



**UNTERNEHMER  
PERSPEKTIVEN**  
Eine Initiative der Commerzbank

# Wirtschaft nach der Zeitenwende: Wie resilient ist der Mittelstand?

Unternehmerperspektiven, Ergebnisse Studie 2023

# Studiendesign

- Stichprobe: 1.500 Unternehmen
- Unternehmensgröße
  - Ab 2 Mio. € Jahresumsatz  
(Repräsentativität für Unternehmen ab dieser Größenklasse)
- Gesprächspartner
  - Führungskräfte der ersten Ebene
- Verfahren
  - Telefonische Interviews
- Zeitraum der Befragung:
  - 16.01.2023 bis 17.03.2023
- Durchführung
  - forsa, Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH

# Gesamtstudie



## Branchenverteilung (gewichtet)

1. Dienstleistung	31
2. verarbeitendes Gewerbe	22
3. Einzelhandel	20
4. Großhandel	13
5. Baugewerbe	12
6. Landwirtschaft	2

## Befragte Unternehmen nach Jahresumsatz (quotiert)

1. von 2 bis unter 15 Mio. €	500 Unternehmen
2. von 15 bis unter 50 Mio. €	591 Unternehmen
3. von 50 bis unter 100 Mio. €	165 Unternehmen
4. von 100 bis unter 250 Mio. €	164 Unternehmen
5. 250 Mio. € und mehr	80 Unternehmen

Die Größenklassen sind auch einzeln auswertbar. Für Aussagen zur Gesamtstichprobe wurden sie repräsentativ zur Umsatzsteuerstatistik gewichtet.



## Wir müssen heute die Transformation für morgen starten!

Geopolitische Krisen wie der Ukraine-Krieg, die noch nicht verdauten Folgen der Pandemie und hausgemachte Probleme etwa im Verkehrssektor und beim Umbau des Energiemix stellen unsere Unternehmen vor außergewöhnliche wirtschaftliche Herausforderungen.

Es wäre nicht verwunderlich, wenn dies zu einer Zunahme der Unternehmensinsolvenzen führen würde. Doch das ist nicht der Fall: Die Zahlen liegen aktuell auf dem Niveau der vergangenen Jahre. Kein Grund zur Sorge also oder trägt der Schein? Unsere Initiative Unternehmerperspektiven schaut mit der vorliegenden Studie genauer hin.

Die gute Nachricht ist: Die finanzielle Lage und die wirtschaftliche Stabilität der meisten Unternehmen machen Mut. Das gilt vor allem für den Mittelstand – das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft. Er hat seine Hausaufgaben gemacht, die Kosten massiv gesenkt, Liquidität aufgebaut, das Eigenkapital gestärkt und sich für innovative Geschäftsmodelle geöffnet. Fast alle unternehmerischen Aufgaben im engeren Sinne sind erledigt; Handlungsbedarf besteht jedoch beim Thema Internationalisierung.

### Abhängigkeiten reduzieren

Wir beobachten gerade weltweit massive geopolitische Verschiebungen, die auch Risiken für den globalen Handel mit sich bringen. Deutsche Unternehmen sind aber zunehmend sensibilisiert für die Gefahren, die mit einseitigen Abhängigkeiten einhergehen. Für global agierende Unternehmen rücken die Beschaffungssicherheit ebenso wie die Diversifizierung der Absatzmärkte stärker in den Fokus. Sie achten heute beispielsweise stärker darauf, in Regionen mit großen Absatzmärkten auch produzieren und alle wichtigen Produktionsgüter vor Ort beziehen zu können. Das bedeutet: Wir sehen eine Zeitenwende der Globalisierung, aber nicht ihr Ende.

Insgesamt ist unsere Wirtschaft gut aufgestellt. Doch unternehmerische Fitness allein genügt nicht, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen und den Standort Deutschland attraktiv zu halten. Die größten Herausforderungen für Unternehmen sind der Arbeitskräfte- bzw. Fachkräftemangel sowie die gestiegenen Energie- und Rohstoffpreise.

Deutschland braucht deshalb eine grundlegende Transformation. Es geht dabei um Digitalisierung, um die Infrastruktur, es geht um bezahlbare und zugleich grüne Energie und ganz entscheidend geht es um den Arbeitsmarkt. Ohne eine ökonomisch relevante Zuwanderung ist hier keine Besserung in Sicht. Auch eine überkomplexe und wenig leistungsfähige Bürokratie ist ein enormes Ärgernis für sehr viele Unternehmen. Tragfähige Lösungen für diese Aufgabenfelder können nur im erfolgreichen Zusammenspiel von Politik und Wirtschaft geschafft werden.

### Wir müssen heute die Transformation für morgen starten

Kurz zusammengefasst: Der deutsche Mittelstand ist resilient. Er hat sich in der Zeit der Pandemie fit gemacht für künftige Krisen. Aber wir müssen heute die Transformation für morgen starten. Neben der Wirtschaft ist jetzt auch die Politik am Zug, um den Standort Deutschland fit für das nächste Jahrzehnt zu machen! ●

Ihr  
**Michael Kotzbauer**  
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



**Michael Kotzbauer**

Mitglied des Vorstands der  
Commerzbank AG, zuständig  
für das Business Segment  
Firmenkunden

## Die Zeitenwende gemeinsam gestalten!

Wir erleben eine Zeitenwende durch den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine. Er stellt die europäische Friedensordnung infrage und die Menschen in der Ukraine zahlen einen immens hohen Preis mit ihrem Leid. Aber auch die wirtschaftlichen Folgen sind unübersehbar.

Besondere Sorge bereitete die hohe Abhängigkeit unseres Landes von russischem Gas. Diese Abhängigkeit haben wir binnen eines Jahres überwunden – dank der Einsparungen in Industrie und Privathaushalten, dank gut gefüllter Gasspeicher, dank der Diversifizierung unserer Bezugsquellen und des Ausbaus erneuerbarer Energien. So sind die Wirtschaftsaussichten heute besser als noch im Herbst. Der Arbeitsmarkt zeigt sich robust und der Mittelstand anpassungs- und widerstandsfähig. Dennoch: Zeiten von Krieg, Inflation und Lieferengpässen sind auch für den Mittelstand schwierige Zeiten. Politisch tun wir unser Möglichstes zur Entlastung. Da spricht schon allein der 200 Milliarden Euro schwere Wirtschaftsstabilisierungsfonds für sich. Aber zur Notwendigkeit kurzfristiger Entlastung gesellt sich die Notwendigkeit langfristiger Krisenvorsorge. Unsere Wirtschaft auf eine klimaneutrale Basis zu stellen – das verstehe ich als zentrale Herausforderung der Zeitenwende. Eine konsequente Energiewende zählt dazu. Beschleunigter Ausbau erneuerbarer Energien, grüner Wasserstoff, Dekarbonisierung, Effizienzmaßnahmen – so machen wir uns unabhängiger von Importen fossiler Energien und ihren Preissprüngen, so erschließen wir uns neue Marktchancen und bringen den Klimaschutz weiter voran.

