ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

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

Research Report

Resilienz von Unternehmen: Einflussfaktoren in der Corona-Pandemie

IfM-Materialien, No. 289

Provided in Cooperation with:
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

Suggested Citation: Brink, Siegrun; Löher, Jonas; Levering, Britta; Icks, Annette (2021) : Resilienz von Unternehmen: Einflussfaktoren in der Corona-Pandemie, IfM-Materialien, No. 289, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/248423

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

IfM-Materialien

Institut für Mittelstandsforschung
IfM BONN
www.ifm-bonn.org

Resilienz von Unternehmen: Einflussfaktoren in der Corona-Pandemie

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

IfM-Materialien Nr. 289

Impressum

Herausgeber
Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

Ansprechpartner
Jonas Löher
Siegrun Brink

IfM-Materialien Nr. 289
ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, November 2021

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Resilienz von Unternehmen: Einflussfaktoren in der Corona-Pandemie

Business resilience: Influencing factors in the corona pandemic

Siegrun Brink, Jonas Löher, Britta Levering, Anette Icks

IfM-Materialien Nr. 289

Zusammenfassung

Diese Studie entwickelt auf Basis einer Literaturrecherche ein Resilienz-Modell für Unternehmen. Darauf aufbauend identifizieren wir anhand von exemplarischen Fällen Einflussfaktoren und Mechanismen, die relevant für die Bewältigung der Corona-Pandemie sind. Es zeigt sich: Resilienz ist kontextabhängig. Sie hängt zum einen davon ab, welche Voraussetzungen ein Unternehmen mitbringt, über welche Handlungsspielräume es verfügt und wie diese genutzt werden. Zum anderen entsteht Resilienz im Spannungsfeld aus Robustheit und Vulnerabilität auf der Personen-, der Unternehmens- und der Umfeldebene. Jedes Unternehmen hat sein eigenes Resilienz-Profil und steht so vor individuellen Herausforderungen.

Schlagwörter: *Covid 19-Pandemie, Resilienz, Mittelstand*

Abstract

This study develops a resilience model for companies based on a literature review. Based on this, we identify influencing factors and mechanisms relevant to coping with the Corona pandemic using case studies. It shows that resilience is context-dependent. On the one hand, it depends on the preconditions of company, the possibilities to act and the use of these possibilities. On the other hand, resilience arises in the tension between robustness and vulnerability factors at the personal, company-related and environment-related levels. Every company has its resilience profile and thus faces individual challenges.

JEL: L22, L29

Keywords: *COVID-19-Pandamic, Resilience, German Mittelstand*

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen II

Verzeichnis der Übersichten II

Kurzfassung III

1 Einleitung 1

2 Resilienz von Unternehmen als Konzept 2

2.1 Resilienz aus unterschiedlichen Perspektiven 2

2.2 Entwicklung eines Resilienz-Modells von Unternehmen 4

2.3 Ebenen des Resilienz-Modells 5

3 Unternehmen in der Corona-Pandemie: Exemplarische Fallstudien 8

3.1 Methodisches Vorgehen 8

3.2 Fallspezifische Einflussfaktoren der Resilienz von Unternehmen 10

3.2.1 Fall 1: Geringe Betroffenheit und Transformation 10

3.2.2 Fall 2: Geringe bis mittlere Betroffenheit und Adaption 12

3.2.3 Fall 3: Mittlere bis hohe Betroffenheit und Adaption 14

3.2.4 Fall 4: Hohe Betroffenheit und Aufgabe 15

4 Wann und warum ist ein Unternehmen resilient 17

5 Fazit 19

Literatur 21

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Resilienzmodell von Unternehmen 5

Abbildung 2: Wesentliche Einflussfaktoren der Resilienz im Fall 1 11

Abbildung 3: Wesentliche Einflussfaktoren der Resilienz im Fall 2 13

Abbildung 4: Wesentliche Einflussfaktoren der Resilienz im Fall 3 15

Abbildung 5: Wesentliche Einflussfaktoren der Resilienz im Fall 4 16

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1: Resilienz-Forschung verschiedener Fachdisziplinen 2

Übersicht 2: Einflussfaktoren auf die Resilienz 6

Übersicht 3: Fallauswahl 10

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.

1 Einleitung

Die Frage, wie Unternehmen in turbulenten Zeiten überleben können, war noch nie so präsent wie seit Ausbruch der Corona-Pandemie. Die Pandemie selbst hat ebenso wie die Maßnahmen zu ihrer Bekämpfung das unternehmerische Risiko vieler Unternehmen stark erhöht, sodass sich einige Unternehmen in einer existenzbedrohenden Lage wiederfanden. Es heißt: Unternehmen müssen resilient sein – nur dann können Herausforderungen erfolgreich bewältigen werden. Doch was ist Resilienz? Diese Frage lässt sich nicht so einfach beantworten. In der ökonomischen Forschung fehlt es an einer einheitlichen Definition dieses Begriffs (vgl. Bhamra et al. 2011; Gunasekaran et al. 2011). Wissenschaftliche Studien konzeptualisieren und operationalisieren Resilienz sehr unterschiedlich, was die Ableitung verallgemeinerbarer Erkenntnisse für die Entwicklung von Resilienz erschwert (vgl. Conz et al. 2017; Linnenluecke 2017).

In der vorliegenden Studie betrachten wir daher den Begriff der Resilienz zunächst aus unterschiedlichen Perspektiven (Kapitel 2.1), entwickeln anschließend auf Grundlage einer Literaturanalyse ein Resilienz-Modell für Unternehmen (Kapitel 2.2) und stellen schließlich die einzelnen Ebenen des Resilienz-Modells vor (Kapitel 2.3). Im Fokus stehen dabei die Fragen, wann ein Unternehmen als resilient gilt und welche Faktoren die Resilienz von Unternehmen beeinflussen. Das aus der Literatur entwickelte Resilienz-Modell nutzen wir, um anhand von vier Fallbeispielen exemplarisch diejenigen Faktoren herauszuarbeiten, die sich während der Corona-Pandemie als schützend oder als gefährdend erwiesen haben (Kapitel 3.2). Auf den Modellüberlegungen und den empirischen Befunden aufbauend generieren wir fallübergreifende Erkenntnisse zur Resilienz von Unternehmen während der Corona-Pandemie (Kapitel 4).

2 Resilienz von Unternehmen als Konzept

2.1 Resilienz aus unterschiedlichen Perspektiven

Der Begriff „Resilienz“ geht auf das lateinische „resilire“ zurück und kann mit „zurückspringen“ oder „abprallen“ übersetzt werden. Als Konzept wurde Resilienz bis dato im Kontext verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen wie Physik, Chemie, Psychologie, Soziologie, Ökologie, Ökonomie oder Ingenieurwesen untersucht (vgl. Übersicht 1).

Übersicht 1: Resilienz-Forschung verschiedener Fachdisziplinen

Disziplin	**Themen**	**Literaturbeispiele**
Physik/Chemie	– Erforschung von Deformation und Fließverhalten von Material – Fähigkeiten eines Materials, Energie zu absorbieren – Gleichsetzung von Resilienz mit der elastischen Rückverformung von Stoffen	Epps et al. (1986); Smart et al. (2005); Turner et al. (2008)
Psychologie	– Erforschung der erfolgreichen Entwicklung von Kindern trotz entwicklungsbedingter Risikofaktoren	Werner (1957); Werner/Smith (1982)
	– Analyse der Auswirkungen negativer Rahmenbedingungen (Armut, Alkoholismus, Kriminalität) auf die Entwicklung von Kindern	Kim-Cohen et al. (2004); Luthar (1991)
	– Analyse von Schutzfaktoren für Menschen in Risikomilieus	Masten/Reed (2002); Wustmann (2011)
	– Analyse der individuellen Resilienz im Zusammenhang mit psychopathologischen Erkrankungen, Herausforderungen des Alters, medizinischen Diagnosen oder traumatischen Ereignissen	Frederickson et al. (2003); Wagnild/Young (1990)
Soziologie	– Resilienz als Aufrechterhaltung essenzieller Funktionen im Fall von Katastrophen (ohne externe Hilfeleistungen) – Analyse von Kapazität, existierenden Ressourcen/Fähigkeiten, sich an neue Bedingungen anzupassen – Resilienz als Grad, bis zu dem ein System fähig ist, Lern- und Adaptionskapazitäten auszubauen	Godschalk (2003); Klein et al. (2003); Perrings (2006)
Ökologie	– Erforschung des Gleichgewichts sozialer und ökologischer Systeme nach schwerwiegenden Störungen (Klimaveränderungen, Naturkatastrophen, Gefährdung der nationalen Sicherheit	Bodin/Wiman (2004); Haimes et al. (2008); Holling (1973); Ziervogel et al. (2006)

Fortsetzung Übersicht 1: Resilienz-Forschung verschiedener Fachdisziplinen

Disziplin	Themen	Literaturbeispiele
Wirtschafts-wissenschaf-ten	– Ökonomische Resilienz im Zusammenhang mit plötzlichen marktseitigen Veränderungen oder Naturkatastrophen	Dewald/Bowen (2010); Gittell et al. (2006)
	– Ökonomische Resilienz im Zusammenhang mit Teams, Arbeitsumfeld	Blatt (2009); Youssef/Luthans (2007)
	– Regionale Resilienz, Resilienz von Ökosystemen und Wirtschaftssektoren	Godschalk (2003); Martin (2012)
	– Analyse der Resilienz im Zusammenhang mit Unternehmerpersonen und Unternehmen	Bullough et al. (2014); Gunasekaran et al. (2011)
	– Organisationale Resilienz in Zusammenhang mit der Corona-Pandemie	Giones et al. (2020); Kuckertz/Brändle (2021); Stephan et al. (2020)
	– Konzeptionelle Auseinandersetzung mit Resilienz	Conz/Magnani (2020); Linnenluecke (2017); Williams et al. (2017)

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Brinkmann et al. (2017); Di Bella (2014).

