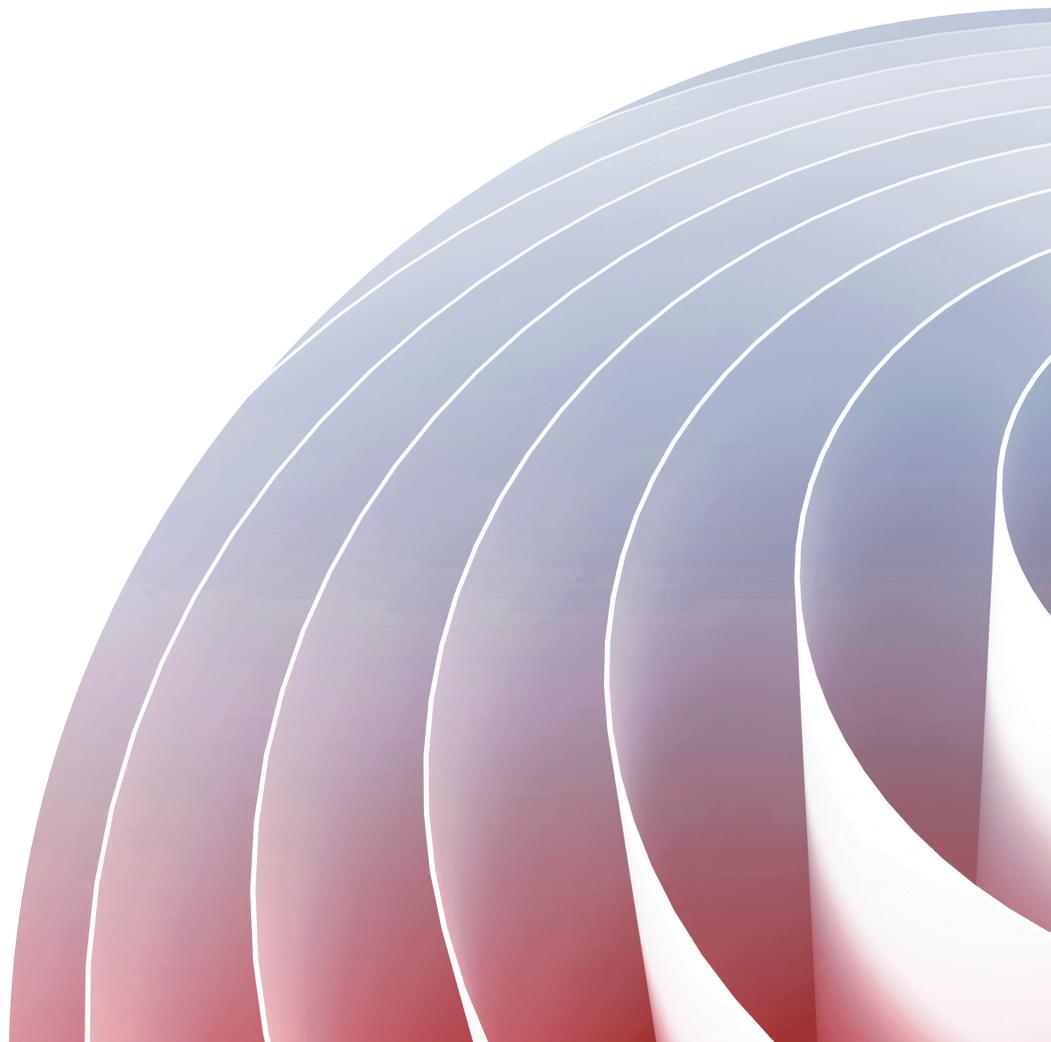


**bsi.**

...making excellence a habit.™

Index für organisatorische  
Resilienz  
**2017: Bericht**



# Inhalt

---

- 3 Vorwort
- 4 Index für organisatorische Resilienz: Überblick
- 5 Die 16 Elemente der organisatorischen Resilienz
- 7 Der Index für organisatorische Resilienz: wichtiger denn je
- 12 Organisatorische Resilienz nach Größe, Geografie, Alter und Branche
- 18 Fazit



# Vorwort von Howard Kerr, Chief Executive, BSI



In der volatilen und unsicheren Welt von heute ist es schwieriger als je zuvor, zu verstehen, was für Wachstum und Überleben einer Organisation nötig ist. Deshalb haben wir 2014 den weltweit ersten Leitfaden für Best Practice in organisatorischer Resilienz veröffentlicht, BS 65000.

Seither haben wir gemeinsam mit der Economist Intelligence Unit einen Bericht mit dem Titel „Organizational Resilience: Building an enduring enterprise“ entwickelt. Dazu haben wir über 400 Führungskräfte auf der ganzen Welt zu dem Thema befragt, was zeigte, wie wichtig die organisatorische Resilienz für den langfristigen Erfolg ist. In Zusammenarbeit mit der Cranfield School of Management haben wir außerdem einen neuen Geschäftsbericht veröffentlicht, der auf eine 50jährige Erkenntnisbasis zur organisatorischen Resilienz aufbaut und den Führungskräften von heute ein klares Rahmenwerk bietet, um ihnen beim Risikomanagement und bei der Anpassung im Hinblick auf den künftigen Unternehmenserfolg zu helfen.

Jetzt freuen wir uns, eine weitere Ersteinführung vorzustellen: unseren Index für organisatorische Resilienz. Der Index soll dem Management der Unternehmen eine Benchmark zur Verfügung stellen, mit der sie die Leistungsfähigkeit ihrer Organisationen anhand von 16 wichtigen Elementen bewerten können, die in vier Kategorien unterteilt sind: Führung, Menschen, Prozesse und Produkt. Die Elemente wurden aufgrund von vier Best-Practice-Dokumentationen über Risikomanagement, Organisationsführung,

organisatorische Resilienz und Risikomanagement für die Supply Chain definiert.<sup>1</sup>

Der Index bietet eine Reihe von Einblicken, die in diesem Bericht erläutert werden. Alle 16 Elemente der organisatorischen Resilienz sind wichtig; das Reputationsrisiko wurde jedoch interessanterweise als das wichtigste gesehen. 43 Prozent der Führungskräfte gaben an, überaus anfällig in Bezug auf Reputationsrisiken zu sein und in dieser Hinsicht Dringendes vor Wichtigem zu priorisieren. Ein Drittel glaubt, ihre Organisationen seien durchschnittlich bis schlecht in der strategischen Früherkennung, was bedeutet, dass sie potenzielle Chancen und Gefahren nicht identifizieren.

Dem Index liegt unser Ziel zugrunde, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu entwickeln. Um organisatorische Widerstandsfähigkeit zu meistern, müssen Führungskräfte über Annahmen nachdenken und diese hinterfragen. Vergangener Erfolg ist keine Garantie für künftiges Gelingen. Jedoch haben sich mangelnde Flexibilität und kritische Selbstprüfung für die stärksten Unternehmen wieder und wieder als verhängnisvoll erwiesen. Ich hoffe, unser Index wird mehr Organisationen dazu inspirieren, ihre Chancen auf Fortschritt zu ergreifen und jede Möglichkeit wahrzunehmen.

# Index für organisatorische Resilienz: Überblick

Der erste BSI-Index für organisatorische Resilienz wird zu einem kritischen Zeitpunkt herausgebracht. In einer Periode heftiger wirtschaftlicher Umbrüche können nur widerstandsfähige Organisationen überleben und langfristig profitabel wachsen.

