

Katrin Demmelhuber

ifo Management-Umfrage: Organisation des Krisenmanagements von Unternehmen

Die Coronakrise beeinträchtigt seit nunmehr knapp zwei Jahren massiv das Wirtschaftsgeschehen. In den kommenden Monaten dürften die anhaltenden Lieferengpässe und die vierte Covid-19-Welle die deutsche Wirtschaft spürbar ausbremsen. Für das 4. Quartal 2021 deuten die meisten Indikatoren auf eine Abschwächung der konjunkturellen Dynamik in den kontaktintensiven Dienstleistungsbereichen hin. Sowohl die Mobilität der Bevölkerung als auch die Besuche von Gaststätten sind Ende 2021 spürbar zurückgegangen. Zudem korrigierten Einzelhändler und konsumnahe Dienstleister ihre Einschätzung zur aktuellen und zukünftigen Geschäftslage nach unten. Laut der aktuellen ifo Konjunkturprognose für den Winter 2021 dürfte es erst im Sommerhalbjahr 2022 zu einer kräftigen Erholung und einer Normalisierung der privaten Konsumausgaben kommen. Auch bei den Lieferengpässen und den damit einhergehenden Produktionsbehinderungen wird unterstellt¹, dass diese sich erst im Frühjahr 2022 allmählich auflösen. Alles in allem wird das Bruttoinlandsprodukt 2021 um 2,5% und in den kommenden beiden Jahren um 3,7% bzw. 2,9% zulegen (vgl. Wollmershäuser et al. 2021).

Von den Auswirkungen der Coronakrise sind alle Unternehmen betroffen, manche mehr als andere. Grundsätzlich kann eine Krise jedes Unternehmen treffen. Die Gründe dafür – neben der Covid-19-Pandemie – können vielfältig sein, wie zum Beispiel Datendiebstahl, Produktmängel, Rückrufaktionen oder Betriebsstörungen. Teils unvermittelt kann eine Störung entstehen, die für ein Unternehmen eine existentielle Bedrohung darstellen kann. Dann ist schnelles und wirksames Handeln in Form eines effektiven Krisenmanagements gefragt. Laut dem Deutschen Institut für Normung e. V. (2020) dient in einem solchen Fall ein Managementsystem einer Organisation dazu, »sich gegen Störungen zu schützen, die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens zu vermindern, sich auf diese vorzubereiten, auf diese zu reagieren und sich von diesen zu erholen, wann immer sie auftreten.« Dazu müsse »die Befähigung einer Organisation zur Erfüllung ihrer eigenen Erfordernisse und Verpflichtungen in Bezug auf die Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit« bewertet werden. Im weiteren Sinne vergleichbar mit einem Immunsystem, welches ein

¹ Vgl. dazu auch Wohlrabe (2021) sowie Leiss und Wohlrabe (2021).

IN KÜRZE

Die Covid-19-Pandemie wirkt sich stark auf das Wirtschaftsgeschehen aus. Spätestens dann, wenn sie für ein Unternehmen eine existentielle Bedrohung darstellt, ist schnelles und wirksames Handeln in Form eines effektiven Krisenmanagements gefragt. Dieses ist Teil der organisationalen Resilienz und wird relevant, wenn die Auswirkungen einer Krise nicht durch Alltagsstrukturen und -ressourcen kompensiert werden können. Dieser Beitrag stellt die Ergebnisse einer Umfrage unter Manager*innen deutscher Unternehmen zu ihren Krisenmanagementsystemen sowie den Weiterbildungsangeboten für Mitarbeitende vor. Zudem wird die bislang in den Unternehmen erfolgte Analyse der Pandemie-Auswirkungen beleuchtet. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass aktuell bei drei Viertel der Befragten ein Krisenmanagementsystem vorhanden ist. Seit Beginn der Covid-19-Pandemie ist eine Zunahme um knapp 17 Prozentpunkte zu beobachten. Fest zusammengesetzte Krisenstäbe nahmen am meisten zu. Der Großteil der neu eingerichteten Krisenstäbe wurde während des ersten Lockdowns im März 2020 implementiert. Bei der Mehrheit der Firmen sind die Krisenmanager*innen mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Weiterbildungsangebote zum Thema sind in deutschen Unternehmen nicht sehr weit verbreitet. Was die Auswirkungen der Krise betrifft, wurde der Einfluss der gesetzgeberischen Maßnahmen mit Abstand am häufigsten analysiert.

Unternehmen dank Abwehrkräften nicht erkranken lässt und dessen Funktionieren überprüft werden muss.

Mit Daten einer Umfrage², die das ifo Institut im Oktober 2021 unter Manager*innen deutscher Unternehmen durchgeführt hat, wird in diesem Artikel das Vorhandensein von Krisenmanagementsystemen in der Wirtschaft untersucht sowie deren Einführungszeitpunkt. Des Weiteren werden die in Firmen vorhandenen Weiterbildungsangebote zu diesem Thema betrachtet. Darüber hinaus gaben die Befragten an,

² Der Zeitraum der Online-Befragung war 13. bis 27. Oktober 2021. Befragt wurden insgesamt 394 Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, des Dienstleistungssektors, des Handels und des Bauhauptgewerbes aus dem Panel der ifo Management-Umfrage.

inwieweit die Auswirkungen der Coronakrise unternehmensintern bislang analysiert wurden.

