

Wohlrabe, Klaus et al.

**Research Report**

## Die Widerstandsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in der Corona-Pandemie: Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen

**Provided in Cooperation with:**

Foundation for Family Businesses / Stiftung Familienunternehmen

*Suggested Citation:* Wohlrabe, Klaus et al. (2020) : Die Widerstandsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in der Corona-Pandemie: Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen, ISBN 978-3-942467-86-5, Stiftung Familienunternehmen, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/250011>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Stiftung  
Familienunternehmen

# Die Widerstandsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in der Corona-Pandemie

Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen



# Impressum

## Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

## Erstellt von:



ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.

Poschingerstraße 5

81679 München

Dr. Klaus Wohlrabe

Ann-Christin Rathje

Sabine Rumscheidt

Dorine Boumans

Ute Hannich



ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH

L7, 1

68161 Mannheim

Prof. Dr. Friedrich Heinemann

Carlo Birkholz

Justus Nover

© Stiftung Familienunternehmen, München 2020

Titelbild: CPR62 | Shutterstock

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-86-5

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Die Widerstandsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in der Corona-Pandemie – Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen, erstellt von ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. und ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim, München 2020, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse</b> .....	<b>V</b>
<b>A. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>B. Begriffsklärung „Resilienz“</b> .....	<b>3</b>
I. „Resilienz“ im Kontext der Ökonomie.....	3
II. Unternehmerische Resilienz in drei Krisenphasen .....	5
III. Resilienz im Zusammenspiel von Unternehmen, Politik und Gesellschaft .....	6
<b>C. Erste Eindrücke zur Resilienz der deutschen Volkswirtschaft in der Corona-Krise</b> .....	<b>9</b>
I. Politische Maßnahmen .....	9
II. Makro-Indikatoren: Erster Eindruck zu den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen.....	13
<b>D. Erste Einblicke aus den Berichten der Unternehmen in der Lockdown-Phase</b> .....	<b>19</b>
I. Einordnung der Beiträge Familienunternehmen und Corona.....	19
II. Analyse der Beiträge Familienunternehmen und Corona .....	21
III. Fazit zu den Beiträgen Familienunternehmen und Corona .....	23
<b>E. Unternehmensbefragung</b> .....	<b>25</b>
I. Methodik und Teilnehmer .....	25
II. Ergebnisse .....	28
1. Umfragebasierte Analyse der gesamtwirtschaftlichen Effekte der Corona-Pandemie .....	28
2. Krisenmanagement im Unternehmen.....	35
a) Strategische Entscheidungen und operatives Geschäft.....	36
b) Finanzen und Versicherungen.....	43
c) Beschäftigungspolitik.....	46
3. Krisenmanagement in der Politik.....	51
a) Inanspruchnahme von staatlichen Hilfsmaßnahmen .....	51
b) Zeugnis für das Krisenmanagement der Politik.....	58
4. Mittelfristige Resilienz-Determinanten aus Unternehmenssicht .....	63
a) Infrastruktur und öffentliche Güter .....	64
b) Politische Strukturen .....	68

c) Finanzierung der öffentlichen Haushalte .....	69
d) Unternehmensfinanzierung .....	71
<b>F. Fazit.....</b>	<b>73</b>
I. Auswirkungen der Corona-Krise .....	74
II. Die Datenbasis der Studie.....	74
III. Digitalisierung als Resilienzfaktor .....	74
IV. Strategien zur Bewältigung des Arbeitsmarktschocks .....	76
V. Keine Hinweise für eine Strategie der Deglobalisierung .....	77
VI. Liquiditäts- und Eigenkapitalstärkung – Resilienzfaktoren für zukünftige Krisen.....	78
VII. Staatsverschuldung in Deutschland und Europa – kurzfristige Maßnahmen und finanzielle Spielräume in der Mittelfrist.....	80
VIII. Informationslage, Koordinierung und politische Kompetenzen .....	82
<b>G. Anhang .....</b>	<b>85</b>
I. Stichprobenziehung.....	85
II. Top 500 Familienunternehmen und Kontrollgruppe .....	86
III. Gewichtung.....	87
IV. Umfrageteilnehmer .....	88
V. Fragebogen.....	97
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>99</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>101</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>105</b>

## Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Die vierte Ausgabe des „Jahresmonitors der Stiftung Familienunternehmen“ widmet sich vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie dem Thema Krisenmanagement in Politik und Wirtschaft. Nicht zuletzt haben die letzten Jahrzehnte gezeigt, dass sich wirtschaftliche Krisen gleich welchen Ursprungs häufig nicht absehen und vor allem nicht vermeiden lassen. Auf eine Pandemie war die Welt ebenso wenig vorbereitet wie auf die Finanz- und Staatsschuldenkrise in den Jahren nach 2008. Unternehmen und Volkswirtschaften müssen daher der Frage nach ihrer Krisenresilienz eine ganz neue Aufmerksamkeit schenken.

Familienunternehmen kommt bei der Sicherung der Krisenresilienz der deutschen Volkswirtschaft eine zentrale Rolle zu. Mit einem Anteil von etwa 90 Prozent repräsentieren sie einen Großteil der Unternehmen des privatwirtschaftlichen Sektors und sind zudem Arbeitgeber für fast 60 Prozent der in Deutschland Beschäftigten (Stiftung Familienunternehmen 2019). Ihre Bedeutung ist vor allem in ländlichen Regionen hoch (Stiftung Familienunternehmen 2020).

Der vorliegende „Jahresmonitor“ analysiert auf Basis einer repräsentativen Befragung unter 2.452 deutschen Unternehmen sowie einer qualitativen Auswertung von Beiträgen aus 40 großen Familienunternehmen auf der Internetseite der Stiftung Familienunternehmen, wie es um die Krisenerfahrungen und -strategien im Kontext der Corona-Pandemie bestellt ist. Für die Studie haben erstmals in dieser Reihe das ifo Institut und das ZEW Mannheim zusammengearbeitet.

Die Ergebnisse des Jahresmonitors 2020 werden im vorliegenden Bericht vorgestellt und eingeordnet. Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst:

- Die Corona-Krise hat aktuell überwiegend negative Auswirkungen auf die Wirtschaft. Es besteht große Einigkeit, dass Deutschland derzeit die schwerste Rezession der Nachkriegszeit erlebt. Das Bruttoinlandsprodukt wird 2020 aller Voraussicht nach um deutlich über sechs Prozent sinken. Den Einschätzungen der befragten Unternehmen zufolge dürfte ihr Umsatz in diesem Jahr im Durchschnitt um 24,3 Prozent niedriger ausfallen, als vor der Krise prognostiziert.
- Die Krisenresilienz von Unternehmen und Volkswirtschaften entscheidet sich in drei Phasen: in (i) einer Vorbereitungsphase, die Kapazitäten zur Krisenbewältigung aufbaut, (ii) einer Milderungsphase, welche den Erhalt größtmöglicher Funktionalität in der kurzen Frist zum Ziel hat, und (iii) einer Anpassungsphase, die durch Adaptions-Prozesse für ein womöglich dauerhaft verändertes Umfeld geprägt ist.

- Deutschland hat in der Vorbereitungsphase seine Staatsfinanzen seit der letzten Krise deutlich konsolidieren können. Die Staatsverschuldung lag 2019 bei 59,8 Prozent des Bruttoinlandsprodukts, sodass ein vergleichsweise hoher finanzieller Spielraum besteht, um Krisenfolgen kurzfristig zu mildern. Insbesondere die Ausweitung der Kurzarbeit-Option hat die Krisenfolgen für den Arbeitsmarkt vorerst noch begrenzen können. Makroökonomische Indikatoren zu den Im- und Exporten, der Industrieproduktion und dem Stromverbrauch zeichnen allesamt das Bild einer stark ausgeprägten Krise, deren Höhepunkt jedoch bereits erreicht wurde. Erwartungen zur Konjunktur zeichnen ein positiveres Bild für die nächsten Monate, wenngleich eine schnelle Rückkehr zu einer Vor-Krisen-Performance nicht absehbar ist.
- Laut der Umfrageergebnisse haben die Firmen in der Milderungsphase aktiv auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie reagiert: 94 Prozent der Unternehmen haben zum Zeitpunkt der Befragung mindestens eine Maßnahme zur Bewältigung der akuten Krisenfolgen oder der strategischen Neuausrichtung für die Zeit nach der Krise eingeleitet. Ein Krisenplan wurde bereits von 45 Prozent der Befragten erstellt.
- In Bezug auf ihr operatives Geschäft sahen sich elf Prozent der Unternehmen gezwungen, Werks- oder Standortschließungen einzuleiten. Außerdem ist eine Bereitschaft zu verstärkter Lagerhaltung und einem Wechsel der Zulieferer zu beobachten. Einer internationalen Verlagerung von Standorten erteilen die Unternehmen in den allermeisten Fällen (95 Prozent) hingegen eine klare Absage. Für den bisweilen vermuteten Trend zu einer Deglobalisierung der Lieferketten bietet die Umfrage keine Belege.
- Eine Mehrheit der Firmen (64 Prozent) konnte die Möglichkeit für Homeoffice schaffen beziehungsweise ausweiten oder plant dies in den nächsten zwei Jahren. Bei den Nicht-Familienunternehmen und mit zunehmender Unternehmensgröße war dies häufiger der Fall. Familienunternehmen setzen dagegen vermehrt auf eine Erhöhung der Arbeitnehmerflexibilität. Homeoffice spielt auch in der qualitativen Auswertung der Erfahrungsberichte aus den Familienunternehmen eine bedeutende Rolle.
- Zur Stärkung der volkswirtschaftlichen Krisenresilienz halten die befragten Firmen vor allem eine Verbesserung der digitalen Infrastruktur für wichtig (54 Prozent finden die Maßnahme „sehr geeignet“). Dies ist insbesondere relevant für den ländlichen Raum, in dem Familienunternehmen stärker vertreten sind.
- Die befragten Unternehmen stellen der Politik für ihr Krisenmanagement ein recht gutes Zeugnis aus. Die beste Bewertung erhält das Instrument der Kurzarbeit (83 Prozent vergeben die Note „sehr gut“ oder „gut“). Im Zeitraum der Erhebung war die im August von der Bundesregierung beschlossene Verlängerung des Kurzarbeitergeldes noch nicht in der Diskussion. Das Kurzarbeitergeld wurde von den befragten Unternehmen in der aktuellen Krise äußerst aktiv in Anspruch genommen (51 Prozent).
- Familienunternehmen messen der Erhöhung der liquiden Mittel im Unternehmen eine größere Bedeutung zu als Nicht-Familienunternehmen: 40 Prozent der Familienunternehmen haben bereits Maßnahmen zur Steigerung der Liquidität ergriffen. Der Anteil unter den Nicht-Familienunternehmen liegt bei 27 Prozent.



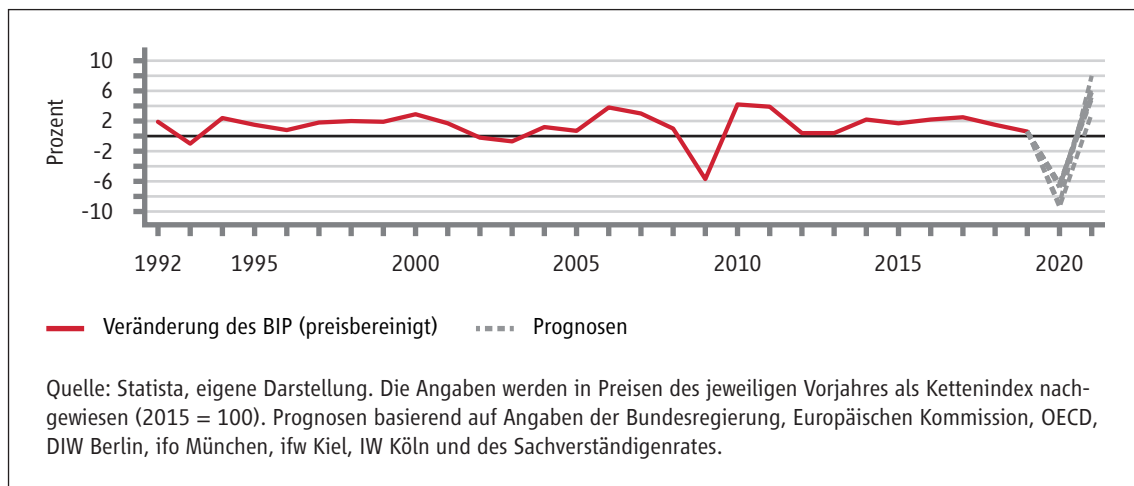
- Familienunternehmen legen höheren Wert auf eine solide Eigenkapitalbasis als Nicht-Familienunternehmen. Bereits 30 Prozent der Familienunternehmen haben schon Maßnahmen zur Erhöhung des Eigenkapitals eingeleitet. Bei Nicht-Familienunternehmen sind es 14 Prozent. Die Hälfte der Familienunternehmen hält die steuerliche Förderung der Eigenkapitalbildung für ein sehr geeignetes politisches Mittel für eine bessere zukünftige Krisenresilienz. Bei den Nicht-Familienunternehmen liegt die Zustimmung in diesem Bereich bei lediglich einem Viertel. Grundsätzlich verringert eine hohe Eigenkapitalquote die Abhängigkeit von externen Kapitalgebern und Banken in Krisen und wirkt sich in der Konsequenz positiv auf die Krisenresilienz der Unternehmen aus.
- Ein klares Signal wird von den Unternehmen bezüglich europäischer Lösungen zur Krisenbewältigung gesendet. Dabei werden europäische Zusammenarbeit und Koordination (zu 69 Prozent) sowie Solidarität in Form des zielgerichteten Europäischen Stabilitätsmechanismus überwiegend (70 Prozent) als geeignet angesehen. Eine länderübergreifende Haftung für Kredite in Form von Eurozonen-Anleihen wird hingegen von 68 Prozent der Befragten abgelehnt.
- Gut drei Viertel (78 Prozent) der befragten Unternehmen sind der Ansicht, die Konsolidierung der Staatsfinanzen sollte in den nächsten Jahren angegangen werden, um in zukünftigen Krisen erneut über einen finanziellen Spielraum zur Krisenbewältigung verfügen zu können.
- Familienunternehmen sprechen sich öfter gegen die Ausweitung von zentralen Bundeskompetenzen im Krisenfall aus als Nicht-Familienunternehmen. Mehr als ein Drittel hält eine Stärkung von politischen Entscheidungsbefugnissen des Bundes für nicht oder gar nicht geeignet, die Krisenresilienz zu stärken. Bei den Nicht-Familienunternehmen liegt der Anteil der Unternehmen, die mehr Bundeskompetenzen ablehnen, bei 22 Prozent. Die Daten lassen in der Konsequenz eine stärkere regionale Verwurzelung von Familienunternehmen vermuten.
- Eine abschließende Beurteilung zur Krisenresilienz der deutschen Volkswirtschaft und Unternehmen gestaltet sich vor dem Hintergrund der andauernden Krise und der Unsicherheit bezüglich einer zweiten Infektionswelle als schwierig. Insgesamt hat sich die deutsche Volkswirtschaft sehr schnell und gut auf die Krisensituation eingestellt. Dabei spielten solides Eigenkapital der Unternehmen sowie robuste Staatsfinanzen eine besondere Rolle. Die schnellen und umfassenden staatlichen Hilfsmaßnahmen sowie der flexible Arbeitseinsatz und die Adaptionbereitschaft der Unternehmen sind positiv zu bewerten.
- Zur Steigerung der Krisenresilienz ist es von Bedeutung, die Kassen auf Staats- und Unternehmensseite zu konsolidieren, um finanziellen Spielraum für neue Krisen zu schaffen. Ferner sollten die Bestrebungen zur Digitalisierung insbesondere durch Investitionen in die Infrastruktur konsequent umgesetzt werden.



## A. Einleitung

Die globale Wirtschaft erlebt derzeit als Folge der Covid-19-Pandemie die schwerste Rezession der Nachkriegsära – nie zuvor hat ein Schock so viele Länder der Erde gleichzeitig in eine Rezession gestoßen. Der Internationale Währungsfonds (IWF) schätzt, dass im Jahr 2020 das Pro-Kopf-Einkommen in 170 Staaten der Erde fallen wird und die Schwere der globalen Rezession alles in den Schatten stellt, was die Weltwirtschaft seit der Großen Depression erlebt hat (Gopinath 2020). Die deutsche Wirtschaft sieht sich damit mit einer Wirtschaftskrise konfrontiert, die durch die Simultanität von Angebots- und Nachfrageschocks gekennzeichnet ist. Die Angebotsbedingungen haben sich in der ersten Phase der Krise durch Lockdown, Quarantäne, Schul- und Kitaschließungen, Grenzschießungen und Friktionen in den internationalen Lieferketten verschlechtert und die Produktion behindert. Hinzu kommen in der zweiten Phase eine rasche und markante Verringerung der heimischen und externen Nachfrage durch die negativen Folgen der Krise für die Konsumentenzuversicht, die Investitionsbereitschaft der Unternehmen und den Einbruch im Welthandel. Auch wenn deutsche Unternehmen in den zurückliegenden Jahrzehnten vielfältige Krisenerfahrungen sammeln konnten, ist diese Krise qualitativ und quantitativ somit stark verschieden von Vergleichsfällen. Schon jetzt ist absehbar, dass die Tiefe der Rezession in Deutschland sogar den Rückgang der Wertschöpfung in der globalen Finanzkrise 2009 noch deutlich übertreffen wird (vgl. Abbildung 1).

**Abbildung 1: Wirtschaftswachstum in Deutschland – Veränderung zum Vorjahr**



Wenn es bereits eine klare Lehre dieser bisher noch schwer abschätzbaren Folgen der Covid-19-Krise gibt, dann ist es die Erkenntnis, dass Unternehmen gleichermaßen wie ganze Volkswirtschaften der Frage der Krisenresilienz eine ganz neue Aufmerksamkeit schenken müssen. Weil sich Krisen letztlich nie vermeiden lassen und typischerweise aus völlig unerwarteten Richtungen kommen, muss die Fähigkeit zur Krisenverarbeitung immer stärker in den Fokus einer umfassenden Unternehmensstrategie genommen werden.

Vor diesem Hintergrund analysiert diese Studie die Krisenresilienz deutscher Unternehmen im Kontext der Corona-Krise. Im Mittelpunkt der empirischen Analyse steht dabei eine im Zeitraum von Mitte Mai bis Mitte Juni durchgeführte Unternehmensbefragung, an der sich 2.452 Familien- und Nicht-Familienunternehmen beteiligten. Die Befragung beleuchtet in umfassender Weise die Auswirkungen der Corona-Krise auf die deutschen Unternehmen, die von den Firmen in der akuten Phase getroffenen Maßnahmen zur Abfederung der Krise und die aus der Corona-Krise resultierenden strategischen Schlussfolgerungen aus betrieblicher Sicht. Des Weiteren wird erfasst, wie das akute Krisenmanagement der Politik von den Unternehmen bewertet wird. Schlussendlich zeigt die Befragung auf, welche Maßnahmen auf politischer Ebene ergriffen werden sollten, um die Widerstandsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft gegenüber Krisen zu erhöhen.

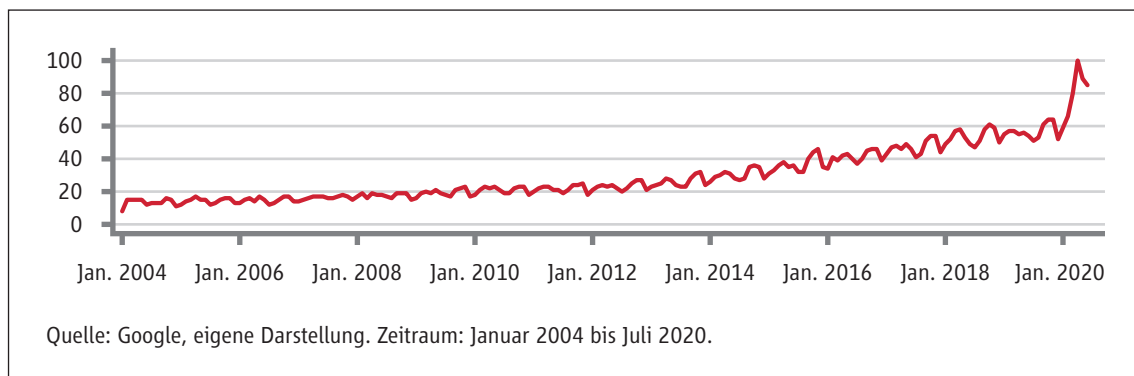
Im Folgenden legt die Studie zunächst eine konzeptionelle Grundlage in Bezug auf den Begriff der „Resilienz“ (Kapitel B). Dem schließt sich eine Skizze der finanz- und wirtschaftspolitischen Krisenmaßnahmen sowie ein Überblick zu den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen in Deutschland an (Kapitel C). Erste empirische Erkenntnisse zu den Krisenreaktionen deutscher (Familien-)Unternehmen ergeben sich aus einer Analyse von qualitativen Berichten von 40 Unternehmen aus den frühen Krisenwochen (Kapitel D). Das Kernstück der empirischen Analyse ist die Darstellung der repräsentativen Umfrage unter deutschen Unternehmen zur Krisenpolitik und -wahrnehmung (Kapitel E). Kapitel F resümiert die Ergebnisse der Unternehmensbefragung, ordnet die Ergebnisse in den Kontext der Krisenresilienz ein und schließt mit einigen Schlussfolgerungen, unter anderem zu den Anforderungen an die Wirtschaftspolitik.

## B. Begriffsklärung „Resilienz“

### I. „Resilienz“ im Kontext der Ökonomie

Der Begriff „Resilienz“ hat nicht erst in der Corona-Krise eine große Popularität in der wirtschaftspolitischen Debatte erlangt. Weil Deutschland, Europa und die Welt seit der Finanzkrise 2008/09 in immer kürzerer Abfolge neue krisenhafte Episoden durchlaufen haben (Euro-Schuldenkrise, Flüchtlingskrise, Brexit, Handelskonflikt), ist das Bewusstsein gewachsen, dass die Fähigkeit von Menschen, Unternehmen und Staaten zur Bewältigung von (ökonomischen) Krisen eine unverzichtbare Ressource darstellt. Das in der gegenwärtigen Krise weiter gestiegene Interesse an dem Resilienz-Konzept spiegelt sich auch in den weltweiten Google-Suchanfragen wider (vgl. Abbildung 2).

**Abbildung 2: Google Suchhäufigkeit „Resilienz“**



So populär der Begriff der Resilienz geworden ist, so undifferenziert wird er oft verwendet. Diese Umfragestudie zur Resilienz von deutschen Unternehmen in der Corona-Krise fußt auf einem präzisen Begriffsverständnis. In den letzten Jahren hat die wirtschaftswissenschaftliche Literatur den Begriff in Anlehnung an die Nutzung in anderen Disziplinen (vgl. Box 1) geschärft.

#### **Box 1: „Resilienz“ – Begriffsherkunft und Verwendung in anderen Disziplinen**

Der Begriff der „Resilienz“ leitet sich von dem lateinischen Verb „resilire“ ab, was durch „zurückspringen“ oder „zurückprallen“ übersetzt werden kann. Von der unmittelbaren Wortbedeutung her steht somit die Reaktion eines Gegenstands oder Systems auf eine Krafteinwirkung beziehungsweise einen Schock im Vordergrund. In verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen ist eine Vielzahl an Resilienz-Konzepten und -definitionen entstanden, die sich mitunter deutlich unterscheiden (Brinkman u. a. 2017).

In der *Materialforschung* beschreibt Resilienz die Eigenschaft eines Gegenstands, nach einer Deformation durch Fremdeinwirkung zu seiner Ausgangsform zurückzukehren. Die Krafteinwirkung führt hier also zu keiner dauerhaften Veränderung (Martin 2012).

Einen Schritt weiter geht das Verständnis von Resilienz in der *Ökologie*, wo eine Krafteinwirkung auf ein komplexes System im Mittelpunkt steht. Die Fähigkeit, Veränderungen aufzufangen und zu absorbieren, wird auf die Beziehungen innerhalb eines (ökologischen) Systems ausgeweitet (Holling 1973). Ein ähnliches Verständnis findet sich in den *Ingenieurwissenschaften*. Ein technologisches System ist demnach resilient, solange es seine Funktion nach einem Schock aufrechterhalten kann. Durch Kapazitätsreserven und Flexibilität in der Struktur bleiben das ursprüngliche System und seine Funktionen erhalten, sodass eine Krafteinwirkung auch hier zu keiner wesentlichen dauerhaften Veränderung führt.

Eine Interpretation von Resilienz, wie sie dem wirtschaftspolitischen Verständnis nähersteht, findet sich in der *Psychologie* und insbesondere in den *Sozialwissenschaften*. In der Psychologie ist Resilienz mit den Fähigkeiten zu einem „bounce back“ und zur Adaption verbunden (Windle 2011). Stärker als in den bisherigen Disziplinen wird hier die Anpassung an dauerhaft veränderte Rahmenbedingungen in Folge eines traumatischen Erlebnisses wie einer chronischen Krankheit oder einschneidenden Veränderungen im sozialen Umfeld betont.

Die Weiterentwicklung von Resilienz – ausgehend von materiellen Gegenständen über ökologische und technologische Systeme sowie dem einzelnen Menschen bis hin zu gemeinschaftlichen Systemen – erfolgte dann in den Sozialwissenschaften. Noch stärker als in der Psychologie steht hier die Anpassung an ein dauerhaft verändertes Umfeld im Fokus. Darüber hinaus werden Veränderungen maßgeblich von der Interaktion sozialer Systeme (Gemeinschaft) und technologischer Systeme (Infrastruktur) bestimmt (Mileti 1999). Ein weiteres Merkmal ist die Orientierung an einer übergeordneten Zielfunktion, die beispielsweise auf den Erhalt von Lebensqualität abzielt und sich dadurch von dem schlichten Ziel der Status quo-Erhaltung unterscheidet.

Für den wirtschaftspolitischen Kontext haben Brinkmann u. a. (2017) die folgende Definition *Ökonomischer Resilienz* entwickelt, die sich auf das Verständnis anderer Disziplinen stützt, jedoch die Dynamik und Multidimensionalität einer Volkswirtschaft berücksichtigt. Dieses Begriffsverständnis liegt auch dieser Studie zugrunde:

„Ökonomische Resilienz ist die Fähigkeit einer Volkswirtschaft, vorbereitende Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu ergreifen, unmittelbare Krisenfolgen abzumildern und sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Der Resilienz-Grad wird dadurch bestimmt, inwieweit das Handeln und Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft die Performance der

Volkswirtschaft gemäß Bewertung durch die gesellschaftliche Zielfunktion auch nach einer Krise sicherstellen kann.“

Dieses Begriffsverständnis macht zwei Dinge deutlich, die in einer umfassenden Resilienz-Analyse auch im Kontext des Unternehmenssektors zu beachten sind:

1. Resilienz entscheidet sich in drei Phasen: beim Treffen von Vorkehrungen für mögliche Krisen (Vorbereitung), in der Bewältigung der akuten Krisenfolgen (Milderung) und in der Ausrichtung auf das möglicherweise dauerhaft veränderte Umfeld nach einer Krise (Anpassung).
2. Resilienz entscheidet sich im multidimensionalen Zusammenspiel der wesentlichen Akteure (i) Politik, (ii) Wirtschaft und (iii) Gesellschaft.

Diese beiden Gesichtspunkte werden im Folgenden weiter ausgeführt.

## II. Unternehmerische Resilienz in drei Krisenphasen

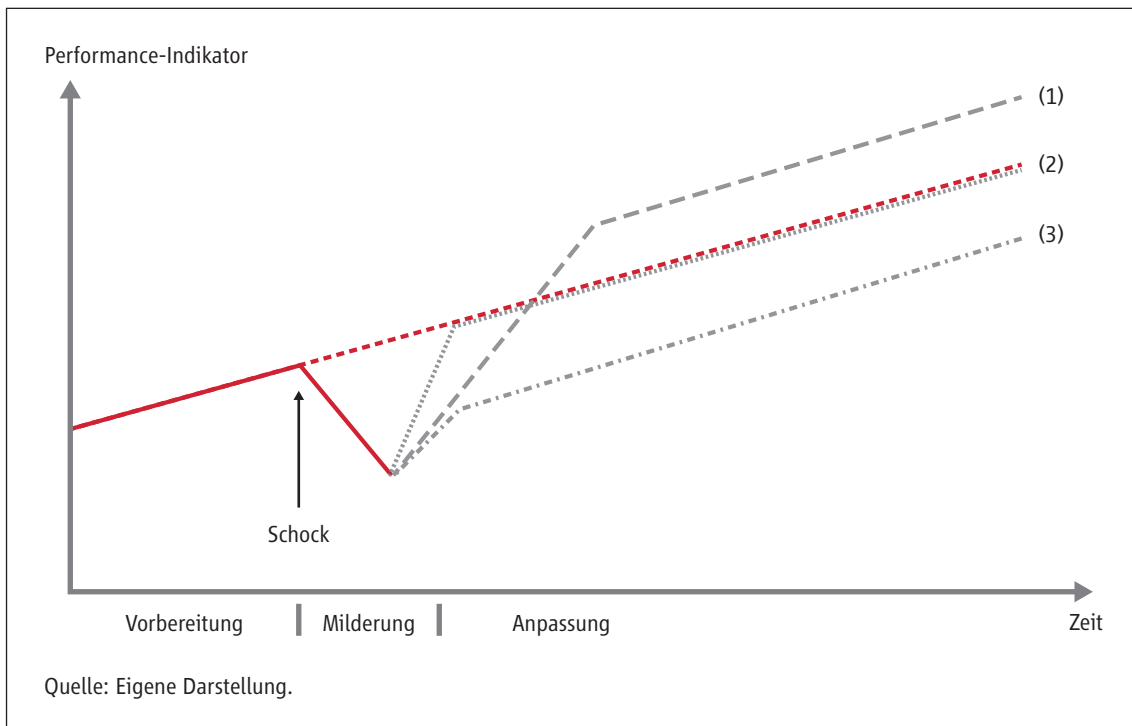
Auch für die Frage der Resilienz von Unternehmen in einer tiefen ökonomischen Krise, wie sie Deutschland im Jahr 2020 durchläuft, ist die Drei-Phasen-Betrachtung (Vorbereitung/Milderung/Anpassung) essenziell und prägt auch den dieser Umfragestudie zugrundeliegenden Unternehmensfragebogen.

**Vorbereitung:** Vorbereitende Maßnahmen ermöglichen sowohl eine schnelle und effektive Reaktion auf eine akute Krise als auch eine längerfristige Anpassung an ein krisenbedingt verändertes Umfeld. Eine vorausschauende Unternehmenspolitik kann helfen, die Unternehmensziele trotz Krise auf Dauer erreichbar zu machen (Verlauf (2) in Abbildung 3) oder gar eine Übererfüllung zu ermöglichen (Verlauf (1)). Verlauf (3) signalisiert den Misserfolg, in dem die Krise nicht nur zum Einbruch in der Unternehmensperformance, sondern zur dauerhaften Verringerung des Erfolges führt.

**Milderung:** Die zweite Phase betrifft den unmittelbaren Umgang mit einem negativen Schock. Hier steht zunächst schlicht die Aufrechterhaltung größtmöglicher Funktionalität des Unternehmens im Vordergrund. In der Corona-Krise geht es hier vor allem um die Aufrechterhaltung der Produktion, auch in der akuten Lockdown-Phase.

**Anpassung:** Die dritte Krisenphase bezieht sich auf die adaptive Dimension. Ein wirklich resilientes Unternehmen verhält sich nicht einfach statisch und strebt eine Rückkehr zum Status quo vor der Krise an. Resilienz beinhaltet vielmehr eine Anpassung des Geschäftsmodells und der Produktionstechnologie an die möglicherweise längerfristig oder sogar dauerhaft veränderten Bedingungen in der Welt nach (beziehungsweise mit) Covid-19.

**Abbildung 3: Die drei Krisenphasen und die Performance in einem Krisenumfeld**



In einer zielgerichteten Gestaltung der drei Phasen **Vorbereitung**, **Milderung** und **Anpassung** kann ein resilientes Unternehmen den Umschwung auf einen dauerhaft schlechteren Pfad (Verlauf (3)) vermeiden und womöglich sogar gestärkt aus einer Krise herausfinden (Verlauf (1)).

### III. Resilienz im Zusammenspiel von Unternehmen, Politik und Gesellschaft

Das Potenzial eines Unternehmens, seine Resilienz zu stärken, hängt immer auch von der Leistungsfähigkeit anderer gesellschaftlicher Akteure und deren Zusammenspiel ab. Die Interaktion von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft steckt den Rahmen für Volkswirtschaften ab, in dem sie in einer Krisensituation agieren können und definiert ihre Kapazitäten zur Krisenbewältigung.

Von entscheidender Relevanz in der Corona-Krise ist staatliches Handeln, etwa mit Lockdown-Entscheidungen in der unmittelbaren Krisenphase, aber auch in Bezug auf finanzielle Maßnahmen zur Krisenmilderung und -überwindung. Gleichzeitig sind gesellschaftliche Faktoren von eminenter Bedeutung, so etwa die Bereitschaft von Menschen, als Bürger<sup>1</sup> und Arbeitnehmer Gesundheitskonzepte zu verinnerlichen und mitzutragen.

1 Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in der Studie nur die männliche Form genutzt. Gemeint sind allerdings stets sämtliche Geschlechter.



Tabelle 1 gibt einen Überblick zu wesentlichen Resilienz-Faktoren für die drei wichtigen Akteursgruppen. Für die Gesellschaft sind Bildung und Sozialkapital Faktoren, welche die Resilienz eines Wirtschaftssystems maßgeblich prägen (Bartscher u. a. 2020). Der Bildungsstand und die Verantwortungsbereitschaft der Belegschaften sind entscheidend etwa für die Einhaltung von Hygienekonzepten und Reorganisationen in der Krise, als auch für längerfristige Anpassungen und strategische Neuausrichtungen.

**Tabelle 1: Übersicht zu Resilienz-Faktoren**

Akteursebene Gesellschaft	Akteursebene Wirtschaft	Akteursebene Politik
Bildung	Wirtschaftsstruktur und Innovationsorientierung	
Sozialkapital, Zusammenhalt	Finanzierung	Größe des Staates
	Monetärer Sektor	Arbeitsmarkt
		Regulierung und Besteuerung

Quelle: basierend auf Harendt und Heinemann (2018), eigene Darstellung.

Auf der Ebene des Staates stellen hingegen nachhaltige Staatsfinanzen und eine zukunftsorientierte Infrastrukturpolitik (z. B. digitale Infrastruktur) wichtige Resilienz-Determinanten dar, deren Bedeutung sich aktuell in der Corona-Krise eindrucksvoll bestätigt.

In einem komplexen System wie einer Volkswirtschaft entscheidet schlussendlich das Zusammenspiel und die Kommunikation dieser Akteure, ob und wie eine Krise bewältigt wird. Konjunkturlösungen und Notprogramme müssen an den richtigen Stellen ansetzen, ihr Erfolg hängt jedoch auch von der Mittelverwendung der Haushalte und Unternehmen ab. Firmenstrategische Anpassungen an ein verändertes Wirtschaftsumfeld erfordern nicht zuletzt die Bereitschaft von Beschäftigten, Adaptionsprozesse mitzutragen. Eine Verbesserung von Bildungs- und Weiterbildungsaussichten von Arbeitnehmern können nur durch eine kluge Bildungspolitik und flexible Institutionen realisiert werden.

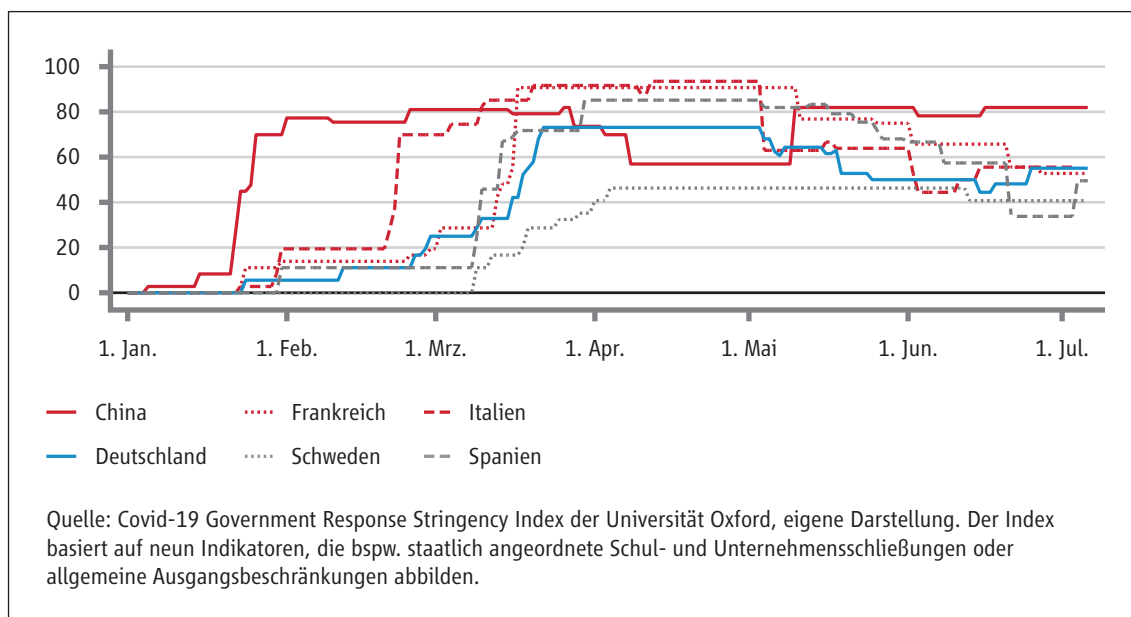


## C. Erste Eindrücke zur Resilienz der deutschen Volkswirtschaft in der Corona-Krise

### I. Politische Maßnahmen

Deutschland hat im März mit einem entschlossenen und vergleichsweise frühzeitigen Paket zur umfassenden Einschränkung sozialer Kontakte auf die sprunghaft steigenden Infektionszahlen reagiert. Das Ausmaß des Lockdowns war in Hinblick auf seine unmittelbaren Einschränkungen für die deutsche Industrie und Gesellschaft im internationalen Vergleich relativ milde, wie in Abbildung 4 ersichtlich wird (Universität Oxford 2020). Während in Ländern wie Italien und Spanien alle als „nicht-essenziell“ eingestuft Betriebe vorübergehend geschlossen wurden (BR24 2020), gab es keine gesetzlich verordneten Unternehmensschließungen im deutschen verarbeitenden Gewerbe. Gesetzlich erzwungene Schließungen waren weitgehend auf das Dienstleistungsgewerbe (Handel, Sport, Unterhaltung, Gastronomie, Hotellerie) beschränkt.

Abbildung 4: Ausmaß der Corona-Beschränkungen nach einzelnen Ländern



Deutschland hat seit der globalen Finanzkrise seine Staatsfinanzen deutlich konsolidieren können, sodass die Staatsverschuldung gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 82,4 Prozent (2010) auf 59,8 Prozent (2019) gesunken ist (Deutsche Bundesbank 2020). Damit verfügt der deutsche Fiskus am Vorabend der Corona-Krise über eine im europäischen Vergleich hohe Verschuldungskapazität. Dieser finanzielle Spielraum ermöglicht eine weitreichende Unterstützung der Wirtschaft und Stärkung der Konjunktur und verdeutlicht damit die Relevanz des Resilienz-Faktors „solider Staatsfinanzen“ für die Vorbereitung auf zukünftige Krisen.

Nach Ausbruch der Corona-Krise hat die deutsche Politik in der Milderungsphase mit einer starken fiskalischen Reaktion und einer Reihe von Ad-hoc-Maßnahmen auf die Gefahr einer Insolvenz- und Entlassungswelle geantwortet (vgl. Abbildung 5). Für Beschäftigte ist hier insbesondere die bereits in früheren Krisen sehr wirksame Option der Kurzarbeit zu nennen. Der Zugang zu dieser Maßnahme wurde rückwirkend zum 1. März erleichtert und unterstützt den Erhalt von Arbeitsplätzen, die vorübergehend durch den Wirtschaftseinbruch bedroht sind. Weitere Hilfsmaßnahmen für Privathaushalte im Bereich Soziale Sicherung betreffen den Ausgleich von Verdienstaufschlägen, die durch den Wegfall der Kinderbetreuung entstehen, oder das Aussetzen von Mietkündigungen bis Ende Juni 2020.

Für betroffene Unternehmen stellt das Kurzarbeitergeld ebenfalls eine erhebliche Entlastungsmaßnahme dar, da die Bundesagentur für Arbeit die Zahlung des Nettogehalts übernimmt (60 Prozent für Beschäftigte ohne Kinder, sonst 67 Prozent) und Sozialversicherungsbeiträge der Unternehmen erstattet werden. Des Weiteren können Unternehmen den Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) in Anspruch nehmen und werden durch steuerliche Hilfsmaßnahmen wie Stundungen unterstützt. Der WSF beinhaltet großvolumige Kreditgarantien und Instrumente zur Stärkung des Eigenkapitals, sodass sich der Staat durch diesen Fonds auch direkt an Unternehmen beteiligen kann.

Zusätzlich stehen Unternehmen, egal welcher Größe, Hilfskredite zur Verfügung, die über die KfW vergeben werden. Die Voraussetzungen für die Kreditvergabe wurden gelockert, Konditionen optimiert und Antragsverfahren vereinfacht.

Außerdem wurden für Selbstständige, Freiberufler und kleine Betriebe (mit maximal fünf beziehungsweise zehn Beschäftigten) eine Reihe von Hilfsmaßnahmen aufgesetzt, die sowohl finanzielle Soforthilfen zur Liquiditätsunterstützung als auch Zuschüsse zu Miet- oder Pachtkosten beinhalten.

Am 3. Juni einigte sich der Koalitionsausschuss schließlich auf ein „Konjunkturpaket“ im Umfang von weiteren 130 Milliarden Euro, welches in einem nächsten Schritt die Wirtschaft wieder ankurbeln soll. Angebotsseitig sieht dieses eine Ausweitung der Hilfen für Unternehmen und zusätzliche Überbrückungshilfen für kleine und mittelständische Unternehmen vor. Zur Stärkung der Nachfrage wurde unter anderem eine befristete Senkung der Mehrwertsteuer, ein Zuschuss für Familien mit Kindern sowie eine finanzielle Entlastung der Kommunen und Länder beschlossen (Bundesministerium der Finanzen 2020a). Die Politik möchte damit einen Beitrag leisten, dass die Wirtschaft möglichst bald wieder an das Vorkrisen-Niveau der wirtschaftlichen Aktivität anknüpfen kann, aber gleichzeitig auch Anpassungen an ein verändertes Nach-Krisenumfeld erleichtern.

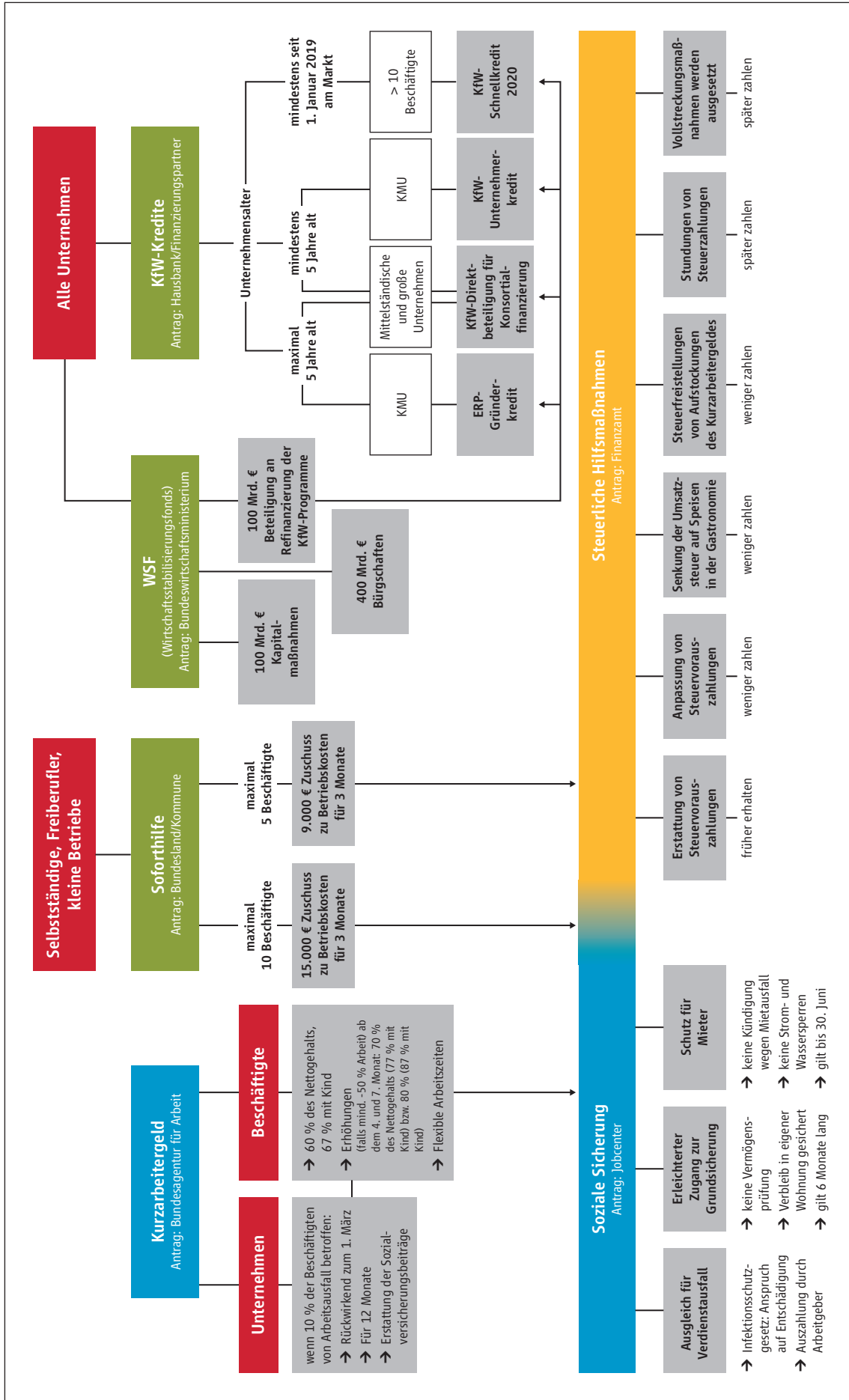
Durch die Krise werden bestehende Defizite in Unternehmen und Wirtschaftsstrukturen verstärkt sichtbar und zwingen wirtschaftliche als auch politische Akteure zu einem raschen Handeln. In Zeiten von drastischen Umsatzeinbrüchen müssen Engagements in nachlassenden Märkten überdacht und eine

Re-Allokation von (Investitions-)Kapital auf den Weg gebracht werden. Auch auf der politischen Akteurs-ebene beschleunigt die Krise Anpassungsprozesse, indem sie zu einem Digitalisierungsschub führt (z. B. in öffentlichen Bildungs- und Verwaltungseinrichtungen oder durch Investitionen für den Ausbau des 5G-Netzes). Ein staatliches Förderprogramm im Rahmen des Konjunkturpakets für Zukunftstechnologien wie die Wasserstoffproduktion soll zudem die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland sichern (Bundesministerium der Finanzen 2020a).

Durch die privatwirtschaftlichen und politischen Maßnahmen findet beispielsweise eine Adaption an eine voraussichtlich langfristig gestiegene Nachfrage nach digitalen Kommunikationsmöglichkeiten oder Möglichkeiten zum Homeoffice statt (Hoffmann, Piele und Piele 2020; Weidemann 2020). Derlei Aspekte auf dem Weg aus der Krise mitzudenken ist entscheidend für die Krisenresilienz von Unternehmen und Volkswirtschaften gleichermaßen und erhöht ihre Fähigkeit, zukünftige Krisen zu bewältigen.

Das Gesamtpaket der politischen Maßnahmen im finanziellen Umfang von mittlerweile etwa 350 Milliarden Euro wird von einer großen Mehrheit deutscher Ökonomen als positiv eingeschätzt. 77 Prozent der bereits im März befragten Ökonomen befürworten die deutsche Krisenpolitik nach wie vor positiv. Lediglich elf Prozent sprechen sich explizit gegen das Hilfspaket aus (Blum u. a. 2020).