Wir haben mehr als 1.250 leitende Führungskräfte von Organisationen auf der ganzen Welt gebeten, ihre Unternehmen anhand von 48 Aspekten der Widerstandsfähigkeit zu bewerten, die 16 Hauptelemente in vier Kategorien umfassen: Führung, Menschen, Prozesse und Produkt. Aus ihren Antworten haben wir eine einzigartige Momentaufnahme erstellt, die zeigt, wie Organisationen ihre eigenen Stärken und Schwächen wahrnehmen. Mithilfe dieses Index können Organisationen zum ersten Mal ihre Wahrnehmungen der eigenen organisatorischen Resilienz im Vergleich zu Peergruppen ihrer Wahl messen. Unsere Forschungen ergeben ein aussagekräftiges Bild der wahrgenommenen Stärke von Unternehmen weltweit:

## **Alle 16 Elemente sind wichtig**

Unsere Studie bekräftigt, dass alle 16 Elemente für den Erfolg eines Unternehmens wichtig sind. Als besonders wichtig erwies sich die Kategorie Führung.

## **Es gibt vier Elemente, die Organisationen als grundlegend für die Resilienz sehen**

Die Elemente, die Befragte in der Studie als die wichtigsten hervorhoben, sind das Reputationsrisiko, Finanzaspekte, Führung sowie Vision und Zielsetzung. Zusammen machen diese Elemente das Fundament der organisatorischen Resilienz aus.

## **Organisationen sehen ihre Widerstandsfähigkeit in Bezug auf die Geschäftsgrundlagen als positiv**

Die drei Hauptelemente mit der höchsten Resilienz sind: Finanzaspekte, Ausrichtung und Führung. Es sind diese Elemente, auf die sich leitende Führungskräfte in der Regel zuerst konzentrieren. Somit ist eine stärkere Leistung nicht unerwartet.

## **Die Supply Chain ist ein Schwachpunkt**

Die Lieferkette wurde von Befragten als das am wenigsten widerstandsfähige Element eingestuft. Dies könnte ein Symptom des komplexen heutigen

Geschäftsumfelds sein, in dem jeder Teil der Lieferkette Störungen unterliegt.

## **Das Streben nach Agilität**

Unsere dynamische Welt erfordert, dass Organisationen agil sind. Befragte sehen jedoch ihre Leistungen in Bezug auf Informationsmanagement, Anpassungsfähigkeit und Innovation als weniger positiv – alles Elemente, die für die beweglichen, flexiblen Unternehmen der Zukunft wesentlich sind.

Führungskräfte wissen, dass dieses Defizit verheerend sein könnte: In einem vor Kurzem herausgegebenen BSI-Bericht wird festgehalten, dass langfristiger Erfolg bedeutet, auf Unerwartetes vorbereitet zu sein – „agiles Denken mit robusten Systemen zu verbinden“.<sup>2</sup>

## **Resilienz ist bei älteren Unternehmen tendenziell geringer**

Die in unserer Studie betrachteten Unternehmen sind widerstandsfähiger, wenn sie weniger als 20 Jahre alt sind. Im Gegensatz dazu zeigen Unternehmen, die schon seit mehr als zwei Jahrzehnten bestehen, eher niedrigere Resilienzwerte – insbesondere in Bezug auf Anpassungsfähigkeit, Innovation und strategische Früherkennung.

## **Wahrnehmungen sind je nach Branche unterschiedlich**

Befragte nehmen die Widerstandsfähigkeit des eigenen Unternehmens anscheinend je nach Branche unterschiedlich wahr. So wird beispielsweise die Innovation in der Telekommunikations-/IT-Branche im Vergleich zu anderen Elementen niedrig eingestuft, im Vergleich zu anderen Sektoren jedoch relativ hoch. Das scheint überraschend, aber in einer Branche, in der Innovation im Zentrum steht, herrscht wahrscheinlich ein höheres Bewusstsein für dieses Thema, und das eigene Abschneiden wird strenger beurteilt.

# Die 16 Elemente der organisatorischen Resilienz

BSI hat die 16 Elemente der organisatorischen Resilienz, die Organisationen als Teil ihres langfristigen Erfolgsplans in Betracht ziehen sollten, durch das Herausfiltern und Kombinieren von vier Schlüsselstandards relevanter Best Practices ermittelt:

- Guidance on Organizational Resilience (BS 65000)
- Code of practice for delivering effective governance of organizations (BS 13500)
- Risikomanagement für die Lieferkette. Vorauswahl von Lieferanten (PAS 7000)
- Risikomanagement. Prinzipien und Richtlinien (ISO 31000)

Zudem haben wir eine Reihe anderer relevanter Standards inhaltlich überprüft, darunter Business Continuity Management (ISO 22301), Informationssicherheit (ISO 27001), Umweltmanagement (ISO 14001) und Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement (BS OHSAS 18001).

Wir haben die 16 Elemente in vier Schlüsselkategorien eingeteilt, die wesentlich sind, um organisatorische Resilienz über die Zeit hinweg zu unterstützen, zu pflegen und zu entwickeln: Führung, Menschen, Prozesse und Produkt.

## Führung

In dieser Kategorie werden die Schlüsselrollen und wichtigsten Zuständigkeiten für Führungskräfte in allen Arten von Organisationen identifiziert.

### Elemente:

- 1. Führung**  
Die Kultur, Sichtbarkeit und Leistung von Führungskräften.
- 2. Vision und Zielsetzung**  
Wie die Zielsetzung definiert, vermittelt und zur strategischen Ressourcenallokation in Bezug gesetzt wird.
- 3. Reputationsrisiko**  
Der Ansatz des Unternehmens zur Steuerung und Begrenzung des Reputationsrisikos.
- 4. Finanzaspekte**  
Die Qualität des Finanzmanagements des Unternehmens.
- 5. Ressourcenmanagement**  
Der Umfang, in dem Ressourcen wie beispielsweise Mitarbeiter und Technologie effizient gemanagt und dort eingesetzt werden, wo sie nötig sind.

## Menschen

Die Mitarbeiter, Kultur und Werte einer Organisation bestimmen ihren unternehmerischen Erfolg. Dies beinhaltet die Art, auf die die Organisation mit der Umwelt, der Zivilgesellschaft und den Interessenvertretern in Bezug auf ethische und Fragen der sozialen Verantwortung umgeht.

### Elemente:

- 6. Kultur**  
Der Umfang, in dem Werte und Verhaltensweisen weitervermittelt, Vertrauen aufgebaut und Mitarbeiterengagement geschaffen wird.
- 7. Gemeinnütziges Engagement**  
Die Beziehungen zur Gemeinde, die Führungslegitimation und die soziale Verantwortung des Unternehmens.
- 8. Bewusstsein, Schulung und Prüfung**  
Der Grad von Bewusstsein, Schulung und Prüfung der organisatorischen Resilienz.
- 9. Ausrichtung**  
Der Umfang, in dem alle Aspekte der Organisation, einschließlich Bereiche wie Qualität, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Informationssicherheit, im Hinblick auf die Realisierung ihrer Strategie ausgerichtet sind.

## Prozess

Verankerung von „Habits of Excellence“ in der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen und der Art, wie sie auf den Markt gebracht werden, ist ein Schlüsselement des Erfolgs. Organisationen benötigen einen systematischen Ansatz für Qualitätsprozesse im umfassendsten Sinne des Wortes.

