

Außenwirtschaft

# Internationale Risiken für bayerische Unternehmen 2022

vbw

Studie  
Stand: Juni 2022

Eine vbw Studie, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Die bayerische Wirtschaft



## Hinweis

Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig.

## Vorwort

Der Staat muss dort einsteigen, wo Unternehmen an Grenzen stoßen.

Die vbw legt nach 2019 und 2021 zum dritten Mal eine Studie dazu vor, wie bayerische Unternehmen die internationale Risikolage einschätzen. Das Ergebnis: Im Saldo nehmen Unsicherheiten und damit verbundene Risiken deutlich zu.

Diese Entwicklung hat nur teilweise mit dem Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine zu tun. Sichtbar wird auch, dass es zu wenig gelingt, lange bekannte Risiken abzubauen.

Positiv ist festzustellen, dass in der bayerischen Wirtschaft hohes Problembewusstsein herrscht und die Unternehmen viel leisten, um Risiken vorzubeugen. Allerdings fällt es ihnen in manchen Bereichen sehr schwer, selbst hinreichend gegenzusteuern. Vor allem gilt das derzeit für die Entwicklung von Kosten, für Probleme im Zusammenhang mit kritischen Infrastrukturen und für geopolitische Risiken. Besonders deutlich zeigt sich die damit verbundene Anfälligkeit dieses Jahr in der gewerblichen Wirtschaft.

Politisch müssen daher Risiken vor allem dort abgedeckt werden, wo die Unternehmen an Grenzen stoßen. Kurzfristig geht es um Unterstützung bei der Krisenbewältigung und darum, ein Belastungsmoratoriums für die Wirtschaft durchzusetzen. Für eine dauerhafte Erhöhung der Resilienz gilt es, Standortqualitäten zu verbessern, auf Regulierung zurückzuführende Risiken zu reduzieren, Planungs- und Genehmigungsverfahren deutlich zu beschleunigen sowie internationale Handelsabkommen und die Sicherheitsarchitektur Europas weiterzuentwickeln.

Bertram Brossardt  
20. Juni 2022



# Inhalt

Zusammenfassung	1	
<b>1</b>	<b>Allgemeine Entwicklung der Risikolage 2022</b>	<b>3</b>
1.1	Folgen des Russland-Ukraine-Kriegs für die bayerische Wirtschaft	3
1.1.1	Begrenzte Folgen auf den Absatzmärkten	3
1.1.2	Hohe Abhängigkeiten von russischen Energieimporten	4
1.1.3	Drohende Bipolarität in der Welthandelsordnung	4
1.2	Relevanz weiterer aktueller Risikofaktoren	5
1.2.1	Länger anhaltende Corona-Krise	5
1.2.2	Anhaltende Lieferketten-Engpässe	5
1.2.3	Höhere Inflation und mögliche Finanzmarktrisiken	6
1.2.4	Sonstige Risikofaktoren	6
<b>2</b>	<b>Umfrageergebnisse</b>	<b>7</b>
2.1	Gesamtschau und Vergleich zu Vorläuferstudien	8
2.2	Risikoeinschätzung im Vergleich der Unternehmenskategorien	11
2.3	Vorbereitungsstand im Vergleich der Unternehmenskategorien	12
<b>3</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>18</b>
3.1	Unternehmerisches Risikomanagement	18
3.2	Wirtschaftspolitik	19
	Literaturverzeichnis	21
	Ansprechpartner / Impressum	22

## Zusammenfassung

### Der Russland-Ukraine-Krieg hat die Risikolage weiter verschärft und erfordert ein noch agileres Risikomanagement

Das Risikoumfeld für bayerische Unternehmen hat sich weiter verschärft. Pandemiebezogene Einschränkungen und Lieferkettenprobleme hielten länger an als erwartet und führen zu weiteren Kostensteigerungen und Versorgungsengpässen. Der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine verschärft diese Probleme zusätzlich. Das zeigt sehr deutlich eine aktuelle Umfrage unter bayerischen Unternehmen aus der Industrie und industrienahen Dienstleistungen.

#### **Neue Risiken kommen hinzu, bisherige werden in zu geringem Maß abgebaut**

Risiken mit Bezug zum Russland-Ukraine-Krieg rücken in der Risikogewichtung auf vordere Plätze. Ganz vorn stehen der Ausfall kritischer Infrastruktur, den 46 Prozent der Unternehmen als hohes Risiko ansehen, und strukturelle Kostensteigerungen, die 42 Prozent als hochgradig risikobehaftet ansehen. Platz drei (36 Prozent) belegt die Sorge um Rohstoffe. Die Pandemie ist auf den vierten Platz abgefallen (33 Prozent), es folgen Cyber-Kriminalität, die schon notorischen Lieferengpässe und geopolitische Risiken, die alle wiederum Kriegsbezug haben. Weitere schon früher abgefragte Faktoren werden mit wenigen Ausnahmen von einem ähnlich großen Anteil der Firmen wie in Vorjahren als hoch risikoreich angesehen. Neue Risiken kommen also hinzu und wirken als zusätzliche Belastungen in einem ohnehin schon sehr schwierigen Risikoumfeld.

#### **Große und international tätige Unternehmen sind besonders risikosensibel**

Die Risikoeinschätzung verschiedener Unternehmenskategorien unterscheidet sich wie im Vorjahr erheblich. Erneut sind Großunternehmen am risikosensibelsten, gefolgt von stark internationalisierten Firmen. Am anderen Ende des Spektrums stehen nicht internationalisierte Firmen, die sich von vielen Risiken deutlich weniger betroffen sehen. Bei einzelnen Faktoren wie der Rohstoffverfügbarkeit oder den Fachkräfte-Engpässen zeigen sich enorme Unterschiede in der Risikobewertung zwischen diesen Gruppen.

#### **Unternehmensgruppen sind sehr unterschiedlich auf Risiken vorbereitet**

Beim Vorbereitungsgrad auf Risiken schneiden Großunternehmen am besten ab, gefolgt von stark internationalisierten Firmen. Nicht international tätige Firmen sind weniger gut vorbereitet. Gleiches gilt für das Verarbeitende Gewerbe, obwohl diese Unternehmensgruppe besonders hohe Risiken wahrnimmt. Speziell bei Risiken mit Bezug zur Ukraine fällt hier ein relativ geringer Vorbereitungsgrad mit einer relativ hohen Risikoeinschätzung zusammen. Gruppenübergreifend relativ gut erscheint laut Selbsteinschätzung der Unternehmen der Vorbereitungsgrad auf Cyber-Risiken und Herausforderungen durch die Digitalisierung.

## **Wirtschaftspolitik muss das Risikomanagement der Unternehmen flankieren**

Bei hoher ökonomischer Unsicherheit hat die Wirtschaftspolitik die wichtige Aufgabe, Risiken durch den Blick auf die risikosensiblen Unternehmen frühzeitig zu identifizieren, betriebliche Anpassungsstrategien zu flankieren und weitere Belastungen zu unterlassen. Ein besonderes Augenmerk muss denjenigen Faktoren gelten, bei denen die Unternehmen hohe Risiken sehen und zugleich nur einen begrenzten Vorbereitungsgrad erreichen.

