

Resilienter trotz – oder wegen – Corona?

Wie mittelständische Unternehmen aus Deutschland,
Österreich und der Schweiz resilienter aus der Krise kommen



Von wegen Schockstarre

Die COVID-19-Pandemie hat mittelständische Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wach gerüttelt und viele zu einer radikalen Neuausrichtung ihrer Unternehmensstrategien geführt. Dass sie schnell reagieren konnten, liegt ganz wesentlich an den Tugenden, die den Mittelstand von jeher prägen: Kundenzentrierung, schnelle Entscheidungsfindung und finanzielle Stärke. Ihrer Flexibilität ist es zu verdanken, dass der deutschsprachige Mittelstand im EU-weiten Vergleich widerstandsfähiger und gestärkter aus der Krise kommt – und damit einen wichtigen Grundstein für die eigene Zukunftsfähigkeit gelegt hat.

Das ist das Ergebnis einer Nachbefragung von 400 mittelständischen Unternehmen in 31 Ländern (bestehend aus den EU-Ländern plus der Schweiz, Norwegen, Großbritannien und der Türkei), davon 112 in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH), die wir Ende Mai /Anfang Juni zu den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie und einige Wochen zuvor (Februar bis März) zu ihrer Agilität und Resilienz befragt haben. An der Erstbefragung haben sich 2.500 Unternehmen in der EU31 und 580 in der DACH-Region beteiligt.



Geschäftserwartungen im Mittelstand brechen ein

Die COVID-19-Pandemie hat auch im europäischen Mittelstand seine Spuren hinterlassen. Nicht nur die aktuelle Lage hat sich durch die Pandemie erheblich verschlechtert, auch die Zukunftsaussichten beurteilen mittelständische Unternehmen deutlich skeptischer als noch vor einem halben Jahr.



Der Saldo von positiven und negativen Geschäftsaussichten mittelständischer Unternehmen in der DACH-Region stürzte durch die Krise um 76 Punkte von 53% vor dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie im Februar auf -23% Ende Mai/Anfang Juni dramatisch ab. Europaweit betrug der Einbruch sogar 80 Punkte (von 48% auf -32%).

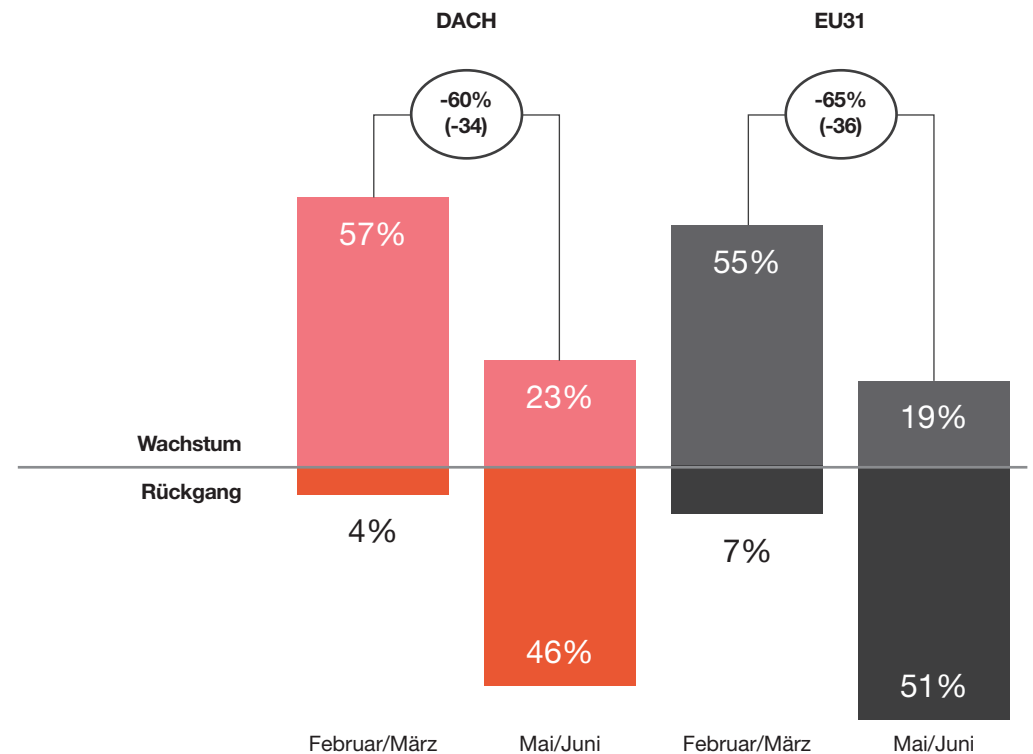
Noch im Februar und März waren – trotz Zeichen der (welt-)wirtschaftlichen Abkühlung – 57% der Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (EU31 55%) von einem Umsatzwachstum ausgegangen. Einen Rückgang erwarteten gerade mal 4% (EU31 7%) (s. Abb. 1).


