



## Leitfaden zur Förderung organisationaler Resilienz in Handwerksbetrieben

Die Covid-19 Pandemie hat das Handwerk und seine unterschiedlichen Gewerke in unterschiedlicher Härte getroffen. Dennoch hat sich gezeigt, dass in jedem Gewerk unabhängig von der Schwere der Corona-Auswirkungen, einige Unternehmen die Krise besser, teilweise sogar gestärkt, überstanden haben. Der Begriff, der in diesem Zusammenhang immer öfter fällt, ist die Resilienz und somit die Widerstandsfähigkeit. Im Unternehmenskontext beschreibt dabei die organisationale Resilienz die Fähigkeit eines Unternehmens, Störungen zu absorbieren und tiefgreifende Einschnitte der Ertragslage vorbeugend verhindern zu können.

Um den Status Quo hinsichtlich der betrieblichen Resilienz zu ermitteln, stellen wir eine **Checkliste** zur Verfügung, die dazu dient, den Handlungsbedarf in einzelnen Dimensionen zu identifizieren als auch einen Gesamtüberblick über das Unternehmen zu vermitteln. Basierend auf den Ergebnissen der Checkliste, bietet der Leitfaden konkrete **Handlungsempfehlungen** für Handwerksbetriebe sowie die Betriebsberatung. Er zeigt auf, wie sich ein Unternehmen widerstandsfähig gegen externe Einflüsse und Krisen positionieren und damit sicherstellen kann, dass interne Krisen gar nicht erst entstehen.

Es handelt sich dabei nicht um eine abschließende Aufzählung sowie eine pauschale Anwendungsempfehlung. Stattdessen bietet dieser Leitfaden eine übersichtliche und auf wesentliche Bereiche konzentrierte **Hilfestellung bei der Betriebsberatung** für die Förderung betrieblicher Resilienz.

Für ein übersichtliches Bild ist der Leitfaden in drei Teile gegliedert:

1. Einleitung
2. Checkliste
3. Leitfaden: Faktoren für ein resilientes Unternehmen
  - a. Mitarbeiter
  - b. Betriebskultur
  - c. Leadership
  - d. Netzwerk & Kooperationen
  - e. Unternehmensprozesse
  - f. Liquidität
  - g. Ressourcenverfügbarkeit

## 1. Einleitung

Im Folgenden wird dargestellt, wie der Status Quo der Resilienz eines Unternehmens ermittelt wird und wie diese durch die externe Betriebsberatung strukturiert gefördert werden kann.

Um den Handlungsbedarf zur Förderung der betrieblichen Resilienz zu identifizieren, wird eine Checkliste bereitgestellt, welche von einem Betrieb oder einem Betriebsberater ausgefüllt werden kann. Die Checkliste basiert auf sieben Dimensionen, die sowohl einzeln betrachtet werden können als auch einen Gesamteindruck der Resilienz eines Unternehmens vermitteln.

Der Leitfaden greift die Ergebnisse der Checkliste auf und bietet eine praxisorientierte Hilfestellung für die Beratung im Betrieb. Die Merkmale für die Resilienz eines Unternehmens gegenüber externen Einflüssen und Krisen werden anhand von sieben Dimensionen dargestellt. Die Dimensionen umfassen die Kategorien **Mitarbeiter** sowie **Betriebskultur** zum Aufbau einer Unternehmermarke, um dem vorherrschenden Fachkräftemangel zu begegnen und durch Geschäftsmodell Anpassungen und -innovationen auf neue Kundenbedürfnisse eingehen zu können. Zur Umsetzung dieser spielt das **Leadership** und die Unternehmensführung des Betriebsinhabers / -inhaberin eine entscheidende Rolle. Durch die Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten und **Netzwerken** können Kompetenzen extern akquiriert und interne Kompetenzen erweitert werden. Etablierte **Unternehmensprozesse** bilden die Grundlage für eine stetige Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Die **Liquiditätssituation** des Unternehmens sollte stets im Blick gehalten werden, um eine ausreichende Liquiditätsbasis vorhalten zu können und nicht in Liquiditätsschwierigkeiten zu geraten. Darüber hinaus müssen Unternehmen auf immer öfter auftretende **Materialengpässe** vorbereitet sein.

