Verband der Wirtschaft Thüringens

Resilienz – gut durchkommen. Anpassungsfähigkeit in Zeiten von Krisen erhöhen

Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2023

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Herausgeber:
IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH
Dr. Enrico Schöbel, Geschäftsführer

Autoren:
Johannes Bräun
Dr. Enrico Schöbel

Layout, Satz und Produktion:
design + werbung
Diplom-Designer Bernd Wudtke
Karl-Marx-Straße 24
99765 Heringen/Helme OT Uthleben

Auflage:
700 Exemplare

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Bezugsadresse:
Verband der Wirtschaft Thüringens e. V.
IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Lossiusstraße 1, 99094 Erfurt
T 0361 6759-240, F 0361 6759-188
www.vwt.de, www.iw-thueringen.de

16. Januar 2023

Diese Publikation ist mit höchster Sorgfalt bearbeitet worden, enthält jedoch lediglich unverbindliche Analysen und Prognosen zu derzeitigen und künftigen Marktgeschehnissen.

Die Aussagen beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig halten, für deren Korrektheit, Vollständigkeit oder Aktualität wir allerdings keine Gewähr übernehmen können. Die Veröffentlichung dient der Information.

Die Verwendung der maskulinen Form in der vorliegenden Broschüre bedeutet eine Vereinfachung, jedoch keinen Ausschluss femininer oder diverser Äquivalente.

Titelbild: wladimir1804/stock.adobe.com

Resilienz – gut durchkommen. Anpassungsfähigkeit in Zeiten von Krisen erhöhen

Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2023

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Vorwort

Resilienz kommt aus dem Lateinischen und steht für zurückspringen, abprallen oder psychische Widerstandsfähigkeit. Seit der Corona-Pandemie wird das Wort verstärkt verwendet. Was bedeutet Resilienz für Arbeitgeber und Beschäftigte?

Die aktuelle Umfrage der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände "Resilienz – gut durchkommen. Anpassungsfähigkeit in Zeiten von Krisen erhöhen" zeigt die Entwicklung von Aufträgen, Produktion und Umsätzen auf. Die multiplen Krisen prägen das Bild. Eine zunächst gute Auftragslage ist geprägt von Lieferschwierigkeiten, sodass Aufträge nur langsam abgearbeitet werden konnten. Explodierende Energiepreise und hohe Inflation prägen unternehmerische Unsicherheit und Rückgänge von Produktion, Umsätzen und Investitionen in nahezu allen Branchen.

Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Bedingungen gehört zur DNA von Unternehmen. Sie stellen sich ständig auf neue Bedingungen am Markt, bei Lieferanten und Kunden ein. Doch im vergangenen Jahr häuften sich die Krisen und forderten erhöhte Widerstandsfähigkeit – nicht nur von den Unternehmen, sondern auch von den Beschäftigten.

Die aktuelle Umfrage bei den verbandsgebundenen Thüringer Unternehmen und Verbänden belegt, die unternehmerische Resilienz fragt weniger danach, wie ein Unternehmen in einer bestimmten Situation reagieren soll, sondern vielmehr wie es durchkommt, wie Veränderungen wahrgenommen werden und wie Anpassungen an veränderte Gegebenheiten geschehen können. Ganz entscheidend für Unternehmen ist das Durchkommen. So baute jedes dritte der befragten Unternehmen sein Risikomanagement aus, die Hälfte von ihnen erschloss neue Bezugsquellen und andere erhöhten die Anzahl der Lieferanten. Das größte Risiko war und ist die Unplanbarkeit.

Resilienz von Unternehmen ist auch an die Widerstandsfähigkeit der Beschäftigten gebunden. Die Umfrage verdeutlicht, dass Führungskräfte durch gute Kommunikation und Führung die Resilienz der Mitarbeitenden stärken.

Die Umfrage zeigt, dass Unternehmen und Beschäftigte ihre Resilienz im vergangenen Jahr gestärkt haben, sie stärken mussten, um durchzukommen. Die Firmenkultur wurde zur Krisenkultur. Dennoch ist die Stimmung von Unsicherheit und pessimistischen Erwartungen geprägt. Mehr als 60 Prozent der Befragten gehen von negativen Entwicklungen bei Produktion und Investitionen aus – wenn auch resilienter.

Stephan Fauth

Inhalt

Abbildungsverzeichnis 08

Zusammenfassung 09

Einführung: Unternehmerische Resilienz – Und was damit gemeint ist 10

Umfrage zur Wirtschaftsstimmung 13

- Ergebnisse 13
  - Wirtschaftsstimmung 13
  - Einschätzungen der Unternehmen für 2023 16
  - Ausbildung und Fachkräfte 17
  - Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen 18
- Schlussfolgerungen 19

Jahresumfrage zur Resilienz 20

- Wie definieren wir Resilienz? 20
- Ergebnisse der Umfrage 20
- Zusammenfassung 29

Literaturverzeichnis 30

Methodischer Hinweis 32

Ausgewählte Publikationen des Institutes 33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Resilienz-Modell nach Brink et al. (IfM Bonn 2021) ... 11
Abbildung 2: Wirtschaftsstimmung – Auftragslage ... 13
Abbildung 3: Wirtschaftsstimmung – Auftragssaldo ... 13
Abbildung 4: Wirtschaftsstimmung – Produktion ... 13
Abbildung 5: Wirtschaftsstimmung – Produktionssaldo ... 14
Abbildung 6: Wirtschaftsstimmung – Ertragslage ... 14
Abbildung 7: Wirtschaftsstimmung – Ertragssaldo ... 14
Abbildung 8: Wirtschaftsstimmung – Auslandsumsätze ... 14
Abbildung 9: Wirtschaftsstimmung – Auslandsumsatzsaldo ... 14
Abbildung 10: Wirtschaftsstimmung – Investitionen ... 15
Abbildung 11: Wirtschaftsstimmung – Investitionssaldo ... 15
Abbildung 12: Wirtschaftsstimmung – Preisentwicklung und ökologische Transformation ... 15
Abbildung 13: Wirtschaftsstimmung – Preisentwicklung und Standortentscheidungen ... 15
Abbildung 14: Wirtschaftsstimmung – Personalsituation ... 16
Abbildung 15: Wirtschaftsstimmung – Personalsaldo ... 16
Abbildung 16: Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zum eigenen Unternehmen fürs kommende erste Halbjahr ... 16
Abbildung 17: Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zur Thüringer Wirtschaft fürs kommende erste Halbjahr ... 16
Abbildung 18: Ausbildung und Fachkräfte – Angebot an Ausbildungsplätzen ... 17
Abbildung 19: Ausbildung und Fachkräfte – Besetzung von angebotenen Ausbildungsplätzen ... 17
Abbildung 20: Ausbildung und Fachkräfte – bedarfsbezogener Ausbildungsumfang ... 17
Abbildung 21: Ausbildung und Fachkräfte – Fachkräftedeckung im kommenden Jahr ... 17
Abbildung 22: Ausbildung und Fachkräfte – Fachkräftedeckung in den kommenden fünf Jahren ... 18
Abbildung 23: Wirtschaftspolitik in Thüringen – Bewertungen zur Wirtschaftspolitik ... 18
Abbildung 24: Wirtschaftspolitik in Thüringen – Bewertungen zur Bildungspolitik ... 18
Abbildung 25: Wirtschaftspolitik in Thüringen – Bewertungen zum Standortmarketing ... 18
Abbildung 26: Wirtschaftspolitik in Thüringen – Bewertungen zur Fiskalpolitik ... 19
Abbildung 27: Resilienz – Wahrnehmung der Betroffenheit im Unternehmen ... 21
Abbildung 28: Resilienz – Wahrgenommene Bedrohungen für die Unternehmen ... 21
Abbildung 29: Resilienz – Vorbereitungen der Unternehmen auf mögliche Störungen ... 23
Abbildung 30: Resilienz – Überwälzungsmöglichkeit von steigenden Kosten von Unternehmen auf Kunden ... 24
Abbildung 31: Resilienz – Gewählte Alternativen zur Reduzierung von Abhängigkeiten im Energiebereich ... 24
Abbildung 32: Resilienz – Mitarbeiterführung in Krisenzeiten ... 26
Abbildung 33: Resilienz – Prävention und Vorbeugen ... 26
Abbildung 34: Resilienz – Beurteilung des Umgangs mit Behörden in Krisenzeiten ... 28

Zusammenfassung

Umfrage zur Wirtschaftsstimmung

2022 war das Jahr der multiplen Krisen. Die Erholung der Wirtschaft wurde bereits Ende 2021 durch die ersten Preissteigerungen im Energiebereich gebremst. Die strengen Corona-Maßnahmen in China brachten ganzjährig immer wieder die Abläufe der Weltwirtschaft aus dem Takt. Mit dem Beginn des Angriffskrieges gegen die Ukraine wurden weitere Lieferketten gestört und die Energiepreise explodierten endgültig. Wenn auch bei den Lieferketten wieder etwas Ruhe eingekehrt ist, befeuern vor allem die Energiepreise die Preissteigerungen auf breiter Front weiter.

Als "gut" bewerten nur knapp 40 Prozent der befragten Thüringer Unternehmen zum Jahresende 2022 ihre Auftragslage, der niedrigste Wert im betrachteten Zeitraum von zwei Jahren. Die Auslastung der produktiven Bereiche bleibt zwar mit rund 80 Prozent auf einem hohen Niveau, gleichzeitig verlängert sich die Auftragsreichweite auf mehr als sieben Monate. Zusammen mit den bekannten Problemen in den Lieferketten bedeutet dies, dass Aufträge nur langsam bearbeitet werden können. Entsprechend hat sich der Anteil derer, denen eine Ausweitung der Produktion gelingt, binnen Jahresfrist faktisch halbiert.

Was die Produktion ebenfalls massiv behindert, ist der Fachkräftemangel. Zwar boten mehr als zwei Drittel der Befragten mindestens so viele oder sogar mehr Ausbildungsplätze an wie im Vorjahr. Doch weniger als ein Fünftel konnte alle Plätze besetzen. Folgerichtig geben gut 45 Prozent der Befragten an, ihren Fachkräftebedarf im kommenden Jahr ganz oder teilweise decken zu können; für die kommenden fünf Jahre sinkt dieser Wert auf gut 30 Prozent.

Zusammen mit anderen Faktoren drückt all das auf die Investitionsneigung: nur gut 6 Prozent der Befragten planen derzeit steigende Investitionen. Verschoben werden derzeit von deutlich mehr als der Hälfte (57 Prozent) Investitionen mit Blick auf die laufende Transformation hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft. Angesichts der gegenwärtigen Preisentwicklung richtet sich der Blick für Investitionen auch nach außen: gut ein Fünftel bleibt zwar im bisherigen Maße aktiv, wird Neuinvestitionen aber eher außerhalb Thüringens tätigen; jeweils um die 10 Prozent planen Teile der Produktion oder das ganze Unternehmen aus Thüringen heraus zu verlagern.

Umfrage zur unternehmerischen Resilienz

Der Begriff der unternehmerischen Resilienz bewegt sich im Spannungsfeld der Organisation Unternehmen und der Personen im Unternehmen, einschließlich der Unternehmerperson. In einer globalen Wirtschaft können jederzeit immer wieder sehr unterschiedliche Krisen aufkommen, sich stapeln oder gar wechselseitig beeinflussen und verstärken. Die Krisenphänomene und mögliche Einflussfaktoren können sehr vielfältig sein. Insofern stellt sich die Frage, wie Thüringer Unternehmen generell gut durch Krisenzeiten kommen, sich rüsten und vorbeugen.

Nimmt man die aktuellen Krisenphänomene, wie Energiekosten, Preissprünge, gestörte Lieferketten, Rohstoffmangel und Erdgasknappheit, beiseite, dann wird im Fachkräftemangel die größte Bedrohung gesehen. Die befragten Unternehmen haben vor allem im Aufbau von Lager- und Pufferbeständen, der Erschließung neuer Bezugsquellen sowie in der Vergrößerung der Anzahl der Lieferanten Wege gefunden, gut durchzukommen. Die meisten der befragten Unternehmen reduzieren bereits ihre Abhängigkeit von fossiler Energie, vier von fünf durch Photovoltaik, viele auch durch Elektromobilität.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Zusammenwirken von Führungskraft (beziehungsweise Unternehmerperson) und Mitarbeitern. Die befragten Unternehmen tun viel daran, ihre Mitarbeiter gut durch Krisen zu bringen. Die Gestaltung des Arbeitsumfeldes hat eine herausragende Bedeutung, aber auch unterstützende Führung sowie Routine und Kontinuität sind erkennbar wichtig.

Die Maßnahmen und Instrumente, mit denen sich die antwortenden Unternehmen gegen kommende Krisen rüsten, sind sehr vielfältig. Automatisierung und Digitalisierung sowie schnelle Entscheidungen sind die häufigsten Antworten, gefolgt von Notfallplänen, Innovationen und neuen Geschäftsmodellen. Rückverlagerung von Produktion scheint kaum ein Thema zu sein. In der Beantwortung der offenen Frage, wodurch sie die Widerstandsfähigkeit ihres Unternehmens ganz besonders gestärkt sehen, wird überwiegend nochmals die Bedeutung der Mitarbeiter hervorgehoben, gefolgt von Kunden und Lieferanten. Digitalisierung und Risikomanagement tauchen wiederholt auf.

Einführung: Unternehmerische Resilienz – Und was damit gemeint ist

Angesichts vielfältiger Krisen und sich wechselseitig verstärkender Krisen-Phänomene stellt sich die Frage, wie Unternehmen damit umgehen, lernen, sich gegebenenfalls anpassen, und insgesamt gut durchkommen, selbst wenn es kein Zurück in einen Zustand vor der Krise gibt. Hierfür steht der ökonomische Fachbegriff der unternehmerischen Resilienz. Gemeint ist damit, dass ein Unternehmen äußere Störungen überstehen und auch in turbulenten Zeiten überleben kann (vgl. Brink et al. 2021).

Der stilisierte Konjunkturverlauf der Volkswirtschaftslehre beschreibt ein zyklisches Auf und Ab, regelmäßige Hochs und Tiefs wechseln einander ab, modelliert werden aber auch Abweichungen und Ungleichgewichte. In der Realität kommen die nächsten Krisen, obgleich vorherige noch gar nicht ausgestanden sind. In Fachkreisen wird mittlerweile von multiplen Krisen gesprochen.

