholder Returns (TSR) seit Höchststand vor den Ereignissen, je Branche

in %

Stand 6. Juli 2022

Quelle: Corporate Performance Analytics, S&P Global



Dies ist in der Tat ein entscheidender Moment für Führungskräfte. Das letzte (wenn auch nur annähernd) vergleichbare Ereignis war die Energiekrise Anfang der 1970er Jahre, die allerdings keiner der heutigen CEOs in einer leitenden Rolle erlebt hat. Anbei einige Prämissen, auf die sich Führungskräfte in jüngster Zeit gestützt haben:

- 1. Abkehr von den alten Regeln.** Die Bildung eines Krisenstabs, in der Vergangenheit die bewährte Methode, ist nicht mehr zielführend. Ein solches Team wird sehr schnell nicht mehr auf dem neuesten Stand sein. Führungskräfte müssen auf mehr Flexibilität und Beharrlichkeit setzen und die gesamte Organisation ins Boot holen, indem sie ihr Unternehmen sukzessive krisenfest machen.
- 2. Vorbereitung auf die Rezession, aber auch Planung des Ausstiegs.** Rezessionen können kurz und flach ausfallen; Unternehmen können schneller durch den Abschwung kommen. Resiliente Organisationen verschaffen sich frühzeitig einen Vorsprung gegenüber anderen Unternehmen, und sei er noch so klein. Dieser Vorsprung kann in der anschließenden Erholungs- und Wachstumsphase deutlich vergrößert werden. Wer sich also frühzeitig Vorteile sichert, kann auch langfristig erfolgreicher sein.
- 3. Nutzung von Szenarien statt von Prognosen.** Prognosen haben es nicht geschafft, viele der einschneidendsten Ereignisse der letzten Jahrzehnte vorherzusagen: Dies gilt für die COVID-19-Pandemie, Unterbrechungen der globalen Lieferketten und auch die steigende Inflation. Unternehmensleiter müssen daher lernen, mit Szenarien und deren Auslösern zu arbeiten und diese regelmäßig überprüfen und aktualisieren.
- 4. Entwicklung einer „Resilienzagenda“,** die dringende kurzfristige Themen (z.B. Finanzströme, Unterbrechungen der Lieferkette) sowie längerfristige Herausforderungen (beispielsweise geopolitische Umwälzungen oder das Tempo, in dem sich Organisationen anpassen) adressiert. Die Resilienz muss gemessen werden, damit Fortschritte beobachtet und Investitionen in Resilienz ihre maximale Wirkung entfalten können.
- 5. Fokus auf resilientes, stabiles Wachstum** durch Überprüfung der Wettbewerbsposition und Ermittlung strategischen Potenzials im aktuellen Umfeld (z.B. Übernahmen oder Ideen für den Aufbau neuer Geschäftsfelder).

## Beispielhafte Maßnahmen

Vorreiter sind in puncto Resilienz bereits gut vorangekommen, verteidigen ihr Geschäft und kurbeln zudem trotz eines schwierigen Umfelds ihr Wachstum an. Einige Maßnahmen, die sie in der jüngeren Vergangenheit ergriffen haben:

