Abbildung 3.1: Bedeutung von Resilienz

Frage oben: Wie hat sich die Bedeutung des Themas "Resilienz Ihres Unternehmens" in den vergangenen fünf Jahren entwickelt?

Frage unten: Werden Sie mittelfristig Maßnahmen zur Erhöhung Ihrer Resilienz ergreifen?

Dargestellt: Anteile der Unternehmen in Prozent (gerundete Einzelprozentwerte)

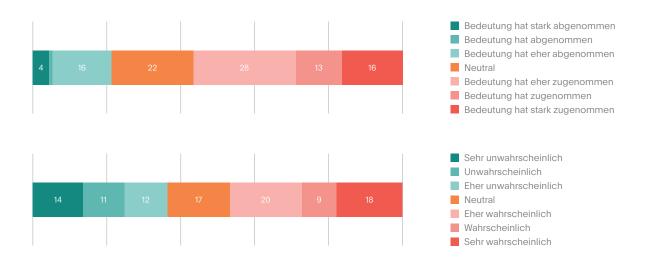
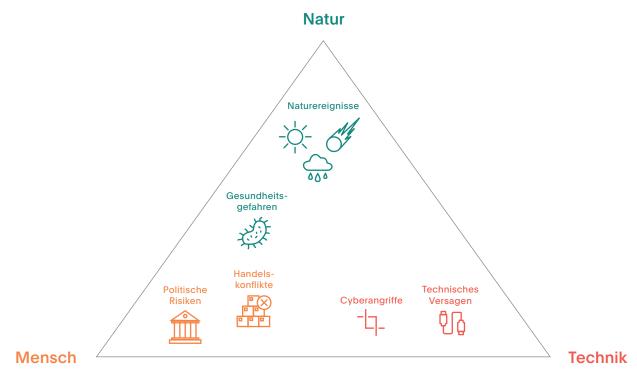


Tabelle 4.1: ETL-Erfolgsindex: Komponenten und deren Ausprägung

Der ETL-Erfolgsindex (Spalte 4 und 5) kondensiert die 15 dargestellten Kennziffern in einen binären Index.

Zeitlicher Bezug	Erfolgskennziffer	Messniveau	Erfolgreich	Nicht erfolgreich
Vergangen	Nettoumsatzrendite 2019	Prozent	26,6 %	16,9 %
	Eigenkapitalquote 2019		53,7 %	34,9 %
	Umsatzwachstum 2019-2022		89,4 %	2,1%
Gegenwärtig	Nettoumsatzrendite 2022	Prozent	21,3 %	14,0 %
	Eigenkapitalquote 2022		54,4 %	34,5 %
	Auftragssituation	Subjektive Einschätzung der aktuellen Geschäftssituation im Vergleich zu anderen Unternehmen von sehr schlecht (1) bis sehr gut (7)	5,9	4,3
	Produktivität		6,0	4,6
	Kundenzufriedenheit		6,4	5,7
	Marktanteile		5,3	3,6
	Attraktivität für Mitarbeiter		5,9	4,5
Zukünftig	Auftragssituation	Subjektive Einschätzung für das Jahr 2023 von deutlich niedriger (1) bis deutlich höher (7) als 2022	5,1	3,5
	Umsatz		5,3	3,8
	Gewinn		5,1	3,0
	Mitarbeiterzahl		4,5	3,1
	Investitionen		4,8	2,8

Abbildung 5.1: Ausgewählte exogene Schocks



Quelle: eigene Darstellung basierend auf Kagermann et al. (2021)

Abbildung 6.1: Resilienz im deutschen Mittelstand: Gesamtüberblick

Schwarze Linie: Erfolgsindex = $-1,25*** + 2,05*** \cdot Resilienzindex$, $R^2 = 0,23$

R² ist das Maß zur Bestimmung des Zusammenhangs zwischen dem Erfolg und der Resilienz eines Unternehmens. Hier zeigt das R², dass ein positiver Zusammenhang besteht.