Unabhängig von der Fachrichtung gilt: Ausgangspunkt für die Untersuchung von Resilienz ist immer eine plötzliche Störung, die eine potenzielle Gefahr darstellt. Der konkrete Untersuchungsgegenstand unterscheidet sich dabei je nach Fachrichtung: So befasst sich die Physik bzw. Chemie mit den Eigenschaften von Stoffen und Materialien. Die psychologische Resilienzforschung nimmt hingegen in den Blick, wie sich negative äußere Einflüsse auf Individuen auswirken und welche persönlichen Merkmale und Verhaltensweisen negativen Folgen entgegenwirken. In der Soziologie liegt der Fokus auf der Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit von Systemen sowie deren Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen nach einer plötzlichen Störung. In der ökonomischen Forschung stehen hingegen Wirtschaftseinheiten wie Unternehmen, Regionen, Wirtschaftssektoren oder ganze Volkswirtschaften, aber auch die Unternehmerperson im Fokus.

Allen Disziplinen ist gemein, dass eine positive Sichtweise eingenommen wird: Resilienz beschreibt die Fähigkeit, plötzliche Störungen erfolgreich zu bewältigen. Dabei liegt der Fokus der Resilienz-Forschung weniger auf den Risiken als vielmehr auf den schützenden Faktoren. Allerdings herrscht in der Literatur keine Einigkeit darüber vor, wann von einer erfolgreichen Bewältigung plötzlicher Störungen gesprochen werden kann. In vielen Fachrichtungen ist die Fähigkeit eines Systems gemeint, sich gegenüber inneren oder äußeren Einflüssen so zu verhalten, dass es in der Lage ist, wieder in seinen Ursprungszustand

zurückzukehren. Auch auf Unternehmensebene wurde Resilienz lange als Widerstandsfähigkeit betrachtet, die in erster Linie dazu dient, den Status quo zu erhalten (vgl. Kuckertz/Brändle 2021). Brinkmann et al. (2017) verweisen hingegen darauf, dass es nicht nur darum gehen kann, zum Vorkrisenzustand zurückzukehren, und stufen ein Unternehmen erst dann als resilient ein, wenn es in der Lage ist, Bedrohungen in Chancen zu verwandeln.

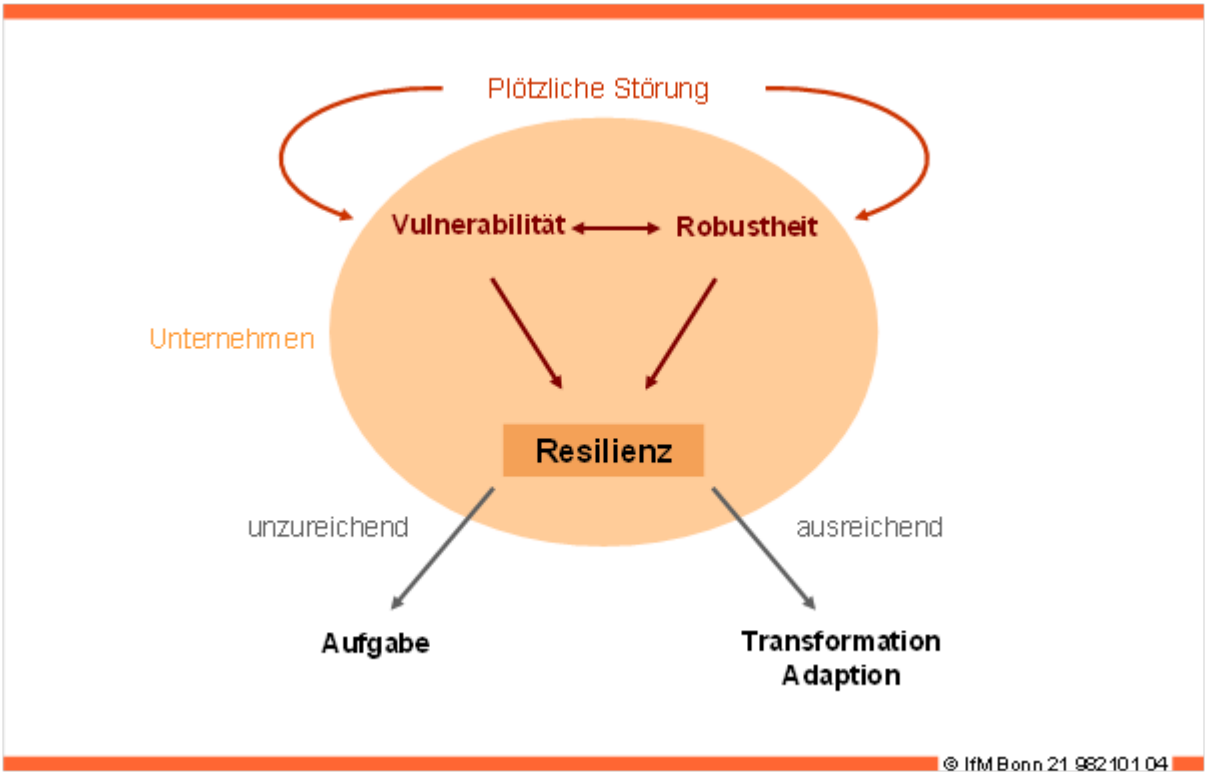
In Anlehnung an das Resilienz-Verständnis anderer Fachdisziplinen verstehen wir unter Resilienz, dass es einem Unternehmen nach einer plötzlichen Störung gelingt, die Geschäftstätigkeit langfristig fortzusetzen. Basierend auf diesem Resilienz-Verständnis entwickeln wir nachfolgend ein Resilienz-Modell und analysieren, welche Faktoren die Resilienz von Unternehmen beeinflussen.

2.2 Entwicklung eines Resilienz-Modells von Unternehmen

Das in Abbildung 1 wiedergegebene Resilienz-Modell veranschaulicht, wann die Resilienz von Unternehmen zum Tragen kommt und wie sie sich auf die Entwicklung von Unternehmen auswirkt. Ausgangspunkt unseres Modells ist eine plötzliche Störung. Diese Störung wird durch ein negatives Ereignis wie den plötzlichen Tod des Geschäftsführers, das plötzliche Wegbrechen eines Absatzmarktes, eine Naturkatastrophe oder eine Pandemie, hervorgerufen. Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Unvorhersehbarkeit der Störung (vgl. Brinkmann et al. 2017). Graduelle Veränderungen sind folglich nicht Gegenstand unseres Resilienz-Modells. Vielmehr wird der Unternehmensalltag auf unerwartete Art und Weise gestört, infolgedessen bisherige Routinen und Arbeitsabläufe nicht mehr funktionieren. Im schlechtesten Fall stellt die Störung eine existenzielle Bedrohung für den Fortbestand des Unternehmens dar.

Wie gut ein Unternehmen mit solchen plötzlichen Störungen umgehen kann, wird von der Resilienz des Unternehmens bestimmt. Diese ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Robustheit und Vulnerabilität des Unternehmens (vgl. Brüderl et al. 2009; Gunasekaran et al. 2011; Pal et al. 2014): Die Vulnerabilität bestimmt dabei, wie anfällig ein Unternehmen für eine plötzlich Störung ist, während die Robustheit der etwaigen Störung entgegenwirkt. Je robuster ein Unternehmen ist, desto wahrscheinlich ist es, dass es sich im Fall einer plötzlichen Störung auch als resilient erweist. Sowohl die Vulnerabilität als auch die Robustheit von Unternehmen ist nicht statisch. Vielmehr können sich Vulnerabilität und Robustheit im Laufe der Unternehmensentwicklung sowie in Folge einer plötzlichen Störung verändern. Sie beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Di Bella 2014).

Abbildung 1: Resilienzmodell von Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung.

In Abhängigkeit von der Resilienz ist das Unternehmen entweder in der Lage, die Störung für einen Pfadwechsel zu nutzen (sog. Transformation) und sich neu aufzustellen oder zum Zustand vor der Störung zurückfinden (sog. Adaption). Gelingt es dem Unternehmen aufgrund unzureichender Resilienz nicht, mit Adaption oder Transformation auf die neuen Rahmenbedingungen zu reagieren, kann dies zur Aufgabe des Unternehmens führen. Doch was trägt dazu bei, dass ein Unternehmen sich im Fall einer plötzlichen Störung als resilient erweist oder nicht?