## 2. Checkliste

Die folgende Checkliste dient dazu, mit Hilfe von 35 einfach formulierten Fragen den Status Quo der betrieblichen Resilienz zu ermitteln. Anhand der Ergebnisse der unterschiedlichen Dimensionen kann ein akuter Handlungsbedarf in verschiedenen Unternehmensbereichen identifiziert werden.

### Nutzungshinweise

Die Checkliste dient lediglich als Ausgangspunkt für eine eingehendere Analyse. Die individuelle Situation des einzelnen Betriebes findet darin keine Berücksichtigung. Sie ist bewusst allgemein gehalten, um für alle Branchen des Handwerks anwendbar zu sein. Zu beachten sind dennoch gewerke-spezifische Besonderheiten, welche sich auf einzelne Dimensionen unterschiedlich auswirken können.

Link zur Excel-Checkliste:

[www.lfi-muenchen.de/wirtschaft](http://www.lfi-muenchen.de/wirtschaft)

Beispiel-Ergebnis der Checkliste		
Mitarbeiter	4 von 5 Fragen!	In Ordnung
Betriebskultur	3 von 5 Fragen!	Mögl. Handlungsbedarf
Leadership	4 von 5 Fragen!	In Ordnung
Netzwerk	2 von 5 Fragen!	Mögl. Handlungsbedarf
Unternehmensprozesse	1 von 5 Fragen!	Handlungsbedarf
Liquidität	4 von 5 Fragen!	In Ordnung
Ressourcenverfügbarkeit	1 von 5 Fragen!	Handlungsbedarf
<b>Gesamtergebnis</b>	19 von 35 Fragen!	Mögl. Handlungsbedarf

### 22 Fragen und mehr mit ‚Ja‘ beantwortet

Der Betrieb erfüllt wesentliche Merkmale, um gegen eine Krise gut aufgestellt zu sein. Um ein Unternehmen absolut resilient aufzustellen, muss jedoch kontinuierlich am Unternehmen gearbeitet werden. Die mit ‚Nein‘ beantworteten Fragen, bieten erste Ansatzpunkte, um die Optimierung der betrieblichen Resilienz des Unternehmens weiterhin im Blick zu halten. Auch bei einem guten Gesamtergebnis der Checkliste, sollten die **einzelnen Dimensionen genauer betrachtet** werden. Werden in einer Dimension zwei oder mehr Fragen mit ‚Nein‘ beantwortet, besteht hier bereits ein **möglicher Handlungsbedarf**. Zur Unterstützung sollte ein externer Berater hinzugezogen werden. Werden in der Dimension ‚Liquidität‘ zwei oder mehr Fragen mit ‚Nein‘ beantwortet, sollte umgehend gehandelt werden, da ein Liquiditätsengpass drohen könnte.

### 11 - 21 Fragen mit ‚Ja‘ beantwortet

Das Unternehmen weist **wesentliche Schwachpunkte** auf, welche zu einer geringeren Resilienz gegen Krisen führen können. Um den Handlungsbedarf zu strukturieren, sind zunächst die Dimensionen anzugehen, in denen zwei oder mehr Fragen mit ‚Nein‘ beantwortet wurden. Eine **externe Unterstützung sollte hinzugezogen werden**, um den Betrieb in diesen Bereichen neu auszurichten.

### 10 und weniger Fragen mit ‚Ja‘ beantwortet

Das Unternehmen weist einen akuten Mangel an Merkmalsausprägungen betrieblicher Resilienz auf. Es besteht **bal diger Handlungsbedarf**, um das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen. Die Unterstützung durch einen externen Betriebsberater sollte umgehend in Anspruch genommen werden. Der Betrieb muss in wesentlichen Bereichen grundlegend neu aufgestellt werden.

## 3. Leitfaden: Faktoren zur Förderung der betrieblichen Resilienz

Anhand der sieben Dimensionen der Checkliste werden im Folgenden Optimal-Zustände im Betrieb aufgezeigt sowie Handlungsempfehlungen für Betriebsberater gegeben, um die Resilienz eines Unternehmens zu fördern.

Es ist zu beachten, dass die Dimensionen nicht als einzelne isolierte Bereiche zu betrachten sind, sondern sich interdependent beeinflussen. Hierdurch kann bereits eine schwach ausgeprägte Dimension zur Schwächung anderer beitragen, wodurch ein akuter Handlungsbedarf entstehen kann. Andersherum kann die Stärkung einzelner Dimensionen ebenfalls positive Auswirkungen für weitere Dimensionen zur Folge haben.

