

# Index für organisatorische Resilienz **Report 2018**



- /Administration
- /Human Resources
- /Legal
- /Accounting
- /Finance
- /Marketing
- /Publicity
- /Promotion
- /Research
- /Business
- /Development
- /Engineering
- /Manufacturing
- /Planning

# Inhalt

---

Seite

- 3 Vorwort
- 4 Zusammenfassung
- 7 2018: ein Jahr der Unsicherheit
- 10 Führungskräfte müssen ihre Entschlossenheit demonstrieren
- 12 Neue Bedrohungen gefährden die Widerstandsfähigkeit etablierter Prozesse
- 15 Schwindet der Innovationsimperativ außerhalb von China?
- 17 Produkt vor Mensch und Planet
- 20 Fazit
- 22 Anhang 1: BSI-Benchmark für organisatorische Resilienz
- 23 Anhang 2: Über die Studie
- 24 Anhang 3: Resilienz-Rangliste Top 5 Länder
- 26 Anhang 4: Resilienz-Rangliste Top 5 Sektoren



# Vorwort von Howard Kerr, Chief Executive, BSI



Im vergangenen Jahr wurde die Widerstandsfähigkeit globaler Unternehmen auf die Probe gestellt, sowohl gegen interne als auch externe Herausforderungen und Chancen. Obwohl der Wandel Unsicherheit mit sich gebracht hat, sind durch ihn auch zahlreiche Chancen entstanden. In einem unvorhersehbaren Umfeld haben die Organisationen Erfolg, die in der Lage sind, mutige Entscheidungen zu treffen, um neues Wachstum zu schaffen.

Vier Jahre sind mittlerweile vergangen, seitdem wir die weltweit ersten Best-Practice-Leitlinien im Zusammenhang mit organisatorischer Resilienz herausgegeben haben: BS 65000. In unserer zweiten jährlichen Umfrage zur organisatorischen Resilienz freut es mich, eine gesteigerte Sensibilisierung und eine wachsende Anzahl von Resilienz-Fachleuten in Organisationen erkennen zu können.

Der Index für organisatorische Resilienz ist die weltweit erste Benchmark zur Messung der Resilienz eines Unternehmens anhand von 16 Kernelementen in vier Kategorien: Führung, Menschen, Prozesse und Produkt.

Der letztjährige Index hatte gezeigt, dass Wirtschaftsführer den Ruf zwar für entscheidend hielten, in vielen Fällen aber das Risiko eingingen, dies zu untergraben, indem sie sich zu stark auf kurzfristige Herausforderungen konzentrierten.

Die diesjährigen Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen ihren Schwerpunkt zwar weiterhin auf den Ruf setzen, ihren Fokus aber von internen Risiken wie Ressourcenmanagement auf externe Veränderungen wie neue Regulierungssysteme und innovative neue Technologien verlagern.

Mir ist die Herausforderung bewusst, die mit der Schaffung und Aufrechterhaltung einer agilen und positiven Unternehmenskultur einhergeht. Angesichts des wirtschaftlichen, politischen und technologischen Gegenwinds kann es verlockend sein, einen sichereren Hafen aufzusuchen, um den Sturm zu überstehen. Diejenigen, die langfristig erfolgreich sind, sind die, die erkennen, dass eine übermäßige Betonung von Risikomanagement zu verpassten Chancen führen kann.

Indem man organisatorische Resilienz meistert, ist man eher in der Lage, nach vorne zu schreiten und Chancen zu nutzen. Ich hoffe, dass Ihnen dieser Index wie so vielen anderen auch die Inspiration bietet, nicht nur zu überleben, sondern zu florieren.

# Zusammenfassung

Viele große und kleine Unternehmen haben sich bereits von Kontinuität auf Resilienz umgestellt und passen sich so einer immer unsicherer werdenden Welt an.

In unserem zweiten Index für organisatorische Resilienz stellen wir fest, dass globale Unternehmen ihren Fokus von internen Vorbereitungen auf externe Reputationsrisiken verlagert haben. Wie in Abbildung 1a dargestellt, zeigt der Gesamtindex für 2018 eine Entwicklung hin zu einer wachsenden Bedeutung und einer größeren Leistung von organisatorischer Resilienz. In diesem Bericht werden wir dies ausführlicher untersuchen.

Drei klare externe Anliegen bewirken einen Wandel in der Vorbereitung von Unternehmen auf ihr Überleben und ihren langfristigen Erfolg:

- **Technologische Sorgen**
- **Bedenken hinsichtlich Governance**
- **Fachkräftemangel**

“Änderungen der gesetzlichen Bestimmungen und nicht vorbereitete Mitarbeiter sind ein Grund zur Sorge.”

*Pharmamanager, USA*

Weltweit halten mehr als sechs von zehn einen dieser Faktoren als Hauptrisiko für ihr Unternehmen.

Die Wahrnehmung der relativen Wichtigkeit und der Leistungsfähigkeit von Unternehmen in den vier Kategorien und 16 Kernelementen der organisatorischen Resilienz zeigt Unterschiede in Bezug auf die Gesundheit von Unternehmen weltweit auf, auch wenn alle Elemente wichtig sind.

Abbildung 1a. Vergleich Index insgesamt 2017 – 2018

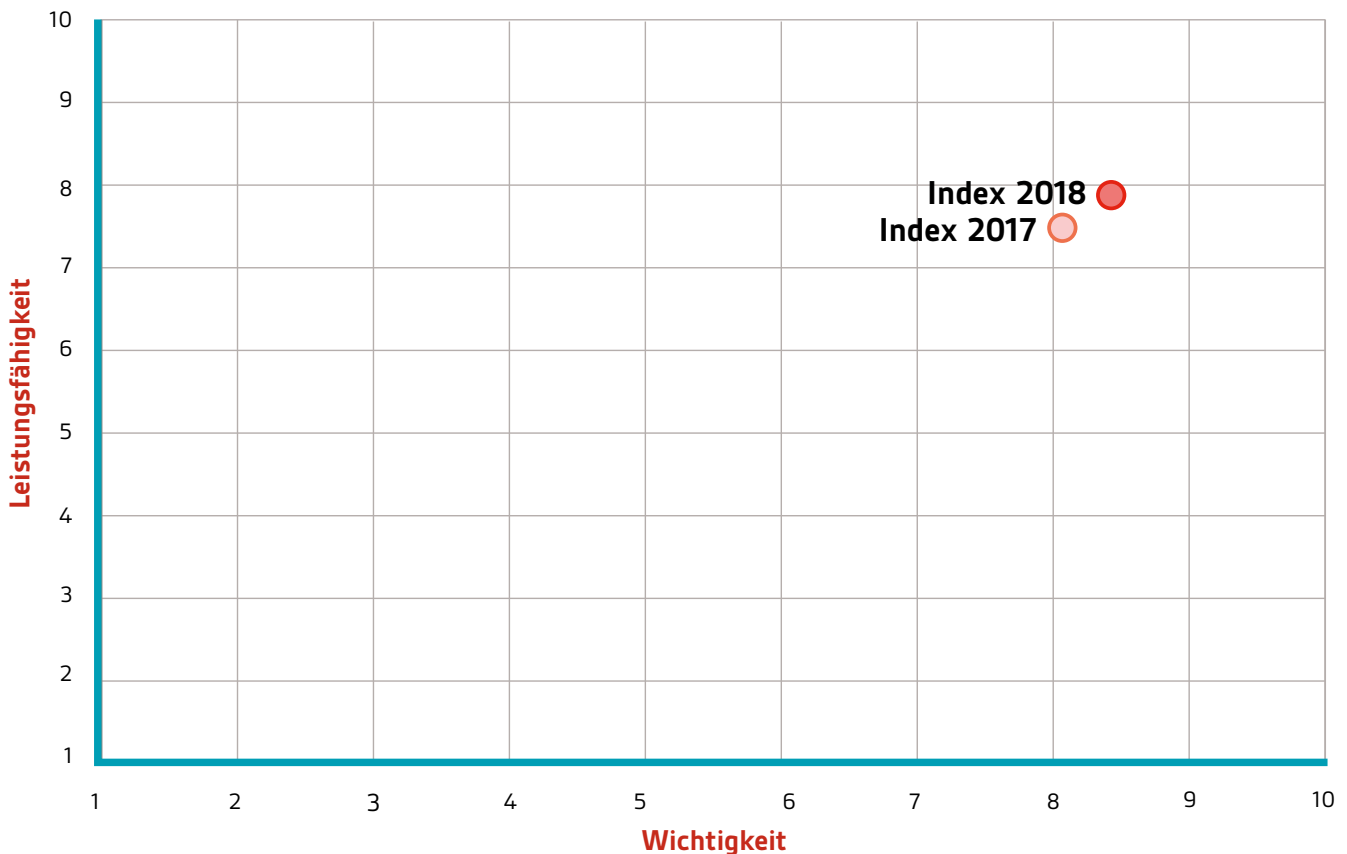
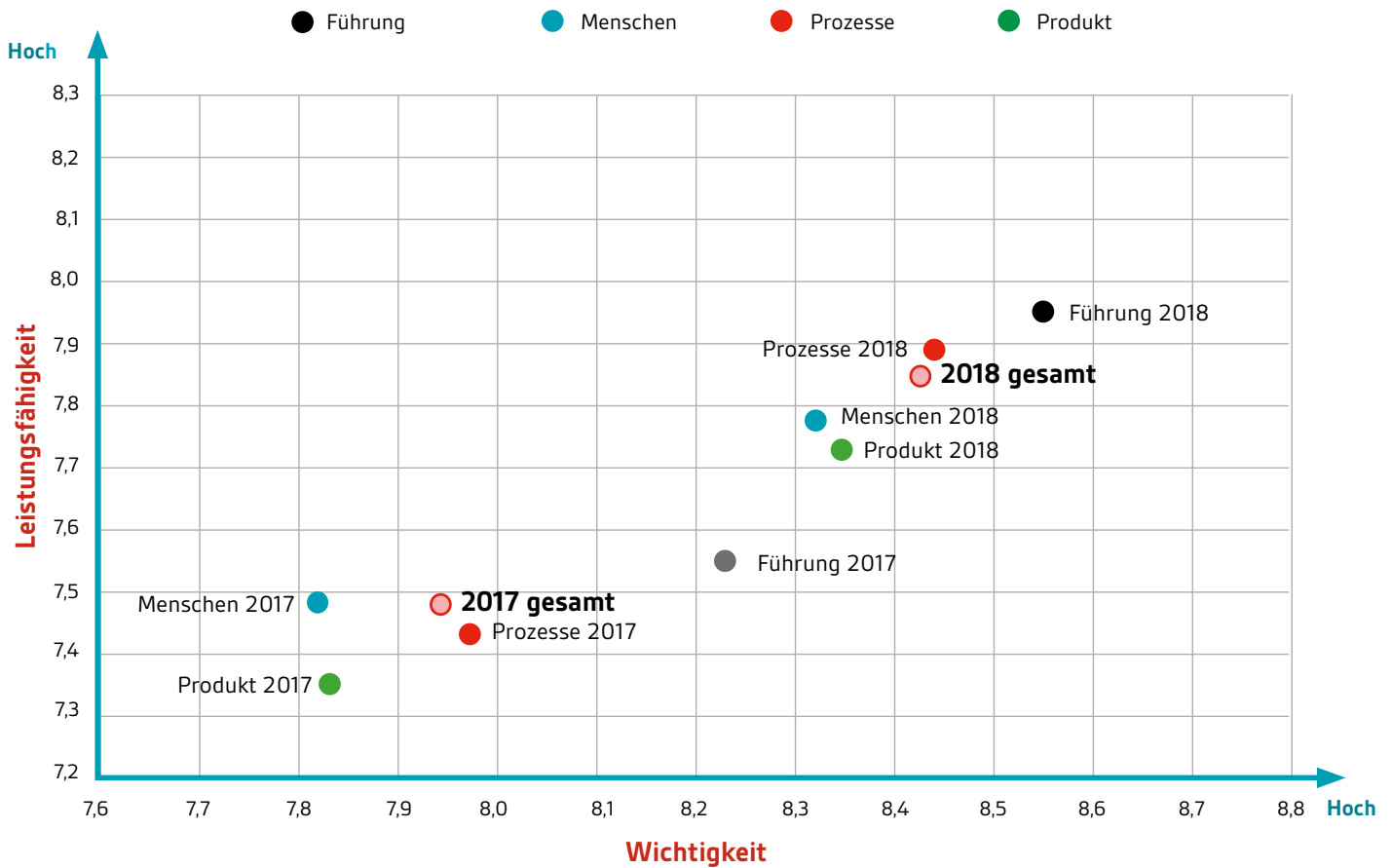


Abbildung 1b. Vergleich Index insgesamt 2017 – 2018 nach Kategorie



## Verstärkte Resilienz

Wie in Abbildung 1b veranschaulicht, zeigen die Ergebnisse von 2018 eine verbesserte Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit und der Wichtigkeit von Resilienz in allen Kategorien. Es besteht kein Zweifel daran, dass organisatorische Resilienz auf breiterer Basis akzeptiert und verstanden wird. Führungskräfte haben ihren Bekanntheitsgrad erhöht, wodurch ihr auch insgesamt eine größere Bedeutung beigemessen wird. Die wahrgenommene Leistungsfähigkeit hat sich 2018 zwar auch verbessert, aber Führungskräfte sollten sich vor Selbstgefälligkeit hüten. Neue Verfahren und Schutzmaßnahmen alleine führen noch nicht zur Resilienz; Kultur und Führung sind Schlüsselemente auf dem Weg zur kontinuierlichen Verbesserung.