ERGEBNISSE FRÜHERER UNTERSUCHUNGEN

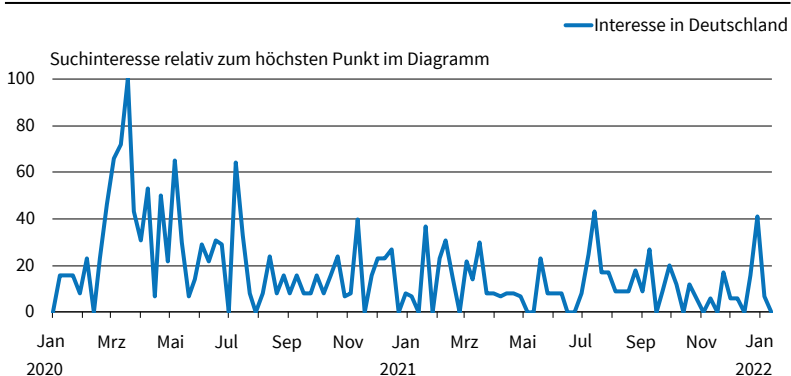
Reaktionen und Maßnahmen auf die Covid-19-Pandemie wurden bereits in einigen Studien untersucht. Beispielsweise betrachteten Boumans et al. (2020) die Reaktionen von deutschen Familienunternehmen in den ersten Monaten der Coronakrise. Ihre Analyse umfasste dabei Elemente aus drei Resilienzphasen: So wurde beleuchtet, inwieweit die Ressourcen zur Krisenbewältigung beispielsweise durch eine Stärkung der Eigenkapitalbasis vergrößert werden sollten (Vorbereitungsphase), wie in der akuten Krise Maßnahmen wie Homeoffice implementiert wurden (Milderungsphase) und wie eine Anpassung an das neue Umfeld zum Beispiel durch Forcierung der Digitalstrategie bereits eingeleitet wurde (Anpassungsphase). Die Folgen von Homeoffice als konkreter Bewältigungsmaßnahme und deren Effekt auf die Arbeitswelt wurde mehrfach untersucht (z.B. umfragebasierte

Methode zur Berechnung des Homeoffice-Potenzials in Alipour et al. 2020; 2021, Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit in Demmelhuber et al. 2020). Den Einsatz von Kurzarbeit zur Bewältigung der Krise beleuchten seit Mai 2020 regelmäßig Link und Sauer (2020; 2021). Kerstan und Röhl (2020) ziehen aus der Beobachtung der Auswirkungen der Corona-Pandemie Schlussfolgerungen für das Konzept der Resilienz von Organisationen.

Gemäß einer Analyse von Buchheim et al. (2022) auf Basis von Ergebnissen der ifo Konjunkturumfrage hat Covid-19 die deutschen Unternehmen überrascht. Eine Verschlechterung ihrer Geschäftsaussichten und Zunahme der Geschäftsunsicherheit war nur dann zu beobachten, wenn die Ausbreitung der Pandemie zu innenpolitischen Veränderungen führte: Die Ankündigung landesweiter Schulschließungen am 13. März 2020 verursachte die bei weitem größte Veränderung der Geschäftseinschätzungen. Im Gegensatz dazu reagierte die Wahrnehmung der Unternehmen in weitaus geringerem Maße auf andere potenzielle Informationsquellen wie außenpolitische Maßnahmen oder die lokale Ausbreitung der Covid-19-Fälle auf Kreisebene.

Abb. 1

Suchinteresse des Begriffs »Krisenmanagement« bei Google



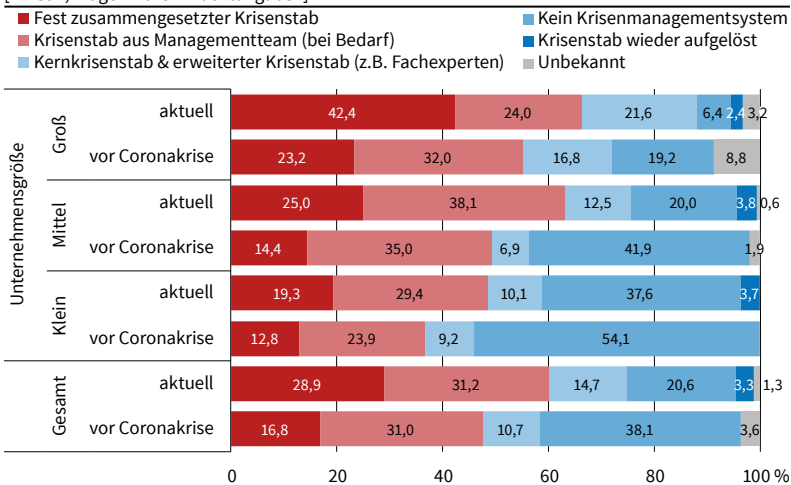
Quelle: Google Trends (<https://www.google.com/trends>), Stand: 20. Januar 2022.

© ifo Institut

Abb. 2

Krisenmanagementsysteme in Unternehmen

Fragen: »War in Ihrem Unternehmen vor der Coronakrise ein Krisenmanagementsystem vorhanden?«, »Ist in Ihrem Unternehmen derzeit ein Krisenmanagementsystem vorhanden?«
[n = 394; Fragen waren Pflichtangaben]



Quelle: ifo Management-Umfrage, Oktober 2021.