#### a. Mitarbeiter

Als grundlegender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens sind die Mitarbeiter einzuordnen. Diese Dimension kann in die drei Abgrenzungskriterien von Soft Skills, Wissenstransfer und dem Wissenszuwachs unterteilt werden.

Die Mitarbeiter nehmen nicht nur die Rolle des Unterstützers und Auftragsausführers ein, sondern können auch selbst die Rolle des Treibers im Unternehmen einnehmen, wenn ihnen die notwendigen Freiheiten gewährt werden, die Verantwortung übertragen wird und sie sich um den Rückhalt des Inhabers/ der Inhaberin sicher sein können. Die Betriebe müssen versuchen die Mitarbeiter **in Entscheidungsprozesse einzubinden**, wodurch die Mitarbeiterzufriedenheit und damit auch die **Ideengenerierung gefördert** wird. Die Betriebe sollten dabei vor allem großen Wert auf eine hohe **Mitarbeiterzufriedenheit** legen. Dies spiegelt sich unter anderem an attraktiven Arbeitszeitmodellen, wie bspw. einer Tagesbäckerei, und anderen Mitarbeiter-Benefits wider. Zusätzlich ist von entscheidender Bedeutung, dass der Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft hoch ist, welcher durch ein gutes Betriebsklima, aber auch durch gemeinsame Aktivitäten wie Ausflüge, Weihnachtsfeiern oder Sommerfeste gefördert und sichergestellt werden kann.

Neben einem guten Betriebsklima muss sichergestellt werden, dass Wissen zwischen den Mitarbeitern weitergegeben wird, um ein hohes Qualifikations- und Weiterbildungsniveau zu erreichen. Eigenverantwortliches Arbeiten kann dies begünstigen. Hierdurch können sich Mitarbeiter in ihren jeweiligen Bereichen oder Arbeitsgruppen bis zu einem gewissen Grad selbst organisieren und eigene Abläufe finden, wie **Wissen** am besten **transferiert** werden kann. Auf diese Weise kann erreicht werden, dass die Rollen der Mitarbeiter bis zu einem bestimmten Grad flexibel sind. Die Mitarbeiter sind somit auch in der Lage die Aufgaben und Rollen eines anderen Mitarbeiters zu übernehmen. Durch diese Art von rollierenden Aufgabenbereichen kann ebenfalls die Arbeitsmotivation hochgehalten werden.

Zuletzt muss auch der mittelfristige Wissenszuwachs im Betrieb gesichert werden, welcher sein Fundament durch die **aktive Rekrutierung von Auszubildenden und Fachkräften** bildet. Die Entwicklung neuer Kompetenzen und die Sicherung vorhandener Kompetenzen muss durch die aktive Rekrutierung qualitativ gut ausgebildeter Fachkräfte und durch die Attraktivität für bestehende Mitarbeiter

erfolgen. Hierbei hilft der Aufbau einer positiven Unternehmensmarke, die regional bekannt ist und für gute Arbeitsatmosphäre sowie eine angemessene und gute Bezahlung und gewisse Mitarbeiter-Benefits wie Tankgutscheine, Job- Bike Angebote oder Vergünstigungen steht. Dies bildet das Fundament für nachhaltige Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation und letztendlich Zielerreichung im Betrieb.

#### Handlungsempfehlungen für den Betrieb

- ✓ Einbindung der Mitarbeiter in die Ideengenerierung und Entscheidungsprozesse
- ✓ Gewährung von Freiheiten zur Verfolgung von eigenen Ideen
- ✓ Gewährung von Mitarbeiter-Benefits zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- ✓ Erfolgreiche Rekrutierung neuer Fachkräfte
- ✓ Sicherstellung von Wissenstransfer zwischen neuen und erfahrenen Mitarbeitern

#### Handlungsempfehlungen für die Betriebsberatung

- Geführte Mitarbeitergespräche des Betriebsinhabers/-in mit den Mitarbeitern
- Abfrage der Mitarbeiterzufriedenheit
- Gemeinsame Evaluation von Mitarbeiter-Benefits
- Evaluierung vorhandener Rekrutierungskanäle und Stellenausschreibungen

