



Einordnung eines Begriffs

Resilienz – eine der wichtigsten Eigenschaften von Unternehmen

Der Begriff Resilienz erfährt seit geraumer Zeit große Aufmerksamkeit. In der Psychologie wird er gern in einem Atemzug mit Worten wie Achtsamkeit und Stressmanagement genannt und damit zum Trendthema. Aber nicht nur die persönliche, auch die unternehmerische Resilienz rückt immer stärker in den Fokus. Denn widerstandsfähig und krisenfest zu sein ist gerade jetzt das Gebot der Stunde. Doch wie lässt sich unternehmerische Resilienz definieren?

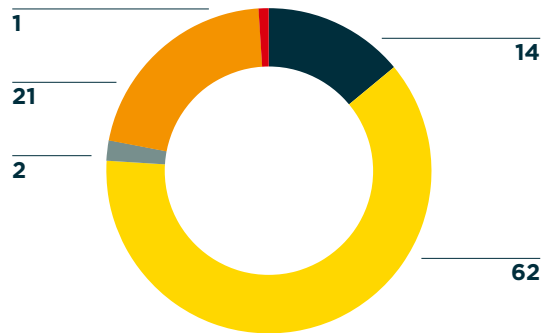
Das Dorsch Lexikon der Psychologie beschreibt den Begriff generell so: „Resilienz [engl. resilience; lat. resilire abprallen, sich zusammenziehen] bezeichnet die Widerstandsfähigkeit eines Individuums, sich trotz ungünstiger Lebensumstände und kritischer Lebensereignisse erfolgreich zu entwickeln.“ Das letzte Wort ist hier der Schlüssel. Denn bezogen auf Unternehmen bedeutet Widerstandsfähigkeit nicht etwa Beharrungsvermögen, sondern eher das Gegenteil: Resilient sind die Unternehmen, die fähig sind, auf Veränderungen zu reagieren und sich in einem dynamischen Prozess anzupassen. Dies spiegelt auch das Selbstverständnis der befragten 1.500 Unternehmen (ab 2 Mio. € Jahresumsatz) Unternehmen in der Studie wider. Flexibilität ist demnach die wichtigste Eigenschaft, um Krisen zu trotzen. Am zweithäufigsten genannt wird die beruhigende Rückendeckung durch eine gute Eigenkapitalquote.

Wer nun also untersuchen möchte, wie resilient der Mittelstand gemäß der oben genannten Definition tatsächlich ist, sollte zunächst am besten die Unternehmerinnen und Unternehmer selbst fragen: Wie schätzen sie ihr Unternehmen diesbezüglich ein? Das Ergebnis fällt bei dem weit überwiegenden Teil der Befragten positiv aus.



① Wie resilient schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?

- sehr resilient
- eher resilient
- weiß nicht/k. A.
- weniger resilient
- überhaupt nicht resilient



Angaben in Prozent
Frage: „Wie resilient schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?“
Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

„Der deutsche Mittelstand ist resilient. Er hat sich in der Zeit der Pandemie fit gemacht für künftige Krisen. Aber wir müssen heute die Transformation für morgen starten.“

Michael Kotzbauer, Vorstand Firmenkunden, Commerzbank AG



Die Studie und ihre Fragen

Mehrere Krisen, viele Herausforderungen: der Ernst der Lage

Negative Auswirkungen sind spürbar

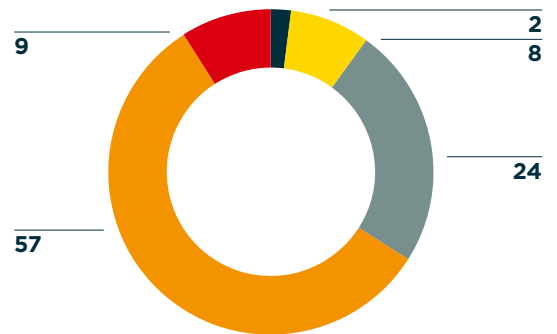
Ein Ergebnis, das kaum überrascht: Etwa zwei Drittel der Unternehmen spüren negative Auswirkungen der komplexen Krisensituation. Einige profitieren, aber sie sind nur eine kleine Minderheit. Spüren Unternehmen weder positive noch negative Auswirkungen, dürfte es in der Regel am Glück der Branche liegen. Denn einige der Herausforderungen sind nahezu omnipräsent.

