



Provida Unternehmerreport

Resilienz – ein wichtiges unter- nehmerisches Thema

Eine Wirtschaftsstudie von Provida
Durchgeführt durch das Institut
für Unternehmensführung IFU,
Kompetenzzentrum für Finanz-
management und Controlling



Inhalt

Alles auf einen Blick

- 4 Wesentliche Ergebnisse auf einen Blick
- 5 Ausblick des Vorjahres ist bestätigt
- 6 Bestätigung der Zuversicht aus dem Sommer 2021
- 8 Finanzgrößen: zunehmende Finanzgrößen
- 9 Die permanente Herausforderung Fachkräftemangel
- 10 Was heisst unternehmerische Resilienz?
- 11 Was zeichnet unternehmerische Resilienz aus?
- 12 Was sind Merkmale unternehmerischer Resilienz?
- 13 Unternehmerische Resilienz und die Eigenschaften der Mitarbeitenden
- 14 Stellhebel auf die Beeinflussung der unternehmerischen Resilienz
- 16 Herausforderungen für die Umsetzung der unternehmerischen Resilienz
- 17 Methodik des Provida Unternehmerreports (PUR)



Wesentliche Ergebnisse auf einen Blick

Der unternehmerische Ausblick auf das erste Semester 2022 zeigt folgendes Bild:

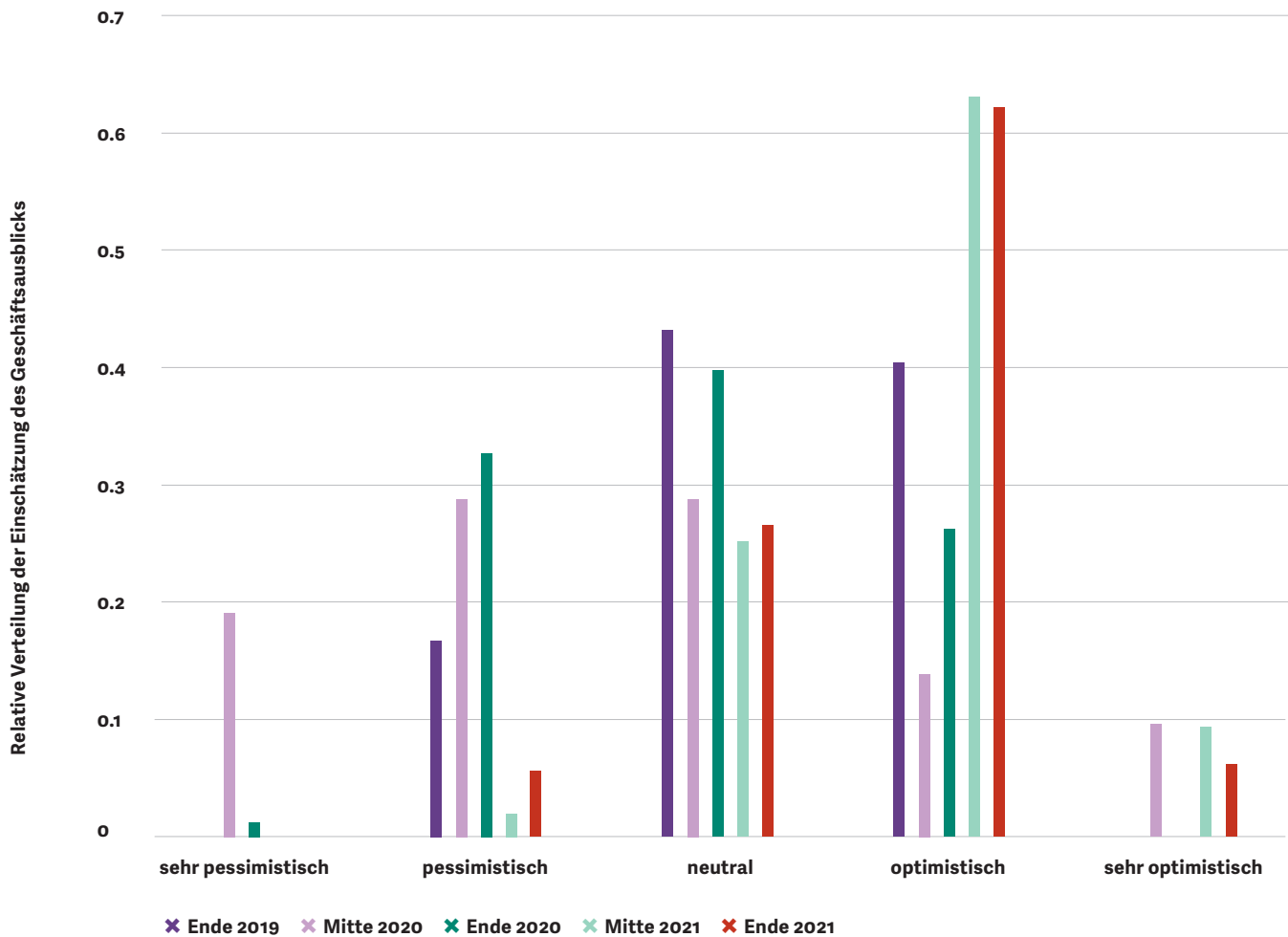
- Rund sechs von zehn befragten Unternehmen blicken optimistisch auf das Jahr 2022.
- Die Zuversicht schlägt sich auch in zahlreichen Unternehmensgrössen nieder, insbesondere das Geschäftsvertrauen und die Erhöhung des Personalbestandes nehmen für 2022 weiter zu.
- Die Finanzgrössen sind im Wachstum begriffen. Auch die Kosten steigen aufgrund der erwarteten Inflation und Kostenanstiege aufgrund des Lieferengpasses in gewissen Branchen.
- Der Fachkräftemangel ist die grösste Sorge von Ostschweizer Unternehmen. Personalmanagement und das Halten von Fachkräften ist im Fokus bei vielen befragten Unternehmen.
- Die Corona-Pandemie lehrte die befragten Unternehmen, ihre Krisenfestigkeit zu stärken (unternehmerische Resilienz). Für rund 60% ist die unternehmerische Resilienz bekannt und gar für 80% der befragten Unternehmen relevant (bei einer vorgegebenen Definition).
- Der Begriff unternehmerische Resilienz wird als strategisch, konkret, aktiv und optimistisch wahrgenommen.
- Die Unternehmenskultur, zufriedene Mitarbeitende und die Führungsqualität sind wesentliche Merkmale von einer hohen, unternehmerischen Resilienz.
- Die befragten Eigenschaften der Mitarbeitenden entsprechen mehrheitlich jenen von resilienten Menschen aus der psychologischen Forschung. Die Mitarbeitenden sind somit mehrheitlich resilient und können eine Unternehmenskrise als wichtige Stütze des Unternehmens mittragen.
- Aus Perspektive der befragten Unternehmen haben vor allem die Führungskultur und der Fokus auf Kunden und Mitarbeitende einen positiven Beitrag zur unternehmerischen Resilienz.
- Die grössten Hindernisse auf dem Weg zur Resilienz sind fehlendes unternehmerisches Denken und Handeln sowie fehlende Vertrauenskultur in Unternehmen.