© ifo Institut

EXISTENZ EINES KRISENMANAGEMENTSYSTEMS

Die Suchhäufigkeit des Begriffs »Krisenmanagement« in Deutschland bei Google nahm um den Zeitpunkt der Verkündung der behördlichen Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung im März 2020 rapide zu³ (vgl. Abb. 1) und kann als Indiz dafür gelten, dass das Interesse an diesem Thema zu Beginn der Coronakrise auch in deutschen Unternehmen stark zunahm. Jedoch sagt sie nichts darüber aus, inwieweit eine entsprechende Organisationsform bzw. ein Managementsystem in den Firmen existiert.

Nach den Befragungsergebnissen der Management-Umfrage ist aktuell bei drei Viertel der Unternehmen ein Krisenmanagementsystem vorhanden, bei 21% existiert keines. Circa 3% der Firmen haben ihren Krisenstab mittlerweile wieder aufgelöst (vgl. Abb. 2⁴). Vergleicht man diese Angaben mit dem Zeitraum vor Beginn der Covid-19-Pandemie, so ist eine Zunahme der Anzahl der Krisenmanagementsysteme um 16,5 Prozentpunkte zu beobachten. Dabei wird zwischen drei verschiedenen Ausprägungen des Systems unterschieden: einem fest zusammengesetzten Krisenstab; einem Ad-hoc-Krisenstab, der bei Bedarf aus dem Managementteam gebildet wird; der Kombination aus einem Kernkrisenstab sowie einem erweiterten Krisenstab (z.B. Fachkräften). Im Zeitvergleich ist die stärkste Zunahme über alle

³ Die Werte geben das Suchinteresse relativ zum höchsten Punkt im Diagramm für Deutschland im festgelegten Zeitraum an. Der Wert 100 steht für die höchste Beliebtheit dieses Suchbegriffs. Der Wert 50 bedeutet, dass der Begriff halb so beliebt ist, und der Wert 0 bedeutet, dass für diesen Begriff nicht genügend Daten vorlagen.

⁴ Anmerkung für Einteilung der Unternehmensgrößen in Abbildungen 2-5: Kleinunternehmen: bis 49 Beschäftigte; mittlere Unternehmen: 50 bis 249 Beschäftigte; Großunternehmen: ab 250 Beschäftigte.

Unternehmensgrößen hinweg bei fest zusammengesetzten Krisenstäben zu beobachten. Ein Argument für diese Variante mag sein, dass alle Mitglieder mit ihrer individuellen Funktion und Verantwortlichkeit inklusive Aufgabenzuweisung und Vertretungsregelung bereits im Vorfeld definiert werden können. Im Allgemeinen weisen große Firmen eher komplexe Unternehmensstrukturen und formale Prozesse auf als kleinere Betriebe. Daher ist es wenig überraschend, dass die Implementierung von Krisenmanagementsystemen häufiger in großen Unternehmen zu beobachten ist. Auch verfügen diese öfter über einen festen Krisenstab, während mittlere und kleinere Betriebe tendenziell eher auf Ad-Hoc-Krisenstäbe aus dem Managementteam setzen.

Unterschiede in der Reaktion der Firmen können sich ebenfalls durch unterschiedliche Betroffenheit oder Resilienz ergeben. Krisenmanagement ist Teil der organisationalen Resilienz, wird aber erst dann relevant, wenn die Auswirkungen einer Krise nicht durch Alltagsstrukturen und -ressourcen kompensiert werden können.

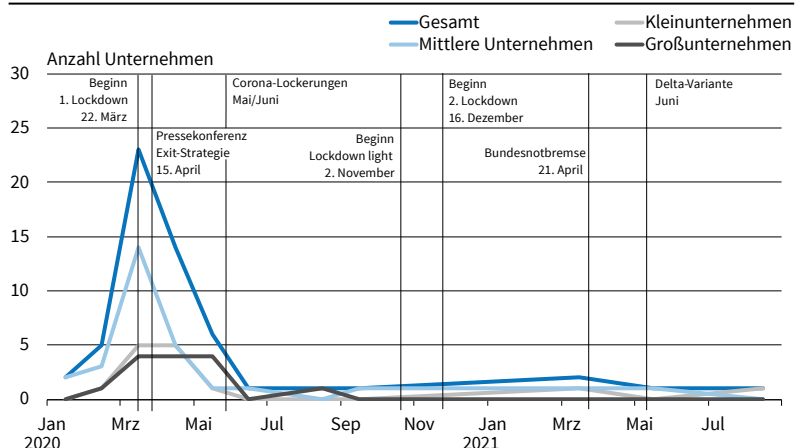
Diejenigen Teilnehmenden, in deren Unternehmen laut deren Angabe vor Beginn der Pandemie noch kein Krisenmanagementsystem existiert hatte, zwischenzeitlich aber ein solches implementiert worden war (66 Befragte), wurden nach dessen Einführungszeitpunkt gefragt (57 Antworten). Wie in Abbildung 3 ersichtlich, wurde der Großteil dieser Krisenstäbe zwischen Februar und Juni 2020 eingerichtet. Das Maximum wurde während des ersten Lockdowns im März 2020 erreicht. Dies stimmt mit der Aussage von Buchheim et al. (2022) überein, dass Covid-19 viele deutsche Unternehmen überrascht hat und eine Reaktion der Firmen vor allem dann zu beobachten war, wenn die Ausbreitung der Pandemie zu innenpolitischen Veränderungen führte. Wobei anzumerken ist, dass nach dem ersten Lockdown keine große Zunahme von Implementierungen eines Krisenmanagementsystems mehr ersichtlich ist. Bei 76 der befragten Firmen ist nach wie vor (vor der Krise und seitdem) kein solches Managementsystem vorhanden.