2.3 Ebenen des Resilienz-Modells

Resilienz von Unternehmen resultiert gemäß unserem Resilienz-Modell aus dem Zusammenspiel von Robustheit und Vulnerabilität des Unternehmens. Robustheit und Vulnerabilität werden von verschiedenen Einflussfaktoren bestimmt, die das Unternehmens entweder schützen oder gefährden. Diese Einflussfaktoren sind auf drei Ebenen verortet: Person, Unternehmen und Umfeld. Übersicht 2 ist zu entnehmen, welche Einflussfaktoren in der Literatur diskutiert werden und welcher Ebene sie zugeordnet sind.

Übersicht 2: Einflussfaktoren auf die Resilienz

	Einflussfaktoren	
Ebene	*Erhöhen Vulnerabilität*	*Stärken Robustheit*
Person	– Krankheit – Stress – Fehlende Netzwerke – Trennung	– (psychische) Gesundheit – Optimismus – Eigenverantwortung – flexibles Problemlöseverhalten – hohe Anpassungskompetenz – gute Netzwerke – gute berufliche bzw. schulische Bildung – vorhandene Selbstständigkeits-/Berufserfahrungen
Unternehmen	– Finanzielle/technologische Probleme – Organisationaler Wandel – Managementwechsel – Nachfolgeprobleme – Eintritt neuer Wettbewerber – Veränderung der Nachfrage – Gestörte Wertschöpfungsketten	– Kultur der Fehlerakzeptanz und Entscheidungspartizipation – Flexible/anpassungsfähige Beschäftigte – Hoher Diversifikationsgrad – Gute Kapitalausstattung
Umfeld	– Kultureller, demografischer, technologischer Wandel – Veränderung der Rahmenbedingungen (z.B. Gesetze)	– verlässlicher Ordnungsrahmen – Zugang zu materieller Infrastruktur – gute Verwaltungsstrukturen – guter Zugang zu Finanzierung, Bildung und Kinderbetreuung – vertrauensvolle Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Di Bella (2014).

Mit dem Resilienz-Konzept richtet sich der Blick der Forschung nicht mehr auf die Einflussfaktoren, die ein Unternehmen vulnerabler machen, sondern vermehrt auf jene, die die Robustheit stärken (vgl. Bruhn 2021; Dewald/Bowen 2010). Diesem Ansatz folgend konzentrieren wir uns im Folgenden auf die schützenden Faktoren, die ein Unternehmen robuster und damit resilienter machen. In der Resilienz-Forschung ist häufig eine Fokussierung auf die personelle Ebene zu beobachten. Tatsächlich kann der Unternehmerperson eine große Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg zugesprochen werden (vgl. Audretsch 2017; Brüderl et al. 2009). Insbesondere in kleinen und jungen Unternehmen kommt der Unternehmerperson eine Schlüsselfunktion zu, weil sie eng mit ihrem Unternehmen verbunden ist und dieses maßgeblich formt (vgl.

Schulte 2006). Diese Bedeutung nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße ab.

Faktoren, die die Resilienz der Unternehmerperson beeinflussen, lassen sich z. B. in der psychologischen Resilienzforschung finden. So gelten Optimismus, Eigenverantwortung, flexibles Problemlöseverhalten oder eine hohe Anpassungskompetenz als resilienzfördernd (vgl. Bullough/Renko 2013; Di Bella 2014; Kim-Cohen et al. 2004; Rutter 1987; Seligman 2002; Wagnild/Young 1993; Wustmann 2006; Wustmann 2011). Aus der Erfolgsfaktorenforschung ist zudem bekannt, dass Faktoren wie berufliche und schulische Bildung oder Selbstständigkeits- und Berufserfahrungen bei der Bewältigung plötzlicher Störungen helfen und die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Unternehmens erhöhen (vgl. Brüderl et al. 2009). Nicht zuletzt spielt die (psychische) Gesundheit der Unternehmerperson eine Rolle für die Robustheit von Unternehmen (vgl. Stephan 2018; Stephan et al. 2020).

Auf der Unternehmensebene ist etwa die Resilienz der Beschäftigten für die Robustheit des Unternehmens von Bedeutung: Verfügt ein Unternehmen bspw. über Beschäftigte, die in der Lage sind, flexibel auf neue Herausforderungen wie die Umstellung von Arbeitsprozessen zu reagieren, stärkt dies die gesamte Organisation (vgl. Shin et al. 2012). Das Geschäftsmodell wirkt sich insofern auf die Robustheit von Unternehmen aus, als ein stark diversifiziertes Unternehmen bspw. in der Lage ist, Ausfälle in einem Geschäftszweig durch verstärkte Tätigkeit in einem weniger stark betroffenen Unternehmensteil zu kompensieren. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor auf Unternehmensebene ist die Ressourcenausstattung eines Unternehmens (vgl. Barney 1991; Porter 1979). So kann bspw. eine gute Kapitalausstattung dabei helfen, temporäre Durststrecken zu überbrücken und den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten. Schließlich spielt auch die Unternehmenskultur eine Rolle: Fühlt sich der Einzelne für das Unternehmen verantwortlich und herrscht eine Unternehmenskultur der gegenseitigen Wertschätzung, der Fehlerakzeptanz und der Entscheidungspartizipation, kann dies zu einer positiven Unternehmensentwicklung beitragen (vgl. Schmitt et al. 2021).

Schließlich beeinflusst auch das Unternehmensumfeld die Robustheit und damit die Resilienz von Unternehmen (vgl. Gunasekaran et al. 2011; Pal et al. 2014). Gute Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln sind dabei von besonderer Bedeutung. Zu den relevanten Rahmenbedingungen zählen formelle und informelle Institutionen wie ein verlässlicher Ordnungsrahmen, der Zugang

zu materieller Infrastruktur, gute Verwaltungsstrukturen sowie der Zugang zu Finanzierung, Bildung oder Kinderbetreuung (vgl.Welter et al. 2016). So ist bspw. eine gute Breitbandversorgung notwendig, damit Unternehmen Digitalisierungsstrategien umsetzen können, und ein geringer bürokratischer Aufwand setzt Ressourcen für andere Unternehmensaufgaben frei. Darüber hinaus sind öffentliche wie private Netzwerke von Bedeutung. So können bspw. umfassende Netzwerke öffentlicher Ansprechpartner – bei entsprechendem Austausch mit den Unternehmen – zu einer guten Informationsversorgung beitragen. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette mit Partnern des Unternehmens kann ebenso die Robustheit eines Unternehmens erhöhen. Entstehen durch eine plötzliche Störung bspw. Liquiditätsengpässe, können diese in einem von Vertrauen geprägten Umfeld möglicherweise besser überbrückt werden als in einem eher angespannten Verhältnis zu Wertschöpfungspartnern.

Wir halten fest: Die Resilienz eines Unternehmens offenbart sich nach einer plötzlichen Störung, wenn es robust genug ist, um den Geschäftsbetrieb fortzusetzen. Entscheidend hierfür ist das Zusammenspiel der gefährdenden und schützenden Einflussfaktoren auf den drei Ebenen Person, Unternehmen und Umfeld. Die bisherige Resilienz-Forschung hat allerdings zumeist lediglich einzelne Ebenen betrachtet. Diese Beschränkung wollen wir im Folgenden überwinden und anhand von vier Fallbeispielen Einflussfaktoren und Mechanismen identifizieren, die für die Bewältigung der Corona-Pandemie von Relevanz sind.

3 Unternehmen in der Corona-Pandemie: Exemplarische Fallstudien

3.1 Methodisches Vorgehen

Wir haben vier exemplarische Fälle für die tiefergehende Analyse von Einflussfaktoren ausgewählt, die die Robustheit und Vulnerabilität der Unternehmen während der Corona-Pandemie bestimmen. Die Auswahl der vier Fälle erfolgte anhand von zwei Kriterien: Betroffenheit von der Corona-Pandemie und den antipandemischen Maßnahmen sowie die Reaktion der Unternehmen darauf.

Betroffenheit von der Corona-Pandemie und den antipandemischen Maßnahmen: Im Vergleich zu anderen plötzlichen Störungen wie der Finanzkrise 2008/2009, die nur bestimmte Teile der Wirtschaft betraf, ist die Corona-Pandemie weltweit in allen Wirtschafts- und Lebensbereichen spürbar. Die Auswirkungen auf die Unternehmen sind dabei so heterogen wie die Unternehmenslandschaft selbst: Beschäftigungsmöglichkeiten, bewährte Arbeitspraktiken,

interorganisatorische Beziehungen, Lieferketten und Innovationsökosysteme wurden gestört, während gleichzeitig die Dauer und die Dynamik der Corona-Pandemie zu großer Planungsunsicherheit führt (vgl. Agarwal/Audretsch 2020; Schwartz/Gerstenberger 2021; Welter et al. 2020). Obwohl nahezu alle Unternehmen in irgendeiner Art und Weise die Folgen der Pandemie spüren, bestehen große Unterschiede hinsichtlich der Härte und der Dauer der Betroffenheit (vgl. Breier et al. 2021). Die vier von uns in Fallstudien befragten Unternehmen spiegeln diese Bandbreite wider und geben einen Überblick darüber, wie Einflussfaktoren in der Corona-Pandemie gewirkt haben.