Ausblick des Vorjahres ist bestätigt

Die befragten Unternehmen blicken optimistisch auf das Jahr 2022. Rund 60 % der befragten Unternehmen geben an, optimistisch auf das Jahr 2022 zu blicken und bestätigen die Zuversichtswerte aus dem letzten Sommer. Die Corona-Pandemie scheint aus unternehmerischer Betrachtung überwunden zu sein trotz gewisser Unsicherheiten im Zusammenhang mit Covid 19 und des akuten Personalmangels in gewissen Branchen.

Einschätzung der Geschäftsentwicklung



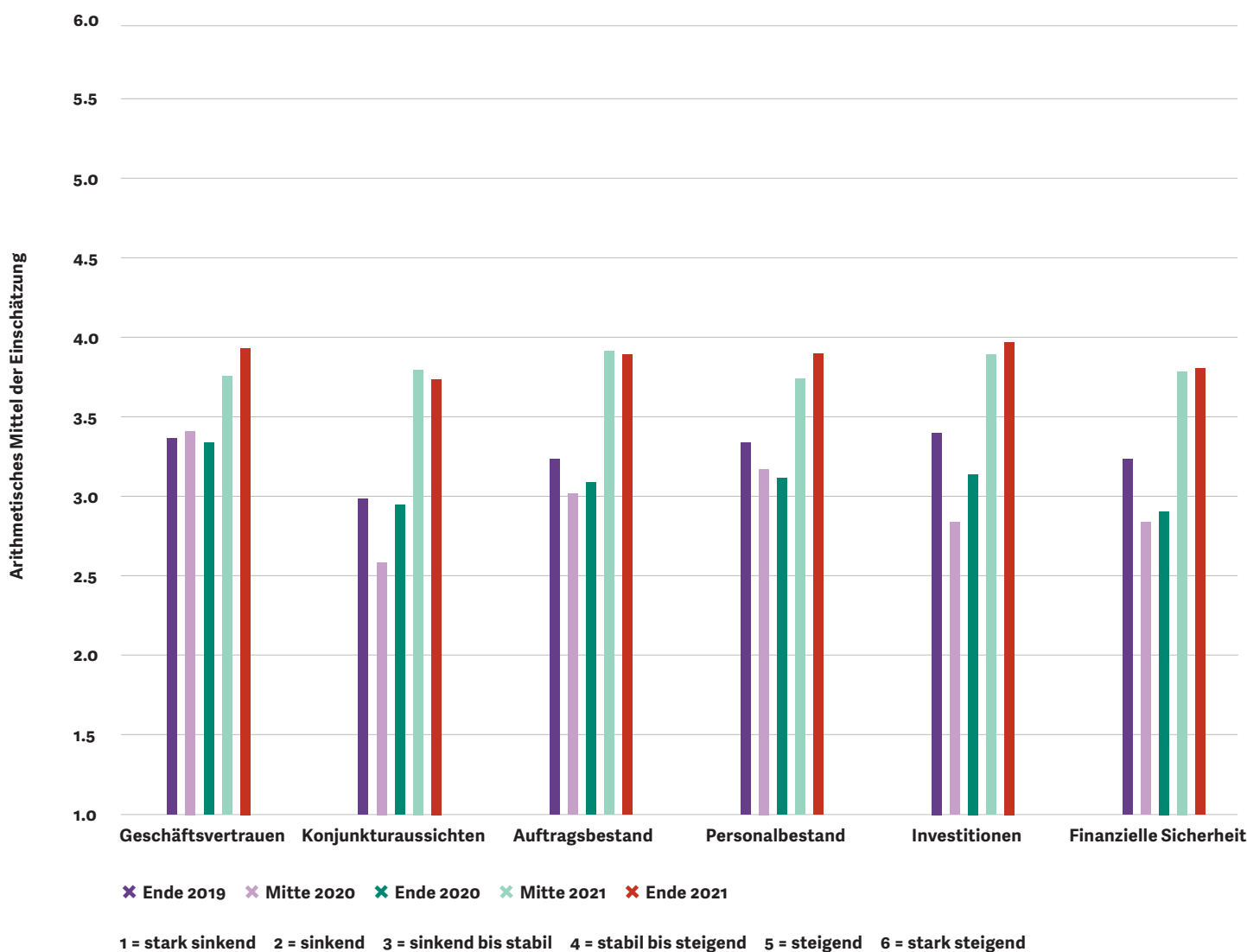
Quelle: Provida Unternehmerreport Ende 2021

Bestätigung der Zuversicht aus dem Sommer 2021

Im letzten Sommer war der Nachholeffekt in den Zahlen erkennbar, und dieser schlägt sich auch in den zahlreichen Führungsgrößen nieder. Insbesondere das Geschäftsvertrauen ist gegenüber dem Sommer gar leicht gewachsen trotz der Omikronvariante, die immer noch eine gewisse Unsicherheit darstellt. Auffällig ist, dass auch der Personalbestand gar leicht zulegen wird im Jahr 2022. Offenbar besteht nach zwei unsicheren Jahren ein Nachholeffekt bei den befragten Unternehmen.

Dieser Trend wird auch durch die Konjunkturforschungsstelle (KOF) für die Jahre 2022 und 2023 bestätigt. So wird geschätzt, dass die Arbeitslosigkeit von 3.0% auf 2.4% sinken wird. Die Aufstockung des Personalbestandes ist erkennbar und nachhaltig, führt aber zugleich zu fundierten Problemen im Zusammenhang mit dem akuten Personalengpass an Fachpersonal.