Die größte Herausforderung ist eine langfristige

Wenn von einer komplexen und vielschichtigen Krisenlage die Rede ist, können alle Unternehmen zustimmen. Welche Herausforderungen besonders belastend sind, zeigt die Studie. Sie hält einen Scheinwerfer auf die Gemengelage. Welche Probleme treiben Unternehmerinnen und Unternehmer um? Wo brauchen sie die besagte Flexibilität am meisten? Das Ergebnis ist bemerkenswert. Denn die größte Herausforderung hat nicht etwa mit akuten globalen Veränderungen zu tun. Es ist eine, die Unternehmen voraussichtlich noch länger begleiten wird: Drei Viertel der Befragten schätzen den Arbeits- bzw. Fachkräftemangel als so gravierend ein, dass sie ihn an Platz 1 der zahlreichen Herausforderungen setzen.

② Welche Auswirkungen haben die multiplen Krisen auf Ihr Unternehmen?

- profitieren sehr davon
- profitieren etwas davon
- weder positive noch negative Auswirkungen
- eher negative Auswirkungen
- sehr negative Auswirkungen



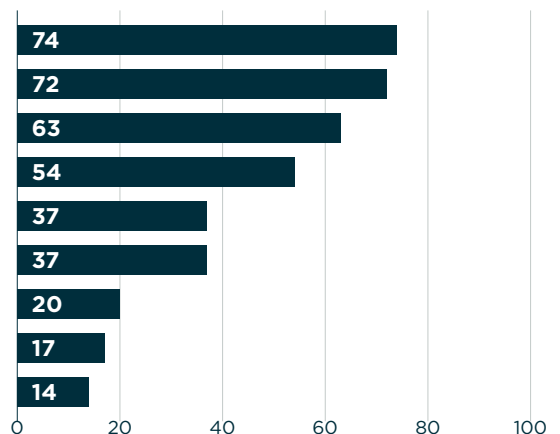
Angaben in Prozent

Frage: „Die aktuelle politische und wirtschaftliche Situation ist von multiplen Krisen geprägt, die Unternehmen mehr oder weniger stark betreffen können. Welche Auswirkungen hat das auf Ihr Unternehmen?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

③ Welche Themen stellen aktuell die größte Herausforderung dar?

- Arbeitskräfte-/Fachkräftemangel
- gestiegene Energiepreise
- gestiegene Rohstoffpreise
- gestörte Lieferketten
- nachlassende Nachfrage
- höhere Zinsen bzw. höhere Finanzierungskosten
- Abhängigkeiten von anderen Ländern
- Wegfall von Absatzmärkten durch politische Ereignisse
- Klimakrise



Mehrfachantworten möglich, Angaben in Prozent

Frage: „Und welche Themen stellen derzeit die größte Herausforderung für Ihr Unternehmen dar?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 15 Mio. € Jahresumsatz

Wichtige Fragestellungen der Studie:

- › Welches sind die größten Herausforderungen der multiplen Krisen?
- › Wie resilient schätzen sich Unternehmen selbst ein?
- › Welche Maßnahmen wurden bereits umgesetzt, um Krisen zu begegnen, welche sind in Planung?
- › Welche Chancen ergeben sich aus den Krisen?
- › Welche Form der Unterstützung spielt eine besondere Rolle?
- › Wie gut sehen sich Unternehmen für die Zukunft gerüstet?



Wenn Fachkräfte fehlen

Fachkräftemangel ist kein temporäres Problem

Der Arbeits- und Fachkräftemangel ist die Nummer 1 der Herausforderungen bei mittelständischen Unternehmen. Wie ist dieses Studienergebnis einzuschätzen? Wir haben Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Professor für International Business an der Universität Paderborn, dazu befragt.



