

# „In der Krise braucht es einen Typ im schumpeterschen Sinn“

Zwei Experten von Universität und Hochschule Osnabrück im Gespräch über die Eigenschaften resilienter Unternehmen

VON  
CHRISTOPH LÜTZENKIRCHEN

**OSNABRÜCK** Resilienz – durch Corona hat es ein Begriff zu einiger Bekanntheit gebracht. Die Professoren Dr. Martin Franz, Leiter des Instituts für Geographie an der Universität Osnabrück, und Dr. Kai Michael Griese von der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Hochschule Osnabrück beschäftigen sich im Rahmen einer Projektkooperation mit Fragen der Resilienz von Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Die Experten raten zu flachen Hierarchien, vorausschauender Planung und mutigem, unternehmerischem Handeln.

*Professor Franz, Professor Griese, Resilienz ist für ein erfolgreiches unternehmerisches Handeln unabdingbar. Dies gilt insbesondere für Krisensituationen. Was sind die wesentlichen Faktoren, die den Ausschlag für die Resilienz eines Unternehmens geben?*

**Prof. Dr. Martin Franz:** Wenn man über Resilienz sprechen will, gilt es zunächst zu definieren, was man darunter versteht. Ursprünglich wurde der Begriff nur dafür verwendet, dass ein Unternehmen nach einem externen Schock wieder in die Situation vor dem Schock zurückfindet. Zum Beispiel zurück auf einen Wachstumspfad. In den letzten Jahren wurde der Begriff dann weiter entwickelt. Heute ist mit Resilienz auch die Anpassung an die Schockbedingungen gemeint. Dass man sich durch Transformation an eine veränderte Situation anpasst. Dass man möglicherweise sogar stärker aus einer Krise hervorgeht.

*Bildet sich Resilienz auch in der Bilanz eines Unternehmens ab?*

**Franz:** Nein, ob ein Unternehmen resilient ist, zeigt sich nicht zwangsläufig in den Zahlen. Wichtiger sind die Strukturen des Unternehmens.

**Prof. Dr. Kai Michael Griese:** Die Bedeutung dieser resilienten Strukturen lässt sich am Beispiel des weltgrößten Autoherstellers Toyota aufzeigen. Infolge des schweren Erdbebens Anfang 2011 in Japan hatte das Unternehmen große Probleme, die Wertschöpfungskette aufrecht zu erhalten. Mit Hilfe von



**Dr. Kai Michael Griese** von der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Hochschule Osnabrück.  
Foto: HS Osnabrück



**Dr. Martin Franz**, Leiter des Instituts für Geographie an der Universität Osnabrück.  
Foto: G. Westdörp

standardisierten Produkten und flexiblen Produktionsstandorten wurden als Reaktion darauf robustere Unternehmensstrukturen entwickelt. Diese Flexibilität der Produktion konnte die Resilienz des Unternehmens erhöhen. Es zeigt sich leider grundsätzlich, dass durch die Überschreitung der Belastungs-

grenzen unserer Umwelt durch uns Menschen in Zukunft eine deutlich wachsende Gefahr für Unternehmen durch „ökologische Diskontinuitäten“ entsteht. Zu diesen Diskontinuitäten zählen beispielsweise der Klimawandel und daraus resultierende extreme Wetterlagen. In den USA finden sich bereits Be-

rufsbilder, wie die des „Resilience Managers“, die Regionen gezielt auf den Umgang mit diesen Diskontinuitäten vorbereiten.

*Gibt es einen Zusammenhang zwischen Resilienz, der Organisation und den Hierarchien eines Unternehmens?*