Grauer Bereich: 95 Prozent Konfidenzintervall

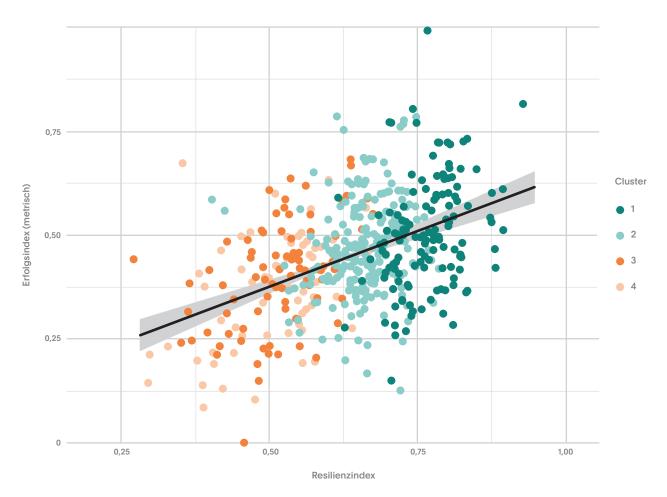
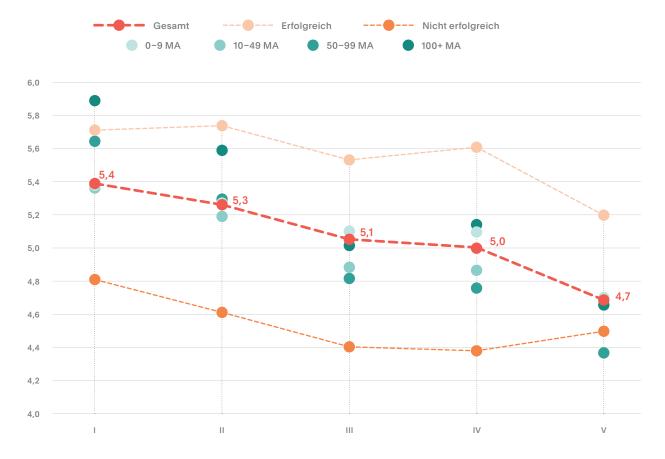


Abbildung 6.2: Strategie und Innovation I

Frage: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf der Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu).

Dargestellt: Mittelwerte pro Gruppe



I = Je mehr strategische Optionen wir haben, desto robuster sind wir im Falle von Krisen.

II = Wir beobachten strategisch Markt- und Technologietrends, um zukünftige Entwicklungen abzuschätzen.

III = Aus Krisen gehen wir gestärkt hervor.

IV = Uns fällt es leicht, in Krisensituationen schnell wieder voll geschäftsfähig zu sein.

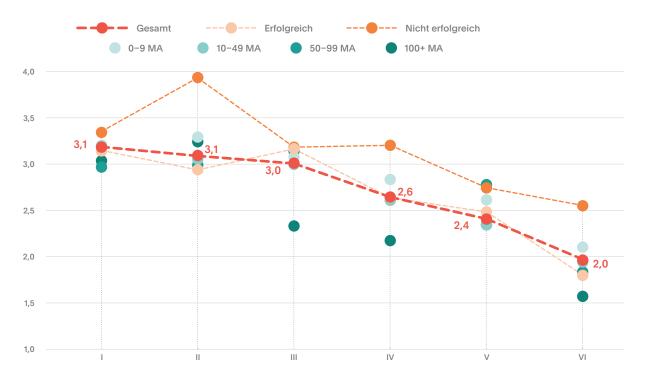
V = Wir streben nach engem Austausch mit anderen Akteuren und Unternehmen innerhalb und außerhalb unserer Branche.

Abbildung 6.4: Strategie und Innovation II

Frage: Führen die aktuellen krisenartigen Geschehnisse (zum Beispiel Inflation, Energiewende, Coronapandemie) zu einer Verschiebung strategischer Investitionen?

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf der Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu).

