

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

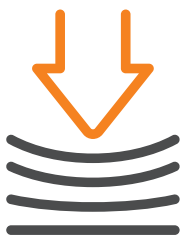
Impressum 35

EXECUTIVE SUMMARY

Erfolgreich unter Stress

Rasche Veränderungen und Ungewissheit prägen die Märkte, mehr Stabilität ist auch nicht in Sicht. Sowohl der technologische Fortschritt als auch kleine und große Krisen beeinflussen immer mehr die Grundstruktur von Wirtschaft und Verwaltung. Organisationen müssen deshalb resilienter werden, um den Wandel nicht nur abzufedern, sondern auch frühzeitig neue Chancen wahrzunehmen.

kurz & knapp



49 Prozent

der Unternehmen und Verwaltungen stimmen der These zu: „Die Krise

hat uns gezeigt, dass wir das Thema Widerstandsfähigkeit künftig verstärkt strategisch angehen müssen.“

Quelle: Potenzialanalyse „Resilienz“ (Sopra Steria), 2021

1. Mit Blick auf Ihre Organisation: Wie bewerten Sie deren Resilienz, und welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie? Krisen wie die Corona-Pandemie oder die globale Finanzkrise, aber auch disruptive Marktentwicklungen sind ein Lackmустest für die Anpassungsfähigkeit von Organisationen. Machen Sie eine Bestandsaufnahme: Wie gut kommen Sie durch die aktuelle Krise? Welche Veränderungen vollzieht Ihre Organisation gerade, und welche Chancen nutzt sie, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen?

Eine Bestandsaufnahme sollte auch die generelle Wandlungs- und Widerstandsfähigkeit der eigenen Organisation unter die Lupe nehmen. Dies gilt für Krisenszenarien ebenso wie für unerwartete technologische und politische Entwicklungen oder für die Veränderung der Kundenbedürfnisse. Hat Ihre Organisation die Fähigkeit und haben Ihre Mitarbeiter Freude daran, neue Arbeitsweisen auszuprobieren und bestehende Geschäftsmodelle zu hinterfragen und zu erneuern? Ein Blick in den Rückspiegel zeigt, wie sich Ihre Organisation in den vergangenen fünf bis zehn Jahren gewandelt hat. Stellen Sie diesem Wandel die Veränderungsgeschwindigkeit Ihrer Branche oder Ihres Arbeitsgebiets gegenüber. Hält Ihre Organisation mit oder ist sie gar ein Vorreiter?

2. Erarbeiten Sie einen Fahrplan mit einer Priorisierung von Zielen und Projekten, um die Schwachstellen Ihrer Organisation zu beseitigen. Berücksichtigen Sie dabei die Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Teamarbeit und agile Methoden unterstützen die Wandlungsfähigkeit. Beziehen Sie möglichst alle Mitarbeiter in den Change-Prozess ein, denn Transparenz erhöht die Resilienz einer Organisation.

Neuralgische Punkte in Organisationen können zum Beispiel die Kernprozesse, die Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern, die Lieferkette, die IT oder die Finanzen sein. Für eine objektive Bestandsaufnahme lohnt es sich, externe Experten zur Prüfung hinzuziehen.

Durch den Einsatz neuer digitaler Werkzeuge und Künstlicher Intelligenz (KI), durch Kostenflexibilisierung, Diversifizierung der Lieferkette oder die Vermeidung langer Lieferwege lassen sich Schwachpunkte beseitigen. Zielkonflikte – zum Beispiel die Kosten höherer Lagerbestände – sollten mit Blick auf die langfristige Unternehmensstrategie gelöst werden. Die Covid-19-Pandemie hat offenkundig gemacht, wie schädlich Lücken in den Lieferketten sein können.

3. Entwickeln oder aktualisieren Sie Ihre Strategie für das Krisenmanagement. Dazu gehört ein systematisches Business Continuity Management, das in Verbindung mit dem Risikomanagement hilft, Betriebsstörungen zu verkürzen oder gar zu vermeiden. In der Industrie sollte der Einsatz von Predictive Maintenance geprüft werden. Darüber hinaus ist ein dynamischer Schutz Ihrer IT-Systeme empfehlenswert.

Cyber-Angriffe haben während der Pandemie zugenommen, was auch mit der verstärkten Digitalisierung zusammenhängt. Gerade Krankenhäuser waren 2020 starken Angriffen ausgesetzt. Diese haben sich nach Angaben der Bundesregierung im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt.

Für eine Organisation bedeutet Cyber-Resilienz, die vollständige Sicht auf eine sich stetig verändernde Bedrohungslage, auf potenzielle Angriffsvektoren und auf eigene Schwachstellen zu haben. In hochdynamischen IT-Architekturen bieten traditionelle Sicherheitskonzepte allein nicht mehr genügend Schutz. Zur Sicherung der IT werden

eine digitale Unterstützung und agile Methoden – beispielsweise KI und Security DevOps – benötigt.

Um die Resilienz zu erhöhen, sollten regelmäßig IT-Sicherheitsübungen durchgeführt werden. Virtuelle Container können voneinander abgeschottete Systemumgebungen bereitstellen. In Kombination mit einem dynamischen Cloud-System lässt sich die Widerstandsfähigkeit von Anwendungen erhöhen.

4. Die Gesundheit und vor allem die psychische Resilienz Ihrer Mitarbeiter sind in Zeiten der Wissensökonomie von wachsender Bedeutung. HR und das betriebliche Gesundheitsmanagement sind gefordert, entsprechende Angebote zur Steigerung der persönlichen Resilienz zu entwickeln und innerbetrieblich dafür zu werben.

Führungskräfte und Mitarbeiter tragen erheblich zur Widerstandsfähigkeit und Flexibilität der eigenen Organisation bei. Das Wissen über die persönliche Resilienz in Stresssituationen und die Möglichkeiten, diese zu erhöhen, sind dabei sehr förderlich.

Menschen reagieren unterschiedlich auf psychische Belastungen, weil ihre seelische Resilienz unterschiedlich ist. Die Forschung hat eine Reihe von Erfolgsfaktoren für die persönliche Resilienz entdeckt und entsprechende Maßnahmen sowie Methoden erarbeitet. Wichtige Faktoren sind beispielsweise Ausgeglichenheit, Optimismus und Selbstwirksamkeit. Auch das soziale Umfeld spielt eine große Rolle.

Eine Organisation kann mit entsprechenden Angeboten bei ihren Mitarbeitern und Führungskräften punkten. Aus der Fülle von Möglichkeiten haben sich Yoga- und Entspannungskurse, Sport- und Gesundheitsangebote und gemeinschaftsstiftende Angebote wie Chor oder Orchester besonders bewährt. «

TREND

Resilient nicht nur gegen das Virus

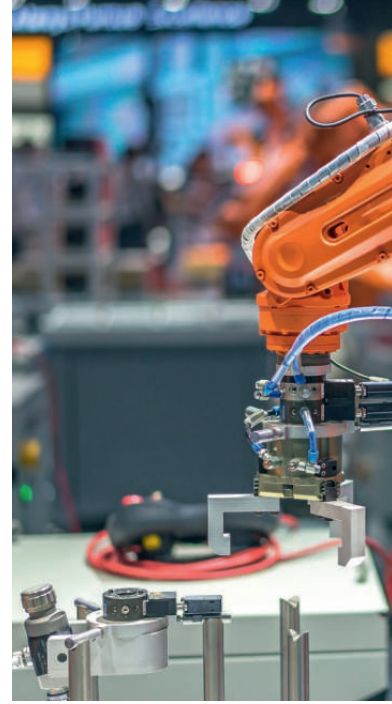
Wenn es noch eines Beweises bedurft hätte, wie wichtig resiliente Unternehmens- und Verwaltungsstrukturen sind, die Pandemie hat ihn geliefert. Es wurde auch deutlich, wo Widerstandsfähigkeit und Effizienz miteinander in Einklang stehen und wo sie sich eher widersprechen. Die übergeordnete Klammer Digitalisierung soll künftig beide synergetisch verbinden und stärken.

Die Auswirkungen von Covid-19 auf Wirtschaft und Gesellschaft sind noch nicht absehbar. Aber die Krise macht deutlich, welche Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit – kurz Resilienz – Unternehmen, Verwaltungen und Gesellschaft insgesamt besitzen. Der Anteil, den die Digitalisierung daran hat, ist genauso offensichtlich wie der der engagierten Führungskräfte und Mitarbeiter. Dabei stärkt die Digitalisierung nicht nur die Resilienz, sondern resiliente Unternehmen bewältigen auch disruptive technologische Entwicklungen leichter.

Die Krise als Chance

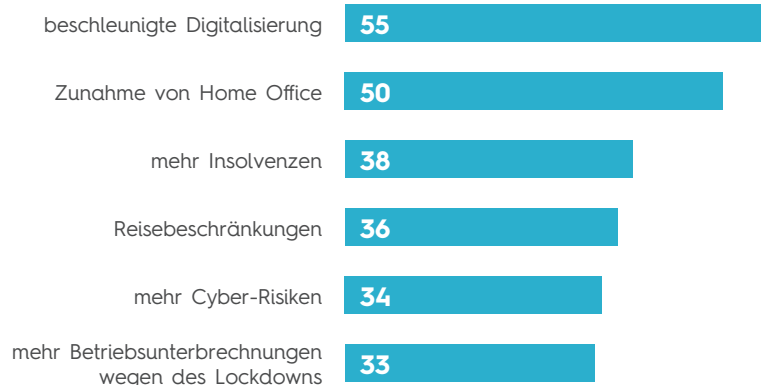
Der Blick zurück deckt zwar auch viele Schwachstellen auf, aber insgesamt herrschen in Wirtschaft und Verwaltung derzeit Optimismus und Gestaltungsfreude vor, wie die Befragung zur „Potenzialanalyse Resilienz“ von Sopra Steria zeigt (siehe Seite 8). Offensichtlich wissen viele Entscheider, in welche Richtung sie künftig steuern müssen und was es zu verbessern gilt. Die Hälfte der befragten Führungskräfte und Experten geht davon aus, dass ihre Organisationen gestärkt aus der Krise hervorgehen werden. Dies ist nicht nur auf digitale Werkzeuge, sondern auch auf kulturelle Veränderungen in Richtung Agilität zurückzuführen. Der Wandel hat sich oft spontan aus den aktuellen Notwendigkeiten heraus ergeben und überraschte sogar manche Führungskraft.

Die Studie „Resilienz-Check 2020“ von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Microsoft und GfK zeigt, dass 67 Prozent der Unternehmen neue Arbeitsweisen lernen mussten, um auf die Pandemie zu reagieren. 53 Prozent geben an, durch die Krise insgesamt flexibler geworden zu sein. Als wichtige Resilienzfaktoren nennen die Befragten klare Strategien, Prozesse und Aufgaben, flexible Mitarbeiter sowie eine agile IT.



Pandemie als Digitalisierungsturbo

Folgen der Pandemie, die Einfluss auf das eigene Unternehmen haben; in Prozent der Befragten; n = 2.769¹⁾



1) Maximal drei Nennungen möglich.

Quelle: „Allianz Risiko Barometer 2021“ (Allianz Global Corporate & Specialty), 2021



© THINK b - stock.adobe.com

„Optimismus und Gestaltungsfreude herrschen vor.“

Der Weg zu mehr Resilienz ist aber nicht nur mit Blick auf Pandemien wichtig, wie das „Allianz Risk Barometer 2021“ von Allianz Global Corporate & Specialty zeigt, für das 2.769 Risikomanager aus 92 Länder befragt wurden. Als Hauptrisiko sehen 41 Prozent der Befragten derzeit Betriebsunterbrechungen, gefolgt von Pandemien und Cyber-Angriffen mit je 40 Prozent, wobei sich die Risiken teils gegenseitig bedingen. Infolge der aktuellen Pandemie erwarten die Befragten eine beschleunigte Digitalisierung, aber auch mehr Insolvenzen und bleibende Reisebeschränkungen (siehe Grafik).

