

Global Crisis Survey 2021

Aufbau von Resilienz für
die Zeit nach der Krise

April 2021



pwc



Ein Fahrplan für Resilienz 2021

Sind Sie vorbereitet für die Zeit nach der Krise?

Wir freuen uns, Ihnen die Global Crisis Survey 2021 von PwC vorzustellen, in der die Reaktionen der globalen Geschäftswelt auf dieses Ereignis mit beispiellosen sozialen, wirtschaftlichen und geopolitischen Effekten erhoben wurden.

Zwischen dem 20. August 2020 und dem 25. Jänner 2021 gaben über 2.800 Führungskräfte aus 73 Ländern und 29 Branchen Unternehmensdaten und persönliche Erkenntnisse zu den Auswirkungen der Krise weiter. Ihre Beobachtungen ergeben ein umfassendes Bild davon, welche Maßnahmen, Tools und Prozesse Organisationen eingesetzt haben – und welche davon wirksam waren und welche nicht, mit der jeweiligen Begründung dazu.

Von einer Änderung der Unternehmensstrategie bis zu einer zügigen Anpassung der Produktion – wie sah die Reaktion der Organisationen aus? Was verbindet Firmen, die gestärkt aus der Krise hervorgehen – und diejenigen, denen dies nicht gelingt? Wie bauen Unternehmen das Gelernte in eine Strategie für langfristige Resilienz ein?

Die diesjährige Global Crisis Survey ist unsere zweite Erhebung von Daten zu Unternehmenskrisen und deren Analyse. Die erste, veröffentlicht im Jahr 2019, offenbarte, dass 95 % der Befragten glaubten, dass innerhalb der nächsten zwei Jahre eine Krise bevorstehe. Damals war eine Pandemie nicht in unserer Liste möglicher Krisen enthalten. Die Gefahr dafür wurde von CEOs als so gering eingestuft, dass sie vollkommen aus der Liste der Bedrohungen herausfiel, die Führungskräfte ihren Angaben nach fürchteten. Bis zum letzten Jahr konnte sich kaum jemand vorstellen, dass ein tödliches Virus weltweit zu massiven Umwälzungen führt.

Die Herausforderung des Krisenmanagements besteht aber nicht darin, jedes konkrete Ereignis, das Auswirkungen auf Ihr Unternehmen haben könnte, vorherzusagen oder zu bemessen. Vielmehr sollten Organisationen, wenn sie das Jahr 2020 überwunden haben, die Unausweichlichkeit und Unvorhersehbarkeit von störenden Ereignissen erkennen. Unternehmen, die fokussiert in eine Basis für Resilienz investieren, um Krisen aller Art in Angriff zu nehmen, sind besser aufgestellt, um zu bewältigen.

68%
der Befragten
in Österreich
gaben an, dass
ihr Unternehmen
durch die Krise
beeinträchtigt sei

25%
der
österreichischen
Unternehmen
erklärten, sie
seien heute in
einer besseren
Position als vor
dem Beginn der
Pandemie

Quelle: PwC's Global Crisis Survey 2021

Die Global Crisis Survey 2021 von PwC untersucht die Reaktion von Unternehmen weltweit auf die verheerendste globale Krise unserer Zeit: die COVID-19-Pandemie. Wie haben sich Unternehmen verhalten, was haben sie gelernt und wie bereiten sie sich auf das vor, was als Nächstes kommt?

Drei Kernpunkte

Wir erhielten Auskünfte von über 2.800 Führungskräften in aller Welt, darunter 56 Unternehmen in Österreich. Was fiel bei ihren Antworten besonders auf? Vorbereitung, Agilität, ein integrierter Krisenreaktionsplan und Resilienz sind für die Organisationen bei der weiteren Bewältigung der Krise unerlässlich – und werden ihre entscheidende Bedeutung behalten, wenn wir in die postpandemische Ära eintreten.

95%

der Führungskräfte weltweit berichten, dass ihre Krisenmanagementfähigkeiten verbessert werden müssen

98%

der österreichischen Organisationen gaben an, sie hätten eine gemeinsame Vision und gemeinsame Ziele für ihr Vorgehen

1.

Organisationen mit einem strategischen Krisenreaktionsplan können sich schneller wieder mobilisieren, den Geschäftsbetrieb stabilisieren und wirksam auf die Schockwellen einer massiven Störung reagieren.

Vor zwei Jahren gaben 95 % der Befragten der ersten PwC Global Crisis Survey an, dass sie innerhalb der nächsten zwei Jahre mit dem Eintreten einer Krise rechneten. Als aber die COVID-19-Pandemie zuschlug, verfügten mehr als 30 % der von der diesjährigen Studie Erfassten nicht über ein festgelegtes Krisenkernteam. In Österreich traf dies sogar auf 50 % zu.