- **Restrukturierung ihrer Bilanz.** Ein Automobilzulieferer strebte ein bestimmtes Kreditrating an, ein Ziel, das erforderte, dass die Firma in Stresssituationen eine höhere Summe an Schulden bedienen konnte. Das Unternehmen stellte Anlegern, Aktienanalysten und Ratingagenturen seine neue Kapitalstruktur vor und konnte so ein weiteres Anlagevermögen von 3 Mrd. USD bereitstellen, um eine 5-Jahres-Strategie zu implementieren.
- **Rekonfiguration der Lieferkette.** Bei der Suche nach operativer Resilienz identifizierte ein globaler Elektronikhersteller mit weltweit 10 Produktionsstätten und einem großen Multi-Tier-Lieferantennetz die relativen Schwachstellen von 5.000 Kombinationen aus Lieferanten und Produktionsstätten. Es stellte sich heraus, dass 25% der Ausgaben auf 100 Hochrisikolieferanten entfielen. Durch Rekonfiguration des Lieferantennetzes konnte das Unternehmen seine Ausgaben in Hochrisikosegmente um über 40 Prozent senken.
- **Dekarbonisierung von Anlagen.** Ein globales Bergbauunternehmen mit Dutzenden Minen weltweit wollte ESG-Grundsätze in seine Wertschöpfungskette für das Kerngeschäft einfließen lassen. Es definierte klare Ziele und entwickelte strategische Initiativen, um sein Net-Zero-Emissionsziel in der gesamten Organisation zu erreichen. Für jeden Standort wurden detaillierte Dekarbonisierungspläne mit Maßnahmen zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen um 30 Prozent bis zum Jahr 2030 entwickelt. Dadurch sollen auch Betriebskosten und die Investitionsausgaben deutlich gesenkt werden.
- **Advanced Analytics zur Minderung von Produktionsrisiken.** Ein weltweit führender Hersteller von Agrarprodukten wollte in seiner Lieferkette und für die Produktionsabläufe Advanced Analytics nutzen. Er war sich möglicher Daten- und Analytik-Risiken bewusst. Durch gezielte Daten-Governance und Modelrisikomanagement (dank Analytik) konnte Risikominimierung und der Schutz kritischer Daten zum festen Bestandteil des Prozesses werden. Dadurch konnte das Vertrauen der gesamten Organisation in die Resilienz von Analytik gestärkt werden; dem Unternehmen gelang es, das gesamte Potenzial auszuschöpfen.
- **Planung mittels Next-Generation-Szenarien.** Ein führendes Automobilunternehmen entwickelte zwei hypothetische Szenarien (eine Technologiedisruption und einen Zusammenbruch eines wesentlichen Markts für Absatz und Produktion) und beurteilte im Anschluss den möglichen negativen Effekt auf das Geschäft sowie die Hebel, um diesen am besten zu minimieren. Die Analyse wies darauf hin, dass bis zu 60 Prozent der Umsatzeinbußen verhindert werden könnten. Daraufhin wurde eine geografische Diversifizierung beschlossen, um das Risiko einer Abhängigkeit von einzelnen Standorten zu mindern. Zudem wurden Informationsmechanismen etabliert, um bessere Prognosen zu entwickeln, und an einigen Produktionsstandorten wurde über eine Reduzierung der Fixkosten entschieden.
- **Zukunftsprognosen.** Ein Versorgungsunternehmen mit jährlichen Kosten von 5 Mrd. USD stand bedingt durch den Anstieg der Preise von Lieferanten, insbesondere für Rohstoffe, unter Druck. Als strategische Maßnahme schuf das Unternehmen ein „Inflation Nerve Center“ auf Basis technologiegestützter Analysen. Das Center identifizierte Ausgabenprioritäten, entwickelte Prognosen zum Inflationsrisiko sowie Live-Dashboards, um den Effekt der Inflation zu illustrieren, und führte einen proaktiven Prozess sowie verschiedene Hebel ein, um diesem Druck entgegenzuwirken. Auf diese Weise konnte sich das Unternehmen anhand eines Analytik-gestützten Vorgehens einen klaren Überblick über das Ausmaß der Inflationsrisiken und den Effekt auf die Kostenbasis verschaffen.
- **Die Krise als Wachstumschance.** Ein globales Pharmaunternehmen setzte sich mit den neuesten Disruptionen der Lieferketten, der Leistungen im Gesundheitswesen und dem Zugang zu medizinischem Personal aus. Es entwickelte ein Home-Delivery-System, dank dem Patienten mit seltenen Erkrankungen auch weiterhin zu Hause behandelt werden konnten. Zudem ging es eine Partnerschaft mit einem Startup-Unternehmen ein, um Patienten über virtuelle Kanäle Physiotherapieprogramme bereitzustellen. Durch diese Innovationen wurden Ressourcen effektiver und sinnvoller zugeordnet und eingesetzt; außerdem inspirierten sie die Organisation dazu, eine agile Transformation anzustoßen.