Die Deutsche Bundesbank befindet sich seit der Finanzkrise 2007/08 im Krisenmodus. Es folgte eine Euro- und Staatsschuldenkrise 2010. Darauf die Flüchtlingskrise 2015, die Corona-Krise 2020, eine Energiekrise 2021 und am 24. Februar 2022 der Angriff Russlands auf die Ukraine mit all den bekannten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen.

Es droht in Deutschland 2023 eine Rezession bei fortschreitender Inflation, eine Stagflation, wie führende Wirtschaftsinstitute, zum Beispiel das Leibnitz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH - Konjunktur aktuell, Jg. 10, H. 3, vom 08.09.2022, S. 69 ff.) in abweichenden Szenarien prognostizieren. Das "Inflationsmonster" ist losgelassen (vgl. den Zeichentrickfilm der Europäischen Zentralbank über "Preisstabilität: Warum ist sie für dich wichtig?"). Und bislang scheint keine Eile geboten, es wieder einzufangen. Die Energiepreissteigerungen werden deutlich stärker weitergegeben, als in den vergangen zwei bis drei Jahrzehnten. Das zeigt sich darin, dass erstmals auch die Kerninflation (das heißt der Verbraucherpreisindex ohne Energiepreise und ohne Lebensmittelpreise) deutlich angestiegen ist.

In Zeiten multipler Krisen lässt sich ein Vor und Nach der Krise gar nicht klar bestimmen. Insofern kann es auch kein Weiter wie vor der Krise geben. Der Begriff der unternehmerischen Resilienz kann demnach nicht statisch verstanden werden, als wäre die Unternehmung ein Gummiball, der quasi statisch immer wieder in dieselbe Ausgangsform zurückkehrt. Aus der Physik und der Technikwissenschaft kommt ein derart statisches Verständnis von Resilienz (vgl. Brinkmann et al. 2017, S. 10, und Brink et al. 2021, S. 2 f., für Fächervergleiche zum Begriff der Resilienz). So werden zum Beispiel Absorptionsfähigkeiten und Pufferkapazitäten von elastischen Körpern gemessen. In der Ökologie werden zum Beispiel Pufferkapazitäten, die externe Störungen auffangen können, ermittelt.

Im Unterschied hierzu kann unternehmerische Resilienz nur dynamisch interpretiert und verstanden werden, im Sinne eines wirtschaftlichen Prozesses, der mit neuen Erfahrungen, Anpassungen und Veränderungen einhergeht. So stellt sich nicht nur die Frage nach der Widerstandskraft einer Unternehmung (die eher für ein statisches Verständnis der Unternehmung stehen würde), sondern die Frage, wie sich generell die Widerstands- und Anpassungsfähigkeit der

Organisation und der Personen stärken lässt, grundsätzlich mit unvorhersehbaren Krisen, Widrigkeiten und Veränderungen umzugehen. Neben Krisen, die von außen wirken, wie zum Beispiel der Ausfall wichtiger Lieferanten oder Kunden, gesellschaftliche Krisen, Kriege oder Wetterkatastrophen, können Krisen auch im Unternehmen auftreten, zum Beispiel wenn Personal oder Maschinen ausfallen.

Der Blick auf die einzelnen Personen im Unternehmen wurzelt in der Verwendung des Begriffs Resilienz in der Psychologie. In dieser Fachwissenschaft steht die Entwicklung des Individuums im Vordergrund, genauer die individuelle Resilienz, sich an veränderliche Umweltfaktoren und Rahmenbedingungen anpassen zu können. Neben dieser auf das Subjekt beziehungsweise einzelne Individuum bezogenen Perspektive wird der Begriff der Resilienz in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften auch auf Institutionen, Organisationen und Systeme übertragen. So zum Beispiel werden Störungen in sozialen und in ökologischen Systemen nach Katastrophen analysiert, die Anpassungsfähigkeit an neue Bedingungen, so auch die Aufrechterhaltung kritischer Infrastrukturen im Krisen- und Katastrophenfall, und die Fähigkeit eines Systems, Lern- und Anpassungskapazitäten zu erweitern. Im Energiebereich wird beispielsweise von resilienten Energiesystemen, resilienter Energieversorgung und Resilienz der Strom- und Gasnetze gesprochen, im Gesundheitswesen von der Resilienz des Gesundheitssystems. Das legt nahe, den Begriff der unternehmerischen Resilienz von der ökonomischen Resilienz zu unterscheiden.

Der Begriff der ökonomischen Resilienz bezieht sich auf die Fähigkeit einer Volkswirtschaft als Ganzes, hilfreiche Maßnahmen zur Bewältigung von Krisen zu ergreifen, die Folgen abzumildern und sich an veränderliche Rahmenbedingungen immer wieder neu anzupassen (vgl. Brinkmann et al. 2017, S. 13). Der gesellschaftliche und der historische Kontext sind hierbei von Belang, aber auch wiederkehrende Muster und Verhaltensweisen. In der Volkswirtschaftslehre und in der Managementlehre werden vielfältige Faktoren identifiziert, die grundsätzlich zum Lernen und zur Anpassung an veränderte Bedingungen befähigen, aber nicht in jeder Krise und nicht in jedem Einzelfall von Belang sein müssen.

Im dynamischen Begriffsverständnis gehen Anpassungsfähigkeit und Lernen unzweifelhaft mit dem Begriff der unternehmerischen Resilienz und dem Begriff der ökonomischen Resilienz einher. In Anlehnung an das Begriffsverständnis in anderen Fachdisziplinen definieren Brink et al. (2021, S. 4) unternehmerische Resilienz, "dass es einem Unternehmen nach einer plötzlichen Störung gelingt, die Geschäftstätigkeit langfristig fortzusetzen". Damit rücken Einfluss- und Bestimmungsgrößen in den Blick, die eine langfristig gesicherte positive Entwicklung einer Unternehmung erwarten lassen.

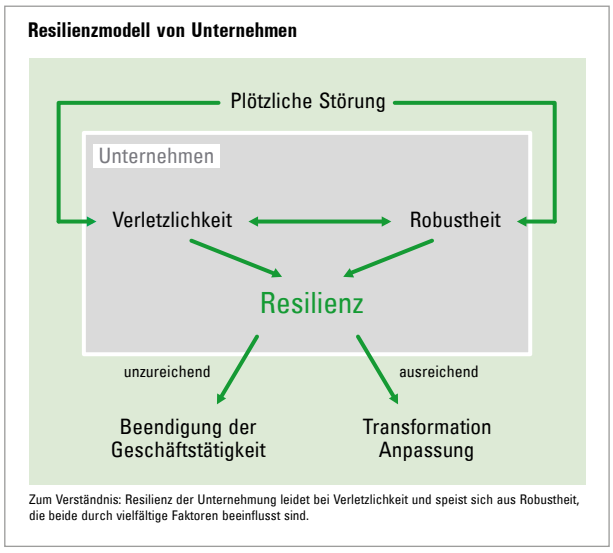

Abbildung 1: Resilienz-Modell nach Brink et al. (IfM Bonn 2021)

Zur Analyse der Resilienz von und in Unternehmen entwickeln Brink et al. (2021) ein Resilienz-Modell, das in drei Ebenen (1.) die Person(en), (2.) die Unternehmung und (3.) das Umfeld berücksichtigt. Auf der Grundlage des Modells erstellten die Autorinnen eine Befragung von mittelständischen Unternehmen und führten diese durch. Wie die Ergebnisse erkennen lassen, kommt der Ebene der Person(en) eine besondere Bedeutung zu. Vor allem in Kleinst- und kleinen Unternehmen liegt sehr viel in der Person des Unternehmers.

Wie Brinkmann et al. (2017), oben bereits angeführt, so definieren auch die Autorinnen der Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) "ein Unternehmen als resilient, wenn es gelingt, die Geschäftstätigkeit nach einer plötzlichen Störung langfristig fortzusetzen", und schlussfolgern: "Resilienz ist damit als Ergebnis eines Prozesses zu verstehen". In ihrem IfM-Modell ist die Resilienz einer Unternehmung beeinflusst durch: (1.) die Gegebenheiten vor einer

Störung, (2.) den Handlungsspielraum der Unternehmung und (3.) die Nutzung dieses Handlungsspielraums im Verlaufe der Störung.

In der Realität ist die unternehmerische Resilienz durch vielfältige Faktoren auf den drei Ebenen der Person(en), der Unternehmung und des Umfeldes beeinflusst, die sich im Modell und in einer Befragung von Unternehmen nicht alle darstellen und berücksichtigen lassen. Eine besondere Herausforderung besteht darin, dass sich unternehmerische Resilienz nicht losgelöst von aktuellen Megatrends, wie Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel, alternde Bevölkerung, Transformation, Fachkräftemangel, Migration und so weiter, betrachten lässt.

In einer globalen Wirtschaft mit vielfältigen Krisen zu jeder Zeit stellt sich mehr denn je die Frage nach unternehmerischer Resilienz. Ein Zurück in die lokale Subsistenzwirtschaft lässt sich angesichts lockender komparativer Kostenvorteile und Betriebsgrößenvorteile jedenfalls nicht beobachten, von speziellen Einzelfällen abgesehen. Die Zielfunktion der Unternehmung wird immer unter der Berücksichtigung von Nebenbedingungen optimiert, so auch in der globalen Wirtschaft und in Krisenzeiten.

Die unternehmerische Resilienz hat einen gewissen Überschneidungsbereich mit der ökonomischen Resilienz, insbesondere wenn es um Sicherungssysteme geht und um Fragen zur Gewährleistung der Daseinsvorsorge, wie etwa resiliente Mobilität und die Sicherstellung kritischer Infrastrukturen.

Das Thema der unternehmerischen Resilienz beschäftigt viele Thüringer Unternehmer nicht erst am aktuellen Rand, 2022 und 2023. Der Begriff hat sicherlich, allgemeinsprachlich formuliert, enorm an Konjunktur gewonnen, liegt bald in aller Munde. Ohne Zweifel besteht in vielen Unternehmen ein hoher operativer Entscheidungsdruck, so etwa im Einkauf: wo und zu welchen Konditionen bestimmte Rohstoffe und Vorprodukte zu beziehen sind, so dass eine Fertigung und Lieferung zu den vertraglich vereinbarten Preisen und Konditionen noch wirtschaftlich möglich ist.

Die Frage nach Resilienz beschäftigt Thüringer Unternehmen aber auch langfristig, nämlich in der Formulierung und Verfolgung der Unternehmensziele und Unternehmensstrategien. Sowohl im operativen als auch im strategischen Management kann die Resilienz der Organisation als auch die Resilienz der handelnden Personen als Potenzial für den unternehmerischen Erfolg und das Wachstum der Unternehmung gesehen werden.

Innerhalb der Unternehmung zieht sich das Thema Resilienz gewissermaßen als ein Querschnittsthema durch alle Unternehmensbereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette (nach M. Porter 1985), angefangen von resilienten Lieferketten, über den Einkauf, die Produktion, bis hin zu Kundenbeziehungen, begleitet von unterstützenden Aktivitäten, wie resiliente Unternehmensinfrastrukturen, resilientes Personalmanagement und resiliente Finanzen. Zum Beispiel wurde im ACOD – Fraunhofer Fachdialog "Resiliente Wertschöpfung – Resilienz in der Automobilproduktion" am 23. Juni 2022 in Leipzig danach gefragt, wie die Resilienz von Liefer- und Wertschöpfungsketten hinsichtlich unvorhergesehener Störungen und Ereignisse gesteigert werden kann und wie es gelingt, Arbeitsorganisation und -systeme resilient zu gestalten.

Die vorliegende Umfrage der IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH unter den Mitgliedsverbänden im Verband der Wirtschaft Thüringens e. V. und in den Mitgliedsunternehmen im Verband der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V. (VMET), im Allgemeinen Arbeitgeberverband Thüringen e. V. (AGVT) und im Arbeitgeberverband Nahrung und Genuss Thüringen e. V. (ANGT), setzt ganz bestimmte Schwerpunkte. Insbesondere wird in der vorliegenden Jahresumfrage 2023 das Anliegen verfolgt, wichtige Bedrohungen und Chancen zu erfassen.

Deshalb wird zunächst eher allgemein gefragt, wo die größten Bedrohungen gesehen werden. Allerdings mit Antwortvorgaben und zusätzlich einem Freitextfeld. Der Schwerpunkt wird in den nächsten drei Fragen auf die Angebotsseite gelegt: angebotsseitige Störungen, Störungen von Lieferketten, Kostensteigerungen und Möglichkeiten der Überwälzung gestiegener Kosten auf die Kunden. Es wird auch nach der Minderung der Abhängigkeit von fossiler Energie gefragt.

Potenziale und Chancen werden mit Schwerpunkten auf dem Personalmanagement, die Mitarbeiter gut durch Krisen zu bringen, und der Vorbereitung auf kommende Krisen erfragt. Des Weiteren wird erfragt, wodurch die Befragten die Widerstandskraft ihrer Unternehmen gestärkt sehen. Die abschließende Frage richtet den Blick auf den Staat als Akteur in der Wirtschaft, genauer wie der Umgang mit Behörden in Krisenzeiten wahrgenommen und beurteilt wird.

Umfrage zur Wirtschaftsstimmung Ergebnisse

Wirtschaftsstimmung

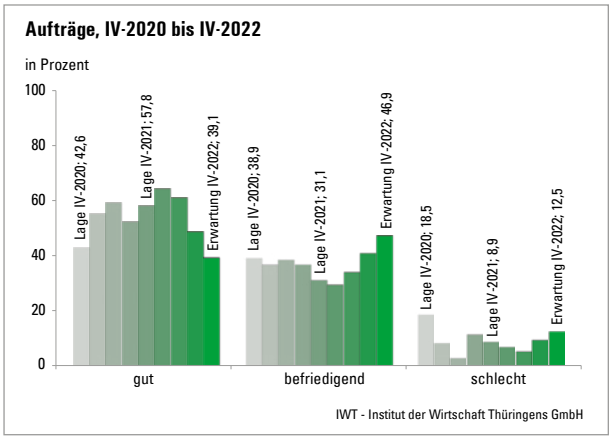

Abbildung 2: Wirtschaftsstimmung – Auftragslage

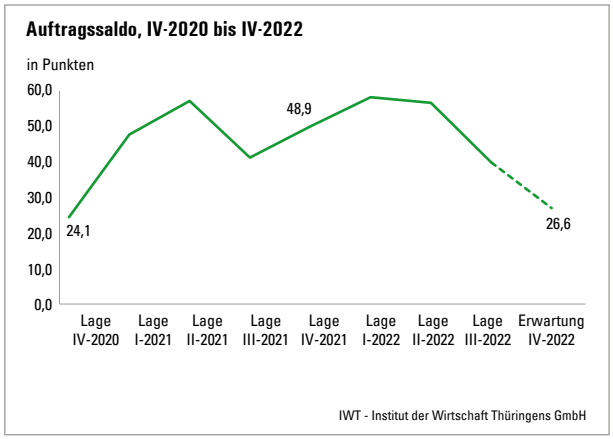

Abbildung 3: Wirtschaftsstimmung – Auftragssaldo

Auf den ersten Blick ist die Bewertung der Auftragslage sehr stabil. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich aber, dass die Bewertung "gut" im Jahresverlauf um fast 25 Prozentpunkte nachgegeben hat (von 63,8 Prozent in I-2022 auf 39,1 Prozent in IV-2022). Sie erreicht damit den niedrigsten Wert im betrachteten Zeitraum. Dem steht seit drei Quartalen in Folge ein Anstieg der Bewertung "schlecht" gegenüber. Noch auf niedrigem Niveau erreicht er am aktuellen Rand nur etwas mehr als 12 Prozent. Nachdem er sich zu Jahresbeginn auf einen Wert von gut 60 erholt hatte, sinkt der Saldenwert (Abbildung 3) ebenfalls kontinuierlich ab und bewegt sich in etwa auf dem Niveau von vor zwei Jahren.