Digitalisierung stärkt Fertigung

Industrieunternehmen, die auf digitale Services setzen, scheinen besser durch die Krise zu kommen als solche, die nur klassisch fertigen. Digitale Services tragen zur Diversifizierung bei und bilden ein zweites Umsatzstandbein, wie die Studie „Branchenkompass Manufacturing 2020“ von F.A.Z.-Institut und Sopra Steria zeigt. Für 89 Prozent der befragten B2B- und B2C-Hersteller und -Zulieferer sichern ergänzende digitale Services die Umsatzstabilität ihres Unterneh-

Automatisierung und Digitalisierung erhalten durch die Pandemie einen Schub, gerade auch in der Industrie.

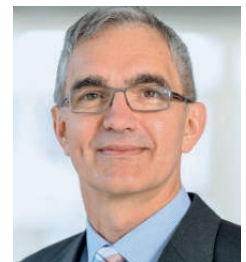
mens. Weitere 90 Prozent erwarten auch eine Steigerung der Profitabilität.

In Zeiten des Lockdowns gewährleisten automatisierte Prozesse die Lieferfähigkeit. Hersteller, denen Zulieferer aus Fernost weggebrochen sind oder die auf Leiharbeitskräfte aus Osteuropa verzichten müssen, können Lücken auch durch den Einsatz von Robotern schließen. Da viele produzierende Unternehmen bei der Digitalisierung noch am Anfang stehen, können sich Vorreiter als innovative Experten positionieren, die ihr Know-how anderen zu Verfügung stellen, wie das Beispiel des Metallverarbeiters Ellenberger zeigt (siehe Seite 19).

In der Pandemie erlebt die vorausschauende Wartung auf Basis von Sensoren und Algorithmen einen Aufschwung, und die Vorteile von Augmented Reality werden klar. Da im Lockdown der Zugang von Servicetechnikern erschwert ist, sind die eigenen Maschinenbetreuer gefordert, Anlagen mit Bordmitteln am Laufen zu halten. Dank digitaler Brillen mit Kamera und Live-Unterstützung von Experten aus der Ferne können sie auch komplizierte Wartungen selbst durchführen.

Verwaltung setzt auf Mitarbeiter

Auch die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltungen bekam durch Covid-19 einen Schub. Das Home Office wurde plötzlich Alltag. Allerdings wurden auch die Lücken der Digitalisierung von Verwaltungsservices für Bürger und Unternehmen umso deutlicher. Vielerorts fehlen die E-Akte und automatisierte Prozesse. Der öffentliche Sektor arbeitet mit Hochdruck daran, bei der Digitalisierung aufzuholen, und setzt vor allem auf die Flexibilität der Mitarbeiter. So sagen 88 Prozent der für den „Branchenkompass Public 2020“ von F.A.Z.-Institut und Sopra Steria befragten Verwaltungsentscheider, dass sie Innovationen durch die Beteiligung ihrer Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen vorantreiben wollen. 70 Prozent wollen den permanenten Wandel auch in ihren Leitbildern und Strategien verankern. «



Eric Czotscher
ist Leitender Redakteur
research im F.A.Z.-Institut.
eczotscher@faz-institut.de



Georg Poltorak
ist Redakteur research
im F.A.Z.-Institut.
g.poltorak@faz-institut.de

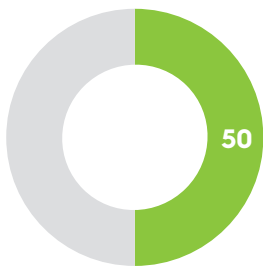
POTENZIALANALYSE

Neue Themen warten schon

Sopra Steria hat für die Potenzialanalyse „Resilienz“ 294 Entscheider und Experten aus den Branchen Finanzdienstleistungen, verarbeitendes Gewerbe, öffentliche Verwaltung und Versorger sowie Telekommunikation und Medien unter anderem dazu befragt, wie sie auf die Corona-Krise reagieren, wie sie die Resilienz ihrer Organisation einschätzen und welche Herausforderungen sie noch erwarten.

Optimismus bei jedem zweiten Entscheider

Zustimmung zu der Aussage: „Unsere Organisation wird gestärkt aus der Corona-Krise hervorgehen“; in Prozent der Befragten; n = 294.



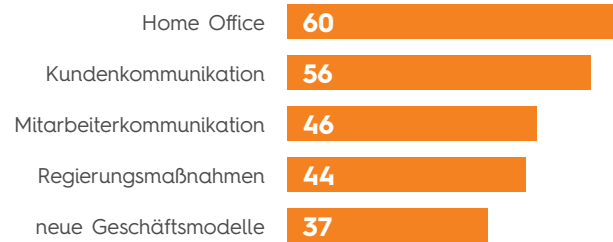
Branchen

- 57 verarbeitendes Gewerbe
- 49 öffentliche Verwaltungen und Versorger
- 45 Finanzdienstleister

Die Pandemie richtet großen Schaden an. Sie hat Unternehmen und Verwaltungen aber auch dazu gezwungen, sich zu verändern und neu aufzustellen. So geben 50 Prozent der Befragten an, dass ihre Organisation nach der Pandemie sogar besser dastehen könnte.

Viele Corona-Herausforderungen nach wie vor ungelöst

Herausforderungen der Corona-Krise, die für die eigene Organisation weiterhin akut sind; in Prozent der Befragten; n = 294



Unternehmen und Verwaltungen haben wegen der Pandemie noch zahlreiche Hausaufgaben zu erledigen. 60 Prozent der Befragten nennen Home Office und andere digitale Arbeitsweisen, 56 Prozent die Kommunikation mit Kunden und 46 Prozent die mit Mitarbeitern als akute Herausforderungen.

Auch nach Corona warten viele weitere Herausforderungen

Themen, für die die eigene Organisation Widerstandsfähigkeit über die Corona-Krise hinaus benötigt; in Prozent der Befragten; n = 294



Auch nach Corona wartet eine Fülle von Herausforderungen auf Unternehmen und Verwaltungen. An erster Stelle nennen die Befragten die Veränderung der Arbeitswelt durch neue Arbeits- und Organisationsformen, gefolgt von Cyber-Kriminalität.

THINK TANK

Im Team tragen alle zum Erfolg einer Unternehmung bei – das Vertrauen in die Fähigkeiten jedes Einzelnen ist dabei essenziell.



© mbbirdy/E+/Getty Images

Vertrauen ist die Basis

Organisationale Resilienz in der Krise bedeutet mehr als die Wiederherstellung des Status quo ante. Unternehmen und Verwaltungen sind gefordert, mit dem Wandel mitzugehen, sich weiterzuentwickeln und künftig Veränderungssignale frühzeitig wahrzunehmen. Eine Vertrauenskultur schafft dafür eine gute Basis.

Völlig unerwartet hat die Corona-Krise alle Unternehmen und Organisationen weltweit getroffen, einige komplett aus der Bahn geworfen, andere zu vorher undenkbbaren Veränderungen gezwungen und insgesamt alles auf den Kopf gestellt.

Die Krise wird uns noch lange begleiten, und umso wichtiger ist deshalb die Frage:

Was haben diejenigen Organisationen, die es einigermaßen glimpflich oder sogar gut durch die vergangenen Monate geschafft haben, anders gemacht? Worin genau besteht ihre Resilienz? Und wie können sie die Kraftanstrengungen aus der Corona-Krise nutzen, um damit eine positive Weiterentwicklung anzustoßen?

»

Der Begriff Resilienz kommt aus der Physik, wo er die Eigenschaft eines Körpers beschreibt, nach Verformung wieder in seine Ausgangslage zurückzugelangen. Zwei Eigenschaften, die dafür nötig sind – Stabilität und Flexibilität – brauchen auch Unternehmen, um mit Krisen gut umzugehen. Jedoch: Organisationale Resilienz bedeutet weit mehr als ein Zurück in die Ausgangslage. Organisationale Resilienz bedeutet

eine gezielte und zielführende Anpassung an Veränderungen, eine Weiterentwicklung nach Rückschlägen und eine Sensibilisierung für Signale, die auf künftige Veränderungen hinweisen, bevor diese sich zu Krisen entwickeln.

Stabil und flexibel

Die Balance zwischen den Polen Stabilität und Flexibilität zu halten ist eine Herausforderung. Ein Unternehmen braucht schließlich beides: Stabilität zum Beispiel bei den Lieferketten, um Produktion und Kundenversorgung aufrechtzuerhalten, auch wenn sich die Umstände ändern. Und Flexibilität in Hinblick auf unerwartete Ereignisse, um schnell und agil zu reagieren. Apropos Lieferketten: Vieles, was Organisationen resilient macht, sind tatsächlich Erkenntnisse aus dem Lieferkettenmanagement, die auf die ganze Organisation übertragen werden; zum Beispiel Redundanzen zu schaffen an wichtigen Stellen. Konkret waren im vergangenen Jahr diejenigen Unternehmen im Vorteil, die bereits eine funktionierende Infrastruktur für Home-Office-Arbeitsplätze hatten – aber auch die, deren Mitarbeiter sich in mehreren Unternehmensbereichen auskannten und ihre Aufgaben schnell umverteilen und an die neue Situation anpassen konnten.

Kontrolle abgeben

Durch den massenhaften Wechsel zu Home-Office-Arbeitsplätzen wurde auch deutlich, wie wichtig resiliente Führung ist. Sie zeichnet sich durch eine starke Vertrauenskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aus. Das Ringen um die Frage: „Home Office, ja oder nein?“ zeigt, dass immer noch viele Organisationen ihre Mitarbeiter nach Arbeitszeit beurteilen anstatt nach Ergebnissen. Sie konnten sich lange nicht entscheiden, die neue Arbeitsform einzuführen. Dabei erweist sich immer wieder, dass Menschen mehr Verantwortung übernehmen, je mehr Handlungsspielraum sie von ihren Vorgesetzten erhalten.

Das ist nicht immer einfach, weder für die Mitarbeiter, die teilweise schwierige Entscheidungen treffen müssen, noch für die Führungskräfte, die die Kontrolle abgeben müssen. Aber besonders in Krisenzeiten zahlt

„Die Corona-Krise bietet reichlich Möglichkeiten zum Lernen.“

Fünf Schritte zu mehr Resilienz

- 1 Prüfen Sie Ihre Organisationskultur, führen Sie Querschnittsworkshops mit besonders belasteten Abteilungen durch. So erhalten Sie erste Optimierungsansätze.
- 2 Gönnen Sie Ihren Führungsteams Auszeiten, um Retrospektiven und Bestandsaufnahmen durchzuführen sowie Veränderungsziele festzulegen.
- 3 Beteiligen Sie Mitarbeiter sowohl mit Teamentwicklungsmaßnahmen als auch mit Großgruppenworkshops am Wandel. Legen Sie im strategischen Dialog Maßnahmen zur Stärkung Ihres Unternehmens fest und fördern Sie die Selbstverantwortung der Mitarbeiter.
- 4 Nutzen Sie systematische Resilienztrainings für Führungskräfte, damit diese sich zunächst selbst stärken und so als Vorbild in der Organisation wirken können.
- 5 Ergänzen Sie die Maßnahmen durch Coachings, um Belastungen abzupuffern, damit Führungskräfte und Mitarbeiter kraftvoll und leistungsstark durch die Krise kommen.

es sich für Organisationen aus, wenn Mitarbeiter schnell und eigenverantwortlich auf Gefahrensignale reagieren. Bei welchem Hotline-Mitarbeiter würden Sie sich als Kunde besser aufgehoben fühlen: Bei dem, der Ihr versehentlich gesperrtes Konto mit Ihren Angaben gleich wieder entsperren kann? Oder bei dem, der dafür erst Ihre schriftliche Anforderung braucht sowie die Erlaubnis seines Vorgesetzten?