Nachdem sie das vergangene Jahr durchgestanden haben, sind Organisationen nun sensibilisiert. Ein überwältigender Anteil von 95 % der Führungskräfte berichten, dass ihre Krisenmanagementfähigkeiten verbessert werden müssen.

Gründliche, umsichtige und strategische Planung ist wichtig.

Trotz der massiven Disruption durch die Pandemie geben 20 % der Organisationen (25 % in Österreich) an, dass ihre Position jetzt stärker ist als vor der Krise. Dieser Erfolg ist teilweise branchenbedingt.

Mehr als die Hälfte derer, die angaben, es ginge ihnen in puncto Finanzlage und Shareholder Value besser, haben sich allerdings bei ihrer Reaktion deutlich häufiger auf ein dezidiertes Krisenteam verlassen. Das unterstreicht die Bedeutung einer guten Vorbereitung, die auch

Übungen von Krisenszenarien beinhaltet und Teammitglieder mit Funktionen und Verantwortlichkeiten vertraut macht.

Doch selbst bei einem klar definierten Team brauchen Organisationen ein agiles Programm, das sich flexibel verschiedenen Eventualitäten und unterschiedlichen Arten von Krisen anpassen kann. Nur 35 % der Befragten der Global Crisis Survey 2021 (nur 32 % in Österreich) hatten das Gefühl, ihr bestehender Krisenreaktionsplan sei „sehr relevant“. Das bedeutet, dass über 65 % ihre Pläne offenbar nicht „krisenunabhängig“ gestalten – was jedoch eine resiliente Organisation auszeichnet.

Was sollten Unternehmen heute tun, um sich auf die nächste unausweichliche Disruption vorzubereiten?

- **Ein Krisenteam bestimmen, das die Reaktion ihres Unternehmens leitet.**
Bei Eintritt einer Krise, lässt sich das Team schnell mobilisieren und anpassen. Es kann einen Plan ausführen, der zuvor erprobt und sukzessive verbessert wurde, und es kann kritische Prozesse am Laufen halten.
- **Einen Krisenplan entwerfen, der an der Strategie und den Zielen des Unternehmens ausgerichtet ist.**
Eine klar umrissene, organisationsübergreifende Strategie ist mehr wert als ein Plan in Form einer simplen To-do-Liste. Mit einem vollständig kommunizierten Krisenreaktionsprogramm verschwenden die Teams keine Zeit und Ressourcen. Sie müssen nicht erst herausfinden, wer was zu tun hat – das ist insbesondere im Frühstadium einer Krise entscheidend, wenn jeder Moment zählt.
- **Fokus auf ständiger Verbesserung und Aufbau eines integrierten Resilienzprogramms.**
Unternehmen sollten ihre Reaktionen kontinuierlich überprüfen und verbessern – mit Evaluationen während und nach einer Krisenreaktion. Es geht darum, aus dem Erlebten zu lernen und betroffene Maßnahmen entsprechend anzupassen. So gehen Unternehmen stärker aus der aktuellen Krise hervor und sind besser gewappnet für das, was danach kommt.

Die frühzeitige Bildung eines Krisenreaktionsteams – wie wir es von unserer Schwestergesellschaft in China gelernt haben – half unserer Gesellschaft, uns auf das Schlimmste vorzubereiten und die Produktions- und Lieferketten aufrechtzuerhalten, während wir die Versorgung mit Arzneimitteln und deren Verfügbarkeit sicherstellten.

Unternehmen des Gesundheitswesens, Indonesien

Quelle: PwC's Global Crisis Survey 2021

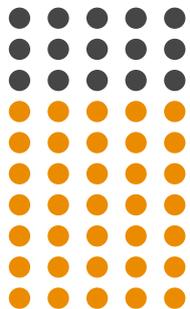
2.

Silos aufbrechen. Eine ganzheitliche Reaktion ist für ein erfolgreiches Krisenmanagement und den Aufbau von Resilienz unentbehrlich.

Bevor die COVID-19-Pandemie das Leben weltweit auf den Kopf stellte, gingen viele Unternehmen die Resilienzplanung wie eine Checkliste an: „Krisenplan. Check. Kommunikationsplan. Check. Business Continuity-Pläne. Check.“

Dieser Ansatz setzte viele Unternehmen einem unnötigen Risiko aus, als sie sich mit den verheerenden Auswirkungen von 2020 konfrontiert sahen. Angesichts von Silostrukturen waren Resilienzkompetenzen und -teams zusammenhanglos, anfällig und nicht dafür ausgestattet, die Maßnahmen, Tools und Technologien zu koordinieren, die für eine zielführende Reaktion erforderlich waren.

Inzwischen sind sich Führungskräfte dessen bewusst.



7/10

7 von 10 Organisationen gaben an, dass sie beabsichtigen, ihre Investitionen in den Aufbau von Resilienz zu verstärken.