Mittelständische Unternehmen spielen dabei eine zentrale Rolle. Dass sie bei Produktion und Prozessen Weichen neu stellen, ist angesichts hoher Energiepreise ohnehin ein Muss. Allerdings hemmt eine von Unsicherheiten geprägte Konjunkturlage die Investitionsbereitschaft und -fähigkeit. Umso wichtiger sind gezielte Investitionsanreize, wie sie die Bundesregierung z. B. mit dem Programm zur „Dekarbonisierung in der Industrie“ oder mit der „Bundesförderung für Energie- und Ressourceneffizienz in der Wirtschaft“ bietet.

Ergänzend dazu entwickeln wir Konzepte für Klimaschutzverträge, einen Industriestrompreis und Investitionsprämien für Transformationstechnologien. Vor allem aber sind geeignete Fachkräfte gefragt, um die Transformation mit Leben zu füllen. Daher hat sich die Bundesregierung mit der neuen Fachkräftestrategie viel vorgenommen: ein modernes Einwanderungsrecht, eine zielgerichtete Aus- und Weiterbildung und verschiedene Möglichkeiten der Ausweitung von Erwerbsbeteiligung.

Klar ist: Überzeugende Antworten auf die Frage, wie sich Krisenresilienz und Wettbewerbsfähigkeit stärken lassen, gewinnen wir nur gemeinsam mit der Wirtschaft. Daher habe ich letztes Jahr den Dialog- und Arbeitsprozess „Mittelstand, Klimaschutz und Transformation“ gestartet, an dem zahlreiche Wirtschaftsverbände teilnehmen. Mit unserem Aktionsplan nehmen wir z. B. wettbewerbsfähige Energiepreise, Bürokratieabbau und Verfahrensbeschleunigung ebenso in den Blick wie etwa branchenspezifische Maßnahmen zur Dekarbonisierung. Es ist ein breites Spektrum an Initiativen, mit denen wir mittelständische Unternehmen auf dem Transformationsweg hin zur Klimaneutralität unterstützen wollen. Dazu gehört nicht zuletzt die Weiterentwicklung des Förderinstrumentariums der Mittelstandsfinanzierung.

Die Zeitenwende können und werden wir gestalten. Sie ist kein Schicksal, in das wir uns tatenlos fügen müssen. Und Deutschland ist ein starkes Land. Wir haben deshalb allen Grund, zuversichtlich in die Zukunft zu blicken. Die „Unternehmerperspektiven“ verstehe ich als Einladung dazu. In diesem Sinne wünsche ich eine anregende und damit gewinnbringende Lektüre! ●

Ihr  
**Michael Kellner MdB**  
Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister  
für Wirtschaft und Klimaschutz



**Michael Kellner MdB**

Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz, Mittelstandsbeauftragter der Bundesregierung



# Aktuelle Herausforderungen

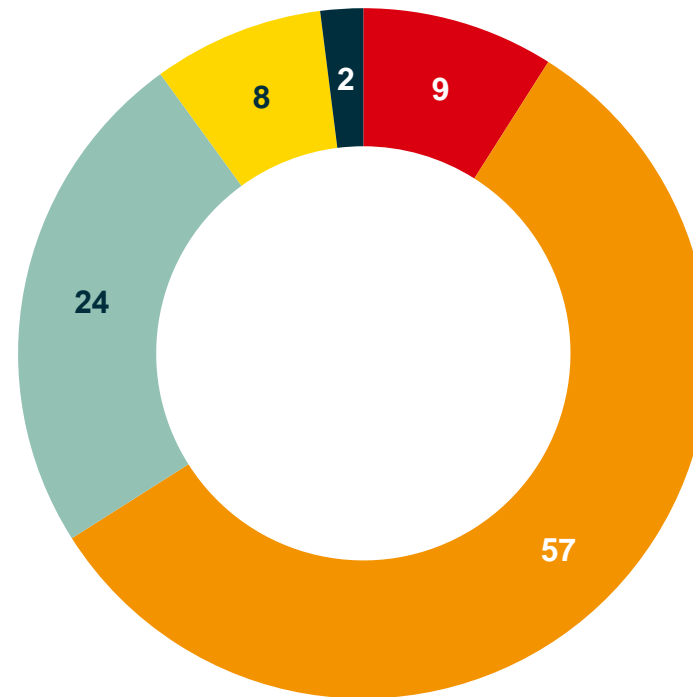
---



Zwei Drittel der Unternehmen spüren (sehr) negative Auswirkungen aufgrund der multiplen Krisen.

# Auswirkungen der Krisen auf die Unternehmen

- sehr negative Auswirkungen
- eher negative Auswirkungen
- weder positive noch negative Auswirkungen
- profitieren etwas davon
- profitieren sehr davon



Angaben in Prozent

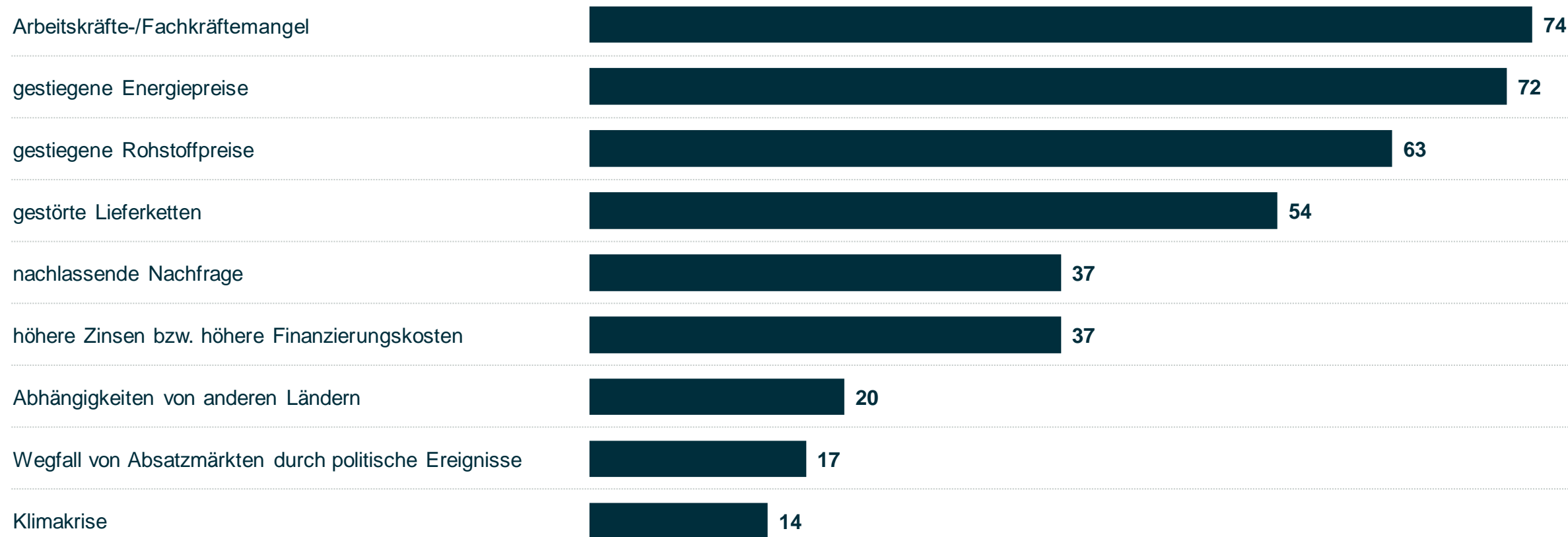
Frage: „Die aktuelle politische und wirtschaftliche Situation ist von multiplen Krisen geprägt, die Unternehmen mehr oder weniger stark betreffen können. Welche Auswirkungen hat das auf Ihr Unternehmen?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