Dargestellt: Mittelwerte pro Gruppe



- I = Investitionen in nachhaltige Betriebs- und Produktionsprozesse werden verschoben.
- II = Investitionen in strategische Entwicklungen neuer Geschäftsfelder werden verschoben.
- III = Investitionen in das Methodenportfolio des Unternehmens werden verschoben (beispielsweise agile Methoden).
- ${\sf IV} = {\sf Investitionen} \ {\sf in} \ {\sf die} \ {\sf Digitalisierung} \ {\sf des} \ {\sf Unternehmens} \ {\sf werden} \ {\sf verschoben}.$
- V = Weiterbildungs- und Qualifizierungsvorhaben werden verschoben.
- VI = Die geplante Änderung der Eignerstruktur wird verschoben (beispielsweise Unternehmensübergabe, Unternehmensverkauf).

Abbildung 6.5: Strategie und Innovation III

Frage: Wodurch werden Innovationen in Ihrem Unternehmen getrieben?

Bitte antworten Sie auf der Skala von 1 (gar nicht) bis 7 (voll und ganz).

Dargestellt: Mittelwerte pro Gruppe

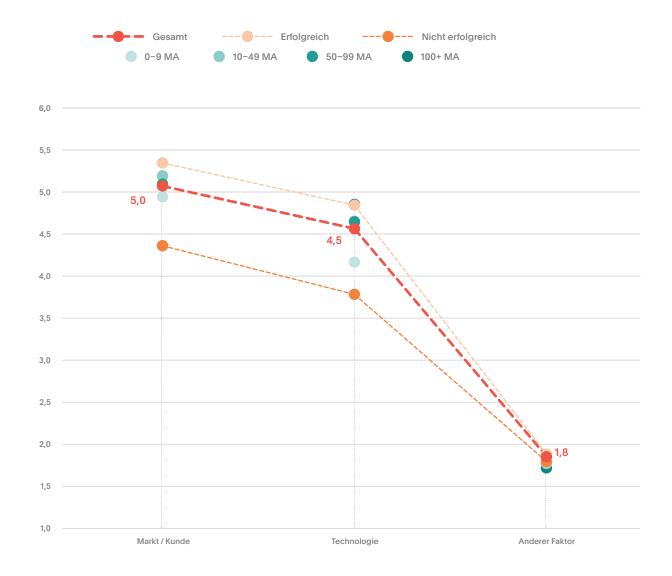
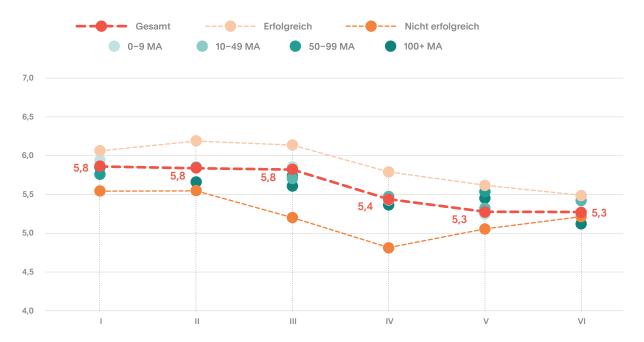


Abbildung 6.6: Kultur und Mindset I

Frage: Wie lässt sich das Verhalten der Führungspersonen in Ihrem Unternehmen am besten beschreiben?

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf der Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu).