Nur noch 23% der mittelständischen Unternehmen in der DACH-Region gehen von einem Wachstum aus. Vor Ausbruch der Pandemie waren es noch

57%



Abb. 1: Wachstumserwartungen für die nächsten 12 Monaten vor und während der Pandemie



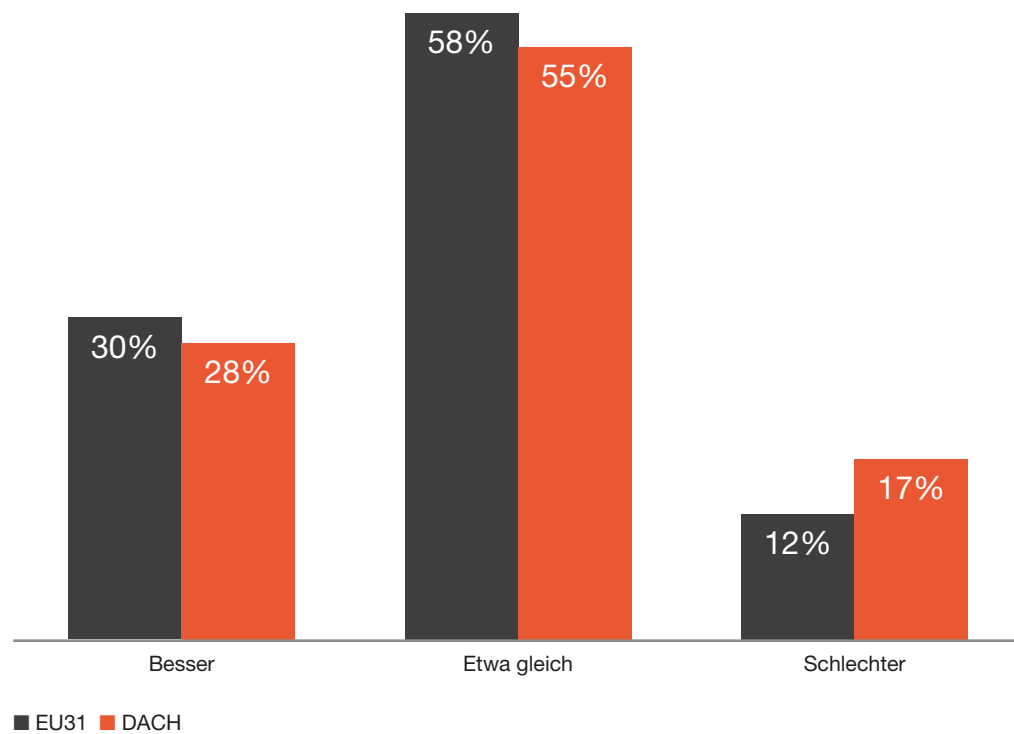


Doch der Mittelstand kommt bisher mit einem blauem Auge durch die Pandemie

Angesichts der erwarteten dramatischen Auswirkungen auf die Volkswirtschaften weltweit (die OECD geht in ihrer Prognose vom Juni 2020 davon aus, dass die Weltwirtschaft in diesem Jahr um 6%, bei einer zweiten Welle der Pandemie sogar um 7,6%, zurückgehen wird), halten sich mittelständische Unternehmen verhältnismäßig gut: Nur 17% der DACH-Unternehmen sagen, dass sie – wenn sie sich mit ihrem Branchendurchschnitt verglichen – schlechter durch die Krise gekommen sind. Mehr als ein Viertel (28%) ist überzeugt, besser abgeschnitten zu haben. Ihr eigenes Krisenmanagement bewerten sie dennoch etwas kritischer als ihre europäischen Pendanten (Abb. 2).



Abb. 2: Selbstwahrnehmung des Krisenmanagements im Branchenvergleich



Pandemie beschleunigt

(dringend notwendiges)

Umdenken im deutschsprachigen Mittelstand

Daher reagieren mittelständische Unternehmen in der DACH-Region proaktiv und deutlich entschiedener als mittelständische Betriebe in Europa. Sie steuern mit konkreten Maßnahmen nicht nur entschlossen dagegen, um mit unmittelbaren Problemen – wie Liquiditätsengpässen oder Umsatzrückgängen – umzugehen. Vielmehr haben sie die Pandemie durchaus auch als Chance erkannt und nutzen diese, um über Akutmaßnahmen hinaus den Blick in die Post-Corona-Zeit zu richten.

Agilität ermöglicht schnelle Reaktionsfähigkeit

Entscheidend für ihr schnelles und entschlossenes Umsteuern ist ihre Agilität¹, die mittelständische Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum in der Pandemie durch ihre ausgeprägte Kundenzentrierung, schnelle Entscheidungsfindung und ihren Mitarbeiterfokus einmal mehr unter Beweis stellen (s. Abb. 3). Auffällig ist dabei, dass der Nutzen von Technologien auch im Fokus steht, aber gegen die anderen Kriterien insbesondere in den EU31-Ländern abfällt.

