

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

Fachbereich I

Management, Controlling, HealthCare

M.A. Innovation Management

Business Project

Studie zur Steigerung der unternehmerischen Resilienz – Ein Praxisleitfaden für KMU

Betreuer:

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski

Prof. Dr. Rainer Völker

Autoren:

Pascal Glas (633452)

Bartu Güler (633228)

Jessica Heyer (633360)

Jennifer Jarke (627813)

Februar 2021

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Impuls VUKA, globale SARS-COVID II Pandemie und die unternehmerische Widerstandsfähigkeit	1
1.2	Zielsetzung und methodische Vorgehensweise	2
2	Theoretische Grundlagen der unternehmerischen Resilienz	4
2.1	Klassifizierung des Begriffs der Unternehmensresilienz	4
2.1.1	Systemische Resilienz	4
2.1.2	Organisationale Resilienz	4
2.1.3	Strategische Resilienz	5
2.1.4	Ressourcenresilienz	6
2.1.5	Finanzielle Resilienz	7
2.2	Theoretische Konzeption eines Frühwarnsystems für KMU	8
3	Darstellung der Forschungsergebnisse	11
3.1	Teilnehmerstruktur	11
3.2	Deskriptive Darstellung und Auswertung	13
4	Zusammenfassung zentraler Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für KMU	26
	Literaturverzeichnis	
	Anhang	
	Anhang 1: Fragebogen	
	Anhang 2: IHK-Newsletter	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Frühwarnsystem, eigene Darstellung.....	9
Abbildung 2: Teilnehmerstruktur nach Anzahl der Beschäftigten (n=73).....	11
Abbildung 3: Durchschnittlich erwirtschafteter Umsatz innerhalb eines Geschäftsjahres (n=69)	12
Abbildung 4: Ausgewiesene Bilanzsumme des letzten Geschäftsjahres (n=61)	12
Abbildung 5: Bedeutung des Risikomanagements vor und während der Covid-19 Pandemie (n=115)	13
Abbildung 6: Bewusstsein der unternehmerischen Resilienz (n=114).....	14
Abbildung 7: Maßnahmen im Zuge der Covid-19 Pandemie (n=115)	15
Abbildung 8: Herausforderungen in der VUKA-Welt (Mehrfachnennung möglich).....	15
Abbildung 9: Bekanntheit der Resilienzkategorien (n=72)	16
Abbildung 10: Ausprägung der Unternehmenskultur und des Führungssystems (n=72)	17
Abbildung 11: Tools und Methoden im Wertschöpfungsprozess (n=85)	17
Abbildung 12: Tools und Methoden: Steuerungs- und Controllingsysteme (n=76)	18
Abbildung 13: Nutzung von Frühwarnindikatoren (Mehrfachnennung möglich)	19
Abbildung 14: Schätzen Sie die von Ihnen verwendeten Tools, Methoden und Systeme als "State of the Art" ein? (Mehrfachnennung möglich)	20
Abbildung 15: Tools und Methoden: Systemische Resilienz (Mehrfachnennung möglich)	20
Abbildung 16: Tools und Methoden: Organisationale Resilienz (Mehrfachnennung möglich) ...	21
Abbildung 17: Tools und Methoden: Strategische Resilienz (Mehrfachnennung möglich).....	21
Abbildung 18: Tools und Methoden: Ressourcenresilienz (Mehrfachnennung möglich)	22
Abbildung 19: Tools und Methoden: Finanzielle Resilienz (Mehrfachnennung möglich)	23
Abbildung 20: Was wird als fördernd zur Ausprägung einer unternehmerischen Resilienz wahrgenommen? (n=34)	23
Abbildung 21: Was wird als hemmend zur Ausprägung einer unternehmerischen Resilienz wahrgenommen? (n=34)	24
Abbildung 22: Wie will diesen Herausforderungen begegnet werden? (n=34).....	25
Abbildung 23: Welche Maßnahmen und Methoden waren wesentlich für Ihr Unternehmen, um durch die Krise zu kommen? (n=92)	25

1 Einleitung

1.1 Impuls VUKA, globale SARS-COVID II Pandemie und die unternehmerische Widerstandsfähigkeit

Im Zeitalter der Digitalisierung und Schnelligkeit gibt es zahlreiche Herausforderungen, die den sicherheits- und stabilitätsliebenden Individuen oder Organisationen begegnen. Aufgrund von unsicheren äußeren Rahmenbedingungen gilt es, Störungen als solche frühzeitig zu erkennen, während permanent die Beständigkeit ganzer Systeme gewährleistet werden soll. Funktionsweisen müssen innerhalb der Organisation auch unter weniger optimalen Bedingungen aufrechterhalten oder angepasst und verbessert werden. Die Identifikation von und der Umgang mit Risiken können ausschlaggebend für den nachhaltigen Unternehmenserfolg sein.

Besonders in der durch den SARS-Covid II Virus geprägten Zeit erscheint es unumgänglich, als Organisation Widerstandskraft zu beweisen. Steigende Unsicherheiten sowie komplexe und unvorhersehbare Rahmenbedingungen bedrohen erfolgreiche strategische Ausrichtungen und damit die Beständigkeit einer Unternehmung. Es gilt die unternehmerische oder organisationale Resilienz zu stärken. Unter dieser wird die Fähigkeit einer Organisation verstanden, externe Einflüsse in einer sich ändernden Umgebung zu absorbieren und zu adaptieren, um die Zielerreichung, Beständigkeit und Weiterentwicklung zu ermöglichen. Resiliente Organisationen können Bedrohungen und Chancen antizipieren und auf diese antworten, die aus einer plötzlichen oder sukzessiven Veränderung hervortreten. Die Etablierung, Stärkung und Förderung von Resilienz kann ein strategisches organisationales Ziel sein und ist das Ergebnis der Geschäftspraxis und von effektivem Risikomanagement.¹ Doch wie kann sich den Herausforderungen gestellt werden? Welche Ansätze und Praktiken erweisen sich nicht nur als Schlagwörter, sondern sind hilfreich im operativen Tagesgeschäft? Entlang der Forschungsfragen: „Wie resilient sind kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in Deutschland und an welcher Stelle liegt ein Handlungsbedarf vor?“ und „Welche Aspekte werden im Hinblick auf die Etablierung und Steuerung der Resilienz als förderlich und hinderlich wahrgenommen?“, sollen nun der State of the Art aufgezeigt und Empfehlungen gegeben werden. Im Rahmen dieser Studie wird die unternehmerische Widerstandsfähigkeit sowohl theoretisch als auch praxisnah betrachtet, um Synergien oder Optimierungsvorschläge herauszufiltern und anwendbare Handlungsempfehlungen geben zu können, sodass die Nachhaltigkeit der eigenen Organisation gewährleistet werden kann.

¹ Vgl. Günther, E. (2018); vgl. McManus, S. et al. (2008)

1.2 Zielsetzung und methodische Vorgehensweise

Mithilfe einer quantitativen Umfrage wurde die Ausprägung der unternehmerischen Resilienz sowie ein potentieller Handlungsbedarf in deutschen KMU identifiziert. Ziel der Untersuchung ist es, insbesondere mittelständischen Unternehmen eine Orientierung rund um die Resilienz zu vermitteln sowie ein geeignetes Frühwarnsystem zu etablieren.

Der Fragebogen gliedert sich in drei systematisch aufeinander aufbauende Themenbereiche. Im ersten Themenblock werden aktuelle, mit der Covid-19-Pandemie einhergehende Herausforderungen thematisiert und abgefragt, wie diesen begegnet werden möchte. Themenblock zwei untersucht resilienz- und risikobezogene Thematiken. Hierbei werden wissenschaftliche Begrifflichkeiten, Werkzeuge, Systeme und Methoden auf deren Bekanntheit, Wirksamkeit und deren praktische Anwendung analysiert. Innerhalb des letzten Themenbereichs werden unternehmensspezifische Gegebenheiten sowie individuelle Einschätzungen erhoben. Bei der Befragung werden unterschiedliche Fragetypen genutzt. Hauptsächlich werden Multiple-Choice und Single Choice Fragen verwendet. Des Weiteren dienen offene Fragen der Erfassung von heterogenen oder ausgeprägten Sichtweisen. Aufgrund der Option zur Mehrfachnennung spiegelt die Anzahl der Antworten pro Frage nicht die Menge der Teilnehmer wider. Als Zielgruppe der Befragung gelten KMU in Deutschland mit bis zu 1.000 Mitarbeitenden, die zwischen fünf und 250 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften. Aus dem produzierenden Gewerbe fokussiert die Umfrage folgende Branchen:

1. Pharma
2. Chemie
3. Elektrotechnik
4. Kraftfahrzeugbau
5. Kunststoffindustrie
6. Maschinenbau
7. Mess- und Regeltechnik
8. Metallerzeugung und -bearbeitung
9. Nahrungs- und Genussmittel
10. Papierindustrie
11. Textilgewerbe

Innerhalb einer Pre-Study mit zehn Unternehmen aus dem eigenen Netzwerk wurde der Online-Fragebogen geprüft und angepasst. Die anschließende quantitative Erhebung erfolgte anonym und dauerte acht Wochen vom 8. Dezember 2020 bis zum 5. Februar 2021 an. Dabei wurde der

Fragebogen über diverse Kommunikationskanäle verbreitet. Insgesamt wurden 5797 Unternehmen innerhalb von drei Phasen per E-Mail kontaktiert. Hierbei adressierte die Anfrage insbesondere Geschäftsführer, Risikomanager oder Controller. Daneben wurde eine Vielzahl stichprobenartiger Telefonate durchgeführt, um potentielle Teilnehmende zu akquirieren. Gleichzeitig wurde die Umfrage über Soziale Netzwerke wie SurveyCircle, Facebook, LinkedIN oder Xing geteilt. Zudem wurden regional organisierte Industrie- und Handelskammervverbände als Multiplikatoren zur Verbreitung des Fragebogens angefragt, darunter die IHK-Pfalz und die Handwerkskammer Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald. Ansprechpartner bei der IHK-Pfalz war Thorsten Tschirner, welcher im Bereich Krisenmanagement tätig ist und die Verbreitung des Fragebogens über den Newsletter der IHK-Pfalz ermöglichte. Ansprechpartner bei der Handwerkskammer war der öffentliche Pressesprecher Herr Detlev Michalke. Herr Michalke beantragte die Verbreitung des Fragebogens über die Mitgliederzeitschrift. Vollumfänglich können 73 Fragebögen ausgewertet werden, wobei 115 kleine und mittelständische Unternehmen ihre Einschätzungen zu den Fragen bezüglich der Covid-19-Pandemie abgegeben haben.

2 Theoretische Grundlagen der unternehmerischen Resilienz

2.1 Klassifizierung des Begriffs der Unternehmensresilienz

2.1.1 Systemische Resilienz

Systemische Resilienz umfasst verschiedene Prozesse und Eigenschaften eines Systems, die es diesem ermöglichen, mit widrigen Umständen erfolgreich umzugehen. Dabei ist festzuhalten, dass die grundsätzliche Systemfunktion und -identität beibehalten werden, selbst wenn Anpassungen oder Transformationen vorgenommen werden. Die Dimensionen umfassen mögliche Unsicherheiten, Spielräume, Widerstände und die Wechselwirkung verschiedener Systeme im Unternehmensumfeld. Eine Betrachtung der Unsicherheiten schafft Bewusstsein darüber, dass die Resilienz eines Systems oftmals in direkter Wechselwirkung mit einem anderen System steht. Daher wird bei einer erforderlichen Transformation innerhalb eines Unternehmens nicht nur die systemische Resilienz des betreffenden Unternehmens, sondern vielmehr Flexibilität und Anpassungswille der Geschäftsbereiche, Mitarbeiter und anderen Stakeholdern benötigt.²

Dabei spielt die Erkenntnis über das systemische Umfeld, auf welchem sich das Unternehmen bewegt und für dessen Ziele, Vision und Performanz relevant ist, eine entscheidende Rolle. In diesem Kontext haben insbesondere folgende Bereiche Auswirkungen auf das Unternehmen:³

- Soziales (Erwartungen, Einstellungen, Überzeugungen etc.)
- Technologie (Standards, Unterstützung, Entwicklung von Technologien etc.)
- Wirtschaft (Wettbewerb um Ressourcen, Budgets, Kostenkontrolle etc.)
- Politik (Gesetzgebung, Regulierung etc.)
- Risiken (als Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert etc.)
- Ökologie (Umwelt- und Umweltschutzthemen)

Eine systemische Resilienz in Unternehmen ist langfristig nur zu erreichen, wenn die Transformation in ein grundsätzlich neues System, beispielsweise durch eine Umstrukturierung der systeminternen Hierarchie oder einem disruptiven Wertversprechen gelingt.⁴

2.1.2 Organisationale Resilienz

Unter der organisationalen Resilienz versteht man die Fähigkeit eines wirtschaftlich organisierten Systems, externe Einflüsse zu absorbieren und sich adaptiv an gegebene Bedingungen anzupassen.⁵ Im Gegensatz zu der individuellen Resilienz betrachtet die organisationale

² Vgl. Palzkill, A. & Schneidewind, U. (2014), S. 27-43

³ Vgl. Barney, C. (2014)

⁴ Vgl. Dahles, H. (2015), S. 34-50

⁵ Vgl. Günther, E. (2018)

Resilienz die Vorgehens- und Verhaltensweisen des gesamten Gefüges während einer Ausnahmesituation.⁶ Äußere Einflüsse bedingen die Störung des Normalbetriebs und eine Reaktion der Organisation. Im Falle einer ausgeprägten Widerstands-, Anpassungs- und Optimierungsfähigkeit der Organisation spricht man von organisationaler Resilienz. Auch die International Organization for Standardization definiert die organisatorische Belastbarkeit, zugehörige Thematiken und weist darauf hin, dass die Etablierung dieser Fähigkeit kontextabhängig ist.⁷ Demnach müssen individuelle Gegebenheiten überprüft, hinterfragt und angepasst werden.

In Wirtschaftsgefügen herrscht ein erhöhtes Bestreben nach Sicherheit, dennoch wird sich meist erst dann mit sicherheitsfördernden Tätigkeiten auseinandergesetzt, sobald diese Sicherheit nicht mehr gewährt ist.⁸ Mithilfe der Resilienz kann diesem Geschehen Einhalt geboten werden, da sich aktiv mit der Beschaffenheit der Unternehmung und deren Fähigkeiten beschäftigt wird. Insbesondere gilt es organisatorische Reaktionen auf externe Bedrohungen, die Zuverlässigkeit der Organisation, die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Anpassungsfähigkeit von Geschäftsmodellen oder die Ausgestaltung der Lieferkette sowie die Reduzierung von Unsicherheiten zu hinterfragen.⁹

2.1.3 Strategische Resilienz

Während einer Krise ist es für Unternehmen oft zu spät, ihre strategischen Überlegungen an die Veränderungen des allgemeinen Geschäftsumfelds anzupassen. Um erfolgreich zu sein, benötigt jedes Unternehmen eine durchdachte Geschäftsstrategie, um Risiken frühzeitig zu erkennen. Unternehmen, die strategische Resilienz anstreben, müssen die Bereitschaft und das Vermögen zur Veränderung haben, bevor die Notwendigkeit dazu offensichtlich wird.

Strategische Risiken bestehen, wenn dadurch die Unternehmensstrategie beeinträchtigt und die Erreichung von Zielen erschwert wird. Dies kann beispielsweise durch technologische Innovationen, neue Wettbewerber, eine veränderte Nachfrage, eine Erhöhung der gewohnten Kosten oder ähnlich weitreichende Veränderungen hervorgerufen werden.

Strategische richtungsweisende Entscheidungen sollten nicht während akuten Krisen getroffen werden. Das Erreichen einer strategischen Resilienz wird vielmehr mit einer zukunftsorientierten Ausrichtung gewährleistet, die Chancen implementiert und Risiken einbezieht, ohne diese zu ignorieren.

