

»» Mittelstand reagiert ideenreich auf Corona-Krise

Nr. 291, 2. Juni 2020

Autor: Dr. Volker Zimmermann, Telefon 069 7431-3725, volker.zimmermann@kfw.de

Insgesamt 43 % der mittelständischen Unternehmen haben aufgrund der Corona-Krise Anpassungen am Produkt-/Dienstleistungsangebot, ihrem Vertrieb sowie beim Geschäftsmodell vorgenommen. Zählt man auch die Unternehmen hinzu, die dies noch planen, beträgt dieser Wert sogar 57 %. Dieser Anteil ist als bemerkenswert hoch einzuschätzen. Er ist Ausdruck der hohen Findigkeit mittelständischer Unternehmen bei der Krisenbewältigung.

Vorreiter ist dabei der von der Krise besonders stark betroffene Handel (56 % bezogen auf den Anteil der Unternehmen mit bereits umgesetzten Anpassungen). Auch kleine Unternehmen (unter 5 Beschäftigte) haben mit 42 % – im Vergleich zu ihrer sonst üblichen Innovationstätigkeit – ausgesprochen häufig mit Anpassungen auf der Angebotsseite reagiert.

Mit 57 % haben besonders häufig jene Unternehmen Corona-bedingte Anpassungen vorgenommen, die bereits in der Vergangenheit Innovationen hervorgebracht haben. Dies unterstreicht, dass die Fähigkeit, Innovationen zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen, die Unternehmen auch dazu befähigt, kurzfristig auf Krisensituationen zu reagieren, und so innovative Unternehmen krisenfester als nicht-innovative Unternehmen macht.

Anpassungen der Produkt- und Dienstleistungspalette sowie der betrieblichen Abläufe sind wesentliche Stellschrauben, um ein Unternehmen in einem sich wandelnden Umfeld up-to-date zu halten und so den Unternehmenserfolg auch für die Zukunft sicherzustellen. Dies gilt umso mehr in der aktuellen Corona-Krise. Denn Ansteckungsgefahr, behördliche Vorgaben, Probleme in den Zulieferketten und der Ausfall von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben dazu geführt, dass die Unternehmen in ihrer üblichen Geschäftstätigkeit deutliche Einschränkungen hinnehmen mussten.

In einer Sondererhebung zum KfW-Mittelstandspanel hat KfW Research die mittelständischen Unternehmen befragt, wie sie angebotsseitig auf die Krise reagiert haben (Kasten zur Methodik). Konkret wurde erhoben, ob und in welchem Umfang die Unternehmen ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot angepasst, ihren Vertrieb auf Telefon- oder Internetvertrieb umgestellt haben und ob sie diese – bzw. weitere vorgenommene – Anpassungen als Veränderung ihres Geschäftsmodells wahrnehmen.

Hinsichtlich der Krisenanpassungen wird auf diese Weise eine große Bandbreite von Anpassungen erfasst. Sie reicht von kleineren Anpassungen im Sortiment oder Dienstleis-

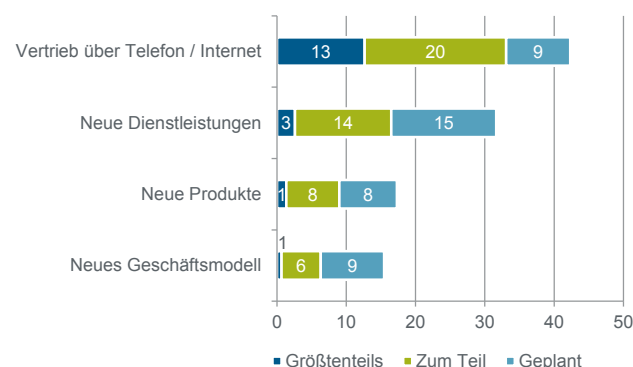
tungsangebot und Umstellungen, die nach abflauen der Krise nicht zwingend fortgeführt werden (z. B. Produktion von Schutzscheiben statt Messebau, Bringservices im Einzelhandel, Produktion von Schutzmasken und -anzügen statt Bekleidung, Desinfektionsmittel statt Spirituosen), bis hin zu tief greifenden und technologie-basierten Neuerungen, die nach der gängigen Definition der OECD¹ als Innovationen einzustufen sind (z. B. Entwicklung und Produktion von Beatmungsgeräten im 3D-Druck).

