

Die Resilienz-Revolution hat begonnen

PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023



Die (zunehmende) Schnelllebigkeit der heutigen Welt stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Sie sehen sich mit einem noch nie dagewesenen Ausmaß an Disruptionen und Unsicherheiten konfrontiert. Von geopolitischer Instabilität und der anhaltenden Pandemie bis hin zu Klimawandel, Cyberbedrohungen und unterbrochenen Lieferketten wirkt eine Vielzahl externer Makrokräfte auf die globalen Märkte ein. Weil Unternehmen auch intern neben einer wachsenden Komplexität vielen anderen Herausforderungen ausgesetzt sind, nehmen die Häufigkeit und das Ausmaß disruptiver Ereignisse zu. Dieser kontinuierliche Zyklus von Veränderungen und Unterbrechungen ist das Hauptmerkmal des heutigen globalen Geschäftsklimas.

Unternehmen befinden sich in einem Geschäftsumfeld der Permakrise, das von ständiger Bewegung und kontinuierlichen Störungen geprägt ist. Zugleich streben sie umfangreiche Transformationen an, um die damit einhergehenden Herausforderungen zu adressieren, erfolgreich zu bleiben und stärker aus unvorhersehbaren Ereignissen hervorzugehen.

Vor diesem Hintergrund ist die Resilienz heute eine der wichtigsten strategischen Prioritäten in der Unternehmenswelt.

Was ist Enterprise Resilience?

Enterprise Resilience setzt voraus, dass sich Ihr Geschäft kontinuierlich weiterentwickelt, vor Überraschungen geschützt ist und gleichzeitig in der Lage ist, sich anzupassen, Werte zu schaffen und einen Wettbewerbsvorteil zu wahren. Es kann jedoch ein Spannungsverhältnis zwischen Resilienz und Agilität auftreten. Diese beiden konkurrierenden Anforderungen in Einklang zu bringen, bringt daher gewisse Herausforderung mit sich. Die Kernkomponenten der Enterprise Resilience sind:

Strategische Resilienz:

die Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln und Agilität in die Organisation einzubauen

Operative Resilienz:

die Fähigkeit, kritische Abläufe während einer Disruption aufrechtzuerhalten

Cashflow während einer Disruption zu erhalten

2





Disruptionen sind auf dem Vormarsch:



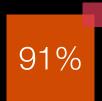
der Organisationen gaben im Crisis Survey 2019 an, dass sie in den letzten fünf Jahren eine Krise erlebt haben



Der jüngste Trend ist weiterhin steigend.



(in Deutschland 97 %) der Organisationen haben in den letzten zwei Jahren eine Disruption erlebt



(in Deutschland 92 %) haben mindestens eine andere Disruption als die globale Pandemie erlebt In unserem "Global Crisis and Resilience Survey 2023" haben wir uns darauf konzentriert, aktuelle Bedrohungen zu verstehen und herauszufinden, wie Organisationen ihre Ressourcen, Anstrengungen und Investitionen einsetzen, um resilienter zu werden.

Die Daten von fast 2.000 Befragten aus aller Welt zeigen, wie sich Führungskräfte auf die neue Realität vorbereiten. Aus ihren Stimmen geht hervor, dass eine Resilienz-Revolution im Gange ist. Mit Blick auf die Ergebnisse der insgesamt 132 Befragten aus Deutschland zeigt sich aber auch, dass es hierzulande Nachholbedarf gibt.

Lange Zeit als Compliance- und Checklisten-Fingerübung verschmäht, ist Resilienz längst mehr als das Mittel zum Zweck, um potenzielle Verluste zu mindern oder gesetzliche Auflagen zu erfüllen – nämlich ein zentraler Wettbewerbsvorteil und eine Voraussetzung für jede erfolgreiche Geschäftsstrategie.

Daher ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, ihre Resilienz im Zuge dieser Revolution zu stärken. Dem stimmten auch die Teilnehmer:innen unserer Umfrage zu: 89 % (in Deutschland 83 %) gaben an, dass Resilienz eine der wichtigsten strategischen Prioritäten ihres Unternehmens ist. Viele berichteten aber auch, dass ihre Organisationen noch nicht die notwendigen Schritte zur Implementierung eines integrierten Resilienzprogramms unternommen haben. Einigen fehlte sogar die Identifikation der dafür erforderlichen Maßnahmen.

Die meisten Führungskräfte sind zwar überzeugt, dass sich ihre Organisationen von Krisen erholen können, doch die Daten zeichnen ein anderes Bild: Zu vielen Unternehmen fehlt es an den grundlegenden Elementen der Resilienz, die für nachhaltigen Erfolg erforderlich sind.