**Franz:** Untersuchungen zeigen, dass die Kommunikationsstrukturen im Unternehmen ein wichtiger Faktor für mehr oder weniger Resilienz sind. Enge Hierarchien sind nachteilig. Offene und hierarchiearme Strukturen wirken unterstützend. Sie bieten mehr Raum für Kreativität. Das führt zu mehr Ideen, wie man mit einer veränderten Situation umgehen könnte. Im Vergleich zu anderen Ländern stehen deutsche Unternehmen diesbezüglich ganz gut da. Sie haben häufig eine relativ offene Struktur. Wichtig sind aber auch Faktoren, die man im Vorfeld gar nicht so auf dem Schirm hat. Nehmen wir als Beispiel den Bereich der Gastronomie: Wir haben über 600 gastronomische Betriebe dazu befragt, wie sie bisher durch die Corona-Krise gekommen sind. Das Ergebnis war überraschend. Unternehmen im ländlichen Raum erwiesen sich als resilienter als jene in den Zentren. Die genaue Analyse zeigte, dass die Gastronomie in den Zentren stärker von Laufkundschaft abhängig ist. Im ländlichen Raum leben die Betriebe mehr von ihrer Stammkundschaft. Während des Lockdowns erwies sich das als vorteilhaft. Hinzu kommt, dass es im ländlichen Raum im Vorfeld einen noch stärkeren Strukturwandel als in den Städten gab. Den haben diejenigen Unternehmen überlebt, die am besten in der Lage waren, sich den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Sie verfügten somit bereits über Resilienzenerfahrungen. Mit einzelnen Gastronomen haben wir auch persönliche Interviews geführt. Da gab es die, die fatalistisch an die Sache herangehen und kaum Chancen für das Überleben ihres Unternehmens sehen. Es gab aber auch die anderen, die innovativ handeln. Sie stellen sich der Herausforderung und nehmen daraus Erfahrungen für die Zukunft mit. Ein Gastwirt musste seinen Biergarten plötzlich ohne Bedienung betreiben. Das Personal brauchte er, um die Plätze anzuweisen und die Daten der Gäste zu erfassen. Der Gastronom hat festgestellt, dass das so auch funktionieren kann. Besonders Betriebe im ländlichen Raum boten ihren Stammkunden in der Krise einen Liefer- und Abholdienst. Das funktionierte bei einigen Betrieben erstaunlich gut, sie wollen das auch

nach der Krise weiterführen. Solche Krisensituationen können dazu beitragen, dass Unternehmen innovativer werden.

**Griese:** Im Zusammenhang mit den genannten ökologischen Diskontinuitäten, wie zum Beispiel dem Klimawandel, interviewen wir im Rahmen unserer Forschungsprojekte Führungskräfte aus Unternehmen unterschiedlichster Branchen. Hier zeigt sich, dass deren Organisationsstrukturen zunehmend mit Veränderungen durch den Klimawandel konfrontiert sind und teilweise bereits angepasst werden. So wurden beim Bau einer Produktionshalle für die Automobilindustrie gezielt neue Hochwassergefahren berücksichtigt, da die Kosten für Produktionsausfälle extrem hoch sind. Ein Hersteller von Kartoffelprodukten beschäftigt sich mit der Frage, wie er bei sich kontinuierlich verändernden Grünstreifen, seine Anforderungen an stabile Produktionsmengen sicherstellen kann. Interessant ist auch die Dynamik in der Veranstaltungsbranche. Diejenigen Veranstalter, die früh in die Digitalisierung ihres Geschäftsmodells investiert haben, besitzen jetzt teils Vorteile, da zum Beispiel neue hybride Veranstaltungsformate professioneller realisiert werden können. In unseren Forschungsprojekten KlimaLogis und Logist.Plus, die mein Kollege Professor Franz leitet, stehen wir im intensiven Austausch mit großen und mittelständischen Logistikunternehmen. Diese Unternehmen sind auf diese ökologischen Veränderungen nur teilweise vorbereitet. Ihre Planung umfasst teils nur wenige Jahre. Wir diskutieren mit ihnen, wie und mit welchen Maßnahmen Logistikprozesse in der Zukunft resilienter werden sollten.

*Heißt das, dass jetzt in der Krise besonders mutiges unternehmerisches Handeln gefragt ist?*

**Franz:** In der Krise braucht es einen Unternehmertyp im schumpeterschen Sinne. Jemanden, der oder die angesichts von Problemen sofort beginnt nach Lösungen zu suchen, Chancen wahrnimmt und dafür Dinge neu kombiniert. Dabei hilft es natürlich, wenn man auf Erfahrungen zurückgreifen kann und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung hat. Entsprechend höher ist die Resilienz des ganzen Unternehmens. Und natürlich sind auch bilanzielle Ressourcen hilfreich.

**Griese:** Gefragt sind Unternehmer, die sich gezielter mit den Outside-In-Effekten beschäftigen. Diese Effekte beschreiben Naturkatastrophen und Klimaereignisse die zunehmend die ökonomischen und sozialen Systeme von Unternehmen belasten. Hier sollten Unternehmer stärker Adaptionstrategien berücksichtigen. Das sind Anpassungsstrategien. Unternehmen entwickeln hier Handlungsoptionen in Form von Chancen und Risiken, die aus dem Klimawandel entstehen. Dazu zählen beispielsweise die genannten flexiblen Wertschöpfungsketten. Auch müssen Unternehmer den ökologischen Wandel als anhaltenden Prozess verstehen. Um den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten wäre es erstrebenswert, wenn die Akteure robustere und resilientere Organisationsstrukturen schaffen und damit die Verwundbarkeit des Unternehmens reduzieren.

