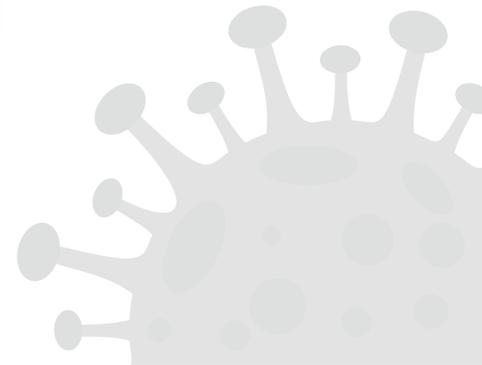


# Herausforderungen des deutschen Mittelstands in der Corona-Pandemie

---

## Sonderauswertung des Zukunftspanel Mittelstand 2020

Siegrun Brink, Britta Levering, Annette Icks  
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn



## Impressum

### Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn  
Telefon +49/(0)228/72997-0  
Telefax +49/(0)228/72997-34

**Verfasser:** Dr. Siegrun Brink, Britta Levering, Dr. Annette Icks

**Öffentlichkeitsarbeit:** Dr. Jutta Gröschl

**Gestaltung:** Sonja Hecker

Bonn, Juli 2020

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Über die Studie	7
Liquiditätssicherung steht an oberster Stelle	8
Trotz Krise – Unternehmen halten ihre Beschäftigten	10
Wirtschaftspolitik sieht sich in der Verantwortung	12
Wissenschaft stuft Krisenmanagement wichtiger ein als Digitalisierungsstrategien	14
Wirtschaft wünscht sich Planungssicherheit	16
Wirtschaftspolitik, Wissenschaft und Wirtschaft setzen unterschiedliche Akzente	18
Oberste Priorität: Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen	20
Unternehmen lernen, mit der „Neuen Normalität“ umzugehen	22
Anhang	24

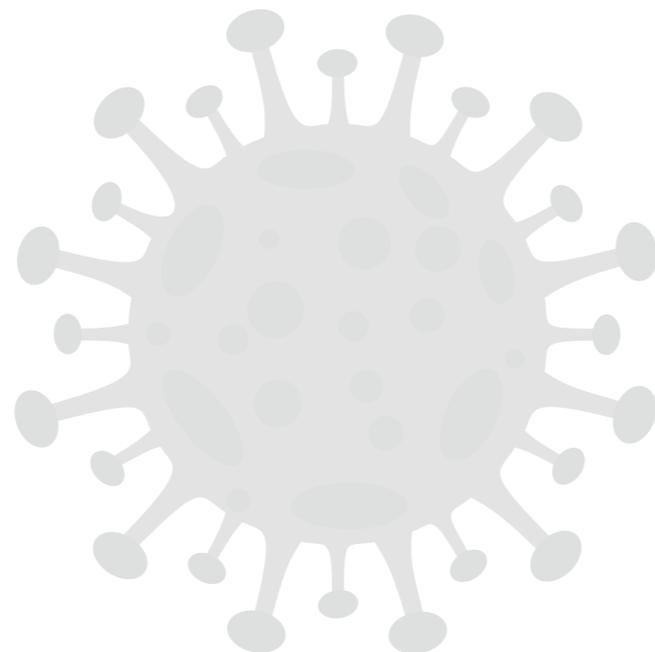
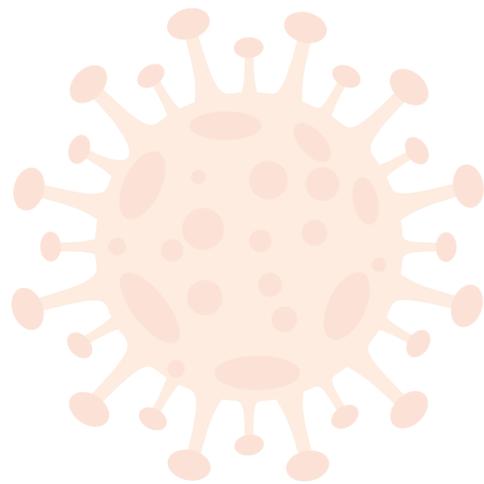
## Vorwort

Die Coronavirus-Pandemie, die Anfang März 2020 schlagartig den Alltag vieler Unternehmen verändert hat, ist keine „übliche“ unternehmerische Krise. Als exogener Schock und systemische Krise trifft sie zeitversetzt und weltweit alle Volkswirtschaften und Gesellschaften. Und: So lange es keinen Impfstoff gegen die Pandemie gibt, ist auch kein Land vor einer Corona-Rückkehr gefeit. Die damit verbundene Unsicherheit stellt mittelständische Unternehmen vor enorme Herausforderungen.

Im Zuge des „Zukunftspanels Mittelstand“ haben wir im Verlauf der akuten Krisenphase Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Wirtschaftspolitik in verschiedenen Zeitabständen zu den größten Herausforderungen für die mittelständischen Unternehmen befragt. Die Ergebnisse zeigen: Die mittelständischen Unternehmen haben sich weitestgehend auf die „Neue Normalität“ als Folge der Corona-Krise eingestellt. Näheres können Sie auf den folgenden Seiten lesen.