Abgesehen von der Pandemie befürchten Organisationen für die kommenden zwei Jahre vor allem Disruptionen durch:

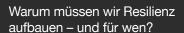






Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse und der gegenwärtigen Disruptionslandschaft sind wir der Meinung, dass sich alle Unternehmen die folgenden drei Schlüsselfragen stellen sollten, um ihren Resilienzansatz zu überdenken:







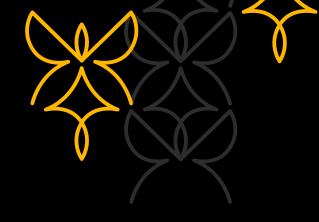
Was ist uns in unserer Organisation am wichtigsten – und wie sieht unsere Strategie zur Erhaltung dieser kritischen Geschäftsbereiche aus?



Haben wir die richtige Mentalität und Kultur entwickelt, um die notwendigen Investitionen in die Widerstandsfähigkeit voranzutreiben?









Drei Schlussfolgerungen

Der Aufbau einer widerstandsfähigen Organisation ist zu einem strategischen Imperativ geworden. Aber was unternehmen Führungskräfte, um dem Herr zu werden? Und welche Komponenten machen ein wirksames Resilienzprogramm aus?

Die Umfragedaten zeigen dazu drei wichtige Erkenntnisse:



Integration

Ein integriertes Resilienzprogramm ist unerlässlich – wer seine Strategie nicht mit diesem Ziel entwickelt, bleibt zurück.



Führungs-

Um in der Permakrise erfolgreich zu sein, brauchen Organisationen die richtige Führungsweise, ein klares Vorstandsmandat und gut ausgebildete Teams.



Aufbau von operativer Resilienz

Führende Unternehmen bauen Resilienz auch im operativen Bereich aus und nutzen moderne Technologie zum Erreichen einer 360°-Sicht auf Risiko und Resilienz.



Ein integriertes Resilienzprogramm ist unerlässlich

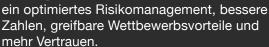


Unternehmen betreiben ihre Resilienzprogramme zu oft isoliert und koordinieren sie häufig nicht funktionsübergreifend. Das reicht jedoch nicht aus, um die komplexen und miteinander verknüpften Risiken zu bewältigen, mit denen Organisationen konfrontiert sind. Gefragt ist ein ganzheitlicher, integrierter Resilienzansatz, dessen Programm in den Betrieb und die Unternehmenskultur eingebettet ist (zum Beispiel Krisenmanagement, Notfallwiederherstellung oder Cyber-Resilienz).

Um dafür den richtigen Grundstein zu legen, sollten sich die Verantwortlichen zunächst Gedanken über Rollen, Zuständigkeiten, Governance, Ziele, Strategie und andere Schlüsselelemente machen. Darauf aufbauend gilt es, ein Programm zu entwerfen, das sich über die gesamte Organisation erstreckt und sämtliche Unternehmensbereiche einbezieht.

Unternehmen mit integrierten und programmgetriebenen Resilienzstrategien erkennen und bewältigen Risiken nicht nur besser, sondern identifizieren in Phasen der Disruption auch Chancen. Dadurch gelingt es ihnen, das Eingehen angemessener Risiken mit den übergeordneten Geschäftszielen in Einklang zu bringen und Investitionen entlang der Unternehmens- und Stakeholder-Anforderungen zu priorisieren. So können Entscheider die Reaktion auf disruptive Ereignisse besser koordinieren und gestörte Geschäftsbereiche schneller wiederherstellen.

Das Ergebnis:



PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023

Fast zwei Drittel der Organisationen haben ein integriertes Resilienzprogramm entwickelt – aber nur jedes fünfte ist vollständig integriert.

Unter den Unternehmen mit vollständig integrierten Programmen haben...

eine verantwortliche Person definiert (auf C-Level-Ebene: 90 % global)

5,3

ResilienzKompetenzen
(im Durchschnitt)

61% das Programm seit mehr als 5 Jahren betrieben



Wachstum in der Permakrise erfordert Führung – und ein hochqualifiziertes Team

Wir bezeichnen Resilienz oft als das Immunsystem des Unternehmens. Der Aufbau von Immunität erfordert den Aufbau verschiedener Resilienzschichten - von den Mitarbeitenden über die Führungskräfte bis zum Vorstand. Erfolgreiche Resilienzstrategien und -programme benötigen (1) die Unterstützung durch den Vorstand, (2) eine eigene Führungskraft mit klarer Verantwortlichkeit und (3) ein qualifiziertes Team für die tägliche Arbeit.