Strategische und operative Maßnahmen

Auf strategischer und operativer Ebene treibt der deutschsprachige Mittelstand – mehr noch als in anderen EU-Ländern – die Anpassung von Produkten und Dienstleistungen an geänderten Kundenwünschen voran, strukturiert Lieferketten um und setzt neue, digitale Technologien ein, deren Bedeutung jetzt besonders zum Tragen gekommen ist (s. Abb. 4).

¹ Die Begriffe "agil" und "Agilität" haben ihren Ursprung im spezifischen Kontext der Software-Entwicklung. Unsere Definition von Agilität beruht auf einem ganzheitlichen Ansatz. Wir glauben, dass agile Unternehmen kundenorientiert, menschengetrieben, technologiefähig und flexibel sind. Diese verschiedenen Faktoren verstärken sich gegenseitig. Eine starke Führung und eine robuste Unternehmenskultur sind wichtig; ebenso wichtig ist die Einbettung jedes dieser Prinzipien in die Organisationsstrukturen, die dem Unternehmen zugrunde liegen.

Abb. 3: Agilität im Mittelstand

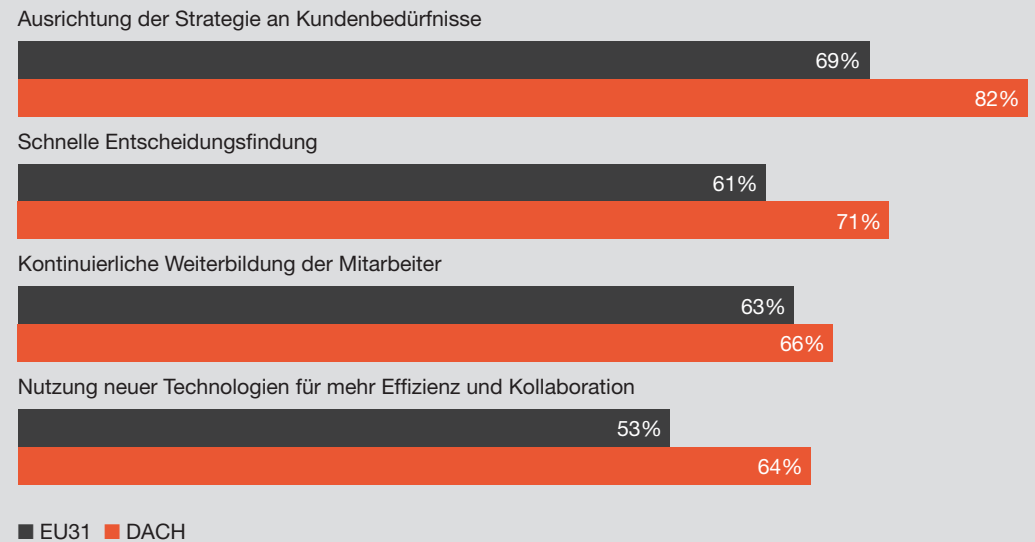
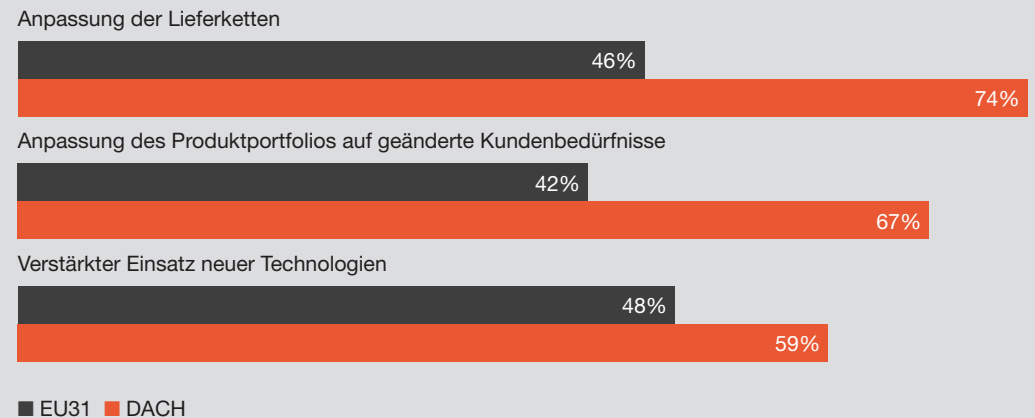
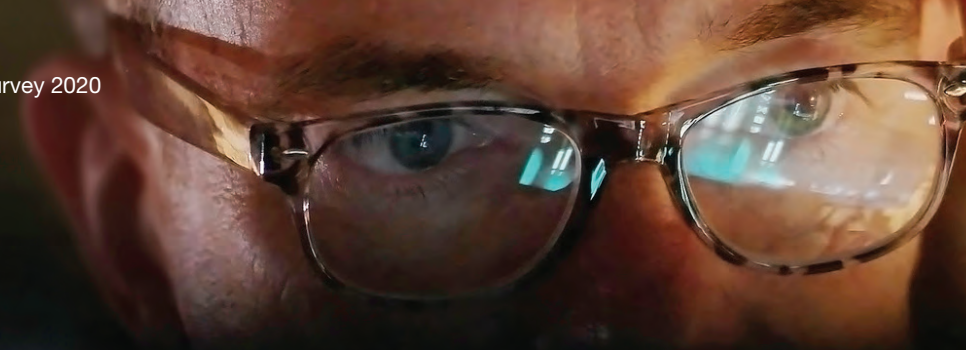