Die schwierige Lage im Bereich Rohstoffe, Logistik und Vorprodukte bleibt ungelöst. Die Rückmeldungen aus der Mitgliedschaft der Verbände machen deutlich, dass weiterhin Aufträge nicht bearbeitet werden können. In Zahlen ausgedrückt hat sich der Anteil derer, die eine steigende Produktion verzeichnen können, binnen Jahresfrist auf gute 15 Prozent halbiert. Dem steht mehr als eine Verdoppelung derer gegenüber, deren Produktion sinkt. Fast ein Viertel der Befragten meldete sinkende Produktion – der höchste Wert im betrachteten Zeitraum. Damit erklärt sich die kontinuierlich hohe Auslastung bei steigender Reichweite: die Aufträge bleiben bestehen, werden aber nur langsam abgearbeitet (Abbildung 5).

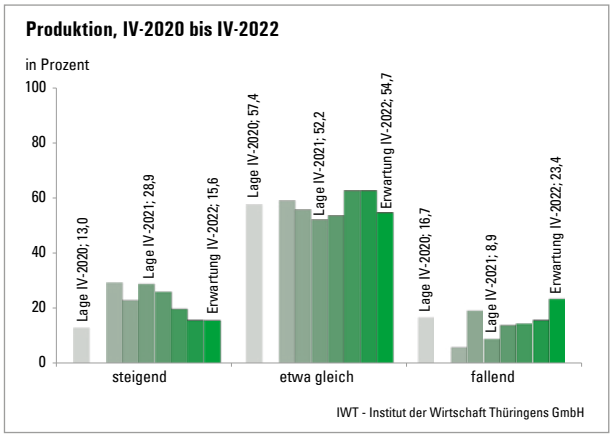

Abbildung 4: Wirtschaftsstimmung – Produktion

Im Ergebnis sinken die Ertragserwartungen der Befragten zunehmend ab (Abbildung 6). Seit dem dritten Quartal 2021 steigt der Anteil derer, die ihre Erträge als "schlecht" bewerten, konstant an und erreicht am aktuellen Rand über 28 Prozent. Parallel dazu sinkt der Saldo (Abbildung 7) fast genauso konstant ab und dreht zum Jahreswechsel ins Minus.

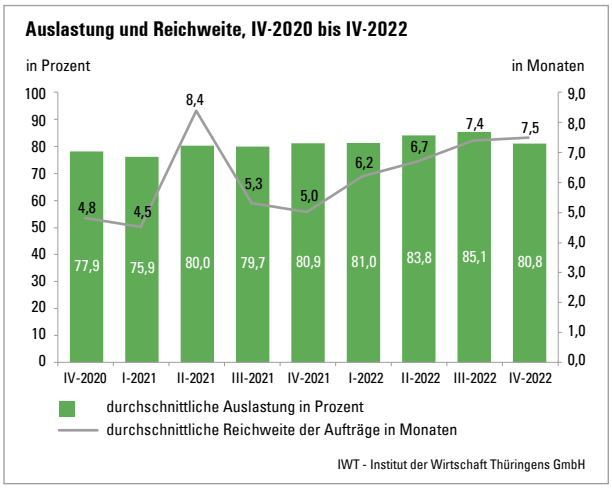

Abbildung 5: Wirtschaftsstimmung – Produktionssaldo

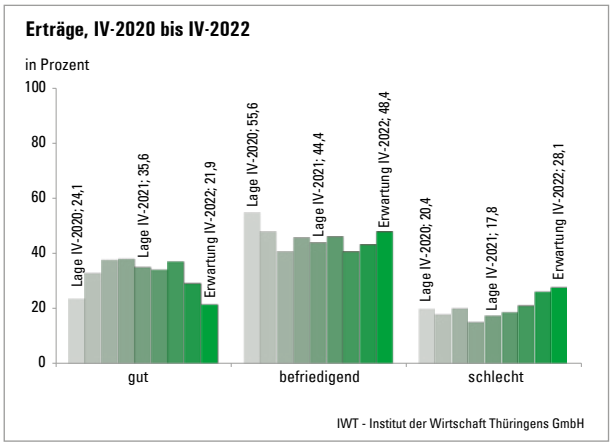

Abbildung 6: Wirtschaftsstimmung – Ertragslage

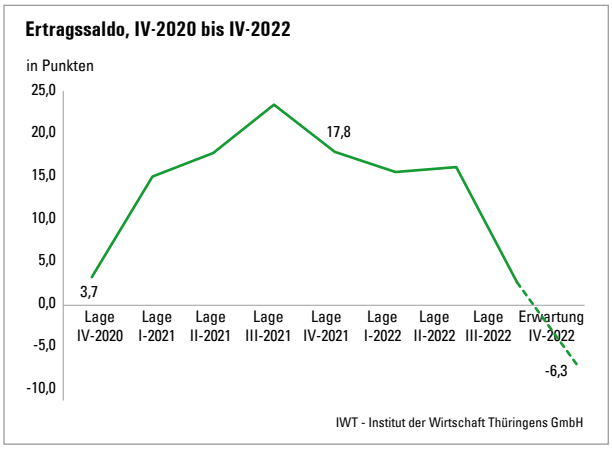

Abbildung 7: Wirtschaftsstimmung – Ertragssaldo

In relativen Zahlen ausgedrückt konnten die Befragten in 2021 ein Umsatzplus von 7,9 Prozent verzeichnen (Abbildung 8). Für das Jahr 2022 rechnen sie mit einem Plus von 5,9 Prozent. Und für das Jahr 2023 sinken die erwarteten Umsatzsteigerungen auf 1,9 Prozent ab.

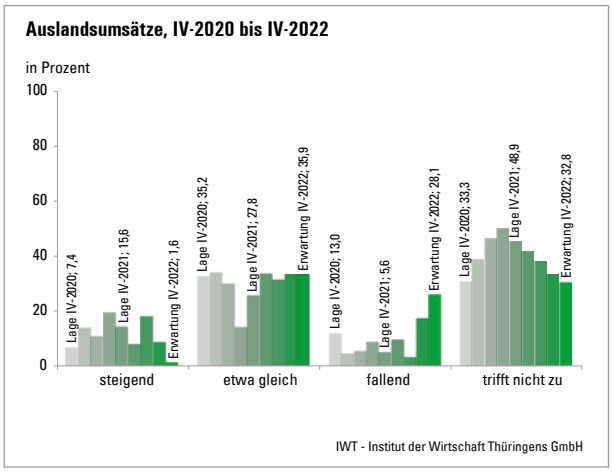

Abbildung 8: Wirtschaftsstimmung – Auslandsumsätze

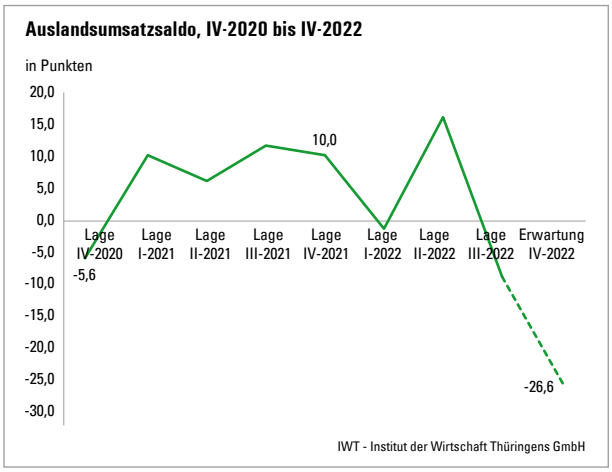

Abbildung 9: Wirtschaftsstimmung – Auslandsumsatzsaldo

Weniger eindeutig, aber in der Tendenz vergleichbar, ist das Bild bei den Auslandsumsätzen. Unverändert ist der Anteil derer, die keine Auslandsumsätze verzeichnen relativ hoch ("trifft nicht zu" in der Abbildung 8). Dennoch schlagen sich die gegenwärtigen Verwerfungen auch in den Auslandsumsätzen der Thüringer Verbandsmitglieder nieder. Am aktuellen Rand rechnen über 28 Prozent mit sinkenden Auslandsumsätzen – der höchste Wert des betrachteten Zeitraumes.

Auch in der Bewertung der Investitionen ähnelt sich das Bild (vgl. Abbildung 10): Insgesamt sinkt die Investitionsbereitschaft seit dem vierten Quartal 2021 deutlich ab, seit dem dritten Quartal 2021 steigt der Anteil derer, die weniger investieren als bisher, kontinuierlich an. Zum Jahresende 2022 lag er bei fast genau einem Drittel der Befragten. Noch deutlicher wird die Investitionszurückhaltung im Saldo (vgl. Abbildung 11): er lag im betrachteten Zeitraum nur ein Quartal im positiven Bereich.

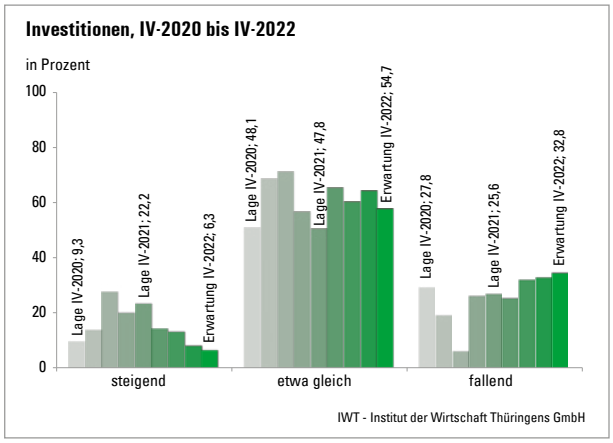

Abbildung 10: Wirtschaftsstimmung – Investitionen

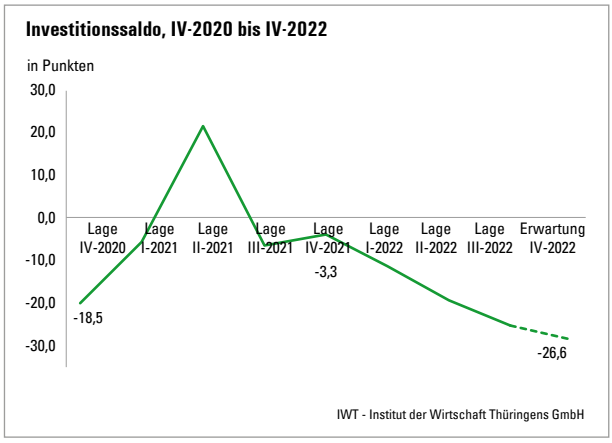

Abbildung 11: Wirtschaftsstimmung – Investitionssaldo

Angesichts der allgemein negativen Entwicklungen der Rahmenbedingungen wurde im vierten Quartal 2022 im Rahmen der quartalsweisen Konjunkturumfragen nach Einschätzungen zur Zukunft der industriellen Produktion in Thüringen gefragt.

Mit Blick auf die anstehende ökologische Transformation hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft sind ebenfalls Investitionen in erheblichem Umfang nötig. Doch gerade diese werden angesichts der aktuellen Preisentwicklung bei mehr als der Hälfte der Befragten zurückgestellt (Abbildung 12).

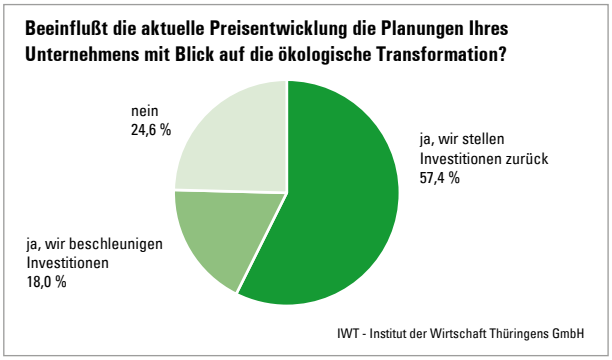

Abbildung 12: Wirtschaftsstimmung – Preisentwicklung und ökologische Transformation

Auf den ersten Blick plant die Mehrheit der Befragten Investitionen nur in Thüringen (Abbildung 13). Hierbei gilt es aber zu beachten, dass die Mehrzahl der Thüringer Unternehmen den klein- und mittelständischen Unternehmen zuzurechnen ist. Diese sind in der Regel nur an einem Standort aktiv, haben daher also auch nicht die Möglichkeit, andernorts in das eigene Unternehmen zu investieren. Sie sind gezwungenermaßen standorttreu, und haben daher ein höheres Risiko, im Zweifel die Geschäftstätigkeit nicht zu verteilen oder verlagern zu können – hier droht schlimmstenfalls das Ende der Geschäftstätigkeit, wenn Investitionen nicht möglich sind.

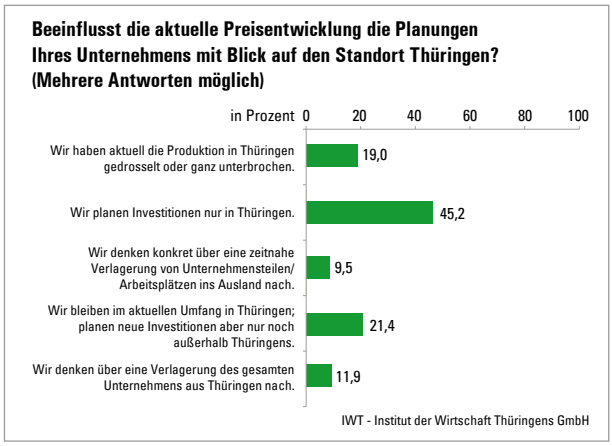

Abbildung 13: Wirtschaftsstimmung – Preisentwicklung und Standortentscheidungen

Daneben plant über ein Fünftel zwar den Verbleib am Standort, Investitionen werden aber nur noch außerhalb stattfinden – mittelfristig bedroht auch das die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Thüringer Standorte.

