



J.P.Morgan

**Krisen von KMU:
Herausforderungen, Verlauf und Resilienz
frauen- und migrantengeführter Unternehmen**

Durchgeführt vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

Christian Dienes und Susanne Schlepphorst

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Verzeichnis der Abbildungen | II |
| Verzeichnis der Tabellen | IV |
| Verzeichnis der Übersichten | IV |
| 1 Ausgangslage und Ziel der Untersuchung | 1 |
| 2 Forschungsstand | 2 |
| 2.1 Krisen: Ursachen, Verlauf und Dauer | 2 |
| 2.2 Krisenprozess in KMU | 5 |
| 2.3 Was den Krisenprozess von migrantengeführten Unternehmen beeinflusst | 7 |
| 2.4 Was den Krisenprozess von frauengeführten Unternehmen beeinflusst | 9 |
| 3 Methodische Vorgehensweise und Datensatzbeschreibung | 12 |
| 3.1 Unternehmensbefragung | 12 |
| 3.2 Das Sample | 13 |
| 4 Krisenprozesse in migrantengeführten Unternehmen | 16 |
| 4.1 Risikowahrnehmung, Krisenanfälligkeit und -verlauf | 16 |
| 4.2 Krisenbewältigung | 23 |
| 4.3 Zukünftige Herausforderungen | 25 |
| 4.4 Persönliche Resilienz | 28 |
| 5 Krisenprozesse in frauengeführten Unternehmen | 29 |
| 5.1 Risikowahrnehmung, Krisenanfälligkeit und -verlauf | 29 |
| 5.2 Krisenbewältigung | 34 |
| 5.3 Zukünftige Herausforderungen | 36 |
| 5.4 Persönliche Resilienz | 38 |
| 6 Fazit | 39 |
| Literatur | 42 |
| Anhang | 47 |
| Über J.P. Morgan | 58 |

Verzeichnis der Abbildungen

| | | |
|---------------|--|----|
| Abbildung 1: | Komplexität von Krisen | 3 |
| Abbildung 2: | Modell des Krisenverlaufs | 4 |
| Abbildung 3: | Verteilung der Stichprobe auf Zielgruppen | 13 |
| Abbildung 4: | Verteilung der Stichprobe auf Beschäftigten- größenklassen | 14 |
| Abbildung 5: | Verteilung der Stichprobe auf Wirtschaftszweige | 15 |
| Abbildung 6: | Verteilung der Stichprobe auf Unternehmensalters- klassen | 16 |
| Abbildung 7: | Umgang migranten- und nicht-migrantengeführter Unternehmen mit Unternehmensrisiken | 17 |
| Abbildung 8: | Anteil der Krisenunternehmen unter migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen | 18 |
| Abbildung 9: | Häufigste Krisenursachen bei migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen | 19 |
| Abbildung 10: | Umsatzrückgang bei migranten- und nicht-migran- tengeführten Krisenunternehmen | 21 |
| Abbildung 11: | Stärke des krisenbedingten Umsatzrückgangs in migranten- und nicht-migrantengeführten Unter- nehmen | 21 |
| Abbildung 12: | Dauer bis zur vollständigen Erholung von der Krise bei migranten- und nicht-migrantengeführten Un- ternehmen | 22 |
| Abbildung 13: | Wirksamste Schritte zur Krisenbewältigung aus Sicht von migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen | 23 |
| Abbildung 14: | Von migranten- und nicht-migrantengeführte Unter- nehmen gewünschte Unterstützungsleistungen | 25 |
| Abbildung 15: | Von migranten- und nicht-migrantengeführten Un- ternehmen erwartete zukünftige Herausforde- rungen | 26 |

| | |
|--|----|
| Abbildung 16: Resilienzwert migrantischer und nicht-migrantischer Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen, gemessen anhand der Connor-Davidson Resilience Scale | 29 |
| Abbildung 17: Umgang frauen- und männergeführter Unternehmen mit Unternehmensrisiken | 30 |
| Abbildung 18: Anteil der Krisenunternehmen unter frauen- und männergeführten Unternehmen | 31 |
| Abbildung 19: Häufigste Krisenursachen bei frauen- und männergeführten Unternehmen | 32 |
| Abbildung 20: Umsatzrückgang bei männer- und frauengeführten Krisenunternehmen | 33 |
| Abbildung 21: Stärke des krisenbedingten Umsatzrückgangs in frauen- und männergeführten Unternehmen | 33 |
| Abbildung 22: Dauer bis zur vollständigen Erholung von der Krise bei frauen- und männergeführten Unternehmen | 34 |
| Abbildung 23: Wirksamste Schritte zur Krisenbewältigung aus Sicht von frauen- und männergeführten Unternehmen | 35 |
| Abbildung 24: Von frauen- und männergeführten Unternehmen gewünschte Unterstützungsleistungen | 36 |
| Abbildung 25: Von frauen- und männergeführten Unternehmen erwartete zukünftige Herausforderungen | 37 |
| Abbildung 26: Resilienzwert der Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen von frauen- und männergeführten Unternehmen, gemessen anhand der Connor-Davidson Resilience Scale | 38 |

Verzeichnis der Tabellen

| | | |
|--------------|---|----|
| Tabelle A1: | Vorgabenintervalle hinsichtlich der Zielgruppe | 47 |
| Tabelle A2: | Vorgabenintervalle hinsichtlich der Größenklassen | 48 |
| Tabelle A3: | Krisenursachen bei migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen | 49 |
| Tabelle A4: | Schritte zur Krisenbewältigung bei migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen | 50 |
| Tabelle A5: | Wirksamste Schritte zur Krisenbewältigung bei migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen | 51 |
| Tabelle A6: | Erwartete Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren von migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen | 52 |
| Tabelle A7: | Krisenursachen bei frauen- und männergeführten Unternehmen | 53 |
| Tabelle A8: | Schritte zur Krisenbewältigung bei frauen- und männergeführten Unternehmen | 54 |
| Tabelle A9: | Wirksamste Schritte zur Krisenbewältigung bei frauen- und männergeführten Unternehmen | 55 |
| Tabelle A10: | Erwartete Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren von frauen- und männergeführten Unternehmen | 56 |

Verzeichnis der Übersichten

| | | |
|---------------|----------------------------------|----|
| Übersicht A1: | Connor-Davidson Resilience Scale | 57 |
|---------------|----------------------------------|----|

1 Ausgangslage und Ziel der Untersuchung

Unternehmerinnen und Unternehmer agieren in einem Umfeld, das durch stetige Veränderungen gekennzeichnet ist. Sie spüren die Folgen der Globalisierung, der digitalen Transformation oder des demografischen Wandels beispielsweise in Form von verschärften Wettbewerbsbedingungen, Fachkräftengpässen und veränderten Kundenbedürfnissen. Diese Veränderungen treten jedoch nicht plötzlich ein. Vielmehr haben die Unternehmen Zeit, sich darauf vorzubereiten und darauf zu reagieren. Anders verhält es sich, wenn sich Rahmenbedingungen unvorhergesehen ändern: Bspw. können neue Regierungskonstellationen zu handelspolitischen Konflikten führen oder historisch gewachsene Geschäftsbeziehungen beeinträchtigen. Aber auch abseits globaler Effekte können sich aus Unternehmenssicht schnell Krisenherde entwickeln, z. B. wenn wichtige Lieferanten oder Kunden unerwartet wegfallen.

Prinzipiell gehört es zu den Aufgaben von Unternehmerinnen und Unternehmern, mögliche Veränderungen im Blick zu behalten, um rechtzeitig und adäquat reagieren zu können. Nur so lässt sich vermeiden, dass sich eine unerwartete negative Entwicklung zu einer ernsthaften Bedrohung für das Unternehmen steigert. Und falls doch der Krisenfall eintritt zu versuchen, zumindest die Krisenintensität abzumildern und die Krisendauer zu verkürzen (vgl. Krystek/Lentz 2013). Eine solche Trendumkehr gelingt jedoch nicht jedem krisenbetroffenen Unternehmen.

Wie sich Unternehmen auf Krisen vorbereiten, mit ihnen umgehen und den Turnaround schaffen, wird bereits seit vielen Jahren intensiv erforscht (z. B. Martelli et al. 2019; Di Bella 2014; Heinemann 2008; Kolb 2006). Allerdings konzentrierte sich die Forschung bislang vorrangig auf große Unternehmen. Weitaus seltener standen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) (vgl. Herbane 2010; Doern et al. 2019) und insbesondere migranten- und frauengeführte KMU im Fokus. Gleichwohl sind diese Unternehmen hierzulande bedeutsam: Rund 10 % aller Unternehmen werden von Personen mit Migrationshintergrund geleitet (vgl. Bijedić et al. 2017). Etwa 15 % der KMU sind frauengeführt (vgl. Schwartz 2019). Beide Unternehmensgruppen weisen spezifische Merkmale auf, die sich sowohl positiv als auch negativ auf die Anfälligkeit für und den Umgang mit Krisen auswirken können. Ob die positiven oder die negativen Effekte überwiegen, darüber ist nur wenig bekannt. Ziel dieser Studie ist es daher zu untersuchen, ob migranten- und frauengeführte Unternehmen

im Vergleich zu nicht-migranten- und männergeführten Unternehmen anfälliger für Krisen sind und im Krisenfall ggf. anders reagieren.

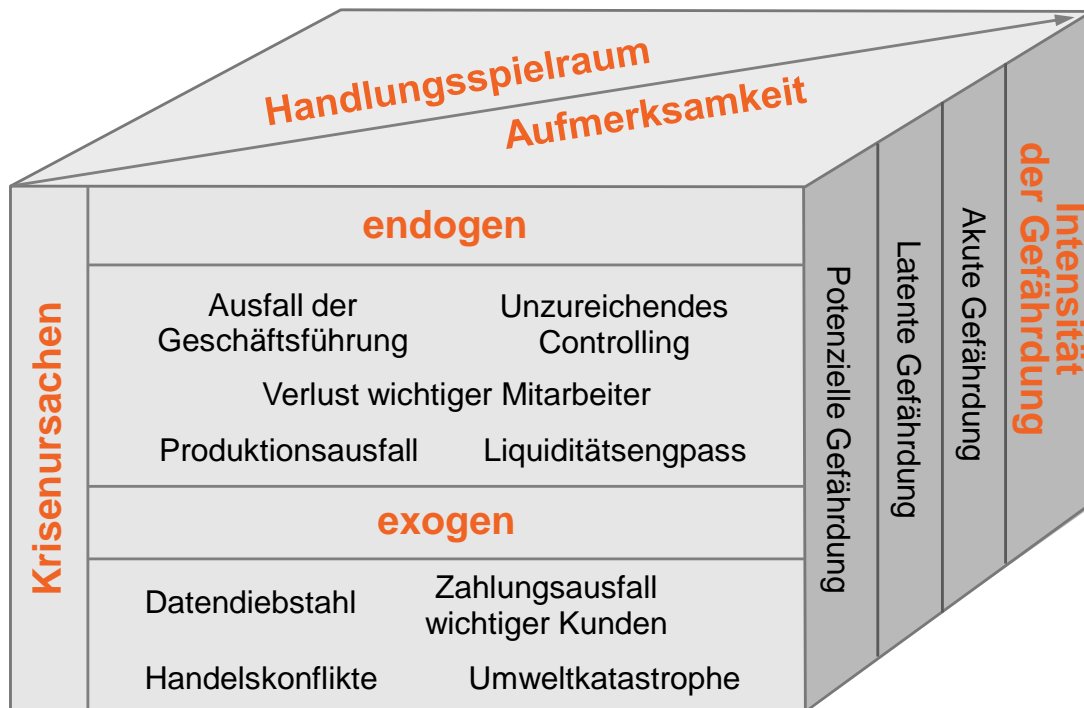
Da es nicht *die* Krise gibt, gilt es zunächst verschiedene Aspekte des Krisenprozesses zu beleuchten – von der Krisenprävention über das Verhalten in der Krise bis hin zur Antizipation künftiger Herausforderungen. In Kapitel 2 werden daher zunächst sowohl verschiedene Krisenphasen als auch -ursachen dargestellt. Anschließend werden die besonderen Herausforderungen für KMU aufgezeigt, insbesondere jedoch der frauen- und migrantengeführten Unternehmen. Kapitel 3 stellt das methodische Vorgehen und die Datenbasis vor. Kapitel 4 widmet sich den migrantengeführten und Kapitel 5 den frauengeführten Unternehmen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in Kapitel 6 in Handlungsempfehlungen zusammengefasst.

2 Forschungsstand

2.1 Krisen: Ursachen, Verlauf und Dauer

Ein allgemeingültiges Patentrezept für die erfolgreiche Unternehmensführung gibt es nicht. Dies gilt auch für den Umgang mit Krisen. Schließlich gibt es nicht *die* Krise – sie können vielmehr unterschiedlichen Ursprungs und unterschiedlicher Dauer sein sowie mit unterschiedlichen Gefährdungspotenzialen einhergehen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Komplexität von Krisen



© IfM Bonn 19 30104 045

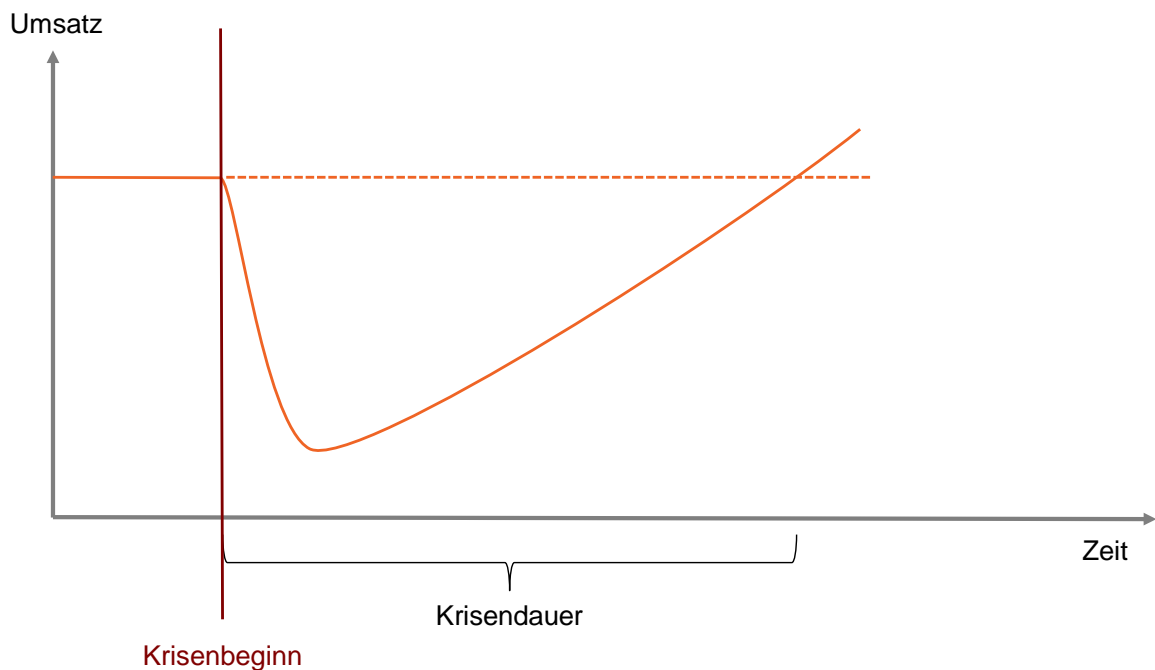
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Birkner (2015) und Krystek (1987).

Die Auslöser von Unternehmenskrisen können endogener und exogener Natur sein. Bei endogenen Faktoren liegen die Krisenursachen im direkten Einflussbereich des Unternehmens (vgl. Blum 2016). Zu ihnen zählen beispielsweise der unerwartete Ausfall der Geschäftsführung, ein unzureichendes Controlling, Produktionsausfälle oder das beharrliche Fortführen veralteter Geschäftsmodelle. Exogene Auslöser, wie z. B. handelspolitische Konflikte, Zahlungsausfälle von Kunden, Naturkatastrophen, Cyberkriminalität oder ein unerwartet starker wirtschaftlicher Abschwung, liegen hingegen außerhalb des unmittelbaren Einflussbereichs des Unternehmens (vgl. Blum 2016). Für ein effektives Krisenmanagement ist es wichtig, mögliche Krisenauslöser frühzeitig zu identifizieren (vgl. Falkner/Hiebl 2015). Dies stellt jedoch insofern eine Herausforderung dar, als dass die Krisenursachen vielfältiger Natur sein können. Oftmals kommen auch verschiedene Ursachen zusammen. Die eindeutige Identifikation des einen, zugrundeliegenden krisenauslösenden Moments ist daher nicht immer möglich (vgl. Schulenburg 2009; Spillan/Hough 2003).

Auch der Krisenprozess gestaltet sich in den meisten Fällen komplex. So durchlaufen Unternehmen verschiedene Phasen, die durch eine unterschiedliche Intensität der Krise gekennzeichnet sind, allerdings nicht zwingend aufeinanderfolgen und nicht von einheitlicher Dauer sind (vgl. Mohaupt 2017;

Krystek/Lentz 2013) Die erste Phase eines idealtypischen Krisenprozesses, die den idealen Umgang mit Krisen widerspiegelt, durchlaufen nur wenige Unternehmen: Sie setzen sich bereits dann mit potenziellen Gefährdungen auseinander und leiten für den Eintrittsfall Strategien und Maßnahmen ab, wenn die Krise noch gar nicht eingetreten ist (vgl. Krystek/Lentz 2013). Unternehmen, die für den Krisenfall nicht vorsorgen, sind in der Regel schlechter für die Bewältigung der Krise aufgestellt und weisen eine höhere Scheiteranfälligkeit auf (vgl. Offer 1998).

Abbildung 2: Modell des Krisenverlaufs



© IfM Bonn 19 30104 014

Quelle: IfM Bonn 2019.

In der zweiten Phase ist die Krise bereits eingetreten. Sie bleibt jedoch oftmals unbemerkt, weil sie sich noch nicht in den Erfolgskennzahlen des Unternehmens, wie dem Umsatz oder Gewinn, niederschlägt. Erste Anzeichen, die auf eine latente Gefährdung hinweisen, sind z. B. eine steigende Anzahl von Mahnungen oder die Nicht-Inanspruchnahme von Skontozahlungen (vgl. Krystek/Lentz 2013; Birkner 2015). Das größte Gefährdungspotenzial bergen akute Krisen. In dieser Phase ist die Krise in rückläufigen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen deutlich ablesbar und die Unternehmensfortführung substantziell gefährdet (vgl. Krystek/Lentz 2013; Krystek 1987) (vgl. Abbildung 2). Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sind Unternehmen gezwungen, Maßnahmen zu ergreifen, die der kurzfristigen Kostensenkung und/oder Pro-

duktivitätssteigerung dienen, wie z. B. die Einführung von Kurzarbeit, die Freistellung von Mitarbeitern oder die Reduzierung des Stillstehens von technischen Anlagen. Wirken diese Maßnahmen, erholt sich das Unternehmen im Laufe der Zeit vom Erfolgseinbruch. Im besten Fall geht es gestärkt aus der Krise hervor (vgl. Sutcliffe/Vogus 2003) und zieht aus dem durchlaufenen Krisenprozess Erkenntnisse, die für die Vorbereitung auf künftige potenzielle Krisen nützlich sind (vgl. Herbane 2010; Spillan/Hough 2003). Gelingt dem Unternehmen der Turnaround jedoch nicht, führt dies zur Auflösung des Unternehmens (vgl. Krystek/Lentz 2013).

Auch wenn jede Unternehmenskrise eine eigene Geschichte hat, generell gilt: Mit Voranschreiten der Krise erhöht sich der Handlungs- und Zeitdruck, während die Entscheidungsspielräume geringer werden (vgl. Krystek/Lentz 2013; Runyan 2006). Auch nehmen die verschiedenen Stakeholder des Unternehmens die sich zuspitzende Unternehmenssituation immer mehr wahr. Zwar sind Kunden, Lieferanten und Kreditinstitute generell daran interessiert, dass das Unternehmen den Turnaround schafft. Dennoch verfolgen auch sie Partikularinteressen und sind bestrebt, ihr eigenes Risiko zu minimieren (vgl. Kolb 2006). Daher ist mit Voranschreiten der Krise mit einer "Stakeholder-Erosion" zu rechnen (vgl. Buschmann 2004), die die Situation weiter verschärfen kann (vgl. Mohaupt 2017). So können beispielsweise Schlüsselmitarbeiter das Unternehmen verlassen. Möglich ist auch, dass Kunden die Geschäftsbeziehung einschränken, wenn sie künftige Gewährleistungsansprüche oder Ersatzteillieferungen gefährdet sehen.

2.2 Krisenprozess in KMU

Es gibt durchaus gute Gründe, warum KMU mit Krisen besser umgehen sollten als größere Unternehmen. Aufgrund ihrer überschaubaren Größe und flachen hierarchischen Strukturen können sie Entscheidungen schnell, flexibel und unbürokratisch treffen, was ihnen in Krisensituationen zugutekommen sollte (vgl. Falkner/Hiebl 2015). Zudem dürften Inhaber von KMU stärker bestrebt sein, Risiken zu minimieren, weil der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens eng mit der Existenz und dem Lebensstandard der Unternehmerfamilie verknüpft ist. So sichert das Unternehmen den eigenen Arbeitsplatz und oftmals den von Familienmitgliedern. Im Krisenfall ist neben dem Arbeitsplatz auch noch das private Vermögen gefährdet, weil dies je nach Rechtsform (vollständig) für die Verbindlichkeiten des Unternehmens haftet.

Empirische Untersuchungen zeigen jedoch das Gegenteil: KMU weisen im Allgemeinen eine höhere Krisenanfälligkeit auf als größere Unternehmen (vgl. Doern 2016; Falkner/Hiebl 2015; Runyan 2006)). Im Wesentlichen sind zwei Gründe dafür ursächlich: ein unzureichendes strategisches (Krisen-)Management und größenbedingte (Wettbewerbs-)Nachteile.