Abb. 4: Strategische und operative Maßnahmen zur Sicherung der Lieferfähigkeit



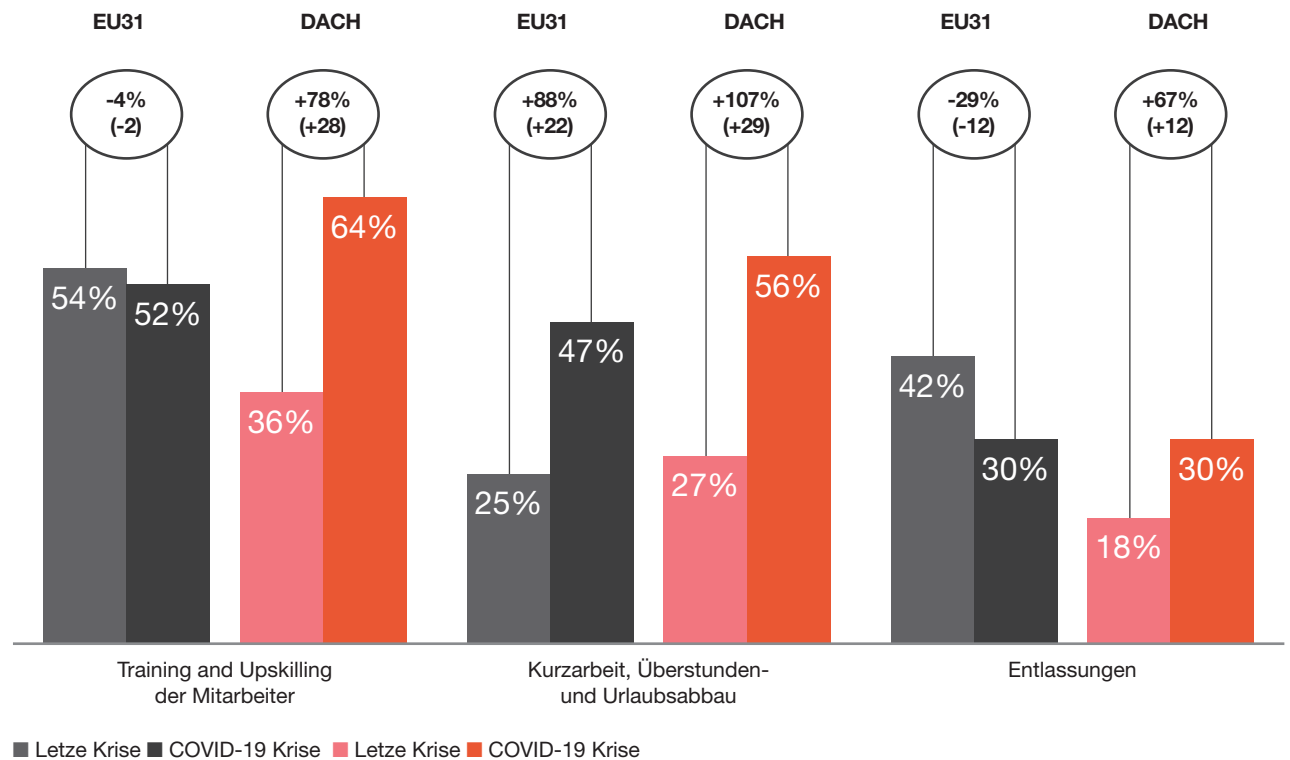


Personelle Maßnahmen

Gleichzeitig werden Mitarbeiter im Umgang mit neuen Tools und Anwendungen kontinuierlich weiterentwickelt und fit für die (digitale) Zukunft gemacht (s. Abb. 5). Um die durch die COVID-19-Pandemie entstandenen Umsatzausfälle auszugleichen und Kosten zu sparen, setzen deutschsprachige Mittelständler – wie bereits in der Finanz- und Wirtschaftskrise – auf Kurzarbeit, Überstunden- und Urlaubsabbau. Auch damals waren sie es, die trotz Auftragseinbrüchen an ihren Mitarbeitern festhielten und damit zur Stabilisierung der deutschen Wirtschaft beitrugen.² Im folgenden Aufschwung konnten sie ihre Kapazitäten daher schnell anpassen und den Kundenbedürfnissen Rechnung tragen.