### Elemente:

- 10. Governance und Rechenschaftspflicht**  
Der Umfang, in dem Führungsrichtlinien klar definiert und Führungskräfte allen Interessenvertretern gegenüber rechenschaftspflichtig sind.
- 11. Business Continuity**  
Die Qualität des Rahmenwerks für die Geschäftskontinuität, Richtlinien und Verfahren.
- 12. Lieferkette**  
Die Qualität der Supply Chain Governance, der Sicherheit und des Managements.
- 13. Informations- und Wissensmanagement**  
Die Qualität der Informationsressourcen und des Austausches von Wissen.

## Produkt

Organisationen müssen auch verstehen und vorhersehen, wie ihre Produkte und Dienstleistungen die Bedürfnisse von Kunden oder Klienten erfüllen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen entsprechen.

Die Elemente in diesem Abschnitt erfordern einen vorausblickenden Ansatz: Wirklich widerstandsfähige Unternehmen innovieren, indem sie neue Produkte schaffen und Märkte erschließen, um Wettbewerbern voraus zu bleiben.

### Elemente:

#### 14. Strategische Früherkennung (Horizon Scanning)

Der Umfang, in dem das Unternehmen systematisch Informationen untersucht, um zukünftige Änderungen, Gefahren, Risiken und Chancen zu identifizieren.

#### 15. Innovation

Der Umfang, in dem die Unternehmenskultur Innovation anregt und fördert.

#### 16. Anpassungsfähigkeit

Die Fähigkeit, Veränderung und Unsicherheit zu identifizieren und schnelle, wirksame Maßnahmen zu ergreifen.

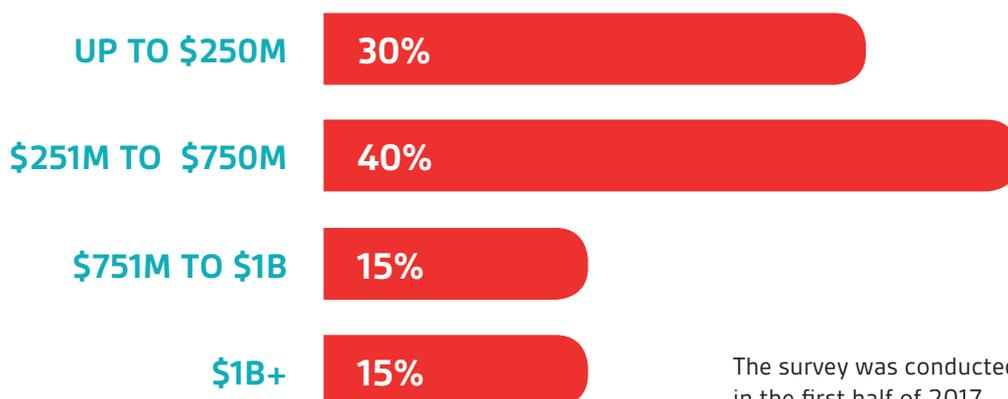


## Die Forschungen

Für den BSI-Index für organisatorische Resilienz wurden 1.263 leitende Führungskräfte aus Organisationen in zehn Branchen (Finanzwesen, professionelle Dienstleistungen, Herstellung, Telekommunikation/

IT, Automobil, Lebensmittel, Energie, Bauwesen, Gesundheitswesen sowie Luft- und Raumfahrt) in drei Regionen befragt (Vereinigtes Königreich und Irland, USA und Asien-Pazifik: Australien, Japan, China und Indien).

*Respondent profile by organization revenue*



The survey was conducted in the first half of 2017.

# Der Index für organisatorische Resilienz: wichtiger denn je

Organisatorische Widerstandsfähigkeit erfordert Stärke in jeder Hinsicht: Unternehmen sind nur so belastbar wie ihr schwächstes Glied. Führungskräfte mögen es als beruhigend empfinden, wenn sie in den meisten Bereichen gute Ergebnisse erzielen. Eine wirklich widerstandsfähige Organisation schneidet jedoch in allen Aspekten gut ab.

Für unsere Forschungszwecke beantworteten die Befragten 48 Fragen, um ihre Leistung in Bezug auf alle 16 Elemente der organisatorischen Resilienz einzustufen – jeweils drei Fragen pro Element. Insgesamt sehen sie

sich als effizient in der Umsetzung dieser 16 Elemente, von denen Finanzaspekte, Ausrichtung und Führung als die stärksten eingestuft werden. Allerdings geben sie auch relativ schwache Punkte zu. Aktuell wird in Bezug auf Horizon Scanning, Innovation und Lieferketten weniger gut abgeschnitten.

Die Befragten wurden auch gebeten, die 16 Elemente nach Wichtigkeit einzustufen. Im Großen und Ganzen glauben Führungskräfte, dass alle 16 Elemente wichtig sind. Einigen wird jedoch größere Bedeutung beigemessen als anderen – wie in Diagramm 1 ersichtlich.

**Diagramm 1. Die 16 Elemente der organisatorischen Resilienz, gegliedert nach wahrgenommener Leistung und Wichtigkeit**

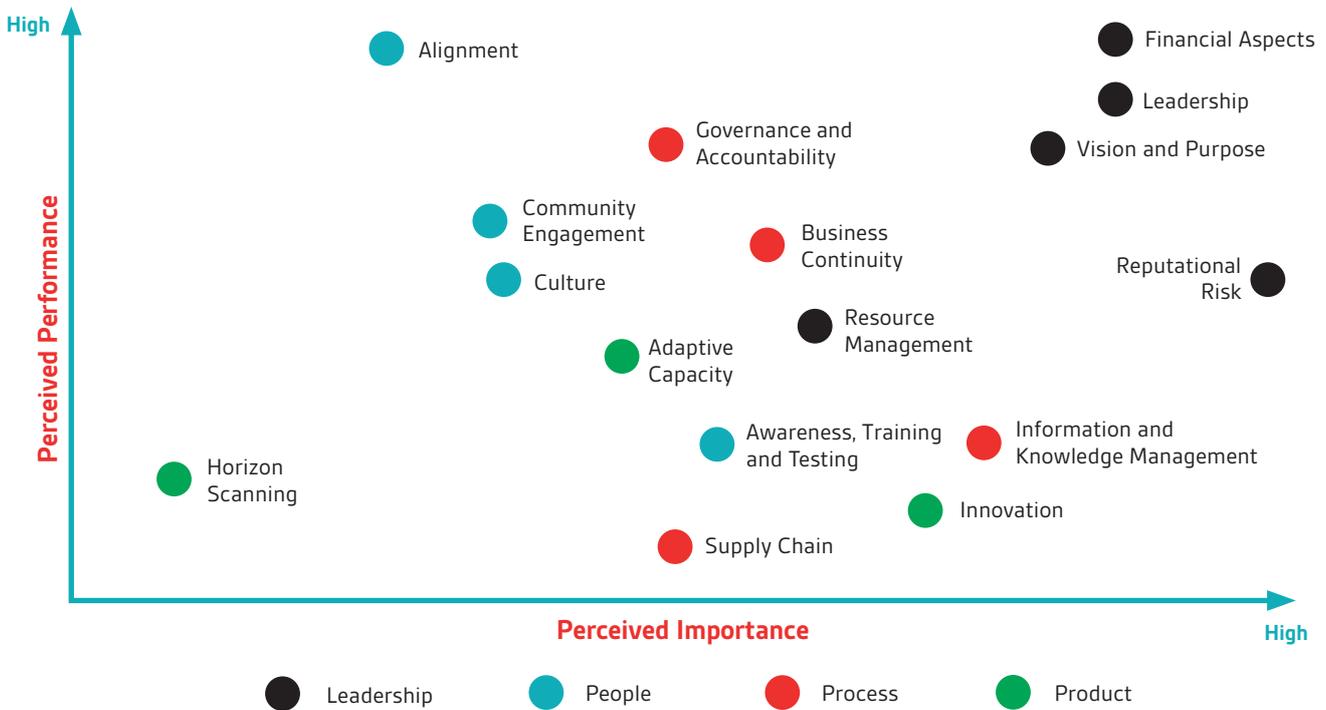


Unsere vier Kategorien – Führung, Menschen, Prozesse und Produkt – ermöglichen das Erforschen der Beziehungen zwischen den Elementen und wie sie sich je nach Geografie, Größe, Lebensdauer und Eigentumsverhältnissen ändern können.