Die Entwicklung einer strategischen Resilienz ist komplex und umfasst vier Aspekte.¹⁰

⁶ Vgl. Flüter-Hoffmann, C. et al. (2018), S. 38

⁷ Vgl. International Organization for Standardization (2020)

⁸ Vgl. Ritz, F. (2015), S. 4

⁹ Vgl. Linnenluecke, M. (2017), S. 4

¹⁰ Vgl. Hamel, G. & Välikangas, L. (2003), S. 23ff.

Zunächst müssen Herausforderungen kognitiv von Entscheidungsträgern in Unternehmen erfasst werden. Diese Risiken müssen realistisch dargestellt und mit Fakten belegt werden, um diese anschließend auswerten und in Maßnahmen ableiten zu können. Da es sich hierbei möglichst um einen iterativen Prozess handelt, werden zunehmend Szenarien und Maßnahmen auftreten, die auf überholten Prämissen gründen und daher mit neuen Erkenntnissen ersetzt werden müssen. Dieser Prozess sollte dabei routinemäßig ablaufen und im Tagesgeschäft stattfinden.

Um diesem Prozess genügend Relevanz zukommen zu lassen, gilt es auf der unternehmenspolitischen Ebene sich vom gängigen Optimierungsgedanken zu verabschieden. Dem strategischen Innovationsprozess sollte die Bedeutsamkeit mindestens im gleichen Maße wie der betrieblichen Effizienz zugesprochen werden. Dies gelingt, indem sowohl in Innovationen als auch in verbesserte Produktionsabläufe, wie beispielsweise in Automatisierung oder Verwaltungsprozesse, aber auch in Humankapital investiert wird. Schließlich müssen Ressourcen, die bisher alten Praktiken und Strategien zur Verfügung gestanden haben, in Richtung neuer Ideen und Herangehensweisen umgelenkt werden, wofür es einer grundlegenden Änderung der Unternehmenspolitik bedarf.

2.1.4 Ressourcenresilienz

Der Begriff Ressource ist ein weitläufiger Begriff, so beschreibt er beispielsweise den Bestand von wirtschaftlichen Faktoren. Innerhalb einer Organisation kann zwischen immateriellen (z. B. Wissen, Erfahrungen, Informationen etc.) und materiellen (Geld, Rohstoffe etc.) oder auch personellen Ressourcen unterschieden werden.¹¹ Die verschiedenen Ausprägungen dienen zur Absicherung vor äußeren Einflüssen und können die Zielerreichung eines Subjektes positiv begünstigen.¹² Demnach gilt es in Organisationen sowohl die Vermögenswerte als auch Kernkompetenzen zu identifizieren und auszubauen, da diese eine nachhaltige Entwicklung und Beständigkeit fördern.¹³ Der Aufbau und die Optimierung von Fähigkeiten der Organisation setzen vor allem in einer Ausnahmesituation genügend finanzielle, materielle und immaterielle Mittel voraus. Sind diese Voraussetzungen gegeben, so stellen diese ein Privileg dar, da die Individuen abgesichert sind und sich demnach nur um deren Anpassungsfähigkeit oder um die geschäftskritischen Prozesse kümmern müssen.

Personelle Ressourcen können wiederum in individuelle und gemeinschaftliche Ressourcen unterteilt werden. Individuelle Ressourcen treten beispielsweise in Form von Selbstwirksamkeit, Optimismus oder Achtsamkeit auf, während unter gemeinschaftlichen Ressourcen die Arbeitsatmosphäre, das Zusammengehörigkeits- oder Sicherheitsgefühl verstanden werden.¹⁴

¹¹ Vgl. Bendel, O. (2020)

¹² Vgl. Ahbe, T. (1997)

¹³ Vgl. Rühl, U. (2020), S. 101

¹⁴ Vgl. Soucek, R. et al. (2016), S. 132

Diese sogenannten kulturellen Aspekte innerhalb einer Organisation sind in unbeständigen Zeiten essentiell, da ökonomische Faktoren zwar die Basis für die Bewältigung von Unsicherheiten bilden, jedoch Kommunikation, Beziehungen oder Wissensmanagement letztlich entscheidend sind.¹⁵ Es gilt die Ressourcen effizient einzusetzen und zu priorisieren. Die optimale Verteilung der Ressourcen erfordert allerdings Transparenz, funktionierende Abstimmungen und zuletzt besondere Verantwortung oder Motivation der Mitarbeitenden.

2.1.5 Finanzielle Resilienz

Der Begriff Resilienz findet auch in der Finanzwirtschaft Verwendung, besonders im Hinblick auf die aktuellen Ereignisse. Durch die Corona-Pandemie haben Unternehmen Ertragseinbußen, vor allem aufgrund von fortlaufenden Kosten, hinnehmen müssen. Dies stellt Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen, da deren liquiden Mittel begrenzt sind. Die zur Verfügung gestellten Kredite vom Staat stellen keine anhaltenden Lösungen dar, da sie künftig zu einer steigenden Verschuldung führen können. Die Verluste aus der Krise wirken sich zudem auf das Eigenkapital aus. Insbesondere in KMU führt dies zu Insolvenzfällen. Das Ziel der finanziellen Resilienz ist es, eine Absicherung während finanzieller Schwierigkeiten und potentieller Forderungsausfällen zu erlangen. Nach der Überwältigung einer Krise soll der erneute Ausbau finanzieller Mittel, aber mindestens der Status quo vor der Krisenzeit erreicht werden. Mithin bezeichnet finanzielle Resilienz die Tragfähigkeit von finanziellen Krisen gepaart mit der Eigenschaft, gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Die finanzielle Resilienz beinhaltet folgende Bestandteile:

- Liquiditätsmanagement
- Eigenkapitalmanagement
- Finanz- und Rechnungswesen
- Controlling¹⁶

Liquidität

Liquidität beschreibt die Verfügung von Zahlungsmitteln und somit die Fähigkeit, aufkommende Zahlungsverpflichtungen bei Investitionsvorhaben oder im operativen Tagesgeschäft zu begleichen. Für Unternehmen ist es essentiell, jederzeit die Möglichkeit und Voraussetzungen zu besitzen, jeglichen Zahlungsverpflichtungen nachgehen zu können. Allerdings sollte das Ziel nicht in der Maximierung der Liquidität bestehen, da dies die Rentabilität mindern könnte. Deshalb ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Liquidität, Rentabilität und Sicherheit erstrebenswert.¹⁷

¹⁵ Vgl. Rühl, U. (2020)

¹⁶ Vgl. Behringer, S. (2020), S. 157

¹⁷ Vgl. Breuer, W. (2014)

Eigenkapital

Inwieweit Unternehmen Verluste tragen können, bestimmt die Dotierung des Eigenkapitals vor und während einer Krise. Meinungsverschiedenheiten entstehen hierbei besonders, da die Dotation mit den Ausschüttungswünschen der Eigentümer kollidieren können. Daher sollten die finanzielle Resilienz, mögliche aufkommende Krisen und der Umgang mit diesen im Vorfeld von dem Management und den Eigentümern diskutiert werden, um zu gewährleisten, dass das Eigenkapital entsprechend dotiert wird. Vor einer Vereinbarung sollte der Bestand an Eigenkapital von potenziellen Teilhabenden, Geschäftspartnern und Kreditgebern ermittelt werden.¹⁸

Basisprozesse im Finanz- und Rechnungswesen sowie im Controlling

Eine stetig steigende Dynamik und Unbeständigkeit in der Unternehmenswelt tragen dazu bei, dass sich Basisprozesse des Finanz- und Rechnungswesens sowie des Controllings ständig verändern müssen. Ein großer Einfluss hierbei ist die Digitalisierung, da diese die Umsetzung von Aufträgen in Liquidität schneller ermöglicht. Auf der anderen Seite führen veraltete oder ineffiziente Prozesse in der Finanzwelt dazu, dass Informationen zu langsam vermittelt werden und dadurch das Reaktionsvermögen gegenüber Konkurrenten eingeschränkt werden. Heutzutage betrachten auch Kreditinstitute finanzwirtschaftliche Prozesse und deren Qualität.¹⁹

Betriebswirtschaftliches Know-how

Oftmals ist die Ursache von Insolvenzen auf nicht vorhandenes kaufmännisches Wissen zurückzuführen. Es muss sich an Neuerungen angepasst werden können. Die Digitalisierung erreicht ständig neue oder alternative Anwendungen, welche schnell zum Standard werden können.²⁰

2.2 Theoretische Konzeption eines Frühwarnsystems für KMU

Aus einem zielgerichteten Risikomanagement gehen qualifizierte Informationen hervor, welche gleichzeitig eine Datenbasis für das Frühwarnsystem bieten, das als Bindeglied zwischen Risikomanagement und Krisenmanagement fungiert. Dementsprechend kann das Frühwarnsystem als Ergebnis umfassender Analysen und konsequenter Observation des internen und externen Umfeldes betrachtet werden.²¹ Ein Frühwarnsystem ist ein Informationssystem, das der frühzeitigen Erkennung von relevanten Umfeldveränderungen des Unternehmens dient, um rechtzeitig durch entsprechende Maßnahmen den Risiken adäquat zu begegnen.²² Allgemein ist ein Risiko als Möglichkeit einer positiven Auswirkung (Chance) oder einer negativen Planabweichung (Gefahr) definiert. Die zentrale Herausforderung eines

¹⁸ Vgl. Szarek, D. (2010)

¹⁹ Vgl. Behringer, S. (2020), S. 158

²⁰ Vgl. ebd.

²¹ Vgl. Wolkau, A. (2021a)

²² Vgl. Reichling, P. et al. (2007), S. 240-253.

Entscheidungsträgers in Unternehmen besteht deshalb darin, sowohl positive als auch negative Abweichungen im Entscheidungsprozess zu berücksichtigen. Da sich Risiken in einer nicht vorhersehbaren Zukunft potentiell auf alle unternehmerischen Tätigkeiten auswirken können, stellt das Resilienzmanagement einen zentralen Erfolgsfaktor dar.²³

Im Rahmen dieses Informationssystems werden alle relevanten Daten gesammelt, bewertet und verdichtet und als Indikatoren zur Verfügung gestellt. Dabei fungieren sowohl interne als auch externe Frühindikatoren als Signale zur frühzeitigen Erkennung von relevanten Entwicklungen im Unternehmensumfeld und latenten Risiken, die als Reize, Impulse oder Informationen auftreten können.

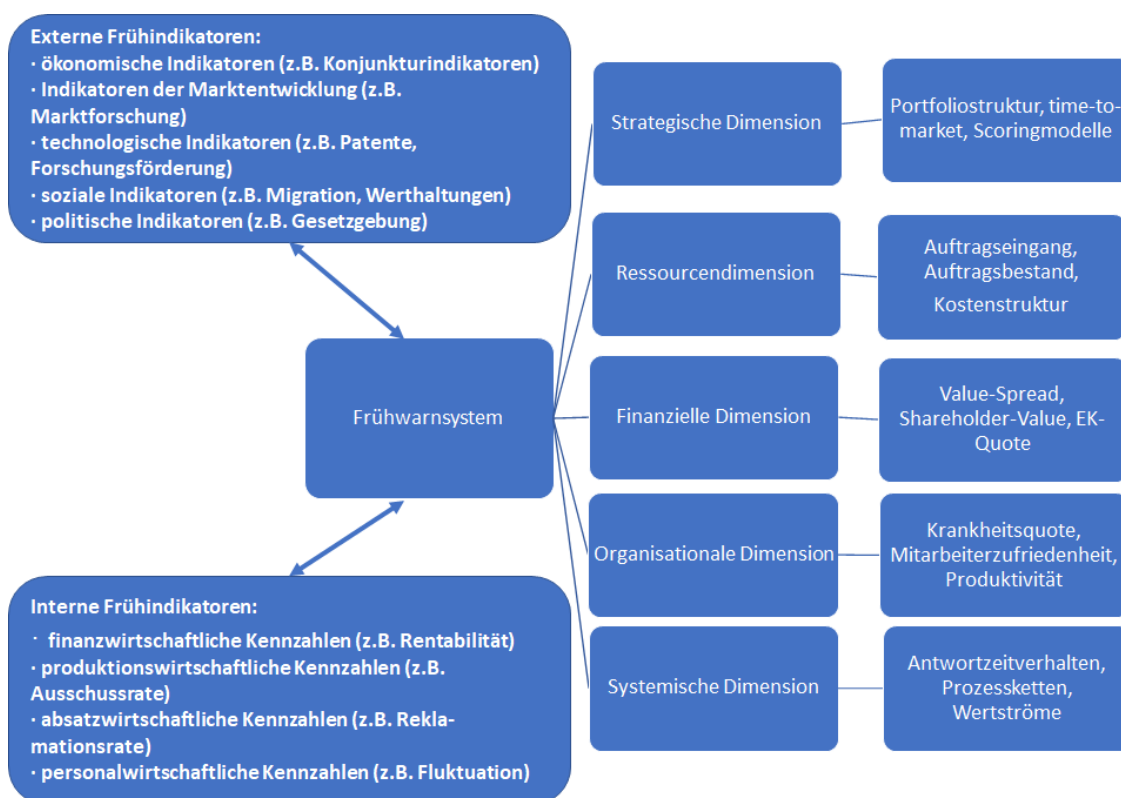


Abbildung 1: Frühwarnsystem, eigene Darstellung

Grundsätzlich wird zwischen operativen und strategischen Frühwarnsystemen unterschieden. Mittels Soll-Ist-Vergleichen und der Gegenüberstellung mit Kennzahlen vergleichbarer Unternehmen dokumentiert das operative Frühwarnsystem lediglich die Entwicklungen gegenüber der Vergangenheit oder Planungen, sodass Aussagen über den Erfolg, die Liquidität und die Vermögenswerte des Unternehmens getroffen werden können. Das strategische Frühwarnsystem hingegen hat zum Ziel, durch kontinuierliche Beobachtung des Unternehmensumfelds Signale für künftige Gefahren, aber auch Chancen wahrzunehmen. Dabei

²³ Vgl. Gleich, R. & Gleißner, W. (2021)

können Markt- sowie Produktentwicklungen und das Beobachten von Wettbewerbern und staatlichen Handelns als Quelle für diese Signale dienen.²⁴

Bei der Konzeption eines Frühwarnsystems ist anfangs ein bestimmter, zu beobachtender Bereich zu definieren. Dabei unterscheidet man zwischen der strategischen, finanziellen, organisationalen, systemischen und ressourcenbezogenen Dimension, wobei bestimmte Kriterien oftmals nicht einer einzigen Dimension direkt zugeordnet werden können. Im Anschluss daran werden Indikatoren festgelegt, welche messbar sind und frühzeitig Probleme anzeigen. Darüber hinaus sind Grenzen zu bestimmen, bei deren Überschreitung der entsprechende Indikator Frühwarnsignale erteilt.

Um potenzielle Bedrohungen und Gelegenheiten systematisch zu identifizieren und erfassen, werden Methoden wie Diffusions- und Trendforschung, die Szenariotechnik sowie Cross-Impact-Analysen benötigt.²⁵

Letztlich sind der Aufbau einer Wissensdatenbank und die zielgerichtete Steuerung des Wissensmanagements wesentliche Bestandteile zur Risikoerfassung. Sowohl die Dokumentation von als auch der Zugang zu Beobachtungen, Alarmzeichen, Impulsen und Vorschlägen, hilfreichen Prozessen und Lösungsansätzen sowie Innovationen sind demnach unabdingbar. Um Bedrohungen und Gelegenheiten frühzeitig zu erkennen, gilt es, neben dem Frühwarnsystem ein ausgeprägtes Bewusstsein zu schaffen, welches in der Unternehmenskultur verankert ist, proaktiv gelebt wird und von ständiger Wachsamkeit begleitet wird. Im Kontext der VUKA-Welt muss demnach ein neues Verständnis für Krisen entwickelt werden, sodass mit dem Krisenmanagement keine reaktiven, punktuellen Maßnahmen und Ausnahmehandlungen, die nicht dem Normalzustand unterliegen, assoziiert werden. Vielmehr muss ein Umdenken stattfinden und der entsprechende Lernprozess in einem routinierten alarmierenden Zustand münden, der in den Arbeitsalltag fest integriert ist.²⁶

²⁴ Vgl. Wolkau, A. (2021b)

²⁵ Vgl. Reichling, P. et al. (2007), S. 240-253

²⁶ Vgl. Rühl, U. (2020)

3 Darstellung der Forschungsergebnisse

3.1 Teilnehmerstruktur

Insgesamt haben 115 kleine und mittelständische Unternehmen ihre Einschätzungen bezüglich der aktuellen Lage während der Covid-19 Pandemie abgegeben, wobei 73 Unternehmen alle Themenblöcke des Fragebogens bearbeitet haben. Die Antworten stammen von Teilnehmenden aus zwölf verschiedenen Branchen, dabei waren die Branchen Elektrotechnik, Chemie und Pharma sowie Metallerzeugung und -bearbeitung besonders stark vertreten. Gegründet wurden die meisten Unternehmen zwischen 1970 und 1999. Nur wenige gaben ein Gründungsdatum ab 2000 an. Fast zwei Drittel der Befragten beschäftigen bis 249 Mitarbeitende. Etwa 20 Prozent der Teilnehmenden stellen große Mittelständler dar.