In vier der fünf Elemente, die im letztjährigen Index als am wichtigsten identifiziert wurden, ist eine Verbesserung der wahrgenommenen Leistungsfähigkeit zu erkennen: Reputationsrisiko, Finanzmanagement, Vision und Zielsetzung sowie Informations- und Wissensmanagement. Siehe Abbildung 2 für weitere Details.

Es bleibt jedoch noch viel zu tun: Organisatorische Resilienz ist ein kontinuierlicher Prozess, der aus Leistungsvergleichen, Verbesserungen und Neubewertungen besteht. Ein eindeutiges Ergebnis

des diesjährigen Index ist die Notwendigkeit, ein strategisches Gleichgewicht im gesamten Unternehmen aufrechtzuerhalten, während gesunde Spannungen und ein starker Fokus in einem Bereich unweigerlich Zeit und Aufmerksamkeit von anderen Prioritäten ablenken. Dies ist der Fall bei der Führung, die dieses Jahr von den befragten Führungskräften in Sachen Kultur und Leistung als weniger wichtig empfunden wurde.

## Führungskräfte verlieren den Kontakt

Die Performance von Führungskräften in Bezug auf die von ihnen geschaffene Kultur und die von ihnen erbrachte Leistung war letztes Jahr eine der Prioritäten. Seitdem hat ihre relative Leistung abgenommen. Insbesondere ist eine besorgniserregende Kluft in der Wahrnehmung der Führungskultur zwischen der Belegschaft und der Geschäftsführung zu erkennen: Vorstandsmitglieder haben ihre eigene Leistung deutlich höher eingestuft als diejenigen, die ihnen unterstellt sind. Besonders deutlich ist das in Unternehmen, die mehr als 50 Jahre alt sind und sich schwer tun, Agilität in ihren Strukturen einzubetten.

## Governance und Verantwortlichkeit werden wichtiger

Eine Folge der Sorgen über externe Risiken wie neue Bestimmungen war der schnelle Anstieg von Governance und Verantwortlichkeit. Neben Sensibilisierung und Schulung ist dies das am schnellsten ansteigende Element was die Wichtigkeit angeht. Unternehmen erwarten eindeutig zunehmende Regulierungs- und Compliance-Anforderungen, die in den USA sowie in der Pharmaindustrie und im Gesundheitswesen als eine besondere Herausforderung angesehen werden.

## Innovation verschwindet aus der Agenda

Wenn man sich vor externen Bedrohungen versteckt, indem man sich die Bettdecke über den Kopf zieht, riskiert man, dass die Füße freiliegen. Das trifft eindeutig auf Innovation zu. Weltweit war die relative Wichtigkeit von Produktinnovation das am

schnellsten fallende Element. Einziger Ausreißer diesbezüglich war China, wo alle drei Aspekte der Widerstandsfähigkeit von Produkten priorisiert wurden und Innovation als wichtigster Faktor für organisatorische Resilienz betrachtet wird. Im Gegensatz dazu – was besorgniserregend ist – war im Vereinigten Königreich und Irland sowie in den USA kein einziges Produktelement in den oberen beiden Quartilen zu finden.

Die Vorteile eines ganzheitlichen Ansatzes zur organisatorischen Resilienz sind enorm. Die Fähigkeit, konkurrierende strategische Spannungen miteinander in Einklang zu bringen, ermöglicht langfristiges Marktwachstum. Defensive Anpassungen mit einem agilen Ansatz für sich verändernde Umstände ins Gleichgewicht zu bringen, erfordert Stärke an allen Fronten. Diejenigen, die diese Spannungen erkennen und annehmen, erzielen eher ein nachhaltiges Wachstum. Wer das nicht kann, ist nur so stark wie sein schwächstes Glied.

### Schlüsselergebnisse

1. Die Teilnehmer identifizierten dieses Jahr eine höhere Sensibilisierung für organisatorische Resilienz und eine bessere Leistung in den Kategorien der organisatorischen Resilienz.
2. Finanzmanagement stand sowohl bei der Leistungsfähigkeit als auch bei der Wichtigkeit an erster Stelle.
3. Das Element mit der größten Verbesserung bei Leistungsfähigkeit war Lieferantenmanagement, das zehn Plätze nach oben kletterte.
4. Das Element mit dem größten Rückgang bei Leistungsfähigkeit war gemeinnütziges Engagement, das zehn Plätze fiel.
5. 21 % der Führungskräfte weltweit hielten den technologischen Wandel als eine der größten strategischen Herausforderungen.
6. Vier der fünf höchsten Prioritäten, die 2017 identifiziert wurden, haben sich im diesjährigen Index verbessert, nur Führung verzeichnete in Bezug auf relative Leistung einen Rückgang.
7. Die Elemente mit der größten Verbesserung in Bezug auf Wichtigkeit waren Governance und Verantwortlichkeit sowie Sensibilisierung und Schulung. Beide stiegen im Vergleich zu 2017 um fünf Plätze.
8. Das Element mit dem größten Rückgang bei Wichtigkeit war Innovation, das sechs Plätze fiel. In Bezug auf Wichtigkeit fiel Innovation weltweit, außer in China, wo sie als Priorität angesehen wird.
9. Zwischen der wahrgenommenen Auswirkung auf die Unternehmenskultur von Führungskräften und denjenigen, die von ihnen geführt werden, gibt es einen großen Unterschied. Die Top-Führungskräfte bewerteten ihre Führungsleistung höher als ihre Kollegen auf niedrigeren Ebenen.
10. Reifere Unternehmen – mit einem Alter von über 50 Jahren – bewerten ihre Führungsleistung deutlich niedriger als die, die noch kein Jahrzehnt alt sind.

“ Organisatorische Resilienz bedeutet die Fähigkeit einer Organisation, aufkommende Veränderungen und plötzliche Störungen vorherzusehen, sich darauf vorzubereiten, zu reagieren und sich anzupassen, um ihr Bestehen und ihr Gedeihen zu sichern. ”

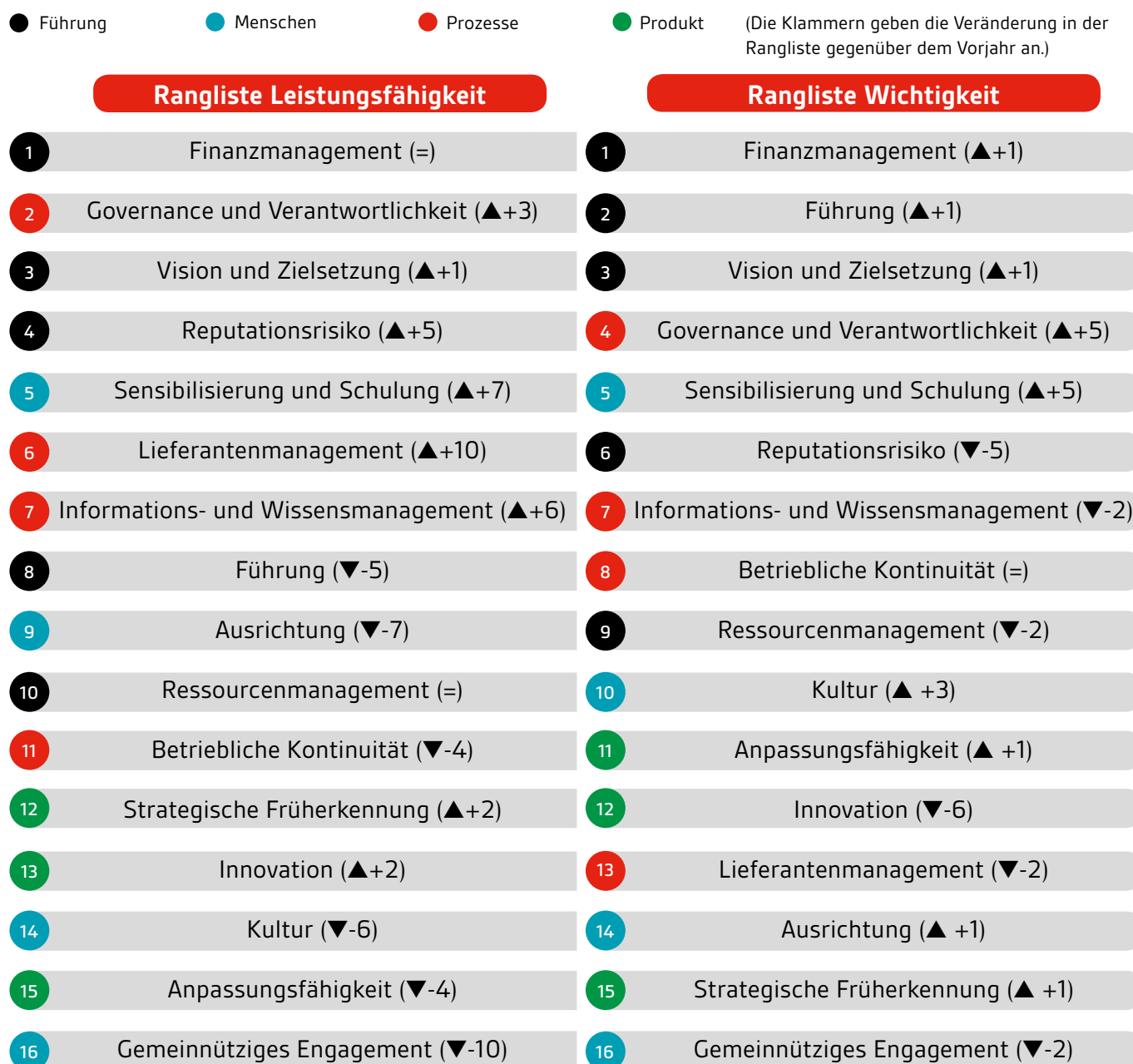
Quelle: BS 65000:2014, *Guidance on Organizational Resilience*

# 2018: ein Jahr der Unsicherheit

Der diesjährige Index für organisatorische Resilienz zeigt eine deutliche Veränderung der Wahrnehmung von Resilienz (Abbildung 2). Der Benchmarkbericht 2017 stellte fest, dass sich Führungskräfte auf Finanzmanagement und Führung konzentrierten, um ihre Unternehmen auf eine Kollision interagierender destruktiver Kräfte vorzubereiten.

Diese Vorbereitung hat sich anscheinend ausgezahlt, da sich die letzten 12 Monate durch eine wachsende Sensibilisierung für Resilienzpraktiken ausgezeichnet haben. Sie legen ein größeres Augenmerk auf die Robustheit von Verfahren, was an der zunehmenden Wichtigkeit von Governance und Verantwortlichkeit zu sehen ist, als Reaktion auf die anhaltende Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft. Anscheinend hat dies jedoch den Fokus von den Bereichen der Wettbewerbsdifferenzierung wie Innovation abgelenkt.