33%

(in Deutschland nur 22 %) der Resilienzprogramme werden von den CEOs

57%

(in Deutschland 65%) der Unternehmen nennen die Weiterbildung Resilienz zu sichern.



Das sagen die Daten:



Zuständigkeit

Die Untersuchungen belegen deutliche Fortschritte bei der Förderung der Resilienz durch Führungskräfte. Im Jahr 2021 gaben lediglich 61% (in Deutschland 81%) der Befragten an, dass ihr Head of Crisis/Head of Resilience die entsprechende Zuständigkeit innehabe (damals im Zusammenhang mit der Pandemie). Heute haben 93 % (in Deutschland 84 %) der Organisationen Sponsor:innen auf C-Level für ihr Resilienzprogramm definiert. Ein Drittel (33 %, in Deutschland nur 22 %) hat dabei CEOs als Executive Sponsor:innen für Resilienz benannt. Das zeigt, wie wichtig die Rolle für den Erfolg des Programms ist. Die Sponsor:innen sind dafür verantwortlich, die Zielreife für das Resilienzprogramm festzulegen und sicherzustellen, dass es angemessen finanziert sowie personell ausgestattet ist, um die Erwartungen zu erfüllen.

2

Verantwortlichkeit

Die Zahlen zeigen, dass unter den Befragten kein eindeutiger Konsens hinsichtlich der Funktion existiert, die das Resilienzprogramm maßgeblich vorantreibt, verwaltet und verantwortet. Nur 10 % (in Deutschland 11%) der Teilnehmer:innen nannten Chief Resilience Officer. Die Benennung einer solchen Rolle mag nicht für jede Branche die richtige Lösung sein, fehlende Verantwortung untergräbt jedoch eine konsequente Ausrichtung. Ohne eine spezielle Funktion mit eigener Verantwortung für das Programm ist es unwahrscheinlich, dass Unternehmen Resilienz vollständig in ihre Abläufe und Kultur integrieren.



Qualifizierung

Eine weitere Herausforderung ist das fehlende Fachwissen: 31% (in Deutschland 30%) der Befragten gaben an, dass die größte Hürde bei der Einführung eines Resilienzprogramms darin besteht, ein Team mit den richtigen Fähigkeiten aufzubauen. Es fehlt bislang an dezidierten Fachleuten, die über die Erfahrung und die Fähigkeiten verfügen, ein strategisches, integriertes Programm aufzubauen und im Krisenfall wirksam zu reagieren. Eine Person, die lediglich Übungen entwickelt und die Business-Continuity-Planung unterstützt, reicht für resiliente Organisationen nicht aus. Unternehmen brauchen Führungskräfte, die sich darüber im Klaren sind, wie die Organisation funktioniert, wie sie richtig priorisieren und welche Rolle sie als Führungskräfte spielen. Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, müssen Unternehmen in die Aus- und Weiterbildung investieren, um die benötigten Teams in Eigenregie aufzubauen.

Emotionale Widerstandsfähigkeit aufbauen, Führungskräfte weiterbilden und Disruptionen erfolgreich bewältigen

Eine bemerkenswerte Zahl aus unserer "PwC Global Crisis Survey 2021" adressierte das Thema Gesundheit: 80 % (in Deutschland 77 %) der Unternehmen gaben an, dass die Investition in das Wohlbefinden der Mitarbeitenden die wichtigste Maßnahme dieses Jahres war. In Anbetracht der Pandemie, der wirtschaftlichen Turbulenzen, des tiefgreifenden kulturellen Wandels und anderer Herausforderungen dieser Zeit stand die psychische Gesundheit in der Unternehmenswelt und im Privatleben ganz oben auf der Agenda.

Dieser Fokus auf das Wohlbefinden hat nicht nachgelassen. Tatsächlich haben in den letzten Jahren immer mehr Unternehmen Well-Being-Programme in ihre Kultur integriert und die Notwendigkeit erkannt, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, Ausgeglichenheit und Wohlbefinden in allen Lebensbereichen zu fördern.

Und resiliente Führungskräfte schaffen resiliente Unternehmen. Das ist die Kernbotschaft des <u>PwC Crisis Leadership Centre</u>, in dem sich die professionelle Ausbildung auf Eigenschaften wie emotionale Intelligenz, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität konzentriert – alles zentrale Faktoren für die Fähigkeit einer Führungskraft, persönlich und beruflich durch Disruptionen zu wachsen.