Kurzfristige Hilfen für Unternehmen gegen die direkten Folgen des Russland-Ukraine-Kriegs sind hier ebenso nötig wie mittelfristige Weichenstellungen zur Absicherung des deutschen industriellen Geschäftsmodells. Vor allem der Weg zur Energieabhängigkeit von Russland will wohlbedacht sein. Jenseits der akuten Faktoren sind auch die schon länger bekannten und unbewältigten Risiken zu adressieren, wie die erodierenden Standortbedingungen, die gefährdete Finanzstabilität oder die effektive Gestaltung der grünen und digitalen Transformation. Auch die Absicherung internationaler Handelsbeziehungen durch Abkommen und die Sicherheitsarchitektur der EU müssen konsequent ausgebaut werden.

# 1 Allgemeine Entwicklung der Risikolage 2022

## Die Situation ist noch angespannter geworden

Die Risikolandschaft war bereits in der jüngeren Vergangenheit von immer neuen Unsicherheiten geprägt. Viele davon brachen weitgehend unerwartet über die bayerische Wirtschaft herein, hatten zum Teil aber gravierende Folgen. Dies gilt besonders für die globale Finanzmarktkrise 2008/2009 und die Corona-Pandemie, die beide zu Einbrüchen der deutschen Wirtschaftsleistung von um die fünf Prozent führten. Zwei Vorläuferstudien (vbw, 2019; vbw, 2021) haben das beschrieben und analysiert.

Der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine gehört tendenziell in die Kategorie der sogenannten Schwarzen Schwäne, also von Ereignissen mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, aber großem Schadenspotenzial.

Der Fragenkatalog, den Unternehmen im bayerischen Industrie-Dienstleistungsverbund anlässlich dieser Studie erhielten, baut weitgehend auf den Fragen der Vorläuferstudien auf.

### 1.1 Folgen des Russland-Ukraine-Kriegs für die bayerische Wirtschaft

#### 1.1.1 Begrenzte Folgen auf den Absatzmärkten

Die Absatzmärkte in Russland und der Ukraine brechen für bayerische Unternehmen krisenbedingt derzeit weitgehend weg. Die Folgen würden sich weiter verschärfen, falls Russland dort ansässige Tochtergesellschaften, die ihr Russland-Geschäft (vorübergehend) eingestellt haben, enteignet. Entsprechende Abhängigkeiten bayerischer Unternehmen von Russland und der Ukraine sind allerdings überschaubar (Beer, 2022), auch wenn einzelne Firmen mit Fokus auf Osteuropa überdurchschnittlich getroffen werden.

Nur rund 1,6 Prozent der bayerischen Warenexporte gingen im Jahr 2021 nach Russland (Deutschland 1,9 Prozent). Auch die Bedeutung Russlands als Investitionsstandort ist mit 1,2 Prozent der bayerischen Direktinvestitionen begrenzt (Stand: 2018). Die Anteile der Wirtschaftsverflechtungen mit der Ukraine sind noch weit unbedeutender, bei der Ausfuhr sind es nur rund 0,4 Prozent. Allerdings führt der Krieg in der Ukraine über eine Abschwächung des globalen Wirtschaftswachstums und des Welthandels auch indirekt zu negativen Folgen für die deutsche und bayerische Exportwirtschaft (IMF, 2022).



### 1.1.2 Hohe Abhängigkeiten von russischen Energieimporten

Auf der Importseite zeigen sich hingegen beträchtliche Abhängigkeiten von Russland und teilweise auch von der Ukraine. Zwar ist in Bayern der gesamtwirtschaftliche Importanteil aus Russland mit 3 Prozent recht gering (Deutschland: 2,7 Prozent) und noch deutlich niedriger aus der Ukraine mit 0,2 Prozent (Stand: 2021). Doch entscheidend ist die Warenstruktur der Importe. Russland exportiert vor allem Energie und Rohstoffe nach Bayern und Deutschland – also Produkte, die am Anfang vieler Wertschöpfungsketten stehen. Preisanstiege werden damit entlang der ganzen Kette spürbar und können sich aufschaukeln. Bestimmte Lieferengpässe haben das Potenzial, für Produktionsausfälle auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen zu sorgen. Beispielsweise stand wegen fehlender Kabelbäume aus der Ukraine bei einigen Autoherstellern in Deutschland die Produktion zeitweise still.

Besonders problematisch ist die hohe Abhängigkeit von Russland beim Erdgas. Deutschland importierte bislang über die Hälfte des verbrauchten Erdgases von dort. Sollten die russischen Erdgaslieferungen wegfallen, wäre dies kurzfristig nicht vollständig aus anderen Quellen kompensierbar (Fischer/Küper, 2022; Fremerey/Gerards Iglesias, 2022). Damit stiege der ohnehin schon sehr hohe Kostendruck bei energieintensiven Industriefirmen noch weiter an und kann deren Existenz bedrohen. Neuinvestitionen am Standort Bayern und Deutschland werden vor diesem Hintergrund schon jetzt immer unwahrscheinlicher. Auch könnte es wegen der Gasknappheit bei einigen besonders gasintensiven Firmen gemäß staatlichen Notfallplänen, die die Industrie als vorrangigen Risikoträger vorsehen, zu erzwungenen Produktionsabschaltungen kommen. Bei Produktionsausfällen würden diese Vorleistungen wiederum in der nachgelagerten Wertschöpfungskette fehlen und dort zu zusätzlichen Preisanstiegen und möglicherweise weiteren Produktionsstilllegungen führen. Im Extremfall könnte es durch die Gasknappheit sogar zu Stromausfällen mit großer Breitenwirkung kommen.

### 1.1.3 Drohende Bipolarität in der Welthandelsordnung

Der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine bestätigt, dass global tätige Unternehmen zunehmend geopolitischen Unwägbarkeiten ausgeliefert sind. Das deutsche weltmarkt-orientierte Geschäftsmodell beruht jedoch darauf, dass wirtschaftliche Aktivitäten durch politische Einflüsse nicht beeinträchtigt werden, sondern verlässliche Rahmenbedingungen vorfinden. Diese Hoffnung wurde schon durch den Hegemonial- und Handelskonflikt zwischen den USA und China erschüttert und hat sich nun als noch fragiler erwiesen. Die Weltwirtschaftsordnung muss sich neu finden. Das schließt vermutlich eine anhaltende ökonomische Abkoppelung zwischen dem Westen und Russland ein. Ob dies längerfristig auch mit Blick auf China droht, hängt nicht zuletzt vom Verhalten der chinesischen Regierung gegenüber Russland und Taiwan ab. Deutschland und Europa drohen schon mit Sanktionen, falls die chinesische Regierung EU-Sanktionen gegen Russland unterläuft. Die Wirtschaftsverflechtungen und damit die gegenseitigen ökonomischen Abhängigkeiten zwischen China und der EU sind allerdings deutlich intensiver als die zwischen der EU und Russland. Das mindert den Anreiz zur Konfrontation für beide Seiten. Doch auch in China sind politische gegenüber wirtschaftlichen Erwägungen wichtiger geworden. Daher ist hier

zumindest mittelfristig ein pessimistisches Abkoppelungsszenario nicht mehr ausgeschlossen. In dem Fall dürften bayerische Firmen, die auf der Absatz- oder Einkaufsseite stark von China abhängig sind, erhebliche Probleme bekommen.