7 von 10 Organisationen (4 von 10 in Österreich) gaben an, dass sie beabsichtigen, ihre Investitionen in den Aufbau von Resilienz zu verstärken. Bei den Risikomanagern sehen wir diesen Wert sogar bei 9 von 10. Dennoch gibt es noch viel Luft nach oben: Nur 23 % (Österreich 19 %) der Befragten fanden, dass ihre verschiedenen Krisenmanagementfunktionen sehr gut integriert seien.

Womit anfangen?

Krisenmanagement, Business Continuity und Notfallplanung stehen ganz oben auf der Liste von Prioritäten bei der Resilienzstrategie der Befragten, die angaben, die Krise habe negative Auswirkungen gehabt oder sie seien finanziell in einer schlechteren Position.

In Österreich führten ökologische Verantwortung sowie Sicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Prioritätenliste an. Wenn es allerdings darum geht, organisatorischer Resilienz große Aufmerksamkeit zu widmen, führt Österreich im weltweiten Vergleich.

Führungskräfte, die angaben, nach der Krise in einer besseren finanziellen Lage zu sein, sagten überproportional häufiger, dass die Resilienzfunktionen ihrer Organisation sehr gut integriert seien.

Denken Sie ganzheitlich über den Aufbau von Resilienz nach.

„Es kann nicht genug Nachdruck auf wirksame Kommunikation und Zusammenarbeit gelegt werden“ sagte der CIO eines US-amerikanischen Unternehmens aus dem Gesundheitssektor. „Silos aufzubrechen war schwierig, aber der Aufwand hat sich gelohnt.“

Der Weg dahin? Prüfen Sie, wie resilient Ihr Unternehmen aktuell ist. Fangen Sie an, Silos aufzubrechen und Ihre Kernkompetenzen im Bereich Resilienz zu integrieren. Mit einfachen Checklisten ist es nicht getan.

Quelle: PwC's Global Crisis Survey 2021

3.

Resilienz ist für Unternehmen entscheidend – nicht nur um erfolgreich zu sein, sondern um zu überleben.

Inmitten der Umbrüche des letzten Jahres rückt Resilienz zunehmend in den Fokus. Führungskräfte erkennen, dass eine solide Basis für Resilienz einen souveränen Umgang mit unvorhersehbaren Ereignissen ermöglicht – sowohl in Krisenzeiten als auch im normalen Alltag.

„Inzwischen ist jedem bewusst, dass eine Organisation Resilienz entwickeln muss“, berichtete der Betriebsleiter einer Schweizer Gesellschaft, die Industrieprodukte herstellt. „Wir sind jetzt bereit, vorbeugende Maßnahmen gegen eine zukünftige Bedrohung einzuleiten.“

Organisationen, die sagten, dass sie heute besser aufgestellt sind, haben laut eigenen Angaben dem Thema Resilienz bereits erhebliche Aufmerksamkeit gewidmet. Insgesamt zeigt sich die Mehrheit der Befragten optimistisch: 75 % der Unternehmen gaben an, sie seien sicher, dass sie das, was sie gelernt haben, erfolgreich integrieren und die Resilienz ihrer Organisation stärken können. Wenngleich sie mit 71 % ein wenig zurückliegen, sind auch österreichische Unternehmen relativ optimistisch.

Was bedeutet Resilienz genau? Ganz einfach ausgedrückt, ist Resilienz die Fähigkeit, sich nach einem disruptiven Ereignis zu erholen. In einer Organisation mit einer ausgereiften, wirksamen Krisenreaktionsstrategie umfasst Resilienz jedoch mehr. Es geht nicht nur darum, dass ihr Geschäft wieder auf die Beine kommt. Es bedeutet, dauerhaft zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und Prozesse zu etablieren, mit denen betriebsnotwendige Funktionen im Ernstfall wiederhergestellt werden können. Und es bedeutet, aus jedem einzelnen Ereignis zu lernen, neue Erkenntnisse einzubinden, und dadurch beim nächsten Mal negative Auswirkungen zu reduzieren.

Resilienz kann das Fundament einer Organisation sein – eine Grundlage für die Reaktion auf eine Krise oder ein disruptives Ereignis und für die Einbindung ständiger Verbesserungen in ihre Alltagsstrategie. Während die postpandemische Ära in den nächsten Monaten Gestalt anzunehmen beginnt, haben Unternehmen die Gelegenheit, unter Berücksichtigung ihrer Erfahrungen aus der Krise ein stärkeres Fundament zu schaffen.

Womit anfangen?