Jeweils knapp unter beziehungsweise knapp über 10 Prozent denken über teilweise oder vollständige Verlagerung mindestens von Teilen des Unternehmens nach (9,5 Prozent beziehungsweise 11,9 Prozent, vgl. Abbildung 13).

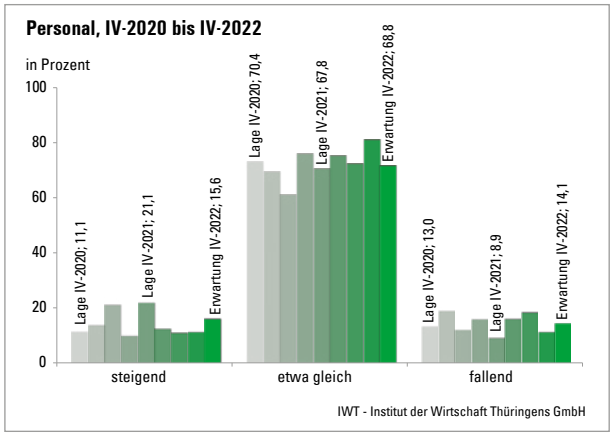

Abbildung 14: Wirtschaftsstimmung – Personalsituation

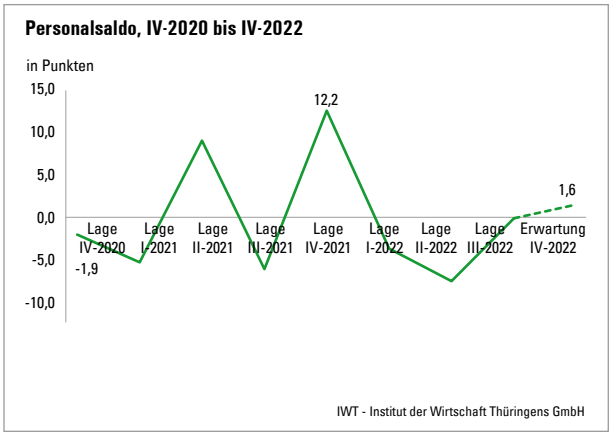

Abbildung 15: Wirtschaftsstimmung – Personalsaldo

Von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung weiter entkoppelt ist der Personalbereich. Der Anteil derer, die fallenden Personalbestand annehmen (Abbildung 14), blieb im gesamten Zeitraum auf niedrigem Niveau. Die Schwankungen im Saldenwert (Abbildung 15) begründen sich durch die inzwischen normale Schwankung – bei der Mehrheit der Befragten stehen die Zeichen personell auch und gerade in schwierigen Zeiten auf Kontinuität.

Für 2023 planen die Befragten, je nach Unternehmen unterschiedlich, einen Personalaufbau in Höhe von etwa 4,7 Prozent.

Einschätzungen der Unternehmen für 2023

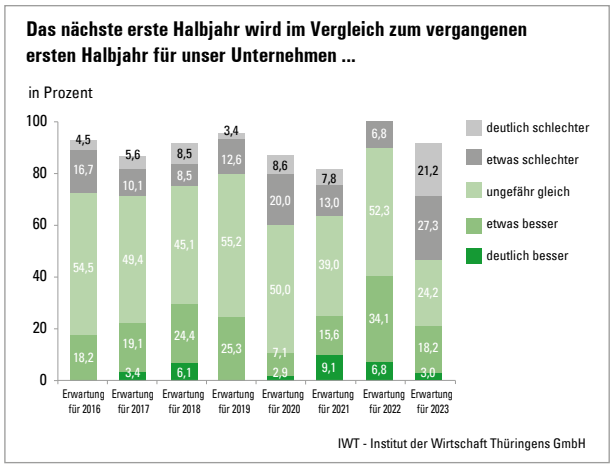

Abbildung 16: Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zum eigenen Unternehmen fürs kommende erste Halbjahr

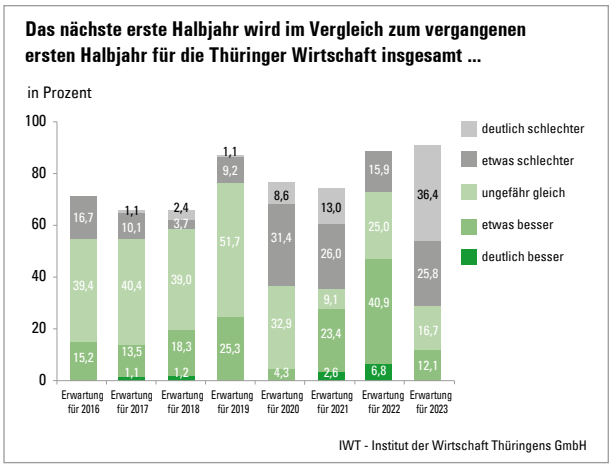

Abbildung 17: Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zur Thüringer Wirtschaft fürs kommende erste Halbjahr

Die Erwartungen der Befragten für das erste Halbjahr 2023 sind mehr als verhalten. Fast jeder zweite Befragte geht davon aus, dass es etwas oder deutlich schlechter wird als das erste Halbjahr 2022. Zu keinem Zeitpunkt im betrachteten

Zeitraum war dieser Anteil höher. Noch verhaltener wird die Perspektive für die Thüringer Wirtschaft insgesamt bewertet: hier gehen über 60 Prozent der Befragten von einer negativen Entwicklung aus.

Ausbildung und Fachkräfte

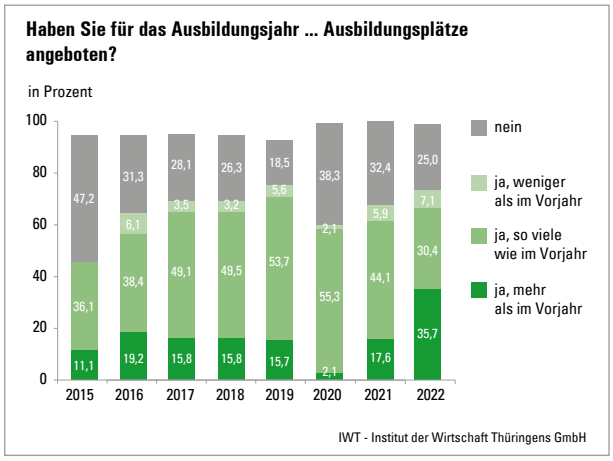

Abbildung 18: Ausbildung und Fachkräfte – Angebot an Ausbildungsplätzen

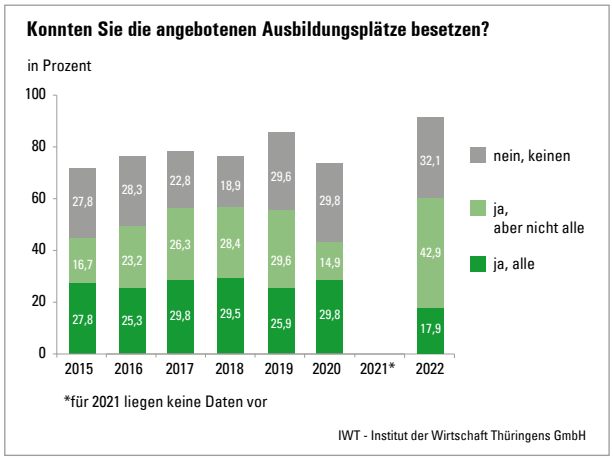

Abbildung 19: Ausbildung und Fachkräfte – Besetzung von angebotenen Ausbildungsplätzen

Für den Moment haben die negativen Erwartungen der Befragten auf die Berufsausbildung aber noch kaum Auswirkungen. Angesichts des Fach- und Arbeitskräftemangels bemühen sich die Verbandsmitglieder weiterhin um Auszubildende. 65 Prozent haben mehr oder genau so viele Ausbildungsplätze angeboten wie im Vorjahr (Abbildung 18). Allerdings wird die Besetzung schwieriger (Abbildung 19): Fast ein Drittel der Befragten konnte keinen der angebotenen Plätze besetzen, über 40 Prozent konnte nicht alle Ausbildungsplätze besetzen. Im Endergebnis kann nur gut ein Drittel der Befragten bedarfsdeckend oder darüber hinaus ausbilden (Abbildung 20).

Die Ausbildungsquote der Verbände AGVT, ANGT und VMET lag 2022 bei 3,8 Prozent und damit nur leicht unter dem Vorjahreswert von 3,9 Prozent. Angesichts des bisherigen Personalaufbaus und der angebotenen Ausbildungsplätze ist daher von einem weiter hohen Ausbildungsengagement der Verbandsunternehmen auszugehen.

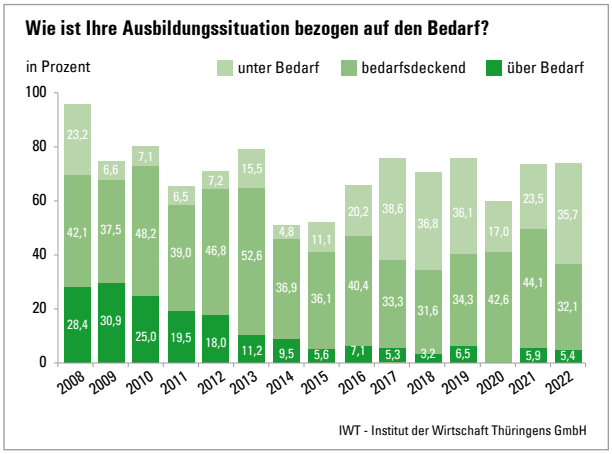

Abbildung 20: Ausbildung und Fachkräfte – bedarfsbezogener Ausbildungsumfang

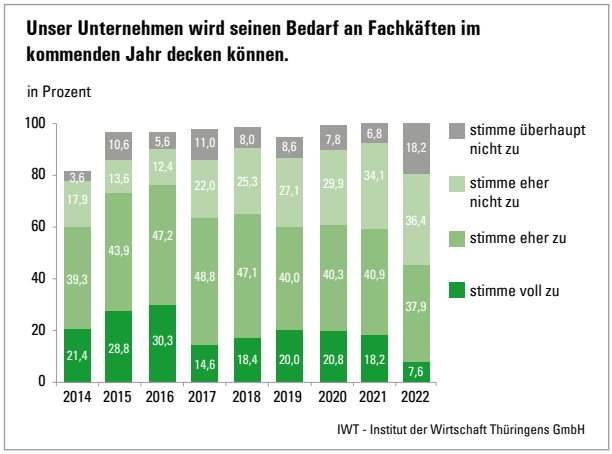

Abbildung 21: Ausbildung und Fachkräfte – Fachkräftedeckung im kommenden Jahrr

Insofern sind die Einschätzungen für die Fachkräftedeckung in den kommenden Jahren tendenziell negativ und trüben sich perspektivisch weiter ein. Etwas mehr als die Hälfte geht davon aus, im kommenden Jahr nicht den eigenen Fachkräftebedarf decken zu können (Abbildung 21). Betrachtet man den Zeitraum der kommenden fünf Jahre, erwarten das sogar fast 70 Prozent der Befragten (Abbildung 22).

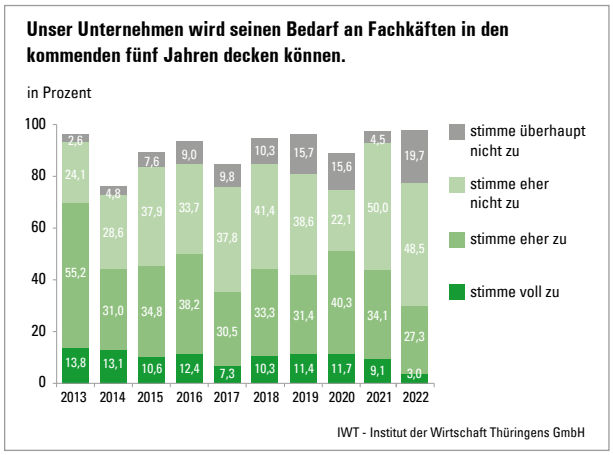

Abbildung 22: Ausbildung und Fachkräfte – Fachkräftedeckung in den kommenden fünf Jahren

Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

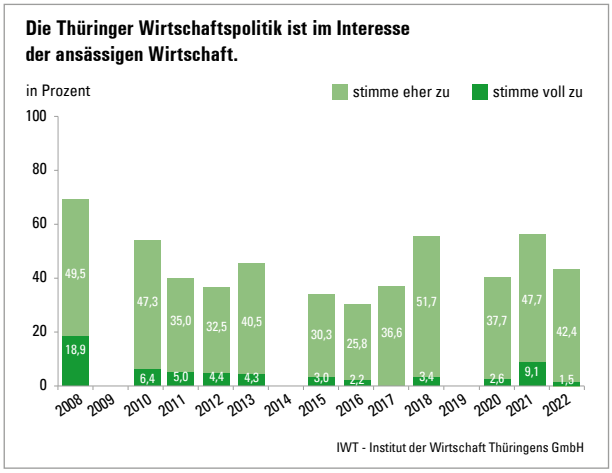

Abbildung 23: Wirtschaftspolitik in Thüringen – Bewertungen zur Wirtschaftspolitik

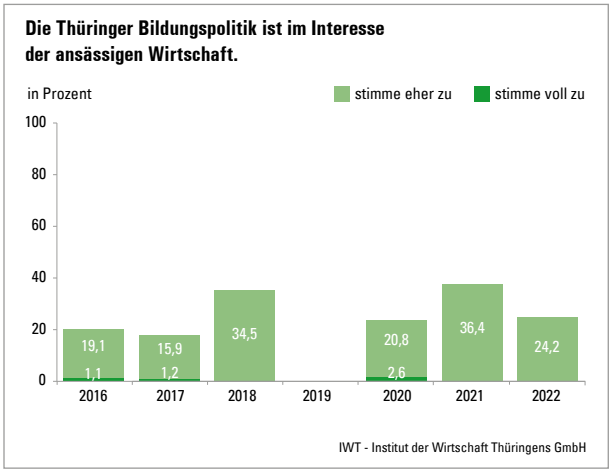

Abbildung 24: Wirtschaftspolitik in Thüringen – Bewertungen zur Bildungspolitik

Bei den politischen Rahmensetzungen gehen die Einschätzungen auseinander. Die Wirtschaftspolitik des Freistaates kann zwar nur vereinzelt voll überzeugen, doch in Summe sind über 40 Prozent der Befragten mehr oder weniger der Ansicht, dass sie im Interesse der ansässigen Wirtschaft ist. Das gilt trotz der Einschränkung, dass es im Vorjahr deutlich über 50 Prozent waren.