Prof. Dr. Friederike Welter  
Präsidentin des IfM Bonn,  
Lehrstuhlinhaberin an der Universität Siegen



## Über die Studie

Die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Maßnahmen stellen den deutschen Mittelstand vor besondere Herausforderungen. Das IfM Bonn hat im Rahmen einer Sonderauswertung zur Erhebung „Zukunftspanel Mittelstand“ diese Herausforderungen untersucht. Sie werden im Folgenden vorgestellt.<sup>1</sup>

Das „Zukunftspanel Mittelstand“ findet nach 2014 und 2017 zum dritten Mal statt. Ziel des Panels ist es, praxis- und wirtschaftspolitische Themen und zukünftige Trends für Mittelstandspolitik und -forschung zu identifizieren. Dazu wurden Expertinnen und Experten aus den Bereichen Wirtschaftspolitik, Wissenschaft und Wirtschaft im Zeitraum von März bis Juni online befragt.<sup>2</sup>

Insgesamt haben 135 Expertinnen und Experten (32,6 % Wirtschaftspolitik, 37,8 % Wissenschaft, 29,6 % Vertreter von Wirtschaftsverbänden) 37 Themen als Herausforderung während der Corona-Pandemie benannt und deren Bedeutung und Relevanz für mittelständische Unternehmen eingeschätzt.<sup>3</sup>

Wir danken allen Expertinnen und Experten für ihre Teilnahme an der Befragung.

<sup>1</sup> Die Antworten wurden entsprechend dem umgekehrten Fallzahlenverhältnis der Stichprobe gewichtet.

<sup>2</sup> Ein detaillierten zeitlicher Ablauf der Online-Befragungen befindet sich in Anlage A des Anhang.

<sup>3</sup> Je häufiger ein Thema als maßgeblich herausfordernd benannt wird, desto bedeutender ist es und desto höher ist es im Themenranking platziert. Eine Übersicht aller benannten Themen bietet Anlage B im Anhang.

## Liquiditätssicherung steht an oberster Stelle

Größte Herausforderung im Geschäftsalltag mittelständischer Unternehmen im Zuge der betrieblichen Einschränkungen, die aufgrund der Eindämmung der Corona-Pandemie notwendig waren, ist die Sicherung der Liquidität. Zugleich bemühten sie sich den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten.

Als Reaktion auf die zeitweiligen Betriebsschließungen, Hygienevorschriften oder vorsichtige Kunden flexibilisierten die Unternehmen vor allem ihre Geschäftsmodelle, so die Expertinnen und Experten.

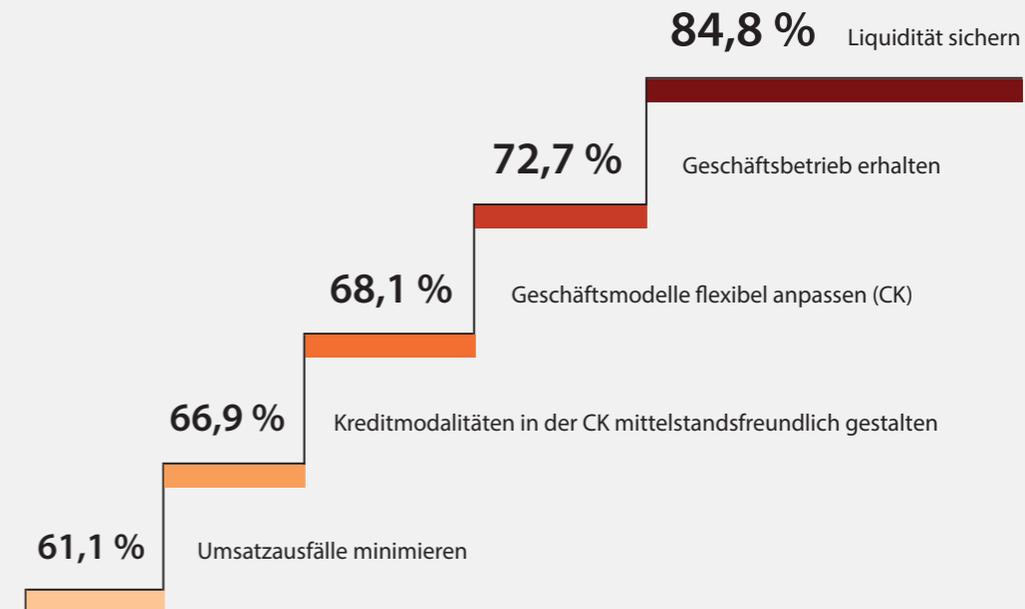
Um den Auswirkungen der Corona-Pandemie begegnen zu können, beschränkten sich die notwendigen

Maßnahmen der Unternehmen nicht nur auf operative Produktions- und Geschäftsprozessen. Es mussten vielmehr auch Entscheidungen hinsichtlich ihres Finanzierungs- und Investitionsverhalten getroffen werden: Entsprechend rückte die Unternehmensfinanzierung verstärkt in den Fokus und die Nachfrage nach Krediten stieg stark an.

Aus Sicht der Expertinnen und Experten wird es bei der Bewältigung der Corona-Pandemie nun vor allem darauf ankommen, inwiefern es gelingt, die Kreditmodalität mittelstandsfreundlich zu gestalten.

## Corona-Themen in der Übersicht

### Notwendige Sofortmaßnahmen der Unternehmen



n = 135, gewichtet

Quelle: IfM 2020, eigene Darstellung, Werte gewichtet.

Abbildung 1

## Trotz Krise – Unternehmen halten ihre Beschäftigten

Trotz wegbrechender Aufträge und stillstehender Produktionsanlagen versuchten die Unternehmen vielerorts, ihre Beschäftigten zu halten und an das Unternehmen zu binden. Hierbei half ihnen, dass sie Kurzarbeit beantragen konnten.

