

MANAGEMENTKOMPASS
01 / 2021

Resilienz



F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria



Urs M. Krämer
CEO
Sopra Steria

„Nur durch die Digitalisierung gelingt es Unternehmen, sich resilient aufzustellen – und angesichts immer stärkerer disruptiver Entwicklungen ist das nicht mehr nur eine Option, sondern eine Pflicht.“



© Henning Schacht

Dr. Markus Richter
Bundes-CIO und Staatssekretär im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

„Die Corona-Pandemie hat noch einmal verdeutlicht, wie wichtig es ist, einen digital funktionierenden Staat zu haben. Digitale Prozesse sind nicht nur ‚nice to have‘, sondern helfen, das Land am Laufen zu halten.“



EXECUTIVE SUMMARY

Erfolgreich unter Stress 4

TREND

Resilient nicht nur gegen das Virus 6

Neue Themen warten schon 8

THINK TANK

Vertrauen ist die Basis 9

PRAXIS

Interview: Fraport kann auch agil 12

Dr. Matthias Zieschang erläutert das Krisenmanagement von Fraport und die Vorteile der Digitalisierung.

THINK TANK

Lieferkette neu denken 14

PRAXIS

Verwaltungen sind digitaler als gedacht 16

Die Pandemie zeigt, dass Deutschland bei der Digitalisierung Fortschritte macht.

Diversifizieren durch Digitalisieren 19

Produktionsstopps vermeiden 21

THINK TANK

Widerstandsfähige Bankplattformen 23



Karl Manfred Lochner
Vorstand Unternehmens-
kunden der Landesbank
Baden-Württemberg

„Die Betroffenheit von Unternehmen in der aktuellen Pandemie ist stark von der Branche abhängig. Unternehmen, die sich vorausschauend digitalisiert und ihr Geschäftsmodell unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten weiterentwickelt haben, sind tendenziell widerstandsfähiger und finanziell weniger negativ betroffen.“



VORWORT

Vor über einem Jahr, am Anfang der Pandemie, haben wir im „Managementkompass Operative Effizienz“ Unternehmen und Verwaltungen empfohlen, die Digitalisierung und Automatisierung zu nutzen, um effizienter zu wirtschaften und agiler auf externe Herausforderungen reagieren zu können. Damals war nicht klar, welche Folgen Covid-19 weltweit haben würde. Doch die Empfehlungen gelten auch heute. Neben Effizienz ist Resilienz für Unternehmen und Verwaltungen genauso wichtig, um in Krisen handlungsfähig zu bleiben und um von den großen Zukunftstrends zu profitieren.

Die Herausforderungen werden künftig nicht abnehmen, ebenso wenig neue Chancen und Innovationen. Unternehmen und Verwaltungen, die sich agil organisieren, die ihren Führungskräften und Teams die notwendige Verantwortung einräumen, um sich auf die Bedürfnisse von Kunden und Bürgern zu konzentrieren, werden davon profitieren. Neue Technologien und Geschäftsmodelle unterstützen sie dabei.

Die Pandemie ist eine Extremsituation. Sie deckt Schwachstellen auf, zeigt aber auch die große Resilienz unserer Wirtschaft und Gesellschaft. Auf dem großen Engagement der Mitarbeiter, die zu dieser Widerstandsfähigkeit beitragen, können Unternehmen und Verwaltungen künftig aufbauen.

*Sopra Steria
F.A.Z.-Institut*

DENKANSTOSS

Nachhaltige Banken sind Vorreiter 26

THINK TANK

IT-Krisen abwenden 28

Virtuelle Container und Cloud Computing schützen effizient gegen Cyber-Risiken

BLICKWECHSEL

Home Office: Zeit zum Umdenken 30

PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

Buch & Web

FACHLITERATUR



Zukunftsinstitut (Hrsg.):

Wirtschaft nach Corona: The Next Generation of Business – eine Anleitung zum neuen Unternehmertum, um erfolgreich in die Wirtschaft der Zukunft aufzubrechen. Zukunftsinstitut 2020

