

Jakob Weber/Holger Held

RESILIENZ- MANAGEMENT IN KMU

Wie Unternehmen strategisch
und widerstandsfähig agieren

Kohlhammer

Kohlhammer

Jakob Weber/Holger Held

Resilienzmanagement in KMU

Wie Unternehmen strategisch und
widerstandsfähig agieren

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2024

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-044548-2

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-044549-9

epub: ISBN 978-3-17-044550-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Einführung	11
1.1 Ausgangssituation	11
1.2 Zielsetzung	14
1.3 Wissenschaftsverständnis	16
1.4 Vorgehensweise	19
2 Das Wesen von KMU	22
2.1 Qualitative und quantitative Kriterien	22
2.2 Implikationen für ein KMU-Management	26
3 Das System Unternehmen in einem komplexen Umfeld	29
3.1 Begriffsbestimmung: Unternehmen als Organisationseinheit ..	29
3.2 Systemtheorie und Kybernetik: Unternehmen als System	30
3.3 Komplexität	35
3.3.1 Zentrale Merkmale komplexer Systeme und ihre Bedeutung für Unternehmen	37
3.3.1.1 Modellierung von Netzwerken	37
3.3.1.2 Vorhandensein von Emergenz	38
3.3.1.3 Fähigkeit zur Adaption	39
3.3.1.4 Nonlineares Verhalten	39
3.3.2 Von Chaos, Entropie und Ordnung	41
3.3.3 Entscheidungsfindung unter Unsicherheit und Ambiguität	43
3.4 Implikationen für Unternehmer und unternehmerisch Denkende	45
4 Strategie und Ziele im Unternehmen: Zwischen Sinn, Gewinn und Überlebensfähigkeit	50
4.1 Über den Zweck eines Unternehmens: Zielhierarchie	50
4.2 Unternehmensstrategie und strategische Unternehmens- planung	52
4.2.1 Begriffsbestimmung Strategie	53
4.2.2 Unternehmensstrategie	54

4.2.3	Strategische Unternehmensplanung	57
4.3	Anforderungen an die Unternehmensstrategie heute und morgen	59
4.3.1	Grenzen der Planbarkeit und Zielhierarchie	60
4.3.2	Überlebensfähigkeit erfordert Zukunftsfähigkeit	63
4.3.3	Schlussfolgerungen für die Unternehmensstrategie vor dem Hintergrund einer komplexeren Welt	65
5	Resilienz und Resilienzmanagement.....	70
5.1	Begriffsherkunft Resilienz.....	70
5.1.1	Physik	70
5.1.2	Psychologie	71
5.2	Resilienzgedanke im Kontext anderer Disziplinen.....	74
5.2.1	Biologie und Praxisbeispiel Mensch	74
5.2.2	Ökologie und Praxisbeispiel Ökosystem	76
5.2.3	Soziologie und Praxisbeispiel Stadtentwicklung	77
5.2.4	Philosophie und Praxisbeispiel Stoizismus.....	79
5.3	Kategorisierung von Resilienzmerkmalen	81
5.4	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Resilienz- management, Risikomanagement und Business Continuity Management.....	83
6	Resilienz in der Unternehmensstrategie.....	88
6.1	Grundsätzliche Ansätze zur Verankerung	88
6.2	Fraunhofer IMW: Business Model Resilience Framework	93
6.2.1	Organisation	96
6.2.1.1	Strategie	97
6.2.1.2	Krisenmanagement.....	99
6.2.1.3	Digitalisierung	101
6.2.1.4	Innovation.....	102
6.2.1.5	Value Proposition	105
6.2.2	Umwelt.....	107
6.2.2.1	Kundenzentrierung.....	107
6.2.2.2	Partnerschaften.....	108
6.2.2.3	Lieferkette.....	110
6.2.3	Team/Individuum	112
6.2.3.1	Unternehmenskultur	112
6.2.3.2	Human Resources	114
6.2.3.3	Leadership.....	116
6.3	Resilienzmanagement: Mögliche Probleme, Voraussetzungen und Lösungsansätze	118
7	Fallstudie.....	124
7.1	Hintergrundinformationen zur Situation des Unternehmens ..	124