**Abbildung 2. Index für organisatorische Resilienz 2018**

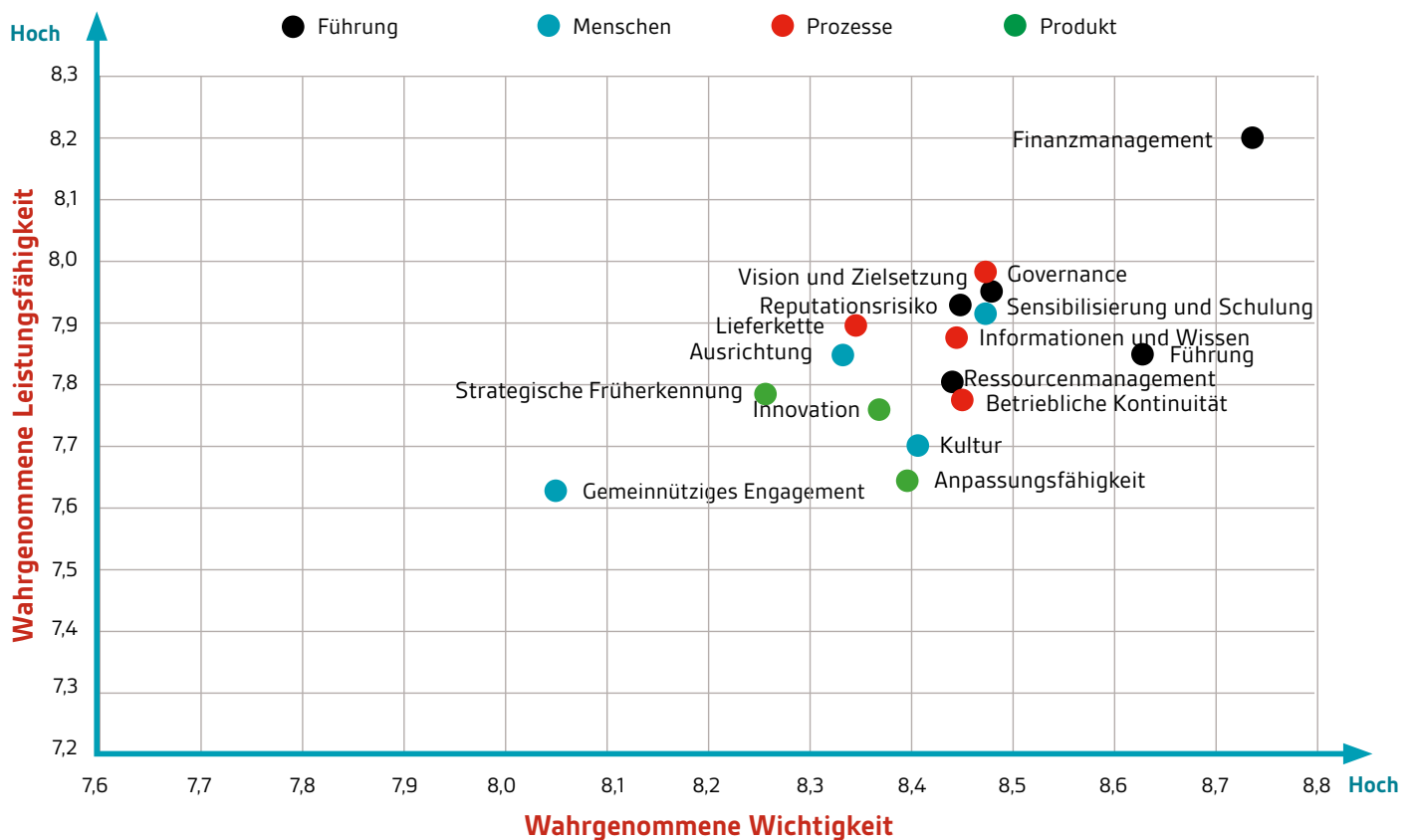


Interessant ist, dass sich der Fokus auf bestimmte Elemente zwischen 2017 und 2018 geändert hat, da Unternehmen ihre Aufmerksamkeit stärker auf Bereiche richten, die als Schwäche wahrgenommen werden, und dagegen Bereiche, die als Stärke wahrgenommen werden, für vergleichsweise weniger wichtig halten. Das Reputationsrisiko ist ein klares Beispiel eines solchen Elements. Nachdem es 2017 als wichtigster Faktor identifiziert wurde, hat es sich in Bezug auf Leistungsfähigkeit nun um fünf Plätze verbessert. Heute ist seine relative Wichtigkeit weiterhin hoch, auch wenn es sich nicht mehr unter den Top 5 befindet.

Obwohl der obere Teil der Tabelle relativ stabil bleibt, mit Finanzmanagement zum zweiten Mal in Folge als Spitzenreiter, sind Elemente, die sich auf externe Prüfung beziehen, deutlich gestiegen: Sowohl Governance und Verantwortlichkeit als auch Sensibilisierung und Schulung sind fünf Plätze gestiegen und in die Top 5 aufgestiegen. Dies spiegelt sich in einem damit verbundenen Anstieg der Leistungsfähigkeit wider, was auf beträchtliche Investitionen in diesen Bereichen im Laufe der letzten zwölf Monate hinweist.

Eine Verbesserung der Wichtigkeit und der Leistungsfähigkeit von Governance und Sensibilisierung spiegelt die störende Wirkung von Technologie und Änderungen in Regulierungen wider.

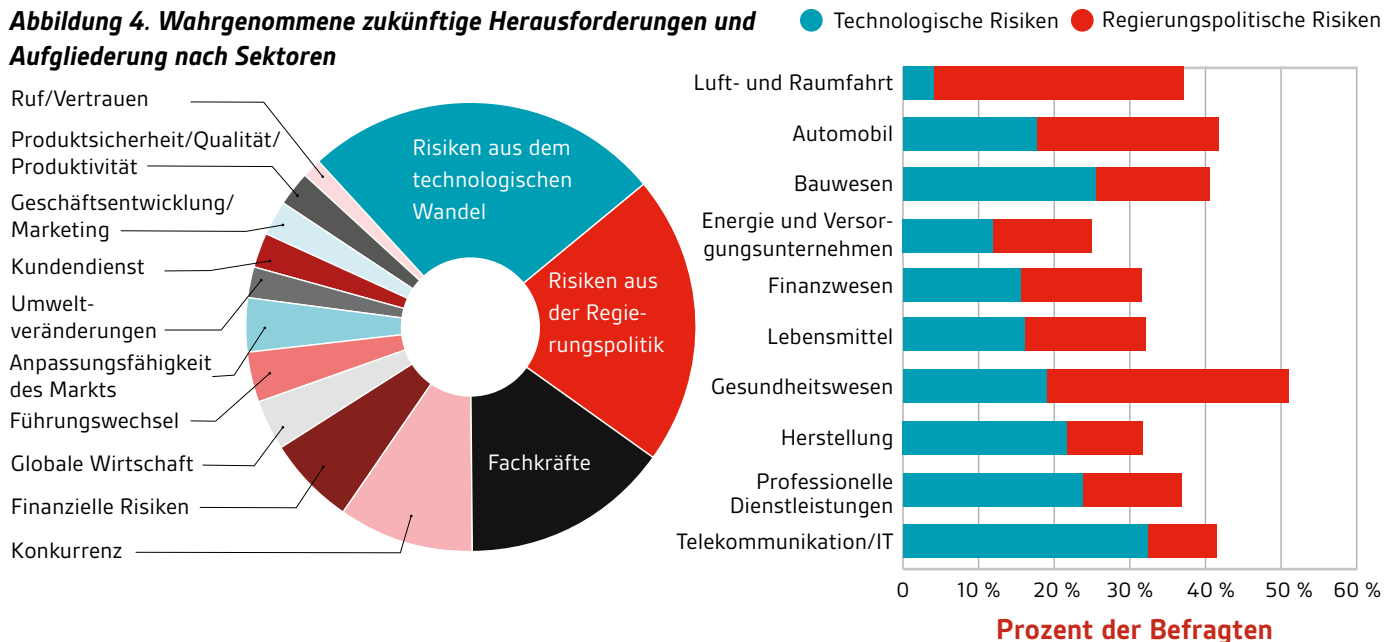
Abbildung 3. Index 2018 insgesamt einschließlich aller 16 Elemente





Die für diesen Bericht befragten Führungskräfte (Abbildung 4) setzen diese Veränderung mit zwei großen externen Faktoren in Verbindung: einer Zunahme der störenden Wirkung von Technologie auf ihre Geschäftsmodelle und Änderungen der Regierungspolitik und der Vorschriften. 2018 wurden die globalen Märkte durch rasante technologische Fortschritte und geopolitische Instabilität erschüttert und wie es aussieht, werden beide Entwicklungen auch in der nahen Zukunft weitergehen.

**Abbildung 4. Wahrgenommene zukünftige Herausforderungen und Aufgliederung nach Sektoren**



## Technologische Unsicherheit

Technologische Unsicherheit, vorangetrieben durch die Automatisierung und künstliche Intelligenz, führt zu der Herausforderung, wie Arbeitskräfte angepasst und neu ausgerichtet werden können, um die optimale Partnerschaft zwischen Mensch und Maschine zu ermöglichen. Unternehmen in jedem Sektor, nicht nur Tech-Unternehmen, stützen sich verstärkt auf Daten. Dadurch steigt die Gefahr von Cyber-Angriffen, was für Unternehmen sowohl ein finanzielles als auch ein Reputationsrisiko darstellt.

Nach Jahren des kometenhaften Wachstums der FANGs (Facebook, Amazon, Netflix und Google) gehen Regierungen, die den Tech-Titanen lange freie Hand ließen, nun strenger vor, um deren Aktivitäten ähnlich wie herkömmliche Versorgungsbetriebe zu regulieren. Diese Bewegung, „Techlash“<sup>1</sup> genannt, hat zu neuen harten Maßnahmen geführt, wie zum Beispiel zur Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), die die Privatsphäre von Personen schützen soll. Dieser Zusammenstoß von Technologie und Ethik ist ein Schlüsselfaktor für den verstärkten Fokus auf Governance und Verantwortlichkeit - in Bezug auf Wichtigkeit ist dieser Bereich vom neunten Platz 2017 auf den vierten Platz 2018 gesprungen.

## Geopolitische Unsicherheit

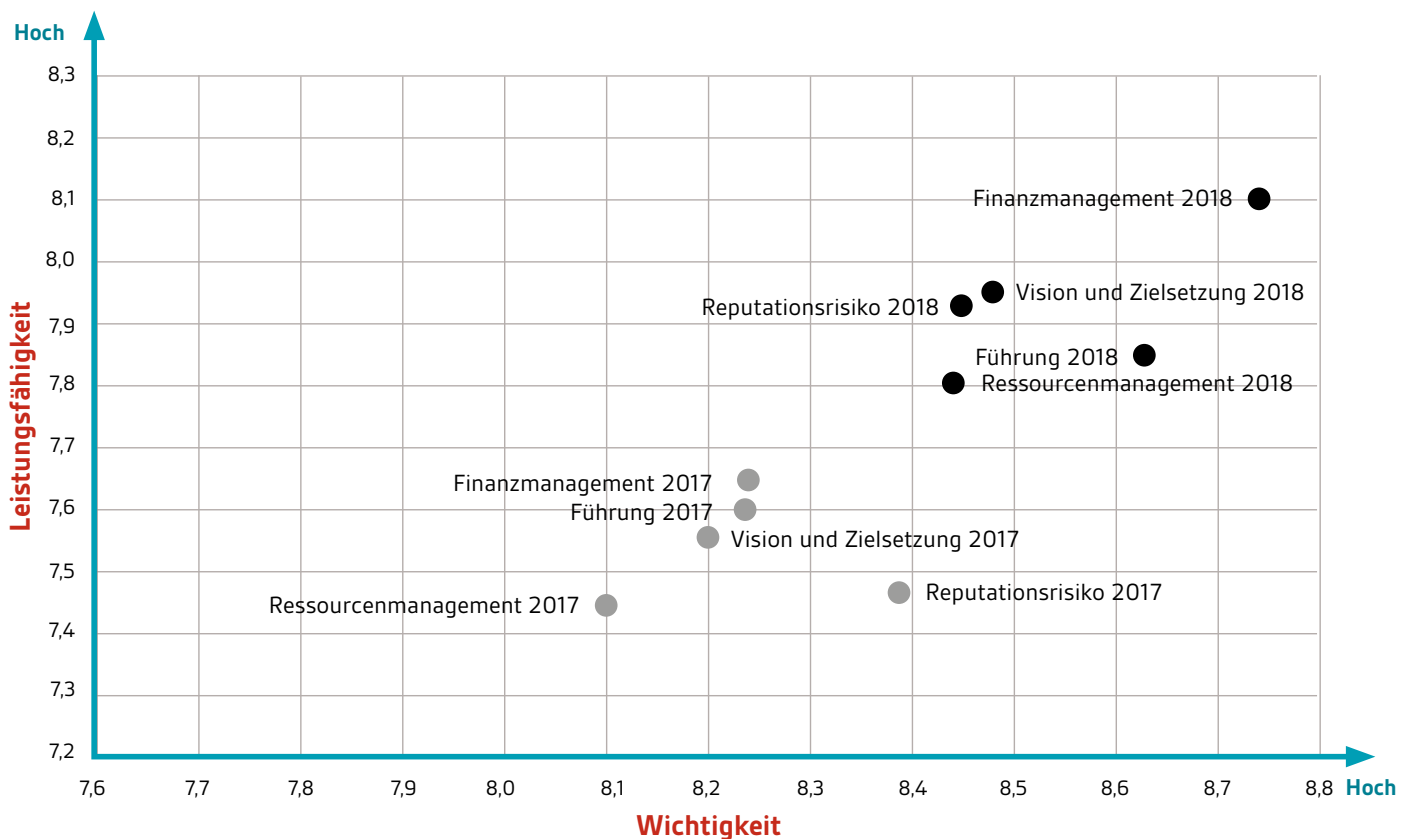
Die Veränderung der geopolitischen Landschaft untergräbt Jahrzehnte der Globalisierung und lässt internationale Lieferketten erschüttern, während Regierungen in einigen Teilen der Welt zunehmend nationalistischer werden. Das Vereinigte Königreich kämpft um den Erhalt der Stabilität im Verlauf der ausgedehnten Brexit-Verhandlungen. Während die wahren Auswirkungen noch nicht quantifiziert werden können, bestehen weiterhin Bedenken hinsichtlich des Zugangs zu qualifizierten Arbeitskräften und die Auswirkungen auf die Währung und die grenzübergreifenden Handelsbeziehungen nach dem Rückzug des Vereinigten Königreichs aus der EU. Parallel dazu entstehen durch eine Reihe von neuen Zöllen, die zwischen China und den USA verhängt wurden, Handelskonflikte in zahlreichen Branchen. Jedes fünfte US-Unternehmen gibt an, dass die Regierungspolitik und geopolitische Spannungen eine Herausforderung für ihre Widerstandsfähigkeit darstellen. Besonders stark werden diese Herausforderungen im Gesundheitswesen und im Luft- und Raumfahrtsektor gespürt, wie in Abbildung 4 zu sehen ist.

<sup>1</sup> The Economist, January 20, 2018 „The techlash against Amazon, Facebook and Google – and what they can do“

# Führungskräfte müssen ihre Entschlossenheit demonstrieren

Im gegenwärtigen Umfeld stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, ein Gleichgewicht zwischen der Minimierung von Risiken und der Förderung eines rentablen Wachstums herzustellen. Deswegen dominieren die Elemente der Führungskategorie erneut den Index, sowohl in Sachen relativer Wichtigkeit als auch Leistungsfähigkeit (Abbildung 5).