Welter (2003, S. 37) kommt in ihrer Studie zu dem Schluss, dass "die strategische Planung von KMU – so sie denn vorhanden ist – eher unstrukturiert, sporadisch und inkrementell ist". Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Krisenmanagement (vgl. Falkner/Hiebl 2015; Herbane 2010)): KMU agieren eher *in* der Krise, als dass sie Krisen antizipieren und präventive Maßnahmen ergreifen (vgl. Herbane 2010; Spillan/Hough 2003). Hier herrscht mitunter die Hoffnung vor, dass eine Krise nicht eintreten möge (vgl. Spillan/Hough 2003). Wenn KMU mögliche Gefährdungen im Blick haben, so nehmen sie oftmals lediglich einzelne Bedrohungen in den Blick (vgl. Herbane 2010). Selbst wenn sich (kleine und mittlere) Unternehmen gegen einzelne Gefährdungspotenziale wie den Rückruf von Produkten absichern, federn solche Maßnahmen lediglich die unmittelbaren finanziellen Auswirkungen ab. Sie schützen (kleine und mittlere) Unternehmen jedoch nicht gegen die Spätfolgen eines (langwährenden) Reputationsschadens (vgl. Spillan/Hough 2003). Daher wird dem Krisenmanagement eine besonders hohe Bedeutung beigemessen – und zwar für alle Unternehmen (vgl. Kim/Vonortas 2014).

Die höhere Krisenanfälligkeit von KMU kann auch Folge größenbedingter (Wettbewerbs-)Nachteile gegenüber Großunternehmen sein. Diese Nachteile äußern sich beispielsweise in geringeren zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen (vgl. Runyan 2006; Spillan/Hough 2003) . Aufgrund geringerer personeller Ressourcen liegt eine Vielzahl unmittelbarer unternehmerischer Aufgaben unmittelbar beim Inhaber eines KMU. Infolgedessen verbleibt diesem wenig Zeit für die strategische Auseinandersetzung mit potenziellen Gefährdungslagen. Es erstaunt daher nicht, dass KMU oft keine Möglichkeit sehen, Kapazitäten, etwa für das Beobachten des Umfelds oder für das Durchspielen latenter, (noch) nicht real existierender Krisenszenarien, bereitzustellen (vgl. Steinberg 2006), zumal es unnötige Investitionen sein könnten.

KMU, die nicht in die Krisenprävention investieren, sind in aller Regel weniger gut gegenüber Schocks gewappnet. Solche Investitionen betreffen bspw. die Beschaffung von IT-Backup-Systemen, die Erstellung von Notfallplänen bei Ausfall der Geschäftsführung oder in die Risikobewertung von Kunden und

Lieferanten. Auch die Ausstattung mit ausreichenden finanziellen Ressourcen kann bei KMU problematisch sein. Ist die Finanzlage bereits angespannt, können selbst kleine Störfaktoren die Unternehmen in Schieflage versetzen. So können z. B. kurzzeitige Liquiditätsengpässe, etwa infolge erhöhter Bezugspreise für Materialien, bei ihnen substantielle Krisen auslösen (vgl. Falkner/Hiebl 2015; Altman et al. 2010; Martin 2005). Zugleich haben KMU einen begrenzteren Zugang zum organisierten Kapitalmarkt. Dies schränkt ihre Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung ein (vgl. Kolb/Welter 2006) – Kapital, das nötig ist, um notwendige Veränderungen herbeizuführen, wie z. B. die Anpassung des Marketingkonzepts, die Optimierung technischer Abläufe oder die Einführung effektiverer Produktionsverfahren. Neben den klassischen Bankkrediten erfüllen auch Lieferantenkredite eine wichtige Finanzierungsfunktion (vgl. Robb/Robinson 2012; Altman et al. 2010). Durch diese kurzfristig gewährten Kredite stehen dem Unternehmen unbürokratisch liquide Mittel zur Verfügung, die ihren Handlungsspielraum in der Krise vergrößern. Inwieweit und wie lange Lieferanten in der Krise jedoch weiter Kredite einräumen, ist aufgrund der erhöhten Unsicherheit fraglich. Ein Forderungsausfall ist schließlich auch für sie wirtschaftlich belastend.

Ein weiterer Vorteil größerer Unternehmen besteht in der stärkeren Streuung ihres Produkt- und Dienstleistungsportfolios sowie ihrer Absatz- und Bezugsmärkte. Dies ermöglicht ihnen, Einbußen auf einzelnen Absatzmärkten durch eine steigende Nachfrage auf anderen Märkten zu kompensieren. Ebenso ist es ihnen eher möglich, auf andere Bezugsmärkte auszuweichen, wenn (Material-, Lohn-, Lohnneben- und/oder Produktions-)Kosten steigen. KMU beziehen ihre Produkte hingegen häufiger von jeweils einem einzigen Lieferanten (vgl. Thun et al. 2011). Auf diese Weise können sie durch noch vergleichsweise große Bestellmengen Preisvorteile generieren. Allerdings resultiert daraus eine hohe Abhängigkeit von einzelnen Zulieferern.

2.3 Was den Krisenprozess von migrantengeführten Unternehmen beeinflusst

Migrantengeführte Unternehmen sind im Durchschnitt kleiner als nicht-migrantengeführte Unternehmen (vgl. Bijedić et al. 2017; Leicht/Langhauser 2014). Infolgedessen sollten die in Kapitel 2.2 ausgeführten größenbedingten Nachteile bei ihnen stärker zum Tragen kommen als bei nicht-migrantengeführten Unternehmen. Zu ihrer höheren Krisenanfälligkeit dürfte zudem beitragen, dass sie häufiger in krisenanfälligen Branchen angesiedelt

sind. So sind migrantengeführte Unternehmen vergleichsweise häufig im Gastgewerbe und Handel vorzufinden (vgl. Leicht/Langhauser 2014), also in Branchen, die in der Regel einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt sind. Nicht-migrantengeführte Unternehmen sind hingegen häufiger im Produzierenden Gewerbe und in den wissensintensiven Dienstleistungen aktiv. Unternehmen in wissensintensiven Branchen gelten darüber hinaus als stärker im Krisenmanagement engagiert. Dies dürfte zusätzlich zu ihrer Resilienz beitragen (vgl. Kim/Vonortas 2014).

(Bijedić et al. 2017) zeigen zudem, dass migrantengeführte Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen häufiger zu niedrigen Preisen anbieten (müssen) als nicht-migrantengeführte, um im Wettbewerb bestehen zu können. Dies mag ein Hinweis darauf sein, dass sie nicht zu denselben Bedingungen auf dem Markt agieren wie nicht-migrantengeführte Unternehmen (vgl. Kloosterman et al. 1999), sondern Benachteiligungen erfahren – sei es durch Diskriminierung der Marktteilnehmer oder aufgrund mangelnder Vertrautheit mit den Gegebenheiten vor Ort (vgl. Bijedić et al. 2017). Angesichts dieses Ergebnisses verwundert nicht, dass migrantengeführte Unternehmen häufiger Rentabilitäts- und Liquiditätsprobleme haben (vgl. Bijedić et al. 2017).

Bei migrantengeführten Unternehmen scheint die Familie eine besondere Stellung innerhalb des Netzwerks einzunehmen (vgl. Cederberg/Villares-Varela 2019). So beschäftigen sie beispielsweise überdurchschnittlich häufig Familienmitglieder (vgl. Masurel et al. 2002). Das kann sich insbesondere in der latenten und akuten Krise auszahlen: Sie sind dem Unternehmen stark verbunden und bleiben dem Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eher treu. Zudem bieten sie emotionale Unterstützung und gehen – sofern nötig – ihrer Tätigkeit (zumindest vorübergehend) unter Umständen auch ohne Entlohnung nach (vgl. Ram et al. 2008). Allerdings: Werden trotz Krise Familienmitglieder aus Loyalitätsgründen nicht freigestellt, kann dies die Krise verschärfen.

Untersuchungen deuten darauf hin, dass migrantengeführte Unternehmen geschäftliche Angelegenheiten bevorzugt mit privaten Kontakten besprechen und vergleichsweise selten die Beratungsdienstleistungen von Wirtschaftsverbänden oder Kammern in Anspruch nehmen (vgl. Schleppehorst et al. 2018; Bijedić et al. 2017; Masurel et al. 2002). Sie nutzen damit in einem geringeren Ausmaß die ihnen zur Verfügung stehende professionelle Beratung zur Krisenprä-

vention und -bewältigung, die das private Umfeld vermutlich in kaum vergleichbarer Weise leisten kann.

Migrantengeführte Unternehmen unterscheiden sich in gewissem Maße auch in ihrem Finanzierungsverhalten von nicht-migrantengeführten Unternehmen. Zwar finanzieren sich beide gleichermaßen bevorzugt aus eigenen finanziellen Mitteln (vgl. Leifels 2017). Sollte jedoch eine externe Finanzierung erforderlich werden, dann machen migrantengeführte Unternehmen vergleichsweise seltener Gebrauch von formellen Krediten (vgl. Leifels 2017). Stattdessen nehmen sie häufiger informelle Kredite aus dem persönlichen Umfeld, etwa von Familienmitgliedern, in Anspruch (vgl. Leifels 2017; Masurel et al. 2002). Darüber hinaus nutzen sie häufiger Überziehungskredite (vgl. Leifels 2017). Sowohl informelle Kredite als auch Überziehungskredite ermöglichen einen flexiblen und unbürokratischen Zugang zu Geldmitteln, der generell und insbesondere in der Krise wünschenswert ist. Andererseits können diese Finanzierungsformen die Krisenanfälligkeit der Unternehmen erhöhen bzw. ihre Krise verschärfen. So unterbleibt die kritisch-objektive Überprüfung der Zweckmäßigkeit der Mittelverwendung durch einen Bankmitarbeiter, sodass die Wahrscheinlichkeit von Fehlinvestitionen steigt (vgl. Schlepphorst et al. 2018). Zudem eignet sich der Dispositionskredit nur zur kurzzeitigen Überbrückung von Liquiditätsengpässen und ist vergleichsweise teuer. Langfristige Investitionen wie beispielsweise in Restrukturierungsmaßnahmen von Unternehmen in der akuten Krise sollten damit nicht finanziert werden.

2.4 Was den Krisenprozess von frauengeführten Unternehmen beeinflusst

Frauen- und männergeführten Unternehmen werden häufig Leistungs- und Erfolgsunterschiede zugeschrieben. Demnach haben frauengeführte Unternehmen durchschnittlich weniger Beschäftigte, einen geringeren Umsatz, einen geringeren Gewinn und/oder ein geringeres Wachstum als männergeführte Unternehmen (vgl. Gottschalk/Niefert 2013; Fairlie/Robb 2009; Tchouvakhina et al. 2011; Kay 2004; Fasci/Valdez 2004; Du Rietz/Henrekson 2000; Rosa et al. 1996). Ein möglicher Grund: Sie sind häufiger in Branchen wie etwa im Dienstleistungssektor aktiv, die mit tendenziell geringeren Betriebsgrößen und Erfolgchancen einhergehen (vgl. Tchouvakhina et al. 2011; Fairlie/Robb 2009; Kay 2004). Zudem sind hier die Markteintrittsbarrieren niedrig (vgl. Runyan 2006; Kay 2004; Masurel et al. 2002), womit ein intensiverer Wettbewerb und ein geringerer Preissetzungsspielraum verbunden ist. Infol-

gedessen können in diesen Branchen etwa notwendige Preissteigerungen, z. B. aufgrund erhöhter Bezugspreise, nur schwer an Kunden weitergegeben werden. Erst in den letzten Jahren gründen Frauen nahezu gleich große Unternehmen wie Männer (vgl. Kay/Günterberg 2019). Gleichwohl ist die tradierte Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern noch nicht überwunden, sodass Frauen aufgrund der Doppelbelastung durch Haushalt und/oder Kindererziehung und unternehmerische Tätigkeit tendenziell noch immer weniger Zeit ins Unternehmen investieren können als Männer (vgl. Kay 2004). Die geringeren Betriebsgrößen von Frauen gegründeten Unternehmen gingen zumindest in der Vergangenheit mit einem niedrigeren Startkapital einher, was wiederum eine höhere Wahrscheinlichkeit des Scheiterns nach sich zieht (vgl. Fairlie/Robb 2009). Insgesamt sind frauengeführte Unternehmen im Durchschnitt also kleiner als männergeführte Unternehmen, sodass bei ihnen die größenbedingten Nachteile stärker zum Tragen kommen.

Einen Einfluss auf das Krisenmanagement übt auch das Bildungsniveau von KMU-Inhabern aus (vgl. Kim/Vonortas 2014). Demzufolge verfolgen Inhaber mit einem höheren Bildungsniveau eher Strategien zur Risikovermeidung. Da sich Unternehmerinnen und Unternehmer nicht im Hinblick auf ihre formale Qualifikation unterscheiden (vgl. Fairlie/Robb 2009; Kay 2004), dürften sich keine Unterschiede in der Resilienz frauen- und männergeführter Unternehmen ergeben. Da Frauen aber ihre berufliche Laufbahn häufiger familiär bedingt unterbrechen als Männer (vgl. Suprinovič et al. 2016), verfügen sie im Allgemeinen über weniger Berufs- und Branchenerfahrungen (vgl. Fairlie/Robb 2009; Fasci/Valdez 2004; Kay 2004). Unterstellt man einen positiven Zusammenhang zwischen Erfahrungswissen und dem Erkennen von Gefährdungspotenzialen bzw. dem Umgang mit Krisen (vgl. Spillan/Hough 2003), liegt der Schluss nahe, dass frauengeführte Unternehmen eine geringere Resilienz gegenüber Krisen aufweisen als ihre männergeführten Pendanten.

Die tendenziell stärker fragmentierte Erwerbsbiografie von Frauen kann sich auch auf die Struktur und den Umfang von Netzwerkbeziehungen von Unternehmerinnen auswirken (vgl. Brush et al. 2009). Das ist dann der Fall, wenn Unterbrechungen und zeitliche Restriktionen infolge familiärer Verpflichtungen den Aufbau und die Pflege eines vielfältigen und breiten beruflichen Netzwerks einschränken (vgl. Brush et al. 2009; Fasci/Valdez 2004; Renzulli et al. 2000). Ein solches Netzwerk ist jedoch dienlich beim Zugang zu wichtigen Ressourcen wie unternehmensrelevanten Informationen oder finanziellen Mitteln (vgl. Brush et al. 2009; Shaw et al. 2006) sowie bei der Erhöhung der Qualität wirt-

schaftlicher Entscheidungen (vgl. Renzulli et al. 2000). Das begrenzte Netzwerk frauengeführter Unternehmen könnte sich somit in der Krise nachteilig auswirken.

Geschlechtsspezifische Unterschiede sind auch im Finanzierungsverhalten zu beobachten. So weisen internationale Studien darauf hin, dass frauengeführte Unternehmen einen höheren Eigenkapitalanteil haben als männergeführte Unternehmen (vgl. Pelger/Tchouvakhina 2013). Ebenso werden Investitionen eher aus eigenen Mitteln finanziert denn über Fremdkapital. Dieses Verhalten kann dazu beitragen, dass frauengeführte Unternehmen in geringerem Umfang investieren als männergeführte (vgl. Kay et al. 2018). Dies kann dann eine höhere Krisenanfälligkeit nach sich ziehen, wenn z. B. Investitionen in vielversprechende, wenngleich riskantere Marktchancen unterbleiben, aber von konkurrierenden Unternehmen genutzt werden oder wenn Investitionen in Controllingsysteme vernachlässigt werden.

Durch eine Bevorzugung von eigenen Mitteln können andererseits auch potenzielle Krisen umgangen werden. Denn werden Investitionen mit eigenen und nicht mit fremden Mitteln finanziert, reduziert sich die finanzielle Belastung durch Zinszahlungen wie auch die Gefahr, Kredite nicht bedienen zu können. Warum frauengeführte Unternehmen Fremdkapital seltener in Anspruch nehmen, kann nur gemutmaßt werden. Eine geringere Bereitschaft zur Verschuldung ist ebenso möglich wie auch eine antizipierte Ablehnung eines Kreditantrags oder schlechtere Finanzierungsbedingungen (vgl. Pelger/Tchouvakhina 2013; Muravyev et al. 2009). Nicht zuletzt kann das vorsichtiger Agieren in der höheren Risikoaversion begründet sein, die Frauen im Allgemeinen zugesprochen wird (z. B. Nikiforow/Siekman 2012; Watson/Newby 2005). Im Vergleich zu Frauen, haben Männer zudem eine deutlich stärkere Präferenz sich mit anderen im Wettbewerb zu messen (vgl. Niederle/Vesterlund 2007). Ein Grund dafür ist, dass Männer zu einem übersteigerten Selbstbewusstsein neigen – eine Eigenschaft, die Frauen eher weniger kennzeichnet.

All diese Ausführungen verdeutlichen, dass die typischen Merkmale kleiner und mittlerer, frauen- und migrantengeführter Unternehmen sich sowohl positiv als auch negativ auf die Anfälligkeit für, die Antizipation von und den Umgang mit Krisen auswirken können. Ob die positiven oder die negativen Effekte überwiegen, darüber gibt die Literatur kaum Auskunft. Daher gehen wir dieser Frage mit einer eigens durchgeführten Unternehmensbefragung nach.

3 Methodische Vorgehensweise und Datensatzbeschreibung

3.1 Unternehmensbefragung

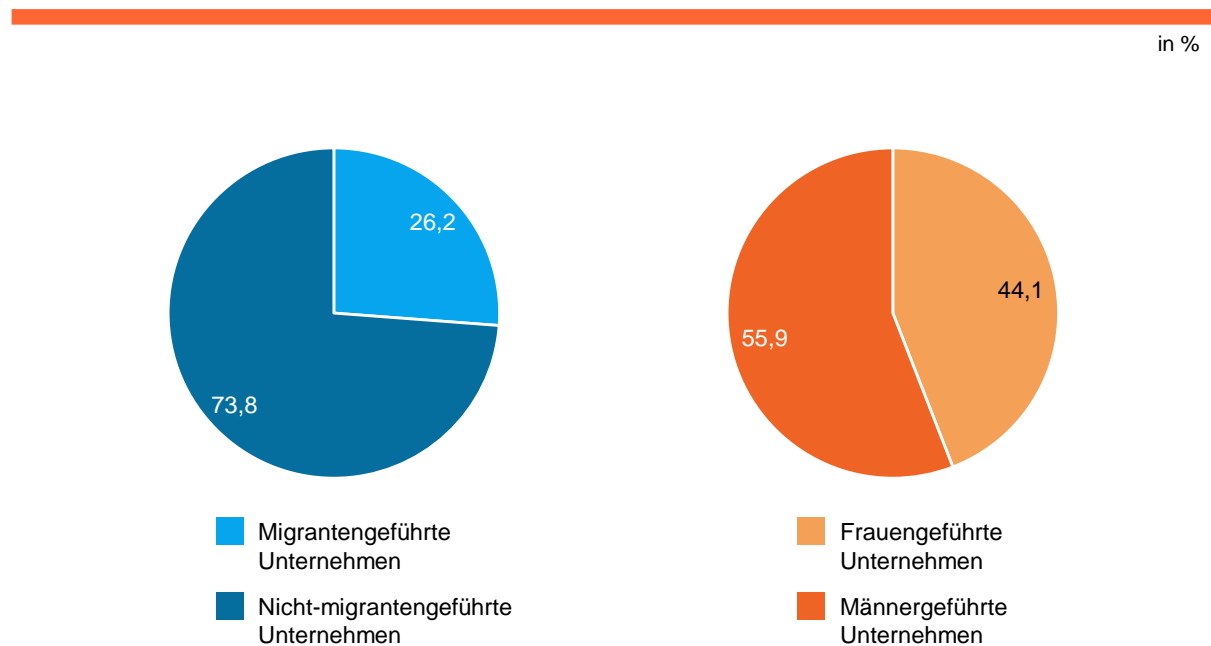
Die empirischen Ergebnisse stützen sich auf Daten, die im Rahmen einer telefonischen Befragung (Computer Assisted Telephone Interview, kurz CATI) von privatwirtschaftlichen Unternehmen mit 3 bis 99 Beschäftigten aller Wirtschaftszweige in der Stadt Frankfurt/Main sowie angrenzenden Kreisen erhoben wurden. Die Umfrage wurde vom Befragungsinstitut Kantar EMNID im Zeitraum Februar bis April 2019 durchgeführt. Um mögliche Einflüsse des regionalen Umfelds auf die Krisenanfälligkeit und das Krisenmanagement von Unternehmen zu berücksichtigen, wurden die Kreise anhand verschiedener Wirtschaftsindikatoren, bspw. BIP/Kopf und Arbeitslosenquote, eingeteilt. Zu den wirtschaftlich besser gestellten Regionen zählen in dieser Studie die Stadt Frankfurt/Main sowie der Hochtaunus- und der Main-Taunus-Kreis. Im Vergleich dazu werden Darmstadt, Darmstadt-Dieburg, Groß-Gerau (Landkreis), Offenbach (kreisfreie Stadt und Landkreis), der Rheingau-Taunus-Kreis und der Wetterau-Kreis als wirtschaftlich weniger gut situierte Kreise betrachtet. Da zwischen den Unternehmen beider Wirtschaftsregionen allerdings nur vereinzelte, marginale Unterschiede festzustellen sind, werden die Ergebnisse nicht gesondert ausgewiesen.

Um die Repräsentativität der Daten zu gewährleisten, wurde die Stichprobe zufällig aus der Datenbank von Creditreform gezogen. Insgesamt sollten 500 Unternehmen in der Zielregion befragt werden. Um sicherzustellen, dass eine ausreichende Anzahl an Unternehmen aus den gut und weniger gut situierten Kreisen, bestimmter Unternehmensgrößenklassen sowie unter Frauen- und Migrantenführung befragt werden, wurden dem Befragungsunternehmen entsprechende Vorgaben gemacht (vgl. Tabelle A1 und A2 im Anhang). Ob ein Unternehmen frauen- oder migrantengeführt ist, wurde anhand der Anzahl der Geschäftsführer und ihres jeweiligen Geschlechts bzw. ihrer jeweiligen Herkunft festgestellt: Unternehmen gelten dann als migranten- bzw. frauengeführt, wenn mindestens die Hälfte der Geschäftsführung einen Migrationshintergrund hat oder weiblichen Geschlechts ist.