7.2	Analyse, Formulierung und Bewertung von Lösungsansätzen .	127
7.2.1	Organisation.....	129
7.2.1.1	Strategie.....	129
7.2.1.2	Krisenmanagement.....	130
7.2.1.3	Digitalisierung.....	131
7.2.1.4	Innovation.....	132
7.2.1.5	Value Proposition.....	133
7.2.2	Umwelt.....	133
7.2.2.1	Kundenzentrierung.....	133
7.2.2.2	Partnerschaften.....	134
7.2.2.3	Lieferkette.....	135
7.2.3	Team/Individuum.....	136
7.2.3.1	Unternehmenskultur.....	136
7.2.3.2	Human Resources.....	137
7.2.3.3	Leadership.....	138
7.3	Finale Schlussfolgerungen.....	140
8	Abschließende Betrachtungen.....	142
8.1	Kritische Reflexion.....	142
8.2	Weiterer Untersuchungsbedarf.....	144
9	Zusammenfassung.....	146
	Anhang: Checkliste Resilienzmanagement.....	150
	Literaturverzeichnis.....	155

Vorwort

»If you change the way you look at things, the things you look at change.«
(Max Planck, verbreitet durch Wayne Dyer)

Vielfältige Veränderungsprozesse und eine zumeist als schnelllebig empfundene Zeit erschweren die Entscheidungsfindung und strategische Ausrichtung von Unternehmen. Zugespitzt formuliert: Was gestern noch selbstverständlich und richtig war, kann heute schon fraglich und morgen vielleicht schon falsch sein. Nicht zuletzt die Covid-19-Pandemie, aber beispielsweise auch der Krieg in der Ukraine sind Faktoren, die bei den Menschen, aber auch bei den allermeisten Unternehmen ein Gefühl der Unsicherheit und einer gewissen Fremdbestimmung verstärkt haben. Nicht selten fehlt es an Orientierung und klarer Ausrichtung. Für Unternehmen galt und gilt in solchen Situationen und Krisen: Eine umfassend ausgearbeitete und schriftlich fixierte Unternehmensstrategie, also ein klarer und konkreter Plan für die Geschäftsführung beziehungsweise das Management, weist den Weg und bietet eindeutige Lösungsansätze und Maßnahmen. Viele Führungskräfte in Unternehmen stellen jedoch fest, dass aufgrund der genannten Veränderungsprozesse und der Schnelllebigkeit klassische Verfahren nicht mehr greifen. Es entsteht der Eindruck, dass viel zu viele Verfahren viel zu viele Informationen erzeugen, die sich dann auch noch teilweise widersprechen, was die Orientierung ausgesprochen schwierig macht.

Hier setzt das Konzept der Resilienz beziehungsweise des Resilienzmanagements an. Wir zeigen, dass eine Anpassung der strategischen Verfahren und der Unternehmensstrategie notwendig ist. Ausgehend von einem systemischen Verständnis wird erarbeitet, was eine resiliente Unternehmensstrategie konkret ausmacht, was Resilienz für Unternehmen bedeutet und welche Ansätze es gibt, Resilienz in der Unternehmensstrategie zu verankern beziehungsweise was getan werden kann, um die Überlebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu stärken. Ergänzt wird dieser Ansatz des Resilienzmanagements durch Praxisbeispiele, eine anwendungsbezogene Fallstudie und eine umfassende Checkliste.

Gute Bücher sollen nicht nur Antworten geben, sondern den Leser auch zu neuen Fragen anregen. Am Ende des Tages ist vielleicht nicht alles, aber immerhin vieles eine Frage der Perspektive. Es ist schon erstaunlich, dass wenn man zum Beispiel zehn Fotografen einen Raum fotografieren lässt, dabei mit großer Wahrscheinlichkeit zehn völlig verschiedene Fotos dieses Raumes entstehen. Im Extremfall könnte man meinen, dass verschiedene Fotos verschiedene Räume ab-

bilden. Dies zeigt, wie sehr es bisweilen auf die eingenommene Perspektive ankommt und nicht nur auf die Situation selbst. Auch der folgende Gedanke ist eine Frage der Perspektive: Wer sagt, das Glas sei halb voll, ist kein wahnhafter Optimist. Er hat vielmehr einen Bezug zur Realität, weil er etwas beschreibt, was sich tatsächlich im Glas befindet. Wer hingegen sagt, das Glas sei halb leer, richtet seine Energie vielleicht auf etwas, das es gar nicht gibt.

