

## Abschlussbericht

für das Vorhaben

„Resilienz als Chance für nachhaltiges Unternehmenshandeln.  
Erarbeitung von Grundlagen für die unternehmerische Praxis“

DBU-Projekt AZ 37351/01

Projektlaufzeit: 05/2021 - 06/2023

Prof. Dr. Klaus Fichter

Prof. Dr. Karsten Hurrelmann

Oldenburg, den 09.08.2023

Gefördert von



Deutsche  
Bundesstiftung Umwelt

# Impressum

## **Autoren**

Prof. Dr. Klaus Fichter, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Prof. Dr. Karsten Hurrelmann, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

## **Projekt**

Resilienz als Chance für nachhaltiges Unternehmenshandeln. Erarbeitung von Grundlagen für die unternehmerische Praxis

## **Projektdurchführung**

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Apl. Professur für Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit

Fakultät II, Department Wirtschafts- und Rechtswissenschaften

Ammerländer Heerstraße 114 - 118

26129 Oldenburg

## **Förderung**

Gefördert von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt

Förderkennzeichen: 37351/01-41

## **Zitiervorschlag**

Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2023): Abschlussbericht - Resilienz als Chance für nachhaltiges Unternehmenshandeln. Erarbeitung von Grundlagen für die unternehmerische Praxis, Oldenburg: Universität Oldenburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>3</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>1 ANLASS UND ZIELSETZUNG DES PROJEKTS .....</b>	<b>5</b>
<b>2 VORGEHEN UND ERGEBNISSE DES VORHABENS.....</b>	<b>6</b>
2.1 AP 1: GRUNDLAGEN: RESILIENZ ALS LEITKONZEPT .....	6
2.2 AP 2: RESILIENZ IN NACHHALTIGKEITSSTRATEGIEN UND UNTERNEHMENSPRAXIS .....	8
2.3 AP 3: BEDARFE UND ANSATZPUNKTE: DIALOG MIT ZIELGRUPPEN .....	11
2.4 AP 4: ENTWICKLUNG UND ERPROBUNG CHANCENORIENTierter RESILIENZANSÄTZE .....	13
2.5 AP5: TRANSFER UND MULTIPLIKATION .....	17
<b>3 DISKUSSION.....</b>	<b>23</b>
<b>4 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND VERSTETIGUNG .....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>25</b>

## Zusammenfassung

Klimawandel, Pandemien und kriegsbedingte Turbulenzen bei Energieversorgung und Lieferketten: Die Vielfachkrise ist die neue Wirklichkeit. Die sich überlagernden und sich wechselseitig beeinflussenden Krisen und Störungen schaffen neue Rahmenbedingungen, die den Erfolg oder Misserfolg von etablierten Unternehmen und Start-ups gleichermaßen beeinflussen. Vor diesem Hintergrund hat das Konzept der „Resilienz“ in den vergangenen Jahren eine Renaissance erfahren.

Fragen der Störungsrobustheit, der Widerstandskraft und der Fähigkeit zu dynamischer Stabilität sind nicht neu. Seit Jahrzehnten spielt Resilienz in so unterschiedlichen Wissens- und Handlungsgebieten wie der Psychologie, der Ökosystemforschung, den Klimawissenschaften oder dem Krisen- und Risikomanagement eine zentrale Rolle.

Vor dem Hintergrund steigender Resilienzansforderungen sind im Rahmen des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderten Vorhabens „Resilienz als Chance für nachhaltiges Unternehmenshandeln. Erarbeitung von Grundlagen für die unternehmerische Praxis“ (DBU-Projekt AZ 37351/01) u.a. Methoden und Tools entwickelt worden, die die Erschließung strategischer Chancen ermöglichen.

Wie die Untersuchungen im Rahmen des Vorhabens zeigen, wird Resilienz bislang sowohl in der Politik wie auch in den Managementwissenschaften und der Unternehmenspraxis als Konzept der Krisenbewältigung und des Risikomanagements verstanden und eingesetzt. Dabei dominiert die Frage, wie man sich selbst, die eigene Organisation oder die Wertschöpfungsketten und Versorgungssysteme, an denen man beteiligt ist, schützen und krisenfest machen kann. Diese Risikoperspektive ist wichtig und existenziell, beleuchtet aber nur die eine Seite der Resilienz-„Medaille“. Sie ist auf die eigene „Fitness“ unter Stress und Krisenbedingungen fokussiert.

Bislang völlig vernachlässigt ist die Frage, wie Unternehmen mit ihren Produkten und Dienstleistungen die Resilienz ihrer Kunden, Partner und der Gesellschaft als Ganzes unterstützen können, passend zu der Aufforderung des früheren US-Präsidenten John F. Kennedy: Frage nicht, was Dein Land für Dich tun kann, sondern frage, was Du für Dein Land tun kannst.

Wie die Arbeit mit etablierten Unternehmen und Start-ups im Rahmen des Vorhabens gezeigt hat, stimuliert die Idee von Resilienz als Dienstleistung für andere („Resilience-as-a-Service“) neue Sichtweisen, eröffnet unternehmerische Chancen und schafft einen Mehrwert für die Gesellschaft. Wir haben die im Rahmen der Vorhabens erarbeitete Praxishandreichung daher mit „Resilienz als Mehrwert“ überschrieben. Sie richtet sich an Unternehmen, Start-ups, Wirtschaftsverbände und Fördereinrichtungen, die wissen möchten, was Resilienz über das Risikomanagement hinaus „kann“. Wir stellen in dem Guide das Konzept der chancenorientierten Resilienz vor, erläutern anhand von Unternehmensbeispielen und von vier zentralen unternehmerischen Aufgabenfeldern (Strategisches Management, Nachhaltigkeitsmanagement, Innovationsmanagement und Geschäftsmodellentwicklung), wie sich die Chancenperspektive erfolgreich für nachhaltiges Unternehmenshandeln nutzen lässt. Dabei verstehen wir Resilienz als viertes Nachhaltigkeitsprinzip, das die Grundsätze der Effizienz, Konsistenz und Suffizienz ergänzt.

# 1 Anlass und Zielsetzung des Projekts

Der Bedarf an Resilienzlösungen hat in den vergangenen Dekaden zugenommen und wird angesichts sich verschärfender globaler und multipler Krisen wie Klimawandel, Pandemien und fragiler Energieversorgung in Zukunft weiter wachsen. Dieser Megatrend lässt sich mit dem VUKA-Konzept beschreiben und begründen. VUKA steht für „Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit)“. Die gewachsene Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit einer globalisierten und hochtechnisierten Welt, erhöht die Gefahr von Systeminstabilitäten, -disruptionen, -diskontinuitäten und -zusammenbrüchen. Damit wächst zum Beispiel in der Energiewirtschaft der Bedarf an Lösungen, die helfen, externe Störimpulse abzufangen und die Funktionen von Wertschöpfungs- und Versorgungssystemen aufrechtzuerhalten oder dynamisch weiterzuentwickeln.

Vor dem Hintergrund steigender Resilienzanforderungen sind im Rahmen des geförderten Vorhabens u.a. Methoden und Tools entwickelt worden, die die Erschließung strategischer Chancen ermöglichen. Dabei geht es sowohl um neue Methoden als auch um die Erweiterung etablierter Konzepte wie dem Business Model Canvas um resilienzbezogene Aspekte. Die Methoden dienen dazu, bestehende Geschäftsmodelle zu prüfen und weiterzuentwickeln, eröffnen aber auch die Möglichkeit, Geschäftsmodellinnovationen und gänzlich neue Servicemodelle zu generieren. Für Letzteres ist im Rahmen des Projektes ein chancenorientiertes Leitkonzept „Resilience-as-a-Service“ entwickelt worden. Es fokussiert auf Produkte und Dienstleistungen, die die Resilienz eines Kunden gezielt schaffen oder erhöhen („Kundenempowerment“) und damit einen Wert (Value) für diesen darstellen. Das zentrale Wertversprechen von „Resilience-as-a-Service“ ist also Resilienz für Kunden, Stakeholder und Gesellschaft.