## 1.2 Relevanz weiterer aktueller Risikofaktoren

### 1.2.1 Länger anhaltende Corona-Krise

Neben dem Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine entwickelten sich im letzten Jahr auch andere Risikofaktoren ungünstiger als erwartet. Das betrifft zunächst hauptsächlich die Corona-Pandemie und die daraus resultierenden Lieferengpässe. Die mit der Pandemie verbundenen wirtschaftlichen Einschränkungen dauerten über zwei Jahre – weit länger als anfänglich gedacht. Dazu haben vor allem die geringe Impfquote in Deutschland und das Auftreten von Virusvarianten beigetragen. Allerdings waren die Einschränkungen zuletzt weniger einschneidend als am Anfang der Pandemie. Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zeigen, dass die deutsche Wirtschaft aufgrund der Pandemie rund 340 Milliarden Euro Wertschöpfung gegenüber einem Wirtschaftsverlauf ohne Pandemie verlor (Grömling et al., 2022). Weltweit hat die Pandemie im Jahr 2020 den größten Anstieg der öffentlichen und privaten Verschuldung seit dem Zweiten Weltkrieg ausgelöst (IMF, 2022).

### 1.2.2 Anhaltende Lieferketten-Engpässe

Eng mit der Pandemie verbunden sind anhaltende Störungen in den internationalen Lieferketten. Sie entstanden etwa durch Lockdowns und daraus resultierende Container-Engpässe auf den Weltmeeren sowie durch die erhöhte Nachfrage nach Halbleitern für Unterhaltungselektronik und Homeoffice-Ausstattung. Die Lieferengpässe nahmen im Jahresverlauf 2021 weiter zu statt wie erhofft ab.

Auch aktuell deutet wenig auf eine grundlegende Entspannung hin. Dazu tragen der Russland-Ukraine-Krieg und die durch ihn bedingten Engpässe bei Energie, Rohstoffen und anderen Vorprodukten (Kapitel 1.2.1) in erheblichem Maß bei. Rund jedes fünfte Unternehmen der bayerischen Metall- und Elektro-Industrie bezieht laut einer vbw-Umfrage Lieferungen aus der Ukraine und Russland, wobei hohe Abhängigkeiten vor allem bei Erdgas, Eisenerz und Aluminium bestehen. Aber auch andere Ursachen verschärfen die Situation. Aktuelle Lockdowns führen in China zu erneuten Lieferproblemen für viele Produkte. Die hohe Ansteckungsfähigkeit der Omikron-Variante trifft in China auf eine geringe Wirksamkeit des heimischen Impfstoffs, was in Kombination mit der rigiden chinesischen Anti-Corona-Strategie entsprechende Probleme verschärft. Störungen in der Container-Logistik nehmen wieder zu, weil es zu einem enormen Schiffsstau vor dem weltweit größten Hafen in Shanghai gekommen ist.

### 1.2.3 Höhere Inflation und mögliche Finanzmarktrisiken

Schon vor dem Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine hatten die Energieknappheiten bei Gas und Öl sowie die Lieferkettenprobleme dazu geführt, dass die Inflation in Deutschland und Europa deutlich stärker zunahm und länger anhält als von Experten erwartet (IMF, 2022). Der Krieg verstärkt diese Tendenz noch (Kolev/Obst, 2022). Die Preise an den Tankstellen sind zeitweise stärker gestiegen als während der beiden Ölkrisen in den 1970er Jahren. In diesem Umfeld erhöhter Inflation setzen kräftig steigende Import- und Erzeugerpreise viele bayerische Firmen unter erheblichen Kostendruck. Sorge bereitet, dass der Russland-Ukraine-Krieg auch die weiteren Inflationserwartungen in Deutschland erhöht hat (Afunts et al., 2022) und bei zu hohen Tarifabschlüssen eine Lohn-Preis-Spirale in Gang kommen könnte.

Verbunden mit der höheren Inflation werden Finanzmarktrisiken akuter. Denn die Europäische Zentralbank (EZB) wird gezwungen, schneller als ursprünglich geplant, aus der sehr expansiven Geldpolitik auszusteigen. Entfallende Staatsanleihekäufe des Eurosystems und schnell steigende Zinsen bergen verschiedene Gefahren bis hin zu Staatsbankrotten hoch verschuldeter Euroländer (Kauder, 2021; Matthes, 2022), dem Platzen von Immobilienblasen in der EU sowie Finanzkrisen von Schwellenländern. Sollten sich diese Risiken manifestieren, könnte über direkte Effekte und über Ansteckungseffekte auch in Deutschland eine Bankenkrise drohen, die die Finanzierung bayerischer Unternehmen erschweren würde.

### 1.2.4 Sonstige Risikofaktoren

Auch die konsequentere Umsetzung Klimaschutzpolitischer Regelungen nach dem Regierungswechsel in Deutschland erzeugt höhere Anpassungslasten. Für energieintensive bayerische Firmen können damit relevante Einbußen bei der internationalen Wettbewerbsfähigkeit verbunden sein.

Ein gewisser Lichtblick gegenüber dem Vorjahr zeigt sich bei den von der Trump-Administration eingeführten Handelsbarrieren der USA gegenüber der EU. Hier setzt die Biden-Administration wieder auf transatlantische Zusammenarbeit – auch um gemeinsame Positionen gegenüber China zu finden. In dieser kooperativeren Atmosphäre gelang es, wichtige Handelskonflikte weitgehend beizulegen, etwa um Stahlzölle, Flugzeugsubventionen und Digitalsteuern. Doch abschließend gelöst sind diese Konflikte noch nicht. Falls Donald Trump bei den nächsten Präsidentschaftswahlen 2024 erneut US-Präsident werden sollte, droht erneut große Unsicherheit zu den Handelsbeziehungen mit dem wichtigsten Handelspartner der deutschen Wirtschaft bei Waren und Dienstleistungen.