Einschätzung wichtiger Unternehmensführungsgrößen



Quelle: Provida Unternehmerreport Ende 2021



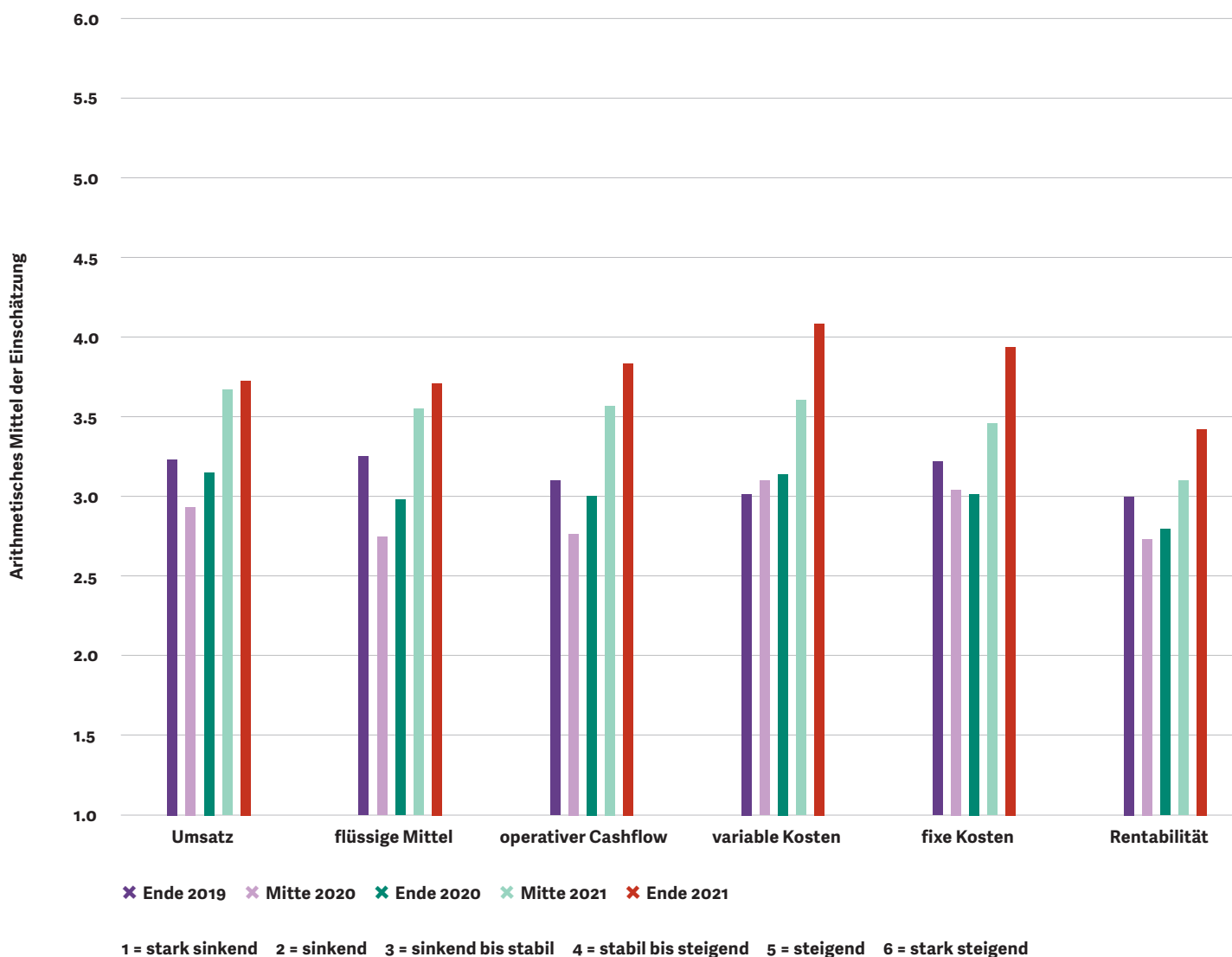
Finanzgrössen: zunehmende Finanzgrössen

Auch bei den Finanzgrössen zeigt sich eine deutliche Erholung. Gegenüber der Befragung aus dem Sommer 2021 zeigt sich gar, dass viele Finanzgrössen stärker wachsen und zulegen werden. Insbesondere die Cashbestände und die damit verbundenen Kosten scheinen zuzulegen. Das starke Wachstum bei den variablen Kosten steht im Zusammenhang mit den Engpässen in vielen Branchen. Die Inflation hat die kurzfristigen Preise in gewissen Branchen stark ansteigen lassen. Auch ist die Rentabilität am

Wachsen, allerdings wird sie durch die anziehende Inflation auch teilweise reduziert.

Die Finanzierung des Wachstums lässt sich mit einer Zunahme von nachgefragten Bankdarlehen und einem steigenden Eigenkapital erklären. Zugleich haben gemäss Angaben der befragten Unternehmen die erwarteten Zahlungsausfälle gegenüber Kunden leicht zugenommen.