3.2 Das Sample

Nach Beendigung der Befragung standen insgesamt 527 vollständig durchgeführte Interviews zur Verfügung. Von diesen Unternehmen gelten 26,3 % als migrantengeführt und 44,1 % als frauengeführt (vgl. Abbildung 3).¹

Abbildung 3: Verteilung der Stichprobe auf Zielgruppen



© IfM Bonn 19 30104 033

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

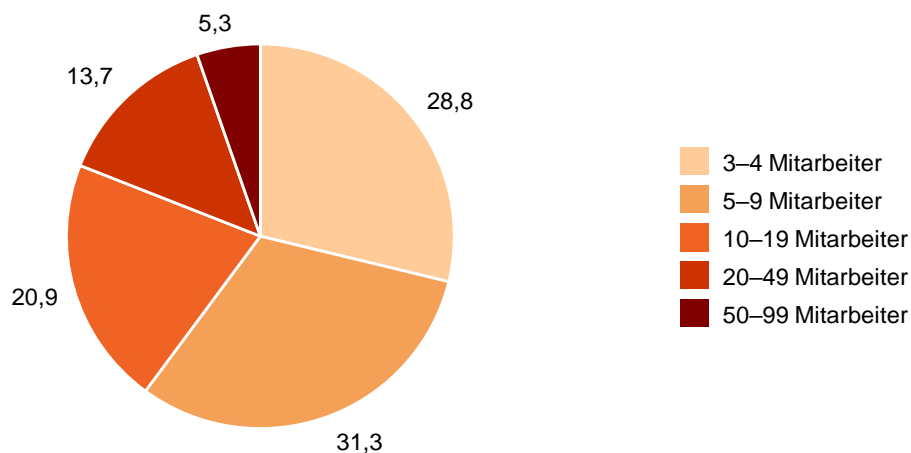
Die Führungskräfte migrantengeführter Unternehmen stammen erwartungsgemäß aus einer Vielzahl von Ländern. Am häufigsten vertreten sind Unternehmerinnen und Unternehmer türkischer, italienischer und kroatischer Abstammung.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen zählt zu den Kleinstunternehmen: Ca. 60 % beschäftigen weniger als 10 Mitarbeiter (vgl. Abbildung 4). Jedes zweite Unternehmen generiert einen Jahresumsatz von bis zu 2 Mio. Euro. Frauengeführte Unternehmen erwirtschaften tendenziell einen geringeren Umsatz als männergeführte Unternehmen: So liegt bspw. der Anteil der frauengeführten Unternehmen, die weniger als eine Million Umsatz generieren, bei

¹ 221 Unternehmen werden von einer Person geführt. 46 Unternehmen können zugleich als frauen- als auch migrantengeführt gelten.

44 %, während der Anteil der männergeführten bei 40 % liegt. Bei den migranten- im Vergleich zu den nicht-migrantengeführten Unternehmen gibt es keine nennenswerten Unterschiede beim Umsatz. Bei der Mitarbeiteranzahl unterscheiden sich die beiden Zielgruppen kaum von ihren jeweiligen Pendanten.

Abbildung 4: Verteilung der Stichprobe auf Beschäftigtengrößenklassen



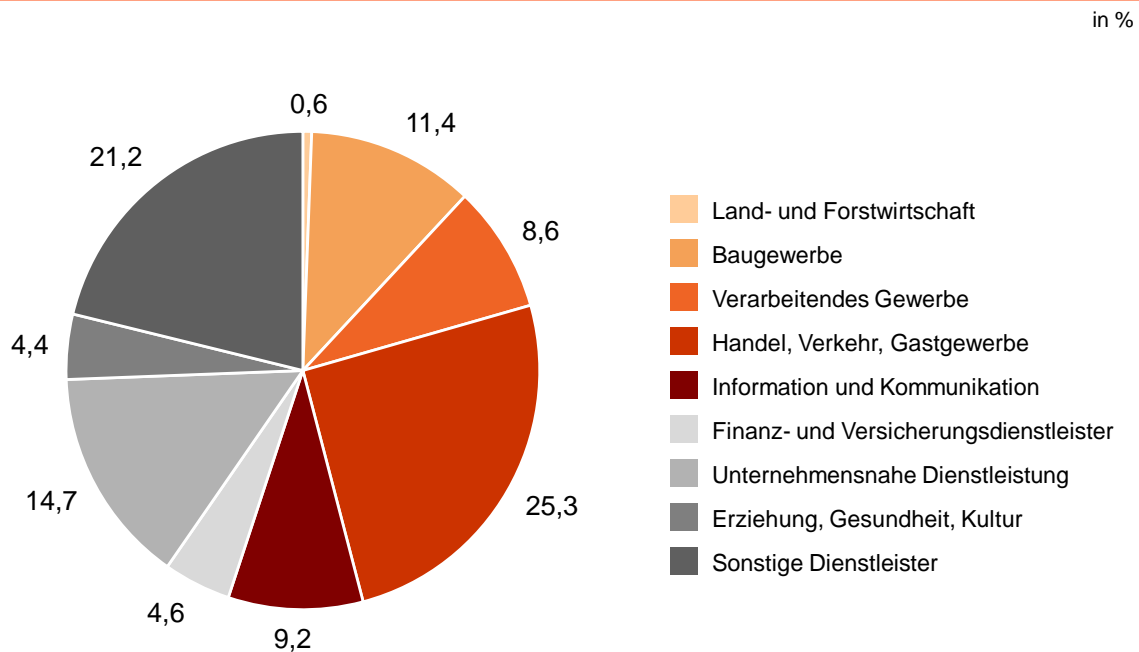
© IfM Bonn 19 30104 002

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Das typische Bild kleinerer Unternehmen spiegelt sich auch in der Branchenverteilung wider. So sind sie insgesamt häufiger in Wirtschaftszweigen angesiedelt, die weniger kapitalintensiv sind und sich durch niedrige Markteintrittsbarrieren auszeichnen. Rund 36 % der befragten Unternehmen erbringen unternehmensnahe bzw. sonstige Dienstleistungen (vgl. Abbildung 5). Jedes vierte Unternehmen verortet seinen geschäftlichen Schwerpunkt im "Handel, Verkehr und Gastgewerbe". Allerdings bestehen Unterschiede zwischen den migranten- bzw. frauengeführten Unternehmen und ihren jeweiligen Pendanten. Migrantengeführte Unternehmen sind beispielsweise deutlich häufiger im Baugewerbe (17 % vs. 10 %) und im Bereich "Handel, Verkehr und Gastgewerbe" (30 % vs. 23 %) tätig. Im Gegenzug sind sie seltener im Bereich unternehmensnahe Dienstleistungen vertreten als nicht-migrantengeführte Unternehmen (10 % vs. 16 %). Bei frauengeführten Unternehmen zeigt sich in Übereinstimmung mit der Literatur, dass sie häufiger im Dienstleistungssektor tätig sind als männergeführte. Dies gilt zum Beispiel für das Gastgewerbe und den

Handel (29 % vs. 22 %) und den Bereich "Erziehung, Gesundheit und Kultur" (6 % vs. 3 %). In anderen Wirtschaftszweigen bestehen hingegen nur geringe Unterschiede.

Abbildung 5: Verteilung der Stichprobe auf Wirtschaftszweige

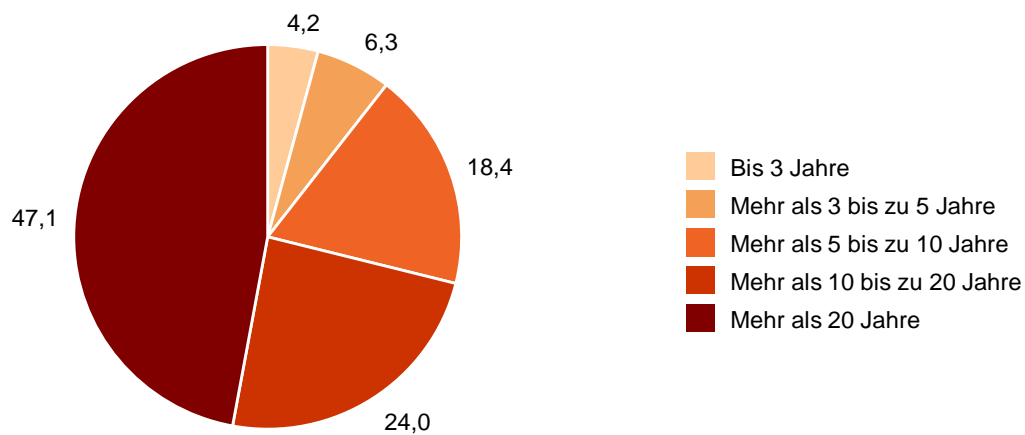


© IfM Bonn 19 30104 003

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Die befragten Unternehmen sind schon relativ lange am Markt aktiv: Mehr als 70 % sind älter als 10 Jahre (vgl. Abbildung 6). Fast die Hälfte ist sogar mehr als 20 Jahre alt. Unter der Annahme, dass zwischen dem Alter eines Unternehmens und der Anzahl der Krisen, die es durchlaufen hat, ein positiver Zusammenhang besteht – also je älter desto mehr Krisen –, und angesichts dessen, dass sich diese Unternehmen am Markt behaupten konnten, ist davon auszugehen, dass die älteren befragten Unternehmen eine gewisse Widerstandsfähigkeit entwickelt haben. Im Hinblick auf die beiden Zielgruppen ist das vergleichsweise hohe Alter der frauengeführten Unternehmen auffällig. Knapp 60 % wurden vor mehr als 20 Jahren gegründet. Dieser Anteil übersteigt deutlich den der männergeführten Unternehmen (38 %).

Abbildung 6: Verteilung der Stichprobe auf Unternehmensaltersklassen



© IfM Bonn 19 30104 046

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Migrantengeführte Unternehmen sind hingegen deutlich jünger als nicht-migrantengeführte. Während 46 % von ihnen bis zu 10 Jahre am Markt aktiv sind, trifft dies nur 23 % auf der nicht-migrantengeführten Unternehmen zu. Dieser Altersunterschied dürfte im Wesentlichen darauf zurückzuführen sein, dass die Geschäftsführenden mit Migrationshintergrund teilweise erst im Erwachsenenalter nach Deutschland zugewandert sind und damit im Vergleich zu nicht-migrantisches Unternehmen weniger Zeit in einer unternehmerischen Tätigkeit verbringen konnten. Hinzu kommt die überdurchschnittlich hohe Gründungsaktivität von Personen mit ausländischen Wurzeln, die allerdings gleichzeitig mit einer überdurchschnittlich hohen Abbruchquote einhergeht und somit den Anteil sehr junger Unternehmen in die Höhe treibt (vgl. Bijedić et al. 2017; Leifels 2017).

4 Krisenprozesse in migrantengeführten Unternehmen

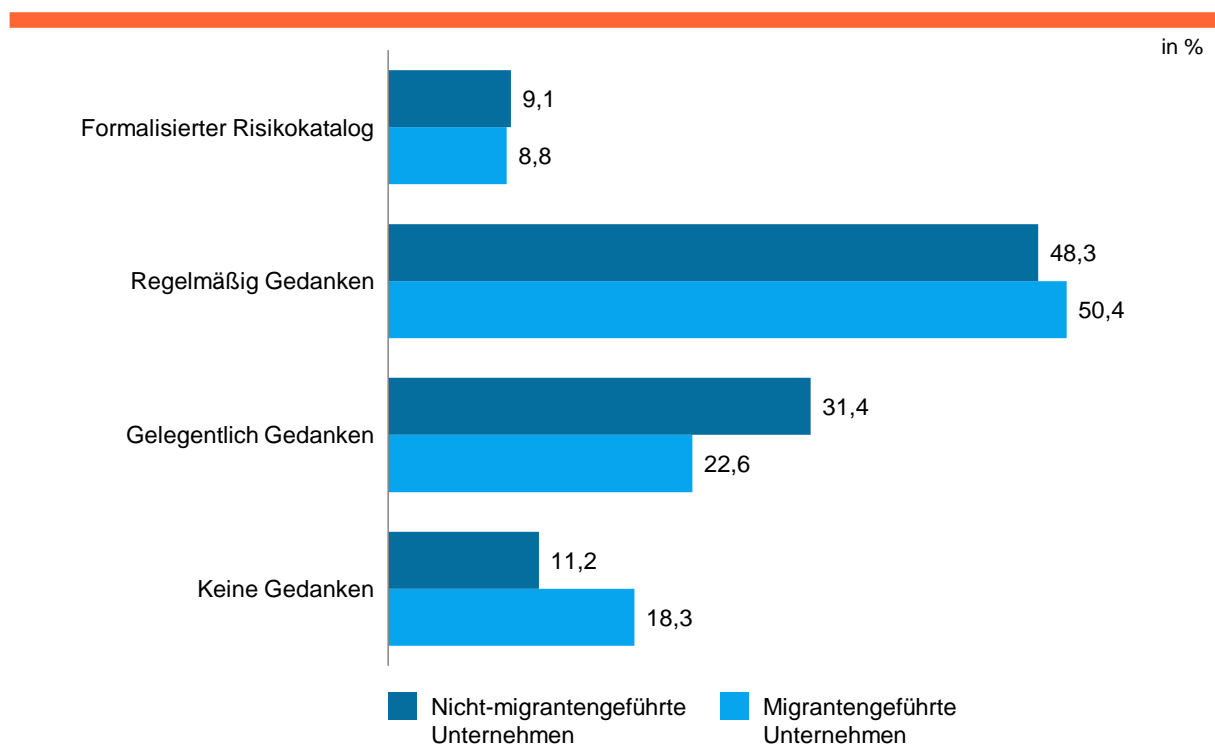
4.1 Risikowahrnehmung, Krisenanfälligkeit und -verlauf

Ob und inwiefern Unternehmerinnen und Unternehmer für einen möglichen Krisenfall gewappnet sind, hängt u. a. von ihrem Verhalten im Vorfeld einer Krise ab, sprich: Ob sie sich mit potenziellen Gefährdungen auseinandergelassen haben.

setzt haben oder nicht. Eine solche Auseinandersetzung versetzt sie in die Lage, mögliche Krisen frühzeitig zu antizipieren und sich darauf vorzubereiten, z. B. indem unterschiedliche Gegenstrategien entwickelt werden.

Abbildung 7 zeigt in dieser Hinsicht ein insgesamt gesehen positives Bild, denn eine Mehrheit sowohl migranten- als auch nicht-migrantengeführter Unternehmen befasst sich bereits in einem frühen Stadium ganz bewusst mit möglichen Krisen. So macht sich etwa jedes zweite Unternehmen regelmäßig Gedanken über mögliche Gefährdungen und formuliert Pläne, wie es beim Eintritt einer Krise reagieren sollte. Etwa jedes 11. Unternehmen geht noch einen Schritt weiter: Mithilfe eines formalisierten Risikokatalogs überprüfen sie kontinuierlich potenzielle Risiken, bewerten diese und halten die notwendigen Gegenstrategien fest. Dieses standardisierte Verfahren geht sicherlich mit der höchsten Wahrscheinlichkeit einher, Risiken erfolgreich zu begegnen und sich von ihnen zu erholen. Es ist jedoch auch mit dem größten Aufwand verbunden, den nicht alle KMU treiben können oder wollen.

Abbildung 7: Umgang migranten- und nicht-migrantengeführter Unternehmen mit Unternehmensrisiken



© IfM Bonn 19 30104 062

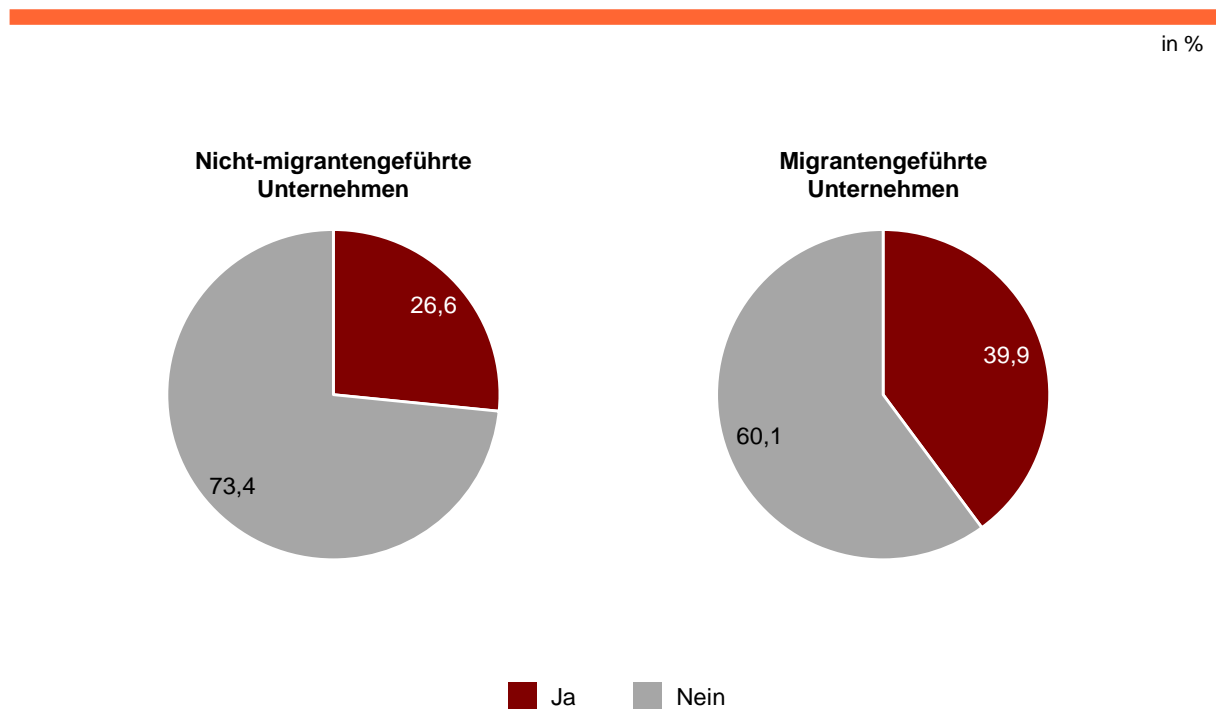
Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Das mag auch ein Grund dafür sein, dass ein erheblicher Teil der Unternehmen der Krisenprävention weniger Aufmerksamkeit widmet (vgl. Abbildung 7).

Migrantengeführte Unternehmen sind dabei noch etwas sorgloser als nicht-migrantengeführte. Dies drückt sich u. a. darin aus, dass sich knapp jedes fünfte migrantengeführte Unternehmen – im Vergleich zu etwa jedem neunten nicht-migrantengeführten – keine Gedanken über mögliche Krisen macht. Sie setzen sich erst dann mit ihrer schwierigen wirtschaftlichen Situation auseinander, wenn die Krise vorangeschritten ist. Mit anderen Worten: Ein proaktives Krisenmanagement ist in diesen Unternehmen nicht bzw. nur unzureichend vorhanden. Dies gilt in ähnlicher Weise auch für die Unternehmen, die sich gelegentlich Gedanken über mögliche Krisen machen.

Eine späte bzw. unvorbereitete Reaktion auf Gefährdungslagen erhöht nicht nur den Druck, zeitnah geeignete Lösungen zu finden. Wenn Liquiditätsschwierigkeiten erst eingetreten sind, schränkt sich vielmehr auch zwangsläufig der Handlungsspielraum der Geschäftsführung im Hinblick auf mögliche zu ergreifende Maßnahmen stark ein. In einem solchen Fall ist eine substantielle Gefährdung der Fortführung eines Unternehmens größer. Da migrantengeführte Unternehmen der Krisenprävention weniger Bedeutung beimessen als ihre nicht-migrantengeführten Pendanten, ist anzunehmen, dass sie häufiger von existenzbedrohenden Krisen betroffen sind.

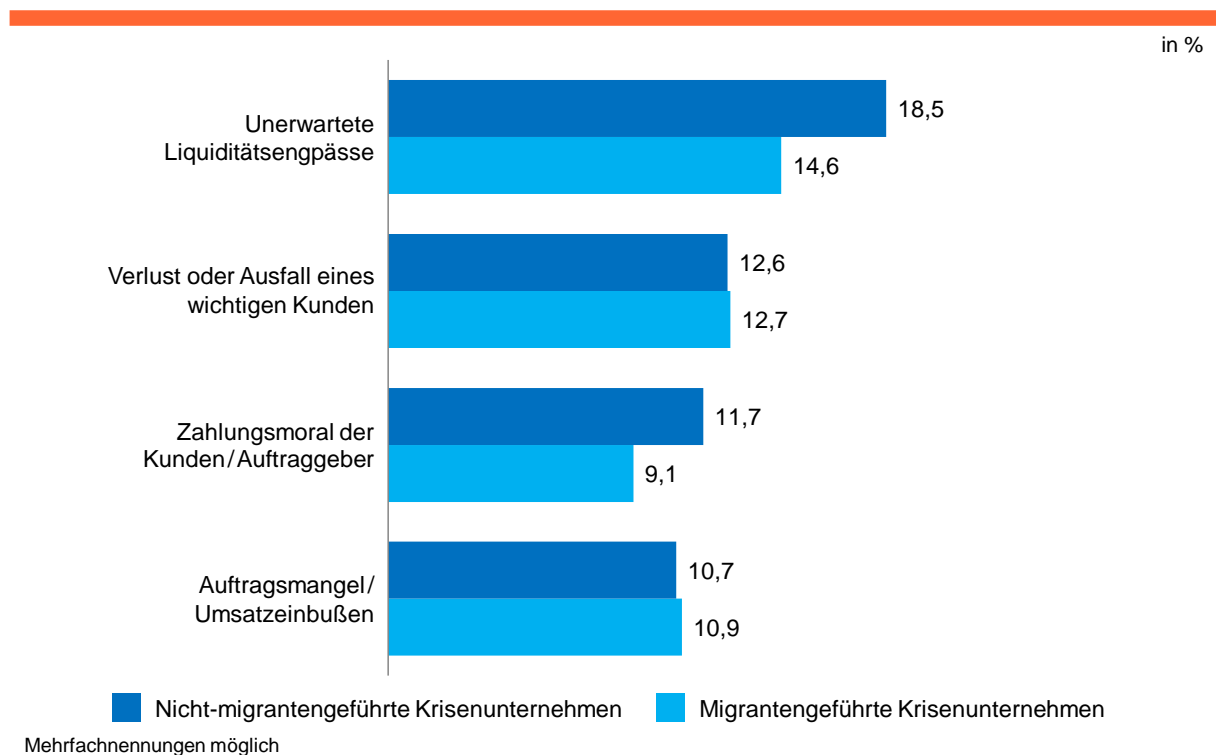
Abbildung 8: Anteil der Krisenunternehmen unter migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen



Die Befragungsergebnisse stützen diese Vermutung. So haben 40 % der migrantengeführten Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren eine existenzbedrohende Krise erfahren. Von den nicht-migrantengeführten Unternehmen sahen sich lediglich rund 27 % mit einer solch prekären Situation konfrontiert (vgl. Abbildung 8).