Mittelstand reagiert vor allem mit verändertem Vertrieb und neuen Dienstleistungen auf Corona-Krise

Die meisten mittelständischen Unternehmen haben auf die Corona-Krise reagiert, indem sie ihren Vertrieb auf Telefon oder Internet umgestellt haben. Hochgerechnet auf alle mittelständischen Unternehmen haben 13 % der Unternehmen ihren Vertrieb zum größten Teil umgestellt, bei weiteren 20 % erfolgte die Umstellung zumindest teilweise; 9 % planen zum Befragungszeitpunkt noch, ihren Vertrieb entsprechend anzupassen (Grafik 1).

Grafik 1: Art und Umfang der aufgrund der Corona-Krise vorgenommenen Anpassungen

In Prozent



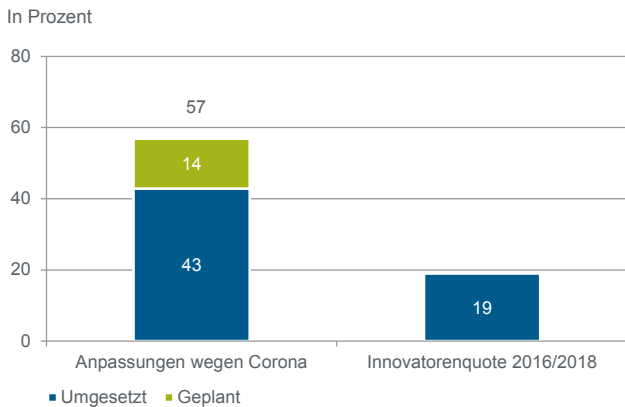
Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Auf der Position zwei rangiert die Umstellung des Dienstleistungsangebots. Diesbezüglich geben 3 % der mittelständischen Unternehmen an, ihr Angebot größtenteils bzw. 14 % teilweise auf neue Dienstleistungen umgestellt zu haben. Mit 15 % liegt der Anteil der Unternehmen, der diese Umsetzung noch plant, am höchsten. Die häufige Umstellung des Vertriebs sowie des Dienstleistungsangebots dürfte darauf zurückzuführen sein, dass solche Umstellungen vergleichsweise zügig und ohne Anpassungen im Maschinenpark vorgenommen werden können. Gerade kleinere Änderungen im Dienstleistungsangebot dürften daher in vergleichsweise kurzer Zeit umsetzbar sein. Dagegen wurde nur von insgesamt

9 % der Unternehmen zumindest teilweise auf ein neues Angebot an Produkten im Zuge der Corona-Krise umgestellt. Weitere 8 % planen eine solche Umstellung noch vorzunehmen.

Die mittelständischen Unternehmen schätzen diese (und andere vorgenommene) Veränderungen eher selten als eine Umstellung auf ein neues Geschäftsmodell ein. Lediglich 7 % der Unternehmen bewerten die im Zuge der Corona-Krise vorgenommenen Anpassungen zumindest in Teilen als Umstellung ihres Geschäftsmodells. Lediglich 1 % der Mittelständler nennt Veränderungen beim Geschäftsmodell ohne gleichzeitig Veränderungen beim Produkt-/Dienstleistungsangebot sowie beim Vertrieb genannt zu haben.

Grafik 2: Corona-Anpassungen und Anteil innovativer Unternehmen im Vergleich



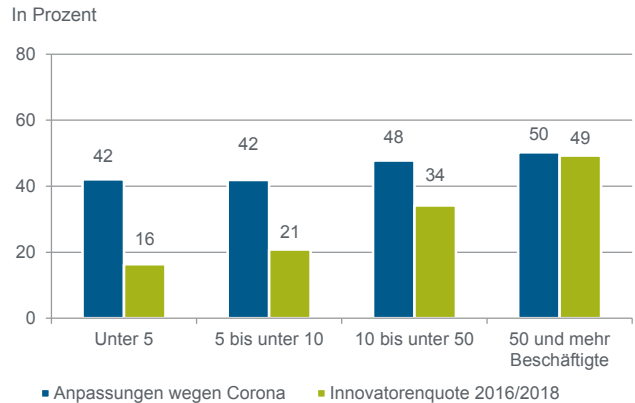
Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Insgesamt 43 % der Unternehmen haben mindestens eine der genannten Anpassungen in ihrem Unternehmen vorgenommen. Zählt man zusätzlich jene Unternehmen dazu, die Anpassungen bereits geplant (aber noch nicht umgesetzt) haben, führen 57 % der mittelständischen Unternehmen im Zuge der Corona-Krise angebotsseitige Anpassungen durch (Grafik 2). Dieser Anteil ist bemerkenswert hoch. Dies gilt gerade im Vergleich zum Anteil der mittelständischen Unternehmen, die in der Periode 2016–2018 Innovationen in der gängigen OECD-Definition (Kasten zur Methodik) vorgenommen haben (19 %).²

Auch kleine mittelständische Betriebe stellen Vertrieb und Angebotspalette um

Dieser hohe Anteil ist darauf zurückzuführen, dass vor allem kleine Unternehmen deutlich häufiger Anpassungen aufgrund der Corona-Krise vornehmen, als dass sie in den Vorjahren Innovationen hervorgebracht haben. Mit 42 % liegt dieser Anteil in der Gruppe der Unternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten um das 2,6-fache höher als die Quote innovativer Unternehmen (nach OECD-Definition). Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt sowohl der Anteil der Unternehmen mit Corona-Anpassungen als auch der Anteil der Innovatoren. Bei den Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten liegen beide Anteile mit 50 bzw. 49 % nahezu gleichauf (Grafik 3).

Grafik 3: Anteil der Unternehmen mit Anpassungen aufgrund der Corona-Krise im Vergleich zum Anteil innovativer Unternehmen nach Unternehmensgröße



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Corona-Sonderbefragung im KfW-Mittelstandspanel

Die vorliegende Analyse basiert auf einer Sonderbefragung im Rahmen des KfW-Mittelstandspanels, die vom 6. bis 14. April 2020 als Onlinebefragung erfolgte und die aktuellen Auswirkungen der Corona-Krise zum Inhalt hatte. Befragt wurden alle Unternehmen, die am KfW-Mittelstandspanel teilnehmen und zu denen eine valide E-Mail-Adresse bekannt ist. Aufgrund der Anbindung an den Grunddatensatz des KfW-Mittelstandspanels³ können diese Befragungsergebnisse auf die Grundgesamtheit der mittelständischen Unternehmen hochgerechnet werden. Die krisenbedingten, angebotsseitigen Anpassungen wurden mithilfe der folgenden Frage erhoben:

„In welchem Umfang haben Sie bzw. Ihr Unternehmen als Folge der Corona-Krise Ihr Angebot angepasst?“

Dabei standen die folgenden Antwortkategorien zur Auswahl:

- Umstellung auf neue Produkte
 - Umstellung auf neue Dienstleistungen
 - Umstellung auf Vertrieb über Internet / Telefon
 - Umstellung des Geschäftsmodells,
- wobei diese Ausprägungen benannt werden konnten: „Größtenteils“ / „Zum Teil“ / „Geplant“ / „Gar nicht“.

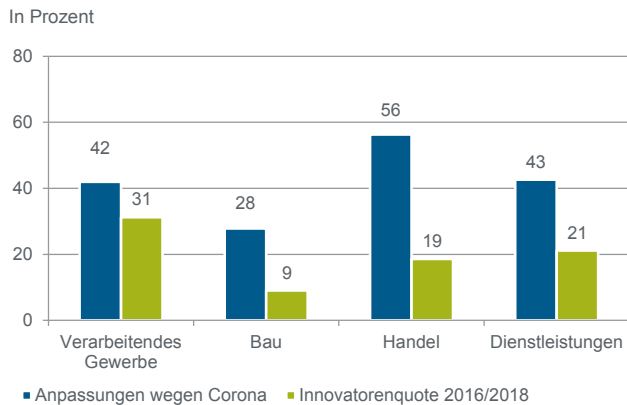
Diese Definition ist insofern weiter gefasst als die Innovationsdefinition der OECD, als dass sie nicht die Einschränkung auf „bedeutende“ Unterschiede des neuen oder verbesserten Produkts bzw. Prozesses gegenüber Vorgängerprodukten, -dienstleistungen und -prozessen enthält. Außerdem schließt die OECD-Definition Geschäftsmodellinnovationen nicht ein. Enger gewählt ist die hier verwendete Definition hinsichtlich von Prozessinnovationen, die mit Ausnahme von Veränderungen im Vertrieb nicht berücksichtigt werden.