Abbildung 5: Corona-Schutzschild für Deutschland



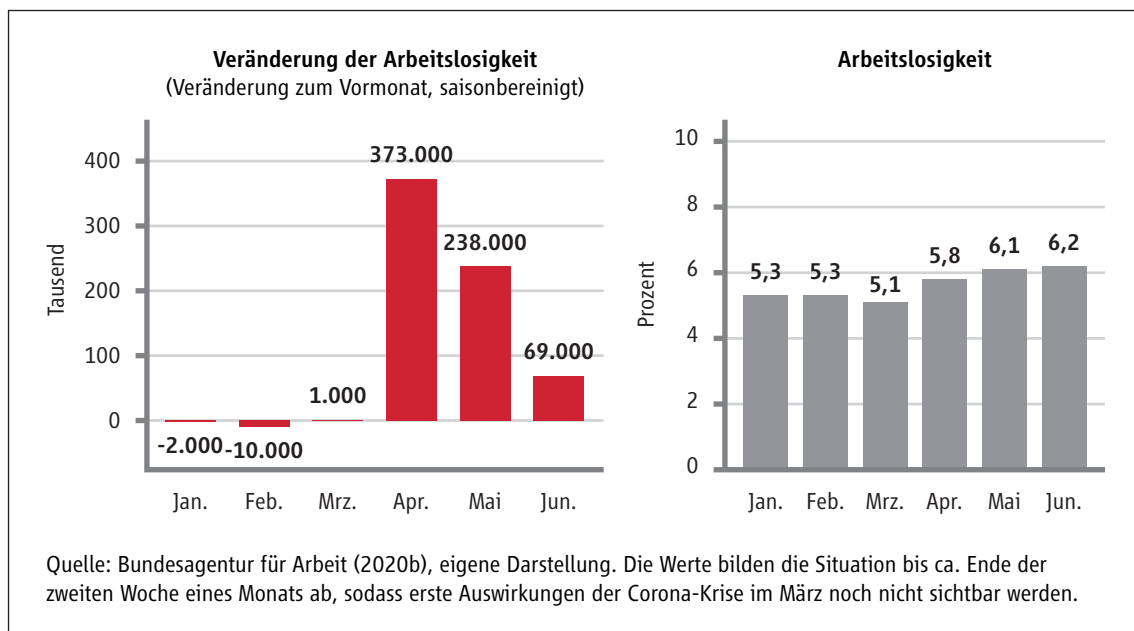
Quelle: Bundesministerium der Finanzen (2020).

## II. Makro-Indikatoren: Erster Eindruck zu den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen

Während die tatsächlichen wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise und die Wirkung der Konjunkturrhilfen nicht zuletzt aufgrund der Unsicherheit bezüglich der Pandemie-Entwicklung nur schwer abschätzbar sind, zeichnen die Zahlen der ersten Monate ein düsteres Bild. Schon jetzt ist es weitgehender Konsens, dass die deutsche Wirtschaft 2020 den stärksten Rückgang des BIP in der Geschichte der Bundesrepublik erleben wird (vgl. Abbildung 1).

Das Ausmaß des aktuellen Arbeitsmarktschocks wird beispielsweise durch einen Vergleich zum Krisenjahr 2009 deutlich: Während damals Kurzarbeit-Anzeigen für 3,3 Millionen Menschen eingingen, waren es für den Zeitraum März bis einschließlich Juni 2020 mit 12,1 Millionen bereits mehr als dreieinhalb Mal so viele. Die mit Abstand meisten Anträge wurden im März und April gestellt (Bundesagentur für Arbeit 2020b).<sup>2</sup> Zudem brach die Nachfrage der Unternehmen nach neuen Arbeitskräften ein und war auch noch im Mai rückläufig, wenngleich sie sich mittlerweile etwas stabilisiert hat (Bundesagentur für Arbeit 2020a, 2020c).

**Abbildung 6: Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Deutschland**



Wie in Abbildung 6 deutlich wird, hat die saisonbereinigte Anzahl der Arbeitslosen im April trotz Ausweitung der Kurzarbeit stark zugenommen und die Arbeitslosigkeit stieg bis Mitte Juni auf 6,2 Prozent an. Sie liegt damit jedoch noch immer deutlich unter den 8,1 Prozent des Krisenjahres 2009 und wäre ohne

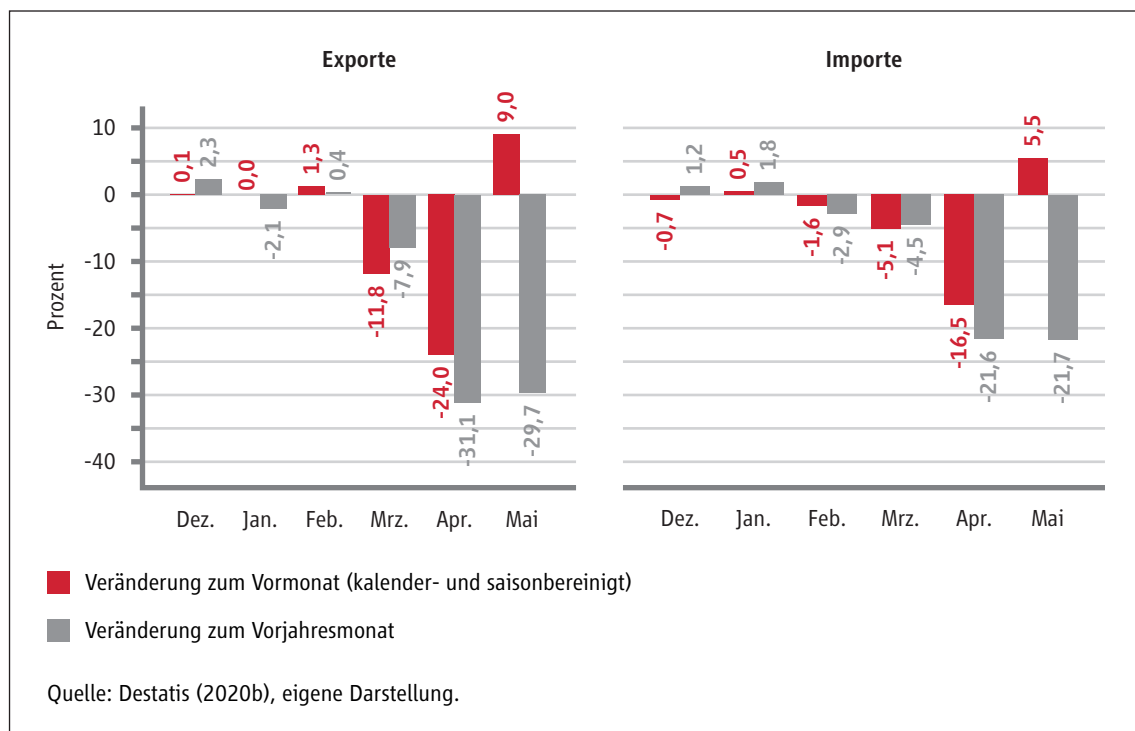
<sup>2</sup> Das bedeutet jedoch nicht, dass all diese Personen auch tatsächlich kurzarbeiten werden. Zahlen zur tatsächlichen Inanspruchnahme liegen bis einschließlich April vor. Demnach wurde im März (April) für 2,49 (6,83) Millionen Arbeitnehmer Kurzarbeitergeld gezahlt (Bundesagentur für Arbeit 2020b).

Ausweitung der Kurzarbeit mit einiger Sicherheit wesentlich höher ausgefallen. In dieser Hinsicht hat die Politik also mit einigem Erfolg die Funktionalität des Wirtschaftsstandorts und das Beschäftigungsniveau trotz des massiven Wirtschaftseinbruchs aufrechterhalten können.

Die Statistiken zur Kurzarbeit und zur Arbeitslosigkeit zeigen, dass zahlreiche Haushalte von einer Verminderung ihres verfügbaren Einkommens betroffen sind, dem Risiko der Arbeitslosigkeit ausgesetzt sind oder gar arbeitslos wurden. Durch die Kombination eines anhaltenden Nachfrageschocks mit einem firmenseitigen Angebotschock aufgrund der Unterbrechung von Lieferketten und Betriebsschließungen ist auch ein schneller Aufschwung nicht zu erwarten. Anfängliche Hoffnungen auf einen nicht allzu großen Wirtschaftseinbruch und eine zeitnahe Rückkehr zu bisherigen Wachstumspfaden (Sachverständigenrat 2020a) sind seitdem revidiert worden. Insbesondere die unerwartet lange Lockdown-Phase und der Einbruch des Welthandels, der mittlerweile die meisten Länder erreicht hat, hat die Zahlen zum prognostizierten Wirtschaftseinbruch in die Höhe getrieben (Sachverständigenrat 2020b).

Der Effekt des Welthandels fällt auch deshalb so stark ins Gewicht, weil es an einem ökonomischen Gegengewicht fehlt, welches das Ausmaß früherer (weniger symmetrischer) Krisen ein Stück weit eindämmen konnte. Die Welthandelsorganisation (WTO) geht mittlerweile dennoch von einem Rückgang des Welt Handels aus, der näher bei den 13 Prozent (optimistisches Szenario) als den 32 Prozent (pessimistisches Szenario) der Aprilprognose liegt. Allerdings wäre auch ein Rückgang dieser Größenordnung immer noch höher als während aller bisherigen Krisen seit 1929 (Welthandelsorganisation 2020).

**Abbildung 7: Entwicklung der Exporte und Importe in Deutschland**





Die Zahlen zu den deutschen Exporten und Importen bis Ende Mai deuten bisher auf eine sehr akute Krisensituation hin. Die Exporte, ein Standbein der deutschen Wirtschaft (Exporte entsprachen 2018 etwa 47 Prozent des BIP), fielen im April im Vergleich zum Vorjahresmonat um 31 Prozent geringer aus. Die Importe waren mit einem Rückgang von 21 Prozent etwas weniger, aber dennoch außerordentlich stark gefallen. Im Vergleich zum Vormonat stiegen sowohl die Ein- als auch die Ausfuhren im Mai wieder etwas an, liegen aber weiterhin deutlich unter dem Niveau des Vorjahresmonats (vgl. Abbildung 7).

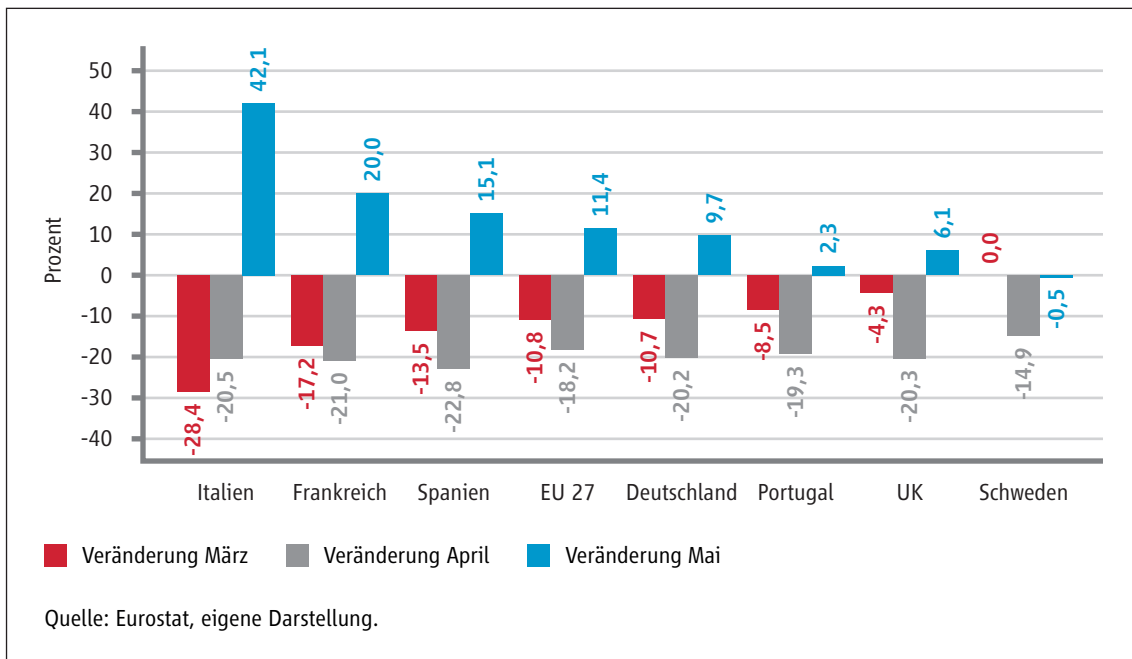
Auffällig ist, dass die bilateralen Handelsbeziehungen zu einzelnen Ländern zunächst nicht gleichermaßen betroffen waren, was mit der zeitlichen Ausbreitung des Virus über die Länder hinweg zusammenhängt. Die Exporte in EU-Staaten fielen mit -34 Prozent gegenüber April 2019 etwas stärker als der Durchschnitt. Am stärksten betroffen waren die Ausfuhren nach Frankreich (-48,3 Prozent), Italien (-40,1 Prozent) und die USA (-35,8 Prozent). Für China wurde ein geringerer Rückgang von -12,6 Prozent ermittelt, wobei die Exporte in die Volksrepublik bereits im Januar (-6,5 Prozent) und Februar (-8,9 Prozent) rückläufig waren (Destatis 2020b).

Der Rückgang des Handels mit EU-Staaten lässt sich ein Stück weit dadurch erklären, dass einige der großen Länder wie Italien außerordentlich stark von der Pandemie betroffen waren und das private und wirtschaftliche Leben besonders stark eingeschränkt hatten. Dadurch erlebten zum Beispiel Italien (März: -13,4 Prozent, April -41,6 Prozent) oder Frankreich (März: -18,7 Prozent, April: 43,9 Prozent) einen noch stärkeren Rückgang ihrer Exporte im Vergleich zu den Vorjahresmonaten als Deutschland (TradingEconomics 2020).

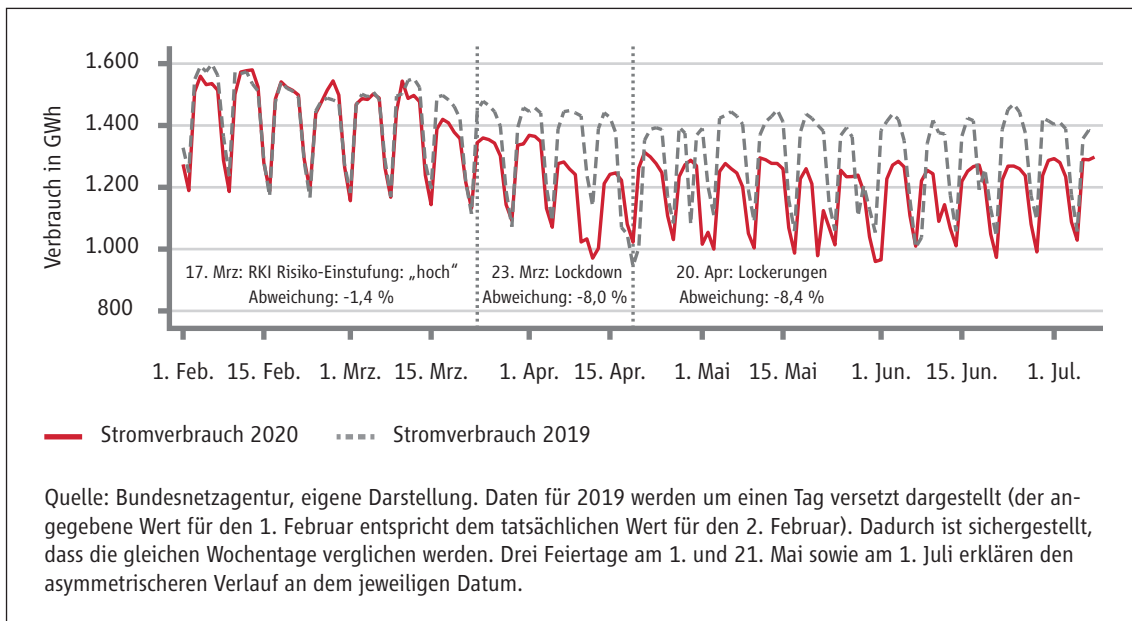
Auch der industrielle Sektor, welcher in Deutschland etwa 28 Prozent zum BIP beiträgt, wurde stark getroffen. Die Industrieproduktion ging im April noch einmal um 21 Prozent zurück, nachdem sie bereits im März um knapp elf Prozent im Vergleich zum Vormonat gesunken war (vgl. Abbildung 8). Über beide Monate hinweg ist die deutsche Industrie demnach um 29,5 Prozent eingebrochen. Frankreich oder Italien sind mit einem Minus von 33 beziehungsweise 42,1 Prozent anfangs noch stärker betroffen gewesen.

Die neuesten Zahlen für den Mai deuten auf eine beginnende erste Erholung hin, insbesondere für stark betroffene Länder. Allerdings fällt der Anstieg der Industrieproduktion geringer aus, als es zunächst erscheinen mag, da ein prozentualer Zuwachs durch ein niedrigeres Ausgangsniveau größer wirkt. Über die drei Monate März bis Mai ist die Industrieproduktion trotz der Zuwächse im Mai deutlich gesunken: In Italien um etwa 19 Prozent, Frankreich 21 Prozent, Deutschland 22 Prozent und den EU 27-Staaten insgesamt um 19 Prozent.

**Abbildung 8: Industrieproduktion (ohne Baugewerbe) im Vergleich zum Vormonat**



**Abbildung 9: Täglicher Stromverbrauch in Deutschland**

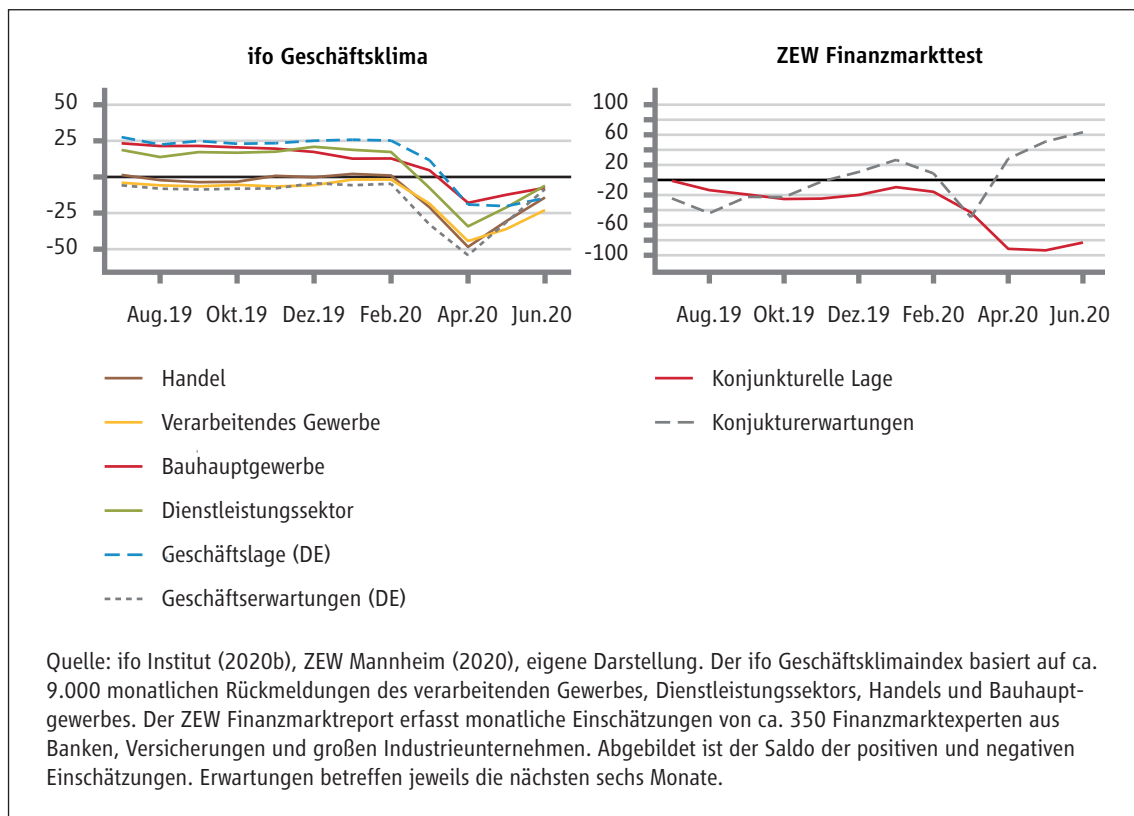


Eine weitere Einschätzung zur aktuellen Lage bietet Abbildung 9, welche den deutschen Stromverbrauch 2020 mit den Zahlen für 2019 vergleicht. Dieser Indikator bildet zeitnah die Aktivität von Industrieunternehmen, Dienstleistern und privaten Haushalten ab. Auch hier wird das Ausmaß der Krise deutlich. Erste Abweichungen vom Vorjahresverbrauch sind Mitte März zu beobachten, nachdem am 17. März das Risiko durch Covid-19 für Deutschland von Seiten des Robert Koch-Instituts als „hoch“ eingestuft wurde. In der harten „Lockdown“-Phase vom 23. März bis 19. April ist eine Abweichung des Stromverbrauchs von acht Prozent zu beobachten. Dieser Wert ist jedoch auch nach den ersten Lockerungen am 20. April

recht konstant geblieben. Eine Rückkehr zu einem Energiekonsum-Niveau, wie es für die Sommermonate 2019 dokumentiert wurde, ist daher bislang nicht zu beobachten.

Trotz des historischen Ausmaßes des bisherigen Wirtschaftseinbruchs lassen die Einschätzungen von Unternehmen und Finanzmarktexperten darauf schließen, dass der Höhepunkt der Krise mittlerweile erreicht wurde. Diese Schlussfolgerung wird durch Abbildung 10 ersichtlich, welche zwei verbreitete Indikatoren zur aktuellen Konjunkturlage und den Entwicklungserwartungen abbildet. Während die aktuelle Geschäfts- beziehungsweise Konjunkturlage noch vergleichsweise schlecht eingeschätzt wird und sich aus Sicht der Befragten von Mai bis Juni nur leicht verbesserte (ifo Institut 2020b), wird die Lage für die kommenden sechs Monate bereits seit den Mai-Umfragen deutlich positiver eingeschätzt (vgl. Abbildung 10). Demnach wird das Krisenmanagement der Unternehmen und der Politik insofern als erfolgreich gewertet, als die Befragten die Möglichkeit zu einem deutlichen Anstieg der wirtschaftlichen Aktivität sehen. Entscheidend für die langfristige Rückkehr auf bisherige Wachstumspfade wird sein, dass Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und für eventuelle Neuausrichtungen konsequent umgesetzt werden.

**Abbildung 10: Geschäftsklima und Konjunkturerwartungen**



Deutsche Unternehmen sind somit seit März 2020 mit einem Krisenumfeld konfrontiert, das neuartig und in seinen Folgen für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung historisch einmalig ist. In einem ersten Analyseteil betrachten wir im Folgenden zunächst, wie sich deutsche (Familien-)Unternehmen unter dem

unmittelbaren Eindruck dieser Krise seit März 2020 zu ihren Reaktionen, aber auch zu ihren Perspektiven auf die Krisenpolitik in Deutschland geäußert haben.

## D. Erste Einblicke aus den Berichten der Unternehmen in der Lockdown-Phase

### I. Einordnung der Beiträge Familienunternehmen und Corona

Einen ersten Einblick in die Stimmungslage von Familienunternehmen und ihr Krisenmanagement in der frühen Lockdown-Phase gewähren die gesammelten Beiträge der eigens geschaffenen Rubrik *Familienunternehmen und Corona* auf der Website der Stiftung Familienunternehmen.<sup>3</sup>

Intention dieser Initiative war es, „Ideen und Erfahrungen von Familienunternehmen im Umgang mit der Krise in anonymisierter Form“ zu bündeln, um einerseits Unternehmen „praktische Impulse, wie sie die aktuelle Situation bewältigen können“ zu geben, andererseits Politik und Verwaltung weiteren Handlungsbedarf aufzuzeigen.<sup>4</sup> Die Auswertung zeichnet ein erstes Bild über die allgemeine Betroffenheit der Unternehmen ab. Aufgrund der fehlenden Repräsentativität solcher Rückmeldungen handelt es sich um eine Art von anekdotischer Evidenz, die aber erste Einblicke liefern kann, welche dann durch die Ergebnisse der systematischen Umfrage in Kapitel E vertieft analysiert werden.

Insgesamt liegen aus dieser Quelle 44 Berichte von 40 verschiedenen Unternehmen über den Zeitraum vom 17. März 2020 bis zum 9. April 2020 zur Auswertung vor. Um den Kontext, in dem die Beiträge geliefert wurden, zu veranschaulichen, zeigt Abbildung 11 die zeitliche und räumliche Verteilung auf.

Ersichtlich ist, dass die Beiträge der frühen Phase der Krise entstammen. Am 17. März stuft das Robert Koch-Institut erstmals das Covid-19-Risiko für Deutschland als hoch ein, am 23. März begann für viele Händler, Dienstleister und Gastronomen der Lockdown. Mit den meisten Beiträgen aus Baden-Württemberg (14), Nordrhein-Westfalen (13) und Bayern (7) spiegelt die Verteilung nach den Bundesländern zum einen die Größe der Länder und die industriellen Ballungszentren innerhalb Deutschlands wider, zum anderen den Betroffenheitsgrad der Regionen. Aus dem Covid-19-Lagebericht des Robert Koch-Instituts ist erkennbar, dass Nordrhein-Westfalen mit 2.372, Baden-Württemberg mit 1.609 und Bayern mit 1.243 labordiagnostisch bestätigten Fällen am 18. März die meisten Corona-Erkrankten aufwiesen.<sup>5</sup>

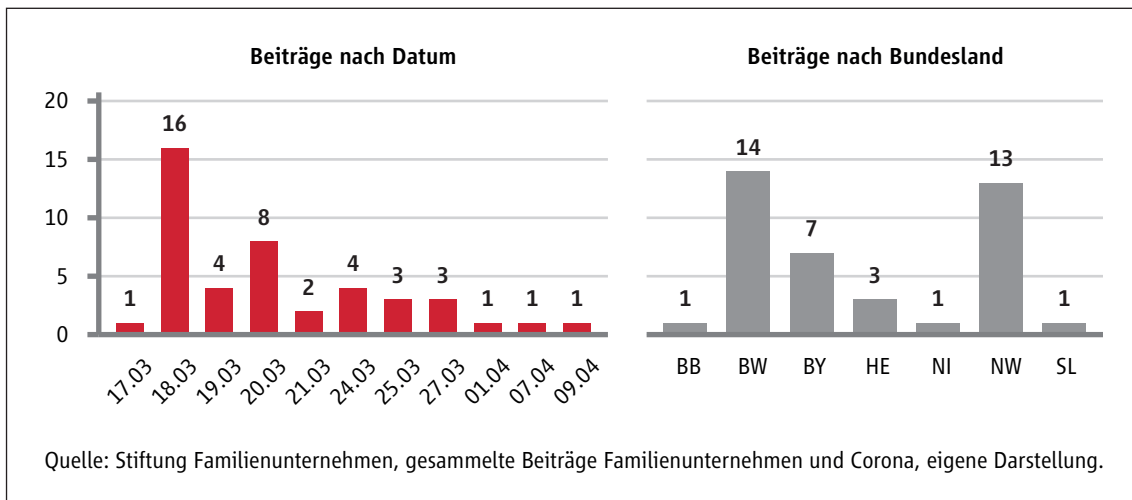
---

3 Die redigierte Version dieser Beiträge ist online unter <https://www.familienunternehmen.de/fokus/familienunternehmen-und-corona/ideen-und-erfahrungswerte-von-familienunternehmen> zu finden.

4 Ebenda.

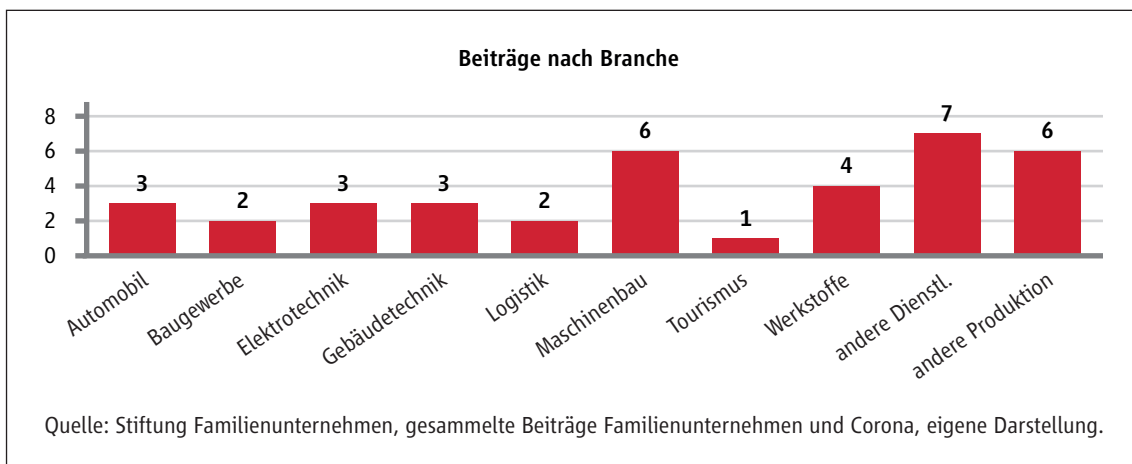
5 Der Bericht ist unter [https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Situationsberichte/2020-03-18-de.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Situationsberichte/2020-03-18-de.pdf?__blob=publicationFile) abrufbar.

**Abbildung 11: Verteilung der Beiträge Familienunternehmen und Corona nach Datum und Bundesland**



Die Beiträge stammen im Mittel von mitarbeiter- und umsatzstarken Unternehmen.<sup>6</sup> Bezüglich der Mitarbeiteranzahl liegt der Durchschnitt bei circa 6.835 Angestellten. In Hinblick auf den Jahresumsatz rangieren die Unternehmen um einen Durchschnitt von ungefähr 1,4 Milliarden Euro.<sup>7</sup>

**Abbildung 12: Anzahl der Beiträge Familienunternehmen und Corona nach Unternehmensbranche**



6 Die Werte basieren auf Unternehmen, deren Angaben online verfügbar und nicht älter als 2016 waren (Mitarbeiteranzahl 35, Umsatz 30 Unternehmen), wobei diese Werte seltener für die sehr kleinen Unternehmen ermittelt werden konnten, wodurch im Durchschnitt eine gewisse Verzerrung nach oben entsteht.

7 Der Median-Wert liegt bei 2.258 Beschäftigten und 705 Millionen Euro, die Standardabweichung bei 11.041 Beschäftigten sowie 2,18 Milliarden Euro. Dies zeigt, dass die Unternehmen in der Stichprobe stark in der Größe variieren.

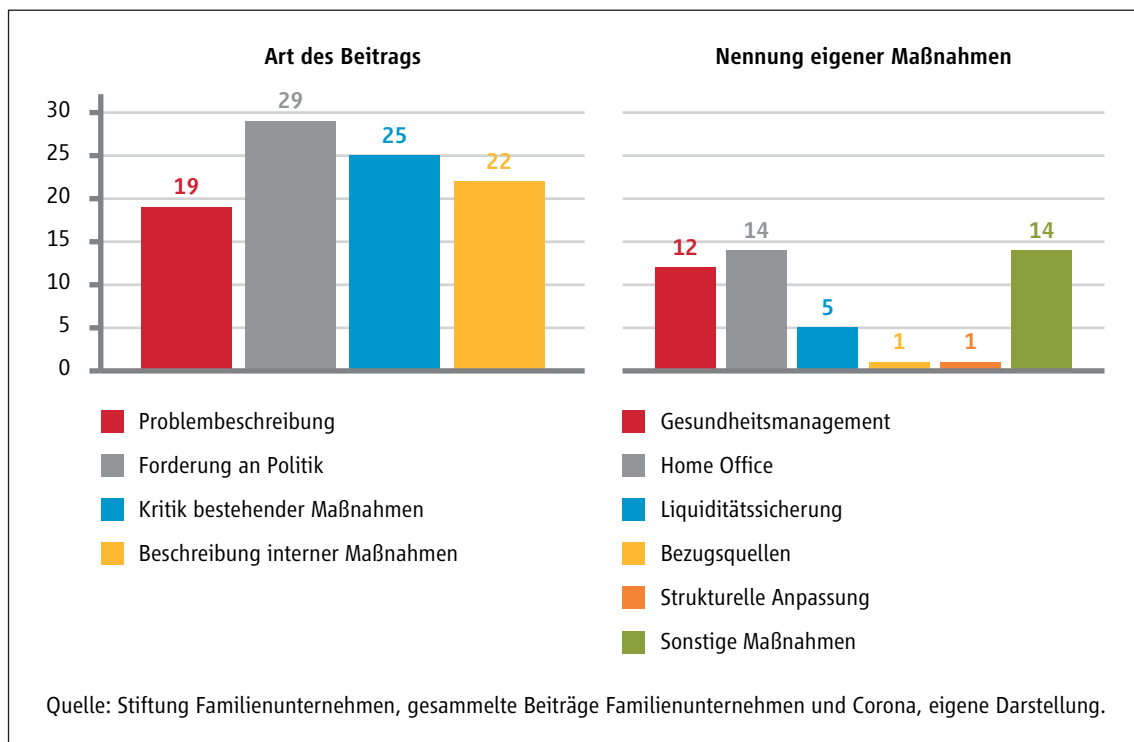
Ebenfalls wichtig für die Kontextualisierung ist ein Verständnis für branchenspezifische Schwierigkeiten in der Krise. Die gesammelten Beiträge decken eine Vielzahl von unterschiedlichen Branchen aus dem Dienstleistungs- und Produktionssektor ab, sodass ein diversifiziertes Meinungsbild zu erwarten ist. Über die Verteilung gibt Abbildung 12 Aufschluss.

Die in der Stichprobe enthaltenen Branchen sind in sehr unterschiedlicher Weise von der Krise betroffen. Nur wenige Unternehmen sind unmittelbar in der Lockdown-Phase von behördlich angeordneten Schließungen oder Einstellungen des Geschäftsbetriebs getroffen worden. Stark vertreten sind die exportorientierten Branchen, die nicht so sehr durch den deutschen Lockdown, als vielmehr durch den drastischen Rückgang des Exportgeschäfts betroffen sind.

## II. Analyse der Beiträge Familienunternehmen und Corona

Durch die weitläufige Themenstellung waren die Unternehmen frei, die Schwerpunkte in ihren Beiträgen zu setzen. Daher soll die Auswertung zunächst ein Bild über die Art der getroffenen Aussagen sowie die am häufigsten genannten Themen vermitteln. Zu diesem Zweck wurden die Äußerungen der Unternehmen in folgende vier Kategorien unterteilt: Problembeschreibungen, Kritik bestehender politischer Maßnahmen, Forderungen an die Politik sowie Beschreibungen der unternehmenseigenen Maßnahmen.

**Abbildung 13: Übersicht über die Beitragsarten und Details zu unternehmenseigenen Maßnahmen**



Die linke Seite der obigen Grafik veranschaulicht, dass in den Beiträgen die ganze Bandbreite der untersuchten Dimensionen abgebildet wird. Am meisten sind jedoch mit 29 beziehungsweise 25 Statements die Kategorien Forderungen an die Politik und Kritik bestehender politischer Maßnahmen vertreten. Innerhalb dieser Kategorien tauchen mit Abstand am häufigsten Aussagen auf, welche mangelnde Informationen bezüglich der Umsetzung politischer Maßnahmen kritisieren und eine klare Struktur fordern. Konkret wird dabei in Frage gestellt, ob die Banken (KfW und Hausbanken) mit den nötigen Rahmenbedingungen ausgestattet wurden, um die Hilfen flexibel und schnell umzusetzen. Auch die Anzahl der Anträge und der damit verbundene bürokratische Aufwand rufen bei den Unternehmen in Hinblick auf die Verwaltungskapazitäten Zweifel an einer raschen Bearbeitung hervor. Vereinzelt werden auch Schwierigkeiten in Fragen der Haftung und Prüfpflicht von Banken bei der Vergabe der staatlichen Mittel thematisiert.

Weitere Mehrfachnennungen in diesen Kategorien betreffen den Ausbau der digitalen Infrastruktur sowie das Aufrechterhalten des internationalen Handels durch offene Grenzen. Schließlich wurde in sechs Beiträgen auch die Meinung angezeigt, die Corona-bedingten Einschränkungen würden zu extrem ausfallen.

Etwas weniger häufig wurden die Berichte von den Unternehmen verwendet, um konkrete Probleme zu beschreiben. Ein Bereich, der dabei mehrfach Erwähnung findet, betrifft den Konsumrückgang. Die Unternehmen berichten von einer verschlechterten Auftragslage bis hin zum totalen Nachfrageausfall in der Tourismus- und Freizeitbranche. Außerdem wird die Existenzbedrohung von Beschäftigten im Niedriglohnsektor bei Kurzarbeit diskutiert.

In Hinblick auf die Berichterstattung über unternehmenseigene Maßnahmen wurden die Beiträge selten genutzt, um die Inanspruchnahme von staatlichen Hilfen anzuzeigen. Ausführlicher wurde hingegen über das unternehmensinterne Vorgehen geschrieben. Auf der rechten Seite von Abbildung 13 findet sich dazu eine Übersicht, welche die angesprochenen Maßnahmen in die Bereiche Gesundheitsmanagement, Homeoffice, Liquiditätssicherung, Bezugsquellen, strukturelle Anpassungen sowie Sonstiges einteilt.

Besonders hervorzuheben ist die Häufigkeit von Berichten über den Einsatz von Homeoffice. Dieser wird in 14 der insgesamt 22 eigenen Berichte, also von mehr als 60 Prozent angesprochen und ist damit die meistgenannte Maßnahme. Das Homeoffice wird auch in Bezug zu weiteren Maßnahmen, die der räumlichen Trennung der Mitarbeiter dienen, gesetzt. Dazu zählen im Bereich des Gesundheitsmanagements die Umstellung auf Schichtbetrieb ohne zeitliche Überschneidungen sowie Regeln zur Abstandswahrung im Büro- und Verkaufsbereich. Vermehrt wird dabei die Absage von Großveranstaltungen und nicht-essenziellen Meetings und Dienstreisen genannt. Schließlich wird in fünf Berichten auf Maßnahmen für die Unternehmenskantine wie vorübergehende Schließungen hingewiesen.



Ebenfalls wird aus der Abbildung ersichtlich, dass die Themen Liquiditätssicherung, Bezugsquellen und strukturelle Anpassungen mit insgesamt sieben Beiträgen eine untergeordnete Rolle in den Berichten spielen.

Im Bereich der sonstigen Maßnahmen besteht die häufigste Überschneidung hinsichtlich des Einrichtens eines Krisenstabes mit sechs sowie der Koordination der Unternehmenskommunikation mit neun Nennungen. Zwei Unternehmen bringen als Anpassung einen stärkeren Fokus auf das Versandgeschäft ein. Weiterhin wird in Einzelfällen unter anderem von einer Krisenhotline, Freistellungen von Mitarbeitern mit Kindern unter 14 Jahren und Digitalisierung von Messepräsenz berichtet.

### **III. Fazit zu den Beiträgen Familienunternehmen und Corona**

Insgesamt zeichnet sich aus den analysierten Beiträgen ein Bild ab, das sich schlüssig in den zeitlichen Kontext der frühen Phase der Krise fügt. In Anbetracht der fehlenden Erfahrungswerte, der Unsicherheit über den Krisenverlauf sowie der einhergehenden Planungsunsicherheit, ist verständlich, dass sich der Wunsch nach klar kommunizierten Vorgehensweisen und Strukturen bezüglich der staatlich aufgelegten Hilfsmaßnahmen am häufigsten in den Beiträgen wiederfindet.

Ansonsten dominiert in den Berichten erkennbar die Sorge, mitten in der akuten Phase der Pandemie gesundheitliche Risiken für die Belegschaften zu minimieren und eine Aufrechterhaltung der Produktion keinesfalls mit Gefahren für die Beschäftigten zu erkaufen. Die Notwendigkeit der räumlichen Trennung der Mitarbeiter zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs bei bestmöglichem Schutz der Beschäftigten manifestiert sich im stark ausgeprägten Einsatz von Homeoffice. Dabei ist ersichtlich, dass die Forderung nach dem Ausbau der digitalen Infrastruktur mit dem Einsatz von Homeoffice korrespondiert.

Insgesamt ergibt sich aus diesen unternehmensinternen Berichten der Eindruck, dass die antwortenden Familienunternehmen sehr rasch ein proaktives und flexibles Krisenmanagement an den Tag gelegt haben. In der Systematik der drei Resilienz-Phasen Vorbereitung/Milderung/Anpassung liefern die Berichte ein Schlaglicht auf die Phase der Milderung, also der kurzfristigen Begrenzung von negativen Krisenfolgen mitten in der akuten Krisenphase. Überlegungen längerfristiger Natur, die bereits in Richtung Anpassung an die dauerhaften neuen Bedingungen (z. B. Auswirkung auf das Geschäftsmodell) gehen, oder sich mit der Vorbereitung auf künftige Krisen und ihre Folgen (z. B. Anpassungen der Lieferketten), befassen, spielen in diesen Berichten noch keine ausführliche Rolle. An der Tatsache, dass immerhin elf von 40 Unternehmen bereits längerfristige Betrachtungen anklingen lassen, zeigt sich dennoch, dass bereits mitten im zeitraubenden kurzfristigen Krisenmanagement das Bewusstsein für strategische Folgen der Krise reift.

Im nächsten umfragegestützten Analyseschritt werden diese ersten exemplarischen Einsichten vertieft. Dabei wird im Fragebogen zum einen systematisch der oben definierte Resilienzbegriff unter Einschluss

aller drei Phasen abgefragt, zum anderen die Repräsentativität in Hinblick auf die Anzahl der einbezogenen Unternehmen verbessert.

## E. Unternehmensbefragung

Kerninhalt des vorliegenden „Jahresmonitors“ ist eine vom ifo Institut im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen im Zeitraum von Mitte Mai bis Mitte Juni dieses Jahres durchgeführte Befragung zum Thema Krisenresilienz und Krisenmanagement, an der sich 2.452 Unternehmen aus Deutschland beteiligten. Die Befragung beleuchtet in umfassender Weise die Auswirkungen der Corona-Krise auf die deutschen Unternehmen, die von den Firmen in der akuten Phase getroffenen Maßnahmen zur Abfederung der Krise und die aus der Corona-Krise resultierenden strategischen Schlussfolgerungen aus betrieblicher Sicht. Des Weiteren wird erfasst, wie das akute Krisenmanagement der Politik von den Unternehmen bewertet wird. Schlussendlich zeigt die Befragung auf, welche Maßnahmen auf politischer Ebene ergriffen werden sollten, um die Widerstandsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft gegenüber Krisen zu erhöhen.

Das folgende Kapitel gibt zunächst einen Überblick über die Entwicklung der Umfrageteilnehmer in der diesjährigen Befragung, beschreibt das Untersuchungsdesign der Befragung und thematisiert grundsätzliche methodische Aspekte, welche mit der Durchführung der Befragung, der Stichprobenziehung und der Gewichtung einhergehen, bevor die empirischen Ergebnisse der Unternehmensbefragung vorgestellt werden.<sup>8</sup>

### I. Methodik und Teilnehmer

Die Ergebnisse der Befragung werden im Folgenden zum einen für die Gruppe der Unternehmen ausgewertet, welche zufällig in diesem oder den davorliegenden Befragungswellen durch Stichprobenziehung ausgewählt und für die diesjährige Befragung gewonnen werden konnten. Die Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgt zum anderen separat für die Umfrageteilnehmer aus der Gruppe der Top 500 Familienunternehmen und einer entsprechenden Kontrollgruppe bestehend aus Nicht-Familienunternehmen mit ähnlicher Branchen- und Größenstruktur (vgl. Abbildung 14).

Die Gruppe der Unternehmen der Stichprobe umfasst sowohl jene Unternehmen der letztjährigen Stichprobenziehung, welche ihre Bereitschaft zur Panelteilnahme geäußert hatten und für die diesjährige Befragung erneut zur Verfügung standen, als auch die Unternehmen, welche im Rahmen der diesjährigen Stichprobenziehung ausgewählt, auf postalischem Weg zur Befragung eingeladen und als Umfrageteilnehmer gewonnen werden konnten. Hierfür wurde aus einem Bestand von mehr als einer Million wirtschaftsaktiver Unternehmen, welche in der Orbis-Datenbank<sup>9</sup> erfasst sind, eine geschichtete

---

8 Detaillierte Angaben zur Verteilung der Umfrageteilnehmer über Wirtschaftsbereiche, Rechtsformen und Größenklassen sowie tiefergehende Erläuterungen zur Stichprobenziehung und dem Gewichtungsprozess finden sich zusätzlich in Anhang G.

9 Datenbank der Firma Bureau van Dijk mit Struktur- und Finanzinformationen zu 275 Millionen Unternehmen weltweit.

Stichprobe über die Größenklasse und den Wirtschaftszweig gezogen. Eine detaillierte Beschreibung des Prozesses der Stichprobenziehung findet sich in Kapitel G.I.

Insgesamt konnten über die Stichprobenziehung 2.378 Unternehmen für die diesjährige Befragung gewonnen werden, hiervon ordnen sich 1.837 Unternehmen der Gruppe der Familienunternehmen zu und 541 Unternehmen stufen sich als Nicht-Familienunternehmen ein (vgl. Abbildung 14). Zu den Familienunternehmen zählen typischerweise alle Unternehmen, deren stimmberechtigtes Kapital in der Mehrheit von einer Familie oder mehreren Familien gehalten wird, die untereinander verbunden sind.<sup>10</sup> Die Zuordnung der Unternehmen zu der Klasse der Familienunternehmen beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen basiert in dieser Studie allerdings auf der Selbstidentifikation.<sup>11</sup>

Da die Verteilung der befragten Unternehmen über die Größenklassen und die Branchen nicht exakt mit der Verteilung der deutschen Volkswirtschaft über ebenjene Merkmale übereinstimmt, werden Korrekturfaktoren zur Berechnung von repräsentativen Ergebnissen für die Stichprobe eingesetzt.

Die Soll-Werte für die Branchen (und Größenklassen) orientieren sich an den Daten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten je Branche (und Größenklasse), welche durch das Unternehmensregister des Statistischen Bundesamtes publiziert werden (Destatis 2018). Jedes teilnehmende Unternehmen der Stichprobe wird einer Klasse von Branche und Beschäftigtenzahl zugeordnet und geht so entsprechend des volkswirtschaftlichen Gewichtes dieser Klasse, welches durch die Sollwerte des Statistischen Bundesamtes bestimmt wird, in die Berechnung der Ergebnisse ein, wodurch die Repräsentativität der Ergebnisse für die deutsche Wirtschaft auf aggregierter Ebene sichergestellt wird.

Aufgrund der unterschiedlichen Zusammensetzung der Familien- und Nicht-Familienunternehmen über Branchen und Größenklassen wird der Gewichtungprozess jeweils für die Gruppe der Familien- und Nicht-Familienunternehmen separat vorgenommen, sodass Unterschiede zwischen den Unternehmensformen nicht auf Kompositionseffekte der Branchenzusammensetzung und Verteilung der Größenklassen zurückgehen sollten.<sup>12</sup> Eine detaillierte Erläuterung des Gewichtungsprozesses findet sich in Kapitel G.III. Die Verteilung der Umfrageteilnehmer über Unternehmensformen (Familienunternehmen versus

---

10 In der Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“ wird ein Unternehmen als familienkontrolliertes Unternehmen bezeichnet, „wenn es sich mehrheitlich im Eigentum einer überschaubaren Anzahl von natürlichen Einzelpersonen befindet“ (Stiftung Familienunternehmen 2019 S. 3).

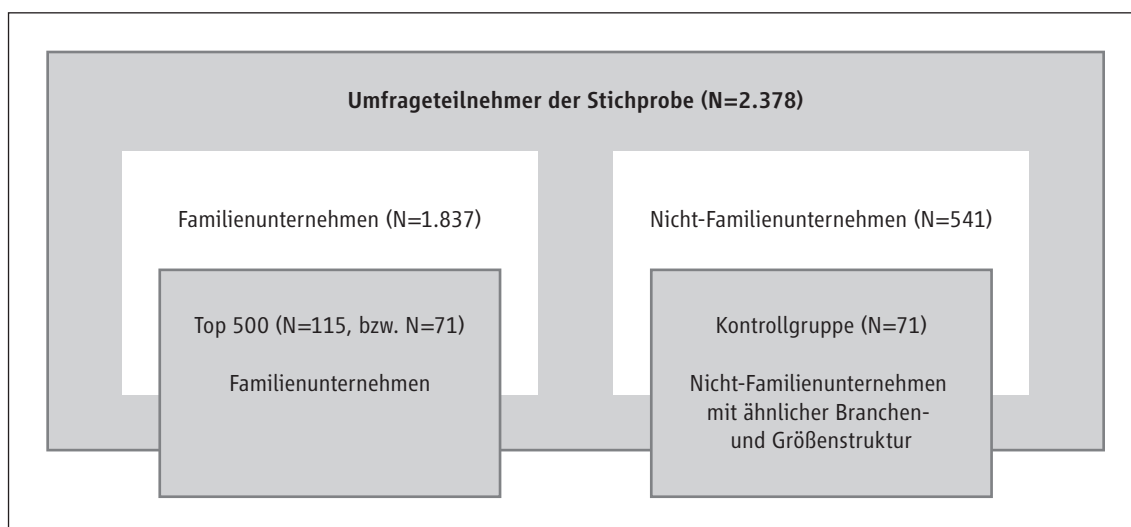
11 Unternehmen wurden im Fragebogen gebeten, sich der Klasse der Familienunternehmen bzw. Nicht-Familienunternehmen zuzuordnen. Fehlende Angaben wurden in Einzelfallrecherche nachgetragen oder wenn möglich mit Angaben zum Unternehmenstyp aus den vorherigen Befragungen ergänzt.

