

Kurzfassung

Resilienz von Unternehmen: Einflussfaktoren in der Corona-Pandemie

von Siegrun Brink, Jonas Löher, Britta Levering, Annette Icks

IfM-Materialien Nr. 289

Institut für
Mittelstandsforschung

IfM
BONN

www.ifm-bonn.org

Kurzfassung

Im Zuge der Corona-Pandemie wird die Resilienz von Unternehmen in Theorie und Praxis zunehmend diskutiert. Jedoch fehlte bisher ein einheitliches Verständnis des Begriffs sowie der Einflussfaktoren im Unternehmenskontext. Anhand der wissenschaftlichen Literatur und von Fallstudien wird nachfolgend ein Resilienz-Modell entwickelt und verfeinert.

Resilienz ist kontextabhängig

Resilienz bedeutet, dass es einem Unternehmen nach einer plötzlichen Störung gelingt, die Geschäftstätigkeit langfristig fortzusetzen. Unternehmen unterscheiden sich im Fall einer Störung jedoch deutlich in ihren Voraussetzungen, Handlungsspielräumen und deren Nutzung. Es gibt kein Patentrezept, weil sich die Maßnahmen, die für die Bewältigung der Störung notwendig sind, nicht vorherbestimmen lassen. Wie resilient ein Unternehmen ist, entscheidet sich somit erst im Fall einer konkreten Störung.

Komplexe Wirkungsmechanismen auf drei Ebenen

Jedes Unternehmen hat eine eigene Konfiguration von Faktoren, die die Robustheit steigern, und solchen, die die Vulnerabilität des Unternehmens erhöhen. Diese Faktoren sind jeweils auf Ebene der Person, des Unternehmens und des Umfelds angesiedelt. In ihrem Spannungsfeld entsteht Resilienz. Die Wirkungsmechanismen sind dabei oft komplex: So stehen die Faktoren, die das Unternehmen stärken oder schwächen können, sowohl auf der gleichen Ebene als auch zwischen den Resilienz-Ebenen miteinander in Verbindung.

Unternehmerperson gestaltet Resilienz maßgeblich mit

Gerade der Unternehmerperson und ihrem Handeln kommt vor und während der Störung eine hohe Bedeutung zu. Sie bestimmt im Vorfeld der Störung mit ihrem Handeln maßgeblich die Voraussetzungen, die während einer Störung über den Handlungsspielraum eines Unternehmens entscheiden. Ihr obliegt es, diesen Handlungsspielräume im Falle einer Störung zu nutzen.

Hoher Digitalisierungsgrad erweist sich in der Pandemie als hilfreich

Bestimmte Voraussetzungen wirken sich positiv auf die Resilienz aus: So erwiesen sich während der Corona-Pandemie beispielsweise ein hoher Digitalisierungsgrad, die Möglichkeit, Geschäftsabläufe zu digitalisieren sowie die

Möglichkeit, das jeweilige Geschäftsmodell zu diversifizieren oder neu zu gestalten, als hilfreich.

(Un-)Mittelbare Wirkung von staatlichen Maßnahmen

Die Mittelstandspolitik kann die Robustheit der Unternehmen stärken, indem sie wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen anpasst oder betroffene Branchen gezielt fördert. So erhöhen beispielsweise finanzielle Hilfen für Unternehmen deren Liquidität. Zugleich schaffen Maßnahmen, die die Unternehmerperson bei der Bewältigung familiärer Herausforderungen unterstützen, den notwendigen Handlungsspielraum für zielorientiertes unternehmerisches Handeln. Gleichwohl können staatliche Eingriffe kein Garant dafür sein, dass bei jedem Unternehmen die persönliche und unternehmensbezogene Robustheit gestärkt wird.