Darauf baut der Mittelstand auch jetzt, geht aber deutlich entschiedener vor als noch in der letzten Krise (s. Abb. 5). Da Arbeitskosten häufig den größten Posten im Budget eines Unternehmens darstellen, müssen mittelständische Unternehmen jetzt verstärkt auf Entlassungen zurückgreifen, um ihre Gesellschaft lebensfähig zu halten.

Abb. 5: Personelle Maßnahmen



2 <https://www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen>



Maßnahmen zur finanziellen Stabilisierung: Cash ist wieder king

Um die finanzielle Basis zu stabilisieren, treiben Unternehmen in der DACH-Region zudem eine Verbesserung des Working Capital Managements, Neuverhandlungen von Verträgen bzw. Preisen und Kosteneinsparungen, etwa durch die Reduzierung von Marketing-Budgets, voran. Denn durch aktive Maßnahmen zum Abbau von Lagerbeständen oder zur Verwaltung kurzfristiger Verbindlichkeiten, Vermögenswerte und Einsparungen können sie ihren Cashflow schützen. Das ist bei starken Einnahmeausfällen ein gängiger und sinnvoller Hebel.

83%

der mittelständischen Unternehmen in der DACH-Region haben durch ein verbessertes Working Capital Management ihre Liquidität gesichert.

Abb. 6: Maßnahmen zur finanziellen Stabilisierung

Verbesserung des Working Capital Managements



Neuverhandlung von Verträgen/Preisen mit Partnern/Lieferanten



Nicht personalbezogene Kosteneinsparungen



Nach COVID-19-Pandemie nicht gleich in die Klimakrise

**Damit schaffen sie Spielraum für
Zukunftsinvestitionen und eine strategische
– nachhaltige – Neuausrichtung an den
Bedürfnissen ihrer Kunden. So können sie auch
verhindern, dass nach der COVID-19-Pandemie
die Geschäftsentwicklung nicht gleich den
Klimaanforderungen und damit den Erwartungen
der Gesellschaft entgegensteht.**



Abb. 7: Entscheidende Erfolgsfaktoren in der neuen COVID-19-Normalität

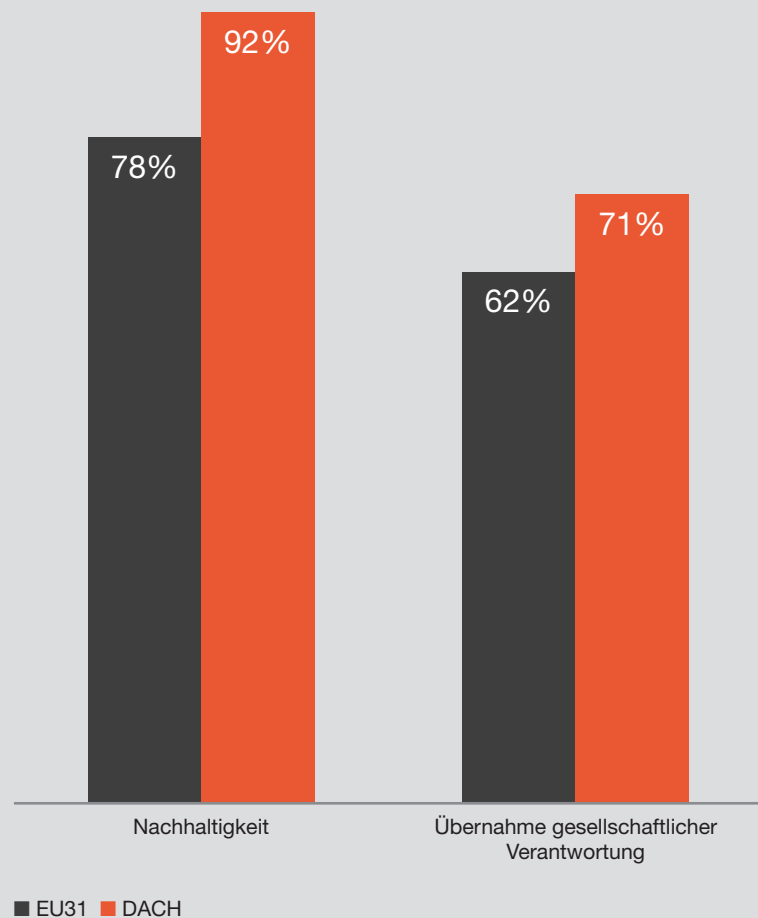
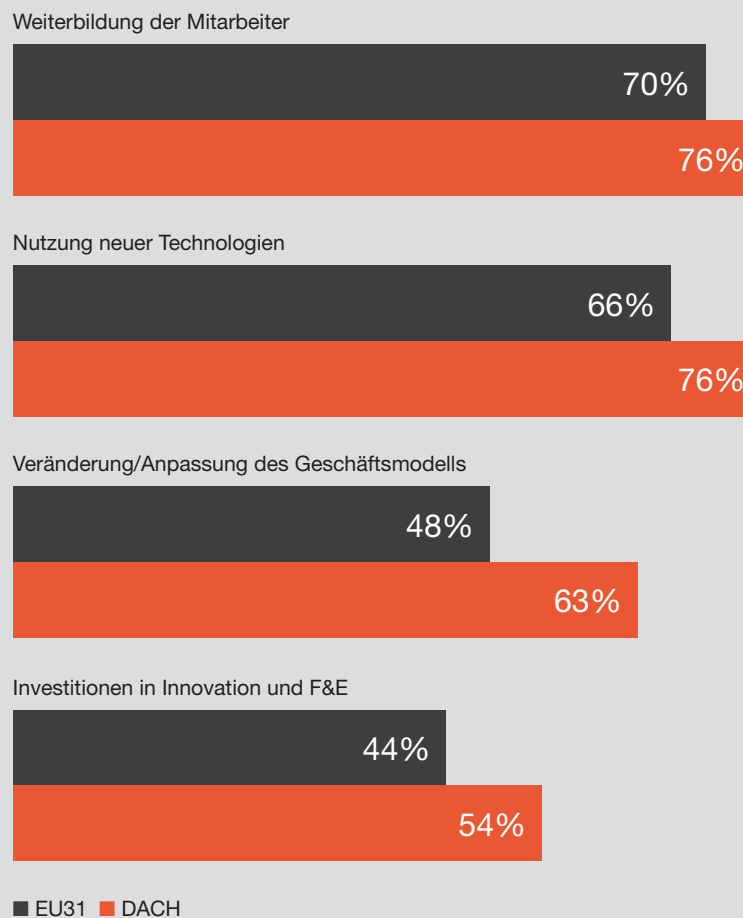