Die Trendstudie des Zukunftsinstituts untersucht mit neugierigem Blick, wie Corona das Wirtschaftssystem langfristig verändern könnte, und unterstützt Entscheider dabei, Corona-bedingte Wechselwirkungen einzelner Organisationsbereiche besser zu verstehen und neue Chancen zu nutzen. Die Autoren geben viele praktische Empfehlungen für den Neuanfang nach oder in der Pandemie. An erster Stelle müsse eine Vision entwickelt werden, die stärker als früher die Emotionen einer Organisation berücksichtige und sie in konkrete Ziele übersetze. Ein spielerisches Innovationsmanagement, das fehlertolerant ist, und eine Führung, die nicht in erster Linie die Aufrechterhaltung des Regelbetriebs überwacht, sondern das stete Hinterfragen des eingeschlagenen Weges anregt, sind weitere Empfehlungen. Insgesamt müsse das Menschliche mehr in der Unternehmenskultur verankert werden, fordern die Autoren.



Hartmut Frey, Engelbert Westkämper und Dieter Beste:

Globalisierung nach der Corona-Krise. Oder wie eine resiliente Produktion gelingen kann – Ein Essay. Springer 2020

Nach den negativen Erfahrungen mit Lieferengpässen durch Covid-19 suchen die Autoren dieses klugen Essays nach Wegen, um die Schwächen der Globalisierung zu beseitigen und somit die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung auf eine neue Stufe zu heben. Die Lösung sehen sie in der Digitalisierung und in der Nutzung von Robotik und Künstlicher Intelligenz. Durch Neugestaltung der Innovationsnetzwerke aus Forschung, Politik und Wirtschaft könne der nötige Schub entstehen, damit die Weltwirtschaft die durch die Pandemie entstandenen Lücken rasch überwinden kann. Mit 5G würden bisher undenkbbare Automatisierungsfortschritte in der Industrie möglich. Durch eine Virtualisierung der Fertigung werde der Weg frei für die ganzheitliche Optimierung von Lieferketten durch KI. Dabei gehe es nicht in erster Linie um Gewinnmaximierung, sondern um den Schutz unseres Ökosystems und die Erwirtschaftung eines gesellschaftlichen Basiseinkommens.

LINKS

» <https://t1p.de/NASA-Resilienz>

Vortrag des US-Psychologen Dr. Raphael Rose, Resilienz-Forscher u.a. für die NASA:

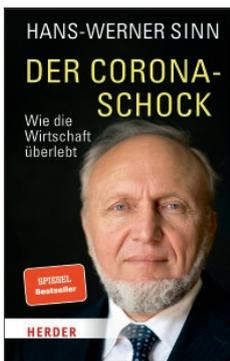
Wie Stress, eine gute Fehlerkultur und Change Management zu mehr organisationaler Resilienz führen (englisch).

» <https://t1p.de/nachhaltig-digital>

Digitale Plattform für Nachhaltigkeit und Digitalisierung im Mittelstand mit Praxisbeiträgen und Netzwerkangeboten zur Steigerung von Resilienz und Nachhaltigkeit durch Digitalisierung.

» <https://t1p.de/Taleb>

Website des Risikoexperten Nassim Nicholas Taleb, Autor von „Der Schwarze Schwan“, mit zahlreichen Artikeln, Interviews und Forschungsbeiträgen zu Risiko, Resilienz und Anti-Fragilität.



Hans-Werner Sinn:

Der Corona-Schock. Wie die Wirtschaft überlebt. Herder 2020

Der ehemalige ifo-Präsident und EZB-Kritiker Hans-Werner Sinn würde die Corona-Krise gern dazu nutzen, um den Strukturwandel in der europäischen Wirtschaft und im Euro-System voranzubringen – ein Thema mit dem er sich seit Jahren beschäftigt. Mutige Schritte seien notwendig, um die europäische Idee zu reaktivieren. Das schnell gestrickte Buch ist als Gespräch in Frage-und-Antwort-Form geschrieben. So kann der Leser leicht zu Inhalten springen, die ihn interessieren. Sinn räumt zunächst mit Mythen rund um die Pandemie auf, um dann die Politik der unbegrenzten Neuverschuldung aufs Korn zu nehmen. Anders als viele anderen Denker geht Sinn nicht davon aus, dass sich die neue Normalität nach Corona stark von der alten unterscheiden wird. Als große Herausforderung sieht er weiterhin den demographischen Wandel und die hohe Belastung künftiger Generationen durch Rentenzahlungen und Schuldenberge. Sinn wiederholt in dem Buch viele alte Forderungen, vor allem die an die Politik, mehr auf die Stimme der Wissenschaft zu hören. Diesbezüglich stellt er die aktuell enge Abstimmung mit den Virologen als vorbildlich heraus.