Das Herz der Organisation

Es ist eine Kulturfrage, ob Organisationen gut durch die Krise kommen. Neben dem Vertrauen gehören dazu gemeinsame Werte, die Orientierung geben, und der offene Umgang mit Fehlern, die als Chance zur Weiterentwicklung erkannt werden. Mit allem, was sie mit sich gebracht hat, bietet die Corona-Krise reichlich Möglichkeiten zum Lernen. Jetzt ist die ideale Gelegenheit zu prüfen, welche Arbeitsprozesse sich in den vergangenen Monaten geändert haben und was davon beibehalten werden soll – auch weil es besser funktioniert als vorher. In vielen Organisationen wurde die Arbeit auf das Nötigste heruntergefahren. Daraus kann sich die Reflexion entwickeln: Was war dieses Nötigste? Was macht wirklich den Kern unseres Unternehmens oder unserer Verwaltung aus, der auf jeden Fall weiter funktionieren muss? Und was gibt es alles darumherum, das wir in Zukunft nicht mehr machen wollen, um uns auf dieses Kerngeschäft konzentrieren können?

Die Krise kann damit ein Startpunkt für die Weiterentwicklung sein. Aber wir dürfen nicht unterschätzen, dass es Zeit braucht, die Krise zu verarbeiten. Bei vielen Menschen haben sich im vergangenen Jahr Frustrationen und Erfahrungen des Scheiterns angestaut. Für die meisten kommen hohe private Belastungen hinzu. Es muss auch im beruflichen Kontext möglich sein, solche Erfahrungen auszutauschen, Emotionen Raum zu geben und sie so gemeinsam

„Erkenntnisse aus dem Lieferkettenmanagement können auf die ganze Organisation übertragen werden.“

als Unternehmensteam zu verarbeiten. Wenn das geschieht, können Krisenerfahrungen Energie freisetzen, um Neues anzugehen und Veränderungen, die noch auf uns zukommen, kraftvoll zu bewältigen.

Schritte zu mehr organisationaler Resilienz

Keine Frage, um die Organisationskultur zu ändern, ist es mit einigen Tipps und Ideen nicht getan. Alle Mitglieder einer Organisation sollten dafür mit im Boot sein, und die klare Unterstützung der Geschäftsleitung ist unabdingbar. Nützliche Richtungsweiser sind die neun Handlungsfelder, die in der ISO-Norm 22316 zu Sicherheit und organisationaler Resilienz 2017 beschrieben wurden. Wenn Sie damit starten wollen, organisationale Resilienz in Ihrem Unternehmen zu entwickeln, empfehle ich das 5-Schritte-Programm in der Infobox auf Seite 10, das alle diese Handlungsfelder berücksichtigt.

Was bei alledem eine geringere Rolle spielt, als man denken könnte, ist der Stand der Technologien im Unternehmen. Ja, Redundanzen in bestimmten Systemen sind, wie angesprochen, ein wichtiger Aspekt für organisationale Resilienz; auch braucht es technisch unterstützte Wissensmanagementsysteme, die den Mitarbeitern selbständiges Arbeiten ermöglichen. Die Basis für all das ist und bleibt aber eine Kultur des Vertrauens, die den Menschen im Unternehmen Stabilität gibt. Darauf sollten sie sich verlassen können. So bekommen sie mehr Flexibilität in ihrem Handeln im Vertrauen darauf, dass sie dafür im Unternehmen einen Rückhalt haben.



© Ingo Förtsch

Prof. Dr. Jutta Heller ist systemische Beraterin für individuelle und organisationale Resilienz und war Professorin für Training & Business Coaching an der Hochschule für angewandtes Management.

managementkompass@faz-institut.de

„Wir dürfen nicht unterschätzen, dass es Zeit braucht, die Krise zu verarbeiten.“

PRAXIS

Fraport kann auch agil

Der Luftverkehr wurde von der Pandemie besonders hart getroffen. Doch die Fraport AG hat auf eine staatliche Rettung verzichtet und sich selbst zusätzliche Liquidität am Kapitalmarkt verschafft. CFO Dr. Matthias Zieschang setzte in der Krise auf eine klare Diagnose und eine radikale Therapie, wie er im Interview erläutert.

Herr Dr. Zieschang, das Flughafen-geschäft war jahrzehntelang durch Wachstum, geringe Volatilität und nachlaufende Investitionen in die Infrastruktur geprägt. Doch im März 2020 hat Fraport quasi über Nacht sein Geschäftsmodell verloren, als die Zahl der Passagiere um 98 Prozent einbrach. Wie haben Sie gegengesteuert?

Als der Großteil unserer Einnahmen plötzlich wegbrach, war uns klar: Wir wollten aus eigener Kraft am Leben bleiben und eine Insolvenz oder einen Bail-out durch den Staat unter allen Umständen vermeiden. Dafür mussten wir unsere Liquidität rasch erhöhen. Denn ein Flughafen, der kaum Einnahmen hat, verbrennt Tag für Tag Geld. Da wir mit 1,7 Milliarden Euro Liquiditätsreserven in das Jahr 2020 gestartet waren, was fast der Hälfte unseres Jahresumsatzes entsprach, hatten wir eine sehr gute Ausgangsbasis. Unser Plan war es, diesen Betrag innerhalb eines Monats ab Krisenausbruch um 1 Milliarde Euro aufzustocken, solange die Banken noch voll arbeitsfähig, das heißt, noch nicht komplett im Home Office waren. Dies ist uns gelungen. Mittlerweile haben wir einen Bestand von 3,1 Milliarden Euro und nehmen permanent weitere Mittel am Kapitalmarkt auf.

Ein Monat für 1 Milliarde Euro Kredite trotz Pandemie und Lockdown: Wie haben Sie und die Banken das gemeinsam gestemmt?
Der Finanzbereich hat quasi rund um die Uhr mit Hochdruck daran



Dr. Matthias Zieschang ist CFO der Fraport AG. Das Magazin FINANCE zeichnete ihn wegen seines Krisenmanagements 2020 als „CFO des Jahres“ aus.

© Fraport AG, Sabine Eder

„Unser Geschäftsmodell muss variabler werden.“

gearbeitet. Unsere Büros gehörten zu den wenigen am Flughafen, in denen auch während des harten Lockdowns im Frühjahr 2020 Licht brannte. Wegen der erforderlichen Abstimmungsprozesse und Unterschriften mussten die meisten vor Ort sein – natürlich mit Maske und Sicherheitsabstand. Die Banken selbst waren zum großen Teil im Home Office, aber technisch noch nicht in der Lage, alle Prozesse remote abzuwickeln. Da schnelles Handeln erforderlich war, wurde viel improvisiert. Die Banken, mit denen wir seit Jahren enge Beziehungen pflegen, waren sehr kooperativ und haben für uns prozessuale Bypässe

gelegt, um schneller ans Ziel zu kommen. Es war ein Geschäft auf Zuruf, bei dem es auf hohes gegenseitiges Vertrauen ankam. Rein mit den Standardabläufen hätte das nicht funktioniert.

Aber auch auf der Kostenseite mussten Sie etwas bewegen. Wie konnten Sie Mitarbeiter und Betriebsrat dafür gewinnen?

Da wir kaum noch Einnahmen hatten, mussten wir kurzfristig und mit allen Mitteln unsere Ausgaben drastisch herunterfahren. Rund 70 Prozent unserer Kosten sind Personalaufwendungen. Letztlich kam uns das historische Ausmaß dieser Krise entgegen. Die Situation war so massiv und bedrohlich, dass alle mitgezogen haben und wir uns schnell einig waren: Wir brauchen eine Radikalkur und müssen sofort loslegen. Noch im März hatten wir



©Fraport AG

Da der Flugverkehr stark zurückgegangen ist, wurden am Frankfurter Flughafen viele Maschinen eingemottet.

ein umfassendes Kurzarbeitspaket vereinbart, so dass schon im April 80 Prozent der Mitarbeiter in Kurzarbeit waren. Gleichzeitig wurden innerhalb weniger Wochen die Materialaufwendungen auf das absolute Minimum heruntergefahren. Das Frachtgeschäft lief weiter. Als europäische Drehscheibe spielen wir eine zentrale Rolle bei der Versorgung mit lebenswichtigen und medizinischen Gütern. Auch während des harten Lockdowns 2020 hatten wir deshalb den Flughafen offen gehalten, obwohl es ökonomisch sinnvoller gewesen wäre, ihn zu schließen.

Fraport zeigte eine hohe Widerstandskraft. Ist Resilienz eine Zielgröße der Unternehmensführung?

Vor Corona nein, heute ja. In unserer Branche steht immer das Thema Sicherheit ganz oben. Es dürfen keine Unfälle passieren. Fliegen ist die sicherste Form der Fortbewegung, und das muss so bleiben. Im Management führt dies zu einer eher bedächtigen Vorgehensweise, denn jede Veränderung bedeutet potenziell ein gewisses Risiko. Deshalb ist unsere DNA von Verlässlichkeit und Konstanz geprägt. Doch mit Covid-19 waren vor allem Flexibilität und Schnelligkeit gefordert – nicht nur in den Prozessen am Flughafen,

sondern auch, um das Unternehmen wirtschaftlich am Leben zu erhalten. Früher waren dies nicht gerade die Tugenden, die Flughäfen ausgezeichnet haben. In dieser Krise haben wir jedoch extrem schnell reagiert. Mit Blick auf die Zukunft lässt sich aber schon heute sagen: Alle Luftverkehrsunternehmen müssen ihr Geschäftsmodell anpassen und ihre Kostenvariabilität weiter erhöhen, um bei einer erneuten Krise dieses Ausmaßes noch flexibler reagieren zu können.

Wie haben Sie es in der Krise geschafft, so schnell auf Agilität umzuschalten?

In einer existenziellen Krise wie dieser müssen Sie alte Vorgehensweisen über Bord werfen und den Mut zum schnellen Handeln haben, sonst gehen Sie unter. Statt wie im Normalgeschäft lange Schleifen zu drehen und auf Konsens hinzuarbeiten, geht es darum, schnell einen klaren Plan zu entwickeln und diesen durchzusetzen. Entscheidungen müssen kaskadenförmig umgesetzt werden. Das müssen Sie Ihrer Mannschaft natürlich auch erklären, damit alles nachvollziehbar ist. Die Voraussetzungen dafür sind eine konsistente Strategie und eindeutige Maßnahmen. Sie dürfen auch nicht selbst zweifeln. Ferner braucht man

Führungskräfte, die fähig sind, das Ruder herumzureißen und die Maßnahmen mit Herz mitzutragen. In solch einer nie dagewesenen Krisensituation müssen wenige Personen die komplette Verantwortung tragen, schnelle Entscheidungen treffen und die Maßnahmen präzise und ohne Zeitverlust umsetzen. Der Unternehmensleitung obliegt es, diejenigen Führungskräfte zu identifizieren, die den Krisenmodus beherrschen; sonst funktioniert es nicht.

Kann die Digitalisierung eine Rolle dabei spielen, Fraport gegen Krisen noch resilienter zu machen?

Die Digitalisierung wird bestimmt eine größere Rolle spielen, aber sie ist kein Selbstzweck, das heißt, die Digitalisierung muss sich rechnen. Ich sehe vor allem drei Felder: Digitalisierung kann uns erstens dabei unterstützen, noch sicherer zu werden. Zweitens kann sie unsere Produktivität und Flexibilität erhöhen, indem Personal- und Materialkosten weiter gesenkt oder variabler werden. Außerdem können wir auf der Umsatzseite profitieren. Ich denke vor allem an das Non-Aviation-Geschäft, also Retail, Werbung, Immobilien und Services. Wir wollen kein zweites Amazon werden, aber ich sehe in der Plattformökonomie interessante Nischen für uns.

Wie ist Ihre Prognose: Wann geht es mit dem eigentlichen Flughafen-geschäft wieder richtig los in Frankfurt?