Machen Sie zunächst eine Momentaufnahme Ihrer Krisenmanagementstruktur. Wo liegen Ihre Stärken? Ist Ihr Programm umfassend? Ist es an Ihren strategischen Prioritäten ausgerichtet? Österreich liegt in puncto Strategieanpassung weltweit vorne – 82 % änderten als Reaktion auf die Krise die Unternehmensstrategie (77 % global). Konzipieren Sie ein integriertes Programm, das Rollen und Verantwortlichkeiten für das Krisenmanagement klar definiert. Und entscheidend: Ihr Programm sollte nicht als bloße Absicherung für einen Notfall behandelt werden. Es ist wichtig, dass Ihr Programm an 365 Tagen im Jahr aktiv ist und sich kontinuierlich verbessert. Das setzt die Entwicklung eines integrierten Governance-Modells und Investitionen in Ressourcen, Technologie und eine dauerhafte Betreuung voraus.

Beginnen Sie danach damit, eine Resilienzkultur in Ihrem gesamten Unternehmen zu fördern und zu pflegen. Breiten Sie organisatorische Resilienz wie einen Schirm über Ihre Kernkompetenzen aus und berücksichtigen Sie dabei Faktoren wie Technologie, Betriebsprozesse, Daten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Finanzen.

Und schließlich auf der strategischen Ebene: Prüfen Sie Ihre Krisenreaktionsstrategie in der gesamten Organisation. 62 % der Organisationen nutzten während der Pandemie einen Krisenreaktionsplan (in Österreich 7 % weniger). Sind Dringlichkeitsstufen und Auslöser für Eskalationen durch alle Funktionen abgestimmt? Ist die Kette der Verantwortung klar definiert? Sind alle nötigen Rollen in Ihren Teams besetzt und eingeübt? Wenn Sie Ihre Risiken verstehen, geeignete Pläne aufstellen, Protokolle definieren, und Schulungen durchführen, können Sie im Ernstfall besser reagieren.

Resilienz kann als Leitkonzept für Ihre Organisation dienen und Ihnen helfen, sich schneller von einer Krise zu erholen – aber auch in Ruhezeiten und im Alltagsgeschäft Ihre Organisation dauerhaft stärken.

82%

der österreichischen Unternehmen änderten als Reaktion auf die Krise die Unternehmensstrategie

55%

der österreichischen Organisationen nutzten während der Pandemie einen Krisenreaktionsplan

Quelle: PwC's Global Crisis Survey 2021

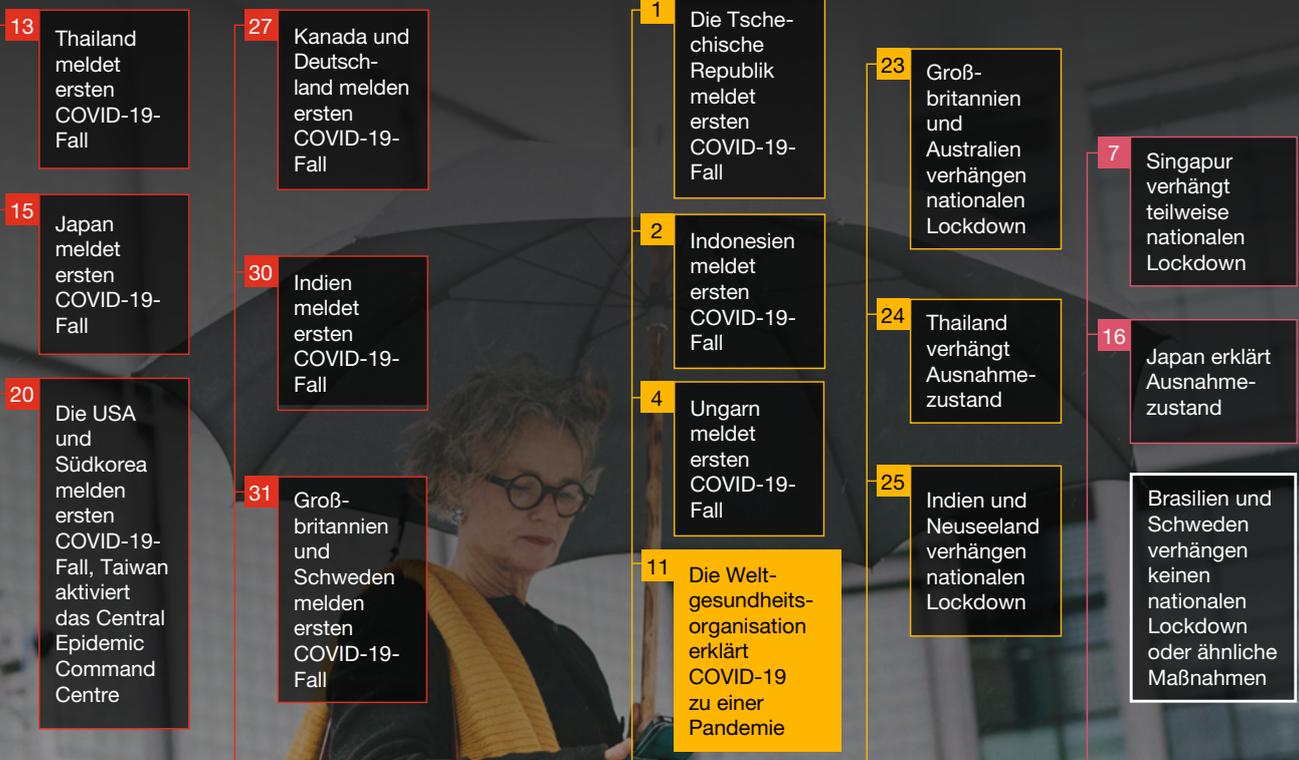
„Curbside Pickup“ hatten wir für unsere Kundinnen und Kunden auf dem Radar, sind aber davon ausgegangen, dass der Weg dahin erhebliche Zeit kosten würde. Angesichts der Dringlichkeit der Umsetzung, um das Geschäft am Laufen zu halten, haben wir es letztlich an einem Wochenende umgesetzt.