Abbildung 5. Vergleich Kategorie Führung 2017 – 2018



## Elemente der Kategorie Führung

**Finanzmanagement** bezieht sich auf die Qualität des Managements der finanziellen Aspekte des Unternehmens.

**Führung** bezieht sich auf die Kultur, die Sichtbarkeit und die Leistung von Führungskräften.

**Vision und Zielsetzung** beziehen sich darauf, wie die Zielsetzung definiert, vermittelt und zur strategischen Ressourcenallokation in Bezug gesetzt wird.

**Reputationsrisiko** bezieht sich darauf, wie das Unternehmen das Reputationsrisiko steuert und begrenzt.

**Ressourcenmanagement** bezieht sich darauf, inwieweit Ressourcen wie beispielsweise Mitarbeiter und Technologie effizient verwaltet und dort eingesetzt werden, wo sie nötig sind.

Reifere Unternehmen – mit einem Alter von über 50 Jahren – bewerten ihre Führungsleistung deutlich niedriger als die, die weniger als ein Jahrzehnt alt sind. Das scheint die relativen Herausforderungen widerzuspiegeln, eine große, komplexe Organisation so umzustellen, dass sie neue Bestimmungen erfüllt und technologische Innovationen vornehmen kann.

In einer Zeit, in der die Amtsdauer von CEOs weiterhin zunimmt<sup>2</sup> stellen wir fest, dass eine erhebliche Kluft in Bezug auf die wahrgenommene Leistungsfähigkeit der Führung zwischen der Geschäftsführung und der restlichen Belegschaft entstanden ist. Vorstandsmitglieder bewerteten ihre eigene Widerstandsfähigkeit deutlich höher als es das mittlere Management oder Angestellte taten. Das spiegelt sich in der breiten Kluft wider, die im Element Führung zwischen wahrgenommener Wichtigkeit und Leistungsfähigkeit verzeichnet wurde. Diese Kluft zeigt, dass Führungskräfte damit zu kämpfen haben, ihre strategischen Ideale hinsichtlich der Unternehmenskultur mit der Realität des Tagesgeschäfts in Einklang zu bringen.

**Abbildung 6. Wie wichtig ist Führung in den verschiedenen Sektoren?**

### Rangliste Führung nach Sektoren

- 1 Lebensmittel
- 1 Professionelle Dienstleistungen
- 2 Gesundheitswesen
- 2 Herstellung
- 3 Luft- und Raumfahrt
- 3 Automobil
- 3 Energie und Versorgungsunternehmen
- 3 Finanzwesen
- 3 Telekommunikation/IT
- 6 Bauwesen

## Top-down-Führung

Eine mangelnde Transparenz der organisatorischen Resilienz bei der Belegschaft sollte ein zentrales Anliegen sein für diejenigen, die bei Branchenführern wie Pepsi, Goldman Sachs und Pfizer 2018 langjährige CEOs abgelöst haben. Eine widerstandsfähige Führung erfordert einen Ansatz mit zwei Geschwindigkeiten für die Leitung eines Unternehmens: die Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle und zugleich die Aufrechterhaltung bestehender Geschäftsmodelle, um sichere Einnahmen zu erwirtschaften.

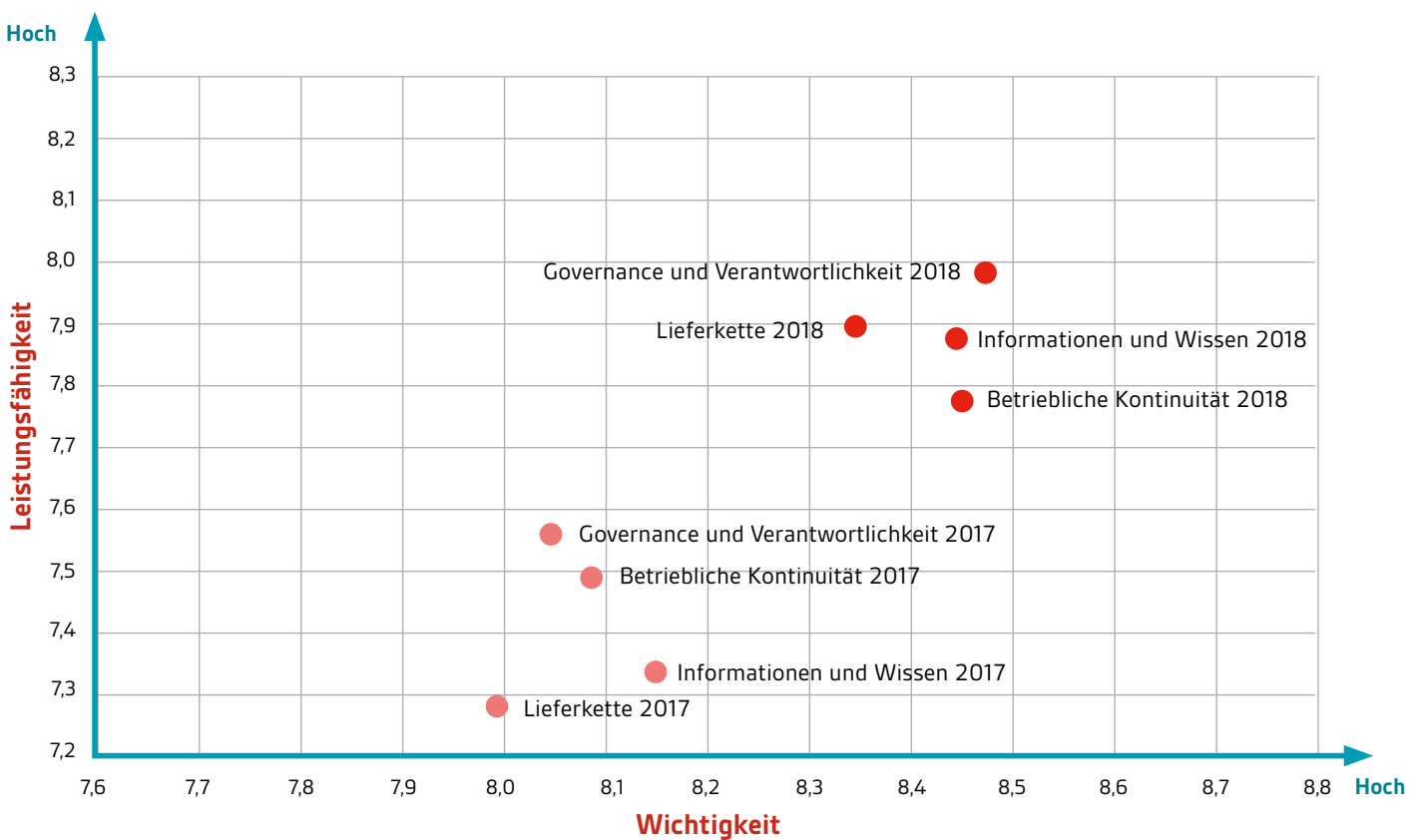
Zwar erkennen alle Sektoren an (Abbildung 6), dass effektive Führung wichtig ist für die Entwicklung von organisatorischer Resilienz, in der Lebensmittelbranche und im professionellen Dienstleistungssektor wird sie jedoch als wichtigster Erfolgsfaktor angesehen. Nur im Bauwesen zählt Führung nicht zu den fünf wichtigsten Elementen, eine Bewertung, die wahrscheinlich damit zusammenhängt, dass ein höherer Anteil der Unternehmen in diesem Sektor ihre Widerstandsfähigkeit im Finanzmanagement und der Steuerung des Reputationsrisiko niedriger einstufen als die Unternehmen in anderen Sektoren.

<sup>2</sup> The Financial Times, 8. Oktober 2018, „Prepare to tell long-serving bosses their time is up“

# Neue Bedrohungen gefährden die Widerstandsfähigkeit etablierter Prozesse

Zur Kategorie der Prozesse gehören Governance und Verantwortlichkeit, Informations- und Wissensmanagement, betriebliche Kontinuität und Lieferantenmanagement. 2018 ist die Kategorie die zweitwichtigste der organisatorischen Resilienz, was widerspiegelt, wie die Verankerung von „Habits of Excellence“ in der Entwicklung von Produkten und Dienstleistung wesentlich zum Erfolg beiträgt (Abbildung 7).

Abbildung 7. Vergleich Kategorie Prozesse 2017 – 2018



## Elemente der Kategorie Prozesse

**Governance und Verantwortlichkeit** beziehen sich darauf, inwieweit Führungsrichtlinien klar definiert und Führungskräfte allen Interessenvertretern gegenüber verantwortlich sind

**Informations- und Wissensmanagement** bezieht sich auf die Qualität der Informationsressourcen und des Wissensaustauschs.

**Betriebliche Kontinuität** bezieht sich auf die Qualität des Rahmenwerks, der Richtlinien und der Verfahren für die betriebliche Kontinuität.

**Lieferantenmanagement** bezieht sich auf die Qualität der Supply Chain Governance, der Sicherheit und des Managements der Lieferkette.

## Governance und Verantwortlichkeit gewinnen an Bedeutung

Governance und Verantwortlichkeit wurden zum wichtigsten Element in der Kategorie Prozesse. Insgesamt ist dieses Element in der Studie vom neunten Platz letztes Jahr nun auf den vierten Platz gestiegen. Unternehmen gehen von einer Zunahme ihrer regulatorischen und Compliance-Belastung aus, was in den USA (jedes fünfte Unternehmen) sowie im Pharmasektor und im Gesundheitswesen (27 Prozent) als besonders besorgniserregend wahrgenommen wird.

Der zunehmende Fokus auf Governance und Verantwortlichkeit folgt einem Jahr, in dem mehrere prominente CEOs infolge von Whistleblowing im Zusammenhang mit verschiedenen Vergehen, unter anderem finanzielles Fehlverhalten, Mobbing und sexuelle Belästigung, öffentlich abgesetzt wurden.

So ist es zumindest beruhigend, dass Governance und Verantwortlichkeit bei der Wichtigkeit sehr hoch eingestuft wurden, was zeigt, wie Unternehmen sich den Herausforderungen der Steuerung von Risiken und des Schutzes des vorhandenen Werts und ihres Rufes stellen.

## Von betrieblicher Kontinuität zur Widerstandsfähigkeit

Der diesjährige Index zeigt, dass Sensibilisierung und der Umfang der organisatorischen Resilienz auch eine Auswirkung auf die traditionelle Definition der Rahmen, Richtlinien und Verfahren für betriebliche Kontinuität haben. Die geänderte Haltung zeigt sich in der Tatsache, dass sich die Fachkräfte für betriebliche Kontinuität nun als Resilienz-Fachkräfte neu positionieren und ihren Verantwortungsbereich erheblich ausweiten.

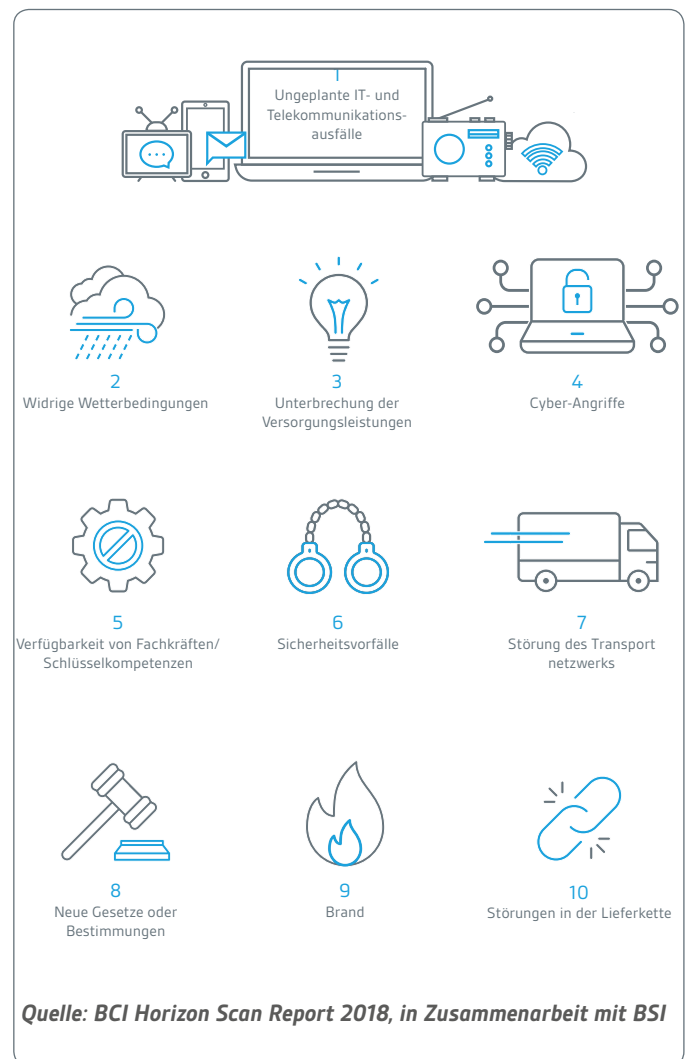
Das spiegelt die Ergebnisse einer separaten von BSI finanzierten Studie wider, des BCI Horizon Scan Report 2018 (Abbildung 8), der herausfand, dass die Top 3 Betriebsstörungen Telekommunikations- oder IT-Ausfälle, widrige Wetterbedingungen und Unterbrechungen der Versorgungsleistungen waren.