Mit einem Anbieter von Trainingsmanagementsystemen und webbasierten Trainings (Fallstudie 1) sowie einem Gesundheitsdienstleister (Fallstudie 2) haben wir zwei Unternehmen befragt, die eine verhältnismäßig geringe Betroffenheit aufweisen. Im Vergleich dazu gehören die beiden anderen Unternehmen, ein Textilgroßhändler (Fallbeispiel 3) und ein Messebauunternehmen (Fallbeispiel 4), zu den am stärksten betroffenen Unternehmen.

Die größten Einschränkungen hat der konsumnahe Sektor (vgl. Welter et al. 2021). Insbesondere im Event- und Veranstaltungsbereich bestanden nahezu über den gesamten Zeitraum der Pandemie kaum Möglichkeiten der Berufsausübung (vgl. Breier et al. 2021). Mit einem Messebauer (Fallbeispiel 4) haben wir eine der am stärksten betroffenen Berufsgruppen ausgewählt. Nicht nur 2020, auch im ersten Halbjahr 2021 wurden nahezu alle Messen national wie international abgesagt oder digital veranstaltet, sodass kaum Nachfrage nach den Dienstleistungen von Messebauunternehmen bestand. Auch ein großer Teil des stationären Einzelhandels war zeitweise eingeschränkt und von Schließungen betroffen – ausgenommen der Bereich des täglichen Bedarfs (vgl. Welter/Wolter 2021; Welter et al. 2021). Damit ist auch der von uns ausgewählte Textilgroßhändler mit stationärem Ladenbetrieb (Fallstudie 3) in einem stark betroffenen Wirtschaftsbereich angesiedelt. Allerdings konnte das Unternehmen unter strengen, sich ständig verändernden Hygienevorschriften wieder öffnen.

Unternehmensreaktion: Als zweites Auswahlkriterium haben wir die im Modell identifizierten Reaktionen auf eine Störung herangezogen. Diese reichen von der Transformation des Geschäftsmodells über die Anpassung bis hin zur Aufgabe des Unternehmens. Sowohl der Anbieter von Trainingsmanagementsystemen und webbasierten Trainings (Fall 1) als auch der Gesundheitsdienstleister (Fall 2) konnten über den gesamten Zeitraum der Corona-Pandemie ihre Geschäftstätigkeit fortsetzen. Beim Bildungsdienstleister hat die plötzliche

Störung zur Transformation geführt: Über die Veränderung der Arbeitsorganisation und die Implementierung eines neuen webbasierten Trainingsmanagementsystems konnte er einen neuen Absatzmarkt erschließen. Der Gesundheitsdienstleister hat hingegen mit Adaption reagiert, indem er die Arbeitsweise an die angeordneten Hygienemaßnahmen und geltende Abstandsregeln angepasst hat. Dies trifft auch auf den Textilgroßhandel (Fall 3) zu. Das Messebauunternehmen (Fall 4) musste hingegen seine Geschäftstätigkeit aufgeben. Dem Unternehmen ist es nicht gelungen, sich an die pandemiebedingt veränderten Rahmenbedingungen anzupassen oder eine Transformation herbeizuführen. Eine Zusammenfassung der Fallauswahl bietet die nachfolgende Übersicht 3:

Übersicht 3: Fallauswahl

Fall-studie	Betroffenheit	Reaktion	Wirtschaftszweig/ Institution
1	geringe	Transformation	Anbieter von Trainingsmanagementsystemen und webbasierten Trainings (Bildungsdienstleistungen)
2	geringe/mittlere	Adaption	Gesundheitsdienstleitungen
3	hohe	Adaption	Textilgroßhandel
4	sehr hohe	Aufgabe	Messebau

© IfM Bonn

Quelle: IfM Bonn 2021.

Die leitfadengestützten Interviews richteten sich auf die Ausgangslage der Unternehmen vor der Pandemie, die Herausforderungen während der Pandemie sowie auf Fragen zur Zukunft des Unternehmens. Die Interviews wurden transkribiert und kodiert. In den Gesprächen gaben die Unternehmerinnen und Unternehmer eine Reihe von Einflussfaktoren an, die sich infolge der Pandemie gefährdend oder schützend auf das Unternehmen auswirkten. Um diese Einflussfaktoren den Ebenen der Resilienz zuzuordnen und sie hinsichtlich ihrer Bedeutung im jeweiligen Unternehmenskontext einzuordnen, wurden die Fälle zunächst separat betrachtet. Im Anschluss wurden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fälle herausgearbeitet.

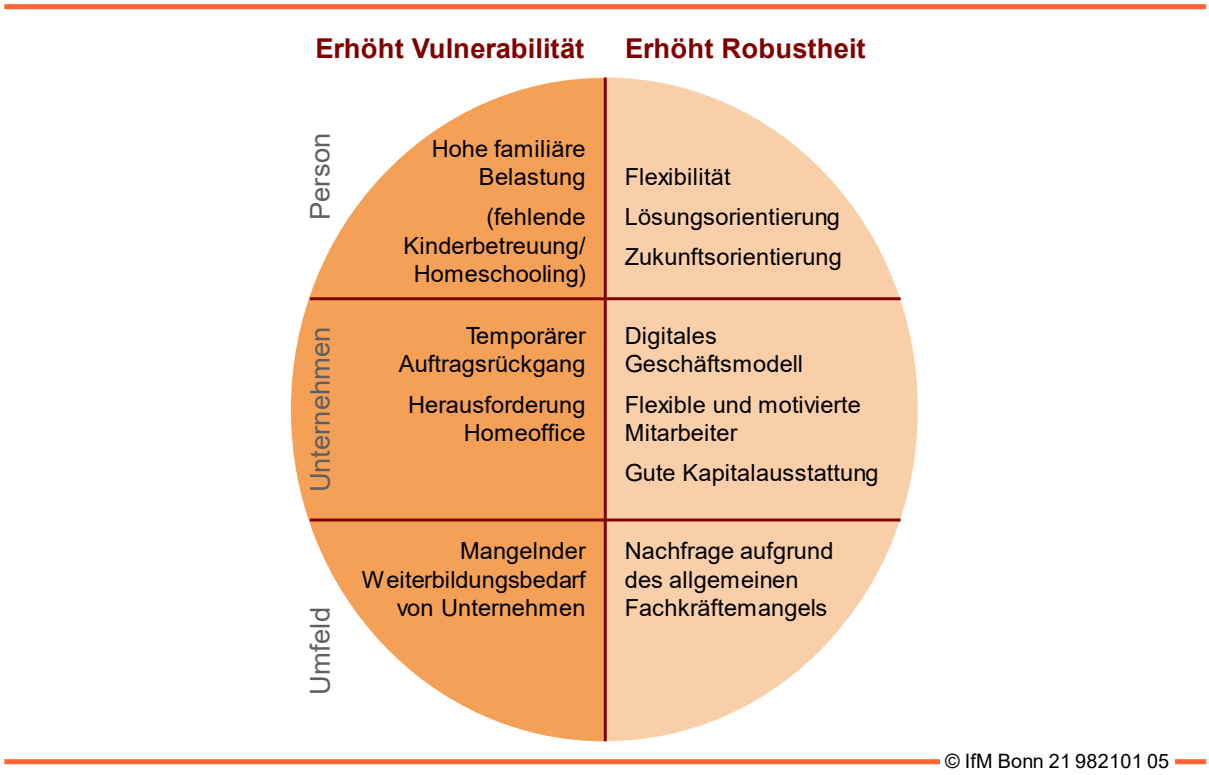
3.2 Fallspezifische Einflussfaktoren der Resilienz von Unternehmen

3.2.1 Fall 1: Geringe Betroffenheit und Transformation

Der Bildungsdienstleister wurde 2006 von insgesamt sechs geschäftsführenden Gesellschafterinnen und Gesellschaftern gegründet. Das Unternehmen konzipiert, implementiert und betreibt Trainingsmanagementsysteme und

webbasierte Trainings. Insgesamt hat das Unternehmen 40 Beschäftigte und erwirtschaftete in den vergangenen Jahren jeweils einen Umsatz von ca. 2,5 Mio. Euro. Vor Ausbruch der Pandemie war die Auftragslage gut.

Abbildung 2: Wesentliche Einflussfaktoren der Resilienz im Fall 1



Quelle: IfM Bonn 2021.

Zu Beginn der Pandemie geriet das Unternehmen kurzzeitig in eine instabilere Wirtschaftslage, weil die angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen bei den Unternehmenskunden zunächst weniger gefragt waren (temporärer Nachfragerückgang). Aufgrund der antipandemischen Maßnahmen wurde das Personal von einem Tag auf den anderen ins Homeoffice geschickt. Dafür musste die Arbeitsorganisation angepasst und digitalisiert werden. Hierfür fehlte dem Unternehmen zunächst bspw. die passende IT-Infrastruktur. Auch stand die Geschäftsführung dem Homeoffice kritisch gegenüber. Ein zusätzlicher Belastungsfaktor für die Geschäftsführung und die Beschäftigten war die fehlende Kinderbetreuung und das Homeschooling, weil dadurch der familieninterne Betreuungsaufwand deutlich zunahm.