Unternehmen der Konsumgüterindustrie, USA

Wie sich die Krise entwickelt hat

Die ersten Monate der Pandemie – Von den ersten identifizierten Fällen von COVID-19 über Lockdowns und Ausnahmezustände und andere Entwicklungen, nach Ländern

2019



Dezember

Jänner

Februar

März

April

2020



Zu Beginn und heute

Beginnend im März 2020 haben wir Führungskräfte weltweit gefragt, ob sie von der COVID-19-Pandemie erhebliche oder kritische Auswirkungen auf Funktionsbereiche in ihren Organisationen erwarteten. Heute weiß man, dass der Effekt in dieser Hinsicht nicht ganz so schwer war wie angenommen, allerdings sind die Nachwehen der Pandemie dennoch von historischem Ausmaß – und ihre Bedrohung ist noch immer sehr real. Hier sehen Sie, was die Führungskräfte damals angaben und was sie heute sagen.



Stärker aus Krisensituationen hervorgehen

Einigen Organisationen geht es jetzt besser als vor Beginn der Krise. Wie ist ihnen das gelungen?

Angesichts der anhaltenden wirtschaftlichen und politischen Turbulenzen und der Ausdehnung der Pandemie in das Jahr 2021, mag die Feststellung überraschen, dass 20 % der in der Global Crisis Survey Befragten angaben, sie seien in einer besseren Lage als vor Beginn der Krise (25 % in Österreich). Dafür gibt es unzählige Gründe, u. a. branchenbezogene Faktoren und regionale Unterschiede. Dennoch lassen sich Gemeinsamkeiten festhalten. Das zeigt, dass eine Krise ein starker Katalysator für positive Veränderungen sein kann.

Was machen diese Organisationen anders?

Sie verfolgen einen breiten Ansatz des Krisenmanagements und setzen auf eine ganzheitliche Strategie in Hinblick auf organisatorische Resilienz, indem sie:

- ihre Reaktion auf die Krise gründlich überprüfen;
- gewonnene Erkenntnisse und Erfahrungen in ihre langfristige Unternehmensstrategie einbinden;
- aktiv den Ausbau ihrer Fähigkeiten in Bezug auf Vorbereitung und Reaktion betreiben.

Auf der strategischen Ebene haben Organisationen, die positive Auswirkungen der Krise erfahren haben, mehrere Gemeinsamkeiten.

Erstens gaben sie deutlich häufiger an, dem Thema Resilienz in ihrem Unternehmen bereits erhebliche Aufmerksamkeit geschenkt zu haben.

Entsprechend zu handeln, ist der nächste Schritt. Es überrascht nicht, dass die besser gestellten Befragten eher bereits Maßnahmen in Bezug auf Schwachstellen und Widersprüche getroffen hatten, die von der Krise aufgedeckt worden waren. Insgesamt hatten zwei Fünftel der Befragten noch keinen vollständigen After-Action-Review vorgenommen, aber 69 % gaben an, dass sie diesen für die nächste Krise durchführen würden (in Österreich gaben dies nur 36 % an).

Die drei wichtigsten Handlungsfelder, die von Unternehmen in einem After-Action-Review festgestellt wurden:

Krisenmanagement



Business Continuity Management



Unternehmensweites Risikomanagement



Quelle: PwC Global Crisis Survey 2021

Ein weiterer Vorteil der Selbstkontrolle? Vertrauen. Unternehmen, die einen „After-Action-Review“ durchführten, gaben deutlich häufiger an, in der Lage zu sein, Gelerntes umzusetzen. Im Gegensatz dazu teilten nur 12 % derjenigen, die keinen Review durchgeführt hatten, diese Zuversicht.

Gewiss treten in jeder Krise andere Herausforderungen auf – insbesondere bei einem Jahrhundertereignis wie der COVID-19-Pandemie. Mit einer sorgfältigen Selbsteinschätzung und dem Willen zur Veränderung kann eine Organisation jedoch Resilienz für die Bewältigung jeder Art von Krise aufbauen und stärker daraus hervorgehen.