Genauso wie es Unterschiede in der Organisation und Besetzung der Krisenstäbe gibt, so variieren auch die Kompetenzen, mit denen diese in Unternehmen ausgestattet werden (vgl. Abb. 4). Dies betrifft sowohl den Umfang bzw. die Ausprägung als auch die klare Definition. Bei 75–86% der teilnehmenden Firmen können die Krisenmanager*innen sowohl Entscheidungen treffen, als diese auch mittels vorhandener organisatorischer Ressourcen umsetzen. Zwischen 11% und 22% der Krisenstäbe sprechen Empfehlungen aus, aber treffen keine Anordnungen. Bei 2–3% der Befragten sind die Kompetenzen nicht klar definiert. Ein Vorteil einer im Krisenstab vorhandenen Entscheidungskompetenz dürfte sein, dass auch unter hohem Druck Entscheidungen schnell getroffen und umgesetzt werden können.

Abb. 3

Einführungszeitpunkt der Krisenmanagementsysteme seit Beginn der Coronakrise

Frage: »Wann ca. wurde das Krisenmanagementsystem in Ihrem Unternehmen eingeführt?« [n = 57]



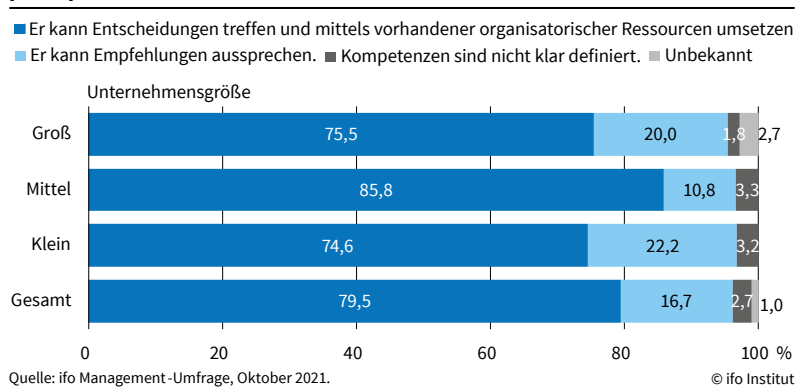
Quelle: ifo Management-Umfrage, Oktober 2021.

© ifo Institut

Abb. 4

Kompetenzen des Krisenstabs in Unternehmen

Frage: »Mit welchen Kompetenzen ist der Krisenstab in Ihrem Unternehmen ausgestattet?« [n = 293]



Quelle: ifo Management-Umfrage, Oktober 2021.

© ifo Institut

WEITERBILDUNGSANGEBOTE ZUM THEMA KRISENMANAGEMENT

Inwiefern sich Unternehmen bezüglich Weiterbildung auf den Krisenfall vorbereiten und ihren Mitarbeitern durch Trainingsangebote das nötige Know-how und ggf. die erforderliche Qualifikation vermitteln lassen, wurde ebenfalls abgefragt. Wie in Tabelle 1 ersichtlich, werden lediglich in 13–24% der Firmen

Tab. 1

Weiterbildungsangebote zum Thema Krisenmanagement nach Unternehmensgröße

Weiterbildungsangebote vorhanden (in % der Unternehmen)	Alle Unternehmen			
	Gesamt	Nach Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten)		
		Klein 1–49	Mittel 50–249	Groß > 250
Ja	16,9	13,0	13,8	24,2
Nein	79,0	85,2	83,7	67,7
Unbekannt	4,1	1,9	2,5	8,1

Anzahl der Antworten: 391.

Frage: »Werden in Ihrem Unternehmen Schulungen bzw. Trainings zum Thema Krisenmanagement angeboten?« [Pflichtangabe].

Quelle: ifo Management-Umfrage, Oktober 2021.

Tab. 2

Trainingsangebote

Häufigkeit der Angebote (in % der Unternehmen)	Alle Unternehmen	Nach Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten)		
	Gesamt	Klein 1-49	Mittel 50-249	Groß > 250
Circa einmal pro Jahr	45,3	35,7	47,6	48,3
Seltener als einmal pro Jahr	28,1	21,4	28,6	31,0
Öfter als einmal pro Jahr	25,0	42,9	23,8	17,2
unbekannt	1,6	0,0	0,0	3,5

Anzahl der Antworten: 64.

Frage: »Wie häufig werden diese Schulungen bzw. Trainings in Ihrem Unternehmen angeboten?«.

Quelle: ifo Management-Umfrage, Oktober 2021

Schulungen bzw. Trainings zum Thema Krisenmanagement angeboten. Die Vermutung liegt nahe, dass in denjenigen Unternehmen, in denen bereits seit längerer Zeit ein Krisenmanagementsystem etabliert ist, auch häufiger Weiterbildungsangebote zu diesem Thema vorhanden sind. Dies bestätigt sich durch einen genaueren Blick auf die Antworten: 23% derjenigen Betriebe, in denen bereits vor der Coronakrise ein Krisenmanagementsystem vorhanden war, verfügen über entsprechende Trainingsangebote (bei 71% gibt es keine Angebote). Dagegen beträgt die Quote bei Firmen, die seit Beginn der Pandemie ein solches Managementsystem eingeführt haben, nur 9% (86% haben kein Angebot).

Die Frequenz dieser Trainingsangebote liegt bei mittleren und großen Unternehmen zumeist bei ca. einmal pro Jahr (vgl. Tab. 2). Interessant ist hier, dass die Weiterbildungsangebote in kleinen Firmen tendenziell öfter als einmal jährlich stattfinden, also ein häufigeres Angebot für Schulungen zum Thema Krisenmanagement besteht. Aufgrund der geringen Verbreitung der Trainingsangebote ist allerdings die Anzahl der Antworten hierzu eher begrenzt.