### **Warum Resilienz so wichtig ist: Was funktioniert noch gut, was nicht?**

Unternehmen können nicht gleichermaßen effektiv auf die aktuelle Wirtschaftskrise reagieren, wie sie es in früheren Krisen getan haben. Dennoch lassen sich aus bisherigen Erfahrungen einige grundlegende Erkenntnisse ziehen.

Eine Studie von McKinsey zur 2007/2008 Finanzkrise zeigt, dass resiliente Unternehmen nicht nur besser durch einen Abschwung kommen und sich schneller erholen als andere Unternehmen: Sie passen sich auch deutlich schneller an die neuen Gegebenheiten an und lassen ihre Wettbewerber hinter sich zurück (Schaubild 3).

Die Studie zeigt auch, dass sich widerstandsfähige Organisationen in einem schwierigen Umfeld besonders durch drei Maßnahmen herausstechen:

1. Sie steigern ihre Produktivität schneller und mit gezielten, harten Maßnahmen und bewahren so ihre Fähigkeit zu wachsen.
2. Sie schaffen zusätzliche operative und finanzielle Spielräume in ihren Bilanzen, indem sie ihren Fremdkapitalanteil anpassen oder Altgeschäft einstellen.
3. Sie handeln in Krisenzeiten schnell: Sie verkaufen während Konjunkturabschwüngen und tätigen Übernahmen wenn die Erholungsphase einsetzt.

Dies machen sie nicht nur besonders gut, sondern auch zu einem entscheidenden Zeitpunkt, der kritisch für ihr künftiges Wachstum ist. Sie reagieren just im richtigen Moment und können sich daher einen Vorsprung vor anderen Unternehmen sichern, der sich in den Erholungs- und Wachstumsphasen signifikant vergrößern lässt. Diese Phasen dauern häufig länger an als der tatsächliche Abschwung. So können besonders resiliente Unternehmen ihre Wettbewerber langfristig übertrumpfen. Ein Wendepunkt im Zyklus ist der Moment, in dem wahre Vorreiter entweder in die Offensive oder in die Defensive gehen. Jedoch warten besonders erfolgreiche Unternehmen nicht erst, bis es soweit kommt, sondern sie handeln angesichts ungewisser makroökonomischer Zeiten ganz bewusst, entschlossen und mutig.

### **Der nächste Horizont**

Angesichts der zahlreichen parallelen Krisen und einer komplexen Situation in Europa müssen Führungskräfte nun entscheiden, worauf sie ihre Anstrengungen konzentrieren sollten: Nicht nur in den kommenden 6 Monaten, sondern auch darüber hinaus. Die wichtigsten Fragen, die es nun zu beantworten gilt, drehen sich um Reaktion, Weitsicht und Anpassung:

1. **Reaktion:** Verfüge ich über die richtigen Fähigkeiten und nutze ich sämtliche Resilienzhebel, um angemessen auf die aktuelle Situation reagieren zu können?
2. **Weitsicht:** Kann ich vorhersehen, was als nächstes geschehen wird?
3. **Anpassung:** Kann ich mich schnell an die neuen Gegebenheiten anpassen?

Um diese Fragen zu beantworten, müssen Führungskräfte einen Schritt innehalten und die Situation ganzheitlich und objektiv betrachten. Weitsichtige Unternehmen haben bereits begonnen, ihre Resilienzagenda anhand dieser drei Faktoren – Reaktion, Weitsicht und Anpassung – zu gestalten. Sie gehen vielschichtig vor und ergreifen Maßnahmen zu den sechs Dimensionen, die ein Unternehmen umfassend abdecken. Egal, ob sie in die Defensive oder in die Offensive gehen: Sie haben die Wahl zwischen zahlreichen Hebeln, die genau auf ihr konkretes Profil, ihre Branche und ihre Ausgangsposition zugeschnitten sind. Durch rasche Anpassung können sie ihre langfristigen Ziele, nachhaltiges und inklusives Wachstum für Kunden, ihre Beschäftigten, Investoren und die breitere Community, erreichen.