Das übergreifende Muster kann anhand der durchschnittlichen Resilienz (wahrgenommene

Leistung) und der Wichtigkeit überprüft werden. Ein lockeres Muster der 16 Hauptelemente deutet auf mehr Unterschiede in der wahrgenommenen Leistung und/oder in der Wichtigkeit hin. Ein engeres Muster ist ein Zeichen von weniger Unterschieden bei diesen beiden Faktoren. Die Gesamtwahrnehmung der Resilienz im Vergleich zur Wichtigkeit ist in Diagramm 2 abgebildet.

**Diagramm 2. Wie Organisationen Resilienz wahrnehmen**



## Analyse nach Kategorie

Die vier Kategorien, in die die 16 Elemente aufgeteilt sind, sind überaus wichtig. Sie müssen als Teil des Ganzen fungieren, um die organisatorische Resilienz sicherzustellen. Das Muster in Diagramm 2 zeigt eine enge Gruppierung im Punkt Führung, wobei Widerstandsfähigkeit und Wichtigkeit relativ hoch eingestuft werden. Im Bezug auf die Kategorie Produkt ist das Bild weniger kompakt, und die Elemente zeigen niedrigere Einstufungen in Bezug auf Widerstandsfähigkeit und Wichtigkeit.

Das relative Gesamtbild (Kompaktheit) und die Positionierung aller Kategorien ist je nach Geografie, Größe, Branche und Lebensdauer unterschiedlich. Einzelne Elemente in diesen Kategorien können jedoch ebenfalls Unterschiede innerhalb des Gesamtmusters aufweisen.

### Führung

Die Kategorie Führung wird im Hinblick auf die Resilienz sowohl wichtig als auch relativ stark gesehen. Dieses Ergebnis ist nicht überraschend – dies sind Elemente, die von den Entscheidungsträgern der Organisation überprüft werden.

### Menschen

In der Kategorie Menschen wird das Element Ausrichtung als stark resilient gesehen. Bewusstsein, Schulung und Prüfung werden als wichtiger gesehen und eventuell als entwicklungsbedürftig wahrgenommen.

### Prozess

Governance und Rechenschaftspflicht ebenso wie Geschäftskontinuität unterliegen weitgehend der Steuerung durch die Organisation. Die Lieferkette, deren Leistung als niedriger wahrgenommen wird, kann hingegen durch nicht kontrollierbare externe Faktoren beeinflusst werden. Deshalb haben Führungskräfte die Lieferkette als das am wenigsten widerstandsfähige Element eingestuft.

### Produkt

Widerstandsfähige Organisationen müssen bewerten, wie sie bei starkem Wettbewerbsdruck auf ihre Produkte planen, reagieren und zukünftige Maßnahmen ergreifen. Die drei Elemente in dieser Kategorie werden in der unteren Hälfte der wahrgenommenen Leistung eingestuft, was auf Handlungsbedarf seitens der Organisationen in diesem Bereich hindeutet.

## Wahrgenommene Prioritäten

Die Elemente der organisatorischen Resilienz, die von den Befragten als die wichtigsten genannt wurden, werden von den meisten Organisationen vermutlich ebenso gesehen.

Insbesondere das Reputationsrisiko (siehe „Der Ruf ist alles“) ist eine natürliche Priorität zu einer Zeit, in der Unternehmenseinstellungen und -verhaltensweisen intensiver hinterfragt werden als je zuvor.

Das Reputationsrisiko ist eng mit mehreren der anderen Elemente in unserem Rahmenwerk verknüpft. Beispielsweise sind Stärke in Governance und Rechenschaftspflicht, Kultur sowie Informations- und Wissensmanagement oft wesentlich, um den Ruf eines Unternehmens zu schützen.

Einige der Treiber des Reputationsrisikos werden sogar als Stärken gesehen. Allerdings äußerten viele Befragte Zweifel über ihre Fähigkeit, mit Kundenbeschwerden umzugehen und daraus zu lernen. Zudem stimmen 43 Prozent entweder zu oder sehr zu, dass ihre Organisationen für Reputationsrisiko anfällig sind.

Die finanzielle Stärke ist ein weiteres zentrales Element der organisatorischen Widerstandsfähigkeit besonders in Anbetracht der Besorgnis, die viele Unternehmen über die unsicheren weltweiten Wirtschaftsaussichten äußern.

## Der Ruf ist alles

Organisationen nehmen das Reputationsrisiko als das wichtigste Element der organisatorischen Resilienz wahr – eine verständliche Haltung angesichts von Social Media, über die jede von einer Organisation herausgegebene Botschaft verbreitet und verstärkt werden kann, absichtlich oder auch nicht.

Auch Kunden engagieren sich mehr. Jüngste Forschungen des Reputation Institute ergaben, dass 2 Prozent der Verbraucher Produkte von Unternehmen mit einem durchschnittlichen Ruf kaufen würden, 38 Prozent würden von Anbietern mit starkem Ruf und 77 Prozent von solchen mit ausgezeichnetem Ruf kaufen.<sup>3</sup>

Im Hinblick auf den proaktiven Aufbau der Unternehmensmarke und ihrer externen Kommunikation, um langfristige Vorteile zu schaffen, stufen 62 Prozent sich selbst als ausgezeichnet oder sehr gut ein. In den Vereinigten Staaten sind 75 Prozent sehr gut oder ausgezeichnet im proaktiven Aufbau der Unternehmensmarke, verglichen mit jeweils 55 Prozent und 56 Prozent im Vereinigten Königreich und Irland beziehungsweise in Asien-Pazifik.

Insgesamt weniger Befragte (49 Prozent) gaben hingegen an, ausgezeichnet oder sehr gut mit Kundenbeschwerden umzugehen und aus Erfahrungen zu lernen, um das Kundenerlebnis zu verbessern.

## Verbesserungen sind ein kontinuierlicher Prozess

Bedeutenderweise ist die organisatorische Resilienz nicht statisch: jedes Element muss kontinuierlich und systematisch hinterfragt werden, um sich entwickelnden Bedürfnissen und Änderungen im Geschäftsumfeld gerecht zu werden.

Unsere Studie deutet darauf hin, dass Befragte bereits viel Verbesserungspotenzial erkennen. Nur in Bezug auf ein Element, Führung, gaben mehr als ein Drittel der Befragten an, ausgezeichnet zu sein. Nur eine kleine Minderheit der Befragten glaubt, in allen 16 Elementen ausgezeichnet zu sein.