#### b. Betriebskultur

In direktem Zusammenhang mit den Mitarbeitern steht der Aufbau und die Etablierung einer Betriebskultur. Unabhängig von der Größe eines Betriebes ermöglicht ein **familiäres Verhältnis** eine direkte Kommunikation untereinander sowie einen Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern. Wichtig ist die **vorgelebte Betriebskultur und Vision** der Betriebsinhaber und Betriebsinhaberinnen, um authentisch auch ein ähnliches Verhalten von den Mitarbeitern einfordern zu können. Elementar ist im Zusammenhang mit der Betriebskultur, dass sich Mitarbeiter und Betriebsinhaber/innen nicht davor scheuen, sondern ermutigt werden untereinander Ideen, aber vor allem auch Fehler zu kommunizieren. Hierdurch wird eine **aktive Fehlerkultur** gelebt, welche es erlaubt Fehler zu machen, es ermöglicht Fehler rechtzeitig zu erkennen und dazu führt aus Fehlern zu lernen. Es wird somit die Sicherheit gegeben Neues ausprobieren zu können. Dies ermöglicht es den Mitarbeitern als auch dem Betriebsinhaber oder der Betriebsinhaberin regelmäßig über den eigenen Tellerrand schauen zu können und den Betrieb mit einer **Offenheit für Neues** und Veränderungen zu führen. Durch diesen Mut wird ein kontinuierlicher Lern-

prozess angestoßen, welcher den stetigen Wandel im Betrieb fördert.

Dieser stetige Wandel ist insbesondere notwendig, um sich auf die kontinuierlich verändernden Kundenbedürfnisse einstellen zu können und diese bestmöglich zu bedienen. Jede angestrebte Innovation und Anpassung sollten vor dem Hintergrund durchgeführt werden, hiermit ein **Kundenbedürfnis stillen** zu können. Der **stete Kundenkontakt** als auch der Einbezug von Kundenfeedback im Anpassungsprozess sind hierfür maßgeblich. Über diesen direkten Austausch mit dem Kunden können die Bedürfnisse der Kunden besser verstanden werden, um die besten Lösungen für ihn oder sie bereitzustellen oder zu entwickeln. Die Handlungsfähigkeit der Betriebe profitiert von der generellen strategischen Ausrichtung der Betriebe, offen für aktuelle Trends auf der Kundenseite zu sein.

#### Handlungsempfehlungen für den Betrieb

- ✓ Offene Fehlerkultur im Unternehmen
- ✓ Gemeinsame Vision des Unternehmens
- ✓ Vorgelebte Offenheit für Neues und für Veränderungen durch den Betriebsinhaber
- ✓ Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse bei Unternehmensentscheidungen
- ✓ Berücksichtigung von Kundenfeedback als mögliche Ideenquelle

#### Handlungsempfehlungen für die Betriebsberatung

- Workshop mit den Mitarbeitern zur Identifizierung gemeinsamer Werte und Entwicklung eines gemeinsamen Wertebildes. Spätere Einbindung des Betriebsinhabers zur Neu-Ausrichtung der Betriebskultur.
- Gemeinsamer Workshop mit Betriebsinhaber (und leitenden Angestellten) zur Ausformulierung einer Unternehmens-Vision
- Evaluation genutzter und möglicher Kunden-Kanäle zur Kommunikation und Einbindung von Kundenfeedback

### c. Leadership

Ein entscheidender Faktor für die Resilienz eines Unternehmens bzw. die Umsetzung von Ideen ist die Betriebsinhaberin oder der Betriebsinhaber selbst, welcher das jeweilige Ideenpotential erkennt und diese mit voller Überzeugung vorantreibt. Hierbei kapselt sie/er sich jedoch nicht als einzelne/r Tüftler ab, sondern **delegiert mögliche Aufgaben an Mitarbeiter** und bindet diese in den Innovationsprozess mit ein. Ebenso wird den Mitarbeitern bei der Ausarbeitung und Umsetzung eigener Ideen Rückhalt gegeben, sodass diese Eigenverantwortung übernehmen können. Der Aufbau von einem **famili-**

**ären Verhältnis** zwischen der Betriebsleitung und den Mitarbeitern, begünstigt den Rückhalt und die **Übertragung von Verantwortung**.