Die Geschäftsführung hat flexibel und lösungsorientiert gehandelt, sodass es gelungen ist, den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten. Dies war möglich, weil durch das digitale Geschäftsmodell die Voraussetzungen sowohl für eine

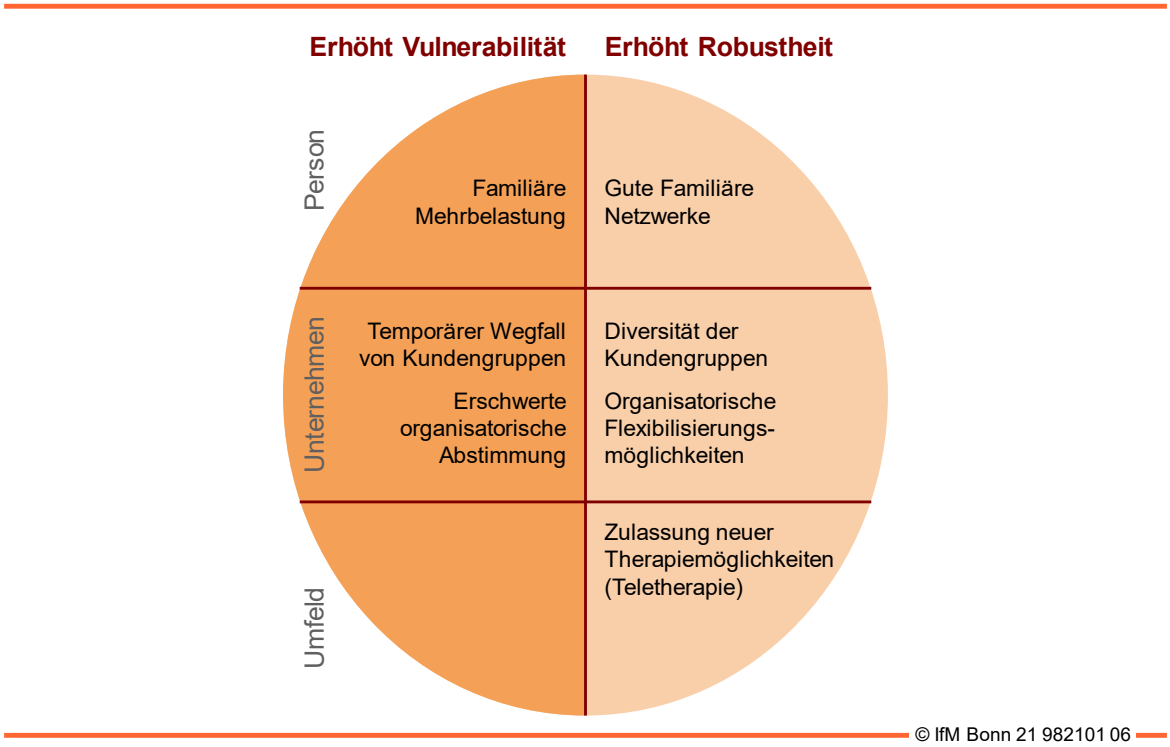
problemlose Neuorganisation des Geschäftsbetriebs – weg von der Präsenzarbeit hin zum digitalen Arbeiten aus dem Homeoffice – als auch zur Weiterentwicklung des Produktangebots gut waren. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und den flexiblen und motivierten Beschäftigten unterstützte den Anpassungsprozess. Die Geschäftsführung überwand ihre Bedenken bezüglich des Homeoffice und flexibilisierte die Arbeitszeiten, um den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit zu geben, pandemiebedingte Herausforderungen auf privater Ebene wie fehlende Kinderbetreuung zu lösen. Die Geschäftsführung hat damit auf betrieblicher Ebene die Bedingungen dafür geschaffen, dass die Mitarbeiter private und berufliche Herausforderungen bewältigen konnten. Die temporären Einnahmeausfälle wurden durch finanzielle Rücklagen des Unternehmens kompensiert. Gleichzeitig stabilisierte sich die Nachfragesituation schnell: Bereits vor der Pandemie bestand aufgrund des Fachkräftemangels ein hoher Weiterbildungsbedarf. Die Kontaktbeschränkungen verstärkten nochmals die Nachfrage nach digitaler Weiterbildung.

Das Unternehmen hat sich hinsichtlich der Arbeitsorganisation und des Angebots transformiert: So wurde eine fest geplante Büroraumerweiterung aufgrund der positiven Homeoffice-Erfahrungen verworfen und stattdessen die Bürofläche reduziert. Die Geschäftsführung hat durch ihr proaktives Handeln nicht nur die Herausforderung angenommen, sondern in eine Chance verwandelt. So entwickelte das Unternehmen während der Pandemie neue, digitale Produkte, über die ein neuer Markt erschlossen werden konnte.

3.2.2 Fall 2: Geringe bis mittlere Betroffenheit und Adaption

Der Gesundheitsdienstleister im Bereich der Ergotherapie wurde 2001 von zwei Ergotherapeutinnen als Partnerschaftsgesellschaft gegründet und beschäftigte bis zu elf Mitarbeiter. Das Unternehmen hatte zwei Standorte. Bereits 2019 haben die Unternehmerinnen begonnen, umfangreiche organisatorische Anpassungen umzusetzen. Der Ausbruch der Pandemie fiel mitten in eine Umbruchphase des Unternehmens.

Abbildung 3: Wesentliche Einflussfaktoren der Resilienz im Fall 2



Quelle: IfM Bonn 2021.

Zu Beginn der Pandemie sah sich der Gesundheitsdienstleister zunächst einer unsicheren Auftragslage gegenüber. Aufgrund der antipandemischen Maßnahmen konnten einige Kunden (z. B. Senioren in Altenheimen) nicht besucht und Therapieformen wie die Gruppentherapie nicht mehr angeboten werden. Gleichzeitig sagten Kunden aus Unsicherheit vermehrt Termine ab. Die Terminplanung und Dokumentation von Behandlungen vor Ort wurde erschwert bzw. konnte nicht mehr stattfinden. Auch kam es auf Seiten einer der Unternehmerinnen infolge der Kita- und Schulschließungen zu einer hohen familiären Mehrbelastung.

Die Unternehmerinnen haben die Situation angenommen und konnten durch ein ruhiges, zielorientiertes Handeln den Geschäftsbetrieb aufrechterhalten. Dabei kam ihnen die im Vorfeld angestoßenen organisatorischen Veränderungen zugute. So hatten sie bereits begonnen, zahlreiche Prozesse zu digitalisieren. Diese Digitalisierungsmaßnahmen reduzierten die Komplexität der Praxisorganisation. Fanden Terminierung und Dokumentation von Behandlungen zuvor vor Ort statt, konnte dies nun digital abgewickelt werden. Die Unternehmerinnen hatten also bereits im Vorfeld der Pandemie die Voraussetzung geschaffen, die es ihnen ermöglichte, aktiv mit der plötzlichen Störung umzugehen und diese zu bewältigen. Der temporäre Wegfall einiger Kundengruppen konnte durch die

hohe Nachfrage anderer Kundengruppen und die schnelle Zulassung der Teletherapie durch die Krankenkassen aufgefangen werden. Dabei profitierte die befragte Unternehmerin von einem belastbaren familiären Netzwerk, das ihre eigene familiäre Mehrbelastung auffing. Die hierdurch freiwerdenden Kapazitäten nutzte sie dazu, angestoßene Veränderungen im Unternehmen konsequent umzusetzen und zu Ende zu führen.

Die Unternehmensprozesse wurden an die pandemiebedingt veränderten Rahmenbedingungen angepasst. Um den Hygieneanforderungen gerecht zu werden und Kontakte zu reduzieren, entschlossen sich die Unternehmerinnen, die beiden Standorte organisatorisch voneinander zu trennen. Ende 2020 erfolgte dann die rechtliche Trennung der Partnerschaftsgesellschaft. Die interviewte Unternehmerin bezeichnet ihre aktuelle wirtschaftliche Lage als genauso gut wie vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie.

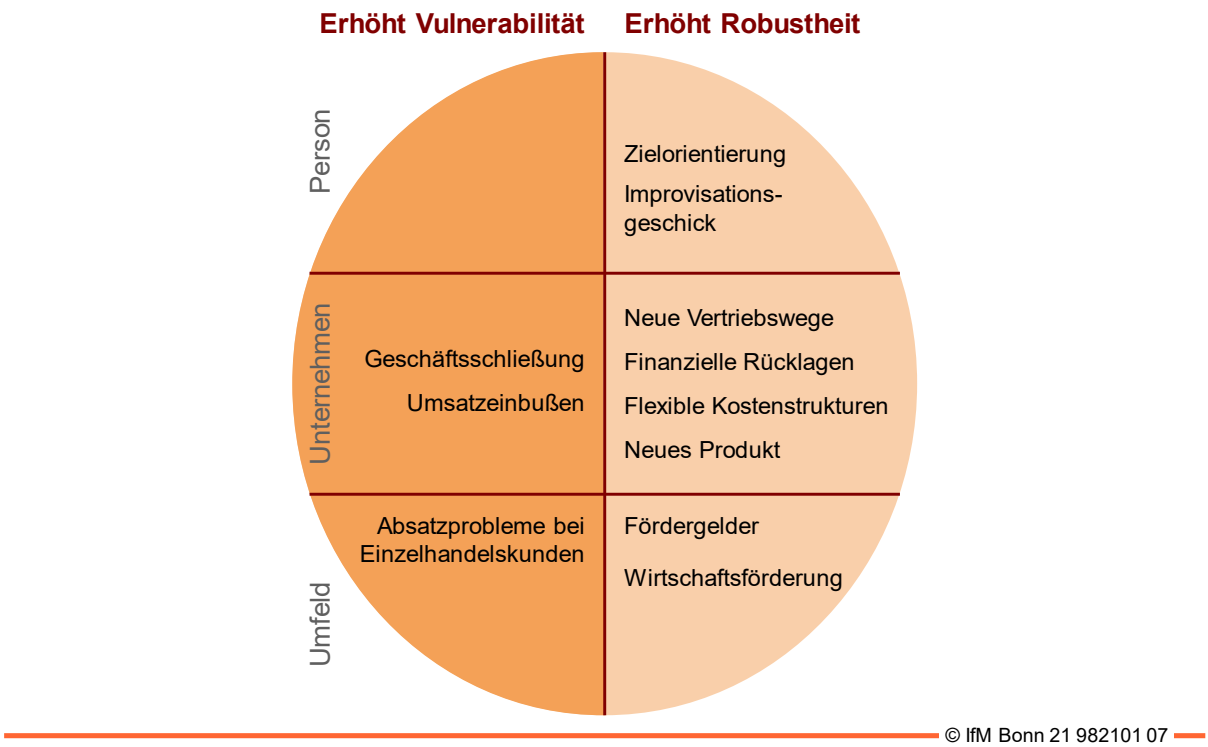
3.2.3 Fall 3: Mittlere bis hohe Betroffenheit und Adaption

