

Studie



Innovationen als Instrument zur Krisenbewältigung und Krisenprävention

**Überblick und Nutzung von
Arbeitnehmerpotenzialen**

INFO-Institut Beratungs-GmbH
Pestelstraße 6
66119 Saarbrücken

Tel.: 06 81/95 41 3-0
Fax: 06 81/95 41 3 -23
www.info-institut.de
info@info-institut.de

Innovationen als Instrument zur Krisenbewältigung und Krisenprävention

Überblick und Nutzung von Arbeitnehmerpotenzialen

Autor:

Prof. Dr. Michael Zell
Professor für Controlling, HTW des Saarlandes

Die vorliegende Studie wurde im Auftrag des Instituts für Organisationsentwicklung und Unternehmenspolitik e.V. (INFO-Institut e.V.) erstellt. Sie soll praktische Hilfestellungen für Entscheidungsträger in Unternehmen oder öffentlichen Organisationen, insbesondere Betriebs- und Personalräten, geben.

Saarbrücken, 25.10.2022

Inhaltsübersicht

1	Zielsetzung und Vorgehensweise der vorliegenden Studie	1
1.1	Motivation und Zielsetzung	1
1.2	Vorgehensweise	3
2	Unternehmenskrisen: Eine aktuelle Bestandsaufnahme.....	4
2.1	Krise, Krisenmanagement und Krisenverlauf	4
2.2	Einordnung der Ursachen von Unternehmenskrisen	7
2.3	Möglichkeiten zur Krisenbewältigung	11
2.4	Krisenprävention, Business Continuity Management und Krisenresilienz	15
3	Innovationen: Grundlagen und aktuelle Entwicklungen.....	18
3.1	Innovationsbegriff und Innovationsarten	18
3.2	Aktuelle Innovationsschwerpunkte im Unternehmen	25
4	Innovationen als Instrument zum Krisenmanagement	28
4.1	Einordnung von Innovationen im Krisenmanagement-Prozess	29
4.2	Eignung von Innovationsarten in einzelnen Krisenphasen	31
4.3	Eignung von Innovationsarten bei unterschiedliche Krisenursachen..	33
5	Innovationen in Krisensituationen: Nutzung von Arbeitnehmerpotenzialen.....	36
5.1	Innovationsprozesse in der Krise: Zielsetzung und rechtliche Grundlagen der Mitbestimmung	36
5.2	Mitbestimmung bei Innovationen: Aktuelle Erkenntnisse.....	39
5.3	Mitbestimmungspotenziale bei Innovationen in der Krise.....	46
5.3.1	Mitbestimmungspotenziale in unterschiedlichen Krisenphasen.....	47
5.3.2	Mitbestimmungspotenziale bei unterschiedlichen Krisenursachen.....	48
5.3.3	Mitbestimmungspotenziale entlang des Innovationsprozesses in der Krise	51
5.3.4	Mitbestimmung als Teil einer Innovationskultur im Unternehmen	53
6	Fazit.....	55
7	Literaturverzeichnis	56

Kurzfassung

Unternehmen und damit auch ihre Mitarbeiter:innen sehen sich derzeit einer Vielzahl von Risiken und Krisensituationen ausgesetzt. Häufig gehen die vorhandenen oder noch drohenden Krisen mit Veränderungen in den Bereichen Technologie, Digitalisierung und Umwelt bzw. Nachhaltigkeit einher. Aktuell wirken jedoch auch gravierende externe Stör- und Einflussfaktoren, wie Pandemien und kriegerische Auseinandersetzungen, auf die Unternehmen ein und lösen Krisensituationen aus.

„Klassische“ Restrukturierungskonzepte oder Defensivstrategien zum Krisenmanagement versagen in dieser Situation häufig, während Innovations- und Wachstumsstrategien sowie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle als ein erfolgversprechender Lösungsansatz erscheinen. Dies wird nicht nur vom Management der Unternehmen, sondern zunehmend auch von den Mitarbeiter:innen und den Betriebsräten als ihren Vertretungen so gesehen.

Die vorliegende Studie verdeutlicht, wie Innovationen sinnvoll und erfolgreich zur Krisenbewältigung und Krisenprävention eingesetzt werden können und wie speziell die Arbeitnehmervvertretungen konstruktiv in diesen Innovationsprozess eingebunden werden können.

Dazu erfolgt zunächst eine Einordnung der derzeit aktuellen Krisenproblematik, gefolgt von einer systematischen Darstellung aktueller Innovationsansätze und Innovations-schwerpunkte. Anschließend wird aufgezeigt, wie Innovationen in Abhängigkeit von Krisenursachen, Krisenverläufen und Innovationsarten als wirksames Instrument zum Krisenmanagement eingesetzt werden können. Den Abschluss der Studie bildet eine ausführliche Darstellung und Bewertung der Potenziale, Chancen und Herausforderungen der Beteiligung von Mitarbeiter:innen und Betriebsräten an den Innovationsprozessen.

1 Zielsetzung und Vorgehensweise der vorliegenden Studie

1.1 Motivation und Zielsetzung

Die Unternehmen und damit auch die Mitarbeiter:innen und deren Vertretungen sehen sich aktuell mit einer Vielzahl von Entwicklungen konfrontiert, die dazu führen, dass die Unternehmen sich in konkreten **Krisensituationen** befinden oder sich auf das Eintreten von Krisensituationen vorbereiten müssen. Neben den **unternehmensindividuellen Krisen**, die durch unterschiedliche selbst- oder fremdverschuldete Ursachen auftreten können, fallen derzeit Risikofaktoren und Krisenursachen ins Gewicht, die eher **globalen Charakter** haben und eine Vielzahl von Unternehmen betreffen. Teilweise basieren diese Krisenentwicklungen auf mehr oder weniger vorhersehbaren Störfaktoren, wie Pandemien, Cyber-Attacken oder politische und kriegerische Auseinandersetzungen. Darüber hinaus sind aber auch eher langfristige, weitestgehend bekannte oder absehbare Entwicklungen zu beobachten, die zumindest für die Unternehmen, die sich diesen Entwicklungen nicht stellen, eine potenzielle oder schon reale Krisensituation darstellen. Hier sind in erster Linie die Themen Digitalisierung und Technologiewandel sowie die Nachhaltigkeitsdiskussion, die neben ökologischen Themen auch Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit umfasst, zu nennen.

In vielen Unternehmen ist das **Krisenmanagement** dadurch gekennzeichnet, dass Krisen erst im fortgeschrittenen Stadium als solche wahrgenommen werden und eher reaktiv versucht wird, die Krise durch entsprechende Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen zu bewältigen. Häufig ist dies mit gravierenden Kosteneinsparmaßnahmen und Personalabbauprogrammen verbunden. Diese eher defensiv ausgelegten Ansätze können je nach Krisenursachen durchaus ihre Berechtigung haben und zumindest kurzfristig zu einer Rettung des Unternehmens beitragen. Sie führen aber meist nicht zu einer **nachhaltigen Krisenbewältigung**, da sie in der Regel an der Wiederherstellung des Status Quo orientiert sind und keine Neuausrichtung der Unternehmen im Hinblick auf die aktuellen Umweltveränderungen unterstützen.

Zusammengefasst lässt sich die aktuelle Situation in Bezug auf Unternehmenskrisen durch die folgenden Kernaussagen charakterisieren:

- **Krisenursachen werden vielfältiger:** neben individuellen Krisenursachen nehmen global wirksame Krisenherde an Bedeutung zu.
- **Krisenprävention gewinnt an Bedeutung:** Viele Krisenursachen und Entwicklungen sind absehbar; darüber hinaus zeigt die Erfahrung, dass man sich auch auf scheinbar unvorhersehbare Dinge (z.B. Pandemie) vorbereiten muss.
- **Neue Konzepte zum Krisenmanagement sind nötig:** „Klassische“ Restrukturierungsansätze unterstützen keine Neuausrichtung, die durch die aktuellen Veränderungen im Umfeld von Unternehmen und Gesellschaft erforderlich ist.

Die Erkenntnis, dass eine erfolgreiche, nachhaltige Krisenbewältigung auch eine Neuausrichtung des Unternehmens erfordert, führt zu der Betrachtung von **Innovationen als Instrument im Krisenmanagement**.

Die Bedeutung von Innovationen für die langfristige Wertentwicklung der Unternehmen ist unumstritten. Erfolgreiche Unternehmen sind in der Regel durch ein hohes Innovationspotenzial gekennzeichnet, während wenig innovative Unternehmen häufiger in Gefahr geraten, den Anschluss an neue Entwicklungen zu verlieren und damit von den Kunden als weniger attraktiv eingeordnet zu werden. Beim **Einsatz von Innovationen in Krisensituationen** liegen hingegen durchaus **widersprüchliche Sichtweisen** vor. Auf der einen Seite wird anerkannt, dass Innovationen die Krisenbewältigung durch die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse unterstützen können, auf der anderen Seite erscheinen Innovationen in Krisensituation oftmals als problematisch oder nicht durchführbar, da mit ihnen ein hoher Ressourcen- und Finanzmittelbedarf sowie ein hohes Risiko des endgültigen Scheiterns verbunden wird.

Darüber hinaus werden Innovationen oftmals mit eher technischen Produktentwicklungen in Verbindung gebracht, bei denen ein aufwendiger Forschungs- und Entwicklungsprozess unterstellt wird. Innovationen umfassen jedoch ein wesentlich breiteres Spektrum und schließen neben **Produkt- und Dienstleistungsinnovationen auch prozess- oder organisationsbezogene Innovationen, kunden- und marketingbezogene Innovationen, soziale und kulturelle Innovationen sowie umfassende Geschäftsmodell-Innovationen** mit ein. Diese Vielfalt der Innovationsansätze führt dazu, dass die Realisierung von Innovationen nicht nur auf interne Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und -abteilungen beschränkt werden kann, sondern unterschiedliche **Stakeholder**, wie Kunden, Geschäftspartner, Hochschul- und andere Kooperationen sowie insbesondere auch die Mitarbeiter:innen des Unternehmens, die in vielen Bereichen über ein umfassendes Wissen verfügen, einbezogen werden sollten. Dies führt zu folgenden Kernaussagen, die sich auf den **Einsatz von Innovationen im Krisenmanagement** beziehen:

- **Die Bedeutung von Innovationen im Krisenmanagement steigt:** Die zunehmende Volatilität des Unternehmensumfelds führt zur Notwendigkeit der Neuausrichtung des Unternehmens in aktuellen und drohenden Krisensituationen.
- **Innovationen sollten im Krisenmanagement frühzeitig eingesetzt werden:** Mit zunehmendem Krisenverlauf sinken Handlungsspielräume und Zeit- und Ressourcenverfügbarkeit und beschränken damit die Innovationsmöglichkeiten.
- **Die Vielfalt der Innovationsmöglichkeiten führt zu der Notwendigkeit der Einbindung von Stakeholdern:** Mitarbeiter:innen und andere Stakeholder sollten ihre spezifischen Kenntnisse in den Innovationsprozess einbringen; durch die Nutzung vorhandenen Wissens können die Innovations-Effizienz verbessert und oft auch Kosteneinsparpotenziale realisiert werden.