Nur geringe Unterschiede bestehen zwischen den beiden betrachteten Unternehmensgruppen hinsichtlich der Umstände, die zu dieser Krise geführt haben. Sowohl migranten- als auch nicht-migrantengeführte Unternehmen führen die Krise am häufigsten auf unerwartete Liquiditätsengpässe zurück (vgl. Abbildung 9). Angesichts dessen, dass migrantengeführte Krisenunternehmen tendenziell seltener Krisenprävention betreiben, erstaunt es jedoch, dass sie etwas seltener als nicht-migrantengeführte Unternehmen Zahlungsschwierigkeiten als Krisenursache nennen. Eine mögliche Erklärung dafür wäre, dass migrantengeführte Krisenunternehmen zwar genauso häufig oder sogar häufiger von Zahlungsschwierigkeiten betroffen waren, sie die Krise jedoch nicht überwunden haben und aus dem Markt ausgeschieden sind (und infolgedessen nicht in die Befragung gelangen konnten).

Abbildung 9: Häufigste Krisenursachen bei migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen



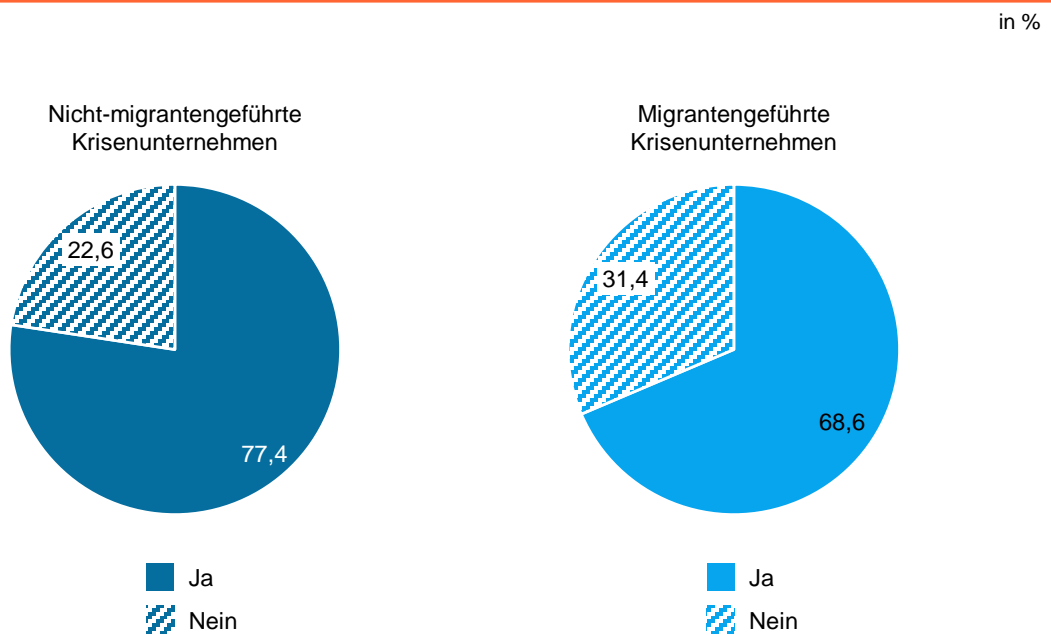
Beide Unternehmensgruppen machen nahezu gleich häufig den Verlust bzw. Ausfall eines wichtigen Kunden, Umsatzeinbußen infolge einer mangelhaften Auftragslage sowie die schlechte Zahlungsmoral von Kunden für die Krise verantwortlich. Andere krisenauslösende Momente, z. B. Cyberangriffe, Umweltkatastrophen oder Gesetzesänderungen, spielen hingegen eine untergeordnete Rolle (vgl. Tabelle A3 im Anhang).

Mit Blick auf die häufigsten Auslöser einer Krise tritt das Zusammenspiel endogener und exogener Krisenursachen zu Tage. So liegen der Verlust von Schlüsselkunden oder die Zahlungsmoral von Kunden nicht im unmittelbaren Einflussbereich der (migranten- und nicht-migrantengeführten) Krisenunternehmen, wohl aber die Akquise von Aufträgen. Klar ist jedoch, dass jede dieser Ursachen letztlich zu Liquiditätsproblemen führt.

Richtet sich der Blick darauf, wie stark die Unternehmen von der existenzbedrohenden Krise betroffen waren, überrascht zunächst, dass ein erheblicher Anteil der Krisenunternehmen keine Umsatzeinbußen verzeichnete. Das kann zum einen darauf hindeuten, dass diese Unternehmen eine Krise nicht grundsätzlich an der Umsatzentwicklung, sondern an anderen (subjektiven) Kriterien festmachen. Zum anderen wirken Krisen in der Regel erst mit zeitlicher Verzögerung auf Erfolgskennzahlen. So kann beispielsweise die Kündigung eines Schlüsselmitarbeiters oder der krankheitsbedingte Ausfall einer geschäftsführenden Person als fundamentale Krise wahrgenommen werden und das Unternehmen mittel- bis langfristig schädigen. Im besten Fall ist diese Krise aber von vorübergehender Dauer und wirkt sich nur in geringem Ausmaß auf die Erfolgskennzahlen der Unternehmen aus.

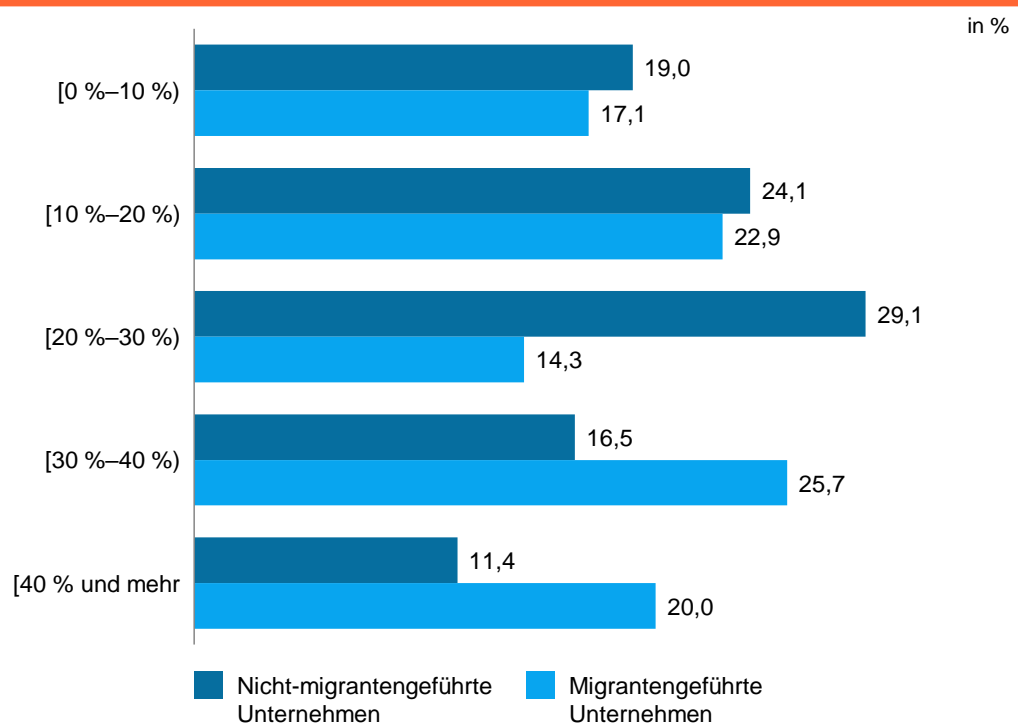
Ein näherer Blick auf die beiden Zielgruppen zeigt, dass migrantengeführte Krisenunternehmen seltener Umsatzeinbußen verzeichneten als migrantengeführte (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Umsatzrückgang bei migranten- und nicht-migrantengeführten Krisenunternehmen



© IfM Bonn 19 30104 063

Abbildung 11: Stärke des krisenbedingten Umsatzrückgangs in migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen



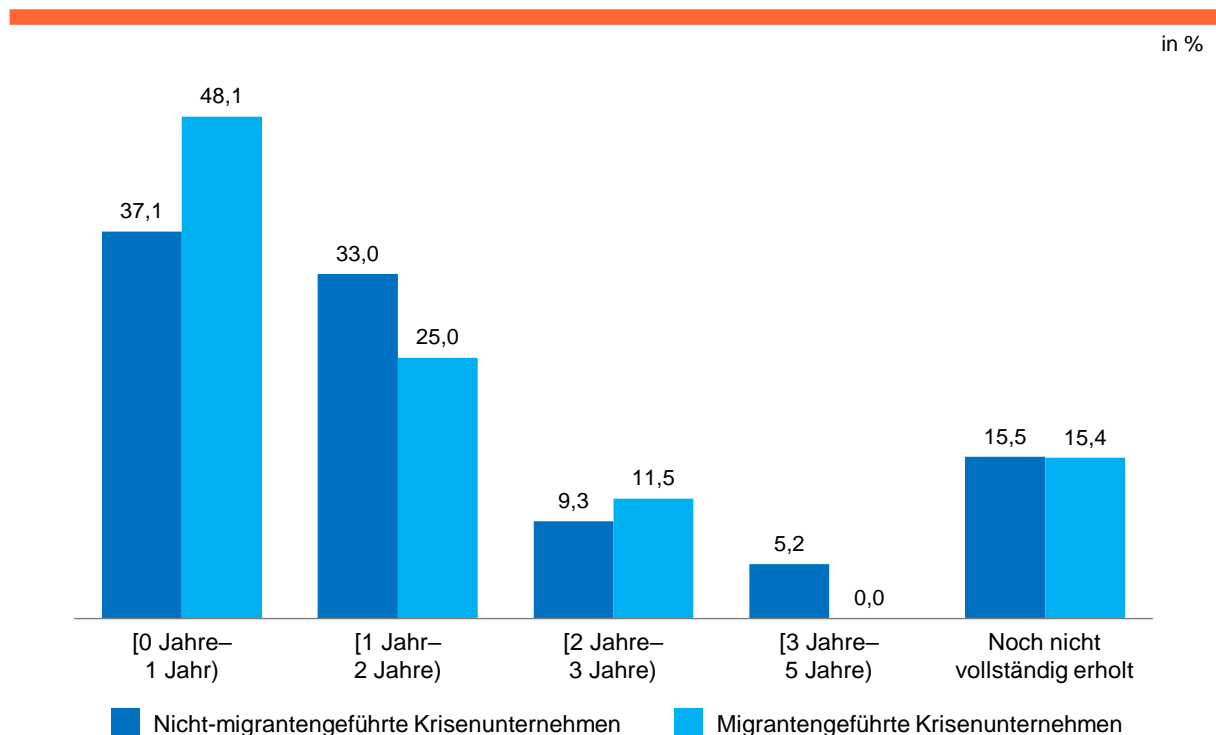
© IfM Bonn 19 30104 065

Quellen: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Wenn sich die Krise allerdings in den Umsatzzahlen niederschlägt, dann haben migrantengeführte Unternehmen deutlich häufiger als die nicht-migrantengeführten Umsatzeinbrüche von 30 % und mehr zu verzeichnen (vgl. Abbildung 11). Entsprechend seltener berichten sie von Umsatzeinbrüchen unterhalb dieser Marke. Da der Umsatzrückgang in Klassen erfasst wurde, kann der durchschnittliche Umsatzrückgang der migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen nur näherungsweise (anhand von Klassenmitten) berechnet werden. Danach erleiden die migrantengeführten Krisenunternehmen, deren Umsatz überhaupt berührt ist, einen im Durchschnitt etwas höheren Umsatzrückgang als die nicht-migrantengeführten (25,9 % vs. 22,6 %).

Ein weiterer Ausdruck des Ausmaßes einer Krise ist die Dauer, die benötigt wird, um sich vollständig von ihr zu erholen. Sowohl migranten- als auch nicht-migrantengeführte Krisenunternehmen gelingt dies größtenteils innerhalb von zwei Jahren (vgl. Abbildung 12). Insgesamt erholen sich migrantengeführte Krisenunternehmen schneller als nicht-migrantengeführte. Dies mag daran liegen, dass erstere häufiger als letztere keinen Umsatzzahlrückgang hinnehmen mussten.

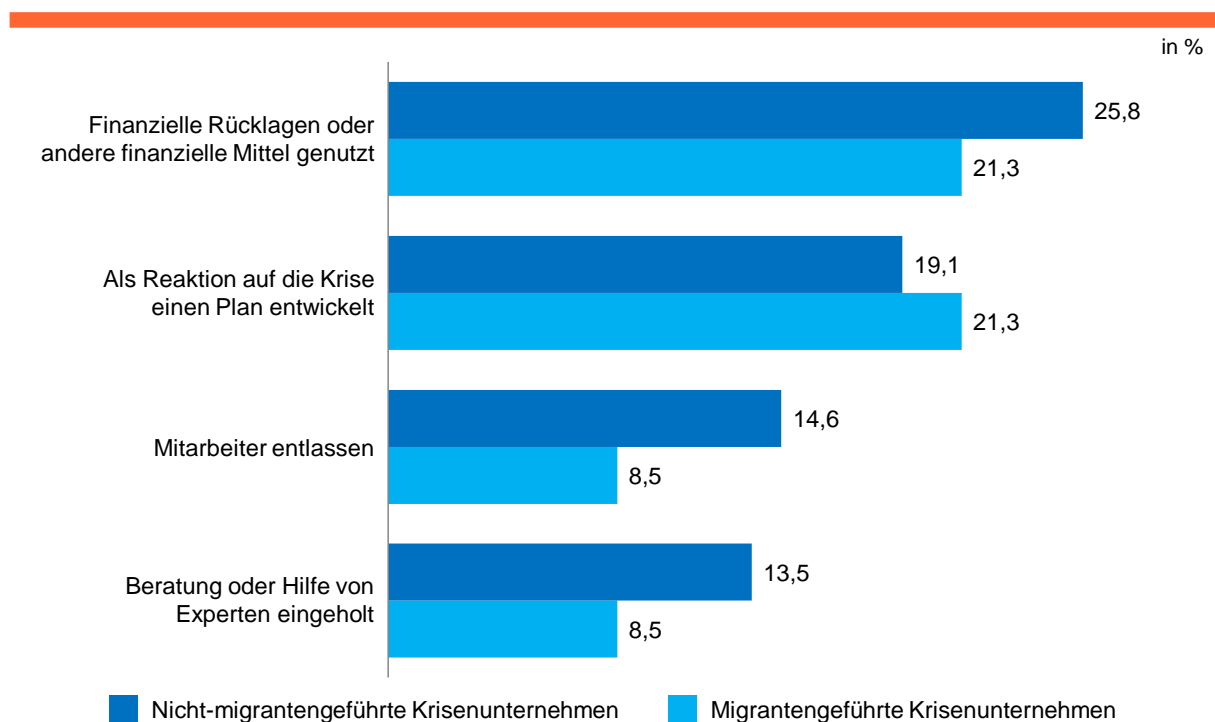
Abbildung 12: Dauer bis zur vollständigen Erholung von der Krise bei migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen



4.2 Krisenbewältigung

Spätestens mit Eintritt der Krise sind Unternehmen gefordert, Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die befragten Unternehmen haben eine Vielzahl verschiedener Schritte ergriffen (vgl. Tabelle A4 im Anhang). Am häufigsten haben sowohl migranten- als auch nicht-migrantengeführte Unternehmen (zunächst) einen Plan entwickelt, gefolgt von der Nutzung finanzieller Rücklagen und dem Einholen von Ratschlägen bei Kollegen oder informellen Netzwerken. Aus Sicht beider Unternehmensgruppen erwies sich der Rückgriff auf finanzielle Rücklagen oder auf andere finanzielle Mittel, wie etwa Bankkredite, am häufigsten als wirksam, gefolgt von der Entwicklung eines Plans und der Entlassung von Mitarbeitern (vgl. Abbildung 13 und Tabelle A5 im Anhang).

Abbildung 13: Wirksamste Schritte zur Krisenbewältigung aus Sicht von migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen



© IfM Bonn 19 30104 058

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Die Einschätzungen von migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen variieren ein wenig. Da nicht-migrantengeführte Krisenunternehmen etwas häufiger von Liquiditätsengpässen betroffen waren, erstaunt es nicht, dass sie die Nutzung von finanziellen Rücklagen häufiger als zielführend erachten als migrantengeführte. Um ein Unternehmen fortführen zu können, muss schließlich zunächst die unmittelbare Gefahr der Zahlungsunfähigkeit

abgewendet werden. Sie gaben auch häufiger als migrantengeführte Unternehmen an, dass sich die Entlassung von Mitarbeitern (und damit die Senkung der Personalkosten) und die Beratung durch Experten als wirksam erwiesen haben. Dass für migrantengeführte Unternehmen die Entlassung von Mitarbeitern von geringerer Bedeutung bei der Bewältigung einer Krise ist, mag darin begründet liegen, dass sie häufiger Familienmitglieder beschäftigen, die aufgrund der familiären Verbundenheit auch im Krisenfall nicht entlassen werden. Solange diese Familienmitglieder unter Umständen bereit sind, auf einen Teil ihrer Entlohnung zu verzichten und auf diese Weise zur Reduzierung der Arbeitskosten beizutragen, kann sich dieses Vorgehen als unkritisch erweisen. Ein bloßes Festhalten an Personal aus Loyalitätsgründen kann jedoch die Krise verschärfen.

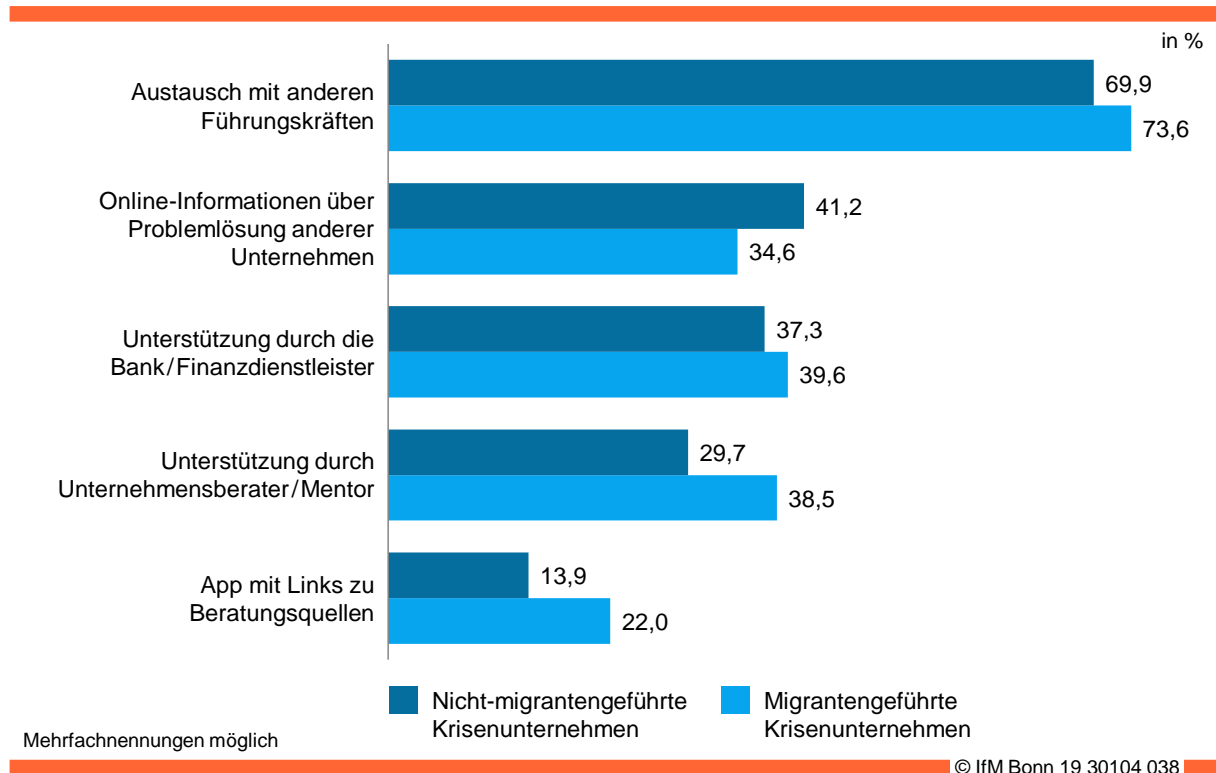
Abschließend sei nochmals der hohe Anteil der Unternehmen hervorgehoben, die auf die Krise mit der Entwicklung eines Plans reagieren. Dies macht deutlich, dass weder migranten- noch nicht-migrantengeführte Krisenunternehmen in dieser belastenden Situation unüberlegt handeln. Klar wird dadurch auch, dass sich viele Unternehmen erst dann die Zeit nehmen, die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens zu überdenken, wenn es unumgänglich geworden ist.