Der Textilgroßhändler wurde von der Geschäftsführerin 1999 gegründet und vertreibt modische Accessoires und Schmuck an Einzelhändler. Das Unternehmen hatte vor der Pandemie drei bis vier Beschäftigte. Die wirtschaftliche Situation und die Auftragslage waren gut.

Die Pandemie forderte das Unternehmen auf unterschiedliche Weise: Zum einen führte das pandemiebedingte Geschäftsausübungsverbot des stationären Einzelhandels zu massiven Nachfrage- und Umsatzrückgängen, weil Einzelhändler weniger Waren bestellten. Zum anderen war der eigene stationäre Vertrieb ebenfalls von der zeitweisen Schließung betroffen.

Das Unternehmen konnte die fehlenden Einnahmen durch Kosteneinsparungen kompensieren, indem weniger Waren eingekauft und Personal entlassen wurde. Zudem wurden finanzielle Rücklagen eingesetzt, ein Mietnachlass erwirkt und staatliche Fördermaßnahmen (z. B. Soforthilfen, Kurzarbeitergeld) in Anspruch genommen. Der Unternehmerin ist es zudem gelungen, Umsatzausfälle zwischenzeitlich mithilfe eines neuen Produkts zu verringern. So produzierte und verkaufte der Textilgroßhändler bis zur Einführung der medizinischen Maskenpflicht Corona-Masken. Das Unternehmen hat dazu auf den digitalen Vertrieb ihrer Produkte umgestellt.

Abbildung 4: Wesentliche Einflussfaktoren der Resilienz im Fall 3



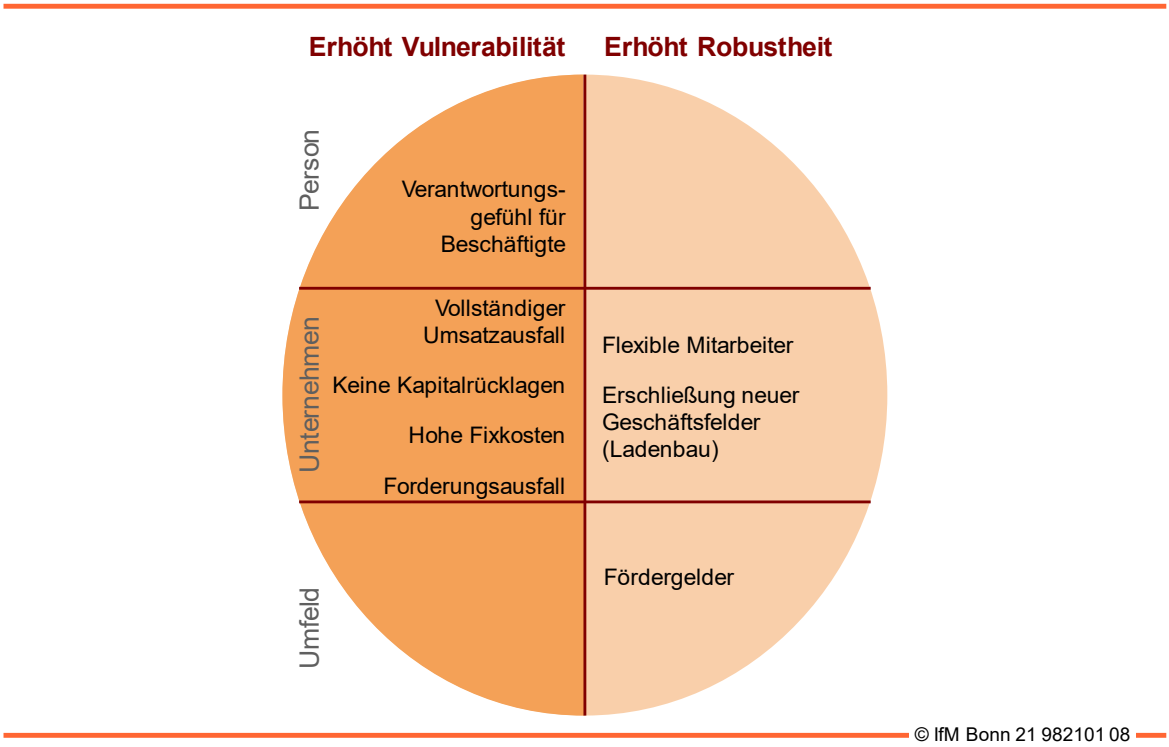
Quelle: IfM Bonn 2021.

Die Unternehmerin hat aktiv, konsequent und gezielt von jeder Möglichkeit Gebrauch gemacht, Kosten zu reduzieren und damit den Fortbestand des Unternehmens gesichert. Dabei zeichnete sich die Unternehmerin durch ein großes Improvisationsgeschick aus. Das Handeln der Unternehmerin wurde durch die gute Informationspolitik der Wirtschaftsförderung vor Ort unterstützt.

3.2.4 Fall 4: Hohe Betroffenheit und Aufgabe

Das 2002 gegründete Unternehmen hat international Messestände geplant und umgesetzt. Das Unternehmen beschäftigte zuletzt 25 Festangestellte und 40 bis 45 freie Mitarbeiter. Der Messebauer musste im Jahr 2020 infolge der Pandemie seine Geschäftstätigkeit einstellen.

Abbildung 5: Wesentliche Einflussfaktoren der Resilienz im Fall 4



Quelle: IfM Bonn 2021.

Der pandemiebedinge Nachfrageeinbruch führte für den Unternehmer zu einem Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichen und sog. sachfremden Interessen (vgl. Drummond 2004). So fühlte sich der Unternehmer für seine Beschäftigten verantwortlich und wollte diese vor Entlassungen bewahren. Statt die aus wirtschaftlicher Sicht notwendigen Entlassungen vorzunehmen, versuchte er die Einnahmeausfälle durch den Einstieg in den Ladenbau zu kompensieren. Die hier generierten Umsätze reichten jedoch nicht für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs und der Weiterbeschäftigung seines Personals aus. Gleichzeitig erhielt das Unternehmen keine staatlichen Fördergelder, weil die Umsätze hierfür zu hoch waren.

Entscheidungen über zu übergreifende Maßnahmen wurden dadurch erschwert, dass unklar war, wie lange die Geschäftstätigkeit aufgrund der antipandemischen Maßnahmen eingeschränkt sein würde. Dies trug dazu bei, dass der Messebauer an einer – aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht – rückblickend suboptimalen Entscheidung festhielt. Offenbleiben muss, ob weitreichende Entlassungen das Unternehmen hätten retten können. Auf Unternehmensebene fehlten, aufgrund von Investitionen im Vorjahr, Kapitalrücklagen, die es dem Unternehmer ermöglicht hätten, eine längere Durststrecke zu überbrücken. Zudem hatte er mit Forderungsausfällen zu kämpfen und konnte keine weiteren

finanziellen Mittel akquirieren. Nicht zuletzt ließen sich bestehende Kostenstrukturen (z. B. Miet- und Leasingkosten) nur in begrenztem Umfang anpassen.

Ab einem bestimmten Punkt hatte der Unternehmer so viel in sein Unternehmen investiert, dass es ihm trotz vorhandener Flexibilität nicht mehr gelang, einen strategischen Richtungswechsel einzuleiten (vgl. McElhinney/Proctor 2005). Er sah sich nicht in der Lage, getroffene Entscheidungen zu korrigieren, und musste sein Unternehmen letztlich aufgeben.