12 Nichtsdestoweniger kann der Gewichtungprozess keine vollständige Vergleichbarkeit herstellen, da Unterschiede innerhalb der Klassen nicht korrigiert werden können, für den Gewichtungprozess jedoch eine kritische Anzahl an Unternehmen je Schicht erreicht werden muss.

Nicht-Familienunternehmen), Sektoren, Rechtsformen und Größenklassen jeweils vor und nach dem Gewichtungsprozess wird darüber hinaus für die Stichprobe im Detail in Anhang G.IV aufgezeigt.

Des Weiteren erfolgt die Auswertung der Befragungsergebnisse separat für die Umfrageteilnehmer aus der Gruppe der Top 500 Familienunternehmen, welche gemessen an Umsatz und Beschäftigtenzahlen nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung als die 500 größten Familienunternehmen Deutschlands<sup>13</sup> anzusehen sind (Stiftung Familienunternehmen 2019), und einer entsprechenden Kontrollgruppe bestehend aus Nicht-Familienunternehmen mit ähnlicher Branchen- und Größenstruktur (vgl. Abbildung 14). Um eine Vergleichsgruppe für die Top 500 Familienunternehmen aufbauen zu können, wurden im Vorfeld Nicht-Familienunternehmen mit ähnlicher Größenstruktur in der Orbis-Datenbank identifiziert, welche zusätzlich zu den Top 500 Familienunternehmen eingeladen wurden, an der Befragung teilzunehmen.

**Abbildung 14: Untersuchungsgruppen**



Insgesamt haben 115 der Top 500 Familienunternehmen an der Befragung teilgenommen. Für 71 dieser Unternehmen konnten unter der Kontrollgruppe beziehungsweise den Umfrageteilnehmern entsprechende Nicht-Familienunternehmen mit ähnlichen Merkmalen in Hinblick auf Branche und Größenklasse gemessen an der Mitarbeiterzahl gefunden werden.<sup>14</sup> Die Zuordnung gewährleistet keine vollständige Übereinstimmung von Beschäftigtenzahl und Branche der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe. Sie konnte aufgrund der geringen Zahl von Unternehmen in dieser

13 Die Liste der Top 500 Familienunternehmen umfasst jene Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 422 Millionen Euro beziehungsweise mindestens 1.665 Beschäftigten im Jahr 2016 (Stiftung Familienunternehmen 2019).

14 Für etwa 44 Unternehmen der Top 500 Familienunternehmen war keine Zuordnung zu einem Nicht-Familienunternehmen mit ähnlichen Eigenschaften (Größenklasse, Wirtschaftsabschnitt) unter den Umfrageteilnehmern möglich.

Größenklasse jedoch nicht weiter optimiert werden. Von einer Gewichtung der Ergebnisse wird aufgrund der geringen Fallzahl und der ähnlichen Branchen- und Größenstruktur der Unternehmensgruppen abgesehen. In Anhang G.IV wird die Zusammensetzung der Kontrollgruppe und der Top 500 Familienunternehmen über Branchen- und Größenklassen im Detail aufgezeigt.

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt im nachfolgenden Bericht separat für die 2.378 Unternehmen der Stichprobe<sup>15</sup> sowie für die 142 Zwillingunternehmen (Top 500 Familienunternehmen sowie Vergleichsgruppe).

## **II. Ergebnisse**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Umfrage vorgestellt. Der Fragebogen der diesjährigen Unternehmensbefragung ist in Abbildung 48 in Anhang G.V zu finden. Zur besseren Lesbarkeit werden die Fragen in den Ergebnisgrafiken nochmals wiederholt.

Grundsätzlich werden zum einen die gewichteten Ergebnisse für die Teilnehmer der Stichprobe dargestellt. Zum anderen sollen die ungewichteten Ergebnisse der Top 500 Familienunternehmen den Antworten der Kontrollgruppe gegenübergestellt werden.

Bestehen darüber hinaus deutliche Unterschiede zwischen den Familien- und Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe, werden die Ergebnisse für die beiden Gruppen separat abgebildet und beschrieben. Soweit es sich anbietet, werden weitere Ergebnisse auf Sektorebene oder für unterschiedliche Größenklassen dargestellt.

### **1. Umfragebasierte Analyse der gesamtwirtschaftlichen Effekte der Corona-Pandemie**

Die Corona-Krise hat die deutschen Firmen früh hart getroffen. Deutlich wurde dies bereits in der März-Erhebung der ifo Konjunkturumfrage. Dort gaben knapp zwei Drittel der befragten Firmen an, dass sich die Verbreitung des Virus negativ auf die Geschäftstätigkeit auswirke (Sauer und Wohlrabe 2020a). Neben dem allumfassenden Nachfragerückgang betraf das vor allem Verzögerungen beziehungsweise den Ausfall von Dienstleistungen und Lieferungen. In der aktuellen Befragung für den Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen konnten die Firmen einschätzen, wie sich die Corona-Krise auf einer

---

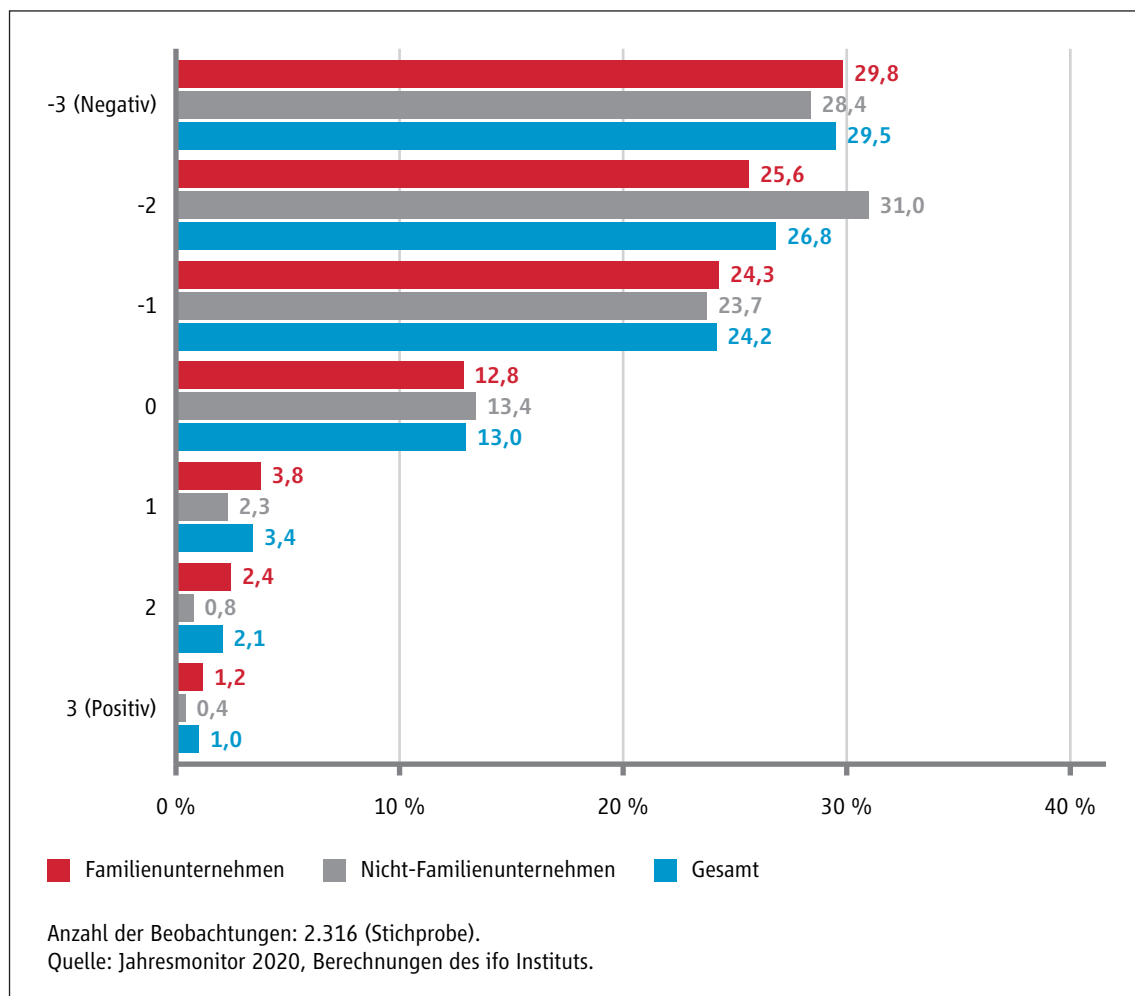
15 Die Teilnehmer aus den Top 500 Familienunternehmen sowie deren Kontrollgruppe sind in der Auswertung der Stichprobe nicht enthalten, sofern sie nicht zufällig im Rahmen der Stichprobenziehung ausgewählt wurden. Einige Unternehmen gehen sowohl in die Auswertung der Stichprobe als auch in die Auswertung für die Top 500 Familienunternehmen und deren Kontrollgruppe ein. Die Differenz zwischen den genannten 2.452 Umfrageteilnehmern und den 2.378 Unternehmen der Stichprobe ergibt sich aus den Top 500 Familienunternehmen und den Kontrollgruppe-Unternehmen, welche als Zwillingunternehmen identifiziert wurden und nicht in der Stichprobenziehung enthalten sind sowie der Anzahl der Top 500 Familienunternehmen und der Kontrollgruppe, für die kein Zwillingunternehmen mit ähnlicher Branchen- und Größenstruktur gefunden werden konnte und die nicht Bestandteil der Stichprobenziehung sind.

Skala von -3 (sehr negativ) bis +3 (sehr positiv) auf ihre derzeitige Geschäftslage auswirkt. Die Ergebnisse zeigen sehr deutlich überwiegend negative Auswirkungen. 30 Prozent der befragten Unternehmen bewerten die Auswirkungen auf die Geschäftslage sehr negativ (-3), gefolgt von gut einem Viertel im Bereich -2 und knapp einem Viertel in der Kategorie -1. Insgesamt wirkt sich die Corona-Krise für mehr als acht von zehn der befragten Unternehmen negativ aus. Lediglich 13 Prozent der Befragten sind weder positiv noch negativ betroffen. Einen geschäftsbelebenden Effekt hat die aktuelle Entwicklung auf insgesamt 6,5 Prozent der Firmen (vgl. Abbildung 15 und Abbildung 16).

Im Mittel liegt der Wert über alle Teilnehmer der Stichprobe bei -1,6. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der ifo Konjunkturumfrage von April, in welcher derselbe Wortlaut verwendet wurde (Litsche, Sauer und Wohlrabe 2020). Im Juni lag der in der ifo Konjunkturumfrage gemessene Effekt mit -1,4 bereits etwas höher (Sauer und Wohlrabe 2020b).

**Abbildung 15: Effekt der Corona-Pandemie auf die derzeitige Geschäftslage, nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen**

Frage: Können Sie einen Effekt der Corona-Pandemie auf Ihre derzeitige Geschäftslage feststellen? Ist er negativ oder positiv?

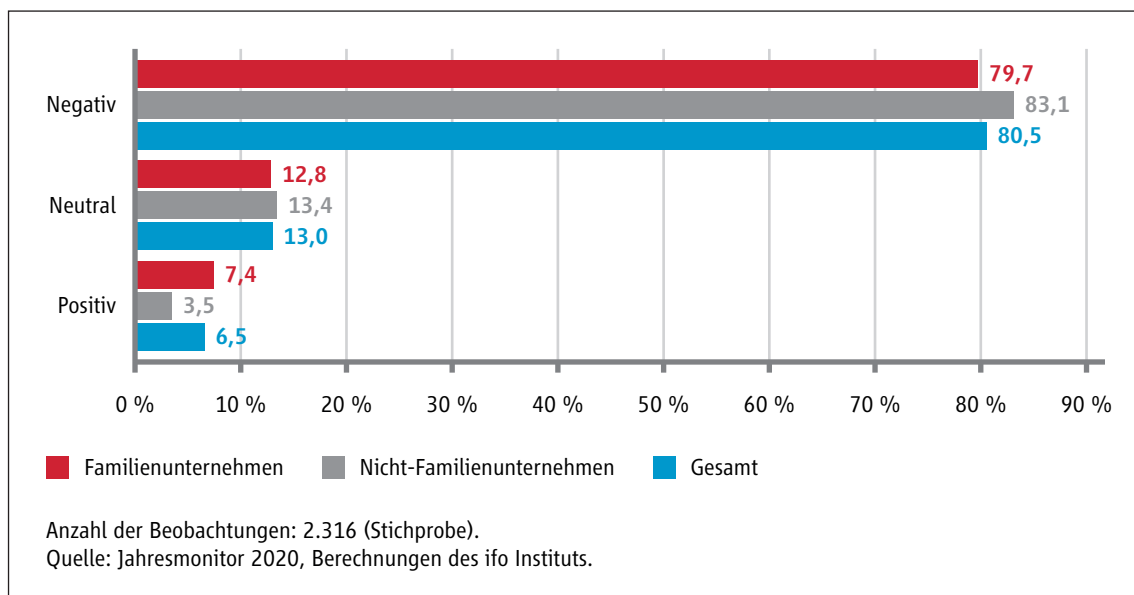


Familienunternehmen zeigen sich mit einem Mittelwert von -1,5 insgesamt etwas weniger negativ betroffen als Nicht-Familienunternehmen (-1,7). Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Familienunternehmen etwas häufiger von einem positiven Effekt der Corona-Pandemie und seltener von einem negativen Effekt berichten. So hat die Krise für 7,4 Prozent der Familienunternehmen einen positiven Effekt, bei den Nicht-Familienunternehmen liegt der Anteil bei lediglich 3,5 (vgl. Abbildung 16). Ebenfalls berichten Nicht-Familienunternehmen insgesamt etwas häufiger davon, negativ betroffen zu sein.

Betrachtet man allerdings die Gruppe der Top 500 Familienunternehmen im Vergleich zur Kontrollgruppe (vgl. Abbildung 17) zeigen sich erstere etwas häufiger negativ betroffen (88,1 versus 83,6 Prozent).

**Abbildung 16: Zusammengefasster Effekt der Corona-Pandemie auf die derzeitige Geschäftslage, Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen**

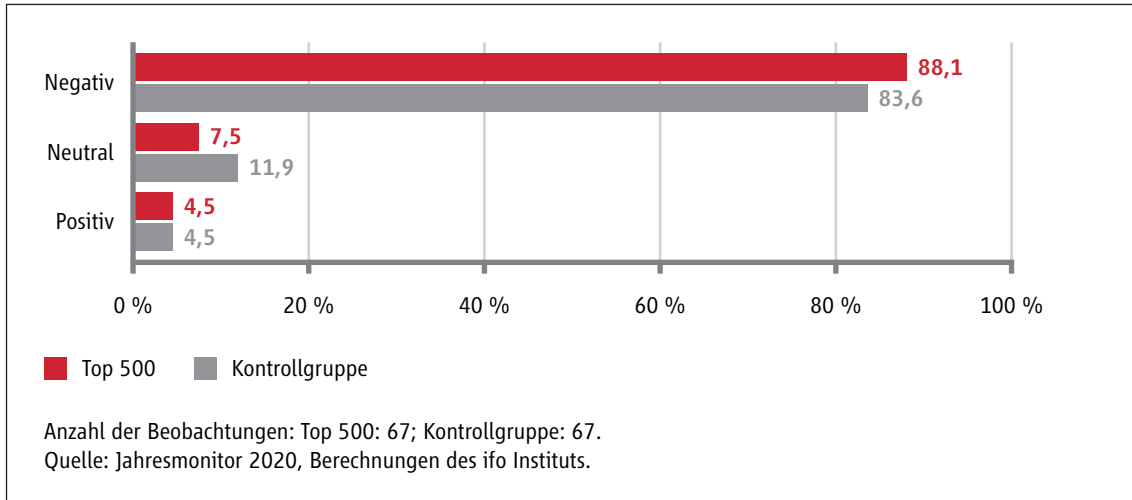
Frage: Können Sie einen Effekt der Corona-Pandemie auf Ihre derzeitige Geschäftslage feststellen? Ist er negativ oder positiv?





**Abbildung 17: Zusammengefasster Effekt der Corona-Pandemie auf die derzeitige Geschäftslage, Top 500 Familienunternehmen und Kontrollgruppe**

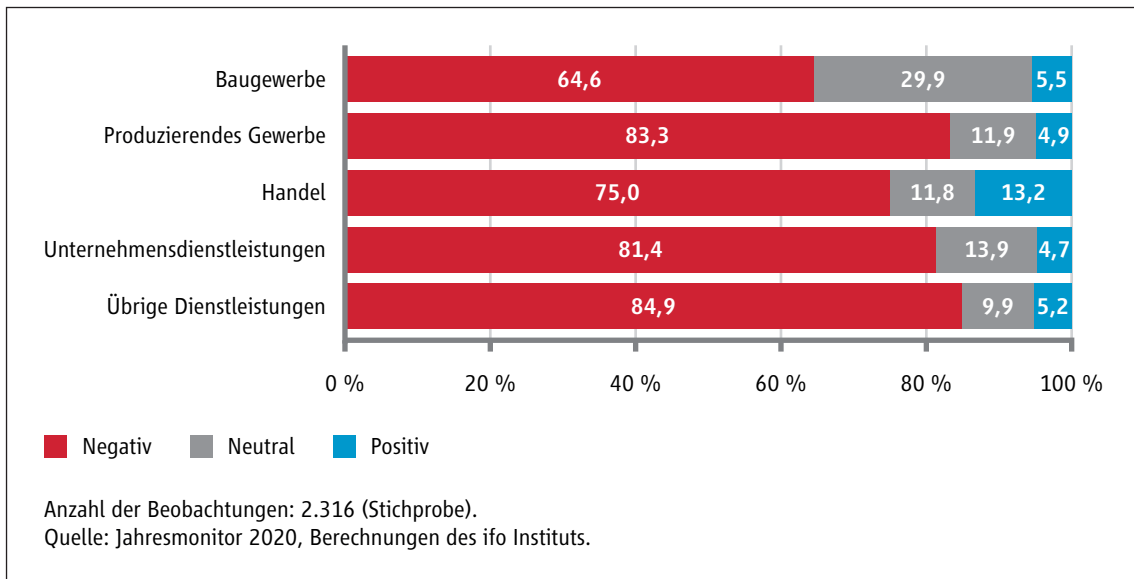
Frage: Können Sie einen Effekt der Corona-Pandemie auf Ihre derzeitige Geschäftslage feststellen? Ist er negativ oder positiv?



Wie stark die Wirtschaftstätigkeit eingeschränkt ist, hängt auch von der Branche ab, in welcher ein Unternehmen tätig ist. So sind zum Beispiel das Gastgewerbe und der Tourismus beinahe zum Erliegen gekommen. Der Gesundheitssektor oder Teile des Handels hingegen arbeiten mehr oder weniger im vollen Umfang weiter – oder erzielen sogar höhere Umsätze. Viele Industriebetriebe sind durch gestörte Lieferketten und andere Beeinträchtigungen auf der Angebots- und Nachfrageseite massiv belastet, manche Dienstleister mussten ihre Angebote aufgrund von Kontaktbeschränkungen teilweise sogar komplett einstellen. Am wenigsten betroffen von der Corona-Krise ist das Baugewerbe. Zwar spüren auch hier zwei Drittel der Firmen einen negativen Effekt, allerdings dürfte dies in vielen Fällen weniger auf die allgemeine Auftragslage als mehr auf Beschaffungsschwierigkeiten aufgrund der Disruptionen in der Lieferkette zurückzuführen sein (ifo Institut 2020b). Bei den übrigen Branchen zeigen sich keine besonders großen Unterschiede (vgl. Abbildung 18). Hier schwankt der Anteil der negativ betroffenen Firmen zwischen 81,4 Prozent für unternehmensnahe Dienstleistungen und 84,9 Prozent für die übrigen Dienstleistungen. Einzige Ausnahme stellt der Handel dar, hier liegt der Anteil der Firmen mit einem positiven Effekt auf die Geschäftslage mit 13,2 Prozent deutlich über den anderen Werten, die zwischen 4,7 bis 5,5 Prozent liegen. Unter anderem haben die Bereiche Lebensmitteleinzelhandel und Hygieneartikel – insbesondere zu Beginn der Corona-Krise – von der Entwicklung profitiert (Rumscheidt 2020).

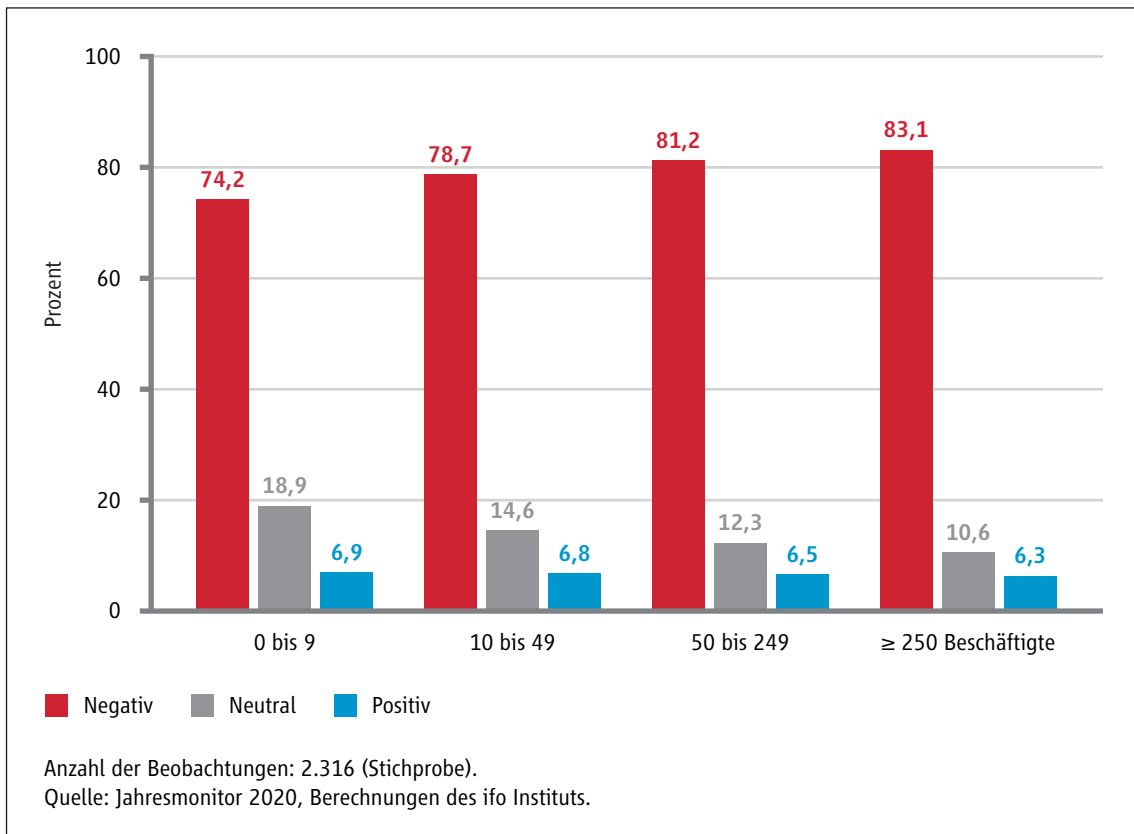
**Abbildung 18: Effekt der Corona-Pandemie auf die Geschäftslage nach Sektoren**

Frage: Können Sie einen Effekt der Corona-Pandemie auf Ihre derzeitige Geschäftslage feststellen? Ist er negativ oder positiv?



**Abbildung 19: Effekt der Corona-Pandemie auf die Geschäftslage nach Größenklassen**

Frage: Können Sie einen Effekt der Corona-Pandemie auf Ihre derzeitige Geschäftslage feststellen? Ist er negativ oder positiv?

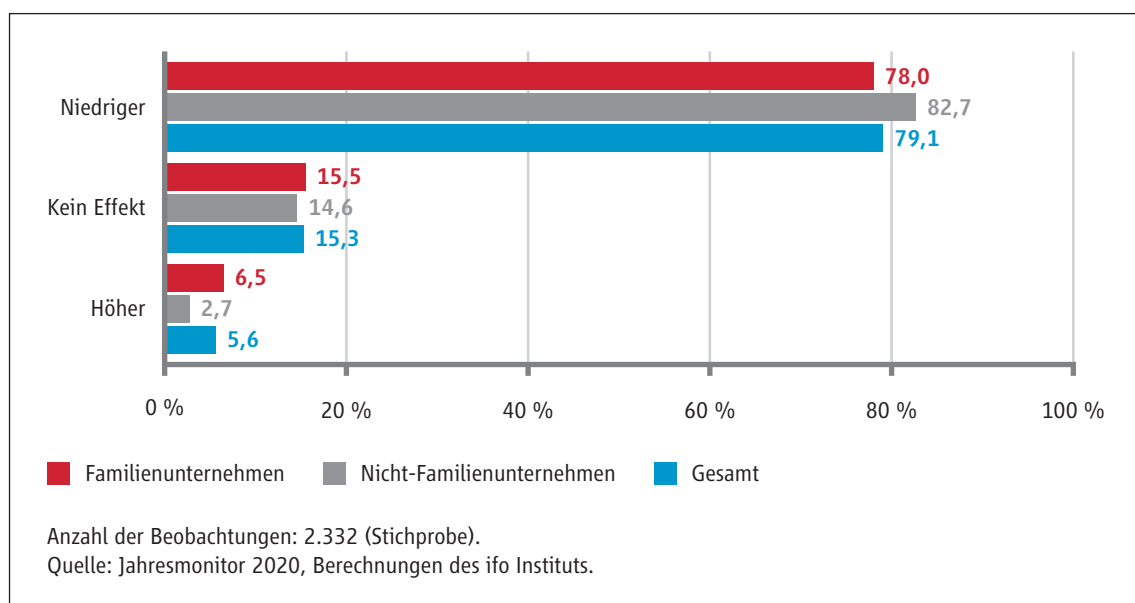


Kleine Firmen zeigen sich bei der Frage nach dem Effekt der Corona-Pandemie auf die Geschäftslage insgesamt weniger häufig negativ betroffen als große. Hier sinkt der Mittelwert von -1,4 für Firmen in der Größenklasse von null bis neun Mitarbeiter auf einen durchschnittlichen Effekt von -1,7 für Firmen ab 250 Beschäftigte. Wie aus Abbildung 19 ersichtlich wird, geben 74,2 Prozent der kleinen Unternehmen an, von der Corona-Pandemie negativ betroffen zu sein. Unter den großen Firmen liegt der Anteil bei 83,1 Prozent.

Da die Mehrzahl der befragten Firmen einen negativen Effekt der Corona-Pandemie auf die aktuelle Geschäftslage wahrnimmt, sind deutliche Umsatzeinbußen zu erwarten. Die Teilnehmer der vorliegenden Befragung wurden gebeten, für das laufende Jahr die voraussichtliche Umsatzentwicklung, verglichen mit den Annahmen vor der Krise, einzuschätzen. In den Ergebnissen zeigt sich ein sehr ähnliches Bild wie in der Frage nach dem Effekt auf die derzeitige Geschäftslage. Acht von zehn Unternehmen erwarten eine Umsatzentwicklung, die niedriger ausfallen dürfte als vor der Krise angenommen. 15,3 Prozent gehen davon aus, dass die Umsatzentwicklung durch die Corona-Pandemie weder positiv noch negativ beeinflusst wird. Lediglich 5,6 Prozent der Befragten erwarten eine Umsatzsteigerung im Vergleich zu vor der Krise getroffenen Prognosen. Wie schon bei der Frage zum Effekt auf die Geschäftslage zeigt sich hier ein leichter Unterschied zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen: 78,0 Prozent der Familienunternehmer erwarten aufgrund der Corona-Krise Umsatzverluste im laufenden Jahr, bei der Vergleichsgruppe liegt der Anteil mit 82,7 Prozent etwas höher (vgl. Abbildung 20).

**Abbildung 20: Erwartete Umsatzentwicklung für das laufende Jahr im Vergleich zu vor der Krise angenommen**

Frage: Wir erwarten, dass die Umsätze im laufenden Jahr um \_\_\_ % höher/niedriger ausfallen als vor der Krise angenommen/durch die Corona-Pandemie nicht positiv oder negativ beeinflusst werden.



Den Berechnungen zufolge ist über alle Firmenangaben hinweg im Mittel ein Umsatzrückgang von 24,3 Prozent zu verkraften (Mittelwert über alle Firmen mit positiver und negativer Erwartung). Unternehmen die einen Anstieg erwarten, rechnen im Schnitt mit einem Plus von 12,9 Prozent. Bei den negativ betroffenen Firmen dürfte der Umsatz im Mittel um 26,9 Prozent sinken (vgl. Tabelle 2). Hierbei gibt es allerdings auch eine starke Bandbreite. Etwa die Hälfte der Firmen rechnet mit einem Verlust, der nicht über 20 Prozent liegen dürfte. Immerhin 16 Prozent der befragten Firmen erwarten einen Umsatzrückgang von über 50 Prozent. Für die wenigsten Firmen (1,5 Prozent) dürfte der Umsatz nach den Einschätzungen der Firmen während des Befragungszeitraums allerdings nahezu gänzlich ausfallen (Rückgang zwischen 90 und 100 Prozent).

**Tabelle 2: Erwartete Umsatzentwicklung für das laufende Jahr (in Prozent)**

Frage: Wir erwarten, dass die Umsätze im laufenden Jahr um \_\_\_ % höher/niedriger ausfallen als vor der Krise angenommen/durch die Corona-Pandemie nicht positiv oder negativ beeinflusst werden.

		Durchschnitt höher	Durchschnitt niedriger	Gesamtentwicklung
	<b>Gesamt</b>	<b>12,9</b>	<b>-26,9</b>	<b>-24,3</b>
<b>Größe</b>	0 bis 9	27,4	-37,5	-31,4
	10 bis 49	18,9	-31,0	-28,2
	50 bis 249	10,1	-24,5	-22,6
	≥ 250 Beschäftigte	5,6	-23,2	-21,3
<b>Branche</b>	Bergbau und Verarbeitendes Gewerbe	7,1	-22,3	-20,7
	Baugewerbe	17,5	-20,3	-18,2
	Energie- und Wasserwirtschaft	11,1	-12,8	-10,8
	Handel	13,7	-25,9	-20,9
	Übrige Dienstleistungen	13,8	-31,6	-29,8
	Finanz-/Versicherungsdienstleistungen	10,0	-23,2	-21,2
	Freiberufliche, technische und wissenschaftl. Dienstleistungen	21,0	-27,4	-23,1
	Sonstige wirtschaftl. Dienstleistungen	6,7	-29,8	-28,4
	Wohnungs- und Grundstückswesen	25,3	-18,7	-16,1
	Gastgewerbe	48,0	-49,7	-48,5

Quelle: Jahresmonitor 2020, Berechnungen des ifo Instituts.

Besonders düster ist der Ausblick für kleine Firmen. Hier dürfte den Firmeneinschätzungen zufolge der Umsatz um mehr als 30 Prozent sinken. Dies ist interessant, denn in Hinblick auf den Effekt der Corona-Pandemie auf die Geschäftslage insgesamt zeigten sich die großen Unternehmen negativer. Allerdings bieten sich für die Kleinen offensichtlich auch Chancen: Die Firmen in der Gruppe null bis

neun Mitarbeiter, welche einen höheren Umsatz erwarten, rechnen sogar mit einem Plus von 27,4 Prozent – deutlich mehr als bei den großen Firmen (5,6 Prozent).

Bei den Branchen sind die Dienstleister überdurchschnittlich hart betroffen. Das Gastgewerbe rechnet insgesamt mit einem Verlust von knapp 50 Prozent. Ein Teil der Firmen aus dieser Branche können allerdings aus dem Vollen schöpfen: Die Firmen im Gastgewerbe, die einen höheren Umsatz erwarten, rechnen gar mit einem Plus von 48 Prozent. Dahinter dürfte schwerpunktmäßig die Lieferung von Speisen stehen.

## 2. Krisenmanagement im Unternehmen

Die Auswertungen zum Effekt der Corona-Pandemie auf die Geschäftslage und zur erwarteten Umsatzentwicklung haben die schwerwiegenden Auswirkungen der globalen Corona-Krise mit den angebots- und nachfrageseitigen Schocks auf breite Teile der deutschen Wirtschaft verdeutlicht. Wie haben die Unternehmen kurzfristig auf die angebotsseitigen Veränderungen, die Grenzschließungen, die staatlich verordneten Geschäftsschließungen und Eindämmungsmaßnahmen gegen das Corona-Virus sowie Störungen im internationalen Warenverkehr reagiert? Wie begegnen die Unternehmen der veränderten und der größtenteils reduzierten Nachfrage nach Konsumgütern sowie der im In- und Ausland gesunkenen Nachfrage nach Investitionsgütern?

Im Rahmen der Unternehmensbefragung wird zum einen untersucht, inwiefern das von der Bundesregierung aufgesetzte milliardenschwere Konjunkturprogramm zur Stabilisierung und Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Aktivitäten in Deutschland beitragen konnte. Zum anderen werden die von den Unternehmen in der Krise eingesetzten unternehmensinternen Maßnahmen in den Bereichen „Strategische Entscheidungen und operatives Geschäft“, „Beschäftigung und Personal“ sowie „Finanzen und Versicherungen“ analysiert. Die Befragung differenziert hierbei zwischen Maßnahmen zur Bewältigung der akuten Krisenfolgen und zur Aufrechterhaltung der Produktionstätigkeiten während des Lockdowns (Milderung) auf der einen Seite, strategischen Anpassungen im Geschäftsmodell, dem Supply-Chain-Management, sowie der Beschäftigungs- oder Finanzpolitik des Unternehmens an mittelfristig veränderte Rahmenbedingungen auf der anderen Seite und letztlich Maßnahmen zur Erhöhung der Resilienz in Hinblick auf zukünftige Krisen.

Die Unternehmen wurden hierfür gebeten, aus einer Reihe von Antwortmöglichkeiten auszuwählen, welche der genannten Maßnahmen im Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung bereits eingeleitet wurden und welche Maßnahmen für die kommenden zwei Jahre geplant sind.<sup>16</sup> Die Ergebnisse für die Gesamtheit der befragten Unternehmen werden in Abbildung 21 für den Themenbereich „Strategische Entscheidungen und operatives Geschäft“ abgebildet. In Abbildung 24 werden die unternehmensinternen Maßnahmen aus dem Block „Finanzen und Versicherungen“ dargestellt und Abbildung 27 schließt mit

---

16 Der Anteil der der Unternehmen, die keine Antwort gegeben haben, kann unter anderem darauf hindeuten, dass sie diese Maßnahme nicht ergriffen haben.

der Beschäftigungspolitik der Unternehmen in der Corona-Krise. Es zeigt sich, dass einige Maßnahmen bereits weitverbreitet Anwendung finden beziehungsweise für die kommenden Jahre in Planung sind, während andere Maßnahmen nur vereinzelt von Relevanz für die Unternehmen sind. Insgesamt haben jedoch knapp 94 Prozent der befragten Unternehmen mindestens eine Maßnahme bereits aktiviert oder geplant. Dies trifft auf größere Unternehmen ein gutes Stück häufiger zu als auf kleinere Firmen (85,3 versus 96,9 Prozent, vgl. Tabelle 3).

Im Vergleich zu den Beiträgen der Familienunternehmen auf der Internetseite der Stiftung Familienunternehmen, welche aus dem März und April 2020 und damit der akuten Lockdown-Phase in Deutschland stammen, basieren die nachfolgenden Ergebnisse auf der im Zeitraum von Mitte Mai bis Mitte Juni durchgeführten Befragung unter Familien- und Nicht-Familienunternehmen – einer Phase, in der die staatlichen Restriktionen in vielen Bereichen schrittweise wieder aufgehoben wurden.

**Tabelle 3: Anteil der Firmen, die mindestens eine Maßnahme im Unternehmen eingeleitet oder geplant haben (in Prozent)**

	<b>Gesamt</b>	<b>93,9</b>
	Familienunternehmen	94,2
	Nicht-Familienunternehmen	93,1
<b>Größe</b>	0 bis 9	85,3
	10 bis 49	92,4
	50 bis 249	95,2
	≥ 250 Beschäftigte	96,9

Quelle: Jahresmonitor 2020, Berechnungen des ifo Instituts.

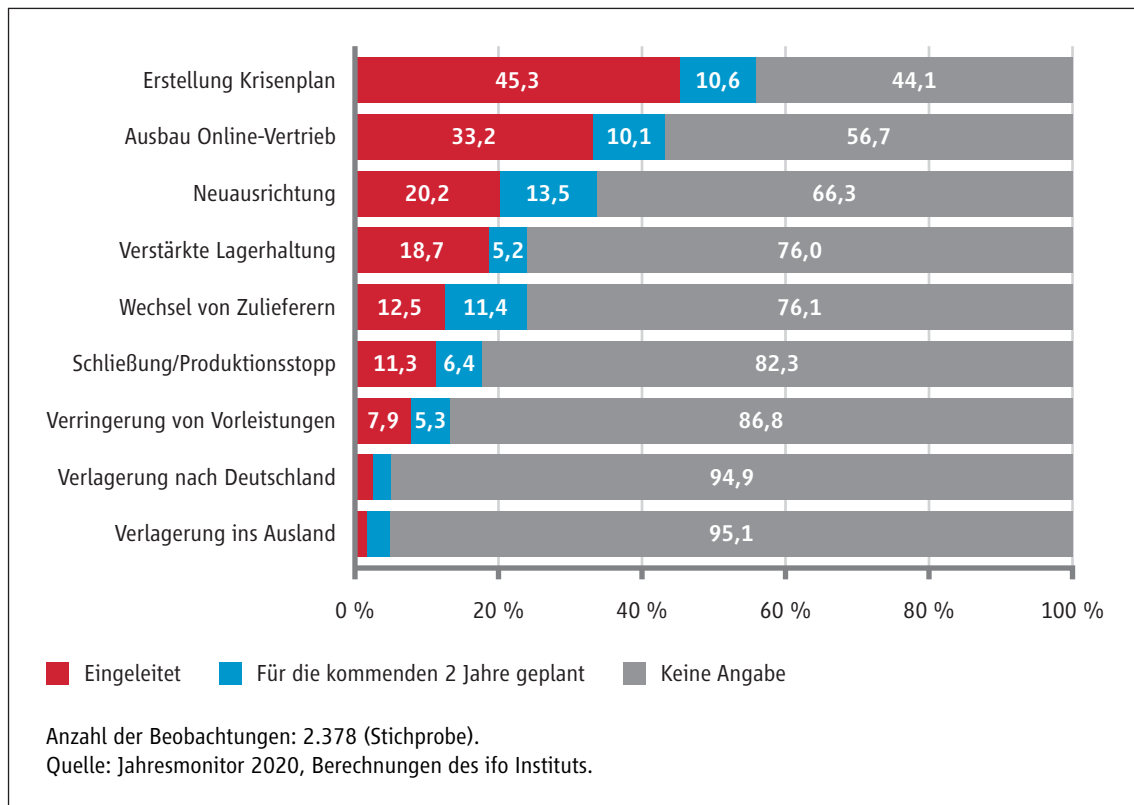
a) Strategische Entscheidungen und operatives Geschäft

Bereits in den Beiträgen der Familienunternehmen auf der Internetseite wurde in Hinblick auf den kurzfristigen Umgang mit der Corona-Krise mehrfach von der Errichtung eines Krisenstabes zur Bewältigung der Krisenfolgen berichtet.

Von den befragten Unternehmen hat nach eigenen Angaben fast jedes zweite Unternehmen (45,3 Prozent) zum Zeitpunkt der Befragung die Erstellung eines Krisenplans eingeleitet (vgl. Abbildung 21). Zudem geben 10,6 Prozent der Unternehmen in der Stichprobe an, in den nächsten zwei Jahren einen Krisenplan erarbeiten zu wollen, um sich vor künftigen Krisen besser schützen zu können. Demzufolge trifft etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen Vorkehrungen für mögliche zukünftige Krisen, indem sie unternehmensintern einen Krisenplan aufsetzen.

### Abbildung 21: Unternehmensinterne Maßnahmen: Strategische Entscheidungen und operatives Geschäft

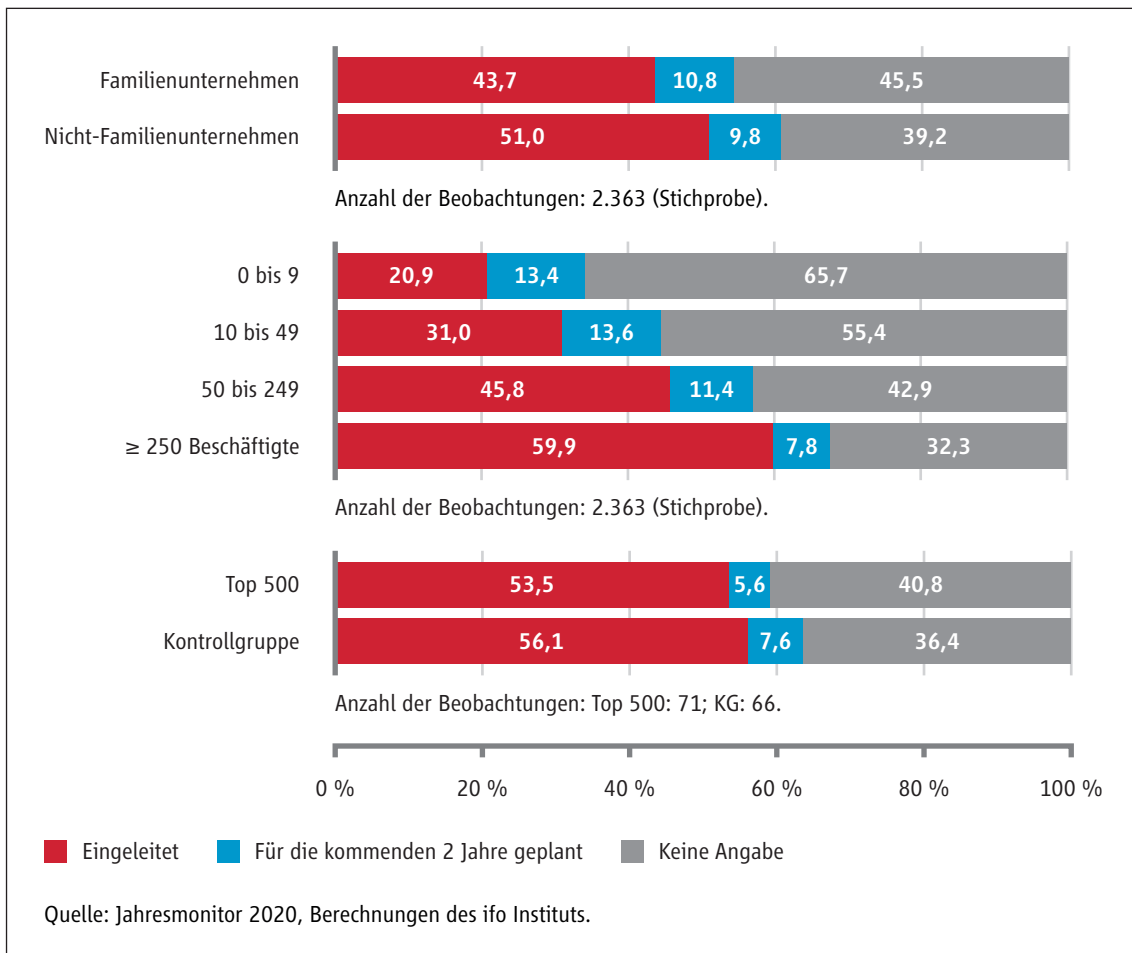
Frage: Welche Maßnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen eingeleitet, um mit der aktuellen Krise umzugehen? Welche Maßnahmen planen Sie für die kommenden zwei Jahre, um sich vor künftigen Krisen zu schützen?



Unter den Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe sowie in der Kontrollgruppe wird die Erarbeitung eines Krisenplans etwas häufiger genannt als bei den Familienunternehmen in der Stichprobe und den Top 500 Familienunternehmen (vgl. Abbildung 22). Auffällig ist jedoch insbesondere die zunehmende Bedeutung des unternehmensinternen Krisenmanagements in Form eines Krisenplans mit steigender Beschäftigtenzahl der Unternehmen: Während unter den befragten Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten nur jedes fünfte Unternehmen die Erstellung eines Krisenplans angeht, liegt der Anteil bei den Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten bei knapp 60 Prozent.

Zur Bewältigung der Krisenfolgen der Corona-Pandemie wurden in den Unternehmen schließlich auch Anpassungen am Geschäftsmodell vorgenommen: In etwa jedem fünften Unternehmen wurde zum Zeitpunkt der Befragung bereits eine strategische Neuausrichtung des Produkt- oder Dienstleistungsangebots eingeleitet (vgl. Abbildung 21). Weitere 13,5 Prozent der Unternehmen haben ebensolche strategischen Anpassungen für die kommenden zwei Jahre geplant, um das Geschäftsmodell an die durch die Krise veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

**Abbildung 22: Unternehmensinterne Maßnahmen: Erstellung eines Krisenplans**



Auswirkungen der Corona-Krise auf das Supply-Chain-Management der befragten Unternehmen ergeben sich insbesondere in Hinblick auf Digitalisierungsprozesse im Vertriebswesen. Jedes dritte Unternehmen hat als Reaktion auf die Corona-Krise bereits den Auf- oder Ausbau des Online-Vertriebs oder der Onlinepräsenz eingeleitet und weitere 10,1 Prozent planen dahingehende Schritte in den kommenden zwei Jahren. Insbesondere große Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten haben in der kurzen Frist Ressourcen für die Digitalisierung des Vertriebs aufwenden können (41,3 Prozent), mit steigender Unternehmensgröße ergeben sich in diesem Bereich zunehmende Skalen- und Verbundvorteile (vgl. Tabelle 4). Unter den kleinen und mittleren Unternehmen konnten kurzfristig immerhin etwa 25 bis 30 Prozent den Auf- oder Ausbau der digitalen Vertriebswege einleiten, zudem streben knapp 14,1 Prozent der kleinen Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten an, in diesen Bereich zu investieren.

Auf Sektorebene haben vor allem Unternehmen aus dem Einzel- und Großhandel den Auf- oder Ausbau des Online-Vertriebs während der Krise vorangetrieben: 48,8 Prozent der Unternehmen aus diesem Bereich haben zum Zeitpunkt der Befragung bereits zielführende Maßnahmen eingeleitet, um wegbrechenden Umsatz aufgrund der staatlich verordneten Geschäftsschließungen mithilfe des Online-Versandgeschäfts zu stabilisieren und abzufedern. In der Konsequenz spricht das Ergebnis dafür, dass



die Corona-Pandemie und die darauf zurückzuführenden staatlichen Restriktionen zur Eindämmung des Virus die Digitalisierungsprozesse im Handel beschleunigt haben. Bestrebungen, verstärkt auf Formen des Online-Vertriebs zu setzen finden sich in geringerem Maße jedoch in allen Wirtschaftsbereichen.

Neben der steigenden Bedeutung des Online-Vertriebs wurden weitere Veränderungen im Supply-Chain Management von den Unternehmen als Reaktion auf die Krise vorgenommen: Knapp jedes fünfte Familienunternehmen und etwa 15 Prozent der Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe geben im Rahmen der Befragung an, verstärkte Lagerhaltung zu betreiben, um die negativen Krisenfolgen abfedern zu können. Insbesondere im produzierenden Gewerbe liegt der Anteil mit knapp 25 Prozent vergleichsweise hoch. Grundsätzlich stehen die Unternehmen hier in Hinblick auf das Supply-Chain-Risikomanagement vor dem Trade-Off zwischen Minimierung der Lagerhaltungskosten und den aus Lieferausfällen resultierenden Kosten aus Produktionsausfällen, vor der Abwägung zwischen Resilienz- und Effizienzaspekten (Petersen 2020). Vor dem Hintergrund der internationalen Verflechtungen in den Lieferketten und der Beeinträchtigung des internationalen Warenverkehrs durch die Corona-Krise, und den damit einhergehenden Grenzsicherungen und Produktionsausfällen sollte Lagerhaltung als Instrument zur Absicherung gegenüber Lieferausfällen an Bedeutung gewonnen haben. Gleichzeitig dürfte ein Teil der Unternehmen auch aufgrund der sinkenden Nachfrage und daraus resultierenden Absatzschwierigkeiten verstärkte Lagerhaltung betreiben.