“ Organisationen nehmen das Reputationsrisiko als das wichtigste Element der organisatorischen Resilienz wahr ”

<sup>3</sup> [https://www.reputationinstitute.com/UK\\_RepTrak\\_2017\\_Release](https://www.reputationinstitute.com/UK_RepTrak_2017_Release)

---

## Stärken und Schwächen

Organisationen beurteilen ihre Widerstandsfähigkeit offensichtlich für einige Elemente der organisatorischen Resilienz positiver als für andere.

---

### Relative Stärken

Befragte sehen sich selbst als stärker in Bereichen, die mit strategischem Denken und Finanzmanagement zusammenhängen. Das spiegelt sich in der besonders starken Bewertung für drei Elemente wider:

- **Finanzaspekte**

Finanzaspekte des Unternehmens werden als wichtiger als jedes andere individuelle Element eingestuft, ausgenommen den Ruf. Befragte sehen ihre Leistung in diesem Bereich positiv. So geben 59 Prozent an, in Bezug auf Finanzaspekte ihres Unternehmens sehr gut oder ausgezeichnet abzuschneiden.

- **Führung**

59 Prozent der Befragten beschreiben ihre Führung als sehr gut oder ausgezeichnet. Diese Organisationen verfügen über einen klaren Fokus auf langfristiges Performance- und Risikomanagement.

- **Ausrichtung**

Viele Organisationen sind der Ansicht, dass ihr Management, ihre Kultur und ihre operativen Tätigkeit nach strategischen Prioritäten ausgerichtet sind. 58 Prozent geben an, entweder sehr gut oder ausgezeichnet dafür zu sorgen, dass alle Aspekte der Organisation auf das Erreichen strategischer Ziele hin ausgerichtet sind.

Viele Organisationen stufen sich selbst in Bezug auf „mit der Führung verbundene Elemente“ hoch ein. Ihr Fokus auf das Reputationsrisiko zeigt sich in dem proaktiven Ansatz, mit dem sie die Unternehmensmarke aufbauen und extern vermitteln, um langfristige Vorteile zu erzielen.

Ebenso gibt eine bedeutende Anzahl von Befragten an, ihre Organisationen hätten klar definierte und vermittelte Unternehmenszwecke und Visionen. Nach ihren Aussagen besteht eine vereinbarte Strategie, mit der festgelegt wird, wie Ressourcen zugeteilt werden, um ihre Vision, Werte und Verhaltensweisen auszurichten.

---

### Relative Schwächen

Es gibt jedoch Bereiche, bei denen viele Organisationen glauben, ihre Widerstandsfähigkeit verbessern zu können.

Insbesondere sehen viele Befragte sich als weniger widerstandsfähig in Bezug auf Elemente wie Anpassungsfähigkeit und strategische Früherkennung, die wesentlich für ihre Fähigkeit sind, dem sich laufend wechselnden globalen Geschäftsumfeld gerecht zu werden.

Eine detailliertere Analyse der 48 Aspekte der organisatorischen Resilienz, die die 16 Elemente ausmachen, zeigt eine Reihe von Bereichen, in denen Unternehmen relativ schwach sind:

- **Lieferkette**

Dieses Element wird von Befragten als das verbesserungsbedürftigste genannt. Und am notwendigsten ist die Verbesserung in den Branchen, in denen die Lieferkette am komplexesten und am entscheidendsten für den Unternehmenserfolg ist – Automobil, Herstellung und Luft- und Raumfahrt. Das überrascht kaum angesichts des heutigen Umfelds von VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität), in dem jedes Glied der Kette eine weitere potenzielle Störungsquelle darstellt. Befragte hoben die Sicherheit der Lieferkette als besonders schwach hervor und äußerten auch Bedenken über den Umfang, in dem Lieferanten soziale, Umwelt- und Gesundheitsfragen gegen kommerzielle Zielsetzungen abwägen.

- **Strategische Früherkennung (Horizon Scanning)**

Etwa ein Drittel der Organisationen müssen nach eigenen Angaben ihre Horizon-Scanning-Fähigkeiten verbessern, besonders im Hinblick auf die Produkte und Dienstleistungen, die die Bedürfnisse ihrer künftigen Kunden erfüllen werden. Dieses Element wird in allen Geografien und Branchen als wenig widerstandsfähig und wenig wichtig gesehen. Gleich, ob sie seit einem Jahr oder seit über 20 Jahren geschäftstätig sind, Unternehmen glauben, sich hier verbessern zu müssen – wobei allerdings ältere Unternehmen schlechter abschneiden. Eventuell fehlen ihnen die Prozesse und Systeme, die das Lernen aus vergangenen Ereignissen, das Verstehen von potenziellen Gefahren und das Umsetzen stufenweiser Transformationen ermöglichen würden. Besonders ausgeprägt ist das schwache Horizon Scanning im Gesundheitswesen, wo 45 Prozent der Befragten sich nach eigenen Angaben verbessern müssen.

## Das Innovationsimperativ

Die erfolgreichsten Organisationen sind Experten darin, sich selbst neu zu erschaffen, um zu wachsen und zu überleben. Oft stellen sie sich völlig um oder passen ihr Unternehmen an, indem sie neue Produkte oder Serviceleistungen entwickeln oder verkaufen, neue Technologien einsetzen oder neue Märkte erschließen.

Viele finden solche Innovationen jedoch schwierig. Befragte stimmen überein, dass ihnen mehr Zusammenarbeit und Vertrauen im Bereich der Innovation zugute käme: 33 Prozent gaben an, sich verbessern zu müssen. Generell haben Organisationen das Gefühl, laufend Innovationen vornehmen zu müssen. Allerdings betrachten 48 Prozent sich selbst als sehr gut oder ausgezeichnet beim Erschaffen von Innovationsstrukturen, die Beiträgen von internen und externen Interessenvertretern ausreichend Wert beimessen. Organisationen sind mit der dringenden Notwendigkeit konfrontiert, Ökosysteme neuer Partner zu schaffen; das Fehlen eines flexiblen Rahmens verhindert umfassende Innovationen.

Ältere Unternehmen finden es anscheinend schwieriger, neue Methoden und Arbeitsweisen zu übernehmen: 39 Prozent der Organisationen, die mehr als 20 Jahre alt sind, müssen nach eigenen Angaben besser innovieren.

“ Für die organisatorische Resilienz gibt es keine Ziellinie; sie beruht auf einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. ”



# Organisatorische Widerstandsfähigkeit nach Größe, Geografie, Alter und Branche

Organisationen nehmen den aktuellen Stand ihrer eigenen organisatorischen Resilienz unterschiedlich wahr, je nach ihren Demografien.

## **Nicht zu groß, nicht zu klein**

Für bestimmte Elemente der organisatorischen Resilienz scheint die Größe der Organisation mit der wahrgenommenen Leistung zu korrelieren.

In Bezug auf die Lieferkette bewerten beispielsweise mittelgroße Unternehmen – solche mit einem Umsatz zwischen 251 Mio. US\$ und 1 Mrd. US\$ – durchwegs ihre Leistung höher als größere und kleinere Vergleichsunternehmen. Auch die Innovation scheint mittelgroßen Unternehmen leichter zu fallen: Sie neigen dazu, ihre gemeinschaftlichen Bemühungen höher einzustufen.