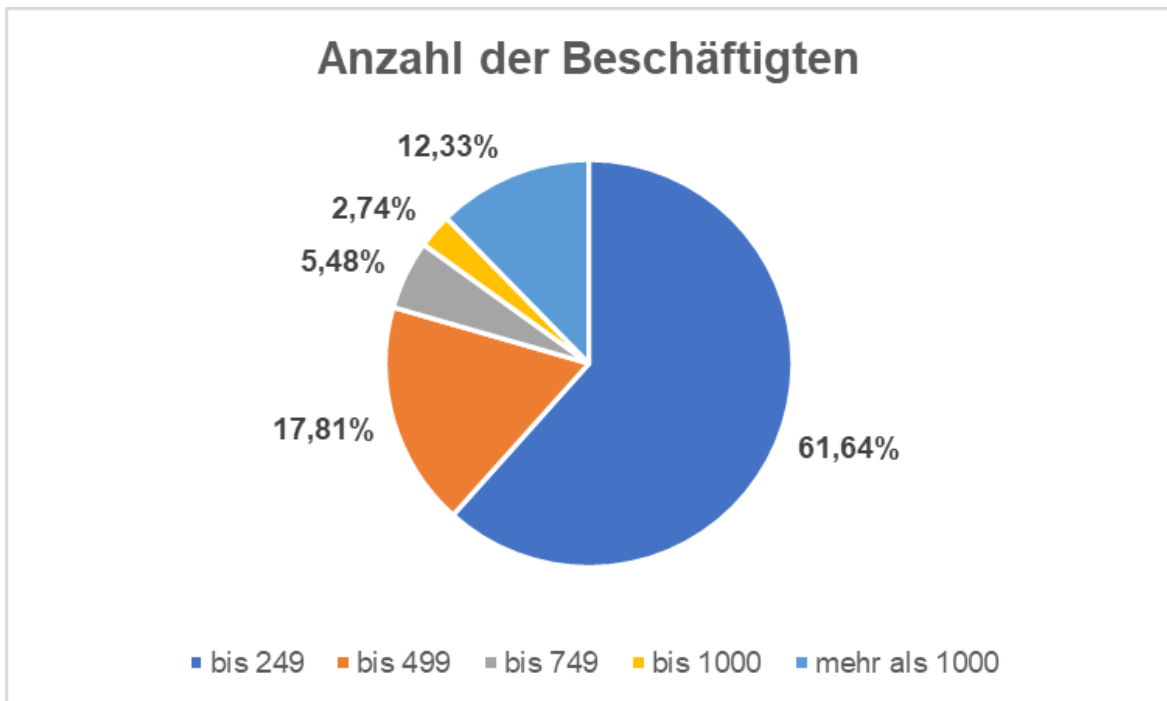


Abbildung 2: Teilnehmerstruktur nach Anzahl der Beschäftigten (n=73)

Der größte Anteil des erwirtschafteten Jahresumsatzes liegt bei einem Umsatz bis 50 Millionen Euro, folgend von einem Umsatz bis 150 Millionen Euro.

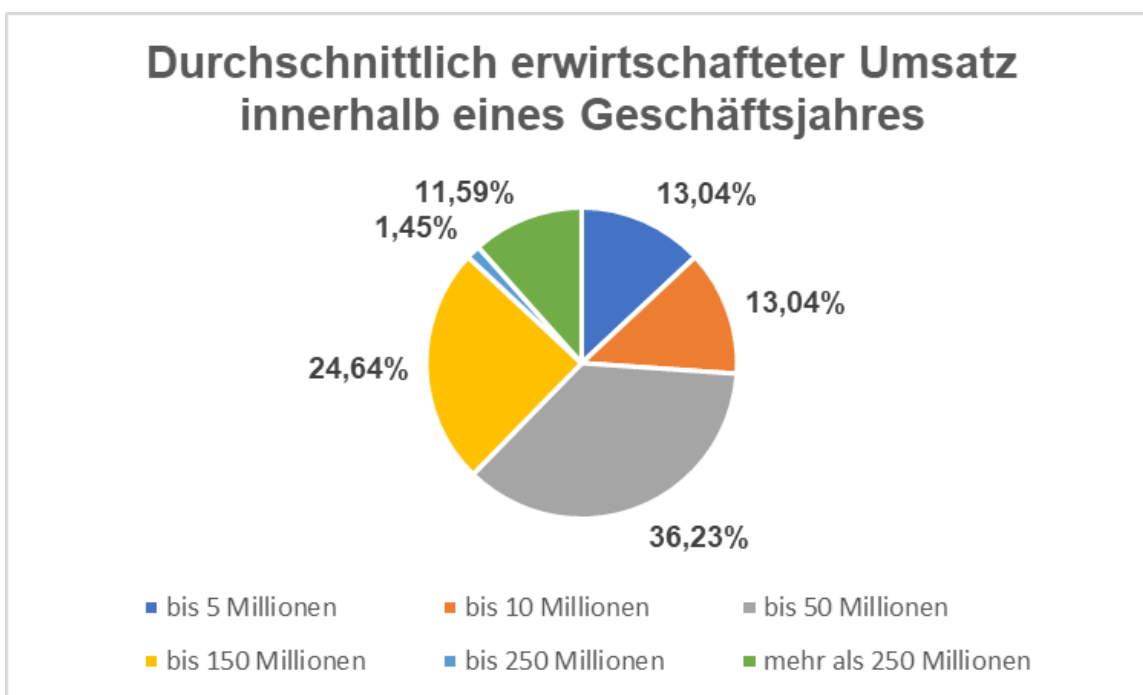


Abbildung 3: Durchschnittlich erwirtschafteter Umsatz innerhalb eines Geschäftsjahres (n=69)

Im Hinblick auf die Bilanzsumme ist ein ausgewogenes Verhältnis zu erkennen. Unternehmen mit einer Bilanzsumme bis 43 Millionen Euro sind am häufigsten vertreten.

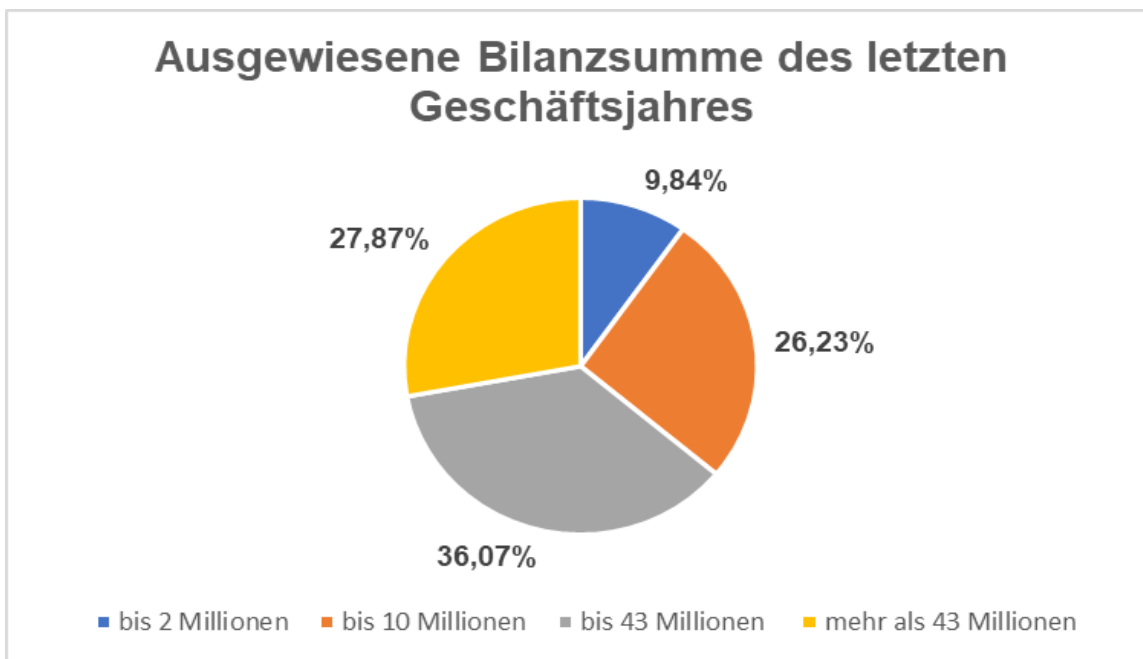


Abbildung 4: Ausgewiesene Bilanzsumme des letzten Geschäftsjahres (n=61)

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen sind Gesellschaften mit beschränkter Haftung.

3.2 Deskriptive Darstellung und Auswertung

Folgend werden die Antworten der jeweiligen Themenblöcke beschrieben, analysiert sowie grafisch dargestellt.

Umgang mit Herausforderungen und Risiken insbesondere in Betracht der Covid-19 Pandemie

Im zweiten Themenblock wurden die Teilnehmenden nach deren Einschätzungen zu Risiken befragt. Es galt herauszufinden, ob im Zuge der Covid-19 Pandemie ein Umdenken bezüglich des Risikomanagements, der Funktionen und Strukturen oder veränderte Verhaltensweisen stattgefunden haben. Während vor der Covid-19 Pandemie ca. 54 Prozent der Befragten das Risikomanagement als wichtig und lediglich 20 Prozent als sehr wichtig erachteten, ist in Zeiten der Covid-19 Pandemie ein deutlicher Wechsel der Wahrnehmung von wichtig zu sehr wichtig zu erkennen. Die Covid-19 Pandemie hat die Wahrnehmung bezüglich des Risikomanagements erhöht, sodass bei der Kategorie sehr wichtig ein Zuwachs von ca. 30 Prozent festzustellen ist.

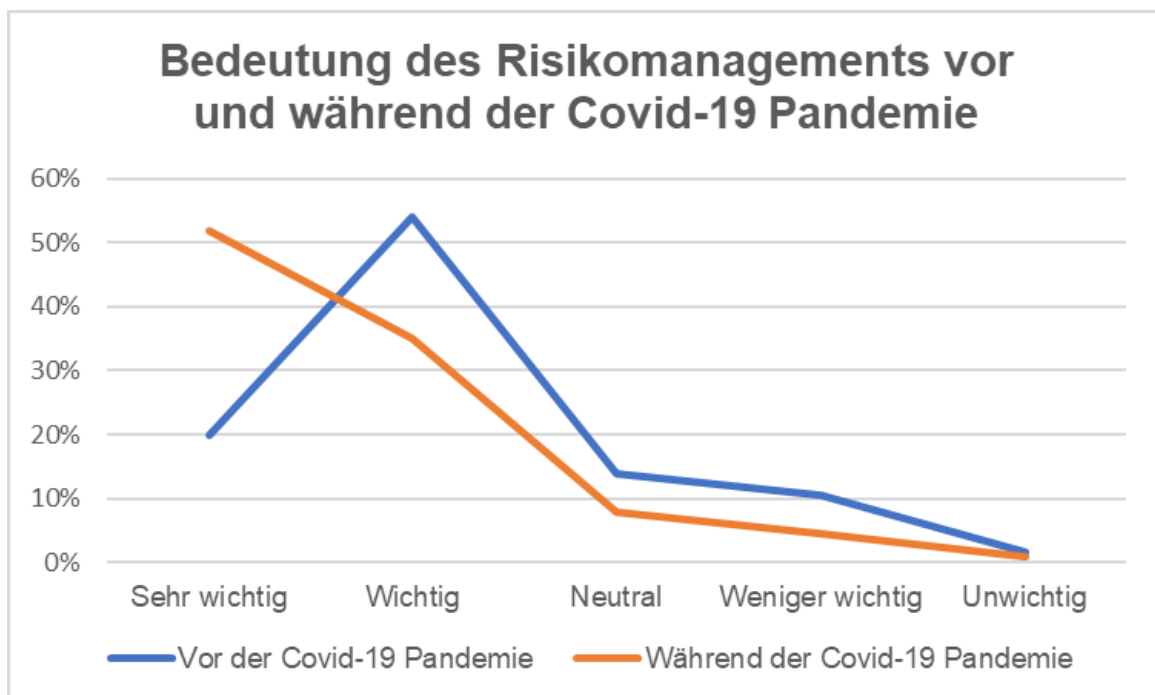


Abbildung 5: Bedeutung des Risikomanagements vor und während der Covid-19 Pandemie (n=115)

Das Antwortverhalten der folgenden Frage bestätigt das zunehmende Bewusstsein hinsichtlich der unternehmerischen Resilienz. So stimmen fast 70 Prozent der Teilnehmenden zu, dass die Pandemie zu einem erhöhten Bewusstsein der unternehmerischen Resilienz geführt hat. Circa sieben Prozent stimmen dieser Aussage nicht zu.

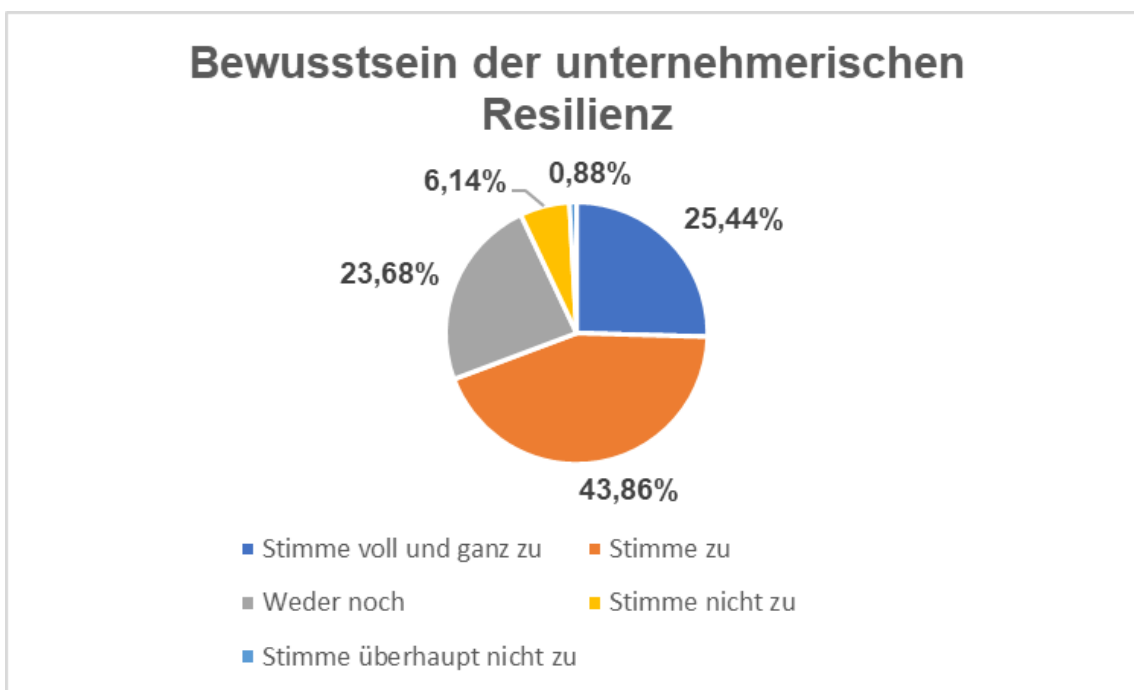


Abbildung 6: Bewusstsein der unternehmerischen Resilienz (n=114)

Nahezu die Hälfte der Befragten überdenkt nicht das derzeitige Geschäftsmodell, während lediglich ca. 27 Prozent dieses infrage stellen. Obwohl der größte Teil der Befragten unschlüssig ist, wird sich mehr mit Leadership und flexiblen Führungsmöglichkeiten auseinandergesetzt als es bei der Neugestaltung des Geschäftsmodells der Fall ist (die Antwortmöglichkeiten Stimme zu bis Stimme voll und ganz zu betragen zusammen 37,5 Prozent). Bei der Priorisierung und Verschlinkung von Prozessen hingegen stimmt fast die Hälfte der Unternehmen zu, dass im Zuge der Covid-19 Pandemie die Priorisierung und Verschlinkung der Prozesse als zentrale Maßnahmen ergriffen wurden. Die Aussagen bezüglich der Anpassung des Portfolios und der Wertschöpfungskette weisen ein vergleichbares Antwortverhalten auf, wie schon die Maßnahmen zur Hinterfragung des aktuellen Geschäftsmodells in Gänze. Circa 20 Prozent der Befragten geben an, das Portfolio sowie die Wertschöpfungskette zu adaptieren. Während mit 55 Prozent mehr als die Hälfte das Portfolio nicht anzupassen, weisen 54 Prozent der Befragten darauf hin, die Wertschöpfungskette ebenfalls nicht anzupassen. Allerdings ist eine klare Änderung des Investitionsverhaltens bei 54 Prozent der Teilnehmenden zu erkennen, wobei etwa 30 Prozent Rücklagen in Anspruch nahm. Zwar mussten mit 56,76 Prozent mehr als die Hälfte der Teilnehmer Kurzarbeit anmelden, jedoch waren kaum Maßnahmen zum Personalabbau oder zur Beantragung von Hilfeanträgen notwendig.