Wir rechnen damit, dass in Europa trotz Verzögerungen bis Ende des Jahres eine Impfquote von 70 Prozent und damit weitgehend eine Herdenimmunität erreicht wird. 2022 dürften dann wieder richtig viele Menschen, insbesondere im Bereich Privatreisende, fliegen. Nach unserer konservativen Schätzung sollten wir 2025/26 wieder rund 70 Millionen Passagiere und damit das Niveau von 2019 erreichen. «

Das Interview führte Eric Czotscher.

THINK TANK

Lieferkette neu denken

Das Worst-Case-Szenario unterbrochener Lieferketten zu vermeiden ist auch eine Aufgabe für das Risikomanagement.

© sewcream - stock.adobe.com

Die Covid-19-Pandemie hat die Bedeutung von Zulieferern für Unternehmen klargemacht. Aus der Krise lernen heißt deshalb auch, die eigene Lieferkette auf den Prüfstand zu stellen. Künftig sollten nicht nur Einkaufspreise, sondern auch das Beschaffungsrisiko und – auch mit Blick auf das geplante Lieferkettengesetz – der Schutz der Menschenrechte stärker berücksichtigt werden. Der Aufbau resilienter Lieferantenbeziehungen wird damit zur strategischen Managementaufgabe.

Wenn wegen einer Pandemie weltweit Fabriken geschlossen und Transportwege unterbrochen werden, steigen die Preise, und Lieferquellen müssen neu erschlossen werden. Die aktuelle Krise zeigt, dass es bei der Beschaffung nicht nur um kurzfristige Preisoptimierung gehen sollte, sondern auch um eine Risikosteuerung und um vertrauensvolle Beziehungen.

Risikomanagement auch im Einkauf

Unsere arbeitsteilige Welt hatte lange verdrängt, was doch offensichtlich ist: Jeder Einkauf ist auch ein Risiko. Wir beschaffen zu viel oder zu wenig, zu teuer oder zu billig, das Richtige oder das Falsche. Abgesehen von Währungsrisiken werden Beschaffungs- und Vorratsrisiken bislang aber kaum im Finanzbereich von Unternehmen abgebildet.

Das klassische „Dual Sourcing“ reicht nicht aus, um unerwartete Beschaffungsrisiken wie einen Lockdown abzufedern. Beim Dual Sourcing bestimmen Firmen neben ihren Hauptlieferanten eine zweite Bezugsquelle, um für Engpässe gerüstet zu sein. Der Aufwand dafür ist nicht gering: Schließlich wird eine Lieferantenbeurteilung benötigt, die nicht nur Bonität, Qualität, Preise und Leistungen umfasst, sondern auch weiche Aspekte wie die Managementqualität und die Werteorientierung eines Lieferanten. Ein spontaner Wechsel von einem Anbieter zum nächsten ist meist nur in Ausnahmefällen möglich.

Ethik der Lieferkette in die Produktentwicklung mit einplanen

Neu ist, dass manche Unternehmen die Beschaffung als echte Managementaufgabe betrachten. Gemeint ist damit nicht nur das Risikomanagement für die Beschaffung, sondern auch die Frage nach der Ethik der Lieferkette. Die Maßstäbe, die ein Unternehmen an seine eigene Nachhaltigkeit, Fairness und Transparenz stellt, sollte es auch an seine Lieferanten stellen. Das von der Bundesregierung geplante Lieferkettengesetz stellt den Schutz der Menschenrechte in den Vordergrund und sieht bei Verstößen Bußgelder vor.

„Ethics by Design“, also die Berücksichtigung ethischer Kriterien schon bei der Produktplanung, steht derzeit vor allem bei der Entwicklung von Programmen für Künstliche Intelligenz im Fokus. Das Prinzip lässt sich auch auf die Lieferkette übertragen, um in bestimmten Fällen den CO₂-Abdruck der Vorprodukte zu reduzieren und das Risiko

von Kinderarbeit, fehlender Arbeitssicherheit und von Umweltschäden zu minimieren.

In vielen Unternehmen sind Einkauf und operative Beschaffung reine Routineprozesse. Die Einkaufsleiter werden vor allem am günstigsten Preis gemessen. Doch in einer Welt, die den Weg von einer zerstörerischen zu einer lebensfreundlichen, sozial- und umweltverträglichen Form des Wirtschaftens sucht, wird Beschaffung zur Top-Management-Aufgabe. So wie es eine „Good Manufacturing Practice“ und ein Qualitätsmanagement in der Produktion gibt, so benötigen wir eine „Good Purchasing Practice“ in der Beschaffung. Der strategische Wert eines guten Managements von Lieferketten wird heute aber noch zu selten wahrgenommen.

Beschaffung als Teil der Unternehmensethik

Strategischer Einkauf ist mehr als Materialgruppenmanagement, Einkaufsbündelung, Reduktion der Lieferantenvielfalt und die Jagd nach dem besten Preis. Und es geht auch nicht nur um digitale Auktionen und digitale Bestellpunktoptimierung. Der Einkauf kann zum Bestandteil ethischer Unternehmenskommunikation werden, wenn eine Firma auskunftsfähig ist bezüglich der Kriterien, mit denen sie Ressourcen beschafft und verwendet. Werteorientierung in der Beschaffung trägt zu unternehmerischer Glaubwürdigkeit und Resilienz bei.

Beschaffungsrisiken sind nicht nur eine Angelegenheit der Einkaufsabteilung. Sie müssen vielmehr von der Geschäftsführung mitgetragen werden, etwa dann, wenn Vorräte anlegt werden, weil mit einer Verknappung von Waren zu rechnen ist. Gleiches gilt, wenn teurer eingekauft wird, um die Umwelt- und Sozialstandards der Vorlieferanten zu beachten. Finanzielle Deltas lassen sich durchaus berechnen. Sie sollten dann aber als Teil des Risikomanagements im Finanzbereich berücksichtigt werden.

Allerdings braucht das Wertemanagement in Lieferketten Zeit. Dahinter steht ein mühsamer Dialogprozess. Es geht um ethische Mindeststandards, um Kommunikation und konkrete Maßnahmen. Lieferbeziehungen von Unternehmen sind Teil des gesellschaftlichen Wertbeitrags. Der Aufwand lohnt sich: Die Investition in gute Beziehungen zahlt sich aus, nicht nur auf der Ebene von Lieferketten, sondern auch mit Blick auf die Anerkennung eines echten, auch ethisch qualifizierten Mehrwerts von Unternehmen in der Gesellschaft. «

„Wir benötigen eine Good Purchasing Practice.“



© Hemel

Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel

ist Direktor des Weltethos-Instituts und Bundesvorsitzender des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU).
managementkompass@faz-institut.de

PRAXIS

Verwaltungen sind digitaler als gedacht



Die Pandemiesituation hat gezeigt, dass die deutschen Verwaltungen auch in Krisensituationen resilient und handlungsfähig sind. Die Digitalisierung hat daran einen großen Anteil. Denn allen Unkenrufen zum Trotz hat der öffentliche Sektor in den vergangenen Jahren massiv digitalisiert.

Die Bürokratie in Deutschland wird seit Jahrzehnten viel gescholten, aber auch weltweit beneidet. Grundsätzliche Rechtssicherheit von Bürgerinnen und Bürgern trifft auf ein strukturiertes, manchmal kleinteiliges Verwaltungshandeln. Das eine ist für das andere Voraussetzung. Manchmal leidet darunter vielleicht die Entscheidungsfreude. Fakt ist aber: Die Pandemiesituation, ausgelöst durch das Coronavirus, hat ein grelles Licht auf die Zahnräder des Verwaltungs-

handelns geworfen. Und was kam zutage? – Der öffentliche Dienst hat entgegen aller Kritik und zum Erstaunen vieler in den vergangenen Jahren umfangreich digitalisiert.

Home Office und digitale Services

Ein Beispiel dafür ist der relativ hohe Anteil der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, die im Lockdown von zu Hause aus arbeiten können, wobei es hier von Behörde zu Behörde auch spürbare Unterschiede gibt. Vor Corona waren Home Office und mobiles Arbeiten meist den Teilzeit- und Führungskräften vorbehalten. Nun können etwa in Bayern laut einer Umfrage des Bayerischen Beamtenbunds knapp 66 Prozent der Beschäftigten im Home Office arbeiten. Und der Deutsche Beamtenbund hat herausgefunden, dass bis Ende 2020 auf Bundesebene 67 Prozent der Beschäftigten dauerhaft ins Home Office wechseln konnten, während es auf Landesebene 55 und auf kommunaler Ebene 37 Prozent waren. Die IT-Infrastruktur und die digitalen Services



Beispiel Düsseldorf: Urkunden aus dem Geburten-, Ehe-, Lebenspartnerschafts- und Sterberegister können Bürgerinnen und Bürger bequem von zu Hause aus online beantragen. Die Dokumente werden dann per Post zugeschickt.

© comarcrowe - stock.adobe.com

der Verwaltungen haben den Stresstest also gut bestanden.

Auch die Präsenzplicht von Bürgerinnen und Bürgern im Amt wurde weitgehend über Nacht ausgeräumt, und die Online-Terminvergabe funktioniert. In Berlin ist die Kfz-Zulassung, -Umschreibung und -Außerbetriebsetzung vollständig von zu Hause aus möglich. In Düsseldorf können Urkunden aus dem Geburten-, Ehe-, Lebenspartnerschafts- und Sterberegister online beantragt werden.

Mittlerweile wurde auch die medienbruchfreie Verarbeitung elektronischer Rechnungen öffentlicher Auftragnehmer nach einheitlichen Standards in allen Behörden und Verwaltungen eingeführt. Und immer mehr Behörden arbeiten mit digitalen Startups zusammen. Die #govtech-Landschaft in Deutschland wird immer breiter.

Frucht vieler Projekte

Die seit Jahren laufenden Anstrengungen zur Digitalisierung in den Behörden haben Früchte getragen. Flächendeckendes Home

Office wäre ohne E-Akte oder E-Scannen nur sehr eingeschränkt möglich. Die IT-Konsolidierung ist zwar noch lange nicht abgeschlossen, aber eine Skalierbarkeit der Systeme konnte dennoch bedarfsgerecht sichergestellt werden.

Dabei bedeutet die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung nicht nur, dass der Einsatz von Computern intensiviert wird oder die Steuererklärung elektronisch übermittelt werden kann. Es geht auch um die Adaption von Konzepten und Modellen moderner Arbeitswelten in das Verwaltungshandeln. Erfolgreiche Beispiele sind hier die kooperative und iterative Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen, internen und externen Nutzern und der IT einer Behörde zur Gestaltung digitaler Serviceangebote für Bürgerinnen und Bürger und zur Modernisierung elektronischer Fachverfahren.

„Überall im Land gibt es digitale Lösungsbausteine.“

»

Mit dem elektronischen Personalausweis können Verwaltungsvorgänge, Behördengänge, geschäftliche Vorgänge oder auch das digitale Signieren von Dokumenten online erledigt werden.

Überall im Land gibt es digitale Lösungsbausteine, die jetzt – ganz in föderaler Tradition – zusammengefügt werden. Der elektronische Personalausweis ist plötzlich gefragt. Die Kooperation von Bund, Ländern und Kommunen zur Entwicklung von Leistungen und Designmustern nach dem Onlinezugangsgesetz (OZG) ist in Fahrt gekommen. So stellt Baden-Württemberg seinen Kommunen bereits fünf zentrale Services bereit, die sie nutzen können, sofern sie wollen. Dazu gehören: Hunde anmelden, Plakatierungserlaubnis beantragen, Meldebescheinigung beantragen, Wohnungsgeberbescheinigung ausstellen, ins Ausland abmelden. Mit Stand November 2020 waren in Deutschland insgesamt 315 von 575 geplanten OZG-Leistungen verfügbar. Aktuell befinden sich 105 weitere Leistungen in der Umsetzung.

Verwaltung zeigt sich resilient

Es entsteht der Eindruck, dass der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in den vergangenen Jahren nur der ultimative Handlungsdruck zur finalen Umsetzung gefehlt hat. Jetzt hat die Pandemie die hohe (digitale) Resilienz des öffentlichen Sektors deutlich gemacht.