Insbesondere wenn Betriebe wachsen, ist es wichtig, dass Strukturen im Betrieb etabliert werden, die es erlauben, ihn weiterhin agil zu führen. Dabei spielen neben den passenden technischen Voraussetzungen auch die richtigen Verantwortlichkeiten innerhalb des Betriebes eine entscheidende Rolle. Ein **mittleres Management**, ein/e leitende/r Angestellte/r bzw. Teamleiter/in je Abteilung, kann dazu dienen, die Betriebsstrategie in die einzelnen Bereiche weiterzugeben. Auf der anderen Seite können so die einzelnen Abteilungen flexibler und schneller reagieren. Die regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern trägt dazu bei, Prozesse bei Bedarf anzupassen und Aufgaben neu verteilen zu können.

Der Schritt in die Selbstständigkeit im Handwerk ist oft eng damit verbunden, sich dem Betrieb völlig hinzugeben und ausgesprochen viel Zeit und Kraft in das Unternehmen zu legen. Hierzu bedarf es eine große **intrinsische Motivation und Passion für das Unternehmertum**. Das Commitment der Betriebsinhaber/innen zum Betrieb muss gegeben sein. Private Aktivitäten müssen insbesondere in einer Notlage in den Hintergrund gedrängt werden, um sich um den Betrieb kümmern zu können.

Im Zeitpunkt einer Krise muss ein Betrieb in der Lage sein, innerhalb kurzer Zeit reagieren und Anpassungen durchführen zu können. Dies kann insbesondere durch den notwendigen Mut, bestimmte Entscheidungen zu treffen und der Möglichkeit Ressourcen flexibel neu zu allokalieren ermöglicht werden. Die **Weitsicht für Entscheidungen** begünstigte das Timing, welches für Anpassungen und Reaktion auf externe Ereignisse entscheidend zum Erfolg beitragen kann.

#### Handlungsempfehlungen für den Betrieb

- ✓ Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter
- ✓ Übertragung von Verantwortung an Mitarbeiter oder zweite Führungsebene
- ✓ Aufbau von familiärem Verhältnis zu Mitarbeitern
- ✓ Frühzeitige Identifizierung neuer Trends und Kundenbedürfnisse am Markt (Strategische Agilität)
- ✓ Ausübung der Unternehmensführung mit voller Leidenschaft und Hingabe

#### Handlungsempfehlungen für die Betriebsberatung

- Gemeinsame Identifizierung mit dem Betriebsinhaber von delegierbaren Aufgabentypen
- Identifizierung potenzieller leitender Mitarbeiter zur Etablierung einer zweiten Führungsebene
- Aufzeigen aktueller brancheninterner/ und -fremder Marktentwicklungen sowie Möglichkeiten der Informationsbeschaffung

#### d. Netzwerk & Kooperationen

Sowohl bei der Generierung neuer Ideen als auch bei der Umsetzung spielt die Kommunikation mit externen Stakeholdern eine entscheidende Rolle. Durch den **Austausch mit Wettbewerbern** aber auch Betrieben aus **anderen Gewerken** lassen sich vielversprechende Ideen übertragen. Probleme können im Austausch miteinander besprochen werden und Lösungsansätze werden gemeinsam evaluiert. Weitere wichtige externe Wissensträger können insbesondere Start-ups, Universitäten und Innungen darstellen.

Nicht jede Idee kann aufgrund beschränkter Ressourcen, wie Fachkräfte oder spezifisches Know-how, direkt von einem Betrieb selbst umgesetzt werden. Diese fehlenden Kompetenzen können außerhalb des Betriebes akquiriert werden, indem Kooperationen mit externen Partnern zur Umsetzung von Ideen eingegangen werden. So können insbesondere **fehlende Kompetenzen** zur Erstellung für bspw. einen Onlineshop oder die zeitaufwendige Auslieferung von Ware von externen Partnern übernommen werden.

Ein Betrieb sollte durchgängig ein **aktives Netzwerk mit anderen Betrieben** der Branche sowie mit Lieferanten und Kunden aufrechterhalten. Potenzielle Kooperationen sind somit einfach zu finden, das Netzwerk muss jedoch nachhaltig gepflegt werden, um davon profitieren zu können.

