

Band
4

Simone Chlosta / Holger Wassermann / Farid Vatanparast (Hrsg.)

*Die Corona-Pandemie als ordnungsökonomische
Herausforderung und Beschleuniger von
Change-Prozessen im Mittelstand*

~
Jona van Laak / Farid Vatanparast

KCE Schriftenreihe

FOM
Hochschule

KCE

**KCE Kompetenzzentrum
für Entrepreneurship & Mittelstand**
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Jona van Laak / Farid Vatanparast

Die Corona-Pandemie als ordnungsökonomische Herausforderung und Beschleuniger von Change-Prozessen im Mittelstand

KCE Schriftenreihe der FOM, Band 4

Essen 2021

ISBN (Print) 978-3-89275-174-8 ISSN (Print) 2627-1303
ISBN (eBook) 978-3-89275-175-5 ISSN (eBook) 2627-1311

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCE Kompetenzzentrum für Entrepreneurship & Mittelstand der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2021 by



**Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

***Die Corona-Pandemie als ordnungsökonomische
Herausforderung und Beschleuniger von
Change-Prozessen im Mittelstand***

Jona van Laak / Farid Vatanparast

Autorenkontakt:
Dr. Jona van Laak
FOM Hochschule für Oekonomie & Management
jona.van_laak@fom-net.de

Vorwort

Mit einem Prozess „schöpferischer Zerstörung“ verglich der österreichische Ökonom Joseph Alois Schumpeter vor hundert Jahren die innovative Kraft des Unternehmertums im freien Wettbewerb. Er zeichnete das Bild von Unternehmen, die durch ihren Einfallsreichtum, durch neue Ideen, Techniken und Prozesse ein Treiber für den ökonomischen und technologischen Fortschritt sein würden.

In der Corona-Pandemie 2020 mussten viele Unternehmen diese innovative Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen. In einer Zeit instabiler und täglich wechselnder Rahmenbedingungen standen gerade kleine und mittlere Unternehmen vor der Aufgabe, ihren Mitarbeitenden Sicherheit bieten zu wollen und dafür manches Mal den Weg in unbekanntes Terrain einschlagen zu müssen.

Wissenschaft muss dabei Impulsgeber sein und theoriebasierte Handlungsoptionen aufzeigen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund wichtig, dass die derzeitige Auseinandersetzung in den Medien in einer facettenreichen Bandbreite erfolgt, die manchmal eine nach den guten Leitlinien wissenschaftlicher Praxis erhobene Grundlage vermissen lässt. Der vorliegende Band in der KCE Schriftenreihe stellt sich dem Diskurs und reflektiert dabei auch einen Ausschnitt der Bandbreite der Argumente. So hat das Corona-Virus eine erhebliche Weltkrise ausgelöst und in Deutschland wurden noch nie in so kurzer Zeit so viele Grundrechte eingeschränkt. Dies mit der Rechtfertigung einer aus Art. 20 I und Art. 28 I des Grundgesetzes erwachsenden soziale Verpflichtung zum Schutz des Lebens und der körperlichen Unversehrtheit (Art. 2 II GG). Die wirtschaftspolitischen Maßnahmen in der Corona-Pandemie stellen aber zugleich auch Eingriffe in den freien Markt und die Wettbewerbsordnung der Bundesrepublik Deutschland dar. Sie erfolgten aufgrund der Unkalkulierbarkeit der Virusverbreitung sehr kurzfristig und sind daher für Unternehmen schwer planbar.

Einige Mittelständler nehmen diese Herausforderungen auch als Chance an. Ihnen gelingt es, die Pandemie zugleich auch als Treiber für Change Prozesse zu nutzen. Mehrere quantitative Erhebungen bestätigen, dass zum Beispiel durch den Bedarf nach hygienekonformen Arbeitsweisen und neuen Produkten in vielen Unternehmen wichtige Prozesse angestoßen worden sind, die weit über die Pandemiezeit hinaus Auswirkungen erzielen könnten. Sie reichen von hybriden Arbeitsmodellen über neue Netzwerke bis hin zu neuen Technologien und digitalen Produkten.

Die hier identifizierten Bereiche Unternehmenskultur, Prozess-, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Netzwerke und Kooperationen ermöglichen die Abgrenzung fortschrittsorientierter unternehmerischer Ansätze. Und die Vielzahl an Best Practice Beispielen gerade in hygienekritischen Branchen zeigt, dass die angestoßenen Change Prozesse entgegen vielfacher Meinung nicht anhand von Branchengrenzen verlaufen. Vielmehr sind sie von der Bereitschaft abhängig, visionär zu denken und zu handeln. Ein Ansatz, der für manchen Unternehmer in der Praxis sogar bedeutete, den Weg in eine völlig neue Branche einzuschlagen.

So kann der vorliegende Band in diesen schwierigen und turbulenten Zeiten auch den Gedankenimpuls bieten, dass aus den Wachstumsdefiziten der Corona Pandemie auch Impulse und Innovationen entstehen, um den Mittelstand weiter auf die großen gesellschaftlichen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte vorzubereiten.

Siegen, im Februar 2021

Prof. Dr. Thomas Heupel
Prorektor Forschung der FOM Hochschule

Abstract

Krisen sind ein Beschleunigungsfaktor für Transformationsprozesse. Je schneller sich die Rahmenbedingungen für die Geschäftstätigkeit wandeln, umso stärker sind Unternehmen herausgefordert, ihr Geschäftsmodell daran anzupassen und zukunftsfähig zu gestalten. Die Corona-Pandemie 2020 und die wirtschaftspolitischen Gegenmaßnahmen der ersten und zweiten Welle haben dieses Potenzial in KMU geweckt. Unternehmen mussten sich mit kurzfristigen und kaum prognostizierbaren Änderungen der institutionellen Rahmenbedingungen auseinandersetzen und nach Lösungen für ihre betriebliche Zukunft suchen. Wie ein Brennglas hat die Pandemie so dazu beigetragen, Change-Prozesse in Unternehmen anzustoßen, digitale Geschäftsmodelle zu fördern und Netzwerkbildung anzuregen. Dieser Beitrag analysiert aus ordnungsökonomischer Perspektive die Herausforderungen für KMU anhand von Investitionssicherheit, Kundenkreisen und Betriebsstilllegung und stellt die betrieblichen Lösungsstrategien aus Perspektive des Change-Managements in den Feldern New Work, Digitalisierung, Innovation und Netzwerke dar. Abschließend werden Impulse für eine politische Begleitung dieses ökonomischen Transformationsprozesses gegeben.

Inhalt

Vorwort	II
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
1 Die Corona-Krise als Prozessbeschleuniger	1
2 Auswirkungen der Wirtschaftspolitik.....	4
2.1 Politische Steuerungsmaßnahmen	4
2.2 Betroffenheit von KMU	8
2.3 Perspektive der Ordnungsökonomik	12
3 Ordnungsökonomische Herausforderungen für KMU	15
3.1 Planbarkeit und Investitionssicherheit	15
3.2 Produktbeschaffenheit und Kundenkreise.....	17
3.3 Stilllegung der Geschäftstätigkeit	19
3.4 Impulse für mehr Planungssicherheit	20
4 Lösungen und Veränderungsprozesse im Mittelstand	23
4.1 New Work und Unternehmenskultur	25
4.2 Digitalisierung von Prozessen	28
4.3 Produkt- und Dienstleistungsinnovationen	32
4.4 Netzwerke und Kooperationen	35
5 Digitalisierungsförderung für den Mittelstand	38

Abkürzungsverzeichnis

AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
BIP	Bruttoinlandsprodukt
Bitkom	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
CE	Communauté Européenne
DIN	Deutsche Industrie-Norm
EZB	Europäische Zentralbank
FuE	Forschung und Entwicklung
GG	Grundgesetz
GU	Großunternehmen
HS-RM	Hochschule Rhein Main
Ifo Institut	Institut für Wirtschaftsforschung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IT	Informationstechnologie
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleinere und Mittlere Unternehmen
KU	Kleinere Unternehmen
MU	Mittlere Unternehmen
Q	Quartal
VGH	Verwaltungsgerichtshof
WHO	World Health Organization (Weltgesundheitsorganisation)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Corona-Fallzahlen in Deutschland.....	5
Abbildung 2: KfW-ifo-Geschäftsklima im Jahresverlauf	9
Abbildung 3: KfW-ifo-Mittelstandsbarometer zeigt Unterschiede zwischen KMU und GU	10
Abbildung 4: Kulturelle Aspekte brauchen mehr unternehmerisches Engagement	26
Abbildung 5: Digitalisierung gewinnt an Bedeutung	29
Abbildung 6: Die digitalen Bausteine in Unternehmen.....	30
Abbildung 7: Große Unternehmen können mehr in Digitalisierung investieren	31
Abbildung 8: Der Digitalisierungsindex 2020 gemessen nach Unternehmensgröße	36

1 Die Corona-Krise als Prozessbeschleuniger

Krisen verursachen Handlungsdruck. Sie fordern von politischen Akteuren die Lösung drängender Probleme und kein Zaudern bei der Bewältigung von Herausforderungen. Im Angesicht des unerforschten Virus COVID-19 und stark steigender Infektionszahlen standen die Staaten Europas Anfang März 2020 vor der Herausforderung, schnell auf Risikosimulationen reagieren zu müssen. Sie fanden wirtschaftspolitisch nur wenige gemeinsame, wohl aber nationale Antworten. Diese waren im Wesentlichen Lockdowns unterschiedlicher Intensität sowie mehr oder weniger umfangreiche nachfragepolitische Programme zur Unterstützung von Unternehmen und der Sicherung von Arbeitsplätzen.

Diese schnell eingeleiteten Maßnahmen erwiesen sich bei Betrachtung der ökonomischen Indikatoren als geeignet, um die Schocks auf den Märkten und das Einbrechen der Wirtschaftsleistung einzudämmen. Schon in Quartal 2 (Q2) 2020 gingen die meisten Wirtschaftsprognosen beim Nichteintreten einer zweiten Infektionswelle von einer Wiedererlangung des Vorkrisenniveaus in Q3 2021 aus. Der Einbruch des Bruttoinlandsprodukts (BIP) im am stärksten betroffenen Quartal Q2 lag bei -9,8 Prozent zum Vorquartal (preis-, saison- und kalenderbereinigt), in Q3 2020 bereits wieder bei einem Plus von 8,5 Prozent.¹ In Relation zur Dimension des Stresstests und den extrem kurzen politischen Entscheidungszeiträumen ist dies ein durchaus gutes Ergebnis, das insbesondere auch psychologisch durch die Bereitschaft, viel Geld in die Hand nehmen zu wollen, gestützt wurde.

Ende Q3 2020 musste die Politik erneut auf einen Anstieg der Infektionszahlen reagieren, der sich nach Ansicht der meisten Virologen bereits Anfang Q3 2020 abgezeichnet hatte.² In Abständen von wenigen Wochen wurden die eingeführten Beschränkungen bis zur Anordnung eines harten Lockdown mit Wirkung zum 16. Dezember 2020 stufenweise verschärft, da die ermittelten Infektionszahlen sich trotz der politisch angeordneten Maßnahmen stetig erhöhten. Eine herausfordernde Situation für viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die sich mit einer oft tagesaktuellen Änderung der Rahmenbedingungen ihrer Geschäftstätigkeit auseinandersetzen mussten. Dies hatte wiederum Auswirkungen auf die Investitionssicherheit und die Veränderung von Kundenkreisen oder das Güter- und Dienstleistungsangebot.

¹ Vgl. Destatis (2020a), o.S.

² Vgl. Fröhlich (2020), o.S.

Die umfassenden staatlichen Eingriffe in die individuellen Freiheitsrechte sind Konsequenz des grundgesetzlichen Auftrags und einer ethischen Abwägung der pandemischen Risiken. Dem Handeln der Bundes- und Landesregierungen liegt gerade im Wirtschaftssystem der sozialen Marktwirtschaft (Art. 20 I und Art. 28 I Grundgesetz (GG)) eine hohe soziale Verpflichtung zum Schutz des Lebens und der körperlichen Unversehrtheit (Art. 2 II GG) zu Grunde. Wie das Bundesverfassungsgericht schon 2006 in seinem wegweisenden Urteil zum Luftsicherheitsgesetz dargestellt hat, ist eine Abwägung Leben gegen Leben nicht mit dem zugesicherten Recht auf Leben (Art. 2 II GG) und der Menschenwürdegarantie (Art. 1 I GG) vereinbar.³ Auch bei der Abwägung zwischen der Sicherung individueller Freiheitsrechte und dem Schutz des Lebens von Risikogruppen lag daher den politischen Entscheidern ein grundgesetzlicher Auftrag vor. Wirtschaftliche Grundrechte, wie die Freizügigkeit (Art. 11 GG), private Eigentumsrechte (Art. 14 GG) und die Vereinigungsfreiheit (Art. 9 GG), finden ihre inhärenten Grenzen im grundgesetzlich definierten Schutz des Wohls der Allgemeinheit. Zugleich sollen staatliche Eingriffe stets das Kriterium der Verhältnismäßigkeit erfüllen. „Wenn der Staat Maßnahmen gegenüber dem Bürger ergreift, dürfen deren Intensität und Unterscheidungen der Vernunft nicht widersprechen“⁴, skizziert es etwa der Verfassungsrechtler Paul Kirchhof. Dass diese Verhältnismäßigkeit nach Ansicht des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG) derzeit gegeben ist, zeigt auch die inhaltliche Zurückweisung mehrerer Verfassungsbeschwerden und Anträge auf Erlass einstweiliger Anordnungen im Pandemieverlauf.⁵

Neben den grundgesetzlichen Anforderungen tragen die Maßnahmen der Bundes- und Landesregierungen eine ethische Abwägung in sich. Der Deutsche Ethikrat hat diesen Konflikt in einer Stellungnahme vom 27. März 2020 wie folgt beschrieben: „Ein dauerhaft hochwertiges, leistungsfähiges Gesundheitssystem muss gesichert und zugleich müssen schwerwiegende Nebenfolgen für Bevölkerung und Gesellschaft durch die Maßnahmen abgewendet oder gemildert werden.“⁶ Dazu forderte er eine „gerechte Abwägung konkurrierender moralischer Güter“ und die Vermeidung von ethischen Dilemma-Situationen wie Triage-Entscheidungen.⁷ Ebenfalls kommt der Ethikrat zum Schluss, dass eine Bewertung (z. B. Hierarchisierung) von Leben unzulässig ist und der Staat vor allem eine Garantie der Rechtsordnung zu leisten habe.⁸ Hier wird das ethische Dilemma

³ Vgl. BVerfG (2006), o.S.

⁴ Kirchhof (2019), o.S.

⁵ Vgl. BVerfG (2020a) o.S., BVerfG (2020b) o.S., BVerfG (2020c) o.S., BVerfG (2020d) o.S., BVerfG (2020e) o.S.

⁶ Deutscher Ethikrat (2020), S. 1.

⁷ Vgl. Deutscher Ethikrat (2020), S. 1f.

⁸ Vgl. Deutscher Ethikrat (2020), S. 2.

der Corona-Pandemie deutlich, dass eine Abwägung konkurrierender moralischer Güter erfordert: auf der einen Seite die Zahl der Erkrankten zu senken und bestmögliche Behandlung zu ermöglichen und auf der anderen Seite stets Verbesserungen zu suchen, um „die Gesundheit, das Leben und die Menschenwürde der den Maßnahmen Unterworfenen“⁹ in möglichst geringer Weise zu verletzen. Wirtschaftspolitische Maßnahmen können deshalb immer nur eine Annäherung an diese ethische Dilemma-Abwägung darstellen.

Wie jede Krise hat auch die Corona-Pandemie dazu beigetragen, Transformationsprozesse zu beschleunigen. Das trifft auf Veränderungen in Politik, Gesellschaft, Ökonomie und allen weiteren Subsystemen zu. Aus ökonomischer Perspektive sind besonders die angestoßenen Change-Prozesse in Unternehmen interessant. Eine Vielzahl der jetzt in Unternehmen ablaufenden Transformationen, die die Zukunftsfähigkeit des deutschen Mittelstands nach der Pandemiezeit sichern können, hätten ohne das Beschleunigungsmoment der Pandemie viel länger in der Umsetzung bedurft. Dazu zählen beispielsweise der Wandel der Unternehmenskultur, die Umsetzung von New-Work-Konzepten und digitalen Bausteinen in Unternehmensprozessen sowie die Produkt- und Dienstleistungsinnovationen und der Aufbau von Netzwerken und Kooperationen.

Dieser Beitrag widmet sich zunächst den ökonomischen und wirtschaftspolitischen Entwicklungen im Jahresverlauf 2020 und stellt dar, weshalb KMU von der derzeitigen Situation in besonderem Maße betroffen sind. Anschließend sollen die Herausforderungen für KMU aus Perspektive der ordnungsökonomischen Grundsätze der Sozialen Marktwirtschaft analysiert und Impulse gegeben werden, wie die Stabilitätspolitik für Unternehmen noch zielführender gestaltet werden könnte. Der Fokus des Beitrags wendet sich daraufhin den Lösungsstrategien von KMU zu. Anhand von Best-Practice-Beispielen und Ansätzen aus dem Change-Management wird analysiert, wie in der Corona-Krise kreative und innovative Transformationsprozesse in Unternehmen erfolgreich entwickelt und umgesetzt worden sind.

⁹ Schulze Heuling (2020), S. 20.