**Tabelle 4: Unternehmensinterne Maßnahmen: Online-Vertrieb und Lagerhaltung (in Prozent)**

		Auf- oder Ausbau des Online-Vertriebs/der Online-Präsenz		Verstärkte Lagerhaltung	
		Eingeleitet	Geplant	Eingeleitet	Geplant
	<b>Gesamt</b>	<b>33,2</b>	<b>10,1</b>	<b>18,7</b>	<b>5,2</b>
	Familienunternehmen	32,3	9,9	19,8	5,4
	Nicht-Familienunternehmen	36,0	10,7	15,1	4,7
	Top 500	37,1	12,9	15,5	5,6
	Kontrollgruppe	40,3	6,0	14,5	7,3
<b>Größe</b>	0 bis 9	24,3	14,1	12,2	5,8
	10 bis 49	25,5	12,4	16,5	6,2
	50 bis 249	29,9	11,9	19,7	3,8
	≥ 250 Beschäftigte	41,3	6,8	21,5	5,4
<b>Sektor</b>	Baugewerbe	12,8	9,3	16,3	9,2
	Produzierendes Gewerbe	28,5	15,5	24,6	5,9
	Handel	48,8	8,4	21,9	6,4
	Unternehmensdienstleistungen	35,6	7,2	17,8	4,0
	Übrige Dienstleistungen	31,3	7,2	10,6	3,3

Quelle: Jahresmonitor 2020, Berechnungen des ifo Instituts.

Kurzfristig etwas weniger bedeutsam für das Krisenmanagement der Unternehmen sind nach Angaben der befragten Unternehmen demgegenüber Veränderungen in den Lieferantenstrukturen. Etwa 12,5 Prozent der Unternehmen in der Stichprobe geben zum Zeitpunkt der Befragung an, den Wechsel von Zulieferern beziehungsweise die verstärkte Diversifikation von Lieferanten eingeleitet zu haben (vgl. Abbildung 21). Weitere 11,4 Prozent der Unternehmen streben für die kommenden zwei Jahre eine breitere Aufstellung in der Beschaffung oder den Wechsel von Zulieferern an, und treffen somit Vorkehrungen für zukünftige Krisen, um mittelfristig das Risiko von Lieferausfällen zu reduzieren. Das „Single Sourcing“ ist für Unternehmen zwar vorteilhaft, da das Zulieferunternehmen aufgrund der größeren Produktionsmenge geringere Produktionskosten durch die Nutzung von Skalenerträgen anbieten kann, gleichzeitig steigt jedoch das Risiko von Lieferausfällen (Petersen 2020).

Etwa acht beziehungsweise 5,3 Prozent der Unternehmen haben darüber hinaus den Anteil von zugefertigten Produkten oder Dienstleistungen gegenüber dem Vorkrisenniveau verringert oder planen dies für die kommenden zwei Jahre. Mittelfristig sinken in der Konsequenz die Abhängigkeit von externen Lieferanten und das Risiko von Lieferausfällen.

Produktionsverlagerungen nach Deutschland oder ins Ausland sind hingegen nur in wenigen Fällen eingeleitet worden oder für die kommenden zwei Jahre geplant: Von den befragten Unternehmen in der Stichprobe geben 2,5 Prozent an, die Fertigung/Dienstleistungserbringung nach Deutschland verlagert zu haben; weitere 2,6 Prozent planen diesen Schritt für die kommenden zwei Jahre (vgl. Tabelle 5). Die Verlagerung von Produktion/Dienstleistungserbringung in umgekehrte Richtung von Deutschland in das Ausland haben nach Angaben der Unternehmen 1,7 Prozent eingeleitet, 3,2 Prozent streben diesen Schritt in den kommenden zwei Jahren an. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die befragten Unternehmen mehrheitlich an der bestehenden internationalen Arbeitsteilung und den bestehenden Produktionsstandorten festhalten.

Eine differenzierte Auswertung der Ergebnisse nach Größenklasse zeigt jedoch auf, dass Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Verlagerung in das Ausland eingeleitet oder geplant haben: Während der Anteil unter den Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten bei zusammengerechnet 3,1 Prozent liegt, beträgt er unter den befragten Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten etwa 8,3 Prozent. Kleinere und mittlere Unternehmen sowie Familienunternehmen hingegen haben in den vergangenen Monaten in mehr Fällen eine Verlagerung nach Deutschland eingeleitet oder planen dies für die kommenden zwei Jahre. Der Anteil jener Unternehmen in der Größenklasse von unter zehn Beschäftigten liegt zusammengerechnet bei 7,5 Prozent, in der Größenklasse von mehr als 250 Beschäftigten haben lediglich 4,3 Prozent eine Verlagerung nach Deutschland eingeleitet oder geplant. Bei den Familienunternehmen haben sechs Prozent eine Verlagerung nach Deutschland eingeleitet oder geplant, bei den Nicht-Familienunternehmen sind es 2,2 Prozent.

Ein ähnliches Muster ergibt sich ebenfalls für die Top 500 Familienunternehmen und die Kontrollgruppe der Nicht-Familienunternehmen in Hinblick auf die Verlagerung von Produktionsstandorten ins Ausland: Von den befragten Top 500 Familienunternehmen haben bereits 4,4 Prozent eine Standortverlagerung ins Ausland eingeleitet, in 5,9 Prozent der Unternehmen wird die Verlagerung für die kommenden zwei Jahre angestrebt (zusammengefasst 10,3 Prozent). In der Kontrollgruppe der Nicht-Familienunternehmen liegen die Anteile mit jeweils 5,6 und 9,9 Prozent sogar noch etwas höher (zusammengefasst 15,5 Prozent).

**Tabelle 5: Unternehmensinterne Maßnahmen: Verlagerung nach Deutschland/ins Ausland (in Prozent)**

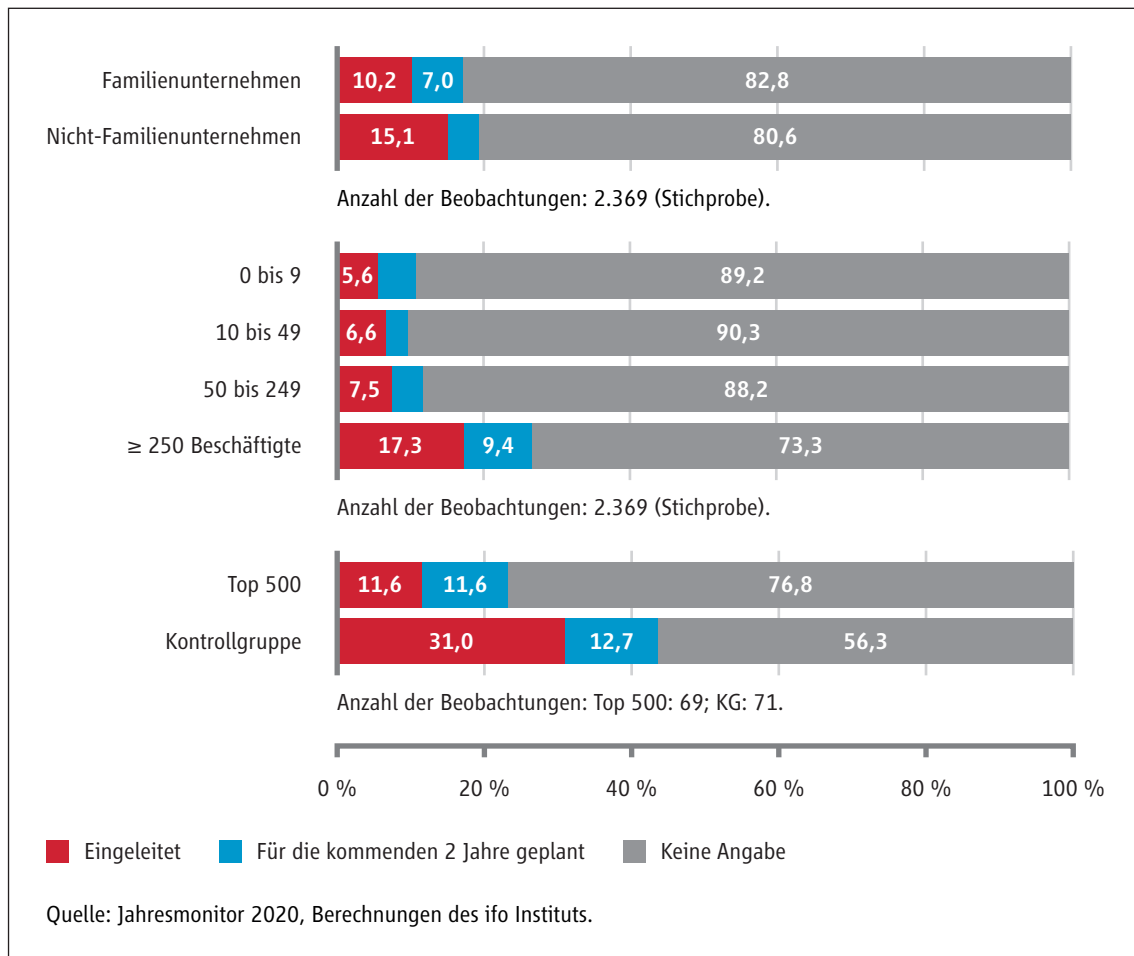
		Verlagerung nach Deutschland		Verlagerung ins Ausland	
		Eingeleitet	Geplant	Eingeleitet	Geplant
	<b>Gesamt</b>	<b>2,5</b>	<b>2,6</b>	<b>1,7</b>	<b>3,2</b>
	Familienunternehmen	2,9	3,1	1,9	3,2
	Nicht-Familienunternehmen	1,2	1,0	1,0	3,3
	Top 500	0	0	4,4	5,9
	Kontrollgruppe	2,8	0	5,6	9,9
<b>Größe</b>	0 bis 9	3,5	4,0	1,2	1,9
	10 bis 49	3,5	2,0	0,3	1,6
	50 bis 249	1,5	3,1	0,2	2,0
	≥ 250 Beschäftigte	2,2	2,1	3,2	5,1

Quelle: Jahresmonitor 2020, Berechnungen des ifo Instituts.

Als Erklärung für die abweichenden Standortentscheidungen zwischen den Größenklassen sollte unter anderem die unterschiedliche Bedeutung der ausländischen Märkte für die Unternehmen in Betracht gezogen werden, denn die Auslandsumsätze steigen tendenziell mit der Unternehmensgröße an. Die Entscheidung der Unternehmen zur Standortverlagerung sollte auch vor dem Hintergrund der Corona-Krise und der dadurch verursachten Grenzschießungen und Störungen im internationalen Warenhandel gesehen werden. Möglicherweise hat die Nähe zu den Absatzmärkten als entscheidender Standortfaktor für die deutschen Unternehmen nach den Erfahrungen in der Corona-Krise an Bedeutung zugenommen, sodass größere Unternehmen ihre Produktionsstandorte entsprechend ihrer wichtigsten internationalen Absatzmärkte anpassen.

Die Unterschiede zwischen den Top 500 Familienunternehmen und der Kontrollgruppe, bestehend aus Nicht-Familienunternehmen derselben Größen- und Branchenstruktur, könnten möglicherweise darauf zurückgehen, dass die Familienunternehmen eine etwas höhere Standorttreue als die Nicht-Familienunternehmen aufweisen.

**Abbildung 23: Unternehmensinterne Maßnahme: Werks-, Standortschließung oder Produktionsstopp**



Schlussendlich dürften die Auswirkungen der schwerwiegenden angebots- und nachfrageseitigen Schocks nicht vollständig durch die staatlichen Hilfsmaßnahmen für alle Unternehmen kompensiert werden können, sodass die Zahl der Unternehmensinsolvenzen infolge der Corona-Krise (spätestens nach Auslaufen der staatlichen Unterstützungsmaßnahmen und Liquiditätshilfen) im Herbst ansteigen dürfte (Creditreform 2020). Darüber hinaus dürfte es bei den Unternehmen infolge der Corona-Krise auch zu Neubewertungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit von einzelnen Werken oder Betriebsstätten kommen. Letztlich mussten zahlreiche wirtschaftliche Aktivitäten aufgrund des staatlichen Lockdowns und behördlich angeordneter Betriebsschließungen eingestellt werden.

Dementsprechend geben 11,3 Prozent der befragten Unternehmen in der Stichprobe an, Werks-, Standortschließungen oder einen Produktionsstopp eingeleitet zu haben (vgl. Abbildung 21). In etwa 6,4 Prozent der Unternehmen ist eine etwaige Maßnahme darüber hinaus in den nächsten zwei Jahren geplant. Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten mussten in den letzten Monaten nach eigenen Angaben etwas weniger oft als Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten derartige Maßnahmen einleiten (5,6 Prozent versus 17,3 Prozent), gleichzeitig sind Werks-, Standortschließungen oder ein

Produktionsstopp in den gemessen an den Mitarbeiterzahlen großen Unternehmen häufiger geplant als in den kleinen Unternehmen (5,2 Prozent versus 9,4 Prozent). Darüber hinaus sind die Familienunternehmen weniger oft von etwaigen Schließungen betroffen: 11,6 Prozent der befragten Top 500 Familienunternehmen mussten bis zum Zeitpunkt der Befragung Werks-, Standortschließungen oder einen Produktionsstopp in die Wege leiten. In der Kontrollgruppe der Nicht-Familienunternehmen liegt der Anteil hingegen bei 31 Prozent (vgl. Abbildung 23).

Auf Sektorebene geben insbesondere die Unternehmen aus dem Bereich der übrigen Dienstleistungen (darunter das Gastgewerbe und die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen) an, Werks-, Standortschließungen oder einen Produktionsstopp eingeleitet zu haben. Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass insbesondere das Gastgewerbe sehr stark durch den staatlichen Lockdown eingeschränkt wurde und sehr große Umsatzeinbußen durch die Corona-Krise zu verzeichnen hat.

Eine Sonderumfrage im Rahmen der ifo Konjunkturumfragen im Juni zeigt zudem die unterschiedliche Betroffenheit verschiedener Wirtschaftszweige: Insgesamt gibt etwa ein Fünftel der Unternehmen an, die Corona-Krise und deren Folgen seien existenzbedrohend für das Unternehmen. In der Reisebranche liegt der Anteil mit 85 Prozent am höchsten, gefolgt von dem Bereich Beherbergung (76,1 Prozent) und Gastronomie (66,5 Prozent). In der Baubranche oder der Pharmaindustrie stufen jeweils nur 2,2 beziehungsweise 0,8 Prozent der Unternehmen die Krise als existenzbedrohend ein (Sauer und Wohlrabe 2020b).

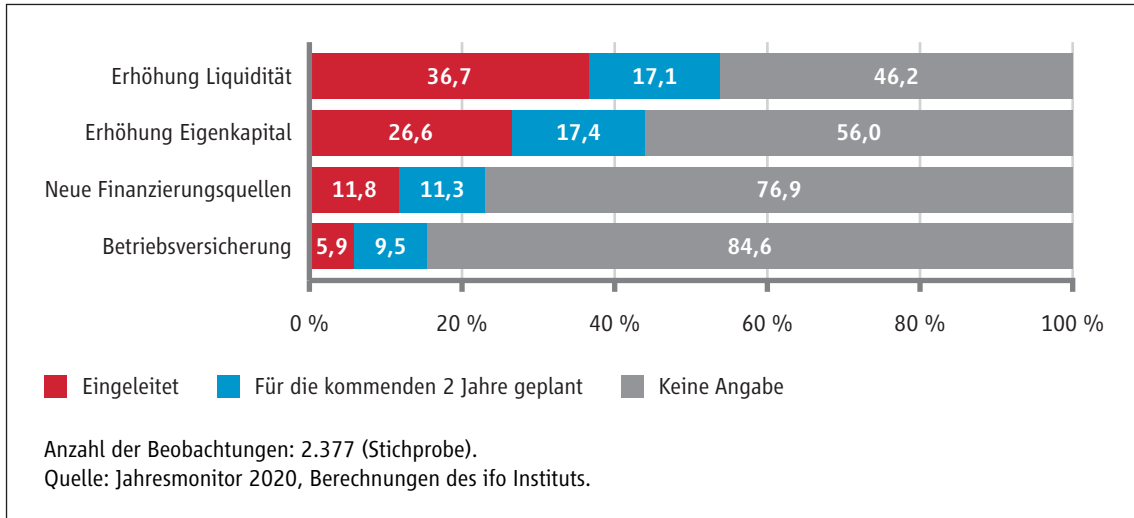
#### b) Finanzen und Versicherungen

Der staatliche Lockdown mit den angeordneten Geschäftsschließungen dürfte sich auch äußerst ungünstig auf die finanzielle Situation der Unternehmen ausgewirkt haben. Aufgrund der behördlichen Geschäftsschließungen sowie der gesunkenen Nachfrage nach Konsum- und Investitionsgütern mussten viele Unternehmen beträchtliche Umsatzeinbußen verkraften (siehe Kapitel E.II.1). Gleichzeitig können die Betriebskosten kurzfristig nicht in gleichem Maße reduziert werden. Die Bundesregierung hatte aus diesem Grund neben dem schon bestehenden Instrument der Kurzarbeiterregelung insbesondere Liquiditätshilfen für die Unternehmen auf den Weg gebracht, um krisenbedingte Liquiditätsbeschränkungen zu reduzieren.

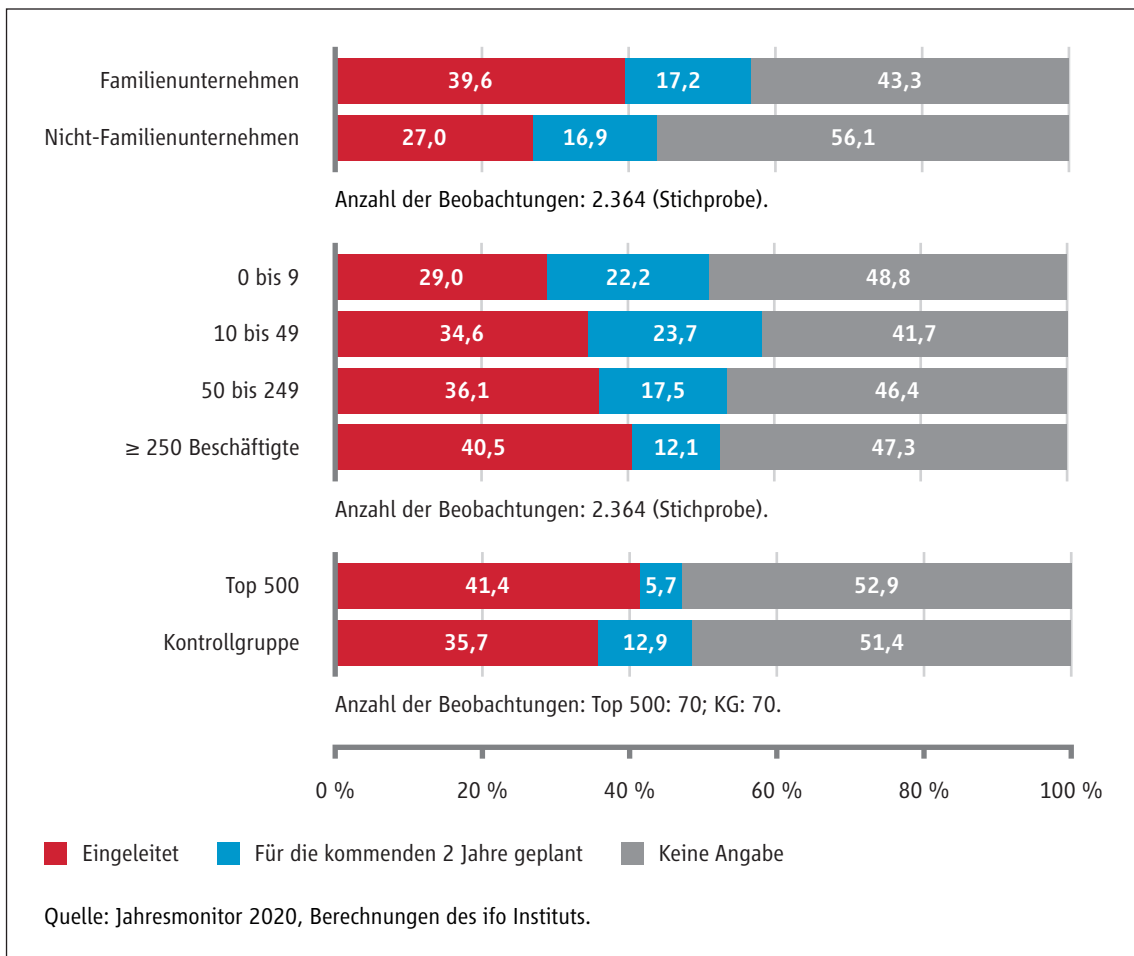
Nichtsdestoweniger haben zum Zeitpunkt der Befragung bereits 36,7 Prozent der befragten Unternehmen in der Stichprobe Maßnahmen eingeleitet, um die Liquidität des Unternehmens dauerhaft zu erhöhen (vgl. Abbildung 24). Dies dürfte auch in Verbindung zu den im Rahmen der ifo Konjunkturumfragen gemeldeten Verschiebungen oder Streichungen von Investitionsprojekten stehen (Sauer und Wohlrabe 2020c), welche in der kurzen Frist die Liquidität erhöhen. Mittelfristig streben darüber hinaus 17,1 Prozent der Unternehmen eine Erhöhung der Liquidität an, um eine bessere Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber zukünftigen Krisen erzielen zu können.

### Abbildung 24: Unternehmensinterne Maßnahmen: Finanzen und Versicherungen

Frage: Welche anderen Maßnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen eingeleitet, um mit der aktuellen Krise umzugehen? Welche Maßnahmen planen Sie für die kommenden zwei Jahre, um sich vor künftigen Krisen zu schützen?

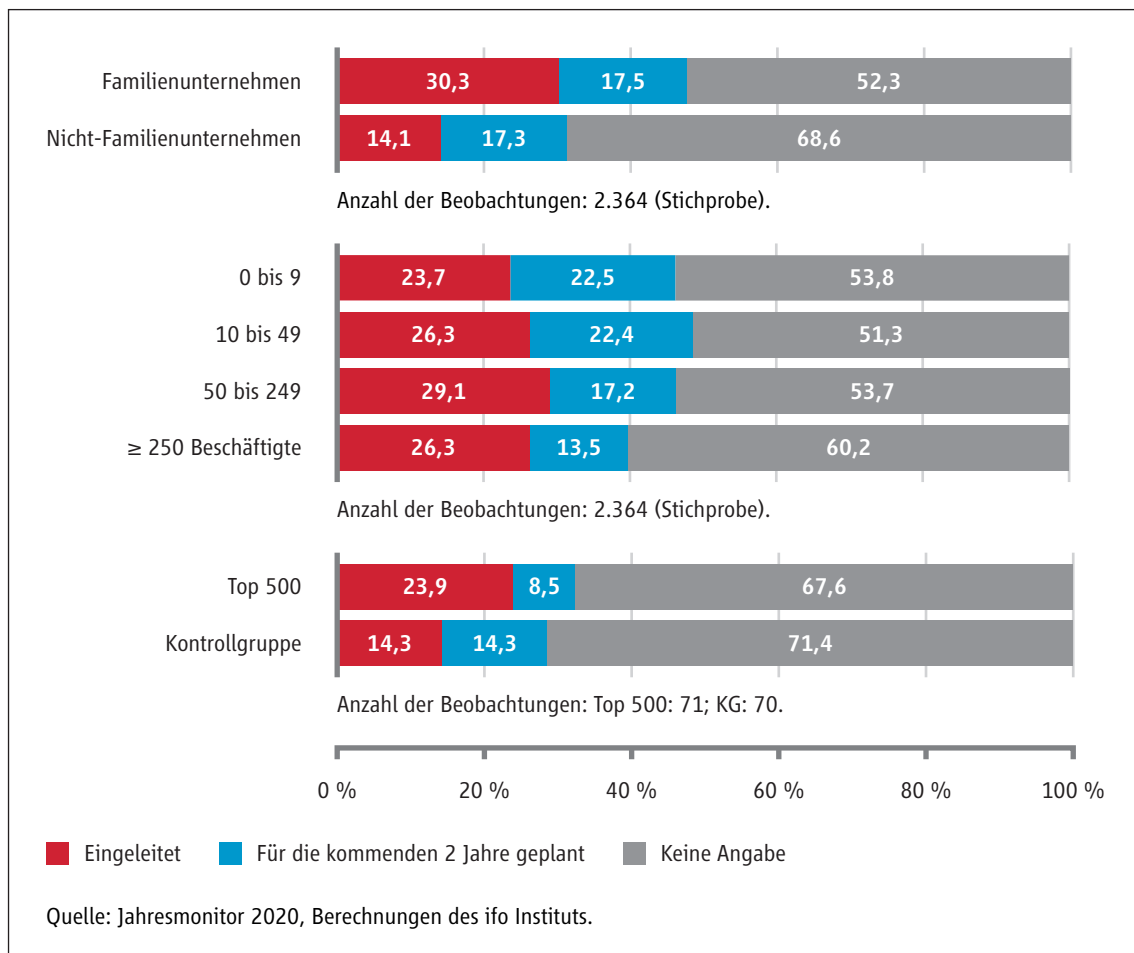


### Abbildung 25: Unternehmensinterne Maßnahmen: Dauerhafte Erhöhung der Liquidität



Den Umfrageergebnissen zufolge messen die befragten Familienunternehmen der Erhöhung der liquiden Mittel im Unternehmen jedoch eine größere Bedeutung bei als die Nicht-Familienunternehmen: Zum Zeitpunkt der Befragung haben bereits 39,6 Prozent der Familienunternehmen Maßnahmen zur Steigerung der Liquidität ergriffen, der Anteil unter den Nicht-Familienunternehmen liegt lediglich bei 27 Prozent (vgl. Abbildung 25).

**Abbildung 26: Unternehmensinterne Maßnahmen: Dauerhafte Erhöhung des Eigenkapitals**



Ein ähnliches Bild ergibt sich in Hinblick auf die Eigenkapitalausstattung der Unternehmen: Insgesamt wird die dauerhafte Erhöhung des Eigenkapitals von den Unternehmen nach der Erhöhung der liquiden Mittel im Bereich „Finanzen und Versicherungen“ am häufigsten genannt: 26,6 Prozent der befragten Unternehmen haben zum Zeitpunkt der Befragung bereits Maßnahmen zur Steigerung der Eigenkapitalausstattung ergriffen, 17,4 Prozent der Unternehmen planen entsprechende Maßnahmen für die kommenden zwei Jahre (vgl. Abbildung 24). Unter den Familienunternehmen ist der Anteil an Unternehmen, der zum Zeitpunkt der Befragung bereits Maßnahmen zur Reduktion der Fremdverschuldung in die Wege geleitet hat, jedoch deutlich größer als unter den Nicht-Familienunternehmen (30,3 Prozent versus 14,1 Prozent), wie in Abbildung 26 ersichtlich wird. Die Befragungsergebnisse lassen zwar keinen Vergleich zwischen den absoluten Eigenkapitalquoten von Familien- und Nicht-Familienunternehmen

zu, legen in der Konsequenz aber nahe: Insbesondere Familienunternehmen forcieren ihre finanzielle Widerstandsfähigkeit gegenüber zukünftigen Krisen durch die dauerhafte Steigerung ihrer Liquidität und die Erhöhung ihrer Eigenkapitalausstattung. Im Vergleich zum Vorkrisenniveau beabsichtigen die Unternehmen demnach, ihre finanziellen Reserven zu erhöhen und Abhängigkeiten von externen Geldgebern zu reduzieren. Grundsätzlich kann eine betriebliche Erhöhung der Eigenkapitalausstattung zum Beispiel durch eine restriktivere Ausschüttungspolitik der erzielten Gewinne, das Einbringen von Privateinlagen oder der Aufnahme neuer Gesellschafter realisiert werden (Förderbank Bayern 2020).

Der Erschließung neuer Finanzierungsquellen sowie neuer Betriebsunterbrechungs- oder Betriebs-schließungsversicherungen messen die meisten Unternehmen in der Befragung zum jetzigen Zeitpunkt eine eher untergeordnete Rolle bei: Insgesamt geben 11,8 Prozent der Unternehmen an, Maßnahmen zur Erschließung von neuen Finanzierungsquellen für das Unternehmen in die Wege geleitet zu haben, 11,3 Prozent streben dies zudem in den kommenden Jahren an. Den Abschluss von neuen Betriebsunterbrechungs- oder Betriebsschließungsversicherungen haben nach Angaben der Unternehmen 5,9 Prozent bereits eingeleitet, der größere Anteil (9,5 Prozent) der Unternehmen plant, entsprechende Anpassungen erst in den kommenden zwei Jahren vorzunehmen (vgl. Abbildung 24). Im Rahmen der Befragung geben zudem einige Unternehmen an, über eine Betriebsschließungsversicherung zu verfügen, welche im Zuge der Corona-Krise eine Auszahlung von Leistungen verwehrte.

#### c) Beschäftigungspolitik

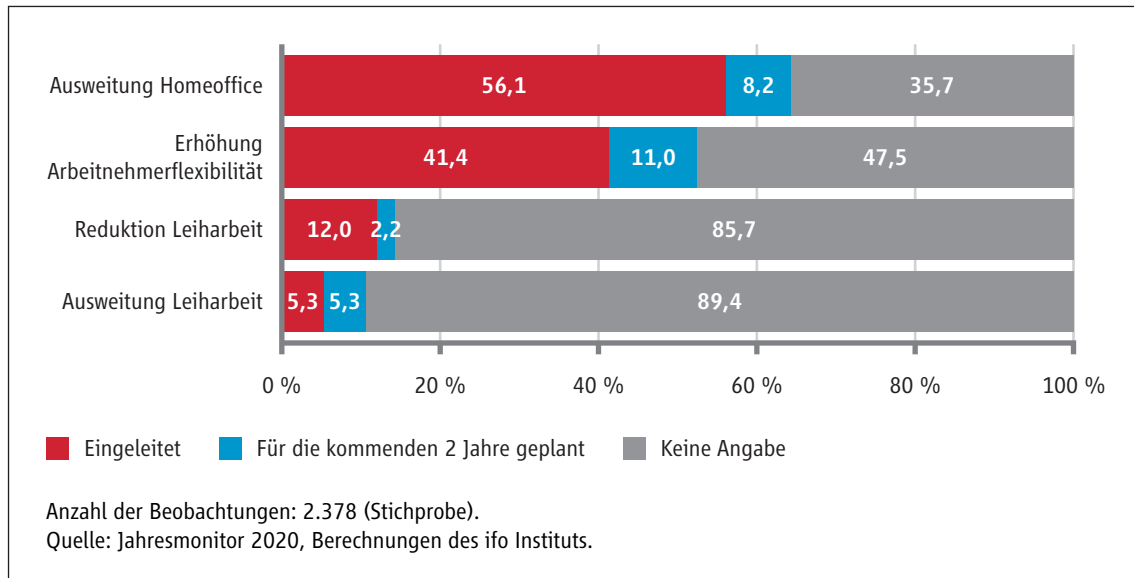
Die Auswertung der Beiträge der Familienunternehmen auf der Internetseite der Stiftung Familienunternehmen hat bereits die hohe Bedeutung der Homeoffice-Nutzung in der Corona-Krise hervorgehoben. Mehr als 60 Prozent der Unternehmen berichten über den Einsatz von Homeoffice.

Die Auswertung der repräsentativen Unternehmensbefragung unterstreicht das Ergebnis nochmals: Von den befragten Unternehmen haben 56,1 Prozent den Einsatz von Homeoffice im Unternehmen ausgeweitet beziehungsweise die Möglichkeit zur Arbeit aus dem Homeoffice geschaffen (vgl. Abbildung 27). Zudem planen 8,2 Prozent der Unternehmen in den kommenden zwei Jahren eine verstärkte Homeoffice-Nutzung. Kein anderes Instrument aus dem Bereich der Beschäftigungspolitik wird nach Angaben der Umfrageteilnehmer unternehmensintern häufiger verwendet und keine der gelisteten unternehmensinternen Maßnahmen wird im Rahmen der Befragung in der kurzen Frist häufiger genannt. Darin dürfte sich spiegeln, dass durch den Einsatz von Homeoffice die Produktion und der Geschäftsbetrieb in vielen Bereichen trotz der staatlichen Eindämmungsmaßnahmen und des Lockdowns aufrechterhalten werden konnte. Gleichzeitig konnte die Gesundheit der Mitarbeiter geschützt und die Gefahr von betriebsinternen Ansteckungen und damit die Dynamik in der Ausbreitung des Corona-Virus reduziert werden. Durch den ausgeprägten Einsatz von Homeoffice dürften die gesamtwirtschaftlichen Kosten für die deutsche Volkswirtschaft deutlich niedriger ausfallen, da Produktionsausfälle vermieden und wirtschaftliche Aktivitäten weniger stark eingeschränkt werden mussten.



## Abbildung 27: Unternehmensinterne Maßnahmen: Beschäftigung und Personal

Frage: Welche anderen Maßnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen eingeleitet, um mit der aktuellen Krise umzugehen? Welche Maßnahmen planen Sie für die kommenden 2 Jahre, um sich vor künftigen Krisen zu schützen?

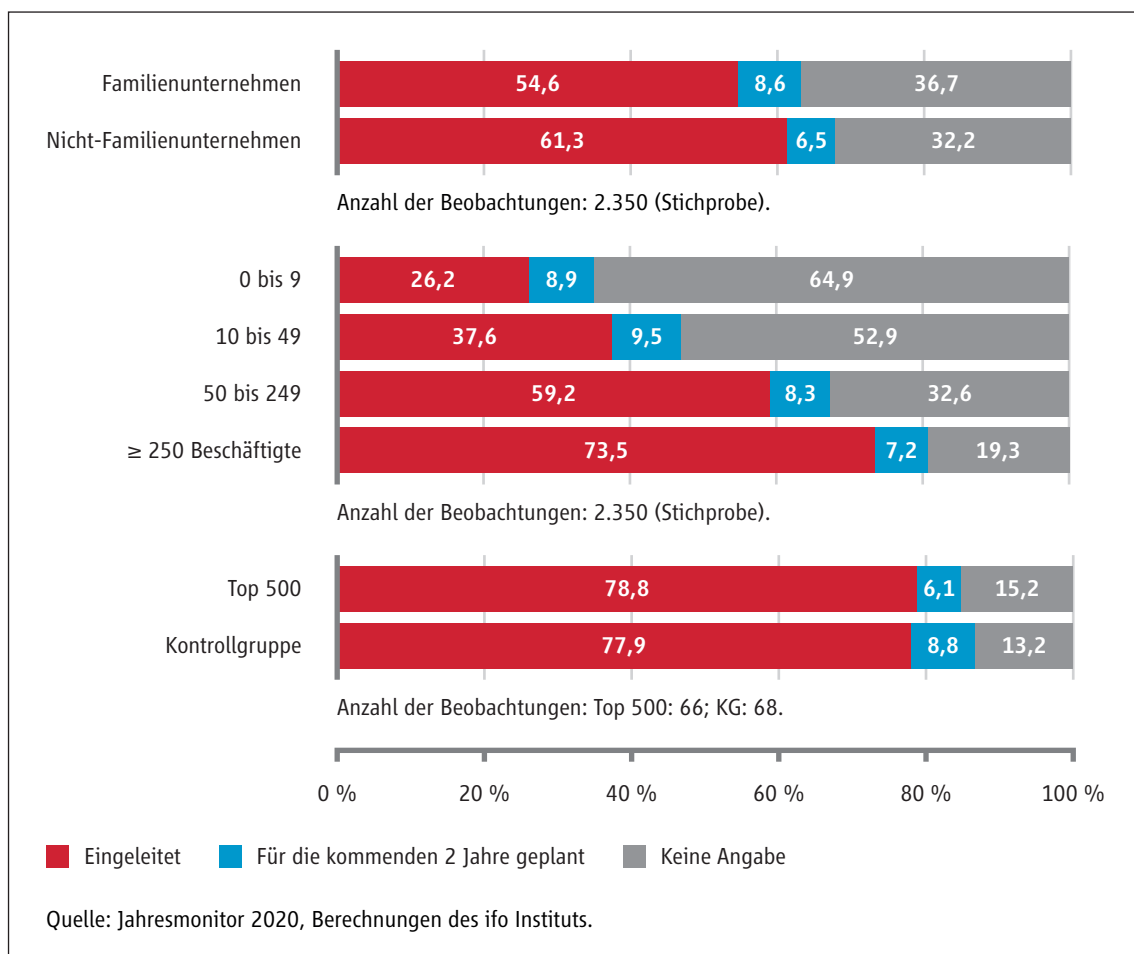


Eine endgültige Bewertung der Produktivität von Beschäftigten im Homeoffice steht noch aus, Befragungen von Beschäftigten zufolge liegt die Produktivität in der Mehrheit der Fälle jedoch nicht unter (sondern in 42 Prozent der Fälle über) der Arbeitsleistung, die im Rahmen von Präsenzzeiten erbracht wird (Ernst 2020) und eine experimentelle Untersuchung von Bloom u. a. (2015) legt nahe, dass die Produktivität im Homeoffice über der durchschnittlichen Produktivität im Betrieb liegt. Die Arbeit von Choudhury u. a. (2019) wiederum kommt zu dem Schluss, dass Produktivitätssteigerungen im Homeoffice insbesondere bei selbstständigen Aufgabenbereichen ohne weitreichende Abstimmungs- und Koordinationsprozesse beobachtet werden können. In Hinblick auf die sozialen Kontakte und den Austausch von Ideen unter Kollegen wird das Homeoffice indes als nachteilig eingestuft (Bloom u. a. 2015; Ernst 2020), für die Digitalisierung von Arbeitsprozessen können sich jedoch positive Effekte durch das Homeoffice einstellen.

Die Homeoffice-Nutzung ist natürlich nicht in allen Wirtschaftsbereichen möglich. Die Voraussetzungen für Homeoffice-Arbeiten im Baugewerbe, dem Gastgewerbe oder dem Einzelhandel sind naturgemäß weniger gegeben. Dementsprechend ist der Anteil der Unternehmen, die im Zuge der Corona-Krise verstärkt auf Homeoffice gesetzt haben, in diesen Bereichen weniger hoch. Auf Sektorebene liegt der Anteil mit immerhin 39,8 Prozent im Baugewerbe am niedrigsten, im Produzierenden Gewerbe mit 64,5 Prozent am höchsten (vgl. Abbildung 30).

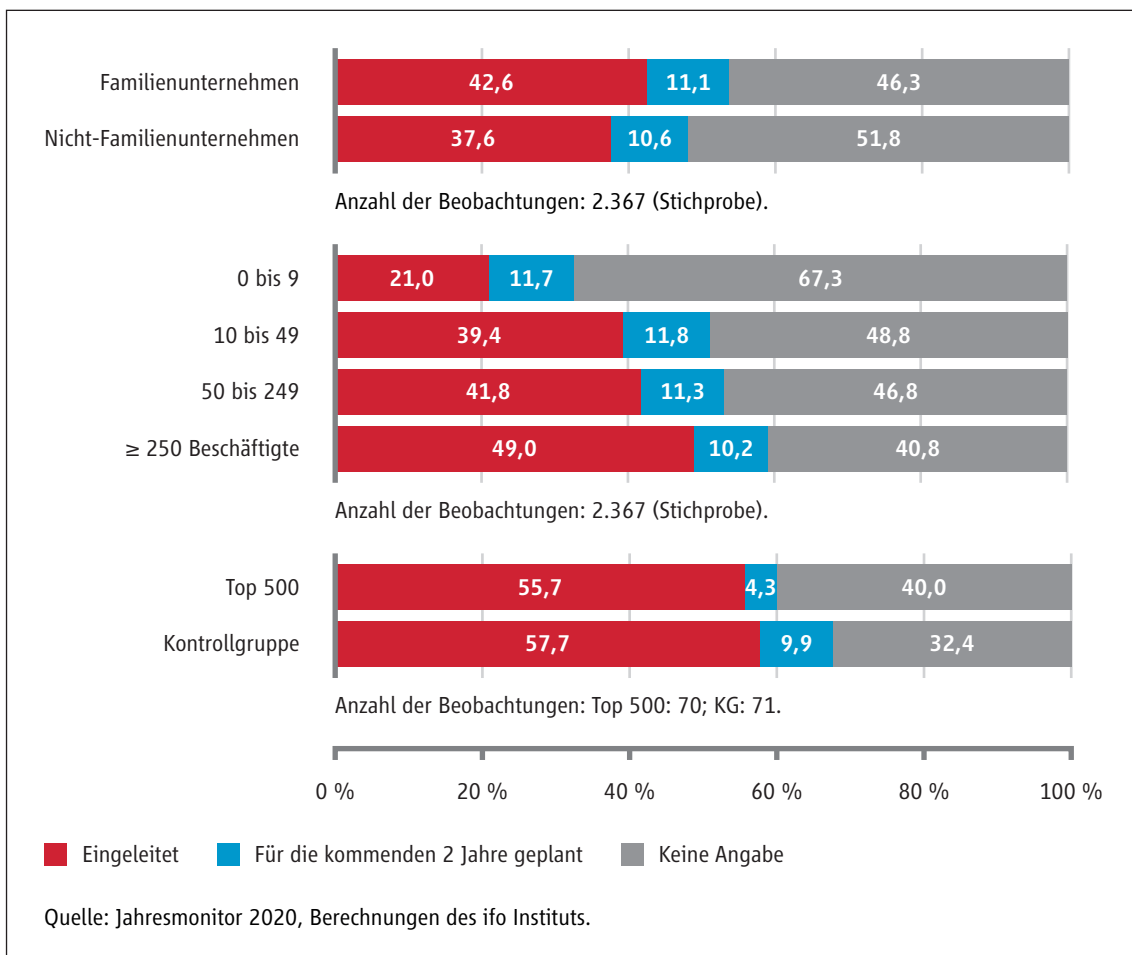
Ein deutliches Gefälle im Homeoffice Einsatz zeigt sich zudem in Hinblick auf die Beschäftigtengrößenklassen: Während in knapp drei Viertel der befragten Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung die Möglichkeiten zum Arbeiten aus dem Homeoffice ausgeweitet oder geschaffen werden konnten, berichtet unter den kleineren Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten nur etwa jedes Vierte von verstärkter Homeoffice-Nutzung im Zuge der Corona-Krise (vgl. Abbildung 28). Unter den Top 500 Familienunternehmen sowie den Nicht-Familienunternehmen der Kontrollgruppe haben jeweils knapp 80 Prozent der Unternehmen den Homeoffice-Einsatz in der Krise ausgeweitet. Insgesamt zeigen sich die befragten Familienunternehmen in der Stichprobe kurzfristig jedoch etwas zurückhaltender in Hinblick auf die verstärkte Homeoffice-Nutzung, der Anteil liegt mit 54,6 Prozent niedriger als bei den Nicht-Familienunternehmen mit 61,3 Prozent. Für die kommenden zwei Jahre planen die Familienunternehmen hingegen, in etwas mehr Fällen den Einsatz von Homeoffice im Unternehmen auszuweiten als die Nicht-Familienunternehmen (8,6 versus 6,5 Prozent). Aufgrund der Unklarheiten über Dauer und Entwicklung der Corona-Pandemie sowie der damit einhergehenden staatlichen Maßnahmen dürften die Unternehmen in den kommenden Monaten weiter darauf hinwirken, die Voraussetzungen für die Homeoffice-Nutzung zu schaffen und somit die betrieblichen Vorkehrungen für eine möglicherweise auftretende zweite Infektionswelle zu treffen oder die unternehmensinternen Regelungen an ein längerfristig verändertes Umfeld anzupassen.

**Abbildung 28: Unternehmensinterne Maßnahmen: Verstärkter Homeoffice Einsatz**



Von hoher Bedeutung für die Unternehmen in der Corona-Krise ist den Ergebnissen zufolge zudem das Thema Arbeitnehmerflexibilität: 41,4 Prozent der Unternehmen haben bereits unternehmensintern Maßnahmen in die Wege geleitet, um die Arbeitnehmerflexibilität zu erhöhen, elf Prozent der Unternehmen beabsichtigen, dahingehende Schritte in den nächsten zwei Jahren zu unternehmen (vgl. Abbildung 27). Im Vergleich zur Homeoffice-Nutzung dreht sich das Verhältnis zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen bei diesem Instrument des Personalwesens jedoch um: 42,6 Prozent der befragten Familienunternehmen in der Stichprobe haben Schritte zur Erhöhung der Arbeitnehmerflexibilität in die Wege geleitet, unter den Nicht-Familienunternehmen liegt der Anteil bei 37,6 Prozent (vgl. Abbildung 29). Analog zum Einsatz von Homeoffice in den Unternehmen setzen insbesondere die Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten sowie Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe auf eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse im Unternehmen (vgl. Abbildung 30).

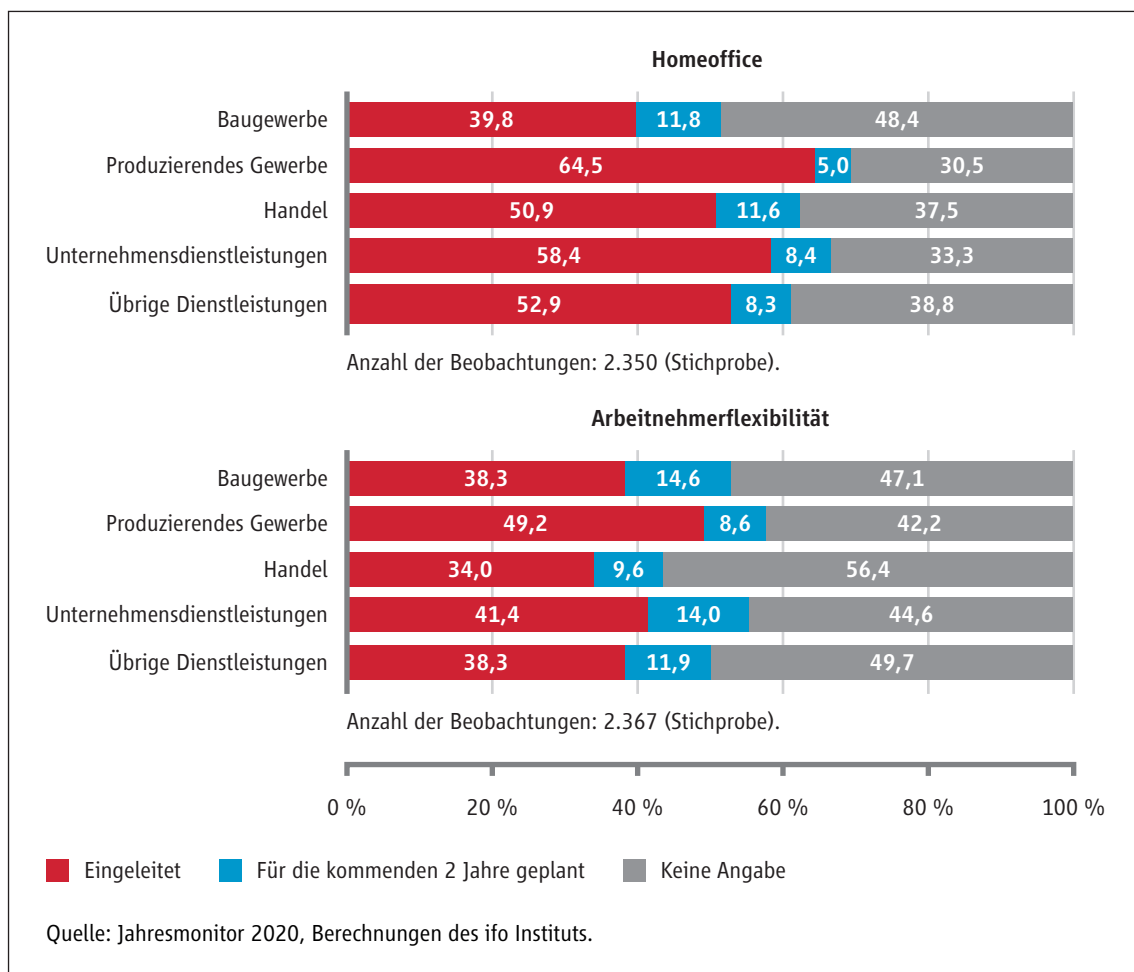
**Abbildung 29: Unternehmensinterne Maßnahmen: Erhöhung der Arbeitnehmerflexibilität**



Die Gestaltung von Rahmenarbeitszeiten, die Implementierung von Gleitzeitkonten und flexible Arbeitszeitmodelle sind aus Unternehmenssicht nicht nur Instrumente zur Steigerung der Attraktivität für Arbeitnehmer und zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, sondern können in begrenztem Umfang auch dazu genutzt werden, Schwankungen in den Auftragsbeständen mit dem Konjunkturzyklus oder

aufgrund von externen Schocks wie beispielsweise der Corona-Krise abzufedern. In diesem Kontext dürfte sich insbesondere die Nutzung von Arbeitszeitkonten als vorteilhaft erwiesen haben, da zumindest ein Teil des Auftragsrückgangs durch den Abbau von Arbeitszeitkonten aufgefangen worden sein dürfte und zumindest teilweise Maßnahmen wie die Beanspruchung von Kurzarbeitergeld oder betriebliche Kündigungen verhindert werden konnten. Befristete Arbeitszeitreduzierungen oder Sonderurlaube können im Zuge der Corona-Krise ebenfalls von Arbeitgebern und Arbeitnehmern genutzt werden, um beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit dem Wegfall der Kinderbetreuung zu gewährleisten beziehungsweise zu verbessern.