Einschätzung wichtiger Finanzgrössen



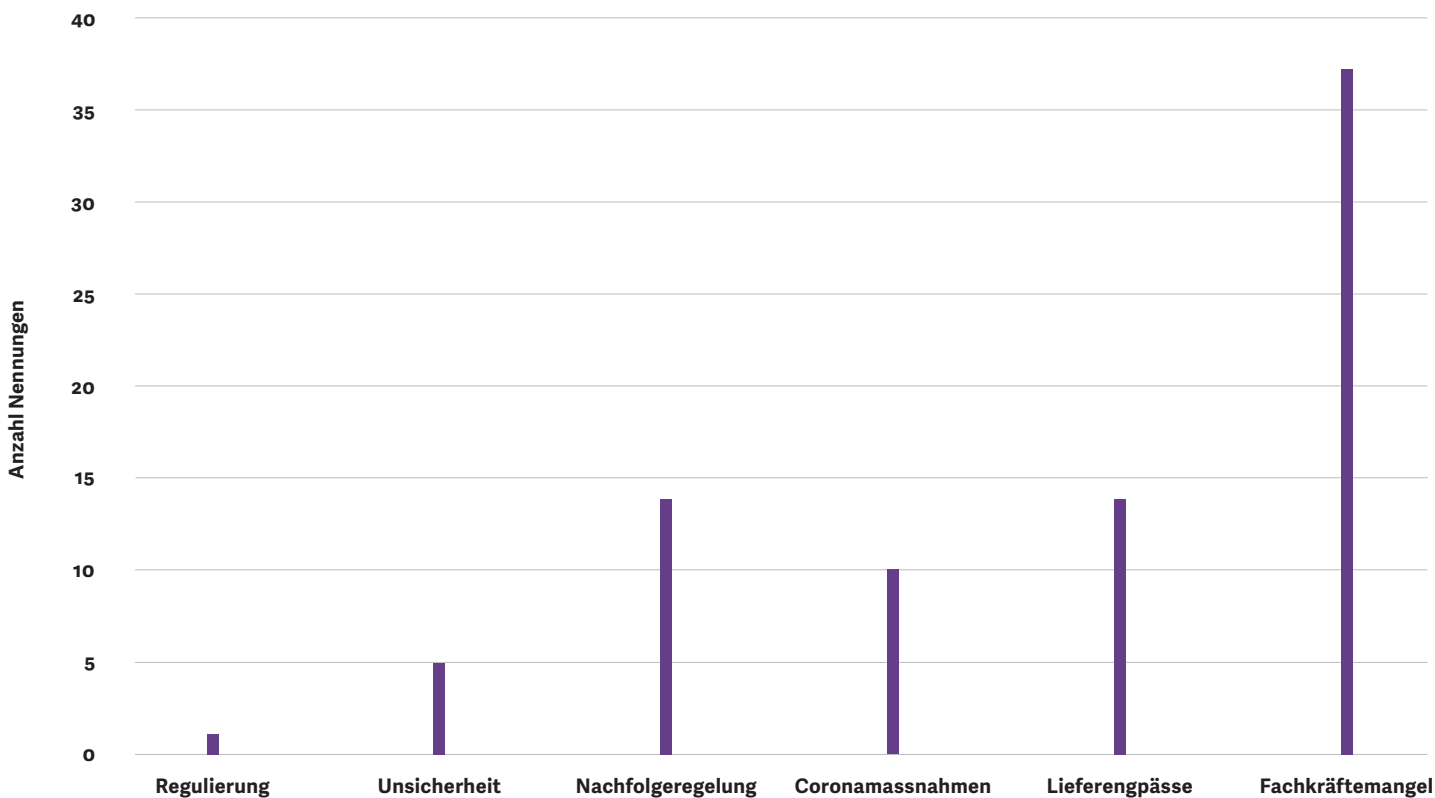
Quelle: Provida Unternehmerreport Ende 2021

Die permanente Herausforderung Fachkräftemangel

In den Vorjahren war es deutlich, dass der Fachkräftemangel eine der grössten Herausforderungen für viele Ostschweizer Unternehmen ist. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Corona-Pandemie dies verändert hat und weniger Personal notwendig sein könnte. Diese These ist jedoch falsch. Das Problem hat sich wohl noch verstärkt bzw. ist wiederum eine der grössten Herausforderungen. Der stark wachsende Auftragsbestand ist ein möglicher Erklärungs-

grund. Der akute Fachkräftemangel hat sich mit der Erholung gar noch verstärkt. Zudem zeigt sich, dass die Lieferengpässe und die Corona-Massnahmen und ihre Konsequenzen (vor allem der Ausfall von wichtigen Mitarbeitenden) zu den Herausforderungen im nächsten Jahr zählen. Auch scheint die Problematik von schwierigen, ungeklärten Nachfolgeregelungen zunehmend wieder in den Fokus zu gelangen.

Grösste Herausforderungen



Quelle: Provida Unternehmerreport Ende 2021

Was heisst unternehmerische Resilienz?

Die Corona-Pandemie hat in den letzten Jahren Unternehmen gezeigt, wie man sich auf unerwartete, negative Ereignisse schnell und rasch anpassen muss. Die Corona-Pandemie forderte Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle entsprechend neu auszurichten. Gewisse Geschäftsmodelle sind sogar in ihrer Existenz bedroht gewesen. Die Corona-Pandemie hat somit dargelegt, wie krisenfest Unternehmen durch die Pandemie gesteuert worden sind.

Das Mass und das Vorgehen, wie krisenfest Unternehmen sind, wird mit unternehmerischer Resilienz bezeichnet. Der Begriff umschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, Krisen durch einen optimalen Einsatz ihrer Ressourcen zu bewältigen und zu meistern.

Der Begriff der unternehmerischen Resilienz ist bei 64% der befragten Unternehmen bekannt. Dabei ist die Bekanntheit des Begriffs nicht auf die Grösse oder auf eine spezifische Branche zuteilbar. Das heisst, die Kenntnis dieses Begriffs lässt sich nicht mit der Grösse des Unternehmens oder einer Branche verstärkt in Verbindung setzen. Eine

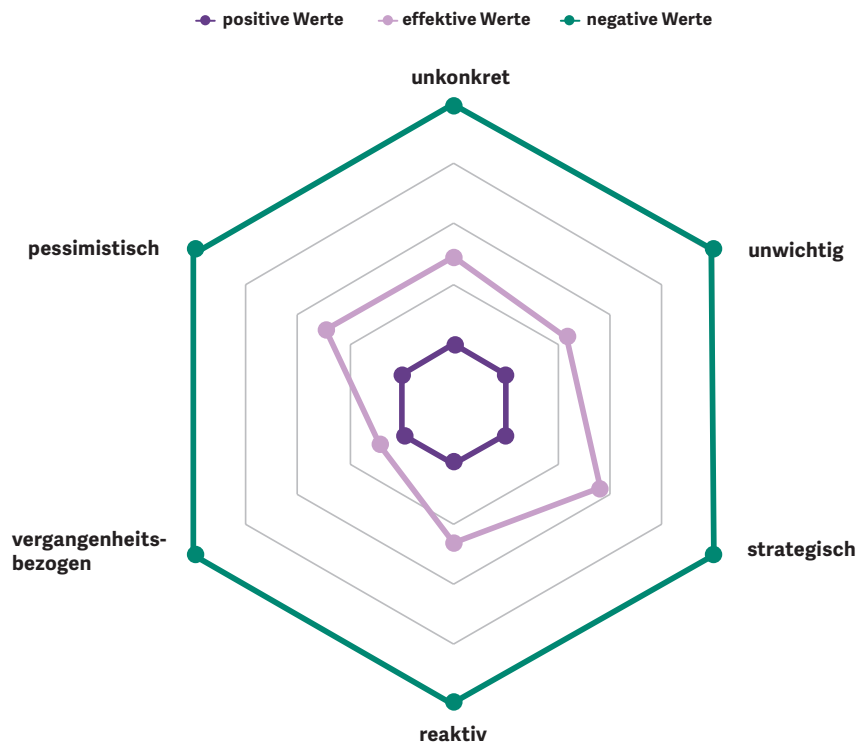
Ausnahme hierzu ist jedoch bemerkenswert. Auffallend ist allerdings, dass bei Kleinunternehmen (weniger als 10 Mitarbeitende) bei rund 12% der befragten Unternehmen der Begriff nicht bekannt ist. Insgesamt aber scheint der Begriff der unternehmerischen Resilienz bekannt zu sein. Auf die Frage, ob die unternehmerische Resilienz für die befragten Unternehmen relevant ist, nachdem eine allgemeine Definition bereitgestellt worden ist, geben 81% an, dass dieser Umstand zutrifft. Die Relevanz ist am häufigsten beim verarbeitenden Gewerbe (Maschinen-, Metall- und Elektroindustrie) mit 15% zu erkennen. Diese wird nach der Unternehmensgrösse differenziert und lässt keine klare Zuteilung erkennen. Somit ist die unternehmerische Resilienz bei verschiedenen Unternehmensgrössen von Bedeutung.