2 Auswirkungen der Wirtschaftspolitik

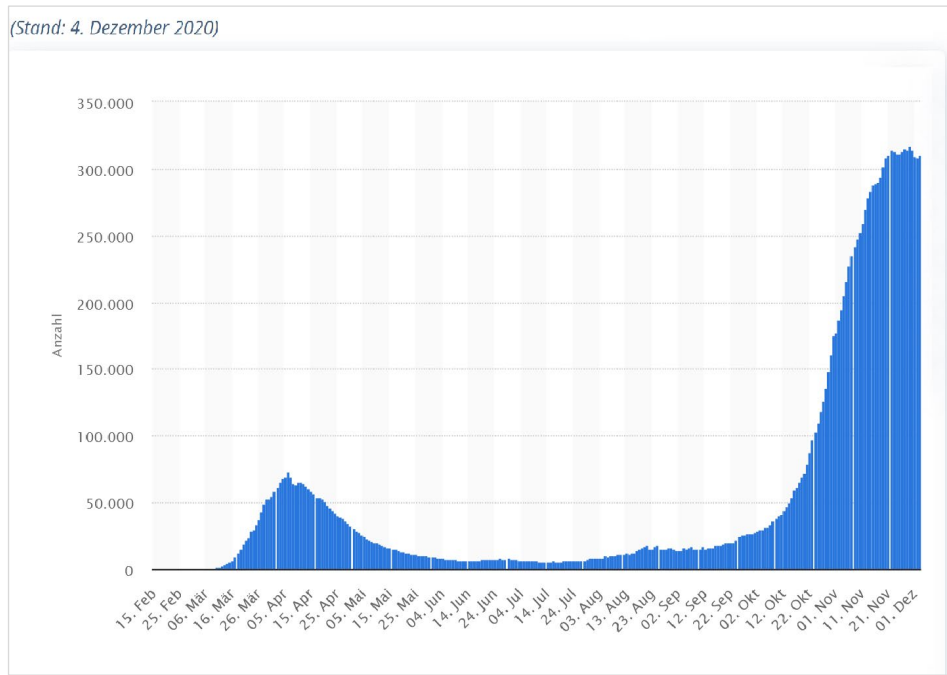
Die wirtschaftspolitischen Maßnahmen in der Corona-Pandemie haben starke Folgewirkungen im Unternehmenssektor erzeugt. Durch die unterschiedlichen Infektionsrisiken in den einzelnen Branchen haben sich jedoch in der Pandemie, im Vergleich zu konjunkturellen Schwankungen, deutliche Unterschiede zwischen den Branchen ergeben. Das muss bei der Argumentation mit makroökonomischen Indikatoren und Durchschnittswerten berücksichtigt werden. Im Folgenden soll daher – nach einer kurzen Darstellung der Maßnahmen im Jahresverlauf 2020 – vor allem die Betroffenheit von KMU in unterschiedlichen Branchen analysiert werden.

2.1 Politische Steuerungsmaßnahmen

Mit der Verbreitung des Virus COVID-19 haben sich zu Jahresbeginn 2020 viele Weichen in Politik, Ökonomie und Gesellschaft neu gestellt. Die Ausrufung einer internationalen Gesundheitsnotlage durch die Weltgesundheitsorganisation (WHO) Ende Januar 2020 und die ab Anfang März exponentiell steigenden Infektionszahlen in Deutschland führten zunächst dazu, dass einzelne Bundesländer ihre Notstandsregeln zum Katastrophenschutz nutzten, um Lockdown-Maßnahmen zu verhängen. Am 22. März 2020 einigten sich Bund und Länder schließlich auf gemeinsame Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen¹⁰, die als harter Lockdown das öffentliche Leben und die beruflichen und unternehmerischen Tätigkeiten stark einschränkten. Für Unternehmer, deren Branche nicht durch Berufsverbote gekennzeichnet waren, bedeutete dies im Wesentlichen Vorgaben zur Desinfektion und Belüftung von Räumen, zu zulässigen Personenanzahlen, Abstandsregelungen, Abschirmungen von Arbeits- oder Aufenthaltsplätzen sowie zulässigen und nichtzulässigen Produkten und Dienstleistungen.

¹⁰ Vgl. Bundesregierung (2020), o.S.

Abbildung 1: Entwicklung der Corona-Fallzahlen in Deutschland



Quelle: Statista (2020) o.S.

Zeitgleich mit den Regelungen zu Kontaktverboten verabschiedeten Bundes- und Landesregierungen umfangreiche Programme zur Stabilisierung der Wirtschaft, die im Wesentlichen als Kompensationsleistungen für die Berufsausübungsverbote wirkten. Weitere Subventionsleistungen für die Wirtschaft erfolgten Anfang Juni mit einem 170 Mrd. Euro starken Maßnahmenbündel der Großen Koalition, das die „Corona-Folgen bekämpfen, den Wohlstand sichern und die Zukunftsfähigkeit stärken“¹¹ sollte. Ebenfalls wurde die halbjährig befristete Senkung der Mehrwertsteuer von 19 auf 16 Prozent (ermäßigt 7 auf 5) beschlossen, die den Konsum anregen und Wachstumsimpulse liefern sollte.

Auch die finanzpolitischen Maßnahmen der Zentralbanken sowie die Ankündigung von längerfristigen Null-Prozent-Finanzierungsbedingungen sorgten für Stabilität. Gerade die Kombination aus Stabilisierungs- und Geldpolitik hat sich retrospektiv als Erfolgsfaktor erwiesen, um die Kaufkraftverluste privater Haus-

¹¹ Laaser / Rosenschon / Schrader (2020), S. 640.

halte möglichst gering zu halten und so ein schnelles Wiederanspringen der Wirtschaft nach dem Lockdown in Q2 zu erreichen.¹² Die nachfrageökonomische Stimulierung der Wirtschaft wird damit aus der Wirtschaft lediglich im Hinblick auf die Branchen- und Unternehmensgrößen-Selektivität kritisiert. Als problematisch (nach der Kieler Subventionsampel) werden hierbei die Elektrofahrzeugprämie, Flottenaustauschprogramme und die Förderungsprogramme für die Automobilindustrie betrachtet, die als einseitige Branchenförderung bewertet werden.¹³ Zudem bestätigen statistische Daten, dass aufgrund der Hürden bei der Antragstellung im Frühjahr 2020 nur ein Prozent der Unternehmer einen Kredit beantragten und KMU mit weniger als zehn Mitarbeitenden (betrifft 88 Prozent der Unternehmen) von der Beantragung der wichtigen Schnellkredite ausgeschlossen waren.¹⁴

Die Wettbewerbssicherung in Zeiten staatlicher Stabilitätspolitik wird auch von der EU-Beihilfenkontrolle im Sinne der Wettbewerbssicherung (Art. 107 und 108 AEUV) stetig geprüft. Mit einem Beschluss zum Befristeten Beihilferahmen hat die EU bereits am 19. März 2020 den Baustein für die Überprüfung von nationalen Maßnahmen geschaffen und in mehreren Novellierungen ausdifferenziert. Ziel dieser Kriterien ist es explizit, „dass Staatsbeteiligungen an Unternehmen nur zur Bewältigung der Krise in Betracht gezogen und mit einem klaren Ausstiegsplan versehen werden.“¹⁵

Ende April/Anfang Mai 2020 erfolgte die stufenweise Öffnung der Märkte nach dem Lockdown gemäß den Vorgaben der Länder.¹⁶ Für den Großteil der Unternehmen bedeutete das eine Weiterführung oder Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit unter geänderten Rahmenbedingungen. So mussten hygienekritische Branchen wie beispielsweise Gastronomie, Hotellerie oder Messen ihre unternehmerischen Prozesse relativ umfassend überarbeiten, konnten durch die Niedriginfektionsphase in Q3 2020 jedoch die Umsatzzahlen deutlich steigern. (siehe Gliederungspunkt 2.2) Auch die Geschäftsklimaerwartungen in den deutschen Unternehmen zeigten zu Ende Q2 deutlich nach oben. Nach Befragungen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) hofften viele KMU im Mai/Juni 2020 auf Entspannung und prognostizierten im Durchschnitt in 8,5 Monaten bereits wieder auf Vorkrisenniveau ankommen zu können. Der Höhepunkt der Pandemie schien

¹² Vgl. Holtemöller / Kooths / Michelsen (2020), S. 886.

¹³ Vgl. Laaser / Rosenschon / Schrader (2020), S. 640.

¹⁴ Vgl. Breinich-Schilly, A. (2020), o.S.

¹⁵ Benček / Ceni-Hulek / Wambach (2020), S. 883.

¹⁶ Vgl. NRW (2020a), o.S.; Bayern (2020a), o.S.

in den Köpfen vieler Mittelständler vorbei zu sein und es breitete sich Optimismus aus, die Krise vergleichsweise unbeschadet überstehen zu können.

Die Vorstellung, wie sich die Situation in Deutschland ohne das politische Krisenmanagement entwickelt hätte, bleibt hypothetisch. Unter der Annahme von Kontaktbeschränkungen scheint es jedoch sehr wahrscheinlich, dass insbesondere die Auswirkungen auf das BIP und den Arbeitsmarkt ohne die wirtschaftspolitischen Eingriffe deutlich schwerwiegender gewesen wären. Die wirtschaftspsychologischen Folgewirkungen auf das private Konsumverhalten sowie die Beschäftigungs- und Absatzzahlen hätten diese Effekte noch verstärkt. Bei der Bewältigung der Infektionswellen profitiert die Stabilisierungspolitik von mehreren Faktoren: so von der seit 2013 stabilen Konjunktur, gebildeten Rücklagen, hoher Auslastung in einigen Branchen sowie der unterstützenden Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB). Ohne die Maßnahmen nach derzeitigem Stand vollständig evaluieren zu können, lässt sich festhalten, dass diese sich rückwirkend als tragfähige Strategie erwiesen, um den kurzfristigen Schock bis zum Abklingen der Infektionszahlen Anfang Mai ökonomisch zu überbrücken. Zu diesem Schluss kommt auch die KfW im August 2020. „Mit dem schnell und umfassend aufgespannten Schutzschild wurden Wirtschaft und Gesellschaft vor akutem Schaden bewahrt und das produktive Potenzial der Volkswirtschaft erhalten.“¹⁷ Auch internationale Vergleichsstudien bestätigen bereits, dass die Korrelationskoeffizienten im ersten Halbjahr 2020 im Wesentlichen eine Folge der unterschiedlichen Sektoren- und Branchengewichtung sowie der Strenge der Lockdowns in den europäischen Ländern sind.¹⁸

Mit dem Ende der Urlaubssaison und den rasant steigenden Infektionszahlen in Urlaubsgebieten ab August 2020 mussten die Quarantäneauflagen wieder erhöht werden. Erneute Einschnitte in das Wirtschaftsleben erfolgten ab Mitte Oktober mit Vorgaben zu maximalen Personenzahlen in der Gastronomie sowie einer Kopplung der Hygienemaßnahmen an die Neuinfektionszahlen pro 100.000 Einwohner und wurden von einzelnen Bundesländern ab Ende Oktober deutlich verschärft. So führte beispielsweise Bayern mit seiner achten Infektionsschutzmaßnahmenverordnung vom 30. Oktober 2020 die Einstellung der Geschäftsausübung für Gastronomie, Hotellerie (mit Ausnahme von Geschäftsreisen), Dienst-

¹⁷ Köhler-Geib (2020), S. 1.

¹⁸ Vgl. Gern / Hauber (2020), S. 900.

leistungsbetriebe mit Kundenverkehr, Tagungen, Kongresse, Messen und Kulturstätten ein.¹⁹ Durch die weiter steigenden Infektionszahlen wurde am 13. Dezember 2020 von der Bundesregierung ein erneuter harter Lockdown mit Wirkung zum 16. Dezember 2020 verhängt.

Zu den wirtschaftspolitischen Maßnahmen in Welle zwei ist anzufügen, dass sie viele Mittelstandsunternehmen in einer ökonomisch schwierigen Situation getroffen haben, als diese daran arbeiteten, die in Welle eins verursachten Wachstumseinbrüche zu kompensieren. Damit hatten die Maßnahmen in Welle zwei für manche Unternehmen sogar einen zyklischen Charakter, verstärkten also die Negativeffekte der Welle eins. Auch wenn die Welle zwei damit nach derzeitigen Prognosen einen geringeren Einbruch verursachen wird als die Welle eins, gehen die Statistiken davon aus, dass sie die Zuwächse aus dem dritten Quartal überlagern werden. Aus diesem Grund hat die Bundesregierung mit den Novemberhilfen weitere außerplanmäßige Wirtschaftshilfen beschlossen, die für „Kleinst- und Kleinunternehmen eine einmalige Kostenerstattung in Höhe von 75 Prozent des Umsatzes aus dem Vorjahresmonat vorsehen“²⁰, Solo-Selbstständige unterstützen und Großunternehmen mit Einzelfallregelungen subventionieren. Zusätzlich gelten die verlängerten Überbrückungshilfen und Regeln zum Kurzarbeitergeld. Die Bundesregierung hat sich damit der Forderung aus KMU nach einer stärkeren Unterstützung gestellt, weil diese durch die Krisenentwicklung in ihrer Geschäftsausübung stark beeinträchtigt werden.

2.2 Betroffenheit von KMU

Das Krisenmanagement von Bund und Ländern wirkt sich auf Branchen und Unternehmensformen unterschiedlich aus. Diese Entwicklung wurde in der Öffentlichkeit im Jahresverlauf 2020 vor allem durch das „Aus-dem-Raster-fallen“ von Soloselbstständigen in der Kunst- und Kulturbranche diskutiert. Die unterschiedlichen Folgen lassen sich jedoch nicht nur an der Differenzierung zwischen Gewerblichen und Selbstständigen beobachten, sondern ebenfalls zwischen Unternehmensgrößen und Branchen, wie die makroökonomischen Indikatoren deutlich zeigen. Das KfW-ifo-Mittelstandsbarometer ermittelte für den zweiten Lockdown im November 2020 in Welle zwei eine deutliche Eintrübung der Stimmung im Mittelstand und ein Sinken der Geschäftserwartung.²¹ Interessant ist, dass die

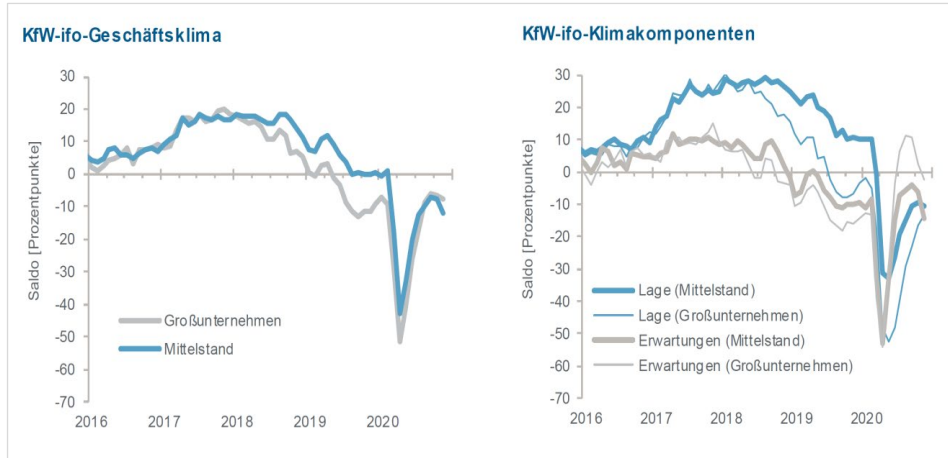
¹⁹ Vgl. Bayern (2020b), o.S.

²⁰ Clemens / Dany-Knedlik / Junker (2020), S. 898.

²¹ Vgl. Scheuemeyer (2020), S. 1.

Indikatoren eine Differenz zwischen KMU und Großunternehmen (GU) bei der Beurteilung des Geschäftsklimas ergeben.

Abbildung 2: KfW-ifo-Geschäftsklima im Jahresverlauf



Quelle: Scheuemeyer (2020), S. 1

Die Welle zwei und der politisch geforderte Lockdown haben, so die Bewertung von Scheuemeyer, „deutliche Spuren bei den kleinen und mittleren Unternehmen“²² verursacht. Im November wies die Beurteilung der Geschäftslage bei KMU einen Rückgang um 0,8 Punkte²³ und der Geschäftserwartung um 8 Punkte auf. Im gleichen Zeitraum konnten GU eine Verbesserung der Geschäftslage um 3,6 Punkte und eine sinkende Geschäftserwartung um 5,1 Punkte verzeichnen. Das KfW-ifo-Mittelstandsbarometer differenziert zudem klare Unterschiede bei der Branchenzugehörigkeit von GU: Während Bau und Industrie als Zugpferde dienten, verschlechterte sich die Lage im Handel und Dienstleistungsgewerbe.

²² Scheuemeyer (2020), S. 1.

²³ Dieser relativ moderat sinkende Wert zeigt, dass Branchen in unterschiedlicher Intensität von Lockdown zwei betroffen sind.