## **Zielsetzung des Vorhabens**

- die Bedeutung des Resilienzkonzeptes für ein zukunftsfähiges, nachhaltiges Unternehmenshandeln herausarbeiten,
- bestehende Lücken in Nachhaltigkeitsstrategien, Managementliteratur und Unternehmenspraxis identifizieren,
- konkrete Ansatzpunkte entwickeln, wie Unternehmen durch die Nutzung des Resilienzkonzeptes in ihrer Nachhaltigkeit gestärkt werden und innovative Produkte und Dienstleistungen für resiliente Systeme entwickeln können,
- Förder- und Unterstützungsbedarfe der Zielgruppe Unternehmen/KMU herausarbeiten,
- zielgruppengerechte praktische Methoden entwickeln,
- eine Übersicht mit resilienzbezogenen Bedarfen, Ansatzpunkten und Themenfeldern für wirtschaftsbezogene Förderinstitutionen, Verbände und Kammern erstellen.

## 2 Vorgehen und Ergebnisse des Vorhabens

Das Vorhaben war in fünf Arbeitspakete unterteilt.

AP 1: Grundlagen: Resilienz als Leitkonzept

AP 2: Resilienz in Nachhaltigkeitsstrategien und Unternehmenspraxis

AP 3: Bedarfe und Ansatzpunkte: Dialog mit Zielgruppen

AP 4: Entwicklung und Erprobung chancenorientierter Resilienzansätze

AP5: Transfer und Multiplikation

### 2.1 AP 1: Grundlagen: Resilienz als Leitkonzept

#### **Ausgangssituation**

Der unternehmensbezogene Resilienzdiskurs hat vor dem Hintergrund großer gesellschaftlicher Herausforderungen (wie Klimawandel, Digitalisierung und Pandemien) deutlich zugenommen. Er ist durch eine große Heterogenität gekennzeichnet. Ein Diskurs über ein umfassendes unternehmensorientiertes und chancenorientiertes Resilienzkonzept ist in der Wissenschaft bisher allerdings nicht geführt worden. So wird die Entwicklung eines Resilienzkonzepts, das gleichzeitig für den wissenschaftlichen Diskurs und für die unternehmerische Praxis als Leitkonzept relevant ist, durch die Vielfalt von theoretischen Bezügen und Definitionen erschwert.

#### **Ziel**

Ziel von AP 1 war es, die konzeptionellen Grundlagen zu erarbeiten und das Resilienzkonzept als Leitkonzept für ein chancen- und transformationsorientiertes nachhaltiges Unternehmenshandeln auszuarbeiten.

#### **Vorgehensweise**

In AP 1 wurde

- beleuchtet, wo die Ursprünge des Resilienzbegriffes verortet werden können,
- analysiert, wie der Resilienzbegriff in der Managementliteratur in den letzten 20 Jahren rezipiert wurde und wie sich die Anzahl und Inhalte resilienzbezogener Publikationen in der Managementliteratur historisch entwickelt haben,
- untersucht, mit welchem Begriffsverständnis und welchen Konzeptionen der Terminus „Resilienz“ genutzt wird und welche konzeptionellen Lücken in der Managementliteratur bestehen, und
- herausgearbeitet, wie das Resilienzkonzept in verschiedenen Diskursarenen der Managementliteratur aufgegriffen wird.

Diese auf den wissenschaftlichen Diskurs in der Managementforschung basierende Analyse war die Grundlage für die Ausarbeitung eines Resilienzkonzeptes, das als Leitkonzept für ein chancen- und transformationsorientiertes nachhaltiges Unternehmenshandeln entwickelt worden ist.

## Ergebnis

### **Literaturlauswertung mit Schlussfolgerungen, welche bestehenden Konzepte und Methoden aufgegriffen werden können bzw. inwieweit sich das Leitkonzept Resilienz mit diesen verbinden lässt.**

- Das Resilienzkonzept wurde in der Managementliteratur in den vergangenen zwanzig Jahren zunehmend rezipiert. Die Anzahl von Resilienzbezogenen wissenschaftlichen Veröffentlichungen hat mit der Corona-Pandemie noch einmal exponentiell zugenommen.
- Die zunehmende Verwendung des Resilienzbegriffs sowohl in der öffentlichen und politischen Debatte als auch in den Managementwissenschaften lässt sich durch singuläre „Störereignisse“ wie Terrorangriffe (9/11), Havarien (Fukushima) oder Pandemien (Corona), aber auch durch einen globalen (Mega-) Trend zu mehr VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit) erklären.
- Der Resilienzdiskurs in den Managementwissenschaften ist breit und vielfältig, gleichwohl zeigt sich bisher ein deutlicher Fokus auf Gefahren- und Risikoaspekte. Eine Chancen- und Innovationsbezogene Verwendung des Resilienzkonzeptes lässt sich bislang kaum finden.
- Resilienz- und Nachhaltigkeitsdiskurs sind kaum verbunden. Eine systematische Klärung des Verhältnisses dieser beiden Konzepte findet bislang kaum statt, obwohl sich Resilienz konzeptionell klar als viertes Nachhaltigkeitsprinzip verstehen lässt (neben Effizienz, Konsistenz und Suffizienz).
- Es mangelt es an einem chancenorientierten Resilienzkonzept und dessen Nutzung für ein innovationsorientiertes nachhaltiges Unternehmenshandeln.

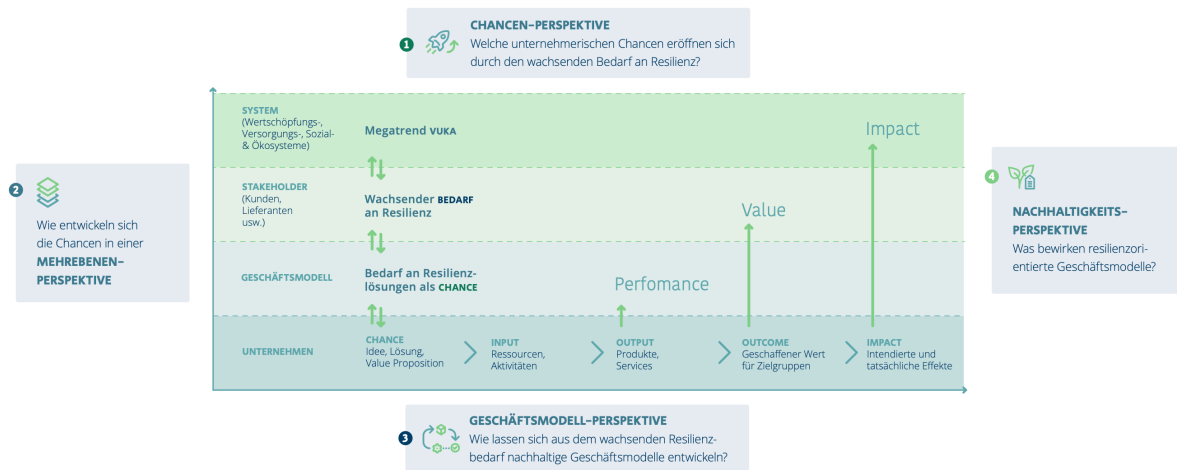
Die Literaturlauswertung zeigt, dass der im Vorhaben entwickelte konzeptionelle Rahmen für ein chancenorientiertes Resilienzmanagement eine völlig neuartige Grundlage für die weitere Forschung sowie für politische Entscheidungsträger und Praktiker zur Förderung und Gestaltung resilienter Prozesse und zur Entwicklung unternehmerischer Chancen bietet.