Die Herausforderungen, aufkommende und strukturelle Risiken auszugleichen, sind erheblich, sodass die betriebliche Kontinuität in Bezug auf Wichtigkeit zwar auf einem mittleren Platz liegt (8. Platz von 16), in Bezug auf Leistungsfähigkeit aber mit dem elften Platz auf den hinteren Plätzen landete. Dieses Defizit legt nahe, dass sich Unternehmen weniger auf die Planung für reaktives Krisenmanagement konzentrieren sollten und mehr auf proaktives Risikomanagement und Schadenverhütung, um die Widerstandsfähigkeit insgesamt zu stärken.

“Auch in absehbarer Zukunft wird ein Hackerangriff oder ein Virus eine kritische Bedrohung unserer Ressourcen darstellen.”

Telekommunikationsmanager, Indien

Abbildung 8. Top 10 Störungen für Unternehmen in 2018



## Datenschutz geht alle an

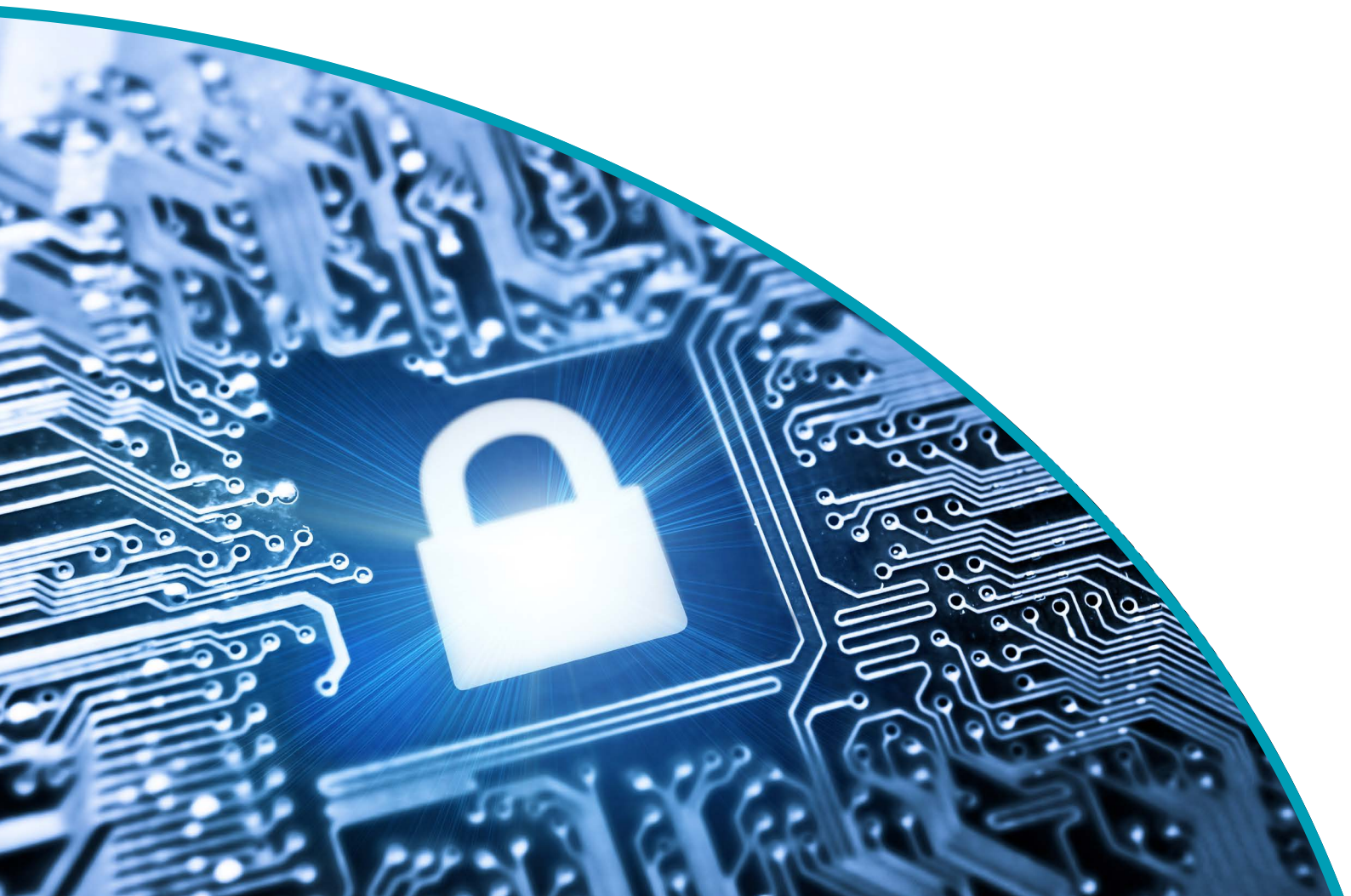
Datenschutz und Cybersicherheit stellen geschäftliche Herausforderungen für jedes Unternehmen dar, auch wenn dieser Bereich eher im IT- und Telekommunikationssektor in den kommenden 12 Monaten als große Sorge genannt wird.

Angesichts der wachsenden Abhängigkeit von datengesteuerten Technologien, die viele Sektoren kennzeichnet – vom Bankwesen bis zum Internet of Things – werden gerade weltweit härtere Sanktionen rund um den Datenschutz erlassen. Die Auswirkungen von Rechtsvorschriften wie die DSGVO – das weltweit bisher anspruchsvollste Regelwerk für die Art und Weise, wie personenbezogene Daten erhoben und genutzt werden dürfen – ist nicht auf seinen direkten geografischen Bereich beschränkt. Der Einfluss der DSGVO erstreckt sich auf jedes Unternehmen weltweit, das Personen in der EU Waren und Dienstleistungen anbietet, unabhängig davon, ob eine Zahlung erforderlich ist oder nicht. Folglich ist dieses Jahr die wahrgenommene Leistungsfähigkeit des Managements personenbezogener Daten gestiegen, da Unternehmen ihre Data-Governance-Strategien verstärkt haben.

Angesichts einer Störung ist nachträgliche Einsicht keine Option, insbesondere weil die Unternehmens- und Risikolandschaften immer komplexer werden. Viele Organisationen verfügen über mehrere Ebenen von Lieferanten in verschiedenen Regionen, die, zusammen mit der wachsenden Bedrohung von Naturkatastrophen und Cyber-Angriffen, diese Unternehmen einem hohen Risiko aussetzen, wenn sie ihre Lieferkette nicht angemessen vor bestehenden und aufkommenden Risiken schützen.

“Es ist eine Herausforderung, agil genug zu sein, um mit der Technologie mitzuhalten”

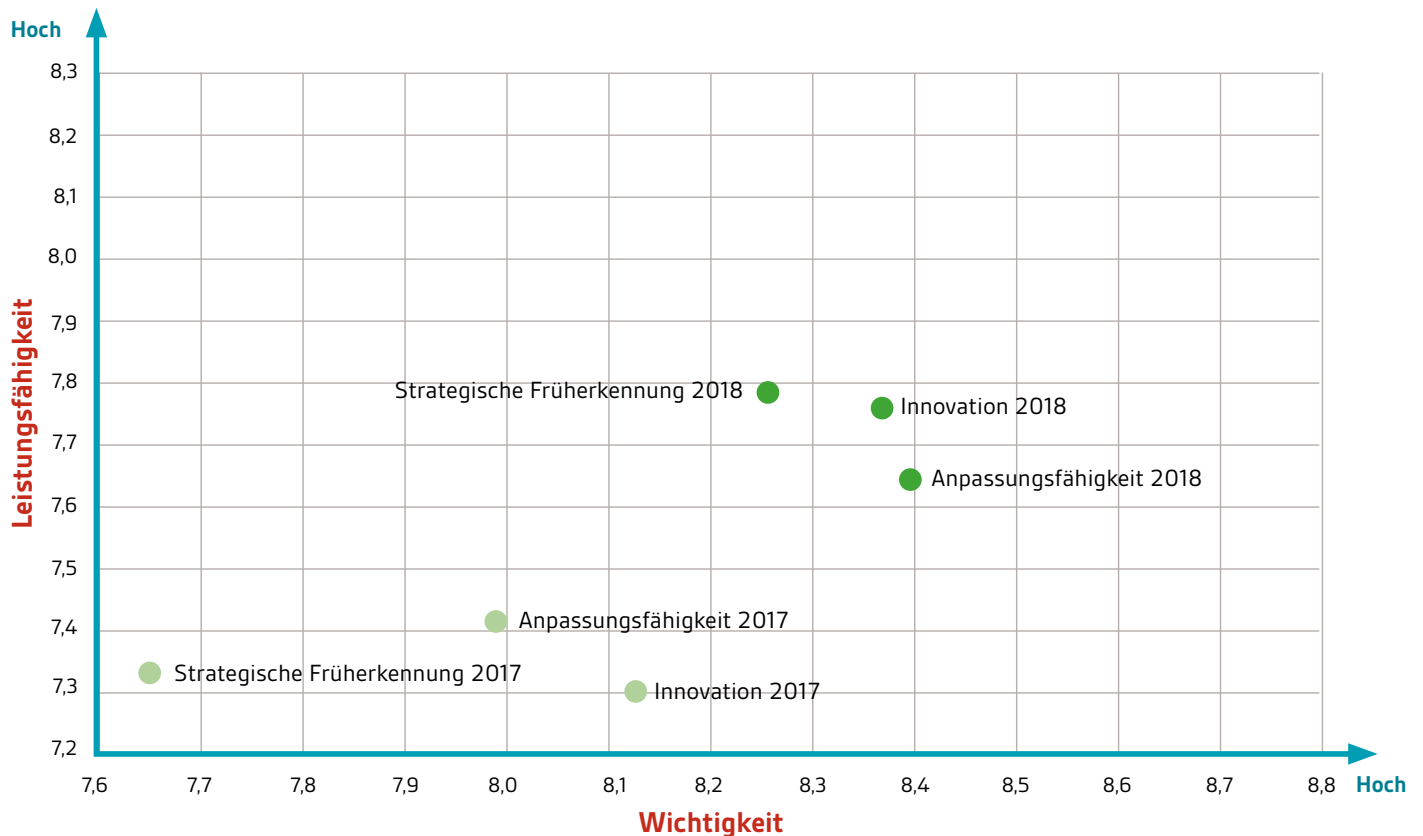
*IT-Manager, Australien*



# Schwindet der Innovationsimperativ außerhalb von China?

Unternehmen müssen entscheiden, welche Haltung sie einnehmen, um ihre Produkte an die Marktkräfte anzupassen: ob sie die Zukunft definieren, ein „Fast Follower“ werden oder in die Defensive gehen wollen.

Abbildung 9. Vergleich Kategorie Produkt 2017 – 2018



## Elemente der Kategorie Produkt

**Anpassungsfähigkeit** bezieht sich auf die Fähigkeit, Veränderung und Unsicherheit identifizieren und schnelle, wirksame Maßnahmen ergreifen zu können.

**Innovation** bezieht sich darauf, inwieweit die Unternehmenskultur Innovation anregt und fördert.

**Strategische Früherkennung** bezieht sich darauf, inwieweit das Unternehmen systematisch Informationen untersucht, um Änderungen, Gefahren, Risiken und Chancen zu identifizieren.

Eine Grundprämisse von Innovation lautet, dass die Zukunft keine Hochrechnung der Vergangenheit ist: Genau wie Netflix unwiderruflich unsere Erwartungen an Unterhaltung verändert und Amazon den traditionellen Einzelhandel revolutioniert hat, erfordert der Erfolg in jedem beliebigen Sektor oft ein kühnes Umdenken fundamentaler Geschäfts- und Betriebsmodelle.

Der diesjährige Index zeigt, dass im Westen der Widerstandsfähigkeit des Produkts sowohl was Leistung als auch Wichtigkeit angeht weniger Beachtung geschenkt wird, als man erwarten könnte. Dennoch gibt es im Vergleich zum Index 2017 Verbesserungen in Bezug auf die Widerstandsfähigkeit und die wahrgenommene Leistungsfähigkeit.

Die Widerstandsfähigkeit des Produkts basiert auf drei Dimensionen: Anpassungsfähigkeit, Innovation und strategische Früherkennung. Überraschenderweise schnitten diese Aspekte im unteren Quartil ab, sowohl für Wichtigkeit als auch Leistungsfähigkeit, was nahelegt, dass die anhaltende Unsicherheit die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Monetisierungsmodelle hemmt.

China ist das einzige Land, das alle drei Aspekte der Widerstandsfähigkeit des Produkts priorisiert und Innovation als wichtigsten Faktor für organisatorische Resilienz betrachtet. Im Vereinigten Königreich und Irland sowie in den USA dagegen schaffte es kein einziges Produktelement in die oberen beiden Quartile.

China hält Innovation als wichtigsten Faktor der organisatorischen Resilienz.