25% der österreichischen Organisationen gaben an, die Krise habe sich positiv auf ihr Geschäft ausgewirkt. Welche sind das?

Datengesteuert



Wie ist es ihnen ergangen?

Strategisch, datenfokussiert und engagiert im Aufbau von Resilienz durch Training und die Einbindung gemachter Erfahrungen, gaben datengesteuerte Organisationen an, sie seien besser gestellt in puncto:

- Finanzlage
- Shareholder Value
- Marktanteil
- Globaler Handel
- Betrieb/Lieferketten
- Marke/Reputation

Wie haben sie es geschafft?

Diese Organisationen hatten mit hoher Wahrscheinlichkeit:

- Vor COVID-19 einen Pandemieplan eingerichtet
- Externe Unterstützung durch forensische Experten gesucht
- Ihre Unternehmensstrategie wesentlich geändert
- Vor COVID-19 ein Krisenreaktionsteam eingerichtet
- Ein Team bestimmt, das sich auf die Auswirkungen einer langfristigen Strategie konzentriert

Wie schaffen wir das?

- Krisenplanung und Vorbereitung
- Forensic Services
- Krisenstrategie- und Szenarioplanung
- Krisenreaktionsteam
- Unternehmensresilienz

Gemeinsam unterwegs



Wie ist es ihnen ergangen?

Bereit, ihre Reaktion auf die Krise zu untersuchen und aufmerksam für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gaben "In-It-Together"-Organisationen an, sie seien besser gestellt in puncto:

- Mitarbeitermotivation
- Diversity and Inclusion
- Unternehmenskultur

Wie haben sie es geschafft?

Diese Organisationen hatten mit hoher Wahrscheinlichkeit:

- Vor der Pandemie einen After-Action-Review- oder Lessons-Learned-Prozess eingerichtet
- Das Wohlbefinden und die physischen/emotionalen Bedürfnisse ihrer Angestellten beachtet

Wie schaffen wir das?

- After-Action-Review
- Führung in der Krise
- Krisenkommunikation
- Simulationen und Übungen
- Wiederherstellung nach Krisen
- Einbindung von Stakeholdern

Resilienz-Pioniere



Wie ist es ihnen ergangen?

Innovativ, technologiegesteuert und zur Anpassung an sich ändernde Bedingungen fähig, gaben Resilienz-Pioniere an, sie seien besser gestellt in puncto:

- Technologie
- Resilienz des Unternehmens
- Third-party Risk Management

Wie haben sie es geschafft?

Diese Organisationen hatten mit hoher Wahrscheinlichkeit:

- Vor der Pandemie einen Krisenreaktions- und einen Business Continuity Plan etabliert
- Technologie verbessert/verstärkt
- Verstanden, dass die Organisation von dem lernen kann, wie sie auf die Pandemie reagiert hat

Wie schaffen wir das?

- Business Continuity
- Bewertung der Krisenvorsorge
- Krisenmanagement
- Ursachenanalyse
- Krisenstabszentrum

„Was war die wichtigste Einzelmaßnahme, die Ihre Organisation bisher als Reaktion auf COVID-19 getroffen hat?“

Die Fokussierung auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war die Antwort einer überwältigenden Mehrheit der Befragten auf diese Frage der Erhebung. Von der Ausweitung des Home Office und der Umsetzung von Sicherheitsvorschriften bis zur Hilfe für besonders hart betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legten Unternehmen den Schwerpunkt auf die Unterstützung von Gesundheit und Sicherheit.

Einige Branchen wurden schwer getroffen; anderen gelang es, sich neu zu erfinden und wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Einige Länder, Großstädte und Städte erlebten deutlichere Umbrüche als andere.

Dennoch gaben Führungskräfte in allen Sektoren und Gebieten überwiegend an, dass ihre bedeutsamste Maßnahme darin bestand, ihre Teams zu schützen: 80 % (Österreich 84 %) stimmten überein, dass bei ihrer Reaktion auf die Krise die physischen und emotionalen Bedürfnisse ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer berücksichtigt wurden.

In Singapur stand ein Technologieunternehmen erhebliche finanzielle Verluste durch, behielt aber sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Die Gesellschaft hat so viel in unsere Belegschaft investiert,“ sagte der Senior Vice President und sie bleiben ein wesentlicher Bestandteil des künftigen Aufschwungs unseres Unternehmens.“

Bei Organisationen in aller Welt zeigte sich diese Haltung ebenfalls. In Australien legte eine Firma für Industrieerzeugnisse ein Programm zur Erhaltung der psychischen Gesundheit auf. Die Zusicherungen eines deutschen Automobilunternehmens, dass keine Stellen gestrichen würden, zusammen mit verstärkter organisatorischer Unterstützung, haben die Bindung zwischen Management und Belegschaft gefestigt. Und ein US-amerikanisches Transport- und Logistikunternehmen räumte der Fürsorge für die Angestellten zu Beginn der Krise Priorität ein: „Als die Beschäftigten erst einmal verstanden hatten, dass sie sicher waren und sich wohlfühlen konnten, stieg die Produktivität sprunghaft an.“

Selbstverständlich ist die Stärkung der Mitarbeitergesundheit eine gute Sache. Aber angesichts einer Welt, die kollektiv das Trauma von Krankheit und Leid, Lockdowns und Quarantäne erlebt, mussten sich die Unternehmen schnell anpassen, um ihr Geschäft am Laufen zu halten. Und das bedeutete, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher zu Hause zu lassen – für viele eine vollkommen ungewohnte Arbeitsweise.