### **Resilienz wurde als Leitkonzept für ein chancen- und transformationsorientiertes nachhaltiges Unternehmenshandeln ausgearbeitet.**

Das Leitkonzept startet mit der Chancen-Perspektive und geht davon aus, dass sich aus dem Megatrend VUCA ein wachsender Resilienzbedarf ergibt, der unternehmerische Chancen eröffnet. Die Entstehung unternehmerischer Chancen lässt sich in einer Mehrebenenperspektive beschreiben und erklären. Um aus dem wachsenden Resilienzbedarf unternehmerische Chancen nicht nur zu erkennen, sondern auch zu realisieren, benötigt es eine Geschäftsmodellperspektive. Diese erlaubt die Beschreibung und Erklärung, wie ein Bedarf innovative Lösungen stimulieren und zu wirtschaftlich tragfähigen Angeboten (Produkte, Dienstleistungen) führen kann. Hiermit wird ein chancenorientiertes Resilienzverständnis zum Ausdruck gebracht, das in der Managementliteratur bislang weitgehend gefehlt hat. Mit der Nachhaltigkeitsperspektive kann die Frage beantwortet werden, inwieweit das Wertversprechen des Geschäftsmodells (Performance) auch tatsächlich eingelöst wird, inwieweit also bei einer Zielgruppe (Kunden, Nutzer) ein Wert (Value) und ob in Markt, Gesellschaft, Umwelt tatsächlich ein positiver Impact, also eine Schaffung und Erhöhung der Resilienz von definierten Systemen, erzielt

wird. Ist letzteres der Fall, kann von einem Nachhaltigkeitsbeitrag ausgegangen werden. Damit ist der Anspruch eines nachhaltigen Unternehmenshandels eingelöst.

**Abbildung 1: Resilienzbasierendes Leitkonzept für nachhaltiges Unternehmenshandeln**



Quelle: Eigene.

Die Ergebnisse von AP 1 sind im folgenden Bericht aufbereitet:

**Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2022): Resilience-as-a-Service: Resilienz als Leitkonzept für nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmenshandeln, Oldenburg: Universität Oldenburg**

## 2.2 AP 2: Resilienz in Nachhaltigkeitsstrategien und Unternehmenspraxis

### Ausgangssituation

Es war bisher unklar, inwieweit und in welcher Form der Resilienzbegriff und der Resilienzdiskurs in bestehende Nachhaltigkeitsstrategien von Politik und Unternehmensverbänden aufgenommen worden sind und ob oder inwieweit risikofokussierte als auch chancenorientierte Resilienzkonzepte in der Unternehmenspraxis in Deutschland aufgegriffen und genutzt werden.

### Ziel

In AP 2 wurden bestehende Nachhaltigkeitsstrategien von Politik und Unternehmensverbänden auf ihre Rezeption des Resilienzgedankens untersucht. Außerdem ist geprüft worden, inwieweit sowohl das risikofokussierte als auch das chancenorientierte Resilienzkonzept in der Unternehmenspraxis u.a. in Form von Tools und Methoden in Deutschland verwendet wird.



## **Vorgehensweise**

In einem ersten Schritt sind die bestehenden Nachhaltigkeitsstrategien von Politik und Unternehmensverbänden auf ihre Rezeption des Resilienzgedankens untersucht worden. Es sind insgesamt 16 politische Nachhaltigkeitsstrategien auf globaler, regionaler und nationaler Ebene, fünf (Nachhaltigkeits-)strategien von führenden Wirtschaftsverbänden in Deutschland sowie drei exemplarische Initiativen, welche allesamt das Ziel verfolgen, eine nachhaltige Unternehmens-Governance zu verstetigen, in die Analyse einbezogen worden.

In einem zweiten Schritt ist geprüft worden, inwieweit sowohl ein risikofokussiertes als auch ein chancenorientierte Resilienzkonzept u.a. in Form von Tools, Methoden und Leitfäden für die Unternehmenspraxis insbesondere in Deutschland aufgegriffen wird.

## **Ergebnis**

### **Arbeitsschritt 2.1**

Die Verankerung des Resilienzbegriffs ist in folgenden Nachhaltigkeitsstrategien von Politik und Wirtschaft untersucht worden:

#### Globale Rahmenwerke und Positionspapiere

- 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen
- Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030
- The Global Risk Report 2021
- Briefing Paper Shaping an Equitable, Inclusive and Sustainable Recovery: Acting Now for a Better Future

#### Europäische Strategien, Gesetze und Förderprogramme

- Der European Green Deal
- Das „Fit für 55“-Paket
- Europäisches Klimagesetz
- Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen: Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung
- Horizon Europe

#### Nationale Strategien und Gesetze

- Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2021
- Bundes-Klimaschutzgesetz 2021
- Klimaschutzplan 2050
- Klimaschutzprogramm 2030
- Deutsche Anpassungsstrategie an den Klimawandel 2008
- Zweiter Fortschrittsbericht zur Deutschen Anpassungsstrategie an den Klimawandel 2020
- Deutsche HighTech-Strategie 2025

#### Resilienz in den Webauftritten deutscher Wirtschaftsverbände

#### Initiativen für eine nachhaltige Unternehmensgovernance

Das Ziel der Analyse war es zu untersuchen, wie der Resilienz-begriff in verschiedenen Nachhaltigkeitsstrategien von Politik und Wirtschaft berücksichtigt wird. Obwohl ein umfangreiches Set an Suchbegriffen entwickelt und für die Untersuchung genutzt wurde, zeigt die Analyse, dass nur wenige davon gefunden werden konnten. Zu den wenigen zählen bspw. „Anpassung“ oder „Transformation“ und vereinzelt „Widerstandsfähigkeit“, „Robustheit“ und „Vulnerabilität“. Noch vereinzelter waren Begriffe wie „Sensitivität“, „Resistenz“, „Disruption“, „Exposition“ oder „Fit sein“. Gar nicht gefunden werden konnte „disruptiver Wandel“, „Systemzusammenbruch“ (nur collapse synonym im Global Risks Report), „schöpferische Zerstörung“, „Störereignis“ und „Diskontinuität“.

Des Weiteren zeigt die Analyse, dass bei der Verwendung des Resilienz-begriffs große Unterschiede zu finden sind:

- in einigen Dokumenten wird er gar nicht oder kaum verwendet,
- die Mehrheit der untersuchten Strategien greift den Begriff bzw. das Konzept vorrangig implizit auf, mit vereinzelt expliziten Nennungen,
- eher als Ausnahme wird auf Resilienz explizit als feste Zielgröße gesetzt.

Es konnte keine Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Resilienzkonzepten festgestellt werden. Gerade diese Auseinandersetzung könnte allerdings dabei unterstützen, den Begriff als eigenständiges Konzept zu stärken. Bei den untersuchten Wirtschaftsverbänden und Initiativen konnte der Resilienz-begriff, bis auf eine Ausnahme, nicht gefunden werden, sodass sich annehmen lässt, dass der Begriff und seine Eigenschaften noch nicht die aktuelle Debatte um Nachhaltigkeit in der Praxis durchdrungen hat.

Obwohl ein umfangreiches Set an Suchbegriffen aufgestellt worden ist, zeigt die Analyse somit, dass der Resilienzgedanke, Resilienz-begriffe oder Resilienzkonzepte kaum in Nachhaltigkeitsstrategien verankert sind und keine konzeptionelle Einordnung stattfindet. Im Kontext des Projektvorhabens ist hervorzuheben, dass ein chancenorientierter Resilienzzugang nicht gefunden werden konnte, sondern Resilienz eher als Begriff zur Beschreibung des Schutzes vor äußeren, negativen Einflüssen oder zur Stärkung der Stabilität von (Infra-) Strukturen des Menschen und der Natur verwendet wurde. Eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den Mehrwerten von Resilienz zum Beispiel in Form einer Systemeigenschaft oder Fähigkeit konnte nicht identifiziert werden.