##### Handlungsempfehlungen für den Betrieb

- ✓ Ideenaustausch mit gewerk-fremden Unternehmen
- ✓ Ideenaustausch mit Unternehmen aus dem gleichen Gewerk
- ✓ Kontakt mit Start-ups, Universitäten, Innungen und anderen Wissensträgern
- ✓ Akquisition fehlender Kompetenzen (IT, Marketing o.a.) über das Unternehmensnetzwerk
- ✓ Steigerung eigener Kompetenzen durch Unternehmensnetzwerk

##### Handlungsempfehlungen für die Betriebsberatung

- Gemeinsame Identifizierung fehlender Kompetenzen im Betrieb
- Abgleich fehlender Kompetenzen mit vorhandenem Netzwerk und potenziellen Kooperationspartnern
- Aufzeigen möglicher Netzwerkaktivitäten und Partner

#### e. Unternehmensprozesse

Etablierte Prozesse im Unternehmen bilden die Grundlage für eine durchgängige Handlungsfähigkeit eines Betriebes während einer Krise. Um auch in Notlagen den Betrieb des Unternehmens aufrechtzuerhalten zu können,

bietet ein **Notfallplan** eine Möglichkeit den Ausfall des Betriebsinhabers/ -inhaberin abzusichern.

Für den nachhaltig erfolgreichen Betrieb des Unternehmens ist es notwendig, dass regelmäßige **Vor- und Nachkalkulationen von Aufträgen** durchgeführt werden, um die Profitabilität des Unternehmens zu gewährleisten. Eine **festgelegte Verantwortung für das Rechnungswesen** bildet hierbei die Grundlage für weitere Kalkulationen. Darüber hinaus werden durch die aktive und korrekte Nutzung eines **ERP-Systems** die Unternehmensprozesse abgebildet. Hierdurch können Schwachstellen im Unternehmen identifiziert und frühzeitig optimiert werden.

Des Weiteren spielt die Kommunikation des Betriebes nach außen mit seinen Stakeholdern eine entscheidende Rolle. Insbesondere eine **gepflegte und aktuelle Homepage** bietet Kunden und anderen Stakeholdern eine wichtige Informationsquelle, um über aktuelle Entwicklungen und Angebote zu erfahren. Weitere Möglichkeiten der Kommunikation und Darstellung nach außen, wie bspw. E-Mail und die Sozialen Medien, sind ebenfalls je nach Betriebsausrichtung von Relevanz.

##### Handlungsempfehlungen für den Betrieb

- ✓ Absicherung eines Ausfalls des Betriebsinhabers
- ✓ Vor- / Nachkalkulation zur Sicherstellung der Profitabilität
- ✓ Festgelegte Verantwortung für das Rechnungswesen
- ✓ ERP-System zur Abbildung der Unternehmensprozesse
- ✓ Regelmäßig aktualisierte Homepage

##### Handlungsempfehlungen für die Betriebsberatung

- Erstellung eines [Notfallplans](#) für den Betriebsausfall
- Durchführung einer Vor- und Nachkalkulation eines Auftrages
- Möglichkeiten eines ERP-Systems aufzeigen
- Homepage-Check nach den Kriterien Aktualität und Inhalt
- Kompetenzen-Check im Backoffice

#### f. Liquidität

Um durchgehend handlungsfähig zu bleiben, gilt es kontinuierlich Maßnahmen zur Sicherstellung der Liquidität zu treffen. So können auch Liquiditätsengpässe, die durch einen externen Schock verursacht wurden, überstanden werden.

Der Betriebsinhaber/ -inhaberin muss hierzu stets die eigenen Zahlen im Blick haben. Eine regelmäßige Kontrolle anhand dieser sollte einen ausreichend **positiven Unternehmerlohn** sowie ein **positives Gesamtergebnis** des Betriebes ergeben. Eine ausreichende Liquiditätsbasis

ermöglicht es, Investitionen zu tätigen oder kurzfristig auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren zu können.

Zusätzlich können **offene Kontokorrentlinien** bei der Hausbank, die notwendige finanzielle Flexibilität ermöglichen, um kurzfristige, aber notwendige Ausgaben zu tätigen, welche im Budget nicht vorgesehen waren.

Eine ordentlich geführte Buchhaltung und Rechnungswesen bilden darüber hinaus die Grundlage für ein funktionierendes Unternehmen und somit seines wirtschaftlichen Erfolges. Hier sind insbesondere die Kreditoren und Debitorenposten zu beachten. Ein durchdachtes **Bestellwesen** kann die Liquidität schonen. Ein aktives **Forderungsmanagement bzw. Mahnwesen** sichert die regelmäßigen Einnahmenströme ab und trägt somit einen wesentlichen Teil zur Liquidität des Betriebes bei.