Prof. Dr. Rüdiger Kabst
Professor für International Business an der Universität Paderborn (TecUP)

Prof. Dr. Rüdiger Kabst ist Professor der Wirtschaftswissenschaften der Universität Paderborn und hat dort einen Lehrstuhl für International Business. Er beschäftigt sich unter anderem mit Personalmanagement und der Internationalisierung von mittelständischen Unternehmen. Prof. Kabst ist Mitglied im Beirat der Unternehmerperspektiven.

Alle reden vom Fachkräftemangel. Ist die Bedrohung aus Ihrer Sicht tatsächlich so groß wie oft berichtet?

Das Bundeswirtschaftsministerium beziffert den Anteil der Unternehmen, deren Existenz vom Fachkräftemangel bedroht ist, auf mehr als 55 Prozent. Dabei sind die Rekrutierungsprobleme keineswegs ein neues Thema. Sie sind bereits ein Dauerbrenner, der sich allerdings seit der Corona-Pandemie verschärft hat. Das deutsche Erwerbspersonenpotenzial ist seither deutlich gesunken und wird durch die Entwicklungen der Demografie in den nächsten Jahren kontinuierlich weiter sinken. Wir sprechen also von einem systematischen, nicht von einem temporären Problem.

Kann verstärkte Digitalisierung eine Lösung sein – Stichwort „Künstliche Intelligenz“?

Sicher können wiederkehrende Routine-tätigkeiten durch Machine Learning und Automatisierung übernommen und so Effizienzgewinne erzielt werden. Allerdings muss irgendjemand die KI ja auch schreiben, trainieren und bedienen. Hier sind zusätzlich neue Berufsbilder entstanden, die mit Tech-Experten besetzt werden wollen. Genau die fehlen aber. Übrigens einer der Gründe, warum ausnahmslos jede Branche betroffen ist, schließlich sind alle herausgefordert, sich weiter zu digitalisieren. Tech-Experten werden damit nicht nur in der IT-Branche, sondern übergreifend gebraucht. Digitalisierung löst also durchaus Probleme, sie zieht aber auch welche nach sich.

Wie können Unternehmen darüber hinaus dem erhöhten Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern begegnen?

Die Belegschaft auf Dauer mehr zu belasten ist keine Lösung. Denn auch die eigenen Arbeitskräfte zu halten, kann eine Herausforderung sein – deren Bindung an die Arbeitgeber schwindet. Sicher können Unternehmen sehr gute Bedingungen und Gehälter bieten, doch der Überbietungswettbewerb führt am Ende zu Preissteigerungen. Arbeitgeber müssen umdenken und eine neue Art der Rekrutierung kultivieren. Dazu gehört, dass sie es sind, die sich bei potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewerben, nicht mehr umgekehrt. Recruiting muss einfacher werden und auch die ansprechen, die gerade nicht aktiv auf der Suche sind. Darüber hinaus müssen das Corporate Image und die Arbeitgebermarke authentisch und über alle Medien hinweg konsistent sein. Jetzt ist langfristiges Denken gefragt. Dafür darf die Suche nach Fachkräften auch über die Landesgrenzen hinausgehen.

Welche Rahmenbedingungen würden Unternehmen jetzt am besten unterstützen?

Wir brauchen attraktive Bedingungen für mehr qualifikationsorientierte Netto-Zuwanderung, um das sinkende Erwerbspersonenpotenzial auszugleichen. Nur so lässt sich das Problem systematisch lösen. ●



Maßnahmen und Chancen

Klug handeln und nach vorn schauen – wie sich Unternehmen rüsten

Mittelständlerinnen und Mittelständler denken langfristig. Nicht nur Familienunternehmen wissen genau, dass Krisen kommen und gehen und sich ein langer Atem meist auszahlt. Und doch haben sich nicht alle für die gleiche Herangehensweise an ihre Krisenstrategie

entschieden. Während etwa die eine Hälfte der Befragten auf die bewährten Strategien setzt, glaubt die andere Hälfte, dass die bisherigen Rezepte nicht ausreichen, um diese außergewöhnliche Zeit erfolgreich zu überstehen. Sie wollen sich noch schneller und

kontinuierlicher anpassen. Aber welche Maßnahmen werden als besonders zielführend erachtet und liegt in alledem nicht auch eine Chance für die Zukunft? Unternehmerinnen und Unternehmer geben hier interessante Einblicke.