Abbildung 3: KfW-ifo-Mittelstandsbarometer zeigt Unterschiede zwischen KMU und GU

Saldo [Prozentpunkte]*		Monat/Jahr							Vm	Vj	3-M
		Nov/19	Jun/20	Jul/20	Aug/20	Sep/20	Okt/20	Nov/20			
Geschäftsklima											
Verarbeitendes Gewerbe	KMU	-14,0	-27,7	-17,7	-16,1	-11,0	-8,3	-8,5	-0,2	5,5	11,2
	GU	-21,5	-37,4	-24,5	-15,5	-11,0	-5,9	-2,6	3,3	18,9	19,3
Bauhauptgewerbe	KMU	27,6	2,5	6,3	8,2	13,3	9,5	8,6	-0,9	-19,0	4,8
	GU	14,8	-16,4	-10,0	-10,2	-5,6	-8,4	-7,2	1,2	-22,0	5,1
Einzelhandel	KMU	11,3	-0,6	8,7	7,6	8,1	10,5	-1,9	-12,4	-13,2	0,3
	GU	-4,0	-12,5	-8,6	8,3	-2,3	-3,4	-8,2	-4,8	-4,2	-0,4
Großhandel	KMU	-9,1	-27,6	-15,1	-11,9	-10,3	-9,4	-10,0	-0,6	-0,9	8,3
	GU	-9,6	-22,4	-12,8	-14,5	-3,9	-1,6	-8,0	-6,4	1,6	12,1
Dienstleistungen	KMU	3,6	-23,1	-15,5	-12,3	-11,4	-13,4	-21,9	-8,5	-25,5	1,4
	GU	-0,7	-18,3	-10,0	-2,5	-2,4	-6,7	-13,4	-6,7	-12,7	2,8
Deutschland	KMU	-0,1	-20,4	-12,8	-10,0	-7,1	-7,7	-12,2	-4,5	-12,1	5,4
	GU	-11,5	-26,2	-17,3	-8,9	-6,1	-6,6	-7,4	-0,8	4,1	10,8
Lage	KMU	10,8	-26,4	-19,0	-14,7	-10,4	-9,5	-10,3	-0,8	-21,1	10,0
	GU	-6,9	-48,5	-40,2	-29,1	-23,1	-16,6	-13,0	3,6	-6,1	21,7
Erwartungen	KMU	-10,1	-14,7	-7,0	-5,6	-4,1	-6,2	-14,2	-8,0	-4,1	0,9
	GU	-16,1	-3,6	6,2	11,2	10,7	2,7	-2,4	-5,1	13,7	-0,9
Beschäftigungserwartungen	KMU	3,0	-10,5	-8,2	-5,3	-2,2	-2,2	-4,2	-2,0	-7,2	5,1
	GU	-2,0	-18,8	-17,8	-12,9	-10,7	-8,4	-8,2	0,2	-6,2	7,4
Absatzpreiserwartungen	KMU	2,8	-8,4	-4,4	-3,2	-2,5	-2,8	-2,3	0,5	-5,1	2,8
	GU	1,8	-12,0	-9,4	-5,2	-2,9	-1,3	-3,2	-1,9	-5,0	6,4
Exportserwartungen des Verarbeitenden Gewerbes	KMU	-11,6	-19,5	-15,1	-14,7	-9,5	-11,4	-15,9	-4,5	-4,3	4,2
	GU	-11,8	-5,6	12,0	5,1	10,6	7,0	-6,2	-13,2	5,6	0,0

Quelle: KfW Research, ifo Institut
 Erläuterungen und Abkürzungen:
 *Saison- und mittelwertbereinigt, d. h. langfristiger Durchschnitt seit Januar 2005 gleich Null.

Quelle: Scheuemeyer (2020), S. 3

Wo liegen die Gründe dafür, dass KMU von den wirtschaftspolitischen Eingriffen und deren Folgen im besonderen Maße betroffen sind? Hierzu kann erstens aufgeführt werden, dass KMU relativ umfassend in die Neustrukturierung ihrer Arbeitsläufe, IT-Ausstattung und Hygieneauflagen investieren mussten, um arbeitsfähig zu bleiben. GU hatten aufgrund ihrer höheren Ausdifferenzierung unternehmensinterner Abläufe und Strukturen in der Tendenz weniger Schwierigkeiten bei der Umstellung auf Home-Office, der Umsetzung von Hygieneauflagen oder der Schaffung separierter Arbeitsbereiche. Zudem verfügen GU im Durchschnittswert über deutlich mehr Expertise in der Informations- und Kommunikationstechnologie. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn, hat hier für 2019 ermittelt, dass in 77 Prozent der GU Informations- und Kommunikationstechnik-(IKT)- Fachkräfte arbeiten, während lediglich 17 Prozent der KMU IKT-Fachkräfte beschäftigen.²⁴

²⁴ Vgl. IfM Bonn (2020), o.S.

Hinzu kommt zweitens die Tatsache, dass KMU anteilig am stärksten in den Wirtschaftszweigen Kraftfahrzeug-Dienstleistungen, wissenschaftliche, technische und wirtschaftliche Dienstleistungen, Baugewerbe, Gastgewerbe und verarbeitendes Gewerbe vertreten sind. Hierunter fallen eine Vielzahl an Produkten oder Dienstleistungen, die besonders stark von Hygieneauflagen oder Berufsverboten gekennzeichnet waren, wie beispielsweise die Gastronomie, Friseure, die Fitness- oder Eventbranche. Gerade Produkte und Dienstleistungen im Kontakt mit Menschen, die größtenteils durch KMU oder Selbstständige erbracht werden, mussten mehrfach an die staatlichen Auflagen angepasst werden, was mit entsprechenden Umsatzrückgängen und Investitionen einherging. Die Indikatoren in Welle eins zeigen diese Einbrüche in der Wirtschaftsleistung, einschränkend muss allerdings hinzugefügt werden, dass die starken Unterschiede (bei den Auswirkungen des Lockdown eins) zwischen den einzelnen Branchen die Argumentation mit Durchschnitts- oder Medianwerten verkomplizieren. Zudem wiesen die Branchen in Q3 2020 aufgrund des Konsumverhaltens und der Absatzzahlen deutlich unterschiedliche Erholungseffekte auf.

Nach Umfragen der KfW gaben im April 2020 rund 58 Prozent der Mittelständler Umsatzeinbußen, 44 Prozent reduzierte Liquidität, 25 Prozent Störungen im Geschäftsbetrieb und 18 Prozent eine Reduktion des Absatzgebietes als Betroffenheit von der Pandemie und den politischen Maßnahmen an.²⁵ 14 Prozent stellten die Geschäftstätigkeit vollständig ein. Auf der anderen Seite waren insbesondere von GU strukturierte Sektoren wie die Energiewirtschaft, die Pharmabranche, die Kommunikation und IT oder das Versicherungswesen deutlich geringer von Wachstumseinbrüchen und Auflagen (arbeitsstruktur- und produktbedingt) betroffen. Diese Modellannahmen lassen sich mit der Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen in Q2 2020 durchaus in Einklang bringen. Preis-, saison- und kalenderbereinigt lag das Wachstum in der Informations- und Kommunikationsbranche in Q2 bei -3 Punkten, in Finanz- und Versicherungsdienstleistungen bei -0,2 Punkten. Hingegen wiesen Handel, Verkehr, Gastgewerbe -14,2 Punkte und das verarbeitende Gewerbe -18,3 Punkte auf.²⁶

Vor dem Hintergrund dieses Auseinanderdriftens von Branchen und Unternehmensgrößen stellt sich recht schnell die Frage der Fairness: Sind die eingeführten Subventionsleistungen eine geeignete Kompensation, um die unterschiedliche Betroffenheit von Märkten auszugleichen? Sind die harten Eingriffe in die unternehmerischen Freiheiten mit den Grundannahmen des Wirtschaftssystems vereinbar?

²⁵ Vgl. Schwartz / Gerstenberger (2020), S. 2.

²⁶ Vgl. Destatis (2020a), o.S.

2.3 Perspektive der Ordnungsökonomik

Wer sich mit der Wirtschaftstheorie der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland (BRD) beschäftigt, muss sich den Spuren widmen, „die die Freiburger Schule und ihr Vordenker Eucken auf dem Weg hin zu ihrer konkreten Ausgestaltung hinterlassen haben“²⁷, als sie sich seit den 1920/30er Jahren mit der Krise des „western economic model“²⁸ und dessen Lösungsstrategien beschäftigten. Hinter der sozialen Marktwirtschaft, die der Ökonom Alfred Müller-Armack in den 1950er Jahre erfolgreich als guideline bei der Ausgestaltung des westdeutschen Wirtschaftssystems etablierte, steht die Weiterentwicklung der Wirtschaftstheorie des Freiburger Ordoliberalismus um eine soziale Säule. Die Unterschiede zwischen beiden Theorien bei der Frage des sozialen Auftrags von Wirtschaftssystemen sind in der Forschung recht unstrittig. Während die Ordoliberalen wie Franz Böhm oder Friedrich August von Hayek die Umsetzung sozialer Ziele als Ergebnis einer funktionierenden Wettbewerbsordnung betrachteten und soziale Markteingriffe als fehlerhaftes Interventionssystem werteten, konstruierte Müller-Armack einen sozialen Auftrag des Staates der weit über den Schutz der individuellen Freiheit hinaus die Gesellschaftsordnung gestalten soll.²⁹ Einigkeit zwischen Müller-Armack und den Ordoliberalen herrschte bei der Frage der Bedeutung der institutionellen Rahmenordnung. Diese übt im Ordoliberalismus und der sozialen Marktwirtschaft die Funktion der Sicherung von Wettbewerb und Marktfreiheit aus, wie es etwa Eucken 1949 in Die Wettbewerbsordnung und ihre Verwirklichung schreibt.

„Der Staat hat die Formen, das institutionelle Rahmenwerk, die Ordnung, in der gewirtschaftet wird, zu beeinflussen, und er hat die Bedingungen zu setzen, unter denen sich eine funktionsfähige und menschenwürdige Wirtschaftsordnung entwickelt“.³⁰

Diese Gemeinsamkeit zwischen Müller-Armack und den Ordoliberalen bei der Frage der Bedeutung der institutionellen Rahmenordnung soll daher das theoretische Setting für die folgende Analyse darstellen. Die wirtschaftspolitischen Maßnahmen in Welle zwei sind als Eingriff in die institutionelle Rahmenordnung zu werten – so beispielsweise die Sicherung freier Märkte, des Wettbewerbs oder unternehmerischer Freiheiten. Diese Merkmale sind Teile der zentralen und systemerhaltenden Spielregeln in der Sozialen Marktwirtschaft.

²⁷ Goldschmidt (1998), S. 33.

²⁸ Lottieri (2014), S. 20.

²⁹ Vgl. Lange-von Kulesa / Renner (1998), S. 81f; Smejkal / Šaroch (2014), S. 395f.

³⁰ Eucken (1949), Die Wettbewerbsordnung und ihre Verwirklichung, ORDO, Bd. 2, 93, in: Lange-von Kulesa / Renner (1998), S. 92.

Noch heute zählt der Vergleich der staatlichen Institutionenlandschaft mit den Regeln eines Spiels zum wohl bekanntesten und wirkmächtigsten Bild der Ordnungsökonomik. Spielregeln sind verlässlich und von Bestand. Um dafür zu sorgen, hatten die Ordoliberalen einen starken Staat im Sinne. Ihnen stand jedoch eine andere Vorstellung von Stärke vor Augen, als sie beispielsweise die aktuelle Wirtschaftspolitik kennzeichnet. Ein starker Staat war für die Freiburger und Müller-Armack gleichbedeutend mit starken rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere zur Sicherung des Wettbewerbs.³¹ Goldschmidt beschreibt den Charakter dieser Regelungen in Auseinandersetzung mit der Denkschrift des Freiburger Bonhoeffer-Kreises von 1942/43 als „mit aller Genauigkeit erlassen und durch die staatliche Autorität gesichert“³². Denn freier Wettbewerb verbürge, so Eucken und Böhm, „bei höchstmöglicher Leistung die weitestgehende Entmachtung der Wirtschaft, sowohl von privater als auch von staatlicher Wirtschaftsmacht“³³. Goldschmidt fügt hinzu, dass diese „Machtzusammenballungen“ (...) insbesondere die Mittelschicht gefährden³⁴ würden. Projiziert auf das Bild von den Regeln eines Spiels, bedeutet das, der Staat soll als Schiedsrichter für die Einhaltung der Regeln sorgen und nicht selbst als Spieler das Ergebnis des Spiels beeinflussen. Denn ebenso wie das freie, regelbasierte Spiel den Spieler zu Einsatz und Leistung motiviert, werden Wirtschaftssubjekte im Spiel des Marktes von Wohlstand und Gewinn geködert und zu Leistungs- und Risikobereitschaft motiviert – die Ausgangsbasis für innovatives Unternehmertum.

Wie sollte dieser Ordnungsrahmen in der Praxis aussehen? Um diese Frage zu beantworten, entwickelte Eucken seine regulierenden und konstituierenden Prinzipien³⁵, die ihren verbindlichen Rechtskorpus bei der Formulierung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen von 1958 enthielten.³⁶

³¹ „After 1945, he (Müller-Armack, JvL) completely reversed his position, and now, obviously under the influence of the Freiburg school, demanded “a constitutional division of power between state and economy” which had to be “strictly separated” (Müller-Armack [1948] 1974, 100)”. Zweynert (2014), S. 13.

³² Goldschmidt (1998), S. 36.

³³ Eucken / Böhm (1948), Vorwort, ORDO, Bd. 1, X, in: Lange-von Kulesa / Renner A. (1998), S. 92.

³⁴ Goldschmidt (1998), S. 36.

³⁵ Zu den sieben konstituierenden Prinzipien zählt Eucken die Sicherung eines funktionsfähigen Preissystems vollständiger Konkurrenz, Primat der Preisstabilität, Offenhaltung der Märkte, Privateigentum, Haftung, Vertragsfreiheit und Konstanz der Wirtschaftspolitik. Zu den regulierenden Prinzipien zählt Eucken die Monopolkontrolle, gerechtigkeitsorientierte Korrekturen der Einkommensverteilung, Korrektur externer Effekte sowie des anomalen Verhaltens des Angebots. (Vgl. Oberender (1989), S. 323ff).

³⁶ Vgl. Schnabl (2020), S. 4; Nientiedt (2019), S. 118.

Diese Wettbewerbssicherung erwies sich als Treiber des starken Wirtschaftswachstums in der Nachkriegszeit, das viele Zeitgenossen zum Staunen und Ludwig Erhard zu einer entscheidenden Konsequenz brachte, wie er in *Wohlstand für alle* formulierte: „Die Gefahr einer Beeinträchtigung des Wettbewerbs droht sozusagen ständig und von den verschiedensten Seiten her. Es ist darum eine der wichtigsten Aufgaben (...) die Erhaltung des freien Wettbewerbs sicherzustellen.“³⁷ Diese Wettbewerbserhaltung erfolgt über allgemeingültige Regeln, die verhindern, „dass Unternehmen und ihre Verbände, Parteien und staatliche Einrichtungen eigenmächtig die Regeln, nach denen sie am Wettbewerb teilnehmen, festlegen und (...) gewährleistet, dass der Marktzutritt offen bleibt“³⁸. Das gilt aus ordnungsökonomischer Perspektive auch gerade dann, wenn durch konjunkturelle Stabilisierungspolitik Verzerrungen im Wettbewerb entstehen. Diese Verzerrungen wirken sich besonders auf den Wettbewerb zwischen KMU und Großunternehmen aus. „Kleinen und mittleren Unternehmen mit ihren komparativen Beschäftigungs- und Aufstiegsvorteilen kann am besten geholfen werden, wenn darauf verzichtet wird, größere Unternehmen wirtschaftspolitisch zu privilegieren.“³⁹

³⁷ Erhard (1957), S. 9 in: Schnabl (2020), S. 6.

³⁸ Schüller (2019), S. 103.

³⁹ Schüller (2019), S. 104.

3 Ordnungsökonomische Herausforderungen für KMU

Die wirtschaftspolitischen Maßnahmen in der Corona-Pandemie stellen Eingriffe in den freien Markt und die Wettbewerbsordnung der BRD dar. Sie erfolgten zudem aufgrund der Unkalkulierbarkeit der Virusverbreitung sehr kurzfristig und für Unternehmen schwer planbar. Teilweise lagen zwischen der Kommunikation von Standards und deren erneuter Korrektur nur wenige Wochen. Das führte zu vielen Herausforderungen, denen sich Unternehmerinnen und Unternehmer stellen mussten, um im Leistungswettbewerb⁴⁰ bestehen und die Time Lags bei der Auszahlung staatlicher Kompensationsleistungen überbrücken zu können.⁴¹ Im Folgenden sollen daher diese Herausforderungen anhand von drei unternehmerischen Aspekten dargestellt werden: Planbarkeit und Investitionssicherheit, Produktbeschaffenheit und Kundenkreise sowie Stilllegung der Geschäftstätigkeit. Abschließend sollen Impulse gegeben werden, wie Unternehmen von staatlicher Seite stärker bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützt werden könnten.

3.1 Planbarkeit und Investitionssicherheit

Die Planung betrieblicher Kosten und die Risiko-Bewertung von Investitionen gehört zu den zentralen unternehmerischen Aufgaben. In hochentwickelten Volkswirtschaften mit einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem unterliegen diese Risiken der Entscheidung des Unternehmens, wobei diesem im Gegenzug eine Verlässlichkeit und Konstanz der institutionellen Rahmenordnung zugesichert wird. Mit anderen Worten: Das unternehmerische Risiko kann unter der Annahme legaler Geschäftspraktiken nur dann längerfristig kalkuliert werden, wenn die politisch gesetzten Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln konstant bleiben. Die Unternehmensleitung muss jederzeit und in transparenter Weise darüber informiert sein, welche Bedingungen für ihre Unternehmung gelten und in welchen Zeiträumen Änderungen zu erwarten sind. Systemdefinierende Merkmale wie beispielsweise Freizügigkeit, freie Berufsausübung oder freie Märkte stehen dabei üblicherweise kurz- und mittelfristig nicht zur Disposition.

⁴⁰ Die enge Verbindung des Ordoliberalismus mit dem Gedanken des Leistungswettbewerbs führt auch dazu, dass die Theorie terminologisch als Leistungswettbewerbstheorie bezeichnet wird. Vgl. Rüther (2003), S. 81.

⁴¹ Nach Recherche der ARD wird die vollständige Auszahlung von bewilligten Geldern im Nov. 2020 mit einer Zeitverzögerung von etwa 2,5 Monaten nach Antragsstellung zu erwarten sein. Vgl. Gather / Lenhardt (2020), o.S.

Die Ursache für diese ordnungsökonomische Forderung nach verlässlichen Institutionen für unternehmerisches Handeln lässt sich leicht identifizieren. Können Unternehmerinnen und Unternehmer nicht von einer Konstanz in der Institutionenlandschaft ausgehen, multiplizieren sich ökonomische und politische Risiken und erhöhen das Gesamtrisiko für eine Unternehmung exponentiell. Derartige Hochrisikobedingungen liegen für gewöhnlich in Entwicklungsländern vor, mit den bekannten Folgen für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Aus mikroökonomischer Perspektive ist auch klar verständlich, dass Eingriffe in den Markt für das Unternehmen gleichbedeutend mit einer Veränderung seiner Kalkulation, seines Angebots und damit seiner Wettbewerbsfähigkeit stehen.