## Innovation und Resilienz verstärken sich gegenseitig

Organisatorische Resilienz bemisst die Fähigkeit eines Unternehmens, Veränderungen nicht nur zu überleben, sondern durch sie zu wachsen. Indem sie Anpassungsfähigkeit aufbaut und die Relevanz des Unternehmens aufrechterhält, ist Innovation ein wichtiger Faktor für Resilienz. Die kreative Lösung von Problemen, Innovation und Lernen sind entscheidend, wenn sich Unternehmen inmitten sich verändernder Bedingungen weiterentwickeln und dabei die Ausrichtung auf ihre Kernstrategie aufrechterhalten wollen.

Während Unternehmen ihrer Fähigkeit vertrauten, „sich auf die langfristige strategische Planung zur Identifizierung neuer Geschäftsmöglichkeiten zu konzentrieren“, fühlten sie sich unsicherer in Bezug auf ihre Leistung bei der „aktiven Förderung angemessener Inputs zur Identifizierung neuer Möglichkeiten“. Dadurch ergibt sich die klare Notwendigkeit, eine unternehmensweite Innovationskultur unter einer visionären Führungsspitze zu schaffen.



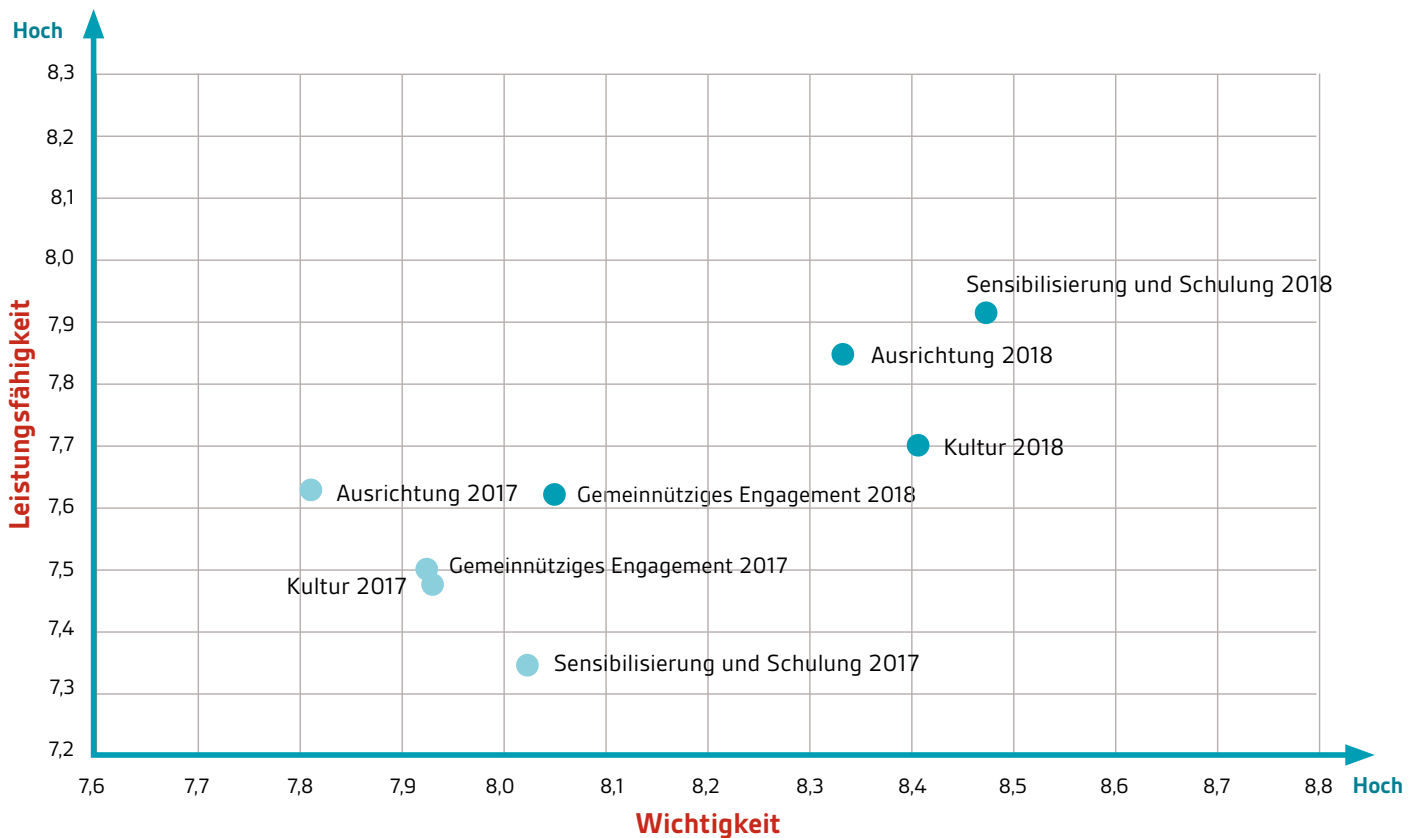


# Produkt vor Mensch und Erde

Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind von zentraler Bedeutung für dessen Leistung und Ergebnisse. Der diesjährige Index enthüllt jedoch eine bedeutende Kluft zwischen der wahrgenommenen Wichtigkeit und der Leistungsfähigkeit hinsichtlich starker und widerstandsfähiger Mitarbeiter. Das spiegelt sich darin wieder, dass Zugang zu Fachkräften als eine der drei größten Herausforderungen für die Zukunft genannt wurde.

In den vier Kategorien Führung, Prozesse, Produkt und Menschen ist es die letztere, die die breiteste Spanne zwischen Wichtigkeit und Leistungsfähigkeit aufweist, auch wenn im Vergleich zum Index 2017 Verbesserungen verzeichnet wurden (Abbildung 10).

**Abbildung 10. Vergleich Kategorie Menschen 2017 – 2018**



## Elemente der Kategorie Menschen

**Sensibilisierung und Schulung** beziehen sich auf den Grad der Sensibilisierung und Schulung für organisatorische Resilienz sowie die entsprechende Prüfung.

**Kultur** bezieht sich darauf, inwieweit Werte und Verhaltensweisen weitervermittelt werden, Vertrauen aufgebaut und Mitarbeiterengagement geschaffen wird.

**Ausrichtung** bezieht sich darauf, inwieweit das Unternehmen systematisch Informationen untersucht, um Veränderungen, Gefahren, Risiken und Chancen zu identifizieren.

**Gemeinnütziges Engagement** bezieht sich auf die Beziehungen zu dem Umfeld, die Führungslegitimation und die soziale Verantwortung des Unternehmens.

## Die Wichtigkeit von Kultur und Ausrichtung übersehen

Die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Werte zu leben, hinkt der Wichtigkeit, die Kultur beigemessen wird, ziemlich weit hinterher. Das ist besorgniserregend, weil Kultur ein strategischer Wert ist, der die Fähigkeit eines Unternehmens beeinflussen kann, die besten und klügsten Fachkräfte anzuziehen und zu binden und die Mitarbeiter auf eine Vision und spezifische Leistungsziele auszurichten.

Die im diesjährigen Index befragten HR-Fachleute setzen Kultur ganz oben auf die Agenda, im Gegensatz zu ihren Kollegen im Betrieb. So treffen verschiedene Prioritäten aufeinander, was unweigerlich zu Spannungen innerhalb von Unternehmen führen wird. Insbesondere US-Unternehmen identifizieren Kultur als relative Schwäche. Die Leistung in diesem Element fiel vom letztjährigen achten Platz auf den vierzehnten.

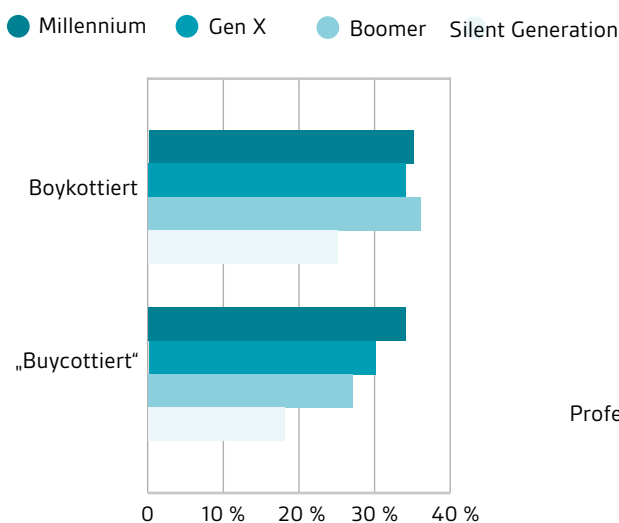
Im Gegensatz dazu waren Unternehmen der Auffassung, dass sie eine zufriedenstellende Ausrichtung erreicht hatten. Die Wichtigkeit dieser Dimension belegte jedoch nur den vierzehnten Platz. Das ist bemerkenswert, weil ein hohes Maß organisatorischer Ausrichtung von wesentlicher Bedeutung ist, um die Manövrierfähigkeit auf dem Markt zu unterstützen – ein Muss in der sich schnell verändernden globalen Wirtschaft – indem die Bemühungen zu den richtigen Zeitpunkten auf die richtigen Bereiche fokussiert, widerstreitende Prioritäten eliminiert und Mitarbeitern Struktur und Klarheit geboten werden.

“Die Herausforderung besteht darin, belastbare und sehr reaktionsschnelle Mitarbeiter zu entwickeln, die in der Lage sind, schnell auf sich verändernde Gegebenheiten in ihren Bereichen und in der Gesellschaft zu reagieren.”

*Bauwesen-Manager, Japan*

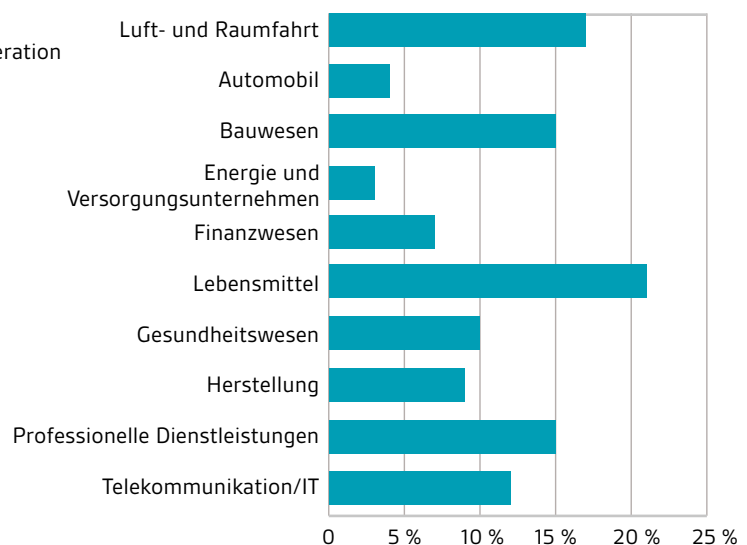
Der Index 2018 zeigt, dass viele Branchen vor einem globalen Fachkräftemangel stehen: Von den zehn befragten Sektoren gaben nur Energie- und Versorgungsunternehmen eine bevorstehende Qualifikationslücke nicht als eine ihrer fünf größten Herausforderungen für das kommende Jahr an. Im Vereinigten Königreich sind mehrere Sektoren bereits einem starken Wettbewerb für viele Kernkompetenzen ausgesetzt. Und falls die Regelung des Europäischen Wirtschaftsraums, die zurzeit die Freizügigkeit von EU-Bürgern erlaubt, nach Brexit nicht mehr gilt, wird dies nur noch verstärkt.

**Abbildung 11. Unterschiede in den Einstellungen von Verbrauchern bzgl. einer starken sozialen Unternehmensverantwortung zwischen Generationen\***



Anteil derjenigen, die angeben, dass sie in den letzten 12 Monaten ...

**Abbildung 12. Anteil derjenigen, die Zugang zu Fachkräften als zentrale Herausforderung für die Zukunft angegeben haben**



Anteil derjenigen, die dies als Herausforderung angeben

## Gemeinnütziges Engagement ist gut fürs Geschäft

Der Einfluss eines Unternehmens auf Menschen geht über das eigene Personal hinaus, aber die Wichtigkeit von gemeinnützigem Engagement landete in der Tabelle auf dem letzten Platz (abgerutscht vom vierzehnten Platz letztes Jahr). Das legt nahe, dass in schwierigen Zeiten weniger Lust oder Ressourcen für soziale Verantwortung bleiben.

Für Unternehmen, die sich darauf konzentrieren, mehr Fachkräfte zu gewinnen, kann ein mangelnder Austausch mit dem Umfeld, in dem das Unternehmen agiert, die langfristige Widerstandsfähigkeit untergraben. Arbeitskräfte der Generation X und der Millennium-Generation (Abbildung 11) sind gewöhnlich stärker sozial orientiert und umweltbewusster als die Baby-Boomer. Sie stehen lieber im Kontakt mit Unternehmen, die ein starkes Engagement für soziale Verantwortung zeigen, und arbeiten auch lieber für diese Unternehmen. Deswegen ist es beunruhigend, dass „Förderung einer gesunden Umwelt und Verfahren zur Einschränkung der CO<sub>2</sub>-Bilanz“, Teil eines gemeinnützigen Engagements, bei Widerstandsfähigkeit mit am niedrigsten bewertet wurde.