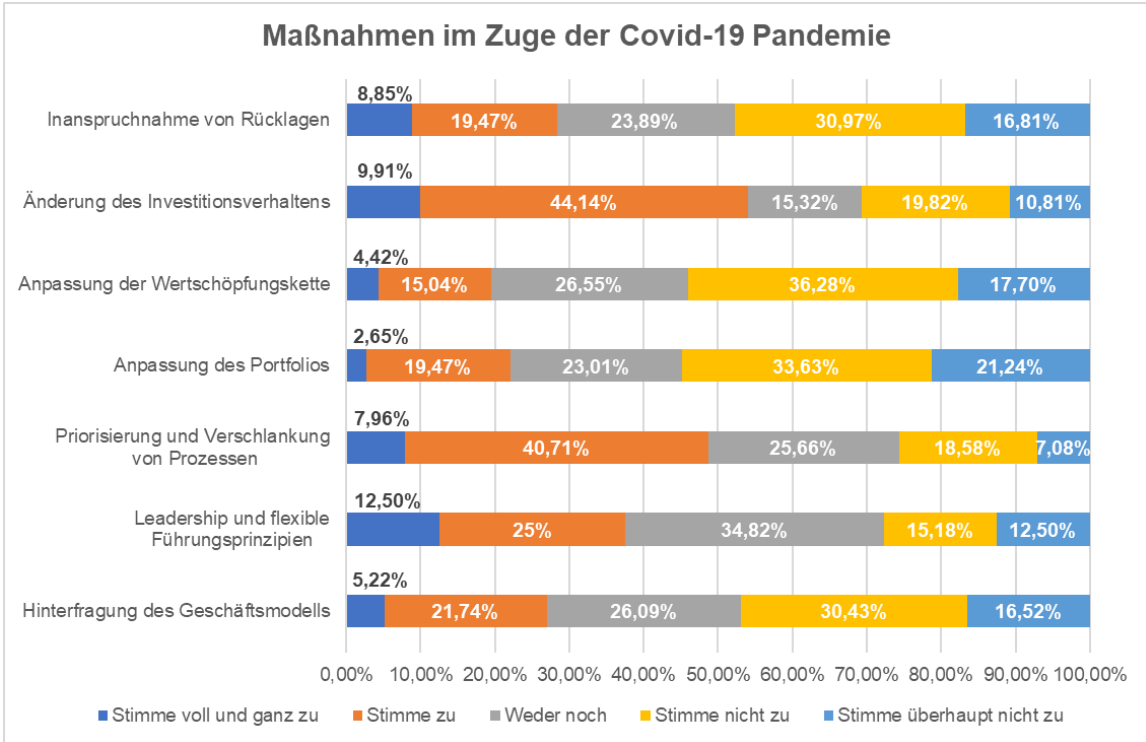


Abbildung 7: Maßnahmen im Zuge der Covid-19 Pandemie (n=115)

Insgesamt kann jede der folgend dargestellten Kategorien als Herausforderungen für die Unternehmungen gesehen werden, da die Verteilung der Antworten nicht stark voneinander abweicht. Die Mehrheit zählt jedoch erhöhte Kundenanforderungen, Preisintensität und Margendruck sowie Wettbewerbsdruck zu den zentralen Herausforderungen in der VUKA-Welt.

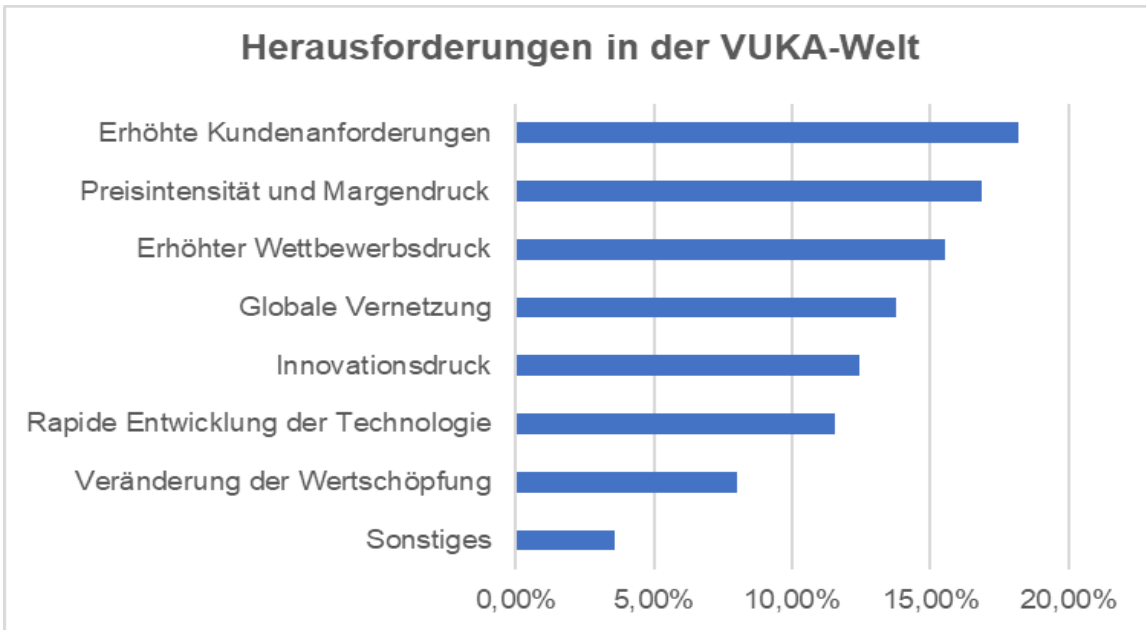


Abbildung 8: Herausforderungen in der VUKA-Welt (Mehrfachnennung möglich)

Dies macht sich vor allem in den Bereichen Marketing und Vertrieb, Produktion, Business Development sowie Personal bemerkbar, da der Wandel in diesen Unternehmensbereichen am stärksten wahrgenommen wird. Angesichts derzeitiger Risiken und Unsicherheiten, stellt sich die Frage, ob die Resilienz als Konstrukt bekannt ist. Dabei wurde der Bekanntheitsgrad verschiedener Teilbereiche der Resilienz abgefragt. Die bekanntesten Klassifizierungen der Resilienz sind die Ressourcenresilienz (ca. 45 Prozent) und die finanzielle Resilienz (ca. 36 Prozent), während fast 46 Prozent aller Befragten die systemische Resilienz nicht kennen. Als wichtigste Kategorie wurde die finanzielle Resilienz erachtet, woraufhin die organisationale Resilienz folgt. Die Mehrheit der befragten Unternehmen setzt die Ressourcenresilienz an dritter Stelle, es folgen die strategische und abschließend in der Rangfolge die systemische Resilienz.

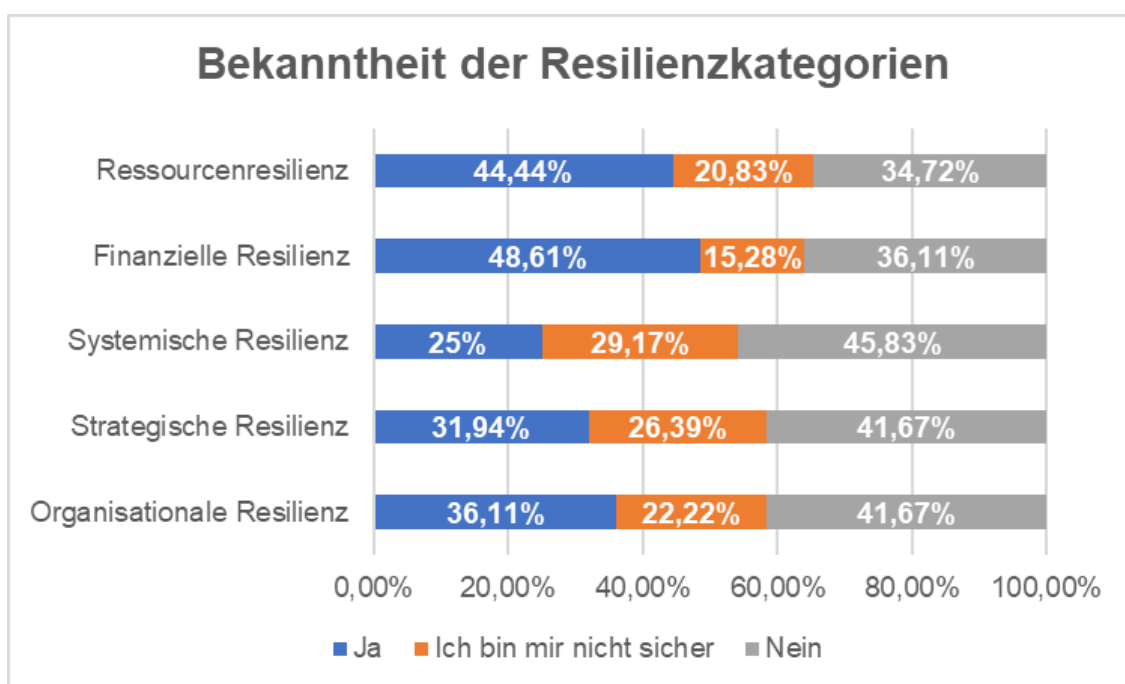


Abbildung 9: Bekanntheit der Resilienz kategorien (n=72)

Um den internen Umgang mit Unsicherheiten abzubilden, gilt es die Unternehmenskultur und das Führungssystem zu analysieren. Am häufigsten etabliert mit ca. 85 Prozent ist ein gemeinsames Wertesystem. Darauf folgt die flexible und funktionsübergreifende Zusammenarbeit mit 75 Prozent. 65 Prozent der Unternehmen weisen eine Fehler- und Feedbackkultur auf. Mit jeweils etwa 60 Prozent ist die Mitarbeiterbindung sowie ein richtungsweisendes, motivierendes und adaptives Führungsverhalten vorhanden. Letztlich ergreifen 58 Prozent der Teilnehmenden Maßnahmen zur Reduktion der Personalfuktuation. Auffallend ist hierbei, dass kein Befragter die Antwortmöglichkeit ausgewählt hat, dass ein gemeinsames Wertesystem oder eine Fehler- und Feedbackkultur nicht vorhanden ist.

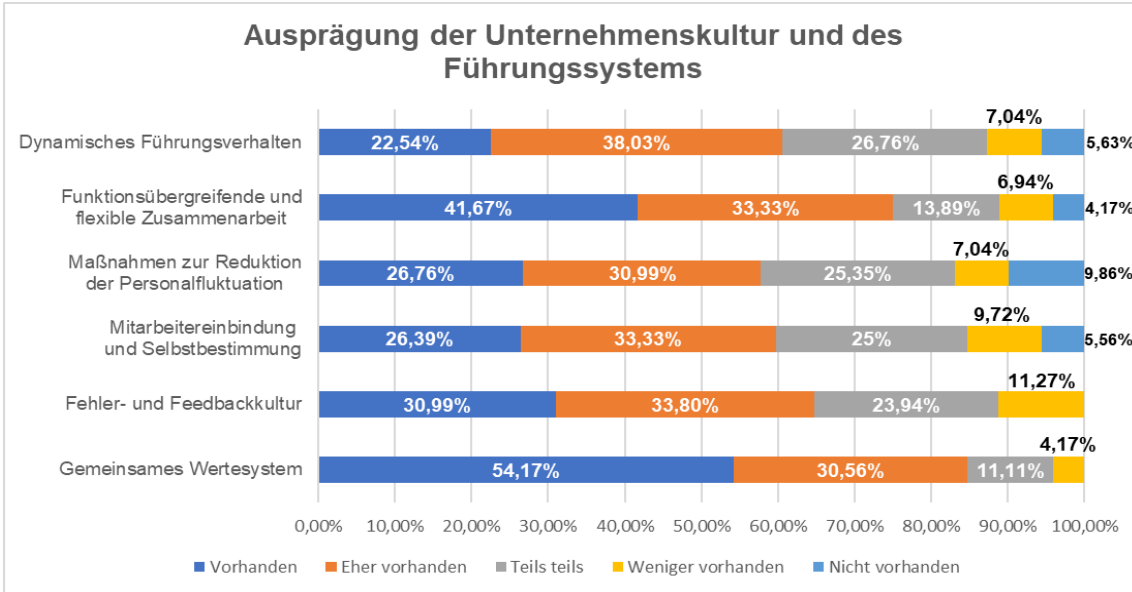


Abbildung 10: Ausprägung der Unternehmenskultur und des Führungssystems (n=72)

Bezogen auf den Wertschöpfungsprozess lässt sich folgender Trend erkennen. Die Mehrheit der Befragten kennt das Steuerungskonzept Just-in-time, jedoch wird dieses nur von 20 Prozent genutzt und von 11 Prozent als wirksam erachtet. Besonders in Krisenzeiten, in denen eine Anlieferung benötigter Teile nicht erfolgen kann, ist die niedrige Bewertung im Hinblick auf die Wirksamkeit schlüssig. Die meisten weisen hingegen Lieferantenaudits als wirksamste Maßnahme innerhalb der Wertschöpfungskette aus, wobei allerdings nur 25 Prozent deren Lieferanten auditieren. Am unbekanntesten ist der Cross Docking Prozess. 77 Prozent der Befragten kennen diesen Begriff und den dahinterstehenden Prozess nicht.