Die größten Herausforderungen der Unternehmen stellen derzeit der Arbeitskräfte- bzw. Fachkräftemangel, die gestiegenen Energie- und Rohstoffpreise dar. Dies sind Themen, die zu einem erheblichen Teil in der Verantwortung der Politik liegen.



## Aktuell größte Herausforderungen



Mehrfachantworten möglich, Angaben in Prozent

Frage: „Und welche Themen stellen derzeit die größte Herausforderung für Ihr Unternehmen dar?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz



# Definition unternehmerische Resilienz

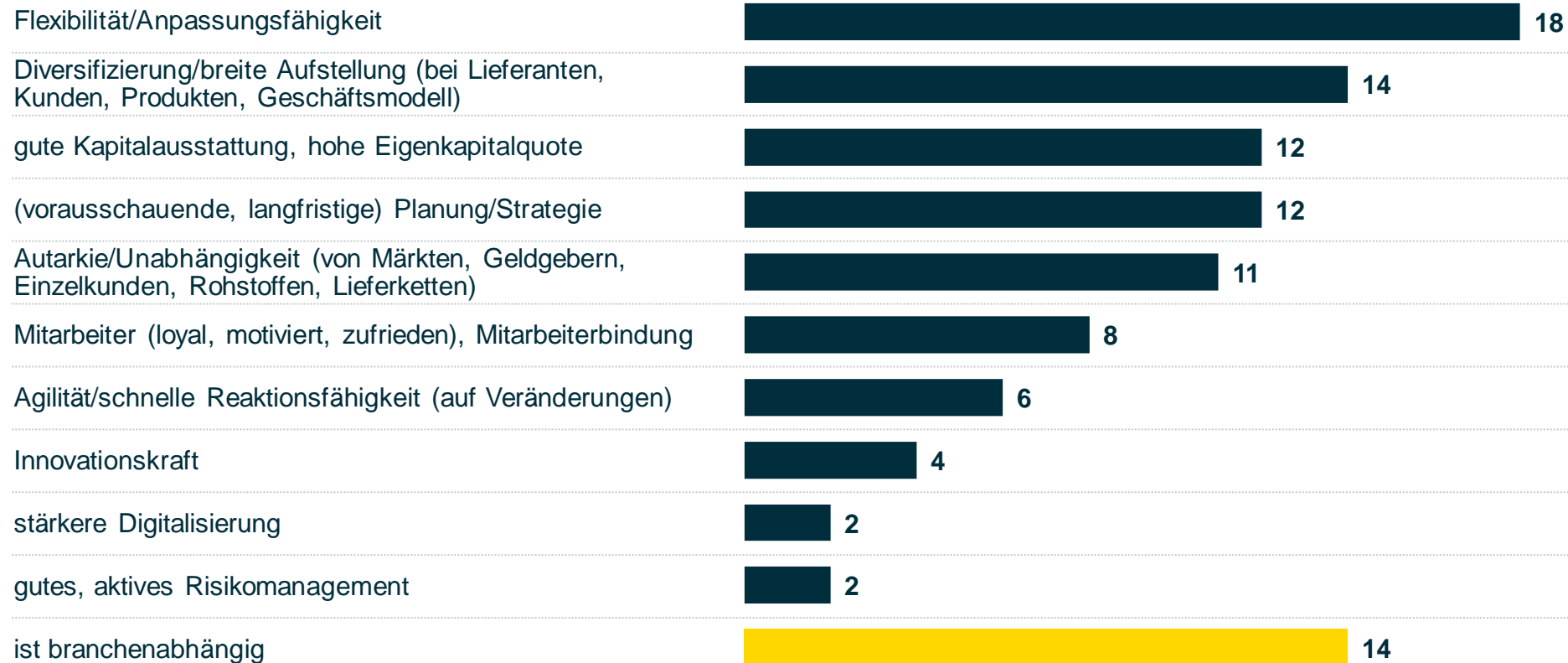
---



Manche Unternehmen sind krisenfester als andere. Spontan begründen die Befragten dies mit hoher Flexibilität und Diversifikation. Eine gute Kapitalausstattung, vorausschauende Planung und Autarkie sind weitere Erfolgsfaktoren in Krisensituationen.



## Merkmale krisenfester Unternehmen



Offene Frage, Mehrfachantworten möglich, Angaben in Prozent

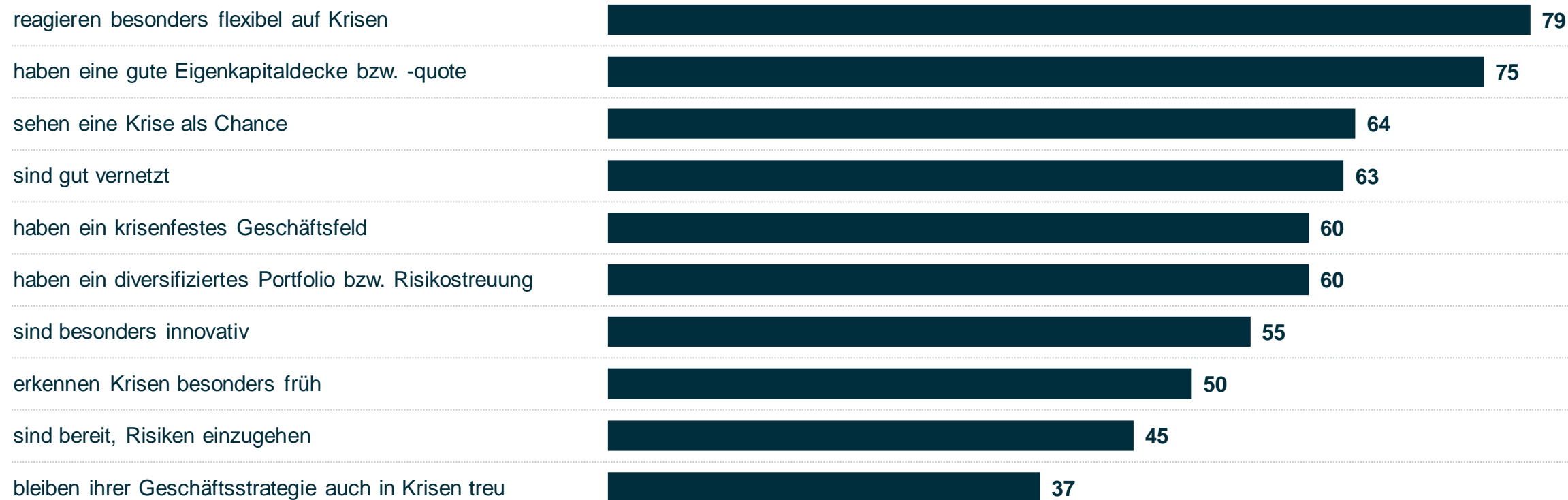
Frage: „Es gibt Unternehmen, die besonders gut mit Krisen in der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Situation zurecht kommen. Was zeichnet Ihrer Meinung nach solche Unternehmen aus? Was macht diese Unternehmen krisenfester als andere?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