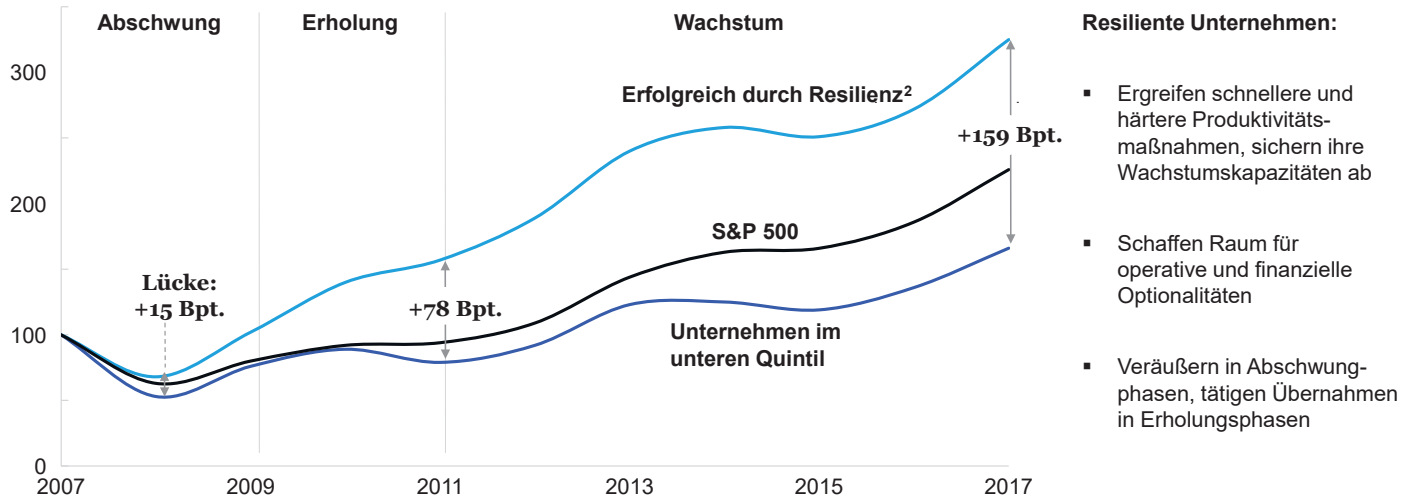
### **Werfen wir nun einen genaueren Blick auf die drei Faktoren Reaktion, Weitsicht und Anpassung.**

#### **Reaktion**

In einem Umfeld, das von großen Herausforderungen geprägt ist, müssen Unternehmen zunächst unmittelbare Defizite in ihren Resilienzprofilen adressieren. Womöglich stehen sie vor finanziellen Herausforderungen wie Liquiditätsengpässe oder erleben eine Disruption ihrer Lieferkette, beispielsweise wenn wichtige Komponenten für ihre Produkte fehlen. Bevor sie aktiv werden, müssen sie zunächst objektiv und den Status quo ihrer Resilienz beurteilen, um sich einen Überblick über die sechs Dimensionen von Unternehmensresilienz zu verschaffen (Schaubild 4).

# Resiliente Unternehmen gehen gleichzeitig in die Offensive und in die Defensive

Total Shareholder Returns (TSR) von 1.140 globalen Unternehmen<sup>1</sup> während der Finanzkrise in den Jahren 2007 - 2008



## Resiliente Unternehmen:

- Ergreifen schnellere und härtere Produktivitätsmaßnahmen, sichern ihre Wachstumskapazitäten ab
- Schaffen Raum für operative und finanzielle Optionalitäten
- Veräußern in Abschwungphasen, tätigen Übernahmen in Erholungsphasen

1. Berechnung basiert auf durchschnittlicher Median-Performance der Teilsektoren; Basis: 1.140 Unternehmen (ohne Finanzdienstleister). Resiliente Unternehmen werden als Unternehmen im oberen TRS-Quintil (geometrischer Mittelwert) je Sektor definiert

2. Resiliente Unternehmen werden als Unternehmen im oberen TRS-Quintil (geometrischer Mittelwert) je Sektor definiert

Quelle: CPAnalytics, MSCI

Wie gut ist die Organisation auf sich wiederholende Schocks und Disruptionen vorbereitet? Welches kurzfristige Wachstumspotenzial ließe sich schnell ausschöpfen und was muss dafür getan werden?