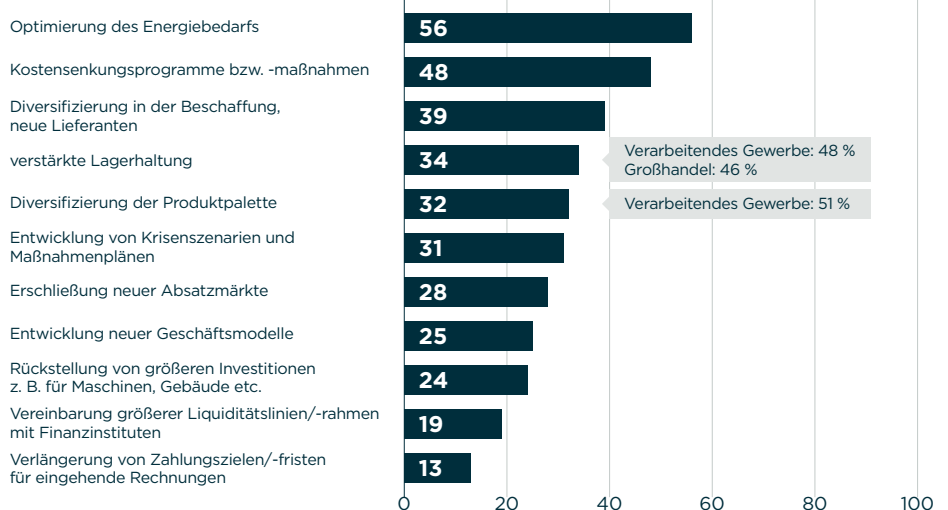
Weichenstellungen der letzten Monate

Unternehmen haben bereits einiges auf den Weg gebracht, um Krisen abzufedern. An erster Stelle steht dabei bei den meisten die Optimierung des Energiebedarfs, eine Maßnahme, die auch im Hinblick auf eine Nachhaltigkeitsstrategie gleich mehrfach eine zukunftsweisende Optimierung sein kann. Die zweithäufigste Maßnahme ist ein Klassiker – alles, was Kosten senken kann, ist in Krisenzeiten willkommen. Besonders bedeutend ist auch das Thema Diversifizierung, sowohl in der Beschaffung als auch im Hinblick auf die Produktpalette ist jetzt eine breitere Vielfalt gefragt.

Optimistischer Blick in die Zukunft: Krisen als Chance

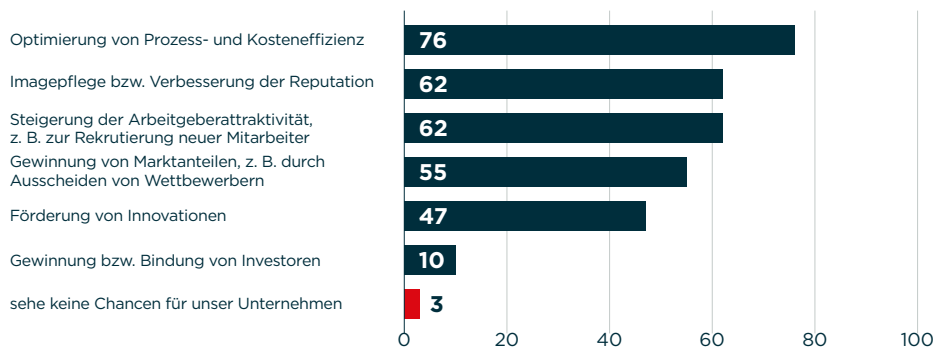
Neue Geschäftsmodelle entwickeln, neue Absatzmärkte erschließen, diversifizieren – Unternehmen haben für die Zukunft noch viel geplant. Generell werden Krisen auch als Chance begriffen. Denn in den letzten Monaten wurden Themen angepackt, die ohnehin auf der Agenda standen, für die nun aber bessere Rahmenbedingungen vorhanden waren. Zugleich bekamen andere eine verstärkte Dringlichkeit und rückten in der Prioritätenliste nach oben. Die häufig genannten Aspekte Imagepflege und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zahlen beide auf die größte Herausforderung, den Fachkräftemangel, ein. Über allem steht die Optimierung von Prozess- und Kosteneffizienz als zukunftsgerichtete Justierung des eigenen Unternehmens.

④ Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie bereits umgesetzt?



Angaben in Prozent
Frage: „Welche der folgenden Maßnahmen zum Umgang mit Krisensituationen werden in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt bzw. sind geplant? Wird das bereits umgesetzt? Ist das kurz- bis mittelfristig oder langfristig geplant oder sind solche Maßnahmen nicht geplant?“
Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

⑤ Welche Chancen sehen Sie für Ihr Unternehmen durch die Krisen?



Angaben in Prozent
Frage: „Krisen können für ein Unternehmen auch Chancen bieten. Bitte sagen Sie mir, welche der folgenden Chancen Sie für Ihr Unternehmen sehen.“
Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz



Best Practices

Die 7 besten Krisenbewältigungsstrategien des Mittelstands

In der Gesamtbetrachtung der Studie kristallisieren sich Einstellungen und Handlungen heraus, die man auch als die wesentlichen Eigenschaften unternehmerischer Resilienz bezeichnen könnte.

1 Priorisieren

Die Herausforderungen sind vielfältig und doch müssen Maßnahmen priorisiert werden. An oberster Stelle stehen hier kurzfristige Kosteneinsparungen, wichtig sind aber auch eher langfristige Weichenstellungen für die Zukunft des Unternehmens

2 Neue Strategien erproben

Vieles, was bereits Generationen von Unternehmerinnen und Unternehmern durch die Krise gebracht hat, ist auch heute noch das Mittel der Wahl. Doch wer nur auf das Bewährte setzt, könnte leicht den Anschluss verlieren. Denn mit den Krisen sind jetzt auch größere Transformationen verbunden.

3 Gemeinschaftlich agieren

In der Vergangenheit trafen oft kleine, elitäre Führungsteams (oder gar der Unternehmenschef in Personalunion) Entscheidungen, ohne sie für andere nachvollziehbar zu machen. Erfolgreiche moderne Leader wissen: Es lohnt sich, die Expertisen aller zu nutzen, um die besten Ideen zu finden und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei den Entscheidungen mitzunehmen.

4 Chancen nutzen

Prozesse optimieren, an der Reputation arbeiten und sich als Arbeitgebermarke ganz vorn positionieren – solche Verbesserungen geraten leicht ins Hintertreffen, wenn alles nach Plan läuft. In Zeiten von Krisen können sie den entscheidenden Vorsprung bedeuten, um auch in den kommenden Jahren erfolgreich zu sein.

5 In die Zukunft investieren

Maßnahmen rund um die Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind längst kein „Nice to have“ mehr – das haben erfolgreiche Unternehmen verstanden. Denn hier verstecken sich die maßgeblichen Hebel der Zukunftsfähigkeit. Und sie zahlen in der Regel auf die großen Erfolgsfaktoren Kosteneffizienz und Image ein. In den letzten Monaten spielen Daten- und Energiesicherheit eine zunehmende Rolle – zwei absolute Zukunftsthemen.

6 Optimistisch bleiben

So belastet Unternehmen in Krisenzeiten auch sind – ohne die Besinnung auf die eigenen Stärken geht es nicht. Wer optimistisch bleibt, ist geneigt, nach flexiblen Lösungen zu suchen, er tritt aber auch selbstbewusst auf, wenn es um die eigenen Interessen geht.

7 Unterstützung suchen

Erfolgreiche Unternehmen sind keine Einzelkämpfer. So wie sie intern auf Zusammenarbeit setzen, so nutzen sie auch ihre externen Netzwerke für Synergien, Erfahrungsaustausch und Kooperationen. Eine besondere Rolle als zuverlässiger Partner kann hier die Hausbank spielen, die Unternehmerinnen und Unternehmern mit Finanzierungsangeboten und Beratung zur Seite steht.