ANALYSE DER AUSWIRKUNGEN DER CORONAKRISE

Wird ein Unternehmen von einer Krise wie der Coronapandemie überrascht, so kann teils nur noch reagiert,

aber nicht mehr agiert werden. Der Handlungsspielraum für Gegenmaßnahmen kann schnell enger werden. Bei einem längeren Andauern der Krise können Risiken durch Analyse der Einflussfaktoren und Anpassung der Planung und Betriebsführung jedoch verringert oder vermieden werden, und das Management kann eine Unternehmensstrategie entwickeln. Im Rahmen der Umfrage wurden die Manager*innen gefragt, ob die Auswirkungen der Coronakrise in ihrem Unternehmen bereits analysiert wurden. Bei einem Großteil der Firmen war dies der Fall, je nach Unternehmensgröße lag der Anteil zwischen 75% und 82% (vgl. Abb. 5). Bei einem Viertel der kleinen Betriebe fand noch keine Analyse statt.

Die PEST-Analyse (auch bekannt als STEP-Analyse) wird für Unternehmensstrategien, aber auch im Projektmanagement eingesetzt. PEST steht für politische (Political), wirtschaftliche (Economic), soziokulturelle (Socio-Cultural) und technologische (Technical) Einflussfaktoren. Indem das Umfeld eines Unternehmens betrachtet wird, können makroökonomische Entwicklungen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen abgeschätzt werden. Die Analyse dient dem Management als Grundlage für eine Strategieentwicklung. Um weitere Erkenntnisse über die Art der analysierten Einflussfaktoren in den befragten Unternehmen zu gewinnen, wurden die Teilnehmenden um Angabe der untersuchten Auswirkungen anhand möglicher Kriterien einer PEST-Analyse gebeten.⁵ Eine Auflistung der Ergebnisse findet sich in Tabelle 3.

Bei den politischen Einflussfaktoren wurden am häufigsten gesetzgeberische Maßnahmen genannt, wie z.B. das Infektionsschutzgesetz, Coronavirus-Verordnungen bezüglich Impfen, Einreise, Testen, Schutzmasken, Kurzarbeit etc. Steuerrichtlinien oder steuerliche Hilfsmaßnahmen sowie Subventionen waren ebenfalls oft untersuchte Punkte. Außenpolitische Einflussfaktoren wie Handelsbarrieren wurden eher von großen und mittleren als von kleinen Unternehmen analysiert. Bei der Texteingabemöglichkeit zu anderen politische Einflussfaktoren wurden mehrfach Reisebeschränkungen genannt.

Bei den ökonomischen Parametern gaben die Befragten sehr häufig die Themen Beschäftigung/ Arbeitslosigkeit an sowie Rohstoffkosten bzw. die Abhängigkeit von Rohstoffen, außerdem das Wirtschaftswachstum. Über die Texteingabe zu weiteren ökonomischen Faktoren wurden mehrfach Branchenentwicklungen aufgeführt. Laut dem Jahresrückblick 2021 der Bundesagentur für Arbeit (2022) gab es im Jahresdurchschnitt bei Arbeitslosigkeit (Rückgang gegenüber 2020 um 82 000 auf 2 613 000 Menschen) und Unterbeschäftigung (Rückgang gegenüber 2020 um 120 000 auf 3 368 000 Menschen) Rückgänge, die vor allem auf den kräftigen Abnahmen in der zweiten Jahreshälfte nach den Öffnungsschritten im Frühsom-

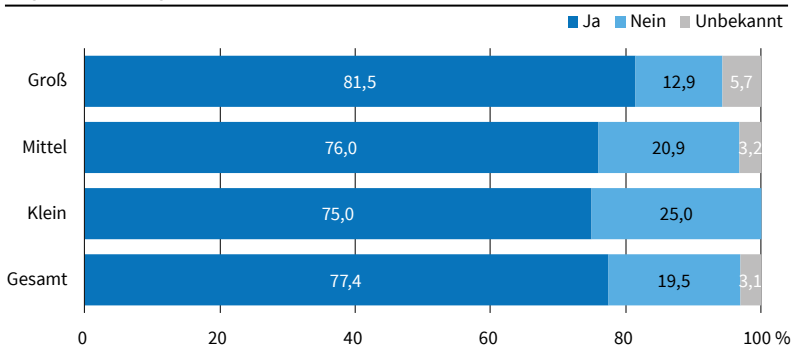
⁵ Um einen Reihenfolgeeffekt der Antworten zu vermeiden, wurde die Anzeigereihenfolge der Antwortmöglichkeiten innerhalb der jeweiligen Kategorie randomisiert.

Abb. 5

Analyse der Auswirkungen der Coronakrise in den Unternehmen

Frage: »Wurden die Auswirkungen der Coronakrise in Ihrem Unternehmen analysiert?« [n = 390;

Frage war Pflichtangabe]



Quelle: ifo Management-Umfrage, Oktober 2021.