„**Unser Team besteht größtenteils aus einfachen Arbeitern. Wir haben logistische Vorkehrungen getroffen, für Lebensmittel und Unterbringungen gesorgt und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die während des Lockdowns nicht zur Arbeit kommen konnten, ihr Gehalt zu 100 % gezahlt. Außerdem haben wir der Mitarbeiterschaft finanzielle Anreize gegeben. So konnten wir die Moral der Angestellten hochhalten.**“

Unternehmen aus der Baubranche, Indien

Während die Menschen sich bisher nicht bekannten Herausforderungen stellten – Home Office und Home Schooling, Isolierung von Freunden und dem erweiterten Familienkreis und der Pandemie geschuldete endlose geringfügige und gewaltige Änderungen – , entwickelte sich eine neue individuelle Resilienz. Die Fähigkeit sich anzupassen, grundlegende Veränderungen in unserer Lebens- und Arbeitsweise zu bewältigen, ist das Herzstück persönlicher und organisatorischer Resilienz.

Bei einem kanadischen Finanzdienstleister entdeckten die Führungskräfte den Nutzen der Anerkennung des Bedürfnisses der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach „Freiheit und Flexibilität bei der Arbeit bei gleichzeitiger Abwägung gegen die Veränderungen im Familienleben.“

Und der Leiter eines britischen Bankhauses sagte, „sich um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kümmern und ihr Wohlergehen und ihre Moral zu sichern“ steht an erster Stelle.

Wie wir aus der Pandemiezeit vollständig herauskommen, muss sich noch zeigen. Aber der rote Faden zwischen Organisationen, die sich auf das Wohlbefinden ihrer Angestellten konzentrieren, dürfte bestehen bleiben, wenn das Leben – und das Geschäft – sich wieder normalisieren.



84%

der österreichischen Unternehmen stimmen überein (global 80 %), dass ihre Organisation das Wohlergehen und die emotionalen/physischen Bedürfnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer während der Pandemie berücksichtigt hat.

Quelle: PwC Global Crisis Survey 2021

Aufbau von Resilienz

Ständige Verbesserung:

92%

der Organisationen, die vor COVID-19 einen After-Action-Review-Prozess eingerichtet hatten und einen formellen After-Action-Review ihrer Reaktion auf die Pandemie durchführten, beabsichtigen auch für künftige Krisensituationen einen Prozess einzurichten.

TOP 5

Was haben österreichische Unternehmen unternommen, als ihnen klar wurde, dass die Pandemie größere Auswirkungen haben würde?

- 1 Bessere Unterstützung für **Remote Work**
82%
- 2 Veränderte **Kommunikation mit den Stakeholdern**
41%
- 3 **Verbesserte Technologie**
(16 % weniger als weltweit) **39%**
- 4 Ergänzung neuer unterstützender **Technologien** **36%**
(z.B. Kontaktverfolgung, Krisenmeldetools)
- 5 **Aufschiebung größerer Investitionen**
20%

TOP 5

Welche Maßnahmen planen österreichische Unternehmen jetzt zu ergreifen?

- 1 **Remote Work** wo möglich dauerhaft einführen
88%
- 2 **Ausbau der IT-Infrastruktur**
86%
- 3 **Automatisierung und neue Arbeitsmethoden** berücksichtigen
79%
- 4 **Vorantreiben von Cybersecurity**
72%
- 5 **Anpassung von Betriebsprozessen**
64%

Quelle: PwC Global Crisis Survey 2021

Die Regeln des Umgangs mit Stakeholdern ändern sich radikal, da sich die Kommunikation mit ihnen weiterentwickeln muss.

Mehr als drei Viertel aller Organisationen gaben an, dass sie im Zuge ihrer Krisenreaktion effektiv mit ihren externen Partnern kommunizierten. Allerdings besteht ein gewaltiger Unterschied zwischen einem regelmäßigen Informationsaustausch und einer echten Einbindung der Stakeholder.

Unternehmen, die insgesamt besser abschnitten, haben tiefer gehende Maßnahmen ergriffen und nicht nur bloße Routine-Mitteilungen kommuniziert. Diese Organisationen agierten eher wie folgt: sie

- identifizierten relevante Informationen zeitnah;
- schnitten Initiativen für Stakeholder auf Basis ihrer Reaktionsstrategie und Prioritäten zu;
- traten häufig in Kontakt, um die Auswirkungen zu verstehen, von denen Stakeholder betroffen waren.