Auch die Prioritäten können je nach Größe der Organisation unterschiedlich sein. Die größten Unternehmen – solche mit Umsatz von mehr als 1 Mrd. US\$ – sehen Finanzaspekte sowie Vision und Zielsetzung als die wichtigsten Elemente. Für die kleinsten Unternehmen – solche mit Umsatz von 250 Mio. US\$ oder weniger – werden das Reputationsrisiko und die Führung als am wichtigsten gesehen. Beide Gruppen stufen jedoch die strategische Früherkennung im Hinblick auf die Wichtigkeit am niedrigsten ein.

## **Älter, aber nicht unbedingt weiser**

In Bezug auf organisatorische Resilienz und das Alter eines Unternehmens werden klare Muster erkennbar. Die jüngsten und die ältesten Unternehmen bleiben hinter ihren Vergleichsfirmen mittleren Alters zurück. Sie neigen dazu, ihre Leistung niedriger zu bewerten und die 16 Elemente als relativ weniger wichtig einzustufen.

Zwischen sechs und zehn Jahre alte Unternehmen betrachten sich im Hinblick auf die Mehrzahl der Elemente als widerstandsfähiger und stufen sich in Bezug auf die Ausrichtung besonders gut ein. Und in Bezug auf die strategische Früherkennung gibt es einen wesentlichen Unterschied in der Leistung zwischen dieser Gruppe und den Organisationen, die schon seit mehr als 20 Jahren in Betrieb sind.

Tatsächlich fallen reifere Unternehmen in allen Elementen der organisatorischen Resilienz zurück und schneiden in Bezug auf Anpassungsfähigkeit und Innovation relativ niedrig ab. Wie schon in Verbindung mit dem Innovationsimperativ erwähnt, haben 39 Prozent der reiferen Organisationen Schwierigkeiten, Innovation und originelles Denken zu fördern und zu ermutigen.

## **Die Vereinigten Staaten sehen sich als wegweisend**

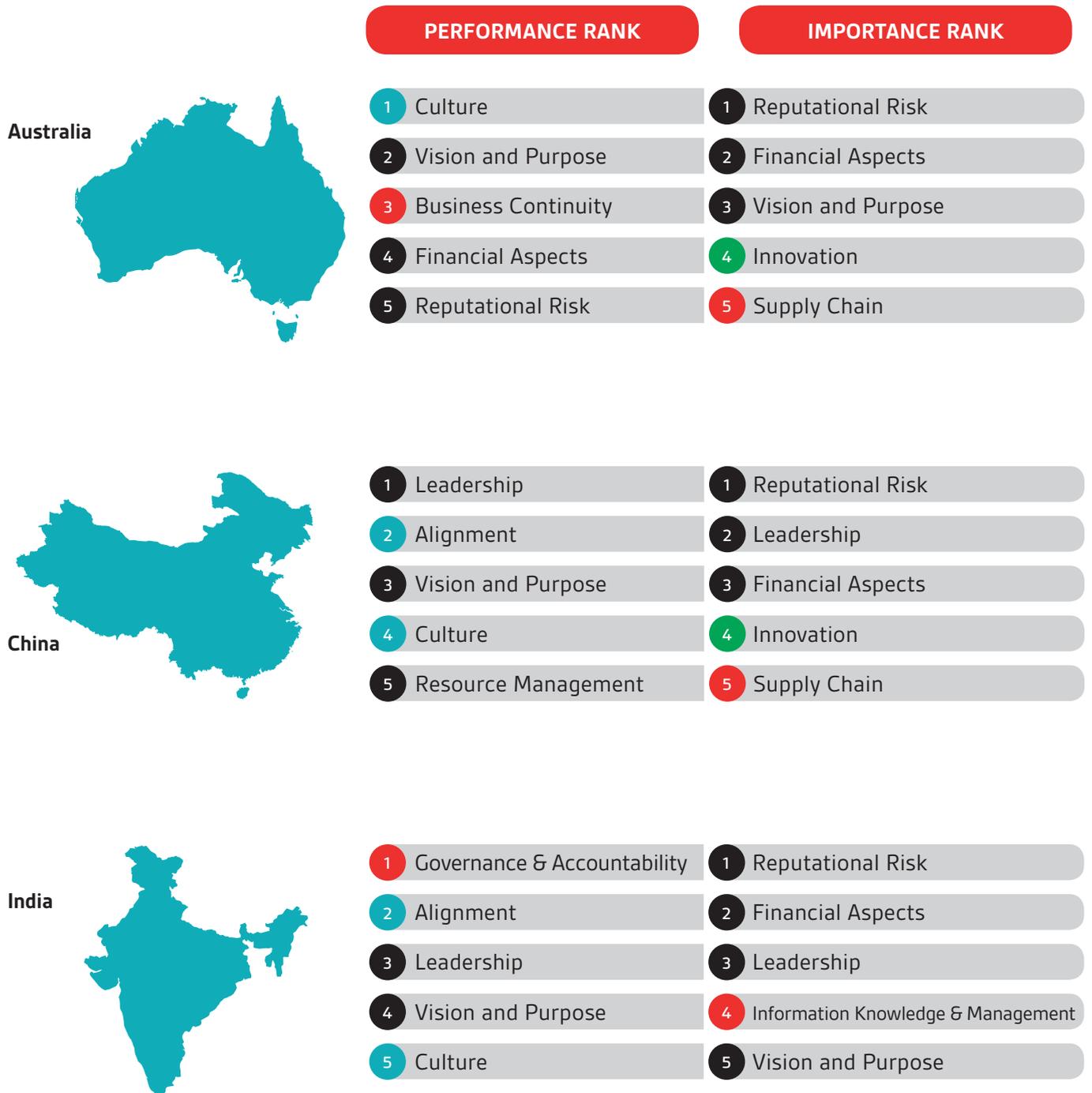
In den Vereinigten Staaten ansässige Organisationen stufen sich selbst für alle 16 Elemente am höchsten ein. Als besonders stark sehen sie sich in Bezug auf den Ruf.

Diagramm 3 auf den Seiten 13 und 14 zeigt die jeweils im Hinblick auf Leistung und Wichtigkeit führenden fünf Elemente. Asien-Pazifik zeigt eine höhere wahrgenommene Leistung in Bezug auf Vision und Zielsetzung, im Gegensatz zu den anderen Regionen, in denen Finanzaspekte als das Element mit der besten Leistung genannt werden. *(Siehe Diagramm 3 auf der folgenden Seite.)*

“ Die jüngsten Unternehmen sehen Innovation, Bewusstsein, Schulung und Prüfung sowie gemeinnütziges Engagement als besonders wichtig. ”



Diagramm 3. Top-5 Resilienzeinstufungen nach Land





Leadership



People



Process



Product

PERFORMANCE RANK

IMPORTANCE RANK

Japan



1	Vision and Purpose	1	Business Continuity
2	Alignment	2	Financial Aspects
3	Governance & Accountability	3	Reputational Risk
4	Financial Aspects	4	Information Knowledge & Management
5	Community Engagement	5	Vision and Purpose

UK and Ireland



1	Financial Aspects	1	Reputational Risk
2	Alignment	2	Financial Aspects
3	Governance & Accountability	3	Leadership
4	Leadership	4	Information & Knowledge Management
5	Vision and Purpose	5	Innovation

USA



1	Financial Aspects	1	Reputational Risk
2	Leadership	2	Financial Aspects
3	Alignment	3	Leadership
4	Business Continuity	4	Business Continuity
5	Vision and Purpose	5	Information Knowledge & Management

## Unterschiede zwischen Branchen

Die nach Leistung und Wichtigkeit gemessenen Top-5 Elemente für jede Branche sind in Diagramm 4 (nachfolgend und umseitig) abgebildet. Ersichtlich sind die unterschiedlichen Grade von Bewusstsein und Anforderungen in Bezug auf die 16 Elemente der Widerstandsfähigkeit.