In der diesjährigen Umfrage gaben 31% (in Deutschland 28%) der Unternehmen an, dass sie in den nächsten zwei Jahren in persönliche und emotionale Resilienz investieren wollen. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Investitionen realisiert werden, steigt mit der Unternehmensgröße: So sind 41% der Organisationen mit einem Umsatz von 5 bis 10 Milliarden Dollar dazu bereit.





Die Zukunft liegt im Aufbau operativer Resilienz



Operational Resilience (OpRes) konzentriert sich darauf, Kernelemente der nicht-finanziellen Resilienz aufzubauen und kontinuierlich aufrecht zu erhalten. Diese Kernelemente beruhen auf einer strategischen Sichtweise dessen, was für das Unternehmen und seine Stakeholder am wichtigsten ist. Was höchste Priorität hat, sollte die Resultate der Geschäftsbereiche bestimmen – nicht nur die Systeme, die sie liefern, wie es herkömmliche Business-Continuity-Ansätze im Allgemeinen vorschreiben.

Der erste Schritt besteht also darin, die kritischen Geschäftsbereiche zu ermitteln. Danach sollten Unternehmen diese sorgfältig von Anfang bis Ende abbilden, die Auswirkungen und Prioritäten von Systemen, Anwendungen, Dritten, Menschen,

Sachwerten und Daten klar erkennen und ausgereifte Übungs- und Testkapazitäten auf der Grundlage schwieriger, aber plausibler Szenarien aufbauen. Vorhandene Risikobereitschaft hilft zu bestimmen, welcher Grad an Widerstandsfähigkeit erforderlich ist. Die Verantwortlichen sollten jedoch auch in Erwägung ziehen, Toleranzen auf der Grundlage der externen Auswirkungen auf Kunden und das größere System oder den Markt, in dem die Organisation tätig ist, festzulegen.

Zusätzlich zur Orientierung hin zu OpRes wird deutlich, dass Unternehmen Technologie als treibende Kraft betrachten. Fast 60 % der Befragten gaben an, dass sie sich bei der kurzfristigen Stärkung der Resilienz auf Technologie verlassen, um den kontinuierlichen Lifecycle zu fördern und ihre Resilienzpläne zu einem agilen Programm zu entwickeln. Ziel ist es, eine integrierte, erkenntnisgetriebene, einheitliche Sichtweise zu bieten und in Krisenzeiten eine größere Flexibilität zu ermöglichen.

mirror_mod.use_y = True
mirror_mod.use_y = True
mirror_mod.use_z = False
elif _operation == "MIRROR_Z":
 mirror_mod.use_x = False
 mirror_mod.use_y = False
 mirror_mod.use_z = True

#selection at the end -add back the
mirror_ob.select= 1
modifier ob.select=1

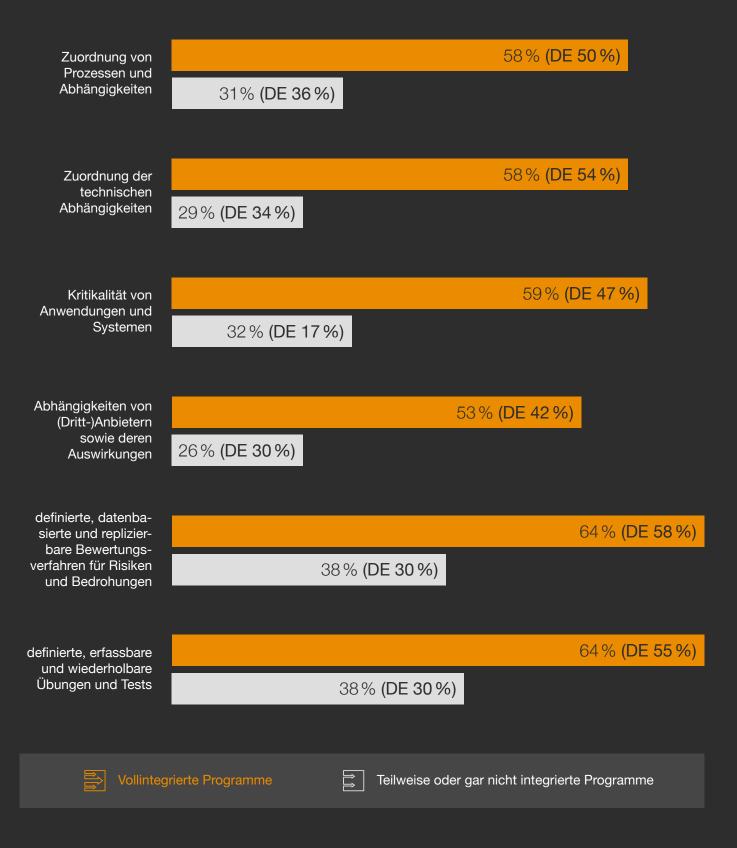
67%

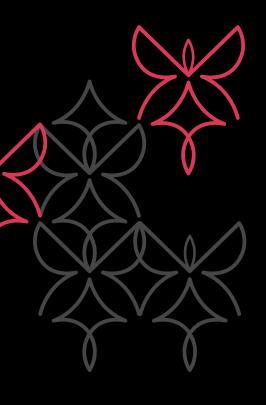
der Organisationen sagen, dass ihre größte Krise einen mittleren bis hohen Effekt auf ihren Geschäftsbetrieb hatte und kritische Geschäftsbereiche und -prozesse gestört wurden.