In Bezug auf dieses Buch ist es unser Anliegen, die Veränderungen und Widrigkeiten dieser Zeit nicht als Bedrohung, sondern die Implementierung eines Resilienzmanagements als Chance zu sehen, oder wie der dreimalige Formel-1-Weltmeister Ayrton Senna sagte: Bei Sonnenschein kann man keine 15 Autos überholen – bei Regen schon. Auch wenn insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor gewaltigen Aufgaben und Veränderungsprozessen stehen, soll ein Verständnis von Resilienz und Resilienzmanagement dazu beitragen, die vielfältigen Herausforderungen unserer Zeit zu meistern und möglichst gestärkt in die Zukunft zu gehen. Natürlich gibt es bereits Unternehmen, die widerstandsfähig aufgestellt sind. Auch oder gerade in diesen Zeiten ließen sich unzählige Erfolgsgeschichten von Unternehmen erzählen. Mit den richtigen Ansätzen und Konzepten kann Resilienz in Form von Überlebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit gelingen, dazu wollen wir einen Beitrag leisten.

In einer komplexen Welt ist das Wissen um Praktiken des Resilienzmanagements im Grunde für jeden relevant, im Speziellen für KMU. Wir haben Wert darauf gelegt, theoretisch fundiert und belastbar zu argumentieren, gleichzeitig hatten wir von Anfang an die Praktikabilität und Umsetzbarkeit im Blick. Deshalb ist es unser Anspruch, dass sowohl theoretisch Interessierte als auch Praktiker und unternehmerisch Denkende die Zielgruppen dieser Publikation sind. Das liegt auf der Hand, schließlich hat unser gemeinsamer Weg viel mit dem Studiengang Betriebswirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen (BWL für KMU) an der Hochschule Aalen zu tun, der genau für diesen ambivalenten Ansatz steht: Theorie und Praxis so zu verbinden, dass echte Wirkung entstehen kann.

Ein besonderer Dank gilt unseren Familien und Freunden. Vielen Dank für die Geduld und die Unterstützung. Und natürlich gilt unser Dank auch dem Verlagsleiter des Kohlhammer Verlags, Herrn Dr. Uwe Fliegau. Seine Kompetenz und sein Engagement waren bemerkenswert und motivierend.

Stuttgart und Aalen, Frühjahr 2024

Jakob Weber und Holger Held

1 Einführung

»Die Welt, die wir geschaffen haben, ist das Resultat einer überholten Denkweise. Die Probleme, die sich daraus ergeben, können nicht mit der gleichen Denkweise gelöst werden, durch die sie entstanden sind.«
(Albert Einstein)

In der Einführung wird zunächst die Ausgangssituation für unsere Überlegungen dargestellt, bevor anschließend die konkrete Zielsetzung dieser Publikation aufgezeigt wird. Danach erfolgt bewusst ein kurzer Ausflug in die Wissenschaftstheorie, um die Kerngedanken wissenschaftlicher Überlegungen für den Leser aufzubereiten. Wir tun dies auch deshalb, weil derzeit – zumindest in der öffentlichen Diskussion – diffuse Begriffe und Definitionen von Wissenschaft kursieren. Eine gewisse Schärfung ist daher aus Autorensicht sinnvoll. Darüber hinaus erläutern wir auf diese Weise unser zugrunde liegendes Wissenschaftsverständnis. Abgerundet wird die Einführung durch eine Darstellung der in diesem Buch gewählten Vorgehensweise.

1.1 Ausgangssituation

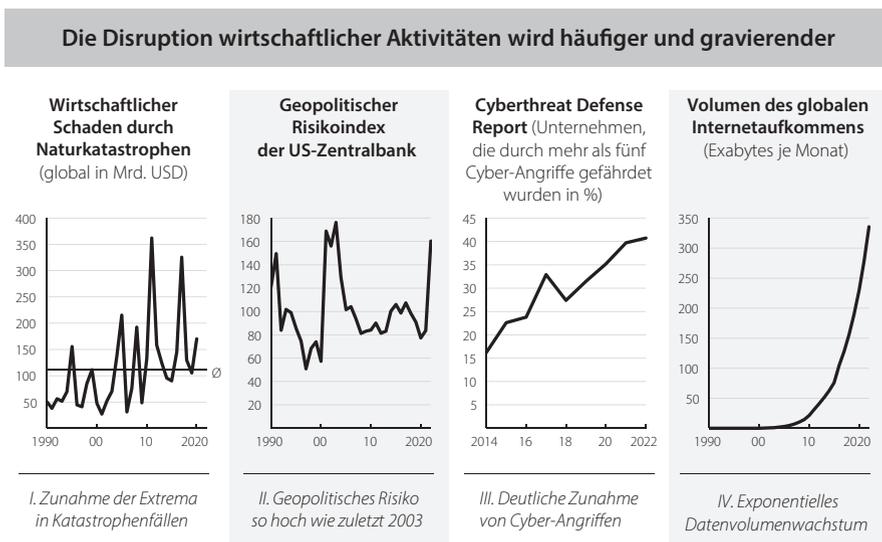
Unternehmen sehen sich vielfältigen und tiefgreifenden Veränderungsprozessen ausgesetzt, die einerseits unterschiedliche Ursachen haben und andererseits sehr unterschiedliche Konsequenzen entfalten. Eine ganz zentrale Ursache ist sicherlich die allgegenwärtige Digitalisierung, die in Verbindung mit neuen Technologien und der exponentiellen Verbreitung der Anwendungsmöglichkeiten nahezu alle Wertschöpfungsprozesse massiv beeinflusst.