**Diagramm 4. Top-5 Resilienzeinstufungen nach Branche**

	PERFORMANCE RANK	IMPORTANCE RANK
<b>Aerospace</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>Alignment</li> <li>Financial Aspects</li> <li>Leadership</li> <li>Vision and Purpose</li> <li>Adaptive Capacity</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Financial Aspects</li> <li>Reputational Risk</li> <li>Innovation</li> <li>Information Knowledge &amp; Management</li> <li>Business Continuity</li> </ol>
<b>Automotive</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>Financial Aspects</li> <li>Alignment</li> <li>Leadership</li> <li>Governance &amp; Accountability</li> <li>Business Continuity</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Financial Aspects</li> <li>Reputational Risk</li> <li>Innovation</li> <li>Information Knowledge &amp; Management</li> <li>Business Continuity</li> </ol>
<b>Built Environment</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>Leadership</li> <li>Alignment</li> <li>Culture</li> <li>Vision and Purpose</li> <li>Awareness, Training &amp; Testing</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Reputational Risk</li> <li>Leadership</li> <li>Innovation</li> <li>Adaptive Capacity</li> <li>Vision &amp; Purpose</li> </ol>
<b>Energy</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>Leadership</li> <li>Alignment</li> <li>Financial Aspects</li> <li>Vision and Purpose</li> <li>Culture</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Leadership</li> <li>Vision and Purpose</li> <li>Innovation</li> <li>Adaptive Capacity</li> <li>Reputational Risk</li> </ol>
<b>Finance</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>Governance &amp; Accountability</li> <li>Financial Aspects</li> <li>Leadership</li> <li>Vision &amp; Purpose</li> <li>Alignment</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Reputational Risk</li> <li>Financial Aspects</li> <li>Information &amp; Knowledge Management</li> <li>Business Continuity</li> <li>Leadership</li> </ol>

● Leadership

● People

● Process

● Product

### Food



#### PERFORMANCE RANK

- 1 Financial Aspects
- 2 Community Engagement
- 3 Alignment
- 4 Resource Management
- 5 Adaptive Capacity

#### IMPORTANCE RANK

- 1 Reputational Risk
- 2 Leadership
- 3 Innovation
- 4 Information & Knowledge Management
- 5 Community Engagement

### Healthcare



- 1 Financial Aspects
- 2 Vision and Purpose
- 3 Business Continuity
- 4 Community Engagement
- 5 Governance & Accountability

- 1 Reputational Risk
- 2 Vision and Purpose
- 3 Financial Aspects
- 4 Leadership
- 5 Information & Knowledge Management

### Manufacturing



- 1 Financial Aspects
- 2 Leadership
- 3 Alignment
- 4 Vision and Purpose
- 5 Governance & Accountability

- 1 Reputational Risk
- 2 Financial Aspects
- 3 Business Continuity
- 4 Innovation
- 5 Leadership

### Professional Services



- 1 Governance & Accountability
- 2 Vision and Purpose
- 3 Leadership
- 4 Innovation
- 5 Alignment

- 1 Reputational Risk
- 2 Leadership
- 3 Innovation
- 4 Information & Knowledge Management
- 5 Community Engagement

### Telecoms/IT



- 1 Financial Aspects
- 2 Vision and Purpose
- 3 Business Continuity
- 4 Community Engagement
- 5 Governance & Accountability

- 1 Reputational Risk
- 2 Financial Aspects
- 3 Leadership
- 4 Business Continuity
- 5 Vision and Purpose

# Fazit: Organisatorische Resilienz und kontinuierliche Bewertung

Unsere Forschungen bieten einige Hinweise darauf, wo in Zukunft die Prioritäten liegen könnten. Ein strategischerer Denkansatz hinsichtlich dieser Prioritäten ist unerlässlich für Führungskräfte, die bereit sein müssen, ihre zugrundeliegenden Annahmen über die Widerstandsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle zu hinterfragen. Alle 16 Elemente werden als wichtig gesehen, was erneut betont, dass Organisationen robuste Prozesse und beste Verfahren erwägen und umsetzen müssen, um für die bestmögliche Widerstandsfähigkeit zu sorgen.

## Stärkere Bewertungen

- **Führung** wird durchgängig sowohl als wichtig als auch in hohem Maße leistungsstark eingestuft. Da die Antworten von Entscheidungsträgern der jeweiligen Organisationen stammen, überrascht dies nicht.
- Das **Reputationsrisiko** wird nach Geografie, Branche, Größe und Lebensdauer der Organisation betrachtet als das wichtigste Element angesehen. Auch das ist nicht überraschend: In der heutigen Welt der Sofort-Kommunikation kann ein Ruf, der über Jahre hinweg aufgebaut wurde, binnen Minuten zerstört werden.
- Das **Element Finanzaspekte** wird generell in allen Branchen, Geografien und Organisationsgrößen sowohl als wichtig als auch leistungsstark gesehen. Zunehmende Bedeutung hat dieser Punkt für Organisationen, die bereits seit mehr als 20 Jahren geschäftstätig sind.

## Schwächere Bewertungen

- Die **Lieferkette** wird in den meisten Branchen konsequent als eines der am schwächsten abschneidenden Elemente wahrgenommen, obwohl die Leistung in der Luft- und Raumfahrtbranche besser aussieht. Dieses Element wird auch in Organisationen mit einem jährlichen Umsatz von mehr als 100 Mio. US\$ schwächer bewertet.
- **Strategische Früherkennung** wird in allen Geografien und Branchen als leistungsschwächer und weniger wichtig angesehen und ist in der Luft- und Raumfahrt- sowie in der Automobilbranche auffällig schwächer.
- **Innovation** wird in vielen Organisationen vergleichsweise niedrig eingestuft. Das trifft sogar in Branchen zu, in denen Innovation nötig ist, um Wettbewerbern voraus zu bleiben – Luft- und Raumfahrt, Automobil und Herstellung. Für Telekommunikation/IT ist die Einstufung zwar höher, zählt aber trotzdem zu den niedrigsten Bewertungen für diese Branche.

## Resilienz ist je nach Branche unterschiedlich

- **Das Bauwesen.** Diese Branche zeigt höhere Werte für die wahrgenommene Leistung und deren Bedeutung, als

in anderen Branchen erfasst wurden.

- **Gesundheitswesen und Herstellung.** Diese Branchen weisen insgesamt niedrigere Einstufungen und größere Unterschiede über die verschiedenen Elemente hinweg auf. Das kann entweder auf ein insgesamt höheres Maß an Selbstkritik als in anderen Branchen oder auf weniger Zuversicht hinsichtlich der eigenen organisatorischen Resilienz hindeuten.

- **Telekommunikation/IT.**

Die engste Gruppierung der Einstufungen wurde in der Telekommunikations-/IT-Branche erfasst. Die Bewertungen waren höher als in den meisten anderen Branchen, ausgenommen die Bauumgebung. Das kann ein Hinweis auf die Wichtigkeit von Widerstandsfähigkeit in dieser schnelllebigen Branche sein.