Auch die Bildungspolitik hat bei den Befragten an Zustimmung eingebüßt, ebenfalls um rund 12 Prozentpunkte. Damit findet sie aber nur noch bei weniger als einem Viertel der Wirtschaft Zustimmung – und keine volle Zustimmung.

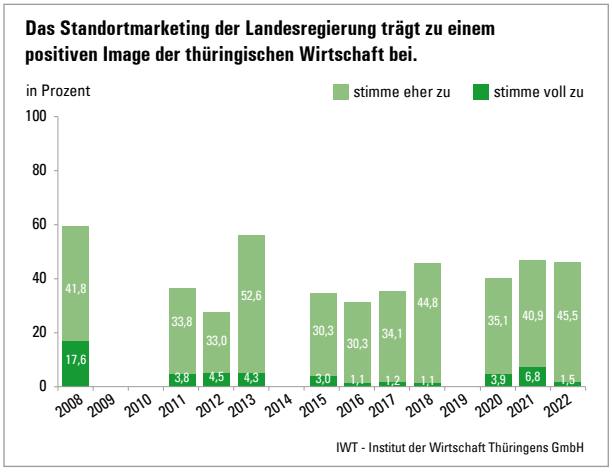

Abbildung 25: Wirtschaftspolitik in Thüringen – Bewertungen zum Standortmarketing

Das Standortmarketing der Landesregierung erfährt fast unverändert bei rund 47 Prozent Zustimmung, allerdings trübt sich das Bild ein: die volle Zustimmung ist von knapp 7 Prozent auf 1,5 Prozent gesunken.

Angesichts der extremen Kostensteigerungen, die seit gut einem Jahr die Wirtschaft unter Druck setzen, fordern die Befragten eine im Wesentlichen entlastende Fiskalpolitik: fast drei Viertel der Befragten sprechen sich für Steuersenkungen aus, um die Wirtschaft zu entlasten. Trotz eines deutlichen Rückganges sprechen sich auch 60 Prozent für staatliche Investitionen aus, um die Wirtschaft zu stimulieren.

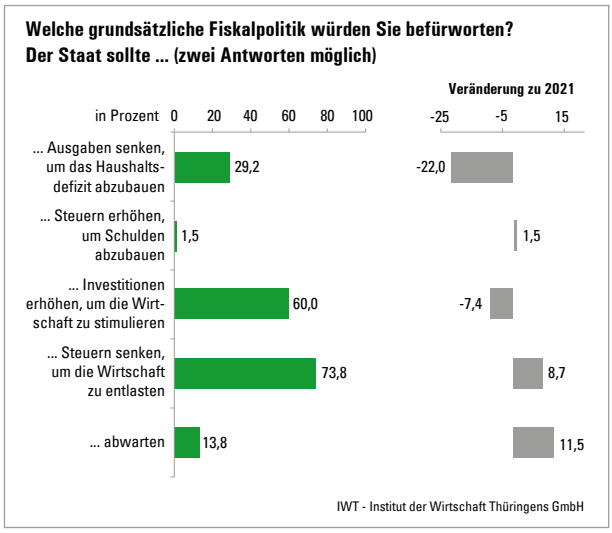

Abbildung 26: Wirtschaftspolitik in Thüringen – Bewertungen zur Fiskalpolitik

Schlussfolgerungen

Für den Moment ist der "große Knall" ausgeblieben. Der bislang milde Winter hat das Worstcase-Szenario von Gassperren, Blackouts und einer Insolvenzwelle ausbleiben lassen. Dennoch werden mögliche Probleme mit der Gas- und Stromversorgung für mindestens ein Jahr eines der Top-Themen bleiben. Der Jahreswechsel ist für etliche Betriebe problematisch, da die langfristigen Verträge auslaufen. Die gegenwärtigen Konditionen sind meist kaum wirtschaftlich, und die weitere Entwicklung nicht absehbar.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass zwar bislang noch keine dramatischen Folgen eingetreten sind. Allerdings zeigen die Zahlen genauso deutlich, dass die Probleme in der industriellen Produktion anhalten und zunehmend wirtschaftliche Folgen haben werden. Die hohen Umsatzzahlen sind der allgemeinen Preissteigerung geschuldet und nicht einer deutlichen Erholung der Wirtschaft.

Angesichts des strukturellen und demografischen Wandels ist die Thüringer Wirtschaft und hier vor allem die Industrie ohnehin mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert. Diese werden durch die Energiekrise noch verschärft. Auch deswegen müssen Unternehmen die Chancen des Standortes neu bewerten und Investitionen verschieben. Das kann langfristig zu einem Verlust in der industriellen Basis des Freistaates führen. Das gilt insbesondere für die standorttreuen und -abhängigen KMU. Dieser Verlust industrieller Basis dürfte abgesehen von Einzelfällen nicht plötzlich oder zeitnah geschehen. Zu befürchten ist eher ein schleichender Prozess, der seine Auswirkungen erst spät sichtbar werden lässt.

Auf den Arbeitsmarkt hat dies zumindest für den Moment keine Auswirkungen. Die hohe Anzahl der Renteneintritte kompensiert mögliche Arbeitsplatzverluste über, auf absehbare Zeit wird der Fach- und Arbeitskräftemangel für die Thüringer Wirtschaft das größere Risiko und eines der größten Investitionshemmnisse sein.

Jahresumfrage zur Resilienz

Wie definieren wir Resilienz?

Die vorliegende Befragung bewegt sich im Spannungsfeld von unternehmerischer Resilienz und individueller Resilienz. Das Interesse besteht darin zu erfahren, wie Unternehmen die Situation wahrnehmen und mit den Herausforderungen umgehen. Hierbei werden bestimmte Schwerpunkte gesetzt.

Aus der Literatur sind vielfältige Faktoren bekannt, die grundsätzlich zur Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedingungen beitragen können, aber nicht in jeder Krise und nicht in jedem einzelnen Unternehmen relevant oder ausschlaggebend sein müssen. Es können immer nur vermutete Bestimmungsgrößen auf ihren möglichen Einfluss hin untersucht und hinterfragt werden.

Insbesondere wird das Anliegen verfolgt, wichtige Bedrohungen und Chancen zu erfassen. Deshalb wird zunächst eher allgemein (jedoch mit Antwortvorgaben und zusätzlich einem Freitextfeld) gefragt, wo die größten Bedrohungen gesehen werden. Der Schwerpunkt wird in den drei folgenden Fragen auf die Angebotsseite gelegt: angebotsseitige Störungen, Störungen von Lieferketten, Kostensteigerungen und Möglichkeiten der Überwälzung gestiegener Kosten auf die Kunden. Von Interesse sind hierbei auch Anpassungsreaktionen, die für unternehmerische Resilienz stehen können, wenn auch nicht, wie bereits erläutert, in jedem einzelnen Unternehmen stehen müssen.

Außerdem wird danach gefragt, was im Unternehmen getan wird, um die Abhängigkeit von fossiler Energie zu mindern. Den gedanklichen Hintergrund für diese Frage bildet das Wissen, dass die aktuellen Steigerungen des Verbraucherpreisindexes und die drohende wirtschaftliche Stagnation durch enorm gestiegene Energiepreise, vor allem der Preise für Erdgas und elektrischen Strom, getrieben sind, die nach und nach erkennbar zu einem deutlichen Anstieg auch der Kerninflation führen.

Die Potenziale und Chancen von unternehmerischer Resilienz werden mit Schwerpunkten auf das Personalmanagement, die vorhandenen Mitarbeiter zu binden und gut durch Krisen zu bringen, und der Vorbereitung auf kommende Krisen erfragt. Des Weiteren wird nach Handlungsalternativen im Management gefragt, wodurch die Befragten die Widerstandskraft ihrer Unternehmen gestärkt sehen. Die abschließende Frage richtet den Blick auf den Staat, genauer wie der Umgang mit Behörden in Krisenzeiten wahrgenommen und beurteilt wird.

Ergebnisse der Umfrage

Den Einstieg gibt eine Frage zur Betroffenheit, die kurz mit Ja oder Nein beantwortet werden konnte. Es steht zu vermuten, dass sich den aktuellen Krisen und Krisenphänomenen kaum ein Unternehmen entziehen kann, sich nahezu alle betroffen sehen.

Immerhin 21,2 Prozent, also jede fünfte befragte Unternehmung verneint die Frage, ob Krisen im Jahr 2022 ihr Unternehmen betroffen haben. Die Beantwortung könnte dadurch beeinflusst sein, woran die Person in diesem Moment beim Stichwort Krise gedacht hat. Es lässt sich nicht von der Hand weisen, auch mit Blick auf lange Zeitreihen, dass es in jeder Krise immer auch Unternehmen gibt, denen es gut geht.

Wie im Tortendiagramm grafisch dargestellt, sehen sich etwa 80 Prozent der Befragten von Krisen im Jahr 2022 betroffen, wohingegen 20 Prozent der Befragten (dunkelgrün) sich nicht betroffen sehen. Die Vermutung liegt nahe, dass es sich hierbei um eine bestimmte, homogene Gruppe nichtbetroffener Marktteilnehmer, etwa eines bestimmten Wirtschaftszweigs oder einer bestimmten Produktgruppe handelt. Dies kann aber verneint werden. Das dunkelgrüne Fünftel der sich nicht betroffen sehenden Unternehmen ist wie das große Teil der Torte sehr heterogen, etwa was Branche, Wirtschaftszweig, Betriebsgröße, Rechtsform, Region und weitere Merkmale anbelangt. Das fördert die Neugier auf die Antworten zu den folgenden konkretisierenden Fragen.

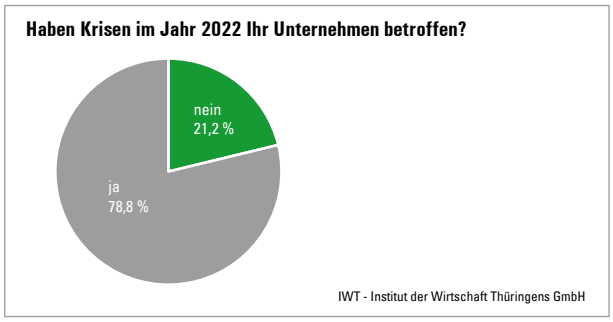

Abbildung 27: Resilienz – Wahrnehmung der Betroffenheit im Unternehmen

Deutlich länger als der Begriff Resilienz ist in der Betriebswirtschaftslehre der Begriff des Krisenmanagements in Gebrauch, etwa seit den 1970er Jahren (vgl. Krystek 2018, in: Gabler-Wirtschaftslexikon Online): "Krisenmanagement im weiteren Sinne ist eine besondere Form der Führung im Umgang mit all jenen Prozessen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substanziell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Krisenmanagement im engeren Sinne beschränkt sich auf die Bewältigung von akuten Unternehmungskrisen." Das deckt sich auffällig, aber nur zum Teil mit Resilienz.

Der Blick des betriebswirtschaftlichen Krisenmanagements richtet sich vornehmlich auf die Unternehmung in sich, das klassische Unternehmen in der Krise, zum Beispiel in einer Liquiditätskrise, im Übernahmekampf oder mit Nachfolgeproblemen. Das schließt der Begriff der unternehmerischen Resilienz mit ein, nimmt aber mehr noch das Außen beziehungsweise das Unternehmensumfeld in den Fokus, und das mehr noch präventiv. Die unternehmerische Resilienz fragt weniger danach, wie ein Unternehmen in einer bestimmten Situation reagieren soll, als vielmehr wie es generell gut durchkommt, wie Veränderungen wahrgenommen werden, welche Prozesse im Unternehmen verankert sind, zum Beispiel Lernprozesse, und wie Anpassungen an veränderte Gegebenheiten geschehen können, wenn Krisen ganz unterschiedlicher Art die Unternehmung treffen.

Krisenphänomene sind in Zeiten von multiplen Krisen, die sich stapeln, wie einige Autoren meinen, oder sich sogar wechselseitig aufschaukeln, äußerst vielfältig. Je schwerer sich Ursache und Wirkung auseinander halten und Einflussgrößen bestimmen lassen, desto diffuser wird von Betroffenen üblicherweise die Bedrohungslage wahrgenommen.

Die Befragten konstatieren diverse Bedrohungen, wobei die Antwortvorgaben ganz bewusst auf Störungen und Krisen von außen lenken, um beim Thema zu bleiben. Die Covid19-Pandemie scheint durchgestanden zu sein, wird aber von jedem vierten Antwortenden (25,8 Prozent) als Bedrohung angesehen. Als weniger bedrohend, im Vergleich dazu, werden Umsatzrückgang (22,7 Prozent), internationale Sanktionen (19,7 Prozent) und geopolitische Risiken (18,2 Prozent) gesehen. Vier von fünf Befragten haben sich bereits auf derartige Risiken eingestellt oder sind nicht international tätig. Viele Unternehmen verzeichnen 2022 steigende Umsätze, wie aus Konjunkturumfragen bekannt ist. In der Umsatzberechnung können Rückgänge der abgesetzten Menge durch entsprechende Preissteigerungen kaschiert sein.

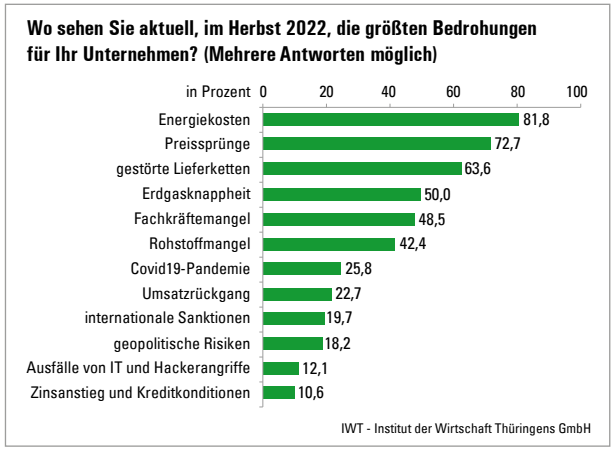

Abbildung 28: Resilienz – Wahrgenommene Bedrohungen für die Unternehmen

Dem Anstieg des Verbraucherpreisindexes tritt die Europäische Zentralbank mit Zinsanhebungen entgegen, aber bislang sehr zurückhaltend. Immerhin jedes zehnte befragte Unternehmen sieht sich vom Zinsanstieg und Kreditkonditionen (10,6 Prozent) bedroht. Etwas darüber liegt die Einschätzung der Bedrohung durch Ausfälle von IT und Hackerangriffe (12,1 Prozent).