Die Maßnahmen im Kontext der Corona-Pandemie stellten für viele KMU eine Herausforderung bei der unternehmerischen Planung ihrer Geschäftsausübung und Investitionen dar. Oft fehlten zum Zeitpunkt der Investition die nötigen Informationen, um beurteilen zu können, ob die Veränderung von Prozessen oder Produkten mit zukünftigen Hygieneverordnungen kompatibel sein würde, wie lange das Geschäftsmodell damit betrieben werden könnte und wann der Return on Invest erreicht werden müsste. Von diesen Informations- und Sicherheitsdefiziten bei der Investitionsplanung waren die einzelnen Branchen unterschiedlich stark betroffen.

Stark wirkten sich die Negativeffekte auf hygienekritische Branchen wie die Hotellerie, Gastronomie, Fitness- oder Tagungsanbieter aus, die Anfang Mai 2020 mit relativ hohen Investitionen ihre Bedienungskonzepte umstellten, Nutzerzahlen reduzierten, Separierung von Kundenbereichen einführten, Datenerhebungen durchführten oder Filter- und Belüftungsanlagen installierten. Mitte November mussten diese Branchen ihre Geschäftsausübung bereits wieder einstellen oder stark verändern. Für Unternehmen in diesen hygienekritischen Branchen gab es deshalb (retrospektiv betrachtet) Anfang Mai keine belastbare Kalkulationsbasis, auf deren Grundlage eine Rentabilitätsrechnung der Investitionen hätte durchgeführt werden können. Die Auswirkungen der Lockdowns in Welle zwei haben deshalb bei einem Teil der Unternehmen dazu geführt, dass Investitionen sich als falsche Entscheidung erwiesen haben. Die hohe Investitionsbereitschaft Anfang Mai 2020 lässt sich dadurch erklären, dass viele Unternehmen zu diesem Zeitpunkt auf eine Entspannung der Lage hofften und prognostizierten, im Durchschnitt in 8,5 Monaten bereits wieder auf Vorkrisenniveau ankommen zu können.⁴² Dadurch herrschte eine positive und investitionsbereite Grundstimmung,

⁴² Vgl. Schwartz / Gerstenberger (2020), S. 2.

um die Talsohle im Frühjahr schnell verlassen zu können. Die erneuten Einschränkungen in Welle zwei haben dementsprechend für große Unzufriedenheit in den betroffenen Branchen gesorgt.

Andere Unternehmen, wie beispielsweise Betriebe in der Gastronomie, konnten die Sommermonate nutzen, um Umsatzaufschläge und getätigte Investitionen betriebswirtschaftlich zu kompensieren. Ein interessanter Praxisfall ist dabei auch die Gewerbegruppe der Augenoptiker, die in Q3 2020 im Vorjahresvergleich zu 2019 eine Umsatzsteigerung von 7,2 Prozent und im Vergleich zu Q2 eine Umsatzsteigerung von 51,3 Prozent erzielte.⁴³ Eine extremer Zuwachs, der sicher auf die Einschränkungen in Q2 zurückgeführt werden kann und damit Kompensationseffekte für die Umsatzaufschläge und getätigte Hygieneinvestitionen in Q3 2020 ermöglichte. Auch im Durchschnitt zeigte sich beispielsweise das Handwerk deutlich weniger von Planungs- oder Investitionsunsicherheiten betroffen.⁴⁴

3.2 Produktbeschaffenheit und Kundenkreise

Zu den Kernfreiheiten unternehmerischen Handelns in der Marktwirtschaft gehört die freie Wahl des Unternehmensstandorts, der angebotenen Produkte und Dienstleistungen (sowie ihrer Eigenschaften), der Auswahl von Kunden und Mitarbeitenden u. v. m. Staatliche Eingriffe in diese Freiheiten erfolgen begründeter Weise im Wesentlichen zum Verbraucherschutz und zur Wettbewerbssicherung. Dies ist beispielsweise der Fall bei CE-Zertifizierungen (Communauté Européenne), DIN-Normen (Deutsche Industrie-Normen) oder anderen Festlegungen zu Produktsicherheit und Produktqualität. Staatliche Eingriffe in den Markt, die nicht zum Schutz der Verbraucherinnen und Verbraucher oder des Wettbewerbs ausgeführt werden, sind mit der Forderung nach freiem Wettbewerb nicht vereinbar. Sie verzerren vielmehr den Leistungswettbewerb zwischen Unternehmen.

„Echten Leistungswettbewerb kann es nur geben, wenn die Wirtschaftsordnung allein auf für alle Teilnehmer gleichermaßen geltenden Rechtsregeln beruht (Böhm 1953/50, 103f.) Diskretionäre Eingriffe in die Marktordnung (...) schränken wettbewerbliche Suchprozesse nach erfolgreichen Lösungen ein. Leistungswettbewerb und Privilegienvergabe schließen sich gegenseitig aus.“⁴⁵

⁴³ Vgl. Destatis (2020c), o.S.

⁴⁴ In Q3 2020 im Vorjahresvergleich + 0,7 Prozent Umsatzsteigerung erzielte und in drei der sieben Gewerbegruppen eine Umsatzsteigerung im Vorjahresvergleich erreichte. Vgl. Destatis (2020b), S. 15.

⁴⁵ Lange-von Kulesa / Renner (1998), S. 93.

Aus dieser Perspektive müssen die Eingriffe (in Welle zwei) in das Waren- und Dienstleistungsangebot sowie die Kundenkreise von Unternehmen auf ihre Verhältnismäßigkeit geprüft werden. Aus ordnungsökonomischer Perspektive ist dabei in Pandemiezeiten jedoch weniger der Eingriff selbst, als vielmehr das Fehlen eines transparenten Regelwerkes zu monieren. Während also, um beim vorherigen Beispiel der CE-Zertifizierung zu bleiben, ein Regelwerk für Unternehmen nachvollzieh- und prognostizierbar macht, welche Eingriffe bei welchen Produkten unter welchen Bedingungen zu erwarten sind, ist dies bei den Hygieneverordnungen nicht transparent geregelt gewesen. Unternehmen sahen sich daher mit der Unsicherheit konfrontiert, welche Güter und Dienstleistungen überhaupt am Markt angeboten werden konnten. Diese Diagnose ist aus Perspektive der Wettbewerbssicherung problematisch, weil sie unterschiedliche Bedingungen für Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen schafft.

Ein Blick in die mediale Berichterstattung zeigt, dass viele Gastwirte kein Verständnis für eingeschränkte Schankzeiten hatten⁴⁶, Kartbahn-Betreibende die Stilllegung nicht nachvollziehen⁴⁷ und grenznahe Betriebe die Grenzschließungen nicht verstehen konnten. Die Beschränkungen beim Alkoholausschank oder kontaktintensiven Freizeit- und Sportbeschäftigungen sollten, wie in Gliederungspunkt 2.1 dargestellt, zur Eindämmung des Infektionsgeschehens beitragen. Die Ursache für die Kritik von Unternehmensseite mag daher neben der inhaltlichen Bewertung von Daten über das Infektionsverhalten vor allem auf den geringen zeitlichen Vorlauf und die Spontanität politischer Entscheidungen zurückzuführen sein. Auch wenn die Unberechenbarkeit des Virus immer wieder schnelle politische Entscheidungen und Nachkorrekturen erfordert hat, so zeigt die Situation, dass eine transparenter geführte Kommunikation, die bessere Pflege und regelmäßige Nutzung von bestehenden Kommunikationskanälen sowie die Bildung von Beratungsgremien bei zukünftigen Pandemien einen besseren Schulterschluss zwischen Politik und Unternehmen ermöglichen könnte. Das gilt auch bei der Wiederbelebung von Grenzkontrollen und der Einschränkung von Grenzübertritten zwischen Bundesländern und Nationalstaaten (in grenznahen Regionen wie beispielsweise Bayern) im europäischen Wirtschaftsraum. Für einzelne Unternehmen bedeuteten sie eine ungeplante Beschneidung ihrer Kundenkreise und wirkten sich, ebenso wie die Eingriffe in das unternehmerische Angebot, negativ aus. Hier hätten klarere Vorgaben von Seiten der Bundesregierung wie beispielsweise eine Kopplung von Inzidenzzahlen und Grenzschließungen dazu beitragen können, Unternehmen mehr Planungssicherheit und Vertrauen zu geben.

⁴⁶ Vgl. Grundner (2020), o.S.

⁴⁷ Vgl. Huber (2020), o.S.

An dieser Stelle sei aus europäischer Perspektive darauf hingewiesen, dass nicht nachvollziehbar ist, weshalb derartige Regeln, die in die Struktur des europäischen Wirtschaftsraumes und seiner Binnenmarktfreiheiten eingreifen, nicht durch europäische Verordnungen entschieden worden sind.

3.3 Stilllegung der Geschäftstätigkeit

„Gesetzliche Gleichbehandlung ermöglicht (in der Ordnungsökonomik, JvL) den freie(n) Marktzugang für jedermann, kann also auch als Recht auf Arbeit im ursprünglichen Verständnis von Vertragsfreiheit aufgefasst werden. Die daraus folgende Offenheit der Märkte für Wettbewerb geht von initiativen Unternehmen aus“.⁴⁸

Der für ein Unternehmen weitreichendste Eingriff in die wirtschaftliche Handlungsfreiheit ist das Verbot zur Ausübung der Geschäftstätigkeit. Diese Einschränkung ist dementsprechend mit hohen grundgesetzlichen Hürden versehen. Als Begründungen können illegale Geschäftspraktiken, Eingriffe in die Grundrechte Dritter, Verbraucherschutz usw. angeführt werden. Jeder dieser Eingriffe muss wiederum durch nachgeordnetes Recht begründbar und mit übergeordnetem Recht vereinbar sein. Weiterhin kann sich ein faktisches Verbot zur Berufsausübung auch sekundär als Konsequenz aus wirtschaftlich geänderten Rahmenbedingungen ergeben, beispielsweise durch Qualifikationsnachweise oder erhöhte Sicherheitsauflagen. Auch in diesem Fall beruht das Berufsverbot auf Rechtsnormen, die im Rahmen eines transparenten Gesetzgebungsprozesses beschlossen wurden.

Die Stilllegung der Geschäftstätigkeit wurde in den Infektionsschutzverordnungen mit dem sozialen Schutzauftrag des Staates begründet, der unternehmerische Einzelinteressen nachrangig zum Schutz des Gemeinwohles verortet. Damit ist die Stilllegung einer Geschäftstätigkeit grundsätzlich grundgesetzkonform, wenn sich in einer spezifischen Situation ergibt, dass eine unternehmerische Tätigkeit einen Schaden für die Gesellschaft darstellt. Problematisch ist daher weniger das Verbot der Geschäftsstilllegung an sich, sondern die von der Exekutive gezogenen Grenzen zwischen schädigenden und nicht-schädigenden Dienstleistungen sowie verhältnismäßigen und nicht-verhältnismäßigen Eingriffen. Eine Einschätzung, die beispielsweise auch das Bayerische Verwaltungsgericht in seiner Entscheidung vom 12.11.2020⁴⁹ teilte. Der Verwaltungsgerichtshof (VGH) Bayern gab der Betreiberin eines Fitnessstudios recht, dass die in § 10

⁴⁸ Schüller (2019), S. 103.

⁴⁹ Vgl. VGH Bayern (2020), o.S.

der Achten Bayerischen Infektionsschutzmaßnahmenverordnung⁵⁰ durchgeführte Differenzierung von Sporteinrichtungen „gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz nach Art. 3 Abs. 1 GG“ verstoße und „sich als unverhältnismäßige Regelung“⁵¹ erweise.

Aus ordnungsökonomischer Perspektive ist auch zu kritisieren, dass die Verbote zur Ausübung der unternehmerischen Tätigkeit in Welle zwei erneut sehr kurzfristig erfolgten und durch wenig Transparenz von politischer Seite für Unternehmen schwer abzuschätzen waren.

3.4 Impulse für mehr Planungssicherheit

Wirtschaftspolitisches Handeln ist stets auf die Vereinbarkeit mit den Grundannahmen eines Wirtschaftssystems und der Frage der Zielerreichung unter Kosten-Nutzen-Aspekten zu betrachten. Die Analyse der Herausforderungen soll deshalb an dieser Stelle dazu genutzt werden, um einige Impulse zu geben, wie staatliche Behörden mit mehr Transparenz, offenerer Kommunikation und sachlicher Risikobewertung die Situation für KMU hätten vereinfachen können. Dazu sollen einige Aspekte kurz angesprochen werden.

Längere Zyklen: Zwischen der Kommunikation und der Einführung neuer Auflagen lagen teils wenige Tage bis Wochen, was Unternehmen vor die Herausforderung stellte, sehr schnell auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren zu müssen. Teilweise wurden unternehmerische Entscheidungen, wie in der Analyse von Investitionssicherheit oder Kundenkreisen dargestellt, deshalb unter fehlerhaften Annahmen getroffen. Mit einem längeren Lebenszyklus der Verordnungen hätte die Exekutive für mehr Planungssicherheit sorgen können. Eventuell, das wird sich jedoch erst retrospektiv zeigen, wäre bei den Verwaltungsakten im Oktober 2020 ein einmaliges und härteres Vorgehen wirtschaftlich zielführender gewesen als die mehrfach durchgeführten Nachsteuerungen.

Bessere Evaluation: Zwischen der Welle eins und Welle zwei lagen mehrere Monate der Niedriginfektionsphase, in denen eine Evaluation der getätigten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hätte durchgeführt werden können. Damit hätten die Bundesregierung und die Landesregierungen zu Anfang der Welle zwei über einen besseren Datenstand verfügt, der ein effektiveres Krisenmanagement ermöglicht und weitere Wachstumsimpulse gegeben hätte. Denn aus „ordoliberaler

⁵⁰ Vgl. Bayern (2020b), o.S.

⁵¹ VGH Bayern (2020), S. 6.

Perspektive wird das Wachstumspotenzial geschwächt, wenn die konstituierenden Prinzipien der Marktwirtschaft verletzt sind⁵² und der Blick in Euckens Prinzipien zeigt, dass die Infektionsschutzmaßnahmen auf die Prinzipien konstanter Wirtschaftspolitik, offener Märkte und der Vertragsfreiheit einwirken. Somit hätte eine exaktere Ausgestaltung der Maßnahmen neben vertrauensbildenden Effekten auch für positive Effekte auf das Wirtschaftswachstum sorgen können.

Mehr Transparenz: Planungssicherheit für Unternehmen bedeutet ebenfalls, so frühzeitig wie möglich über politisch beschlossene Änderungen der Rahmenbedingungen informiert zu werden, um ausreichend Zeit für die Vorbereitung und Umsetzung dieser Regeln zu haben. Auch bei den hinter den Verordnungen stehenden Annahmen hätte mehr Transparenz für eine Verbesserung der unternehmerischen Bedingungen sorgen können.⁵³ Ein gutes Beispiel ist die Kopplung von Inzidenzzahlen und gastronomischen Auflagen in den Verordnungen von Mitte Oktober 2020. Dadurch erhielten Gastronomen einen Einblick in die zu erwartende Auflagen bei einer Erhöhung der Infektionszahlen. Auch wenn dieses Beispiel nicht von Dauer war, so zeigt es, dass eine Katalogisierung und Kategorisierung von Auflagen, die die Hygieneanforderungen längerfristig regeln, bei Unternehmen für mehr Verständnis sorgen kann.

Individuelle Risikoklassifikation: Ein durchaus berechtigter Kritikpunkt an den wirtschaftspolitischen Maßnahmen ist die (siehe 3.3) durchgeführte Grenzziehung zwischen Branchen mit hohem und niedrigem Schadenspotenzial. Hier hätte eine individuelle Risikoklassifizierung von Betrieben die pauschalen Branchenverbote ersetzen können. Ein Blick in den üblichen Umgang mit Risiken und Schadenspotenzialen von Unternehmen zeigt, dass die individuelle Überprüfung von unternehmerischen Risiken durch unabhängige Gutachterinnen und Gutachter in der Praxis ein hervorragendes Instrument ist⁵⁴, um schädigende Risiken zu identifizieren und dagegen Maßnahmen umzusetzen. Eine derartige Risikoklassifizierung wäre zudem ein faireres Instrument im Leistungswettbewerb zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

⁵² Freytag und Schnabl (2017) in: Schnabl (2020), S. 13.

⁵³ Vgl. Dulger (2020), o.S.

⁵⁴ Beispielsweise die unabhängige Sachverständigenprüfung zur Einhaltung von Fluchtwegen oder Brandschutznormen von Gebäuden.

Vertrauensfördernde Maßnahmen: *„Einer der wichtigsten Schlüssel zu einem nachhaltigen Aufschwung ist neues Vertrauen. (...) Mittelfristig muss die Wirtschaft es schaffen, wieder vorwiegend auf eigenen Füßen zu stehen. Dazu ist Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft bei Konsumenten und Unternehmen erforderlich.“*⁵⁵ Das unternehmerische Vertrauen in die politische Problemlösungskompetenz ist in manchen Branchen im Krisenverlauf deutlich gesunken. Umso wichtiger ist es, dass die Politik die getätigten Investitionen und die Risikobereitschaft von Unternehmen belohnt und Anreize dafür setzt, dies auch in den nächsten Monaten weiter auszubauen. KMU in Deutschland haben eine große Innovationsbereitschaft gezeigt und diese muss von der Politik weiter gefördert werden.

⁵⁵ Köhler-Geib (2020), S. 2.