Bei der Befragung mit vorgegebenen Items bestätigen sich die spontan genannten Merkmale unternehmerischer Resilienz: Flexibilität, Eigenkapitaldecke, Diversifizierung. Erweitert wird dies um Zukunftsoptimismus und gute Vernetzung.



## Aspekte der unternehmerischen Resilienz



Mehrfachantworten möglich, Angaben in Prozent

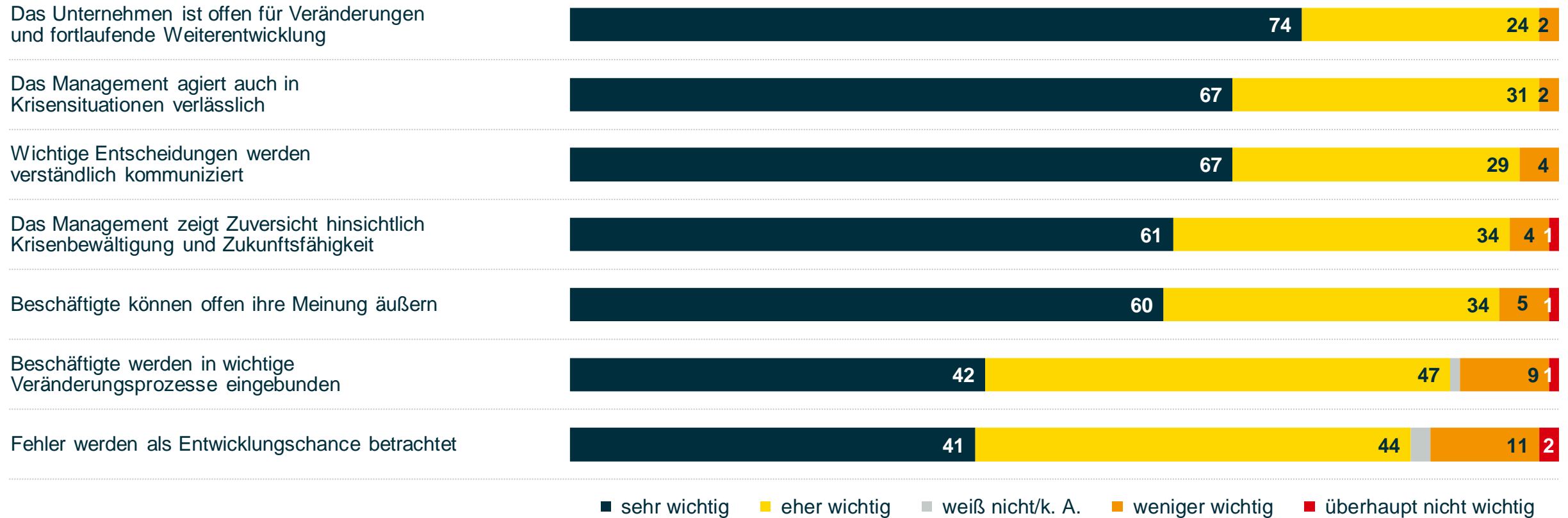
Frage: „Unternehmen, die gut mit Krisen zurechtkommen, können auch als „resilient“ bezeichnet werden. Es gibt verschiedene Definitionen für unternehmerische Resilienz. Welche der folgenden Aspekte beschreiben für Sie ein resilientes Unternehmen?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

Diese weiteren Faktoren zahlen auf die Resilienz ein: Offenheit für Veränderungen, die Verlässlichkeit des Managements und eine klare, interne Kommunikation.



## Weitere Faktoren der Resilienz



Mehrfachantworten möglich, Angaben in Prozent

Frage: „Neben harten Faktoren wie z. B. der Kapitaldeckung gibt es auch weiche Faktoren, die für die Resilienz eines Unternehmens in Krisensituationen wichtig sein können.“

Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Aspekte für die Resilienz eines Unternehmens?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

## Definition „Resilienz“

Wenn wir im Folgenden den Begriff „Resilienz“ verwenden, verstehen wir darunter Unternehmen, die fähig sind, auf Veränderungen zu reagieren und sich in einem dynamischen Prozess anzupassen. Resiliente Unternehmen regenerieren sich von einer Krise und können sogar gestärkt daraus hervorgehen.





# Einschätzung der Resilienz des eigenen Unternehmens

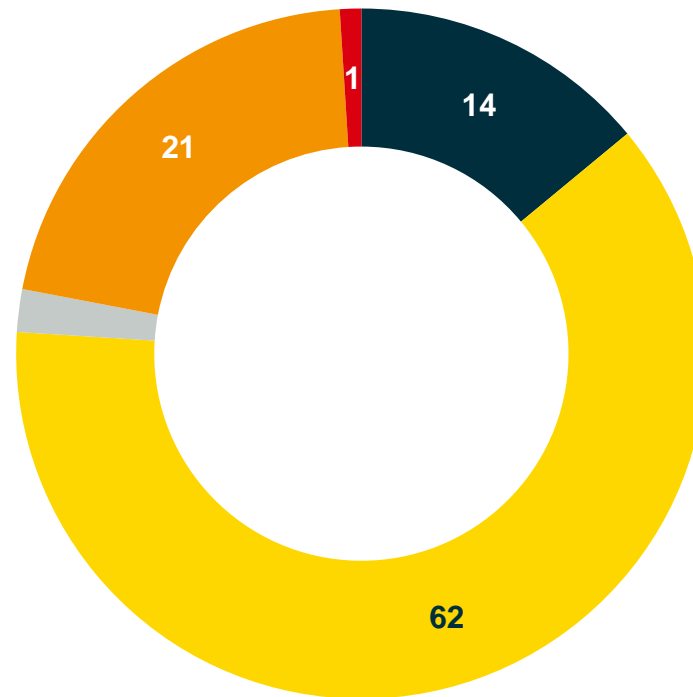
---

Über alle Größenklassen hinweg: Drei Viertel der Unternehmen schätzen sich selbst als (sehr) resilient, also als flexibel und anpassungsfähig, ein. Zu Recht, denn viele Unternehmen stehen auf einem soliden Fundament und haben vor und während der Krise ihre Veränderungsfähigkeit bewiesen.