Insgesamt lässt sich erkennen, dass der Begriff unternehmerische Resilienz mehrheitlich bekannt ist und nach einer gegebenen Definition grossmehrheitlich als relevant eingestuft wird.

Was zeichnet unternehmerische Resilienz aus?

Obwohl der Begriff unternehmerische Resilienz mehrheitlich bekannt ist, stellt sich die Frage, was diesen Begriff auszeichnet. Hierzu geben die befragten Unternehmen an, dass der Begriff unternehmerische Resilienz konkret, aktiv und wichtig ist, sich strategisch orientiert, zukunftsgerichtet ist und eine optimistische Wirkung besitzt. Der Begriff unternehmerische Resilienz wird somit insgesamt positiv betrachtet.

Wertelemente der unternehmerischen Resilienz



Quelle: Provida Unternehmerreport Ende 2021

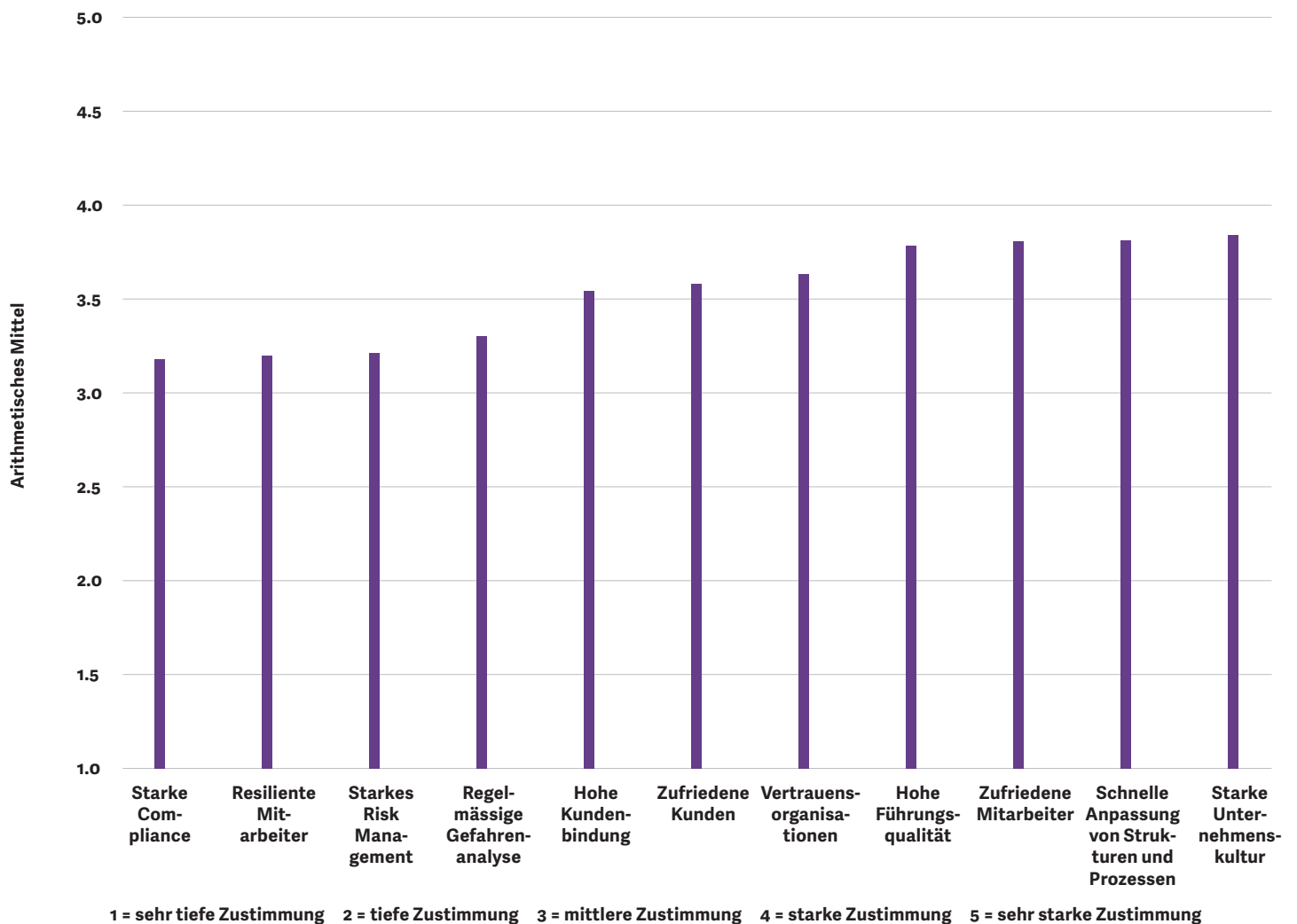
Was sind Merkmale unternehmerischer Resilienz?

Für die praktische Anwendung der unternehmerischen Resilienz stellt sich die Frage, welche besonderen Merkmale der Unternehmensführung erfüllt sein müssen, damit ein Unternehmen als resilient gelten kann. Es geht also um die Frage, welche Merkmale bereiten ein Unternehmen so vor, dass diese eine Unternehmenskrise besser bewältigen können.

Die befragten Unternehmen weisen diversen Merkmalen hohe Zustimmungswerte zu, welche aus ihrer Perspektive die unternehmerische Resilienz auszeichnen. Dabei ist zu erkennen, dass die befragten Merkmale alle insgesamt Bestandteil einer starken Resilienz eines Unternehmens sind. Auffallend ist allerdings, dass vor allem die Führungsqualität,

zufriedene Mitarbeitende, die rasche Anpassungsfähigkeit (schnelle Anpassung von Strukturen und Prozessen) und die Unternehmenskultur die höchsten Zustimmungswerte aufweisen. Es sind somit primär weiche Faktoren, die die unternehmerische Resilienz auszeichnen. Und zweifelsohne korrelieren diese genannten Faktoren zueinander. Gerade die Unternehmenskultur – soziale Normen und Werteverständnis für gemeinsames Handeln und Entscheiden – erscheint für die unternehmerische Resilienz von hoher Bedeutung zu sein. Wie geführt und wie zusammengearbeitet wird, ist bei den befragten Unternehmen somit eine der wichtigsten Antworten auf die Frage, was die Resilienz von Unternehmen stärkt.