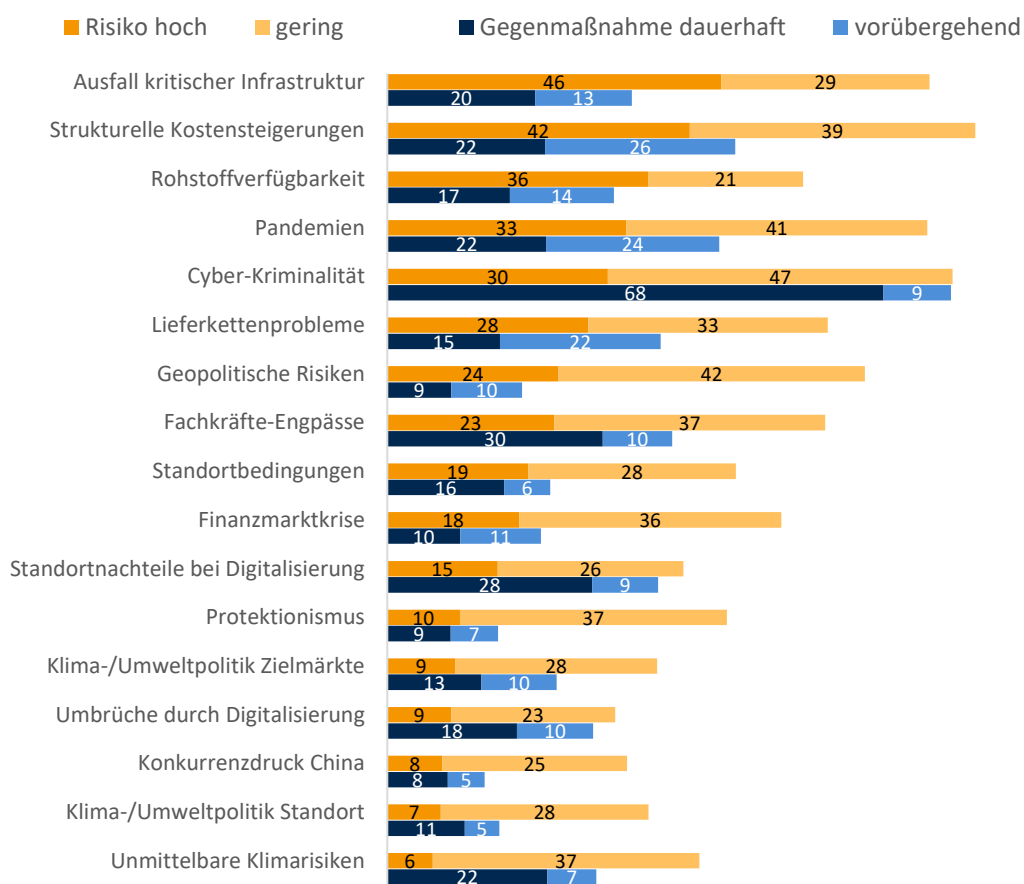
## 2 Umfrageergebnisse

Risikofaktoren mit Bezug zum Russland-Ukraine-Krieg stehen im Vordergrund und belasten die ansonsten wenig veränderte Risikolage zusätzlich

Für diese Studie wurde im März 2022 eine eigene CATI-Telefonumfrage (Computer Assisted Telephone Interview) unter 300 bayerischen Unternehmen aus dem Industriedienstleistungsverbund durchgeführt. Die Befragten wurden gebeten, anhand eines Katalogs von 17 Unsicherheitsfaktoren ihre Risikoeinschätzung und ihre Reaktionen auf die jeweiligen Risiken anzugeben. Dabei wurden als Strukturvariablen auch die Unternehmensgröße, die Branchenzugehörigkeit und der Internationalisierungsgrad erfasst.

Abbildung 1  
Risikobewertung und Gegenmaßnahmen aller Unternehmen

Angaben in Prozent



Ranking nach Antwortanteil „hohes Risiko“; Gegenmaßnahmen dauerhaft: auch strategisch.

Quelle: Unternehmensbefragung IW

## 2.1 Gesamtschau und Vergleich zu Vorläuferstudien

Gegenüber der Vorläuferstudie 2021, als die Faktoren Pandemie, Cyber-Kriminalität und Finanzmarktkrise die Top-3-Risiken bildeten, hat sich das aktuelle Bild (Abbildung 1) deutlich gewandelt. Nun stehen der Ausfall kritischer Infrastruktur, strukturelle Kostensteigerungen und die Rohstoffverfügbarkeit an der Spitze der Risikokala. Sie haben die Unsicherheitsfaktoren Pandemie und Cyber-Kriminalität auf Rang vier und fünf verdrängt. Danach folgen Lieferkettenprobleme und geopolitische Risiken – vor den übrigen Top-5-Faktoren des Vorjahres (Fachkräfte-Engpässe, Standortbedingungen, Finanzmarktkrise). Sechs der Top-7-Risikofaktoren des Jahres 2022 haben einen direkten oder indirekten Bezug zum Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine. Die kriegerische Eskalation und ihre vielfältigen Folgewirkungen führen dazu, dass die bayerischen Firmen einige Risiken deutlich gravierender einschätzen. Im Folgenden werden die wichtigsten Faktoren schlaglichtartig beleuchtet. Der Vergleich insbesondere zur Studie 2019 ist allerdings aufgrund leicht unterschiedlicher Abgrenzung der Risikofaktoren nicht immer eins zu eins möglich (Abbildung 2). Auf die Gegenmaßnahmen wird in Kapitel 2.3 eingegangen.

Abbildung 2

### Risikoeinschätzung im Zeitvergleich

Anteil der Antworten „hohes Risiko“ in Prozent, Differenz 2022 ./ 2021 in Prozentpunkten

	2019	2021	2022	Differenz 2022 ggü. 2021
Ausfall kritischer Infrastruktur		19	46	27
Strukturelle Kostensteigerungen	22		42	
Rohstoffverfügbarkeit	22	17	36	19
Pandemien		42	33	-9
Cyber-Kriminalität	22	27	30	3
Lieferkettenprobleme		20	28	8
Geopolitische Risiken		11	24	13
Fachkräfte-Engpässe	63	22	23	1
Standortbedingungen	17	21	19	-2
Finanzmarktkrise	14	23	18	-5
Standortnachteile bei Digitalisierung		10	15	5
Protektionismus	13	10	10	0
Klima-/Umweltpolitik Zielmärkte		6	9	3
Umbrüche durch Digitalisierung	15	8	9	1
Konkurrenzdruck China	19	9	8	-1
Klima-/Umweltpolitik Standort	21	14	7	-7
Unmittelbare Klimarisiken	9	6	6	0

Vergleich zu 2019 vereinzelt nicht möglich. Strukturelle Kostensteigerungen: 2019 gefragt nach Energiekosten-/verfügbarkeit. Umbrüche durch Digitalisierung: 2019 gefragt nach Digitale Geschäftsmodelle.

Quelle: Unternehmensbefragung IW

## Umfrageergebnisse

Den **Ausfall kritischer Infrastruktur** – etwa Stromausfälle und Engpässe bei Gas- und Wasserversorgung – sehen 46 Prozent der bayerischen Unternehmen als hohes Risiko an. Der Bezug zum Russland-Ukraine-Krieg ist offensichtlich: Ein kontrovers diskutiertes Gasembargo (oder ein russischer Ausfuhrstopp) würde in energieintensiven Industriefirmen wohl zu einem hochproblematischen Abschalten der Gasversorgung führen. Auch Gefahren für die Stromversorgung drohen. Im Vorjahr sahen nur 19 Prozent der bayerischen Firmen diesen Faktor als großes Problem an (Vergleich zu 2019 nicht möglich). Damit hat die Verlässlichkeit kritischer Infrastruktur am deutlichsten an Bedeutung gewonnen.

**Strukturelle Kostensteigerungen** – etwa für Energie, Vorleistungen, Lagerhaltung oder Personal – drohen zu einem längerfristigen Problem zu werden und dürften von den Unternehmen nur teilweise an Kunden weitergegeben werden können. Der Russland-Ukraine-Krieg hat schon bestehende Knappheiten vor allem bei Energie, Rohstoffen und anderen Vorprodukten deutlich verschärft. In der Folge fürchten 42 Prozent der bayerischen Unternehmen diesen Faktor als hohes Risiko. Weitere 39 Prozent sehen darin ein geringes Risiko, sodass vier von fünf bayerischen Firmen besorgt sind – so viele wie bei keinem anderen Unsicherheitsfaktor. Damit eng verbunden sind generelle Sorgen vor einer anhaltend höheren Inflation durch den Russland-Ukraine-Krieg (Kapitel 1.2.1). Ein Vergleich mit den Vorläuferstudien ist nur eingeschränkt zum Jahr 2019 möglich. Damals sahen 22 Prozent der bayerischen Firmen in den Kosten und der Verfügbarkeit von Energie ein hohes Risiko.

