

Krisenprävention mithilfe regionaler Wirtschaftsförderung

Was auch passiert, Resilienz ist die Antwort

Die Zukunft wird mehr noch als die Gegenwart von permanenten Veränderungen in hoch dynamischen Märkten geprägt: Disruptive digitale Technologieumbrüche, steigender Wettbewerbs- und Kostendruck, anspruchsvolle Kund*innen, Fachkräftemangel, Corona-Pandemie und vor allem auch die Klimakrise tragen ihren Teil dazu bei. Unternehmen müssen lernen, sich diesen Veränderungen immer wieder klug anzupassen. Das kann die regionale Wirtschaftsförderung mit passgenauen Programmen unterstützen.

> Doris Petersen

Im Frühjahr 2020 herrschte in vielen Unternehmen zunächst Ausnahmezustand. Während einige Branchen fast ungestört weitermachen konnten, mussten andere durch verordnete Schließung ganz schnell in die Kurzarbeit. Ein Bekleidungsunternehmen aus Hannover hat beispielsweise sofort auf den Lockdown reagiert und jeden Tag ein neues Outfit auf Instagram präsentiert, sodass der Verkauf weitergehen konnte. Die neue „Boutique“ ist mittlerweile fester Bestandteil des Unternehmens. Wie kommt es, dass manche Unternehmen resilienter sind als ihre Wettbewerber?

Eine Organisation ist resilient, wenn sie dazu in der Lage ist, auf existenzbedrohende Störungen möglichst flexibel zu reagieren. Das heißt, sie schafft es, die Störung zu beseitigen, ohne gleichzeitig an wesentlichen Funktionen und Strukturen einzubüßen. Was nützt es beispielsweise, wenn man eine starke Konjunkturfaute zwar ohne strukturelle Veränderungen übersteht, aber danach die Hälfte des Personals entlassen muss? Resiliente Unternehmen sind hingegen hochgradig lern- und anpassungsfähig.

Früherkennung und Risikomanagement

Um ein Unternehmen resilient aufzustellen, müssen Manager*innen vorausschauend handeln, den eigenen Erfolg

schon in guten Zeiten in Frage stellen. Das erfordert Mut und Bereitschaft, Anstrengungen auf sich zu nehmen, und zwar bevor ein ernsthafter Leidensdruck entsteht. Darin liegt das Geheimnis besonders resilienter Unternehmen: Sie setzen auf Prävention.

In zu vielen Unternehmen werden Früherkennung und Risikomanagement nur als Alibi-Funktion betrieben und nicht gelebt. Unternehmen setzen sich mit ihren Problemen häufig erst auseinander, wenn es schon „fünf vor zwölf“ ist. Doch wie kann man es schaffen, die Unternehmensresilienz zu steigern und dauerhaft erfolgreich zu bleiben?

Manager*innen sollten systematisch erfassen, wie sich Kundenwünsche und Wettbewerbsumfeld entwickeln. Einige dieser Entwicklungen werden Chancen bieten, andere können potenzielle Gefahren darstellen. Ein guter Überblick dient als Frühwarnsystem und hilft, die richtigen Entscheidungen für das künftige Angebot des eigenen Unternehmens zu treffen. Ein Unternehmen sollte also permanent reflektieren, wo es im Markt steht, wie es sich im Wettbewerb abhebt und welche Kernkompetenzen in Zukunft wichtig werden. Neue Stärken aufzubauen vervielfacht die Optionen für die Unternehmensentwicklung und steigert damit wesentlich die Wider-

standsfähigkeit des Unternehmens. Das bedeutet auch, sich auf Kernaspekte zu fokussieren und auf manches bewusst zu verzichten.

Geschäftsmodelle anpassen

Resilienz von Unternehmen bedeutet die Fähigkeit, sein eigenes Geschäftsmodell flexibel und mit wenig Zeitverzug auf veränderte äußere Randbedingungen anzupassen. Bei aller Unterschiedlichkeit der Geschäftsmodelle und Branchen liegen allen vier Fragestellungen zugrunde:

- Wer sind unsere Kund*innen und Zielgruppen?
- Was bieten wir als Produkt oder Dienstleistung an?
- Wie stellen wir das Produkt oder die Dienstleistung her oder bereit?
- Wie erzielen wir dabei Gewinn oder Wertschöpfung?