Welche Änderungen versetzen das Unternehmen in die Lage, sich schneller auf die neuen Gegebenheiten einzustellen? Von Bereich zu Bereich und von Fähigkeit zu Fähigkeit gibt diese Beurteilung Aufschluss darüber, wo in Resilienz investiert werden muss. Im Anschluss werden Maßnahmen identifiziert, die nötig sind, um Lücken zu schließen, den Unternehmenswert zu schützen und verstärkt zu wachsen.

Wie das Schaubild zeigt, geht jede der sechs Dimensionen mit speziellen Hebeln einher, die es einem Unternehmen ermöglichen, offensiv oder defensiv zu handeln. Beispiel digitale Resilienz: Ein robustes digitales, Analytik- oder Cyberrisiko-basiertes System kann als Defensivmaßnahme helfen, das Unternehmen gegen Ausfälle oder Cyberangriffe zu schützen. Als Offensivmaßnahme ist es für breit angelegte digitale Transformationen angebracht, da es eine robuste, skalierbare Anwendung von Daten und Analytik ermöglicht.

Unternehmen müssen wissen, welche Hebel für die einzelnen Dimensionen existieren, sie müssen über die erforderlichen Fähigkeiten für Offensiv- oder Defensivmaßnahmen informiert sein und den Zeitplan bis zur Realisierung des Effekts kennen.

Die konkreten Eigenschaften der Resilienzhebel und ihre relative Bedeutung hängen stark von der Industrie ab, in der ein Unternehmen tätig ist.

## Weitsicht: mehr als nur gezielte Maßnahmen

Organisationen versuchen mit aller Kraft, durch die jetzigen Krisen zu navigieren, müssen aber auch in der Lage sein, noch gravierendere und möglicherweise unerwartete Ereignisse zu antizipieren und sich dafür zu wappnen. Szenarioanalysen haben sich als effektivstes Mittel bewährt, um Krisen, aber auch Chancen vorherzusehen und angemessen darauf zu reagieren. Die Voraussetzung dafür: Sie müssen von Daten und fortschrittlichen Analytik unterstützt werden. Dementsprechend sollten Szenarionarrativen entwickelt, in Analytik-gestützten Simulationen eingehend geprüft und basierend auf Kennzahlen mit Frühwarnsystemen verknüpft werden.

Die wichtigsten Variablen müssen in diese Szenarien einfließen, u.a. die Entwicklung der Halbleiterpreise, der Energiekosten und die Verfügbarkeit kritischer Rohstoffe und -materialien.

Managemententscheidungen dürfen sich nicht nur auf rein qualitative Erwägungen stützen. Für ein besseres Verständnis der Effekte von hypothetischem Szenario-Input (z.B. EBITDA) eignet sich ein Analytik-gestützter Ansatz, mit dem sich in kurzer Zeit eine adäquate datengetriebene Faktenbasis erstellen lässt.

Dieses Vorgehen haben Finanzinstitute als Reaktion auf die verschärften Bestimmungen, z.B. die Erfordernis von Stress-tests, auf Grund der globalen Finanzkrise Anfang der 2000er Jahre gewählt. Unternehmen können dieses Vorgehen als Ausgangspunkt nutzen, den Umfang der Szenarien erweitern, kreativ neuen Input nutzen und die Tiefe der Analytik-Engines für ein breites Spektrum von Branchen ausweiten.

Die Einbettung eines solchen Ansatzes – Daten-/Analytik-basierte Szenarien und Stresstests – in die laufende Strategieplanung und den Managementdialog ist äußerst wichtig.