Eine schlechte **Verfügbarkeit von Rohstoffen** zu bezahlbaren Preisen ist schon lange ein Thema, etwa mit Blick auf Seltene Erden. Da Russland und die Ukraine wichtige Rohstofflieferanten sind, hat der russische Einmarsch die Versorgungslage nicht nur bei fossilen Brennstoffen, sondern auch beispielsweise bei Neon (für die Halbleiterproduktion wichtig) und Palladium (für die Katalysatorherstellung wichtig) zusätzlich verschärft. Rund 36 Prozent der bayerischen Unternehmen beunruhigt dies stark. Damit ist der Anteil, der hohe Risiken sieht, gegenüber den Vorjahren deutlich gestiegen. Mit 19 Prozentpunkten ist dies der zweitgrößte Bedeutungszuwachs gegenüber 2021. Möglicherweise sorgen sich die Firmen ebenfalls darüber, dass China noch stärker in den Konflikt hineingezogen wird und als wichtiger Rohstofflieferant seine Lieferungen einschränken könnte.

Der Risikofaktor **Pandemien** – hier gibt es keinen Bezug zum Russland-Ukraine-Krieg – hat an Bedeutung deutlich verloren. Statt wie im Vorjahr 42 Prozent sehen nun noch 33 Prozent der bayerischen Firmen hierin ein hohes Risiko (Vergleich zu 2019 nicht möglich). Damit bleibt diese weiterhin relevante Sorge viertwichtigster Risikofaktor. Der Bedeutungsrückgang erscheint nachvollziehbar, da Impfungen und die wohl weniger letale Omikron-Variante die Auswirkungen der Corona-Pandemie deutlich verringert haben. Allerdings bleibt die Sorge vor neuen Varianten im Raum.

**Cyber-Kriminalität** – etwa Datendiebstahl und Lahmlegung des Betriebs – wird im Zeitvergleich mit einem Hochrisikoanteil von 30 Prozent nochmals gravierender eingeschätzt als in den Vorjahren. Doch weil die neuen Top-3-Faktoren aktuell so relevant sind, haben sie Cyber-Risiken von Rang zwei auf Rang fünf verdrängt. Bezieht man allerdings die Einschätzungen als geringes Risiko ein, liegt dieser Unsicherheitsfaktor auch derzeit auf dem

## Umfrageergebnisse

zweiten Platz. Hier ist ebenfalls ein Bezug zum Russland-Ukraine-Krieg denkbar. Denn von Russland und China gehen erfahrungsgemäß viele Cyberangriffe aus, sodass angesichts des aktuellen Konflikts die Gefahrenlage steigt.

**Probleme mit Lieferketten** und Abhängigkeiten von wenigen Lieferanten oder Ländern sind nach der Corona-Krise in einer zuvor nicht gekannten Form aufgekommen und haben sich länger als gedacht hingezogen. Der Russland-Ukraine-Krieg hat das Anfang 2022 langsam abnehmende Versorgungsproblem im industriellen Bereich wieder verschärft (Kapitel 1). Daher sehen 28 Prozent der bayerischen Unternehmen in Lieferkettenproblemen ein hohes Risiko – 8 Prozentpunkte mehr als 2021 (Vergleich zu 2019 nicht möglich). Dazu dürfte beitragen, dass Haftungs- und Compliance-Risiken in der Lieferkette, zum Beispiel bezüglich sozialer Standards aufgrund der avisierten Lieferkettengesetze in Deutschland und der EU sowie der Sustainable-Finance-Regulierung, absehbar zunehmen werden.

**Geopolitische Risiken** sind mit dem Russland-Ukraine-Krieg zum dominierenden Thema der öffentlichen Debatte geworden. Von Zeitenwende und neuem Kalten Krieg ist die Rede. Im Vorjahr sahen nur 11 Prozent der bayerischen Firmen ein hohes Risiko in diesem Risikofaktor, der auch Aspekte wie Terrorismus umfasst. Ein Jahr später sind es 24 Prozent. Damit zeigt sich hier der dritthöchste Anstieg. Die Mehrzahl der Unternehmen scheint aber davon auszugehen, dass weitere Verschärfungen politisch beherrschbar bleiben.

**Fachkräfte-Engpässe** sind ein weiteres Beispiel dafür, dass ein Risikofaktor, bei dem es gegenüber 2021 nicht zu einer Entspannung gekommen ist, deutlich im Rang abrutscht (von Platz vier auf acht, bei 23 Prozent Hochrisiko-Einschätzung). Bemerkenswert ist allerdings, dass 2019 noch 63 Prozent der Firmen hier ein hohes Risiko sahen, was damals Rang eins bedeutete.

Allgemeine **Standortbedingungen** finden sich im Jahr 2022 auf Rang neun statt vormals auf Rang fünf der Risikofaktoren, sind aber in der Hochrisiko-Bewertung mit 19 Prozent ähnlich relevant. Hier verdecken die neu hinzugekommenen Risiken, dass aus Sicht der Unternehmen seit Längerem zu wenig geschah, um die Standortqualität zu verbessern.

Das Risiko einer **Finanzmarktkrise** ist angesichts besorgniserregender öffentlicher Schuldenstände in Teilen der EU und weiter anstehender krisenbedingter Anforderungen an den Staat größer geworden. Das scheint in die Risikoeinschätzung der Unternehmen noch nicht einzufließen, sodass mit 18 Prozent weniger bayerische Unternehmen (23 Prozent in 2021) hier ein hohes Risiko erkennen und dieser Faktor von Rang drei auf Rang zehn abfällt.

Nach diesen zehn wichtigsten aktuellen Risiken sind unter den weiteren sieben Risikofaktoren die meisten bei der Hochrisiko-Einschätzung mit 10 Prozent und darunter deutlich weniger relevant. Nur **Standortnachteile bei Digitalisierung** erreichen noch 15 Prozent. Dieser Faktor wird zudem mit plus 5 Prozentpunkten als etwas relevanter eingeschätzt als im Vorjahr. Dagegen sehen die bayerischen Firmen die **Klima-/Umweltpolitik am Standort** als deutlich weniger relevant an (minus 7 Prozentpunkte). Gegenüber 2019 ist dieser Rückgang noch deutlich stärker. Ähnliches gilt für den **Konkurrenzdruck aus China**.



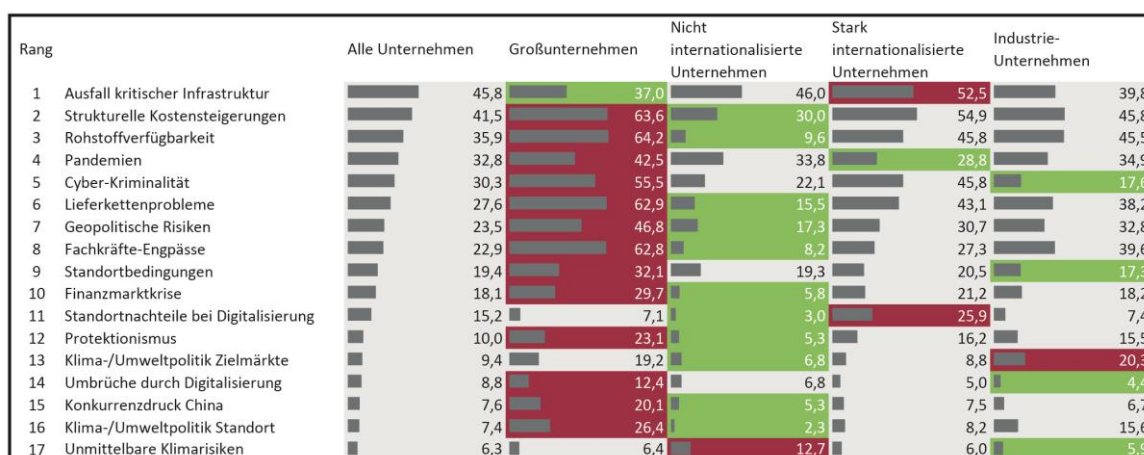
## 2.2 Risikoeinschätzung im Vergleich der Unternehmenskategorien

Ein Vergleich der Hochrisiko-Einschätzung zwischen verschiedenen Unternehmenskategorie zeigt Gemeinsamkeiten, aber auch deutliche Unterschiede. Zur Veranschaulichung sind in Abbildung 3 die Anteilswerte einheitlich über alle Kategorien durch blaue Balken dargestellt. Die Ampelfarben zeigen zeilenweise an, welche Unternehmenskategorien bei dem jeweiligen Risikofaktor den höchsten (dunkelrot) und niedrigsten (leuchtend grün) Anteilswert aufweist.