Der Begriff Resilienz bezeichnet in der Soziologie die Fähigkeit von Gesellschaften, externe Störungen zu verkraften, ohne dass sich ihre wesentlichen Systemfunktionen ändern. Nach dieser Definition sind zwei Faktoren Voraussetzung für eine resiliente Organisation:

- » Eine externe Störung muss auch als solche von der Organisation erkannt werden.
- » Die Organisation darf ihren Wesenszweck nicht durch die Störung verändern.

Insgesamt erfüllen die deutschen Verwaltungen beide Voraussetzungen.

Weitere Anstrengungen sind nötig

Trotz alledem sollte nicht vergessen werden, dass noch eine weite Wegstrecke in Richtung Digitalisierung vor den Verwaltungsbehörden liegt. Ein digital transformierter Staat ist heute entscheidend für den Schutz demo-



©mhp - stock.adobe.com

kratischer Werte. Er ist allerdings auch digital angreifbar – sei es durch Fake News oder durch Cyber-Angriffe anderer Staaten.

Der Staat braucht die Digitalisierung für seine Wettbewerbsfähigkeit. So gewinnt die digitale Souveränität als Standortfaktor an Bedeutung, gerade auch im Wettbewerb zwischen den Staaten. Der Staat muss dafür passende technische Lösungen anbieten.

Aber auch im Inneren stehen öffentliche Verwaltungen in einem Wettbewerb, und zwar mit anderen Arbeitgebern. Gut die Hälfte der Verwaltungsentscheider gestaltet Mitarbeitergewinnung und -entwicklung nach dem Prinzip Wettbewerbsfähigkeit, wie eine aktuelle Befragung im Rahmen der Kampagne „What’s your Edge“ von Sopra Steria zeigt.

Die Ansprüche von Bürgerinnen und Bürgern an die Wandlungsfähigkeit des Staates sind gewachsen. Bei der Gestaltung öffentlicher Leistungen sollte heute auch geprüft werden, wie sie aktiv am Verwaltungsprozess beteiligt werden können. Nach dem Minimal-Government-Ansatz sollte nicht mehr der Antragssteller, sondern der Leistungsempfänger im Mittelpunkt stehen.

Der Abbau von Hürden in der digitalen Kommunikation mit Behörden unterstützt die Inklusion und Partizipation. Um diesen Anspruch einzulösen, sollte die Behördenorganisationen nach modernen Designprinzipien transformiert werden, ohne die klassische Organisation ganz aufzugeben. Es geht um eine optimale Parallelität beider Ansätze im Rahmen einer Merged Bimodal Organization (MBO), die das Beste beider Welten verbindet. Zu viel Hierarchie fesselt die Energie.

„Zu viel Hierarchie fesselt die Energie.“



Ron de Jonge
ist Operating Officer
Public Sector
bei Sopra Steria.
ronald.dejonge@
soprasteria.com

«

PRAXIS

Diversifizieren durch Digitalisieren

Wie kleine Unternehmen mit neuen Geschäftsmodellen resilienter werden, zeigt der Kaiserslauterer Metallverarbeiter Ellenberger GmbH & Co. KG. Das Unternehmen war 2020 nicht nur von Einbußen wegen Corona, sondern auch vom Dieselskandal betroffen, wie Geschäftsführer Kai Ellenberger im Interview betont.



© Ellenberger

Kai Ellenberger
ist Geschäftsführer
der Ellenberger
GmbH & Co. KG.

„Wir werden stärker auf neue Geschäftsmodelle wie Pay per Use setzen.“

Herr Ellenberger, wie hat Ihr Unternehmen das Jahr 2020 erlebt?

Ende 2019 war der Ausblick hervorragend, doch 2020 startete mit einer Hiobsbotschaft. Wegen der Dieselskrise verloren wir den Auftrag für bearbeitete Gussteile für einen Dieselmotor, dessen Produktion eingestellt wurde. Dann kam Corona. Wir haben schnell ein Hygienekonzept aufgestellt und konnten es aufgrund des guten Zusammenhalts in der Belegschaft problemlos umsetzen. Home Office ist bei uns nur für wenige Arbeitsplätze möglich. So haben wir zunächst in drei Schichten weiterproduziert, bis erste Kunden Aufträge verschoben und im Laufe des Jahres auch Bestellungen storniert wurden.

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, als klar wurde, dass Sie ohne Einbußen nicht durch das Jahr kommen werden?

In einem Führungskreistreffen Ende April haben wir uns auf eine Reihe von Maßnahmen geeinigt. Dazu gehörten Einsparungen bei den Personalkosten durch Kurzarbeit sowie Einsparungen bei Tilgungen und Zinsen durch neue Vereinbarungen mit unseren Banken. Die Kreditinstitute waren sehr entgegenkommend. Die Kurzarbeit hat uns geholfen, unsere guten Fachkräfte weiter beschäftigen zu können.

Wir wollten die Krise aber auch nutzen, um uns zukunftsfähiger aufzustellen. So setzten wir freie Kapazitäten ein, um neue Kunden zu gewinnen, vor allem aber um unsere Mitarbeiter aus der Serienzerspannung fortzubilden, zum Beispiel in Programmierkursen für Messmaschinen und in Weiterbildungen als Roboterbetreuer. Damit hielten wir die Motivation in der Belegschaft hoch. Darüber hinaus forcierten wir die Digitalisierung und die Erschließung neuer Geschäftsmodelle.

Welche Automatisierungsprozesse verwenden Sie in der Produktion?

Zum einen setzen wir Roboter in der Serienzerspannung ein, wenn wir die Rohteile bearbeiten. Roboter bestücken die Maschinen und übernehmen Nebenarbeiten wie das Entgraten und Säubern sowie das Handling schwerer Teile. Dafür programmieren wir die Roboter selbst. Zum anderen bieten wir Automatisierungslösungen für »

Drittkunden an und bauen damit auf unsere Programmier- und Handling-Erfahrung auf. Oft sind es ganz einfache Roboterlösungen, die kleinen und mittleren Unternehmen hohe Produktivitätsgewinne bescheren.

Wie gehen Sie bei Automatisierungsprojekten vor?

In der Erstberatung – meist als Workshop – suchen wir gemeinsam mit dem Kunden nach Prozessen, die einen hohen Arbeitsaufwand erfordern und bei denen die Automatisierung schnell umsetzbar ist. Oft handelt es sich um anstrengende manuelle Handling-Prozesse.

Mit welchem Geschäftsmodell verkaufen Sie Ihre Expertise?

Bisher verkaufen wir die Roboteranlage inklusive Programmierung plus Wartungs- und Servicevertrag. Künftig werden wir aber stärker auf neue Geschäftsmodelle wie Pay per Use setzen, bei denen die Anfangsinvestition für den Kunden gering ist, wir dann aber pro verarbeitetem Teil bezahlt werden. Auf Dauer lohnen sich diese Mikrogebühren mehr als der einmalige Verkauf einer Anlage.

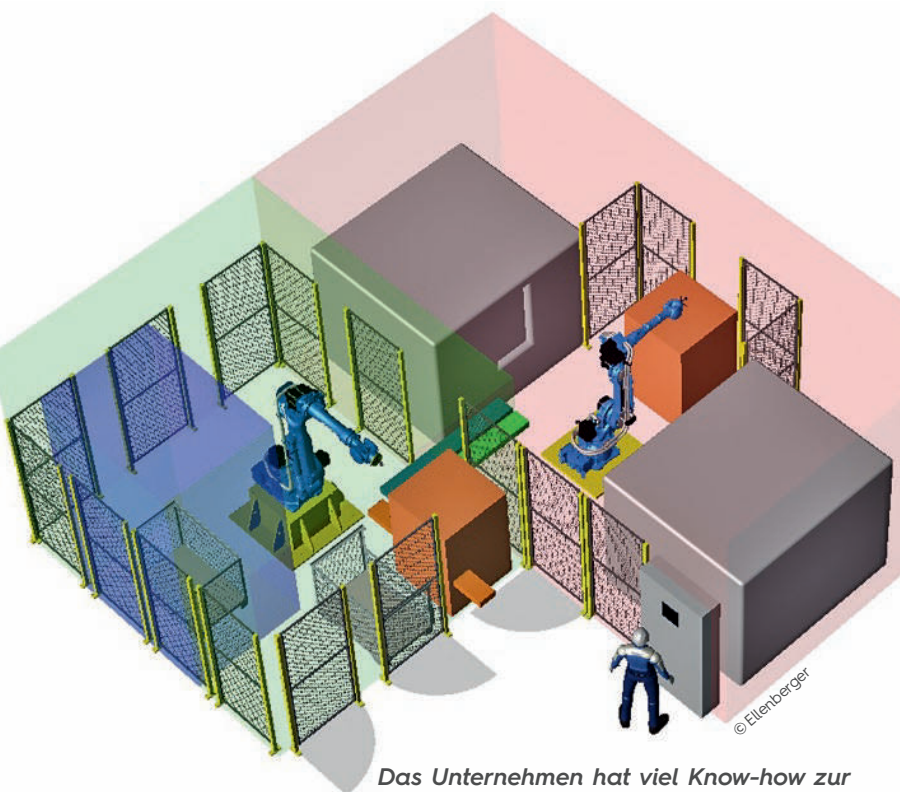
Bieten Sie auch Predictive Maintenance und ähnliche Services auf Basis von Maschinendaten an?

Ja, der Roboteranbieter selbst bietet das an, aber auch wir können für die angeschlossenen Systeme wie Greifer, Hydraulik, Display oder Zähler auf ausreichend Daten für Predictive Maintenance zugreifen. Wir verwenden Maschinendaten auch dafür, um Rüst- und Ausfallzeiten zu verringern. In einem Projekt mit dem Fraunhofer-Institut und der TU Kaiserslautern nutzen wir einen einfachen Zeitstempel für jedes produzierte Teil. Damit können wir im Nachhinein die Ausfallzeiten von Maschinen und die Eingriffe einzelner Mitarbeiter zur Behebung der Ausfälle analysieren. Unsere Mitarbeiter sind geschult, alle Eingriffe im System zu dokumentieren – schriftlich, per Foto oder Video. So entsteht eine Wissensdatenbank, durch die die Mitarbeiter bei ähnlichen Ausfällen die optimale Lösung finden können.

Darüber hinaus arbeiten wir beim Projekt „Commercial Vehicle Cluster Südwest“ mit, das Künstliche Intelligenz zur Fehlererkennung bei Bauteilen in der Nutzfahrzeugproduktion einsetzt. Ziel ist es, die für das Lernen notwendige Datenmenge für diese kleinteilige Produktion durch modulierte Beispielfälle zu generieren.

Wie hat sich die Pandemie auf die Nachfrage nach Ihrer Automatisierungstechnik ausgewirkt?

Wir konnten diesen Bereich 2020 weiter ausbauen. So haben wir ein Unternehmen unterstützt, das aufgrund der Pandemie nicht mehr auf osteuropäische Leiharbeitskräfte zugreifen konnte und diese teils durch Automatisierung ersetzen musste. Ein anderer Kunde nutzt unsere Dienste, seit die Zulieferung aus China weggebrochen ist. Beide Firmen sind dank Robotern mit ihren eigenen Mitarbeitern deutlich produktiver als bisher und damit auch wettbewerbsfähiger. Ein Unternehmen will uns mit der Produktion von 3 Millionen Schienenteilen pro Jahr beauftragen. Der Auftrag ist zu groß für uns. Wir haben aber ein Konzept mit einer kleinen Produktionsstätte bei uns für 300.000 Teile entwickelt, die als „Leitzelle“ für weitere Fertigungen in ganz Deutschland dient, die unsere Prozesse einfach kopieren. Über eine Cloud-Plattform könnten alle Produktionen mit Updates versorgt und gesteuert werden. Die Ausbildung der Mitarbeiter kann ebenfalls in der Leitzelle erfolgen. «



Das Unternehmen hat viel Know-how zur Programmierung von Roboteranlagen und gibt dieses gern weiter.