Dargestellt: Mittelwerte pro Gruppe

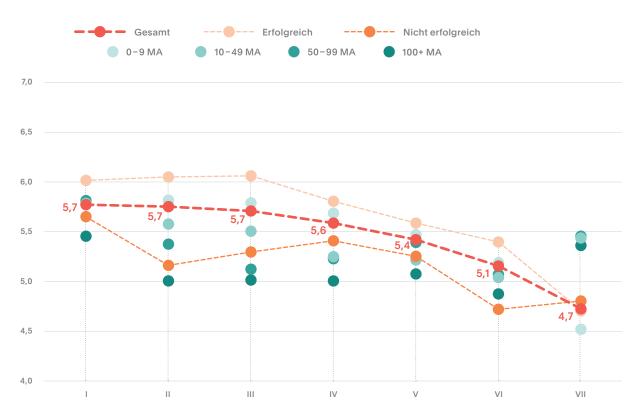


- I = Unsere Führungskräfte handeln auf Grundlage von klaren und nachvollziehbaren Werten.
- II = Unsere Führungskräfte vermitteln auch in schwierigen Zeiten Zuversicht.
- III = Unsere Führungskräfte handeln auch in heiklen Situationen ruhig und überlegt.
- IV = Unsere Führungskräfte kommunizieren ein motivierendes Bild der Zukunft unseres Unternehmens.
- V = Unsere Führungskräfte agieren auf Grundlage planerischer Überlegungen.
- VI = Unsere Führungskräfte legen Wert auf konsequente Umsetzung von Plänen und Ideen.

Abbildung 6.8: Kultur und Mindset II

Frage: Aussagen zur betriebsinternen Zusammenarbeit: Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu) auf Ihr Unternehmen zu?

Dargestellt: Mittelwerte pro Gruppe

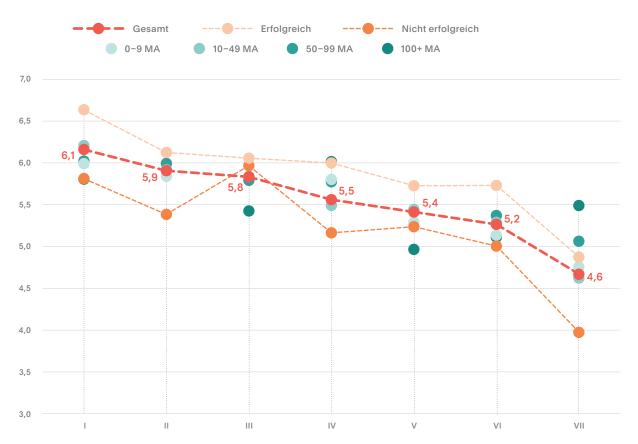


- I = Unsere Teams/Abteilungen pflegen einen offenen fachlichen Austausch auch über Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg.
- II = Die Abläufe in unseren Teams/Abteilungen sind flexibel an sich verändernde Bedingungen anpassbar.
- III = In unseren Teams/Abteilungen wird dem Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen ausreichend Raum gegeben.
- IV = Unsere Teams/Abteilungen verfügen über ausreichenden Handlungsspielraum für eigene Entscheidungen im Arbeitsalltag.
- V = In unseren Teams/Abteilungen beschäftigt man sich auch mit künftigen Trends und Entwicklungen.
- VI = In unseren Teams/Abteilungen wird eher in Netzwerken als in Hierarchien gedacht.
- VII = Unsere Teams/Abteilungen bestehen aus Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlicher Fachdisziplinen und unterschiedlicher kultureller Identität.

Abbildung 6.9: Kultur und Mindset III

Frage: Aussagen zur Unternehmenskultur: Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu) auf Ihr Unternehmen zu?

Dargestellt: Mittelwerte pro Gruppe



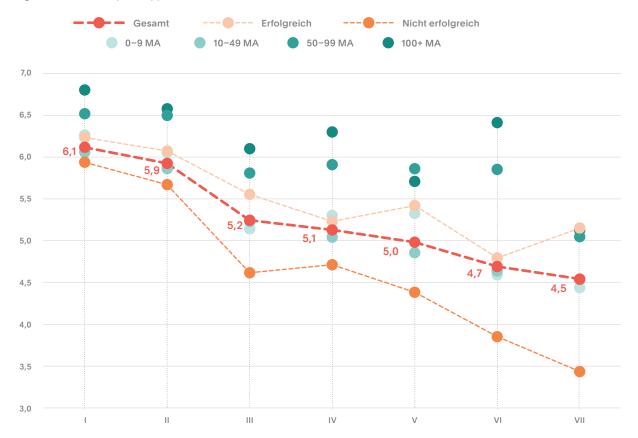
- I = Wir arbeiten gerne in unserem Unternehmen, weil wir uns mit ihm identifizieren.
- II = Wir streben in allen Bereichen nach stetiger Verbesserung und Exzellenz.
- III = Wir orientieren uns am Machbaren.
- IV = Unsere Arbeitsplätze sind auch bei nicht so guter Wirtschaftslage sicher.
- $V \ \ \textbf{= Es geht nicht nur um Gewinnerzielung, sondern auch um gesellschaftliche Verantwortung.}$
- VI = Bei uns legt man Wert auf gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen.
- VII = Wir suchen aktiv nach neuen Produkten, Prozessen oder Geschäftsmodellen.