Dieses Vorgehen sollte regelmäßig geprüft und die Annahmen und Szenarien müssen an das sich verändernde Umfeld angepasst werden. Auf diese Weise lassen sich kontinuierlich angemessene Minderungs- und Managementmaßnahmen ableiten. Eine einmalige Analyse genügt nicht.

### **Anpassung: Nicht nur überleben, sondern wachsen**

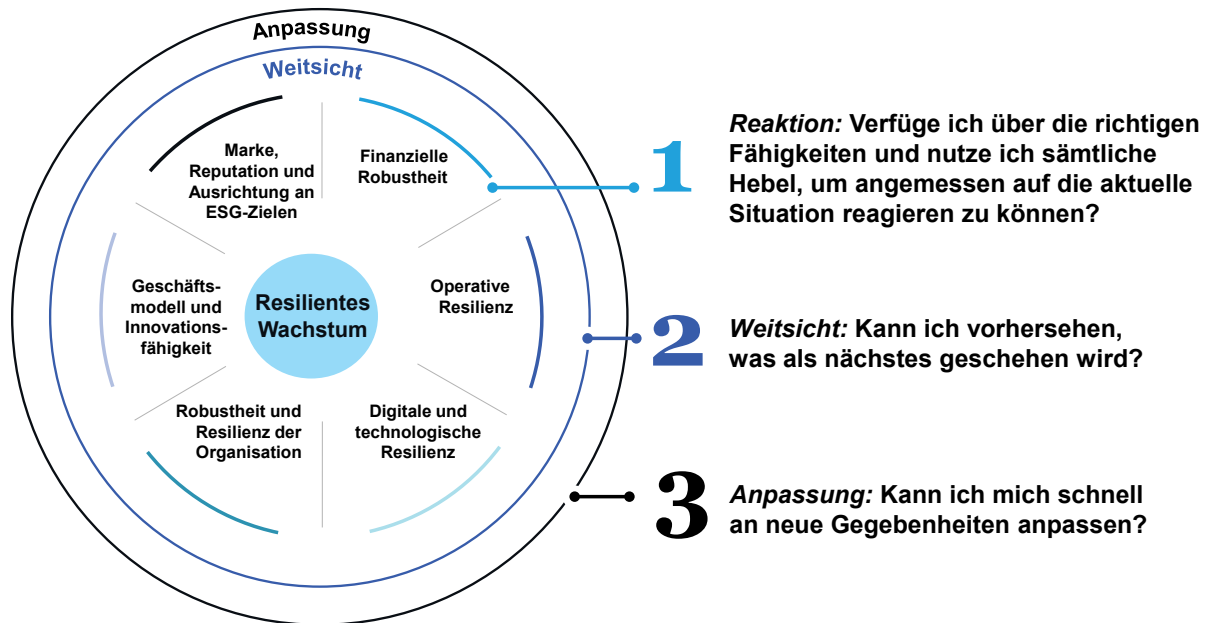
Weitsicht kann Unternehmen helfen, mittels Simulation und Frühwarnindikatoren mögliche künftige Entwicklungen vorherzusehen. Doch längst nicht alles lässt sich vorhersehen und nicht für jede Eventualität können im Vorfeld die nötigen Vorkehrungen getroffen werden. Hier kommt Anpassung, die dritte, wesentliche Resilienzmaßnahme, ins Spiel. Eine resiliente Organisation ist flexibel und kann nicht nur reagieren, sondern sich auch an neue und ganz besonders an unvorhergesehene Situationen anpassen.