Abb. 8: Strategische Maßnahmen in der neuen COVID-19-Normalität



Denn für 92% sind nachhaltige Geschäftspraktiken und für 71% die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung entscheidende Erfolgsfaktoren in der neuen COVID-19-Normalität (s. Abb. 7).

Neuausrichtung an Nachhaltigkeit erfordert umfassende Maßnahmen

Um ihr Unternehmen langfristig nachhaltig – im Hinblick auf Klimawandel, Menschenrechte, Diversität – auszurichten, sind tiefgreifende Veränderungen nötig: 63% der Mittelständler in der DACH-Region planen daher, ihr Geschäftsmodell anzupassen. Dafür wollen mehr als drei Viertel neue Technologien einsetzen und ihre Mitarbeiter im Umgang mit digitalen und nachhaltigen Tools schulen.

66%

setzen für die Realisierung ihrer (Klima-)Ziele auf strategische Partnerschaften



Abb. 9: Bedeutung von Partnerschaften in der neuen COVID-19-Normalität

Strategische Partnerschaften



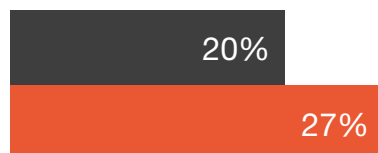
Stärkere Einbindung der NextGen



Akquisitionen



Zusammenarbeit mit Start-ups



■ EU31 ■ DACH

Wandel gemeinsam gestalten

Dass sie die Transformation nicht alleine schaffen können, ist deutschsprachigen Mittelständlern durchaus bewusst. Daher setzen zwei Drittel auf strategische Partnerschaften (EU31 49%). Das ist für die ehemaligen "Hidden Champions" ein beachtlicher, aber auch wichtiger Schritt. Fast die Hälfte plant, sich entsprechendes Know-how, Technologien sowie Produkte und Dienstleistungen am Markt zuzukaufen. Mehr noch sehen mittelständische Unternehmen die NextGens, die nächste Unternehmergegeneration, in der Verantwortung.