Abbildung 6.10: Digitalisierung und IT-Sicherheit I

Frage: Welche technischen Maßnahmen haben Sie zum Schutz Ihrer IT getroffen?

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf der Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu).

Dargestellt: Mittelwerte pro Gruppe



I = Wir erstellen automatische Daten-Backups.

II = Wir führen fortlaufend geplante Sicherheits-Updates durch.

III = Wir verbessern unsere firmeneigene digitale IT-Infrastruktur.

IV = Unsere Datenträger werden verschlüsselt.

 $^{{\}sf V} \ \ {\sf = Wir \, ver f \ddot{u} gen \, \ddot{u} ber \, einen \, vorsorglichen \, Schutz \, der \, eigenen \, Daten \, vor \, {\sf IT-Angriffen}.}$

VI = Wir nutzen VPN (Virtual Private Network).

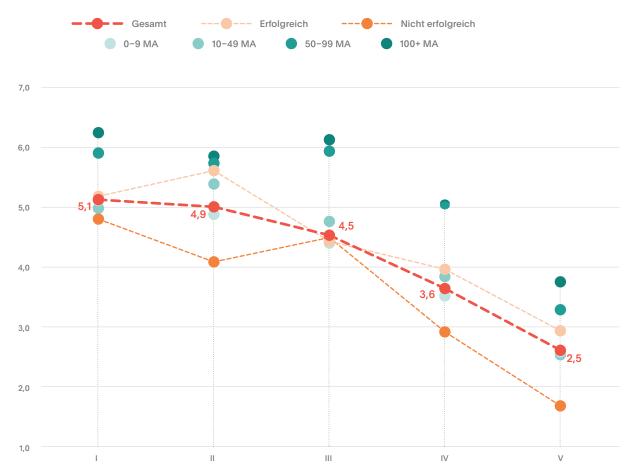
VII = Wir automatisieren Sicherheitsaufgaben.

Abbildung 6.12: Digitalisierung und IT-Sicherheit II

Frage: Welche organisatorischen Maßnahmen haben Sie zum Schutz Ihrer IT getroffen?

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf der Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu).

Dargestellt: Mittelwerte pro Gruppe



I = Wir sensibilisieren unsere Mitarbeiter in Fragen des IT-Schutzes.

II = Wir arbeiten mit einem externen IT-Dienstleister zusammen.

III = Bei uns gibt es eine(n) IT-Sicherheitsbeauftragte(n).

IV = Wir führen regelmäßige Schulungen in Bezug darauf durch, welche Maßnahmen im Notfall sofort zu ergreifen sind.

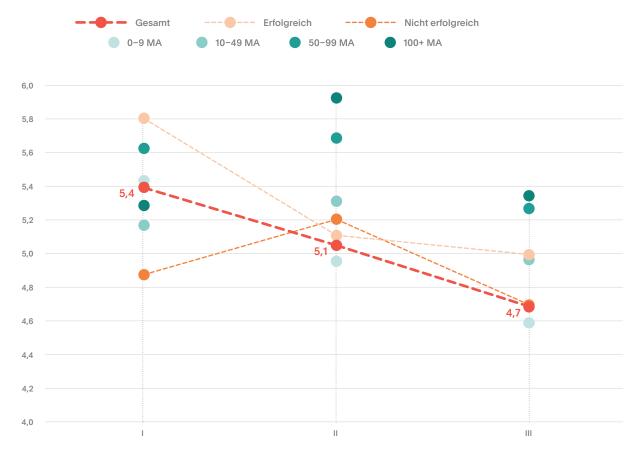
V = Wir stellen Personal im IT-Sicherheitsbereich ein.