Die Anpassung an ein neues Umfeld erfordert umfassende Investitionen in Resilienz. Adaptive Organisationen sind in der Lage, auch unter erschwerten Bedingungen Wachstumspotenzial auszuschöpfen. Um auf besonders harte Zeiten vorbereitet zu sein, müssen Führungskräfte also eine starke, resiliente Mentalität mitbringen, als Vorbilder fungieren, Unternehmensgeist ausstrahlen und in einer agilen Organisation zu freiem Denken ermutigen. Sie können die richtigen Botschaften aussenden, strategische Klarheit schaffen und sich dabei an Frühwarnsystemen und Analytik ausrichten. Mit folgenden Maßnahmen sorgen sie für ein resilientes Unternehmensumfeld:

- **Reaktionsgeschwindigkeit.** Die Organisationsstruktur und das operative Modell sind agil und flexibel strukturiert, um die Zusammenarbeit zwischen den Teams zu erleichtern und Bürokratie zugunsten aktiven Handelns abzubauen. Entscheidungs- und Eskalationsprozesse sind schnell, die Rollen sind klar definiert und Entscheidungen werden sofort effektiv umgesetzt.
- **Zuständigkeitsgefühl.** Das Zuständigkeitsgefühl in der gesamten Organisation ist stark. Die Mitarbeiter sind neugierig und lernbegierig, lernen ständig und passen sich laufend an. Statt Herausforderungen und Problemen aus dem Weg zu gehen, verfolgen sie innovative Ansätze und loten neue Chancen aus. Das Unternehmen testet seine Grenzen und hinterfragt den Status quo und althergebrachte Überzeugungen. Die Beschäftigten werden befähigt, unternehmerisch zu denken und sich angesichts der veränderten Konditionen im Geschäftsumfeld fort- und weiterzubilden. Durch funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Mentorenmodelle und offene Kommunikation wird der Austausch von Wissen gefördert. Selbstständiges Arbeiten und Dezentralisierung werden unterstützt und nur die wichtigsten strategischen Entscheidungen werden an das obere Führungsteam eskaliert.
- **Personalplanung und Kompetenzen der Zukunft.** Um neue adaptive Strategien umzusetzen, muss das Unternehmen gezielt an seiner Personalplanung arbeiten. Es gilt, die richtigen Mitarbeiter mit den nötigen Kompetenzen zu finden und ihnen alle Ressourcen zu geben, die sie benötigen, um derzeitigen und künftigen Anforderungen zu erfüllen. Die Resilienz eines Unternehmens wird von den Menschen bedingt, die dort arbeiten. Sie müssen „gehört“ werden, ihre Erfahrungen müssen berücksichtigt werden. Zudem müssen sie die Möglichkeit haben, sich an neue Gegebenheiten anzupassen, damit Talente gezielt umgeschichtet werden können, sobald sich die Bedürfnisse und Anforderungen ändern. Die positive Resonanz auf diese Maßnahme hilft, weitere Top Talente für das Unternehmen zu gewinnen.
- **Umschichtung von Kapital.** Resiliente Organisationen können Investitionsentscheidungen basierend auf sich verändernden Szenarien schnell treffen und Kapital rasch umschichten. Diese Entscheidungen lassen sich mit vorausschauender Perspektive auf die voraussichtliche Szenarioentwicklung treffen und werden im Anschluss in der Organisation kommuniziert.
- **Krisenreaktion.** In Krisenzeiten müssen eindeutige, wirksame Maßnahmen zum Tragen kommen. Widerstandsfähige Unternehmen verfügen über ein gut definiertes, verständliches Toolkit von Maßnahmen und Reaktionen; die Rollen und Zuständigkeiten sind klar definiert.



# Resilientes Wachstum hängt von schneller Reaktion, Weitsicht und Anpassungsfähigkeit in den 6 Dimensionen ab, die ein Unternehmen erfolgreich machen



Eine schnell mobilisierbare Organisation ermöglicht eine effektive, zeitnahe Reaktion. Die Zuständigkeiten der Führungskräfte sind eindeutig definiert und werden angemessen kommuniziert, Befugnisse und Eskalationsmechanismen im Falle von Disruptionen sind allen bekannt.

Führungskräfte gewährleisten, dass Risiken in allen Phasen der Wertschöpfungskette beurteilt werden. Sie sorgen für resiliente Geschäftsabläufe.