## Kategoriespezifische Muster

Die **Kategorie Führung** wird konsequent als sowohl leistungsstark als auch äußerst wichtig für die organisatorische Resilienz eingestuft. Dieses Muster tritt bei Firmen, die schon länger als fünf Jahre geschäftstätig sind, deutlicher hervor. Vor der 5-Jahres-Marke werden andere Elemente im Hinblick auf die wahrgenommene Leistung höher eingestuft. Am höchsten werden Finanzaspekte und Ausrichtung bewertet.

Die Kategorie Menschen zeigt in den frühen Phasen eines Unternehmens durchschnittlich hohe Einstufungen für die Leistung und Wichtigkeit. Beide Bewertungen gehen jedoch mit längerem Bestehen zurück. Insbesondere in den Branchen Herstellung und professionelle Dienstleistungen wird die Kategorie Menschen durchschnittlich schwach in Bezug auf Leistung und Wichtigkeit eingestuft.

## Ein kontinuierlicher Prozess

Gemeinsam und einzeln erfordern diese Elemente der Widerstandsfähigkeit einen konstanten Prozess von Benchmarking, Verbesserung und Neubewertung. Sie unterstreichen eine veränderte Realität für alle Führungskräfte. Für die organisatorische Resilienz gibt es keine Ziellinie; sie beruht auf einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

## BSI-Benchmark für organisatorische Resilienz

Falls Sie wissen möchten, wie Ihre Organisation im Vergleich zu den 1.260 anderen abschneidet, die in diesem Bericht erfasst sind, füllen Sie das BSI-Benchmarktool für organisatorische Resilienz aus. Sie finden das Tool unter [www.bsigroup.com/organisatorische-resilienz](http://www.bsigroup.com/organisatorische-resilienz)

Das BSI-Benchmarktool für organisatorische Resilienz besteht aus einem einfach auszufüllenden Fragebogen – eine verkürzte Version des von unseren Umfrageteilnehmern ausgefüllten Fragebogens.

Der Schwerpunkt im verkürzten Fragebogen liegt auf den 16 Hauptelementen, die zum Aufbau und zur Entwicklung der organisatorischen Resilienz wesentlich sind. Die Ergebnisse werden Ihnen helfen, die wahrgenommenen Stärken und Schwächen Ihrer Organisation abzubilden und mit denen der Umfrageteilnehmer zu vergleichen.

Ihre Ergebnisse werden als Spinnendiagramm abgebildet (Diagramm 5 im Folgenden). Sie können prüfen, wie Führung, Menschen, Prozesse und Produkte in Ihrer Organisation in Bezug auf die 16 Hauptelemente im Vergleich zu den Gesamtergebnissen für die Benchmark aussehen.

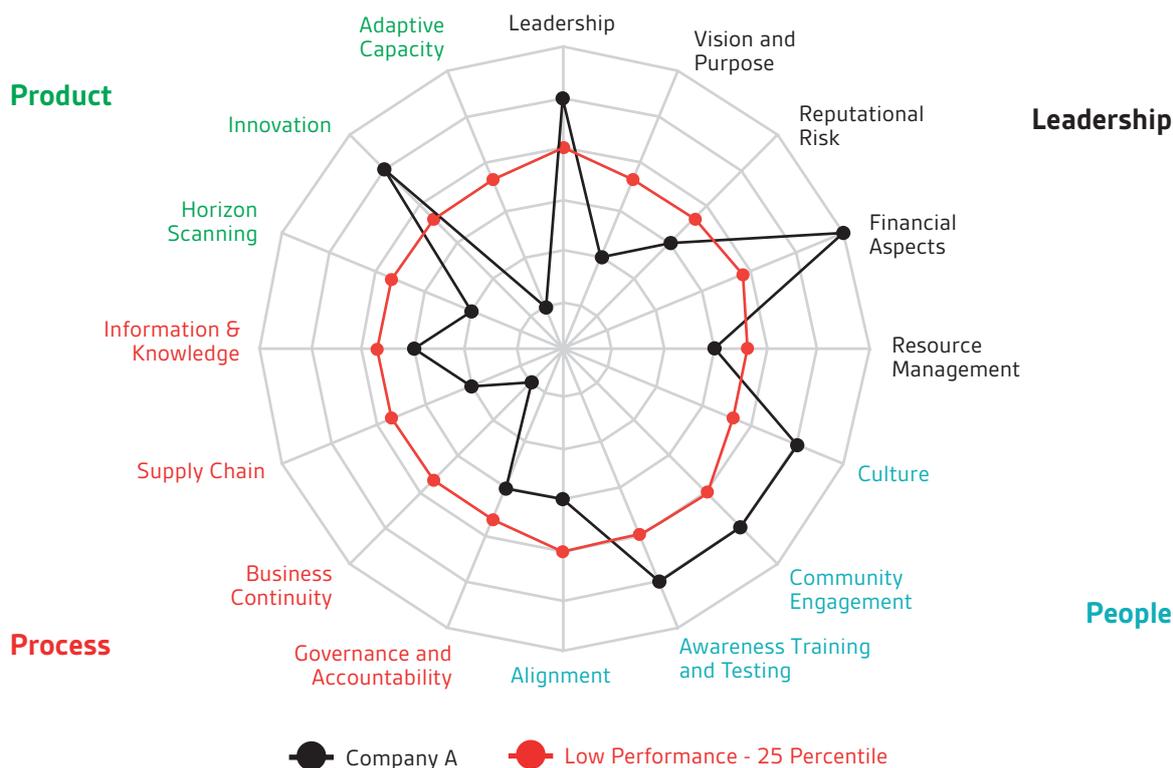
Falls Sie Fragen über Ihre Ergebnisse haben oder einfach mehr erfahren möchten, können Sie noch weiter nachforschen und einen gründlicheren Vergleich mit den Umfrageergebnissen vornehmen.

Die BSI-Studie ist die weltweit erste Analyse, die sich ausschließlich auf organisatorische Resilienz bezieht. Unsere sorgfältig ausgesuchten Befragten decken Folgendes ab:

- Eine Reihe verschiedener Länder, darunter Australien, China, Indien, Japan, Vereinigtes Königreich und Irland, USA
- Mehrere Branchen, von Luft- und Raumfahrt bis hin zu professionellen Dienstleistungen
- Organisationen mit Umsatz von weniger als 99 Mio. US\$ pro Jahr bis hin zu solchen mit Umsatz von über 1 Mrd. US\$ jährlich
- Organisationen mit einer Lebensdauer von weniger als fünf Jahren bis hin zu solchen, die es bereits seit über 20 Jahren gibt

Um mehr darüber herauszufinden, wie Sie im Vergleich zu ähnlichen Organisationen abschneiden, und um ein gründlicheres und spezifisches Verständnis für die organisatorische Widerstandsfähigkeit zu erlangen, kontaktieren Sie uns bitte. Wir helfen Ihnen gerne weiter.

**Diagramm 5. Beispiel für als Spinnendiagramm abgebildete Ergebnisse des BSI-Benchmarktools für organisatorische Resilienz**





[www.bsigroup.com/organisatorische-resilienz](http://www.bsigroup.com/organisatorische-resilienz)



BSI Group, 389 Chiswick High Rd,  
Chiswick, London W4 4AL