**Abbildung 30: Unternehmensinterne Maßnahmen: Homeoffice und Arbeitnehmerflexibilität nach Sektoren**



Schlussendlich steht den Unternehmen mit der Leiharbeit ein weiteres Instrument zur Verfügung, um Schwankungen im Arbeitsaufkommen zu bewältigen. Insbesondere in konjunkturellen Hochphasen können Unternehmen zusätzliches Personal akquirieren und dieses im Falle nachlassender Nachfrage kurzfristig wieder freisetzen. Von den befragten Unternehmen haben nach eigenen Aussagen zum Zeitpunkt der Befragung etwa zwölf Prozent den Einsatz von Leiharbeitern reduziert (vgl. Abbildung 27). Die Bedeutung der Leiharbeit als kurzfristiges Mittel zur Milderung der Krisenfolgen wird daran deutlich,

dass lediglich 2,2 Prozent der Unternehmen für die kommenden zwei Jahre beabsichtigen, weniger Leiharbeiter einsetzen zu wollen.

Besonders kräftig wurde die Leiharbeit den Ergebnissen zufolge in den letzten Monaten im produzierenden Gewerbe reduziert. In diesem Wirtschaftsbereich haben 18,5 Prozent der Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung angegeben, entsprechende Schritte in die Wege geleitet zu haben. Gleichzeitig liegt der Anteil der befragten Unternehmen, die verstärkt auf Leiharbeit setzen oder dies für die kommenden zwei Jahre beabsichtigen, im produzierenden Gewerbe mit 7,4 beziehungsweise 6,4 Prozent im Vergleich zu den übrigen Sektoren am höchsten. Insgesamt liegen die Meldungen von Firmen, die angeben, verstärkt Leiharbeiter einzusetzen beziehungsweise nachzufragen, aber auf einem niedrigen Niveau (5,3 Prozent).

### **3. Krisenmanagement in der Politik**

Wie in Kapitel B.II beschrieben, steht in der zweiten Phase der unternehmerischen Krisenresilienz die Milderung beziehungsweise größtmögliche Aufrechterhaltung der unternehmerischen Funktionalität im Vordergrund. Entscheidend für den Erfolg ist dabei das Zusammenspiel der wesentlichen Akteure. Staatliche (politische) Maßnahmen zur finanziellen Krisenmilderung beziehungsweise -bewältigung wurden den Unternehmen bereits im Zeitraum Ende März/Anfang April zur Verfügung gestellt. Dazu zählen unter anderem Steuer- und Mietstundungen, Soforthilfen, ein vereinfachter Zugang zu Krediten (von der KfW oder anderen staatlichen beziehungsweise staatsnahen Instituten), staatliche Bürgschaften sowie das bereits in der Finanzkrise 2008/2009 erfolgreich angebotene Kurzarbeitergeld.

#### **a) Inanspruchnahme von staatlichen Hilfsmaßnahmen**

Das Kurzarbeitergeld wurde auch in der aktuellen Krise äußerst aktiv in Anspruch genommen. Bereits im April gaben im Rahmen der ifo Konjunkturumfragen 50 Prozent der Firmen an, von Kurzarbeit betroffen zu sein. Nach der Bundesagentur für Arbeit waren im Mai dann 6,8 Millionen Beschäftigte in Kurzarbeit (Bundesagentur für Arbeit 2020b). Diese Zahl war noch nie so hoch. In der Finanzkrise lag der Gipfel der Kurzarbeit im Mai 2009 bei knapp 1,5 Millionen Menschen (ifo Institut 2020c). Nach den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung hat über die Hälfte der Befragten (51,4 Prozent) diese Maßnahme in Anspruch genommen. Weitere 13,1 Prozent planen die Nutzung (vgl. Abbildung 31)<sup>17</sup>. Das Kurzarbeitergeld hat in Deutschland bereits eine jahrzehntelange Tradition und wird als Pflichtleistung der Arbeitslosenversicherung auch außerhalb von Krisen nationaler Tragweite gezahlt. Angesichts des Rückgangs der Nachfrage nach Arbeitskräften im Zuge der Corona-Krise haben viele europäische Länder Kurzarbeiter-Regelungen eingeführt oder ausgeweitet, um einerseits den Einkommensverlust der Arbeitnehmer zu begrenzen und andererseits den Betrieben den Erhalt der Liquidität zu ermöglichen, sodass Entlassungen bestenfalls vermieden werden können. In Ländern, in denen es derartige Leistungen

---

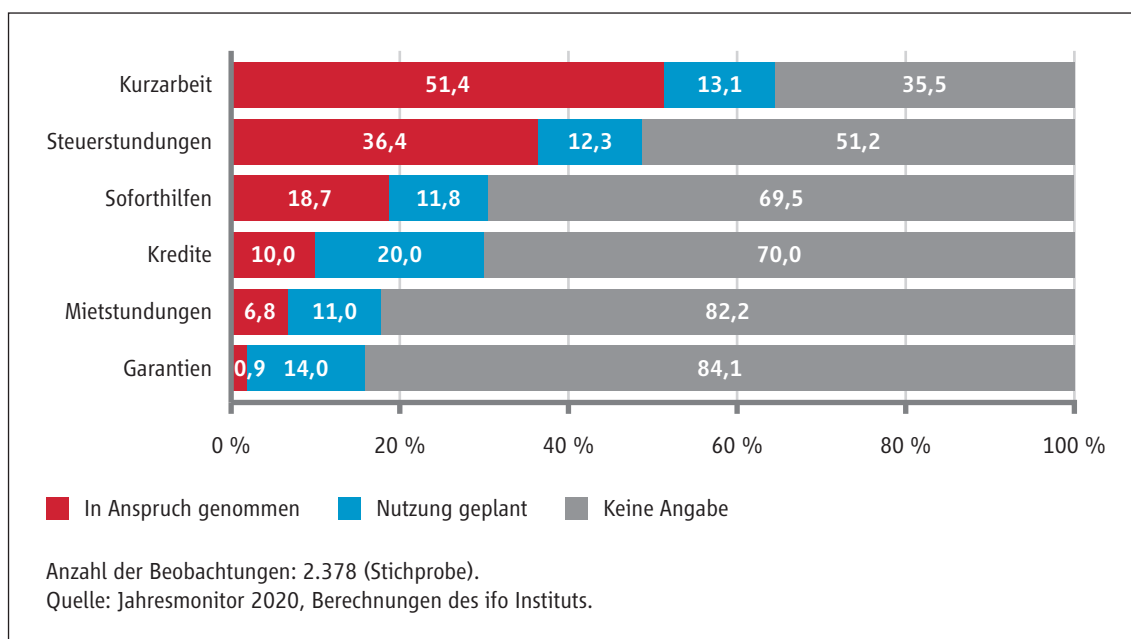
17 Der Anteil der Unternehmen, die bei dieser und den folgenden Fragen keine Antwort gegeben haben, kann unter anderem darauf hindeuten, dass sie diese Maßnahme nicht in Anspruch genommen haben.

nicht gibt, beispielsweise den USA, zeigt sich ein starker Anstieg der Arbeitslosigkeit. Der Vorteil beim Kurzarbeitergeld liegt auch darin, dass Betriebe bei der Variation des Arbeitsvolumens mehr Flexibilität erhalten und nach dem Ende der Krise keine Friktionen im Zuge der Wiedereinstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter entstehen (Schäfer, Schneider und Vogel 2020).

Im vorangegangenen Kapitel zum Krisenmanagement innerhalb der Unternehmen wurde deutlich, dass die Erhöhung der Liquidität sowie die Erhöhung des Eigenkapitals eine wichtige Maßnahme der Unternehmen zur Krisenbewältigung darstellen. Es erstaunt daher auch wenig, dass sich das Thema Steuerstundung beziehungsweise Reduzierung von Steuervorauszahlungen bei der Frage nach den in Anspruch genommenen staatlichen Hilfsmaßnahmen großer Beliebtheit erfreut: 36,4 Prozent der befragten Firmen haben Steuerstundungen bereits während des Befragungszeitraums in Anspruch genommen. 12,3 Prozent planen die Nutzung.

### Abbildung 31: Inanspruchnahme staatlicher Hilfsmaßnahmen

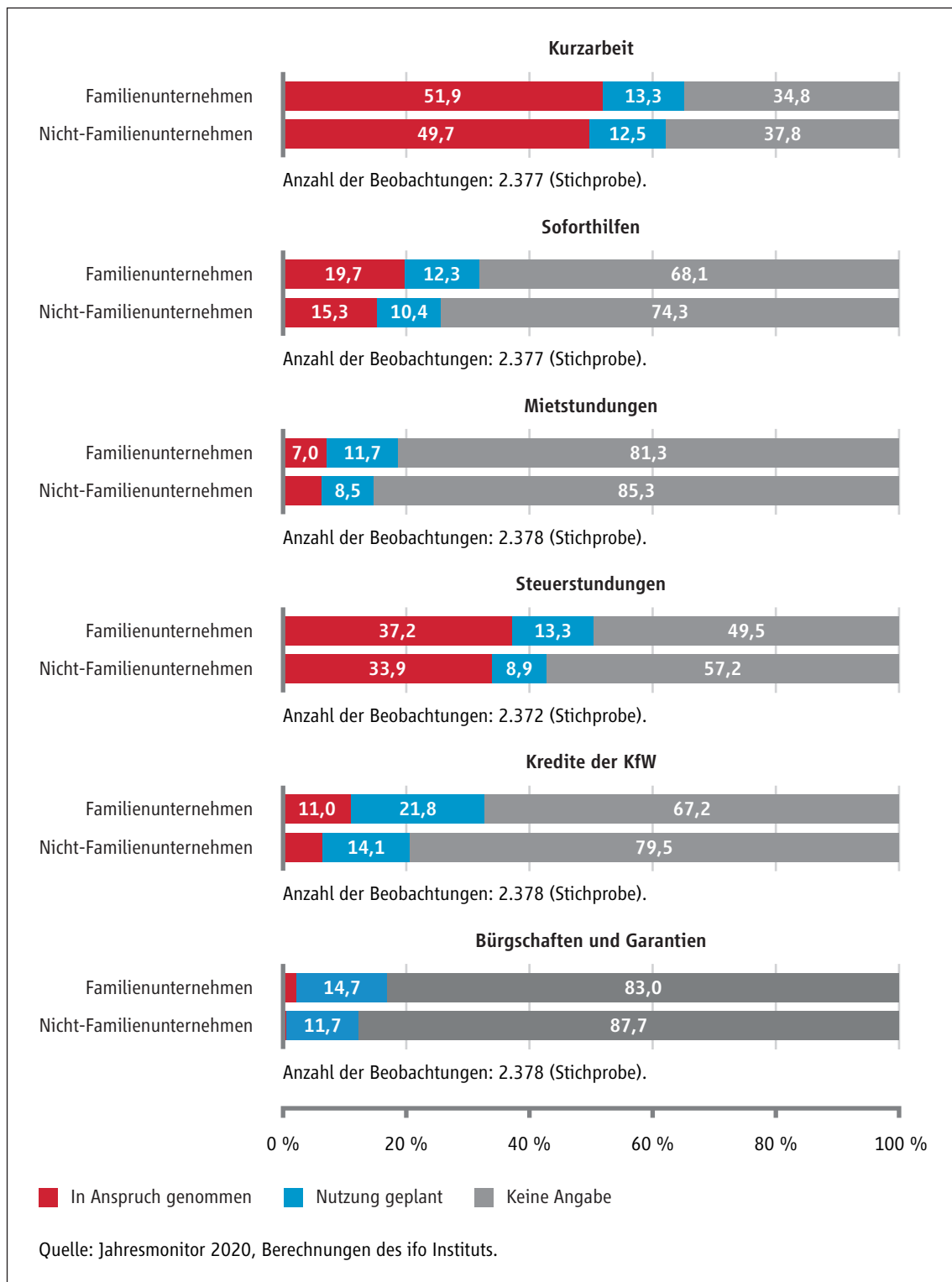
Frage: Welche staatlichen Hilfsmaßnahmen hat Ihr Unternehmen in Anspruch genommen?



Effektiv bedeutet dies für die Unternehmen eine – wenn auch temporäre – Erhöhung der Liquidität, da die veranlagten Steuern erst zu einem späteren Zeitpunkt erbracht werden müssen. Die Firmen zeigen sich hier allerdings auch stark zweigeteilt: Für die Hälfte der Befragten spielt das Thema Steuerstundung keine Rolle. Im Gegensatz zur Steuerstundung werden Mietstundungen zum Zeitpunkt der Befragung nur von wenigen Firmen in Anspruch genommen (6,8 Prozent). Ebenso ist diese Option bei lediglich gut jeder zehnten Firma geplant. Auch staatliche Bürgschaften und Garantien sind für die Unternehmen bislang von wenig Belang (0,9 Prozent). 14 Prozent ziehen dieses Angebot jedoch für die Zukunft in Erwägung (vgl. Abbildung 31).

## Abbildung 32: Inanspruchnahme staatlicher Hilfsmaßnahmen, nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen

Frage: Welche staatlichen Hilfsmaßnahmen hat Ihr Unternehmen in Anspruch genommen?



Jede fünfte Firma hat den Ergebnissen zufolge staatliche Soforthilfen in Anspruch genommen, geplant ist dies von weiteren 11,8 Prozent. Kreditangebote der KfW oder anderer staatlicher und staatsnaher

Institute werden von den Firmen insgesamt wenig wahrgenommen (zehn Prozent). Nach den Ergebnissen der ifo Konjunkturumfragen für Mai gehen die Befragten davon aus, dass sich ihre aktuelle Geschäftslage im wahrscheinlichsten Fall in etwa neun Monaten normalisieren wird (ifo Institut 2020a). Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass immerhin jedes fünfte Unternehmen in der vorliegenden Untersuchung damit rechnet, die staatlich angebotenen Kreditlinien zukünftig in Anspruch zu nehmen. Keine andere Maßnahme wird so weitverbreitet für die Zukunft in Erwägung gezogen (vgl. Abbildung 31).

Insgesamt zeigen die Familienunternehmen bei allen abgefragten staatlichen Hilfsmaßnahmen eine – wenn auch teilweise nur leichte – Tendenz, diese Angebote häufiger als Nicht-Familienunternehmen in Anspruch zu nehmen. Die Verwendung von Krediten der KfW oder anderer staatlicher und staatsnaher Institute ist bei den Familienunternehmen deutlich häufiger verbreitet: Ein Drittel der Befragten haben solche Kredite in Anspruch genommen oder plant die Nutzung. Bei den Nicht-Familienunternehmen sind dies dagegen lediglich gut 20 Prozent. Möglicherweise ist es für Familienunternehmen derzeit schwieriger oder unerwünscht, externe Kapitalgeber in der Privatwirtschaft zu finden. Soforthilfe wird von ebenfalls knapp einem Drittel der Familienunternehmen in Anspruch genommen oder geplant. Bei den Nicht-Familienunternehmen liegt der Anteil bei etwa einem Viertel. Steuerstundungen zeigen sich nützlich für die Hälfte der Familienunternehmen, bei der Vergleichsgruppe greifen 42,8 Prozent auf das Angebot zurück (vgl. Abbildung 32).

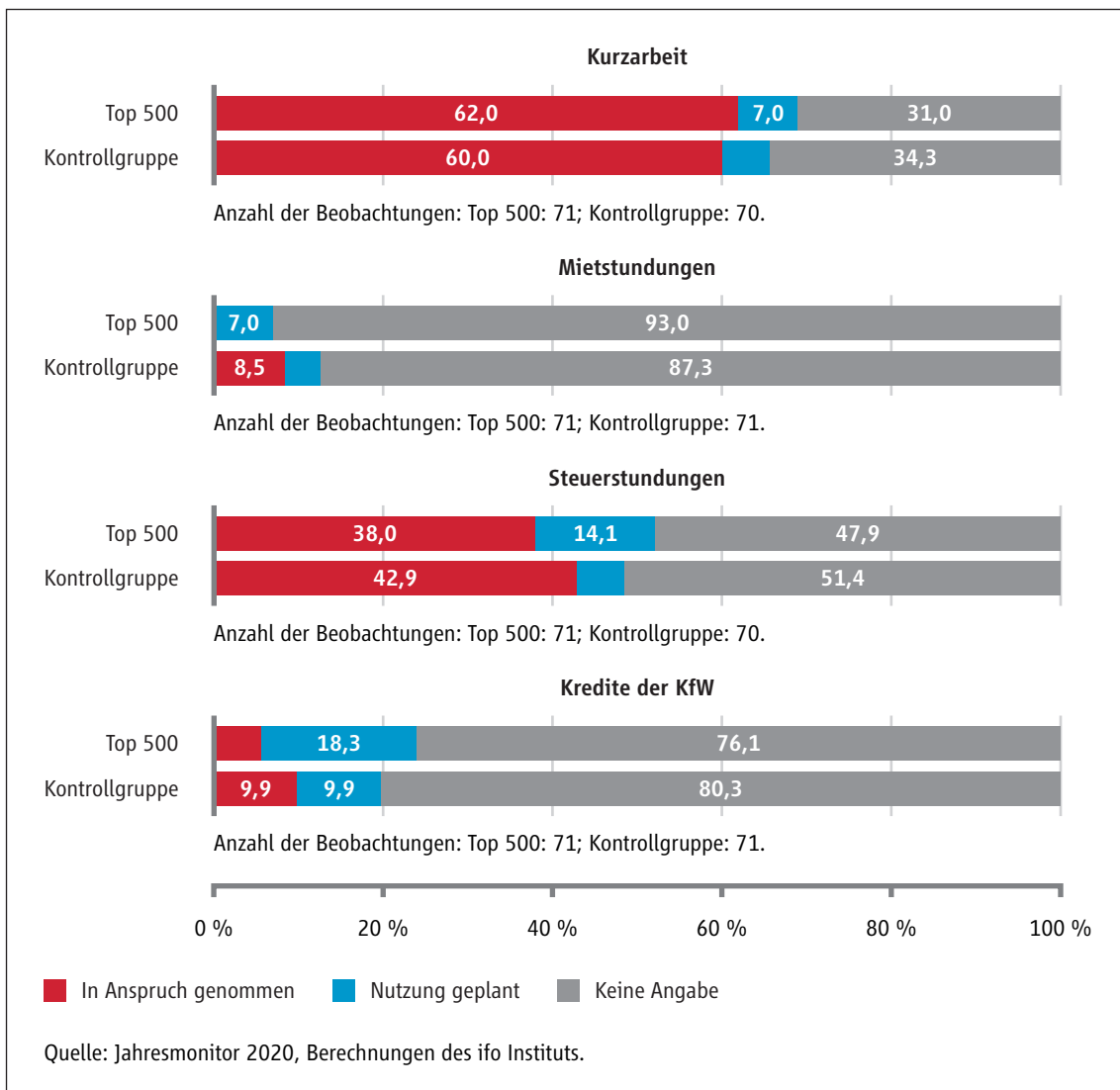
Zwischen den Top 500 Familienunternehmen und der Kontrollgruppe gibt es zusammengerechnet kaum Unterschiede bei der Inanspruchnahme von Steuerstundungen. Interessant ist jedoch, dass im Vergleich zur Kontrollgruppe mehr als doppelt so viele Top 500 Firmen (14,1 versus 5,7 Prozent) die Nutzung dieser Maßnahme planen (vgl. Abbildung 33). Umgekehrt ist das Thema Mietstundung für die Kontrollgruppe deutlich relevanter: Hier geben 12,7 Prozent der Unternehmen an, Mietstundungen in Anspruch genommen zu haben oder dies zu beabsichtigen. Dagegen ist diese Hilfsmaßnahme für die Top 500 Familienunternehmen weniger wichtig. Bisher hat kein Unternehmen die Maßnahme genutzt, bei sieben Prozent ist dies in Planung.

Eine mögliche Erklärung hierfür könnte die Eigentumsstruktur der genutzten Immobilien sein. Es liegt nahe, dass sich die genutzten Immobilien der Top 500 Familienunternehmen eher im Firmenbesitz befinden, während die Kontrollgruppe Immobilien häufiger mietet. Eine ebenfalls auffällige Beobachtung zeigt sich bei der Inanspruchnahme von staatlichen Krediten. Zwar wird das Angebot wie beschrieben insgesamt relativ wenig in Anspruch genommen, allerdings von der Kontrollgruppe (9,9 Prozent) doppelt so häufig wie von den Top 500 Familienunternehmen (5,6 Prozent). Letztere planen die Nutzung dafür wesentlich häufiger (18,3 versus 9,9 Prozent), wie in Abbildung 33 ersichtlich wird.



### Abbildung 33: Inanspruchnahme staatlicher Hilfsmaßnahmen, Top 500 Familienunternehmen und Kontrollgruppe

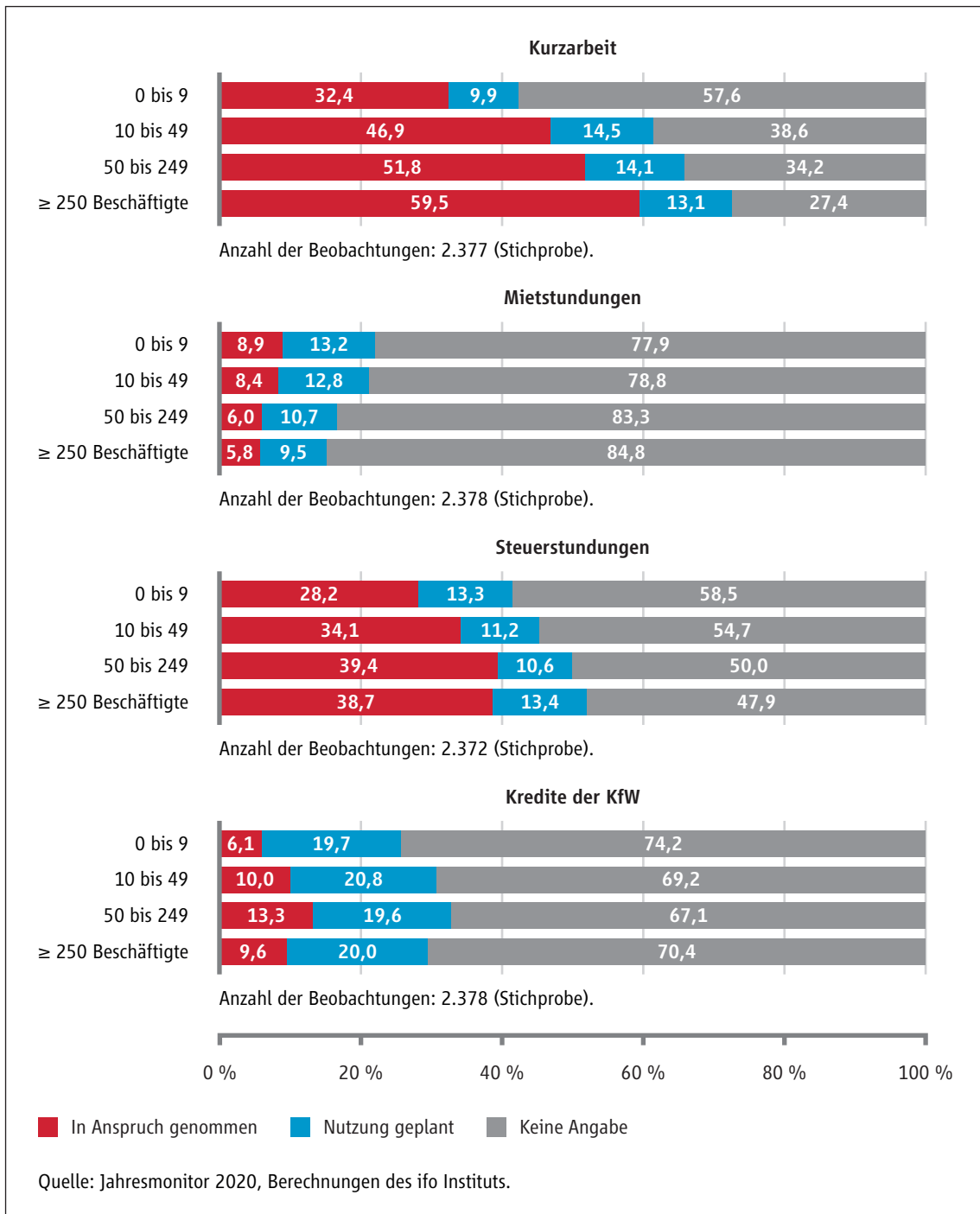
Frage: Welche staatlichen Hilfsmaßnahmen hat Ihr Unternehmen in Anspruch genommen?



Kurzarbeit haben insbesondere größere Unternehmen in Anspruch genommen. Wie Abbildung 34 zeigt, nimmt die Nutzung mit der Größe zu. Zwei Drittel der Firmen mit mehr als 250 Beschäftigten gaben im Umfragezeitraum an, davon Gebrauch gemacht zu haben oder dies zu planen. Auch Steuerstundungen sind relevanter für größere Firmen. Dagegen ist die Inanspruchnahme von Mietstundungen vor allem für kleinere Firmen von Relevanz.

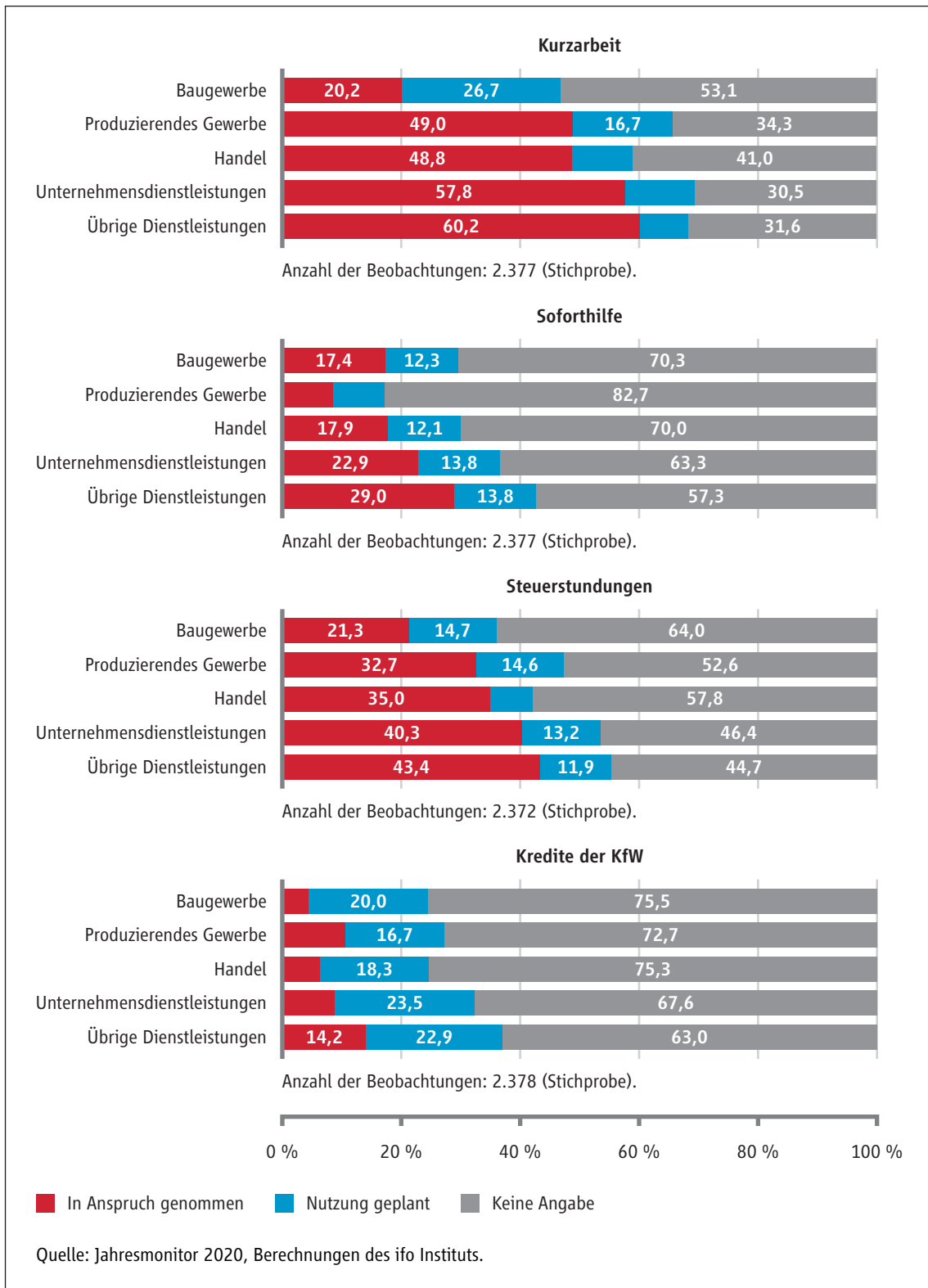
### Abbildung 34: Inanspruchnahme staatlicher Hilfsmaßnahmen nach Unternehmensgröße

Frage: Welche staatlichen Hilfsmaßnahmen hat Ihr Unternehmen in Anspruch genommen?



### Abbildung 35: Inanspruchnahme staatlicher Hilfsmaßnahmen nach Sektoren

Frage: Welche staatlichen Hilfsmaßnahmen hat Ihr Unternehmen in Anspruch genommen?



Die staatlichen Beschränkungen zur Vermeidung der Ausbreitung des Corona-Virus wirken sich auf die einzelnen Branchen unterschiedlich stark aus. In der Folge werden die staatlichen Maßnahmen entsprechend häufiger von Branchen in Anspruch genommen, die stärker von den Lockdown-Maßnahmen betroffen sind. Kurzarbeit zeigt sich vor allem hilfreich für Firmen im Gastgewerbe<sup>18</sup>, Dienstleister und das produzierende Gewerbe (vgl. Abbildung 35). Soforthilfen, Steuer- und Mietstundungen sowie staatliche Kredite werden besonders aktiv von Unternehmen aus dem Gastgewerbe in Anspruch genommen.

#### b) Zeugnis für das Krisenmanagement der Politik

Hintergrund der soeben zusammengefassten Inanspruchnahme staatlicher Maßnahmen ist die größtmögliche Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Aktivitäten. Durch ihre zeitnahe Reaktion versuchen die politischen Akteure, den Firmen mit verschiedenen Hilfsmaßnahmen bei der Milderung der Krisenfolgen zur Seite zu stehen. Wie gesehen, werden einige Angebote (z. B. Kurzarbeit und Steuerstundungen) weitverbreitet genutzt, während andere Programme (z. B. Garantien und Mietstundungen) für die Mehrheit der Firmen weniger relevant erscheinen. Im Folgenden stellt sich die Frage, wie die Unternehmen das Krisenmanagement der Politik bewerten. Hierbei wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, der Politik ein Zeugnis für ihr Krisenmanagement auszustellen. Die Bewertung erfolgte anhand von „Schulnoten“ zwischen 1 (sehr gut) und 6 (ungenügend).

Die befragten Unternehmen vergeben der Politik insgesamt für das Krisenmanagement ein recht gutes Zeugnis. Das beste Zeugnis – mit einer Durchschnittsnote von 1,8 – stellen die Firmen der Politik für die Gewährung von Kurzarbeit aus (zur Erinnerung: Die Mehrheit der Firmen hat Kurzarbeit in Anspruch genommen). 44,9 Prozent der Befragten geben hier die Bestnote, weitere 37,6 die Note 2 (vgl. Abbildung 36 und Tabelle 6). Im Zeitraum der Befragung war die im August von der Bundesregierung beschlossene Verlängerung des Kurzarbeitergeldes noch nicht in der Diskussion. In die Einschätzung der Unternehmen konnte diese aktuelle Maßnahme daher nicht einfließen. Steuerstundungen erhalten mit einer Durchschnittsnote von 2,3 ebenfalls eine gute Bewertung: Diese werden von knapp einem Viertel der Befragten (23,1 Prozent) mit „sehr gut“ ausgezeichnet, mehr als ein Drittel vergeben hier die Note „gut“ (zur Erinnerung: Auch Steuerstundungen wurden bei den oben beschriebenen staatlichen Hilfsmaßnahmen sehr aktiv genutzt).

Am kontroversesten erweisen sich die Themen „Informationen für Unternehmen durch staatliche Stellen“ sowie „Grenzschießungen“. Beide Themen erhalten zwar ein überwiegend positives Zeugnis (42,0 beziehungsweise 38,1 Prozent der Teilnehmer geben die Note 1 oder 2), allerdings vergeben hier auch vergleichsweise viele Unternehmen eine ungünstige Bewertung (14,0 beziehungsweise 20,6 Prozent geben hier die Note 5 oder 6). Wie in der Zusammenfassung der gesammelten Website-Beiträge zum Thema Familienunternehmen und Corona (Kapitel D.II) gezeigt, wird dort vor allem das Thema mangelnde Information bezüglich der Umsetzung politischer Maßnahmen kritisiert und eine klare Struktur gefordert.

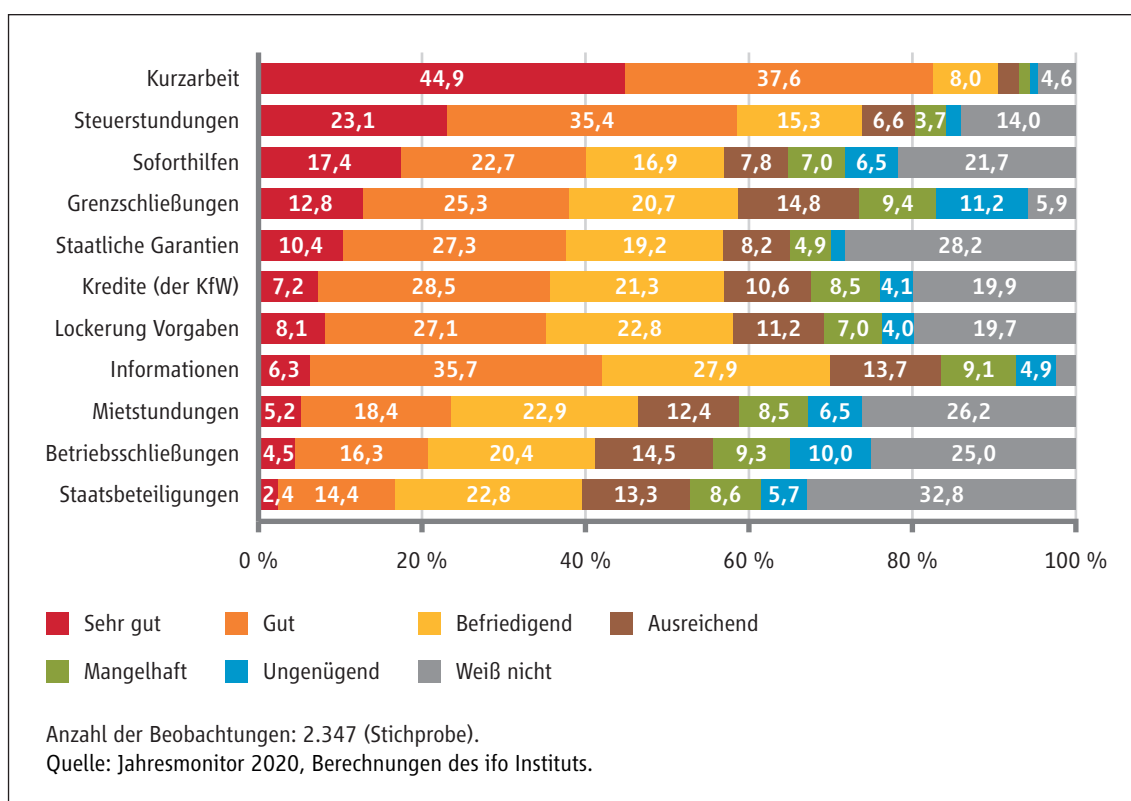
---

18 Das Gastgewerbe findet sich im Sektor der übrigen Dienstleistungen.

Das am wenigsten zufriedenstellende Zeugnis vergeben die befragten Unternehmen für die Themen „behördlich angeordnete Betriebsschließungen“ und „Staatbeteiligungen an notleidenden Firmen“ (Durchschnittsnote 3,5 bzw. 3,4). Zwar fühlen sich die Befragten hier auch weitverbreitet nicht in der Lage, eine Aussage zu treffen (ein Viertel bzw. ein Drittel der Angaben liegen im Bereich „weiß nicht“). Die Bereitschaft eine gute oder sehr gute Note zu vergeben ist mit 16,7 beziehungsweise 20,8 Prozent bei diesen Themen aber am geringsten.

### Abbildung 36: Zeugnis für das Krisenmanagement der Politik

Frage: Im Folgenden möchten wir Sie bitten, der Politik ein Zeugnis für ihr Krisenmanagement auszustellen. Bitte vergeben Sie Noten auf einer Skala von 6 = „ungenügend“ bis 1 = „sehr gut“ für das Vorgehen der Bundesregierung in Hinblick auf:



Zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen zeigen sich bei der Zeugnisvergabe an die Politik nur marginale Unterschiede (vgl. Tabelle 6). Staatsbeteiligung an notleidenden Firmen sehen die Familienunternehmen mit der Vergabe einer Durchschnittsnote von 3,46 im Vergleich zu 3,31 bei den Nicht-Familienunternehmen hingegen kritischer. Ebenfalls erhalten die staatlich angeordneten Betriebsschließungen eine etwas ungünstigere Gesamtbenotung von den Familienunternehmen (3,54 versus 3,40).

Bei der Betrachtung der Zeugnisnotenvergabe nach Unternehmensgrößen zeigen sich bei manchen Faktoren Unterschiede. Zwar erhalten die Soforthilfen von den kleinen Firmen eine bessere Bewertung. Dies

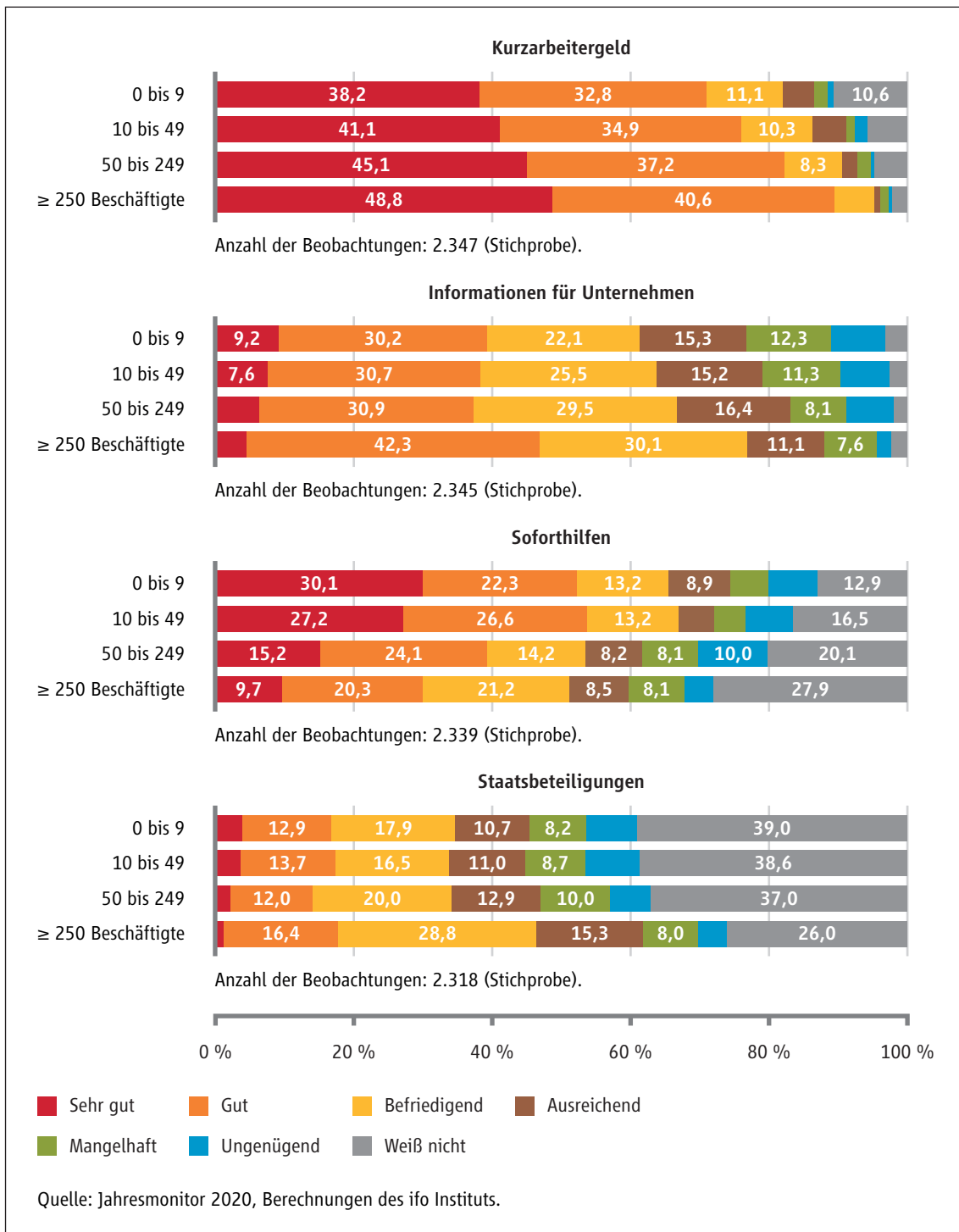
erstaunt allerdings wenig, schließlich konnten diese auch nur von Firmen mit einer Mitarbeiterzahl von maximal zehn Personen abgerufen werden. Umgekehrt wird das Kurzarbeitergeld von den großen Firmen besser benotet. Wie zuvor aufgezeigt, haben allerdings auch mehr große Firmen Kurzarbeit in Anspruch genommen. Interessanterweise vergeben ebenfalls große Firmen dem Thema „Informationen für Unternehmen durch staatliche Stellen“ eine bessere Benotung als kleine Firmen. Hier liegt die Vermutung nahe, dass große Firmen schlicht mehr Kapazität besitzen, um die verschiedenen Informationen zu sammeln und zu bewerten, während kleinere Firmen mit der Informationsverarbeitung schneller überfordert sein können. Auch die „Staatsbeteiligung an notleidenden Firmen“ erhält von den Befragungsteilnehmern in der Größenklasse über 250 Beschäftigte ein günstigeres Zeugnis. Gleichzeitig fühlen sich hier auch mehr Unternehmen in der Lage, eine Aussage zu treffen: Der Anteil der Angaben im Bereich „weiß nicht“ liegt hier mit etwa einem Viertel deutlich niedriger (vgl. Abbildung 37).

**Tabelle 6: Zeugnis für das Krisenmanagement der Politik, Durchschnittsnoten**

	Gesamt	Familienunternehmen	Nicht-Familienunternehmen
Gewährung von Kurzarbeitergeld	1,75	1,77	1,67
Stundung von Steuerzahlungen u. Reduzierung der Vorauszahlungen	2,28	2,26	2,33
Staatliche Bürgschaften und Garantien	2,66	2,67	2,61
Soforthilfen (Zuschüsse ohne Rückzahlungspflicht) von Land oder Bund	2,79	2,80	2,76
Lockerung gesetzlicher Vorgaben (z. B. gesetzl. Insolvenzregelungen)	2,92	2,94	2,87
Kredite der KfW oder anderer staatlicher und staatsnaher Institute	2,96	2,97	2,92
Informationen für Unternehmen durch staatliche Stellen	2,98	2,96	3,06
Grenzschiebungen	3,18	3,18	3,16
Stundung von Mietzahlungen	3,27	3,28	3,23
Staatsbeteiligungen an notleidenden Unternehmen	3,42	3,46	3,31
Behördlich angeordnete Betriebsschließungen	3,51	3,54	3,40

Quelle: Jahresmonitor 2020, Berechnungen des ifo Instituts.

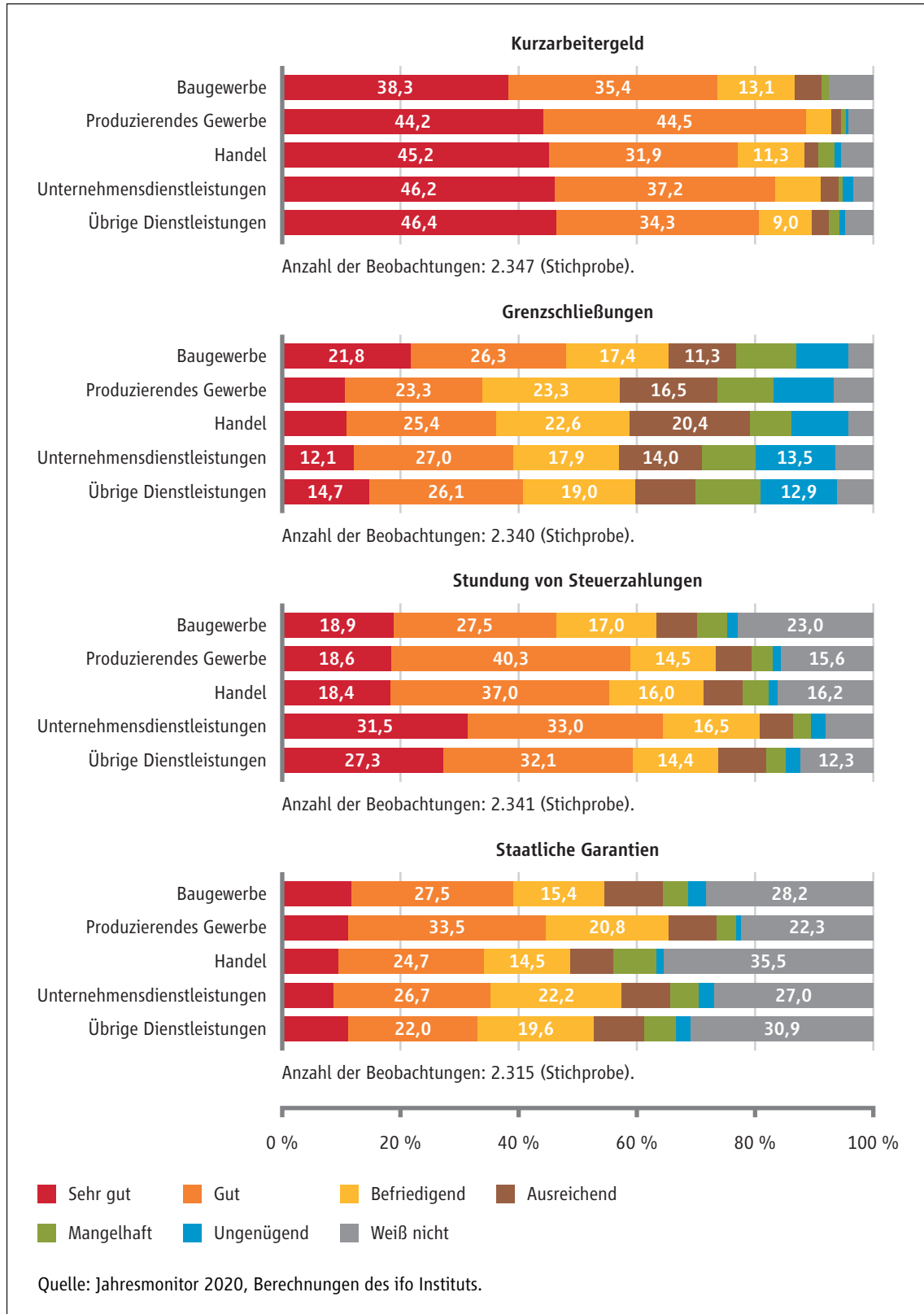
Abbildung 37: Zeugnis für das Krisenmanagement der Politik nach Unternehmensgröße



In Hinblick auf die einzelnen Branchen zeigen sich ebenfalls teilweise Unterschiede hinsichtlich der Notenvergabe für das Krisenmanagement. So werden das Kurzarbeitergeld sowie staatliche Bürgschaften und Garantien von Betrieben des produzierenden Gewerbes ein gutes Stück positiver bewertet als der Durchschnitt. Grenzschießungen werden interessanterweise vom Baugewerbe besser bewertet (vgl. Abbildung 38). Hier liegt die Vermutung nahe, dass die Konkurrenz von Baufirmen aus dem europäischen

Ausland für diese Firmen relativ ausgeprägt ist und den deutschen Firmen durch die Grenzschiebung eine bessere Auftragslage ermöglicht wurde.

**Abbildung 38: Zeugnis für das Krisenmanagement der Politik nach Sektoren**





#### 4. Mittelfristige Resilienz-Determinanten aus Unternehmenssicht

Die Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft, auf eine Krise reagieren und diese bewältigen zu können, hängt maßgeblich von dem Zusammenspiel verschiedener gesellschaftlicher Akteure und Institutionen ab. Die politischen Entscheidungsträger haben im Rahmen der Corona-Krise zum einen kurzfristige Maßnahmen auf den Weg gebracht, um die weitere Ausbreitung des Virus zu verhindern (Lockdown-Entscheidungen) und finanzielle Unterstützungsmaßnahmen für Unternehmen und Beschäftigte erlassen, um eine Insolvenzwelle und einen starken Anstieg der Arbeitslosigkeit zu verhindern.