4 Wann und warum ist ein Unternehmen resilient

In Kapitel 2 definieren wir ein Unternehmen als resilient, wenn es gelingt, die Geschäftstätigkeit nach einer plötzlichen Störung langfristig fortzusetzen. Resilienz ist damit als Ergebnis eines Prozesses zu verstehen, wie die exemplarischen Fälle in Kapitel 3 verdeutlichen. Eine kurzfristige Phase der Instabilität kann langfristig in eine positive Entwicklung eines Unternehmens münden. Hierfür ist nicht immer die Transformation eines Unternehmens erforderlich. Im Fall einer plötzlichen Störung beeinflussen drei Komponenten diesen Prozess und somit die Resilienz von Unternehmen: (1) Die Voraussetzungen vor Eintritt einer Störung, (2) der Handlungsspielraum und (3) dessen Nutzung während der Störung.

(1) Voraussetzungen vor Eintritt der Störung: Jedes Unternehmen verfügt über individuelle Voraussetzungen, die es auf der Ebene der Person und des Unternehmens mitbringt und die durch die vorherrschenden Rahmenbedingungen auf der Umfeldebene beeinflusst werden. Diese Voraussetzungen bestimmen die Vulnerabilität und Robustheit eines Unternehmens. Eine hohe Vulnerabilität bedeutet, dass ein Unternehmen anfälliger für plötzliche Störungen ist. Ein robustes Unternehmen ist hingegen für eine Vielzahl von Gefahrensituationen gewappnet. Letzteres ist jedoch kein Garant dafür, dass eine plötzliche Störung nicht doch negative Folgen für ein Unternehmen hat. Das Besondere ist, dass sich für eine plötzliche Störung aufgrund ihrer Unvorhersehbarkeit vorab nicht bestimmen lässt, welche Voraussetzungen Relevanz besitzen. Unabhängig von der Art der Störung stärkt eine gute Kapitalausstattung häufig die Robustheit eines Unternehmens. In der Corona-Pandemie haben sich weitere Voraussetzungen als besonders relevant erwiesen, die es in einer anderen Situation möglicherweise weniger gewesen wären. Das betrifft insbesondere die persönlichen Netzwerke der Unternehmerperson sowie auf Unternehmensebene die Digitalisierungsmöglichkeiten und das jeweilige Geschäftsmodell mit seinen Diversifikations- und Innovationsmöglichkeiten. Auf der Umfeldebene bestimmten

bestehende Rahmenbedingungen wie gesetzliche Bestimmungen bspw. allgemeine Regelungen für Heimarbeit die Voraussetzungen der Unternehmen.

(2) Handlungsspielraum während der Störung: Tritt eine plötzliche Störung auf, so verfügt jedes Unternehmen über einen individuellen Handlungsspielraum. Dieser ergibt sich zum einen aus den Voraussetzungen bei Eintritt der Störung. Zum anderen kommt es darauf an, welche Auswirkungen die Störung auf die Unternehmerperson, das Unternehmen und auf das Umfeld hat. Aus dem Zusammenspiel von Voraussetzungen und Auswirkungen ergeben sich für jedes Unternehmen unterschiedliche Herausforderungen und Handlungsspielräume, die sich während und nach einer plötzlichen Störung stetig verändern können. So führten im Fall der Corona-Pandemie die antipandemischen Maßnahmen teils zu erheblichen Umsatzeinbußen, die die Vulnerabilität der Unternehmen verstärkten und ihren (finanziellen) Handlungsspielraum einschränkten. Gleichzeitig wurden Hilfsprogramme zur finanziellen Unterstützung betroffener Unternehmen aufgelegt und so neue Handlungsspielräume geschaffen. Die unterschiedlichen Faktoren wirken folglich zusammen und beeinflussen sich gegenseitig.

(3) Nutzung von Handlungsspielräumen während der Störung: Ob ein Unternehmen im Fall einer Störung in der Lage ist, Schaden abzuwenden, sich an störungsbedingte Veränderungen anzupassen oder diese gar als Chance zu begreifen, hängt von der Nutzung der vorhandenen Handlungsspielräume ab. Die Fallbeispiele verdeutlichen, dass das unternehmerische Handeln entscheidend dafür ist, wie und in welchem Umfang der vorhandene Handlungsspielraum tatsächlich genutzt wird. Der Unternehmerperson kommt damit eine besondere Bedeutung zu: Im Fall der Corona-Pandemie spielten insbesondere ihr Improvisationsgeschick, Lösungsorientierung und Flexibilität eine wichtige Rolle, um Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen. Diese Fähigkeiten bzw. Eigenschaften der Unternehmerperson sind damit wichtige Einflussfaktoren für ein resilientes Unternehmen. Konflikte zwischen betriebswirtschaftlich notwendigem und persönlich gewünschtem Vorgehen können jedoch dazu führen, dass vorhandene Handlungsspielräume nicht vollständig genutzt werden.

Die Voraussetzungen vor Eintritt einer plötzlichen Störung, die tatsächlich vorhandenen Handlungsspielräume während der Störung sowie dessen Nutzung entscheiden also darüber, ob ein Unternehmen resilient ist. Die Wirkungsmechanismen sind dabei komplex. So verändert sich der Handlungsspielraum infolge getroffener Entscheidungen oder politischer Maßnahmen permanent.

Letztlich kommt es auf das Zusammenspiel aller Faktoren auf den Ebenen Person, Unternehmen und Umfeld an. Die Faktoren, die ein Unternehmen vulnerabler oder robuster machen, stehen sowohl auf einzelnen als auch zwischen den Resilienz-Ebenen in Verbindung miteinander und beeinflussen sich gegenseitig. Die Resilienz eines Unternehmens kann somit immer erst ex-post und für eine konkrete Störung beurteilt werden.

5 Fazit

Die Resilienz von Unternehmen ist vielschichtig, prozessual und kontextabhängig. Eine Vielzahl von Faktoren auf Ebene der Person, des Unternehmens und des Umfeldes wirken zusammen und beeinflussen die Voraussetzungen vor Eintritt einer Störung, den Handlungsspielraum und dessen Nutzung während der Störung. Diese Zusammenhänge sind nicht im Vorfeld determiniert, sodass das Resilienz-Modell erweitert werden sollte. Daraus leitet sich weitergehender Forschungsbedarf ab.

In mittelständischen Unternehmen stehen Unternehmen und Unternehmerperson in einer engen Beziehung zueinander. Alle wesentlichen Entscheidungen gehen von der Unternehmerperson aus, weswegen ihr im Vorfeld und während der plötzlichen Störung eine erhebliche Bedeutung im Hinblick auf die Resilienz des Unternehmens zukommt. Unsere Analysen zeigen, dass in dem aus der Literatur abgeleiteten Resilienz-Modell dieser Bedeutung nicht ausreichend Rechnung getragen wird: Die Personenebene nimmt im Fall mittelständischer Unternehmen eine herausgehobene Rolle gegenüber den anderen beiden Ebenen ein. Allerdings sind noch nicht alle Zusammenhänge zwischen Unternehmerperson und Resilienz von mittelständischen Unternehmen abschließend geklärt und bedürfen weiterer Forschung.

Aufgrund der Unvorhersehbarkeit plötzlicher Störungen und der komplexen Wirkungsmechanismen lassen sich für die Resilienz von Unternehmen kaum allgemeingütige Empfehlungen ableiten. Zu bedenken ist, dass politische Maßnahmen zahlreiche unmittelbare und mittelbare Auswirkungen haben. Um die Resilienz von Unternehmen zu stärken, kann die Mittelstandspolitik die Robustheit der Unternehmen unterstützen, bspw. durch gezielte Förderung betroffener Branchen oder wirtschafts- und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen. So schaffen z. B. Maßnahmen, die die Unternehmerperson bei der Bewältigung familiärer Herausforderungen unterstützen, den notwendigen Handlungsspielraum für zielorientiertes unternehmerisches Handeln. Die Fallbeispiele zeigen

jedoch, dass staatliche Eingriffe die persönliche und unternehmensbezogene Robustheit stärken können, aber nicht müssen.

Kommt es zu einer weitreichenden plötzlichen Störung wie im Fall der Corona-Pandemie, ist es nicht zu verhindern, dass einige Unternehmen aufgeben müssen. Aus dem Scheitern des Unternehmens ist nicht zwangsläufig zu schließen, dass es der Unternehmerperson an Resilienz fehlt. Durch die in einer Krise gesammelten Erfahrungen kann die individuelle Resilienz der Unternehmerperson sogar gestärkt werden. Ein sinnvoller mittelstandspolitischer Ansatz kann es daher sein, den Neustart gescheiterter Unternehmerinnen und Unternehmer zu erleichtern.

Literatur

Agarwal, R.; Audretsch, D. (2020): Looking forward: Creative construction as a road to recovery from the COVID-19 crisis, Strategic Entrepreneurship Journal, 14 (4), S. 549-551.

Audretsch, D. (2017): Entrepreneurship in Germany, in: Sexton, D. L.; Landström, H. (Hrsg.): The Blackwell Handbook of Entrepreneurship, Oxford, S. 107-127.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17 (1), S. 99-120.

Bhamra, R.; Dani, S.; Burnard, K. (2011): Resilience: The concept, a literature review and future directions, International Journal of Production Research, 49 (18), S. 5375-5393.

Blatt, R. (2009): Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through, Frontiers of Entrepreneurship Research, 29 (11), S. 1-15.

Bodin, P.; Wiman, B. (2004): Resilience and other stability concepts in ecology: Notes on their origin, validity, and usefulness, ESS Bulletin, 2 (2), S. 33-43.