Handel ist Spitzenreiter bei Corona-Anpassungen

Deutliche Unterschiede bei den Corona-bedingten Anpassungen zeigen sich auch bei der Betrachtung der Wirtschaftszweige. Mit 56 % rangiert der Handel auf der ersten Position (Grafik 4). Durch behördliche Geschäftsschließun-

gen im Einzelhandel und die rückläufige Entwicklung des Welthandels, die die Geschäftstätigkeit im Großhandel einschränken, zählt der Handel zu den mit am stärksten betroffenen Wirtschaftszweigen. Dagegen wurden im von der Krise vergleichsweise gering betroffenen Baugewerbe mit 28 % der Unternehmen am seltensten Veränderungen der Angebotspalette bzw. des Vertriebs vorgenommen.

Grafik 4: Anteil der Unternehmen mit Anpassungen aufgrund der Corona-Krise im Vergleich zum Anteil innovativer Unternehmen nach Wirtschaftszweig



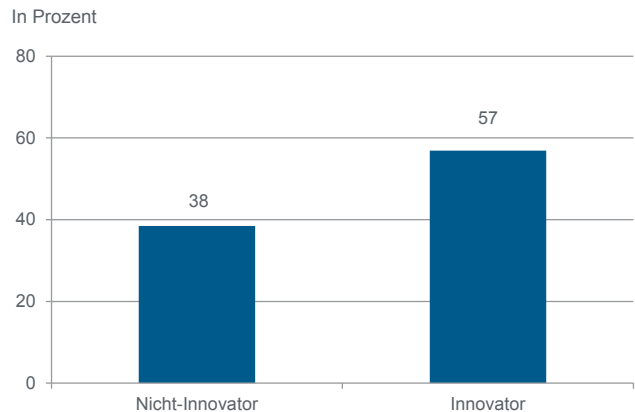
Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Für das – ansonsten eher innovationsschwache – Baugewerbe und den Handel bedeuten die häufigen Corona-Krisenanpassungen, dass rund dreimal so viele Unternehmen Anpassungen vorgenommen haben, als in der Periode 2016–2018 Innovationen hervorgebracht haben. Im Verarbeitenden Gewerbe, das typischerweise über eine hohe Innovatorenquote verfügt, liegt dieser Anteil dagegen nur rund ein Drittel höher.

Innovative Mittelständler auch bei Corona-Anpassungen vorne

Der tiefer gehende Blick in die Unternehmen offenbart, dass gerade Unternehmen, die bereits in der Vergangenheit Innovationen hervorgebracht haben, es auch in der Corona-Krise häufiger gelingt, ihre Geschäftsaktivitäten der Krisensituation anzupassen. So liegt der Anteil der Unternehmen mit corona-bedingten Anpassungen bei jenen Unternehmen, die in der Periode 2016–2018 keine Innovationen hervorgebracht haben, bei 38 %. Unter den Unternehmen, die in dieser Zeitspanne Innovationen hervorgebracht haben, liegt dieser Anteil jedoch mit 57 % rund die Hälfte höher (Grafik 5). Dieser Befund unterstreicht, dass die Fähigkeit, sich gegebenenfalls auch kurzfristig an neue Marktsituationen anzupassen, unternehmensspezifisch ist und mit der Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen, verbunden ist. Die Fähigkeit zu Innovationen stärkt somit auch die Resilienz dieser Unternehmen in akuten Krisen.

Grafik 5: Anteil der Unternehmen mit Anpassungen aufgrund der Corona-Krise nach der Innovationsaktivität in der Vergangenheit

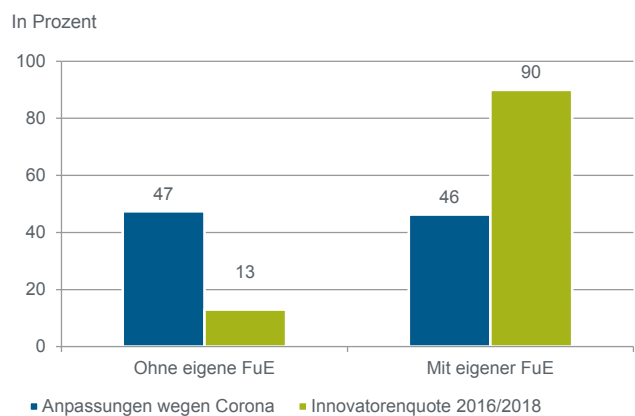


Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Eigene FuE für Corona-Anpassungen ohne Bedeutung

Abschließend hilft der Blick auf die Unterscheidung in Unternehmen, die eigene Forschung und Entwicklung (FuE) durchführen bzw. in jene, die dies nicht tun, die Beschaffenheit der Corona-bedingten Anpassungen im Vertrieb und in der Angebotspalette eingehender zu beurteilen. Der Anteil der Corona-Anpasser liegt bei Unternehmen ohne FuE und Unternehmen mit eigener FuE mit 47 bzw. 46 % nahezu gleichauf. Dagegen unterscheidet sich der Anteil der Innovatoren (nach OECD-Definition) in beiden Gruppen mit 13 bzw. 90 % erheblich.

Grafik 6: Anteil der Unternehmen mit Anpassungen aufgrund der Corona-Krise nach der Durchführung eigener FuE



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Die Durchführung von FuE hat also – anders als bei Innovationen gemäß OECD-Definition – keinen Einfluss darauf, ob ein Unternehmen Anpassungen aufgrund der Corona-Krise vorgenommen hat oder nicht. Auch bei Berücksichtigung, dass es sich bei den coronakrisenbedingten Anpassungen häufiger um Veränderungen im Dienstleistungsangebot und im Vertrieb handelt, ist dies ein bemerkenswerter Befund. Er spricht dafür, dass diese Anpassungen nicht das Ergebnis komplexer Entwicklungsprozesse sind, sondern es sich häufig um kleinere und temporäre Anpassungen in den Unternehmen handelt.

Fazit

Eine Vielzahl der mittelständischen Unternehmen reagiert mit der Umsetzung neuer Ideen auf die Corona-Krise. Insgesamt 43 % der Mittelständler haben Anpassungen am Produkt-/ Dienstleistungsangebot, ihrem Vertrieb oder ihrem Geschäftsmodell vorgenommen. Zählt man auch die Unternehmen hinzu, die dies noch planen, beträgt dieser Wert sogar 57 %. Vorreiter ist dabei der von der Krise besonders stark betroffene Handel. Auch kleine Unternehmen haben – im Vergleich zu ihrer sonst üblichen Innovationstätigkeit – überraschend häufig mit Anpassungen auf der Angebotsseite reagiert.

Besonders häufig haben jene Unternehmen coronabedingte Anpassungen vorgenommen, die auch in der Vergangenheit bereits Innovationen hervorgebracht haben. Dies unterstreicht, dass die Fähigkeit, Innovationen zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen, die Unternehmen auch dazu befähigt, kurzfristig auf Krisensituationen zu reagieren. Diese Fähigkeit erhöht somit auch die Krisenresilienz (d. h. die „Krisenfestigkeit“) dieser Unternehmen.

Allerdings unterscheidet sich der Anteil der mittelständischen Unternehmen mit Corona-Anpassung nicht danach, ob ein Unternehmen eigene FuE durchführt oder nicht. Dies sowie der hohe Anteil der Unternehmen mit Corona-Anpassungen im Vergleich zur Innovatorenquote deuten darauf hin, dass eine Vielzahl der vorgenommenen Umstellungen eher kleinteilig und zum Teil auch nur temporärer Natur sind.

Folgen Sie KfW Research auf
Twitter.

Oder abonnieren Sie unseren kostenlosen E-Mail-Newsletter, und Sie verpassen keine Publikation.

Zur Anmeldung

¹ Vgl. OECD/EUROSTAT (2005): Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third Edition. Die Umstellung auf die überarbeitete Definition gemäß OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, erfolgt in der aktuellen Erhebungswelle.

² Vgl. Zimmermann, V. (2020): **KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2019**. Innovatorenquote sinkt auf 19 %; KfW Research.

³ Vgl. Schwartz, M. (2019): **KfW-Mittelstandspanel 2019**, Rekordjahr im Rücken, dunkle Wolken voraus – Unternehmen zwischen Bestmarken und Abwärtssorgen, KfW Research.