© ifo Institut

Tab. 3

PEST-Analyse der Auswirkungen der Corona-Krise nach Unternehmensgröße
 Fälle 394

Einflussfaktoren	Alle Unternehmen			Nach Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten)								
	Gesamt			Klein 1-49			Mittel 50-249			Groß > 250		
	Antworten		Prozent der Fälle	Antworten		Prozent der Fälle	Antworten		Prozent der Fälle	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent		N	Prozent		N	Prozent		N	Prozent	
Unbekannt	9	0,3	2,3	2	0,3	0,5	1	0,1	0,3	6	0,6	1,5
Politische Einflussfaktoren												
Gesetzgebung (z.B. Infektionsschutzgesetz, Coronavirus-Verordnungen bzgl. Impfen, Einreise, Testen, Schutzmasken, Kurzarbeit etc.)	265	8,9	67,3	72	9,0	18,3	109	9,0	27,7	84	8,6	21,3
Steuerrichtlinien, steuerliche Hilfsmaßnahmen	150	5,0	38,1	48	6,0	12,2	56	4,6	14,2	46	4,7	11,7
Subventionen (z.B. Corona-Hilfen)	169	5,7	42,9	47	5,9	11,9	73	6,0	18,5	49	5,0	12,4
Außenpolitik (z.B. Handelsbarrieren)	52	1,7	13,2	7	0,9	1,8	22	1,8	5,6	23	2,4	5,8
Andere politische Einflussfaktoren	16	0,5	4,1	4	0,5	1,0	6	0,5	1,5	6	0,6	1,5
Ökonomische Einflussfaktoren												
Wirtschaftswachstum	129	4,3	32,7	37	4,6	9,4	51	4,2	12,9	41	4,2	10,4
Zinsentwicklung, Verfügbarkeit von Krediten	82	2,8	20,8	28	3,5	7,1	27	2,2	6,9	27	2,8	6,9
Rohstoffkosten, Abhängigkeit von Rohstoffen	147	4,9	37,3	34	4,3	8,6	57	4,7	14,5	56	5,7	14,2
Verfügbarkeit, Kosten von Energie	96	3,2	24,4	21	2,6	5,3	37	3,1	9,4	38	3,9	9,6
Kaufkraft	56	1,9	14,2	23	2,9	5,8	19	1,6	4,8	14	1,4	3,6
Inflation	85	2,9	21,6	30	3,8	7,6	31	2,6	7,9	24	2,5	6,1
Beschäftigung, Arbeitslosigkeit	158	5,3	40,1	43	5,4	10,9	63	5,2	16,0	52	5,3	13,2
Andere ökonomische Einflussfaktoren	20	0,7	5,1	6	0,8	1,5	6	0,5	1,5	8	0,8	2,0
Sozio-Kulturelle Einflussfaktoren												
Mobilität	109	3,7	27,7	33	4,1	8,4	44	3,6	11,2	32	3,3	8,1
Beeinträchtigung durch Schließung alltäglicher Infrastrukturen	116	3,9	29,4	33	4,1	8,4	43	3,6	10,9	40	4,1	10,2
Arbeitseinstellung, Arbeitsmoral	147	4,9	37,3	40	5,0	10,2	70	5,8	17,8	37	3,8	9,4
Kaufverhalten	64	2,1	16,2	22	2,8	5,6	25	2,1	6,3	17	1,7	4,3
Werte, Normen, Unternehmenskultur	100	3,4	25,4	29	3,6	7,4	40	3,3	10,2	31	3,2	7,9
Gesundheit	193	6,5	49,0	50	6,3	12,7	82	6,8	20,8	61	6,2	15,5
Löhne und Gehälter (z.B. Gefahrenzulagen, Kurzarbeitergeld)	151	5,1	38,3	37	4,6	9,4	67	5,6	17,0	47	4,8	11,9
Schlüsselpersonal bestimmen	106	3,6	26,9	23	2,9	5,8	40	3,3	10,2	43	4,4	10,9
Andere sozio-kulturelle Einflussfaktoren	8	0,3	2,0	3	0,4	0,8	3	0,2	0,8	2	0,2	0,5
Technologische Einflussfaktoren												
Logistik, Transportinfrastruktur	103	3,5	26,1	19	2,4	4,8	45	3,7	11,4	39	4,0	9,9
Energieversorgung	52	1,7	13,2	12	1,5	3,0	23	1,9	5,8	17	1,7	4,3
Zuliefererstruktur, Rohstoffversorgung	114	3,8	28,9	21	2,6	5,3	55	4,6	14,0	38	3,9	9,6
Digitalisierung, Digitalisierungsgrad	207	6,9	52,5	48	6,0	12,2	91	7,5	23,1	68	7,0	17,3
Innovationskraft	56	1,9	14,2	18	2,3	4,6	16	1,3	4,1	22	2,3	5,6
Neue Produktionsverfahren	14	0,5	3,6	4	0,5	1,0	4	0,3	1,0	6	0,6	1,5
Andere technologische Einflussfaktoren	6	0,2	1,5	2	0,3	0,5	1	0,1	0,3	3	0,3	0,8
Gesamt	2980	100,0	756,3	796	100,0	202,0	1207	100,0	306,3	977	100,0	248,0

Frage: »Inwieweit wurden die Auswirkungen analysiert?« [Mehrfachnennung möglich; randomisierte Anzeigereihenfolge der Optionen je Kategorie].

Quelle: ifo Management-Umfrage, Oktober 2021.

mer 2021 beruhten. Die Auswirkungen der corona-bedingten Einschränkungen auf den Arbeitsmarkt wurden inzwischen zu einem großen Teil abgebaut, sind aber noch beispielsweise in einer gestiegenen Langzeitarbeitslosigkeit sichtbar. Der Arbeitsmarkt wurde auch 2021 in erheblichem Umfang durch den

Einsatz von Kurzarbeit gestützt, die Inanspruchnahme hat aber im Vergleich zum ersten Corona-Jahr deutlich abgenommen.