## Von Anpassung hin zu Wachstum

Durch Beurteilung der eigenen Resilienz können Organisationen besonders widerstandsfähige Bereiche identifizieren, die üblicherweise als Katalysatoren für eine Wachstumsinitiative dienen. Die Resilienz muss gemessen werden. Fortschritte müssen überwacht werden, um festzustellen, ob sich die Investitionen auch wirklich ausgezahlt haben. Unternehmen mit ausgeprägter finanzieller Resilienz und einer starken Bilanz sowie guten Liquiditätspositionen können dies als Ausgangspunkt für anorganische Wachstumsmaßnahmen nutzen, besonders bei niedrigen Bewertungen von Übernahmezielen in ihrer Branche. In puncto Nachhaltigkeit können sie ihre überdurchschnittlich gute ESG-Position nutzen, um neues zusätzliches Geschäftspotenzial auszuschöpfen. Eine denkbare Option wäre ein schnellerer Übergang hin zu umweltfreundlicheren Asset- und Produktportfolios als Schutz gegen Kundenverlust auf Grund immer weiter verschärfter Standards. Das Ergebnis für ein solches Unternehmen ist eine noch stärkere Differenzierung – und eine bessere Position, um Marktanteile zu gewinnen und Preisvorteile auszuschöpfen. In einem anderen Kontext kann ein resilientes digitales Backbone dazu beitragen, das Ambitionsniveau eines Unternehmens bei der Umsetzung einer konsequent auf Digitalisierung ausgerichteten Agenda noch höher zu legen. Dadurch kann das operative Modell auf eine neue, noch wettbewerbsfähigere Ebene angehoben werden.

Ein resilientes Unternehmen, das nicht nur das Business-as-Usual-Prinzip verfolgt, zeigt, dass es gegen Krisen und Disruptionen gewappnet ist: Es handelt vorausschauend, um schnell reagieren zu können, geht Risiken aus dem Weg und schöpft durch Anpassung rasch neues Potenzial aus. Kritische Voraussetzungen dafür sind eine agile Organisationsstruktur und stabile Entscheidungsmechanismen mit klar definierten Rollen und Verantwortungen. Jeder sollte wissen, was zu tun ist, wenn schwierige Zeiten drohen. Egal ob dieser Moment einen Wendepunkt im Geschäftszyklus oder eine Fortsetzung der aktuellen Inflationstrends einläutet: Dies ist der Moment, in dem Unternehmen durch Resilienz die nötigen Voraussetzungen schaffen können, mit denen sie ihren Wachstumskurs für die kommenden Jahre stabilisieren und sogar stärken können.



Unternehmensleiter in Europa erleben derzeit eine äußerst schwierige wirtschaftliche Situation, die möglicherweise die Existenz jener Unternehmen bedroht, die mit Schwächen in ihrer Bilanz und im Geschäftsmodell in die Krise schlittern. Wir haben festgestellt, dass die meisten Führungskräfte in der Lage sind, defensiv in einem volatilen, ungewissen Umfeld zu agieren. Risikoschutz ist ein Muss, aber auch neue Wachstumsmöglichkeiten zeichnen sich ab. Erstklassige Führungskräfte finden den optimalen Weg, die nächste Stufe von Resilienz zu erklimmen.

Sie beantworten wichtige Fragen, z.B. die Frage danach, wo sie ihre Schutzmechanismen stärken müssen und wo sie sich konkret für die Zukunft positionieren müssen. Das Resilienzmodell, das wir ausgeführt haben, kann Führungskräften helfen, Lücken zu verstehen und Wachstumspotenzial zu identifizieren, und das auch in besonders harten Zeiten.

**Hemant Ahlawat** ist Senior Partner in unserem Büro in Zürich; **Andreas Raggl** ist Senior Advisor, ebenfalls in Zürich; **Homayoun Hatami** gehört als Senior Partner dem Pariser Office an; **Maria del Mar Martinez** ist Senior Partner in Madrid; **Alfonso Natale** Partner in unserem Büro in Mailand und **Thomas Poppensieker** ist Senior Partner in München.

Die Autor:innen danken Christian Amberg und Amandine Bastiaens für ihre Beiträge zu diesem Artikel.