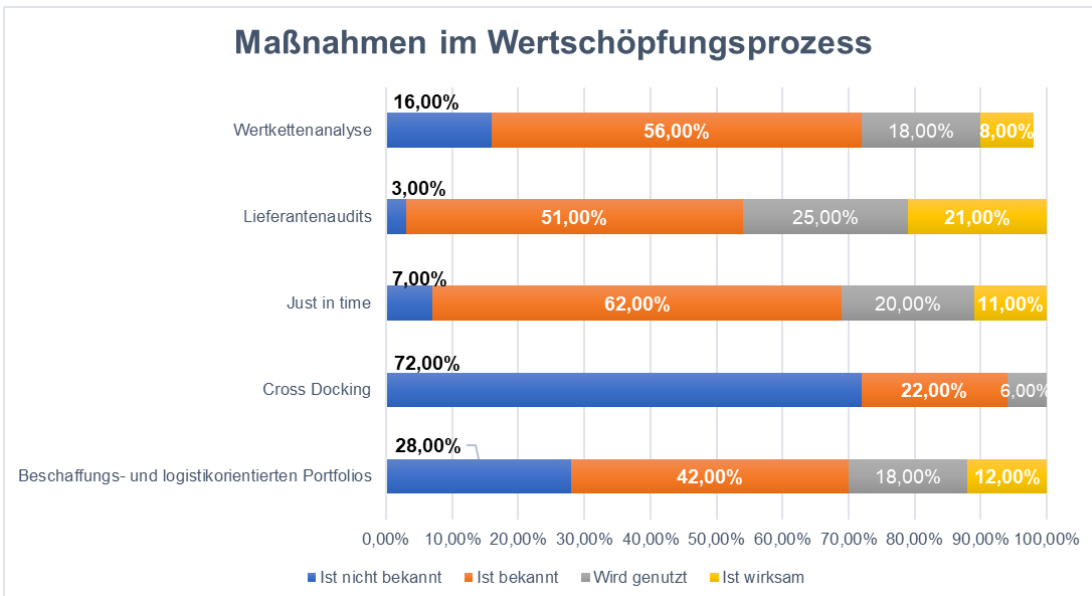


Abbildung 11: Tools und Methoden im Wertschöpfungsprozess (n=85)

Im Hinblick auf Tools zur Unterstützung der Steuerungsprozesse sind den meisten Risikoberichte (55 Prozent) bekannt, welche auch von 26 Prozent angewandt werden. Risikobewältigungssysteme (54 Prozent) und Frühwarnsysteme (54 Prozent) sind auch mehr als der Hälfte bekannt. Genutzt werden diese allerdings nur von circa 20 Prozent. Das Risikoüberwachungssystem und die Cash Flow Analyse werden hingegen von nahezu 30 Prozent genutzt. Außerdem wird die Cash Flow Analyse als das wirksamste Instrument ausgewiesen.

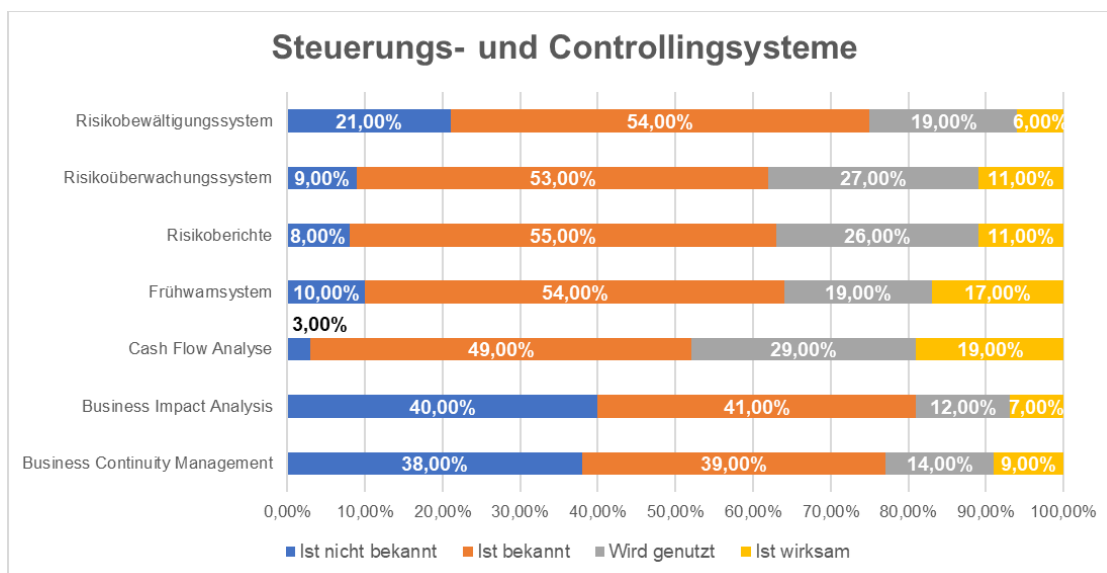


Abbildung 12: Tools und Methoden: Steuerungs- und Controllingsysteme (n=76)

Um Risiken als solche zu erkennen, nutzen die Befragten vor allem kundenspezifische Informationen. Mithilfe von absatzwirtschaftlichen Informationen wie dem Auftragseingang oder dem Zahlungsverhalten der Kunden werden von den meisten relevante Umfeldänderungen erspäht. Auch die Cash Flow Analyse dient der Überwachung unternehmerischer Tätigkeiten. Am wenigsten genutzt werden Kennzahlen wie das Riskadjusted Capital oder der Value at Risk.

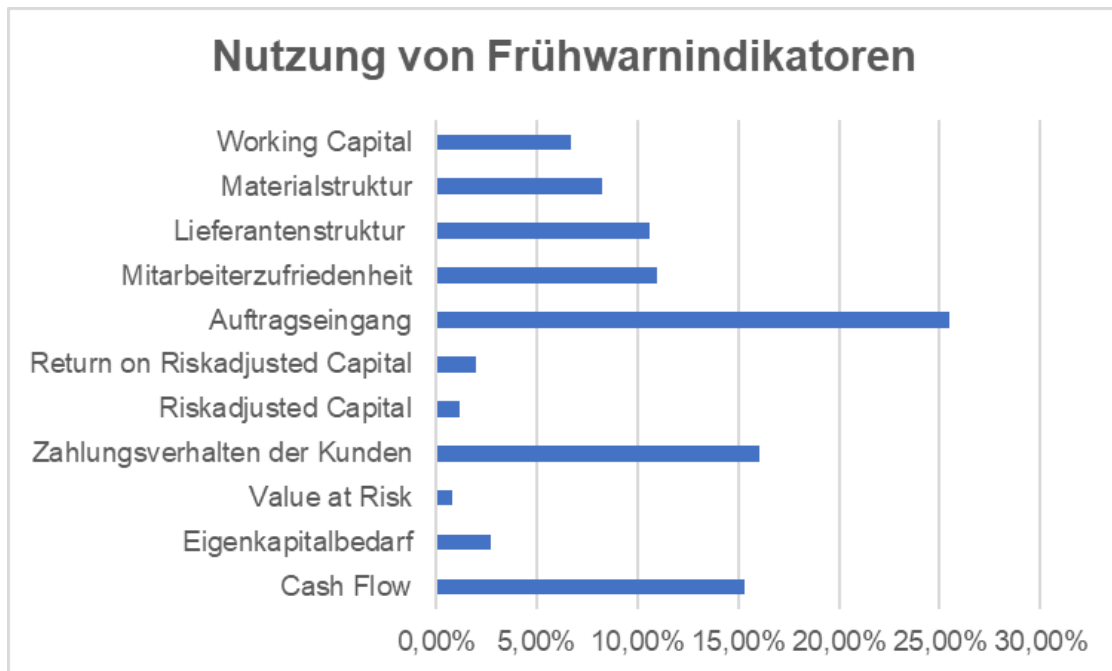


Abbildung 13: Nutzung von Frühwarnindikatoren (Mehrfachnennung möglich)

Langfristig gesehen erstrebt mit 55,8 Prozent etwas mehr als die Hälfte eine Nischenstrategie, um erfolgreich am Markt bestehen zu bleiben. 38,24 Prozent fokussieren sich dagegen auf die Differenzierung, um sich gegenüber Wettbewerbern und verändernden Rahmenbedingungen zu beweisen. Letztlich setzen nur 5,88 Prozent auf die Strategie der Kostenführerschaft, um die Nachhaltigkeit des Geschäfts zu wahren.

Tools und Methoden innerhalb der Resilienzkategorien

Die Befragung nach den Tools und Methoden stellt die operative Ebene der Studie dar. Hierbei wurden entsprechend jeder Klassifizierung die zugehörigen Tools und Methoden bezüglich der Bekanntheit, Nutzung und Wirksamkeit untersucht.

Im folgenden Diagramm werden die Bereiche betrachtet, in denen sich die Unternehmen am stärksten als „State of the Art“ einschätzen. Die mittelständischen Unternehmen schätzen die von ihnen verwendeten und bekannten Werkzeuge und Methoden im Bereich der finanziellen Resilienz mit etwa 26 Prozent am vollständigsten ein. Die Einschätzung bezüglich der Ressourcenresilienz wird mehrheitlich ebenso als vollständig betrachtet. Schlechter wurden die organisationale und systemische Resilienz beurteilt. Den Einschätzungen der Unternehmen zufolge, besteht bei der organisationalen und systemischen Resilienz ein erhöhter Entwicklungsbedarf.

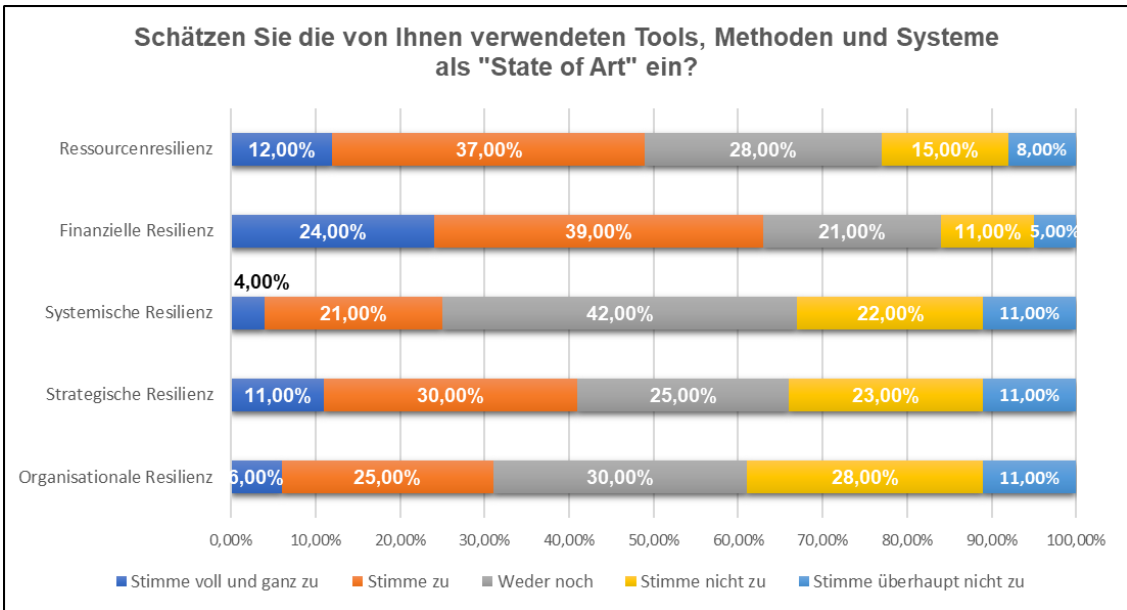


Abbildung 14: Schätzen Sie die von Ihnen verwendeten Tools, Methoden und Systeme als "State of the Art" ein? (Mehrfachnennung möglich)

In der nachfolgenden Abbildung werden die Auswertungen der systematischen Resilienz betrachtet. Deutlich zu erkennen ist, dass das „Business Process Model and Notation“ und die „Case Study Logistikoptimierung“ am wenigsten bekannt sind und genutzt werden. Aus der Auswertung geht hervor, dass die Methode der Schwachstellenanalytik am häufigsten genutzt wird.

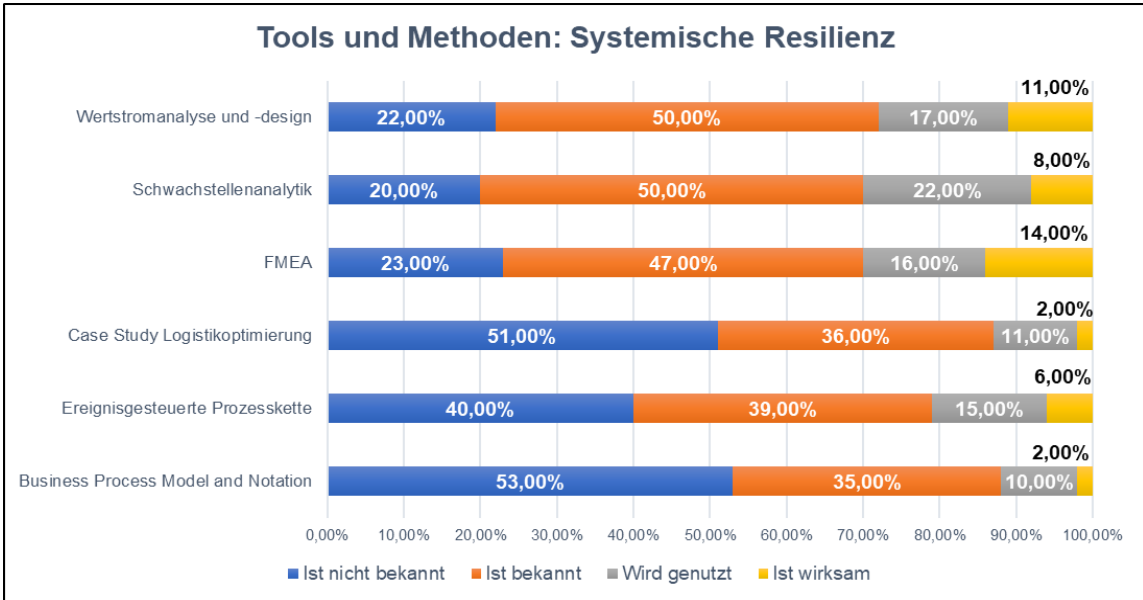


Abbildung 15: Tools und Methoden: Systemische Resilienz (Mehrfachnennung möglich)

Die Methode, welche im Kontext der organisationalen Resilienz am häufigsten genutzt wird, ist die „Qualifikationsmatrix“ mit knapp über 20 Prozent. Im Gegensatz dazu wird das „Design Thinking“ mit lediglich drei Prozent als am wenigsten wirksam eingestuft. Die „Zufriedenheitsanalyse“ und „Kanban“ werden durch die Befragten als die bekanntesten Tools und Methoden besonders hervorgehoben.

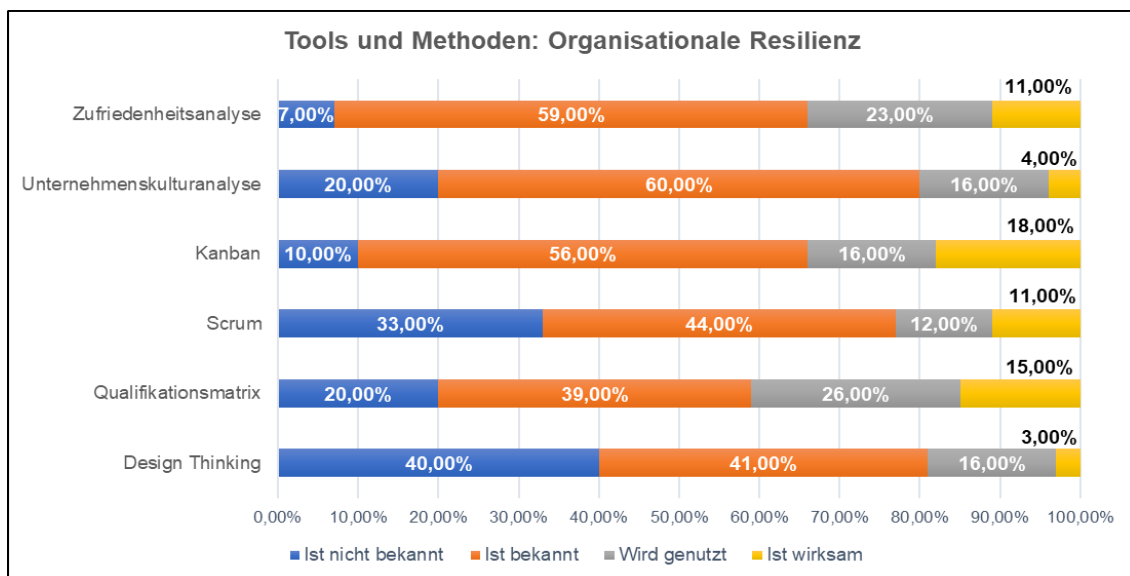


Abbildung 16: Tools und Methoden: Organisationale Resilienz (Mehrfachnennung möglich)

Nach der Kumulierung der Antworten zur strategischen Resilienz stellt sich die Porters Five Forces als am wenigsten bekannt heraus. Am häufigsten angewendet wird gemäß der Umfrage das „Marktportfolio“ sowie die „Umweltanalyse“ und „Branchenstrukturanalyse“ mit etwa 20 Prozent. Als am meisten wirksam hat sich jedoch die „Szenariotechnik“ bewiesen, währenddessen das „Risikoportfolio“ als am unwirksamsten ausgewertet wurde.