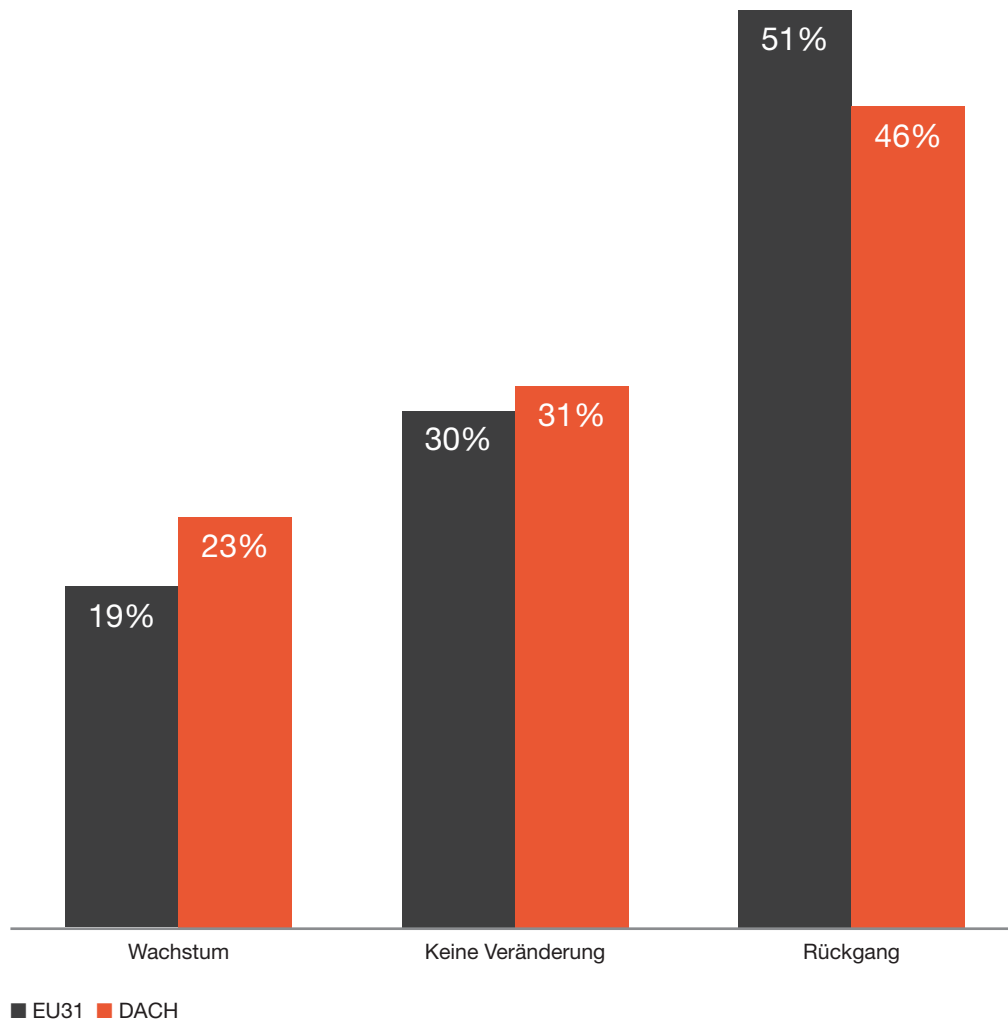
Die kommende Unternehmer-Generation ist bereit, diese Verantwortung zu übernehmen. Und dafür auch prädestiniert, wie unser NextGen Survey zeigt.³ Sie kennt sich mit digitalen Technologien oft sehr viel besser aus und ist im Zuge der Fridays-for-Future-Bewegung zum maßgeblichen Treiber und Unterstützer eines nachhaltigen Umbaus von Wirtschaft und Gesellschaft avanciert. Jetzt hat sie die Möglichkeit, Geschäftsmodelle zu hinterfragen, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen einzuführen und das Unternehmen auf eine nachhaltige Zukunft auszurichten.

³ <https://www.pwc.de/de/mittelstand/nextgensurvey.html>

Mit Zuversicht einer nachhaltigen Zukunft entgegen

Mittelständische Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind dabei durchaus zuversichtlich, dass dieser Wandel gelingt: 53% der befragten Mittelständler glauben, dass sie in den nächsten 12 Monaten ihr Wachstum halten oder sogar ausbauen können (EU-weit 48%). Ganz im Gegensatz zu internationalen börsennotierten Konzernen: Hier rechnen mehr als 80% der Finanzvorstände weltweit (78% in Deutschland) mit Umsatzeinbußen, wie unsere weltweite Befragung von Finanzvorständen zeigt.⁴

Abb. 10: Aktuelle Wachstumserwartungen für die nächsten 12 Monaten



Fazit

In ihrer Regierungserklärung zur Übernahme der EU-Ratspräsidentschaft am 1. Juli 2020 hat die deutsche Bundeskanzlerin Europa aufgefordert, die Pandemie dazu nutzen, wichtige Reformen voranzubringen. Aus der Pandemie heraus müsse der Wandel gestärkt und beschleunigt werden. Bei der Bewältigung der Pandemie seien auch der Klimaschutz und der Übergang zum klimaneutralen Wirtschaften, die Digitalisierung und die Übernahme von globaler Verantwortung entscheidend. Davon hänge auch ab, ob Europa in Zukunft kreative und stabile Unternehmen habe.⁵

Mittelständische Unternehmen aus der DACH-Region sind dank ihrer Agilität und ihrer kompromisslosen Kundenzentrierung in einer guten Ausgangslage. Sie haben Maßnahmen eingeleitet, um "mit Wumms" aus der Krise zu kommen. Viele sehen in der Pandemie auch eine Chance, notwendige Veränderungen jetzt entschieden voranzutreiben, um sich nachhaltig und zukunftsfähig aufzustellen. Dass sie das nicht alleine schaffen, ist ihnen bewusst. Jetzt geht es darum, den Worten Taten folgen zu lassen und von Hidden Champions zu Sustainable Champions zu werden. Der Grundstein ist gelegt.