Nun könnte man einwenden, dass Unternehmen und ihr Management schon immer gezwungen waren, auf Veränderungen zu reagieren und sich anzupassen, dass diese Anpassungsprozesse also nichts wirklich Neues sind. Dem ist entgegenzuhalten, dass zum einen die Geschwindigkeit der Veränderungen, aber auch die Vielfalt und Intensität der Veränderungen bei gleichzeitig hoher Unsicherheit für die Unternehmen neue Phänomene sind. Hierauf wird im Folgenden noch näher einzugehen sein. Bereits an dieser Stelle zeichnet sich ab: Disruptionen der wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen, also Störungen von Ereignissen, Aktivitäten oder Prozessen¹, werden häufiger und gravierender, und vor allem

1 Vgl. Carpenter et al. (2009, S. 4).

unvorhersehbarer. Sie können so stark sein, dass die grundsätzliche Überlebensfähigkeit des Unternehmens immer häufiger mehr oder weniger plötzlich bedroht ist. Schauen wir zum Beispiel in die USA: Dort hat sich die Lebenserwartung von Unternehmen in den letzten Jahrzehnten um mehr als zwei Drittel verkürzt. Das Durchschnittsalter eines Unternehmens im S&P 500 (Aktienindex der 500 größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen) ist von 61 Jahren in den 1950er Jahren auf heute 18 Jahre gesunken.²

Die Geschwindigkeit, Vielfalt und Intensität der Veränderungen werden in der populärwissenschaftlichen Literatur gerne mit dem Akronym VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) beschrieben. Diese Phänomene lassen sich beispielhaft anhand der folgenden vier Indikatoren darstellen (► Dar. 1). Sie betreffen nicht notwendigerweise alle Unternehmen in gleicher Weise, aber sie betreffen jedes Unternehmen mehr oder weniger direkt oder indirekt.



Dar. 1: Indikatoren zur Verdeutlichung von VUKA für Unternehmen³

- I. Im Zuge der spürbaren Auswirkungen des Klimawandels nehmen Schäden durch Naturkatastrophen wie Überschwemmungen, Stürme oder Dürren an Intensität und **Volatilität** stark zu.⁴ Direkt betroffen sind Unternehmen zum Beispiel durch Gebäudeschäden, Verlust von Lagerbeständen, Ernteausfälle, Unterbrechungen der Lieferkette oder negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Indirekt betroffen sind Unternehmen durch schwankende Rohstoff-

² Vgl. Garelli (2016, S. 1).

³ Die Quellen zu den vier Graphen sind in den Fußnoten im jeweiligen Textabsatz zu finden.

⁴ Für den Datensatz vgl. Ritchie; Rosado; Roser (2022); Weltbank (Hg., 2022).

und Energiepreise, den Verlust von Marktanteilen an Wettbewerber durch Betriebsunterbrechungen oder steigende Versicherungsprämien.