Die interne Kommunikation schnitt noch besser ab, 81 % der Befragten waren überzeugt davon, dass ihre Organisation während der gesamten Pandemie effektiv mit den Angestellten kommunizierte.

Mehr Interaktion kann auch unerwartete Vorteile bringen. In Ungarn gab ein Beratungsunternehmen an, dass Sitzungen mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor der Krise selten waren. Aber seit der Umstellung auf Remote Work hat die Firma erfolgreich eine Reihe von unternehmensweiten Meetings und Workshops abgehalten.

„Es hat uns eindeutig näher zueinander gebracht, und wir haben Synergien und verborgene Chancen entdeckt“, sagte der Befragte. „Unsere Kolleginnen und Kollegen sind nun viel stärker einbezogen.“



Digitalisierung, Predictive Analytics, künstliche Intelligenz:

Datentools und -fähigkeiten sind entscheidend, insbesondere da Remote Work die Notwendigkeit klarer Entscheidungskanäle unterstreicht und das Risiko von Cyberangriffen verstärkt. Deutschland bleibt allerdings weltweit im Vergleich zurück – sowohl bei der Nutzung von Technologien, die Krisenreaktionen erleichtern, als auch bei der Investition in neue Technologien als Antwort auf COVID-19.

75 % der Befragten gaben an, dass Technologie die Koordination des Krisenreaktionsteams ihrer Organisation erleichtert hat.



Sofern Sie gut strukturierte und geführte Krisenmanagementteams haben und Probleme regelmäßig durcharbeiten, können Sie diese Methodik auf alle Krisen anwenden.

Energie, Großbritannien

Branchenspezifische Auswirkungen

Branchen, die am härtesten betroffen waren

Gastgewerbe und Reisebranche

86%

Hochschulwesen

83%

Wie waren die Auswirkungen auf Ihre Organisation?
Diese Sektoren gaben „erhebliche negative Auswirkungen“ und „negative Auswirkungen“ an

Industrielle Produktion und
Automobilindustrie

80%

Öffentlicher Sektor

77%

Finanzdienstleistungen

76%

Energiewirtschaft

76%

Handel und Konsumgüter

72%

Gesundheitswesen

65%

Technologie, Medien und
Telekommunikation

61%

Quelle: PwC Global Crisis Survey 2021

Rentabilität

Ist der ROI in einer Krise überhaupt messbar – selbst bei einer so verheerenden Katastrophe wie der COVID-19-Pandemie? Die Global Crisis Survey 2021 von PwC bestätigt unsere jahrzehntelange Erfahrung in der Unterstützung von Kundinnen und Kunden aus allen Branchen und bei allen Arten von Störfällen:

Mit einer unternehmensweiten Resilienz, die in Ihre DNA eingebaut ist, können Sie gestärkt aus einer Krise hervorgehen und sind gut darauf vorbereitet, neue Chancen zu ergreifen und dem, was als nächstes kommt, souverän zu begegnen.

Organisatorische Resilienz: Ihr ROI

- ▶ Klare Strategie zur Krisenbewältigung
- ▶ Vertrauen, schnell und effektiv zu reagieren
- ▶ Schnellere Bewältigung von Krisen
- ▶ Fähigkeit, Krisen besser zu meistern
- ▶ Weniger negative Nachwirkungen bei der nächsten Krise
- ▶ Erfahrungsaufbau, um zukünftigen Krisensituationen zu trotzen
- ▶ Fähigkeit, Bedrohungen zu antizipieren und zu identifizieren
- ▶ Ausrichtung auf den organisatorischen Sinn und Zweck

Um mehr zu erfahren

Besuchen Sie unser [Global Crisis Center](#), um herauszufinden, wie Sie eine Krise in eine Chance verwandeln können.



Kristof Wabl

Partner, Forensics & Crisis Leader
PwC Österreich
+43 (1) 50 188-2019
kristof.wabl@pwc.com



Christian Kurz

Director,
Forensic Technology Solutions
PwC Österreich
+43 (1) 50 188-1407
christian.kurz@pwc.com



Alexander Schneider

Manager,
Forensic Technology Solutions
PwC Österreich
+43 (1) 50 188-1413
alexander.schneider@pwc.com

[Finden Sie Ihren PwC-Krisenexperten vor Ort.](#)



This research was undertaken by [PwC Research](#), our global centre of excellence for primary research and evidence-based consulting services. At PwC, our purpose is to build trust in society and solve important problems. We're a network of firms in 158 countries with more than 250,000 people who are committed to delivering quality in assurance, advisory and tax services. Find out more and tell us what matters to you by visiting us at www.pwc.com.

© 2021 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

WLT127080046