Deutlich stärker wird die Bedrohungslage am aktuellen Rand wahrgenommen. Nach der Energiekrise geht das Material aus: 42,4 Prozent sehen im Rohstoffmangel eine Bedrohung ihrer Unternehmung. Jede zweite befragte Unternehmung sieht sich von Erdgasknappheit (50,0 Prozent) bedroht. Am stärksten bedroht sehen sich die Befragten durch die Entwicklung der Energiekosten (81,8 Prozent), Preissprünge (72,7 Prozent) und gestörte Lieferketten (63,6 Prozent).

Preise sind Knappheitsindikatoren. Solange die Preise springen, sind noch Material und Güter am Markt, sonst fände keine Preisbildung statt, so die rationale Marktlogik, die für Nichtökonomen zynisch klingen mag. Zynismus hilft nicht weiter. Mehr als bislang müssen Handlungsalternativen erwogen werden. Damit gehen zusätzliche Transaktionskosten – Kosten der Marktbenutzung – einher, insbesondere Suchkosten, Informationskosten, Verhandlungskosten, Vertragskosten und Kontrollkosten.

In diesem Sinne, eines Denkens in Alternativen, gestaltet sich auch das weitere Vorgehen der vorliegenden standardisierten Befragung. Doch vorweg der Blick auf die Eintragungen im Freitextfeld.

Neben den zwölf oben dargelegten Antwortvorgaben wurden weitere Antworten auf die Frage: "Wo sehen Sie aktuell, im Herbst 2022, die größten Bedrohungen für Ihr Unternehmen?", in einem hierfür angelegten Freitextfeld jeweils mit der Häufigkeit von Eins gegeben:

- Mitarbeiterkosten
- noch mehr unfähige Politiker in den Regierungen
- Regierung
- Unplanbarkeit des täglichen Geschäfts durch o. g. Faktoren; Unplanbarkeit der Geschäfte auf längere Sicht durch enorm viele politische Fehlentscheidungen
- verfehlte Sanktionspolitik

Die Antworten im Freitextfeld bewegen sich auffallend im Spannungsfeld von Wirtschaft und Politik, überwiegend werden Erwartungen an politisches Handeln geäußert.

In Anlehnung an die Definition von Brink et al. (2021, S. 4) stellt sich die Frage, wie "es einem Unternehmen nach einer plötzlichen Störung gelingt, die Geschäftstätigkeit langfristig fortzusetzen". Deshalb wird im nächsten Schritt erfragt, wo Entscheidungsspielräume und Handlungsalternativen gesehen werden. Hierbei geht es ausdrücklich nicht um die Aufarbeitung einer bestimmten Krise, sondern darum, wie sich Unternehmen generell auf Krisen vorbereiten.

In der nächsten Frage wird der Schwerpunkt zunächst auf Störungen im Bereich der Lieferketten gelegt. Das unternehmerische Handeln war in den letzten beiden Jahren durch vielfältige Lieferkettenprobleme beeinträchtigt. Solche Störungen von Lieferketten treten sehr plötzlich auf, zum Beispiel wurden Häfen aufgrund der Gesundheitslage vorübergehend geschlossen, ein Schiff stellte sich in einem Kanal quer und blockierte damit einen wichtigen Handelsweg. Außerdem bringen regulatorische Anforderungen, wie zum Beispiel das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) vom 16. Juli 2021 und die Änderung des Agrarmarktstrukturgesetzes in ein Agrarorganisationen-und-Lieferketten-Gesetz im Monat davor, weitere Änderungen und Anpassungsbedarfe mit sich, die ein resilientes Unternehmen, soweit verpflichtet und/oder betroffen, bewältigen können muss. Damit geht ein Umdenken vom Einkauf als Geschäftsgeheimnis über den Einkauf als Werttreiber hin zu transparenten Lieferketten, die sich aktiv steuern lassen, einher.

Deshalb interessieren die Antworten auf die Frage nach der Vorbereitung der Unternehmen auf plötzliche Störungen von Lieferketten.

Abbildung 29: Resilienz – Vorbereitungen der Unternehmen auf mögliche Störungen

Etwa jedes dritte der antwortenden Unternehmen (32,7 Prozent) hat sein Risikomanagementsystem (und Frühindikatoren) ausgebaut, knapp jedes vierte hat die Transparenz in den Lieferketten (23,6 Prozent) verbessert.

Vor allem wurden Lager- und Pufferbestände vergrößert (70,9 Prozent). Damit kann sicherlich die Produktion weiter verstetigt werden, aber bei zusätzlichen Lagerhaltungskosten und nachfragebedingt zumindest kurzfristig weiteren Preissteigerungen. Diversifizierung – im Sinne einer Risikostreuung – ist ein wichtiges Stichwort: Die Hälfte der antwortenden Unternehmen (52,7 Prozent) haben neue Bezugsquellen erschlossen, 41,8 Prozent die Anzahl der Lieferanten vergrößert. So lässt sich vermuten, dass die oben bereits erwähnten Transaktionskosten immens gestiegen sein müssen. Einzelne Unternehmer berichten in Gesprächen, dass Personal aus allen Bereichen des Unternehmens zusammengezogen wurde. In diesen Fällen entstehen vielleicht keine zusätzlichen realen Personalkosten, aber Opportunitätskosten für den Verzicht auf den bisherigen Einsatz dieses Personals.

Schwerer scheint der Übergang auf alternative Rohstoffe und Vorprodukte zu fallen: 21,8 Prozent gaben an, das zu berücksichtigen. Gleichfalls 21,8 Prozent sind Kooperationen mit anderen Unternehmen zur Vorbereitung auf plötzliche Störungen von Lieferketten eingegangen. In der Literatur wird hierfür der Begriff Liefernetzwerk verwendet. Unternehmen helfen einander aus, beispielsweise durch Tausch, Leihe oder Kauf.

Weniger als jede zehnte befragte Unternehmung hat sich durch Auslagerung von Prozessen (9,1 Prozent) oder durch eine Erhöhung der Eigenkapitalquote (7,3 Prozent) vorbereitet.

Im Freitextfeld zur Frage: "Wie haben Sie Ihr Unternehmen auf plötzliche Störungen von Lieferketten vorbereitet?", wurden folgende Antworten jeweils mit einer Häufigkeit von Eins ergänzt:

- eine Vorbereitung ist nicht möglich, da das Lieferproblem Gesamtdeutschland betrifft und somit Kooperationen oder andere Lieferanten nicht zielführend sind
- Lieferketten sind stabil
- Mitarbeiterinnen zur Bewältigung der Situation eingestellt
- Standardisierung Vereinfachung der Vorprodukte, Fertigungstiefe erhöht

Wie oben bereits dargelegt, werden Energiekostensteigerungen und Preissprünge von etwa 80 Prozent der Befragten als größte Bedrohung für ihr Unternehmen wahrgenommen. Im Freitextfeld werden Personalkosten einmal genannt. Denkbar, dass die Anhebung des gesetzlichen Mindestlohns als Veränderung von außen angesehen wird, der in einzelnen Berufszweigen einen erheblichen Anpassungsdruck ausgeübt hat.

Insofern stellt sich die Frage, in welchem Umfang steigende Kosten derzeit an Kunden weitergegeben werden können. Diese Frage wurde wiederkehrend gestellt, so dass die Daten vom Herbst 2022 mit denen vom Frühjahr 2022 verglichen werden können.

Auffallend wenige Unternehmen können im Herbst 2022 die steigenden Kosten vollständig weitergeben (7,6 Prozent), aber mehr als im Frühjahr 2022 (5,6 Prozent). Vier von fünf Unternehmen (78,8 Prozent) können steigende Kosten nur teilweise weitergeben, deutlich mehr als noch im Frühjahr (67,8 Prozent). Das geht zulasten von Rücklagen, Gewinnen und im Extremfall der Substanz einer Unternehmung.

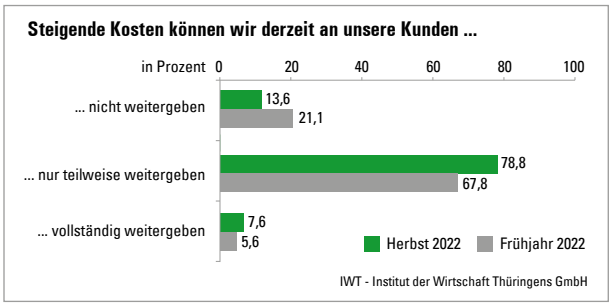

Abbildung 30: Resilienz – Überwälzungsmöglichkeit von steigenden Kosten von Unternehmen auf Kunden

Erheblich gesunken ist die Anzahl an Unternehmen, die steigende Kosten derzeit nicht an ihre Kunden weitergeben können: 13,6 Prozent im Herbst 2022 statt 21,1 Prozent im Frühjahr 2022. Diese Einschätzungen der befragten Unternehmen decken sich mit der eingangs bereits erwähnten Erhöhung der Kerninflation.

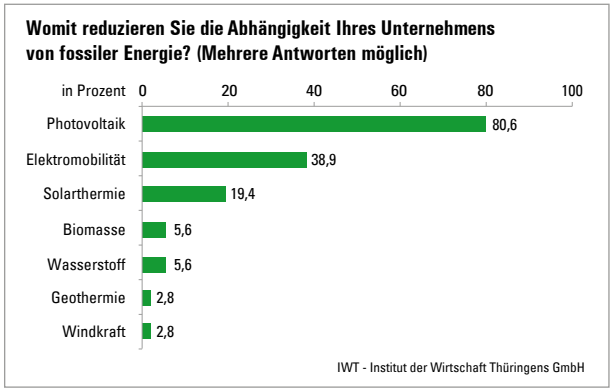

Abbildung 31: Resilienz – Gewählte Alternativen zur Reduzierung von Abhängigkeiten im Energiebereich

Angesichts der wahrgenommenen Bedrohung durch Energiekosten (an erster Stelle) und Erdgasknappheit (an vierter Stelle genannt), kommt die nächste Frage passgenau nach Alternativen im Energiebereich. Die Adressaten wurden gefragt, womit sie die Abhängigkeit ihres Unternehmens von fossiler Energie reduzieren. Ökonomisches Handeln bedeutet immer ein Abwägen von möglichen Alternativen, so auch hier.

Einem Kapitalanlageberater muss nicht erklärt werden, dass es sinnvoll sein kann, das angelegte Vermögen breit zu streuen. Dennoch locken Höchstgewinne immer wieder, alles auf eine Karte oder eine Aktie zu setzen. Umso mehr beeindrucken die Antworten auf die Frage nach alternativen Energiequellen.

Photovoltaik-Anlagen sind ein ausgereiftes Produkt, das in Niedriglohnländern massenhaft produziert und ohne großen Aufwand installiert und betrieben wird. Somit verwundert es nicht, dass vier von fünf befragten Unternehmen auf diese Technologie setzen (80,6 Prozent), um die Abhängigkeit von fossiler Energie, mit der letztlich auch wirtschaftliche und gesellschaftliche Krisen einhergehen, zu reduzieren.

Elektromobilität wird in der Politik als wichtiges Element der Energiewende gesehen. Zum 1. Oktober 2022 waren in Deutschland laut Bundesnetzagentur insgesamt 59.228 Normalladepunkte und 11.523 Schnellladepunkte gemeldet. Von den befragten Unternehmen der vorliegenden Erhebung geben 38,9 Prozent, also knapp zwei Fünftel, an, mit Elektromobilität die Abhängigkeit von fossiler Energie zu reduzieren. Jedes fünfte der antwortenden Unternehmen nutzt Solarthermie (19,4 Prozent).

Kaum zur Anwendung kommen in den befragten Unternehmen aus VMET, AGVT und ANGT die Alternativen Biomasse (5,6 Prozent), Wasserstoff (5,6 Prozent), Geothermie (2,8 Prozent) und Windkraft (2,8 Prozent). Nicht erfragt wurde die thermische Nutzung von Seewasser, die in Deutschland noch wenig bekannt ist, aber zum Beispiel am Bodensee und am Zwenkauer See bei Leipzig künftig erprobt werden soll.

Eine Reduzierung der Energiemenge wurde nicht als Antwortvorgabe gestellt, kann aber selbstverständlich auch die Abhängigkeit von fossiler Energie reduzieren und taucht tatsächlich im Freitextfeld auf. Folgende weitere Antworten wurden im Freitextfeld jeweils mit der Häufigkeit von Eins gegeben:

- bei Schmelzöfen mit Aluminium nicht möglich
- dazu haben wir kaum Chancen
- Energieeinsparungspotenziale heben
- Ersatz fossiler Energieträger kaum möglich
- es gibt keine Alternativen!!!
- ist für mein Unternehmen nicht möglich, da im Gewerbegebiet beziehungsweise durch die Statik des Gebäudes keine Änderung genehmigt wird
- keine Abhängigkeit
- Mieträume sind abhängig vom Vermieter
- mit Luft
- nur schwer möglich
- weder noch, da zu hohe Bürokratie und Aufwand. Die KMU scheuen die Auseinandersetzung mit enormen Auflagen = zu hohe Hürden für kleine Unternehmen, die keine extra Kapazität haben, diese "Sonderprojekte" zusätzlich zu stemmen
- wir sind eingemietet und voll abhängig vom Vermieter

Sicherlich kann es auch in einem bestehenden Mietverhältnis lohnend und sinnvoll sein, zusätzlich in die dezentrale Energiegewinnung einzusteigen und/oder vom Effizienzmanagement zu profitieren. Manche Alternativen lohnen sich erst ab einer gewissen Unternehmens- oder Quartiersgröße. In manchen Situationen, wie einer Mietergemeinschaft bedarf es vielleicht kollektiver Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse, die nicht ohne zusätzliche Mühen herbeizuführen sind. Abwärme, die in die Luft gegeben und nicht dem Nachbarn angeboten wird, ist ein prominentes Beispiel hierfür.

