

Vertrauen als Basis für ökonomische Resilienz

Holzring-Geschäftsführer Olaf Rützel setzt sich mit dem Thema Resilienz und Wertschöpfungspartnerschaft auseinander

Von Olaf Rützel*, Bremen

Resilienz steht für die Fähigkeit, herausfordernde Situationen erfolgreich zu meistern und gestärkt daraus hervorzugehen. Diese Fähigkeit ist derzeit mehr denn je gefragt. Was aber macht Unternehmen resilient gegen die Krisenanfälligkeit der internationalen Lieferketten? Die Entwicklung – nicht nur – der vergangenen zwei Jahre hat gezeigt, dass das Vertrauen in ein gemeinsames Werteverständnis die Basis für ökonomische Resilienz ist.

Der Begriff „Resilienz“ – abgeleitet von „resilire“ gleich „zurückprallen“ – stammt ursprünglich aus der Physik, genauer gesagt aus der Werkstoffkunde. Er beschreibt die Beschaffenheit von bestimmten Elementen, die auch nach extremen Außeneinwirkungen in ihre Ausgangsform zurückspringen. Dieses Konzept wurde dann ab den 1970er Jahren als eine psychologische Eigenschaft auf den Menschen übertragen und wird mittlerweile auch in Bereichen der Unternehmensführung angewandt. Der Zukunftsforscher Andrew Zolli und die Finanz- und Technologiejournalistin Ann Marie Healy beschreiben Resilienz als „die Fähigkeit eines Systems, eines Unternehmens oder einer Person, ihren Kernzweck und ihre Integrität angesichts dramatisch veränderter Umstände aufrecht zu erhalten.“

Die Corona-Krise und der Krieg in der Ukraine haben die Verwundbarkeit der globalisierten Wirtschaft aufgezeigt. Bei einer globalen Krise mit beeinträchtigten Transportwegen und Lieferprozessen kann die Abhängigkeit von Importen zu Störungen der Wertschöpfungskette und zu Versorgungsengpässen

von Produkten des täglichen Handelns in unserer Branche führen. Sperrholz, Schnittholz, Eiche und diverse Ergänzungsstoffe für die Produktion von Holzprodukten sind davon betroffen. Diese Verwundbarkeit unserer Branche ist meines Erachtens Ausdruck einer Priorisierung der Effizienz in den Lieferketten. Demgegenüber sind Diversifizierung der Zulieferer, Liefersicherheit und Redundanzen, vor allen Dingen aber ein gemeinsames Verständnis von Wertschöpfungspartnerschaft bislang ein geringerer Stellenwert eingeräumt worden. Das birgt nicht nur im Falle der gegenwärtigen Krisen große Risiken, sondern macht die Unternehmen auch bei zukünftigen Handelskonflikten oder anderen Störungen der Wirtschaftskreisläufe anfällig.

Die sich tiefgreifend verändernden Rahmenbedingungen werden dazu führen müssen, die Wertschöpfungsketten in der Holzwirtschaft zu überdenken. Jedes Unternehmen, ob Holzindustrie oder Holzhandel, muss für sich zwischen den Kosten-, Produktivitäts- und Vertriebsvorteilen einer (international) zerlegten Wertschöpfung und dem Risiko von gestörten oder gar gerissenen Lieferketten und damit zwischen Effizienz und Sicherheit neu abwägen. Die Wertschöpfungskette und das Verständnis von Wertschöpfungspartnerschaft müssen unter dem neuen Blickwinkel optimiert werden.

Die Effizienz von Lieferketten bleibt zwar auch künftig von herausragender Bedeutung für den Unternehmenserfolg, der Aspekt der Resilienz wird aber spürbar wichtiger werden. Aus der operativen Sicht stehen die Unternehmen in der Holzwirtschaft jedoch vor der Herausforderung, dass die damit verbundenen Maßnahmen häufig kostspielig sind, ohne direkt die Unternehmensergebnisse zu verbessern. Kurzfristig kann sogar die Wettbewerbsfähigkeit leiden. Abhängig von unserem branchenspezifischen und auch unterneh-



» Die Entwicklung hat gezeigt, dass das Vertrauen in ein gemeinsames Werteverständnis die Basis für ökonomische Resilienz ist. «

Olaf Rützel

mensindividuellen Risikopotenzial sowie den jeweiligen Kosten muss jedes Unternehmen entscheiden, wie weit sich eine verbesserte Resilienz der Wertschöpfungsketten lohnt.