#selection at the end -add back the deselected mirror modifier object
mirror_ob.select= 1
modifier_ob.select=1
bpy.context.scene.objects.active = modifier_ob
print("Selected" + str(modifier_ob)) # modifier ob is the active ob

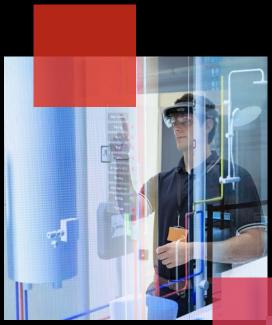
Unsere Daten zeigen, dass Unternehmen, die bereits ein integriertes Resilienzprogramm betreiben, in vielen Bereichen der OpRes weit voraus sind – allerdings fallen deutsche Organisationen im Vergleich zu ihren globalen Wettbewerbern zurück.

Prozentsatz der Befragten mit "definierten" oder "optimierten" Programmelementen:





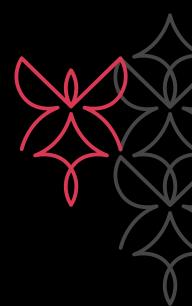




The Big Picture

Die Wahrnehmungslücke: Risiken und Chancen der Disruption verstehen





Unsere Studie zeigt, dass Entscheider:innen Resilienz als strategischen Imperativ erkannt haben. In vielen Unternehmen existiert jedoch eine deutliche Diskrepanz zwischen Bewusstsein und Umsetzung: Obwohl sie die Bedeutung von Resilienz und der Fähigkeit, Disruptionen zu bewältigen, bekräftigen, gibt nur ein Drittel der Befragten an, dass sie über die richtigen Grundlagen verfügen, um ihre Resilienz zu stärken.

So kommt es, dass viele Unternehmen sich zwar gestärkt fühlen – entweder weil sie noch nicht viele Krisen erlebt haben oder weil sie die Krisen, mit denen sie konfrontiert waren, gemeistert haben – aber unsere Daten zeigen, dass sie sich einer Reihe von Bedrohungen aussetzen:



Unzureichendes Risikomanagement

- Fehlendes Verständnis für Risiken und Schwachstellen ist wahrscheinlicher – Pläne, um diese zu reduzieren fehlen möglicherweise komplett
- Erhöhtes Risiko für unerwartete Disruptionen und mit der Krisenreaktion verbundene Kosten
- Keine Verbindung zwischen Risikomanagement und Resilienzstrategie des Unternehmens



Mangelnde Resilienzkultur

- Das Vorhandensein einer starken Resilienzkultur ist eher unwahrscheinlich, es fehlt an Führungsteams, die als Vorbilder für die Organisation agieren
- Erhöhtes Risiko dafür, dass Arbeitskräfte weniger gut für die Anpassung an den Wandel gerüstet sind



Unzureichende Technologien und Ressourcen

- Die richtigen Instrumente und Daten zur Unterstützung der Widerstandsfähigkeit fehlen häufiger
- Etablierte Netzwerke von beratenden und unterstützenden Expert:innen sind seltener



Erhöhte Kosten und geringere Wettbewerbsfähigkeit

- Höhere Wahrscheinlichkeit für improvisierte Reaktion statt proaktiver Vorbereitung
- Geringere Wettbewerbsfähigkeit und Verlust von Marktanteilen werden wahrscheinlicher



Welche Branchen haben die am besten integrierten Resilienzprogramme?

28%

Technologie, Medien und Telekommunikation

24%

Gesundheitswirtschaft

24%

Energie, Versorgungsunternehmen und Rohstoffwirtschaft

22%

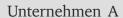
Finanzdienstleistungen

10%

Regierung und öffentlicher Dienst

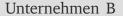


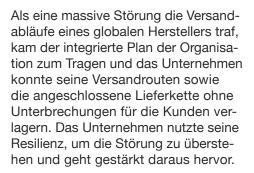
Ein integriertes Resilienzprogramm macht den Unterschied, wenn Disruptionen eintreten. Das kann passieren:





Ein Ransomware-Angriff legte die geschäftskritischen Dienste eines globalen Herstellers lahm. Da dem Unternehmen wichtige strategische Komponenten fehlten, die für die Widerstandsfähigkeit gegen Disruptionen erforderlich sind, verlor es mehrere Wochen produktive Zeit – und fast eine Milliarde US-Dollar.