Birgit Cronenberg:

Organisations digital und resilient transformieren. Ein Kompass zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung. Springer 2020

Seit Jahren gibt die digitale Transformation die große Richtung für die Organisationsentwicklung vor, doch seit der Covid-19-Pandemie steht auch die organisationale Resilienz im Fokus. Dieses Büchlein arbeitet auf dem aktuellen Forschungsstand die Synergien beider Ansätze heraus. Die Autorin hält sowohl die digitale Reifegradentwicklung als auch die Potenzialentwicklung von Resilienz für entscheidende Werkzeuge zur Modernisierung von Organisationen. Nach Ansicht von Birgit Cronenberg hat eine resiliente Organisation die besten Voraussetzungen dafür, um auch die digitale Transformation flexibel und ohne Beeinträchtigung ihrer Leistungsfähigkeit umzusetzen. Sie zeigt dies am Beispiel der Kenngrößen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, die im Einklang optimiert werden müssten. Dem Format geschuldet, sind die Inhalte knapp und zugespitzt. Zahlreiche Querverweise motivieren zur Vertiefung – das nutzerfreundliche E-Book enthält sogar direkte Links zu weiteren Fachartikeln.

Glossar

» 5G

Fünfte Generation des Mobilfunks, die eine Datenübertragung nahezu in Echtzeit ermöglicht. Sie bildet im Zusammenspiel mit dem Internet of Things die Basis für Industrie 4.0.

» Augmented Reality

Augmented Reality erweitert die Sicht auf Objekte um virtuelle Elemente, die über einen Monitor eingeblendet werden. Augmented-Reality-Brillen sind mit Kamera, Bildschirm und oft Kopfhörer ausgestattet und ermöglichen zum Beispiel die Fernunterstützung durch Dritte etwa bei Reparaturen.

» Cloud Computing

Pool aus abstrahierter, hochskalierbarer und verwalteter IT-Infrastruktur und Software, auf den Kunden im Rahmen eines Servicevertrags zugreifen können.

» Container

Ein Software-Container fungiert als Behälter von Anwendungen einschließlich Komponenten. Ähnlich wie bei der Virtualisierung von Betriebssystemen auf einem Server virtualisieren Container Anwendungen. Alle virtualisierten Anwendungen laufen unter demselben Host-Betriebssystem. Vorteile sind eine verbesserte Sicherheit und eine leichtere Softwareverwaltung.

» Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)

Standardisiertes Rahmenwerk für IT-Governance und IT-Management.

» DevOps

Prozessverbesserungsansatz in der Softwareentwicklung und Systemadministration. Teams arbeiten auf Basis gemeinsamer Kultur, Prozesse und Tools effektiver und effizienter zur Optimierung der IT zusammen. „Security DevOps“ bezeichnet die Evolution der agilen Methode in Richtung Sicherheit, damit diese integraler Teil der Softwareentwicklung wird.

» Dual Sourcing

Ein Unternehmen bestellt identische Ressourcen bei zwei Lieferanten, um das Versorgungsrisiko und die Lieferantenabhängigkeit zu begrenzen.

» Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz – OZG)

Gemäß OZG müssen Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen ihre Leistungen ab dem 31. Dezember 2022 auch online anbieten.

» Good Manufacturing Practice

Nationale und internationale Richtlinien zur Qualitätssicherung der Produktionsabläufe und -umgebung insbesondere bei der Herstellung von Arzneimitteln und Wirkstoffen.

» Information Technology Infrastructure Library (ITIL)

Best-Practice-Leitfaden und Standard für das IT-Servicemanagement.

» Künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, einen Computer so zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeitet.

» Legacy-System

Historisch gewachsenes IT-System.