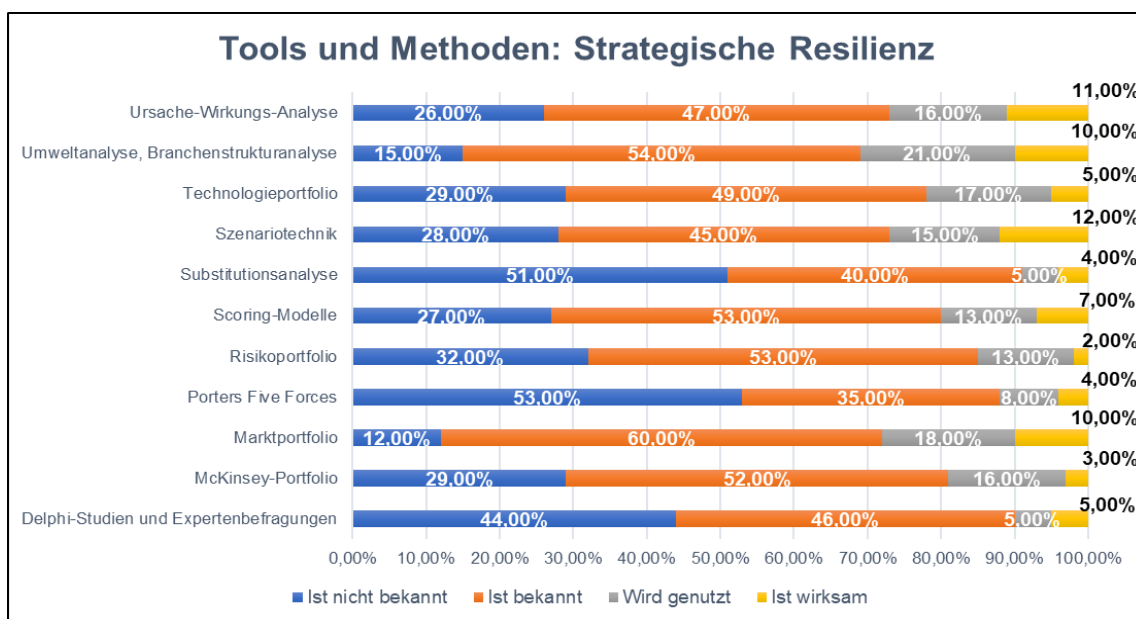


Abbildung 17: Tools und Methoden: Strategische Resilienz (Mehrfachnennung möglich)

Bezogen auf die materiellen Ressourcen erachten die meisten Teilnehmenden der Umfrage Arbeitskräfte als die wichtigste Ressource. Als zweitwichtigste Ressource werden monetäre Mittel betrachtet, woraufhin Betriebsmittel und Rohstoffe folgen. Gebäude gelten in dieser Auswahl demnach als unwichtigste materielle Ressource.

Im Zuge dessen wird Humankapital als bedeutendste immaterielle Ressource eingestuft, da das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden eine bedeutende Kernkompetenz darstellen. Daneben begünstigt eine aufgeschlossene Unternehmenskultur die Nachhaltigkeit einer Unternehmung. Marke und Image werden als drittwichtigste immaterielle Ressourcen angesehen, während Patente und Lizenzen auf dem vierten Rang platziert wurden. Aktien sieht die Mehrheit als unbedeutendste immaterielle Ressource an.

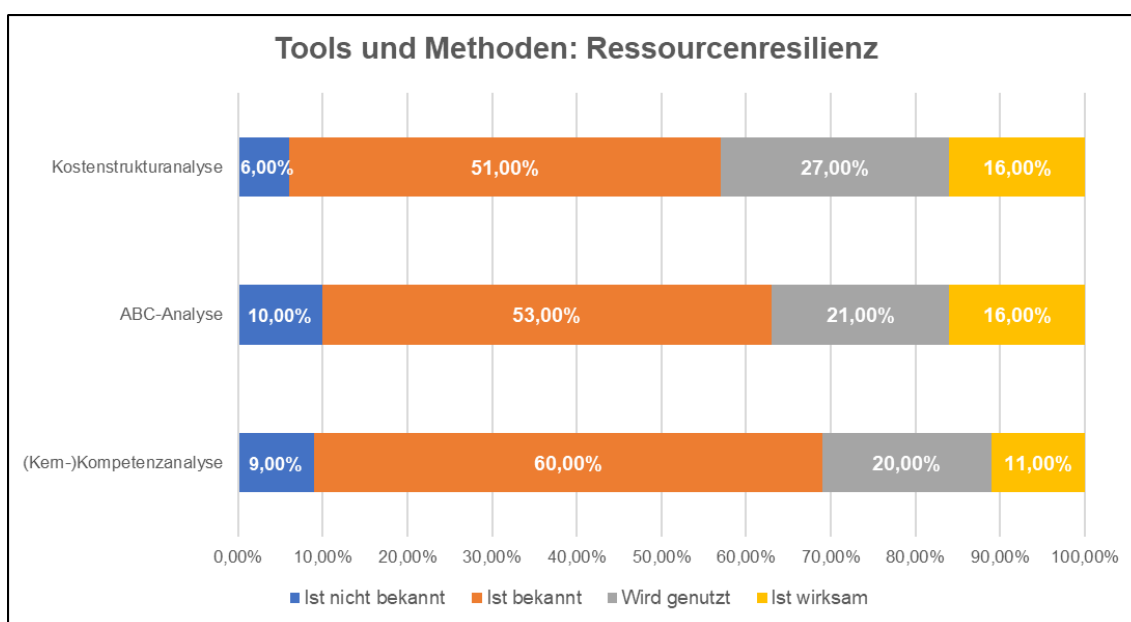


Abbildung 18: Tools und Methoden: Ressourcenresilienz (Mehrfachnennung möglich)

In Bezug auf die finanzielle Resilienz ist besonders auffällig, dass ca. 50 Prozent der befragten KMU den „DCF“ nicht kennen. Gängige Methoden wie der „DCF“ scheinen im befragten Umfeld noch nicht bzw. unter einer anderen Bezeichnung etabliert zu sein. Die „Eigenkapitalquote“ wird hingegen mit 30 Prozent als effektivstes Tool eingestuft.

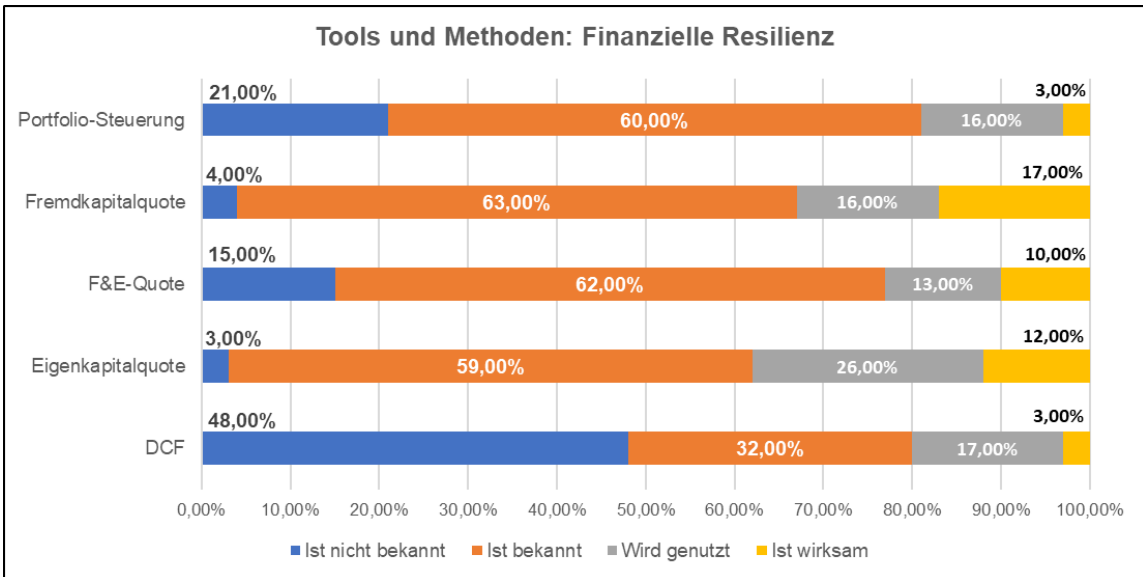


Abbildung 19: Tools und Methoden: Finanzielle Resilienz (Mehrfachnennung möglich)

In Anbetracht der Ressourcenresilienz wird die „Kostenstrukturanalyse“ bei Mittelständlern am häufigsten angewandt. Hinsichtlich materieller und immaterieller Ressourcen hat sich die Methode der „Kostenstrukturanalyse“ als die populärste und wirksamste bestätigt. Die „ABC-Analyse“ und „Kompetenzanalyse“ sind nicht weniger bekannt, haben sich allerdings als weniger effektiv herausgestellt.

Fördernde und hindernde Faktoren der unternehmerischen Resilienz

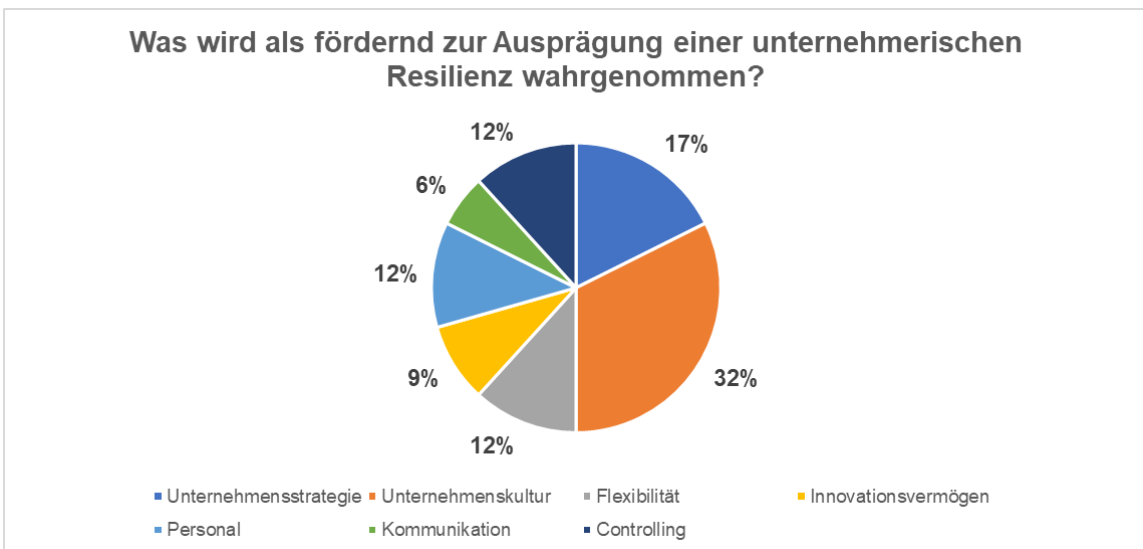


Abbildung 20: Was wird als fördernd zur Ausprägung einer unternehmerischen Resilienz wahrgenommen? (n=34)

Die Darstellung legt dar, welche Aspekte für die Teilnehmenden als fördernd zur Ausprägung einer unternehmerischen Resilienz wahrgenommen werden. Vor allem die Unternehmenskultur wird mit 32 Prozent als fördernd genannt. Dabei spielen Faktoren wie das Betriebsklima, Organisationsführung und Kompetenzen für die Befragten eine Rolle.

17 Prozent der Rückmeldungen geben an, dass die Unternehmensstrategie, beispielsweise in der Identifikation neuer Geschäftsfelder oder einem differenzierten und anpassungsfähigen Produktportfolios, als entscheidend empfunden wird.

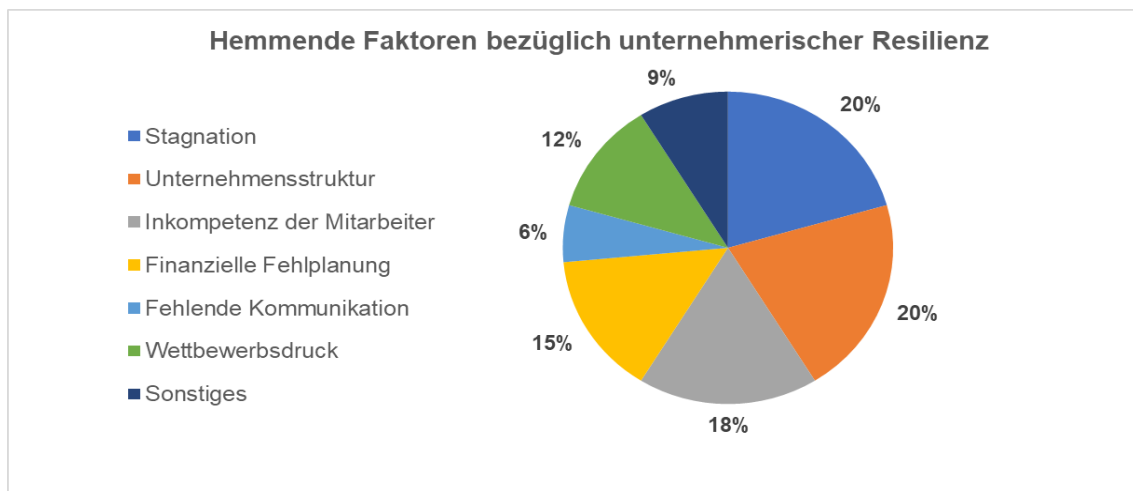


Abbildung 21: Was wird als hemmend zur Ausprägung einer unternehmerischen Resilienz wahrgenommen? (n=34)

Abbildung 21 stellt hemmende Faktoren zur Ausprägung einer unternehmerischen Resilienz dar. Als in besonderer Weise beeinträchtigende Aspekte werden sowohl Stagnation in der Entwicklung des Unternehmens (z. B. fehlende Innovationen, Festhalten an alten Strukturen) als auch die Unternehmensstruktur (z. B. Uneinigkeit zwischen den Gesellschaftern) genannt.

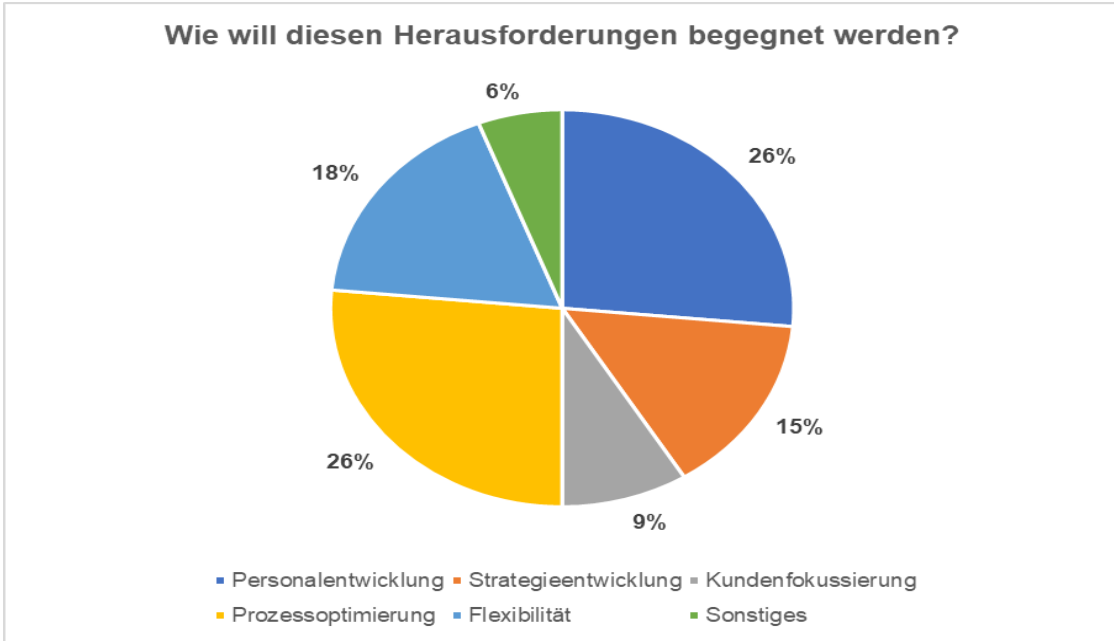


Abbildung 22: Wie will diesen Herausforderungen begegnet werden? (n=34)

Um den Herausforderungen zu begegnen, werden von den Befragten besonders die Maßnahmen der Personalentwicklung (z. B. Weiterbildungen, Schulung, Coaching) und der Prozessoptimierung (z. B. Ausbau der digitalen Infrastruktur) genannt.