Welche Unterstützungsleistungen sich die befragten Unternehmen bei der Bewältigung ihrer Krise gewünscht hätten, geht aus Abbildung 14 hervor. Was sich bereits bei den in der Krise ergriffenen Maßnahmen zeigte (vgl. Tabelle A4 im Anhang): Dem Austausch mit anderen Führungskräften kommt dabei häufiger noch für migranten- als für nicht-migrantengeführte Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Ein Vergleich der jeweiligen Anteilswerte deutet darauf hin, dass sich noch mehr Unternehmen eine solche Unterstützung erhofft hätten als tatsächlich darauf zugreifen konnten. Andere Führungskräfte können sich sicherlich besser in die Lage krisenbetroffener Unternehmerinnen und Unternehmer versetzen und aus ihrem Erfahrungsschatz zielgerichtete Ratschläge geben.

Mit einigem Abstand folgen Unterstützungsleistungen wie Online-Informationen über die Problemlösung anderer Unternehmen, die Unterstützung durch Banken oder Finanzdienstleister, die Unterstützung durch Unternehmensberater oder Mentoren und Applikationen mit Links zu Beratungsquellen. Migrantengeführte Krisenunternehmen wünschen sich die verschiedenen Unterstüt-

zungsleistungen häufiger als nicht-migrantengeführte. Lediglich bei den Online-Informationen ist es umgekehrt.

Abbildung 14: Von migranten- und nicht-migrantengeführte Unternehmen gewünschte Unterstützungsleistungen

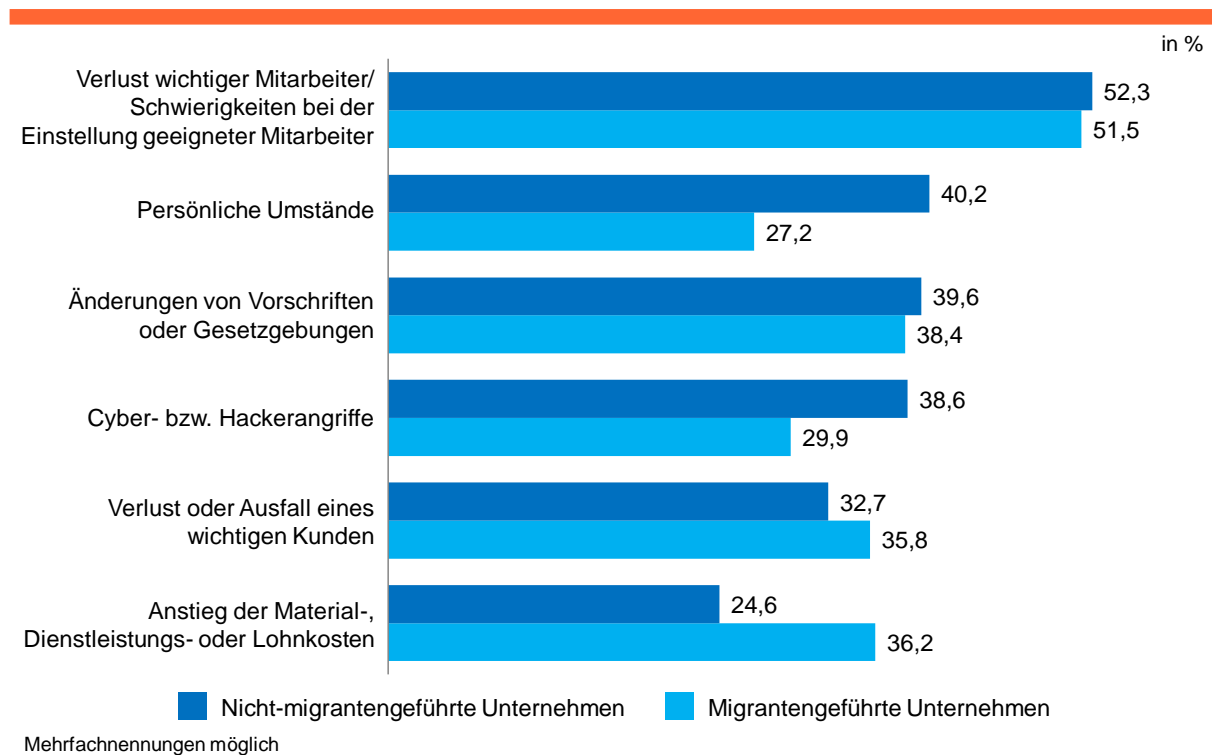


Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

4.3 Zukünftige Herausforderungen

Bereits heute stellt sich den Unternehmen die Frage, mit welchen Herausforderungen sie in Zukunft konfrontiert sein könnten. Die Unternehmen haben eine Vielzahl potenzieller Gefahren genannt (vgl. Tabelle A6 im Anhang), darunter am häufigsten Personalprobleme (vgl. auch Abbildung 15). Jedes zweite migranten- und nicht-migrantengeführte Unternehmen rechnet mit dem Verlust wichtiger Mitarbeiter oder mit Schwierigkeiten bei der Einstellung geeigneter Mitarbeiter. Dieser Befund verwundert angesichts des demografischen Wandels und eines bereits jetzt auf Teilarbeitsmärkten zu beobachtenden Fachkräftemangels nicht. Nicht zu unterschätzen ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten zentrale Leistungsträger sind. Verlassen wichtige Beschäftigte das Unternehmen oder kann der Bedarf an qualifizierten Fachkräften über einen längeren Zeitraum nicht gedeckt werden, kann sich das negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auswirken (vgl. Kay et al. 2010).

Abbildung 15: Von migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen erwartete zukünftige Herausforderungen



© IfM Bonn 19 30104 052

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

An zweiter Stelle folgen persönlichen Umstände, die für migrantengeführte Unternehmen deutlich seltener als für die nicht-migrantengeführte eine zukünftige Herausforderung darstellen. Persönliche Umstände, zum Beispiel der plötzliche, längerfristige Ausfall der Geschäftsführung aufgrund einer schweren Erkrankung, können den Betrieb in Bedrängnis bringen, etwa wenn Verantwortlichkeiten nicht geregelt oder wichtige Dokumente nicht auffindbar sind. Ein weiterer, möglicherweise Krisen induzierender Umstand ist der bevorstehende Rückzug der Geschäftsführung aus dem Unternehmen, insbesondere wenn die damit verbundene Unternehmensnachfolge noch nicht geregelt ist. Denn steht die Nachfolgerin oder der Nachfolger noch nicht fest, kann der Alteigentümer geneigt sein, notwendige Investitionen zurückzustellen (vgl. Pahnke et al. 2017). Ebenso können Kunden die Geschäftsbeziehung einschränken, wenn sie künftige Gewährleistungsansprüche oder Ersatzteillieferungen gefährdet sehen. Dass migrantengeführte Unternehmen in persönlichen Umständen seltener eine zukünftige Herausforderung sehen, mag mit dem jüngeren Alter der migrantengeführten Unternehmen im Zusammenhang stehen. Nichtsdestotrotz gilt es, Bewusstsein dafür zu schaffen, dass ein längerfristiger

Ausfall der Geschäftsführung ungeachtet des Alters der Unternehmerin bzw. des Unternehmers jederzeit eintreten kann.

Am dritthäufigsten werden Änderungen von Gesetzen und Vorschriften als zukünftige Herausforderung und damit als potenzielle Krisenursache genannt. Dieser Befund unterstreicht die Bedeutung verlässlicher regulatorischer Rahmenbedingungen für alle Unternehmen. Gesetzesänderungen können mitunter die Betriebsführung erschweren oder gar auf das gesamte Geschäftsmodell von Unternehmen wirken. Beispielsweise wird es Handwerksunternehmen erschwert, Kunden in städtischen Lagen zu bedienen, wenn zur Verbesserung der Luftqualität in Innenstädten Fahrverbote für Diesel-Fahrzeuge ausgesprochen werden. Oder Industriebetriebe können mit erheblichen Kosten konfrontiert werden, wenn aufgrund neuer Grenzwerte der Austausch von Filteranlagen notwendig wird.

Bewertungsunterschiede zwischen migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen zeigen sich auch im Hinblick auf die Herausforderungen, die aus Cyber- und Hackerangriffen sowie aus Datendiebstählen resultieren. Migrantengeführte Unternehmen nennen diese zukünftige Herausforderung seltener als nicht-migrantengeführte Unternehmen. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die migrantengeführten Unternehmen tendenziell kleiner sind, IT-Systeme aber mit zunehmender Unternehmensgröße verstärkt zum Einsatz kommen. Der Absicherung der Systeme und Daten kommt entsprechend zunehmend wachsende Bedeutung zu (vgl. Herbane 2010).

Von ähnlich großer Bedeutung wie Cyber- und Hackerangriffe ist der Verlust oder Ausfall eines wichtigen Kunden und für migrantengeführte Unternehmen auch der Anstieg der Material-, Dienstleistungs- oder Lohnkosten. Dass gerade die letztgenannte Herausforderung deutlich häufiger von migrantengeführten Unternehmen genannt wird, kann daran liegen, dass migrantengeführte Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen häufiger zu niedrigen Preisen anbieten (müssen), um im Wettbewerb bestehen zu können (vgl. Bijedić et al. 2017). Eventuelle Preissteigerungen schmälern die Gewinnmarge weiter, sofern sie nicht an Kunden weitergegeben werden können.

Auffällig ist, dass sich die erwarteten Herausforderungen vollkommen von den genannten Ursachen der erfahrenen Krisen unterscheiden. Eine Erklärung dafür könnten Lerneffekte sein. Das heißt, Unternehmen achten verstärkt darauf, die Ursachen erlebter Krisen auszuschließen. Eine andere Erklärung wäre,

dass die mediale Aufmerksamkeit, die z. B. der Datenspionage oder dem Fachkräfteengpass zuteilwird, das Antwortverhalten beeinflusst.

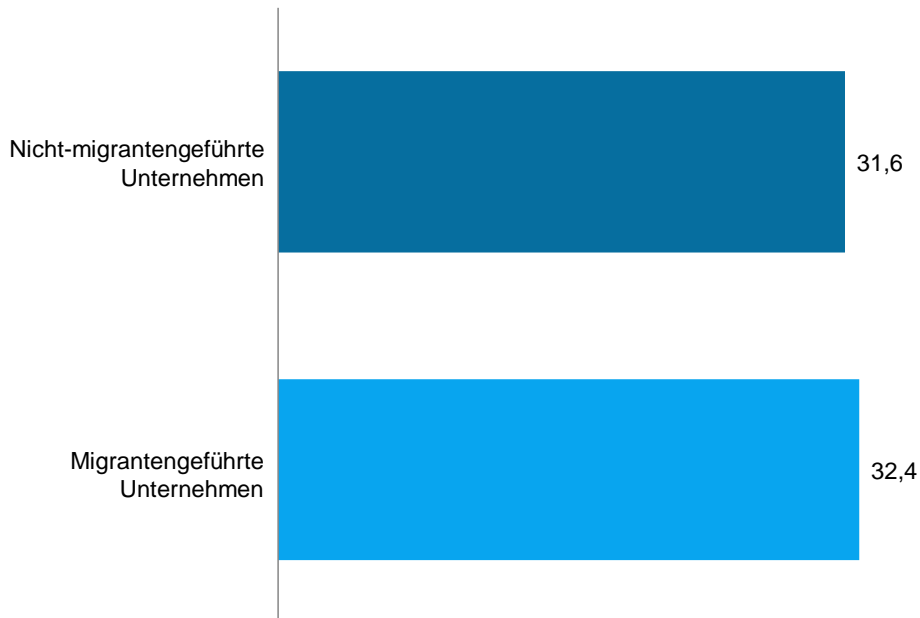
4.4 Persönliche Resilienz

Die Befragungsergebnisse deuten an, dass migrantengeführte Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren substantiell häufiger von existenzbedrohenden Krisen betroffen waren als nicht-migrantengeführte Unternehmen. Wie aufgezeigt, liegen mögliche Erklärungen dafür im Unternehmen. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass auch in der Person des Unternehmensführers Gründe für die Krisenanfälligkeit eines Unternehmens liegen. Dies sollte insbesondere für KMU gelten, deren Inhaberinnen und Inhaber oftmals in Personalunion die Führung des Unternehmens innehaben. Zu denken wäre beispielsweise an den Einfluss der persönlichen Resilienz der Führungskräfte. Je nachdem, wie widerstandsfähig die Leitungsebene im Privaten ist, d. h., wie gut sie persönlich mit schwierigen Situationen umgeht, wie anpassungsfähig sie ist oder wie leicht sie sich von Misserfolgen entmutigen lässt, so widerstandsfähig ist auch das Unternehmen (vgl. Bullough/Renko 2013).

Vor diesem Hintergrund wurde die persönliche Resilienz der Geschäftsführung anhand der deutschsprachigen Version der Connor-Davidson Resilience Scale (vgl. Connor/Davidson 2003) gemessen (vgl. Übersicht A1 im Anhang). Die Messung erfolgt anhand einer Bewertung von 10 Aussagen auf einer Skala von null bis vier. Durch die Summierung der Werte können die Befragungsteilnehmer einen Wert zwischen 0 und 40 erreichen. Ein niedriger Wert deutet auf eine niedrige, ein hoher Wert auf eine hohe Resilienz hin (vgl. Sarubin et al. 2015).

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass migrantische und nicht-migrantische Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer einen nahezu identischen Resilienzwert haben (vgl. Abbildung 16). In der persönlichen Resilienz sind demzufolge keine Unterschiede festzustellen und liefert demnach auch keine Erklärung für die höhere Krisenanfälligkeit migrantengeführter Unternehmen. Auffällig ist der hohe Resilienzwert, den beide Unternehmensgruppen erzielen. Dies deutet darauf hin, dass in der Führungsetage sowohl migranten- als auch nicht-migrantengeführter Unternehmen sehr widerstandsfähige Personen tätig sind.

Abbildung 16: Resilienzwert migrantischer und nicht-migrantischer Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen, gemessen anhand der Connor-Davidson Resilience Scale



© IfM Bonn 19 30104 049

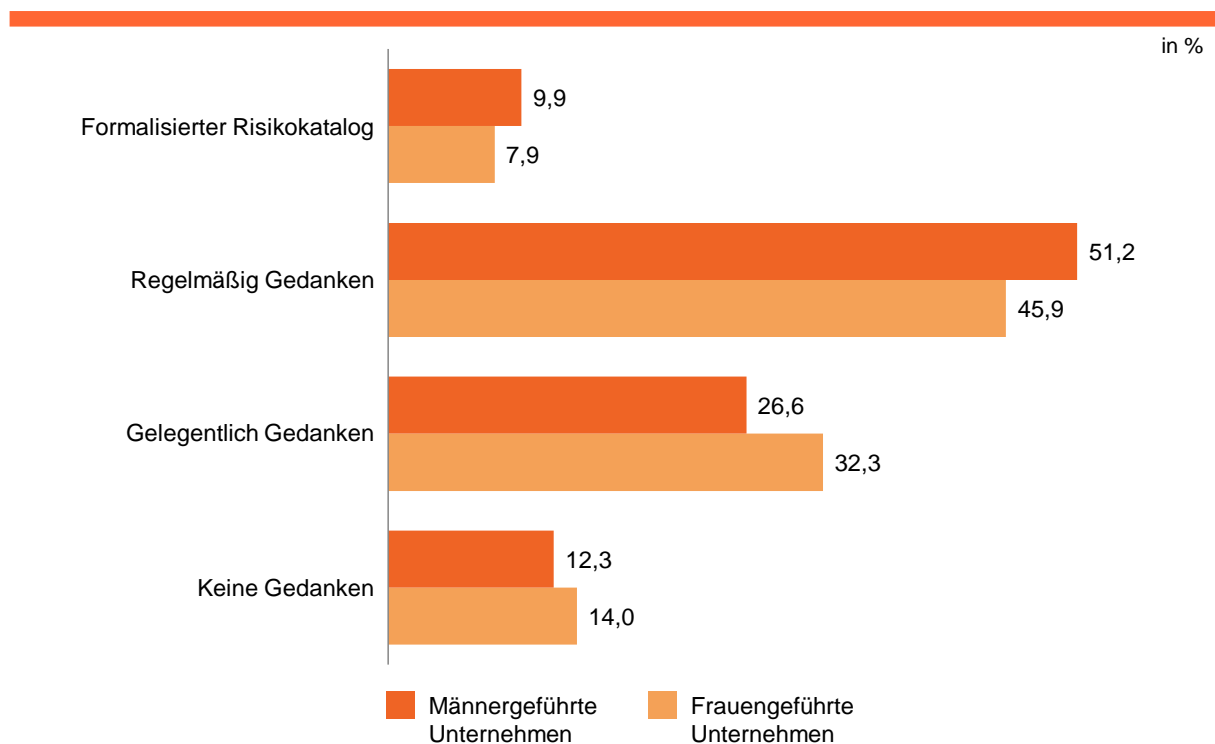
Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

5 Krisenprozesse in frauengeführten Unternehmen

5.1 Risikowahrnehmung, Krisenanfälligkeit und -verlauf

Frauen agieren im Vergleich zu Männern eher risikoavers. Ähnliches sollte auch für Unternehmerinnen gelten, die deshalb bspw. strategische Geschäftsentscheidungen mit größerer Vorsicht treffen als Unternehmer oder sich aber auch häufiger mit möglichen Risiken ihres Unternehmens auseinandersetzen. Allerdings sprechen die Befragungsergebnisse nicht für diese Vermutung (vgl. Abbildung 17). Im Gegenteil sind es männergeführte Unternehmen, die sich etwas häufiger regelmäßig Gedanken über Unternehmensrisiken machen oder gar einen formalisierten Risikokatalog aufgestellt haben, anhand dessen sie kontinuierlich potenzielle Risiken überprüfen und bewerten. Frauengeführte Unternehmen zählen demnach häufiger zu denjenigen, die sich nur gelegentlich Gedanken über mögliche Risiken machen. Dies könnte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass sie durchschnittlich kleiner als männergeführte Unternehmen sind und deswegen weniger Kapazitäten für eine professionelle Krisenprävention haben.

Abbildung 17: Umgang frauen- und männergeführter Unternehmen mit Unternehmensrisiken

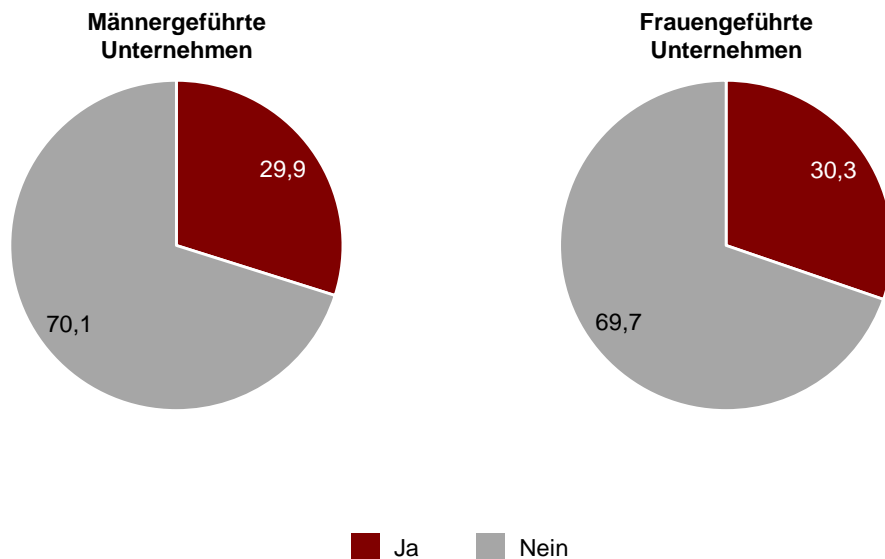


© IfM Bonn 19 30104 034

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Trotz geringerer Krisenprävention und einer häufigeren Betätigung auf wettbewerbsintensiven Märkten haben die befragten frauengeführten Unternehmen in den letzten fünf Jahren nicht häufiger eine Krise durchlaufen als männergeführte: In beiden Unternehmensgruppen liegt der entsprechende Anteilswert bei 30 % (vgl. Abbildung 18). Möglicherweise wirkt hier der positive Effekt des höheren Unternehmensalters auf die Krisenanfälligkeit dem negativen Effekt des stärkeren Konkurrenzdrucks frauengeführter Unternehmen entgegen (vgl. Kapitel 3.1). Mit anderen Worten: Die etablierteren frauengeführten Unternehmen scheinen aufgrund ihrer größeren Erfahrung besser in der Lage zu sein, aufkeimende Krisen frühzeitig zu erkennen und ihnen zu begegnen.