Ein Schwerpunkt der Resilienzforschung liegt auf der individuellen Resilienz der handelnden Personen im Unternehmen. In einer Gemeinschaftsarbeit von ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. in Düsseldorf, Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt (IAD), Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. und Hochschule Fresenius Düsseldorf wurde ein Resilienzkompass entwickelt, der die Handlungsfelder

- Führung,
- Strategie,
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen,
- Prozesse, Produkte und Dienstleistungen sowie
- Partnerschaften und Ressourcen

beinhaltet und damit individuelle und organisationale Resilienz ineinander verknüpft
(vgl. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung_und_Projekte/Resilienzkompass.pdf).

Als individuelle Resilienz wird die Fähigkeit von Mitarbeitern definiert, widerstandsfähig gegenüber äußerer Belastung und Krisensituationen zu sein und diese bewältigen zu können, ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen oder Schäden und am besten vorbeugend. Daher ist es für die Beschäftigten wichtig: "Selbstvertrauen zu haben, sich mit der Arbeit und den Arbeitsbeziehungen identifizieren zu können, ja sogar Kraft daraus zu schöpfen und individuelle Bewältigungsstrategien für die verschiedenen Anforderungen zu entwickeln." Die Führungskraft oder Person des Unternehmers soll hierbei unterstützen, unter anderem: Optimismus ausstrahlen, Vielfalt schätzen, Mehrdeutigkeiten ertragen, Ziele setzen, Orientierung geben, Vertrauen schaffen, Einfühlungsvermögen entwickeln, Zutrauen zu den Beschäftigten haben und Kommunikation fördern (vgl. Flüter-Hoffmann 2015).

Mit der folgenden Frage wird vor allem auf das Zusammenwirken von Führungskraft (beziehungsweise Unternehmerperson) und Mitarbeiter angetippt: "Wie bringen Sie Ihre Mitarbeiter gut durch Krisen?", wobei es wiederum generell um Krisen und nicht eine bestimmte geht.

Fast die Hälfte der antwortenden Unternehmen nennt Routine und Kontinuität (47,5 Prozent), knapp zwei Drittel unterstützende Führung (63,9 Prozent). Die Gestaltung des Arbeitsumfeldes wird am häufigsten genannt (67,2 Prozent). Wie im Resilienzkompass so auch hier, wird den sozialen Beziehungen eine erhebliche Bedeutung beigemessen: 42,6 Prozent bringen ihre Mitarbeiter mit Gruppentreffen, Zusammenhalt und Gemeinsinn gut durch Krisen, 37,7 Prozent mit Belohnung, 29,5 Prozent mit Weiterbildungen und 26,2 Prozent mit Veränderungen der Organisationsstruktur.

Abbildung 32: Resilienz – Mitarbeiterführung in Krisenzeiten

Damit ist das Spektrum wohl gut abgedeckt, denn im Freitextfeld wurden nur drei Antworten ergänzt (jeweils mit der Häufigkeit von Eins):

- Einführung der 35h-Woche
- Kontinuität
- Kündigung

Der letzte Eintrag, Kündigung, könnte darauf deuten, dass Krisensituationen auch als Argument genutzt werden. Die zweite Antwort, Kontinuität, betont einen Teil der Antwortvorgabe "Routine und Kontinuität".

Vor Herausforderungen und Krisen ist kein Unternehmen gefeit, entscheidend ist, wie man damit umgeht, so Gerhard F. Braun, ehemals Präsident der Landesvereinigung Unternehmensverbände Rheinland-Pfalz und ehemals Vizepräsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, und er führt weiter aus: "Durch gute Kommunikation und Unterstützung können Führungskräfte die Resilienz der Mitarbeitenden stärken." (vgl. AOK PLUS: Gesundes Unternehmen, Magazin für Führungs- und Fachkräfte, H. 3/2022, S. 26-27).

Wie eine Konjunkturwelle der nächsten folgt, so geben sich Krisen die Klinke in die Hand, die aktuelle ist immer besonders. Die Aussage: "Diesmal ist alles anders", wurde spätestens nach der Finanzkrise 2007/2008 als wiederkehrende Rhetorik entlarvt und humoristisch pointiert. Gewiss kommt wieder eine Krise. Die Frage bleibt, wie sich Unternehmen vorbereiten. Sowohl was die individuelle als auch die organisationale Resilienz anbelangt, wird immer wieder auch von Vorbeugen und Prävention gesprochen. Das lenkt den Blick auf die nächste Frage: Wie rüsten Sie Ihr Unternehmen gegen kommende Krisen?

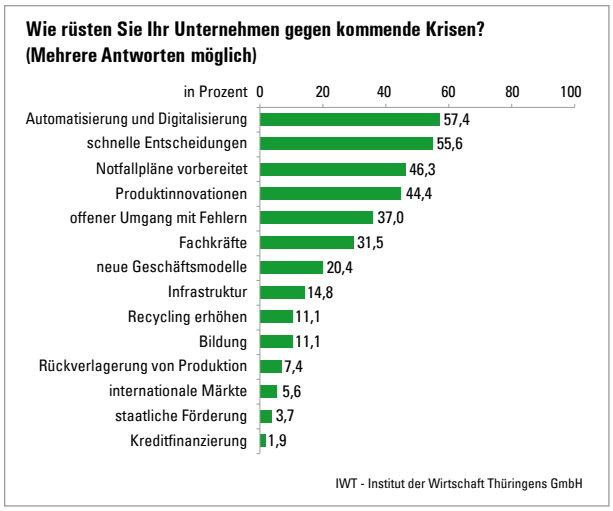

Abbildung 33: Resilienz – Prävention und Vorbeugen

Jedes fünfte Unternehmen von denen, die antworteten, erschließt neue Geschäftsmodelle (20,4 Prozent), mehr als die Hälfte setzt auf Automatisierung und Digitalisierung (57,4 Prozent) und schnelle Entscheidungen (55,6 Prozent). Tempo zeigt sich auch in der Produktentwicklung: 44,4 Prozent setzen auf Produktinnovationen. Annähernd die Hälfte verfügt über vorbereitete Notfallpläne (46,3 Prozent), die im Falle einer Störung aktiviert werden können. Etwa ein Drittel, genauer 37,0 Prozent, der antwortenden Unternehmen sieht in der Kultivierung eines offenen Umgangs mit Fehlern einen Weg, sich gegen kommende Krisen zu rüsten.

Die Antwortvorgabe Infrastruktur nennen 14,8 Prozent sowie 11,1 Prozent Bildung und 11,1 Prozent Recycling erhöhen. Deutlich weniger als zehn Prozent der antwortenden Unternehmen denken bei der Frage, wie sie sich gegen kommende Krisen schützen, an eine Rückverlagerung von Produktion (7,4 Prozent) und internationale Märkte (5,6 Prozent). Angesichts der immensen Vorteile aus Arbeitsteilung, Spezialisierung und internationalem Austausch in einer globalen Wirtschaft kann das nicht verwundern. Andererseits ist die Thüringer Wirtschaft unterdurchschnittlich internationalisiert. Kaum ein Unternehmen, das antwortete, denkt bei der Frage an staatliche Förderung (3,7 Prozent) oder Kreditfinanzierung (1,9 Prozent).

Weitere alternative Antworten auf die Frage: "Wie rüsten Sie Ihr Unternehmen gegen kommende Krisen?", wurden im Freitextfeld (jeweils mit der Häufigkeit von Eins) ergänzt:

- eigene Ausbildung verstärken
- Homeoffice und mobiles Arbeiten
- Insolvenz
- PV-Park
- Vorbereitung der Geschäftsaufgabe
- wenn die Krisen vorhersehbar wären, könnte man auch Maßnahmen einleiten

Mit der Beantwortung dieser bislang sieben Fragen zur unternehmerischen Resilienz und wie das eigene Unternehmen gut durch Zeiten multipler Krisen zu bringen ist, sehen wir die Befragten voll im Thema, nun auf den Punkt zu bringen, wodurch sie die Widerstandsfähigkeit ihres Unternehmens bei all den Unsicherheiten ganz besonders gestärkt sehen. Um das Feld möglichst weit auszuleuchten, wurden hier zur Frage 8 keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben, sondern ein Freitextfeld vorgegeben. Darin folgende Antworten, wodurch sie die Widerstandsfähigkeit ihres Unternehmens bei all den Unsicherheiten ganz besonders gestärkt sehen, jeweils mit einer Häufigkeit von Eins und in alphabetischer Reihenfolge:

- Beständigkeit
- Branchenunabhängigkeit
- Breite des Angebots
- Change Management
- deutlich steigende Kosten (Material, Energie, Rohstoffe)
- die Produktvielfalt
- digitales Arbeiten bietet maximale Flexibilität und optimale Kostenstruktur
- durch engagierte Mitarbeiter
- durch nichts
- enges Kundenverhältnis, hohe Automatisierung, langjährige Partnerschaften mit Lieferanten, internes Zusammenwirken aller Abteilungen, hohe Transparenz, frühzeitig entwickeltes Krisenmanagement, gebildete Reserven
- Erfahrungen aus der Corona-Krise nutzen
- es gibt keine besondere Widerstandsfähigkeit mit Blick auf Thüringen
- Fachkräfteausbildung, Bindung von Arbeitskräften
- Flexibilität bei Veränderung der Bedingungen
- Flexibilität der Arbeitsorganisation, Stärkung des Zusammenhalts
- gute Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern; Vernetzung der Unternehmen untereinander

- hoher Grad an weichen Faktoren – Respekt, Verständnis, lösungsorientiert
- gutes Produkt mit Alleinstellungsmerkmalen, hoher Qualitätsstandard, sehr gut Arbeitskräfte
- hohe Produktvielfalt, große Lagermengen
- keine Fremdfinanzierung, Rohstoffbezug aus regionalen beziehungsweise europäischen Quellen
- Kontinuität
- Liefersituation
- mehrere Geschäftsfelder bedienen zu können, die Wertschöpfungskette auf mind. 90 Prozent anzuheben
- motivierte Mitarbeiter, Traditionsunternehmen
- sehr gut Produkte mit jahrzehntelanger Marktpräsenz
- sichere finanzielle Basis, langfristige Lieferverträge
- so was gibt es nicht
- stabile Auftragslage, Rationalisierungspotenzial durch Digitalisierung und Ausrichtung der Arbeitsabläufe hinsichtlich digitalisierte Bearbeitung
- steigende Energie- und Rohstoffpreise
- Subunternehmen in einem großen Konzern sein
- Teamarbeit
- treue Mitarbeiter
- Umgang mit knappen finanziellen Mitteln ist bekannt; teilweise gutes Krisen- und Risikomanagement; Flexibilität und Kreativität im Umgang mit Krisen
- Unternehmensstrategie – hohe Mitarbeiterqualifikation und -motivation
- Unterstützung im Gruppenverbund
- Vorbereitung auf Krisensituationen, hohe EK-Quote, + hohe Mitarbeiterbindung
- Wertschöpfungstiefe
- Wettbewerbsfähigkeit durch hohe Produktivität
- Wir haben uns so aufgestellt, dass gewisse Arbeitsschritte, flexibel, von überall gemacht werden können. Bei den kritischen Maschinen haben wir Ersatzteile auf Lager gelegt und Geld in neue Geräte investiert, um einen größeren Teil der Prozesskette In-House abbilden zu können und von Dritten unabhängiger zu werden.

Die Antworten konkretisieren die Beantwortungen der vorangegangenen Frage und liefern weitere Hinweise auf relevante Faktoren. Auffallend oft wird nochmals die Bedeutung der Mitarbeiter hervorgehoben, gefolgt von Kunden und Lieferanten. Digitalisierung und Risikomanagement tauchen nochmal auf. Außerdem wird mehrmals auf die Eigenkapitalausstattung verwiesen (vgl. auch Abbildung 29), die im Krisenfall existenziell wichtig sein kann, wenn die Antwortvorgabe Kreditfinanzierung (1,9 Prozent) in der vorherigen Frage gestellt (vgl. auch Abbildung 33), längst kein Thema mehr ist.

In Krisensituationen und Krisenzeiten sind Unternehmen erfahrungsgemäß vor allem mit ihrem Kerngeschäft befasst, doch der erforderliche Umgang mit Behörden muss fortgesetzt werden. Deshalb ist von Interesse zu erfahren, wie der Umgang mit Behörden in Krisenzeiten durch die Befragten wahrgenommen und beurteilt wird.

Etwas mehr als die Hälfte der antwortenden Unternehmen äußert die Einschätzung, dass sich der Umgang mit Behörden nicht verändert hat (55,4 Prozent). Gleichzeitig äußert etwa die Hälfte, dass sich der Umgang mit Behörden schwieriger gestaltet (49,2 Prozent). Auf den ersten Blick mag ein Widerspruch darin liegen, dass genau vier Unternehmen beides angeben, dass sich der Umgang mit Behörden nicht verändert hat und sich schwieriger gestaltet. In umgekehrter Reihenfolge, dass sich der Umgang mit

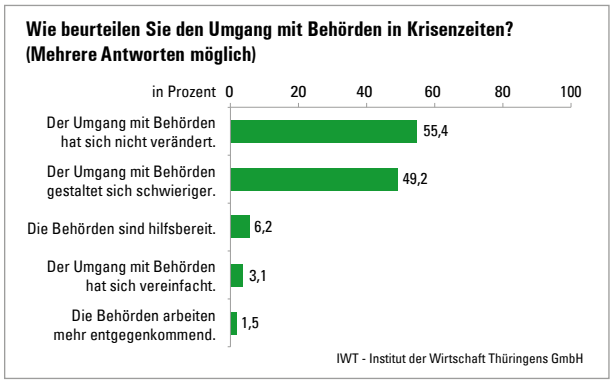

Abbildung 34: Resilienz – Beurteilung des Umgangs mit Behörden in Krisenzeiten

Behörden schwieriger gestaltet und nicht verändert hat, klingt der Überschneidungsbereich jedoch plausibel. Es geht bei dieser Frage nicht um richtig oder falsch, sondern um subjektive Wahrnehmungen und Einschätzungen. Möglicherweise nehmen vier Befragte wahr, dass sich nichts daran geändert hat, dass der Umgang schwieriger wird. Außerdem bleibt zu vermuten, dass die Antwortenden vor allem an Unterstützungsleistungen und Ungewissheiten in Corona-Zeiten gedacht haben. Maßnahmen der Landesregierung wechselten täglich ohne Vorbereitungszeit. Während die Arbeitsagenturen (Bundesverwaltung) gut bewertet werden, wird das Landesverwaltungsamt in Fällen von Entschädigungen nicht gut beurteilt.

Auf die restlichen drei Antwortvorgaben auf die Frage: "Wie beurteilen Sie den Umgang mit Behörden in Krisenzeiten?", kamen sehr wenige Antworten: vier Unternehmen bewerten, die Behörden sind hilfsbereit, zwei schätzen ein, dass sich der Umgang mit Behörden vereinfacht hat, und nur ein Unternehmen kommt zu der Einschätzung, dass die Behörden mehr entgegenkommend arbeiten.