Resilienz war zum Zeitpunkt der Krise nur in Silos vorhanden. Es gab weder eine klare Trägerschaft noch dedizierte, zentrale Ressourcen mit übergreifender Handlungsbefugnis für das Resilienzprogramm. Den Konsens über kritische Prozesse und Taktiken herzustellen, kostete die Organisation wertvolle Zeit, Geld und Energie. Unter der Leitung einer verantwortlichen Person auf Führungsebene, die das gesamte Resilienzprogramm beaufsichtigt, hatte die Organisation bereits vor der Krise in die Integration ihres Resilienzprogramms investiert. Dieser Ansatz legte den Grundstein für einen ganzheitlichen Blick auf die Auswirkungen des Problems und schuf Klarheit darüber, wer rechenschaftspflichtig ist und wer Entscheidungsbefugnis hat.

Unternehmen A



Priorisierung

Da keine Einigkeit über die wichtigsten Geschäftsbereiche herrschte, verloren die Führungskräfte wertvolle Zeit mit dem Versuch, die nächsten Schritte zu priorisieren.

Unternehmen B

Die Führungskräfte hatten sich bereits im Vorfeld auf die wichtigsten Geschäftsbereiche geeinigt und diese im Rahmen der Ausfallsicherheitsplanung im Laufe der Entwicklung ihres Gesamtprogramms festgelegt. Sie waren in der Lage, ihre Kontinuitätsstrategien schnell und klar priorisiert umzusetzen.



Abgebildete Ende-zu-Ende-Prozesse Jedes Team kannte seine Aufgaben, jedoch fehlte ein klares Verständnis über die durchgängigen Geschäftsprozesse und der damit verbundenen Abhängigkeiten. Einzelne Teams, die versuchten, die Auswirkungen der Krise auf ihre Bereiche zu verringern, verschlimmerten bestimmte nachgelagerte Prozesse.

Durch die Abbildung ihrer gesamten operativen Fähigkeiten mit Hilfe einer ganzheitlichen Resilienz-Software, wussten die Führungskräfte zu Beginn der Krise, wie sich jeder Prozess auf die nachgelagerten Funktionen auswirken würde. Sie konnten die Auswirkungen der Ereignisse präzise einschätzen.



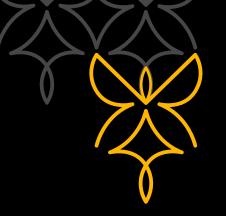
Regelmäßiges Testen



Die Führungskräfte testeten ihren Krisenreaktionsplan nicht regelmäßig, es mangelte an einem Bewusstsein für umfassendere Wiederherstellungspläne und -strategien. Lücken, die zuvor hätten erkannt und geschlossen werden können, führten zu zusätzlichen Schmerzpunkten. Darüber hinaus fehlte dem Unternehmen ein belastbares Reaktionsgedächtnis, so dass Reaktionspläne und Playbooks im Wesentlichen spontan entwickelt wurden, was wiederum wertvolle Zeit kostete.

Die Organisation aktualisierte ihr Programm in regelmäßigen Abständen als Reaktion auf externen Druck und interne Veränderungen – verbesserte Technologien machten das Prüfteam beispielsweise auf notwendige Anpassungen in mehreren Schlüsselprozessen aufmerksam. Lücken, die in dieser Krise hätten auftreten können, wurden daher bereits vorher geschlossen.





Worin investieren die führenden Unternehmen?

Trotz schwieriger Marktbedingungen behalten die meisten Unternehmen ihre Investitionen in die Widerstandsfähigkeit bei – ein weiteres Indiz dafür, dass die meisten Führungskräfte die Bedeutung von Resilienz erkannt haben.









Fast 87 % (in Deutschland 85 %) der Befragten planen Investitionen in die Cyber-Resilienz – ein Indikator für die wachsenden Sorgen um zunehmende Ransomware-Vorfälle und andere Cyber-Angriffe. Krisenmanagement und Notfallmanagement folgen dicht darauf: 86 % bzw. 85 % (in Deutschland 87 % bzw. 82 %) der Befragten planen, in den nächsten zwei Jahren in diese Bereiche zu investieren.