Abbildung 18: Anteil der Krisenunternehmen unter frauen- und männergeführten Unternehmen

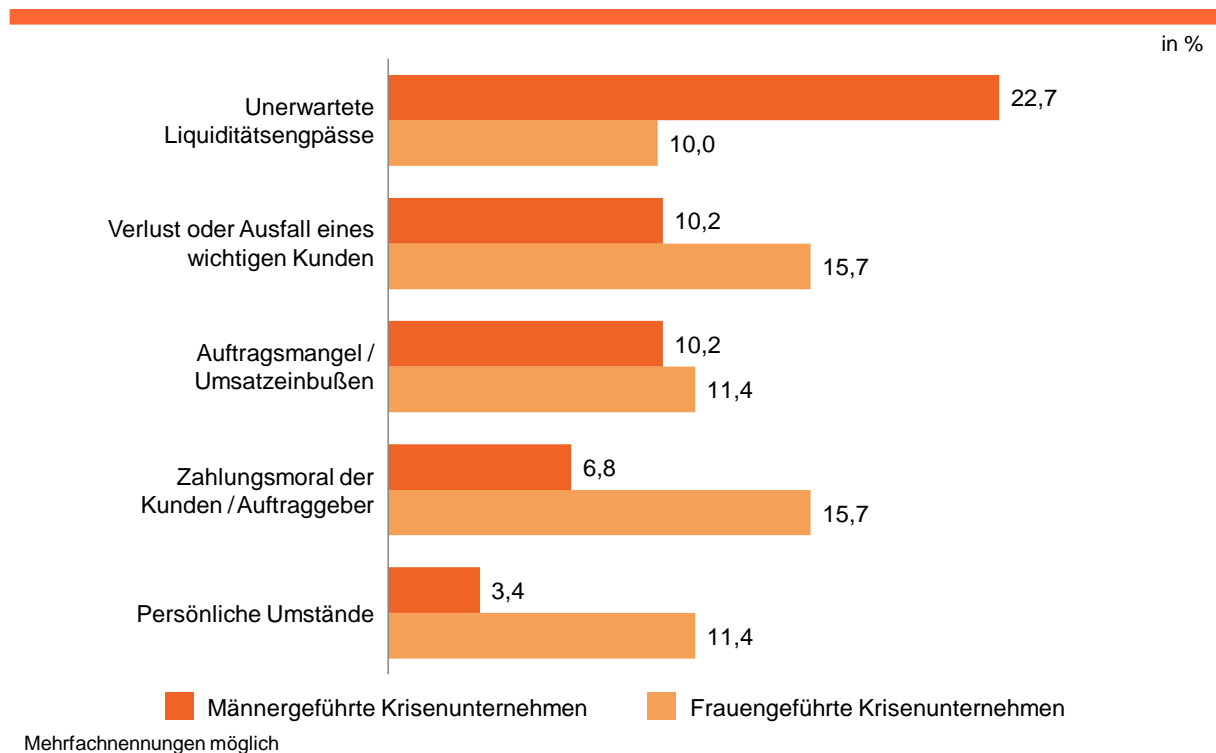


© IfM Bonn 19 30104 032

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Im Gegensatz zu den migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen bestehen teils deutliche Unterschiede zwischen frauen- und männergeführten Unternehmen im Hinblick auf die Ursachen der aufgetretenen Krise (vgl. Abbildung 19 und Tabelle A7 im Anhang). Unerwartete Liquiditätsengpässe, die insgesamt am häufigsten genannte Ursache, wird doppelt so häufig von männer- wie von frauengeführten Krisenunternehmen genannt. Alle anderen in Abbildung 19 aufgeführten Ursachen werden häufiger von frauen- als von männergeführten Unternehmen angegeben. Besonders groß ist die Diskrepanz im Hinblick auf die Zahlungsmoral der Kunden und persönliche Umstände. Dass frauengeführte Unternehmen mehr als doppelt so häufig wie männergeführte aufgrund von schleppenden Zahlungen ihrer Kunden in die Krise geraten, könnte unter anderem daran liegen, dass Frauen negative soziale Konsequenzen scheuen, wenn sie gegenüber anderen als zu fordernd auftreten oder nicht dem stereotypisch weiblichen Bild entsprechen (vgl. Bowles et al. 2007) und infolgedessen weniger stark auf die Begleichung von Rechnungen drängen.

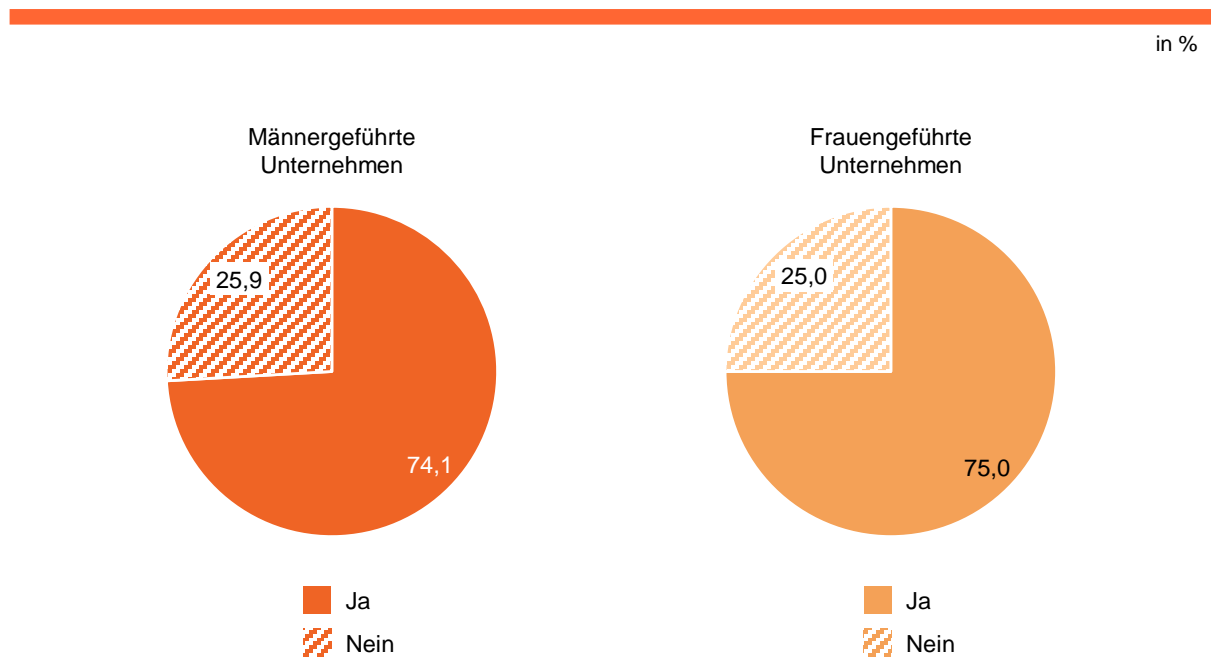
Abbildung 19: Häufigste Krisenursachen bei frauen- und männergeführten Unternehmen



Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

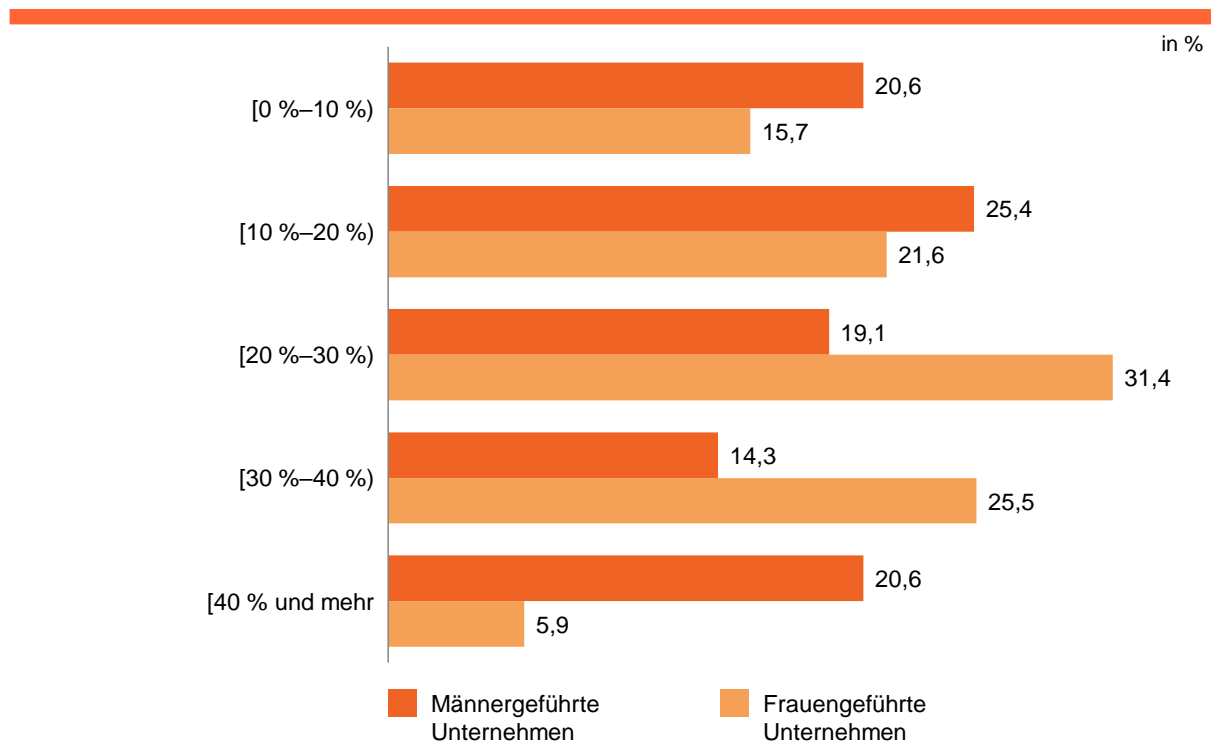
Jeweils ein Viertel der frauen- und der männergeführten Unternehmen mussten im Zuge der Krise keine Umsatzverluste hinnehmen (vgl. Abbildung 20). Wenn Krisenunternehmen jedoch einen Umsatzrückgang erlitten haben, dann liegt die Umsatzeinbuße bei frauengeführten Unternehmen häufiger zwischen 20 % und 40 % als bei männergeführten. Letztere haben im Gegenzug häufiger höhere oder geringere Umsatzeinbußen erlitten als frauengeführte (vgl. Abbildung 21). Wird wiederum ein näherungsweise Durchschnittswert der Umsatzeinbußen von frauen- und männergeführten Unternehmen anhand von Klassenmitten berechnet, zeigt sich, dass diese auf dem gleichen Niveau liegen (23,5 % vs. 23,9 %).

Abbildung 20: Umsatzrückgang bei männer- und frauengeführten Krisenunternehmen



© IfM Bonn 19 30104 064

Abbildung 21: Stärke des krisenbedingten Umsatzrückgangs in frauen- und männergeführten Unternehmen

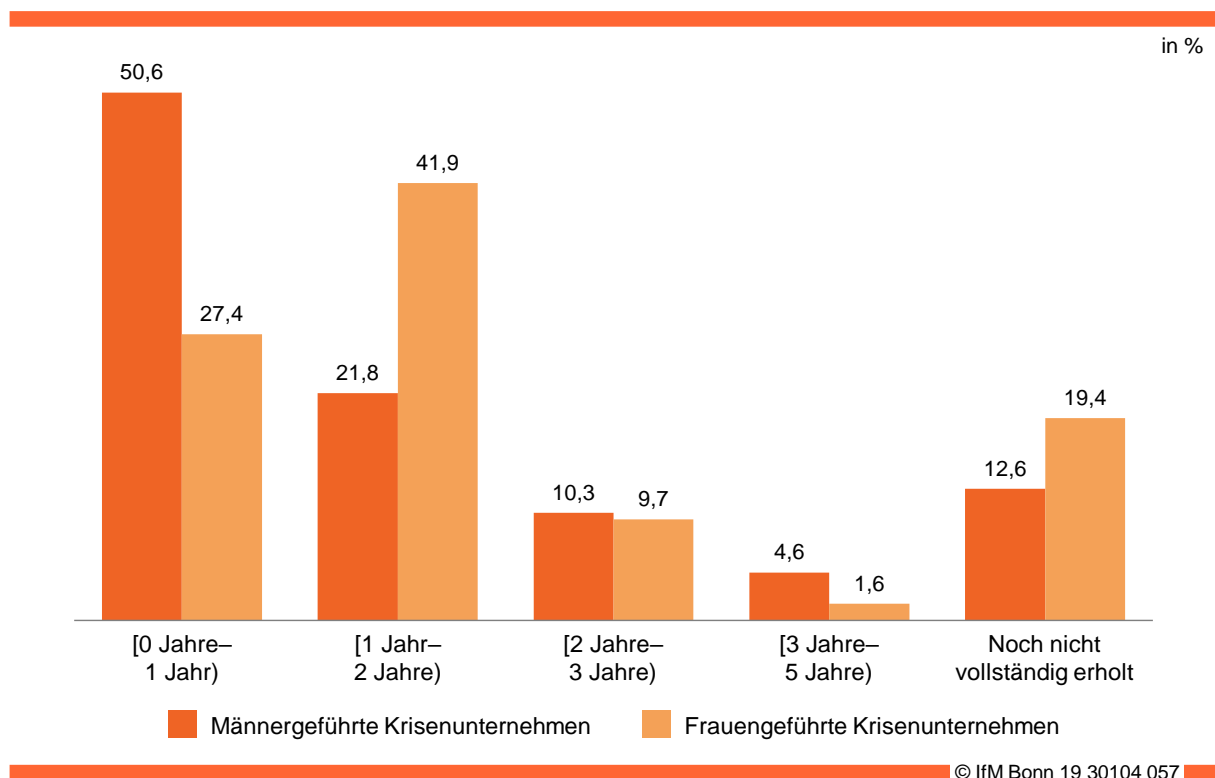


© IfM Bonn 19 30104 066

Quellen: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Dass letzten Endes jedoch mehr frauengeführte als männergeführte Krisenunternehmen von einem Umsatzrückgang von mehr als 20 % betroffen waren, dürfte dazu beigetragen haben, dass frauengeführte Unternehmen länger als männergeführte brauchten, um sich von der Krise wieder vollständig zu erholen (vgl. Abbildung 22): Jedes zweite männergeführten Krisenunternehmen schafft es, die Krise bereits innerhalb eines Jahres zu überwinden, im Vergleich zu jedem vierten frauengeführten.

Abbildung 22: Dauer bis zur vollständigen Erholung von der Krise bei frauen- und männergeführten Unternehmen



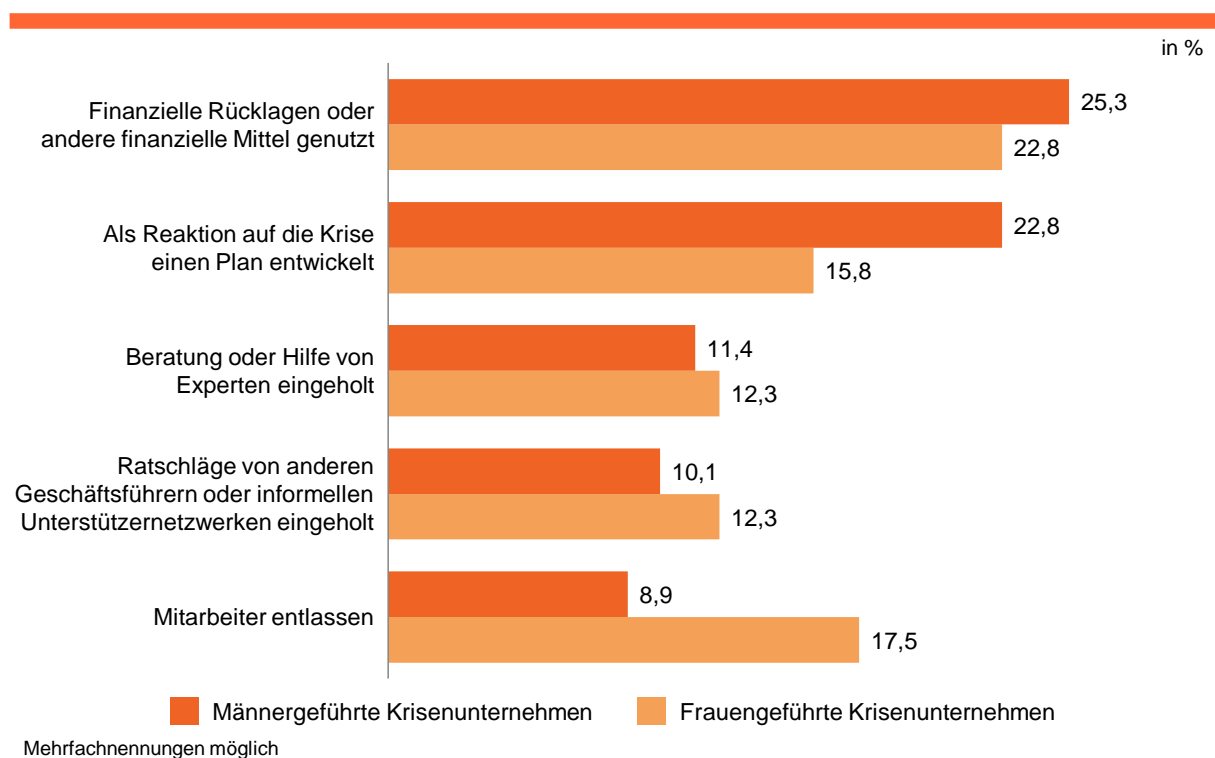
Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

5.2 Krisenbewältigung

Frauen- wie männergeführte Unternehmen haben eine Vielzahl von Maßnahmen ergriffen, um der Krise entgegenzuwirken (vgl. Tabelle A8 im Anhang). Die drei am häufigsten eingeleiteten Schritte Entwicklung eines Plans, Nutzung finanzieller Rücklagen oder anderer finanzieller Mittel und Einholen von Ratschlägen von Kollegen und informellen Unterstützungsnetzwerken wurden seltener von frauen- als von männergeführten Unternehmen genannt. Als am wirksamsten Maßnahmen erwies sich aus Sicht der Unternehmen der Rückgriff auf finanzielle Rücklagen oder andere finanzielle Mittel, die Entwicklung eines Plans und die Beratung durch Experten (vgl. Abbildung 23 und Tabelle

A9 im Anhang). Unterschiede zwischen frauen- und männergeführten Unternehmen bestehen vor allem im Hinblick auf die Entwicklung eines Plans und die Entlassung von Mitarbeitern. Frauengeführte Unternehmen schätzen die Entwicklung eines Plans seltener als wirksamsten Schritt zur Krisenbewältigung ein als männergeführte, die Entlassung von Mitarbeitern dafür häufiger. Letzteres könnte unter anderem darin begründet sein, dass frauengeführte Unternehmen häufiger in den arbeitsintensiven Branchen aktiv sind (vgl. Klapper/Parker 2011). Zugleich stellte ein Nachfrageeinbruch für frauengeführte Unternehmen häufiger eine Krisenursache dar als für männergeführte. In diesen Fällen ist die Senkung von Personalkosten mittels Reduktion des Personalbestands ein naheliegendes wirksames Mittel, das Unternehmen der neuen Situation anzupassen.

Abbildung 23: Wirksamste Schritte zur Krisenbewältigung aus Sicht von frauen- und männergeführten Unternehmen

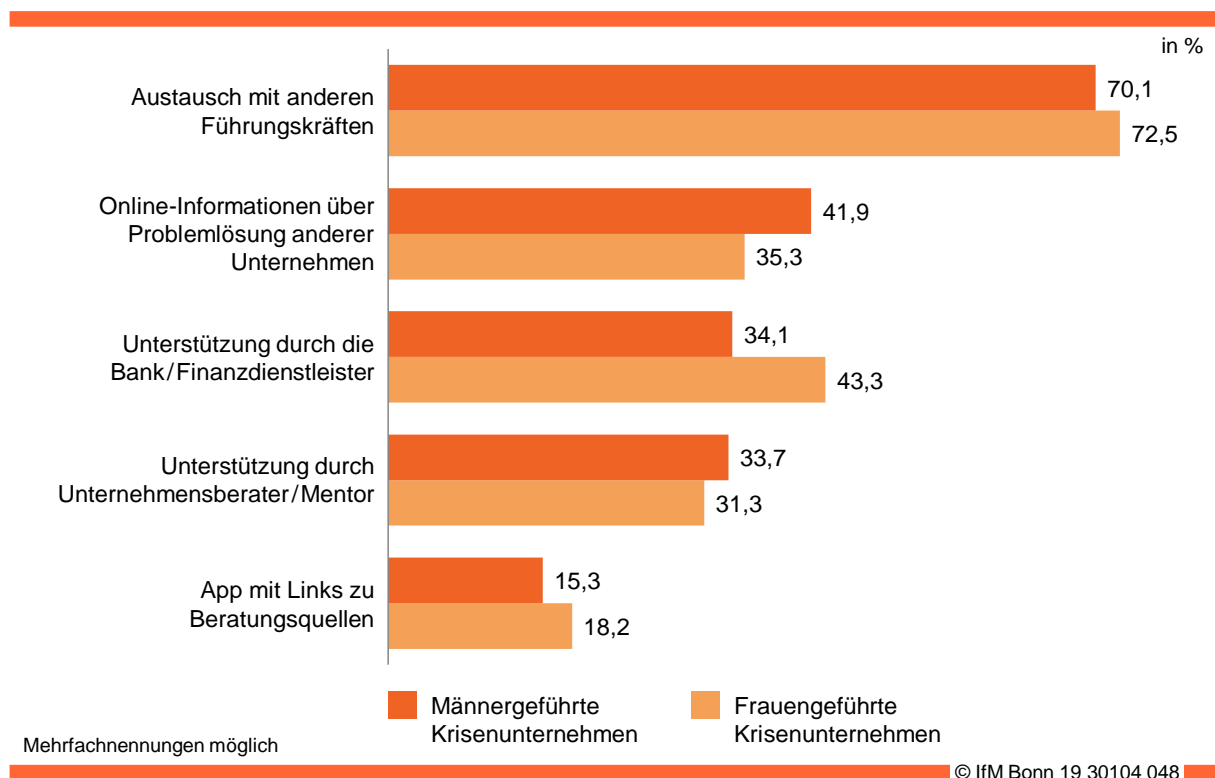


Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Die frauen- und männergeführten Krisenunternehmen stimmen weitestgehend darüber überein, welche Unterstützungsleistungen sie sich gewünscht hätten (vgl. Abbildung 24). Etwas größere Unterschiede bestehen im Hinblick auf die Bereitstellung von Online-Informationen über die Problemlösung anderer Unternehmen, die sich frauengeführte Unternehmen seltener wünschen als männergeführte. Umgekehrt ist es bei der Unterstützung durch die Bank oder Fi-

nanzdienstleister, die sich frauengeführte Unternehmen häufiger gewünscht hätten. Letzteres überrascht zunächst, weil frauengeführte Unternehmen seltener und in geringerem Umfang durch Banken finanziert werden und eher auf Eigenkapitalfinanzierung setzen (vgl. Pelger/Tchouvakhina 2013). Möglicherweise ist aber gerade dieser schwächere Kontakt zu Kreditinstituten, der es frauengeführten Unternehmen in der Krise schwerer macht, entsprechende Hilfe zu erhalten.