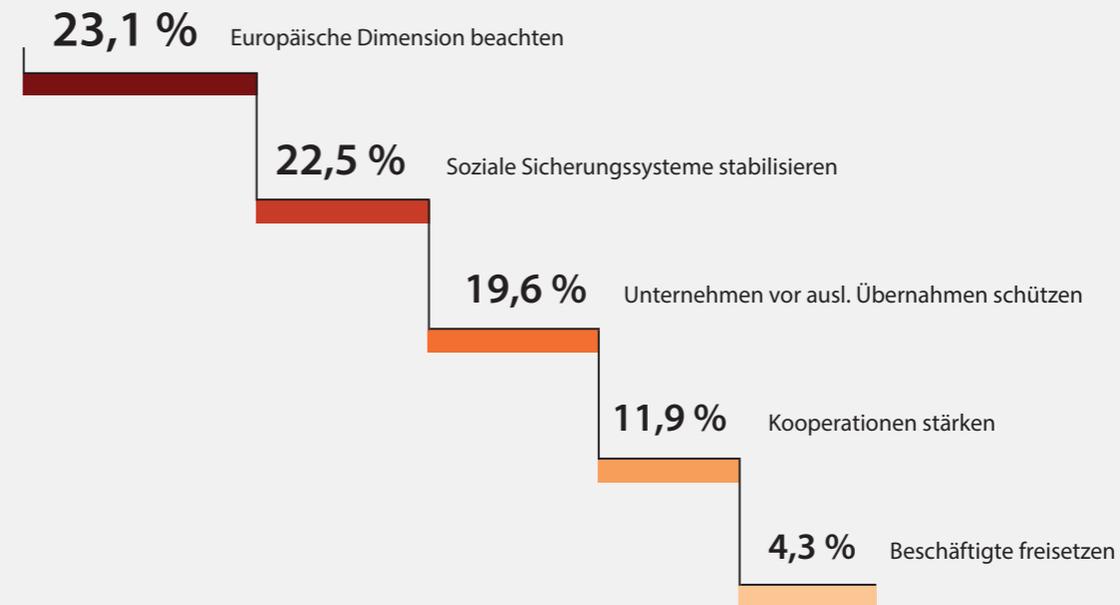
Entsprechend stufen Politik, Wissenschaft und Wirtschaftsverbände betriebsbedingte Kündigungen als Folge der Corona-Pandemie als wenig relevant ein. Es ist anzunehmen, dass dies dem Fachkräftemangel geschuldet ist, der vor der Corona-Pandemie als eine wesentliche zukünftige Herausforderung für viele Unternehmen eingeschätzt wurde.

Auch gehen die Expertinnen und Experten davon aus, dass die Unternehmen nach dem Hochfahren der Wirtschaft sicherstellen möchten, dass sie mit genügend Beschäftigten unmittelbar einsatz- und arbeitsfähig sind. Ebenfalls keine Option zur Bewältigung der Corona-Pandemie sind unternehmensübergreifende Kooperationen.

Keine Gefahr besteht aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten, dass nun finanziell geschwächte Firmen ins Visier internationaler Investoren geraten und von diesen übernommen werden könnten.

## Corona-Themen in der Übersicht

Was für die Unternehmen aktuell kaum Relevanz hat



n = 135, gewichtet

Quelle: IfM 2020, eigene Darstellung, Werte gewichtet.

Abbildung 2

## Wirtschaftspolitik sieht sich in der Verantwortung

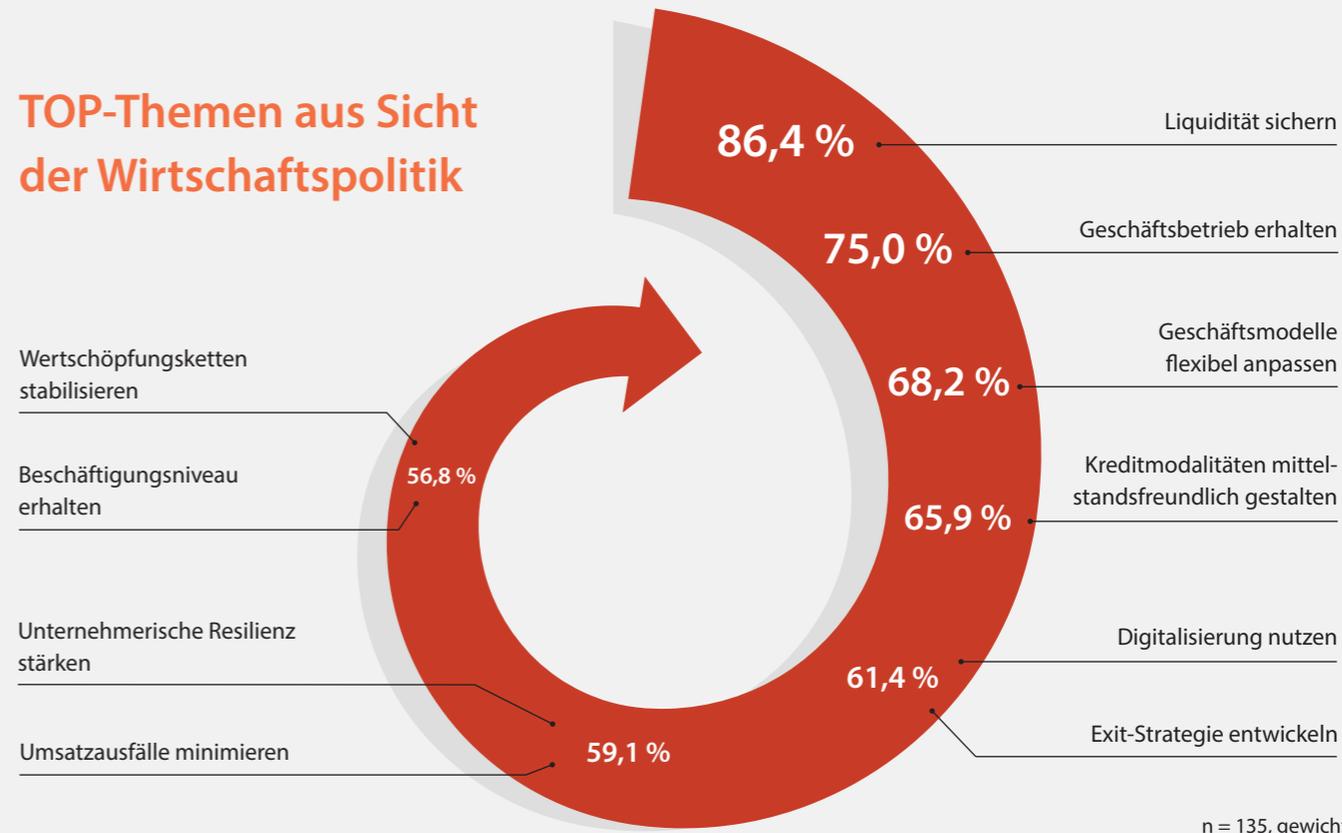
Ein Blick auf die TOP-Themen der Expertinnen und Experten der Wirtschaftspolitik zeigt, dass sich derzeit alles auf die Liquidität der Unternehmen fokussiert. Die deutsche Wirtschaft wurde innerhalb kürzester Zeit massiv heruntergefahren, so dass viele Unternehmen keine Möglichkeit mehr hatten, Umsätze zu erwirtschaften. Liquide Mittel sind jedoch unabdingbar, um Löhne und Gehälter zahlen und den übrigen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Entsprechend trifft es jene Unternehmen besonders hart, die im Zuge der Corona-Pandemie komplett schließen mussten und keine Liquiditätsreserve besaßen.