Eine Anpassung von Geschäftsmodellen erfolgt somit immer durch eine Änderung einer oder mehrerer dieser Komponenten.

Einige Beispiele: Das Restaurant, welches im Corona-Lockdown auf Abholung und Lieferung wechselt, ändert das Wie. Die Boutique verlagert



Bei Schönwetter die richtigen Fragen stellen – das hilft in stürmischen Zeiten

Foto: Hadija Saidi / Unsplash

die Wertschöpfung zeitlich, indem sie ihre Kund*innen dazu animiert, Geschenk-Gutscheine zu erwerben. Der Glasproduzent, der neuerdings seine Scheiben als Spuckschutz für Supermarktkassen und Rezeptionen anbietet, ändert das Was sowie das Wer, denn er erschließt sich ganz neue Kund*innengruppen. Und wenn wegen des Staus im Suezkanal die Lieferkette unterbrochen ist, verkauft das Maschinenbau-Unternehmen keine Produkte, sondern setzt auf die Wartung und Instandhaltung bereits verkaufter Anlagen – es ändert das Was.

Optionen der Wirtschaftsförderung

Wirtschaftsförderung kann maßgeblich mit verschiedenen Maßnahmen Unternehmen unterstützen, sich zukünftig resilient gegenüber unerwarteten Veränderungen aufzustellen.

Innovationsmanagement: Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben hier meist keinen dezidierten Prozess oder gar eine Abteilung. Vielerorts hat die kommunale Wirtschaftsförderung langjährige Erfahrung in der Gründungsberatung und Start-up-Förderung mit der Evaluierung von innovativen Geschäfts-

modellen erworben. So hat hannoverimpuls schon vor der Pandemie Unternehmen in Veranstaltungen und Workshops geschult. Diese Angebote haben wir, wenn auch nur online, während der Coronakrise intensiviert.

Netzwerke: Die Wirtschaftsförderung der Stadt und der Region Hannover hat im Rahmen der Netzwerkbildung Onlineformate als Austauschplattformen für Unternehmen initiiert. Unter dem Motto „Aus der Praxis für die Praxis“ animiert hannoverimpuls Unternehmen dabei, ihre Erfahrungen und Geschäftsmodellanpassungen mit anderen Unternehmen zu teilen. Es hat sich während der Pandemie gezeigt, dass die Bereitschaft für solch einen Austausch sehr hoch war. Viele Unternehmen haben bereitwillig ihre strategischen Anpassungen an die neuen Gegebenheiten mit Partnern oder sogar Konkurrenten geteilt.

Beratungsförderung: Selbstverständlich kann kommunale Wirtschaftsförderung auch in begrenztem Maße monetär unterstützen. So legt die Wirtschaftsförderung der Stadt und der Region Hannover aktuell ein Förderprogramm auf, bei dem sich kleine und mittlere Unternehmen von ausgewählten Unternehmens-

berater*innen zu Fragestellung der innerbetrieblichen Resilienz beraten lassen können. Die Kosten für die Beratung werden je nach Höhe anteilmäßig oder komplett von hannoverimpuls übernommen.

Herausforderung Nachhaltigkeit

Eine fundamentale Voraussetzung für eine vorausschauende Unternehmensführung ist eine dauerhafte und tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem, was die Zukunft bringen könnte. Insbesondere vor dem Hintergrund von klimabezogenen Risiken ist die Auseinandersetzung mit verschiedenen Szenarien unumgänglich. Doch Unternehmen sollten die ganze Bandbreite an Nachhaltigkeitsthemen und -herausforderungen berücksichtigen, wenn sie die Zukunft in den Blick nehmen. Unternehmen, die aktiv auf ökologische und soziale Herausforderungen reagieren, sind viel eher in der Lage, daraus resultierende Risiken zu meistern und die Chancen zu nutzen, die sich aus eben diesen Herausforderungen in den kommenden Jahren unweigerlich ergeben werden.

> Doris Petersen ist Geschäftsführerin von hannoverimpuls GmbH.