Ein Fachkräftemangel kam bei den für den diesjährigen Index befragten Führungskräften als Herausforderung für die Zukunft auf den dritten Platz, hinter politischen und technologischen Veränderungen (Abbildung 12). Insbesondere HR-Fachleute setzten Kultur ganz oben auf ihre Agenda, im Gegensatz zu ihren Kollegen aus dem Betrieb, die sie viel niedriger einstufen. Solche Unstimmigkeiten hinsichtlich der relativen Widerstandsfähigkeit deuten auf unterschiedliche Prioritäten und potenzielle Spannungen innerhalb von Unternehmen hin.

Unternehmen versuchen, sich für potenzielle Mitarbeiter attraktiver zu präsentieren und in ihrer bestehenden Belegschaft ein stärkeres Engagement sowie eine höhere Leistung zu fördern, indem sie den Dingen, die ihren Mitarbeitern über die direkte Arbeitskultur und Schulungen hinaus wichtig ist, mehr Aufmerksamkeit schenken.



---

# Schlussfolgerungen: Organisatorische Resilienz ist nicht das Ziel, sondern der Weg

---

Alle 16 der im Index 2018 untersuchten Elemente wurden von den Teilnehmern als wichtig bestätigt. Es ist außerdem ermutigend, dass Unternehmen insgesamt der Resilienz als grundlegende Komponente von Personen, Teams, Organisationen und Lieferketten Aufmerksamkeit schenken, um Veränderungen und Störungen zu antizipieren, sich auf diese vorzubereiten und auf sie zu reagieren. Die widerstandsfähige Organisation biegt sich zwar bei Druck, bricht aber nicht – sie kommt wieder auf die Füße.

1

Der diesjährige Index zeigt, dass sich Unternehmen damit schwer tun, Innovation zu nutzen, und angesichts der globalen politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten eine vorsichtige Haltung einnehmen, vielleicht weil sich Kreativität schwerer definieren lässt als die stärker transaktionsbezogenen Aspekte des Geschäfts.

---

2

Solch eine Haltung lässt sich nicht mit dem aktuellen wettbewerbsintensiven Umfeld in Einklang bringen, das eine Bereitschaft verlangt, zu experimentieren, schnell zu scheitern und neue Produkte und Dienstleistungen mithilfe agiler Techniken zu entwickeln. Unternehmen stehen vor den größten Risiken, wenn sie angesichts von Turbulenzen nicht reagieren und untätig sind.

---

3

Unternehmen müssen erkennen, dass der Aufbau von Resilienz den Ausgleich strategischer Spannungen erfordert. Dabei muss ein Gleichgewicht hergestellt werden zwischen dem Aufbau und der Festigung von Verteidigungsmechanismen und der Schaffung eines anpassungsfähigen Fundaments. Agilität ist ein wesentlicher Bestandteil von organisatorischer Resilienz.

---

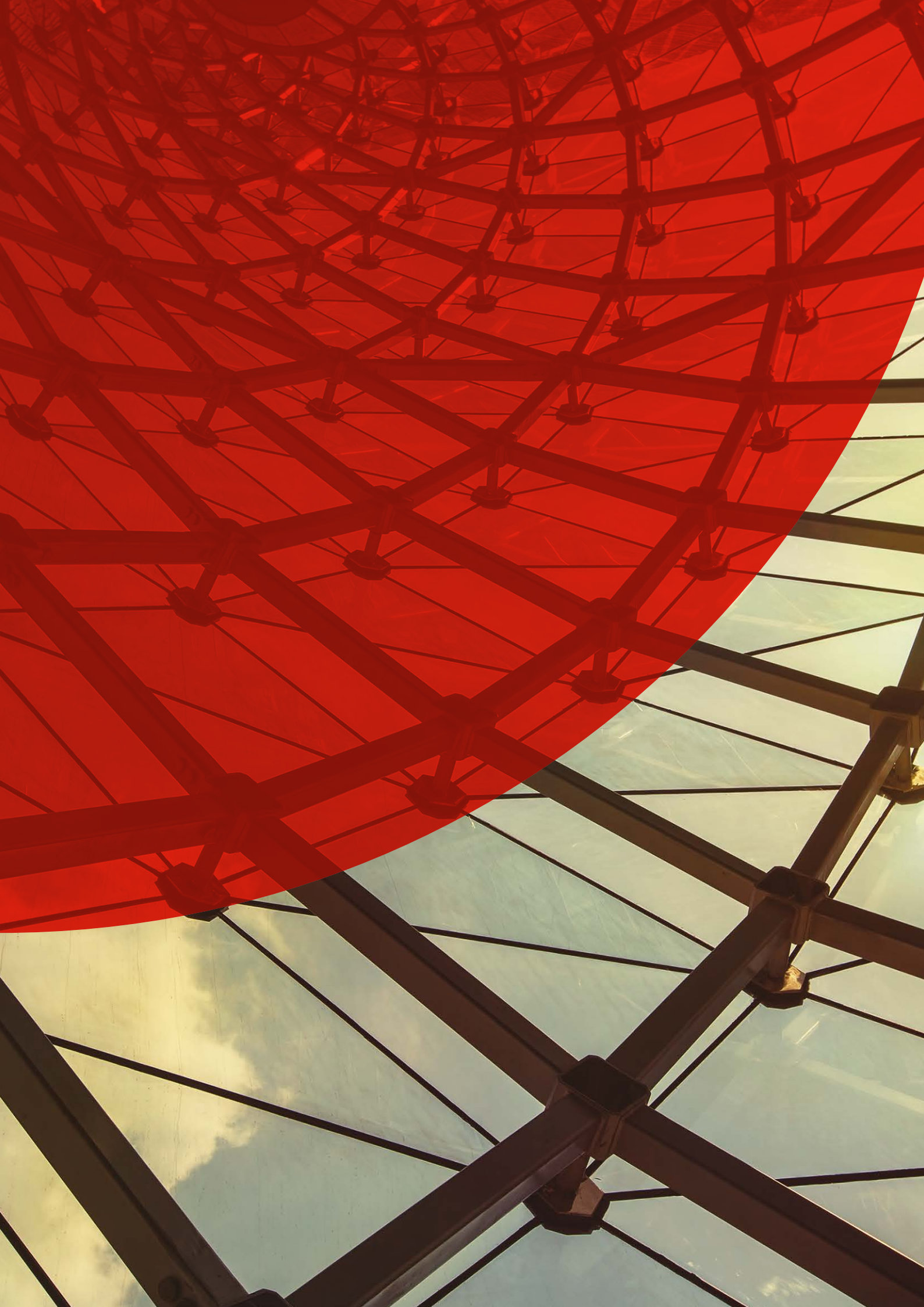
4

Unternehmen müssen außerdem anerkennen, dass Innovation sowohl von Mitarbeitern als auch Technologie vorangetrieben wird. Führungskräfte sollten sich nicht zu sehr auf Bestimmungen und Compliance konzentrieren, so dass sie dabei die Wichtigkeit von Kultur und strategischer Ausrichtung übersehen.

---

5

Es gehört zur Verantwortung einer Führungskraft dazu, das Unternehmen angemessen vorzubereiten, damit dieses Rückschläge verkraften und Chancen nutzen kann. Ein starkes Finanzmanagement und eine gute Governance haben sich in den letzten 12 Monaten besonders bewährt. Jedoch sollte man sich nicht auf seine Stärken selbstgefällig verlassen, denn sie erfordern konstante Aufmerksamkeit und kontinuierliche Verbesserung.



# Anhang 1: BSI-Benchmark für organisatorische Resilienz

Falls Sie wissen möchten, wie Ihre Organisation im Vergleich zu anderen abschneidet, füllen Sie das BSI-Benchmarktool für organisatorische Resilienz aus. Sie finden das Tool unter [www.bsigroup.com/organizational-resilience](http://www.bsigroup.com/organizational-resilience)

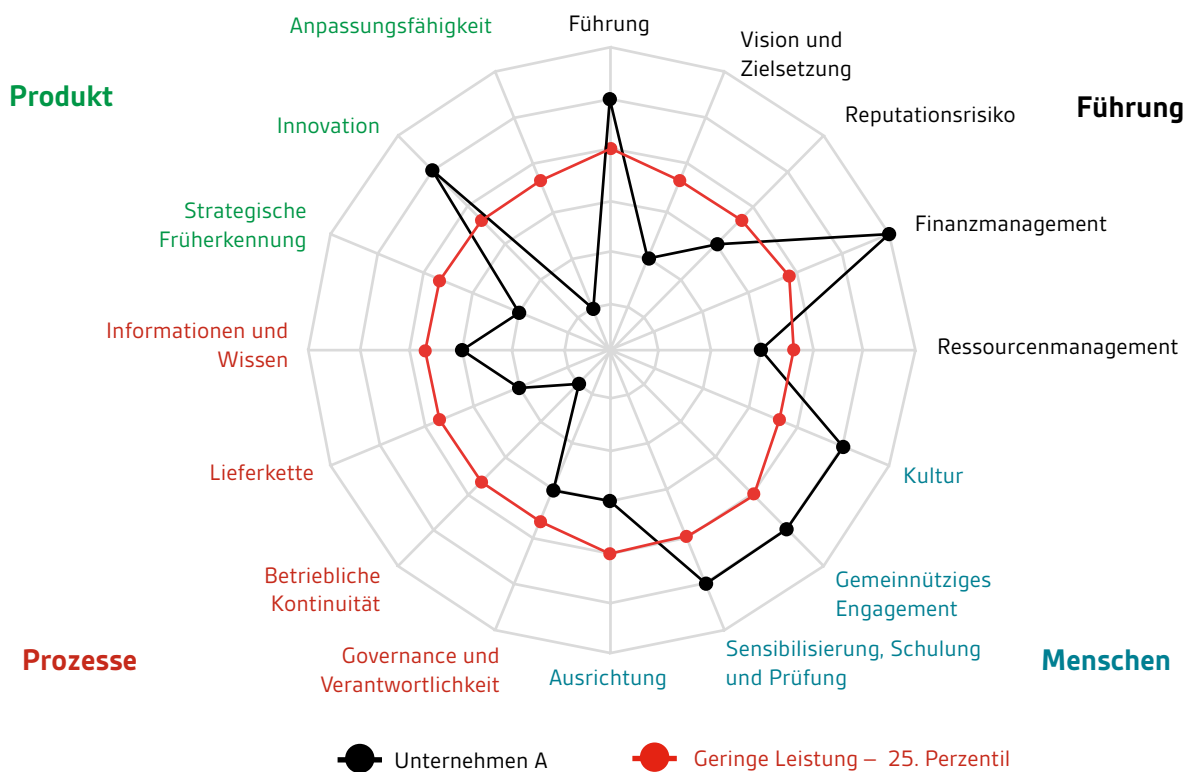
Das BSI-Benchmarktool für organisatorische Resilienz besteht aus einem einfach auszufüllenden Fragebogen – eine verkürzte Version des von unseren Umfrageteilnehmern ausgefüllten Fragebogens.

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

Ihre Ergebnisse werden als Spinnendiagramm abgebildet (Abbildung 13 unten). Sie können prüfen, wie die Kategorien Führung, Menschen, Prozesse und Produkt in Ihrer Organisation in Bezug auf die 16 Hauptelemente im Vergleich zu den Gesamtergebnissen für die Benchmark aussehen.

Falls Sie mehr darüber erfahren möchten, wie Sie im Vergleich zu ähnlichen Organisationen abschneiden, und tiefer in das Thema organisatorische Resilienz eintauchen möchten, setzen Sie sich mit uns in Verbindung. Wir helfen Ihnen gerne weiter.

**Abbildung 13. Beispiel für als Spinnendiagramm abgebildete Ergebnisse des BSI-Benchmarktools für organisatorische Resilienz**



## Anhang 2: Über die Studie

Der jährliche BSI-Index für organisatorische Resilienz bietet eine umfassende Übersicht darüber, wie globale Organisationen ihrer Ansicht nach im Hinblick auf Resilienz abschneiden und welche Elemente sie als die wichtigsten für die weitere Verbesserung halten.

Die BSI-Umfrage ist einzigartig – sie ist die einzige umfassende globale Studie der Wahrnehmung und Leistung in den 16 Elementen der organisatorischen Resilienz auf Grundlage der folgenden internationalen Best-Practice-Normen:

- Guidance on Organizational Resilience (BS 65000)
- Organizational Governance (BS 13500)
- Informationssicherheit (ISO/IEC 27001)
- Security and Resilience – Organizational Resilience (ISO 22316)
- Risikomanagement. Prinzipien und Richtlinien (ISO 31000)
- Risikomanagement für die Lieferkette. Vorauswahl von Lieferanten (PAS 7000)
- Umweltmanagement (ISO 14001)
- Betriebliche Kontinuität (ISO 22301)
- Qualitätsmanagement und Kundenzufriedenheit (ISO 9001)

Die 16 Elemente werden in 4 Schlüsselkategorien konsolidiert, die für die Unterstützung, Aufrechterhaltung und Entwicklung der organisatorischen Resilienz im Laufe der Zeit von zentraler Bedeutung sind: Führung, Menschen, Prozesse und Produkt.