Die Ergebnisse von AS 2.1 sind im folgenden Bericht aufbereitet:

**Zorn, C., Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2022): Analyse relevanter Nachhaltigkeitsstrategien von Politik und Wirtschaft auf ihre Rezeption des Resilienzgedankens, Oldenburg: Universität Oldenburg**

## **Arbeitsschritt 2.2**

Die Sekundärdatenrecherche baute auf einem Set von vier zentralen Suchbegriffkombinationen auf. Dies ermöglichte einen ersten Überblick zu managementorientierten Publikationen, zur Praxisliteratur sowie zu geeigneten Tools und Methoden: (1) „Resilienz im Unternehmen“, (2) „Resilienz Tools für Unternehmen“, (3) „Methoden für mehr Resilienz im Unternehmen“ und (4) „Resilienz als Chance“. Letztere Kombination wurde bewusst zunächst ohne einen Bezug zum Unternehmenskontext gewählt, um zu prüfen, inwieweit der Resilienz-begriff mit dem Chancen-Begriff in der Praxisliteratur in Verbindung gebracht wird. Außerdem erfolgte ein Einbezug von webbasierten Anwendungen, Methoden bzw. Workshop- und Weiterbildungsangeboten. In Arbeitsschritt 2.1 konnte gezeigt werden, dass in den meisten Fällen der Resilienzgedanke in Nachhaltigkeitsstrategien von Politik und Wirtschaft nicht

verankert ist. Dieser Befund ist für die chancenorientierte Anwendung des Resilienzkonzeptes in der Unternehmenspraxis eine Herausforderung, da Nachhaltigkeitsstrategien aus Politik und Wirtschaft einen Orientierungsrahmen für die Umsetzung in der Unternehmenspraxis bieten können.

Die Recherche hat gezeigt, dass eine Verankerung von chancenorientierten Resilienzprinzipien in Managementbereichen bislang fehlt. Zusätzlich ist hervorzuheben, dass die erfassten Suchergebnisse keinen expliziten Chancenfokus sowie keinen Bezug zum Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement aufweisen. Sie sind in der Regel im Risikomanagement, (präventiven) Krisenmanagement oder im Business Continuity Management verortet, ohne dass dabei ein Resilienzkonzept trennscharf herausgearbeitet wird.

Die Vielzahl an Fragebögen, Leitfäden, Toolbooks, Quickchecks oder anderen Konzepten und Anwendungen vermitteln ein indirektes Verständnis von Resilienz, indem durch eine intensivere Auseinandersetzung mit den Unternehmensprozessen, z.B. durch eine Stärken-Schwächen-Analyse oder einer Beleuchtung von individuellen Risikofaktoren präventiv Schutzmaßnahmen abgeleitet werden sollen, um den operativen Betrieb im Fall eines Störfalls so gut wie möglich aufrecht zu erhalten, bzw. so schnell wie möglich zurück zum Business-as-usual zurückzukehren. Dabei fehlen für alle Suchergebnisse Daten darüber, ob die identifizierten Zugänge überhaupt in der Praxis akzeptiert und genutzt werden.

Die Ergebnisse von AS 2.1 sind im folgenden Bericht aufbereitet:

**Zorn, C., Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2022): Anwendung des Resilienzkonzeptes in der Unternehmenspraxis, Oldenburg: Universität Oldenburg**

## 2.3 AP 3: Bedarfe und Ansatzpunkte: Dialog mit Zielgruppen

### **Ausgangssituation**

Die Analysen in AP 1 und AP 2 haben gezeigt, dass Resilienz bisher nicht als ein chancenorientierter Ansatz für die Unternehmenspraxis konzipiert worden ist. Insbesondere im Bereich des Innovations- und des Nachhaltigkeitsmanagements bleiben deshalb Potenziale, die mit den Resilienzkonzept verbunden sind, ungenutzt.

### **Ziel**

AP 3 hat das Ziel, im Dialog mit Praxispartnern, die konkreten Bedarfe und Ansatzpunkte für eine chancen- und transformationsorientierte Nutzung des Resilienzkonzeptes zu identifizieren.

### **Vorgehensweise**

In AP 3 wurde vor dem Hintergrund des in AP 1 entwickelten Leitkonzeptes ein intensiver Dialog mit den Zielgruppen geführt, um zu prüfen inwieweit Resilienz als chancenorientiertes Leitkonzept für ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmenshandeln dienen kann.

Es wurden konkrete Anwendungsbedarfe, bestehende Lücken und Ansatzpunkte für chancen- und transformationsorientierte Resilienzansätze bestimmt und dokumentiert. Auf Grundlage der in den Dialogen und Veranstaltungen herausgearbeiteten Bedarfe, Lücken und Ansatzpunkte sind Maßnah-

men für die Integration des Resilienzkonzeptes zur Stärkung eines nachhaltigkeitsorientierten Unternehmenshandelns ausgearbeitet worden. Diese waren die Grundlage für die Entwicklung und Erprobung chancenorientierter Resilienzansätze in AP 4.

### **Auswahl von durchgeführten Formaten**

#### **Workshop mit Start-ups**

Resilienz ist ein bislang zu wenig beachtetes Nachhaltigkeitsprinzip, vielleicht sogar das wichtigste, wenn es darum geht, Systemausfälle und -zusammenbrüche zu vermeiden. Dabei behandelt Resilienz nicht nur Risiken, sondern eröffnet für jene, die durch innovative Produkte und Services die Fitness anderer unterstützen, auch neue Chancen. Start-ups können mit ihren innovativen Produkten und Services die Resilienz von Kunden unterstützen und so einen Mehrwert für sie schaffen. So sichern und verbessern Start-ups auch die „Fitness“ ihres Geschäftsmodells.

In zwei Online-Workshops mit Start-ups ist diskutiert worden, inwieweit sich die gestiegenen Resilienzanforderungen auf die Geschäftsmodelle und Wertversprechen von Start-ups auswirken. Hierbei sind auch mögliche Formen der Unterstützung und Ansatzpunkte für eine Integration in das Wertversprechen diskutiert worden.

#### **Expertenworkshop mit Climate Service Center Germany**

Das Climate Service Center Germany (GERICS) ist eine selbstständige wissenschaftliche Organisationseinheit des Helmholtz-Zentrums Geesthacht. Das interdisziplinäre Institut entwickelt in Kooperation mit Praxispartnern innovative Klimaservices, um Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung bei der Anpassung an den Klimawandel zu unterstützen. GERICS verfügt über eine für das DBU-Vorhaben notwendige fundierte Expertise in drei zentralen Bereichen, um insbesondere die Entwicklung einer chancen- und transformationsorientierten Anwendung des Resilienzkonzeptes vor dem Hintergrund der Auswirkungen des Klimawandels zu adressieren: (1) Regionale Klimamodellierung und Analyse von Extremindizes, (2) Standortspezifische Analyse von Klimainformationen, (3) Transdisziplinäre Stakeholderprozesse sowie Wissensintegration.

Während des Workshops wurden mit den Teilnehmenden zunächst die Ergebnisse aus AP 1 und 2 des DBU-Vorhabens diskutiert. Ein Schwerpunkt lag auf der Vorstellung des resilienzbasierten Leitkonzept für ein nachhaltiges Unternehmenshandeln. Auf dieser Grundlage sind Ansatzpunkte und Bedarfe für die Unternehmenspraxis identifiziert und diskutiert worden. Es war ein Ziel, durch die Diskussion von Anwendungsbedarfen, Lücken und Ansatzpunkten zur Identifizierung von neuen auf wissenschaftlicher Grundlage entwickelten praxisorientierten Servicedienstleistungen beizutragen, die für Entscheidungsträger strategisch relevant sind.

#### **Ergebnis**

Die Auswertung der Dialog und Workshopreihe hat gezeigt, dass die Unternehmen, Start-ups und Wissenschaftsinstitutionen jeweils einen unterschiedlichen Zugang zum Thema Resilienz haben. Dabei besteht in den meisten Fällen ein anlassbezogener Problem- und Handlungsdruck, der insbesondere von den Unternehmen und Start-ups zunächst nicht mit einem chancenorientierten Resilienzansatz ver-

bunden wird. Jedoch führt der Impuls eines chancenorientierten Resilienzansatzes bei den Unternehmen und Start-ups zu einer neuen Perspektive auf die anlassbezogene Problemstellung und neue Lösungsmöglichkeiten entstehen.