- II. Direkte und indirekte Auswirkungen auf Unternehmen ergeben sich auch aus der stark gestiegenen **Unsicherheit** durch geopolitische Risiken, die so hoch sind wie seit zwei Jahrzehnten nicht mehr.⁵ Einige der Folgen sind wirtschaftliche Instabilität, sich ändernde regulatorische Rahmenbedingungen, Vertrauensverlust oder Unterbrechungen in der Lieferkette. Verstärkt werden diese Effekte durch einen hohen Grad an Globalisierung und damit zunehmende internationale Verflechtungen und Abhängigkeiten, die vieles unplanbarer und unvorhersehbarer, in jedem Fall aber komplizierter machen. Letztlich erschweren diese Entwicklungen die Prognostizierbarkeit von Entwicklungen für Unternehmen.
- III. Interdependenzen, das heißt gegenseitige Abhängigkeiten, haben durch die Globalisierung beziehungsweise Internationalisierung im Allgemeinen und durch die ständig fortschreitende Technologisierung im Besonderen stark zugenommen. Die Vielzahl der Beziehungen, der beteiligten Personen und Unternehmen ist nicht mehr überschaubar, geschweige denn in ihrer Gesamtheit erklärbar. Entsprechend komplex ist dieses weltweit vernetzte System. Sehr gut nachvollziehbar wird dies exemplarisch bei der Betrachtung von IT-Systemen. Die Häufigkeit von Cyber-Angriffen hat in den letzten Jahren stark zugenommen.⁶ Kaum ein Unternehmen kommt heute ohne IT beziehungsweise Digitalisierung aus, insofern ist nahezu jedes Unternehmen direkt betroffen. Die Anforderungen, Vernetzungen und Bedrohungen in diesem Bereich erhöhen die **Komplexität** enorm, da es für einzelne Unternehmen kaum möglich ist, ein vollständig sicheres Gesamtsystem zu entwickeln. Auf das Phänomen der Komplexität wird noch im weiteren Verlauf explizit eingegangen.
- IV. Der Internetverkehr hat stark zugenommen⁷ und ist ein Beispiel dafür, wie Digitalisierung, Internet und Netzwerkeffekte zu exponentiellem Wachstum führen. Große Datenmengen und Informationsfülle führen zu **Ambiguität** (lateinisch: Doppel- beziehungsweise Mehrdeutigkeit), wenn eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufgrund oft widersprüchlicher Informationen nicht mehr erkennbar sind.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ist es nicht verwunderlich, dass für Unternehmen konkrete Unternehmensziele und Unternehmenspläne – meist bezogen auf Gewinnmaximierung, Erhöhung des Marktanteils oder hohe Kundenbindung⁸ – nicht mehr so klar formuliert, geschweige denn einfach erreicht werden können. Man kann sogar noch einen Schritt weiter gehen: Sind klassische Unternehmensstrategien und konkrete Zielformulierungen in einem solchen Umfeld

5 Für den Datensatz vgl. Caldara; Iacoviello (2022).

6 Für den Datensatz vgl. CyberEdge Group (Hg., 2022, S. 7).

7 Für den Datensatz vgl. IBISWorld (Hg., 2022).

8 Vgl. Welge; Al-Laham; Eulerich (2017, S. 210).

überhaupt noch möglich? Sind solche Ansätze überhaupt noch zeitgemäß? Dafür scheint alles viel zu kompliziert und unsicher. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und der notwendigen Anpassungen rücken grundsätzlichere Ziele in den Vordergrund. Wie kann ich ein Unternehmen grundsätzlich widerstandsfähig aufstellen und wie gelingt es, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern? Übergeordnete Ziele der Widerstandsfähigkeit des Unternehmens stehen im Mittelpunkt der Überlegungen. Dies gilt insbesondere für KMU, die aufgrund ihrer knappen Ressourcenausstattung und ihrer stärkeren Personenabhängigkeit seit jeher anfälliger für externe Einflüsse sind. Klassische Methoden und Denkweisen müssen vor dem Hintergrund der oben beschriebenen stärkeren Veränderungsprozesse geprüft und erweitert werden, da folgerichtig der Überlebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit ein höherer Stellenwert eingeräumt werden muss.

Nunmehr wird das Konzept der **Resilienz** relevant. Ohne den grundlegenden und vertiefenden Ausführungen in Kapitel 5 vorgreifen zu wollen: Der Begriff Resilienz leitet sich vom lateinischen Wort »resilire« ab und bedeutet »zurückspringen«. Er bezeichnet ursprünglich den Prozess, bei dem Menschen auf Veränderungen und Probleme mit Verhaltensanpassungen reagieren. Ziel ist der Aufbau von Widerstandsfähigkeit, um schwierige Situationen ohne dauerhafte Beeinträchtigung zu bewältigen.⁹ Übertragen auf Unternehmen soll dies nicht nur eine operative Überlegung im Sinne des klassischen Risikomanagements sein, sondern ein potenzieller strategischer Vorteil, der es Unternehmen ermöglicht, Widrigkeiten zu überstehen und diese sogar als Chance zu nutzen.¹⁰