Im Themenbereich der sozio-kulturellen Kriterien stachen die Faktoren Gesundheit, Löhne und Gehälter (z.B. Gefahrenzulagen, Kurzarbeitergeld)

sowie Arbeitseinstellung und -moral durch eine häufige Analyse hervor. Bei den Texteingaben zu weiteren sozio-kulturellen Einflussfaktoren gab es keine Übereinstimmungen.

Bei den technologischen Kriterien wurde mit Abstand am häufigsten der Punkt Digitalisierung aufgeführt. Dann folgten Zuliefererstruktur/Rohstoffversorgung und Logistik bzw. Transportinfrastruktur. Andere technologische Einflussfaktoren wurden kaum ergänzt. Sortiert man die Faktoren nach der Anzahl der Nennungen, dann fällt auf, dass die technologischen Kriterien bei den kleinen Firmen eher auf den hinteren Plätzen der Analysehäufigkeit zu finden sind.

Über alle Themenbereiche und Unternehmensgrößen hinweg wurde der Einfluss der gesetzgeberischen Maßnahmen mit Abstand am häufigsten einer Analyse unterzogen. Dies erscheint nicht weiter erstaunlich, hatten diese (z.B. die Verhängung eines Lockdowns) doch unmittelbare und tiefgreifende Folgen für die Firmen. Die Maßnahmen zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie in Deutschland wirken sich sowohl auf das Angebot von Dienstleistungen und Waren als auch die Produktion aus (siehe auch Freuding et al. 2022). Mit etwas Abstand folgten als nächstes die Punkte Digitalisierung und Gesundheit. Die Krise verstärkt zumeist die Digitalisierungserfordernisse der Unternehmen, denn auch wenn in den vergangenen Jahren digitale Geschäftsmodelle viele Branchen verändert haben, beschleunigt die Corona-Pandemie die Digitalisierung der Wirtschaft teils deutlich. Dies umfasst z.B. Homeoffice, Webshops, Beratung bzw. Zusammenarbeit per Videochat, E-Learning oder Automatisierungstechnologien (vgl. Falck 2021). Durch die Corona-Pandemie hat sich das Thema Gesundheit aktuell zu einem Key-Performance-Indicator entwickelt. Der Schutz der Mitarbeiter*innen und damit der Wirtschaftlichkeit rückte stärker in den Fokus. Betriebliches Gesundheitsmanagement spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Frage eines möglichen Konflikts zwischen Gesundheitsschutz und wirtschaftlichen Interessen unter Verwendung einer Kombination aus epidemiologischen und ökonomischen Simulationsmodellen wurde zum Beispiel von Dorn et al. (2020) analysiert.

SCHLUSSBEMERKUNG

Die Covid-19-Pandemie zieht disruptive Auswirkungen nach sich. Häufig wird argumentiert, dass die Welt nach der Krise eine andere sein wird. Auf jeden Fall hinterlässt ein derart einschneidendes Ereignis Spuren. So werden die Menschen im Allgemeinen, aber auch die Manager*innen und ihre Unternehmen im Speziellen zwar gewiss in eine Normalität zurückfinden, aber diese wird sich in Teilen vom früheren gewohnten Alltag unterscheiden. Betrachtet man die Krise als Herausforderung und Chance, ist sie eine Möglichkeit oder ein Anstoß für Unternehmen, die Fähigkeit zur Krisenbewältigung bzw. Resilienz grund-

sätzlich auf- oder auszubauen, um mit Hilfe geeigneter Strategien in Zukunft erfolgreich(er) aus Krisen hervorgehen zu können.

Um Krisen als wiederkehrenden Zustand und damit Teil des Unternehmenslebens begreifen zu können, muss im Betrieb die Fähigkeit etabliert werden, mit Unsicherheit umzugehen. Krisenmanagement als Teil der organisationalen Resilienz wird dann relevant, wenn die tatsächliche Betroffenheit durch Risiken nicht durch Alltagsstrukturen und -ressourcen kompensiert werden kann. Es ist also eine Sonderorganisationsform für Ereignisse, die mit der Normalorganisation im Unternehmen nicht bewältigt werden können.

Ein entsprechendes, langfristig eingerichtetes Managementsystem kann als Werkzeug dienen, um Krisenerscheinungen vor dem Hintergrund einer globalisierten Welt vorbeugen und begegnen zu können. Dies setzt allerdings voraus, dass Krisen nicht isoliert als singuläre Ereignisse aufgefasst und mehr als die unmittelbar betroffenen Teilsysteme analysiert und bearbeitet werden (können). So orientieren sich Handlungs- und Entscheidungsabläufe an Orten, an denen unter hohem Druck kontinuierlich teils unumkehrbare Entscheidungen getroffen werden müssen (z.B. Krankenhaus-OP, Flugzeugcockpit) häufig rigide an Prozessen und Strukturen. Andererseits könnte ein zu stark formal ausgerichtetes System im Unternehmen auch eine schnelle, flexible Reaktion behindern. Denn natürlich gilt in der Praxis nicht zwangsläufig die Annahme, dass ein ad hoc gebildeter oder bereits in der Organisationsstruktur verankerter Krisenstab die Schäden automatisch mindert (vgl. Bockslaff 2013). Nicht alle Krisen können vorhergesehen werden. Zudem sollten diejenigen Personen, die im Krisenfall führen sollen, auf funktionsbereite Prozesse zurückgreifen können.