Der Dialog mit den Praxispartnern hat die Analyse aus AP 1 und AP 2 bestätigt: ein chancenorientierter Resilienzansatz ist von großer Relevanz. Deshalb sind in AP 4 chancenorientierte Resilienzmethoden- und Tools für die folgenden Managementdisziplinen entwickelt worden: Strategisches Management, Innovations- und Ideenmanagement, Geschäftsmodellentwicklung, Nachhaltigkeits- und Wirkungsmanagement. Ausgewählte Zugänge wurden dabei mit Praxispartnern erprobt.

Für Unternehmen besteht zum Beispiel ein Problemdruck vor dem Hintergrund von neuen Anforderungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Es besteht somit ein Bedarf an innovativen Lösungen, die vor diesem Hintergrund die Resilienz des Unternehmens, der Lieferanten und der Gesellschaft stärken. Dieser Bedarf ist in AP 4 mit theoretischen Zugängen und praktischen Methoden des Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagements bearbeitet worden.

Für Unternehmen aus der Energiewirtschaft ist zum Beispiel die unternehmensinterne Resilienz des Unternehmens eine strategische Fragestellung. Vor dem Hintergrund der Energiekrise liegt der Fokus auf einer Stärkung der persönlichen Resilienz der Beschäftigten im Kundenservice. Durch einen chancenorientierten Resilienzansatz wurde der unternehmensinterne Perspektive um eine unternehmens-externe Perspektive auf die Resilienzstärkung des Kunden erweitert.

Bei Start-ups sind die Auswirkungen der VUCA-Welt für die jeweiligen Geschäftsmodelle in einem unterschiedlichen Ausmaß relevant. Hierbei waren somit Fragen der Geschäftsmodellentwicklung sowie des Nachhaltigkeitsmanagements relevant

Die Ergebnisse von AP 3 sind im folgenden Bericht aufbereitet:

**Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2023): Anwendungsbedarfe, Lücken, Ansatzpunkte sowie Förder- und Unterstützungsbedarfe für eine chancen- und transformationsorientierte Anwendung des Resilienzkonzeptes, Oldenburg: Universität Oldenburg**

Aus Gründen des Datenschutzes ist der Bericht vertraulich und nicht zur Veröffentlichung vorgesehen.

## 2.4 AP 4: Entwicklung und Erprobung chancenorientierter Resilienzansätze

### **Ausgangssituation**

Die Dialoge in AP 3 haben gezeigt, dass sowohl Anwendungsbedarfe als auch Ansatzpunkte für chancenorientierte Resilienzansätze bestehen.

### **Ziel**

Auf Basis der Ergebnisse der vorangegangenen Arbeitspakete und der hierbei identifizierten Bedarfe, Lücken und Ansatzpunkte, verfolgte AP 4 das Ziel, praktische, zielgruppengerechte Ansätze für die Anwendung eines chancen- und transformationsorientierten Resilienzkonzeptes zu entwickeln und gemeinsam mit Praxispartnern zu erproben.

## **Vorgehensweise**

Es wurden mögliche zielgruppengerechte chancenorientierte Resilienzmethoden und Tools in einer „Longlist“ aufbereitet. Die im Vorhaben entwickelten Ansätze sind dabei vor allem für vier die folgenden vier Managementdisziplinen relevant und können in den jeweiligen Bereichen eingesetzt werden: Strategisches Management, Innovations- und Ideenmanagement, Geschäftsmodellentwicklung sowie Nachhaltigkeits- und Wirkungsmanagement. Auf Grundlage der Ergebnisse aus den vorherigen Arbeitspaketen und der entwickelten Methoden und Tools sind außerdem Tools und Interaktionsformate für eine chancenorientierte Nutzung des Resilienzkonzeptes aufbereitet worden, die gemeinsam mit Praxispartnern im Rahmen des Vorhabens erprobt wurden.

## **Ergebnis**

### **Auswahl von erprobten Ansätzen**

#### **Resilienz im Innovationsmanagement: Kooperation zwischen Studierenden und Unternehmen**

Es wurde ein Resilience-Challenge-Kooperationsformat jektes für das Mastermodul Innovationsmanagement an der Universität Oldenburg entwickelt und im Wintersemester 2022/23 umgesetzt. Im Seminar des Moduls werden Elemente des Challenge-based Learning mit der Entwicklung und Bewertung von Innovations- und Geschäftsideen vor dem Hintergrund der Resilienzsicherung, -steigerung und Generierung von Impulsen und Ideen für innovative Lösungen verbunden. In dem Präsenz- oder Online-Interaktionsformat sind Geschäftsbereiche, Produkte und Wertschöpfungsketten der Praxispartner gezielt unter Resilienzgesichtspunkten herausgefordert und chancenorientiert untersucht worden. Dies ermöglicht die Generierung von resilienzbezogenen Innovationsideen und Entwicklung von ersten Umsetzungsschritten für das Unternehmen. Im Wintersemester 2022/23 haben 65 Studierende an dem Seminar teilgenommen. Die Anzahl an Teilnehmenden wurde begrenzt, um eine angemessene Betreuung der Studierenden durch die Praxispartner und durch die Lehrenden zu gewährleisten.

Das Modul war in zwei Blöcke unterteilt. Im ersten Teil des Moduls wurden als Vorbereitung auf die Resilience-Challenge die grundlegenden theoretischen Konzepte des Innovationsmanagements in einer Reihe von 12 Online- und Präsenz Vorlesungen behandelt. Im zweiten Teil des Moduls wurde vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen das Resilience-Challenge-Seminar durchgeführt. Studierendenteams arbeiteten mit Unternehmensmentoren zusammen, um Lösungen zu entwickeln, die zur Resilienzsteigerung des Unternehmens beitragen. Insgesamt wurden 10 Challenges entwickelt.

#### **Resilienz als Teil des Nutzenversprechens: Ein Workshopformat für grüne Start-ups**

Es sind zwei Online-Workshop mit grünen Start-ups durchgeführt worden, die im Rahmen des Green-Start-up-Programms der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) gefördert werden/ worden sind. Neben der Diskussion von Anwendungsbedarfen, Lücken und Ansatzpunkten für eine chancenorientierte Nutzung des Resilienzkonzeptes ist mit den Start-ups ein neu entwickeltes Online-Workshop-Format erprobt worden. Der Workshopkonzept hatte folgende Ziele:

- Sensibilisierung für die Auswirkungen von Resilienzansforderungen auf die Geschäftsmodelle von Start-ups

- Diskussion von Praxisbeispielen, wie Resilienz im Angebot für Kunden konkreten Mehrwert schafft und als wichtiges Nachhaltigkeitsprinzip verstanden werden kann.
- Analyse der Wertversprechen der teilnehmenden Start-ups mit Blick auf Resilienz.
- Herausarbeiten des Mehrwerts der Produkte/Services der Start-ups mit Blick auf die Resilienzbedarfe der Kunden.

### **Resilienz im Nachhaltigkeitsmanagement am Beispiel eines Lebensmittelunternehmens**

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz wirkt sich je nach Unternehmensgröße direkt oder indirekt über den Handel auf die Unternehmen der Lebensmittelbranche aus. Das bedeutet, dass die Verpflichtungen, die sich aus dem Gesetz ergeben, entweder aufgrund der Unternehmensgröße unmittelbar oder über den Handel mittelbar an die Lebensmittelunternehmen weitergegeben werden. Dies beinhaltet die Umsetzung von Maßnahmen zur Vorbeugung und Behebung von Menschenrechts- und Umweltrisiken bei Lieferanten, um die Resilienz relevanter Lieferketten zu stärken. Das Lebensmittelunternehmen hat im Dialog mit der Uni Oldenburg Challenges entwickelt, die sich auf die Lieferkette und das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens beziehen. Jede Challenge besteht neben der Challenge aus einer Aufbereitung des Hintergrunds und ersten Ansätzen für einen möglichen Lösungsweg. Die Challenges wurden unter Betreuung des Lebensmittelunternehmens und des Lehrendenteams der Uni Oldenburg von Studierenden bearbeitet. Neben einem Challenge Solution Paper ist für jede Challenge von den Studierenden ein Foliensatz für die Präsentation vor dem Praxispartner entwickelt worden. Die Ergebnisse der Studierenden können aus Gründen der Vertraulichkeit und Geheimhaltung in diesem Bericht nicht veröffentlicht werden.