Bei zahlreichen Unternehmen in Holzhandel oder Holzindustrie weisen die Lieferketten eine relative Unsicherheit auf. Häufig ist es nicht möglich oder betriebswirtschaftlich darstellbar, sich auf sämtliche Störungen vorzubereiten. Konzentrationen auf der Lieferantenseite bis hin zu Oligopolen und Abhängigkeiten, die auf eine gewollte oder ungewollte Konzentration auf wenige Lieferanten zurückzuführen sind, erschweren den Aufbau einer erforderlichen Resilienz. Dennoch kann der Aufbau einer belastbaren und resilienten Lieferkette gelingen, wenn folgende Punkte erfüllt sind:

▼ Die Reaktion und das Verhalten bei Störungen und Unterbrechungen wurden im Vorfeld geplant.

▼ Ein hohes Maß an Kooperation mit den Vorlieferanten wurde aufgebaut, um Risiken zu identifizieren und zu managen.

▼ Agilität ist vorhanden, um bei unvorhergesehenen Ereignissen als gesamte Wertschöpfungskette oder als einzelnes Unternehmen schnell reagieren zu können.

▼ Es gibt eine Kultur des Risikomanagements.

▼ Es gibt ein gemeinsames Werteverständnis in der Wertschöpfungskette.

Der letzte Punkt dieser Aufzählung, das „gemeinsame Werteverständnis in der Wertschöpfungskette“, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um Resilienz aufzubauen. Simpel ausgedrückt bedeutet es nichts anderes, als dass man sich „aufeinander verlassen“ kann. Allerdings, und das zeigen die jüngsten Erfahrungen bei dem Bemühen, ein Vertragswerk, eine allgemein „gegenseitige Vereinbarung“ zwischen Handel und Industrie zu etablieren, müssen wir in unserer Branche wohl konstatieren, dass Anspruch und Wirklichkeit gelebter Wertsysteme gerade in der aktuellen Krisensituation teilweise sehr weit auseinander liegen. Die Tugenden des „ehrbaren Kaufmanns“ und die Grundsätze des „pacta sunt servanda“ im Sinne eines gemeinsamen Werteverständnisses sind nicht überall vorhanden und werden nicht als ökonomischer Erfolgsfaktor und Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit und den zukünftigen gemeinsamen Erfolg gesehen.

Allein das Prinzip der Vertragstreue als Grundregel der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, das Einhalten von Versprechen und pünktlicher Erfüllung von Verpflichtungen sind keine Selbstverständlichkeit mehr. Vertragstreue stellt aber nicht nur den wichtigsten Grundsatz sowohl des öffentlichen als auch des privaten Rechts dar, sondern

ist auch ökonomisch von existenzieller Bedeutung für eine Geschäftsbeziehung und für die Widerstandsfähigkeit, für die Resilienz von Wertschöpfungspartnerschaften. Vertragstreue ist eine wichtige Basis für das Zustandekommen von Vertrauen. Sie trägt dazu bei, den Handlungsspielraum von Unternehmen oder von Organisationen zu sichern und ist im besonderen Maße Voraussetzung für die Reputation eines Unternehmens im Markt. Wird Vertragstreue durch ein Unternehmen nicht entsprechend kommuniziert, so lassen sich in der Regel auch die damit verbundenen Informationen und Positionen nicht glaubhaft durchsetzen. Mangelndes Vertrauen blockiert die Umsetzung von gemeinsamen Konzepten oder auch das Ergreifen von wertschöpfungsübergreifenden Initiativen. Schlimmstenfalls führt es zu Entscheidungen und Handlungen, die das Miteinander, das „sich aufeinander verlassen“ erschweren und damit notwendigerweise höhere Kosten verursachen. Eine wertschöpfungsübergreifende Resilienz wird deutlich erschwert.

Last but not least: Neben einem gemeinsamen Werteverständnis und gegenseitigem Vertrauen leisten die Mitarbeitenden der Betriebe der Holzwirtschaft aktuell einen wichtigen Beitrag zur Resilienz von Unternehmen, Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten. Liegt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine hohe innere Stärke und Widerstandskraft vor, geht das auch mit positiven Effekten für die Resilienz des Unternehmens einher. Dann leiden auch die Gesundheit des Personals und die Produktivität weniger – selbst in einem sehr stressreichen Umfeld. Teams und Organisationen, die über Resilienz verfügen, können auch herausfordernde Realitäten leichter akzeptieren und angemessen handeln – andere nicht! Gerade in Krisenzeiten gilt: Bei Ebbe sieht man, wer nackt schwimmt!

* Olaf Rützel ist Geschäftsführer der Holzring GmbH und der Holzring-Tochter HR Consult GmbH, Bremen.