Das Gespräch führte Eric Czotscher.

PRAXIS



Mit Augmented Reality können Techniker vor Ort auf Expertenwissen zugreifen – auch per Tablet.

© zapp2photo - stock.adobe.com

Produktionsstopps vermeiden

Um ihre Fertigungsanlagen hochverfügbar zu halten, nutzen bereits viele Unternehmen digitale Werkzeuge und eine vorausschauende Wartung. Im Fall der Fälle müssen Wartungen und Reparaturen zeitnah vor Ort durchgeführt werden können. Auch hierbei helfen digitale Tools.

Der Single Point of Failure (SPOF) bezeichnet den 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. Die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens lässt sich massiv steigern, wenn solche SPOF eliminiert oder entschärft werden.

Mehr Ausfallsicherheit

Um den Ausfall eines Produktionssystems zu verhindern, ist es wichtig, mögliche Probleme

frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Hierzu gehören die regelmäßige Wartung und Überwachung der Maschinen sowie die Versorgung mit den notwendigen Betriebsmitteln. Doch manchmal reicht dies nicht aus. So wird unter Umständen ein Verschleiß bei einer Routinewartung nicht erkannt.

Predictive Maintenance schließt diese Lücke. Dazu überwachen digitale Sensoren zahlreiche Parameter eines Systems, die auf den ersten Blick nicht mit einem Wartungsbedarf in Zusammenhang stehen müssen. So kann eine bestimmte Konstellation aus Vibrationen, Temperatur, Luftfeuchtigkeit und »

Betriebsgeräuschen aufzeigen, dass ein Bauteil ausgetauscht werden muss oder frische Betriebsmittel notwendig sind.

Viele Maschinenbauer stellen bereits solche Dienste und die dazu passenden Sensoren zur Verfügung. Die Dienste generieren auf der Basis von Erfahrungswerten entsprechende Wartungsmeldungen und stoßen zum Beispiel den Einsatz von Technikern an. Dabei wird auch Künstliche Intelligenz verwendet, die mit Hilfe von Messwerten und bereits gemeldeten Störungen ständig dazu lernt und so immer neue Zusammenhänge erkennt.

Durch die frühzeitige Bestellung von Ersatzteilen und die Koordination von Wartungseinsätzen lassen sich im laufenden Betrieb – neben der Reduktion von Ausfallzeiten – signifikant Kosten einsparen. Während in der Vergangenheit der Einbau und die Vernetzung der erforderlichen Sensoren oft aufwendig und mit der Erstellung einer eigenen Funknetzinfrastruktur verbunden waren, kann heute durch Verwendung von LTE-M- oder 5G-Sensoren ein Maschinenpark relativ preisgünstig überwacht werden.

Fernunterstützung durch Augmented Reality

Wenn einzelne Mitarbeiter, die für die Instandhaltung der Systeme zuständig sind, ein SPOF sind, bedeutet das in Pandemiezeiten ein erhöhtes Risiko. Denn wenn diese Personen wegen Krankheit oder Quarantäne nicht mehr einsatzbereit sind, können sie Maschineausfälle auch nicht mehr zeitnah beheben. Der oft praktizierte Telefonsupport aus dem Krankenbett hilft auch nicht immer weiter.

Zwar kann manchmal aus der Ferne ermittelt werden, welche Komponenten betroffen sind. Doch der Austausch von Teilen ist für einen nichtspezialisierten Tech-

niker nicht immer allein zu bewältigen. Als digitale Lösung kommt hier Augmented Reality ins Spiel, bei der der Techniker vor Ort eine spezielle Brille als Unterstützung verwendet.

Mit Augmented oder Mixed Reality wird das reale Umgebungsbild in der Brille durch eingeblendete Zusatzinformationen ergänzt. Ein zugeschalteter Spezialist kann über die in der Brille verbaute digitale Kamera in der Ferne dasselbe Umgebungsbild sehen wie der Techniker vor Ort und deshalb genaue Hinweise geben, an welcher Stelle einzugreifen ist. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dem Techniker Informationen und Markierungen ins Blickfeld einzublenden und so Schritt für Schritt die Störungsbehebung zu begleiten.

Diese Technik ist für lokale Maschinenbetreuer sehr hilfreich, wird aber auch von Technikern der Maschinenhersteller selbst genutzt, um sich ortsunabhängig Unterstützung von Experten des eigenen Hauses zu holen. Auch die Nutzung von Augmented Reality wird durch 5G erleichtert. Die hohen Bandbreiten, die hierfür benötigt werden, sind damit flexibel verfügbar und machen eine Einbindung in das lokale Netz überflüssig.

Durch Predictive Maintenance und Augmented Reality können Produktionsunterbrechungen vermieden oder zumindest reduziert werden. Die dafür notwendigen Investitionen machen sich oft schon mit der ersten Störung bezahlt. Für Unternehmen empfiehlt es sich, mit einem ersten Proof of Concept zu beginnen und daraus Erkenntnisse zu gewinnen, wie sich diese Technologien in der Breite einsetzen lassen. «

„Mit 5G lassen sich Predictive Maintenance und Augmented Reality leichter umsetzen.“



Christoph Henkels ist Senior Manager Telecommunications, Media & Technology bei Sopra Steria. christoph.henkels@soprasteria.com

kurz & knapp



Betriebsunterbrechungen sind für

41 Prozent

der befragten Risikomanager derzeit das Risiko Nr. 1 weltweit.

Quelle: „Allianz Risiko Barometer 2021“; dafür wurden Ende 2020 insgesamt 2.769 Risikomanager aus 92 Ländern befragt (Risiko 2: Pandemie, Risiko 3: IT-Vorfälle)

THINK TANK

Digitale Bankdienstleistungen basieren auf komplexen Plattformen mit vielen Partnern. Für den Kunden soll es trotzdem einfach und sicher sein.



© BillionPhotos.com - stock.adobe.com

Widerstandsfähige Bankplattformen

Banken digitalisieren seit Jahren konsequent Prozesse und Produkte und verlagern Beratungs- und Interaktionspunkte in die Online- und Mobile-Banking-Sphäre. Je höher der Automationsgrad, desto mehr wird aber auch die Stabilität der IT und der Serviceprozesse zum kritischen Faktor.

Die EZB hat in ihrer „Risikobewertung 2020“ Cyber-Kriminalität und IT-Mängel als größte Risikofaktoren für das Bankensystem im Euro-Raum für die kommenden drei Jahre identifiziert. Im Jahr 2020 meldeten Verbraucherportale durchschnittlich mehr als 40

Störfälle pro Finanzinstitut in Deutschland. Die Ursachen liegen – anders als vielleicht vermutet – selten in den historisch gewachsenen, selbst entwickelten Legacy-Systemen der Banken. Im Gegenteil: Seit Jahrzehnten sind sie der stabilste Teil der IT-Architektur. »

„Transparenz ist der zentrale Erfolgsfaktor.“

Auch der Rat, alle neueren Anwendungen in die Cloud zu stellen, ändert am Kernproblem für die Störfälle nichts. Denn ein Banking-Plattform-Modell umfasst neben eigenen Services auch Dienste zahlreicher Drittparteien. Falls diese ein IT-Problem haben, dann sind schnell auch alle anderen Partner betroffen. Deshalb sind neue Methoden gefragt, um die Vorteile von Plattformen zu nutzen, ohne gleichzeitig das Störri-siko zu vergrößern.

IT-Risiken werden komplexer

Aufgrund der wachsenden Digitalisierung von Banken erhält die IT-Resilienz, also die Widerstandsfähigkeit gegen Störungen und Veränderungen, eine immer wichtigere Rolle. Neben der Robustheit der IT-Systeme (proaktive Resilienz) ist auch die Agilität der Organisation (reaktive Resilienz) maßgeblich für die Widerstandsfähigkeit der gesamten Bank.

Traditionelle Banken betreiben oft historisch gewachsene und damit technisch und fachlich sehr komplexe Systemlandschaften, deren Wartung anspruchsvoll ist. Doch nicht nur die eigene Systemlandschaft ist komplex. Durch das Einbinden zahlreicher Akteure von innerhalb und außerhalb der Bankenbranche entstehen neue, vielschichtige Ökosysteme. Ein Großteil dieser Systeme wird von Drittanbietern bereitgestellt. Mit Blick auf mögliche Störungen ist deshalb die eigene Banken-IT gefordert, sämtliche Abhängigkeiten zu berücksichtigen und die Risiken angemessen zu managen.

Störungen entstehen nicht nur durch Cyber-Angriffe oder aufgrund veralteter Systeme. Die Störungen sind oft auch Folge-wirkungen von Problemen in Umsystemen, der Infrastruktur oder entstehen aus Abhängigkeiten der Bank von Drittparteien. Eine große Herausforderung ist dabei auch die organisatorische Trennung von Business-,

Entwicklungs- und Betriebseinheiten in der eigenen Bank. Diese Trennung erschwert ein zeitnahes Applikationsmanagement und ein bereichs- und partnerübergreifendes Störungsmanagement.

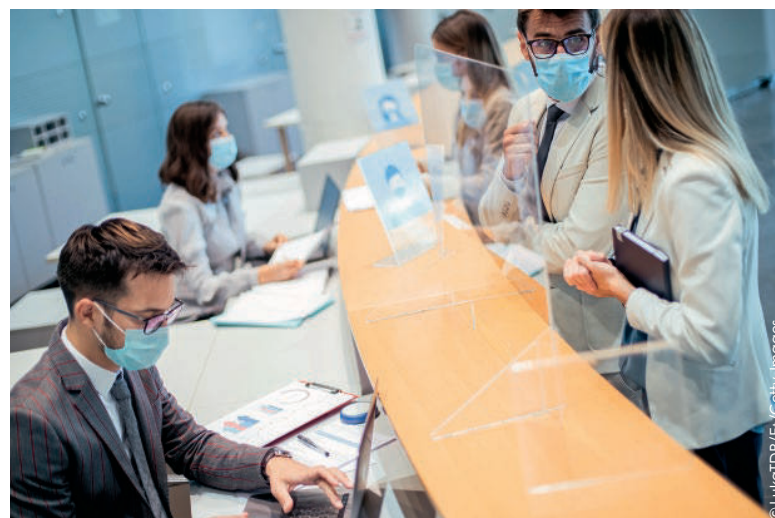
Plattformen visualisieren

Zunächst geht es darum, die Bankplattform und ihre Komplexität insgesamt zu verstehen. Durch die Visualisierung der Systemlandschaft lassen sich gezielter ein Verbesserungsbedarf bestimmen und geeignete Maßnahmen festlegen.

Transparenz ist insgesamt der zentrale Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, Entstörungen zu beschleunigen, die Zusammenarbeit zwischen Bereichen zu fördern und Verbesserungen vorzunehmen. Eine Visualisierung macht die beteiligten Komponenten, Datenflüsse und Abhängigkeiten auf einen Blick sichtbar. So lassen sich Schwachstellen, beispielsweise in der Architektur, Single Points of Failure (SPOF), Dokumentationslücken und Flaschenhälse identifizieren und beheben. Auch zur Überwachung der Systemlandschaft und ihrer Schnittstellen sollte zunächst eine Übersicht der Gesamtzusammenhänge erstellt werden.

„Gute Kommunikation und klare Erwartungen sind wichtig.“

Der Schutz vor Viren ist am Bankschalter genauso wichtig wie im digitalen Backoffice.



kurz & knapp



44 Prozent

der Unternehmen verbessern ihre digitale Infrastruktur und investieren zum Beispiel in Cloud Services.