Abbildung 3

### Risikoeinschätzung im Vergleich ausgewählter Unternehmenskategorien

Anteil der Antworten „hohes Risiko“ in Prozent



Großunternehmen: mehr als 250 Beschäftigte; stark internationalisiert: auch außerhalb der EU tätig.

Quelle: Unternehmensbefragung IW

Alle Unternehmenskategorien haben ähnliche Risikofaktoren in den Top 10. Kostensteigerungen gehören durchweg zu den Top 3. Bei Infrastrukturausfällen gilt das für vier der fünf Unternehmensgruppen und bei der Rohstoffverfügbarkeit für drei von fünf.

Erhebliche Divergenzen zeigen sich jedoch bei der Risikobewertung insgesamt. Bayerische Großunternehmen sind fast durchweg risikosensibler als die anderen hier aufgeführten Gruppen, wie die rote Einfärbung vieler Felder in dieser Spalte zeigt. Für nicht internationalisierte Firmen gilt das Gegenteil, was die oft grüne Einfärbung verdeutlicht. Zwischen beiden Gruppen gibt es bei den Faktoren Rohstoffverfügbarkeit, Fachkräfte-Engpässe und Lieferkettenprobleme besonders große Unterschiede von bis zu 55 Prozentpunkten.

Bemerkenswert ist zudem, dass bayerische Industrieunternehmen die Risikofaktoren Klima-/Umweltpolitik am Standort und auf den Zielmärkten – wenngleich auf relativ niedrigem Niveau – in etwa doppelt so kritisch sehen wie der Durchschnitt aller Firmen.



## 2.3 Vorbereitungsstand im Vergleich der Unternehmenskategorien

Wie gut sind die bayerischen Unternehmen auf die verschiedenen Risikofaktoren vorbereitet? Um das zu beantworten, wurden die Unternehmen auch zu temporären und dauerhaften Gegenmaßnahmen gefragt (Abbildung 1). Um zu beurteilen, ob die Vorbereitung ausreichend ist, ist der Blick allein auf den Anteil der Unternehmen mit Gegenmaßnahmen nicht hinreichend zielführend. Denn ein geringer Vorbereitungsstand erscheint bei einem Faktor mit geringer Risikoeinschätzung unproblematisch. Daher sollten Gegenmaßnahmen für jeden Unsicherheitsfaktor in Relation gesetzt werden zum Ausmaß des jeweilig empfundenen Risikos. Auf der Analyse dieser Relation liegt ein Schwerpunkt dieser Studie.

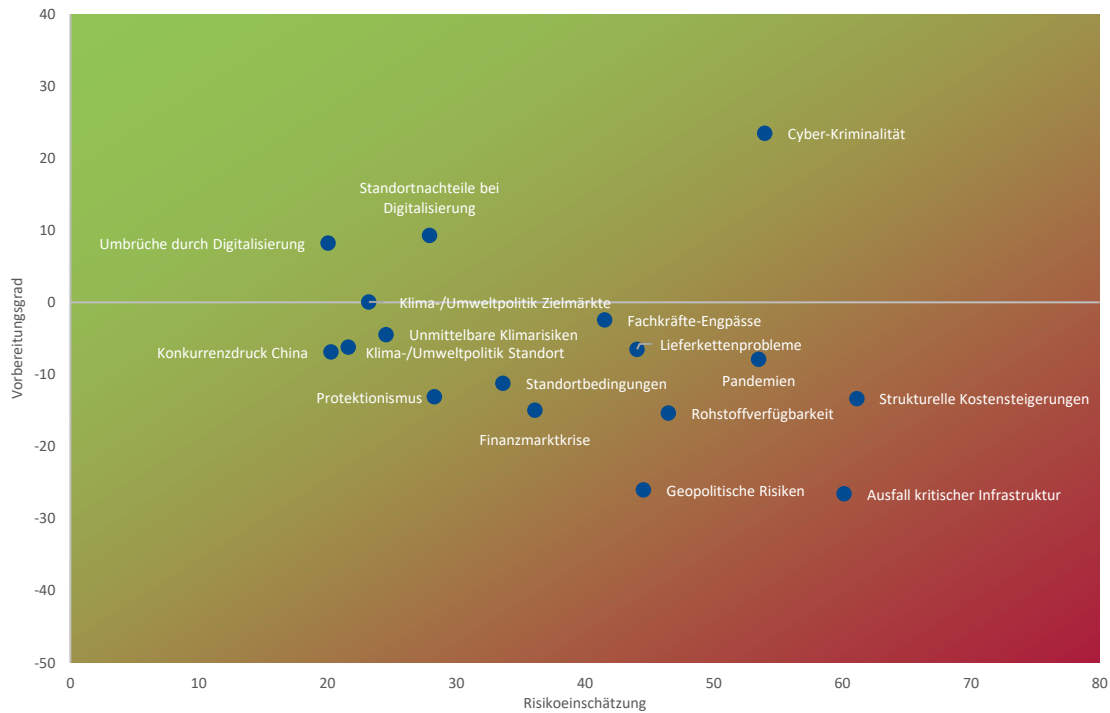
In Anlehnung an die Vorläuferstudie wird dazu die Divergenz zwischen Gegenmaßnahmen und Risikoeinschätzung betrachtet. Bei den Gegenmaßnahmen werden die Anteilswerte für dauerhafte und temporäre Maßnahmen addiert, weil auch temporäre Reaktionen adäquat sein und bei Bedarf permanent gemacht oder schnell reaktiviert werden können. Bei der Risikoeinschätzung werden Angaben zu geringen Risiken halb so stark gewichtet wie die zu hohen Risiken. Dann werden beide Anteilswerte addiert.

Die Differenz zwischen den so definierten Gegenmaßnahmen und der Risikoeinschätzung wird hier als Vorbereitungsgrad bezeichnet. Diese Maßzahl gibt eine Orientierung dazu, wie umfangreich Unternehmen auf die spezifischen Risiken reagieren. Ein negativer Wert bei einem Unsicherheitsfaktor deutet darauf hin, dass im Vergleich zu ihrer Risikoeinschätzung relativ wenige Unternehmen Gegenmaßnahmen ergriffen haben.