Merkmale von resilienten Unternehmen



Quelle: Provida Unternehmerreport Ende 2021

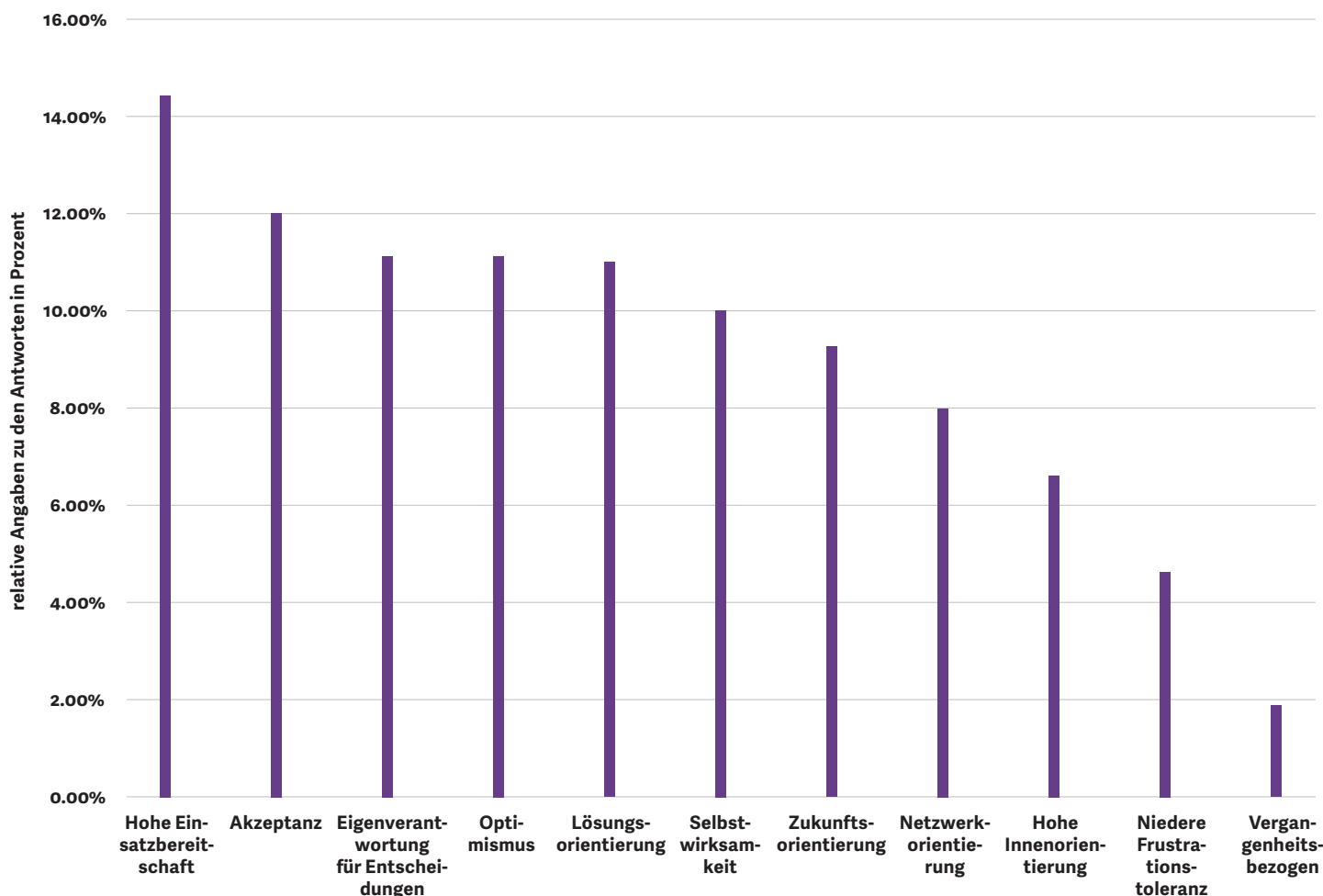
Unternehmerische Resilienz und die Eigenschaften der Mitarbeitenden

Der Begriff der Resilienz umschreibt in der Psychologie die Fähigkeit von Mitarbeitenden und Menschen, persönliche Krisen zu überwinden und diese zu meistern. Resilienz bedeutet somit bei Menschen, dass sie widerstandsfähig sind.

Ein Merkmal von resilienten Unternehmen scheint bei den befragten Unternehmen zu sein, dass die Mitarbeitenden zufrieden sind. Zugleich stellt sich auch die Frage, welche Eigenschaften die eigenen Mitarbeitenden mitbringen, damit sie resilient in einer Unternehmenskrise sind. Es liegt die Vermutung nahe, dass resiliente Mitarbeitende auch eine Unternehmenskrise besser und einfacher meistern und die Unsicherheit aus einer Unternehmenskrise besser mittragen, um sie zu überwinden.

Die befragten Unternehmen geben an, dass die Mitarbeitenden am häufigsten über folgende Eigenschaften verfügen: hohe Einsatzbereitschaft, Akzeptanz, Eigenverantwortung, Optimismus und einen starken Sinn für Lösungsorientierung. Auch bei der psychologischen Forschung werden mit der Resilienz von Menschen folgende Merkmale in Zusammenhang gebracht: Optimismus, Akzeptanz der Situation, Lösungsorientierung, Verlassen der Opferrolle, Verantwortungsbewusstsein, Kontakte entwickeln und eine aktive Zukunftsplanung. Durch den Vergleich der befragten Merkmale mit jenen aus der psychologischen Forschung lässt sich erkennen, dass sich diese Merkmale mehrheitlich decken. Somit geben die befragten Unternehmen an, dass ihre eigenen Mitarbeitenden als resilient gelten und somit eine Unternehmenskrise mittragen können.