Breier, M.; Kallmuenzer, A.; Clauss, T.; Gast, J.; Kraus, S.; Tiberius, V. (2021): The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis, International Journal of Hospitality Management, 92 (102723), S. 1-10.

Brinkmann, H.; Harendt, C.; Heinemann, F.; Nover, J. (2017): Ökonomische Resilienz -- Schlüsselbegriff für ein neues wirtschaftspolitisches Leitbild?, Wirtschaftsdienst, 97 (9), S. 644-650.

Brüderl, J.; Preisendörfer, P.; Ziegler, R. (2009): Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Berlin.

Bruhn, H. (2021): Resilienz - Konzept und Kritik, Universität Siegen: Working Paper No. 1, Siegen.

Bullough, A.; Renko, M. (2013): Entrepreneurial resilience during challenging times, Business Horizons, 56 (3), S. 343-350.

Bullough, A.; Renko, M.; Myatt, T. (2014): Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self–efficacy for entrepreneurial intentions, Entrepreneurship Theory and Practice, 38 (3), S. 473-499.

Conz, E.; Denicolai, S.; Zucchella, A. (2017): The resilience strategies of SMEs in mature clusters, Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 11 (1), S. 186-210.

Conz, E.; Magnani, G. (2020): A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research, European Management Journal, 38 (3), S. 400-412.

Dewald, J.; Bowen, F. (2010): Storm clouds and silver linings: Responding to disruptive innovations through cognitive resilience, Entrepreneurship Theory and Practice, 34 (1), S. 197-218.

Di Bella, J. (2014): Unternehmerische Resilienz: protektive Faktoren für unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten, Mannheim.

Drummond, H. (2004): ‘See you next week’? A study of entrapment in a small business, International Small Business Journal, 22 (5), S. 487-502.

Epps, J.; Petersen, J. C.; Kennedy, T. W.; Anderson, D.; Haas, R. (1986): Chemistry, rheology, and engineering properties of manganese-treated asphalts and asphalt mixtures, Transportation Research Record, 1096, S. 106-119.

Frederickson, B. L.; Tugade, M. M.; Waugh, C. E.; Larkin, G. R. (2003): What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001, Journal of Personality and Social Psychology, 84 (2), S. 365-376.

Giones, F.; Brem, A.; Pollack, J. M.; Michaelis, T. L.; Klyver, K.; Brinckmann, J. (2020): Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic, Journal of Business Venturing Insights, 14, S. e00186.

Gittell, J. H.; Cameron, K.; Lim, S.; Rivas, V. (2006): Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11, The Journal of Applied Behavioral Science, 42 (3), S. 300-329.

Godschalk, D. R. (2003): Urban hazard mitigation: creating resilient cities, Natural Hazards Review, 4 (3), S. 136-143.

Gunasekaran, A.; Rai, B. K.; Griffin, M. (2011): Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research, International Journal of Production Research, 49 (18), S. 5489-5509.

Haimes, Y. Y.; Crowther, K.; Horowitz, B. M. (2008): Homeland security preparedness: Balancing protection with resilience in emergent systems, Systems Engineering, 11 (4), S. 287-308.

Holling, C. S. (1973): Resilience and stability of ecological systems, Annual Review of Ecology and Systematics, 4 (1), S. 1-23.

Kim-Cohen, J.; Moffitt, T. E.; Caspi, A.; Taylor, A. (2004): Genetic and environmental processes in young children's resilience and vulnerability to socioeconomic deprivation, Child Development, 75 (3), S. 651-668.

Klein, R. J.; Nicholls, R. J.; Thomalla, F. (2003): Resilience to natural hazards: How useful is this concept?, Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards, 5 (1), S. 35-45.

Kuckertz, A.; Brändle, L. (2021): Creative reconstruction: a structured literature review of the early empirical research on the COVID-19 crisis and entrepreneurship, Management Review Quarterly, S. 1-27.

Linnenluecke, M. K. (2017): Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda, International Journal of Management Reviews, 19 (1), S. 4-30.

Luthar, S. S. (1991): Vulnerability and resilience: A study of high-risk adolescents, Child Development, 62 (3), S. 600-616.

Martin, R. (2012): Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks, Journal of Economic Geography, 12 (1), S. 1-32.

Masten, A. S.; Reed, M.-G. J. (2002): Resilience in development, Handbook of positive Psychology, 74, S. 88.

McElhinney, D.; Proctor, T. (2005): Concept of entrapment and decision-making, Management Decision, 43 (2), S. 189-202.

Pal, R.; Torstensson, H.; Mattila, H. (2014): Antecedents of organizational resilience in economic crises - An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs, International Journal of Production Economics, 147, S. 410-428.

Perrings, C. (2006): Resilience and sustainable development, Environment and Development Economics, 11 (4), S. 417-427.

Porter, M. (1979): How competitive forces shape strategy, Harvard Business Review, 57 (2), S. 137-145.

Rutter, M. (1987): Psychosocial resilience and protective mechanisms, American Journal of Orthopsychiatry, 57 (3), S. 316-331.

Schmitt, J.; Stenke, G.; Diekhof, J.; Krieger, B.; Licht, G.; Rammer, C. (2021): Forschung und Entwicklung in der Pandemie. Unternehmenskultur als Resilienzfaktor?, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., Essen.

Schulte, R. (2006): Begriff und Merkmale junger Unternehmen, WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 35 (7), S. 419-424.

Schwartz, M.; Gerstenberger, J. (2021): KfW-Mittelstandspanel 2021: Mittelstand beweist Anpassungsfähigkeit in der Corona-Krise - Fundament der Kleinen allerdings mit sichtbaren Rissen, KfW Bankengruppe: KfW Research Oktober 2021, Fankfurt am Main.

Seligman, M. E. (2002): Positive psychology, positive prevention, and positive therapy, Handbook of Positive Psychology, 2 (2002), S. 3-12.

Shin, J.; Taylor, M. S.; Seo, M.-G. (2012): Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change, Academy of Management Journal, 55 (3), S. 727-748.

Smart, M.; Ratnakumar, B.; Whitacre, J. F.; Whitcanack, L.; Chin, K.; Rodriguez, M.; Zhao, D.; Greenbaum, S.; Surampudi, S. (2005): Effect of electrolyte type upon the high-temperature resilience of lithium-ion cells, Journal of the Electrochemical Society, 152 (6), S. A1096-A1104.

Stephan, U. (2018): Entrepreneurs’ mental health and well-being: A review and research agenda, Academy of Management Perspectives, 32 (3), S. 290-322.

Stephan, U.; Zbierowski, P.; Hanard, P.-J. (2020): Entrepreneurship and Covid-19: Challenges and opportunities, King's Collage London, London.

Turner, M. A.; Soh, C. H.; Ganguli, N. K.; Sissons, M. J. (2008): A survey of water-extractable arabinopolymers in bread and durum wheat and the effect of

water-extractable arabinoxylan on durum dough rheology and spaghetti cooking quality, Journal of the Science of Food and Agriculture, 88 (14), S. 2551-2555.

Wagnild, G.; Young, H. M. (1990): Resilience among older women, Image: The Journal of Nursing Scholarship, 22 (4), S. 252-255.

Wagnild, G. M.; Young, H. M. (1993): Development and psychometric, Journal of Nursing Measurement, 1 (2), S. 165-178.

Welter, F.; Levering, B.; May-Strobl, E. (2016): Mittelstandspolitik im Wandel, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 247, Bonn.

Welter, F.; Wolter, H.-J.; Kranzusch, P. (2020): Vorläufige Einschätzungen des IfM Bonn zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Coronaviruspandemie auf den Mittelstand, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Hintergrundpapier 26.03.2020, Bonn.

Welter, F.; Wolter, H.-J. (2021): Perspektiven für den Mittelstand in der Covid 19-Pandemie. Teil 1: Herausforderungen für die Mittelstandspolitik, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Hintergrundpapier 23.02.2021, Bonn.

Welter, F.; Wolter, H.-J.; Holz, M. (2021): Mittelstandspolitik während und nach der Covid19-Pandemie, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Hintergrundpapier 31.03.2021, Bonn.

Werner, E. (1957): Milieu differences in social competence, The Journal of Genetic Psychology, 91 (2), S. 239-249.

Werner, E. E.; Smith, R. S. (1982): Vulnerable but invincible: A study of resilient children, New York.

Williams, T. A.; Gruber, D. A.; Sutcliffe, K. M.; Shepherd, D. A.; Zhao, E. Y. (2017): Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams, Academy of Management Annals, 11 (2), S. 733-769.

Wustmann, C. (2006): Das Konzept der Resilienz und seine Bedeutung für das pädagogische Handeln, Resilienz. Was Kinder aus armen Familien stark macht. ISS-Aktuell, 2 (2006), S. 6-14.

Wustmann, C. (2011): Resilienz in der Frühpädagogik – Verlässliche Beziehungen, Selbstwirksamkeit erfahren, in: Zander, M. (Hrsg.): Handbuch Resilienzförderung, S. 350-359.

Youssef, C. M.; Luthans, F. (2007): Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience, Journal of Management, 33 (5), S. 774-800.

Ziervogel, G.; Bharwani, S.; Downing, T. E. (2006): Adapting to climate variability: Pumpkins, people and pumps, Natural Resources Forum, 30 (4), S. 294-305.