Mit Blick auf die Volatilität der letzten Jahre ist überraschend, dass einige der Befragten keinerlei Investitionen in einige Bereichen planen, die für die Widerstandsfähigkeit von großer Bedeutung sind: Jede zehnte Organisation investiert nicht in Threat Monitoring (11%, in Deutschland 12%), die Widerstandsfähigkeit der Lieferketten (10%, in Deutschland 11%) und in die Disaster Recovery (9%, in Deutschland 12%).

Das stellt nicht nur eine potenzielle Bedrohung im Falle einer Störung dar - diese Unternehmen sind auch im täglichen Betrieb im Nachteil.

Unternehmen, die am meisten in Resilienz investieren, zeichnen sich durch eine Reihe von Merkmalen aus. die auf langfristige Effekte abzielen; insbesondere betrachten sie Investitionen als einen strategischen Schritt und nicht als reines Mittel zum Zweck, um gesetzliche Vorschriften einzuhalten.

folgende Merkmale aus:



Sie stufen Resilienz im Vergleich zu anderen Prioritäten als "sehr wichtig" ein.



Sie setzen als Teil ihrer integrierten Resilienzprogramme im Schnitt 5.7 Resilienzkompetenzen ein.



Sie verfügen über dezidiertes Personal, das sich um das Tagesgeschäft kümmert.



Sie mussten in der Vergangenheit finanzielle Krisen bewältigen.



Sie haben mindestens 50 Millionen US-Dollar ausgegeben, um ihre schwerste Disruption zu bewältigen.

Was motiviert Organisationen dazu, in Resilienz zu investieren? 48 % Strategie (DE 45 %)

37 % Angst (DE 34 %)

14 % Compliance (DE 22 %)

Nach einer Krise investieren die meisten Unternehmen schnell in den Aufbau der Widerstandsfähigkeit. Das überrascht kaum, denn selbst moderate Störungen können dazu motivieren, vergangene Fehler nicht noch einmal zu wiederholen.

Führungskräfte, die Investitionen in die Widerstandsfähigkeit als strategischen Imperativ betrachten, gehen immer mit besseren Ergebnissen aus einer Krise hervor – erst recht, wenn hinter dieser Strategie größere Treiber als Angst oder Compliance stehen.

Fazit: Überdenken Sie Ihre Investitionsüberlegungen und verstärken Sie Ihr Resilienzprogramm – nicht erst als Folge einer Disruption, sondern jetzt.



Schließen Sie sich der Resilienz-Revolution an

Treiben Sie in der Permakrise das Wachstum voran!



Etablieren Sie einen Sponsor aus der Geschäftsleitung für Ihr Resilienzprogramm

Definieren Sie eine Führungsperson, die für das Programm verantwortlich und rechenschaftspflichtig ist.



Identifizieren Sie kritische Geschäftsbereiche

Identifizieren Sie Ihre kritischen Geschäftsbereiche, bilden Sie deren Abhängigkeiten ab und entwickeln Sie Ihre Ausfallsicherheitsfunktionen um diese Dienste herum.



Bauen Sie ein integriertes Resilienzprogramm mit funktionsübergreifenden Teams und zentraler Governance auf

Stimmen Sie Ihr Resilienzprogramm mit der Strategie, den Werten und Investitionsprioritäten der gesamten Organisation ab.



Etablieren Sie ein 360°-Grad-Radar

Gehen Sie über das traditionelle Risikomanagement hinaus und setzen Sie intelligente Technologien ein, um Schlüsselindikatoren für die Widerstandsfähigkeit aufzuzeigen – Organisationen, die am besten in der Lage sind, eine Krise zu bewältigen und sich von ihr zu erholen, haben alle ein außergewöhnliches Risikoradar.



Verstärken Sie Ihre Resilienzstrategie mit Technologie sowie regelmäßigen Tests und Übungen

Stärken Sie Ihre Strategien mit Technologien, die Ihnen helfen, Risiken und Störungen zu antizipieren, ihnen vorzubeugen, sich vorzubereiten, zu simulieren und daraus zu lernen. Überprüfen Sie regelmäßig, ob Ihre Fähigkeiten relevant, fokussiert und vorbereitet sind.

Wenn Disruptionen zum Alltag gehören, ist "Resilience-by-Design" sowohl für das Überleben als auch für strategische Vorteile entscheidend. Sie wird für führende Organisationen ein Muss. Die Fähigkeit, sich anzupassen und auf Störungen zu reagieren, ist entscheidend, um das Vertrauen der Stakeholder aufrechtzuerhalten und den Unternehmenswert sowie den Ruf zu schützen. Zugleich sind auch die Erwartungen an die Resilienz der Unternehmen so hoch wie nie zuvor.