4 Lösungen und Veränderungsprozesse im Mittelstand

In der Corona-Pandemie haben Unternehmen in Rekordzeit eine Vielzahl an Veränderungen umgesetzt, die unter normalen wirtschaftlichen Bedingungen eine weitaus längere Umsetzungsdauer in Anspruch genommen hätten. Change-Projekte in Unternehmen können aufgrund der Vielzahl an hemmenden Merkmalen herausfordernd und langwieriger sein – beispielsweise aufgrund kalkulatorischer Bewertungen, Eigenheiten in der betrieblichen Organisation oder Vorbehalten auf Seiten der Mitarbeitenden. Die Dynamik der erzielten Veränderung, also die „Anzahl der Veränderungen pro Zeiteinheit“⁵⁶ ist damit abhängig von den Fähigkeiten eines Unternehmens, sich mit Veränderungen auseinanderzusetzen, Visionen und Strategien zu entwickeln und dadurch die bewussten (sichtbaren) und unbewussten (unsichtbaren) Strukturen im Unternehmen miteinander in Einklang zu bringen. Veränderungen in Organisationen und Unternehmen führen in der betrieblichen Praxis oft zu Widerstand und langen Zeitverzögerungen, deren Ursachen auf den ersten Blick nicht verständlich sind. „Die Erfahrung mit zahlreichen Veränderungsprozessen (...) zeigt, dass sie häufig (...) scheitern, weil das Unternehmen im Kopf bzw. die verborgene Seite der Identität nicht bekannt ist und daher auch nicht miteinbezogen werden kann. Für die Führungskräfte sind die Gründe für das Scheitern eines Projekts dann häufig rätselhaft“⁵⁷. Aus dieser Perspektive ist ersichtlich, weshalb der Schaffung von Transparenz über die Veränderungsziele, den Steuerungsprozess und die Organisationsstruktur eine so gewichtige Rolle zukommt.

Veränderungsmanagement muss deshalb zum einen sicherstellen, dass der Change-Prozess „kostengünstiger und weniger schmerzhaft“ ist als ein unbegleiteter Wandel, der durch den von außen kommenden Veränderungsdruck vom Unternehmen erzwungen wird. Zum anderen besteht die Aufgabe des Change-Managements darin, die organisatorische Leistungsfähigkeit zu steigern und somit nach der Veränderung leistungsstärkere Prozesse und Strukturen im Unternehmen verankert zu haben.⁵⁸ Die Corona-Pandemie und ihr exogener Veränderungsdruck haben viele KMU dazu gezwungen, auf diese Anforderungen zu reagieren. In bemerkenswert kurzer Zeit wurde eine umfassende Veränderung von Arbeitsprozessen, Vertriebsstruktur, Produktangebot, Kundenkreisen u.v.m. erreicht. Ursächlich für den Zeithorizont ist sicher der extrem hohe Druck von außen, ohne Veränderungen nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein und den

⁵⁶ Schneider-Pföhler, M. (2016), S. 21.

⁵⁷ Müller, M. (2018), S. 4; Vgl. Raineri, A. (2011), S. 270.

⁵⁸ Vgl. Schneider-Pföhler, M. (2020), S. 21.

Marktzugang sowie die eigenen Kunden zu verlieren. Während im Change-Management üblicherweise die Veränderung von Ist und Soll mittels systematischer Veränderungsschritte geplant und unter möglichst optimal gewählten Rahmenbedingungen umgesetzt wird, erfolgten die Veränderungen in der Corona-Pandemie vor allem unter enormem Zeitdruck und einer Abkürzung des üblichen Change-Prozesses. Hier sei beispielsweise auf das Acht-Stufen-Modell nach Kotter hingewiesen, das allein dem Auftauen des Status quo bereits vier Stufen zugesteht.⁵⁹

Aus struktureller Perspektive sorgten die Veränderungen in der Corona-Pandemie damit für folgende Herausforderungen: einen hohen exogenen Veränderungsdruck, eine Intransparenz der Praxistauglichkeit und Dauerhaftigkeit sowie eine fehlende systematische Planung.⁶⁰ Andererseits führten die Rahmenbedingungen im Frühjahr 2020 auch zu entscheidenden Vorteilen, was die emotionale, identitätsstiftende und strukturelle Bereitschaft der Mitarbeitenden in Unternehmen anging, Prozessveränderungen mit zu tragen und in kürzester Zeit umzusetzen. Mit einer quasi kindlichen Veränderungsfreude wurde die Zäsur von der Belegschaft vorangetrieben. „(I)m Kern geht es bei organisationalen Veränderungen immer darum, dass sich die Menschen in einer Organisation verändern.“ Dieser Aspekt des Change-Managements ist in der Corona-Pandemie deshalb besonders interessant, weil die emotionalen Aspekte eines Wir-Gefühls im Kampf gegen das Virus und die Freude an einer quasi Blankovollmacht der Veränderung dazu führten, dass die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen hoch war.

Aus Perspektive des Change-Managements steht derzeit die Frage im Raum, wie stark sich die angestoßenen Veränderungen auch nach der Pandemiezeit in Unternehmen etablieren und die Prozesse stabilisieren können. Das Interessante dabei ist, dass eine Vielzahl der angestoßenen Veränderungen schon jetzt einen hohen Mehrwert in Unternehmen verursacht. Das betrifft insbesondere die Entwicklung von neuen (digitalen) Produkten oder umgesetzte Digitalisierungsbau- steine in Unternehmen. Andere Prozesse, wie der durchgeführte Wandel in der Unternehmenskultur oder die Neuausrichtung von Arbeitszeiten und Arbeitsstrukturen, werden nach der Krise auf einen Prüfstand geraten. Das ist vor allem vor dem Hintergrund zu betrachten, dass dieser Wandel der Arbeitskultur viele Folgewirkungen auf die Identifikation mit geleisteter Arbeit, die Messung von Leistung oder das Verständnis von Teamstrukturen hat. Da dieser Prozess von

⁵⁹ Vgl. Kotter (2011) in: Trapp (2015), S. 56.

⁶⁰ Zu den Auswirkungen von Instabilität im Veränderungsmodell, siehe: Posen / Levinthal (2012), S. 594.

den innovationstreibenden Unternehmen in den letzten Jahren bereits angestoßen war, steht definitiv die Hoffnung im Raum, dass die exogen erzwungene Phase der Umsetzung und des Anpassens dazu führen wird, dass die Veränderungen zu Akzeptanz und damit längerfristiger Gewöhnung führen.⁶¹

Im Folgenden soll anhand von statistischen Daten und Best-Practice-Beispielen gezeigt werden, wie Mittelständler auf den Veränderungsdruck in der Corona-Pandemie reagiert haben und welche Change Projekte damit erfolgreich bei KMU umgesetzt werden konnten

4.1 New Work und Unternehmenskultur

Der Umstieg ins Home-Office ist wohl das sichtbarste Merkmal, das den Wandel der Arbeitswelt im Kontext der Corona-Pandemie zeigt. Für einen Teil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutete die Pandemie den erstmaligen Wechsel ins Home-Office (20 Prozent) und etwa die Hälfte arbeitete im März 2020 krisenbedingt ganz von daheim, wie eine Bitkom⁶²-Studie (1.000 Befragte Bundesbürger) vom März 2020 zeigt. Etwa 40 Prozent gaben an, dass ihre Tätigkeit nicht für Home-Office geeignet sei.⁶³ Diese Zahlen zeigen nicht nur, dass Home-Office eine wertvolle Technologie in Zeiten von Kontaktbeschränkungen ist, sondern bestätigen auch den Wandel der Unternehmenskultur. Während Home-Office sowie mobiles und flexibles Arbeiten bei vielen Führungskräften Anfang des Jahres noch als unproduktiv galten, hat die Pandemie in kurzer Zeit einen Wandel dieser Wertevorstellung erzwungen. „Dass mobiles Arbeiten und mobiles Lernen zum Standard werden könnten, schien bislang undenkbar“, beschreibt Bitkom-Präsident Achim Berg diesen Shift in der Arbeitskultur. Doch neben diesen harten Faktoren von New Work hat die Pandemie auch Impulse bei den weichen Faktoren wie der Vertrauens- und Führungskultur erzeugt. Allerdings in signifikant geringerem Maße als der technologisch notwendige Umstieg auf digitale Arbeitsinstrumente, wie auch eine Studie der HS-RM (Hochschule RheinMain) vom Mai 2020 (200 befragte Fach- und Führungskräfte) bestätigt. Auch wenn die HS-RM-Studie keine Differenzierung anhand der Unternehmensgrößen ermöglicht, so lassen sich einige generelle Aspekte zur Zunahme von New Work feststellen. „Bei drei Viertel der Unternehmen hat die virtuelle Zusammenarbeit zugenommen und um die zwei Drittel der befragten Unternehmen erlaubt eine fle-

⁶¹ Vgl. Schneider-Pföhler (2016) 23.

⁶² Bitkom = Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.

⁶³ Vgl. Bitkom (2020b), o.S.

xiblere Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung. Ebenfalls circa zwei Drittel der untersuchten Unternehmen setzen seit der Corona-Krise (...) in stärkerem Maße auf agile Methoden.“⁶⁴ Eine Zunahme von Feedback- und Vertrauenskultur ist dabei bei immerhin etwa einem Drittel der Befragten aufgetreten.

Abbildung 4: Kulturelle Aspekte brauchen mehr unternehmerisches Engagement

New Work Dimension	New Work Ansatz	Zunahme während Coronakrise (n = 198)	Erwartete Weiterentwicklung nach Coronakrise (n = 230)	Sollte unbedingt beibehalten werden (n= 230)	Sollte vorangetrieben werden (n = 230)
People	Nutzung agiler Methoden	66,2%	30,9%	21,7%	30,0%
	Flexible Arbeitszeitgestaltung	62,6%	49,6%	62,2%	43,9%
	Vertrauenskultur	41,9%	34,3%	38,7%	48,3%
	Feedbackkultur	34,9%	25,2%	27,0%	42,6%
	Führungskräfte als Mentor	34,4%	11,7%	9,1%	30,4%
	Abgeflachte Hierarchie	11,1%	6,1%	10,4%	24,3%
Place	Virtuelle Zusammenarbeit	75,3%	60,9%	41,3%	33,0%
	Flexible Arbeitsplatzwahl	69,7%	61,7%	65,2%	41,3%
	Home Office	55,1%	nicht gefragt	nicht gefragt	nicht gefragt
Tools	Software für virtuelle Zusammenarbeit	58,6%	nicht gefragt	nicht gefragt	nicht gefragt
	Hardware für Home Office	52,5%	40,0%	32,2%	37,8%
	Technik für Home Office	52,0%	50,9%	41,3%	26,5%

Top 3 = **fett**

Quelle: Bohn / Petry (2020), o.S.

So kommen etwa 70 Prozent der Befragten der HS-RM-Studie zu dem Schluss, die Effizienz und Nützlichkeit von New-Work-Aspekten bemerkt zu haben, weshalb sich auch die Bereitschaft zur Förderung von New-Work-Konzepten durch die Corona-Krise von unter 33 Prozent auf über 50 Prozent gesteigert hat. Bei der Umsetzung von soften Merkmalen wie Vertrauens- oder Feedbackkultur und einer modernen Mentoren-orientierten Interpretation von Führungskultur sehen die Befragten noch deutliches Verbesserungspotenzial.⁶⁵ Auch eine Studie von Castenow und Innofact bestätigte diese Veränderungen in der Arbeitskultur (1.300 befragte Arbeitnehmer). Die Ergebnisse zeigten eine Tendenz zu mehr Wertschätzung, einer besseren Kommunikation und Teamkultur in Unternehmen. 60 Prozent zeigten sich zufrieden mit dem Krisenmanagement ihrer Arbeitgeber,

⁶⁴ Bohn / Petry (2020), o.S.

⁶⁵ Vgl. Bohn / Petry (2020), o.S.

was u.a. auf mehr Wertschätzung und Anerkennung für die geleistete Arbeit zurückzuführen ist. 40 Prozent gaben eine stärkere Verbundenheit mit dem Unternehmen an, wobei dieser Wert in KMU höher als in GU lag.⁶⁶

Die Corona-Pandemie ist ein Hätetest für Unternehmen, die New-Work-Konzepte bereits vor einigen Jahren umgesetzt haben. Und auch hier hat sich in der Krise gezeigt, dass die Konzepte zukunftsfähig und belastbar sind. Ende November 2020 wurde der nachhaltige Outdoor-Ausstatter VAUDE mit dem New-Work-Award 2020 ausgezeichnet. VAUDE hat den Slogan „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ gewissermaßen umgedreht und 2014 das Programm „Vertrauen und Innovation“ gestartet. Es basiert auf einem positiven Menschenbild, das davon ausgeht, „dass Mitarbeitende sich gerne einbringen und Verantwortung übernehmen möchten. Deshalb hat (VAUDE, JvL) sich gezielt für den Wandel hin zu einer Kultur entschieden, in der Führungskräfte mehr Rahmengerber als Kontrolleure sind und Mitarbeitende sich bewusst in Selbstwirksamkeit üben.“⁶⁷ So hat VAUDE beispielsweise eine interne Kommunikationsplattform geschaffen, auf der sich Mitarbeitende jederzeit mit Ideen einbringen können und fördert seit Jahren aktiv die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Ein interessantes Praxisbeispiel für New Work in einem mittelständischen, produzierenden Unternehmen der Glasindustrie ist die Alois Heiler GmbH, die bereits 2014 den Transformationsprozess in Richtung neuer Organisationsstrukturen startete. Ein Beispiel, das den Erfolg der neu geschaffenen Vertrauenskultur zeigt, war die Tatsache, dass die Mitarbeitenden des Unternehmens über die Beantragung von Kurzarbeitergeld in der Pandemie selbst abstimmen konnten. Dazu fertigte die Geschäftsführung ein Video an, in dem Finanzierungsspielräume, Deckungsbeiträge und Break-Even-Berechnung transparent offengelegt wurden. „Bis auf ein einziges Team entschieden sich alle Mitarbeiter für die Beantragung der Kurzarbeit – und selbst das eine Team zog eine Woche später nach“, beschreibt Geschäftsführer Stephan Heiler diesen Erfolg. „Wir haben also eine ganz andere Entscheidungsfindung und auch Verantwortungsübernahme durch die Leute, als wenn ich als Chef über alle Köpfe hinweg entschieden hätte. Dann hätte ich wesentlich mehr Widerstand in der Belegschaft. So aber gibt es kein Nörgeln, kein Meckern. Alle ziehen an einem Strang aufgrund der ganz klaren gemeinschaftlichen Entscheidungsfindung.“⁶⁸ Entsprechend positiv wirkte sich dieses Mitarbeitendenengagement auf das Unternehmen aus, eine Infekti-

⁶⁶ Vgl. Castenow (2020), o.S.

⁶⁷ Vaude (2020), o.S.

⁶⁸ Heiler (2020), o.S.

onsschutztrennwand konnte in wenigen Wochen zur Marktreife entwickelt werden und die Umstellung auf Home-Office gelang innerhalb von drei Tagen. „Für mich ist das eine schöne Bestätigung, dass unser Modell eine Entscheidungskultur mit sich bringt, die nicht nur für Schön-Wetter-Zeiten geeignet ist“, fasst es Heiler zusammen.

Noch ist nicht absehbar, ob die eingeleiteten Veränderungen von New-Work-Konzepten dauerhaft in Unternehmen bestehen werden. Der Zwang für Unternehmen, sich in der Pandemie grundlegend und großflächig damit zu beschäftigen, hat dazu geführt, dass sich die Tauglichkeit dieser Konzepte für die Praxis herauskristallisiert hat. KMU sollten diese Dynamik weiter nutzen, um das innovative Potenzial und Engagement ihrer Mitarbeitenden zu wecken und die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Umfragen zeigen derzeit, dass die meisten Beschäftigten sich hybride Arbeitszeitmodelle, Flexibilität bei Orts- und Zeitvorgaben sowie eine wertschätzende Arbeitskultur wünschen. Unternehmen, die diese Rahmenbedingungen erfolgreich schaffen, können damit dazu beitragen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagierter, ergebnisorientierter und damit innovationsbereiter arbeiten. Für die skizzierten Anforderungen an Change-Prozesse bedeutet das auch, dass sich mit New Work zukünftige Veränderungen einfacher durchführen und Krisen leichter lösen lassen. „Wünschenswertes Ziel ist eine Kultur der Offenheit in Bezug auf Spielräume, in denen Kreativität und Innovation gedeihen können“⁶⁹, fasste es etwa Martin Beims, Geschäftsführer der Unternehmensberatung aretas GmbH zusammen. Damit könnte New Work in vielen Unternehmen bald das New Normal sein.

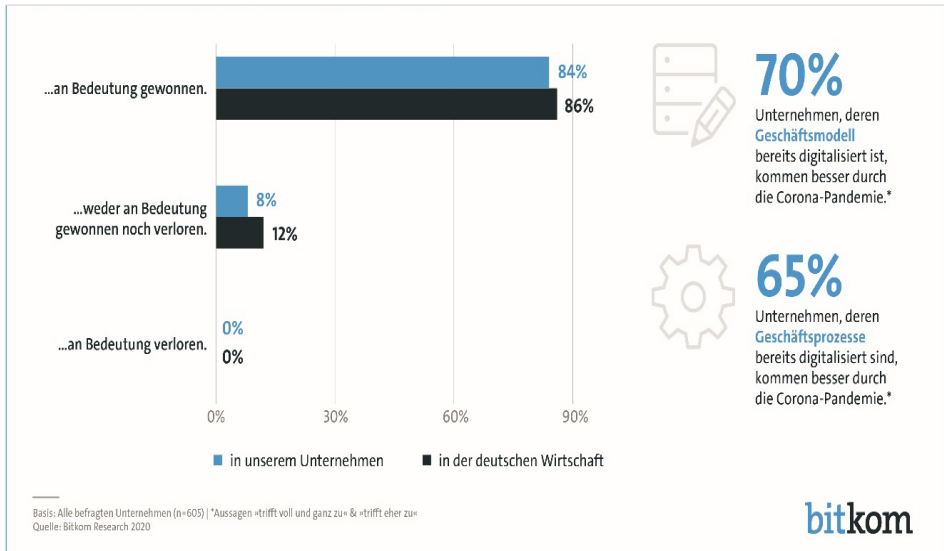
4.2 Digitalisierung von Prozessen

Die Pandemie hat nicht nur Auswirkungen auf die Arbeitskultur erzeugt, sondern ist auch ein wichtiger Treiber für die Digitalisierung geworden, wie eine Studie der Bitkom vom November 2020 (605 befragte Unternehmen mit 20 oder mehr Mitarbeitenden aller Branchen) gezeigt hat. Dies zum einen, weil Digitalisierung und Corona medial miteinander verknüpft worden sind und sich dadurch die Diskussion über digitale Change-Prozesse in der Unternehmensebene verfestigt hat. Zum anderen, weil die Digitalisierung von Geschäftsmodellen auch einen deutlichen Wettbewerbsvorteil in konjunkturell schwachen Zeiten darstellt, wie 70 Prozent der Unternehmer bestätigen konnten. Mehr als die Hälfte der Befragten wertete digitale Technologien als Helfer in der Pandemie-Phase und die Digitalisierung als zentralen Baustein für eine bessere Bewältigung zukünftiger Krisen.