### **Resilienz in Strategieentwicklung und Change Management am Beispiel eines Energieversorgers**

Die Auswirkungen von VUKA-Megatrends sind vor dem Hintergrund der Klima- und Energiekrise sowie den Folgen der Coronapandemie und den Auswirkungen des Ukrainekrieges für Energieversorger besonders spürbar. Auf der einen Seite sind regionale Energiedienstleister durch die Sicherstellung u.a. eines Strom- und Gasangebots für eine Region systemrelevant und zum anderen muss hierbei gleichzeitig die organisationale Resilienz berücksichtigt werden.

So ist zum Beispiel der Kundenservice von Energieversorgern doppelt betroffen. Zum einen nehmen die Kundenanfragen und -probleme, vor dem Hintergrund der Klima- und Energiekrise zu und es entstehen Bedarfe die Resilienz der Kunden zu stärken. Zum anderen spüren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kundenservice die Auswirkungen der „Stapelkrisen“ durch hohe Arbeitsbelastung, Arbeitsrückstand von Kundenanfragen, Umstrukturierungen, Systemeinführungen sowie steigenden Krankenständen. Hierbei stellen sich Fragen der persönlichen und organisationalen Resilienz.

Gleichzeitig besteht ein Potenzial für unternehmerische Chancen, wenn bestehendes Wissen über die Bedarfe und Resilienzbedingungen der Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt wird. Dieses Wissen kann eine Quelle für die Verbesserung der Unternehmensleistungen und die Entwicklung innovativer neuer Services und Geschäftsmodelle sein. Die folgenden strategischen Fragestellungen sind im Rahmen des Projekts in Zusammenarbeit mit einem Energieversorger bearbeitet worden.

- Wie kann angesichts der aktuellen Krisen die Resilienz des Kundenservices gewährleistet und gestärkt werden?

- Wie kann es gelingen, die Leistungsfähigkeit des Kundenservices (im Routineprozess) zu gewährleisten und zugleich Verbesserungen und Innovationen anzugehen?
- Welche Ansätze gibt es, Informationen und Services bereitzustellen, die die Resilienz der Kunden sichert und stärkt?

Die Fragestellungen wurden unter Betreuung des Energieunternehmens und des Lehrendenteams der Uni Oldenburg von Studierenden bearbeitet. Neben einem Challenge Solution Paper ist für jede Challenge von den Studierenden ein Foliensatz für die Präsentation vor dem Praxispartner entwickelt worden. Die Ergebnisse der Studierenden können aus Gründen der Vertraulichkeit und Geheimhaltung in diesem Bericht nicht veröffentlicht werden.

### Longlist chancenorientierter Resilienzmethoden und -tools

Die Analyse der historischen Entwicklung des Resilienzkonzeptes in der Managementliteratur und in der Unternehmenspraxis hat gezeigt, dass für ein nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmenshandeln vor allem folgende Managementbereiche Anknüpfungspunkte für ein chancenorientiertes Resilienzverständnis bieten: Strategisches Management, Nachhaltigkeitsmanagement, Innovationsmanagement und Geschäftsmodellentwicklung. Im Vorhaben „Resilienz als Chance für nachhaltiges Unternehmenshandeln“ wurden zahlreiche Methoden und Tools für einen chancenorientierten Resilienzansatz entwickelt und mit Praxispartnern erprobt. Eine Auswahl davon ist in der folgenden Resilienzmatrix aufgeführt. Die Methoden und Tools richten sich an etablierte Unternehmen, Start-ups, Unternehmensberatungen, Verbände, Kammern, Netzwerke und Förderprogramme

**Abbildung 2: Resilienzmatrix: Methoden und Tools für unterschiedliche Managementbereiche**

 <b>Strategisches Management</b>	 <b>Nachhaltigkeitsmanagement</b>	 <b>Innovationsmanagement</b>	 <b>Geschäftsmodellentwicklung</b>
» VUKA-Chancen-Risiko-Matrix	» Resilience-Business-Score	» Impulsmethode „∞ Chancen-Hüte“	» Resilience-Spider-Chart-Workshop
» Resilience-as-a-Service-Workshop	» RaaS-Impact-Management	» Resilience-Challenge-Kooperationsformate	» Sustilient-Business-Canvas
		» Resilience-Business-Idea-Jam	» Sustilient Value Proposition Designer
		» Sustilient-Living-Lab	

Quelle: Eigene.

### Guide „Resilienz schafft Mehrwert“

Wie die Arbeit mit etablierten Unternehmen und Start-ups gezeigt hat, stimuliert die Idee von Resilienz als Dienstleistung für andere („Resilience-as-a-Service“) neue Sichtweisen, eröffnet unternehmerische Chancen und schafft einen Mehrwert für die Gesellschaft. Die Ergebnisse aus diesem Arbeitspaket sind



in eine Praxishandreichung „Resilienz als Mehrwert“ integriert worden. Sie richtet sich an Unternehmen, Start-ups, Wirtschaftsverbände und Fördereinrichtungen. In dem Guide wird das Konzept der chancenorientierten Resilienz vorgestellt, anhand von Unternehmensbeispielen erläutert und unter Einbezug von vier Managementdisziplinen herausgearbeitet, wie sich die Chancenperspektive erfolgreich für nachhaltiges Unternehmenshandeln nutzen lässt. Dabei wird Resilienz als viertes Nachhaltigkeitsprinzip eingeführt, das die Grundsätze der Effizienz, Konsistenz und Suffizienz ergänzt.

Die Ergebnisse von AP 4 sind im folgenden Berichten aufbereitet:

**Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2023): Entwicklung und Erprobung chancenorientierter Resilienzansätze, Oldenburg: Universität Oldenburg**

Aus Gründen des Datenschutzes ist der oben genannte Bericht vertraulich und nicht zur Veröffentlichung vorgesehen.

**Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2023). Resilienz schafft Mehrwert. Wie sich das Nachhaltigkeitsprinzip der Resilienz chancenorientiert für den Unternehmenserfolg nutzen lässt. Ein Guide für die Praxis. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg**

## 2.5 AP5: Transfer und Multiplikation

### Ziel

AP 5 diente dem Transfer und der Multiplikation der Vorhabenergebnisse. Ziel war es, die entwickelten Resilienzkonzepte, Anwendungsformen und Methoden gemeinsam mit den Kooperationspartnern einer großen Anzahl von Unternehmen bekannt zu machen und zu ihrer Nutzung für ein nachhaltiges Unternehmenshandeln anzuregen.

### Vorgehensweise

- Aufbereitung der entwickelten Ansätze, Methoden und Tools u.a. in Form eines Guides „Resilienz schafft Mehrwert“
- Zurverfügungstellung der Ergebnisse und Methoden über die Websites und Medienkanäle der Kooperationspartner, der DBU und weiterer einschlägiger Institutionen
- Kommunikation über die Verteiler und Medien der Kooperationspartner
- Online-Konferenz zur Vorstellung der Ergebnisse

### Ergebnis

Ein Transfer und eine Multiplikation der Ergebnisse wurde an mehreren Stellen initiiert.