#### Handlungsempfehlungen für den Betrieb

- ✓ Erwirtschaftung von ausreichendem Unternehmerlohn
- ✓ Erwirtschaftung von positivem Ergebnis
- ✓ Aktive und regelmäßige Liquiditätsplanung
- ✓ Aktives Forderungsmanagement (Mahnwesen)
- ✓ Freie Kontokorrentlinien bei der Bank

#### Handlungsempfehlungen für die Betriebsberatung

- Betriebsanalyse der erforderlichen Positionen in BWA und Jahresabschluss
- Einführung eines aktiven [Working Capital Managements](#)

#### **g. Ressourcenverfügbarkeit**

Um die Leistungserbringung des Betriebs jederzeit zu gewährleisten, ist die Verfügbarkeit von erforderlichen Ressourcen unabdingbar. Insbesondere das Material stellt neben den Mitarbeitern eine essenzielle Ressource des Unternehmens dar.

Aufgrund globaler Lieferketten kann es immer wieder zu kurzfristigen Materialengpässen kommen, was wiederum einen sprunghaften Preisanstieg des Materials nach sich ziehen kann. Um dabei die Auswirkungen dieser auf den Betrieb so gering wie möglich zu halten, gilt es den **Beschaffungsmarkt** zu **beobachten**, um Materialengpässe frühzeitig zu erkennen und auf Preisanstiege rechtzeitig reagieren zu können.

Um grundsätzlich dem Risiko der Materialknappheit entgegenzuwirken, kann eine **diversifizierte Lieferantenstruktur** einem Ressourcenmangel entgegenwirken sowie die Abhängigkeit von Lieferanten und deren Preismacht reduzieren. Zusätzlich sollten für Materialien, welche für den reibungslosen Betrieb des Unternehmens notwendig sind, **Lagerkapazitäten** aufgebaut werden, um einen Betriebsausfall aufgrund von Materialknappheit abzusichern. Bei großen **Preisanstiegen** ist es ebenso wichtig, diese **an die Kunden weitergeben** zu können.

#### Handlungsempfehlungen für den Betrieb

- ✓ Erkennung von Materialknappheit und Beeinträchtigung der Leistungserbringung
- ✓ Erkennung von Preisanstiegen
- ✓ Weitergabe der Materialpreise an Kunden
- ✓ Aufbau von Lieferantenstrukturen zur Verminderung von Ressourcenmangel
- ✓ Aufbau von Lagerkapazitäten für kritische Materialien

#### Handlungsempfehlungen für die Betriebsberatung

- Identifizierung kritischer Materialien zur Leistungserbringung
- Ermittlung möglicher Lagerkapazitäten für kritische Materialien der Leistungserbringung
- Aufstellung eines Lagerhaltungsplans

Dieser Leitfaden kann Ihnen nur erste Hinweise und Anregungen geben. Er kann nicht Wissen vermitteln, insbesondere kein umfassendes Bild der individuellen Strategien zur Resilienzförderung. In vielen Fällen werden Sie womöglich feststellen, dass Ihre bisher getroffenen Vorbereitungen zur Förderung der betrieblichen Resilienz unzureichend sind. Externe Hilfe von Fachleuten wie Betriebsberatern der Handwerksorganisationen ist dabei unerlässlich!

Dieser Leitfaden steht online zur Verfügung: <http://www.lfi-muenchen.de/publikationen>

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Autoren: Carl-Philipp Beichert und Tobias Beibl**

**Ludwig-Fröhler-Institut**

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut  
Max-Joseph-Str. 4  
80333 München

T: 089 / 51 55 60 70

F: 089 / 51 55 60 77

Email: [sekretariat@lfi-muenchen.de](mailto:sekretariat@lfi-muenchen.de)

Internet: [www.lfi-muenchen.de](http://www.lfi-muenchen.de)

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen des INDIKO-Projektes erstellt.

Das INDIKO-Projekt hat eine Laufzeit bis Dezember 2021 und wird vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg im Rahmen der "Zukunftsinitiative Handwerk 2025" finanziell gefördert.