⁶⁹ Schüttler (2020), o.S.

Die Studie zeigt diese positive Grundeinstellung gegenüber der Digitalisierung deutlich. „Ein Rekordwert von 97 Prozent der Unternehmen sieht im November die Digitalisierung vor allem als Chance für das eigene Unternehmen, im April lag der Wert mit 90 Prozent noch deutlich darunter.“⁷⁰

Abbildung 5: Digitalisierung gewinnt an Bedeutung.

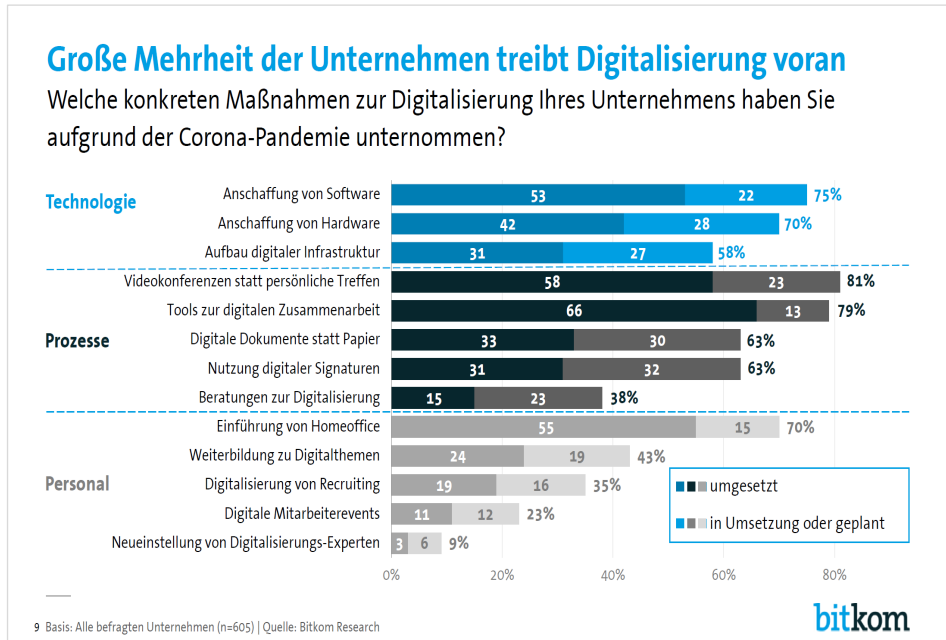


Quelle: Bitkom (2020a), o.S.

Zu den konkreten Digitalisierungsbausteinen in Unternehmen zählt die Bitkom-Studie die Anschaffung besserer Technologie (z. B. Endgeräte oder digitale Infrastruktur) sowie die Digitalisierung von Geschäftsprozessen (z. B. Videokonferenzen, Kollaborationstools, digitale Dokumente) und Arbeitsbedingungen (z. B. Home-Office, digitale Weiterbildung, digitales Recruiting, digitale Mitarbeitererevents).

⁷⁰ Bitkom (2020a), o.S.

Abbildung 6: Die digitalen Bausteine in Unternehmen.



Quelle: Bitkom (2020a), o.S.

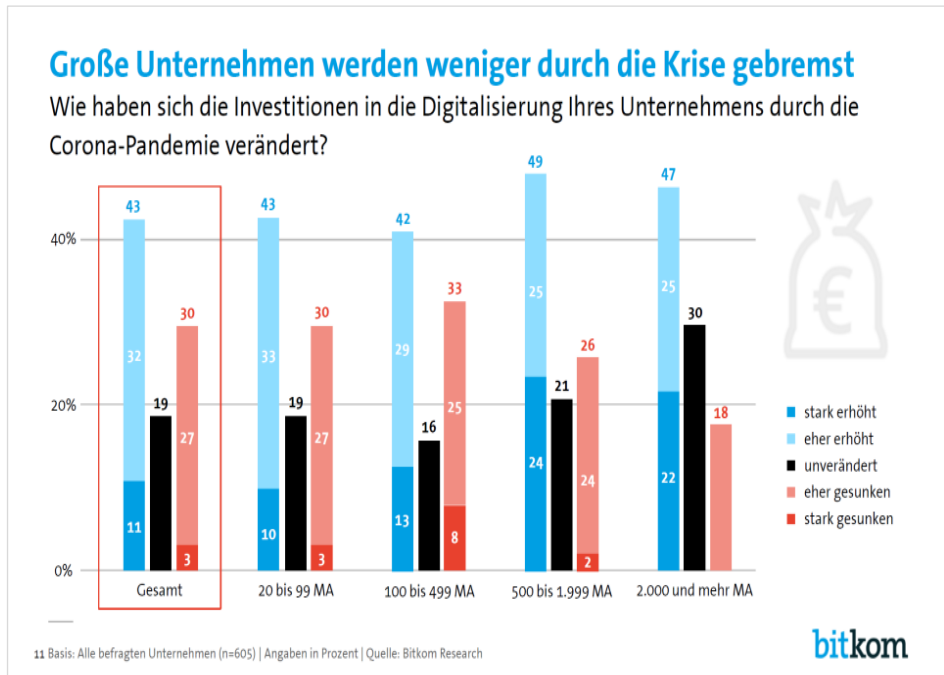
Als Hürden bei der Digitalisierung führt die Studie den Datenschutz (69 Prozent), technische Sicherheit (58 Prozent) und den Mangel an IT-Fachkräften (55 Prozent) an.⁷¹ Dementsprechend forderten die Befragten von der Politik eine deutliche Steigerung der Investitionsbereitschaft, um auch die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland sichern zu können.

Eine Erhebung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn hat für 2019 deutliche Unterschiede zwischen Unternehmensgrößen und der vorhandenen Expertise in der Informations- und Kommunikationstechnologie ermittelt. Während in 77 Prozent der GU IKT-Fachkräfte arbeiteten, verfügten lediglich 17 Prozent der KMU über IKT-Fachkräfte.⁷² Ein ähnliches Bild zeigen auch die Zahlen des Bitkom, wenn es um die Digitalisierungspotenziale und finanziellen Möglichkeiten in Unternehmen unterschiedlicher Größe geht. Allerdings berücksichtigte die Befragung lediglich Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern.

⁷¹ Vgl. Bitkom (2020a), o.S.

⁷² Vgl. IfM Bonn (2020), o.S.

Abbildung 7: Große Unternehmen können mehr in Digitalisierung investieren.



Quelle: Bitkom (2020a), o.S.

Auch die KfW-Unternehmensbefragung 2020 kommt zu dem Ergebnis, dass GU eine Vorreiterrolle bei der Digitalisierung einnehmen und das zentrale Digitalisierungsmotiv die Nutzung von Chancen (91,6 Prozent) ist.⁷³ Umso wichtiger sind gerade für KMU gute Digitalisierungsnetzwerke und eine Ausweitung der staatlichen Förderungsmöglichkeiten für Digitalisierungsprojekte. Das sichert nicht nur die internationale Wettbewerbsfähigkeit, sondern ist auch ein wichtiger Baustein, um KMU im Leistungswettbewerb mit GU zu unterstützen. Jörg Frey, Geschäftsführer der Haufe Group im Bereich Lexware, verglich die Corona-Krise mit einem Katalysator für die Digitalisierung. „Die digitale Transformation gerade der kleinen und mittleren Betriebe vollzieht sich seit Corona deutlich schneller. Binnen Wochen haben viele Unternehmen neue Internetshops hochgezogen. Ohne Krise hätte dieser Prozess schätzungsweise fünf Jahre oder länger gedauert“⁷⁴, so Frey.

⁷³ Vgl. KfW (2020), S. 9.

⁷⁴ Dörfler (2020), o.S.

Zu den Innovationstreibern in der Krise zählten KMU sowie der Dienstleistungssektor, auch wenn die Corona-bedingten Digitalisierungsinnovationen primär Ad-hoc-Innovationen darstellten, die mit geringem Entwicklungsaufwand umgesetzt werden konnten.⁷⁵ So beispielsweise die Umstellung von Recruiting-Prozessen auf digitale Strukturen bei vielen Personalvermittlungsagenturen und HR-Abteilungen. Auch Messen und Marketing-Budgets wurden auf digitale Konzepte umgesattelt. Die BAU 2021, Weltleitmesse für Architektur, Materialien und Systeme, wird im Januar 2021 als digitale Version abgehalten werden – ein revolutionärer Schritt nach den über 50 Jahren ihrer stationären Messegeschichte, der noch Anfang 2020 völlig undenkbar gewesen wäre. Auch digitale Bildungs- und Weiterbildungsformate wurden in der Krise auf Online-Formate umgestellt, was auch viele kleinere mittelständische Anbieter zu einem Transformationsprozess zwang, der aber für die Zeit nach der Pandemie ein völlig neues Geschäftsmodell mit Fernkursen ermöglicht.

Auch in der Fertigung und Industrie gab es starke Digitalisierungs- und Innovationsprozesse. So beispielsweise bei DINA Elektronik, einem mittelständischen Unternehmen aus Wolfschlugen im Raum Stuttgart, das Sicherheitslösungen für Maschinen fertigt. Geschäftsführer Stefan Najib und sein Team nutzten die Corona-Pandemie, um den Einkauf völlig neu zu strukturieren und innerhalb von sechs Wochen ein neues Plattform-Konzept zu entwickeln, mit dem die eigene Produktpalette neu aufgesetzt und präsentiert werden kann. „In den letzten sechs Monaten haben wir uns dramatischer weiterentwickelt als in den letzten sechs Jahren“⁷⁶, bestätigte Najib diese Entwicklung. In quasi revolutionärer Weise steigerte DINA Elektronik mit den Möglichkeiten der Digitalisierung seine Innovations- und Transformationsgeschwindigkeit.⁷⁷

4.3 Produkt- und Dienstleistungsinnovationen

Innovationstätigkeit im Mittelstand wird in großem Maße durch die Interaktion mit dem Kundenkreis und Anforderungen aus Kundenprojekten bestimmt. Die Pandemie hat daher dazu geführt, dass KMU durch die Erweiterung ihres Bestandskundenkreises die eigene Innovationstätigkeit steigern konnten. Der Digitalisierungsindex 2020 des IDW weist deshalb gerade bei kleinen Unternehmen einen

⁷⁵ Vgl. Bertschek (2020), o.S.

⁷⁶ Schmittbauer (2020), o.S.

⁷⁷ Vgl. Schmittbauer (2020), o.S.

überdurchschnittlichen Wert für digitale Produkte bzw. Produkte mit digitalen Komponenten auf,⁷⁸ die in der Krise umgesetzt werden konnten.

Man sei mutiger geworden, beschreibt es etwa Dejan Riljic, Geschäftsführer der APODIS GmbH, und nehme auch Aufträge an, die früher nicht im Fokus gelegen hätten.⁷⁹ Das führte bei dem Hersteller von Filteranlagen dazu, sich mit den neu entstehenden Bedürfnissen am Markt auseinanderzusetzen. Daraufhin entwickelte das Unternehmen eine Filteranlage, die die Aerosolwolken in gastronomischen Betrieben säubert und nach Herstellerangaben „zu 99,9 Prozent von Viren, Bakterien und Pollen“ reinigt.⁸⁰ Damit profitierte das Unternehmen von der Innovations- und Investitionsbereitschaft in einer bisher nicht als Kunden geführten Branche, der Gastronomie. Auch dort finden sich sehr viele Praxisbeispiele, wie Betriebe trotz Stilllegung ihres Geschäftsmodells neue Vertriebswege suchten. Viele Unternehmen setzten auf Lieferservice oder To-Go-Angebote oder wechselten ihre Kundenkreise. Der Obertshausener Event-Catering Service Volpe parkte beispielsweise mangels Nachfragen nach Caterings für Firmenevents, Messen oder Kongresse seinen Food-Truck einfach auf dem Edeka-Parkplatz und wechselte so zum klassischen Mittagstisch-Anbieter.⁸¹ Vielerorts stellten auch Hoteliers ihr Angebot um und vermieteten ihre Zimmer als buchbare Office-Räume. So konnte der Leerstand aufgrund des Verbots touristischer Übernachtungen zumindest in Teilen kompensiert werden. Das Hotel Sonnenhof beispielsweise vermarktete dieses neue Angebot treffend als Hotel Office.⁸² Das Weingut Roth aus Kinheim an der Mosel stellte seine Weinverkostung in der Corona-Pandemie einfach auf ein digitales Modell um. So konnte der Kunde ein Probierpaket bestellen, das QR-Codes enthält, mit denen der Winzer seine Weine per Videobotschaft auf dem heimischen Sofa erklärt. Das konnte sicher nicht die klassische Weinprobe ersetzen, führte aber dazu, dass die Kundenbindung in der Pandemie-Phase nicht abbrach.⁸³

Bekleidungshersteller nutzten den Bedarf an Mund-Nasenschutz und nahmen dieses Produkt in ihr Portfolio auf. So beispielsweise die großen Marken wie van Laack, Picard oder Trigema bis hin zu kleineren Nähereien. Ebenfalls finden sich hier zahlreiche Digitalisierungsinnovationen, wie beispielsweise Online-Shops von Bekleidungsunternehmen oder digitale Anprobe- und Styling-Tipps über

⁷⁸ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2020), S. 5.

⁷⁹ Vgl. Schmittbauer (2020), o.S.

⁸⁰ Vgl. Bogen (2020), o.S.

⁸¹ Vgl. Fitzenberger (2020), o.S.

⁸² Vgl. Reus (2020), o.S.

⁸³ Vgl. Datalab (2020), o.S.

Social Media. Für diese Nachfrage entwickelte beispielsweise die Software-schmiede MasterPIM eine Soforthilfe Paket, mit dem der stationäre Handel in kürzester Zeit einen eigenen Online-Shop +PIM-System aufsetzen kann.⁸⁴ Damit folgte MasterPIM dem starken Trend zum eCommerce in der Pandemie. Für ein Fünftel der KU bedeutete die Pandemie nämlich, zum ersten Mal online Produkte verkauft zu haben.⁸⁵ Der Trend zur Nachhaltigkeit und Regionalität bestärkte gerade KMU darin, ihr Angebot online anzubieten, weil dies von den Verbraucherinnen und Verbrauchern genutzt wurde. Allerdings mussten auch erfahrene eCommerce-Profis mit den stark steigenden Anfragen umgehen lernen. Ulrich Hoffmann, Head of Central EMEA des Softwareanbieters Zendesk, bestätigte das im Interview: „Laut den Kundeninteraktionsdaten von über 23.000 Zendesk-Kunden, die wir seit Beginn der Pandemie regelmäßig in unserem Benchmark-Snapshot auswerten, haben Online-Händler seit Beginn der Pandemie einen 37-prozentigen Anstieg von Support-Anfragen verzeichnet. Um das Qualitätsniveau ihrer Services zu halten, mussten Händlerinnen und Händler prüfen, wie sie die Kundensupport-Dienstleistungen skalieren und sich neue Kanäle für einen effizienten Kundenservice erschließen können, wie z. B Self-Service, Chat oder Messaging.“⁸⁶ Dazu leistete die innovationsfreudige IKT-Branche einen sehr wichtigen Beitrag, in dem sie bei Kollaborations-, Kommunikations- und E-Commerce-Lösungen unterstützte. Ein gutes Beispiel für den KMU-orientierten Softwareansatz ist auch das Leipziger Startup Innolytics, das mit einer selbstentwickelten Softwareplattform kleineren Unternehmen den einfachen Umstieg ins Home Office erleichtert und als Kollaborationssoftware Schritt für Schritt bei digitalen Prozessen anleitet.⁸⁷

Auch die Ausweitung der eigenen Geschäftstätigkeit auf Bereiche, die außerhalb des eigenen Produkt- oder Dienstleistungsbereichs liegen, war für einige Unternehmen ein erfolgreicher Weg. Coquit-20, ein Online-Shop für Gesichtsmasken und Desinfektionsmittel, ist ein Kind dieser Strategie. Gegründet wurde es in der Krise von der Medien- und Marketingagentur MWP, die damit ein zweites Standbein neben ihrem schwächelnden Hauptgeschäft aufbaute und in kürzester Zeit einen Online-Shop hochzog.⁸⁸ Eine andere Innovation für den Infektionsschutz lieferte das Verpackungsunternehmen Seufert in Rodgau, das seine Produktion von transparenten Kartonagen auf Plastikvisiere aus PET umstellte. Den gleichen Schritt vollzog auch der mittelständische Hersteller Arno Arnold, der seine

⁸⁴ Vgl. Wettmann (2020), o.S.

⁸⁵ Vgl. CCV (2020), o.S.

⁸⁶ Sommerhäuser (2020), o.S.

⁸⁷ Vgl. Wettmann (2020), o.S.

⁸⁸ Vgl. Terharn (2020), o.S.

Produktion von Schutzabdeckungen für den Werkzeugbau auf qualitative Gesichtschilde mit hoher Festigkeit und Temperaturbeständigkeit umstellte. Beide Unternehmen konnten die hohe Nachfrage zunächst nicht bedienen.⁸⁹ Die Brand-Experience-Agentur Uniplan, die normalerweise Markenerlebnisse bei Produktpräsentationen oder Showrooms realisiert, plante den Bau eines Impfzentrums im Rhein-Erft-Kreis, an dem bald „bis zu 1.500 Menschen pro Tag gegen das Corona-Virus geimpft werden“⁹⁰ sollen. Dabei profitierte die Agentur von ihren Erfahrungen bei Flächennutzungen, Flucht-, Brandschutzvorgaben und der Steuerung von Menschströmen und konnte zugleich ein neues Projektfeld erschließen.