## Einschätzung der Resilienz

- sehr resilient
- eher resilient
- weiß nicht/k. A.
- weniger resilient
- überhaupt nicht resilient



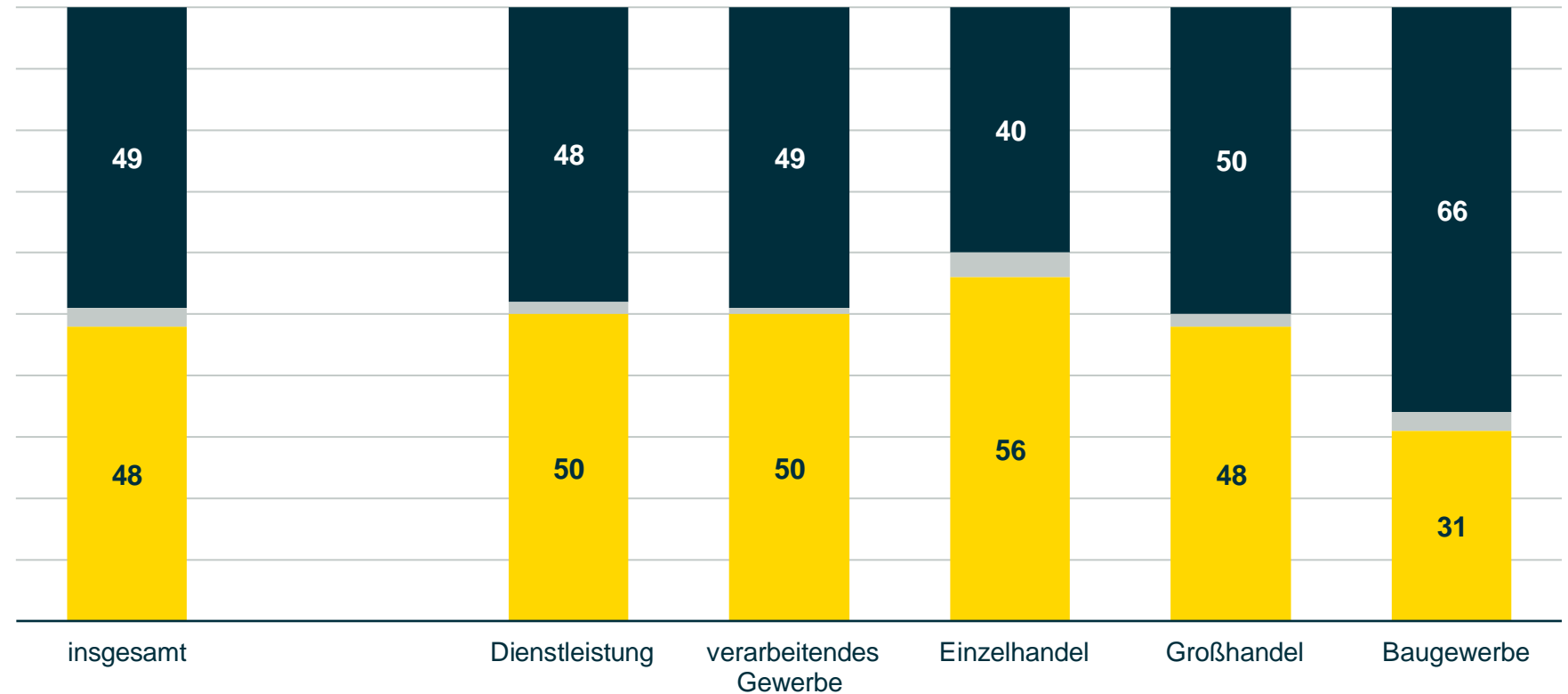
Angaben in Prozent  
Frage: „Vor diesem Hintergrund: Wie resilient schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?“  
Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab € 2 Mio. Jahresumsatz

Bei der richtigen Krisenstrategie scheiden sich die Geister: Während die eine Hälfte der Unternehmen ihrer bewährten Strategie treu bleibt, sieht die andere Hälfte die Notwendigkeit, sich schneller und kontinuierlich anzupassen. Diese trifft besonders auf den Einzelhandel zu.



# Krisenstrategie

- „Wir haben schon mehrere Krisensituationen überstanden und vertrauen auf unsere bewährte Krisenstrategie.“
- weiß nicht/k. A.
- „Bisherige Strategien reichen nicht aus, um komplexe Krisenzeiten zu bewältigen. Als Unternehmen muss man sich schneller und kontinuierlich anpassen, um die Widerstandsfähigkeit zu stärken.“



Angaben in Prozent

Frage: „Wenn Sie an bisherige Krisensituationen denken: Welche der folgenden Aussagen passt am besten zum Umgang Ihres Unternehmens mit solchen Krisen?“

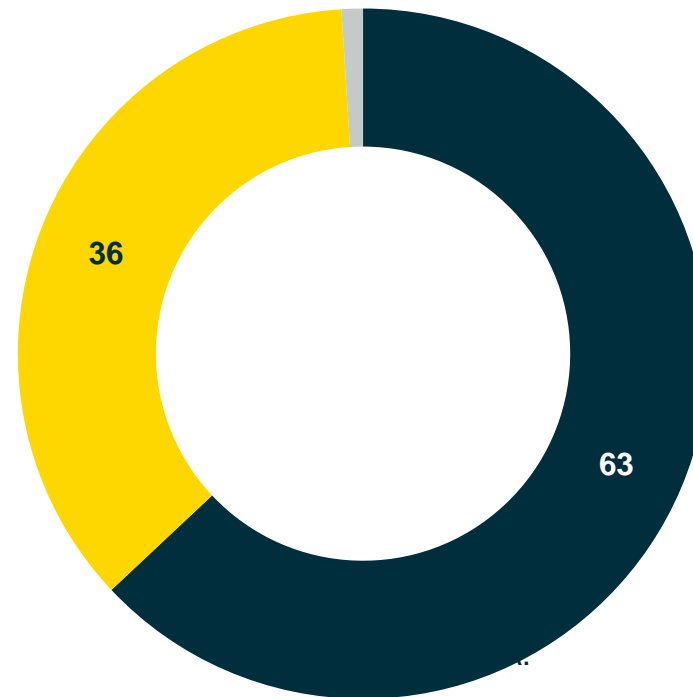
Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

Führung spielt bei der Krisenbewältigung eine wichtige Rolle: Knapp zwei Drittel der Unternehmen setzen dabei auf einen kooperativen Führungsstil.



## Führungsstil

- „Die Geschäftsführung bindet die Mitarbeiter in die Entscheidungen und Maßnahmen zur Krisenbewältigung ein.“
- „Die Geschäftsführung führt das Unternehmen durch die Krise und trifft wesentliche Entscheidungen hierzu allein.“
- weiß nicht/k. A.



Angaben in Prozent

Frage: „Jetzt einmal zum Führungsstil in Ihrem Unternehmen: Welche der folgenden Aussagen passt am besten zu Ihrem Unternehmen?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz





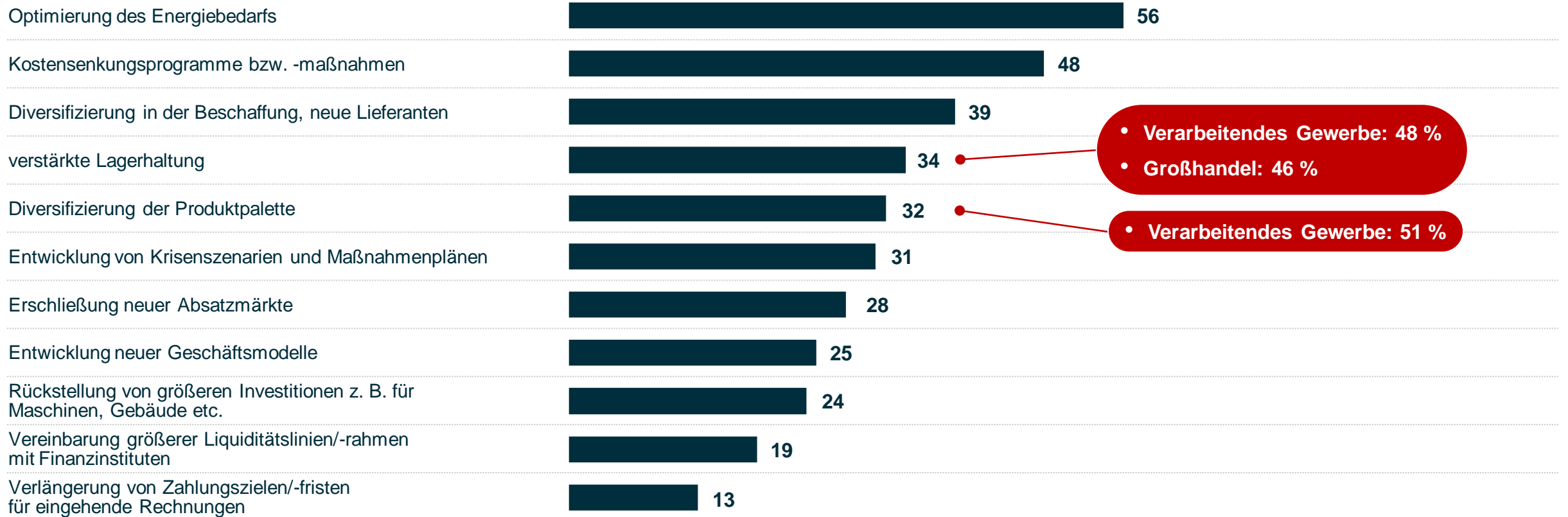
# Blick nach vorn: Aufstellung für zukünftige Krisen

---

Die Hälfte der Unternehmen hat bereits Maßnahmen zur Optimierung des Energiebedarfs und zur Senkung der Kosten umgesetzt und so die Weichen für ihre Resilienz gestellt.



## Bereits umgesetzte Maßnahmen



Angaben in Prozent

Frage: „Welche der folgenden Maßnahmen zum Umgang mit Krisensituationen werden in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt bzw. sind geplant? Wird das bereits umgesetzt?“

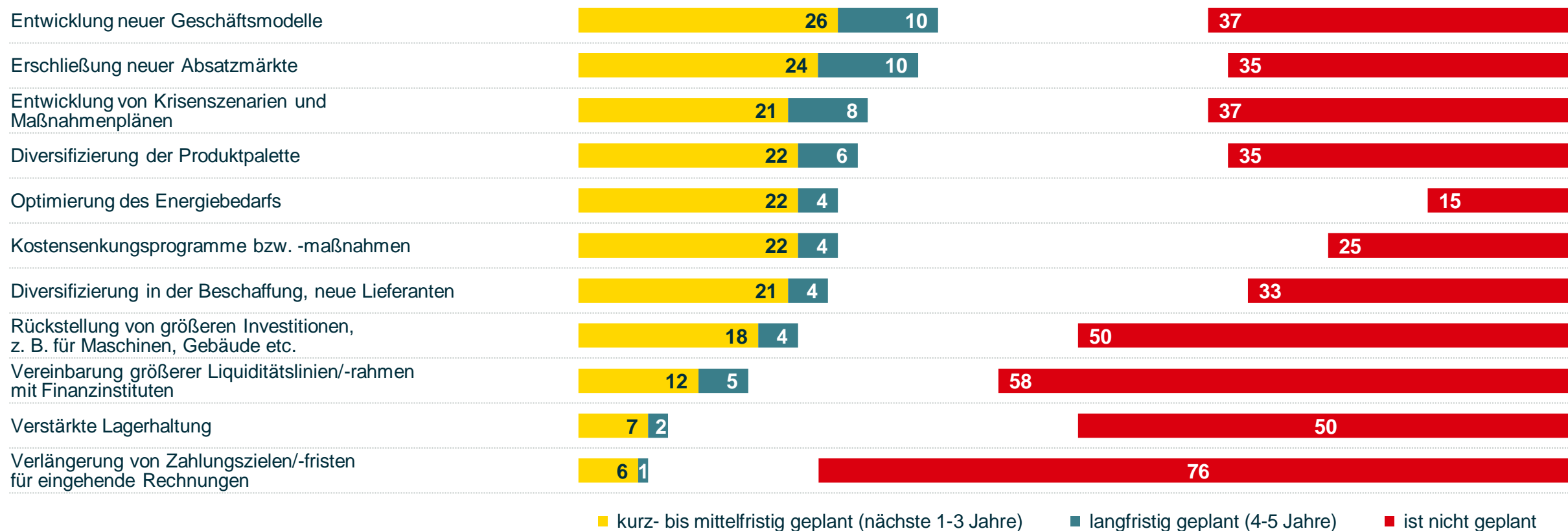
Ist das kurz bis mittelfristig oder langfristig geplant oder sind solche Maßnahmen nicht geplant?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

In der Planung stehen die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und die Erschließung neuer Absatzmärkte an erster Stelle. Also mittel- bis langfristige Themen, die für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und des Standorts Deutschland von großer Bedeutung sind.



## Maßnahmen zum Umgang mit Krisensituationen



Angaben in Prozent

Frage: „Welche der folgenden Maßnahmen zum Umgang mit Krisensituationen werden in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt bzw. sind geplant? Wird das bereits umgesetzt?“

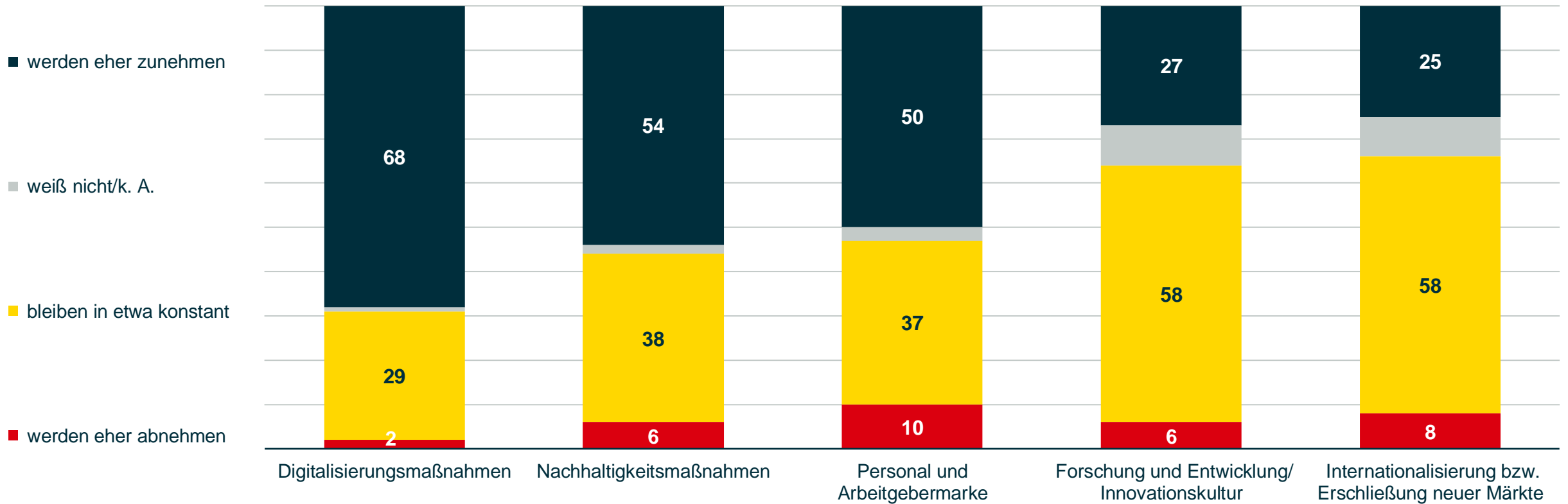
Ist das kurz bis mittelfristig oder langfristig geplant oder sind solche Maßnahmen nicht geplant?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

Investitionen in Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsmaßnahmen sowie in Personal bzw. Arbeitgebermarke werden zunehmen, während Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie Internationalisierung konstant bleiben. Unternehmen, die von der Krise auch profitiert haben, investieren in allen Bereichen überdurchschnittlich.



## Entwicklung von Investitionen



Angaben in Prozent

Frage: „Wie werden sich Ihrer Meinung nach die Investitionen in den folgenden Bereichen in Ihrem Unternehmen in den nächsten 2 Jahren entwickeln: Werden sie eher zunehmen, eher abnehmen oder bleiben sie in etwa konstant?“

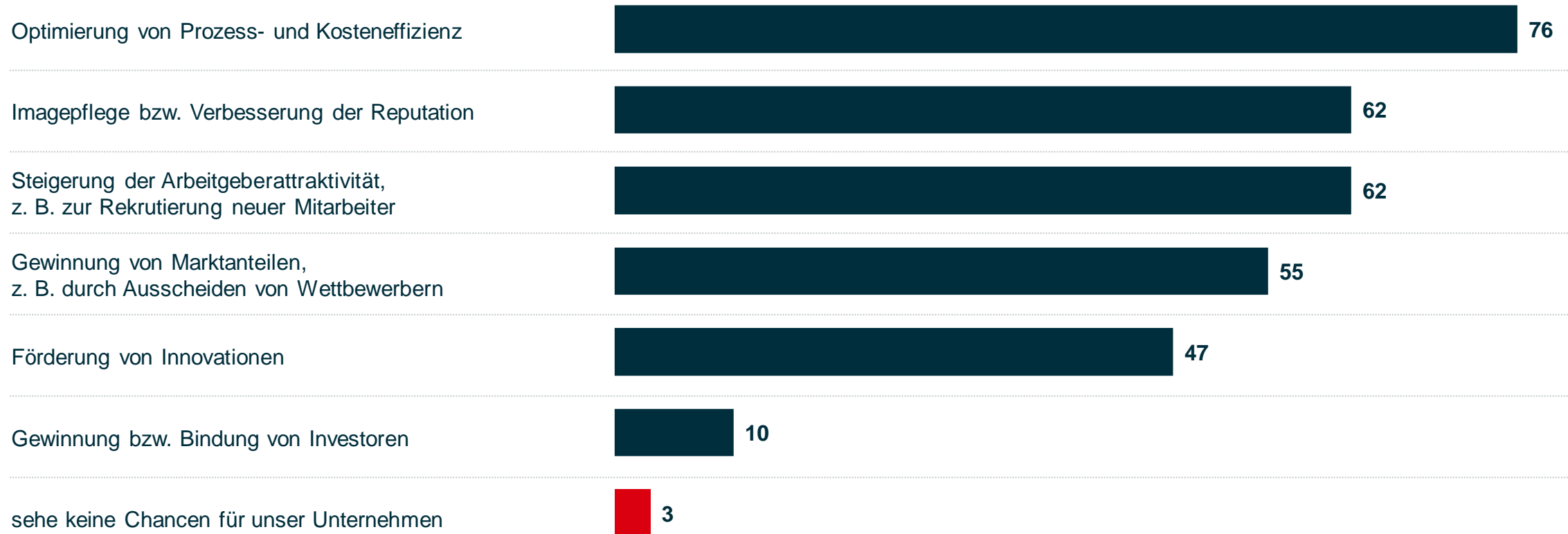
Wie ist es mit Investitionen in ...?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

Krisen können auch Chancen bieten, insbesondere im Hinblick auf die Prozess- und Kosteneffizienz. Geänderte Rahmenbedingungen erlauben den Unternehmen aufgeschobene Themen anzugehen.



## Chancen für die Unternehmen



Angaben in Prozent

Frage: „Krisen können für ein Unternehmen auch Chancen bieten. Bitte sagen Sie mir, welche der folgenden Chancen Sie für Ihr Unternehmen sehen.“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz

Drei Viertel der Unternehmen sehen sich eher gut für zukünftige Krisensituationen gerüstet. Sie haben sich als krisenresilient gezeigt, zukunftsweisende Maßnahmen auf den Weg gebracht und arbeiten an der Transformation. Mit dem nötigen Rückenwind durch die Politik können viele ihrer Einschätzung nach die Zukunft gut meistern.