Auch funktioniert das Zusammenwirken der Mitglieder der Krisenstäbe in einer außerordentlichen und sehr dynamischen Situation ohne ein gewisses Maß an vorhandener Routine nicht automatisch. Team- und Führungsprobleme können die Arbeit behindern. Verfolgen die Krisenmanager*innen beispielsweise kein gemeinsames Ziel, kann es sein, dass nur kurzfristig geplant und entschieden wird, anstatt eine übergeordnete Strategie zu verfolgen. Die Entscheidungstragenden müssen sich daher die Frage stellen, welches Ausmaß und welche Art der langfristigen Vorausschau und Planung ein wandlungsfähiges System im vorhandenen Unternehmensmodell sinnvoll zulässt bzw. welcher Faktoren es bedarf, um das System überhaupt dynamisch auszurichten.

LITERATUR

Alipour, J.-V., H. Fadinger und J. Schymik (2021), »My Home Is My Castle – The Benefits of Working from Home During a Pandemic Crisis: Evidence from Germany«, *Journal of Public Economics* 196, 104373.

Alipour, J.-V., O. Falck und S. Schüller (2020), »Germany's Capacity to Work from Home«, CESifo Working Paper Nr. 8227.

- Bockslaff, K. und D. Standhart (2013), »Krisenstabsarbeit. Planoptimismus und andere typische Fehler«, *WIK – Zeitschrift für die Sicherheit der Wirtschaft* 35(3).
- Boumans, D., A. Rathje, S. Rumscheidt und K. Wohlrabe (2020), *Die Widerstandsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in der Corona-Pandemie, Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen*, Stiftung Familienunternehmen, München.
- Buchheim, L., C. Krolage und S. Link (2022), »Sudden Stop: When Did Firms Anticipate the Potential Consequences of Covid-19?«, *German Economic Review*, im Erscheinen.
- Bundesagentur für Arbeit (2022), »Jahresrückblick 2021. Arbeitsmarkt erholt sich im zweiten Corona-Jahr«, Presseinfo Nr. 2, 4. Januar, verfügbar unter: <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2022-02-jahresrueckblick-2021-arbeitsmarkt-erholt-sich-im-zweiten-corona-jahr>, aufgerufen am 24. Januar 2022.
- Demmelhuber, K., F. Englmaier, F. Leiss, S. Möhrle, A. Peichl und T. Schröter »Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit«, *ifo Schnelldienst digital* 1(14).
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2020), »DIN EN ISO 22301. Sicherheit und Resilienz – Business Continuity Management System – Anforderungen (ISO 22301:2019); Deutsche Fassung EN ISO 22301:2019«, Einführungsbeitrag zur Ausgabe 2020-06, verfügbar unter: <https://www.din.de/de/mitwirken/normenausschuesse/naorg/veroeffentlichungen/wdc-beuth:din21:311095091>, aufgerufen am 18. Januar 2022.
- Dorn, F., S. Khaïlaïe, M. Stöckli, S. Binder, B. Lange, P. Vanella, T. Wollmershäuser, A. Peichl, C. Fuest und M. Meyer-Hermann (2020), »Das gemeinsame Interesse von Gesundheit und Wirtschaft: Eine Szenarienrechnung zur Eindämmung der Corona- Pandemie. Eine gemeinsame Studie des ifo Instituts (ifo) und des Helmholtz-Zentrums für Infektionsforschung (HZI)«, *ifo Schnelldienst digital* 1(6).
- Falck, O. (2021), »Digitalisierung ermöglichen«, *ifo Schnelldienst* 74(7), 18–19.
- Freuding, J., R. Seitz und K. Wohlrabe (2022), »Branchenentwicklungen 2021: Herausforderungen für Industrie, Handel und den Dienstleistungssektor«, *ifo Schnelldienst* 75(1), 77–81.
- Kerstan, R. und A. Röhl (2020), »Wie resilient sind Organisationen in Deutschland? – Eine Betrachtung anhand der Entwicklungen in der Corona-Pandemie«, Working Paper des Studiengangs Sicherheitsmanagement an der NBS Northern BusinessSchool Hamburg Nr. 4.
- Leiss, F. und K. Wohlrabe (2021), »Aktuelle Entwicklungen bei Materialengpässen und Lieferproblemen in der deutschen Wirtschaft«, *ifo Schnelldienst digital* 2(19).
- Link, S. und S. Sauer (2020), *Monatlicher Nowcast der realisierten Kurzarbeit auf Basis von Unternehmensbefragungen*, ifo Forschungsberichte Nr. 114, ifo Institut, München.
- Link, S. und S. Sauer (2021), »Anhaltender Shutdown führt zu leichtem Anstieg der Kurzarbeit in Deutschland«, *ifo Schnelldienst digital* 2(7).
- Wohlrabe, K. (2021), »Materialengpässe in der Industrie: Wer ist betroffen, und wie reagieren die Unternehmen?«, *ifo Schnelldienst* 74(9), 60–65.
- Wollmershäuser, T., P. Brandt, S. Ederer, F. Fourné, M. Lay, R. Lehmann, S. Link, S. Möhrle, R. Šauer, S. Schiman, K. Wohlrabe und L. Zarges (2021), »ifo Konjunkturprognose Winter 2021: Lieferengpässe und Coronawelle bremsen deutsche Wirtschaft aus«, *ifo Schnelldienst* 74, Sonderausgabe Dezember.