» Lieferkettengesetz

Geplantes „Gesetz über die Stärkung der unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in globalen Wertschöpfungsketten“. Es verpflichtet Auftraggeber zu mehr Verantwortung für ihre Lieferanten.

» Merged Bimodal Organization

Verknüpfung von agiler und linienorientierter, hierarchischer Organisation.

» Predictive Maintenance

Vorausschauende Wartung von Maschinen, um Ausfallzeiten niedrig zu halten. Das Verfahren wertet dafür laufend Messwerte und Daten von Sensoren in den Maschinen aus.

» Resilienz

Der Begriff stammt aus der Werkstoffphysik: Materialien, die nach Momenten extremer Spannung wieder zurück in den Ursprungszustand finden, gelten als resilient. Bei Unternehmen bezeichnet Resilienz die Fähigkeit, flexibel mit Krisen umzugehen, sensibel auf Warnzeichen für künftige Krisen zu reagieren und nach einer Krise schneller wieder handlungsfähig zu sein.

» Security Incident and Event Management System (SIEM)

Ein SIEM ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf die IT-Sicherheit: Meldungen und Logfiles verschiedener Systeme werden an zentraler Stelle gesammelt und ausgewertet, um verdächtige Ereignisse und Trends in Echtzeit zu erkennen.

» Security Operation Center (SOC)

Sicherheitsleitstelle einer Organisation für alle sicherheitsrelevanten IT-Services, die IT-Infrastruktur und Daten vor internen und externen Gefahren schützt.

» Single Point of Failure (SPOF)

Teil einer Lieferkette, der die Produktion zum Stillstand bringen oder die gesamte Lieferkette stark beeinträchtigen kann. Dabei kann es sich um eine Maschine oder eine IT-Komponente oder auch einen Techniker handeln, der die Systeme betreut.

» Use Case Factory

Zur Konfiguration eines SIEM verwendete Bedrohungsszenarien (Uses Cases). Die Factory bündelt alle denkbaren Fälle von IT-Angriffen und -Ausfällen.

Aktuelle Studien



Managementkompass Reality Check Digitalisierung

Ohne digitale Geschäftsmodelle und -prozesse werden Organisationen in Zukunft nicht überleben können. Oftmals wird jedoch im Zuge von Digitalisierungsinitiativen statt echter Disruption eher der Status quo optimiert. Ein Umdenken ist hier nötig. Grund genug, um die eigene Digitalisierung auf den Prüfstand zu stellen. Die Corona-Pandemie hat das Transformationstempo beschleunigt – auch bei den Wettbewerbern.

Managementkompass Cloud in Europa

Obwohl Cloud Computing die Sicherheit der Datenverarbeitung prinzipiell erhöht und auch – wie der Covid-19-Lockdown zeigt – zum Krisenschutz beiträgt, sind Sicherheitsbedenken für manche IT-Entscheider immer noch ein Hindernis auf dem Weg in die Cloud. Die europäische Initiative Gaia-X setzt hier an und verspricht Anwendern und Nutzern neue Möglichkeiten und mehr Datenschutz. Der Managementkompass zeigt, wie sich Cloud Computing heute nutzen lässt.



Branchenkompass Manufacturing

Befragung von 100 Führungskräften aus mittelständischen Industrieunternehmen in Deutschland zu ihren Erfahrungen und Plänen mit digitalen Services. Außerdem gibt es Experteninterviews mit Volker Ganz (KraussMaffei Technologies), Dr. Christian Schlögel und Daniel Szabo (Körper) sowie Tobias Rappers (Maschinenraum/Viessmann) über ihre praktischen Erfahrungen mit der digitalen Transformation. Die Chancen der deutschen Wirtschaft, im internationalen Digitalisierungswettbewerb aufzuholen, liegen in der Industrie und hier vor allem im Mittelstand.

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© April 2021

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

ISBN: 978-3-948353-30-8

Redaktion: Eric Czotscher, Georg Poltorak, Jacqueline Preußer
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Titelfoto: Romolo Tavani – stock.adobe.com

Druck und Verarbeitung:
Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG
Emsstraße 14, 65618 Selters

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-5219
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-948353-30-8



F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria