



Angebot, Nachfrage, Krise?

Wie Unternehmen in Umbrüchen Nutzen generieren können

Jan Recker, Universität zu Köln, Frederik von Biel, University of Queensland

Die Covid-19 Pandemie verdeutlicht, wie stark Veränderungen in Umweltbedingungen sich auf den (Miss-) Erfolg von Gründer- und Unternehmertum auswirken können. Wie die Pandemie zeigt, können zum Beispiel Lieferketten beeinträchtigt werden, Gesetze sich ändern und Nachfragemuster sich verschieben. Solche Veränderungen bergen natürlich Risiken. Es wird Jahre dauern, alle negativen Implikationen aufzuarbeiten, die die Pandemie in Volkswirtschaften und Unternehmen anrichtet. Es ist aber wichtig, zu realisieren, dass Transformation immer auch neue Geschäftsmöglichkeiten schafft.

Alle Umweltveränderungen bringen die Wirtschaft aus dem Gleichgewicht, weil sie neue Nachfrage schaffen und Ressourcen von ihrer bisherigen Verwendung befreien. Dies gilt für Pandemien, aber auch für technologische Durchbrüche, sowie regulatorischen, soziokulturellen, makroökonomischen, oder politischen Wandel. Wichtig ist es daher, Veränderungen nicht nur zu erkennen, sondern auch ihre Implikationen und die resultierenden Chancen zu analysieren und zu verstehen.

Als Covid-19 Mund-Nase-Gesichtsmasken zu einem begehrten Produkt machte, verzeichneten Premium-Gesichtsmasken-Anbieter, wie Vogmask, Airpop und Respro, einen enormen Anstieg der Nachfrage ohne aktives Zutun. Jedoch waren die Gesichtsmasken schnell ausverkauft und die Anbieter konnten nicht von der gestiegenen Nachfrage profitieren, da ihre Lieferketten schließen mussten. Im Gegensatz dazu erfand Respilon, ein neuer Anbieter, Möglichkeiten zur täglichen Herstellung von



Jan Recker

Jan Recker ist Professor für Wirtschaftsinformatik und Systementwicklung an der Universität zu Köln. Er lehrt und forscht zu den Themen Digitalisierung, Gründertum und Nachhaltigkeit. Sein Schwerpunkt liegt im Zusammentreffen von digitalen Technologien und Arbeitsprozessen.

Kontakt

jan.recker@wiso.uni-koeln.de



Premium-Gesichtsmasken und vertreibt diese per Online-Shop. Der Shop war jeden Tag innerhalb von Sekunden ausverkauft.

Es gibt viele Beispiele für Unternehmen, die durch wirtschaftlichen oder politischen Wandel entstanden sind oder davon profitiert haben. Die Abstinenzbewegung des frühen 20. Jahrhunderts führte zum Niedergang von Brauereien und Brennereien, aber auch zu einem Boom bei Erfrischungsgetränken. Coca-Cola, Dr. Pepper, Pepsi-Cola und Moxie stellten sich als Profiteure des sozialen Drucks und des gesetzlichen Alkoholverbots heraus. Aber man muss gar nicht so tief in der Vergangenheit graben: Die Hälfte der Unternehmen auf der Fortune 500-Liste 2019 wurde während eines wirtschaftlichen Abschwungs gegründet. Viele junge Firmen wie, Airbnb, Slack und Uber, die mehr als eine Billion US-Dollar wert sind, entstanden im Zuge der globalen Finanzkrise von 2008.

Der entscheidende Punkt ist, dass Veränderungen weder Risiken noch Chancen an sich bieten. Veränderungen und ihre daraus resultierenden Diskontinuitäten bieten immer

Potenzial für beides: Disruption und Boost. Allerdings sind nicht alle externen Einwirkungen gleich. Zu wissen, welche Veränderungen stattfinden, wie sie sich auf Unternehmen auswirken und was getan werden kann, ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung. So können sie die Transformation nicht nur überleben, sondern auch aktiv in Vorteile umwandeln.

Wie man Umweltveränderungen bewerten kann

Obwohl die Covid-19-Pandemie die ganze Welt trifft, bedeutet dies nicht, dass immer alle Veränderungen für alle Geschäftssektoren oder alle Standorte relevant sind.

Wer frühzeitig den sektoralen und räumlichen Wirkungsbereich von Umweltveränderungen abschätzen kann, erkennt besser ihr Änderungspotenzial. Beispielsweise betrafen lokale Naturkatastrophen, wie der Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull in 2010, oder branchenspezifische bzw. regionale Gesetzesänderungen, wie Neuerungen in der EU-Agrarpolitik, nur bestimmte Regionen und

Branchen. Im Gegensatz dazu haben technologische Fortschritte in der künstlichen Intelligenz, Robotik, und dem Internet der Dinge oft Auswirkungen auf viele Branchen weltweit.

Weiterhin muss man versuchen, die Entfaltung von Transformationsprozessen differenziert und proaktiv zu betrachten. Das Einsetzen von Umweltveränderungen variiert von plötzlich und unvorhersehbar bis zu langsam und absehbar. Zum Beispiel sind demographische Verschiebungen in vielen Ländern, wie zum Beispiel in Deutschland, relativ gut vorhersehbar. Megatrends wie Veganismus und nachhaltiger Konsum entwickeln sich langsam und sind dadurch auch gut vorhersehbar. Dahingegen sind politische Änderungen, wie die Präsidentschaftswahlen in den USA, im Vergleich verhältnismäßig plötzlich und ihre Effekte relativ schlecht absehbar. Technologischer Fortschritt entwickelt sich im Laufe von Jahren zur Marktreife, Naturkatastrophen sind singuläre spontane Events.

Die Covid-19-Krise zeigt, wie wichtig eine differenzierte Betrachtung von Einsatz und Vorhersagbarkeit ist: Einige Unternehmen sahen Frühindikatoren während des langsamen Anstiegs der Virusinfektionen Ende 2019, passeten Lagerbestände an, und bereiteten sich auf Telearbeit vor. Andere ignorierten diese und wurden im Frühjahr 2020 von der globalen Infektionswelle überrascht.

Wie sich Umweltveränderungen auswirken

Veränderungen bedingen Verschiebungen auf drei Leveln: Nachfrage, Angebot, und Wertschöpfung. Diese Verschiebungen sind nicht immer im Vornherein erkennbar. Dass zu Beginn der Covid-19-Krise die Nachfrage nach Toilettenpapier stieg, war weder logisch noch gut steuerbar. Auch dass Tauchmasken bei einem Mangel an medizinischen Beatmungsgeräten als Ersatz verwendet werden konnten, wurde für viele erst dann offensichtlich, als andere darauf hingewiesen hatten.

Grundsätzlich sind aber die Verschiebungen immer der gleichen Natur: Sowohl Angebot als auch Nachfrage können im Prinzip wachsen, sinken, entstehen, oder verschwinden. Wertschöpfungsressourcen können substituiert, expandiert, oder kopiert werden. Es gelten immer die gleichen Wirkungsmechanismen. So führten zum Beispiel die Schließungen der Gastronomie während Covid-19 zu einem

Überangebot an Delikatessen und entsprechenden Preisreduktionen, wovon spezialisierte Heimlieferdienste für Delikatessen profitierten.

Aufgrund von Lieferengpässen haben Krankenhäuser Respiratoren durch Tauchermasken ersetzt, um die gestiegenen Patientenzahlen bedienen zu können. Bidets, welche vor Covid-19 ein Nischenprodukt waren und von der breiten Bevölkerung eher abgelehnt wurden, haben durch die gestiegenen Hygieneanforderungen sowie den Mangel von Toilettenpapier breitere Akzeptanz gefunden. Außerdem stieg die Nachfrage für Videospiele während der Lockdowns, genauso wie die Nachfrage nach Genussmitteln für den Heimbedarf.

Wie sich Unternehmer und Gründer umstellen können

Hat ein Unternehmen aktuelle bzw. zukünftige Veränderungen und ihre möglichen Wirkungsmechanismen analysiert, ist es wichtig zu planen, wie es darauf reagieren kann. Dafür muss

Viele junge Firmen, wie Airbnb, Slack und Uber, entstanden im Zuge der Finanzkrise.

das Unternehmen bewerten, ob die Veränderungen ihm Möglichkeiten bieten, sein Marktangebot, seine Organisation oder seine Prozesse, (um-) zu gestalten.

Oft müssen Unternehmen ihre vorhandenen Produkte und Dienstleistungen anpassen oder völlig neue einführen, um profitieren zu können. SenseTime, ein Anbieter von Technologie für die Zugangskontrolle in Gebäuden, stellte zum Beispiel fest, dass die Covid-19-Krise die Nachfrage nach neuen Möglichkeiten zur Identifikation von Personen mit erhöhter Körpertemperatur steigerte. Dementsprechend kombinierte der Anbieter Wärmebildsensoren mit vorhandenen Gesichtserkennungskameras, um diesen neuen Bedarf adressieren zu können.

Gleichermaßen haben viele Gin-Brennereien ihre Produktion während der Covid-19-Krise kurzerhand auf Handdesinfektionsmittel umgestellt, um die gestiegene Nachfrage bedienen zu können. Um zu verstehen, mit welchen Produkten und Dienstleistungen ein Unternehmen von Veränderungen profitieren kann, muss es bewerten, ob und wie sich die Bedürfnisse seiner bestehenden Kunden verändern, und welche Bedürfnisse es für neue Kunden bedienen kann.

Veränderungen bieten Unternehmen oft auch Gelegenheit, die eigene Organisation anzupassen. Die Covid-19-Krise hat quasi über Nacht eine beispiellose Verlagerung von Unternehmen in Richtung Telearbeit ausgelöst. Während einige Unternehmen nach Beendigung der Krise wieder wie gewohnt arbeiten möchten, sehen andere die Gelegenheit, ihre alten Kulturen und Institutionen strategisch umzugestalten.

Unternehmen profitieren, wenn sie Veränderungen schnell erkennen und ihre Auswirkungen bewerten können.

Zum Beispiel hat Ctrip, ein Online-Reisebuchungsportal, bereits vor der Krise mit Telearbeit experimentiert. Das Unternehmen stellte fest, dass ihre Callcenter-Mitarbeiter bei der Arbeit von zu Hause aus 13 Prozent produktiver waren. Im Gegensatz dazu haben einige Großunternehmen wie zum Beispiel Amazon die Krise genutzt, um strategisch neue Büroflächen in Top Lokationen wie zum Beispiel New York City günstig anzumieten. Um zu verstehen, welche Gelegenheiten sich für die Organisationsgestaltung von Unternehmen bieten, müssen zunächst drei Fragen beantwortet werden:

1. Welche Verhaltens- und Strukturänderungen sind dabei möglich und wünschenswert?
2. Welche aktuellen Ressourcen und Kompetenzen können geändert werden?
3. Welche neuen Ressourcen und Kompetenzen werden verfügbar?

Zu guter Letzt können Veränderungen auch Gelegenheit bieten, vorhandene Prozesse zu ändern oder neue einzuführen. HTC Sweden, ein Unternehmen für Bodensysteme, reduzierte die Anzahl der physischen Prototypen durch digitales Prototyping von fünf auf einen. Gleichermaßen haben viele traditionelle Restaurants und Kaufhäuser während der Covid-19-Krise elektronische Zahlungssysteme eingeführt, um kontaktlose Zahlungsvorgänge zu ermöglichen. Da Mitarbeiter aufgrund des derzeitigen Mangels an wirtschaftlicher Aktivität möglicherweise mehr Freizeit haben und ihre Geschäftsaktivität durch Lieferschwierigkeiten und Lockdown potentiell eingeschränkt ist, könnte es ein guter Zeitpunkt sein, Prozesse durch Digitalisierung effizienter zu gestalten. Unternehmen sollten deshalb analysieren, welche bestehenden Prozesse geändert, ersetzt, oder beseitigt werden können. Und welche neuen Prozesse eingeführt werden können, um von Änderungen zu profitieren. Insbesondere Fortschritte in digitalen Technologien haben es ermöglicht, viele Prozesse zu optimieren, die mit traditionellen Methoden nicht mehr weiter optimiert werden konnten. ■



Frederik von Briel

Frederik von Briel ist Lecturer (vglb. Juniorprofessor) in Strategie und Entrepreneurship an der University of Queensland in Australien. Er lehrt und forscht in den Bereichen Innovationsmanagement und Entrepreneurship mit besonderer Schwerpunktsetzung auf den Einfluss digitaler Technologien.

Kontakt

f.vonbriel@uq.edu.au

Kurz und Bündig

Die Covid-19-Pandemie bringt viele Veränderungen. Diese Veränderungen können Chancen für Unternehmer- und Gründertum bieten, wenn man die Gelegenheit rechtzeitig erkennt. Wichtig ist es, Wirkungsreich, Einsatz, und Umsetzbarkeit von Veränderungen zu erkennen, um die eintreffenden Wirkungsmechanismen richtig einzuschätzen. Die Chancen der Veränderung liegen in der rechtzeitigen Umgestaltung von Produkten, Prozessen oder Organisation der Wertschöpfung.