Merkmale von resilienten Mitarbeitenden

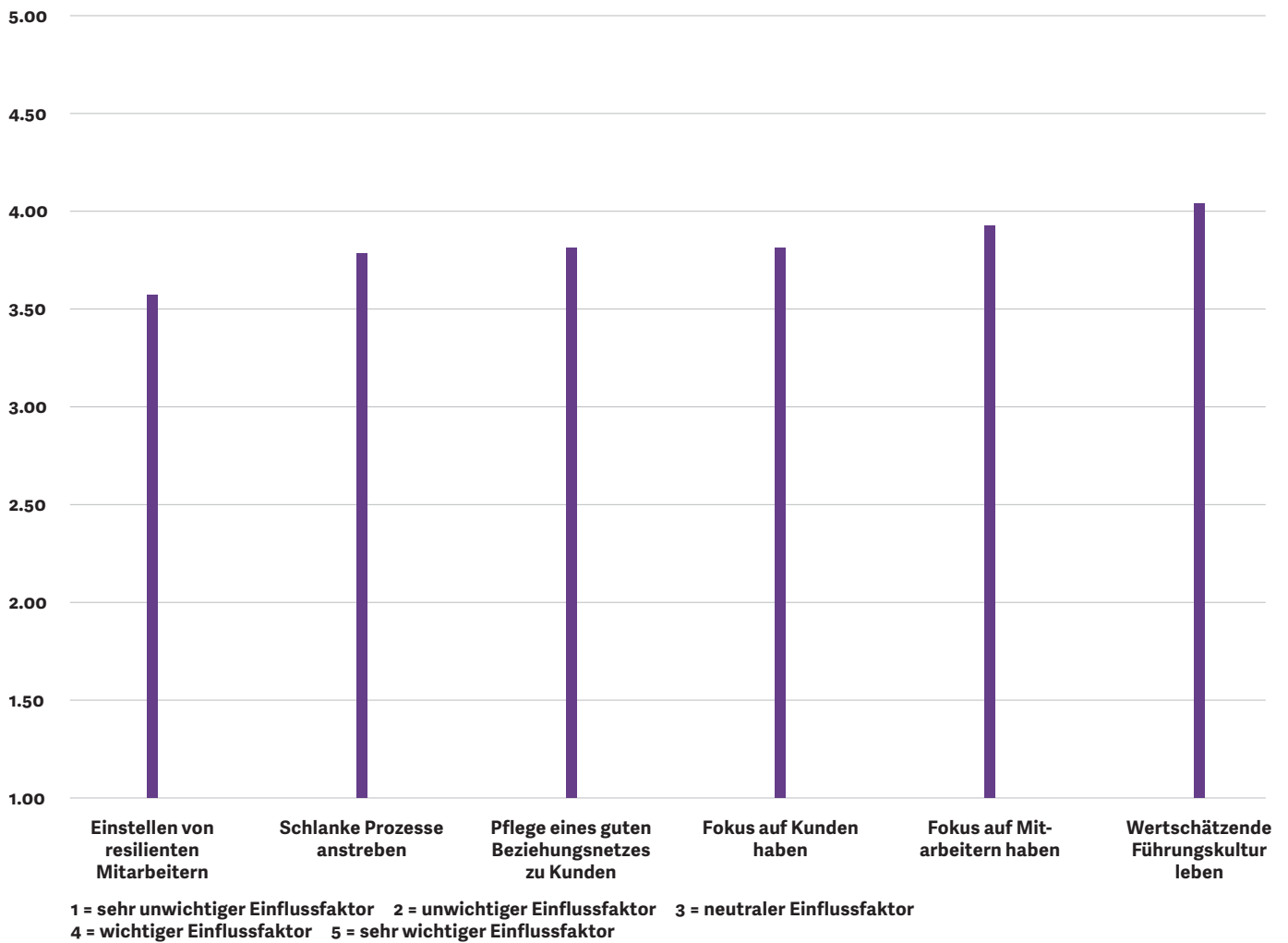


Quelle: Provida Unternehmerreport Ende 2021

Stellhebel auf die Beeinflussung der unternehmerischen Resilienz

Es stellt sich die Frage, wie die Geschäftsführung die unternehmerische Resilienz beeinflussen und steuern kann. Interessant ist, dass die Führungskultur (Unternehmenskultur), der starke Fokus auf Kunden und Mitarbeitende und eine gute Beziehungsgestaltung zu den Kunden die stärksten Einflussfaktoren aus Perspektive der befragten Unternehmen sind. Die naheliegenden Ergebnisse lassen weiter die Vermutung zu, dass die unternehmerische Resilienz durch das Zusammenspiel von vielen Faktoren positiv beeinflusst werden kann.