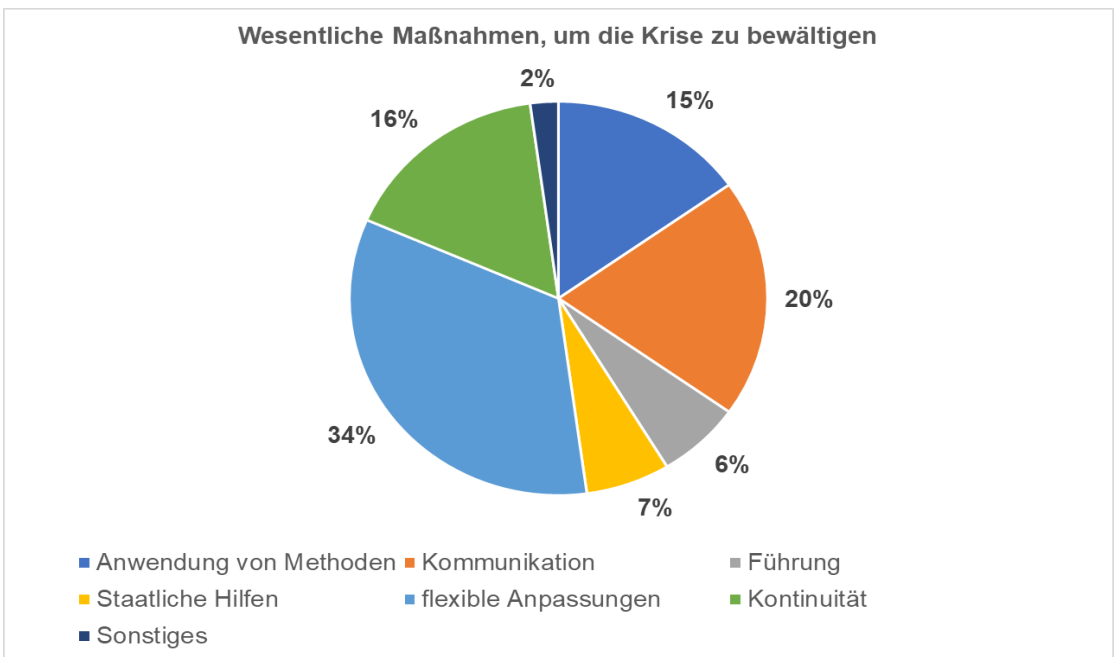


Abbildung 23: Welche Maßnahmen und Methoden waren wesentlich für Ihr Unternehmen, um durch die Krise zu kommen? (n=92)

Bei der Frage nach wesentlichen Maßnahmen, um aus Krisen hervorzutreten, wurde den Befragten die Möglichkeit zur Mehrfachnennung geboten. Vor allem wurde die flexible Anpassung (z. B. Flexibilität in Arbeitszeit, kreative Kunden- und Marktbearbeitung) genannt. An zweiter Stelle war eine transparente Kommunikation (unternehmensintern und -extern) entscheidend.

4 Zusammenfassung zentraler Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für KMU

Auf Basis der erhobenen Daten lässt sich feststellen, dass die aktuelle Corona-Krise als Auslöser für ein gestiegenes Bewusstsein hinsichtlich der unternehmerischen Widerstandsfähigkeit zu betrachten ist. Folglich wird eine Krisensituation als Anlass gesehen, sich mit der Resilienz reaktiv auseinanderzusetzen. Dementsprechend gilt es, das Verständnis für Resilienz zu reflektieren, da resiliente Unternehmen Chancen und Bedrohungen antizipieren oder bereits auf potenzielle Risiken vorbereitet sind und nicht erst infolge einer Krise reagieren. Bemerkenswert ist, dass die befragten Unternehmen ihr derzeitiges Geschäftsmodell tendenziell weniger hinterfragen, das Portfolio sowie die Wertschöpfungskette nicht anpassen. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass im Besonderen die Branchen der Elektrotechnik, Chemie und Pharma sowie Metallerzeugung und -bearbeitung stark vertreten waren. Die genannten Branchen werden auch während der aktuellen Krise nachgefragt. Im Gegensatz hierzu wird sich mit Leadership und flexiblen Führungsstilen eher auseinandergesetzt. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Zuständigkeiten im Zuge der Corona-Pandemie neu zugeordnet werden müssen und die Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie eine flexible Struktur voraussetzt. Darüber hinaus wird die Priorisierung und Verschlankung von Prozessen tendenziell als wichtig erachtet, was auf begrenzte Kapazitäten zurückzuführen sein könnte. Das veränderte Investitionsverhalten und die Inanspruchnahme von Rücklagen sind ebenfalls als wesentliche Maßnahmen zu nennen. Im Hinblick auf die Tools zur Etablierung und Steuerung der unternehmerischen Resilienz ist festzustellen, dass eine Vielzahl an betriebswirtschaftlichen Werkzeugen und Methoden, unabhängig von den Dimensionen der Resilienz, nicht bekannt sind. Auffallend ist insbesondere, dass Humankapital und Unternehmenskultur als wichtigste Ressourcen erachtet werden und Tools zur Stärkung der organisationalen Resilienz weitestgehend bekannt sind, aber kaum angewendet werden. Ähnliches gibt das Antwortverhalten bei den offenen Fragen zu erkennen. So nehmen ein Drittel der Befragten die Unternehmenskultur als fördernd zur Ausprägung einer unternehmerischen Resilienz wahr, wobei die Unternehmensstrukturen als wesentlicher hemmender Faktor bewertet werden. Während der Fokus auf der Qualifizierung des Personals und Prozessoptimierung als Maßnahmen zum Entgegenwirken von Herausforderungen liegt, werden Instrumente zur Förderung einer Unternehmenskultur nicht in Betracht gezogen. Abschließend ist festzustellen, dass das theoretische Know-how hinsichtlich der unternehmerischen Resilienz und zugehörige Tools, Methoden und Systeme Lücken aufweist, welche mithilfe des Frühwarnsystems und Praxisleitfadens geschlossen werden können.

Praxisleitfaden

1. Quintessenz der unternehmerischen Resilienz verstehen und verinnerlichen

Resilienz ist als holistischer Ansatz zu betrachten. So beschränkt sich die Etablierung von Widerstandsfähigkeit nicht nur auf finanzielle und ressourcenabhängige Stabilität, sondern umfasst ebenso systemische Strukturen sowie interne Faktoren wie die strategische Ausrichtung und organisationale Kultur, die unmittelbar zu beeinflussen und transformieren sind. Dabei sollte bedacht werden, dass neben der strukturierten Observation und Steuerung von Ressourcen und Finanzen insbesondere der Stellenwert der Mitarbeiter, deren Kompetenzen, Kommunikation, Beziehungen und die damit verbundene kontinuierliche Optimierung des Wissensmanagements sowie die Reputation des Unternehmens für ein funktionierendes Resilienzkonzept von ausschlaggebender Bedeutung sind.

2. Kultur etablieren und (vor-)leben

Eine offene und direkte Risikokommunikation setzt nicht nur einen ungehemmten Informationsfluss voraus, sondern basiert ebenso auf Vertrauen über alle Ebenen und Dimensionen hinweg. Damit verbunden ist die Übertragung von Verantwortung und Auflösung von Barrieren zwischen Abteilungen und Führungsebenen, da die hierdurch entstehende Silos vernetztes Denken und Handeln hemmen. Ausgehend von der Vision und Mission kommt einer positiven Feedback- und Fehlerkultur einer hohen Bedeutung zu. Dabei ist es unerlässlich, dass Fehler unmittelbar zugegeben werden können und sich die Mitarbeiter sicher fühlen, sowohl eigene Fehler offenzulegen als auch auf Missstände hinzuweisen. Der erste Schritt zur Etablierung dieser Kultur besteht in der intensiven Einbindung und Aktivierung der Mitarbeiter in Entscheidungen. So kann bspw. das Wertesystem gemeinsam entwickelt werden. Des Weiteren kann die Kultur von außen durch die Gestaltung der Arbeitsumgebung und -Atmosphäre, z. B. durch Open-Space Büros entfaltet werden oder auch von innen heraus im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen hinsichtlich des Mindsets und agilen Arbeitens gefördert werden.

3. Frühwarnsystem entwickeln

Das unternehmenseigene Frühwarnsystem soll als ein systematischer und strukturierter Ausblick fungieren, der frühzeitig oder noch schwache Signale entdeckt, die von potenziell wichtigen Entwicklungen ausgehen. Betrachtet werden sollen Chancen und Risiken in Technik, Wirtschaft und Wettbewerbern, Politik und Gesellschaft über angenommene Grenzen des Unternehmensumfelds hinaus. Diesbezüglich sollten starre und bewährte Denkmuster aufgebrochen und reflektierendes Hinterfragen zur Routine werden.

4. Umfeld konsequent und bewusst observieren

Für die Entwicklung eines adäquaten Frühwarnsystems ist es unabdingbar, das interne und externe Umfeld beharrlich zu beobachten, um konstante und sich potenziell wandelnde Faktoren sowie tiefgreifende Entwicklungen zu identifizieren. Dieser systematische und strukturierte Blick in potenzielle Zukunftsszenarien sollte bedingungslos zur Gewohnheit werden. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass auch Warnsignale im frühen Stadium einen gewissen Grad an Aussagekraft haben können. Aus diesem Grund ist eine offene Kommunikationskultur fundamental, sodass wahrgenommene Chancen oder Bedrohungen unmittelbar kommuniziert und berichtet werden. Sobald sich jeder Mitarbeiter zuständig fühlt, unabhängig beobachtet und berichtet und bereit ist, sich willentlich zu entwickeln und verbessern, mündet dieses Bewusstsein in der Förderung einer unternehmerischen Resilienz. Um dies umzusetzen, ist es je nach Größe und Finanzkraft des Unternehmens denkbar, eine interne oder externe Stabsstelle mit der Suche nach relevanten Informationen zu beauftragen, die erfasst, analysiert und geteilt werden.

5. Priorisieren

In Abhängigkeit der potenziellen Ausprägung von Chancen und Risiken und der verfügbaren Ressourcen ist es von Vorteil, Maßnahmen zu priorisieren, um anschließend schnell und flexibel reagieren zu können. Ausreichend vorhandene materielle und immaterielle Unternehmensressourcen, und deren angemessenes Gleichgewicht untereinander schaffen den notwendigen Raum für Flexibilität, um Warnsignale zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Dabei gilt es, die Abhängigkeiten von Stakeholdern auf ein Minimum zu begrenzen.

6. Proaktiv gestalten

Schließlich ist es von großer Bedeutung, Erkenntnisse und abgeleitete Maßnahmen konsequent zu verfolgen und das Teilen und Aufnehmen von Information zu routinieren. Resilienz sollte dabei idealerweise nicht als Erfassung des Ist-Zustands verstanden werden. Vielmehr ist es zielführend, Resilienz in Unternehmen als kontinuierlichen, iterativen Prozess zu begreifen, der proaktiv gestaltet werden muss. Denn die Entwicklung zu einem resilienten Unternehmen muss aktiv verfolgt werden und ist nie abgeschlossen.

Literaturverzeichnis

- Ahbe, T. (1997): Ressourcen – Transformation – Identität. In H. Keupp & R.Höfer (Hrsg.), *Identitätsarbeit heute*. Frankfurt: Suhrkamp, online: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/ressourcen/12935>, abgerufen am 21.11.2020.
- Behringer, S. (2020): Krisentragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. *Finanzielle Resilienz: Notwendige Lehren aus der Krise*, S. 157-158.
- Bendel, O. (2020): Revision von Ressourcen, online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ressourcen-122425/version-377733>, abgerufen am 21.11.2020.
- Berney, C. (2014): *The Enlightened Organization: Executive Tools and Techniques from the World of Organizational Psychology*. KoganPage.
- Breuer, W. (2014): Revision von Liquidität, online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/liquiditaet-39685>; abgerufen am 12.12.20.
- Dahles, H. (2015): Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, S. 34-50.
- Flüter-Hoffmann, C., Hammermann, A., Stettes, O. (2018): *Individuelle und organisationale Resilienz: Theoretische Konzeption und empirische Analyse auf Basis eines kombinierten Beschäftigten-Betriebsdatensatzes, IW-Analysen, No. 127, ISBN 978-3-602-45618-5, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln.*
- Gleich, R. & Gleißner, W. (2021): *Performance Measurement 2.0: Wie Risikomanagement, Resilienz, Agilität und Nachhaltigkeit in eine Balanced Scorecard integriert werden können.*
- Günther, E. (2018): Revision von Resilienz, online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/resilienz-52429/version-275567>, abgerufen am 15.11.2020.
- Hamel, G. & Välikangas, L. (2003): *The Quest for Resilience*.
- Heinz, D. & Breitschopf, G. (2020): *Organisationale Resilienz in Unternehmen im Spannungsfeld der Digitalisierung*. 10.13140/RG.2.2.14626.38088.
- International Organization for Standardization (2020): *ISO 22316:2017 Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes*, online: <https://www.iso.org/standard/50053.html>, abgerufen am 18.11.2020.
- Linnenluecke, M. (2017): *Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda*, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, 4–30 (2017), DOI: 10.1111/ijmr.12076.
- McManus, S. et al., 2008: *Facilitated Process for Improving Organizational Resilience*.

Palzkill, A. & Schneidewind, U. (2014): Managementwissenschaften – Geschäftsmodelle – Kritik: Business Model Resilienz als Perspektive in einer fragilen Moderne. In Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts, S. 27-43.

Reichling, P., Bietke, D., Henne, A. (2007): Praxishandbuch Risikomanagement und Rating Ein Leitfaden 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 240-253.

Ritz, F. (2015): Organisationale Resilienz - Paradigmenwechsel, Konzeptentwicklung und Anwendung. 10.13140/2.1.4225.6161.

Rühl, U. (2020): Unternehmerische Resilienz: So Werden Organisationen Agil und Widerstandsfähig.

Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C., Pauls, N. (2016): Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen, DOI 10.1007/s11612-016-0314-x.

Szarek, D. (2010): So wichtig ist "Eigenkapital" für Unternehmen, online: <https://www.welt.de/wirtschaft/Wirtschaftslexikon/article5781094/So-wichtig-ist-Eigenkapital-fuer-Unternehmen.html>; abgerufen am 12.12.2020.

Wolkau, A. (2021a): Frühwarnsystem: Einführung in einem mittelständischen Mischkonzern, online: https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/performance-measurement-20-wie-risikomanagement-resilienz-agilitaet-und-nachhaltigkeit-in-eine-balanced-scorecard-integriert-werden-koennen_idesk_PI20354_HI14049627.html, abgerufen am 15.01.2021.

Wolkau, A. (2021b): Frühwarnsystem: Einführung in einem mittelständischen Mischkonzern, online: https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/fruehwarnsystem-einfuehrung-in-einem-mittelstaendischen-mi-3-elemente-eines-fruehwarnsystems_idesk_PI20354_HI8657634.html, abgerufen am 15.01.2021.