Resiliente Unternehmen bauen vertrauensvolle Beziehungen zu ihren Stakeholdern auf und pflegen sie: Die Kunden wissen, dass sie sich auf konsistente und gute Ergebnisse verlassen können. Dies wiederum bewahrt und stärkt den Ruf des Unternehmens.

Um eine vertrauenswürdige und agile Organisation aufzubauen, ist es entscheidend, funktions- und personalübergreifend sowie entlang eines integrierten Ansatzes in Resilienz zu investieren. Dazu gehören die Abstimmung der Resilienzziele mit dem Geschäftsmodell und der Strategie, die Einbettung der Resilienz in kritische Bereiche und die Förderung einer entsprechenden Kultur.

Kommunizieren Sie den Wert der Resilienz in Ihrer gesamten Organisation; betrachten Sie Resilienz als eine strategische Notwendigkeit und als eine Möglichkeit, Ihre Organisation zu stärken, indem Sie sich auf Disruptionen vorbereiten, Krisen bewältigen, sich erholen und weiterwachsen. Entscheiden Sie sich für Resilience-by-Design.

Be resilient by design.

Nachholbedarf unter deutschen Unternehmen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich zurückliegen, wenn es um den Aufbau von Resilienz geht. Deutlich wird dies insbesondere bei der Integration von Schlüsselfunktionen. So ist beispielsweise Business Continuity Management (BCM) nur in 19 % der deutschen Unternehmen Teil von Resilienzprogrammen (global 40 %). Große Defizite finden sich auch in den Bereichen Incident Response (global 37 %, in Deutschland 24 %), Workforce Resilience (global 39 %, in Deutschland 29 %) und Cyber Recovery (global 41%, in Deutschland 34%). Einzig im Bereich der finanziellen Resilienz liegen deutsche Unternehmen auf Niveau des globalen Durchschnitts (global 36 %, in Deutschland 37 %). Ein möglicher Grund für diesen Rückstand: Viele Resilienzprogramme sind noch jung. Gerade einmal 36 % (global 48 % 1) betreiben ihre Programme seit mehr als fünf Jahren. Das spiegelt sich auch im Rückhalt aus dem Vorstand wider, der hierzulande noch weniger ausgeprägt ist.

Insgesamt liegen deutsche Unternehmen mit vollintegrierten Resilienzprogrammen auch hinsichtlich
der Definition kritischer Geschäftsbereiche, der
Zuordnung von Prozessen und Abhängigkeiten sowie
der Staffelung der Kritikalität von Anwendungen und
Systemen unter dem globalen Schnitt. Den Nachholbedarf haben zahlreiche deutsche Unternehmen
bereits erkannt – dies zeigt die überdurchschnittlich
hohe Bewertung des Kompetenzaufbaus für zukünftige Führungskräfte in den Bereichen Krisenmanagement und Resilienz.

Um die Resilienz-Revolution nicht zu verpassen und anschlussfähig zu bleiben, müssen deutsche Unternehmen jetzt handeln und ihre Programme konsequent weiterentwickeln. Nur so sichern sie sich auch in einer zunehmend disruptiven Geschäftswelt Wachstum und Innovationskraft.

¹Die Gesamtdaten stammen von den Befragten, die für ihren Resilienzansatz "integriert" und "voll integriert" gewählt haben.





Ansprechpartner:innen



Jörg Tüllner

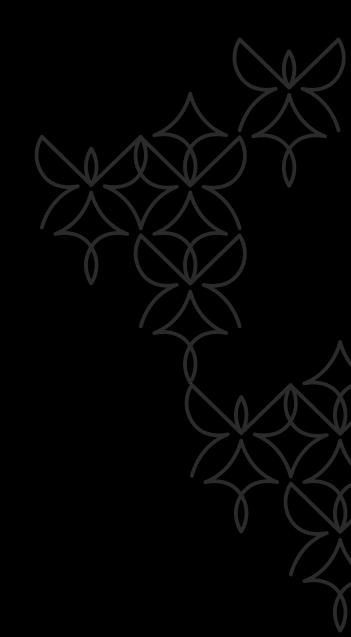
Partner
Crisis & Resilience, PwC Deutschland
+49 69 9585-1915
joerg.tuellner@pwc.com



Jane He

Director
Crisis & Resilience, PwC Deutschland
+49 69 9585-3785
jane.he@pwc.com

PwC's weltweites Netzwerk aus Krisen- und Resilienz-Expert:innen



www.pwc.de/krisenmanagement

© 2023 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

"PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.