Die Ergebnisse verdeutlichen jedoch auch das Verantwortungsbewusstsein der Wirtschaftspolitik, den

Mittelstand bei der Bewältigung der Corona-Krise zu unterstützen. Aus dem wirtschaftspolitischen Verantwortungsbereich finden sich gleich drei Themen, die im Gesamtranking der TOP-Themen nicht auftauchen: die Entwicklung einer Exit-Strategie, die Stabilisierung der Wertschöpfungsketten und die Erhaltung des Beschäftigungsniveaus.

Mit Blick auf die Beschäftigung denkt die Wirtschaftspolitik in Lösungsmöglichkeiten (z.B. Kurzarbeitergeld), während im kumulierten Meinungsbild aller Expertinnen und Experten die Herausforderung des Mittelstands im Fokus steht, Beschäftigte ans Unternehmen zu binden.

## TOP-Themen aus Sicht der Wirtschaftspolitik



Quelle: IfM 2020, eigene Darstellung, Werte gewichtet.

Abbildung 3

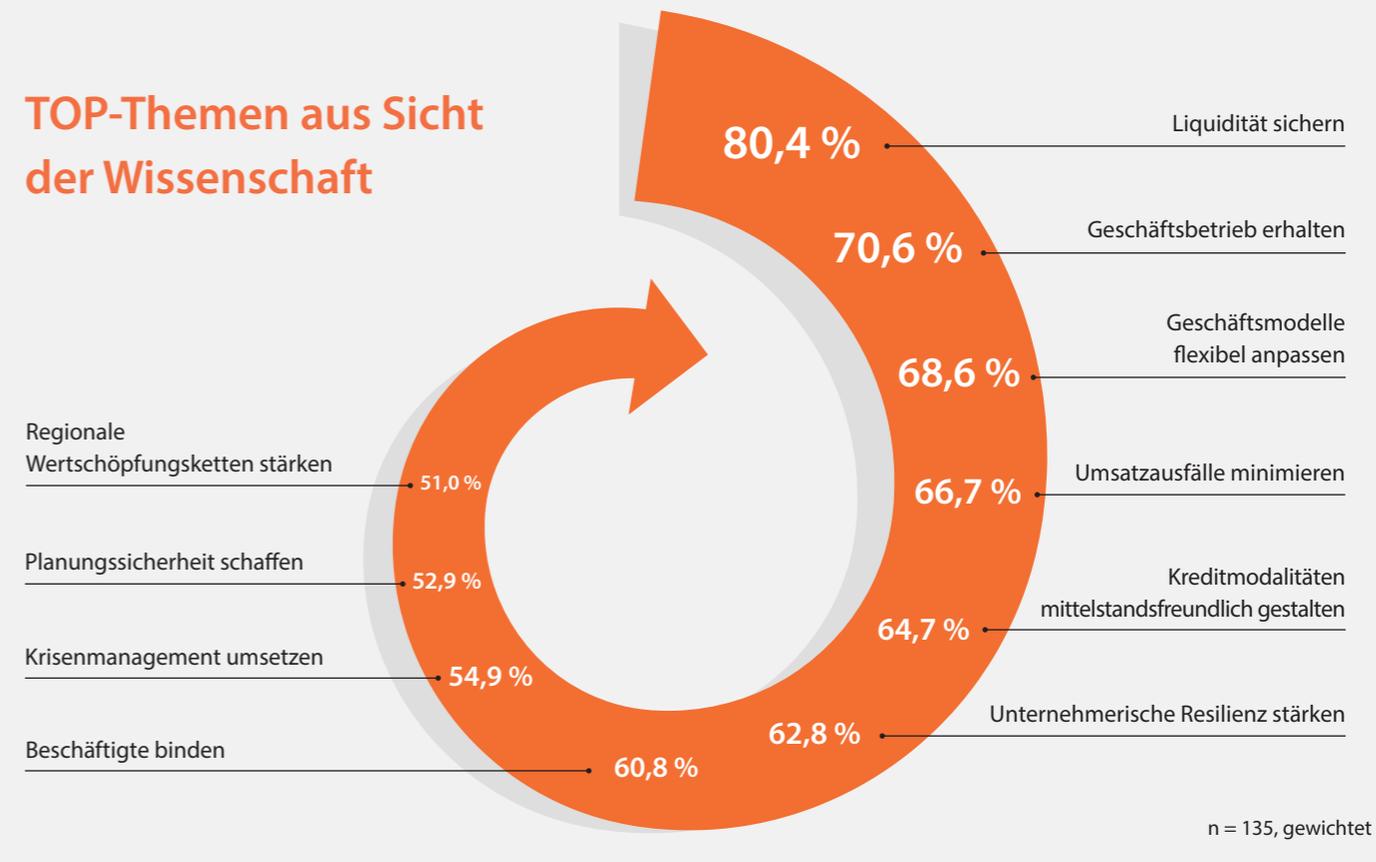
## Wissenschaft stuft Krisenmanagement wichtiger ein als Digitalisierungsstrategien

Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen schätzen die Herausforderung aus der Corona-Pandemie ähnlich ein wie die Wirtschaftspolitik. Allerdings weisen sie als einzige Gruppe auf die Bedeutung von Krisenmanagement in mittelständischen Unternehmen sowie auf die Vorbereitung darauf (Unternehmerische Resilienz stärken).

Den Einsatz von digitalen Strategien zur Bewältigung der Corona-Krise zählen Experten und Expertinnen aus der Wissenschaft hingegen nicht zu den TOP-Herausforderungen des Mittelstands in der Coronavirus-Pandemie.

Offensichtlich gehen die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen davon aus, dass die Unternehmen bereits so gut mit neuen Technologien ausgestattet sind, dass ihre Beschäftigten problemlos digital arbeiten können.

## TOP-Themen aus Sicht der Wissenschaft



Quelle: IfM 2020, eigene Darstellung, Werte gewichtet.

Abbildung 4

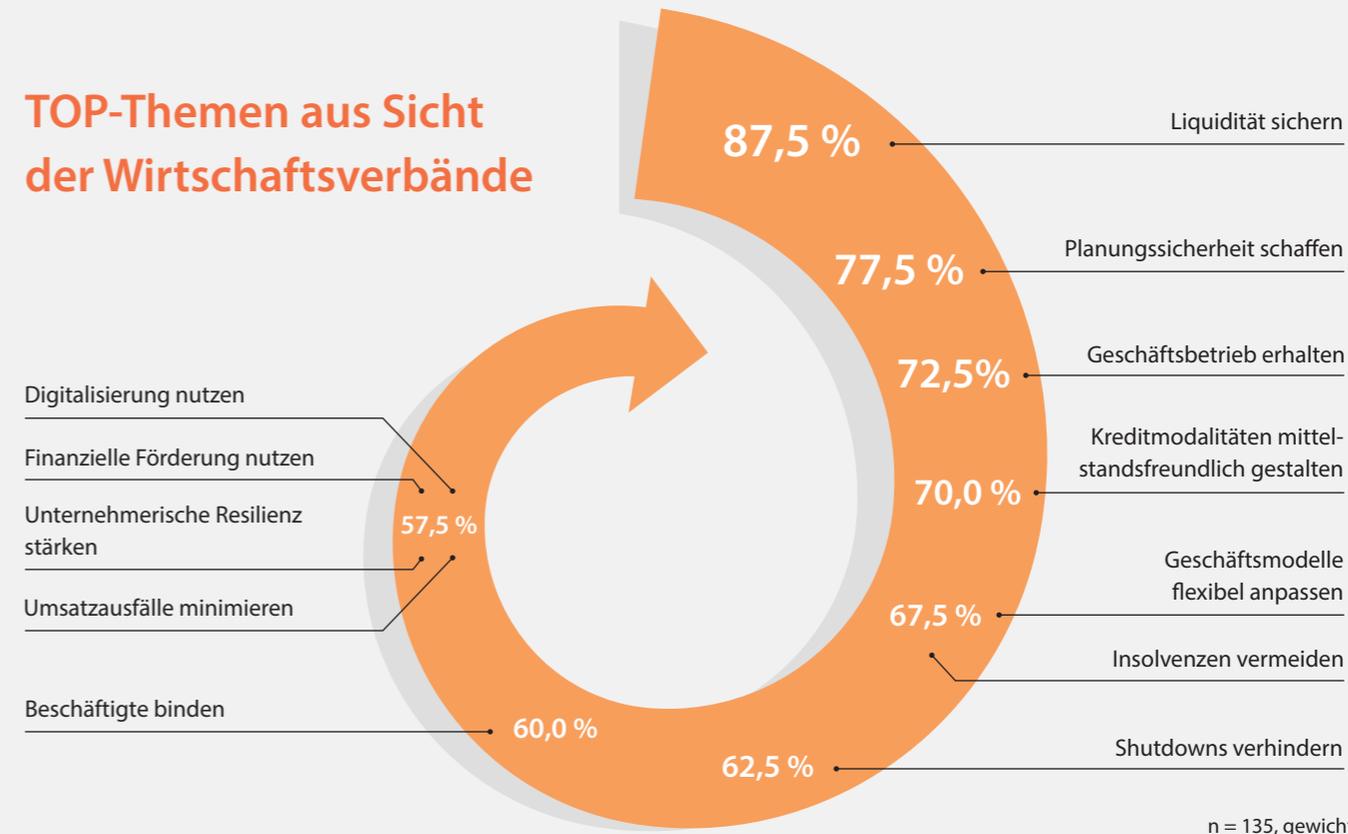
## Wirtschaft wünscht sich Planungssicherheit

Die Vertreterinnen und Vertreter aus den Wirtschaftsverbänden weichen in ihren Einschätzungen am deutlichsten von den anderen beiden Expertengruppen ab: So sehen sie vor allem die Wirtschaftspolitik in der Verantwortung, Planungssicherheit für mittelständische Unternehmen zu schaffen.