Einflussfaktoren auf die unternehmerische Resilienz



Quelle: Provida Unternehmerreport Ende 2021

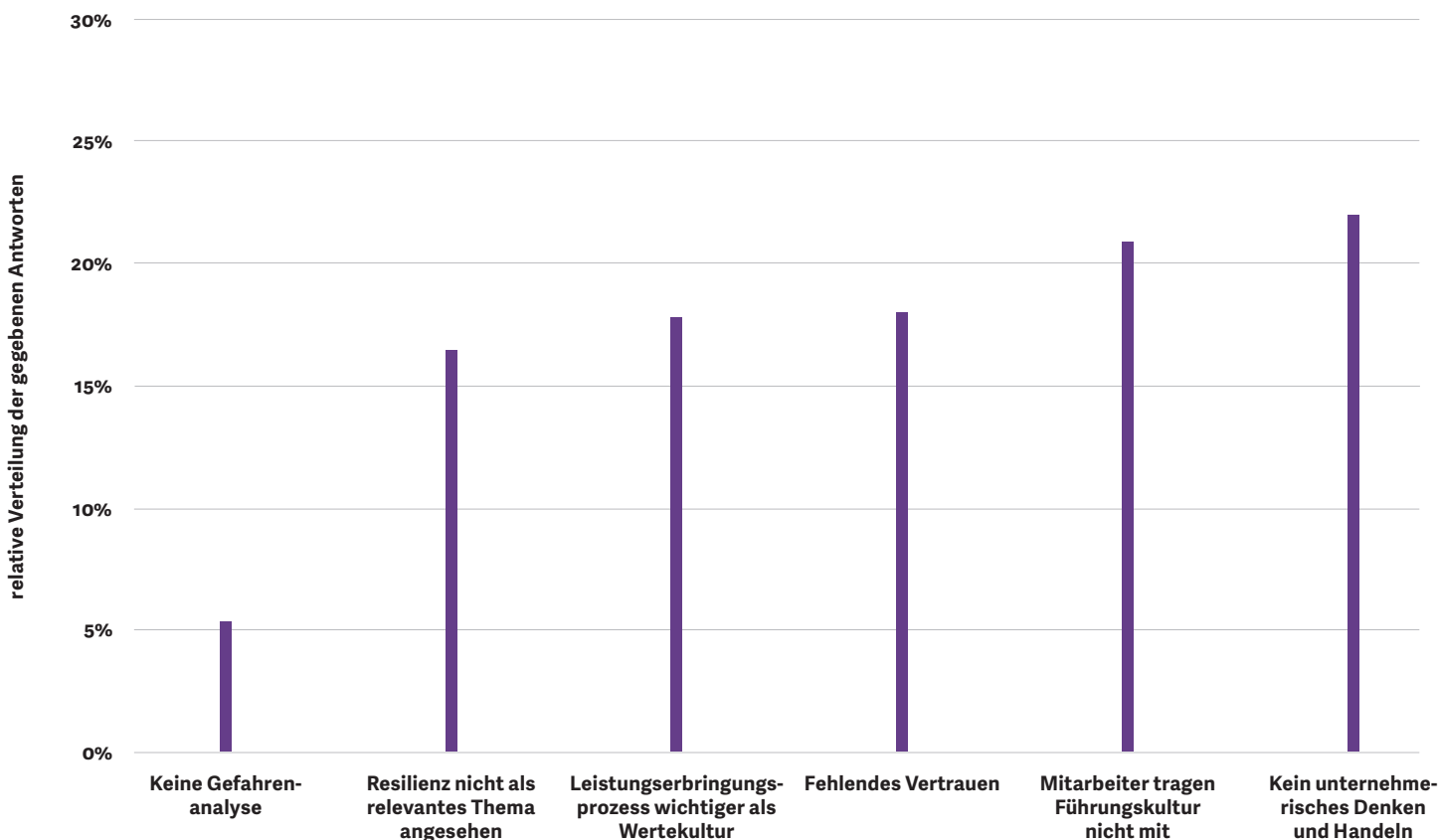


Herausforderungen für die Umsetzung der unternehmerischen Resilienz

Weiter geben die befragten Unternehmen an, dass eine unternehmerische Resilienz auch durch eine Anpassungsbereitschaft durch die Organisation erreicht werden kann. Das bedeutet, je flexibler und rascher sich eine Organisation an veränderliche Umstände und Rahmenbedingungen anpassen kann, desto ausgeprägter ist ihre unternehmerische Resilienz. Dies wird durch die befragten Unternehmen als die wichtigste Eigenschaft einer Organisation qualifiziert auf dem Weg zu einer resilienten Organisation.

Auf dem Weg zu einer resilienten Organisation bedarf es allerdings auch der Analyse von möglichen Stolpersteinen und Herausforderungen. Die befragten Unternehmen geben an, dass das fehlende, unternehmerische Denken und Handeln sowie die nicht vorhandene Gestaltung der Führungskultur bzw. kein Vertrauen häufig als Hinderungsgründe auf dem Weg zu einer resilienten Organisation betrachtet werden.

Hinderungsgründe auf dem Weg zu einer resilienten Organisation



Quelle: Provida Unternehmerreport Ende 2021

Methodik des Provida Unternehmerreports (PUR)

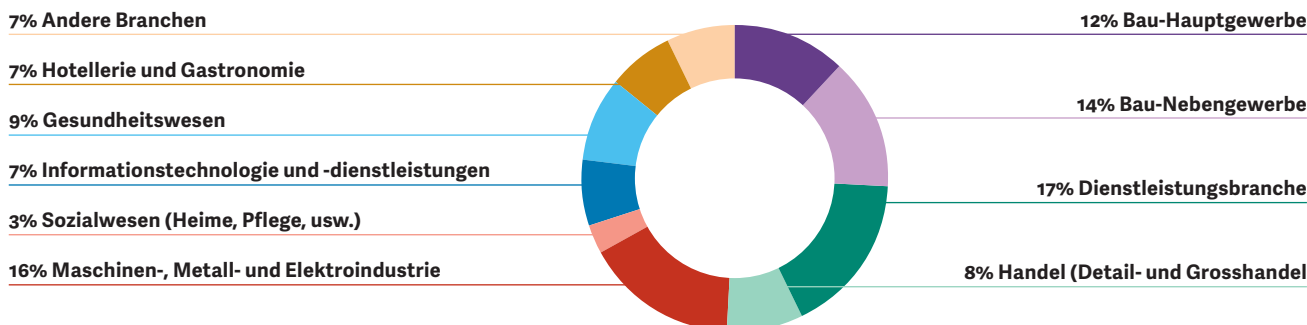
Die Rücklaufquote beträgt 5.1% (153 beantwortete Fragebogen auf in etwa 3'000 angeschriebene Unternehmer) und deckt alle relevanten Branchen ab (Bau, Handel, Dienstleistungen, Maschinenbau und Industrie, Sozialinstitutionen, Gesundheitswesen und Informationstechnologie).

Der Provida Unternehmerreport bietet eine Hilfestellung für die Budgetierung und Planung und soll die Grundlage sein, selbst Vergleiche zu wichtigen Finanzgrössen zu erhalten. Er bezweckt die regelmässige Untersuchung, Befragung und Analyse von Fragen zur finanziellen Unternehmensführung. Er umfasst Aspekte zu zentralen Führungsgrössen, der Branchenentwicklung, finanziellen Kerngrössen und gegenwärtigen Herausforderungen, die sich auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens auswirken können. Zudem umfasst er ein Unternehmer-Sorgenbarometer, um auf aktuelle Themen der Unternehmen hinzuweisen.

Der Provida Unternehmerreport wird halbjährlich (Hauptbefragung zum Jahreswechsel, Up-Date Mitte Jahr) durchgeführt. Dabei werden Schweizer Unternehmer angeschrieben. Es erfolgt jeweils eine schriftliche Befragung. Die Perspektive der Befragung ist jeweils die Folgeperiode (ein Jahr bzw. Halbjahr) und zeigt die vergangenen Werte auf, sodass eine Entwicklung erkennbar wird.

Der Provida Unternehmerreport ist in männlicher Form verfasst. Die Unternehmerinnen sind gleichermaßen angesprochen. Aus Gründen der Leserlichkeit wird auf die weibliche Form verzichtet.

Zusammensetzung der teilgenommenen Unternehmen nach Branchen



Impressum

Herausgeberin
OST – Ostschweizer Fachhochschule

Konzept und Layout
Marketing OST

Stand
Februar 2022



OST
Ostschweizer Fachhochschule
IFU Institut für Unternehmensführung
Rosenbergstrasse 59
9001 St.Gallen, Switzerland
T +41 71 226 13 80

marco.gehrig@ost.ch
ost.ch/ifu

