

Begriffsverständnis

KMU im produzierenden Gewerbe stehen unter wachsendem Druck: Lieferkettenstörungen, volatile Märkte, Fachkräftemangel, steigende Kosten, technologische Umbrüche und Krisen gefährden stabile Produktions- und Logistikprozesse. Dadurch wird es zunehmend schwieriger, Engpässe frühzeitig zu erkennen und im Störfall handlungsfähig zu bleiben.

Operative Resilienz bezeichnet im Projekt TOR@Münsterland die Fähigkeit von Unternehmen, ihre wesentlichen **Geschäfts-, Produktions- und Lieferprozesse trotz interner oder externer Störungen aufrechtzuerhalten, anzupassen und möglichst schnell wieder zu stabilisieren**. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere Lieferketten- und Prozessstabilität, Transparenz über Risiken und Abhängigkeiten, belastbare Entscheidungsgrundlagen, vorbereitete Notfall- und Alternativprozesse sowie die Fähigkeit, aus Störungen systematisch zu lernen.¹

Zielverständnis und Projektarbeiten

Ziel der Projektarbeiten zur operativen Resilienz ist es, KMU im produzierenden Gewerbe dabei zu unterstützen, Risiken, Abhängigkeiten und Schwachstellen in ihren Geschäfts-, Produktions-, Logistik- und Lieferprozessen systematisch zu erkennen und daraus konkrete Handlungsbedarfe abzuleiten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Unternehmen trotz Störungen handlungsfähig bleiben, ihre Abläufe anpassen und ihre Prozesse möglichst schnell wieder stabilisieren können. Die Projektarbeiten folgen einer praxisorientierten Logik, die in Abb. 1 illustriert wird und nachfolgenden kurz erläutert werden.

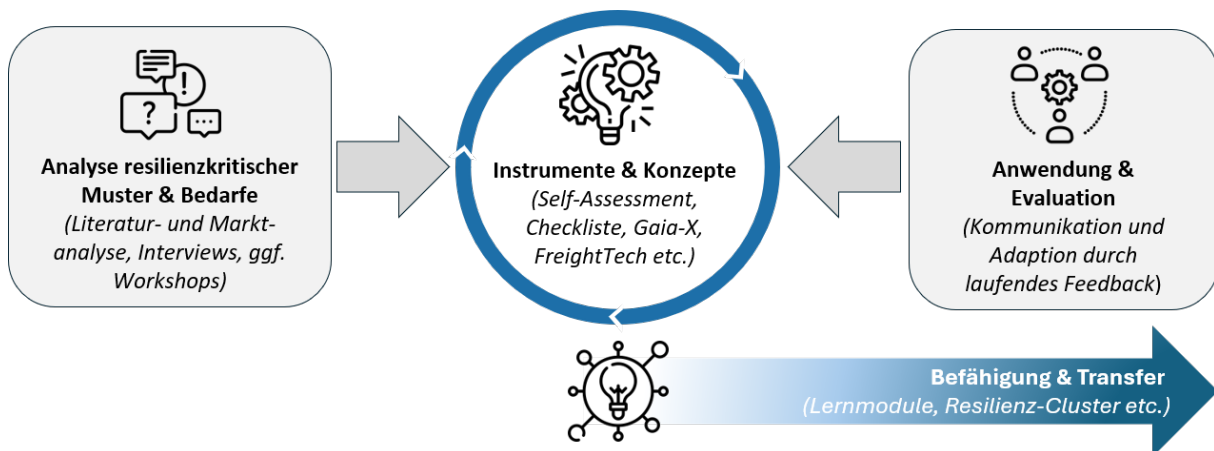


Abb.1: High-Level-Projektlogik zur operativen Resilienz
(Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung von Icons von Flaticon.)

Zunächst werden resilienzkritische Muster und Bedarfe durch Literatursauswertung, Interviews, Befragungen und gegebenenfalls Workshops erfasst. Darauf aufbauend werden Instrumente und Konzepte entwickelt, die Unternehmen bei der Selbsteinschätzung, Potenzialerkennung und Maßnahmenauswahl unterstützen. Dazu gehören insbesondere Self-Assessment-Elemente, Checklisten, Bewertungs- und Scoring-Ansätze, Use Cases sowie Orientierungen zu Datenräumen, digitaler Zusammenarbeit und Sichtbarkeitstechnologien in Lieferketten. Die entwickelten Inhalte werden anschließend in geeigneten Formaten mit Unternehmen angewendet, gespiegelt und weiterentwickelt. Laufendes Feedback aus Workshops, Clustern, Pilotierungen und Austauschformaten schärft die Instrumente praxisnah und erhöht ihre betriebliche Anschlussfähigkeit. Befähigung und Transfer sind dabei keine nachgelagerten Einzelschritte, sondern begleiten den gesamten Projektverlauf: Unternehmen sollen operative Resilienz verstehen, bewerten, anwenden und dauerhaft in ihren Abläufen verankern können.

¹ In Anlehnung an Schuh et al. (2021), Resilienz im strategischen Management produzierender Unternehmen, Fraunhofer IPT, S. 4–6, DOI: 10.24406/ipt-n-640932, sowie aufbauend auf Susnjara und Smalley (2026), Was ist operative Resilienz?, IBM Think, online verfügbar unter: <https://www.ibm.com/de-de/think/topics/operational-resilience>, Zugriff am 16.06.2026.