In engem Zusammenhang dazu steht, dass die Experten und Expertinnen aus der Wirtschaft die Verhinderung weiterer Shutdowns, die wiederum mit weitreichenden Einschränkungen des öffentlichen Lebens verbunden wären, als wichtige aktuelle Aufgabe der Politik ansehen.

Unabhängig davon bewerten die Wirtschaftsverbände nicht nur den Erhalt des Geschäftsbetriebs als eine Herausforderung, sondern auch die Aufgabe, eine „Insolvenz zu vermeiden“ – was für viele mittelständische Unternehmen eine reale Gefahr in der Corona-Pandemie darstellt.

## TOP-Themen aus Sicht der Wirtschaftsverbände



Quelle: IfM 2020, eigene Darstellung, Werte gewichtet.

Abbildung 5

## Wirtschaftspolitik, Wissenschaft und Wirtschaft setzen unterschiedliche Akzente

Die Liquiditätssicherung hat für alle Expertengruppen die oberste Priorität. Eine deutliche Diskrepanz zwischen den Expertengruppen zeigt sich hingegen beim Thema Planungssicherheit: Expertinnen und Experten aus der Wirtschaft stufen sie im Gegensatz zu ihren Kollegen und Kolleginnen aus Wirtschaftspolitik und Wissenschaft in der Corona-Pandemie deutlich höher ein.

Dies verwundert nicht, sorgt die Pandemiekrise doch wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch für massive Unsicherheit: Bisherige unternehmerische Strategien verlieren an Bedeutung, die Entwicklung neuer Strategien ist aufgrund der Unsicherheit extrem schwierig.

Auffallend ist zudem, dass die Wirtschaftspolitik das Thema „Digitalisierung als Bewältigungsstrategie in der Corona-Pandemie“ für deutlich wichtiger erachten als ihre Kollegen und Kolleginnen aus Wirtschaft und Wissenschaft.

Die Unternehmen scheinen hier offensichtlich besser aufgestellt zu sein als von der Wirtschaftspolitik vermutet, wie die Einschätzung der Expertinnen und Experten aus der Wirtschaft zeigt. Nachholbedarf besteht hingegen nach wie vor im öffentlichen Raum, sei es in Schulen oder in Bezug auf eine digitale Verwaltung.

## TOP-Themen der Expertengruppen im Vergleich

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Liquidität sichern	1	1	1
Geschäftsbetrieb erhalten	2	2	3
Geschäftsmodelle flexibel anpassen	3	3	5
Kreditmodalitäten mfrdl. gestalten	4	5	4
Umsatzausfälle minimieren	7	4	9
Unternehmerische Resilienz stärken	8	6	10
Planungssicherheit schaffen	16	9	2
Beschäftigte binden	11	7	8
Digitalisierung nutzen	5	17	12
Insolvenzen vermeiden	18	15	6

Die Zahl im Kreis gibt die Position des Themas im Gesamtranking der Themen innerhalb der jeweiligen Expertengruppe an.

n = 135

Quelle: IfM 2020, eigene Darstellung, Werte gewichtet.

Abbildung 6

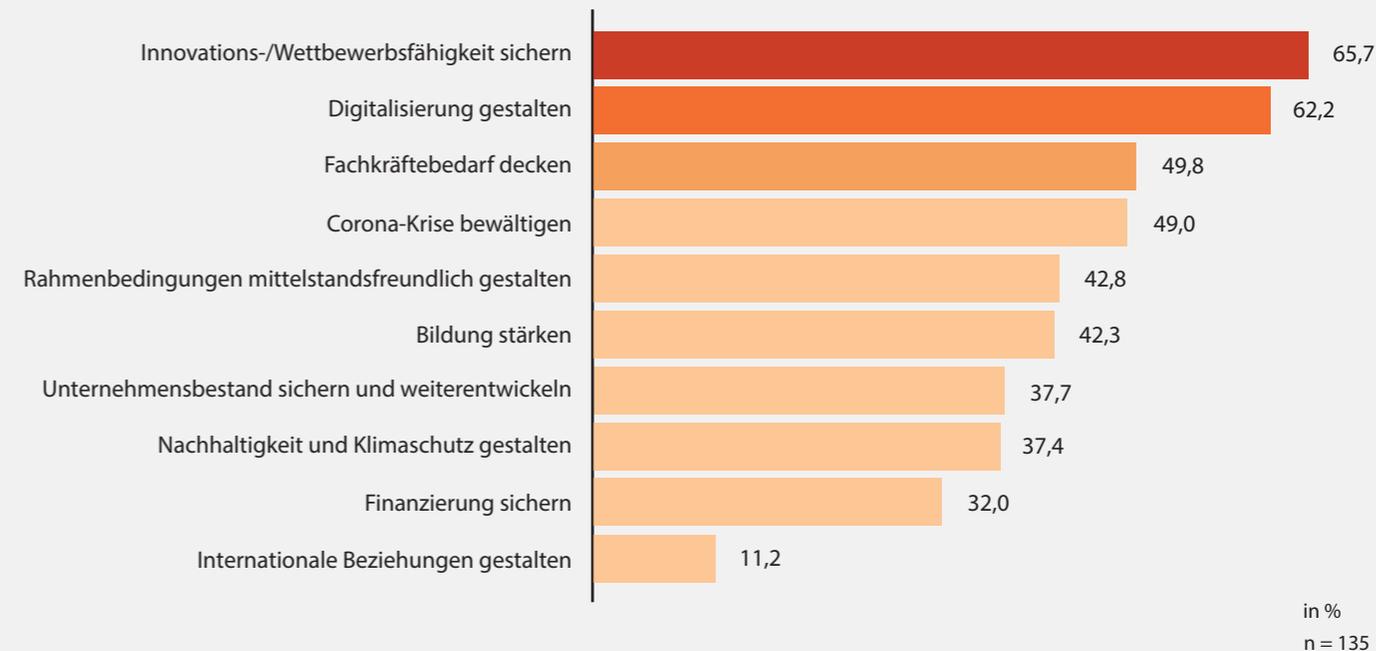
## Oberste Priorität: Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen

Aus Sicht aller Expertengruppen ist die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit die größte Herausforderung für mittelständische Unternehmen. Dies gilt nicht nur aktuell, sondern auch zukünftig. Die „Bewältigung der Corona-Pandemie“ mit all ihren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen steht hingegen hinter den Themenbereichen „Digitalisierung gestalten“ und „Fachkräftebedarf sichern“ auf Platz 4 der Rangliste. Insgesamt kommen rund 50 % der Befragten zu diesem Urteil. Nur die Expertinnen und Experten aus dem Bereich Wirtschaft messen der Krisenbewältigung eine etwas größere Bedeutung zu, als die Expertengruppen aus den Bereichen Wirtschaftspolitik und Wissenschaft.

Allerdings ist zu beachten, dass die ersten drei Herausforderungen enge Bezüge zur Bewältigung der Corona-Pandemie aufweisen: So hat die Corona-Pandemie mit ihren Folgen nicht nur in Deutschland, sondern auch weltweit zu einem massiven Einbruch der Wirtschaftsleistung geführt. Die damit verbundenen rückläufigen Exporte wirken sich zudem auf die erfolgreiche deutsche Außenwirtschaft aus. Gleichzeitig beklagen international aktive Unternehmen, dass ihr Auslandsgeschäft durch zunehmende Handelsbarrieren belastet wird.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> DIHK (2020): Corona-Krise droht zur Protektionismus-Krise zu werden. URL: <https://www.dihk.de/de/aktuelles-und-presse/presseinformationen/corona-krise-droht-zur-protektionismus-krise-zu-werden-25042>, abgerufen am 24.06.2020.

## Die Handlungsfelder in der Übersicht



Quelle: IfM 2020, eigene Darstellung, Werte gewichtet.

Abbildung 7

## Unternehmen lernen, mit der „Neuen Normalität“ umzugehen

Eine Betrachtung im Zeitverlauf zeigt: Die Herausforderungen durch die Corona-Pandemie für mittelständische Unternehmen nehmen inzwischen ab. Als die meisten Einschränkungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens bestanden, wurde der Bewältigung der Corona-Krise eine deutlich höhere Bedeutung zugesprochen als zu den späteren Befragungszeitpunkten. Die mittelständischen Unternehmen haben es offenkundig inzwischen geschafft, sich auf die „neue Normalität“ einzustellen.

Allerdings dürfte es hier große branchenspezifische Unterschiede geben. Während im industriellen Sektor und im Dienstleistungsbereich mit einsprechenden Hygienekonzepten und Abstandregelungen neue Rou-

tinen entwickelt werden können, sind beispielsweise das Hotel- und Gastgewerbe sowie die Kreativ- und Unterhaltungsbranche noch weit davon entfernt.

Herausforderungen, wie die Digitalisierung und die Deckung des Fachkräftebedarfs, haben hingegen – unabhängig von der Corona-Pandemie – eine ungebrochen hohe Bedeutung für den deutschen Mittelstand.

Weniger Beachtung findet aktuell die Gestaltung der internationalen Beziehungen. Aus Sicht aller Expertengruppen sollten sich mittelständische Unternehmen derzeit vor allem auf heimische Märkte fokussieren und hier ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern.

## Bedeutung der Handlungsfelder im Zeitverlauf



Die Zahl im Kreis gibt die Position des Handlungsfelds im Gesamtranking der Handlungsfelder zum jeweiligen Befragungszeitpunkt an (frühe Teilnahme: 28.04.-05.05.; späte Teilnahme: 06.05.-10.06.).

n = 135

Quelle: IfM 2020, eigene Darstellung, Werte gewichtet.