4.4 Netzwerke und Kooperationen

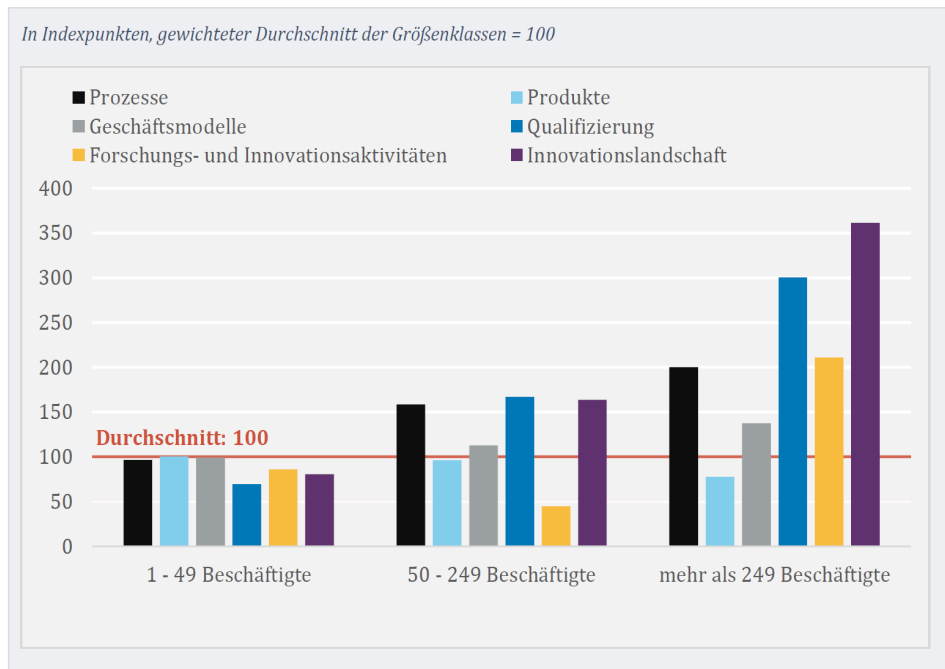
#Gemeinsamgehtalles. Mit diesem Slogan für ihre strategische Kooperation sorgten McDonald's und Aldi zu Beginn des Lockdown für viel Wirbel und positives Feedback in den sozialen Netzwerken. McDonald's stellte seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Lebensmittelversorger zur Verfügung, um damit Engpässe in den Versorgungsketten reduzieren zu können. Doch nicht nur Großunternehmen nutzten die Corona-Pandemie für Netzwerkbildung und Kooperationen, auch KMU konnten spannende und innovationsfördernde Kooperationen bilden. Dies betrifft sowohl Kooperationen, die darauf abzielten, neue Produkte, Dienstleistungen oder Kundenkreise zu entwickeln und beliefern zu können, als auch Kooperationen, die zur Förderung von Innovationstätigkeit, Forschung oder Entwicklung dienten. Wie eine Studie des Bitkom vom November 2020 bestätigt, sind Kooperationen gerade für KMU eine sehr gute Möglichkeit, um sich gegenseitig bei Digitalisierungsfragen zu beraten und gemeinsame Lösungen ins Leben zu rufen. Denn viele Befragte (mehr als 50 Prozent) werteten die fehlende IT-Expertise, einen Mangel an Zeit und Mitarbeiter-Power als die Hemmschuh für digitale Projekte und Innovationen.⁹¹ Hier liegt eine Menge Potenzial in der Kooperation zwischen KMU.

⁸⁹ Vgl. Kirchhoff (2020), o.S.

⁹⁰ Jäger (2020), o.S.

⁹¹ Vgl. Bitkom (2020a), o.S.

Abbildung 8: Der Digitalisierungsindex 2020 gemessen nach Unternehmensgröße



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft (2020), S. 6

Auch der Digitalisierungsindex des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt diese Unterschiede zwischen Unternehmensgrößen auf, mit einem fast doppelt so hohen Indexwert von Großunternehmen (199,9) im Vergleich zu KMU (88,9 bei 1-49 Beschäftigten, 125,9 bei 50-249 Beschäftigten).⁹² Dabei führen die Autoren der Studie die hohen Werte in den Bereichen Prozesse, Forschungs- und Innovationsaktivitäten, Qualifizierung und Innovationslandschaft vor allem auf die deutliche höhere Kooperationsbereitschaft von Großunternehmen bei Forschung und Entwicklung und anderen Innovationsvorhaben zurück.⁹³ Auch die enge Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungseinrichtungen ist bei GU deutlich höher, wenngleich KU gegenüber MU hier eine bemerkenswerte Leistung für ihre Unternehmensgröße erzielen.

⁹² Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2020), S. 6.

⁹³ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2020), S. 5.

Auch für gelungene Kooperationen finden sich in der Corona-Pandemie zahlreiche Best-Practice-Beispiele. Aufgrund des im Frühjahr herrschenden Defizits bei Desinfektionsmitteln kam es zu mehreren Kooperationen von Brauereien und Destillieren mit Apotheken und Gesundheitseinrichtungen. So zum Beispiel in Köln zwischen der Pro Vita Apotheke und der Destillerie Pittermanns, bei der die Destillerie den benötigten reinen Alkohol für Desinfektionsmittel lieferte, der über Wochen nicht auf dem freien Markt erhältlich war.⁹⁴ Mehrere Gewerbe- und Unternehmerverbände riefen Kooperationslösungen ins Leben, um regionalen Unternehmen beim Übergang in eine digitale Vermarktungsstrategie oder der Bildung von Synergien zu helfen. Im Landkreis Offenbach programmierte beispielsweise der Gewerbeverein Heusenstamm zwei neue Internetseiten, um Verbrauchern Informationen zu liefern und den regionalen Einzelhandel beim Kundenaufbau und der Vermarktung zu unterstützen.⁹⁵ Das Schweizer Startup geländerXpress, ein Online-Shop für maßgefertigte Staketengeländer im Privatkundenvertrieb, nutzte in der Pandemie die Auftragsflaute im Messebau und kooperierte mit der bayerischen Messebaufirma expo24seven, die den Deutschlandvertrieb übernimmt. So konnte expo24seven die bestehenden Lager-, Logistik- und Mitarbeiterkapazitäten nutzen, ohne wie viele Mitbewerberinnen und Mitbewerber die Geschäftstätigkeit einstellen zu müssen. Zudem wurde das Geschäftsfeld auf weitere Branchen ausgerichtet.⁹⁶

⁹⁴ Vgl. Thieme (2020), o.S.

⁹⁵ Vgl. Holzamer (2020), o.S.

⁹⁶ Vgl. Gräpel (2020), o.S.

5 Digitalisierungsförderung für den Mittelstand

Not macht erfinderisch, lautet ein bekanntes Sprichwort. In Welle eins und zwei der Corona-Pandemie mussten sich viele Mittelständler kurzfristig und unvorbereitet mit stark geänderten Rahmenbedingungen ihrer Geschäftstätigkeit auseinandersetzen – und das sorgte für die Freisetzung von Pionier- und Innovationsgeist. Die Potenziale, die aus den ausgestoßenen Digitalisierungsprojekten, dem Arbeitskulturwandel, neuen Produkten und Dienstleistungen sowie gut gewählten Kooperationen und Netzwerken für die Post-Krisen-Phase erwachsen, sollten nicht geringgeschätzt werden. Viele Unternehmen haben bereits selbst reflektiert, dass die Pandemie wie ein Brennglas dazu geführt hat, Innovationsprozesse zu beschleunigen und damit Change-Projekte ins Leben zu rufen, die ohne die Krise eine Herausforderung mehrerer Jahre gewesen oder nie erfolgt wären.

Die Digitalisierung hat es möglich gemacht, hybride und voll-digitale Produkte zu entwickeln, den Vertrieb, Einkauf oder die Logistik neu zu strukturieren und tragfähige Netzwerke zu bilden. Diese Entwicklung ist aus ökonomischer Perspektive sehr wertvoll und sollte von der Politik gestützt werden. Als Learning aus der Krise sollten Bundesregierung und Landesregierungen mitnehmen, dass eine transparente Kommunikation, klare und verlässliche Regelsetzung sowie ein intensiver Dialog mit Unternehmen Schadenspotenzial verhindern und Pioniergeist freisetzen kann. Auch eine individuelle Risikoklassifizierung der Hygienerisiken anstatt pauschaler Branchenverbote wäre in den kommenden Monaten ein wichtiger Schritt in Richtung eines faireren Wettbewerbs. Aus ordnungsökonomischer Perspektive sind diese Aspekte äußerst relevant, um KMU im Wettbewerb mit GU zu stärken. Die wirtschaftspolitischen Maßnahmen in der Pandemie sind eine Herausforderung für die Wettbewerbssicherung. Umso wichtiger ist es, von staatlicher Seite mit institutioneller Planbarkeit für Fairness im Leistungswettbewerb und bei den staatlichen Kompensationsleistungen zu sorgen.

Aus den statistischen Daten lässt sich bereits ablesen, dass die Kompensationsleistungen in jedem Fall eine noch umfassendere Förderung von Digitalisierungsmaßnahmen im Mittelstand beinhalten sollten, um KMU bei der Finanzierung und technischen Umsetzung von Digitalisierungs- und FuE-Projekten zu unterstützen. Diese Förderung kann den Weg aus der Krise ebnen und Innovationspotenzial für die Zeit nach der Krise schaffen.⁹⁷ Das ist auch aus dem Blickwinkel relevant, dass die Krise Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU beim Wettbewerb um Fachkräfte oder Auszubildende erzeugt. Aktuell stehen viele

⁹⁷ Vgl. Bertschek (2020), o.S. / Hüther, M. (2020), S. 422.

KMU in der Gastronomie, Hotellerie, Event- oder Tourismusbranche vor der Abwägung zwischen einer langfristigen Mitarbeitenden-Bindung (besonders von Minijob-Angestellten) und einer kurzfristigen Kostenreduktion. Eine Entscheidung, die sich langfristig auf das Arbeitsangebot in Branchen und damit den Wettbewerb zwischen KMU und GU auswirken könnte. Die quantitative Messung dieser Entwicklung im Rahmen eines Forschungsprojekts könnte wichtige Impulse für die Ausgestaltung staatlicher Förderungsprogramme liefern.

Eine weitere Erkenntnis aus der Pandemie ist die unbedingte Notwendigkeit, die Finanzierungsmöglichkeiten für Startup-Unternehmen weiter zu verbessern und die Bereitstellung von Venture-Capital zu fördern. Ein erster Schritt zur Förderung von Forschung und Entwicklung (FuE) wurde von Seiten der Politik Anfang 2020 mit der FuE-Förderung gemacht, die jedoch aus Perspektive vieler Unternehmen noch mit zu geringen Mitteln ausgestattet worden ist. Hier liegt weiteres Potenzial, um die Gründungstätigkeit wieder mehr zu beleben.⁹⁸ Denn die Zahlen bei Existenzgründungen zeigen seit etwa 20 Jahren nach unten. Ein Trend, der sich in der Corona-Krise weiter verstärkt hat. „Insofern stellt das zwei Mrd. Euro umfassende Hilfspaket der Bundesregierung (vom April 2020, JvL) für Startups eine wichtige Maßnahme dar, um den möglichen Effekten für Neugründungen entgegenzuwirken.“⁹⁹ Auch „zeitlich befristete Maßnahmen zur Erhöhung von Investitionsanreizen wie Sonderabschreibungen oder Forschungszulagen“¹⁰⁰ sind ein mögliches Instrument, um Unternehmen bei der Krisenbewältigung in den kommenden Quartalen zu helfen.

Die angestoßenen Digitalisierungsprozesse könnten dazu beitragen, die Marktmacht von GU im Digitalsektor weiter zu stärken, wenn KMU nicht über die nötigen finanziellen Mittel und Ressourcen verfügen, um wettbewerbsfähige Konzepte zu entwickeln. Gerade für Kooperationen zwischen Mittelstandsunternehmen ist eine gewisse Kompatibilität von Arbeitsstilen und technologischen Standards unabdingbar, um gemeinsam effizient zusammenarbeiten zu können und Synergieeffekte zu erzeugen. Die erreichte Kooperationsleistung im Mittelstand hängt dadurch elementar vom Digitalisierungsgrad der einzelnen Unternehmen ab, was die Bedeutung der staatlichen Digitalisierungsförderung für KMU unterstreicht. Die Vielzahl an Best-Practice-Beispielen zeigt, wie innovativ KMU auf die Krisensituationen reagiert haben. Die quantitative Messung dieses Entwicklungspotenzials wäre ein interessanter Aspekt, der im Rahmen weiterer drittmittelfinanzierter Forschungsvorhaben bearbeitet werden könnte. Das gilt gerade

⁹⁸ Vgl. Röhl / Rusche (2020), S. 950.

⁹⁹ Benček / Ceni-Hulek / Wambach (2020), S. 878.

¹⁰⁰ Eichfelder / Hoke (2020), S. 772.

auch für die Bewertung der Wettbewerbseffekte, die die staatlichen Maßnahmen auf den Leistungswettbewerb zwischen Unternehmen und Branchen erzielt haben.

Der ethische und grundrechtliche Schutzauftrag hat die Bundes- und Landesregierungen in den vergangenen Monaten vor die Herausforderung gestellt, wirksame Maßnahmen zur Eindämmung des Infektionsgeschehens zu finden. Dass das deutsche Gesundheitssystem die Herausforderung der Corona-Pandemie bisher bewältigen konnte, ist ein Verdienst dieser politischen Steuerungsmaßnahmen. Zum Schutz menschlichen Lebens war es deshalb notwendig und grundgesetzlich erforderlich, individuelle Freiheiten einzuschränken. Die Evaluation der wirtschaftspolitischen Maßnahmen sollte genutzt werden, um bei zukünftigen Pandemien noch zielgerichteter und besser handeln zu können und das Vertrauen in den Ordnungsrahmen zu stärken. Jetzt bietet die wirtschaftspolitische Steuerung allerdings auch die Möglichkeit, wichtige Weichenstellungen für die Zukunft zu setzen und den Mittelstand bei der Digitalisierung zu unterstützen.

Literaturverzeichnis

- Bayern (2020a). Vierte Bayerische Infektionsschutzmaßnahmenverordnung. (05.05.2020) www.verkuendung-bayern.de/files/baymb1/2020/2F240%2Fbaymb1-2020-240.pdf&usg=AOvVaw1iPftgqFSKC-hemtYwnc_. Zugriffen: 02.12.2020
- Bayern (2020b). Achte Bayerische Infektionsschutzmaßnahmenverordnung. (30.10.2020) <https://www.verkuendung-bayern.de/files/baymb1/2020/616/baymb1-2020-616.pdf>. Zugriffen: 02.12.2020
- Benček, D. / Ceni-Hulek, L. / Wambach, A. (2020). Wettbewerb in Zeiten der Pandemie. *Wirtschaftsdienst*, 100, 876-884. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2785-1>
- Bertschek, I. (2020). Digitalisierung – der Corona-Impfstoff für die Wirtschaft. in: Strukturwandel durch die Corona-Krise: Digitalisierung, Homeoffice und Online-Handel. *Wirtschaftsdienst*, 100, 653-656. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2731-2>
- Bitkom (2020a). Corona treibt Digitalisierung voran – aber nicht alle Unternehmen können mithalten. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-treibt-Digitalisierung-voran-aber-nicht-alle-Unternehmen-koennen-mithalten>. Zugriffen: 15.12.2020
- Bitkom (2020b). Corona Pandemie: Arbeit im Homeoffice nimmt deutlich zu. (18.03.2020) <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-Pandemie-Arbeit-im-Homeoffice-nimmt-deutlich-zu>. Zugriffen: 16.12.2020
- Bohn, F. / Petry, T. (2020). Covid-19-Pandemie stärkt New Work. <https://www.personalwirtschaft.de/der-job-hr/artikel/titel-newwork-studie.html>. Zugriffen: 16.12.2020
- Bogen, U. (2020). Das Geschäft mit Corona-Filtern boomt. (18.08.2020) *Stuttgarter Nachrichten*. <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.stuttgarter-gastronomen-ruesten-auf-das-geschaeft-mit-corona-filtern-boomt.ff215ff5-1b66-4768-b410-5178a0c114b7.html>. Zugriffen: 18.12.2020
- Breinich-Schilly, A. (2020). Staatliche Corona-Hilfe kommt nicht bei KMU an. (18.08.2020) <https://www.springerprofessional.de/unternehmenskredit/firmenkunden/staatliche-corona-hilfe-kommt-nicht-bei-kmu-an/18273572>. Zugriffen: 07.12.2020

- Bundesregierung (2020). 22. März 2020: Regeln zum Corona-Virus. (22.03.2020) <https://www.bundesregierung.de/breg-de/leichte-sprache/22-maerz-2020-regeln-zum-corona-virus-1733310>. Zugegriffen: 14.12.2020
- BVerfG (2006). Urteil des Ersten Senats vom 15. Februar 2006. AZ 1 BvR 357/05. https://www.bundesverfassungsgericht.de/entscheidungen/rs20060215_1bvr035705.html. Zugegriffen: 15.12.2020
- BVerfG (2020a). Beschluss der 2. Kammer des Ersten Senats vom 01. Mai 2020. AZ 1 BvQ 42/20. http://www.bverfg.de/e/qk20200501_1bvq004220.html. Zugegriffen: 15.12.2020
- BVerfG (2020b). Beschluss der 2. Kammer des Ersten Senats vom 03. Juni 2020. AZ 1 BvR 990/20. http://www.bverfg.de/e/rk20200603_1bvr099020.html. Zugegriffen: 15.12.2020
- BVerfG (2020c). Beschluss der 2. Kammer des Ersten Senats vom 07. Juli 2020. AZ 1 BvR 1187/20. http://www.bverfg.de/e/rk20200707_1bvr118720.html. Zugegriffen: 15.12.2020
- BVerfG (2020d). Beschluss der 2. Kammer des Ersten Senats vom 15. Juli 2020. AZ 1 BvR 1630/20. http://www.bverfg.de/e/rk20200715_1bvr163020.html. Zugegriffen: 15.12.2020
- BVerfG (2020e). Beschluss der 3. Kammer des Ersten Senats vom 22. Oktober 2020. AZ 1 BvQ 116/20. http://www.bverfg.de/e/qk20201022_1bvq011620.html. Zugegriffen: 15.12.2020
- Castenow (2020). Culture-Boost Corona? https://www.castenow.de/studien_die-corona-krise-als-chance-fuers-employer-branding/. Zugegriffen: 16.12.2020
- CCV (2020). Unerwartete Auswirkungen von COVID-19 auf Unternehmen und Bezahlmethoden. (12.10.2020) https://www.ccv.eu/de/auswirkungen_von_covid19/. Zugegriffen: 18.12.2020
- Clemens, M. / Dany-Knedlik, G. / Junker, S. (2020). Die Corona-Krise kommt mit Wucht zurück. *Wirtschaftsdienst*, 100, 896-898. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2788-y>
- DataLab (2020). Best Practice Beispiele in Krisenzeiten. (08.05.2020) <https://www.datalab-crm.de/best-practice-beispiele-in-krisenzeiten/>. Zugegriffen: 18.12.2020