Abbildung 6.14: Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit I

Frage: Wie beurteilen Sie die Relevanz der folgenden Nachhaltigkeitsaspekte in Ihrem Unternehmen?

Bitte schätzen Sie die Relevanz ein auf der Skala von 1 (keine Relevanz) bis 7 (hohe Relevanz).

Dargestellt: Mittelwerte pro Gruppe



I = Sozial-gesellschaftliche Nachhaltigkeit

II = Ökonomische Nachhaltigkeit

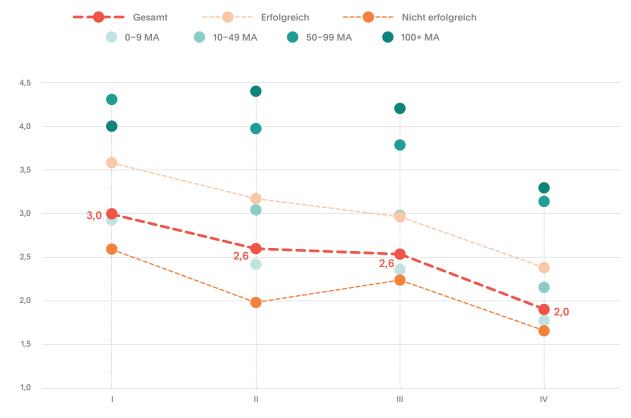
III = Ökologische Nachhaltigkeit

Abbildung 6.15: Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit II

Frage: Durch was ist der Nachhaltigkeitsansatz in Ihrem Unternehmen geprägt?

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen auf der Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 7 (trifft voll und ganz zu).

Dargestellt: Mittelwerte pro Gruppe



I = Unser Unternehmen besitzt ein Nachhaltigkeitskonzept.

II = Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen wird protokolliert.

III = Zur Steuerung der Unternehmensprozesse erhebt unser Unternehmen nachhaltigkeitsbezogene KPIs.

IV = Unser Unternehmen verfasst einen Nachhaltigkeitsbericht.

Abbildung 7.1: Vorläufige Clusterung: Dendrogramm

Die y-Achse gibt an, wie verschieden die Unternehmen der einzelnen Cluster sind. Das Ziel der Analyse besteht darin, eine hohe Ähnlichkeit innerhalb eines Clusters und eine hohe Verschiedenheit zwischen den Clustern zu erhalten.

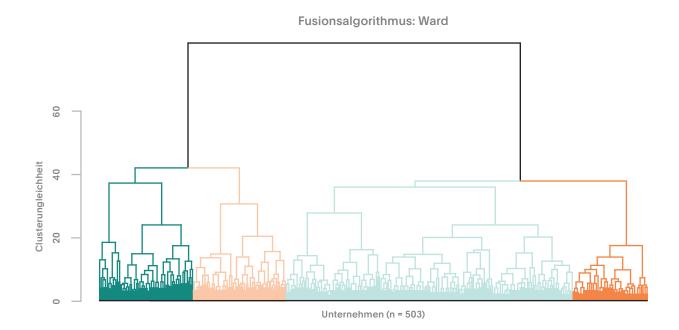


Abbildung 7.2: Vorläufige Clusteranalyse: hierarchische Clusteranalyse

Dargestellt ist die Ausprägung der ersten beiden Hauptkomponenten nach <u>vorläufiger</u> Clusterung.



Abbildung 7.3: Finale Clusteranalyse: hierarchische Clusteranalyse und k-means

Dargestellt ist die Ausprägung der ersten beiden Hauptkomponenten nach <u>finaler</u> Clusterung.