## Öffentlichkeitsarbeit

### Pressemitteilung zum Projektstart

12. Juli 2021 129/21 Forschung

# Resilienz als Leitkonzept für nachhaltiges Wirtschaften

Projekt untersucht, wie Unternehmen widerstandsfähiger gegenüber Störungen werden können

Oldenburg. Extremwetterereignisse, politische Unruhen oder auch eine Pandemie können Wertschöpfungsketten unterbrechen und Unternehmen in Schwierigkeiten bringen. Inwieweit sich das Konzept der Resilienz – also der Widerstandskraft in schwierigen Situationen – als Leitkonzept für nachhaltiges Wirtschaften etablieren lässt, untersucht ein neues Projekt an der Universität Oldenburg. Das Forschungsteam unter Leitung des Ökonomen Prof. Dr. Klaus Fichter hat das Ziel, das Prinzip der Resilienz systematisch mit dem der Nachhaltigkeit zu verbinden und praktische Methoden und Konzepte für Unternehmen zu entwickeln. Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt fördert das Projekt „Resilienz als Chance für nachhaltiges Unternehmenshandeln“ über 18 Monate mit rund 125.000 Euro.

Das Team um Fichter und Dr. Karsten Hurrelmann versteht Resilienz dabei als chancenorientierten Innovationsansatz. „Bislang wird das Resilienzkonzept in der Unternehmenspraxis fast ausschließlich in Bezug auf Risikomanagement und Risikoabwehr verwendet“, berichtet Fichter, der an der Universität den Arbeitsbereich Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit leitet. Das Forschungsvorhaben soll nun eine neue Perspektive eröffnen: Das Team sieht Resilienz als zentralen Teil des Nachhaltigkeitsprinzips, da massive Störungen der Wirtschaft nicht nur negative Folgen für die Gesellschaft haben, sondern oft auch Umweltschäden nach sich ziehen. Ziel des Vorhabens ist es, die Bedeutung des Resilienzkonzepts für nachhaltiges Unternehmenshandeln herauszuarbeiten und Managementstrategien zu entwickeln, die Resilienz und Nachhaltigkeit gleichzeitig im Blick haben. So sollen zukünftige Produkte und Dienstleistungen robuster gegenüber massiven äußeren Störungen sein als bisher. Zudem wollen Fichter und seine Kolleginnen und Kollegen praktische Methoden entwickeln, die Unternehmen, aber auch Kammern und Verbände in ihrem Nachhaltigkeits-, Klima- und Innovationsmanagement aufgreifen können.

Zu den Kooperationspartnern zählen mehrere lokale Unternehmen, Wirtschaftsverbände sowie Forschungszentren, die einen nachhaltigen Ansatz verfolgen.

#### Weblinks

- [uol.de/innovation](https://uol.de/innovation)

### Social Media Beiträge: u.a zur Abschlusskonferenz und zum Guide

Die Abschlusskonferenz wurde auf verschiedenen Social Media-Kanälen beworben und bekannt gemacht, u.a. über LinkedIn, wo mit verschiedenen Post über 3000 Impressions erzeugt wurden. Vgl. dazu die folgenden Posts.



**Prof. Dr. Klaus Fichter** · Sie

Sustainable Entrepreneurship and Innovation for Impact

1 Monat ·



Resilienz ist mehr als Risikomanagement! Wir zeigen mit dem Praxis-Guide "Resilienz als Mehrwert" wie sich das Nachhaltigkeitsprinzip der Resilienz chancenorientiert für den Unternehmenserfolg nutzen lässt! Jetzt neu! Hier herunterladen: [https://lnkd.in/e8s\\_uWtU](https://lnkd.in/e8s_uWtU)

Den Guide haben [Prof. Dr. Karsten Hurrelmann](#) und ich im Rahmen des von der [DBU Deutsche Bundesstiftung Umwelt](#) geförderten Projektes "Resilienz als Chancen für nachhaltiges Unternehmenshandeln" zusammen mit Praxispartnern wie [Rügenwalder Mühle Carl Müller GmbH & Co. KG](#) und [EWE AG](#) und Start-ups wie [Plantobelly](#) oder [HEDERA - DIGITAL SOLUTIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT](#), die an unseren Geschäftsmodell-Workshops zur Entwicklung resilienzbezogener Wertversprechen teilgenommen haben, entwickelt.

Schafft Mehrwert für Eure Kunden und die Gesellschaft mit dem Nachhaltigkeitsprinzip der Resilienz!

## Resilienz schafft Mehrwert

**EIN GUIDE FÜR DIE PRAXIS**

Wie sich das Nachhaltigkeitsprinzip der Resilienz chancenorientiert für den Unternehmenserfolg nutzen lässt



12

2 direkt geteilte Beiträge

Gefällt mir

Kommentar

Teilen

Senden

614 Impressions

[Analysen anzeigen](#)



**Prof. Dr. Klaus Fichter** · Sie

Sustainable Entrepreneurship and Innovation for Impact

3 Monate ·



Resilienz als Mehrwert!

Resilienz ist ein bisher zu wenig beachtetes Nachhaltig ... mehr anzeigen

#KONFERENZ

**31. Mai 2023  
10:00 Uhr  
online**

## Resilienz als Chance für nachhaltiges Unternehmenshandeln

Wie sich das Nachhaltigkeitsprinzip der Resilienz chancenorientiert für den Unternehmenserfolg nutzen lässt.



30

3 direkt geteilte Beiträge

Gefällt mir

Kommentar

Teilen

Senden

1.984 Impressions

[Analysen anzeigen](#)

## **Fachkonferenz „Resilienz: Krisen kraftvoll begegnen“**

So ist zum Beispiel das Vorhaben auf einer Fachkonferenz des Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg und des CSM-Alumni e.V. vorgestellt worden. Die jährlichen „Home Coming Days“ fanden unter dem Leitthema „Resilienz: Krisen kraftvoll begegnen“ statt. Während der Konferenz sind mit über 100 Teilnehmenden verschiedene Resilienz Aspekte diskutiert worden. Neben persönlicher Resilienz in Form von innerer Widerstandskraft und Stärke, lag ein Schwerpunkt auf unternehmerischer und gesellschaftlicher Resilienz (z.B. unter Einbezug von Unternehmensbeispielen). Hierbei sind vor dem Hintergrund des Studienganges und der Expertise der Konferenzteilnehmenden Bezüge zu Nachhaltigkeits Herausforderungen hergestellt worden. Die Themenschwerpunkte sowie die Teilnehmenden waren für das geförderte DBU-Vorhaben ein hervorragender Ausgangspunkt, um konkrete Anwendungsbedarfe, bestehende Lücken und Ansatzpunkte für chancen- und transformationsorientierte Resilienzansätze mit den Teilnehmenden zu diskutieren. Für die Fachkonferenz sind zwei Formate entwickelt worden:

Ein Impulsvortrag sowie der ausgearbeitete Foliensatz sollte zur Sensibilisierung von allen Konferenzteilnehmenden für „Resilienz als Chance für nachhaltiges Unternehmenshandeln“ beitragen. Im Impulsvortrag ist die bisherige Verankerung eines chancenorientierten Resilienzansatzes in der wissenschaftlichen Managementliteratur, in Managementkonzepten sowie in politischen Nachhaltigkeitsstrategien vorgestellt und mit aktuellen Herausforderungen von Unternehmen verbunden worden. Außerdem erfolgte eine Vorstellung von „Resilienz schafft Mehrwert.“ Auf Grundlage des Impulsvortrages „Resilience als Chance für ein nachhaltiges Unternehmenshandeln“ wurden mit dem Workshop drei Ziele verfolgt.

- Vorstellung und Diskussion „Resilienz schafft Mehrwert“
- Vorstellung und Herausarbeitung von Resilience-as-a-Service-Praxisbeispielen
- Diskussion von Bedarfen für die Unternehmenspraxis

## **Frühjahrstagung der FGF Arbeitskreise Social Entrepreneurship & Sustainable Entrepreneurship**

- Das entwickelte Leitkonzept ist auf der Frühjahrstagung des Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. vorgestellt und diskutiert worden

## **Guide „Resilienz schafft Mehrwert“**

Während der Projektlaufzeit ist der entwickelte Guide auch in einer englischsprachigen Fassung veröffentlicht worden. Somit steht der Guide sowohl für die Unternehmenspraxis und Wissenschaft in Deutschland als auch International zur Verfügung.