Im Freitextfeld wurden folgende Antworten (jeweils mit der Häufigkeit von Eins) gegeben:

- keine Angabe
- Erreichbarkeit durch Homeoffice bei Behörden schwieriger
- zu lange Entscheidungsprozesse

In den Antwortvorgaben wurde nicht nach Gründen gefragt, die zu der Beurteilung führt. Der offene Teil liefert zumindest zwei Hinweise für mögliche Gründe. In Krisenzeiten müssen Unternehmen sehr schnell entscheiden und reagieren.

Zusammenfassung

Der Begriff der unternehmerischen Resilienz bewegt sich im Spannungsfeld der Organisation Unternehmen und der Personen im Unternehmen, einschließlich der Unternehmerperson. In einer globalen Wirtschaft können jederzeit immer wieder sehr unterschiedliche Krisen aufkommen, sich stapeln oder gar wechselseitig beeinflussen und verstärken. Die Krisenphänomene und mögliche Einflussfaktoren können sehr vielfältig sein. Insofern stellt sich die Frage, wie Thüringer Unternehmen generell gut durch Krisenzeiten kommen, sich rüsten und vorbeugen.

Nimmt man die aktuellen Krisenphänomene, wie Energiekosten, Preissprünge, gestörte Lieferketten, Rohstoffmangel und Erdgasknappheit, beiseite, dann wird im Fachkräftemangel die größte Bedrohung gesehen. Die befragten Unternehmen haben vor allem im Aufbau von Lager- und Pufferbeständen, der Erschließung neuer Bezugsquellen sowie in der Vergrößerung der Anzahl der Lieferanten Wege gefunden, gut durchzukommen. Die meisten der befragten Unternehmen reduzieren bereits ihre Abhängigkeit von fossiler Energie, vier von fünf durch Photovoltaik, viele auch durch Elektromobilität.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Zusammenwirken von Führungskraft (beziehungsweise Unternehmerperson) und Mitarbeitern. Die befragten Unternehmen tun viel daran, ihre Mitarbeiter gut durch Krisen zu bringen. Die Gestaltung des Arbeitsumfeldes hat eine herausragende Bedeutung, aber auch unterstützende Führung sowie Routine und Kontinuität sind erkennbar wichtig.

Die Maßnahmen und Instrumente, mit denen sich die antwortenden Unternehmen gegen kommende Krisen rüsten, sind sehr vielfältig. Automatisierung und Digitalisierung sowie schnelle Entscheidungen sind die häufigsten Antworten, gefolgt von Notfallplänen, Innovationen und neuen Geschäftsmodellen. Rückverlagerung von Produktion scheint kaum ein Thema zu sein.

In der Beantwortung der offenen Frage wird überwiegend nochmals die Bedeutung der Mitarbeiter hervorgehoben, gefolgt von Kunden und Lieferanten. Digitalisierung und Risikomanagement tauchen wiederholt auf.

Literaturverzeichnis

AOK PLUS (Hrsg.):
Gemeinsam stark: Resilienz, in: AOK PLUS (Hrsg.): Gesundes Unternehmen: Magazin für Führungs- und Fachkräfte, H. 3/2022, S. 26-27.

Automotive Cluster Ostdeutschland (ACOD) (Hrsg.):
ACOD-Fraunhofer-Fachdialog: Resiliente Wertschöpfung – Resilienz in der Automobilproduktion, Leipzig, 23. Juni 2022, https://www.acod.de/leistung/fachdialog.

Brink, Siegrun; Löher, Jonas; Levering, Britta; Icks, Annette:
Resilienz von Unternehmen: Einflussfaktoren in der Corona-Pandemie, IfM-Materialien Nr. 289, Bonn, November 2021.

Brinkmann, Henrik; Harendt, Christoph; Heinemann, Friedrich; Nover, Justus:
Ökonomische Resilienz: Schlüsselbegriff für ein neues Wirtschaftspolitisches Leitbild?, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Inklusives Wachstum für Deutschland, Bd. 11, Gütersloh, Juli 2017.

Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (Hrsg.):
Grundsatzpapier-Europapolitik-Resilienz: Europäische Souveränität stärken: Zur offenen strategischen Autonomie, Berlin, 29. Oktober 2022.

Flüter-Hoffmann, Christiane:
Ausbalancierte Flexibilität: Wie werden Anforderungen und Angebote zu einer echten Win-win-Situation für Betriebe und Beschäftigte?, in: Schlick, Christopher M. (Hrsg.): Arbeit in der digitalisierten Welt: Beiträge der Fachtagung des BMBF 2015, Frankfurt am Main, 2015, S. 127-133.

Gropp, Reint E.; Holtemöller, Oliver; Koetter, Michael; Müller, Steffen (Hrsg.):
Konjunktur aktuell, Jg. 10, H. 3, Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), Halle (Saale), 8. September 2022.

Großer, Enrico:
Wirtschaftsstandort Ostdeutschland nach der Corona-Pandemie, Ostdeutscher Bankenverband (Hrsg.): Wirtschaft + Markt: Das Ostdeutsche Unternehmermagazin, TRENDOST, Berlin, Juni 2021.

Günther, Edeltraud:
Resilienz, in: Springer Gabler-Wirtschaftslexikon Online, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/resilienz-52429/version-275567, Wiesbaden, 14. Februar 2018.

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. in Düsseldorf, Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt (IAD), Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW Köln) und Hochschule Fresenius Düsseldorf (Hrsg.):
Resilienzkompass zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz in Unternehmen, https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Forschung_und_Projekte/Resilienzkompass.pdf), 2022.

Krystek, Ulrich:
Krisenmanagement, in: Springer Gabler-Wirtschaftslexikon Online, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenmanagement-37353/version-260789, Wiesbaden, 14. Februar 2018.

Porter, Michael E.:
Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York et al., 1985.

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hrsg.):
ZukunftsWerkstatt INDUSTRIE: ZukunftsImpuls: Auf dem Weg zu einer resilienten Wertschöpfung: Nachvollziehbarkeit von Lieferketten als Potenzialthema für die sächsische Industrie Erfurt, 12. Februar 2021.

Schmitt, Johannes; Stenke, Gero; Diekhof, Josefine; Krieger, Bastian; Licht, Georg; Rammer, Christian:
Forschung und Entwicklung in der Pandemie: Unternehmenskultur als Resilienzfaktor? Edition Stifterverband, Essen, August 2021.

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (Hrsg.):
Die bayerische Wirtschaft: Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft: Resilienz: Schlussfolgerungen aus der Corona-Pandemie: Handlungsempfehlungen, München, Mai 2020.

Methodischer Hinweis

Der **Verband der Wirtschaft Thüringens (VWT)** ist die Spitzenorganisation der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens. Befragt wurden 32 **Mitgliedsverbände** des VWT. Zehn Mitgliedsverbände haben geantwortet. Die Rücklaufquote beträgt somit 31,3 Prozent.

Daneben wurden die **Mitgliedsunternehmen** im Verband der Metall- und Elektroindustrie in Thüringen, im Allgemeinen Arbeitgeberverband Thüringen und im Arbeitgeberverband Nahrung und Genuss Thüringen befragt. Die genannten drei Arbeitgeberverbände repräsentieren 47.623 Beschäftigte in Thüringen (nach vorliegendem Stand zum 14. Dezember 2022). Befragt wurden 225 Betriebe. Es haben 56 Betriebe (mit 12.566 Beschäftigten) geantwortet. Die Rücklaufquote beträgt somit 24,9 Prozent.

Zusammengenommen haben **66 Unternehmen und Verbände** geantwortet. Die **Rücklaufquote** beträgt damit insgesamt **25,7 Prozent.**

Befragte insgesamt (Betriebe + Verbände)	257
Antworten insgesamt (Betriebe + Verbände)	66
Rücklaufquote insgesamt (Betriebe + Verbände)	**25,7 Prozent**
Anzahl der Betriebe	56
Summe der Mitarbeiter in den Betrieben (AGVT, ANGT, VMET)	12.566
Summe der Auszubildenden in den Betrieben	517

Die Befragung wurde vom 30. August 2022 bis einschließlich 07. Oktober 2022 durchgeführt. Das Erhebungsinstrument war ein standardisierter Fragebogen mit Antwortvorgaben und Freitextfeldern. Die Erhebung erfolgte mittels Onlineumfrage.

Aus methodischen Gründen wurden – soweit nicht anders vermerkt – fehlende Angaben (beziehungsweise "keine Angabe") nicht ausgewiesen. In diesen Fällen liegt die Summe der Antworten unter 100 Prozent.

Mehrfachantworten beziehen sich auf die Summe derer, die mindestens eine der angebotenen Möglichkeiten ausgewählt haben.

Um die unterjährige Wirtschaftsentwicklung abzubilden, werden die quartalsweisen Konjunkturumfragen des VWT herangezogen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind nur die jeweils letzten neun Quartale dargestellt. Damit ergibt sich ein Blick, der über zwei Jahre hinausreicht.

Für die Betrachtung der Ausbildungsplatzsituation werden die Ergebnisse der Konjunkturumfrage des jeweils dritten Quartals herangezogen.

Die Einschätzungen zum politischen Rahmen auf Landesebene (Wirtschaftspolitik, Bildungspolitik und Standortmarketing) werden für Wahljahre in Thüringen nicht veröffentlicht.

Ausgewählte Publikationen des Institutes

Jahresumfragen der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens

- Johannes Bräun, Grit Booth, Dr. Enrico Schöbel:
  "Nachhaltigkeit in Thüringen" – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2022.
  Erfurt, Januar 2022.
- Johannes Bräun:
  Chancen in der Krise – Neustart 2021? – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2021.
  Erfurt, Januar 2021.
- Johannes Bräun:
  Mensch im Mittelpunkt – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2020. Erfurt, Januar 2020.
- Johannes Bräun:
  Gesundheit im Blick – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2019. Erfurt, Januar 2019.
- Johannes Bräun:
  Energie für Thüringen – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2018. Erfurt, Januar 2018.

Sorgfaltspflichten in Lieferketten

- Dr. Enrico Schöbel:
  Ergebnisbericht: Pilotprojekt: Vorbereitung der Thüringer Wirtschaft auf die Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG), Erfurt, Dezember 2021, ISBN 978-3-9819034-6-1.
- Dr. Enrico Schöbel:
  Unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten: Wie sich Thüringer Unternehmen mit der Einrichtung von menschenrechts- und umweltbezogenen Sorgfaltsprozessen darauf vorbereiten, in: ARGOS: Wirtschaftsmagazin für Mitteldeutschland, 29. Jg., H. II/2021, Dezember 2021, S. 12-13.
- Dr. Enrico Schöbel:
  Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Wie sich Thüringer Unternehmen betroffen sehen und vorbereiten, in: Wirtschaftsspiegel Thüringen, 17. Jg., H. 06/2021, November 2021, S. 27.

Demografie

- Antje Schmerbauch:
  Fachkräfteentwicklung und Demografie – Perspektiven und Strategien in Nord- und Mittelthüringen. Erfurt, Dezember 2018.
- Antje Schmerbauch:
  Fachkräfteentwicklung und Demografie – Perspektiven und Strategien in Ostthüringer Unternehmen. Erfurt, Dezember 2017.
- Antje Schmerbauch:
  Fachkräfteentwicklung und Demografie – Perspektiven und Strategien in Südthüringer Unternehmen. Erfurt, Dezember 2016.

Migration und Integration - IQ Netzwerk Thüringen

- Annika Schalast, Mandy Seidel:
  Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2022. Erfurt, Dezember 2022, ISBN 978-3-9819034-8-5.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
  Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2021. Erfurt, Dezember 2021, ISBN 978-3-9819034-5-4.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
  Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2020. Erfurt, August 2020, ISBN 978-3-9819034-4-7.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
  Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2019. Erfurt, Dezember 2019, ISBN 978-3-9819034-2-3.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
  Abschlussbericht – Befragung zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in Thüringen. Erfurt, Juli 2018.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
  Vielfalt managen – Zukunft gestalten. Praxistipps für Unternehmen. Erfurt, Dezember 2017.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
  Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2017. Erfurt, Oktober 2017, ISBN 978-3-9819034-0-9.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
  Befragung zur Situation und Zukunft von Flüchtlingen auf dem Thüringer Arbeitsmarkt 2017. Erfurt, August 2017.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
  Befragung zur Situation und Zukunft von Flüchtlingen auf dem Thüringer Arbeitsmarkt 2016. Erfurt, September 2016.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:
  Willkommenskultur in Thüringer Unternehmen – Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen. Erfurt, Dezember 2014, ISBN 978-3-9813460-8-4.

Erfolgsgeschichten von Mitgliedsunternehmen der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens

- Annika Schalast, Dr. Enrico Schöbel:
  Thüringer Erfolgsgeschichten (12) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Unternehmerische Resilienz, Erfurt, September 2022.
- Annika Schalast:
  Thüringer Erfolgsgeschichten (11) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Nachhaltig leben und arbeiten, Erfurt, Oktober 2021.
- Annika Schalast:
  Thüringer Erfolgsgeschichten (10) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Unternehmenskultur, Erfurt, Juli 2020.

Mitwirkung an externen Publikationen

- Katrin Schnell, Dr. Timo Bonengel:
  Betriebliche Suchtprävention in Thüringen – Ergebnisse des Pilotprojekts und Ausblick 2022,
  Herausgeber: Präventionszentrum der SiT - Suchthilfe in Thüringen GmbH, November 2022.
- Dr. Enrico Schöbel, Dr. Sarah Fluchs, Dr. Adriana Neligan:
  "Circular Economy" – Die deutsche Industrie in der Kreislaufwirtschaft, in: ARGOS:
  Wirtschaftsmagazin für Mitteldeutschland, 30. Jg., H. II/2022, Dezember 2022.
- Antje Schmerbauch, Frauke Fölsche, Silke Nöller:
  Betriebliche Suchtprävention in Thüringen – Erhebung und Ausblick 2019/2020:
  Die vorliegende Broschüre ist ein Ergebnis eines Gemeinschaftsprojektes der Landesgesundheitskonferenz
  in Thüringen, Herausgeber: Präventionszentrum der SiT - Suchthilfe in Thüringen GmbH, Dezember 2019.

www.vwt.de

Verband der Wirtschaft Thüringens e. V.
Lossiusstraße 1 · 99094 Erfurt
T 0361 6759-0 · F 0361 6759-222