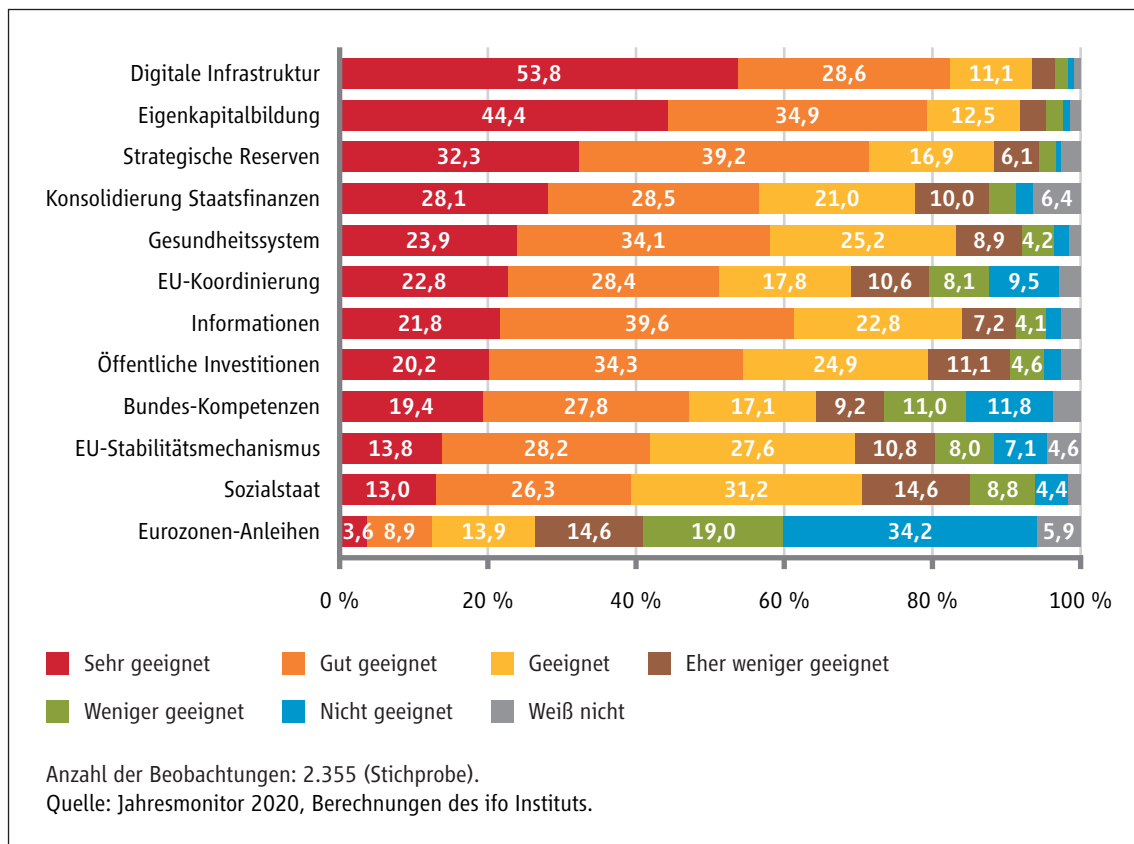
Die politischen Akteure beeinflussen mit ihren Entscheidungen jedoch auch maßgeblich die gesellschaftlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen und wirken damit auch auf die mittelfristige Resilienz beziehungsweise die Kapazitäten einer Volkswirtschaft zur Krisenbewältigung ein. Nachhaltige Staatsfinanzen schaffen Spielraum für Konjunktur- oder Hilfsprogramme in Krisenzeiten. Strategische Reserven von unverzichtbaren Rohstoffen/Produkten reduzieren kritische Abhängigkeiten im Krisenfall. Eine gut ausgebaute digitale Infrastruktur ist eine wesentliche Grundlage für technische Anwendungen. Die politischen Akteure können mit ihren Entscheidungen somit Vorkehrungen für die Bewältigung von möglichen zukünftigen Krisen treffen.

Im Zuge der Befragung wurden die Unternehmen gebeten, eine Einschätzung abzugeben, welche Faktoren beziehungsweise politischen Maßnahmen ihrer Ansicht nach geeignet oder weniger geeignet sind, um die Widerstandsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft gegenüber Krisen zu erhöhen. Auf einer sechsstufigen Skala von 1 = „sehr geeignet“ bis 6 = „nicht geeignet“ wurden die Teilnehmer gebeten, ihre Einschätzung zu den verschiedenen Maßnahmen anzugeben. Die Ergebnisse für die Gesamtheit der befragten Unternehmen in der Stichprobe werden in Abbildung 39 dargestellt.

Die Auswertung differenziert zwischen den folgenden vier politischen Handlungsfeldern: „Infrastruktur und öffentliche Güter“, „Politische Kompetenzen“, „Finanzierung der öffentlichen Haushalte“ sowie „Unternehmensfinanzierung“. Von allen Antwortkategorien erhält die Maßnahme „Verbesserung der digitalen Infrastruktur“ hierbei die größten Zustimmungswerte, gefolgt von der „Förderung der Eigenkapitalbildung der Unternehmen durch steuerliche Maßnahmen“ und dem „Aufbau strategischer Reserven von unverzichtbaren Rohstoffen/Produkten“. Die Einführung von Eurozonen-Anleihen (Corona- oder Eurobonds) wird von den Unternehmen als am wenigsten geeignet eingestuft, um die volkswirtschaftliche Resilienz gegenüber zukünftigen Krisen zu stärken.

### Abbildung 39: Bewertung der politischen Optionen zur Steigerung der Krisenresilienz

Frage: Welche politischen Maßnahmen halten Sie für geeignet, um die Widerstandsfähigkeit unserer Volkswirtschaft gegen Krisen zu erhöhen? Bitte bewerten Sie:



#### a) Infrastruktur und öffentliche Güter

Insgesamt wird der Ausbau der digitalen Infrastruktur von den befragten Unternehmen in Hinblick auf eine Steigerung der Krisenresilienz am besten bewertet: Mehr als die Hälfte der Unternehmen (53,8 Prozent) hält diese Maßnahme für sehr geeignet und über 90 Prozent der Unternehmen stufen diese Maßnahme als eher geeignet denn als ungeeignet ein (vgl. Abbildung 39). Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung der Digitalisierung und insbesondere der verstärkten Homeoffice-Nutzung im Zuge der Corona-Krise sowie den Bestrebungen der Unternehmen, die Onlinepräsenz für den Vertrieb zu stärken, sind die Ergebnisse wenig überraschend. Mehr als die Hälfte der Unternehmen gab zum Zeitpunkt der Befragung an, dass die Homeoffice-Nutzung in Reaktion auf die Corona-Krise im Unternehmen eingesetzt wurde. Kein anderes unternehmensinternes Instrument wird nach Angaben der Unternehmen zur Abmilderung der Krisenfolgen häufiger verwendet. Die hohe Bedeutung des Einsatzes von Homeoffice in der Corona-Krise wird darüber hinaus in den Beiträgen der Familienunternehmen auf der Internetseite der Stiftung hervorgehoben. Zudem haben ein Drittel der befragten Unternehmen den Auf- oder Ausbau des Online-Vertriebs als Reaktion auf die Corona-Krise in die Wege geleitet und in den Beiträgen der Familienunternehmen auf der Internetseite der Stiftung Familienunternehmen wird in zwei Beiträgen von einem stärkeren Fokus auf das Versandgeschäft berichtet.

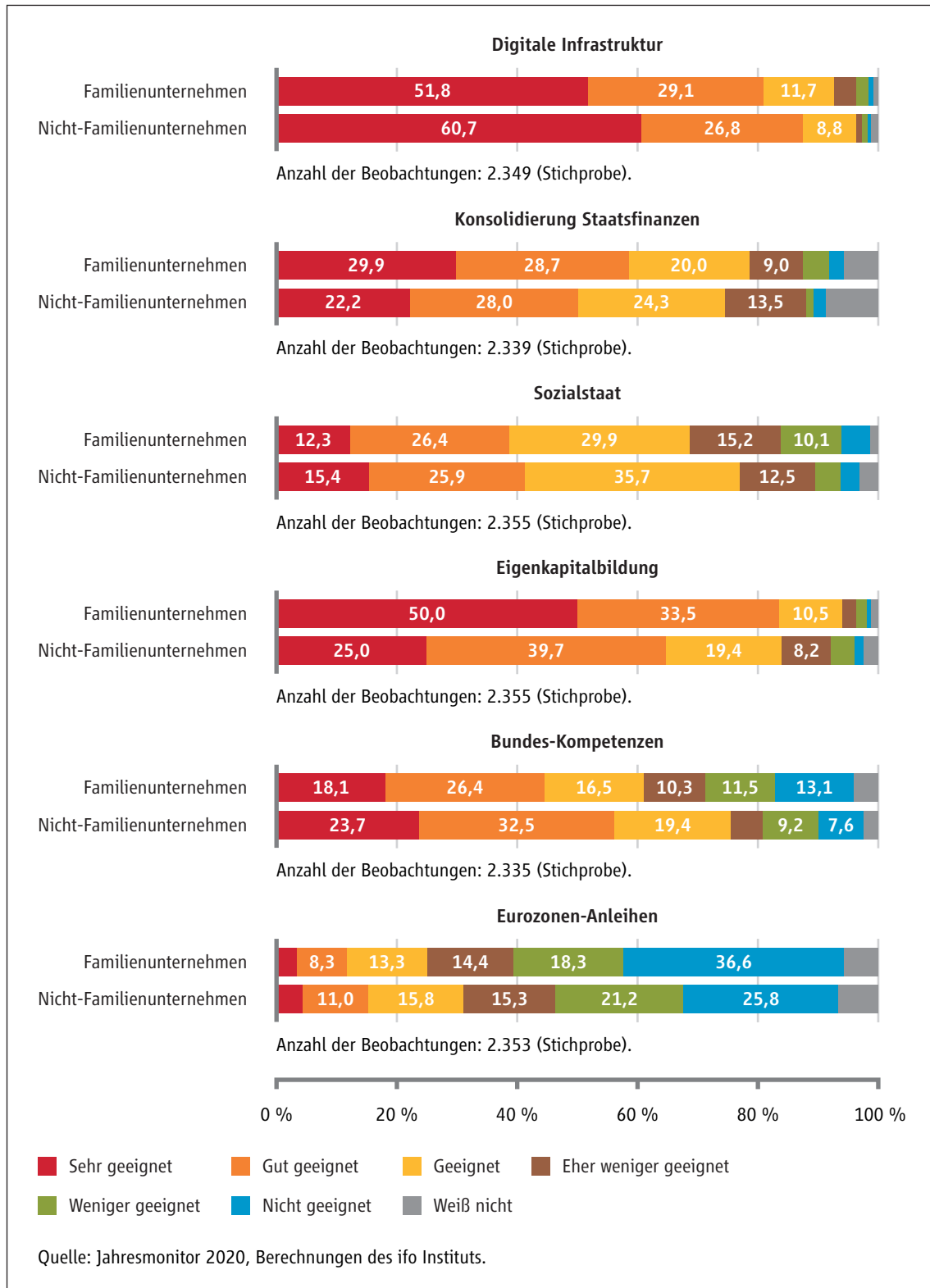
Grundlage sowohl für den Einsatz von Homeoffice als auch für den Online-Vertrieb ist eine flächendeckende digitale Infrastruktur. Dementsprechend korrespondiert die Forderung der Unternehmen nach einer Verbesserung der digitalen Infrastruktur mit der verstärkten Nutzung von digitalen Technologien und Anwendungen im Zuge der Krise. Die Forderung nach einem schnelleren Breitbandausbau und einer flächendeckenden Versorgung mit Glasfaserkabeln insbesondere in ländlichen und peripheren Räumen steht indes schon seit Langem im Raum. Der Ausbau der Telekommunikationsnetze wird jedoch nicht primär von staatlichen Betreibern durchgeführt, sondern obliegt den am Markt tätigen Netzbetreibern (Bundesministerium der Finanzen 2018). Der privatwirtschaftliche Ausbau der Netze wird aufgrund der höheren Investitionskosten und damit sinkenden Investitionsanreizen für die Glasfaseranbindung in ländlichen Regionen jedoch weniger stark vorangetrieben. Nichtsdestoweniger könnten von staatlicher Seite Investitionsanreize und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Breitbandausbau stärker fördern.

Die von verschiedenen Akteuren geforderte Erhöhung der öffentlichen Investitionen wird von den befragten Unternehmen ebenfalls mehrheitlich positiv bewertet: Knapp 80 Prozent der Unternehmen hält diese für geeignet, um die Krisenresilienz der deutschen Volkswirtschaft zu erhöhen. Der Anteil der Firmen, die höhere öffentliche Investitionen für „sehr geeignet“ halten, fällt mit 20,2 Prozent jedoch deutlich niedriger aus als der Anteil der Unternehmen, die eine Verbesserung der digitalen Infrastruktur für „sehr geeignet“ halten (53,8 Prozent). Demnach sollte die Politik aus Sicht der befragten Unternehmen dem Breitbandausbau gegenüber einer weniger zielgerichteten Erhöhung der öffentlichen Investitionen eine höhere Priorität einräumen (vgl. Abbildung 39).

Die Corona-Pandemie hat hinsichtlich der Bereitstellung von strategischen Reserven einige Schwachstellen offengelegt. Während der Begriff in der Regel zuerst mit der Energieversorgung in Verbindung gebracht wird, wirft der globale Ausbruch des Covid-19-Virus unter anderem ein Schlaglicht auf die medizinische Grundausstattung. Engpässe bei der Versorgung mit Schutzmasken, Medikamenten und anderen medizinisch notwendigen Materialien werden angesichts der Unterbrechung globaler Lieferketten – aber auch durch Konkurrenz um dringend benötigte medizinische Produkte zwischen den Ländern – zum Teil überdeutlich. Der Aufbau von strategischen Reserven in unterschiedlichen Bereichen kann Abhängigkeiten im Falle zukünftiger Krisen verhindern. Ein Teil der Produktion müsste hierfür sicherlich ins Inland zurückverlegt werden. Der Preis für eine widerstandsfähigere Volkswirtschaft im Krisenfall wäre damit die Aufgabe mancher Kostenvorteile, welche durch die Produktion im Ausland erzielt werden. In der vorliegenden Erhebung wurden die Firmen befragt, ob sie den Aufbau strategischer Reserven von unverzichtbaren Rohstoffen und Produkten für geeignet halten, um die volkswirtschaftliche Krisenresilienz zu erhöhen. Hierzu ist das Ergebnis unmissverständlich: Eine klare Mehrheit der Unternehmen (88,4 Prozent) hält dies für ein geeignetes Instrument (Skalenbereich eins bis drei). Lediglich neun Prozent der Teilnehmer ordnen sich auf der Skala zwischen vier bis sechs ein (vgl. Abbildung 39). Hier zeigen sich die Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen einig (vgl. Abbildung 40).

### Abbildung 40: Bewertung der politischen Optionen zur Steigerung der Krisenresilienz, nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen

Frage: Welche politischen Maßnahmen halten Sie für geeignet, um die Widerstandsfähigkeit unserer Volkswirtschaft gegen Krisen zu erhöhen? Bitte bewerten Sie:



Die Ausgaben für das Gesundheitssystem sind in den vorangegangenen Jahren insgesamt gestiegen. Zwischen 1997 und 2020 erhöhte sich der Anteil der Gesundheitsausgaben am Bruttoinlandsprodukt von zehn auf 11,7 Prozent (Destatis 2020a). Um die Effizienz zu steigern, wurde eine Reihe von kostensenkenden Anstrengungen unternommen, wie beispielsweise das Schließen von kleineren Krankenhäusern, insbesondere im ländlichen Raum. Zwar ist das deutsche Gesundheitssystem im internationalen Vergleich sehr gut aufgestellt, die Ausbreitung des Covid-19-Virus hat dennoch gezeigt, wie elementar eine für alle Bürger verfügbare Gesundheitsversorgung ist. Sparmaßnahmen in diesem Bereich können im Krisenfall zu deutlich höheren Kosten führen. Vor diesem Hintergrund ist es wenig erstaunlich, dass sich die befragten Firmen bei der Frage nach dem Ausbau des Gesundheitssystems zur Stärkung der volkswirtschaftlichen Krisenresilienz äußerst befürwortend äußern: Knapp ein Viertel der Unternehmen finden dies „sehr geeignet“. Insgesamt sind 83,2 Prozent der Angaben auf der „Geeignet“-Seite (vgl. Abbildung 39).

Eine starke sozialstaatliche Absicherung kann sich im Krisenfall positiv auf die gesamtwirtschaftliche Lage auswirken. Schutz vor Arbeitslosigkeit oder Verdienstaufschlag stabilisiert die Konsumentenstimmung, eine gesunde Bevölkerung stärkt die Produktivität. Insgesamt halten 70,5 Prozent der Befragten eine Verbesserung der sozialstaatlichen Absicherung bei Arbeitslosigkeit, Verdienstaufschlag oder Krankheit für geeignet, um die Volkswirtschaft im Krisenfall zu stärken. Auffällig ist die besonders große Zurückhaltung in der Kategorie „sehr geeignet“. Lediglich 13 Prozent der Firmen ordnen sich dieser Kategorie zu. Gleichzeitig ist die Tendenz zur Ablehnung (Angaben zwischen vier bis sechs) mit 27,8 Prozent bei dieser Frage vergleichsweise stark ausgeprägt (vgl. Abbildung 39). Wie bei den Themen Kurzarbeit und Gesundheitssystem zu sehen war, ist die soziale Absicherung in Deutschland aktuell in der Lage, die Folgen der Corona-Krise vergleichsweise gut abzufedern. Zu keinem Zeitpunkt bestand ein Mangel an Krankenhausbetten mit Beatmungsgeräten. Zwar konnte ein Anstieg der Arbeitslosigkeit insgesamt nicht verhindert werden, das Kurzarbeitergeld hat jedoch die Beschäftigung von Millionen Menschen gesichert. So ist vor diesem Hintergrund die vergleichsweise geringe Zustimmung für einen weiteren Ausbau der sozialstaatlichen Absicherung zu erklären. Familienunternehmen lehnen den Ausbau der sozialstaatlichen Absicherung deutlich häufiger ab als Nicht-Familienunternehmen. 30,1 Prozent der befragten Familienunternehmen ordnen diese Maßnahme auf der Skala im Bereich vier bis sechs ein. Bei den Nicht-Familienunternehmen liegt der Anteil bei lediglich 19,9 Prozent (vgl. Abbildung 40).

Nach den Angaben der Unternehmen (vgl. Kapitel E.II.2.a) hat fast jedes zweite Unternehmen (45,3 Prozent) zum Zeitpunkt der Befragung die Erstellung eines Krisenplans eingeleitet, weitere elf Prozent haben dies geplant (vgl. Abbildung 21). Insbesondere für die dritte Krisenphase, welche sich auf die nachhaltige Anpassung des Geschäftsmodells bezieht, ist die Auseinandersetzung mit verschiedenen Krisenszenarien elementar. Während sich das Unternehmen vor allem mit seinen individuellen Risiken auseinandersetzen kann, ist die Auseinandersetzung mit möglichen regionalen, nationalen oder globalen Risikoszenarien, die für alle Firmen gelten, auch von staatlicher Seite sinnvoll. In der vorliegenden Umfrage wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie mehr Informationen zu möglichen Krisenszenarien

für eine geeignete politische Maßnahme zur Stärkung der volkswirtschaftlichen Widerstandsfähigkeit halten. Die Mehrheit der Teilnehmenden stimmt dieser Maßnahme zu (84,2 Prozent auf der Skala von eins bis drei, vgl. Abbildung 39).

#### b) Politische Strukturen

Auf volkswirtschaftliche Resilienz gerichtete politische Strukturen versuchen sicherzustellen, dass die Funktionalität des ökonomischen, sozialen und politischen Gesamtsystems bewahrt wird. Der Föderalismus gesteht den Bundesländern weitreichende Kompetenzen zu. Wie sich zu Beginn der Corona-Krise schnell herausgestellt hat, ist die Koordinierung der erforderlichen Maßnahmen aufgrund unterschiedlicher Kompetenzebenen teilweise eine Herausforderung. Für Unternehmen kann damit schnell eine unklare Informationslage vorliegen, welche der Widerstandsfähigkeit in einer Krisenlage wenig dienlich ist. Es stellt sich daher die Frage, ob der Bund den Ländern gegenüber im Krisenfall mit weitreichenderen Kompetenzen ausgestattet werden sollte. Hierzu wurden die Unternehmen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung befragt. Wie sich herausstellt, halten 64,3 Prozent der Befragten eine zentralere Ausgestaltung der Kompetenzen im Krisenfall für geeignet (vgl. Abbildung 39). Ein Drittel der Teilnehmenden halten mehr Kompetenzen für den Bund im Krisenfall dagegen nicht oder weniger geeignet, um die Resilienz der Volkswirtschaft gegen Krisen zu erhöhen (Angaben von vier bis sechs).

Familienunternehmen haben eine stärkere Tendenz, zentrale Bundeskompetenzen als weniger geeignet einzustufen: Über ein Drittel halten die Maßnahme für nicht oder gar nicht geeignet (Angaben von vier bis sechs); 61 Prozent ordnen sich auf der Skala bei eins bis drei ein. Bei den Nicht-Familienunternehmen liegt der Anteil der Unternehmen, die mehr Bundeskompetenzen ablehnen, bei 22,1 Prozent, während drei Viertel die Maßnahme als eher oder sehr geeignet einschätzen (vgl. Abbildung 40). Auch die Top 500 Familienunternehmen stehen dem Thema deutlich kritischer gegenüber. Für diese Gruppe berechnet sich eine Durchschnittsbewertung von 3,2 im Vergleich zu 2,5 für die Kontrollgruppe.

Für die europäischen Unternehmen und Bürger ist ein „Europa ohne Grenzen“ zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Umso größer war der Schock, als die Länder plötzlich ihre Grenzen schlossen oder das eigene Wohl unter anderem bei der Beschaffung von medizinisch notwendigen Produkten im Vordergrund stand. Im Rahmen des Europäischen Aufbauplans werden nun eine Reihe von gemeinsamen Anstrengungen auf EU-Ebene vorgeschlagen, die sich unter anderem mit der volkswirtschaftlichen Resilienz und der Koordination zwischen den Mitgliedstaaten befassen (Europäische Kommission 2020). In der vorliegenden Befragung konnten die Unternehmen sich dazu äußern, ob sie eine umfassendere Koordinierung der EU im Krisenfall für ein geeignetes Mittel zur Stärkung der volkswirtschaftlichen Krisenresilienz halten. Die Mehrheit der befragten Firmen zeigt sich dem Thema aufgeschlossen (69 Prozent der Angaben liegen auf der Skala zwischen eins bis drei). Allerdings ist hier auch die Skepsis vergleichsweise stark ausgeprägt: 28,2 der befragten Unternehmen finden mehr Koordination auf EU-Ebene eher nicht oder nicht zweckdienlich (vgl. Abbildung 39).

**Tabelle 7: Bewertung der politischen Optionen zur Steigerung der Krisenresilienz (Durchschnittsnoten), nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen**

Frage: Welche politischen Maßnahmen halten Sie für geeignet, um die Widerstandsfähigkeit unserer Volkswirtschaft gegen Krisen zu erhöhen? Bitte bewerten Sie:

	Gesamt	Familienunternehmen	Nicht-Familienunternehmen
Verbesserung der digitalen Infrastruktur	1,72	1,76	1,57
Förderung der Eigenkapitalbildung der Unternehmen durch steuerliche Maßnahmen	1,91	1,78	2,38
Aufbau strategischer Reserven von unverzichtbaren Rohstoffen/Produkten	2,17	2,18	2,12
Konsolidierung der Staatsfinanzen	2,61	2,55	2,80
Ausbau des Gesundheitssystems	2,47	2,47	2,48
Umfassende Koordinierung in der EU im Krisenfall	2,89	2,86	3,00
Mehr Informationen zu möglichen Krisenszenarien	2,46	2,47	2,40
Erhöhung der öffentlichen Investitionen	2,61	2,63	2,54
Mehr zentrale Kompetenzen für den Bund gegenüber Bundesländern oder Kommunen im Krisenfall	3,00	3,10	2,66
Stärkung des Europäischen Stabilitätsmechanismus zur Absicherung besonders betroffener EU-Staaten	3,07	3,12	2,89
Verbesserung der sozialstaatlichen Absicherung bei Arbeitslosigkeit, Verdienstaufschlag oder Krankheit	2,99	3,03	2,84
Einführung von Eurozonen-Anleihen (Corona- oder Eurobonds) zur Absicherung besonders betroffener EU-Staaten	4,60	4,66	4,39

Quelle: Jahresmonitor 2020, Berechnungen des ifo Instituts.

### c) Finanzierung der öffentlichen Haushalte

Besonders ausgeprägt ist die Skepsis der befragten Unternehmen gegenüber der Einführung von Eurozonen-Anleihen oder sogenannten Corona- oder Eurobonds (vgl. Abbildung 39): Lediglich 3,6 Prozent der Unternehmen halten die gemeinsame Verschuldung der Eurozonen-Mitglieder für sehr geeignet, um die Widerstandsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft gegenüber zukünftigen Krisen zu erhöhen. Mehr als ein Drittel halten gemeinsame Eurozonen-Anleihen für nicht geeignet, wobei der Anteil unter den Familienunternehmen mit 36,6 Prozent merklich höher liegt als bei den Nicht-Familienunternehmen mit einem Anteil von 25,8 (vgl. Abbildung 39 und Abbildung 40). Insgesamt betrachten 67,8 Prozent der Unternehmen die gemeinsame Verschuldung der Eurozone für (eher/weniger) nicht geeignet, dem stehen 26,4 Prozent der Unternehmen mit einer positiven Bewertung gegenüber (sehr geeignet/gut geeignet/geeignet).

Grundsätzlich wird unter dem Konzept der Eurozonen-Anleihen eine „gemeinschaftliche Kreditaufnahme aller Euro-Staaten durch Begebung von Anleihen am Kapitalmarkt verstanden, die zu einer gemeinschaftlichen Haftung Deutschlands auch für die Schulden anderer Euro-Staaten führen würde“ (Bundesministerium der Finanzen 2017).

Die Nutzung von Eurobonds wurde in der Vergangenheit auch von der deutschen Bundesregierung strikt abgelehnt, da Anreize für Reformanstrengungen in den Empfängerländern im Falle der „Vergemeinschaftung von Schulden ohne Gegenleistungen“ reduziert würden (Bundesministerium der Finanzen 2017).

Im Gegensatz hierzu wurden Finanzhilfen und Kredite im Rahmen des Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM) bisher nur unter der Einhaltung von wirtschafts- und finanzpolitischen Bedingungen und der Umsetzung von Reformprogrammen und Sparplänen an die Mitgliedsländer vergeben und ausbezahlt. Eine gesamtschuldnerische Haftung für die ESM-Anleihen mit einem maximalen Ausgabevolumen von 500 Milliarden Euro gibt es laut Artikel 8 Absatz 5 des ESM-Vertrags für einzelne Mitgliedsländer zudem nicht: „Die Haftung eines jeden ESM-Mitglieds bleibt unter allen Umständen auf seinen Anteil am genehmigten Stammkapital zum Ausgabekurs begrenzt“, welcher für Deutschland derzeit bei etwa 190 Milliarden Euro liegt (Europäische Kommission 2012). Wie im Falle von Eurobonds profitieren die höher verschuldeten Empfänger-Mitgliedstaaten jedoch wegen des gemeinschaftlichen Stammkapitals und der Garantien der Währungsunion von deutlich günstigeren Finanzierungskosten als es der Fall wäre, wenn sie die Mittel einzelstaatlich an den Kapitalmärkten aufnehmen würden.

Im Vergleich zu den Eurozonen-Anleihen wird die Stärkung des ESM zur Absicherung besonders von der Corona-Krise betroffener EU-Staaten von den befragten Unternehmen denn auch deutlich positiver bewertet: 13,8 Prozent der Unternehmen halten die Nutzung des Eurorettungsschirms ESM für sehr geeignet, um die ökonomische Resilienz zu erhöhen. 28,2 beziehungsweise 27,6 Prozent beurteilen den ESM als gut geeignet oder immerhin geeignet, um die mittelfristige Widerstandsfähigkeit der Eurozone zu erhöhen. Etwa ein Viertel der Unternehmen stehen einem stärkeren Einsatz des ESM eher kritisch gegenüber (vgl. Abbildung 39).

Im Hinblick auf die Finanzierung der öffentlichen Haushalte und die mittelfristige Erhöhung der volkswirtschaftlichen Krisenresilienz halten die befragten Unternehmen die Konsolidierung der Staatsfinanzen für die am besten geeignete Maßnahme unter den zur Verfügung stehenden Antwortmöglichkeiten: Gut drei Viertel der Unternehmen sind der Ansicht, die Reduktion der gesamtwirtschaftlichen Staatsverschuldung auf ein nachhaltiges Niveau ist (sehr/gut) geeignet, um wirtschaftliche Krisen überwinden zu können. 28,1 Prozent halten die Konsolidierung der Staatsfinanzen sogar für sehr geeignet (vgl. Abbildung 39), wobei die Familienunternehmen (vgl. Abbildung 40) dieser Zielsetzung eine etwas höhere Bedeutung beimessen als die Nicht-Familienunternehmen (29,9 versus 22,2 Prozent).



Der finanzielle Spielraum für die Bundesregierung zur Implementierung eines stützenden Konjunkturbeziehungsweise Hilfsprogramms als Reaktion auf die Corona-Krise wurde durch die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte in den vergangenen Jahren in der Tat erhöht. Die Schuldenquote, gemessen durch die Relation von Schuldenstand zum nominalen Bruttoinlandsprodukt, lag im Jahr 2019 bei 59,8 Prozent und damit unter der Grenze des Europäischen Stabilitäts- und Wachstumspakts von 60 Prozent (Maastricht-Kriterium). Günstige Finanzierungsbedingungen für den Staat und eine langanhaltende Phase des Wirtschaftswachstums sowie ein damit einhergehender Anstieg von Steueraufkommen und Beschäftigung begünstigten die Rückführung der Schuldenquote von 82,4 Prozent im Jahr 2010 auf zuletzt unter 60 Prozent (Deutsche Bundesbank 2020).

Im Zuge des Corona-bedingten Konjunkturreinbruchs muss auf der einen Seite von einem deutlich niedrigeren Bruttoinlandsprodukt, einer geringeren Steuergrundlage und weniger direkten Steuerzahlungen an den Bund ausgegangen werden. Die temporäre Senkung der Mehrwertsteuer reduziert darüber hinaus die indirekten Steuereinnahmen (Wollmershäuser u. a. 2020). Auf der anderen Seite steigen die Leistungen der Arbeitslosenversicherung durch den Anstieg der Arbeitslosen- und Kurzarbeiterzahlen deutlich an. Gleichzeitig wird der Finanzierungssaldo durch das Corona-Hilfspaket und das Konjunkturpaket weiter reduziert. In der Konsequenz ist für das Jahr 2020 mit einem kräftigen Anstieg in der Nettokreditaufnahme und der gesamtstaatlichen Verschuldungsquote zu rechnen. Berechnungen verschiedener Institute zufolge dürfte die gesamtstaatliche Schuldenquote im laufenden Jahr auf 70 bis über 80 Prozent ansteigen (Boysen-Hogrefe u. a. 2020; Brauzsch u. a. 2020; Institut der Deutschen Wirtschaft Köln 2020; Michelsen u. a. 2020; Wollmershäuser u. a. 2020).

In der Konsequenz sollte die Konsolidierung der Staatsfinanzen nach der wirtschaftlichen Erholung zügig angegangen werden, um in zukünftigen Krisen erneut über einen finanziellen Spielraum zur Krisenbewältigung zu verfügen und von staatlicher Seite aus stabilisierende Maßnahmen für die Wirtschaft einleiten zu können.

#### d) Unternehmensfinanzierung

Schlussendlich ist für die Widerstandsfähigkeit einer Volkswirtschaft gegenüber zukünftigen Krisen ebenfalls relevant, wie groß der finanzielle Spielraum von Seiten der Unternehmen für die Krisenbewältigung ist. Grundsätzlich verringert eine hohe Eigenkapitalquote beziehungsweise eine geringe Verschuldungsquote die Abhängigkeit von externen Kapitalgebern und Banken in Krisen und wirkt sich in der Konsequenz positiv auf die Krisenresilienz der Unternehmen aus.

Kapitalgeber dürften nach Ansicht von Fuest aufgrund der gestiegenen Unsicherheit zunehmend in sichere Anlageformen wie deutsche Staatsanleihen investieren, gleichzeitig dürften die Privatbanken aufgrund der kräftigen Umsatzrückgänge in der Privatwirtschaft weniger Kredite an Unternehmen vergeben (Fuest 2020a). In der Folge wird die Refinanzierung von Krediten oder die Neuaufnahme von Fremdkapital für die Unternehmen erschwert und die Liquidität in der Privatwirtschaft verringert – mit negativen

Auswirkungen auf die Unternehmensinvestitionen. Die Bundesregierung hat mit dem Corona-Hilfspaket und insbesondere den Krediten der KfW sowie den staatlichen Bürgschaften und Garantien Maßnahmen gegen eine mögliche Kreditklemme auf den Weg gebracht, um Unternehmen den Zugang zu Fremdkapital zu ermöglichen. Zudem soll eine Steigerung der öffentlichen Investitionen die wirtschaftlichen Aktivitäten wieder ankurbeln. Nichtsdestoweniger haben insbesondere Familienunternehmen im Rahmen der Befragung angegeben, eine dauerhafte Steigerung der Liquidität und der Eigenkapitalausstattung anzustreben, um die finanziellen Ressourcen zur eigenständigen Bewältigung von zukünftigen Krisen zu erhöhen und systemische Abhängigkeiten von externen Kapitalgebern zu reduzieren (vgl. Kapitel E.II.2).

Von politischer Seite wünschen sich die befragten Unternehmen in diesem Kontext zudem die Förderung der Eigenkapitalbildung: Im Rahmen der Befragung geben mehr als 90 Prozent der Unternehmen an, dass die Stärkung der Eigenkapitalbasis in Unternehmen durch steuerliche Förderungen (sehr gut/gut) geeignet ist, um die Widerstandsfähigkeit der Volkswirtschaft gegenüber künftigen Krisen zu erhöhen (vgl. Abbildung 39). Damit wird eine Förderung der unternehmerischen Eigenkapitalausstattung nach dem Ausbau der digitalen Infrastruktur von den befragten Unternehmen als am besten geeignet eingestuft, die Resilienz unserer Volkswirtschaft durch staatliche Maßnahmen und Eingriffe mittelfristig zu steigern.

Die Familienunternehmen messen der Förderung der Eigenkapitalbildung von staatlicher Seite hierbei eine deutlich größere Bedeutung bei als die befragten Nicht-Familienunternehmen: 50 Prozent der Familienunternehmen stufen entsprechende Maßnahmen für sehr geeignet ein, um die Widerstandsfähigkeit der Volkswirtschaft zu erhöhen. Insgesamt bewerten 94 Prozent der Familienunternehmen die steuerliche Förderung der Eigenkapitalbildung für (sehr gut/gut) geeignet. Bei den Nicht-Familienunternehmen liegen die entsprechenden Anteile mit 25 Prozent und 84,1 Prozent etwas niedriger, die Zustimmungswerte sind jedoch auch unter den Nicht-Familienunternehmen sehr hoch (vgl. Abbildung 40).

## F. Fazit

Die globale Wirtschaft wird im laufenden Jahr infolge der Corona-Krise aller Voraussicht nach die schwerste Rezession seit Ausbruch der Großen Depression im Jahr 1929 durchleben und die deutsche Wirtschaft hart treffen. Die Einzigartigkeit und schwerwiegende Tiefe der Krise wird dabei durch die Simultanität von angebots- und nachfrageseitigen Schocks sowohl im In- als auch im Ausland manifestiert. Weltweit wurden staatliche Maßnahmen in unterschiedlichen Ausprägungen zur Eindämmung des Corona-Virus erlassen. In vielen Ländern wurden soziale Kontakte eingeschränkt, Geschäfts- oder sogar Produktionsschließungen veranlasst und Grenzen geschlossen. In der Konsequenz kam es zu Friktionen in den internationalen Lieferketten und einem kräftigen Einbruch des Welthandels. Nachfrageseitig sinken sowohl die privaten Konsumausgaben aufgrund der Kontaktbeschränkungen, der Geschäftsschließungen und etwaiger Einkommensrückgänge durch Kurzarbeit oder Arbeitsplatzverlust als auch die Unternehmensinvestitionen aufgrund von steigender Unsicherheit und Liquiditätsengpässen – im Inland wie im Ausland. Die Staatsschuldenquote wird in Anbetracht der verwendeten öffentlichen Hilfgelder kräftig steigen. Und eine zweite Pandemiewelle kann nicht ausgeschlossen werden.

Diese Krise unterstreicht einmal mehr die Bedeutung der Resilienz von Volkswirtschaften und ihren Unternehmen. In einem globalen Umfeld, das durch immer neue Krisen gekennzeichnet ist, ist es eine Illusion zu glauben, dass sich solche Einschnitte in Zukunft werden verhindern lassen. Es kommt daher darauf an, die volkswirtschaftliche und unternehmerische Resilienz zu stärken. Diese entscheidet sich in drei Phasen: In den „normalen“ Zeiten sollte die Vorbereitung auf Krisen betrieben werden; inmitten der akuten Krise steht die Schadensbegrenzung im Mittelpunkt; dem schließt sich dann die Anpassung an das durch die Krise dauerhaft veränderte Umfeld an.

Die vorliegende Studie betrachtet vor diesem Hintergrund, wie deutsche Unternehmen im Allgemeinen und Familienunternehmen im Besonderen die Corona-Krise in den ersten Monaten wahrgenommen und wie sie reagiert haben. Die Analyse deckt dabei Elemente aus allen drei Resilienzphasen ab. So wird beleuchtet, inwieweit in Zukunft beispielsweise durch eine Stärkung der Eigenkapitalbasis die Ressourcen zur Krisenbewältigung vergrößert werden sollen (Vorbereitungsphase), wie in der akuten Krise Maßnahmen wie Krisenpläne und Homeoffice implementiert wurden (Milderungsphase), und wie eine Anpassung an das neue Umfeld zum Beispiel durch Forcierung der Digitalstrategie bereits eingeleitet wurde (Anpassungsphase). Ein besseres Verständnis für die Performance der Familienunternehmen in der Krise ist deshalb so bedeutsam, weil sich die Resilienz der Volkswirtschaft nicht zuletzt in diesem Sektor mit seiner Rolle als größter Arbeitgeber und mit seiner tiefen Verwurzelung an regionalen Standorten entscheidet. Im privaten Wirtschaftssektor sind mehr als 90 Prozent der Unternehmen familiengeführt, die Gruppe der Familienunternehmen beschäftigt darüber hinaus fast 60 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland (Stiftung Familienunternehmen 2019).

## **I. Auswirkungen der Corona-Krise**

Die Umfrageergebnisse bestätigen zunächst die in den makroökonomischen Daten zu Tage tretende Schwere des Einschnitts auch aus der Perspektive der befragten (Familien-)Unternehmen. So spüren mehr als 80 Prozent der deutschen Unternehmen zum Zeitpunkt der Unternehmensbefragung (Mitte Mai bis Mitte Juni) einen negativen Effekt der Corona-Pandemie auf die derzeitige Geschäftslage und erwarten für das laufende Jahr Umsatzeinbußen von durchschnittlich 24 Prozent im Vergleich zu ihren Vorkrisen-Prognosen. Besonders ausgeprägt sind die Auswirkungen der Krise im Gastgewerbe und der Dienstleistungserbringung im Bereich Freizeit, Unterhaltung und Kultur. Profitiert haben im Rahmen der Corona-Krise unter anderem der Handel mit Lebensmitteln und Hygieneprodukten (insbesondere zu Beginn der Krise), die großen Onlinehändler, aber beispielsweise auch die Herstellung und der Vertrieb von medizinischen (Schutz-)Produkten oder Dienstleister mit digitalen Lösungen. Insgesamt gehen jedoch lediglich fünf Prozent der befragten Unternehmen davon aus, dass die Umsätze im laufenden Jahr höher ausfallen werden als vor der Krise angenommen.

## **II. Die Datenbasis der Studie**

Die vorliegende Studie analysiert auf Basis einer repräsentativen Befragung unter 2.452 deutschen Unternehmen sowie einer qualitativen Auswertung von Beiträgen aus 40 großen Familienunternehmen auf der Internetseite der Stiftung Familienunternehmen, wie es um die Krisenresilienz der deutschen Wirtschaft im Kontext der Corona-Pandemie bestellt ist. Welche Maßnahmen haben politische Akteure und Unternehmen kurzfristig zur Eindämmung der unmittelbaren Krisenfolgen auf den Weg gebracht? Welche Instrumente wurden genutzt, um die Produktion und die Funktionalität im Unternehmen während des Lockdowns aufrechtzuerhalten? Welche konzeptionellen Ansätze wurden vom Staat beziehungsweise den Unternehmen verfolgt, um Entlassungen von Beschäftigten sowie Liquiditätsbeschränkungen und Insolvenzen in Betrieben zu verhindern? Mittelfristig stellt sich darüber hinaus die Frage nach der Anpassung an das veränderte Umfeld nach der Corona-Krise. Konkret geht es darum, welche betrieblichen beziehungsweise regulatorischen Anpassungen aufgrund von dauerhaft veränderten Rahmenbedingungen vorgenommen werden müssen und wie die Widerstandsfähigkeit der Volkswirtschaft gegenüber künftigen Krisen erhöht werden kann.

## **III. Digitalisierung als Resilienzfaktor**

Für die Aufrechterhaltung der Funktionalität beziehungsweise des Geschäftsbetriebs im Unternehmen bei gleichzeitigem Schutz der Mitarbeiter gegenüber den gesundheitlichen Risiken einer Covid-19-Infektion spielt die Homeoffice-Nutzung eine zentrale Rolle. Zu diesem Ergebnis kommt sowohl die qualitative Auswertung von Familienunternehmen-Beiträgen auf der Internetseite der Stiftung Familienunternehmen als auch die der Studie zugrundeliegende Unternehmensbefragung. Demnach haben 64 Prozent der Unternehmen als Reaktion auf die Corona-Krise die betrieblichen Homeoffice-Möglichkeiten ausgeweitet oder geschaffen, oder planen dies in den kommenden zwei Jahren umzusetzen (vgl. Kapitel E.II.2.c). Mit

dieser massiven Flexibilisierung des Arbeitsortes leisten deutsche Unternehmen nicht nur einen Beitrag zur Eindämmung der akuten Krise. Die starke Ausweitung räumlich flexibler Arbeitsmöglichkeiten könnte bereits einen bedeutsamen ersten Schritt zur Anpassung an die Post-Corona-Welt darstellen, denn die „erzwungenen“ Lerneffekte mit Homeoffice werden kaum die vollständige Rückkehr zur Verortung des Arbeitsortes wie vor der Krise bringen.

Inwiefern konnten die volkswirtschaftlichen Kosten der Corona-Krise durch den Homeoffice-Einsatz abgemildert werden? Eine Auswertung auf Basis des regionalen Homeoffice-Potentials und landkreisbezogener Kurzarbeiterdaten von Alipour, Falck und Schüller (2020 S. 34) kommt zu dem Ergebnis, dass „eine Erhöhung des Anteils der Homeofficefähigen Jobs um einen Prozentpunkt im Schnitt mit einer Verringerung des Anteils der von Kurzarbeit betroffenen Beschäftigten um knapp 0,5 Prozentpunkte“ einhergeht. Eine Analyse von Alipour, Fadinger und Schymik (2020) auf Grundlage von Firmendaten spricht dafür, dass Unternehmen im Rahmen der Krise seltener Kurzarbeit beantragen mussten, wenn das branchenspezifische Homeoffice-Potential eine verstärkte Homeoffice-Nutzung zugelassen hat. In der Konsequenz dürfte der Einsatz von Homeoffice die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise gesenkt haben.

Zudem spricht eine Untersuchung von Pendlerströmen dafür, dass die Dynamik im Infektionsgeschehen und in der Ausbreitung des Corona-Virus durch den Homeoffice-Einsatz reduziert werden konnte (Alipour, Falck und Schüller 2020). Im Hinblick auf Gesundheitsschutz und Senkung der wirtschaftlichen Kosten einer potentiellen zweiten Corona-Infektionswelle sind die verstärkte Homeoffice-Nutzung und das Ausschöpfen des branchenspezifischen Homeoffice-Potentials dementsprechend als sinnvoll einzustufen. In der Konsequenz sollten die Voraussetzungen für den Homeoffice-Einsatz geschaffen werden.

Ebenso wie das Homeoffice kann auch der durch die Krise beschleunigte Digitalisierungsprozess in der Logik des Resilienzbegriffs im Hinblick auf zwei verschiedene Funktionen betrachtet werden. Zum einen haben digitale Geschäftsprozesse geholfen, den Schaden der Lockdown-Phase zu begrenzen: So wurden Digitalisierungsprozesse im Vertriebswesen und insbesondere im Handel genutzt, um den sinkenden Umsatzzahlen aufgrund der staatlich verordneten Geschäftsschließungen entgegenzuwirken. Zum anderen sind die in der Krise verstärkten digitalen Aktivitäten auch eine Vorbereitung auf die Zeit nach der Krise und leiten dauerhafte Veränderungen ein: So hatte jedes dritte Unternehmen als Reaktion auf die Corona-Krise zum Zeitpunkt der Befragung bereits den Auf- oder Ausbau des Online-Vertriebs oder der Onlinepräsenz eingeleitet und weitere zehn Prozent planen dahingehende Schritte in den kommenden zwei Jahren (vgl. Kapitel E.II.2.a). Damit dürfte die Corona-Krise auch als Katalysator für die zunehmende Digitalisierung gewirkt haben.

In diesem Kontext erlangt die Einschätzung der befragten Unternehmen ein besonderes Gewicht, dass in der mittleren Frist insbesondere die Verbesserung der digitalen Infrastruktur die Resilienz der Volkswirtschaft gegenüber zukünftigen Krisen erhöhen könne. Von den befragten Unternehmen stufen mehr

als 90 Prozent den Ausbau der digitalen Infrastruktur als geeignet ein, um die Widerstandsfähigkeit der Wirtschaft gegenüber künftigen Krisen zu steigern. Grundlage sowohl für die Nutzung von Homeoffice als auch für die zunehmende Bedeutung des Online-Vertriebs im Zuge der Corona-Krise ist eine flächendeckende digitale Infrastruktur. Dementsprechend sollte die Politik prioritär darauf hinwirken, den privatwirtschaftlichen Ausbau der Telekommunikationsnetze zu beschleunigen und die digitale Infrastruktur in Deutschland zu verbessern. Auch von Seiten der befragten Beschäftigten im Homeoffice wird in 20 Prozent der Fälle eine schlechte Internetverbindung bemängelt (Ernst 2020). In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass Familienunternehmen vielfach im ländlichen Raum und Kleinstädten angesiedelt sind (Stiftung Familienunternehmen 2020), dementsprechend müssen auch im ländlichen Raum die infrastrukturellen Voraussetzungen für digitales Arbeiten geschaffen werden.

#### **IV. Strategien zur Bewältigung des Arbeitsmarktschocks**

Aus beschäftigungspolitischer Sicht hat sich neben dem Homeoffice-Einsatz insbesondere das Instrument der Kurzarbeit zur Bewältigung der Krise bewährt, um das Beschäftigungsniveau trotz des kräftigen Wirtschaftseinbruchs aufrechterhalten zu können und einer Entlassungswelle, einem dementsprechenden Anstieg der Arbeitslosigkeit und damit einhergehenden Einkommensverlusten der Beschäftigten entgegenzuwirken. Für betroffene Unternehmen stellt das Kurzarbeitergeld ebenfalls eine erhebliche Entlastungsmaßnahme dar, da die Bundesagentur für Arbeit die Zahlung des Nettogehalts übernimmt (60 Prozent für Beschäftigte ohne Kinder, sonst 67 Prozent) und Sozialversicherungsbeiträge der Unternehmen erstattet werden, sodass die Liquidität der Betriebe gestärkt wird und die Wahrscheinlichkeit von Entlassungen sinkt. Das Kurzarbeitergeld ist insofern ein politisches Instrument, um Schwankungen im Arbeitsvolumen und in den Auftragsbeständen im Zuge einer Krise oder mit dem Konjunkturzyklus abfedern und Arbeitsplätze erhalten zu können, sodass nach dem Ende eines Abschwungs keine Friktionen im Rahmen der Wiedereinstellung und Einarbeitung oder Schulung neuer Mitarbeiter entstehen (Schäfer, Schneider und Vogel 2020).