⁵ <https://www.tagesschau.de/inland/merkel-regierung-erklaerung-101.html>

Worüber Sie nachdenken und wir gerne mit Ihnen sprechen wollen

- 1) Virtuelles Arbeiten in und nach der Krise:** Wie wir zusammenarbeiten, hat sich radikal verändert und viele Fragen aufgeworfen: Wie kann Teamarbeit im Remote-Modus auch dauerhaft funktionieren? Wie kann ein „Home-Skilling“ erfolgreich sein? Was bedeutet das virtuelle Arbeiten für Leadership-Aufgaben und Führungskräfte? Wie können Führungsteams jetzt die richtigen strategischen Entscheidungen treffen und ihre Kommunikation gestalten?
- 2) Transparente, nachhaltige und belastbare Lieferketten:** Die Pandemie zeigt die Anfälligkeit von Lieferketten in einem noch nie zuvor dagewesenen Ausmaß. Die Nachfrage sinkt oder steigt exponentiell, Unternehmen stornieren Bestellungen, Lieferanten leiden unter Verzögerungen. Dazu kommen geringe Prognose- und Planungsgenauigkeiten, begrenzte Verfügbarkeiten von Arbeitskräften und Einschränkungen bei Lieferanten. Welche Implikationen hat das für die Lieferketten? Und wie lassen sich Lieferketten sicherer, nachhaltiger und transparenter gestalten?
- 3) Kundenzentrierung im Remote-Modus:** Vertrieb in Zeiten von „Social Distancing“ verändert die Prioritäten in der Kundenansprache. Kanalwahl, Tonalität, Angebot und Transaktionsgeschwindigkeit müssen überdacht und angepasst werden. Wie kann Kundenzentrierung sichergestellt und die Kundenbetreuung verbessert werden, wenn der persönliche Kundenkontakt nicht wie gewohnt möglich ist?
- 4) Akquisitionen und Zusammenarbeit mit Partnern, Start-ups:** Viele Unternehmen sind durch COVID-19 unverschuldet in eine finanzielle Schieflagen gekommen. Unternehmen mit gutem Kapitalpolster haben jetzt die Chance, sich an anderen Unternehmen zu beteiligen, Kooperationen einzugehen oder Unternehmen zu übernehmen, ob angeschlagene Wettbewerber oder Unternehmen mit ergänzenden Produkt- und Serviceportfolio oder auch Start-ups. Damit kommen sie an Technologien, Mitarbeiter, Know-how, das vor der Krise unverzichtbar war, und können so ihre Marktposition stärken.
- 5) Cash is king:** Die Pandemie hat einmal mehr gezeigt, wie wichtig eine solide Eigenkapitalausstattung für die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen ist. Welche Maßnahmen können die Finanzkraft kurz-, mittel- und langfristig stärken? Wie lassen sich neue Liquiditätsreserven schaffen? Welche Bürgschaften, Förder- und Hilfsmittel stehen zur Verfügung und wie können diese beantragt werden? Unsere Umfrage zeigt, dass nur 40% der mittelständischen Gesellschaften in der DACH-Region staatliche Förderprogramme nutzen (EU31: 50%). Hierin und auch durch die Nutzung steuerlicher Maßnahmen kann die Liquidität verbessert werden.
- 6) Die Rolle der NextGen:** Die COVID-19-Pandemie hat viele Unternehmen hinsichtlich Ausrichtung, Produkte, Technologie, Geschäftsmodell auf den Prüfstand gestellt. Durch ihren Blick von außen und ihre Verbundenheit zum Unternehmen sind NextGens prädestiniert und haben jetzt die Chance, den Wandel voranzutreiben. Dies bedingt eine Nachfolgeregelung insbesondere für ältere Firmenchefs alleine aufgrund der gesundheitlichen Aspekte und ein Notfallplan für alle (Not)Fälle.

Ihre Ansprechpartner



Uwe Rittmann

Geschäftsführer
Leiter Familienunternehmen und
Mittelstand
PwC Deutschland
Telefon: +49 172 5345 474
uwe.rittmann@pwc.com



Norbert Kühnis

Mitglied der Geschäftsleitung
Leiter Familienunternehmen und
Mittelstand
PwC Schweiz
Telefon: + 41 79 628 67 51
norbert.kuehnis@ch.pwc.com



Rudolf Krickl

Mitglied der Geschäftsleitung
Leiter Familienunternehmen und
Mittelstand
PwC Österreich
Telefon: +43 1 501 88-3420
rudolf.krickl@pwc.com



[pwc.com/epbs2020](https://www.pwc.com/epbs2020)

At PwC, our purpose is to build trust in society and solve important problems. We're a network of firms in 157 countries with over 276,000 people who are committed to delivering quality in assurance, advisory and tax services. Find out more and tell us what matters to you by visiting us at www.pwc.com.

© 2020 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

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