## **Online-Abschlusskonferenz**

Während der Online-Abschlussveranstaltung sind die Projektergebnisse vorgestellt und Perspektiven für eine transformative Resilienz entwickelt worden:

- Es ist gezeigt worden, wie sich Resilienzansforderungen auf die Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen und Start-ups auswirken.
- Es sind Beispiele vorgestellt worden, wie Resilienz im Angebot für Kunden konkreten Mehrwert schafft.

- Es ist ein Überblick gegeben worden, mit welchen praktischen Methoden eine chancenorientierte Resilienz Betrachtung einen nachhaltigen Mehrwert schaffen kann.

### Agenda der Abschlusskonferenz

10:00 Uhr	<b>Begrüßung und Einführung</b> Prof. Dr. Klaus Fichter und Prof. Dr. Karsten Hurrelmann, Universität Oldenburg
10:10 Uhr	<b>Grußwort Generalsekretär der Deutschen Bundesstiftung Umwelt</b> Alexander Bonde, DBU
10.15 Uhr	<b>Resilienz als Chance für nachhaltiges Unternehmenshandeln: Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderten Projekts (<a href="#">Präsentations- folien</a>)</b> Prof. Dr. Karsten Hurrelmann und Prof. Dr. Klaus Fichter, Universität Oldenburg
	<a href="#">Ergebnisse der Menti-Abfrage</a>
10:45 Uhr	<b>Paneldiskussion: Resilienz schafft Mehrwert</b> Isaura Siebert, Sustainability Manager, Rügenwalder Mühle, Bad Zwischenahn Bastian Klemke, Geschäftsführer und Gründer Plantobelly UG, Lübeck Melanie Vogelpohl, Deutsche Bundesstiftung Umwelt, Osnabrück Ama Clara Leone, EWE AG, Oldenburg Moderation: Prof. Dr. Klaus Fichter, Universität Oldenburg
11:15 Uhr	<b>Impulsstatement: Resilience as a Service als Geschäftsmodellmuster (<a href="#">Präsentations- folien</a>)</b> Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund, ESCP Business School, Berlin
11:30 Uhr	<b>Abschlussrunde: Transformative Resilienz – Perspektiven und Next Steps</b>
12:00 Uhr	Ende der Veranstaltung

### Multiplikation der Ergebnisse

Für den Guide konnten mehrere Multiplikatoren gewonnen werden, die als Zitatgebene die Multiplikation der Ergebnisse fördern.

- PROF. DR. DR. H.C. STEFAN SCHALTEGGER, Leuphana Universität Lüneburg
- PROF. DR. FLORIAN LÜDEKE-FREUND, ESCP Business School Berlin
- ALEXANDER BONDE, Generalsekretär der Deutschen Bundesstiftung Umwelt
- YVONNE ZWICK, Vorsitzende B.A.U.M. e. V. - Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften

- DOMINIK DUBBER, Center Kundendienste Energie und Telekommunikation, Leiter Abrechnung & Zahlung, EWE AG
- CLAUDIA HAUSCHILD, Head of Corporate Communication & Sustainability Management, Rügenwalder Mühle
- DR. PEER SEIPOLD & DR. MARKUS GROTH Climate Service Center Germany
- DR. NATALIA REALPE CARRILLO CEO und Co-Founder Hedera Sustainable Solutions GmbH, Berlin
- DR. KATHARINA REUTER, Geschäftsführerin Bundesverband Nachhaltiges Wirtschaften e.V. (BNW)

Die Ergebnisse von AP 5 sind im folgenden Berichten aufbereitet:

**Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2023). Resilienz schafft Mehrwert. Wie sich das Nachhaltigkeitsprinzip der Resilienz chancenorientiert für den Unternehmenserfolg nutzen lässt. Ein Guide für die Praxis. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg**

**Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2023). Resilience Creates Added Value. How the sustainability principle of resilience creates entrepreneurial opportunities and corporate success. A practical guide. Carl von Ossietzky University Oldenburg.**

Präsentationsfolien: [https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/innovation/download/abschlusskonferenz\\_DBU\\_Fichter\\_Hurrelmann\\_Resilienz\\_schafft\\_Mehrwert\\_online.pdf?v=1686211640](https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/innovation/download/abschlusskonferenz_DBU_Fichter_Hurrelmann_Resilienz_schafft_Mehrwert_online.pdf?v=1686211640)

### 3 Diskussion

- Die verfolgten Ziele konnten erreicht werden.
- Der Resilienz Guide ist auch in einer englischsprachigen Fassung veröffentlicht worden. Dies war in der Vorhabensbeschreibung nicht vorgesehen.
- Die Literaturlauswertung stellte sich als deutlich komplexer dar als geplant, da in den vergangenen Jahren, und insbesondere in den Jahren 2019, 2020 und 2021, eine erhebliche Zunahme von Veröffentlichungen zu Fragen der Resilienz innerhalb der Managementliteratur zu verzeichnen ist. Die Analyse und Verarbeitung war daher deutlich aufwändiger und langwieriger als geplant. Das AP 1 konnte daher nicht nach drei Projektmonaten, sondern erst in Projektmonat 6 abgeschlossen werden. Dementsprechend haben sich auch die folgenden Arbeitspakete verschoben.
- Auf Grundlage der umfangreicheren Literaturlauswertung und der Entwicklung eines Leitkonzeptes konnte zusätzlich der wissenschaftliche Diskurs weiterentwickelt werden (Einreichung eines Journalartikels)
- In AP 2 konnten keine „Profile von Best-Practice-Ansätzen und -Beispielen für Resilienzbezogene Managementansätze“ ausgearbeitet werden, da durch die umfangreiche Recherche keine entsprechenden Ansätze identifiziert wurden. Dafür sind im Projekt die entwickelten Best-Practice-Ansätze im Guide „Resilienz schafft Mehrwert“ aufbereitet worden.

## 4 Öffentlichkeitsarbeit und Verstetigung

- Siehe zur Öffentlichkeitsarbeit: Abschnitt 2.5: AP 5 Transfer und zur Multiplikation

### **Verstetigung**

- Praxispartner implementieren ausgewählte Innovationsideen, die im Projekt entwickelt worden sind
- Einreichung eines Artikels „Resilience as a Service“ in einem hochrangigen wissenschaftlichen Journal (Entrepreneurship Theory & Practice)
- Geplante Kooperation mit Prof. Dr. Florian Lüdeke-Freund zur Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellmustern für Resilienz.
- Prüfung von weiteren Drittmittelvorhaben zur Stärkung von Resilienz in Produktions- und Produkt-Service-Systeme
- Prüfung, inwieweit Methoden und Tools aus der Resilienzmatrix verstetigt und weiterentwickelt werden können
- Empfehlung zum Angebot von weiteren Workshopformaten für grüne Start-ups: „Resilienz als Teil des Nutzenversprechens“.



## Literaturverzeichnis

Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2022): Resilience-as-a-Service: Resilienz als Leitkonzept für nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmenshandeln, Oldenburg: Universität Oldenburg

Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2023): Anwendungsbedarfe, Lücken, Ansatzpunkte sowie Förder- und Unterstützungsbedarfe für eine chancen- und transformationsorientierte Anwendung des Resilienzkonzeptes, Oldenburg: Universität Oldenburg

Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2023): Entwicklung und Erprobung chancenorientierter Resilienzansätze, Oldenburg: Universität Oldenburg

Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2023). Resilienz schafft Mehrwert. Wie sich das Nachhaltigkeitsprinzip der Resilienz chancenorientiert für den Unternehmenserfolg nutzen lässt. Ein Guide für die Praxis. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Zorn, C., Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2022): Analyse relevanter Nachhaltigkeitsstrategien von Politik und Wirtschaft auf ihre Rezeption des Resilienzgedankens, Oldenburg: Universität Oldenburg

Zorn, C., Fichter, K. & Hurrelmann, K. (2022): Anwendung des Resilienzkonzeptes in der Unternehmenspraxis, Oldenburg: Universität Oldenburg.