Quelle: „Resilienz-Check 2020“ (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Microsoft, GfK), 2020; im Juli und August 2020 wurden 2.038 Führungskräfte und Mitarbeiter befragt

IT-Landschaft optimieren

Um die Komplexität einer Bankplattform zu reduzieren, ist es empfehlenswert, auch die eigene Anwendungslandschaft der Bank nach und nach zu erneuern. Dafür bietet sich eine modulare Microservice-Architektur an, bei der die fachlichen Elemente zwar nicht weniger komplex, die IT aber deutlich weniger heterogen ist. Damit ist sie einfacher zu betreiben, skalierbar, hochautomatisierbar, technisch transparent und in ihrer Gesamtheit einfacher zu beherrschen.

Eine Voraussetzung dafür ist die Orchestrierung aller Komponenten, so dass eine robuste und intelligente Servicelandschaft entsteht, die keine Eins-zu-eins-Kopie der alten Abläufe darstellt. Unverzichtbare Abhängigkeiten von einzelnen Partnern können durch Redundanzen entschärft werden – durch mehrere Partner mit dem gleichen Angebot. Fallback-Mechanismen verhüten, dass Daten nicht verfügbar sind.

Ein durchgängiges Wissensmanagement erleichtert die Zusammenarbeit zwischen den Partnern des Ökosystems und vereinfacht den operativen Betrieb. Bis zu einem gewissen Grad lässt sich auf technischer Ebene sogar eine „selbstheilende“ Anwendungslandschaft schaffen. Dazu sind geeignete Überwachungsmechanismen und definierte und automatisierte Reaktionen auf Störungen notwendig.

Auf gute Zusammenarbeit

Der erfolgreiche Betrieb eines Ökosystems ist nicht nur eine Frage der Technik, sondern erfordert auch die gute Zusammenarbeit aller Beteiligten. Der DevOps-Ansatz ermög-

licht durch gemeinsame Anreize, Prozesse und Softwareunterstützung eine effektive und effiziente Kooperation zwischen Softwareentwicklung, IT-Betrieb, Qualitätssicherung und den Fachbereichen. Dadurch erhöht sich die Qualität der Software, während die „time to market“ sinkt und die Reaktionsfähigkeit bei Fehlerfällen besser wird.

„Ein Wissensmanagement erleichtert die Zusammenarbeit.“

Standards nutzen

Neben der Einhaltung regulatorischer Anforderungen sind Transparenz, Betriebsfähigkeit, agile Vorgehensweisen und gute Dokumentation die Prioritäten für eine wirksame Steuerung der Bank-IT. Um die Governance- und Managementanforderungen in der gesamten Organisation zu verankern, müssen die Prozesse genau definiert werden. Als Rahmen dafür eignen sich internationale Standards wie COBIT und ITIL. Mit COBIT lassen sich ausgehend von den Unternehmenszielen konkrete IT-Ziele festlegen. Für die operative Ebene geben Grundprinzipien und eine konsequente Wertorientierung Hilfestellung, wie sie in der aktuellen ITIL-Version 4 ausgearbeitet sind.

Gute Kommunikation, klare Erwartungen, ein zielorientiertes und pragmatisches Vorgehen sowie klare Kennzahlen zur Steuerung sind in der IT genauso wie in der Bank wichtige Zutaten für eine ständige Verbesserung von Organisation und Prozessen. «



Thomas Rose
ist Senior Partner
Banking bei Sopra
Steria.

thomas.rose@
soprasteria.com

DENKANSTOSS

Nachhaltige Banken sind Vorreiter

Nachhaltigkeit und Resilienz stärken sich gegenseitig. So finanzieren nachhaltige Banken insbesondere Projekte, die den Erhalt und Aufbau von Natur, Gesundheit und sozialer Solidarität fördern. Damit stärken sie die Resilienz der Gesellschaft. Dank Regulierung und Wertewandel dürften immer mehr Banken dem Beispiel folgen. Die Pandemie hat die Wertediskussion noch verstärkt.



©Viktor Pravdica - stockadobe.com

Nachhaltige Banken sind ohne nennenswerte Abschreibungen auf ihre Geldanlagen durch die Finanzmarktkrise und bisher auch durch die Corona-Krise gekommen. Die GLS Bank hatte im Jahr 2020 lediglich drei Kreditausfälle als Folge der Pandemie zu verzeichnen. Auch für dieses Jahr erwartet die Bank keine großen Ausfälle. Dies liegt vor allem an den nachhaltigen Auswahlkriterien für Finanzierungen und an der Solidarität der Kunden und Mitglieder. So werden eher Unternehmen mit regionalen Lieferketten finanziert, und spekulative Branchen sowie Massentierhaltung und Fleischtransporte sind ausgeschlossen. Nachhaltige Banken setzen sich für ökologische und soziale Werte ein – ein Thema, das mittlerweile in der Breite der Finanzwelt Fuß fasst.

Wie die vergangenen Jahre zeigten, sind nachhaltige Geschäftsmodelle resilienter gegenüber externen Entwicklungen und Kri-

sen. Dies gilt nicht nur für die Banken, sondern auch für deren Projekte etwa bei erneuerbaren Energien, Bioprodukten oder Wohnen. Resilienz entsteht dann, wenn ein Unternehmen mit Blick auf disruptive Entwicklungen – zum Beispiel die Digitalisierung, der Klimawandel oder die schrumpfende Zinsmarge – langfristige Lösungen erarbeitet und verfolgt. Die Psychologie hat sieben Säulen der Resilienz benannt, die hier auf Unternehmen im Allgemeinen und die GLS Bank im Besonderen übertragen und geprüft werden sollen.

Optimismus

Positive Zukunftsbilder sind die Basis, um Krisen zu überwinden. Dabei orientieren wir uns an unseren Grundwerten als Gemeinschaft, wobei der Mensch in seiner Gesamtheit aus Körper, Seele und Geist im Mittelpunkt steht und im Sinne der Nachhaltigkeit

Nachhaltige Banken fokussieren sich bei Krediten auf Projekte, die eine gesellschaftliche Wirkung vorweisen, zum Beispiel in der ökologischen Landwirtschaft, und erhöhen somit ihre Resilienz.

im Einklang mit Natur und Gesellschaft lebt. Diese Werte sind deshalb ausdrücklich im Leitbild der GLS Bank festgehalten und bestimmen ihr Handeln.

Akzeptanz

Akzeptanz bedeutet, sich Widersprüche bewusst zu machen, sie anzunehmen und zu überwinden. Niedrigzins, geringe Margen und die Vorgabe, das Kerngeschäft klimageeignet auszurichten, sind aktuelle Rahmenbedingungen. Alle Banken sind mit dem niedrigen Zinsniveau konfrontiert und müssen Lösungen finden. Die GLS Bank hat 2017 in Abstimmung mit Mitgliedern und Kunden den „GLS-Beitrag“ eingeführt. Wer über 28 Jahre alt ist und über ein Mindesteinkommen verfügt, zahlt neben den Kosten für die Kontoführung einen Jahresbeitrag von 60 Euro, um die Arbeit der Bank und damit den gesellschaftlichen Wandel zu unterstützen.

Lösungsorientierung

Wer Risiken erkannt hat, sollte mit konsequenten Lösungen den Entwicklungen vorausgehen, um sie in Chancen für das eigene Geschäftsmodell zu verwandeln. Die GLS Bank hat 2019 ihr Kreditportfolio und den Klimafonds auf Kompatibilität mit den Pariser Klimazielen ausgerichtet.

Opferrolle verlassen

Früheren Rahmenbedingungen hinterherzutrauern ist nicht zielführend. Zögerliches Handeln beim Kampf gegen den Klimawandel – sei es wegen der Arbeitsplätze oder der Kosten – geht zu Lasten von Natur und Gesellschaft. Wirtschaft und Banken sind nicht Opfer von Klimamaßnahmen und bedürfen weder Schutz noch Entschädigung. Die Finanzindustrie ist ein Täter. Je eher sie schädigendes Tun unterlässt, desto sicherer unsere künftige Wettbewerbsfähigkeit.

Verantwortung übernehmen

Finanzinstitute spielen eine Schlüsselrolle bei der Transformation. Sie versetzen Unternehmen in die Lage, nachhaltige Vorhaben zu realisieren. Die Kreditvergabe darf sich nicht nur an monetären Aspekten orientieren. In jedem Fall müssen Klimarisiken berücksichtigt werden. Die Bank für Internationalen Zah-

lungsausgleich befürchtete bereits Anfang 2020, dass aus der Klimakrise eine Bankenkrise werden könnte, wenn wir nicht verantwortlich gegensteuern. Nachhaltige Banken nutzen dazu Anlage- und Finanzierungsgrundsätze. Dort sind auch Geschäftsbereiche gelistet, die von einer Finanzierung ausgeschlossen werden wie fossile Energien, Massentierhaltung oder Kinderarbeit.

Netzwerke aufbauen

Weltweit gibt es derzeit 65 Banken, die sich im Kern ihrer Geschäftspolitik auf Nachhaltigkeit ausgerichtet haben. Sie sind Mitglied in oder kooperieren mit der Global Alliance for Banking on Values (GABV). Die GABV zeigt im internationalen Finanzsystem, wie sich mit Kooperationen, Verbänden und Netzwerken Probleme lösen und Chancen ergreifen lassen. Die GLS Bank ist Gründungsmitglied und pflegt als Genossenschaftsbank Netzwerke in Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Zukunft planen

In der Vergangenheit bestand die Geschäftspolitik der Banken vor allem darin, Geldvermögen zu bilden, zu mehren und zu verwalten. Dies geschah zum großen Teil durch Umwandlung von Naturvermögen und sozialem Vermögen in Geld. In der Zukunft werden Banken das im Überfluss vorhandene Geldvermögen wieder in Naturvermögen und soziales Vermögen umwandeln müssen. Die GLS Bank verfolgt dieses Ziel seit ihrer Gründung 1974.

Langfristig wird die Leistung einer Bank daran gemessen werden, wie viel sie zur Erfüllung der global verankerten Sustainable Development Goals (SDGs) beiträgt. Die Schädigung dieser Ziele wird zu realen Verlusten in den Bankbilanzen führen. Die internationale Bankenaufsicht hat das erkannt. Wirklich resilient werden nur die Banken sein, die dies proaktiv aufgreifen und umsetzen. Zahlreiche Initiativen von Regulierern und Finanzinstituten zeigen, dass Nachhaltigkeit immer mehr zu einem relevanten Faktor wird.

„Banken spielen eine Schlüsselrolle bei der Transformation.“



© Martin Steffen

Thomas Jorberg
ist Vorstandssprecher
der GLS Bank.
managementkompass@
faz-institut.de

«

THINK TANK

IT-Krisen abwenden

Unternehmen und Verwaltungen werden immer abhängiger von ihren IT-Systemen. Damit steigt auch das Risiko, dass ein Systemfehler den Betrieb unterbricht oder ein Cyber-Angriff diesen gar vollständig zum Erliegen bringt. Mit innovativen Prozessen, viel Übung und einer klugen IT-Architektur können Organisationen ihre Cyber-Resilienz erhöhen.

Für eine Organisation bedeutet Cyber-Resilienz, die vollständige Sicht auf eine sich stetig verändernde Bedrohungslage, potenzielle Angriffsvektoren und die eigenen Schwachstellen zu haben. Das ist ein Perspektivwechsel. Denn traditionelle Maßnahmen wie das Sicherheitskonzept werden zwar weiterhin gebraucht. Sie verlieren aber an Bedeutung, da sie allein in modernen, hochdynamischen IT-Architekturen keinen permanenten Schutz gewährleisten können. Für die Cyber Security ist ein solides technologisches Fundament daher notwendiger denn je.

Up to date dank innovativer Prozesse

Ein resilientes Informationssystem muss zum einen mit dem stetig steigenden Innovationsstempo mithalten können. Zum anderen darf es Cyber-Kriminellen nur eine minimale Angriffsfläche bieten. Vielerorts wurde deshalb eine IT-Sicherheitsleitstelle, das Security Operation Center, eingerichtet oder auch ein Security Incident and Event Management System implementiert, das die Systemaktivitäten in Echtzeit überwacht.