Abbildung 24: Von frauen- und männergeführten Unternehmen gewünschte Unterstützungsleistungen



Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

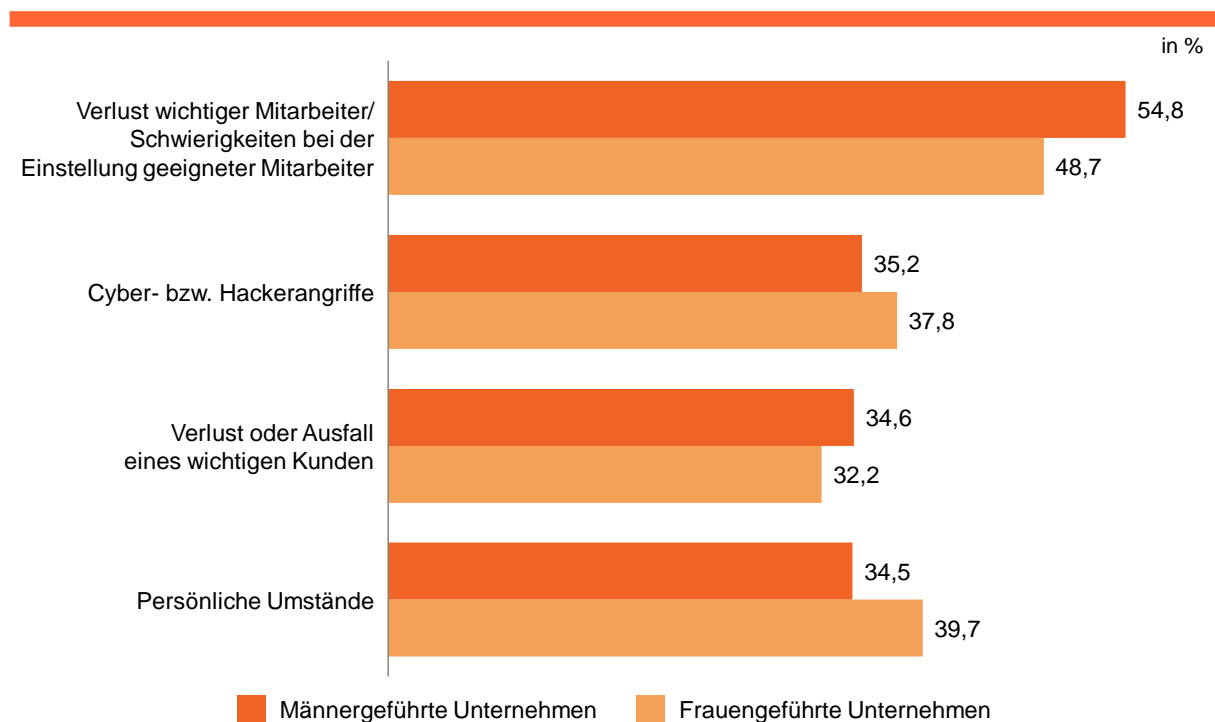
5.3 Zukünftige Herausforderungen

Welche Herausforderungen die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer für die nähere Zukunft erwarten, variiert von Unternehmen zu Unternehmen (vgl. Tabelle A10 im Anhang). Am häufigsten genannt – von etwa jedem zweiten frauen- und männergeführten Unternehmen – wird der Verlust wichtiger Mitarbeiter bzw. Schwierigkeiten bei der Einstellung geeigneter Mitarbeiter (vgl. Abbildung 25). Frauengeführte Unternehmen sehen darin etwas seltener eine zukünftige Herausforderung als männergeführte. Umgekehrt ist es bei Änderungen von Vorschriften oder Gesetzgebungen und persönlichen Umständen. Beides wird häufiger von frauengeführten Unternehmen als zukünftige Heraus-

forderung genannt. Ob bei letzterem mit hineinspielt, dass Geschäftsführerinnen aufgrund der Geburt eines Kindes zumindest eine gewisse Zeit lang nicht in vollem Umfang zur Verfügung stehen und es bisher dafür kaum Hilfen gibt,² kann nicht abschließend beantwortet werden.

Auch im Anstieg von Material-, Dienstleistungs- oder Lohnkosten sehen frauengeführte Unternehmen häufiger eine zukünftige Herausforderung als männergeführte. Dies könnte daran liegen, dass frauengeführte Unternehmen einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt sind, deswegen tendenziell geringere Gewinnmargen haben als männergeführte und infolgedessen Kostenanstiege weniger gut abfedern können. Im Hinblick auf mögliche Cyber- bzw. Hackerangriffen auf ihre IT-Systeme unterscheiden sich frauen- und männergeführte Unternehmen nur geringfügig.

Abbildung 25: Von frauen- und männergeführten Unternehmen erwartete zukünftige Herausforderungen



© IfM Bonn 19 30104 053

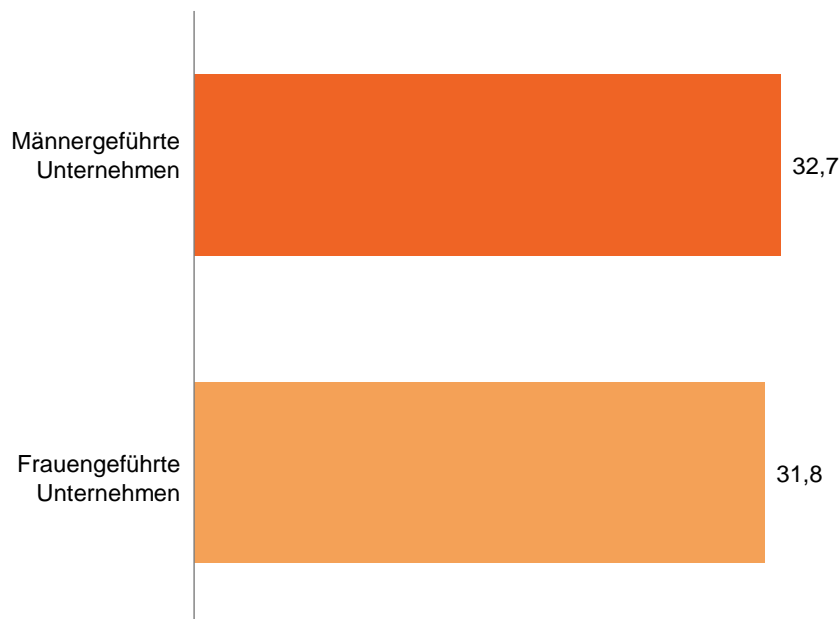
Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

² Das Mutterschutzgesetz gilt nicht für Selbstständige und die EU-Richtlinie 2010/41/EU, die den Mutterschutz für Selbstständige regelt, wurde in Deutschland nur in sehr begrenztem Umfang umgesetzt. Siehe dazu u. a. Knigge (2019).

5.4 Persönliche Resilienz

Frauengeführte Unternehmen haben nicht häufiger Krisen durchlaufen als männergeführte. In Kapitel 5.1 wurde jedoch deutlich, dass sich die Krisenursachen von frauen- und männergeführten Unternehmen teils unterscheiden. Wenn es auf der Unternehmensebene Unterschiede gibt, ist es auch denkbar, dass es auf der persönlichen Ebene der Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen Unterschiede im Umgang mit schwierigen Situationen gibt, die sich auf die Krisenanfälligkeit bzw. Resilienz ihrer Unternehmen auswirkt. Die Resilienz der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer wurde mittels der Connor-Davidson Resilience Scale gemessen.³

Abbildung 26: Resilienzwert der Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen von frauen- und männergeführten Unternehmen, gemessen anhand der Connor-Davidson Resilience Scale



© IfM Bonn 19 30104 041

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Resilienzwerte der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer nur geringfügig voneinander abweichen und rund 32 von maximal möglichen 40 Punkten hoch sind (vgl. Abbildung 26). Die Befragten schätzen sich selbst demnach als eher resilient bzw. widerstandsfähig.

³ Vgl. hierzu auch die näheren Ausführungen in Kapitel 4.4 und Übersicht A1 im Anhang.

hig ein. Die persönliche Resilienz der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer frauen- und männergeführter Unternehmen trägt also auch nicht zu einer voneinander abweichenden Krisenanfälligkeit dieser beiden Unternehmensgruppen bei.

6 Fazit

Wie gestalten migranten- und frauengeführte KMU den Krisenprozess im Vergleich zu nicht-migranten- und männergeführten KMU? Sind sie möglicherweise anfälliger für Krisen? Welche Herausforderungen erwarten sie in den nächsten Jahren? Mit Blick auf die spezifischen Merkmale, die diesen Unternehmensgruppen im Allgemeinen zugesprochen werden, sind durchaus Unterschiede zu erwarten. Unklar ist jedoch, ob sie sich im positiven oder negativen Sinne auf den jeweiligen Krisenprozess auswirken. Die vorliegende Studie geht diesen Fragen nach.

Zwar zeichnen sich insgesamt nur wenige Unterschiede zwischen den Unternehmensgruppen ab, ein substanzieller Unterschied besteht aber in der höheren Krisenanfälligkeit von migrantengeführten Unternehmen. Sie haben in den vergangenen fünf Jahren häufiger eine Krise durchlaufen als nicht-migrantengeführte. Ein Grund dafür mag in einer unzureichenden Antizipation potenzieller Krisen sein, denn migrantengeführte Unternehmen machen sich seltener Gedanken über mögliche Gefährdungen als ihre nicht-migrantengeführte Pendanten. Es ist daher davon auszugehen, dass sie häufiger von Krisen überrascht werden.

Dieses Ergebnis soll jedoch nicht über das durchaus positive Resultat hinwegtäuschen, dass sich die Mehrheit aller Unternehmensgruppen ganz bewusst bereits in einem frühen Stadium mit potenziellen Gefährdungen auseinandersetzt. Waren die Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren von einer existenzbedrohenden Krise betroffen, machten sie ähnliche Gründe dafür verantwortlich. Woran konkret die Krisenunternehmen ihre prekäre Situation allerdings festmachen, dazu lassen die Ergebnisse keine eindeutige Antwort zu – Umsatzeinbußen scheinen für die Unternehmerinnen und Unternehmer jedoch nicht der einzige Krisenindikator zu sein. Auch gelang es den migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen ebenso wie den frauen- und männergeführten Unternehmen größtenteils, die Krise innerhalb einer kurzen Zeitspanne zu überwinden.

Zugleich bleibt jedoch festzuhalten, dass über alle krisenbetroffenen Unternehmensgruppen hinweg ein nicht unerheblicher Anteil erst in einer substantiellen Krise und damit unter Zugzwang einen Plan entwickelt, mit welchem Maßnahmen sie der Krise begegnen wollen. Wenngleich dies von einem nicht unüberlegten Handeln zeugt, deutet dies ebenso darauf hin, dass den Unternehmerinnen und Unternehmern manche Krisen induzierenden Ereignisse nicht bewusst sind, um sie zu antizipieren, sie im operativen Geschäft keine Kapazitäten aufbringen können, um sich mit ihnen auseinanderzusetzen und/oder sie in wirtschaftlich guten Zeiten die Notwendigkeit nicht erkennen, sich mit ihnen zu befassen.

Die ähnlichen Problemlagen zwischen den Unternehmensgruppen und ihr ähnliches Agieren in schwierigen Situationen legen den Schluss nahe, dass es an sich keine gruppenspezifischen Unterstützungsmaßnahmen bedarf. Dies wird auch dadurch deutlich, dass sich die Unternehmerinnen und Unternehmer ungeachtet ihrer Herkunft und ihres Geschlechts für die Zukunft vorrangig einen stärkeren Austausch mit anderen Führungskräften wünschen. Auf lange Sicht kann ein solcher Dialog – z. B. im Rahmen von Unternehmerstammtischen – die Unternehmerinnen und Unternehmer für die verschiedensten Krisenursachen, deren Antizipation (diesbezüglich insbesondere die migrantengeführten Unternehmen) und mögliche Lösungsansätze sensibilisieren. Der Austausch mit einer heterogenen Gruppe von Führungskräften, die bspw. Unternehmen unterschiedlicher Größe oder Wirtschaftszweigzugehörigkeit führen oder persönlich über einen diversen Hintergrund verfügen, ist insofern gewinnbringend, als dass die Unternehmerinnen und Unternehmer einen Einblick in verschiedene unternehmerische Perspektiven, Problemlagen und Lösungsansätze erhalten. Auf diese Weise können Unternehmerinnen beispielsweise Kenntnisse erlangen, wie ihre männlichen Kollegen auf die schleppende Zahlungsmoral ihrer Kunden reagieren. Auch Unternehmerinnen und Unternehmer mit Migrationshintergrund, die sich aufgrund des jüngeren Unternehmensalters bislang nicht mit dem Generationswechsel auseinandergesetzt haben, können auf diese Weise dafür sensibilisiert werden, sich auf eine plötzlich notwendige Unternehmensnachfolge vorzubereiten.

Befinden sich die Unternehmen bereits in einer krisenbetroffenen Situation, kann die Expertise von Unternehmensberatern und Mentoren angebracht sein. Alle Unternehmensgruppen, insbesondere migrantengeführte Unternehmen, äußerten den Wunsch nach dieser Unterstützungsform. Erste Ansprechpartner, die eine vertrauliche Krisenberatung für ihre Mitgliedsunternehmen man-

cherorts kostenlos anbieten, sind Kammern und Verbände, z. B. IHK Krefeld. Diese haben zu Zeiten der Finanzkrise auch kostenlose und unabhängige (Erst-)Beratung per Telefonhotline angeboten. Als erster Anlaufpunkt bieten Experten Informationen, an welche Stellen sich die Unternehmerinnen und Unternehmer mit ihrem spezifischen Problem wenden können.

Alle Unternehmensgruppen äußerten den Wunsch nach Online-Informationen. Angesichts der begrenzten zeitlichen Kapazitäten im täglichen Geschäft sollten diese so aufbereiten sein, dass sie einen schnellen Überblick über Herausforderungen und Lösungsansätze bieten. Das Aktionsbündnis "Offensive Mittelstand" (www.offensive-mittelstand.de) bietet zu verschiedenen Themen, wie z. B. zur Personalführung oder Arbeit 4.0, kostenlose Praxis-Checks. Mit ihnen erhalten Unternehmen bspw. Anregungen, wie sie ihre Arbeitsprozesse besser organisieren können oder welche Chancen und Gefahren die digitale Transformation mit sich bringt. Mithilfe von Selbstchecks können sie ihre jeweiligen Stärken und Schwächen ermitteln, um ggf. weitere Schritte daraus abzuleiten. Wird entsprechendes Informationsmaterial sogar in den gängigsten Landessprachen vorgehalten, ist eine gezielte Ansprache von Unternehmerinnen und Unternehmer mit sprachlichen Defiziten möglich.

Literatur

- Altman, E.; Sabato, G.; Wilson, N. (2010): The value of non-financial information in SME risk management, *The Journal of Credit Risk*, 6 (2), S. 95-127.
- Bijedić, T.; Kay, R.; Schleppehorst, S.; Suprinovič, O.; Ettl, K. (2017): Familienunternehmen von Migranten, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 261, Bonn.
- Birkner, K. (2015): Typologie der Unternehmenskrise, in: Pepels, W. (Hrsg.): *Handbuch Turnaround-Management*, Berlin, S. 86-102.
- Blum, A. (2016): Instrumente zur Früherkennung von Unternehmenskrisen, in: Hommel, U.; Knecht, T.; Wohlenberg, H. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen – Konzepte – Maßnahmen*, Wiesbaden, S. 1-35.
- Bowles, H. R.; Babcock, L.; Lai, L. (2007): Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103 (1), S. 84-103.
- Brush, C.; de Bruin, A.; Welter, F. (2009): A Gender-Aware Framework for Women's Entrepreneurship, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1 (1), S. 8-24.
- Bullough, A.; Renko, M. (2013): Entrepreneurial resilience during challenging times, *Business Horizons*, 56 (3), S. 343–350.
- Buschmann, H. (2004): Stakeholder-Management als notwendige Bedingung für erfolgreiches Turnaround-Management, in: Bickhoff, N.; Blatz, M.; Eilenberger, G.; Haghani, S.; Kraus, K.-J. (Hrsg.): *Die Unternehmenskrise als Chance: Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung*, Berlin, Heidelberg, S. 197-220.
- Cederberg, M.; Villares-Varela, M. (2019): Ethnic entrepreneurship and the question of agency: the role of different forms of capital, and the relevance of social class, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 45 (1), S. 115-132.
- Connor, K.; Davidson, J. (2003): Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC), *Depression and anxiety*, 18 (2), S. 76-82.
- Di Bella, J. (2014): *Unternehmerische Resilienz*, Mannheim.
- Doern, R. (2016): Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots, *International Small Business Journal*, 34 (3), S. 276-302.
- Doern, R.; Williams, N.; Vorley, T. (2019): Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature, *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5-6), S. 400-412.

- Du Rietz, A.; Henrekson, M. (2000): Testing the Female Underperformance Hypothesis, *Small Business Economics*, 14 (1), S. 1-10.
- Fairlie, R. W.; Robb, A. M. (2009): Gender differences in business performance: evidence from the Characteristics of Business Owners survey, *Small Business Economics*, 33 (4), S. 375-395.
- Falkner, E. M.; Hiebl, M. (2015): Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence, *The Journal of Risk Finance*, 16 (2), S. 122-144.
- Fasci, M. A.; Valdez, J. (2004): A comparative Profile of Male-and-Female Owned Small Accounting Practices, *Journal of Small Business Strategy*, 15 (1), S. 17-31.
- Gottschalk, S.; Niefert, M. (2013): Gender differences in business success of German start-up firms, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 18 (1), S. 15-46.
- Heinemann, D. (2008): Lernen im Turnaround von KMU, Frankfurt am Main.
- Herbane, B. (2010): Small business research: Time for a crisis-based view, *International Small Business Journal*, 28 (1), S. 43-64.
- Kay, R. (2004): Von Frauen gegründete und geführte Eigentümerunternehmen – Volkswirtschaftliche Bedeutung, Charakteristika und Hemmnisse, in: Kayser, G. (Hrsg.): *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2003*, Wiesbaden, S. 47-66.
- Kay, R.; Suprinovič, O.; Werner, A. (2010): Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen: Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen, in: IfM Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 200*, Bonn.
- Kay, R.; Pahnke, A.; Schlepphorst, S. (2018): Business Transferability Chances: Does the Gender of the Owner-Manager Matter?, in: Birkner, S.; Ettl, K.; Welter, F.; Ebbers, I. (Hrsg.): *Women's Entrepreneurship in Europe: Multidimensional Research and Case Study Insights*, Cham, S. 39-64.
- Kay, R.; Günterberg, B. (2019): Existenzgründungen von Frauen – aktuelle Entwicklungen, in: IfM Bonn (Hrsg.): *Daten und Fakten Nr. 24*, Bonn.
- Kim, Y. J.; Vonortas, N. S. (2014): Managing risk in the formative years: Evidence from young enterprises in Europe, *Technovation*, 34 (8), S. 454-465.
- Klapper, L. F.; Parker, S. C. (2011): Gender and the Business Environment for New Firm Creation, *World Bank Research Observer*, 26 (2), S. 237-257.
- Kloosterman, R.; Van der Leun, J.; Rath, J. (1999): Mixed embeddedness: (In)formal economic activities and immigrant businesses in the Netherlands, *International Journal of Urban and Regional Research*, 23 (2), S. 252-266.
- Knigge, K. (2019): Mutterschutz (auch) für Selbständige?, Frankfurt am Main.
- Kolb, S. (2006): *Integriertes Turnaround-Management*, Frankfurt am Main.
- Kolb, S.; Welter, F. (2006): Turnaround-Management in KMU – Krisen erkennen, bewältigen und vorsorgen, in: Kraus, S.; Fink, M. (Hrsg.):

Entrepreneurship: Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management, Siegen, S. 219-232.

Krystek, U. (1987): Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden.

Krystek, U.; Lentz, M. (2013): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen, in: Thießen, A. (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden, S. 29-51.

Leicht, R.; Langhauser, M. (2014): Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland, Bonn.

Leifels, A. (2017): Migranten gründen häufiger und größer: mehr Wochenstunden, mehr Angestellte, KfW Research Fokus Volkswirtschaft, Nr. 165, S. 1-4.

Martelli, P. F.; Verdin, P.; Carroll, J. S.; Edmondson, A. C.; Frese, M.; Giolito, V.; Hagen, J.; Hitt, M. A.; Roberts, K. A. (2019): Strategy and Leadership in Managing Errors in Organizations: What We Know, What We Should Know, Academy of Management Proceedings, 2019 (1).

Martin, C. L. (2005): Blending services and crises: a few questions and observations, Journal of Services Marketing, 19 (5), S. 346-350.

Masurel, E.; Nijkamp, P.; Tastan, M.; Vindigni, G. (2002): Motivations and Performance Conditions for Ethnic Entrepreneurship, Growth and Change, 33 (2), S. 238-260.

Mohaupt, J. (2017): Geschäftsleiterpflichten in der Unternehmenskrise: Entwicklung eines Drei-Phasen-Modells zur Berücksichtigung von Gesellschafter- und Gläubigerinteressen, Baden-Baden.

Muravyev, A.; Talavera, O.; Schäfer, D. (2009): Entrepreneurs' gender and financial constraints: Evidence from international data, Journal of Comparative Economics, 37 (2), S. 270-286.

Niederle, M.; Vesterlund, L. (2007): Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much?, The Quarterly Journal of Economics, 122 (3), S. 1067-1101.