Abbildung 8

## Anhang

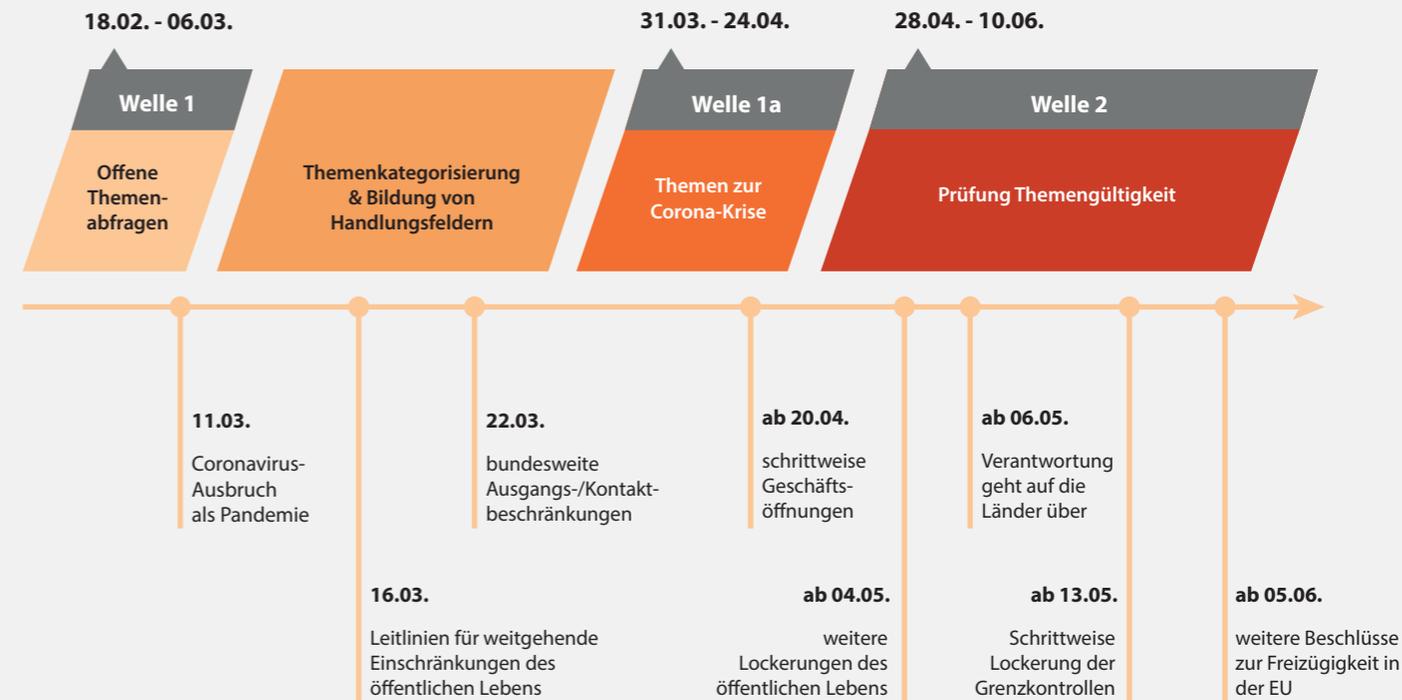
Anlage A: Zeitlicher Ablauf der aktuellen Befragung

Anlage B: Corona Themen in der Übersicht

Weiterführende Informationen finden Sie in der gesamten Studie unter:

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

## Zeitlicher Ablauf des Zukunftspanels Mittelstand 2020



Quelle: IfM Bonn 2020, eigene Darstellung

Anlage A

## Corona-Themen in der Übersicht (in %)

Thema	Wipo	Wissenschaft	Wirtschaft	insgesamt
Liquidität sichern	86,4	80,4	87,5	84,8
Geschäftsbetrieb erhalten	75,0	70,6	72,5	72,7
Geschäftsmodelle flexibel anpassen	68,2	68,6	67,5	68,1
Kreditmodalitäten mittelstandsfreundlich gestalten	65,9	64,7	70,0	66,9
Umsatzausfälle minimieren	59,1	66,7	57,5	61,1
Unternehmerische Resilienz stärken	59,1	62,8	57,5	59,8
Planungssicherheit schaffen	47,7	52,9	77,5	59,4
Beschäftigte binden	54,6	60,8	60,0	58,4
Digitalisierung nutzen	61,4	41,2	57,5	53,4
Insolvenzen vermeiden	45,5	45,1	67,5	52,7
Exit-Strategie entwickeln	61,4	41,2	55,0	52,5
Gesundheitsschutz sichern	54,6	45,1	55,0	51,6
Beschäftigungsniveau erhalten	56,8	49,0	47,5	51,1
finanzielle Förderung beanspruchen	50,0	45,1	57,5	50,9
Krisenmanagement umsetzen	43,2	54,9	50,0	49,4
Regionale WK stärken	54,6	51,0	42,5	49,3
Wertschöpfungsketten stabilisieren	56,8	39,2	47,5	47,8
Krise mit Innovationen begegnen	50,0	35,3	55,0	46,8
Shutdowns verhindern	38,6	35,3	62,5	45,5

Thema	Wipo	Wissenschaft	Wirtschaft	insgesamt
Kunden binden	36,4	39,2	55,0	43,5
Auf verändertes Konsumverhalten einstellen	34,1	43,1	52,5	43,2
Schulden managen	43,2	39,2	45,0	42,5
Ausbildung in der CK garantieren	38,6	35,3	40,0	38,0
Strukturelle Trends vs. Corona Auswirkungen	45,5	45,1	22,5	37,7
Abhängigkeit vom Ausland in WK reduzieren	34,1	37,3	37,5	36,3
Shutdown-Finanzierung sichern	36,4	41,2	27,5	35,0
Krisen begegnen	27,3	39,2	35,0	33,8
Wettbewerbsfähigkeit herstellen/sichern	25,0	33,3	37,5	31,9
Umsatzverluste aufholen	29,6	27,5	37,5	31,5
U-Kultur anpassen	36,4	27,5	30,0	31,3
Finanzierung öffentlicher Investitionen sicherstellen	27,3	25,5	32,5	28,4
Grundversorgung sichern	22,7	31,4	25,0	26,4
Europäische Dimension beachten	22,7	21,6	25,0	23,1
Soziale Sicherungssysteme stabilisieren	15,9	21,6	30,0	22,5
Unternehmen vor ausl. Übernahmen schützen	20,5	15,7	22,5	19,6
Kooperationen stärken	15,9	9,8	10,0	11,9
Beschäftigte freisetzen	4,6	5,9	2,5	4,3

Quelle: IfM Bonn 2020, eigene Darstellung, Werte gewichtet

Anlage B

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