- Destatis (2020a). Bruttoinlandsprodukt: Ausführliche Ergebnisse zur Wirtschaftsleistung im 3. Quartal 2020. (24.11.2020) https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/11/PD20_465_811.html. Zugriffen: 02.12.2020
- Destatis (2020b). Produzierendes Gewerbe. Beschäftigte und Umsatz im Handwerk. Messzahlen und Veränderungsraten. (10.12.2020) https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Handwerk/Publicationen/_publikationen-innen-handwerk-beschaeftigte.html Zugriffen: 14.12.2020
- Destatis (2020c). Handwerk: 0,7 % mehr Umsatz im 3. Quartal 2020. (10.12.2020) https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/12/PD20_494_53211.html. Zugriffen: 14.12.2020
- Deutscher Ethikrat (2020). Solidarität und Verantwortung in der Corona-Krise: Ad-hoc-Empfehlung Berlin. (27.3.2020) *Medizinrecht*, 38(6), 466-471. <https://doi.org/10.1007/s00350-020-5563-6>
- Dörfler, M. (2020). „Die Corona-Krise wirkt bei der Digitalisierung wie ein Katalysator“. (29.07.2020) <https://www.marktundmittelstand.de/technologie/der-mittelstand-investiert-verstaerkt-in-die-digitalisierung/die-corona-krise-wirkt-bei-der-digitalisierung-wie-ein-katalysator-1294881/>. Zugriffen: 16.12.2020
- Dulger, R. (2020). Arbeitgeberpräsident Dr. Rainer Dulger im Interview mit der Frankfurter Allgemeinen. (26.11.2020) <https://arbeitsgeber.de/unserebetriebebestensozialsystem/>. Zugriffen: 02.12.2020
- Eichfelder, S. / Hoke, J. (2020). Steuerpolitik in der COVID-19-Krise. *Wirtschaftsdienst*, 100, 767-773. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2761-9>
- Fitzenberger, Y. (2020). Mittagstisch statt großer Firmenfeier. (17.04.2020) *op-online.de*. <https://www.op-online.de/region/obertshausen/obertshausen-familie-wuestkamp-ihrem-volpe-foodtruck-corona-krise-umgeht-13654474.html>. Zugriffen: 17.12.2020
- Fröhlich, C. (2020). Britische Wissenschaftler warnen vor zweiter Corona-Welle. (11.07.2020) <https://www.stern.de/gesundheit/grossbritannien-und-corona-wissenschaftler-warnen-vor-zweiter-welle-9334162.html>. Zugriffen: 07.12.2020

- Goldschmidt, N. (1998). Christlicher Glaube, Wirtschaftstheorie und Praxisbezug. Walter Eucken und die Anlage 4 der Denkschrift des Freiburger Bonhoeffer-Kreises. *Historisch-Politische Mitteilungen*, 5(1), 33-48. <https://doi.org/10.7788/hpm.1998.5.1.33>
- Gather, L. / Lenhardt, S. (2020). Novemberhilfen erst im Januar? (04.12.2020) <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/novemberhilfen-auszahlung-januar-corona-101.html>. Zugriffen: 07.12.2020
- Gern, KJ. / Hauber, P. (2020). Corona-Effekte im internationalen Vergleich. *Wirtschaftsdienst*, 100, 899-900. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2789-x>
- Gräpel, A. (2020). Die Mutter, die Maske und der Mut. (09.06.2020) Münchner Merkur. <https://www.merkur.de/lokales/starnberg/inning-ort377112/inning-bayern-unternehmerische-kreativitaet-in-corona-zeiten-13793108.html>. Zugriffen: 18.12.2020
- Grundner, B. (2020). Hoher Corona-Wert. München verbietet Alkoholausschank ab 22 Uhr. (12.10.2020) <https://www.br.de/nachrichten/bayern/hoher-corona-wert-muenchen-verbietet-alkoholausschank-ab-22-uhr,SDCbsYc>. Zugriffen: 03.12.2020
- Heiler, S. (2020). Bewährt sich New Work in Corona-Zeiten? Ein Praxisbeispiel. (15.05.2020) <https://www.stephan-heiler.de/corona-new-work-praxisbeispiel/>. Zugriffen: 16.12.2020
- Holtemöller, O. / Kooths, S. / Michelsen, C. (2020). Erholung verliert an Fahrt - Wirtschaft und Politik weiter im Zeichen der Pandemie. *Wirtschaftsdienst*, 100, 885-889. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2782-4>
- Holzamer, T. (2020). Webseiten aus dem Kreis Offenbach bieten Hilfe für lokale Geschäfte. (09.04.2020) *op-online.de*. <https://www.op-online.de/region/obertshausen/hilfe-lokale-geschaefte-13646053.html>. Zugriffen: 17.12.2020
- Huber, A. (2020). Kartbahn-Betreiber wendet sich an Söder. (18.11.2020) <https://www.mittelbayerische.de/region/schwandorf-nachrichten/kartbahn-betreiber-wendet-sich-an-soeder-21416-art1957791.html>. Zugriffen: 03.12.2020

- Hüther, M. (2020). Investitionen und Konsum: wirtschaftspolitische Handlungsoptionen zur Jahresmitte 2020. *Wirtschaftsdienst*, 6, 422-428. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2675-6>
- IfM Bonn (2020). Digitalisierung der KMU im EU-Vergleich. <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/digitalisierung-der-kmu-im-eu-vergleich>. Zugegriffen: 07.12.2020
- Institut der deutschen Wirtschaft (2020). Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland. (10.11.2020) https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-download-zusammenfassung-digitallisierungsindex-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=4. Zugegriffen: 15.12.2020
- Jäger, A. (2020). Brand-Experience-Agentur Uniplan baut Impfzentren in Hürth und Köln. (16.12.2020) *Healthcare Marketing*. <https://www.healthcare-marketing.eu/kommunikation/detail.php?rubric=Kommunikation&nr=74363&PHPSESSID=0p6l9q14l092vvbh7a1fuc1q41>. Zugegriffen: 18.12.2020
- KfW (2020). Unternehmensbefragung 2020. Anteil der Digitalisierungsplaner stagniert auf hohem Niveau. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Unternehmensbefragung/Unternehmensbefragung-2020-%E2%80%93-Digitalisierung.pdf>. Zugegriffen: 15.12.2020
- Kirchhof, P. (2019). Von Freiheit geprägt. Wirtschaftsverfassung im GG. (14.08.2019) *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. <https://www.faz.net/aktuell/politik/staat-und-recht/wirtschaftsverfassung-im-gg-von-freiheit-gepraegt-16333371.html>. Zugegriffen: 15.12.2020
- Kirchhoff, P. (2020). Visiere made in Hessen. Gebogene Plastikscheibe statt Stoffmaske. (23.04.2020) *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/region-und-hessen/visiere-gegen-corona-gebogene-plastikscheibe-statt-stoffmaske-16737525.html>. Zugegriffen: 17.12.2020
- Köhler-Geib, F. (2020). Wie weiter? Worauf es in der Corona-Krise jetzt ankommt. (20.20.2020) *KfW Research*, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/KfW-Research-Positionspapier-AuGut-2020.pdf>. Zugegriffen: 02.12.2020

- Laaser, C.-F. / Rosenschon, A. / Schrader, K. (2020). Subventionsschub durch Corona? *Wirtschaftsdienst*, 100, 640-642. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2724-1>
- Lange-von Kulesa, J. / Renner, A. (1998). Die Soziale Marktwirtschaft Alfred Müller-Armacks und der Ordoliberalismus der Freiburger Schule. Zur Unvereinbarkeit zweier Staatsauffassungen. *ORDO*, 49, 79-104. <http://www.jstor.org/stable/23742988>
- Lottieri, C. (2014). Ethics, Market, and the Federal Order. The Political Philosophy of Wilhelm Röpke. *Journal des Économistes et des Études Humaines*, 20. <https://doi.org/10.1515/jeeh-2013-0015>
- Müller, M. (2018). Die Narrative des Unternehmens im Kopf. *Schriften zur Kultur- und Mediensemiotik*, 3, 39-46. <https://doi.org/10.15475/skms.2017.1.3>
- Nientiedt, D. (2019). Metaphysical justification for an economic constitution? Franz Böhm and the concept of natural law. *Const Polit Econ*, 30, 114-129. <https://doi.org/10.1007/s10602-019-09275-5>
- NRW (2020a). Ministerpräsident Armin Laschet stellt Nordrhein-Westfalen-Plan vor. (06.05.2020) <https://www.land.nrw/de/pressemitteilung/ministerpraesident-armin-laschet-stellt-nordrhein-westfalen-plan-vor>. Zugegriffen: 02.12.2020
- Oberender, P. (1989). Der Einfluß ordnungstheoretischer Prinzipien Walter Euckens auf die deutsche Wirtschaftspolitik nach dem Zweiten Weltkrieg. Eine ordnungspolitische Analyse. *ORDO*, 40, 321-350. <http://www.jstor.org/stable/23744198>
- Posen, H. / Levinthal, D. (2012). Chasing a Moving Target: Exploitation and Exploration in Dynamic Environments. *Management Science*, 58(3), 587-601. <http://www.jstor.org/stable/41431672>
- Raineri, A. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), 266-272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.011>.
- Reus, L. (2020). Hotel „Sonnenhof reagiert kreativ auf die Corona-Krise. (22.04.2020) [op-online.de](https://www.op-online.de). <https://www.op-online.de/region/dietzenbach/dietzenbach-hotel-sonnenhof-reagiert-kreativ-corona-pandemie-13685714.html>. Zugegriffen: 17.12.2020

- Röhl, K.-H. / Rusche, C. (2020). Corona-Krise: Staatsbeteiligungen bleiben eine problematische Intervention in den Markt. *Wirtschaftsdienst*, 100, 945-951. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2802-4>
- Rüther, D. (2003). Freiburger Nationalökonomien auf dem Weg in den Widerstand: Neue Erkenntnisse über die Rolle des »Professorenausschusses« von 1939. *Historisch-Politische Mitteilungen*, 10(1), 75-94. <https://doi.org/10.7788/hpm.2003.10.1.75>
- Scheuemeyer, P. (2020). Lockdown 2.0 trifft den Mittelstand offenbar härter als die Großunternehmen. (02.12.2020) https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-ifo-Mittelstandsbarometer/2020/KfW-ifo-Mittelstandsbarometer_2020-11.pdf. Zugegriffen: 02.12.2020
- Schmittbauer, T. (2020). Best Practices in Zeiten von Corona. <https://www.stuttgart.ihk24.de/fuer-unternehmen/innovation/digitale-wirtschaft/digitale-transformation/best-practices-waehrend-corona-4921290>. Zugegriffen: 18.12.2020
- Schnabl, G. (2020). Soziale Marktwirtschaft damals und heute. *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 69(1), 1-24. <https://doi.org/10.1515/zfw-2019-2019>
- Schneider-Pföhler, M. (2016). Change Management: Überlebensstrategie oder Hype?, *ZFP*, 2(3), 20-28. <https://doi.org/10.17193/HNU.ZFP.02.03.2016-04>
- Schulze Heuling, D. (2020). Ethik und Corona. *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 2020, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s41358-020-00240-5>
- Schüller, A. (2019). Armut als Ordnungsfrage – Vom Wert des ordnungsökonomischen Denkens. *ORDO*, 2018, 96-134. <https://doi.org/10.1515/ordo-2019-0009>.
- Schüttler, A. (2020). Post Corona – New Work oder Back to normal?. <https://www.mittelstand-nachrichten.de/unternehmen/post-corona-new-work-oder-back-to-normal/>. Zugegriffen: 16.12.2020

- Schwartz, M. / Gerstenberger, J. (2020). Corona-Krise im Mittelstand: Rückkehr zu voller Wirtschaftsaktivität in weiter Ferne, aber Lockerungen entspannen Liquidität. (19.06.2020) *KfW Research Fokus Volkswirtschaft*, 294. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2020/Fokus-Nr.-294-Juni-2020-Corona-Mittelstand-2.pdf>. Zugegriffen: 02.12.2020
- Smejkal, V. / Šaroch, S. (2015). EU as a Highly Competitive Social Market Economy – Goal, Options, and Reality. *Review of Economic Perspectives*, 14. <https://doi.org/10.1515/revecp-2015-0006>.
- Sommerhäuser, L. (2020). Kluge Hybridkonzepte für den Handel. (15.12.2020) <https://www.it-zoom.de/mobile-business/e/kluge-hybridkonzepte-fuer-den-handel-27233/>. Zugegriffen: 18.12.2020
- Statista (2020). Entwicklung der aktiven Fallzahl des Coronavirus (COVID-19) in Deutschland seit Februar 2020. (04.12.2020) <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1181971/umfrage/aktive-faelle-des-coronavirus-in-deutschland/>. Zugegriffen: 07.12.2020
- Terharn, M. (2020). Mainhausen: Agentur erfindet sich in der Corona-Krise neu. (25.04.2020) *op-online.de*. <https://www.op-online.de/region/mainhausen/mainhausen-agentur-verkauft-masken-desinfektionsmittel-schutz-coronavirus-13715613.html>. Zugegriffen: 17.12.2020
- Thieme, T. (2020). Vieles ist möglich – Wie Firmen in der Corona-Krise kooperieren. (01.04.2020) <https://www.absatzwirtschaft.de/vieles-ist-moeglich-wie-firmen-in-der-corona-krise-kooperieren-171094/>. Zugegriffen: 17.12.2020
- Trapp, M. (2015). Veränderungsmanagement bei der Implementation einer Social-Media-Strategie. *O-Bib VDB*, 2(4), 54-64. <https://doi.org/10.5282/o-bib/2015H4S54-64>
- Vaude (2020). VAUDE erhält den New Work Award 2020. Gelebte Werte statt steifer Hierarchien. (25.11.2020) <https://www.vaude.com/de-DE/Unternehmen/Presse/Pressemitteilungen/VAUDE-erhaelt-den-New-Work-Award-2020>. Zugegriffen: 16.12.2020

VGH Bayern (2020). Beschluss des 20. Senats vom 12. November 2020. AZ 20 NE 20.2463. (12.11.2020) https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwqh82s_7HtAhXCCOwKHTC-mAugQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.vgh.bayern.de%2Fme-dia%2Fbayvgh%2Fpresse%2F20a02463b.pdf&usg=AOvVaw2iQOcuBk0srhjlRqZymq0R. Zugegriffen: 03.12.2020

Wettmann, S. (2020). Startups in der Corona-Krise – Best Practice aus Mitteldeutschland. (14.04.2020) <https://startup-mitteldeutschland.de/startups-in-der-corona-krise-best-practice-aus-mitteldeutschland/>. Zugegriffen: 18.12.2020

Zweynert, J. (2014). The concept of Ordnungspolitik through the lens of the theory of limited and open access orders. *Constitutional Political Economy*, 26, 4-18. <https://doi.org/10.1007/s10602-014-9173-z>.

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2018)

Farid Vatanparast / Benjamin Adamaschek

Die Generation Z im Mittelstand

Wie kleine und mittlere Unternehmen junge Mitarbeiter gewinnen können

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

Band 2 (2019)

Patrick Peters

Kontrolle und Gestaltung ohne Kommunikation?

Zu den kommunikativen Potenzialen des Beirats im Mittelstand

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

Band 3 (2019)

Matthias Firzlaff

Patient Strategie – Monitoring und Steuerung bei Ungewissheit

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

ISBN (Print) 978-3-89275-174-8

ISSN (Print) 2627-1303

ISBN (eBook) 978-3-89275-175-5

ISSN (eBook) 2627-1311



KCE Kompetenzzentrum
für Entrepreneurship & Mittelstand
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

KCE

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 57.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und Kompetenzzentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Einen Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung des Standortfaktors Mittelstand leisten – so lautet die Zielsetzung des KCE Kompetenzzentrums für Entrepreneurship & Mittelstand. Gemeinsam mit mittelständischen Unternehmen und Verbänden werden betriebswirtschaftliche Fragen, u. a. aus den Bereichen Unternehmertum sowie Gründung und Nachfolge, untersucht. Wichtig ist dabei die Anwendungsorientierung der Forschungsprojekte. Neue Erkenntnisse sollen zu verwertbaren Ergebnissen in mittelständischen Unternehmen führen.

Neben der Zusammenarbeit mit Verbänden und Unternehmen genießt die Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen innerhalb und außerhalb der FOM Hochschule eine hohe Priorität. Auch Studierende sowie Dozentinnen und Dozenten sind herzlich eingeladen, an Projekten des KCE mitzuwirken. Eine Vielzahl an Untersuchungen und herausragenden Abschlussarbeiten tragen mit dazu bei, das Wissen über Zusammenhänge und Wirkungsweisen der Forschungsfelder Entrepreneurship und Mittelstand zu vergrößern.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

Weitere Informationen finden Sie unter fom-kce.de



Im Forschungsblog werden unter dem Titel „FOM forscht“ Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht.

Besuchen Sie den Blog unter fom-blog.de