Nikiforow, M.; Siekmann, J. (2012): Risikoverhalten nach Geschlechtern: ein Überblick, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 41 (5), S. 254-260.

Offer, J. (1998): Pessimist's charter, Accountancy, 121 (1256), S. 50-51.

Pahnke, A.; Kay, R.; Schlepphorst, S. (2017): Unternehmerisches Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 254, Bonn.

Pelger, I.; Tchouvakhina, M. (2013): Low Debt Entrepreneurs: Unternehmerinnen gehen bei Finanzierung auf Nummer sicher, KfW Economic Research: Fokus Nr. 26.

- Ram, M.; Theodorakopoulos, N.; Jones, T. (2008): Forms of capital, mixed embeddedness and Somali enterprise, *Work, Employment and Society*, 22 (3), S. 427-446.
- Renzulli, L. A.; Aldrich, H.; Moody, J. (2000): Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes, *Social Forces*, 79 (2), S. 523-546.
- Robb, A. M.; Robinson, D. T. (2012): The Capital Structure Decisions of New Firms, *The Review of Financial Studies*, 27 (1), S. 153-179.
- Rosa, P.; Carter, S.; Hamilton, D. (1996): Gender as a Determinant of Small Business Performance: Insights from a British Study, *Small Business Economics*, 8 (6), S. 463-478.
- Runyan, R. C. (2006): Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14 (1), S. 12-26.
- Sarubin, N.; Gutt, D.; Giegling, I.; Bühner, M.; Hilbert, S.; Krähenmann, O.; Wolf, M.; Jobst, A.; Sabaß, L.; Rujescu, D.; Falkai, P.; Padberg, F. (2015): Erste Analyse der psychometrischen Eigenschaften und Struktur der deutschsprachigen 10- und 25-Item Version der Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC), *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 23 (3), S. 112-122.
- Schlepphorst, S.; Kay, R.; Nielsen, S. (2018). *The Effect of Migrants' Resource Endowments on Business Performance*. Paper presented at the Nordic Conference on Small Business Research, Luleå, 25. - 27. Mai 2018.
- Schulenburg, N. (2009): Entstehung von Unternehmenskrisen: Eine evolutionstheoretische Erklärung, Wiesbaden.
- Schwartz, M. (2019): Frauenanteil in den Chefetagen des Mittelstands weiter im Sinkflug, *KfW Research: Volkswirtschaft Kompakt*, Nr. 174.
- Shaw, E.; Lam, W.; Carter, S.; Wilson, F. (2006). *Theory, Practice and Policy: An Integrated View on Gender, Networks and Social Capital*. Paper presented at the International Council for Small Business, Melbourne, 18. - 21. Juni 2006.
- Spillan, J.; Hough, M. (2003): Crisis Planning in Small Businesses:: Importance, Impetus and Indifference, *European Management Journal*, 21 (3), S. 398-407.
- Steinberg, S. (2006): Wendepunkte - Krisen- und Insolvenz- management als Chance?, in: Krüger, W.; Klippstein, G.; Merk, R.; Wittberg, V. (Hrsg.): *Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen*, Wiesbaden, S. 153-167.
- Suprinovič, O.; Schneck, S.; Kay, R. (2016): Einmal Unternehmer, immer Unternehmer? Selbstständigkeit im Erwerbsverlauf, in: IfM Bonn (Hrsg.): *IfM Materialien Nr. 248*, Bonn.
- Sutcliffe, K. M.; Vogus, J. (2003): Organizing for Resilience, in: Cameron, K. S.; Dutton, J. E.; Quinn, R. E. (Hrsg.): *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*, San Francisco, CA, S. 94-110.

Tchouvakhina, M.; Pelger, I.; Reize, F. (2011): Chefinnen im Mittelstand – Unternehmerische Tätigkeit von Frauen, KfW-Research: Standpunkt Nr. 8.

Thun, J.-H.; Drüke, M.; Hoenig, D. (2011): Managing uncertainty – an empirical analysis of supply chain risk management in small and medium-sized enterprises, *International Journal of Production Research*, 49 (18), S. 5511-5525.

Watson, J.; Newby, R. (2005): Biological sex, stereotypical sex-roles, and SME owner characteristics, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 (2), S. 129-143.

Welter, F. (2003): Strategien, KMU und Umfeld: Handlungsmuster und Strategiegeneese in kleinen und mittleren Unternehmen, RWI-Schriften, Berlin.

Anhang

Tabelle A1: Vorgabenintervalle hinsichtlich der Zielgruppe

Wirtschaftlich gut situierte Regionen

| | Frauengeführte Unternehmen | Migrantengeführte Unternehmen |
|---------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Frankfurt/Main (Stadt) | 62 -94 | 36-54 |
| Hochtaunus-Kreis Main-Taunus Kreis | 38-58 | 24-36 |
| Insgesamt | 125 | 75 |

Wirtschaftlich weniger gut situierte Regionen

| | Frauengeführte Unternehmen | Migrantengeführte Unternehmen |
|--|----------------------------|-------------------------------|
| Darmstadt (kreisfreie Stadt) | 28-37 | 14-22 |
| Darmstadt-Dieburg | 20-30 | 12-18 |
| Groß-Gerau Land-kreis | 10-16 | 6-10 |
| Offenbach (kreisfreie Stadt und Landkreis) | 25-37 | 14-22 |
| Rheingau-Taunus Kreis | 7-11 | 4-6 |
| Wetterau-Kreis | 13-19 | 8-12 |
| Insgesamt | 125 | 75 |

Tabelle A2: Vorgabenintervalle hinsichtlich der Größenklassen

Wirtschaftlich gut situierte Regionen

| Unternehmensgröße | Intervall |
|--------------------------|------------------|
| 3-4 Mitarbeiter | 77-115 |
| 5-9 Mitarbeiter | 54-82 |
| 10-19 Mitarbeiter | 34-52 |
| 20-99 Mitarbeiter | 34-52 |
| Insgesamt | 250 |

Wirtschaftlich weniger gut situierte Regionen

| Unternehmensgröße | Intervall |
|--------------------------|------------------|
| 3-4 Mitarbeiter | 58-88 |
| 5-9 Mitarbeiter | 59-89 |
| 10-19 Mitarbeiter | 42-64 |
| 20-99 Mitarbeiter | 41-61 |
| Insgesamt | 250 |

Tabelle A3: Krisenursachen bei migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen

| | Migrantengeführte Unternehmen | Nicht-migrantengeführte Unternehmen |
|---|-------------------------------|-------------------------------------|
| Störende Ereignisse wie Streik oder Arbeitskampf | 0,0 | 0,0 |
| Umweltkatastrophen wie extreme Wetterlagen oder Hochwasser | 0,0 | 0,0 |
| Unerwartete Liquiditätsengpässe | 14,6 | 18,5 |
| Verlust wichtiger Mitarbeiter oder Schwierigkeiten bei der Einstellung geeigneten Personals | 3,6 | 6,8 |
| Produktions- oder technische Ausfälle von Anlagen | 0,0 | 0,0 |
| Cyber- bzw. Hackerangriffe | 0,0 | 3,9 |
| Verlust oder Ausfall eines wichtigen Kunden | 12,7 | 12,6 |
| Verlust oder Ausfall eines wichtigen Lieferanten | 1,8 | 2,9 |
| Persönliche Umstände | 1,8 | 9,7 |
| Straftaten, entweder innerhalb oder außerhalb des Unternehmens | 1,8 | 4,9 |
| Stärkerer Wettbewerb durch bestehende Wettbewerber | 5,5 | 2,9 |
| Auftreten neuer Wettbewerber | 1,8 | 1,0 |
| Probleme mit den Geschäftsräumen, die Sie nutzen | 3,6 | 5,8 |
| Anstieg der Material-, Dienstleistungs- oder Lohnkosten | 1,8 | 2,9 |
| Engpässe bei der Lieferung von Materialien oder Dienstleistungen an Ihr Unternehmen | 7,3 | 1,0 |
| Änderungen von Vorschriften oder Gesetzgebungen | 5,5 | 6,8 |
| Auftragsmangel/Umsatzeinbußen | 10,9 | 10,7 |
| Probleme mit Mitarbeitern | 3,6 | 5,8 |
| Politische Veränderungen | 3,6 | 1,9 |
| Veränderungen am Markt | 7,3 | 7,8 |
| Problem in der Betriebsführung/Management | 9,1 | 9,7 |
| Zahlungsmoral der Kunden/Auftraggeber | 9,1 | 11,7 |
| Sonstiges | 10,9 | 1,0 |

© IfM Bonn

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Tabelle A4: Schritte zur Krisenbewältigung bei migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen

| | Migrantengeführte Unternehmen | Nicht-migrantengeführte Unternehmen |
|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| Als Reaktion auf die Krise einen Plan entwickelt | 65,5 | 70,9 |
| Einen bereits vorgefertigten Notfallplan angewendet | 20,0 | 16,5 |
| Ratschläge von Kollegen oder informellen Unterstützernetzwerken eingeholt | 49,1 | 58,3 |
| Beratung oder Hilfe von Experten eingeholt | 30,9 | 39,8 |
| Mitarbeiter entlassen | 21,8 | 33,0 |
| Kurzarbeit eingeführt | 10,9 | 5,8 |
| Zusätzliche Mitarbeiter eingestellt | 16,4 | 17,5 |
| In technische Systeme oder Backups investiert | 20,0 | 30,1 |
| Finanzielle Rücklagen oder andere finanzielle Mittel, wie Bankkredite, genutzt | 50,9 | 59,2 |
| Versicherungspolice in Anspruch genommen | 9,1 | 11,7 |
| Umstrukturierung/ Prozessoptimierung vorgenommen | 3,6 | 6,8 |
| Kunden-Akquise | 3,6 | 4,9 |
| Kosten reduziert | 0,0 | 3,9 |
| Andere Schritte zur Krisenbewältigung | 3,6 | 4,9 |
| Keiner der Schritte | 1,8 | 1,9 |
| Weiß nicht | 1,8 | 0,0 |
| Keine Angabe | 1,8 | 1,0 |

© IfM Bonn

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Tabelle A5: Wirksamste Schritte zur Krisenbewältigung bei migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen

| | Migrantengeführte Unternehmen | Nicht-migrantengeführte Unternehmen |
|---|-------------------------------|-------------------------------------|
| Als Reaktion auf die Krise einen Plan entwickelt | 21,3 | 19,1 |
| Einen bereits vorgefertigten Notfallplan angewendet | 2,1 | 7,9 |
| Ratschläge von anderen Geschäftsführern oder informellen Unterstützernetzwerken eingeholt | 10,6 | 11,2 |
| Beratung oder Hilfe von Experten eingeholt | 8,5 | 13,5 |
| Mitarbeiter entlassen | 8,5 | 14,6 |
| Kurzarbeit eingeführt | 4,3 | 1,1 |
| Zusätzliche Mitarbeiter eingestellt | 6,4 | 7,9 |
| In technische Systeme oder Backups investiert | 6,4 | 6,7 |
| Finanzielle Rücklagen oder andere finanzielle Mittel, wie Bankkredite, genutzt | 21,3 | 25,8 |
| Versicherungspolice in Anspruch genommen | 2,1 | 5,6 |
| Andere Schritte zur Krisenbewältigung | 8,5 | 21,4 |

© IfM Bonn

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Tabelle A6: Erwartete Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren von migranten- und nicht-migrantengeführten Unternehmen

| | Migrantengeführte Unternehmen | Nicht-migrantengeführte Unternehmen |
|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| Störende Ereignisse wie Streiks oder Arbeitskampf | 9,4 | 6,7 |
| Umweltkatastrophen wie extreme Wetterlagen oder Hochwasser | 10,1 | 13,4 |
| Unerwartete Liquiditätsengpässe | 20,9 | 18,7 |
| Verlust wichtiger Mitarbeiter / Schwierigkeiten bei der Einstellung geeigneter Mitarbeiter | 51,5 | 52,3 |
| Technische Ausfälle von Anlagen | 23,2 | 28,3 |
| Cyber- bzw. Hackerangriffe | 29,9 | 38,6 |
| Verlust oder Ausfall eines wichtigen Kunden | 35,8 | 32,7 |
| Verlust oder Ausfall eines wichtigen Lieferanten | 21,3 | 16,3 |
| Persönliche Umstände | 27,2 | 40,2 |
| Straftaten, entweder innerhalb oder außerhalb des Unternehmens | 12,6 | 7,9 |
| Stärkerer Wettbewerb durch bestehende Wettbewerber | 27,5 | 24,0 |
| Auftreten neuer Wettbewerber | 25,4 | 17,8 |
| Probleme mit Geschäftsräumen | 6,6 | 8,8 |
| Anstieg der Material-, Dienstleistungs- oder Lohnkosten | 36,2 | 24,6 |
| Engpässe bei der Lieferung von Materialien oder Dienstleistungen an Unternehmen | 28,7 | 16,4 |
| Änderungen von Vorschriften oder Gesetzgebungen | 38,4 | 39,6 |

© IfM Bonn

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Tabelle A7: Krisenursachen bei frauen- und männergeführten Unternehmen

| | Frauengeführte Unternehmen | Männergeführte Unternehmen |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Störende Ereignisse wie Streik oder Arbeitskampf | 0,0 | 0,0 |
| Umweltkatastrophen wie extreme Wetterlagen oder Hochwasser | 0,0 | 0,0 |
| Unerwartete Liquiditätsengpässe | 10,0 | 22,7 |
| Verlust wichtiger Mitarbeiter oder Schwierigkeiten bei der Einstellung geeigneten Personals | 7,1 | 4,6 |
| Produktions- oder technische Ausfälle von Anlagen | 0,0 | 0,0 |
| Cyber- bzw. Hackerangriffe | 1,4 | 3,4 |
| Verlust oder Ausfall eines wichtigen Kunden | 15,7 | 10,2 |
| Verlust oder Ausfall eines wichtigen Lieferanten | 2,9 | 2,3 |
| Persönliche Umstände | 11,4 | 3,4 |
| Straftaten, entweder innerhalb oder außerhalb des Unternehmens | 2,9 | 4,6 |
| Stärkerer Wettbewerb durch bestehende Wettbewerber | 4,3 | 3,4 |
| Auftreten neuer Wettbewerber | 1,4 | 1,1 |
| Probleme mit den Geschäftsräumen, die Sie nutzen | 8,6 | 2,3 |
| Anstieg der Material-, Dienstleistungs- oder Lohnkosten | 4,3 | 1,1 |
| Engpässe bei der Lieferung von Materialien oder Dienstleistungen an Ihr Unternehmen | 2,9 | 3,4 |
| Änderungen von Vorschriften oder Gesetzgebungen | 4,3 | 8,0 |
| Auftragsmangel/Umsatzeinbußen | 11,4 | 10,2 |
| Probleme mit Mitarbeitern | 4,3 | 5,7 |
| Politische Veränderungen | 1,4 | 3,4 |
| Veränderungen am Markt | 10,0 | 5,7 |
| Problem in der Betriebsführung/Management | 10,0 | 9,1 |
| Zahlungsmoral der Kunden/Auftraggeber | 15,7 | 6,8 |
| Sonstiges | 1,4 | 6,8 |

© IfM Bonn

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Tabelle A8: Schritte zur Krisenbewältigung bei frauen- und männergeführten Unternehmen

| | Frauengeführte Unternehmen | Männergeführte Unternehmen |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Als Reaktion auf die Krise einen Plan entwickelt | 64,3 | 72,7 |
| Einen bereits vorgefertigten Notfallplan angewendet | 15,7 | 19,3 |
| Ratschläge von Kollegen oder informellen Unterstützernetzwerken eingeholt | 50,0 | 59,1 |
| Beratung oder Hilfe von Experten eingeholt | 40,0 | 34,1 |
| Mitarbeiter entlassen | 35,7 | 23,9 |
| Kurzarbeit eingeführt | 7,1 | 8,0 |
| Zusätzliche Mitarbeiter eingestellt | 18,6 | 15,9 |
| In technische Systeme oder Backups investiert | 24,3 | 28,4 |
| Finanzielle Rücklagen oder andere finanzielle Mittel, wie Bankkredite, genutzt | 50,0 | 61,4 |
| Versicherungspolice in Anspruch genommen | 18,6 | 4,6 |
| Umstrukturierung/ Prozessoptimierung vorgenommen | 5,7 | 5,7 |
| Kunden-Akquise | 0,0 | 8,0 |
| Kosten reduziert | 0,0 | 4,6 |
| Andere Schritte zur Krisenbewältigung | 4,3 | 4,6 |
| keiner der Schritte | 2,9 | 1,1 |
| Weiß nicht | 0,0 | 1,1 |
| Keine Angabe | 2,9 | 0,0 |

© IfM Bonn

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Tabelle A9: Wirksamste Schritte zur Krisenbewältigung bei frauen- und männergeführten Unternehmen

| | Frauengeführte Unternehmen | Männergeführte Unternehmen |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Als Reaktion auf die Krise einen Plan entwickelt | 15,8 | 22,8 |
| Einen bereits vorgefertigten Notfallplan angewendet | 7,0 | 5,0 |
| Ratschläge von anderen Geschäftsführern oder informellen Unterstützernetzwerken eingeholt | 12,3 | 10,1 |
| Beratung oder Hilfe von Experten eingeholt | 12,3 | 11,4 |
| Mitarbeiter entlassen | 17,5 | 8,9 |
| Kurzarbeit eingeführt | 1,8 | 2,5 |
| Zusätzliche Mitarbeiter eingestellt | 7,0 | 7,6 |
| In technische Systeme oder Backups investiert | 7,0 | 6,3 |
| Finanzielle Rücklagen oder andere finanzielle Mittel, wie Bankkredite, genutzt | 22,8 | 25,3 |
| Versicherungspolice in Anspruch genommen | 7,0 | 2,5 |
| Andere Schritte zur Krisenbewältigung | 14,0 | 19,0 |

© IfM Bonn

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Tabelle A10: Erwartete Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren von frauen- und männergeführten Unternehmen

| | Frauengeführten Unternehmen | Männergeführte Unternehmen |
|--|-----------------------------|----------------------------|
| Störende Ereignisse wie Streiks oder Arbeitskampf | 7,8 | 7,1 |
| Umweltkatastrophen wie extreme Wetterlagen oder Hochwasser | 16,1 | 9,8 |
| Unerwartete Liquiditätsengpässe | 20,9 | 17,9 |
| Verlust wichtiger Mitarbeiter / Schwierigkeiten bei der Einstellung geeigneter Mitarbeiter | 48,7 | 54,8 |
| Technische Ausfälle von Anlagen | 28,0 | 26,2 |
| Cyber- bzw. Hackerangriffe | 37,8 | 35,2 |
| Verlust oder Ausfall eines wichtigen Kunden | 32,2 | 34,6 |
| Verlust oder Ausfall eines wichtigen Lieferanten | 17,8 | 17,5 |
| Persönliche Umstände | 39,7 | 34,5 |
| Straftaten, entweder innerhalb oder außerhalb des Unternehmens | 10,6 | 8,0 |
| Stärkerer Wettbewerb durch bestehende Wettbewerber | 26,0 | 24,2 |
| Auftreten neuer Wettbewerber | 21,3 | 18,7 |
| Probleme mit Geschäftsräumen | 7,4 | 8,9 |
| Anstieg der Material-, Dienstleistungs- oder Lohnkosten | 31,3 | 24,8 |
| Engpässe bei der Lieferung von Materialien oder Dienstleistungen an Unternehmen | 20,0 | 19,2 |
| Änderungen von Vorschriften oder Gesetzgebungen | 42,0 | 37,2 |

© IfM Bonn

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2019; eigene Berechnungen.

Übersicht A1: Connor-Davidson Resilience Scale

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
|--|----------------------|-----------------------------|--|---------------------|-----------------------|----------------|-----------|
| | Gar nicht zutreffend | Weitgehend nicht zutreffend | Weder zutreffend noch nicht zutreffend | Manchmal zutreffend | Fast immer zutreffend | Weiß ich nicht | Abgelehnt |
| Ich kann mich anpassen, wenn Veränderungen eintreten. | | | | | | | |
| Ich komme mit allem zurecht. | | | | | | | |
| Ich versuche, es mit Humor zu nehmen, wenn sich mir Probleme in den Weg stellen. | | | | | | | |
| Stress zu haben kann mich noch stärker machen. | | | | | | | |
| Ich komme schnell wieder auf die Füße nach Krankheit, Verletzung oder anderen Schwierigkeiten. | | | | | | | |
| Ich glaube, dass ich meine Ziele erreichen kann, auch wenn es Hürden gibt. | | | | | | | |
| Unter Druck bleibe ich konzentriert und denke klar. | | | | | | | |
| Ich lasse mich durch Fehlschläge nicht leicht entmutigen. | | | | | | | |
| Ich halte mich selbst für eine starke Person im Umgang mit den Herausforderungen und Schwierigkeiten des Lebens. | | | | | | | |
| Ich kann mit unangenehmen oder schmerzhaften Gefühlen wie Trauer, Angst und Wut gut umgehen. | | | | | | | |

Für die Verwendung der CD10 wurde je Landessprache eine Lizenz erworben ist. Nähere Details unter Davidson JRT und Connor KM. Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) Manual. Unveröffentlicht, 01-01-2018 sowie unter www.cd-risc.com.

Über J.P. Morgan

JPMorgan Chase & Co. (NYSE: JPM) is a leading global financial services firm with assets of \$2.7 trillion and operations worldwide. The Firm is a leader in investment banking, financial services for consumers and small businesses, commercial banking, financial transaction processing, and asset management. A component of the Dow Jones Industrial Average, JPMorgan Chase & Co. serves millions of customers in the United States and many of the world's most prominent corporate, institutional and government clients under its J.P. Morgan and Chase brands. Information about JPMorgan Chase & Co. is available at www.jpmorganchase.com.

While this report has been supported by J.P Morgan, the contents and opinions in this paper are of the authors alone and do not reflect the views of the JPMorgan chase Foundation, JPMorgan Chase & Co, or any of its affiliates.