Anhang

Anhang 1: Fragebogen

Resilienz in KMU

Beginn des Blocks: Unternehmerische Resilienz in KMU

Sehr geehrte Damen und Herren,

aktuelle Geschehnisse sind nur ein Beispiel für ein sich stetig wandelndes Umfeld, weshalb es gilt, die unternehmerische Resilienz zu fördern sowie ein effektives Frühwarnsystem zu entwickeln.

Resiliente Unternehmen verfügen über die Eigenschaft, externen Umwelteinflüssen und Risiken zu widerstehen und sich an diese neuen Bedingungen anzupassen. Wie das funktionieren kann, möchten wir, Studierende im Masterstudiengang Innovation Management der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, mithilfe dieser Online-Umfrage identifizieren.

Hierbei sind wir auf aktuelle Gegebenheiten und Einschätzungen Ihrerseits angewiesen, wobei wir selbstverständlich die Anonymität und Vertraulichkeit Ihrer Daten wahren. Alle gesammelten Daten werden nur zum Zweck dieser Studie genutzt und nicht gespeichert. Für die Beantwortung benötigen Sie ca. 15 Minuten.

Wir bitten Sie, alle Fragen zu beantworten, da die Daten eines unvollständigen Fragebogens nicht verwertet werden können. Für Rückfragen kontaktieren Sie uns gerne unter der E-Mail-Adresse: Pascal.glas@studmail.hwg-lu.de

Wir danken Ihnen für die Unterstützung und freuen uns, Ihnen zeitnah unsere Erkenntnisse der Studie mitzuteilen, sodass auch die Organisation, in der Sie tätig sind, von Ihrem Engagement profitiert und die unternehmerische Resilienz damit gestärkt werden kann.

Freundliche Grüße

Bartu Güler, Pascal Glas, Jessica Heyer, Jennifer Jarke

Beginn des Blocks: Status quo bzgl. des Umgangs mit Unsicherheiten während der Covid-19 Pandemie

Welche Bedeutung konnte dem Risikomanagement in Ihrem Unternehmen vor der Covid-19 Pandemie zugeschrieben werden?

- Sehr wichtig (1)
 - Wichtig (2)
 - Neutral (3)
 - Weniger wichtig (4)
 - Unwichtig (5)
-

Welche Bedeutung kann dem Risikomanagement in Ihrem Unternehmen während der Covid-19 Pandemie zugeschrieben werden?

- Sehr wichtig (1)
 - Wichtig (2)
 - Neutral (3)
 - Weniger wichtig (4)
 - Unwichtig (5)
-

Hat die Covid-19 Pandemie zu einem erhöhten Bewusstsein der unternehmerischen Resilienz geführt?

- Stimme voll und ganz zu (1)
 - Stimme zu (2)
 - Weder noch (3)
 - Stimme nicht zu (4)
 - Stimme überhaupt nicht zu (5)
-

Infolge der Covid-19 Pandemie hinterfragen und überdenken wir unser Geschäftsmodell...

- Stimme voll und ganz zu (1)
 - Stimme zu (2)
 - Weder noch (3)
 - Stimme nicht zu (4)
 - Stimme überhaupt nicht zu (5)
-

Infolge der Covid-19 Pandemie haben wir uns mit Leadership und flexiblen Führungsstilen auseinandergesetzt...

- Stimme voll und ganz zu (1)
 - Stimme zu (2)
 - Weder noch (3)
 - Stimme nicht zu (4)
 - Stimme überhaupt nicht zu (5)
-

Infolge der Covid-19 Pandemie stehen Priorisierung und Verschlanung von Prozessen im Fokus...

- Stimme voll und ganz zu (1)
 - Stimme zu (2)
 - Weder noch (3)
 - Stimme nicht zu (4)
 - Stimme überhaupt nicht zu (5)
-

Infolge der Covid-19 Pandemie haben wir unser Portfolio angepasst...

- Stimme voll und ganz zu (1)
 - Stimme zu (2)
 - Weder noch (3)
 - Stimme nicht zu (4)
 - Stimme überhaupt nicht zu (5)
-

Infolge der Covid-19 Pandemie haben wir unsere Wertschöpfungskette angepasst...

- Stimme voll und ganz zu (1)
 - Stimme zu (2)
 - Weder noch (3)
 - Stimme nicht zu (4)
 - Stimme überhaupt nicht zu (5)
-

Infolge der Covid-19 Pandemie hat sich das Investitionsverhalten des Unternehmens verändert...

- Stimme voll und ganz zu (1)
 - Stimme zu (2)
 - Weder noch (3)
 - Stimme nicht zu (4)
 - Stimme überhaupt nicht zu (5)
-

Infolge der Covid-19 Pandemie haben wir mehr Rücklagen in Anspruch genommen...

- Stimme voll und ganz zu (1)
 - Stimme zu (2)
 - Weder noch (3)
 - Stimme nicht zu (4)
 - Stimme überhaupt nicht zu (5)
-

Infolge der Covid-19 Pandemie mussten wir folgende Maßnahmen ergreifen.

	Ja (1)	Ich bin mir nicht sicher (2)	Nein (4)
Hilfeanträge beantragen (1)	•	•	•
Kurzarbeit (2)	•	•	•
Personalabbau (3)	•	•	•

Beginn des Blocks: Erhebung von Resilienz- und risikospezifischen Thematiken

Inwiefern machen sich Herausforderungen wie der digitale Wandel, demographische Entwicklungen, rechtliche Rahmenbedingungen etc. im Kontext einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen (VUKA-)Welt in ihrem Unternehmen bemerkbar? (Mehrfachnennung möglich)

- Erhöhte Kundenanforderungen (1)
 - Erhöhter Wettbewerbsdruck (2)
 - Globale Vernetzung (3)
 - Innovationsdruck (4)
 - Preisintensität und Margendruck (5)
 - Rapide Entwicklung der Technologie (6)
 - Veränderung der Wertschöpfung (7)
 - Sonstiges (8)
-

In welchem Unternehmensbereich hat der größte Wandel stattgefunden?

▼ Business Development (1) ... Sonstige (9)

Welche der folgend genannten Frühwarnindikatoren nutzen Sie, um Herausforderungen und Krisen zu erkennen und zu steuern? (Mehrfachnennung möglich)

- Auftragseingang (9)
 - Cashflow (1)
 - Eigenkapitalbedarf (2)
 - Lieferantenstruktur und -abhängigkeit (11)
 - Materialstruktur und -abhängigkeit (12)
 - Mitarbeiterzufriedenheit (10)
 - Riskadjusted Capital (5)
 - Return on Riskadjusted Capital (6)
 - Value at Risk (3)
 - Working-Capital (13)
 - Zahlungsverhalten der Kunden (4)
-

Sind Ihnen die folgenden Klassifizierungen der unternehmerischen Resilienz bekannt?

	Ja (1)	Ich bin mir nicht sicher (2)	Nein (3)
Organisationale Resilienz (1)	•	•	•
Strategische Resilienz (2)	•	•	•
Systemische Resilienz (3)	•	•	•
Finanzielle Resilienz (4)	•	•	•
Ressourcenresilienz (5)	•	•	•

Ranken Sie bitte die soeben genannten Begriffe nach ihrer Wichtigkeit, sofern Ihnen diese bekannt sind (Rangfolge 1 = sehr wichtig bis 5 = weniger wichtig).

- _____ Finanzielle Resilienz (1)
 - _____ Organisationale Resilienz (2)
 - _____ Ressourcenresilienz (3)
 - _____ Strategische Resilienz (4)
 - _____ Systemische Resilienz (5)
-

In welchem Grade sind folgende Aspekte der Unternehmenskultur und des Führungssystems etabliert?

	Vorhanden (1)	Eher vorhanden (2)	Teils teils (3)	Weniger vorhanden (4)	Nicht vorhanden (5)
Gemeinsames Wertesystem (Offenheit, Vertrauen etc.) (1)	•	•	•	•	•
Fehler- und Feedbackkultur (2)	•	•	•	•	•
Mitarbeiterereinbindung, Steigerung der Selbstbestimmung und Kreativität (New Work) (3)	•	•	•	•	•
Maßnahmen zur Reduktion der Personalfuktuation (5)	•	•	•	•	•
Flexible und funktionsübergreifende Zusammenarbeit (7)	•	•	•	•	•
Richtungsweisendes, motivierendes und adaptives Führungsverhalten (Leadership) (8)	•	•	•	•	•

Welche Maßnahmen bezüglich des Wertschöpfungsprozesses sind Ihnen bekannt, werden von Ihnen genutzt und erachten Sie als besonders wirksam? (Mehrfachnennung möglich)

	Ist nicht bekannt (1)	Ist bekannt (2)	Wird genutzt (3)	Ist wirksam (4)
Beschaffungs- und logistikorientierten Portfolios (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cross Docking (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Just in time (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferantenaudits (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertkettenanalyse (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Steuerungs- und Controllingssysteme sind Ihnen bekannt, werden von Ihnen genutzt und erachten Sie als besonders wirksam? (Mehrfachnennung möglich)

	Ist nicht bekannt (1)	Ist bekannt (2)	Wird genutzt (3)	Ist wirksam (4)
Business Continuity Management (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business Impact Analysis (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cash Flow Analyse (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frühwarnsystem (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoberichte (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoüberwachungssystem (6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikobewältigungssystem (7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche der folgend genannten Werkzeuge und Methoden sind Ihnen bekannt, **werden von Ihnen genutzt** und **erachten** Sie als besonders wirksam, um die organisationale Resilienzen zu erkennen, zu steuern und auszuschöpfen? (Mehrfachnennung möglich)

	Ist nicht bekannt (1)	Ist bekannt (2)	Wird genutzt (3)	Ist wirksam (4)
Design Thinking (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifikationsmatrix (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scrum (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kanban (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmenskulturanalyse (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zufriedenheitsanalyse (6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche der folgend genannten Werkzeuge und Methoden sind Ihnen bekannt, werden von Ihnen genutzt und erachten Sie als besonders wirksam, um die strategische Resilienzen zu erkennen, zu steuern und auszuschöpfen? (Mehrfachnennung möglich)

	Ist nicht bekannt (1)	Ist bekannt (2)	Wird genutzt (3)	Ist wirksam (4)
Delphi-Studien und Expertenbefragungen (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio (McKinsey-Portfolio) (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktportfolio (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porters Five Forces (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoportfolio (6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scoring-Modelle (7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutionsanalyse (8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szenariotechnik (9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologieportfolio (10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltanalyse, Branchenstrukturanalyse (11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ursache-Wirkungs-Analyse (Ishikawa-Diagramm) (12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche der folgend genannten Werkzeuge und Methoden sind Ihnen bekannt, werden von Ihnen genutzt und erachten Sie als besonders wirksam, um die systemische Resilienzen zu erkennen, zu steuern und auszuschöpfen? (Mehrfachnennung möglich)

	Ist nicht bekannt (1)	Ist bekannt (2)	Wird genutzt (3)	Ist wirksam (4)
Business Process Model and Notation (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ereignisgesteuerte Prozesskette (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Case Study Logistikoptimierung (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FMEA (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwachstellenanalytik (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertstromanalyse und -design (6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche der folgend genannten Werkzeuge und Methoden sind Ihnen bekannt, werden von Ihnen genutzt und erachten Sie als besonders wirksam, um die finanzielle Resilienzen zu erkennen, zu steuern und auszuschöpfen? (Mehrfachnennung möglich)

	Ist nicht bekannt (1)	Ist bekannt (2)	Wird genutzt (3)	Ist wirksam (4)
DCF (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenkapitalquote (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F&E-Quote (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdkapitalquote (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portfolio-Steuerung (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche der folgend genannten Werkzeuge und Methoden sind Ihnen bekannt, werden von Ihnen genutzt und erachten Sie als besonders wirksam, um die Ressourcenresilienzen zu erkennen, zu steuern und auszuschöpfen? (Mehrfachnennung möglich)

	Ist nicht bekannt (1)	Ist bekannt (2)	Wird genutzt (3)	Ist wirksam (4)
(Kern-)Kompetenzanalyse (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ABC-Analyse (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenstrukturanalyse (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Schätzen Sie die von Ihnen verwendeten Werkzeuge, Methoden und Systeme als „State of the Art“ bzw. vollständig ein?

	Stimme voll und ganz zu (1)	Stimme zu (2)	Weder noch (3)	Stimme nicht zu (4)	Stimme überhaupt nicht zu (5)
Organisationale Resilienz (1)	•	•	•	•	•
Strategische Resilienz (2)	•	•	•	•	•
Systemische Resilienz (3)	•	•	•	•	•
Finanzielle Resilienz (4)	•	•	•	•	•
Ressourcenresilienz (5)	•	•	•	•	•

Ranken Sie bitte folgende materielle Ressourcen nach ihrer Wichtigkeit (Rangfolge 1 = sehr wichtig bis 5 = weniger wichtig)

- _____ Betriebsmittel (1)
- _____ Geld (2)
- _____ Rohstoffe (3)
- _____ Gebäude (4)
- _____ Arbeitskräfte (5)

Ranken Sie bitte folgende immaterielle Ressourcen nach ihrer Wichtigkeit (Rangfolge 1 = sehr wichtig bis 5 = weniger wichtig)

- _____ Humankapital (1)
- _____ Patente und Lizenzen (2)
- _____ Marke und Image (3)
- _____ Unternehmenskultur (4)
- _____ Aktien (5)

Wo sehen Sie den Fokus bezüglich der langfristigen Entwicklung Ihres Unternehmens?

- Differenzierung (1)
- Kostenführerschaft (2)
- Nischenstrategie (3)

Was wird als fördernd zur Ausprägung einer unternehmerischen Resilienz wahrgenommen?

Was wird als hemmend zur Ausprägung einer unternehmerischen Resilienz wahrgenommen?

Wie will diesen Herausforderungen begegnet werden?

Fassen Sie bitte zusammen, welche Maßnahmen und Methoden wesentlich für Ihr Unternehmen waren, um durch die Krise zu kommen?

Beginn des Blocks: Erhebung allgemeiner Unternehmensdaten

In welcher Branche ist das Unternehmen tätig?

▼ Automobil (1) ... Sonstige (24)

In welchem Jahr wurde das Unternehmen gegründet?

Wie viel Umsatz erwirtschaften Sie durchschnittlich innerhalb eines Geschäftsjahres?

▼ bis 5 Millionen (5) ... mehr als 250 Millionen (8)

Welche Bilanzsumme wies Ihr Unternehmen im letzten Geschäftsjahr aus?

▼ bis 2 Millionen (1) ... mehr als 43 Millionen (4)

Wie viele Mitarbeiter*innen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

▼ bis 249 (2) ... mehr als 1000 (4)

Welche Rechtsform liegt Ihrem Unternehmen zugrunde?

▼ Einzelunternehmen (1) ... Sonstige (10)

Vielen Dank für Ihre Teilnahme! Für NutzerInnen von SurveyCircle (www.surveycircle.com): Der Survey Code lautet: PSJB-3Z47-5NAR-D39D

Anhang 2: IHK-Newsletter



IHK Pfalz | Postfach 21 07 44 | 67207 Ludwigshafen

Herrn
Bartu Güler

22. Februar 2021
Titlu
Innovation, Umwelt und
Existenzgründung
Tel. 0621 5904-2110
Fax 0621 5904-2104
thorsten.tschirner@pfalz.ihk24.de
www.pfalz.ihk24.de

Online-Umfrage „Unternehmerische Resilienz in KMU“

Sehr geehrter Herr Güler,

hiermit bestätigen wir Ihnen die Veröffentlichung Ihrer Online-Umfrage zum Thema „Unternehmerische Resilienz in KMU“ in unserem IHK-Newsletter „Existenzgründung und Unternehmensförderung“.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der weiteren Durchführung Ihrer Studie.

Freundliche Grüße

Industrie- und Handelskammer für die Pfalz

Thorsten Tschirner
Referent für Existenzgründungen und Unternehmensförderung