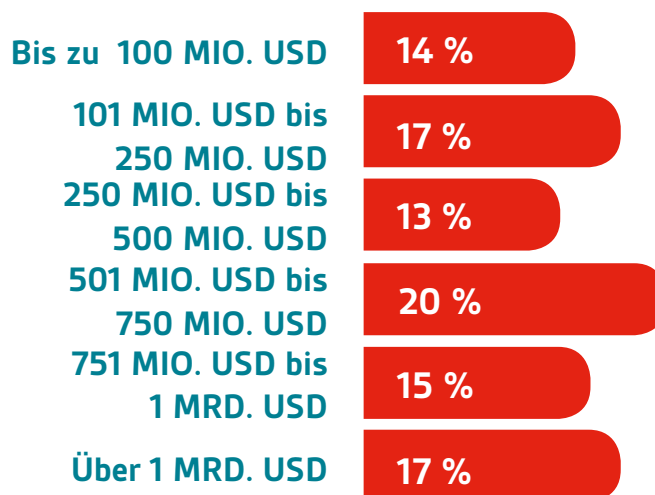
Jedes Jahr aktualisieren wir den Index durch eine umfangreiche Studie unter globalen Führungskräften, um eine einzigartige Momentaufnahme zu erstellen, die zeigt, wie Unternehmen ihre eigenen Stärken und Schwächen in den vier Kategorien wahrnehmen.

Unternehmen können diesen Index dazu verwenden, ihre Widerstandsfähigkeit im Vergleich zu Peergruppen ihrer Wahl zu messen.

Die Feldarbeit zur Umfrage 2018 wurde in der zweiten Jahreshälfte 2018 durchgeführt. Feedback wurde über Online- und telefonische Befragungen von leitenden Führungskräften in 808 Unternehmen in Australien, China, Indien, Japan, im Vereinigten Königreich und Irland sowie in den USA gesammelt. Daten können anhand der folgenden Kriterien geliefert werden:

- Land/Region
- Zehn verschiedene Sektoren
- Umsatzbandbreite von 5 Mio. US-Dollar pro Jahr bis zu Organisationen mit Umsätzen von mehr als 1 Mrd. US-Dollar pro Jahr.
- Alter der Organisation
- Teilnehmerprofil nach Umsatz des Unternehmens (Abbildung 14)

**Abbildung 14. Teilnehmerprofil nach Umsatz des Unternehmens**



4 % der Teilnehmer nicht klassifiziert in Bezug auf Umsatz des Unternehmens

# Anhang 3:

## Resilienz-Rangliste Top 5 nach Ländern

	Rangliste Leistungsfähigkeit	Rangliste Wichtigkeit	Top 5 zukünftige Herausforderungen
Australien	1 Finanzmanagement	1 Finanzmanagement	1 Innovation/Technologie
	2 Governance und Verantwortlichkeit	2 Führung	2 Regierungspolitik/Compliance/ internationale Politik/Finanzierung
	3 Ausrichtung	3 Ressourcenmanagement	3 Fachkräfte/Ressourcenbeschaffung/HR
	4 Reputationsrisiko	4 Kultur	4 Sich verändernde Branchen-/Branchenstruktur-/Marktentwicklungen
	5 Sensibilisierung und Schulung	5 Governance und Verantwortlichkeit	5 Konkurrenz
China	1 Governance und Verantwortlichkeit	1 Innovation	1 Innovation/Technologie
	2 Vision und Zielsetzung	2 Führung	2 Konkurrenz
	3 Führung	3 Reputationsrisiko	3 Regierungspolitik/Compliance/ internationale Politik / Finanzierung
	4 Strategische Früherkennung	4 Finanzmanagement	4 Fachkräfte/Ressourcenbeschaffung/HR
	5 Reputationsrisiko	5 Vision und Zielsetzung	5 Sich verändernde Branchen-/Branchenstruktur-/Marktentwicklungen
Indien	1 Finanzmanagement	1 Finanzmanagement	1 Innovation/Technologie
	2 Lieferantenmanagement	2 Führung	2 Konkurrenz
	3 Vision und Zielsetzung	3 Innovation	3 Fachkräfte/Ressourcenbeschaffung/HR
	4 Innovation	4 Lieferantenmanagement	4 Regierungspolitik/Compliance/ internationale Politik/Finanzierung
	5 Führung	5 Sensibilisierung und Schulung	5 Wirtschaft/globale Wirtschaft





Führung



Menschen



Prozesse



Produkt

### Rangliste Widerstandsfähigkeit

### Rangliste Wichtigkeit

### Top 5 zukünftige Herausforderungen

Japan

- 1 Finanzmanagement
- 2 Betriebliche Kontinuität
- 3 Sensibilisierung und Schulung
- 4 Governance und Verantwortlichkeit
- 5 Informations- und Wissensmanagement

- 1 Finanzmanagement
- 2 Führung
- 3 Ressourcenmanagement
- 4 Sensibilisierung und Schulung
- 5 Governance und Verantwortlichkeit

- 1 Innovation/Technologie
- 2 Fachkräfte/Ressourcenbeschaffung/HR
- 3 Änderungen der Unternehmensstruktur/Führung
- 4 Konkurrenz
- 5 Umweltveränderungen

UK und Irland

- 1 Finanzmanagement
- 2 Governance und Verantwortlichkeit
- 3 Sensibilisierung und Schulung
- 4 Reputationsrisiko
- 5 Vision und Zielsetzung

- 1 Finanzmanagement
- 2 Führung
- 3 Informations- und Wissensmanagement
- 4 Betriebliche Kontinuität
- 5 Vision und Zielsetzung

- 1 Regierungspolitik/Compliance/internationale Politik/Finanzierung
- 2 Innovation/Technologie
- 3 Fachkräfte/Ressourcenbeschaffung/HR
- 4 Wirtschaft/globale Wirtschaft
- 5 Konkurrenz

USA






- 1 Finanzmanagement
- 2 Lieferantenmanagement
- 3 Vision und Zielsetzung
- 4 Reputationsrisiko
- 5 Ausrichtung

- 1 Finanzmanagement
- 2 Führung
- 3 Kultur
- 4 Informations- und Wissensmanagement
- 5 Sensibilisierung und Schulung

- 1 Innovation/Technologie
- 2 Regierungspolitik/Compliance/internationale Politik/Finanzierung
- 3 Fachkräfte/Ressourcenbeschaffung/HR
- 4 Konkurrenz
- 5 Arbeitskultur

# Anhang 4:

## Resilienz-Rangliste Top 5 nach Sektoren

	Rangliste Leistungsfähigkeit	Rangliste Wichtigkeit	Top 5 zukünftige Herausforderungen
 <b>Luft- und Raumfahrt</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Governance und Verantwortlichkeit</li> <li>Reputationsrisiko</li> <li>Sensibilisierung und Schulung</li> <li>Lieferantenmanagement</li> <li>Finanzmanagement</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Finanzmanagement</li> <li>Betriebliche Kontinuität</li> <li>Führung</li> <li>Reputationsrisiko</li> <li>Governance und Verantwortlichkeit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Regierungspolitik/Compliance/ internationale Politik/Finanzierung</li> <li>Fachkräfte/Ressourcenbeschaffung/HR</li> <li>Wirtschaft/globale Wirtschaft</li> <li>Arbeitskultur</li> <li>Innovation/Technologie</li> </ol>
 <b>Automobil</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Finanzmanagement</li> <li>Governance und Verantwortlichkeit</li> <li>Reputationsrisiko</li> <li>Sensibilisierung und Schulung</li> <li>Informations- und Wissensmanagement</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Finanzmanagement</li> <li>Reputationsrisiko</li> <li>Führung</li> <li>Kultur</li> <li>Betriebliche Kontinuität</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Regierungspolitik/Compliance / internationale Politik/Finanzierung</li> <li>Innovation/Technologie</li> <li>Konkurrenz</li> <li>Fachkräfte/Ressourcenbeschaffung/HR</li> <li>Wirtschaft/globale Wirtschaft</li> </ol>
 <b>Bauwesen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Governance und Verantwortlichkeit</li> <li>Führung</li> <li>Vision und Zielsetzung</li> <li>Ressourcenmanagement</li> <li>Sensibilisierung und Schulung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ressourcenmanagement</li> <li>Governance und Verantwortlichkeit</li> <li>Finanzmanagement</li> <li>Reputationsrisiko</li> <li>Betriebliche Kontinuität</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Innovation/Technologie</li> <li>Fachkräfte/Ressourcenbeschaffung/HR</li> <li>Regierungspolitik/Compliance/ internationale Politik/Finanzierung</li> <li>Konkurrenz</li> <li>Gewinnmargen/ Budgetbeschränkungen</li> </ol>
 <b>Energie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Finanzmanagement</li> <li>Vision und Zielsetzung</li> <li>Governance und Verantwortlichkeit</li> <li>Informations- und Wissensmanagement</li> <li>Betriebliche Kontinuität</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Finanzmanagement</li> <li>Informations- und Wissensmanagement</li> <li>Führung</li> <li>Reputationsrisiko</li> <li>Sensibilisierung und Schulung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Regierungspolitik/Compliance/ internationale Politik/Finanzierung</li> <li>Innovation/Technologie</li> <li>Änderungen der Unternehmensstruktur/Führung</li> <li>Konkurrenz</li> <li>Umweltveränderungen</li> </ol>
 <b>Finanzwesen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Finanzmanagement</li> <li>Sensibilisierung und Schulung</li> <li>Informations- und Wissensmanagement</li> <li>Reputationsrisiko</li> <li>Strategische Früherkennung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Finanzmanagement</li> <li>Anpassungsfähigkeit</li> <li>Führung</li> <li>Informations- und Wissensmanagement</li> <li>Kultur</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Regierungspolitik/Compliance/ internationale Politik/Finanzierung</li> <li>Innovation/Technologie</li> <li>Fachkräfte/ Ressourcenbeschaffung/HR</li> <li>Konkurrenz</li> <li>Wirtschaft/globale Wirtschaft</li> </ol>

● Führung    ● Menschen    ● Prozesse    ● Produkt

**Rangliste Leistungsfähigkeit**

**Rangliste Wichtigkeit**

**Top 5 zukünftige Herausforderungen**



**Lebensmittel**

- 1 Reputationsrisiko
- 2 Finanzmanagement
- 3 Lieferantenmanagement
- 4 Führung
- 5 Governance und Verantwortlichkeit

- 1 Führung
- 2 Finanzmanagement
- 3 Sensibilisierung und Schulung
- 4 Ressourcenmanagement
- 5 Anpassungsfähigkeit

- 1 Fachkräfte/  
Ressourcenbeschaffung/HR
- 2 Regierungspolitik/Compliance /  
internationale Politik/Finanzierung
- 3 Innovation/Technologie
- 4 Sich verändernde Branchen-/  
Branchenstruktur-/  
Marktentwicklungen
- 5 Wirtschaft/globale Wirtschaft



**Gesundheitswesen**

- 1 Finanzmanagement
- 2 Vision und Zielsetzung
- 3 Governance und Verantwortlichkeit
- 4 Reputationsrisiko
- 5 Lieferantenmanagement

- 1 Finanzmanagement
- 2 Führung
- 3 Governance und Verantwortlichkeit
- 4 Reputationsrisiko
- 5 Kultur

- 1 Regierungspolitik/Compliance/  
internationale Politik / Finanzierung
- 2 Innovation/Technologie
- 3 Fachkräfte/  
Ressourcenbeschaffung/HR
- 4 Konkurrenz
- 5 Wirtschaft/globale Wirtschaft



**Herstellung**

- 1 Finanzmanagement
- 2 Lieferantenmanagement
- 3 Innovation
- 4 Vision und Zielsetzung
- 5 Ressourcenmanagement

- 1 Finanzmanagement
- 2 Führung
- 3 Innovation
- 4 Sensibilisierung und Schulung
- 5 Vision und Zielsetzung

- 1 Innovation/Technologie
- 2 Konkurrenz
- 3 Regierungspolitik/Compliance/  
internationale Politik/Finanzierung
- 4 Fachkräfte/  
Ressourcenbeschaffung/HR
- 5 Umweltveränderungen



**Professionelle Dienstleistungen**

- 1 Finanzmanagement
- 2 Governance und Verantwortlichkeit
- 3 Ausrichtung
- 4 Sensibilisierung und Schulung
- 5 Vision und Zielsetzung

- 1 Führung
- 2 Informations- und  
Wissensmanagement
- 3 Governance und Verantwortlichkeit
- 4 Kultur
- 5 Finanzmanagement

- 1 Innovation/Technologie
- 2 Fachkräfte/  
Ressourcenbeschaffung/HR
- 3 Regierungspolitik/Compliance/  
internationale Politik / Finanzierung
- 4 Konkurrenz
- 5 Gewinnmargen/  
Budgetbeschränkungen



**Telekommunikation/IT**

- 1 Finanzmanagement
- 2 Governance und Verantwortlichkeit
- 3 Sensibilisierung und Schulung
- 4 Vision und Zielsetzung
- 5 Führung

- 1 Finanzmanagement
- 2 Governance und Verantwortlichkeit
- 3 Führung
- 4 Sensibilisierung und Schulung
- 5 Innovation

- 1 Innovation/Technologie
- 2 Konkurrenz
- 3 Fachkräfte/  
Ressourcenbeschaffung/HR
- 4 Regierungspolitik/Compliance/  
internationale Politik / Finanzierung
- 5 Änderungen der Unternehmens-  
struktur/Führung



[bsigroup.com/organizational-resilience](https://bsigroup.com/organizational-resilience)