Während es bereits einige Definitionen und Theorien zu organisationaler Resilienz gibt, mangelt es an der empirischen Überprüfung und Umsetzung von Resilienzkonzepten beziehungsweise eines ganzheitlichen Resilienzmanagements, insbesondere und vor allem bei KMU. Zum einen beziehen sich die vereinzelt empirischen Studien nur auf einzelne Unternehmensfunktionen, wie zum Beispiel Resilienz in der Lieferkette oder in IT-Systemen. Zum anderen sind die meisten Studien, die sich mit organisationaler Resilienz beschäftigen, retrospektiv nach Bedrohungssituationen entstanden.¹¹ Es fehlt daher an ganzheitlichen Ansätzen, die ein Handlungsspektrum aufzeigen, wie Unternehmen Resilienz vorausschauend strategisch verankern können. Diese Lücke soll mit der vorliegenden Publikation geschlossen werden.

1.2 Zielsetzung

Das Buch bietet dem Leser zum einen eine Einordnung mit den wichtigsten Aspekten zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen in Form von theoretischen Ausführungen und einer kritischen Beleuchtung der Bereiche **Unterneh-**

9 Vgl. Folke (2016, S. 1).

10 Vgl. Reeves; O'Dea; Carlsson-Szlezak (2022, 4. Absatz).

11 Vgl. Duchek (2020, S. 238).

men, Strategie und Unternehmensstrategie. Dabei wird zunächst diskutiert, welche Auswirkungen Überlegungen zur Systemtheorie, Kybernetik und Komplexität auf Unternehmen haben. Anschließend wird erarbeitet, welche typischen Merkmale eine Unternehmensstrategie und der Prozess der strategischen Unternehmensplanung aufweisen und warum sie in dieser Form entwickelt werden. Außerdem soll geklärt werden, welche Vor- und Nachteile es dabei gibt und warum und wie dieser Ansatz gegebenenfalls angepasst werden muss.

Zum anderen bietet die Arbeit dem Leser eine ausführliche Darstellung der wichtigsten Aspekte des Themas **Resilienz** im unternehmerischen und strategischen Kontext. Dabei werden die Fragen beantwortet, was Resilienz ist, wie sich Resilienz auch in anderen Disziplinen zeigt und schließlich, was der Resilienzgedanke übertragen auf die Unternehmensstrategie bedeuten kann. Daraus wird ein Resilienzmanagement für KMU abgeleitet. Resilienzmanagement wollen wir ganz allgemein definieren als die Fähigkeit eines Unternehmens, systematisch und nachhaltig eine Unternehmensstrategie zu entwickeln, die das Unternehmen mittel- bis langfristig überlebens- und zukunftsfähig macht. Gleichzeitig umfasst ein so definiertes Management Mittel und Wege, diese Strategie im Unternehmensalltag erfolgreich umzusetzen.

Voraussetzung für einen koordinierten Resilienzansatz ist ein gemeinsamer Rahmen. Dieser würde Unternehmen eine gemeinsame Sprache, Struktur und Ziele bieten.¹² Mit einem sogenannten Framework als Basis können Unternehmen ihre strategischen Verfahren verbessern und sowohl eine gegenwarts- als auch eine zukunftsorientierte Perspektive einnehmen. Die vorliegende Publikation greift diese Thematik auf und stellt dar, welche Ansätze es gibt und legt den Fokus darauf, was entlang eines Frameworks praktisch umgesetzt werden kann, um Resilienz in der Unternehmensstrategie zu verankern. Fokus und Ziel ist es, aus einer ganzheitlichen und interdisziplinären Perspektive theoretisch fundiert zu anwendungsorientierten Anregungen und letztlich zu einem Resilienzmanagement für KMU zu gelangen. Die Zielsetzung lässt sich insbesondere auf die Beantwortung der folgenden vier Fragen verdichten:

- Frage 1: Was ist eine Unternehmensstrategie?
- Frage 2: Was ist Resilienz?
- Frage 3: Was kann Resilienz für Unternehmen und vor allem KMU bedeuten?
- Frage 4: Welche Ansätze gibt es, Resilienz in der Unternehmensstrategie zu verankern und was kann getan werden, um die Widerstandsfähigkeit in Form von Überlebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen?

12 Vgl. Gtmhub (Hg.); PM2 Consulting (Hg., o.J., Überschrift »What is an ESG framework?«).