Das Kurzarbeitergeld wurde bereits in der Finanzkrise erfolgreich eingesetzt, wenngleich die Inanspruchnahme von Kurzarbeit in der aktuellen Krise auf einem deutlich höheren Niveau liegt. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit (2020b) beliefen sich die Kurzarbeit-Anzeigen für den Zeitraum von März bis Juni 2020 auf 12,1 Millionen, im Krisenjahr 2009 wurden 3,3 Millionen Anzeigen verzeichnet. Dementsprechend wird die Option der Kurzarbeit auch von den Unternehmen in der Befragung aktiv sowie in der Mehrzahl der Fälle genutzt. Die Bewertung des akuten Krisenmanagements des Staates im Zuge der Corona-Pandemie durch die befragten Unternehmen fällt denn auch für die Gewährung des Kurzarbeitergeldes mit einer Durchschnittsnote von 1,8 am besten aus. Damit wird das Ergebnis des ifo-FAZ-Ökonomenpanels aus dem März bekräftigt, wonach die Erhöhung des Kurzarbeitergeldes von 96 Prozent der befragten Ökonomen als ein zentrales Element der wirtschaftspolitischen Reaktion auf die Corona-Krise benannt wird (Blum u. a. 2020). Die Arbeitslosigkeit ist saisonbereinigt und trotz Kurzarbeit zwar angestiegen, jedoch kann davon ausgegangen werden, dass der Anstieg ohne das Instrument der Kurzarbeit deutlich höher ausgefallen wäre. Nichtsdestoweniger ist die finanzielle Belastung

der Kurzarbeiterregelung für die Bundesagentur für Arbeit derzeit sehr hoch: Die Rücklagen der Bundesagentur in Höhe von 25,9 Milliarden Euro Ende 2019 dürften nach einem Finanzbericht des Hauses im laufenden Jahr nicht ausreichen, um den Verlust von geschätzt 30,5 Milliarden Euro auszugleichen, sodass in der Konsequenz finanzielle Unterstützung durch den Bundeshaushalt gewährt werden müsste (Hildebrand und Specht 2020). Nicht thematisiert wurden in der Umfrage Fragen nach der angemessenen Bezugsdauer und den detaillierten Regeln des Kurzarbeitergelds. Kurzarbeit kann Arbeitsplätze, die dem Corona-bedingten Strukturwandel zum Opfer fallen, nicht auf Dauer erhalten. Hingegen besteht umgekehrt die Gefahr, dass das Instrument je nach Ausgestaltung diesen notwendigen Strukturwandel auch behindert. Derartige kritische Überlegungen haben sich allerdings noch nicht stark in den Bewertungen der Unternehmen niedergeschlagen. Offenbar dominierte hier noch die Erleichterung über die signifikante Kostenentlastung der Betriebe in der anfänglichen ganz akuten Krisenphase.

In Hinblick auf künftige Krisen wird eine Verbesserung der sozialstaatlichen Absicherung im Falle von Arbeitslosigkeit, Verdienstausfall oder Krankheit von den befragten Unternehmen letztlich nicht prioritär eingestuft und mit einem Anteil von 70 Prozent (Angaben im Bereich eins bis drei) bewertet nur ein vergleichsweise geringer Anteil der Unternehmen den Ausbau des Sozialstaats als geeignet, um die Widerstandsfähigkeit der Volkswirtschaft gegenüber künftigen Krisen zu erhöhen. Die soziale Absicherung ist mit der gesetzlichen Arbeitslosenversicherung und dem Instrument der Kurzarbeit in Deutschland jedoch im internationalen Vergleich relativ gut ausgebaut. So ist vor diesem Hintergrund die vergleichsweise geringe Zustimmung für einen weiteren Ausbau der sozialstaatlichen Absicherung zu erklären.

Unternehmensintern hat im Bereich des Personalwesens neben der Kurzarbeit vor allem das Thema Arbeitnehmerflexibilität einen hohen Stellenwert im Zuge der Krisenbewältigung eingenommen. 41 Prozent der Unternehmen hatten zum Zeitpunkt der Befragung bereits Maßnahmen in die Wege geleitet, um die Arbeitnehmerflexibilität zu erhöhen (vgl. Kapitel E.II.2.c). In diesem Zusammenhang dürften die befragten Unternehmen insbesondere Arbeitszeitkonten eingesetzt haben, um zumindest in der kurzen Frist einen Teil des Arbeitsaufkommens durch den Abbau von Überstunden aufzufangen.

## **V. Keine Hinweise für eine Strategie der Deglobalisierung**

Angesichts von Grenzschiebungen und Friktionen in der Lieferkette diskutiert die Politik zunehmend, inwieweit die Globalisierung der Lieferketten möglicherweise zu weit gegangen sein könnte. Die Befragung bietet hier kaum Hinweise darauf, dass Unternehmen im größeren Stil eine Rückverlagerung ihrer Bezugsquellen in den europäischen oder deutschen Heimatmarkt betreiben. Nur ein sehr kleiner Teil der Unternehmen (2,5 Prozent) verlagert aufgrund der Krisenerfahrungen Produktion oder Dienstleistungserbringung zurück nach Deutschland. Häufiger sind Anpassungen in Richtung einer höheren Lagerhaltung oder einer Diversifikation der Bezugsquellen. Diese differenzierten Antworten auf die Friktionen der Krise erscheinen sachgerecht, weil Lieferungen aus dem heimatlichen europäischen Binnenmarkt angesichts rigider Lockdowns in Ländern wie Italien oder Frankreich sich keineswegs als zuverlässiger



im Vergleich zu asiatischen Lieferanten erwiesen haben. Für einen deutlichen Trend in Richtung einer Deglobalisierung der Lieferketten bietet die Umfrage somit keine Belege.

## **VI. Liquiditäts- und Eigenkapitalstärkung – Resilienzfaktoren für zukünftige Krisen**

Der massive Einbruch der wirtschaftlichen Aktivitäten und der Umsatzerlöse der Unternehmen ist zudem in Hinblick auf die Verfügbarkeit von liquiden Mitteln und den Zugang zu Fremdkapital in den Unternehmen von großer Bedeutung. Um krisenbedingten Liquiditätsproblemen und einer möglichen Insolvenzwelle entgegen zu wirken, hatte die Bundesregierung bereits im Zeitraum Ende März/Anfang April 2020 finanzielle Unterstützungsmaßnahmen für die Unternehmen zur Verfügung gestellt. Hierunter fallen unter anderem die Soforthilfen und Zuschüsse für Selbstständige, Freiberufler und kleine Betriebe sowie die Steuerstundungen zur Liquiditätsunterstützung; der vereinfachte Zugang zu Fremdkapital durch die Gewährung von KfW-Krediten oder die Inanspruchnahme von staatlichen Bürgschaften oder Garantien zur Vermeidung einer Kreditklemme und schlussendlich die Instrumente des Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) zur Stärkung des Eigenkapitals durch staatliche Beteiligungen.

In der akuten Phase der Krisenbewältigung wurden neben der Kurzarbeit vor allem die Steuerstundungen und die reduzierten Steuervorauszahlungen sowie die Soforthilfen genutzt. In den kommenden Monaten dürfte der vereinfachte Zugang zu externem Kapital durch Kredite der KfW und staatliche Garantien beziehungsweise Bürgschaften zudem etwas an Bedeutung gewinnen. Die Bewertung dieser Maßnahmen durch die Unternehmen ist insgesamt und insbesondere für die steuerlichen Hilfsmaßnahmen positiv. Im Rahmen der qualitativen Auswertung der Familienunternehmen-Beiträge auf der Internetseite wurden jedoch auch Fragen der Haftung und Prüfpflicht bei der Vergabe von staatlichen Mitteln thematisiert.

Vergleichsweise kritisch wird das Krisenmanagement der Politik hinsichtlich der Staatsbeteiligungen an Unternehmen von den befragten Unternehmen und insbesondere den Familienunternehmen bewertet (vgl. Kapitel E.II.3.b). Die Vermutung liegt nahe, dass die Familienunternehmen den Einfluss der Familie auf das Geschäft wahren wollen und eine staatliche Einmischung in das Geschäft von Unternehmen für weniger sinnvoll erachten. Gleichzeitig haben insbesondere die Familienunternehmen im Rahmen der Befragung angegeben, eine dauerhafte Steigerung der Liquidität und der Eigenkapitalausstattung anzustreben, um die finanziellen Ressourcen zur eigenständigen Bewältigung von zukünftigen Krisen zu erhöhen. Grundsätzlich verringert eine hohe Eigenkapitalquote die Abhängigkeit von externen Kapitalgebern und Banken in Krisen und wirkt sich in der Konsequenz positiv auf die Krisenresilienz der Unternehmen aus. Vor diesem Hintergrund ist es positiv zu bewerten, dass 54 beziehungsweise 44 Prozent der Unternehmen eine dauerhafte Erhöhung der Liquidität beziehungsweise der Eigenkapitalausstattung im Unternehmen anstreben oder bereits eingeleitet haben – unter den Familienunternehmen liegen die jeweiligen Anteile mit jeweils 57 und 48 Prozent sogar noch etwas höher als bei den Nicht-Familienunternehmen (44 und 31 Prozent).



Die Unternehmen verfügen hierbei grundsätzlich über verschiedene Möglichkeiten, die Liquidität zu erhöhen. Betriebsintern können beispielsweise Investitionen verschoben oder gestrichen werden, Lagerbestände überprüft werden, Zahlungsausfälle bei Kunden durch Bonitätsprüfungen vermieden oder überfällige Forderungen abgemahnt werden. Ebenfalls können Aufwendungen für Personal reduziert (z. B. Abbau von Überstunden anstelle von Auszahlungen) oder Erlöse durch zügige Fertigstellung von Aufträgen kurzfristig gesteigert werden (Förderbank Bayern 2020). Zudem können Unternehmen Liquiditätsprobleme kurzfristig durch die Aufnahme neuen Kapitals lösen. Die externen Mittel können hierbei sowohl über staatliche Banken oder Institutionen wie zum Beispiel die Kredite der KfW zur Verfügung gestellt werden oder durch die Aufnahme im privatwirtschaftlichen Bankensektor erfolgen. Die Gefahr einer Überschuldung steigt indes mit zunehmender Fremdverschuldung des Unternehmens (Fuest 2020b). Die Refinanzierungskosten des Unternehmens steigen in der Konsequenz und externe Investoren dürften schwerer zu finden sein.

Die Familienunternehmen verfügen darüber hinaus über eine zusätzliche Finanzierungsquelle und können auf die finanzielle Unterstützung der Familieneigentümer bauen, welche die Liquidität des Unternehmens ebenfalls durch private Kredite, im Falle der GmbH beispielsweise über ein Gesellschafterdarlehen, stärken können (IWW Institut 2013). Eine Befragung unter 250 Familienunternehmen zum Zeitpunkt der Weltwirtschaftskrise im Jahr 2009 kommt zu dem Ergebnis, dass Gesellschafterdarlehen neben den klassischen Bankkrediten in mehr als 60 Prozent der Familienunternehmen zur Finanzierung genutzt wurden und knapp drei Viertel der Familienunternehmen Bereitschaft, zeigen privates Vermögen bei Liquiditätsproblemen in das Unternehmen einzubringen (Stiftung Familienunternehmen 2009). Privatvermögen der Gesellschafter kann zudem genutzt werden, die Eigenkapitalbasis des Unternehmens, beispielsweise über eine Stammkapitalerhöhung, zu stärken und die Abhängigkeit gegenüber externen Kapitalgebern zu reduzieren sowie die Resilienz gegenüber künftigen Krisen zu erhöhen. Zum anderen kann die Eigenkapitalquote durch den Verzicht oder die Reduktion von Gewinnausschüttungen gesteigert werden. Einer empirischen Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft zufolge konnten insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen die Eigenmittelquote ihres Unternehmens in den letzten zwei Jahrzehnten kräftig erhöhen (Röhl 2020). Dies dürfte die gesamtwirtschaftlichen Kapazitäten zur aktuellen Krisenbewältigung deutlich vergrößert haben.

Wie einleitend aufgeführt, lassen sich Krisen letztendlich nie vermeiden und sie kommen typischerweise aus unerwarteten Richtungen. Vorausschauende politische Maßnahmen reduzieren die Milderungskosten im Krisenfall erheblich. Es ist daher nur zu befürworten, dass die aktuelle Krise das Thema volkswirtschaftliche Widerstandsfähigkeit gegenüber zukünftigen Krisen nun stärker ins Blickfeld rückt. In diesem Kontext sprechen sich mehr als 90 Prozent der befragten Unternehmen im Rahmen der Befragung (94 Prozent der Familienunternehmen versus 84 Prozent der Nicht-Familienunternehmen) dafür aus, die Stärkung der Eigenkapitalbasis in Unternehmen steuerlich zu fördern, um den finanziellen Spielraum für die Bewältigung von zukünftigen Krisen zu erhöhen.

In der Befragung nicht mehr abgedeckt war die Bewertung des Ende Juni von Bundestag und Bundesrat beschlossenen Konjunkturpaketes im Gesamtumfang von 130 Milliarden Euro. Darin enthalten sind einige wichtige steuerliche Maßnahmen für Unternehmen. So werden die Abschreibungsmöglichkeiten für bewegliche Wirtschaftsgüter für die Jahre 2020 und 2021 verbessert, der steuerliche Verlustrücktrag für diese beiden Jahre erweitert, und es wird Personengesellschaften die Option zur Besteuerung als Kapitalgesellschaft eingeräumt. Angesichts der in der Umfrage deutlich gewordenen Zielsetzung der Unternehmen, ihre Liquidität zu steigern, sind diese Inhalte des Konjunkturpakets sicherlich zu begrüßen. Hier wird sich allerdings bald die Frage stellen, ob nicht auch der Verlustvortrag erleichtert werden muss, der bislang durch die so genannte Mindestbesteuerung begrenzt wird, mit der Folge einer Verlagerung der Entlastungswirkung in die (manchmal ferne) Zukunft. Für die Resilienz der Familienunternehmen in Bezug auf künftige Krisen stellt sich darüber hinaus die Frage, wie die Steuerpolitik eine Stärkung der Eigenkapitalbasis fördern kann. Nach Ansicht von Fuest (2020b) ist die im Rahmen des Konjunkturprogramms beschlossene erweiterte Möglichkeit der steuerlichen Verlustrückträge grundsätzlich positiv zu bewerten, da das Instrument zielgerichtet jene Unternehmen unterstützt, die vor der Corona-Krise Gewinne erwirtschaftet haben und im Zuge der Krise Verluste verbuchen müssen. Aufgrund der festgesetzten Höchstgrenzen profitieren derzeit jedoch vor allem kleinere und mittlere Unternehmen von der Regelung. Fuest (2020b) spricht sich aus dem Grund für eine Ausweitung des Instruments aus, um größere Unternehmen deutlicher zu entlasten.

## **VII. Staatsverschuldung in Deutschland und Europa – kurzfristige Maßnahmen und finanzielle Spielräume in der Mittelfrist**

Etwa drei Viertel der befragten Unternehmen sind der Ansicht, die Konsolidierung der Staatsfinanzen sollte in den nächsten Jahren angegangen werden, um in zukünftigen Krisen erneut über einen finanziellen Spielraum zur Krisenbewältigung verfügen zu können und von staatlicher Seite stabilisierende Maßnahmen für die Wirtschaft einleiten zu können.<sup>19</sup> Denn „Wer mit hohen Staatschulden in eine Krise gerät, hat weniger Spielräume zur Stabilisierung der Wirtschaft“ (Fuest 2020b S. 101). Dementsprechend sollte die Rückführung der Schuldenquote von den politischen Akteuren in den nächsten Jahren angestrebt werden. Die günstigen Finanzierungsbedingungen für den deutschen Staat aufgrund des niedrigen Zinsniveaus dürfte die Konsolidierung der Staatsfinanzen dabei vereinfachen. Dorn, Fuest und Neumeier (2020) sprechen sich in der jetzigen Phase der Krise jedoch zunächst dafür aus, die Wirtschaftstätigkeit zu stimulieren und Wachstum zu generieren, wodurch die Reduktion der Schuldenquote<sup>20</sup> qua Definition begünstigt wird. Im ifo-FAZ-Ökonomenpanel aus dem Monat Mai haben die befragten Experten mehrheitlich (62 Prozent) die Ansicht geäußert, das Risiko für die langfristige Tragfähigkeit der deutschen Staatsfinanzen sei gering, dem stehen etwa 37 Prozent der Ökonomen entgegen, welche das Risiko als hoch einstufen würden, da beispielsweise europäische Maßnahmen zum Zeitpunkt der Befragung noch

---

19 Auffällig ist abermals, dass die Familienunternehmen die Rückführung der öffentlichen Schulden auf ein tragfähiges Niveau dabei etwas häufiger als sehr geeignet einstufen als die Nicht-Familienunternehmen.

20 Die Schuldenquote wird gemessen durch die Relation von Schuldenstand zu nominalem Bruttoinlandsprodukt.

nicht berücksichtigt wurden, Unsicherheiten über die wirtschaftliche Entwicklung hoch eingestuft wurden oder öffentliche Mittel ineffizient eingesetzt würden (Gründler, Potrafke und Ruthardt 2020).

Die gemeinsame Verschuldung der Europäischen Union ist unter den befragten Ökonomen weiterhin höchst umstritten: Während sich 35 Prozent der Experten im Ökonomenpanel für eine gemeinsame Schuldenaufnahme auf europäischer Ebene aussprechen, um innerhalb der Union Solidarität zu zeigen und auf eine innereuropäische Stabilisierung der Situation hinzuwirken, lehnen dies 38 Prozent der Ökonomen wegen falscher Anreize für Reformanstrengungen und fehlender Kompetenzen der Europäischen Union ab (Gründler, Potrafke und Ruthardt 2020).

Ein deutlicheres Bild ergibt sich diesbezüglich im Rahmen der Unternehmensbefragung: Die Einführung von Eurozonen-Anleihen (Corona- oder Eurobonds) erhält von den befragten Unternehmen mit Abstand die schlechteste Bewertung in Hinblick auf die Steigerung der volkswirtschaftlichen Resilienz gegenüber zukünftigen Krisen. Insgesamt halten 68 Prozent der Unternehmen die gemeinsame Verschuldung der Eurozone für (eher weniger/weniger) nicht geeignet, dem stehen lediglich 26 Prozent der Unternehmen mit einer positiven Bewertung gegenüber.

Die Ablehnung der Corona-Bonds darf aber nicht als allgemeine Absage der Unternehmen an jegliche Art von europäischer Solidarität missverstanden werden. Die Stärkung des Europäischen Stabilitätsmechanismus im Zuge der Corona-Krise wird von den befragten Unternehmen deutlich positiver bewertet. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass Finanzhilfen und Kredite im Rahmen des Europäischen Stabilitätsmechanismus bisher nur unter der Einhaltung von wirtschafts- und finanzpolitischen Bedingungen und der Umsetzung von Reformprogrammen an die Mitgliedsländer vergeben wurden und keine gesamtschuldnerische Haftung für die ESM-Anleihen von den einzelnen Mitgliedsländern übernommen werden muss (Bundesministerium der Finanzen 2017). In Hinblick auf die Implementierung eines europäischen Kreditrahmens hatte eine Gruppe von Ökonomen um Benassy-Quere (2020) ebenfalls die Nutzung des Europäischen Stabilitätsmechanismus befürwortet, da mit dem ESM bereits eine Institution beziehungsweise ein wirksamer Krisenmechanismus auf europäischer Ebene bestehe, der im Zuge der Corona-Krise schnell genutzt werden könne.

Wie sind die Ergebnisse der Unternehmensbefragung vor dem Hintergrund der aktuellen europäischen Gipfelbeschlüsse zu bewerten? Mit der Einigung des EU-Sondergipfels auf den EU-Wiederaufbauplan „Next Generation EU“ (NGEU) ist es zu einer neuen Weichenstellung in der europäischen Corona-Politik gekommen. Die Finanzierung dieses 750 Milliarden-Euro-Pakets erfolgt über die Emission von EU-Anleihen, die durch den europäischen Haushalt garantiert werden. Damit ist eine Art Mittelweg beschritten worden. Auf der einen Seite ist die Verschuldung gemäß Gipfelbeschluss strikt auf die Finanzierung von NGEU begrenzt, sodass dieses Instrument nicht wie im Konzept der Eurobonds zur allgemeinen Haushaltsfinanzierung hoch verschuldeter Mitgliedstaaten verwendet werden darf. Auf der anderen Seite ist mit der Haftung des EU-Haushalts ein Schritt in Richtung einer europäischen Gemeinschaftshaftung

vollzogen worden. Auch wenn die Unternehmen nicht mehr direkt zu diesem Gipfelbeschluss befragt werden konnten, so dürften sie gemäß den Befragungsergebnissen zu den EU-Krisenpolitiken diesen Beschluss eher mit gemischten Gefühlen betrachten. Einer Mehrheit der Unternehmen ist es erkennbar wichtig, dass europäische Solidarität so ausgestaltet werden sollte, dass diese nicht die nationale Verantwortlichkeit untergräbt und Fehlanreize aussendet. Insofern sollte es jetzt aus Sicht der Unternehmen darauf ankommen, die neuen NGEU-Instrumente in ihrer Mittelverwendung sorgsam auf überzeugende Investitionen und Reformen auszurichten.

Letztlich wird die Ausweitung von Finanzhilfen in Europa jedoch kritisch gesehen, wenn diese mit der Tendenz zur unbegrenzten wechselseitigen Haftung einhergehen. Insgesamt belegen die Umfragergebnisse aber eine differenzierte Unterstützung für Europas Rolle in der Krisenbewältigung. Eine große Mehrheit der befragten Unternehmen sieht einen erheblichen potenziellen Mehrwert durch verbesserte europäische Zusammenarbeit gerade auch in einer akuten Krisensituation. Die befragten Firmen zeigen sich diesbezüglich auf europäischer Ebene solidarisch: 69 Prozent befürworten für den Krisenfall eine umfassende Koordinierung in der EU.

## **VIII. Informationslage, Koordinierung und politische Kompetenzen**

Elementar sowohl zur Milderung der aktuellen Krisenfolgen als auch im Sinne einer vorrausschauenden Anpassung an zukünftige Krisen ist schlussendlich eine klare und strukturierte Informationslage. Hier herrscht unter den Unternehmen große Einigkeit: Von der Politik werden mehr Informationen für zukünftige mögliche Krisenszenarien gewünscht. Diese dürften künftig auch einen stärkeren Fokus auf einen ausreichenden Vorrat an strategischen Reserven legen. Wie sich in der Anfangsphase der Corona-Krise schnell gezeigt hat, gab es – unter anderem – einen teilweise erheblichen Engpass an medizinischer Schutzausrüstung. Der Aufwand, diese zu beschaffen – auch in Konkurrenz mit anderen Volkswirtschaften, verschlingt im Krisenfall Kapazitäten an anderer Stelle. Die Unternehmen messen daher dem Aufbau von strategischen Reserven unverzichtbarer Rohstoffe/Produkte eine große Bedeutung bei.

Ein interessanter Befund für die spezifischen Sichtweisen von Familienunternehmen ergibt sich für die Frage der föderalen Aufgabenteilung in der Krise zwischen Bund und Ländern. So zeigen sich die Familienunternehmen kritischer bei der Frage nach dem Ausbau zentraler Kompetenzen für den Bund gegenüber den Ländern beziehungsweise Kommunen (35 Prozent der Angaben zwischen vier bis sechs im Vergleich zu 22 Prozent bei den Nicht-Familienunternehmen). Die Daten lassen daher eine stärkere regionale Verwurzelung von Familienunternehmen vermuten, einhergehend mit dem Vertrauen, Krisen vor allem mit lokalem/regionalem Wissen und Netzwerken begegnen zu können.

Sind die Familienunternehmen schließlich krisenresilienter? Eine abschließende Bewertung hierzu ist auf Grundlage dieser Studie zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich. Positiv anzumerken ist jedoch der geringere Anteil der Familienunternehmen im Vergleich zu den Nicht-Familienunternehmen (zehn

versus 15 Prozent) und insbesondere der Top 500 Familienunternehmen im Verhältnis zu den Nicht-Familienunternehmen der Kontrollgruppe (elf versus 31 Prozent), die zum Zeitpunkt der Befragung bereits Werks-, Standortschließungen oder einen Produktionsstopp eingeleitet haben und in diesem Zusammenhang möglicherweise Entlassungen aussprechen mussten. Nichtsdestoweniger können auf Basis dieser Untersuchung keine direkten Aussagen über die Beschäftigtenentwicklung von Familien- und Nicht-Familienunternehmen im Zuge der Krise getroffen werden – weitere Forschung wird die Frage endgültig beantworten müssen. Die zugrundeliegende empirische Untersuchung liefert indes wichtige Ansatzpunkte, wie die Politik die Krisenresilienz der deutschen Volkswirtschaft erhöhen kann.



## G. Anhang

### I. Stichprobenziehung

Zur Gewinnung von neuen Umfrageteilnehmern für die diesjährige Befragung wurde erneut eine Stichprobe von Unternehmen aus der Orbis Datenbank gezogen, welche von der Firma Bureau van Dijk zur Verfügung gestellt wird. Aus einem Bestand von mehr als einer Million wirtschaftsaktiver Unternehmen mit Sitz in Deutschland wurden Unternehmen mit bestimmten Charakteristika identifiziert und gezielt angeschrieben.

Die Identifikation der Unternehmen erfolgte im Februar 2020 durch Ziehung einer geschichteten Stichprobe.<sup>21</sup> Hierfür wurden die wirtschaftsaktiven Unternehmen der Orbis Datenbank über die Größenklasse und die Wirtschaftsabschnitte in Schichten eingeordnet.

Die Branche eines Unternehmens wird auf Grundlage der standardisierten Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 2008 definiert (Destatis 2008). Für die Stichprobenziehung wurden die Unternehmen entsprechend des zugehörigen Wirtschaftsabschnittes in Gruppen eingeteilt. Grundsätzlich werden Unternehmen aus den folgenden Wirtschaftsabschnitten für die Stichprobenziehung berücksichtigt: Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden (B); verarbeitendes Gewerbe (C); Energieversorgung (D); Wasserversorgung, Abwasser und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen (E); Baugewerbe (F); Handel, Instandhaltung von Reparatur von Fahrzeugen (G); Verkehr und Lagerei (H); Gastgewerbe (I); Information und Kommunikation (J); Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (M); Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (N); Kunst, Unterhaltung und Erholung (R) und Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (S) ausschließlich der Interessensvertretungen (Bereich 94).

Die Größenklasse berechnet sich aus den Beschäftigtenzahlen eines Unternehmens und entspricht der Einteilung des Statistischen Bundesamtes: Das Unternehmensregister-System unterscheidet zwischen Unternehmen mit null bis neun, zehn bis 49, 50 bis 249 und mehr als 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Destatis 2018).

In einem zweiten Schritt des Verfahrens wurde eine spezifizierte Anzahl an Unternehmen je Schicht zufällig ausgewählt und auf postalischem Weg eingeladen, an der Umfrage teilzunehmen. Insgesamt wurden durch dieses Verfahren etwa 30.000 Unternehmen identifiziert und in die Befragung einbezogen.

---

21 Die Methodik stellt sicher, dass Unternehmen aller Wirtschaftsbereiche und Größenklassen in der Stichprobe enthalten sind.

## II. Top 500 Familienunternehmen und Kontrollgruppe

Zusätzlich zu den zufällig ausgewählten Unternehmen der Stichprobe wurden die Umfrageteilnehmer aus dem letzten Jahr sowie die durch das Institut für Mittelstandsforschung identifizierten Top 500 Familienunternehmen – die gemessen an Umsatz und Beschäftigtenzahlen 500 größten deutschen Familienunternehmen – eingeladen, an der Befragung teilzunehmen.

Um eine entsprechende Vergleichsgruppe bestehend aus Nicht-Familienunternehmen mit ähnlicher Branchen- und Größenstruktur für die Top 500 Familienunternehmen aufbauen zu können, wurden im Vorfeld potenzielle Nicht-Familienunternehmen für die Kontrollgruppe identifiziert. Hierfür wurden aus der Orbis Datenbank Unternehmen mit geeigneten Merkmalen in Hinblick auf Größenklasse und Branche ausgewählt und anhand ihrer Gesellschafterstrukturen in Familien- und Nicht-Familienunternehmen klassifiziert. Auf diesem Wege konnten etwa 500 Nicht-Familienunternehmen für eine potenzielle Kontrollgruppe ausgewählt werden. Diese Unternehmen wurden ebenfalls eingeladen, an der Befragung teilzunehmen.

Insgesamt haben 115 der Top 500 Familienunternehmen an der Befragung teilgenommen. Für 71 dieser Unternehmen konnte unter den Umfrageteilnehmern ein entsprechendes Nicht-Familienunternehmen mit ähnlichen Merkmalen in Hinblick auf Branche und Größenklasse gefunden werden, sodass für die separate Auswertung 71 Zwillingspaare zur Verfügung stehen. Für 44 Unternehmen der Top 500 Familienunternehmen war keine Zuordnung zu einem Nicht-Familienunternehmen mit ähnlichen Eigenschaften (Größenklasse, Wirtschaftsabschnitt) unter den Umfrageteilnehmern möglich. Die Auswertung der Zwillingunternehmen gibt Aufschluss darüber, wie die größten Familien- und Nicht-Familienunternehmen in Deutschland von der Corona-Krise getroffen wurden und im Zuge der Krise agieren.

Für die Zuordnung der Nicht-Familienunternehmen der Kontrollgruppe zu den Top 500 Familienunternehmen wurden die Teilnehmer zunächst auf Grundlage der standardisierten Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) in Wirtschaftsabschnitte (vgl. Anhang G.I) und auf Basis der Beschäftigtenzahlen in Größenklassen<sup>22</sup> eingeteilt. Die Zuweisung eines Nicht-Familienunternehmens zu einem Unternehmen der Top 500 Familienunternehmen erfolgte im Rahmen einer manuellen Prüfung bei möglichst vollständiger Überschneidung der Branchen- und Größenklassenmerkmale.

---

22 Größenklassen: 0 bis 249 Beschäftigte, 250 bis 999 Beschäftigte, 1.000 bis 9.999 Beschäftigte, >10.000 Beschäftigte.



### III. Gewichtung

Da die Verteilung der befragten Unternehmen in der Stichprobe über die Größenklassen und die Branchen nicht exakt mit der Verteilung der deutschen Volkswirtschaft über ebenjene Merkmale übereinstimmt, werden Korrekturfaktoren zur Berechnung von repräsentativen Ergebnissen für die Stichprobe eingesetzt.

Die Soll-Werte für die Branchen und Größenklassen orientieren sich an den Daten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten je Branche und Größenklasse, welche durch das Unternehmensregister des Statistischen Bundesamtes publiziert werden (Destatis 2018). Unternehmen werden hierfür je nach Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in eine von vier Größenklassen eingeteilt (vgl. Anhang G.I) und es wird die Summe über die Beschäftigten in den einzelnen Größenklassen ermittelt.

Darüber hinaus stehen die Werte untergliedert für jede Branche zur Verfügung, sodass der Anteil der Beschäftigten je Größenklasse für jede Branche berechnet werden kann und eine Gewichtung über die Variable Branche und Beschäftigtenzahl ermöglicht wird.

Die Branche eines Unternehmens wird auf Grundlage der standardisierten Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 2008 definiert, wobei Wirtschaftsabschnitte aufgrund zu geringer Fallzahlen für einzelne Schichten für den Gewichtungsprozess wie folgt zusammengefasst wurden: Das produzierende Gewerbe enthält Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe (C) und dem Bergbau (B). Die Bereiche der Energie- und Wasserversorgung (D, E) werden zusammengefasst. Unternehmen aus dem Baugewerbe (F), aus dem Bereich Handel und Instandhaltung von Kfz (G) und aus dem Gastgewerbe (I) werden jeweils separat klassifiziert. Die freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (M), die sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (N), das Grundstücks- und Wohnungswesen (L), die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (K) werden ebenfalls einzeln erfasst. Unternehmen aus dem Informations- und Kommunikationswesen (J), dem Bereich von Kunst, Unterhaltung und Erholung (R), dem Verkehrswesen (H) und der sonstigen Dienstleistungen (S) werden unter der Kategorie übrige Dienstleistungen subsumiert.

Jedes teilnehmende Unternehmen der Stichprobe wird einer Klasse von Branche und Beschäftigtenzahl zugeordnet und geht so entsprechend des volkswirtschaftlichen Gewichtes dieser Klasse, welches durch die Sollwerte des Statistischen Bundesamtes bestimmt wird, in die Berechnung der Ergebnisse ein. Klassen, die gemessen an der volkswirtschaftlichen Bedeutung beziehungsweise der Beschäftigtenzahl tendenziell zu gering in der Unternehmensbefragung vertreten sind, werden durch die Korrekturfaktoren dementsprechend höher gewichtet. Durch dieses Verfahren wird die Repräsentativität der Ergebnisse auf aggregierter Ebene sichergestellt.

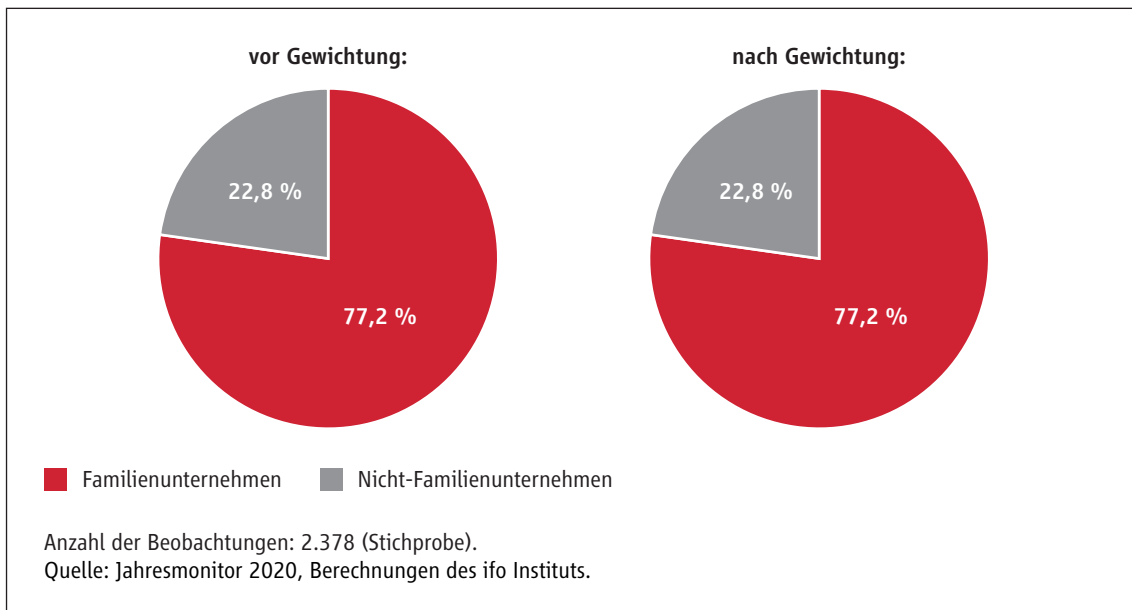
Aufgrund der unterschiedlichen Zusammensetzung der Familien- und Nicht-Familienunternehmen über Branchen und Größenklassen wird der Gewichtungsprozess jeweils für die Gruppe der Familien- und Nicht-Familienunternehmen separat vorgenommen. Unternehmen, für die nach Einzelfallrecherche keine Informationen zur Branchenzugehörigkeit oder Größenklasse vorliegen sowie keine Zuordnung in Familien- oder Nicht-Familienunternehmen möglich ist, wurden für den Gewichtungsprozess nicht berücksichtigt. Schlussendlich gewährleistet der Gewichtungsprozess für die Stichprobe eine ähnliche Zusammensetzung der Familienunternehmen im Vergleich zu den Nicht-Familienunternehmen in Hinblick auf Branchen und Größenklassen, sodass Ergebnisse zwischen den Unternehmensformen vergleichbar werden und Unterschiede nicht auf die Branchenzusammensetzung und die Verteilung der Größenklassen zurückgehen sollten. Nichtsdestoweniger kann der Gewichtungsprozess keine vollständige Vergleichbarkeit herstellen, da Unterschiede innerhalb der Klassen nicht korrigiert werden können. Aufgrund von fehlenden Informationen vom Statistischen Bundesamt zur Zusammensetzung von Familienunternehmen beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen über Größenklassen und Branchen kann der Gewichtungsprozess außerdem nicht gewährleisten, dass die Verteilung über Größenklassen und Branchen innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen in der Befragung der tatsächlichen Verteilung in der deutschen Volkswirtschaft entspricht.

#### **IV. Umfrageteilnehmer**

Der nachfolgende Abschnitt gibt einen Überblick über die Verteilung der befragten Unternehmen über Unternehmensformen (Familienunternehmen versus Nicht-Familienunternehmen), Sektoren, Größenklassen und Rechtsformen jeweils vor und nach dem Gewichtungsprozess. Die Verteilung vor dem Gewichtungsprozess beschreibt die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen an der Befragung. Jene nach dem Gewichtungsprozess kennzeichnet, in welchem Verhältnis unterschiedliche Sektoren und Größenklassen in die Berechnung der Gesamtergebnisse einfließen. Die Branchen- und Größenstruktur wird sowohl für die Stichprobe als auch für die Top 500 Familienunternehmen und die Vergleichsgruppe dargestellt.

Die Klassifizierung der Unternehmen in Familien- oder Nicht-Familienunternehmen basiert in dieser Untersuchung auf der Selbstidentifikation. Die Umfrageteilnehmer wurden im Rahmen der Befragung gebeten, sich der Klasse der Familienunternehmen beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen zuzuordnen. Eine relativ kleine Gruppe der befragten Unternehmen hat im Rahmen der diesjährigen Befragung keine Angabe gemacht, ob das Unternehmen als Familien- oder Nicht-Familienunternehmen einzustufen ist. Die fehlenden Angaben wurden in Einzelfallrecherche aufgefüllt oder wenn möglich mit Angaben zum Unternehmenstyp aus den vorherigen Befragungen ergänzt.

**Abbildung 41: Familienunternehmen versus Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe**

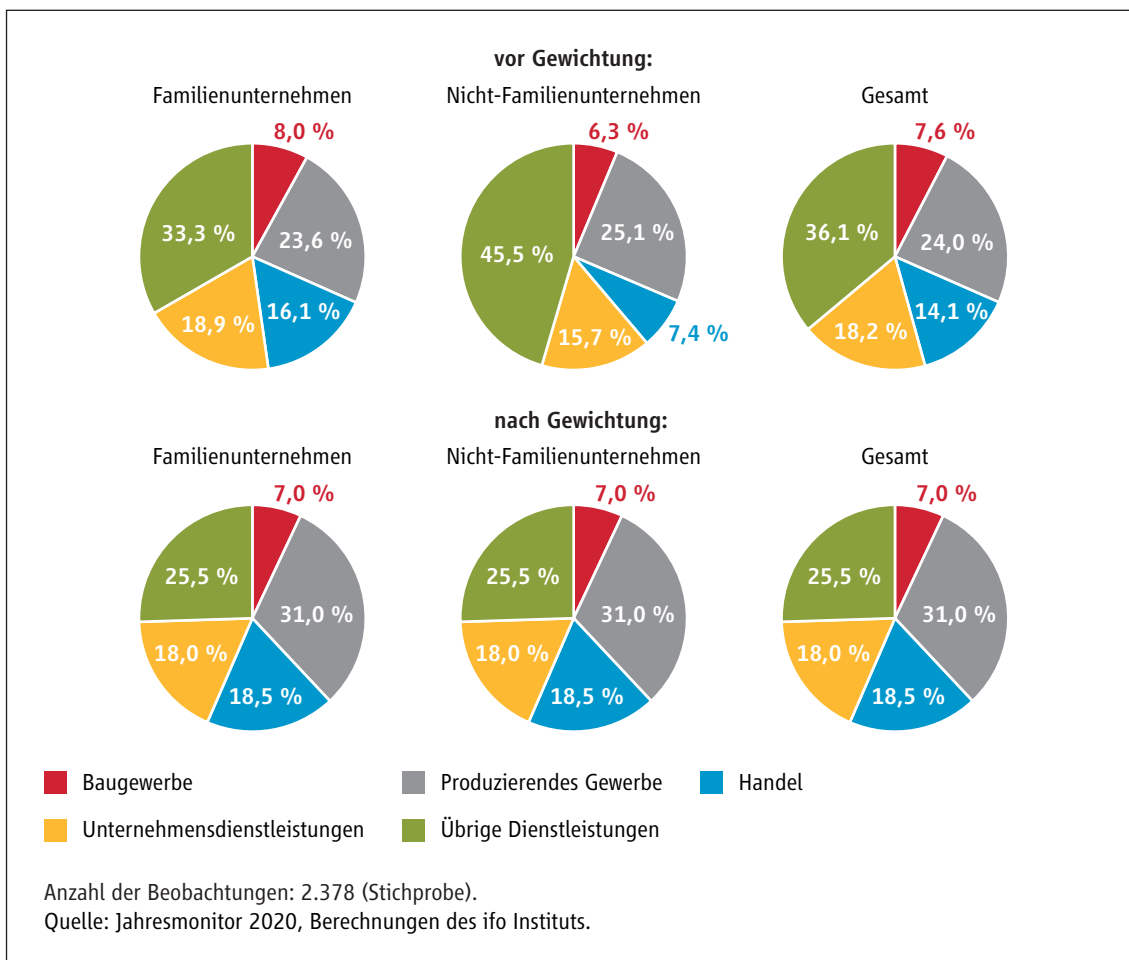


Von den 2.378 befragten Unternehmen in der Stichprobe werden dementsprechend etwa drei Viertel der Unternehmen als Familienunternehmen eingestuft – dies entspricht 1.837 Unternehmen (vgl. Abbildung 41). Knapp ein Viertel der befragten Unternehmen in dieser Untersuchungsgruppe (insgesamt 541) werden der Klasse der Nicht-Familienunternehmen zugeordnet. Die Verteilung der Unternehmensformen wird durch den Gewichtungsprozess nicht verändert, sodass die Familienunternehmen in der Gesamtauswertung der Ergebnisse ein Gewicht von 77,2 Prozent erhalten.

In Bezug auf die Verteilung der befragten Unternehmen in der Stichprobe über die Sektoren ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 42): Etwa 24 Prozent der Umfrageteilnehmer gehören nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) dem produzierenden Gewerbe an, welches sich aus dem verarbeitenden Gewerbe (C), dem Bergbau (B) und den Unternehmen aus dem Bereich der Energie- und Wasserversorgung (D und E) zusammensetzt.

Der Anteil des produzierenden Gewerbes liegt mit 25,1 Prozent unter den Nicht-Familienunternehmen marginal höher, als in der Gruppe der Familienunternehmen mit 23,6 Prozent. Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Verteilung der Wirtschaftsabschnitte innerhalb des produzierenden Gewerbes zwischen den Familien- und Nicht-Familienunternehmen vor dem Gewichtungsprozess wesentlich unterscheidet: Insbesondere der Anteil der Unternehmen aus dem Bereich der Energie- und Wasserwirtschaft ist mit 14 Prozent unter den Nicht-Familienunternehmen deutlich höher als bei den Familienunternehmen mit knapp vier Prozent, während das verarbeitende Gewerbe unter den Familienunternehmen stärker vertreten ist.

**Abbildung 42: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen der Stichprobe über Sektoren vor und nach dem Gewichtungprozess**



Die Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor stellen mit einem Anteil von etwa 70 Prozent in der Stichprobe insgesamt die meisten Unternehmen in der Befragung, wobei hier zwischen dem Bereich der Unternehmensdienstleistungen<sup>23</sup>, dem Handel (G) und den übrigen Dienstleistungen<sup>24</sup> differenziert werden soll. Etwa 14 Prozent der befragten Unternehmen gehören hierbei dem Handel an, weitere 18 Prozent sind dem Bereich der Unternehmensdienstleistungen zugehörig und etwa 36 Prozent werden den übrigen Dienstleistungen zugeordnet. Die Unterschiede in der Verteilung über die Branchen zwischen den Familien- und Nicht-Familienunternehmen sind zum Teil sehr deutlich: Während der Anteil von Unternehmen aus dem Handel unter den Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe 7,4 Prozent

23 Unternehmen aus den Wirtschaftsabschnitten M (freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen) und N (sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen) werden unter den Begriff Unternehmensdienstleistungen subsumiert.

24 Zu den übrigen Dienstleistungen zählen die folgenden Branchen nach WZ 2008 Klassifikation: das Gastgewerbe (I), die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (K), das Grundstücks- und Wohnungswesen (L), das Informations- und Kommunikationswesen (J), Kunst, Unterhaltung und Erholung (R), Verkehr und Lagerei (H) sowie die sonstigen Dienstleistungen ausschließlich der Interessensvertretungen (S).

beträgt, liegt der Anteil dieses Sektors unter den befragten Familienunternehmen bei etwa 16 Prozent. Im Gegensatz hierzu werden mehr Nicht-Familienunternehmen dem Informations- und Kommunikationswesen und dem Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen zugeordnet.

Dem Baugewerbe gehören insgesamt 7,6 Prozent der Umfrageteilnehmer in der Stichprobe an. In der Gruppe der Familienunternehmen ist das Baugewerbe mit einem Anteil von acht Prozent geringfügig stärker vertreten als bei den Nicht-Familienunternehmen mit 6,3 Prozent.

Entsprechend ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung gemessen an den Beschäftigtenzahlen über Branchen und Größenklassen werden Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und dem Handel im Rahmen des Gewichtungsprozesses tendenziell aufgewertet, während Unternehmen aus dem Baugewerbe und dem Bereich der übrigen Dienstleistungen weniger stark gewichtet werden. So gehen das produzierende Gewerbe mit 31 Prozent, die übrigen Dienstleistungen mit 25,5 Prozent, der Groß- und Einzelhandel mit 18,5 Prozent, die Unternehmensdienstleister mit 18 Prozent und das Baugewerbe mit sieben Prozent in das Gesamtergebnis ein. Insbesondere Nicht-Familienunternehmen aus dem Handel werden im Zuge des Gewichtungsprozesses deutlich aufgewertet, während die übrigen Dienstleistungen und insbesondere die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie das Grundstücks- und Wohnungswesen weniger stark gewichtet werden. In Hinblick auf das produzierende Gewerbe gleicht der Gewichtungsprozess die Verteilung der Familien- und Nicht-Familienunternehmen entsprechend den Sollwerten des Statistischen Bundesamtes an. Im Zuge dessen werden Nicht-Familienunternehmen aus dem Bereich der Energie- und Wasserwirtschaft weniger stark gewichtet.

Unterschiede zwischen den Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen hinsichtlich der Verteilung über die definierten Sektoren sind nach dem Gewichtungsprozess nicht vorhanden, wie in Abbildung 42 ersichtlich wird, innerhalb der Sektoren können jedoch kleinere Unterschiede bestehen.<sup>25</sup>

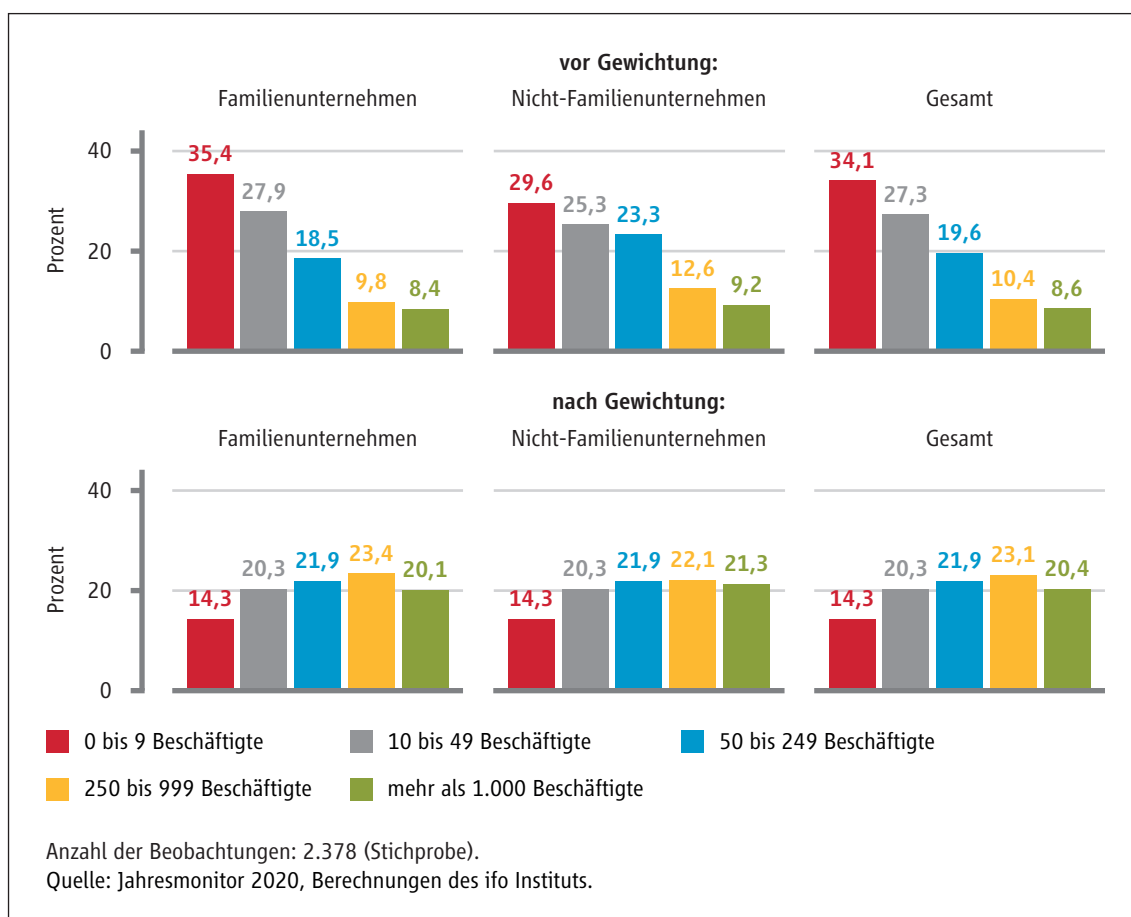
Abbildung 43 stellt die Verteilung der Familienunternehmen, der Nicht-Familienunternehmen und der Gesamtheit der Umfrageteilnehmer in der Stichprobe nach Größenklassen gemessen an den Beschäftigtenzahlen vor und nach dem Gewichtungsprozess dar. Den größten Anteil der Umfrageteilnehmer stellen eher kleine Unternehmen: 34,1 Prozent der befragten Unternehmen weisen weniger als zehn Beschäftigte auf, 27,3 Prozent der Unternehmen sind der Größenklasse von zehn bis 49 Beschäftigten zuzuordnen. Prinzipiell sinkt der Anteil der Umfrageteilnehmer sowohl bei den Familienunternehmen und den Nicht-Familienunternehmen als auch bei der Gesamtheit der Unternehmen mit steigender Beschäftigtenzahl. Von den befragten Unternehmen in der Stichprobe beschäftigen 19,6 Prozent 50

---

25 Das Verfahren korrigiert keine Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen innerhalb der definierten Branchen aus dem Gewichtungsprozess. So ist der Anteil der Unternehmen aus dem Bereich Kunst, Unterhaltung und Erholung (R), welcher unter die übrigen Dienstleistungen subsumiert wird, in der Gruppe der Nicht-Familienunternehmen etwas höher als bei den Familienunternehmen. Aufgrund geringer Fallzahlen ist eine separate Gewichtung des Wirtschaftsabschnittes jedoch nicht angebracht.

bis 249 Mitarbeiter, 10,4 Prozent der Unternehmen weisen 250 bis 999 Beschäftigte aus und lediglich 8,6 Prozent beschäftigen mehr als 1.000 Mitarbeiter, wobei der Anteil der Nicht-Familienunternehmen in den Größenklassen ab 50 Beschäftigten vor dem Gewichtungprozess etwas höher liegt als bei den Familienunternehmen.