Fazit und Ausblick

Neue Zeiten mit neuen (und alten) Herausforderungen

Der Soziologe Harald Welzer kritisierte unlängst den Begriff der „Zeitenwende“. Eine solche könne man nicht proklamieren, erst in der historischen Rückschau ließe sich feststellen, ob ein fraglicher Zeitraum eine Zeitenwende bedeutet habe oder nicht. Im wirtschaftlichen Zusammenhang ist der Begriff aus unserer Sicht nicht falsch platziert, das hat die Studie gezeigt. Denn multiple Krisen erfordern ein Höchstmaß an Flexibilität. Damit gemeint sind nicht nur kleinere Ausweichmanöver oder Anpassungen, sondern ein langfristiges Umdenken, das neue Strategien hervorbringt. Die Veränderungen durch die digitale und nachhaltige Transformation sind gewaltig und es gibt kein Zurück in die „alte“ Welt. Die gute Nachricht: Die meisten mittelständischen Unternehmen wissen das nicht nur, sie handeln auch entsprechend. Das macht sie resilient.

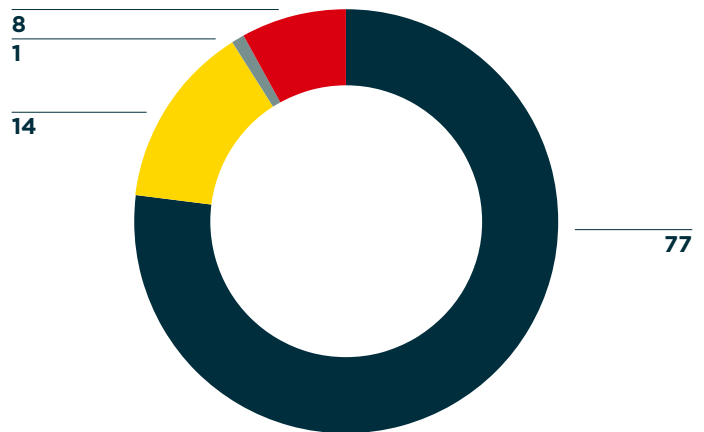
Resilienz – kein Zustand, sondern ein Prozess

Einsparungen, mehr Eigenkapital, mehr Diversifizierung – die Maßnahmen der letzten Monate erwiesen sich als die richtigen. 77 Prozent der Unternehmen fühlen sich für die Zukunft gerüstet. Doch die Herausforderungen wachsen und mit ihnen die nötigen Investitionen. Anpassungen müssen fortlaufend und kontinuierlich geschehen. Vieles schaffen Unternehmen aus eigener Kraft, dennoch ist es wichtig, die krisenbedingten großen Aufgaben des Mittelstands wahrzunehmen und ihm dabei zur Seite zu stehen. Die Commerzbank versteht sich hier als Partner, der auch durch Beratung oder seine Netzwerke Unterstützung bietet.

⑥ Wie gut ist Ihr Unternehmen für künftige Krisensituationen gerüstet?

- Unternehmen ist eher gut gerüstet
- kann nicht beurteilen, ob gut oder schlecht gerüstet
- weiß nicht/k. A.
- eher schlecht gerüstet

Angaben in Prozent
Frage: „Aufgrund Ihrer bisherigen Erfahrungen: Wie gut ist Ihr Unternehmen Ihrer Ansicht nach für die Herausforderungen von zukünftigen Krisensituationen gerüstet? Eher gut oder eher schlecht?“
Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz



Also keine Krise in den Krisen?

Ausgerechnet bei ihrer größten Herausforderung sind den Unternehmen Grenzen gesetzt – es lassen sich nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutieren, die auch verfügbar sind. Da mag die Arbeitgebermarke noch so sehr glänzen, es gibt zu wenige Arbeitskräfte, zumal in den Schlüsselqualifikationen rund um IT und Technologie.

An diesem Faktum können Unternehmen kaum rütteln. So ist das Ergebnis dieser Studie auch ein wiederholter und deutlicher Wink an die Politik, damit sie bessere Rahmenbedingungen schafft und so dem Mittelstand den Rückenwind verleiht, den er benötigt. ●