In den folgenden Abbildungen wird veranschaulicht, wie für die verschiedenen Unternehmenskategorien aus Abbildung 3 Risikoeinschätzung und Vorbereitungsgrad zueinanderstehen. Dies geschieht in Form von Punktwolken in einem Diagramm mit diesen beiden Dimensionen an der horizontalen und der vertikalen Achse. Je weiter rechts ein Risikofaktor auf der x-Achse dieser Abbildungen verortet ist, desto höher sind die mit ihm verbundenen Risiken. Auf der y-Achse stehen Werte über null für einen Vorbereitungsstand, der die Risikoeinschätzung überwiegt. Werte unter null deuten darauf hin, dass die Unternehmen bei dem betreffenden Unsicherheitsfaktor dem Risiko nicht mit ausreichenden Gegenmaßnahmen gegensteuern. Bei Verortungen rechts unten im roten Bereich kommen hohes Risiko und schwach ausgeprägte vorbeugende Maßnahmen zusammen. Hier zeigt sich also, bei welchen Unsicherheitsfaktoren und welchen Unternehmenskategorien die aktuelle Risikolage zu besonderen Problemen führt.

Aus theoretischer Sicht wäre ein positiver Zusammenhang zwischen einer hohen (geringen) Risikoeinschätzung und einem hohen (geringen) Vorbereitungsgrad zu erwarten gewesen. Die folgenden Abbildungen zeigen jedoch, dass dies je nach Unternehmenskategorie nicht oder nur eingeschränkt der Fall ist. Hier liegt die Schlussfolgerung nahe, dass sich die Unternehmen bei einem Teil der Unsicherheitsfaktoren nur eingeschränkt in der Lage sehen, Risiken hinreichend gegenzusteuern. Unternehmen sind damit offenbar zu den in Abbildung 4 rechts unten dargestellten Risiken besonders auf staatliche Unterstützung angewiesen.

Abbildung 4  
Risikoeinschätzung und Vorbereitungsgrad  
Alle Unternehmen

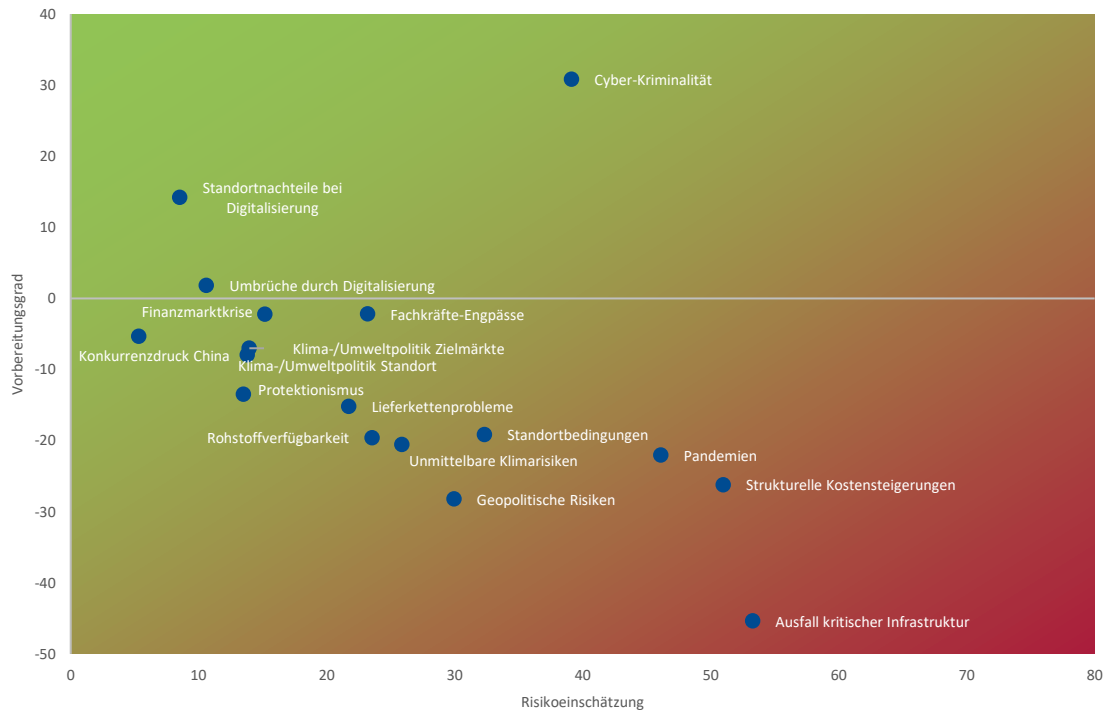


Risikoeinschätzung in Prozent: Anteil der Unternehmen mit Einschätzung „hohes Risiko“ plus halbiertes Anteil „geringes Risiko“; Vorbereitungsgrad in Prozentpunkten: Differenz zwischen der Antwortanteils-summe dauerhafter und temporärer Gegenmaßnahmen und der obigen Risikoeinschätzung.

Quelle: Unternehmensbefragung IW

In der Durchschnittsbetrachtung für alle Unternehmen ergibt sich ein differenziertes Bild (Abbildung 4). Der Vorbereitungsgrad unterscheidet sich erheblich zwischen Cyber-Kriminalität (+23) und Ausfall kritischer Infrastruktur (-27). Auffallend ist auch, dass Unsicherheitsfaktoren mit negativem Vorbereitungsgrad deutlich überwiegen. Lediglich drei Faktoren finden sich im positiven Territorium: Cyber-Kriminalität, Standortnachteile bei Digitalisierung und Umbrüche durch Digitalisierung. Dagegen weisen zahlreiche Risiken einen Vorbereitungsgrad von weniger als minus 10 auf, zwei sogar von mehr als minus 20. Dies erscheint vor allem bei Faktoren mit einer hohen Risikoeinschätzung problematisch. Dazu gehören in erster Linie Infrastruktur, geopolitische Risiken, Kostensteigerungen und Rohstoffverfügbarkeit – also gerade Faktoren, die mit dem Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine zu tun haben. Der durchschnittliche Vorbereitungsgrad liegt bei minus 7. In der Gesamtschau zeigt sich somit ein negativer Zusammenhang zwischen Risikoeinschätzung und Vorbereitungsgrad.

Abbildung 5  
Risikoeinschätzung und Vorbereitungsgrad  
Nicht internationalisierte Unternehmen