**Abbildung 43: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen der Stichprobe über Größenklassen vor und nach dem Gewichtungsprozess**



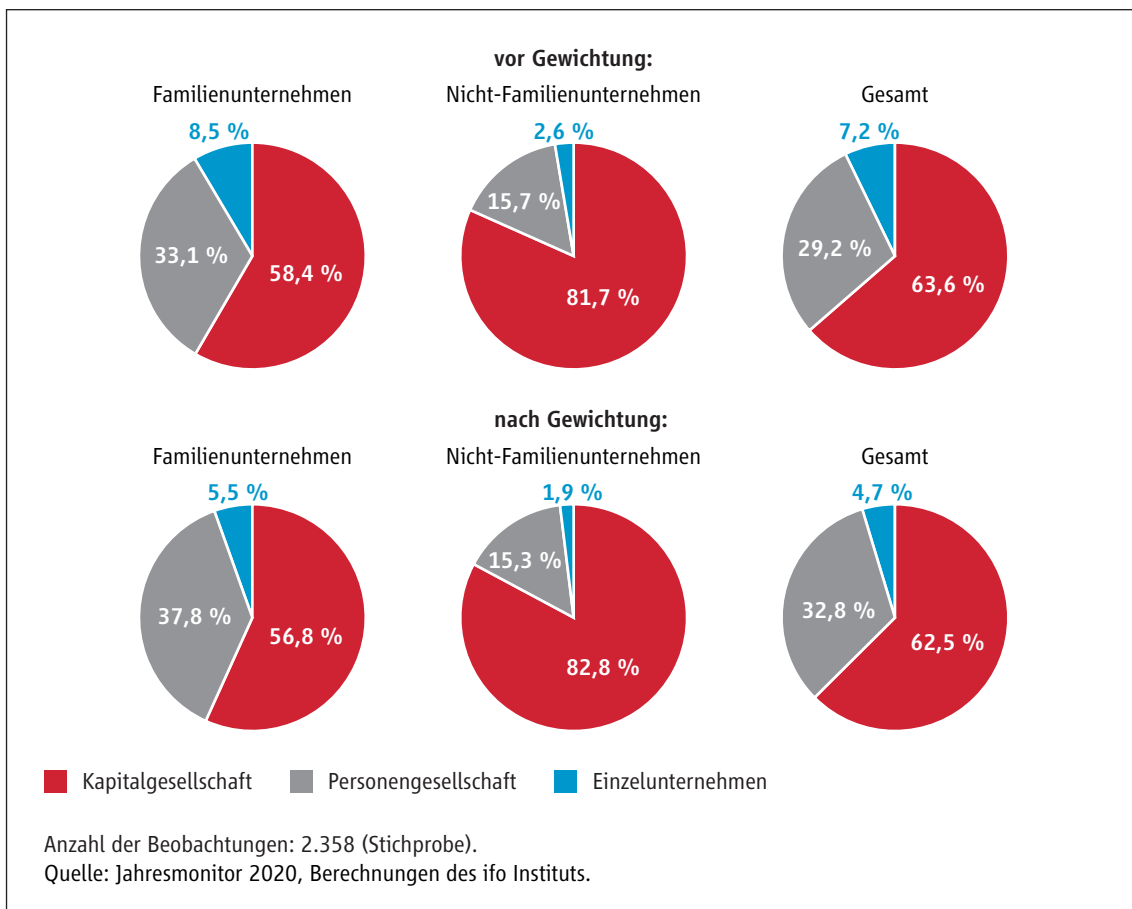
Insgesamt ist die Beteiligung von großen Unternehmen gemessen an der volkswirtschaftlichen Bedeutung und den Beschäftigtenzahlen allerdings zu gering, sodass Unternehmen potenziell stärker gewichtet werden, je größer deren Beschäftigtenzahl ist. Die Gruppe der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten wird demnach deutlich aufgewertet und fließt in der Konsequenz stärker in die Berechnung der Gesamtergebnisse ein, während beispielsweise Unternehmen mit null bis neun Beschäftigten entsprechend der volkswirtschaftlichen Bedeutung ein geringeres Gewicht erhalten.

Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in Hinblick auf die Größenklassen werden im Zuge des Gewichtungsprozesses nahezu vollständig ausgeglichen – allerdings ist der Anteil der Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten bei den Nicht-Familienunternehmen marginal höher als bei den Familienunternehmen. Die Unterschiede in dieser Größenklasse bestehen auch

nach Gewichtung, da fehlende Informationen vom Statistischen Bundesamt zu dieser Größenklasse eine separate Gewichtung für diese Gruppe unmöglich machen. Der Medianwert für die Beschäftigtenzahl der Familien- und Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe liegt jedoch mit Werten von 140 und 137 sehr nah beieinander, sodass die Beschäftigtenzahl der verschiedenen Unternehmensformen im Zuge der Gewichtung insgesamt gut ausgeglichen wird.

Die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen in der Stichprobe über die Rechtsformen wird in Abbildung 44 dargestellt. Grundsätzlich werden die Unternehmen entsprechend ihrer Rechtsform in Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften unterteilt. Im Detail gelten beispielsweise die Aktiengesellschaften (z. B. AG), die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH und Limited) und die Kommanditgesellschaften auf Aktien (z. B. KGaA, GmbH & Co. KGaA, AG & Co. KGaA) als Kapitalgesellschaft. Die offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaften (z. B. KG, AG & Co. KG, UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG, KG & Co. KG, GbR & Co. KG sowie die Sonderform der GmbH & Co. KG) werden unter anderem als Personengesellschaften bezeichnet.

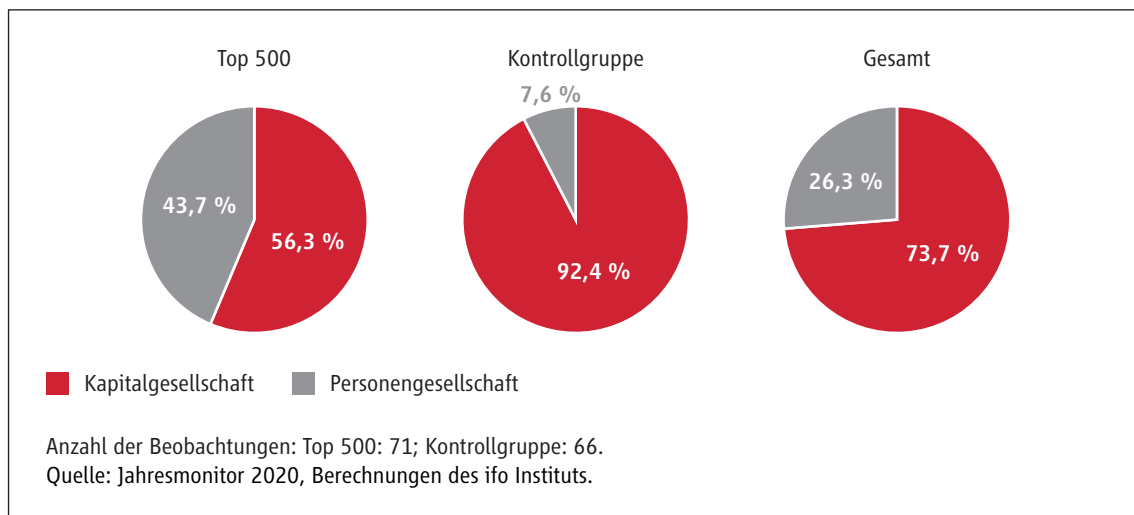
**Abbildung 44: Verteilung der Unternehmen in der Stichprobe nach Rechtsform vor und nach dem Gewichtungsprozess**



Insgesamt sind 63,6 Prozent der befragten Unternehmen als Kapitalgesellschaften zu bezeichnen, knapp 30 Prozent der Unternehmen werden der Gruppe der Personengesellschaften zugeordnet und bei etwa sieben Prozent der befragten Unternehmen in der Stichprobe handelt es sich um Einzelunternehmen.

Der Anteil der Kapitalgesellschaften bei den Nicht-Familienunternehmen ist mit 81,7 Prozent deutlich höher als bei den Familienunternehmen mit 58,4 Prozent. Im Gegensatz dazu gehören deutlich mehr Familienunternehmen den Personengesellschaften und Einzelunternehmen an. Diese Konstellation bleibt auch nach der Gewichtung bestehen: Personengesellschaften und Einzelunternehmen sind unter den Familienunternehmen deutlich häufiger vorzufinden als bei den Nicht-Familienunternehmen, während die Kapitalgesellschaften bei den Nicht-Familienunternehmen einen sehr großen Anteil ausmachen.

**Abbildung 45: Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe nach Rechtsformen**



Interessant ist darüber hinaus die Verteilung der Rechtsformen in der Gruppe der Unternehmen, welche den Top 500 Familienunternehmen angehören und der entsprechenden Kontrollgruppe bestehend aus Nicht-Familienunternehmen derselben Branchen- und Größenstruktur (vgl. Abbildung 45). Während der Anteil der Kapitalgesellschaften in der Kontrollgruppe der Nicht-Familienunternehmen bei über 90 Prozent liegt, findet sich unter den befragten und zugeordneten Top 500 Familienunternehmen nur in etwa 56 Prozent der Unternehmen die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft, jedoch in mehr als 40 Prozent der Fälle die Rechtsform einer Personengesellschaft.

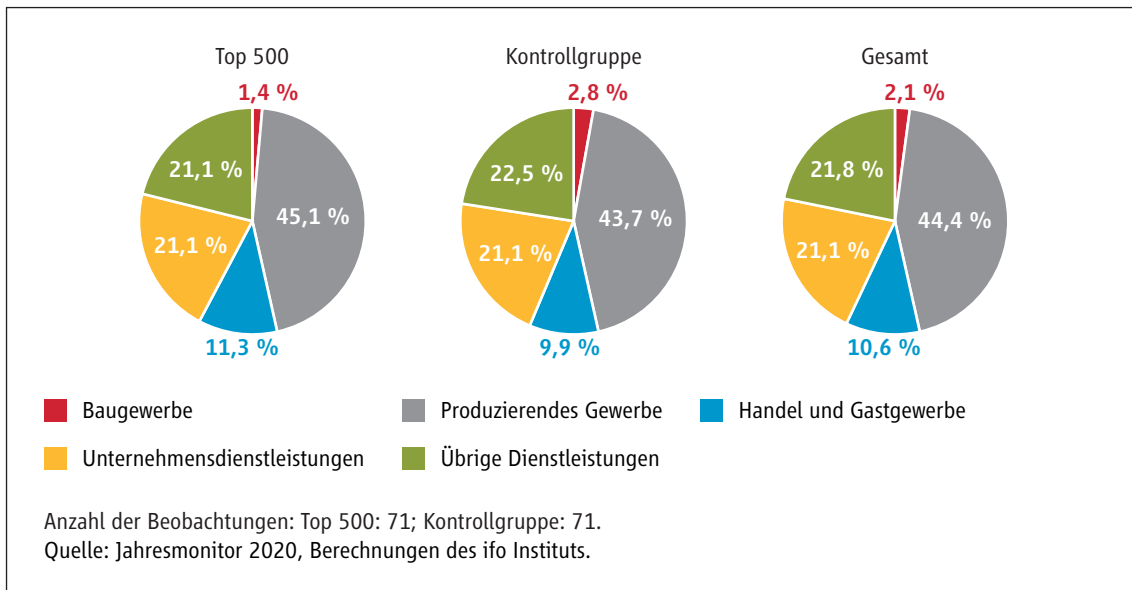
In Hinblick auf die Branchen- und Größenstruktur der teilnehmenden Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe ergeben sich nur geringe Unterschiede.

Jeweils etwa 45 Prozent der Top 500 Familienunternehmen beziehungsweise der Kontrollgruppe in der Befragung sind dem produzierenden Gewerbe zuzurechnen, 21,1 Prozent beziehungsweise



15 Unternehmen der jeweiligen Gruppen gehören den Unternehmensdienstleistungen an, jeweils etwa zehn bis elf Prozent der Unternehmen stammen aus dem Bereich Handel und ein bis zwei Unternehmen werden jeweils dem Baugewerbe zugerechnet (vgl. Abbildung 46). Schlussendlich finden sich unter den Top 500 Unternehmen 15 Unternehmen und unter der Kontrollgruppe 16 Unternehmen aus dem Bereich der übrigen Dienstleistungen.

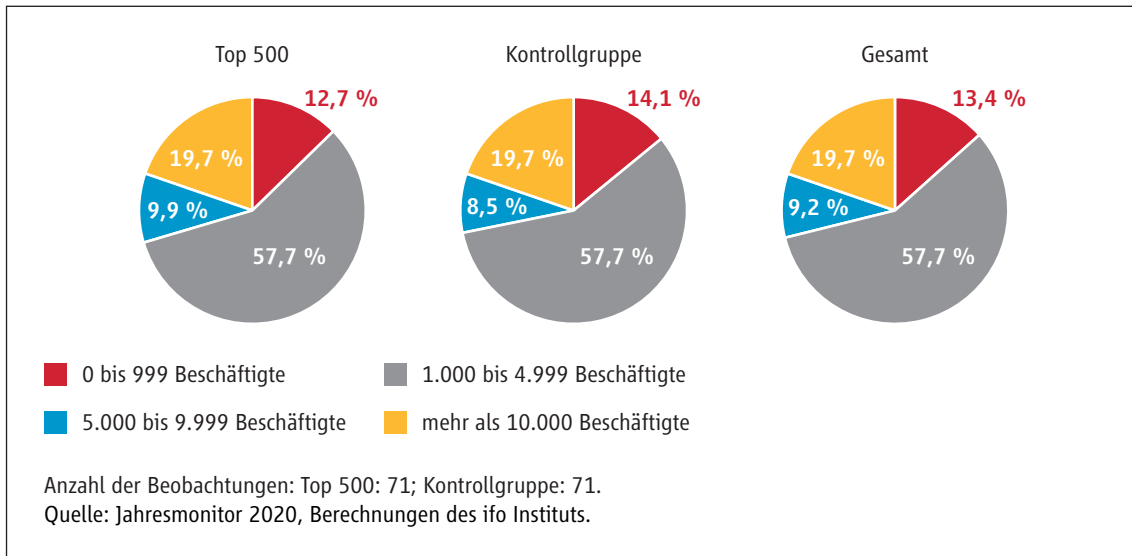
**Abbildung 46: Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe über Sektoren**



In Hinblick auf die Verteilung der Größenklasse ergeben sich zwischen den Top 500 Familienunternehmen und der Kontrollgruppe ebenfalls lediglich sehr geringe Unterschiede (vgl. Abbildung 47). Für die Kategorie der Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten stimmt die Anzahl der Unternehmen in der Kontrollgruppe exakt mit der Referenzgruppe überein. Dies gilt darüber hinaus für die Gruppe der Top 500 Unternehmen mit 1.000 bis 4.999 Beschäftigten, in dieser Größenordnung konnten jeweils 41 Nicht-Familienunternehmen Unternehmen aus der Gruppe der Top 500 zugeordnet werden. Für die übrigen Kategorien verbleibt ein marginaler Unterschied: In der Kontrollgruppe findet sich ein zusätzliches Unternehmen in der Größenklasse bis 999 Beschäftigte, welches in der Größenordnung von 5.000 bis 9.999 im Vergleich zu den Top 500 fehlt.

In Hinblick auf die Zusammensetzung der Top 500 Familienunternehmen und der Vergleichsgruppe kann festgehalten werden, dass die Gruppen in Hinblick auf die Größenklasse und die Branche keine vollständige Übereinstimmung aufweisen, aber eine sehr ähnliche Zusammensetzung durch die Zuordnung der Unternehmen erzielt werden konnte.

**Abbildung 47: Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe über Größenklassen**



# V. Fragebogen

Abbildung 48: Fragebogen

**ifo Institut - Zentrum für Makroökonomik und Befragungen**  
**Rücksendung erbeten bis zum 12. Juni 2020**

Postfach 860460  
 81631 München  
 F: 089 9224-1911 oder 089 9224-1463

KennNr.-Ild.Nr

**ifo INSTITUT**  
Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung  
 an der Universität München e.V.

**Rückfragen bitte an:**  
 Fr. Hannich  
 T: 089 9224-1224  
 hannich@ifo.de

**Die Corona-Pandemie: Krisenmanagement in Politik und Wirtschaft**

1. **Können Sie einen Effekt der Corona-Pandemie auf Ihre derzeitige Geschäftslage feststellen? Ist er negativ oder positiv?**

Negativ                                    Positiv  
                  -3            -2            -1            0            1            2            3
2. **Wir erwarten, dass die Umsätze im laufenden Jahr...:**
  - um \_\_\_\_% höher ausfallen, als vor der Krise angenommen.
  - um \_\_\_\_% niedriger ausfallen, als vor der Krise angenommen.
  - durch die Corona-Pandemie nicht positiv oder negativ beeinflusst werden.
3. **Im Folgenden möchten wir Sie bitten, der Politik ein Zeugnis für ihr Krisenmanagement auszustellen. Bitte vergeben Sie Noten auf einer Skala von 6= „ungenügend“ bis 1= „sehr gut“ für das Vorgehen der Bundesregierung im Hinblick auf:**

	Ungenügend						Sehr gut	Weiß nicht
	6	5	4	3	2	1		
Informationen für Unternehmen durch staatliche Stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kredite der KfW oder anderer staatlicher und staatsnaher Institute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stundung von Steuerzahlungen u. Reduzierung der Vorauszahlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soforthilfen (Zuschüsse ohne Rückzahlungspflicht) von Land oder Bund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staatsbeteiligungen an notleidenden Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lockerung gesetzlicher Vorgaben (z.B. gesetzl. Insolvenzregelungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewährung von Kurzarbeitergeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staatliche Bürgschaften und Garantien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stundung von Mietzahlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grenzschließungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behördlich angeordnete Betriebsschließungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. **Welche politischen Maßnahmen halten Sie für geeignet, um die Widerstandsfähigkeit unserer Volkswirtschaft gegen Krisen zu erhöhen? Bitte bewerten Sie:**

	Nicht geeignet					Sehr geeignet	Weiß nicht
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Mehr zentrale Kompetenzen für den Bund gegenüber Bundesländern oder Kommunen im Krisenfall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mehr Informationen zu möglichen Krisenszenarien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfassende Koordinierung in der EU im Krisenfall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbau des Gesundheitssystems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der digitalen Infrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsolidierung der Staatsfinanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der öffentlichen Investitionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau strategischer Reserven von unverzichtbaren Rohstoffen/Produkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stärkung des Europäischen Stabilitätsmechanismus zur Absicherung besonders betroffener EU-Staaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung von Eurozonen-Anleihen (Corona- oder Eurobonds) zur Absicherung besonders betroffener EU-Staaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Eigenkapitalbildung der Unternehmen durch steuerliche Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der sozialstaatlichen Absicherung bei Arbeitslosigkeit, Verdienstaufschlag oder Krankheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5. Welche staatlichen Hilfsmaßnahmen hat Ihr Unternehmen in Anspruch genommen?**

	In Anspruch genommen	Nutzung geplant
Kurzarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soforthilfen (Zuschüsse ohne Rückzahlungspflicht) von Land oder Bund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kredite der KfW oder anderer staatlicher und staatsnaher Institute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staatliche Bürgschaften und Garantien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stundung von Steuerzahlungen und Reduzierung der Vorauszahlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stundung von Mietzahlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Welche anderen Maßnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen eingeleitet, um mit der aktuellen Krise umzugehen? Welche Maßnahmen planen Sie für die kommenden 2 Jahre, um sich vor künftigen Krisen zu schützen?**

	Eingeleitet	Für die kommenden 2 Jahre geplant
<b>Operatives Geschäft</b>		
Werksschließungen; Produktionsstopp; Standortschließung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wechsel von Zulieferern / breitere Aufstellung in der Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verringerung des Anteils an zugelieferten Produkten oder Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlagerung der Fertigung/Dienstleistungserbringung nach Deutschland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlagerung der Fertigung/Dienstleistungserbringung ins Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstärkte Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erstellung eines Krisenplans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf- oder Ausbau des Online-Vertriebs oder der Onlinepräsenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Neuausrichtung des Produkt- oder Dienstleistungsangebots	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Personal</b>		
Schaffung bzw. Ausweitung der Möglichkeit für Homeoffice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der Arbeitnehmerflexibilität (z.B. durch Arbeitszeitkonten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermehrter Einsatz von Leiharbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduzierter Einsatz von Leiharbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Finanzen / Versicherungen</b>		
Dauerhafte Erhöhung der Liquidität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dauerhafte Erhöhung des Eigenkapitals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erschließung neuer Finanzierungsquellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsunterbrechungs- / Betriebsschließungsversicherung neu abschließen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Statistische Informationen für das Jahr 2019:**

Mitarbeiter im Inland (in Köpfen): \_\_\_\_\_ Umsatz im Inland (in Mio €): \_\_\_\_\_  
 Mitarbeiter im Ausland (in Köpfen): \_\_\_\_\_ Umsatz im Ausland (in Mio €): \_\_\_\_\_  
 Bezeichnen Sie Ihr Unternehmen als Familienunternehmen? Ja  Nein

KennNr. - lfd. Nummer

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht zu Resilienz-Faktoren .....	7
Tabelle 2:	Erwartete Umsatzentwicklung für das laufende Jahr (in Prozent) .....	34
Tabelle 3:	Anteil der Firmen, die mindestens eine Maßnahme im Unternehmen eingeleitet oder geplant haben (in Prozent) .....	36
Tabelle 4:	Unternehmensinterne Maßnahmen: Online-Vertrieb und Lagerhaltung (in Prozent).....	39
Tabelle 5:	Unternehmensinterne Maßnahmen: Verlagerung nach Deutschland/ ins Ausland (in Prozent) .....	41
Tabelle 6:	Zeugnis für das Krisenmanagement der Politik, Durchschnittsnoten .....	60
Tabelle 7:	Bewertung der politischen Optionen zur Steigerung der Krisenresilienz (Durchschnittsnoten), nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen .....	69



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wirtschaftswachstum in Deutschland – Veränderung zum Vorjahr .....	1
Abbildung 2:	Google Suchhäufigkeit „Resilienz“ .....	3
Abbildung 3:	Die drei Krisenphasen und die Performance in einem Krisenumfeld.....	6
Abbildung 4:	Ausmaß der Corona-Beschränkungen nach einzelnen Ländern .....	9
Abbildung 5:	Corona-Schutzschild für Deutschland .....	12
Abbildung 6:	Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Deutschland .....	13
Abbildung 7:	Entwicklung der Exporte und Importe in Deutschland .....	14
Abbildung 8:	Industrieproduktion (ohne Baugewerbe) im Vergleich zum Vormonat.....	16
Abbildung 9:	Täglicher Stromverbrauch in Deutschland .....	16
Abbildung 10:	Geschäftsklima und Konjunkturerwartungen .....	17
Abbildung 11:	Verteilung der Beiträge Familienunternehmen und Corona nach Datum und Bundesland.....	20
Abbildung 12:	Anzahl der Beiträge Familienunternehmen und Corona nach Unternehmensbranche .....	20
Abbildung 13:	Übersicht über die Beitragsarten und Details zu unternehmenseigenen Maßnahmen .....	21
Abbildung 14:	Untersuchungsgruppen .....	27
Abbildung 15:	Effekt der Corona-Pandemie auf die derzeitige Geschäftslage, nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen .....	29
Abbildung 16:	Zusammengefasster Effekt der Corona-Pandemie auf die derzeitige Geschäftslage, Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen .....	30
Abbildung 17:	Zusammengefasster Effekt der Corona-Pandemie auf die derzeitige Geschäftslage, Top 500 Familienunternehmen und Kontrollgruppe .....	31
Abbildung 18:	Effekt der Corona-Pandemie auf die Geschäftslage nach Sektoren .....	32
Abbildung 19:	Effekt der Corona-Pandemie auf die Geschäftslage nach Größenklassen.....	32
Abbildung 20:	Erwartete Umsatzentwicklung für das laufende Jahr im Vergleich zu vor der Krise angenommen .....	33
Abbildung 21:	Unternehmensinterne Maßnahmen: Strategische Entscheidungen und operatives Geschäft.....	37
Abbildung 22:	Unternehmensinterne Maßnahmen: Erstellung eines Krisenplans.....	38

Abbildung 23:	Unternehmensinterne Maßnahme: Werks-, Standortschließung oder Produktionsstopp.....	42
Abbildung 24:	Unternehmensinterne Maßnahmen: Finanzen und Versicherungen.....	44
Abbildung 25:	Unternehmensinterne Maßnahmen: Dauerhafte Erhöhung der Liquidität.....	44
Abbildung 26:	Unternehmensinterne Maßnahmen: Dauerhafte Erhöhung des Eigenkapitals.....	45
Abbildung 27:	Unternehmensinterne Maßnahmen: Beschäftigung und Personal.....	47
Abbildung 28:	Unternehmensinterne Maßnahmen: Verstärkter Homeoffice Einsatz.....	48
Abbildung 29:	Unternehmensinterne Maßnahmen: Erhöhung der Arbeitnehmerflexibilität.....	49
Abbildung 30:	Unternehmensinterne Maßnahmen: Homeoffice und Arbeitnehmerflexibilität nach Sektoren.....	50
Abbildung 31:	Inanspruchnahme staatlicher Hilfsmaßnahmen .....	52
Abbildung 32:	Inanspruchnahme staatlicher Hilfsmaßnahmen, nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen .....	53
Abbildung 33:	Inanspruchnahme staatlicher Hilfsmaßnahmen, Top 500 Familienunternehmen und Kontrollgruppe.....	55
Abbildung 34:	Inanspruchnahme staatlicher Hilfsmaßnahmen nach Unternehmensgröße.....	56
Abbildung 35:	Inanspruchnahme staatlicher Hilfsmaßnahmen nach Sektoren .....	57
Abbildung 36:	Zeugnis für das Krisenmanagement der Politik.....	59
Abbildung 37:	Zeugnis für das Krisenmanagement der Politik nach Unternehmensgröße .....	61
Abbildung 38:	Zeugnis für das Krisenmanagement der Politik nach Sektoren .....	62
Abbildung 39:	Bewertung der politischen Optionen zur Steigerung der Krisenresilienz .....	64
Abbildung 40:	Bewertung der politischen Optionen zur Steigerung der Krisenresilienz, nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen .....	66
Abbildung 41:	Familienunternehmen versus Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe.....	89
Abbildung 42:	Verteilung der teilnehmenden Unternehmen der Stichprobe über Sektoren vor und nach dem Gewichtungsprozess.....	90
Abbildung 43:	Verteilung der teilnehmenden Unternehmen der Stichprobe über Größenklassen vor und nach dem Gewichtungsprozess .....	92
Abbildung 44:	Verteilung der Unternehmen in der Stichprobe nach Rechtsform vor und nach dem Gewichtungsprozess.....	93
Abbildung 45:	Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe nach Rechtsformen.....	94



Abbildung 46:	Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe über Sektoren .....	95
Abbildung 47:	Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe über Größenklassen.....	96
Abbildung 48:	Fragebogen .....	97



## Literaturverzeichnis

- Alipour, J.V., Fadinger, H. und Schymik, K. (2020), „My Home Is my Castle – The Benefits of Working from Home During a Pandemic Crisis Evidence from Germany“, CEPR Discussion Paper Nr. 14871.
- Alipour, J.-V., Falck, O. und Schüller, S. (2020), „Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise“, ifo Schnelldienst, 73 (7), S. 30-36.
- Bartscher, A.K., Seitz, S., Sieglöcher, S., Slotwinski, M. und Wehrhöfer, N. (2020), „Social Capital and the Spread of Covid-19: Insights from European Countries“, ZEW Discussion Paper Nr. 20-023.
- Bénassy-Quéré, A., Boot, A., Fatás, A., Fratzscher, M., Fuest, C., Giavazzi, F., Marimon, R., Martin, P., Pisani-Ferry, J., Reichlin, L., Schoenmaker, D., Teles, P. und Weder Mauro, B. (2020), „A proposal for a Covid Credit Line“, VOX CEPR Policy Portal, 21. März 2020, verfügbar unter: <https://voxeu.org/article/proposal-covid-credit-line>, zugegriffen 22. Juli 2020.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. und Ying, J. (2015), „Does Working From Home Work? Evidence from a Chinese Experiment“, Quarterly Journal of Economics, 130 (1), S. 165-218.
- Blum, J., Mosler, M., Potrafke, N. und Ruthardt, F. (2020), „Ökonomenpanel: Wie bewerten Ökonom\*innen die wirtschaftspolitischen Reaktionen auf die Coronakrise?“, ifo Schnelldienst, 73 (4), S. 48-51.
- Boysen-Hogrefe, J., Fiedler, S., Groll, D., Jannsen, N., Kooths, S. und Mösle, S. (2020), „Kieler Konjunkturberichte – Deutsche Wirtschaft vor mühsamer Erholung“, Institut für Weltwirtschaft Kiel, 17. Juni 2020.
- BR24 (2020), „Corona: Spanien schließt, nicht lebenswichtige Unternehmen“, 28. März 2020, verfügbar unter: <https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/corona-spanien-schliesst-nicht-lebenswichtige-unternehmen,RuYbOkQ>, zugegriffen 25. Juni 2020.
- Brausch, H.-U., Claudio, J.C., Drygalla, A., Exß, F., Heinisch, K., Holtemöller, O., Kämpfe, M., Lindner, A., Müller, I., Schultz, B., Staffa, R., Wieschemeyer, M. und Götz, Z. (2020), „Konjunktur aktuell – Wirtschaft stellt sich auf Leben mit dem Virus ein“, Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung Halle, 16. Juni 2020, verfügbar unter: <https://www.iwh-halle.de/publikationen/detail/konjunktur-aktuell-wirtschaft-stellt-sich-auf-leben-mit-dem-virus-ein/>, zugegriffen 21. Juli 2020.
- Brinkman, H., Harendt, C., Heinemann, F. und Nover, J. (2017), „Inklusives Wachstum für Deutschland: Ökonomische Resilienz – Schlüsselbegriff für ein neues wirtschaftspolitisches Leitbild?“, Bertelsmann Stiftung, Juli 2017, verfügbar unter: [https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW\\_Oekonomische\\_Resilienz.pdf](https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/NW_Oekonomische_Resilienz.pdf), zugegriffen 24. Juni 2020.

- Bundesagentur für Arbeit (2020a), „Der Arbeitsmarkt im Mai 2020 – Wegen der Corona-Krise weiter stark unter Druck“, Bundesagentur für Arbeit, 3. Juni 2020, verfügbar unter: <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2020-32-der-arbeitsmarkt-im-mai-2020>, zugegriffen 1. Juli 2020.
- Bundesagentur für Arbeit (2020b), „Arbeitslosenquote & Arbeitslosenzahlen 2020 – Entwicklung des Arbeitsmarkts 2020 in Deutschland, Juni 2020“, Bundesagentur für Arbeit, 1. Juli 2020, verfügbar unter: <https://www.arbeitsagentur.de/news/arbeitsmarkt-2020>, zugegriffen 20. Juli 2020.
- Bundesagentur für Arbeit (2020c), „Der Arbeitsmarkt im Juni 2020 – Massiver Einsatz von Kurzarbeit stabilisiert“, Bundesagentur für Arbeit, 1. Juli 2020, verfügbar unter: <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2020-34-der-arbeitsmarkt-im-juni-2020>, zugegriffen 1. Juli 2020.
- Bundesministerium der Finanzen (2017), „Fragen und Antworten zum Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM)“, Bundesministerium der Finanzen, 1. August 2017, verfügbar unter: <https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/FAQ/2012-08-16-esm-faq.html>, zugegriffen 21. Juli 2020.
- Bundesministerium der Finanzen (2018), „BMF-Monatsbericht, Herausforderungen beim Ausbau der digitalen Infrastruktur“, Bundesministerium der Finanzen, März 2018, verfügbar unter: <https://www.bundesfinanzministerium.de/Monatsberichte/2018/03/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-3-Herausforderungen-beim-Ausbau-der-digitalen-Infrastruktur.html>, zugegriffen 20. Juli 2020.
- Bundesministerium der Finanzen (2020), „Mit aller Kraft gegen die Corona-Krise. Schutzschild für Deutschland“, Bundesministerium der Finanzen, 18. Mai 2020, verfügbar unter: [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/2020-03-27-corona-hilfsmassnahmen-uebersicht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=20](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/2020-03-27-corona-hilfsmassnahmen-uebersicht.pdf?__blob=publicationFile&v=20), zugegriffen 25. Juni 2020.
- Bundesnetzagentur (2020), „Marktdaten“, Bundesnetzagentur, 15. Juli 2020, verfügbar unter: [https://www.smar.de/home/downloadcenter/download\\_marktdaten/726](https://www.smar.de/home/downloadcenter/download_marktdaten/726), zugegriffen 15. Juli 2020.
- Choudhury, P., Foroughi, C. und Larson, B. (2019), „Work-from-anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility“, Harvard Business School Working Paper Nr. 19-054.
- Creditreform (2020), „Insolvenzen in Deutschland, 1. Halbjahr 2020“, Creditreform, 15. Juni 2020, verfügbar unter: [https://www.creditreform.de/fileadmin/user\\_upload/central\\_files/News/News\\_Wirtschaftsforschung/2020/Insolvenzen\\_in\\_Deutschland/2020-06-15\\_AY\\_OE\\_analyse\\_UE-halbjahr-2020.pdf](https://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/central_files/News/News_Wirtschaftsforschung/2020/Insolvenzen_in_Deutschland/2020-06-15_AY_OE_analyse_UE-halbjahr-2020.pdf), zugegriffen 23. Juli 2020.
- Destatis (2008), Klassifikation der Wirtschaftszweige, Destatis, Wiesbaden.
- Destatis (2018), „Unternehmensregister – Rechtliche Einheiten und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten 2016“, Destatis, 1. Oktober 2018, verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Tabellen/unternehmen-beschaefigtengroessenklassen-wz08.html>, zugegriffen 6. Juni 2019.

- Destatis (2020a), „Gesundheitsausgaben in Deutschland“, Destatis, 12. Mai 2020, verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Gesundheitsausgaben/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Gesundheitsausgaben/_inhalt.html), zugegriffen 18. Juli 2020.
- Destatis (2020b), „Pressemitteilung Nr. 206 – Exporte im April 2020: -31,1 % zum April 2019“, Destatis, 9. Juni 2020, verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/06/PD20\\_206\\_51.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/06/PD20_206_51.html), zugegriffen 9. Juni 2020.
- Deutsche Bundesbank (2020), „Deutsche Staatsschulden 2019 um 16 Mrd Euro auf 2,05 Billionen Euro gesunken – Schuldenquote von 61,9% auf 59,8%“, Deutsche Bundesbank, 31. März 2020, verfügbar unter: <https://www.bundesbank.de/de/presse/presenotizen/deutsche-staatsschulden-829548>, zugegriffen 22. Juli 2020.
- Dorn, F., Fuest, C. und Neumeier, F. (2020), „Nach dem großen Einbruch: Ein Konjunkturprogramm zur Stützung und Erholung der Wirtschaft“, ifo Schnelldienst, 73 (7), S. 3-12.
- Ernst, C. (2020), „Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie“, Technische Hochschule Köln, 18. April 2020, verfügbar unter: [https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/aktuell/pm/2020/ad-hoc-studie\\_corona-homeoffice\\_\\_2020-04-18.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/aktuell/pm/2020/ad-hoc-studie_corona-homeoffice__2020-04-18.pdf), zugegriffen 20. Juli 2020.
- Europäische Kommission (2012), „Vertrag zur Einrichtung des Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM)“, Europäische Kommission, 1. Februar 2012, verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/DOC\\_12\\_3](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/DOC_12_3), zugegriffen 21. Juli 2020.
- Europäische Kommission (2020), „Europäischer Aufbauplan“, Europäische Kommission, Juli 2020, verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/recovery-plan-europe\\_de](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/recovery-plan-europe_de), zugegriffen 17. Juli 2020.
- Eurostat (2020), „Production in industry – monthly data“, Eurostat, 15. Juli 2020, verfügbar unter: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sts\\_inpr\\_m&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sts_inpr_m&lang=en), zugegriffen 15. Juli 2020.
- Förderbank Bayern (2020), „5. Checkliste: Maßnahmen zur Verbesserung der Liquidität“, Förderbank Bayern, 2020, verfügbar unter: [https://lfa.de/bankenleitfaden/texte/check\\_liquide.htm](https://lfa.de/bankenleitfaden/texte/check_liquide.htm), zugegriffen 30. Juli 2020.
- Fuest, C. (2020a), „Ifo-Präsident Clemens Fuest: ‚Wir brauchen klare Signale der Solidarität‘“, Hessischer Rundfunk, 19. März 2020, verfügbar unter: <https://boerse.ard.de/anlagestrategie/konjunktur/ard-fuest-wir-brauchen-klare-signale-der-solidaritaet100.html>, zugegriffen 21. Juli 2020.
- Fuest, C. (2020b), „Wie wir unsere Wirtschaft retten – Der Weg aus der Corona-Krise“, Aufbau Verlag, Berlin.
- Google Trends (2020), „Thema Resilienz“, Google Trends, 15. Juli 2020, verfügbar unter: [https://trends.google.de/trends/explore?date=all&q=%2Fm%2F09y23\\_](https://trends.google.de/trends/explore?date=all&q=%2Fm%2F09y23_), zugegriffen 15. Juli 2020.

- Gopinath, G. (2020), „The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression“, Internationaler Währungsfonds – IMFBlog, 14. April 2020, verfügbar unter: <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>, zugegriffen 24. Juni 2020.
- Gründler, K., Potrafke, N. und Ruthardt, F. (2020), „Wie bewerten Ökonom\*innen die wirtschaftspolitischen Reaktionen auf die Coronakrise? – Teil 2“, ifo Schnelldienst, 73 (6), S. 52-55.
- Harendt, C. und Heinemann, F. (2018), „Resilienz von Staaten gegen Außenwirtschaftskrisen“, Inklusives Wachstum für Deutschland, 22.
- Hildebrand, J. und Specht, F. (2020), „Wegen Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit: Arbeitsagentur rechnet mit 36,2 Milliarden Euro Verlust“, Handelsblatt, 25. Mai 2020, verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/arbeitsmarkt-wegen-kurzarbeit-und-arbeitslosigkeit-arbeitsagentur-rechnet-mit-36-2-milliarden-euro-verlust/25857364.html>, zugegriffen 23. Juli 2020.
- Hoffmann, J., Piele, A. und Piele, C. (2020), „Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal“, Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V., 2020, verfügbar unter: [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/2020/2020\\_Studie\\_Arbeiten\\_in\\_der\\_Corona\\_Pandemie\\_auf\\_dem\\_Weg\\_ins\\_New\\_Normal\\_IAO.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2020/2020_Studie_Arbeiten_in_der_Corona_Pandemie_auf_dem_Weg_ins_New_Normal_IAO.pdf), zugegriffen 20. Juli 2020.
- Holling, C.S. (1973), „Resilience and Stability of Ecological Systems“, Annual Review of Ecology and Systematics, 4 (1), S. 1-23.
- ifo Institut (2020a), „ifo Konjunkturprognose Frühjahr 2020 Update: Schrumpfen der Wirtschaft um 6,6 Prozent am wahrscheinlichsten“, ifo Institut, 28. Mai 2020, verfügbar unter: <http://www.ifo.de/ifo-konjunkturprognose/20200528>, zugegriffen 23. Juli 2020.
- ifo Institut (2020b), „ifo Geschäftsklima Deutschland – Ergebnisse der ifo Konjunkturumfragen im Juni 2020“, ifo Institut, 24. Juni 2020, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/sites/default/files/secure/umfragen-gsk/ku-202006/ku-2020-06-pm-geschaeftsklima-DT.pdf>, zugegriffen 1. Juli 2020.
- ifo Institut (2020c), „Pressemitteilung – Im Mai waren 7,3 Millionen Beschäftigte in Kurzarbeit“, ifo Institut, 2. Juni 2020, verfügbar unter: <http://www.ifo.de/node/55800>, zugegriffen 13. Juli 2020.
- Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2020), „Corona-Krise, Konjunkturprogramm und Staatsverschuldung“, Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V., Juni 2020, verfügbar unter: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2020/vbw-Studie-Coronakrise-Konjunkturprogramm-und-Staatsverschuldung.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2020/vbw-Studie-Coronakrise-Konjunkturprogramm-und-Staatsverschuldung.pdf), zugegriffen 21. Juli 2020.

- IWW Institut (2013), „Gesellschafterdarlehen an Kapitalgesellschaften: Pro und Kontra in der Praxis“, 8. Oktober 2013, verfügbar unter: <https://www.iww.de/bbp/finanzierung/liquiditaetsplanung-gesellschafterdarlehen-an-kapitalgesellschaften-pro-und-kontra-in-der-praxis-f70197>, zugegriffen 30. Juli 2020.
- Litsche, S., Sauer, S. und Wohlrabe, K. (2020), „Konjunkturumfragen im Fokus: Coronakrise trifft deutsche Wirtschaft mit voller Wucht“, ifo Schnelldienst, 73 (5), S. 57-61.
- Martin, R. (2012), „Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks“, Journal of Economic Geography, 12 (1), S. 1-32.
- Michelsen, C., Baldi, G., Dany-Knedlik, G., Engerer, H., Kholodilin, K., Pagenhardt, L. und Schlaak, T. (2020), „Deutsche Wirtschaft: Schleppende Erholung nach tiefem Fall“, DIW Wochenbericht, 87 (24), S. 420-436.
- Mileti, D. (1999), Disasters by Design: A Reassessment of Natural Hazards in the United States, Joseph Henry Press, Washington, D.C.
- Petersen, T. (2020), „Globale Lieferketten zwischen Effizienz und Resilienz“, ifo Schnelldienst, 73 (5), S. 7-10.
- Röhl, K.-H. (2020), „IW-Report 24/2020 – Der Mittelstand in der Corona-Krise“, Institut der deutschen Wirtschaft, 19. Mai 2020, verfügbar unter: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report\\_2020\\_Eigenkapital\\_im\\_Mittelstand.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_2020_Eigenkapital_im_Mittelstand.pdf), zugegriffen 31. Juli 2020.
- Rumscheidt, S. (2020), „Branchen im Fokus: Lebensmitteleinzelhandel“, ifo Schnelldienst, 73 (5), S. 62-67.
- Sachverständigenrat (2020a), „Die Gesamtwirtschaftliche Lage angesichts der Corona-Pandemie – Sondergutachten“, Sachverständigenrat, 22. März 2020, verfügbar unter: [https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/sg2020/SG2020\\_Gesamtausgabe.pdf](https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/sg2020/SG2020_Gesamtausgabe.pdf), zugegriffen 13. Juli 2020.
- Sachverständigenrat (2020b), „Konjunkturprognose 2020 und 2021“, Sachverständigenrat, 23. Juni 2020, verfügbar unter: [https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/Konjunkturprognosen/2020/KJ2020\\_Gesamtausgabe.pdf](https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/Konjunkturprognosen/2020/KJ2020_Gesamtausgabe.pdf), zugegriffen 13. Juli 2020.
- Sauer, S. und Wohlrabe, K. (2020a), „Konjunkturumfragen im Fokus: Deutsche Wirtschaft in Corona-Schockstarre“, ifo Schnelldienst, 73 (4), S. 44-52.
- Sauer, S. und Wohlrabe, K. (2020b), „Konjunkturumfragen im Fokus: Licht am Ende des Tunnels für die deutsche Wirtschaft“, ifo Schnelldienst, 73 (7), S. 68-70.
- Sauer, S. und Wohlrabe, K. (2020c), „Konjunkturumfragen im Fokus: Deutsche Wirtschaft weiterhin in sehr schwieriger Lage, aber erste Hoffnungsschimmer“, ifo Schnelldienst, 73 (6), S. 49-51.

- Schäfer, H., Schneider, H. und Vogel, S. (2020), „Kurzarbeit in Europa“, Institut der deutschen Wirtschaft, 19. Mai 2020, verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/holger-schaefer-helena-schneider-sandra-vogel-kurzarbeit-in-europa-468811.html>, zugegriffen 14. Juli 2020.
- Statista (2020), „Wirtschaftswachstum in Deutschland anhand der Veränderung des Bruttoinlandsproduktes (BIP) gegenüber dem Vorjahr in den Jahren 1992 bis 2018“, Statista, 9. Juli 2020, verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2112/umfrage/veraenderung-des-bruttoinlandprodukts-im-vergleich-zum-vorjahr/>, zugegriffen 9. Juli 2020.
- Stiftung Familienunternehmen (2009), Familienunternehmen und die aktuelle Weltwirtschaftskrise – Eine empirische Bestandsaufnahme, Stiftung Familienunternehmen, München.
- Stiftung Familienunternehmen (2019), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 5. Aufl., Stiftung Familienunternehmen, München.
- Stiftung Familienunternehmen (2020), Deutschlands nächste Unternehmergeneration – Eine empirische Untersuchung der Einstellungen, Werte und Zukunftspläne, 5. Aufl., Stiftung Familienunternehmen, München.
- TradingEconomics (2020), „Exporte nach Ländern“, 2020, verfügbar unter: <https://tradingeconomics.com/country-list/exports>, zugegriffen 13. Juli 2020.
- Universität Oxford (2020), „Coronavirus Government Response Tracker“, 2020, verfügbar unter: <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/coronavirus-government-response-tracker>, zugegriffen 25. Juni 2020.
- Weidemann, T. (2020), „Coronakrise steigert Nachfrage nach Homeoffice dauerhaft“, t3n Magazin, 2020, verfügbar unter: <https://t3n.de/news/homeoffice-coronakrise-steigert-nachfrage-1277304/>, zugegriffen 25. Juni 2020.
- Welthandelsorganisation (2020), „Press release 858 – Trade falls steeply in first half of 2020“, Welthandelsorganisation, 22. Juni 2020, verfügbar unter: [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres20\\_e/pr858\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres20_e/pr858_e.htm), zugegriffen 24. Juni 2020.
- Windle, G. (2011), „What is resilience? A review and concept analysis“, Reviews in Clinical Gerontology, 21 (2), S. 152-169.
- Wollmershäuser, T., Göttert, M., Grimme, C., Krolage, C., Lautenbacher, S., Lehmann, R., Link, S., Rathje, A.-C., Reif, M., Sandqvist, A.P., Sauer, R., Stöckli, M. und Wolf, A. (2020), „ifo Konjunkturprognose Sommer 2020: Deutsche Wirtschaft – es geht wieder aufwärts“, ifo Schnelldienst, 73 (Juli), S. 3-58.
- ZEW Mannheim (2020), „ZEW Finanzmarktreport Juli 2020. Einschätzungen und Erwartungen zu internationalen Finanzmarktdaten“, ZEW Mannheim, Juli 2020, verfügbar unter: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/frep/072020.pdf>, zugegriffen 20. Juli 2020.



**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Preis: 19,90 €

ISBN: 978-3-942467-86-5