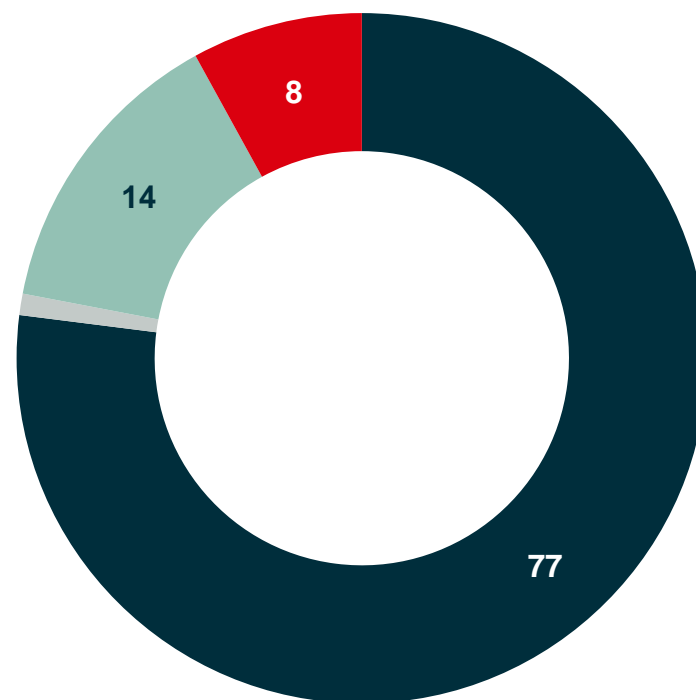
## Einschätzung der Zukunftsfähigkeit

■ Unternehmen ist eher gut gerüstet

■ weiß nicht/k. A.

■ kann nicht beurteilen, ob gut oder schlecht gerüstet

■ eher schlecht gerüstet



Angaben in Prozent

Frage: „Aufgrund Ihrer bisherigen Erfahrungen: Wie gut ist Ihr Unternehmen Ihrer Ansicht nach für die Herausforderungen von zukünftigen Krisensituationen gerüstet? Eher gut oder eher schlecht?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz



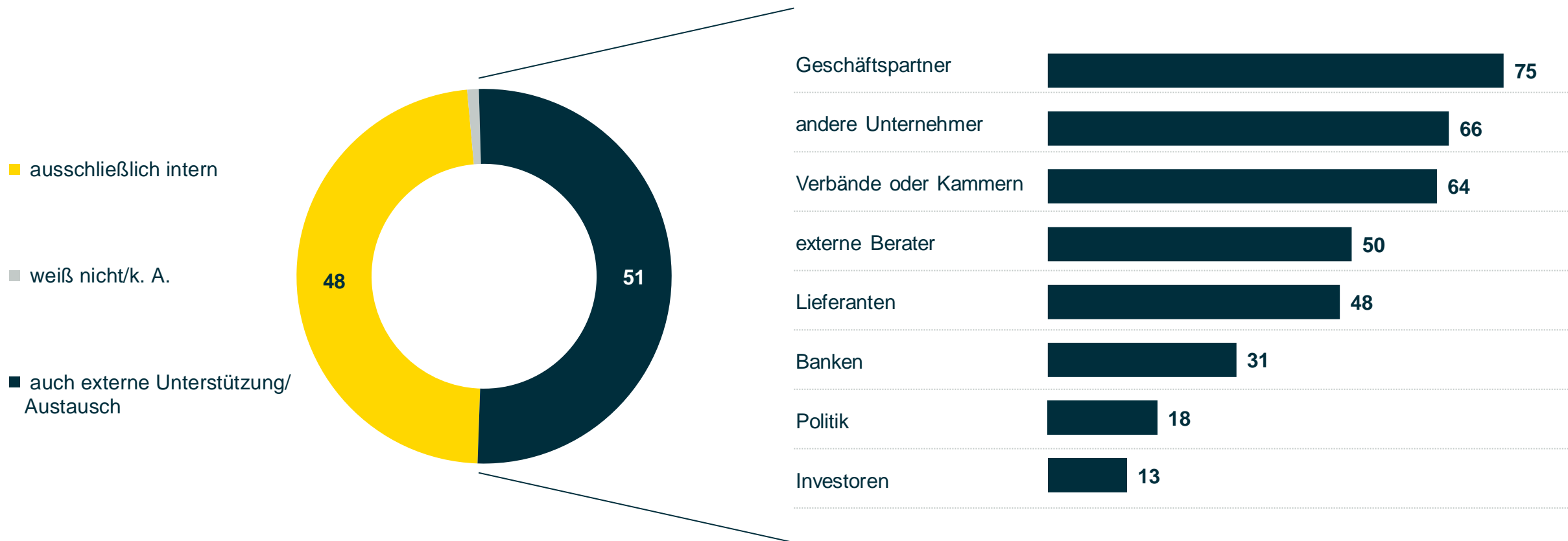
# Unterstützung in Krisensituationen

---

In Krisensituationen sucht die Hälfte der Unternehmen auch externe Unterstützung: Ansprechpartner sind Geschäftspartner, andere Unternehmer sowie Verbände oder Kammern. Die Politik wird lediglich von einer Minderheit der Befragten als Partner gesehen.



## Unterstützung



Angaben in Prozent

Frage: „(...)Wie wird das in Ihrem Unternehmen gehandhabt: Versuchen Sie die Krisensituation ausschließlich intern zu bewältigen oder suchen Sie auch gezielt nach externer Unterstützung bzw. externem Austausch?“

Und bei welchen Gruppen würden Sie Unterstützung bzw. Austausch suchen?

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz





Die große Mehrheit schätzt die Bank als strategischen und zuverlässigen Partner, besonders in der Krise.

## Unterstützung durch die Bank

zuverlässiger Partner auch in herausfordernden Zeiten



spezielle Finanzierungsangebote zur Überbrückung



Beratung zur Absicherung von Krisen



Vernetzung mit anderen Unternehmen zum Erfahrungsaustausch über eine Plattform



Unterstützung in der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells



■ (sehr) wichtig

■ weiß nicht/k. A.

■ weniger/überhaupt nicht wichtig

Angaben in Prozent

Frage: „Wie kann Ihre Bank Ihr Unternehmen in Krisensituationen unterstützen? Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Themen?“

Basis: jeweils Befragte in Unternehmen ab 2 Mio. € Jahresumsatz



COMMERZBANK



**UNTERNEHMER  
PERSPEKTIVEN**

Eine Initiative der Commerzbank

**Ihre Ansprechpartnerinnen:  
Projektteam Unternehmerperspektiven**

**Alexandra Ferenz**

Projektleitung

FK-Marketing, Communication & Events

Tel.: +49 69 935331407

[alexandra.ferenz@commerzbank.com](mailto:alexandra.ferenz@commerzbank.com)

**Ina Hennig**

FK-Marketing, Communication & Events

Tel.: +49 69 935331409

[ina.hennig@commerzbank.com](mailto:ina.hennig@commerzbank.com)

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

Copyright © Mai 2023 by Commerzbank AG.

Alle Rechte vorbehalten.