In der heutigen teildigitalisierten Welt ist das für den Menschen selbst kaum mehr zu schaffen. Der Leitsatz für Cyber Security lautet daher: Digitalisierung braucht Security,



aber Security braucht auch Digitalisierung. Angesichts der erhöhten Entwicklungsdynamik müssen die Prozesse in der IT-Sicherheit innovativ sein. Hier hat sich eine Kombination aus Automatisierung und agilen Methoden bewährt. Zum Beispiel kann eine sogenannte Use Case Factory, die mit Security DevOps und Künstlicher Intelligenz arbeitet, innerhalb kurzer Zeit angepasste Regeln für den Umgang mit Cyber-Bedrohungen liefern.

Den Notfall üben

Cyber-Attacks verursachen mitunter finanzielle, personelle, juristische und reputationsbezogene Schäden. Unternehmen und Verwaltungen sollten daher regelmäßig den Notfall üben, um IT-Zwischenfälle oder gar die Krise abzuwenden. Der Zeitraum, um einen Cyber-Angriff einzudämmen, wird allerdings immer kleiner. Organisationen sind daher auf einen klar definierten Übungsprozess angewiesen. Anhand von Notfallplänen werden die Funktionsträger gezielt auf den Ernstfall in ihrem jeweiligen Aufgaben- und Verantwortungsbereich vorbereitet.

Erst wenn alle Funktionsträger ausreichend trainiert haben und die Notfallverfahren verinnerlicht, verbessert und optimiert wurden, werden sogenannte Vollübungen durchgeführt. Dabei üben die Fachleute den Ausfall von bestimmten Teilbereichen der IT

*Cyber-resiliente Organisationen
üben den Ernstfall, um ihr IT-System
vor Angreifern zu schützen.*

© Gorodenkoff - stock.adobe.com

unmittelbar im System. Ziel ist es, das gesamte IT-System entsprechend der Zuständigkeiten einzelner Funktionsträger arbeitsteilig, systematisch und schnellstmöglich wiederherzustellen. Unternehmen und Verwaltungen, die dadurch Cyber-Resilienz aufgebaut haben, müssen sich nicht vor IT-Schäden fürchten, die durch Übungen verursacht werden könnten. Schließlich sind sie auf den Ernstfall vorbereitet.

Dynamische Infrastruktur aufbauen

Tritt trotz aller Präventionsmaßnahmen der Notfall ein, beginnt der eigentliche Stresstest für die IT-Infrastruktur. Dabei ist es völlig irrelevant, ob der Auslöser eine fehlerhafte Software, eine schlechte Administration oder ein Cyber-Angriff von außen ist. Eine moderne Systemarchitektur kann die Widerstandsfähigkeit der IT steigern. Die Kombination aus virtuellen Containern und einem Cloud-System ist eine mögliche Lösung, die unter anderem auch aus Kostengründen attraktiv ist.

Container erhöhen die Resilienz von Anwendungen, indem sie voneinander abgeschottete Systemumgebungen bereitstellen. Dadurch haben Fehler, die in dem einen Container auftreten, erheblich reduzierte Auswirkungen auf Anwendungen in allen übrigen Containern.

Allerdings ergibt der Betrieb von Containern in einer Cloud noch kein resilientes System. Dafür muss die Cloud die Container dynamisch und automatisch verwalten können. Die Container sollten deshalb klein sein, damit bei Bedarf schnell neue Instanzen hinzugefügt werden können. Außerdem sollten die einzelnen Container möglichst unabhängig voneinander sein, so dass ihre dynamische Skalierung ohne Auswirkungen auf andere Teile des Systems erfolgen kann.

Ein typisches Dilemma

Unternehmen und Verwaltungen sind im Rahmen der Cyber Security auf maschinelle Unterstützung angewiesen, um neue Überwachungs- und Response-Prozesse auszuführen. Aber Achtung: Daraus könnte ein typisches Dilemma werden. Cyber-Security-Maßnahmen können die Systemdynamik erheblich erhöhen und damit das gesamte IT-System ins unkontrollierte Schwingen bringen. Genau das sollten Unternehmen und Verwaltungen in ihrer IT-Architektur, den dazugehörigen Prozessen und bei regelmäßigen Notfallübungen berücksichtigen. «

„Digitalisierung braucht Security, aber Security braucht auch Digitalisierung.“



Olaf Janßen
ist Head of Cyber Security bei Sopra Steria.
olafjanssen@sopra-steria.com

BLICKWECHSEL

Home Office: Zeit zum Umdenken

Damit der Übergang ins „neue Normal“ gelingt, sollten Unternehmen jetzt die Weichen stellen. Die Arbeitswelt nach der Pandemie wird hybrid sein: Wo es die Tätigkeiten zulassen, werden sie virtuell umgesetzt werden. Demgegenüber werden persönliche Begegnungen bewusster gestaltet sein – als Rahmen für Vertraulichkeit, Kennenlernen und Kreativität.

Zwölf Monate Pandemie, elf Monate Ausnahmezustand in der Arbeitswelt: Mit den Erfahrungen der vergangenen Monate wird sich die Arbeit der Zukunft verändern. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) erwartet aufgrund eigener Studien und Projektkontakte, dass die Arbeitswelt nach Corona deutlich hybrider sein wird als zuvor. Überall, wo es Tätigkeiten prinzipiell zulassen, wird die (Zusammen-)Arbeit selbstverständlich und umfänglich in virtuellen Formaten der Kommunikation und Begegnung stattfinden. Dienstreisen dürften in Zukunft selektiver und überlegter sein – ein echter Nachhaltigkeitsbeitrag.

Nicht schwarz oder weiß

Unternehmen bewerten die derzeit praktizierten Arbeitsmodelle ganz unterschiedlich: Von „immer schon dafür“ bis „immer noch dagegen“. Solche Schwarz-Weiß-Positionen entsprechen unrealistischen Vorstellungen von

„keiner im Home Office“ versus „alle im Home Office“. Die Realität liegt dazwischen. Dabei verläuft die Konfliktlinie bei dem grundsätzlichen Anspruch auf mobiles

Arbeiten. Uneinigkeit herrscht auch beim Umfang des Arbeitens von zu Hause und bei der Finanzierung der erforderlichen Ausstattung. In den Unternehmen bestehen auch Befürchtungen bezüglich Mitarbeiterführung, Teamintegration, Produktivität und der Entgrenzung von Arbeit. Die Forschung des IAO zeigt: Diese Faktoren sind gestaltbar.

Gerade die Produktivität muss nicht leiden. Die Studie „Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im ‚New Normal‘ – Folgeergebnisse“, 2021 herausgegeben vom IAO, macht deutlich, dass sich die Arbeitsleistung durch Home Office erhöhen kann. Demnach sagen 32 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen, dass die Produktivität gestiegen ist, bei weiteren 7 Prozent sogar stark. 51 Prozent sprechen von gleichbleibender Arbeitsleistung. Lediglich 10 Prozent sagen, dass sie geringe bis starke Einschränkungen bemerken. 71 Prozent der Befragten bestätigen außerdem, nach der Corona-Pandemie mehr mobiles Arbeiten anzubieten als vor der Krise. Das ist ein deutlicher Anstieg im Vergleich zur Befragung von Mai 2020, in der knapp 42 Prozent dies als festen Plan bejahten.

Klar ist auch: Eine Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit erfordert technische, organisatorische, kompetenz- und führungsseitige Veränderungen. Alle müssen sich bewegen, haben aber auch viel zu gewinnen: mehr Reaktionsfähigkeit, Flexibilität, Vereinbarkeit und Nachhaltigkeit. Die Krise hat gezeigt: Home Office ist nicht nur ein Wohlfühlthema für einzelne, sondern ein Beitrag zur Krisenresilienz.

Plädoyer für den Perspektivwechsel

Es lohnt sich, die durchlebten und mutmaßlich noch eine Zeit bestehenden Einschränkungen als Reflexionsphase für die Zukunft zu nutzen. Daher lade ich Sie ein, die Blickrichtung einmal zu ändern und den Einschränkungen – im Sinne eines Trainings

„Passt das Rollenbild von Führungskräften noch?“



© Halfpoint - stockadobe.com

Home Office ist nicht nur ein Wohlfühlthema, sondern auch ein Beitrag zur Resilienz von Unternehmen.

– vielleicht sogar etwas abzugewinnen. Wir haben einen Schub in Richtung Digitalisierung, Medienkompetenz und Selbstorganisation erlebt. Vieles musste schnell und vor Ort entschieden werden. Die erweiterte Verantwortung und das Vertrauen wurden von den meisten Mitarbeitenden wie Führungskräften als motivierend erlebt. Der allergrößte Teil hat Einsatz gezeigt und bewiesen, dass auch jenseits enger Präsenz- und Kontrollmechanismen Arbeit und Verantwortungsübernahme funktionieren.

Was lässt sich daraus für die Konzepte von Führung, Selbstführung, Teamorganisation und Verantwortung folgern? Passt das Rollenbild von Führungskräften noch? Es ist Zeit, über neue Formen der Teamorganisation mit mehr Autonomie nachzudenken. Man sollte aber auch zur Kenntnis nehmen, wie wichtig Führung in Krisenzeiten ist: als Informations- und Kommunikationsdrehscheibe, als Anker und Orientierung, als Mutmacher und Signalgeber.

Wohn- und Arbeitsorte

Die Erfahrungen großflächig virtueller Arbeitsformen sind auch ein Anlass, über die Bedeutung von Wohnorten, Arbeitsorten und deren Priorisierung nachzudenken. Für ein Unternehmen in der norddeutschen Tiefenzone eröffnet sich eine völlig neue Perspektive im Wettbewerb um Talente, etwa um

IT-Experten aus München, die ihren Wohnort nicht wechseln wollen.

Persönliche Begegnung

Die Virtualität zeigt, wie wichtig gerade persönliche Begegnungen im geschäftlichen Kontext sind: als Rahmen für Vertraulichkeit, Kennenlernen, Kreativität. Solche Möglichkeitsräume können bewusster gestaltet werden. Für erfolgreiche Konzepte von Arbeits- und Büroumgebungen ist es für die Zukunft wesentlich, eine differenzierte Perspektive auf unterschiedliche Arbeitssituationen einzunehmen und je nach Aktivität festzulegen, wie diese räumlich gerahmt werden könnten.

Unternehmenskultur und Rituale

Es ist auch ein guter Zeitpunkt, sich mit der Unternehmenskultur auseinanderzusetzen. Welche Rituale tragen das Unternehmen durch die Krise? Was wurde stillschweigend weggelassen? Welche neuen Kommunikationsroutinen, Netzwerke, Knotenpunkte haben sich bewährt? Eine kritische Revision ist der Ausgangspunkt für zukunftsorientierte Weiterentwicklungen.

Home Office, Selbstverantwortung und Dezentralität, agile Prozesse und neue Führungskonzepte gehören zu den Kernelementen des neuen Normal. Es ist sinnvoll, diese Gestaltungsbereiche zukunftsgerichtet zu betrachten und in der noch vor uns liegenden Durststrecke zu gestalten.

„Welche Netzwerke haben sich bewährt?“



© IAO

Dr. Josephine Hofmann

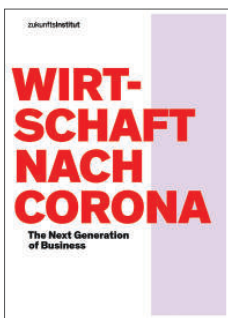
ist Leiterin Zusammenarbeit und Führung beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart.

managementkompass@faz-institut.de

«

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:

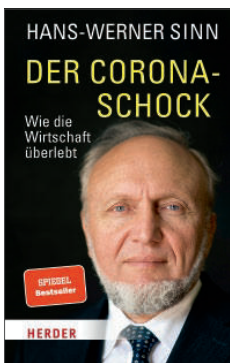
Wie Stress, eine gute Fehlerkultur und Change Management zu mehr organisationaler Resilienz führen (englisch).

» <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