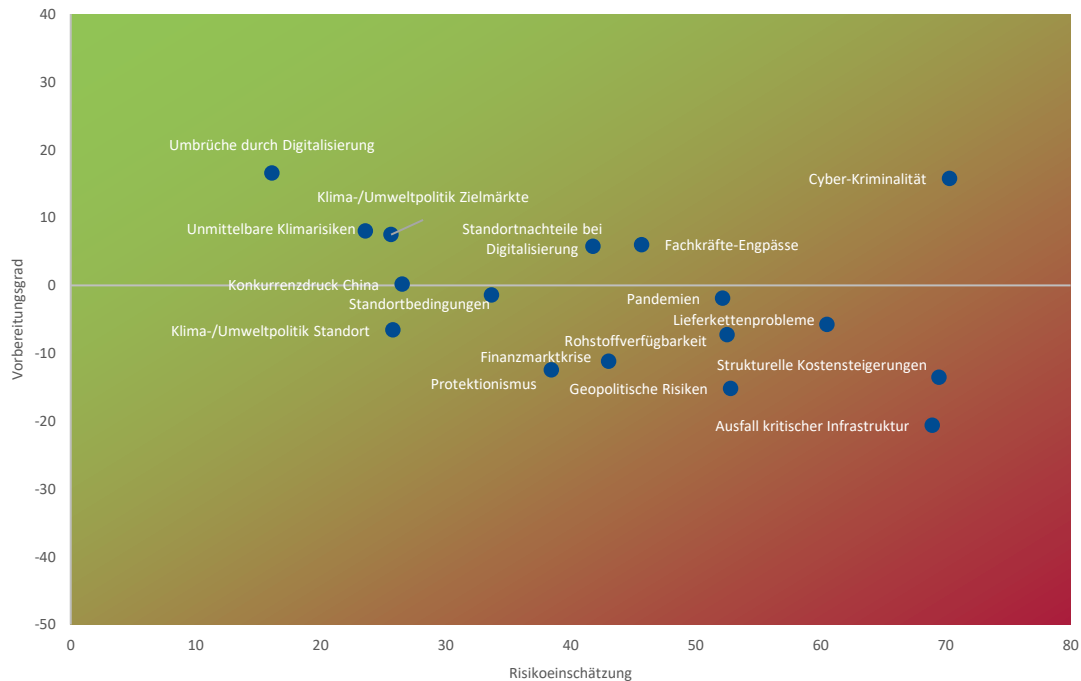


Risikoeinschätzung in Prozent: Anteil der Unternehmen mit Einschätzung „hohes Risiko“ plus halbiertes Anteil „geringes Risiko“; Vorbereitungsgrad in Prozentpunkten: Differenz zwischen der Antwortanteils-summe dauerhafter und temporärer Gegenmaßnahmen und der obigen Risikoeinschätzung.

Quelle: Unternehmensbefragung IW

Bei nicht internationalisierten Unternehmen (Abbildung 5) ist die Divergenz zwischen dem größten Vorbereitungsgrad (Cyber-Kriminalität: +31) und dem schlechtesten Vorbereitungsgrad (Infrastruktur: -45) noch deutlich größer als im Durchschnitt aller Firmen. Zudem ist die Risikowahrnehmung der nicht internationalisierten Firmen mit durchschnittlich 25 Prozent deutlich geringer als beim Durchschnitt aller Unternehmen (38 Prozent). Daher liegen viele Punkte im mittleren vertikalen Bereich deutlich weiter links. Diese geringe Risikoeinschätzung geht einher mit einem überwiegend negativen Vorbereitungsgrad, gerade bei internationalen Themen wie Lieferkettenproblemen und Rohstoffverfügbarkeit. Erneut weisen nur (die gleichen) drei Faktoren einen positiven Vorbereitungsgrad auf. Wesentlich mehr Punkte liegen im Bereich um minus 20 und darunter. Hierzu gehören neben Faktoren mit Bezug zum Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine die Themen Pandemien, Standortbedingungen und Klimarisiken. In der Gesamtschau ist der Vorbereitungsgrad mit minus 11 Prozentpunkten noch deutlich schlechter als im Durchschnitt aller Unternehmen. Das dürfte auch an der oft niedrigeren Risikoeinschätzung liegen.

Abbildung 6  
Risikoeinschätzung und Vorbereitungsgrad  
Stark internationalisierte Unternehmen

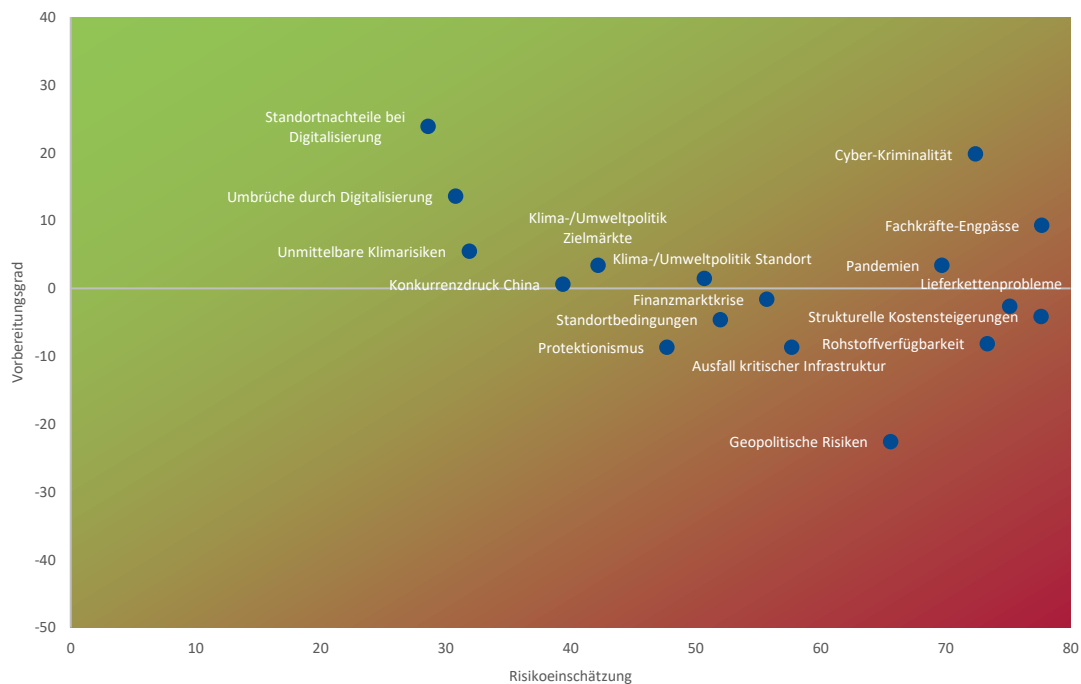


Risikoeinschätzung in Prozent: Anteil der Unternehmen mit Einschätzung „hohes Risiko“ plus halbiertes Anteil „geringes Risiko“; Vorbereitungsgrad in Prozentpunkten: Differenz zwischen der Antwortanteils-summe dauerhafter und temporärer Gegenmaßnahmen und der obigen Risikoeinschätzung.

Quelle: Unternehmensbefragung IW

Bei den stark internationalisierten Unternehmen wird ein deutlicher Gegensatz zu den nicht internationalisierten Firmen deutlich (Abbildung 6). Neben der Risikoeinschätzung mit durchschnittlich 44 Prozent ist auch der Vorbereitungsgrad mit durchschnittlich minus 2 Prozentpunkten deutlich höher. Immerhin sechs Faktoren liegen im positiven Bereich: Zu den bisherigen drei kommen Fachkräfte, Klimapolitik (Zielmärkte) und Klimarisiken hinzu. Der höhere Vorbereitungsgrad zeigt sich auch durch weniger Werte im stark negativen Bereich. Nur der Faktor Kritische Infrastrukturen liegt mit minus 21, deutlich höher als bei den nicht internationalisierten Firmen (-45), obwohl diese genauso durch einen Ausfall betroffen sein könnten. Allerdings kommen auch bei einigen anderen Risikofaktoren eine relativ hohe Risikoeinschätzung und ein deutlich negativer Vorbereitungsgrad zwischen minus 10 und minus 15 zusammen. Dies betrifft vor allem Kostensteigerungen und geopolitische Risiken sowie eingeschränkt die Risiken Finanzmarktkrise und Protektionismus. Insgesamt wird ein klar negativer Zusammenhang zwischen Risikoeinschätzung und Vorbereitungsgrad deutlich.

Abbildung 7  
Risikoeinschätzung und Vorbereitungsgrad  
Großunternehmen

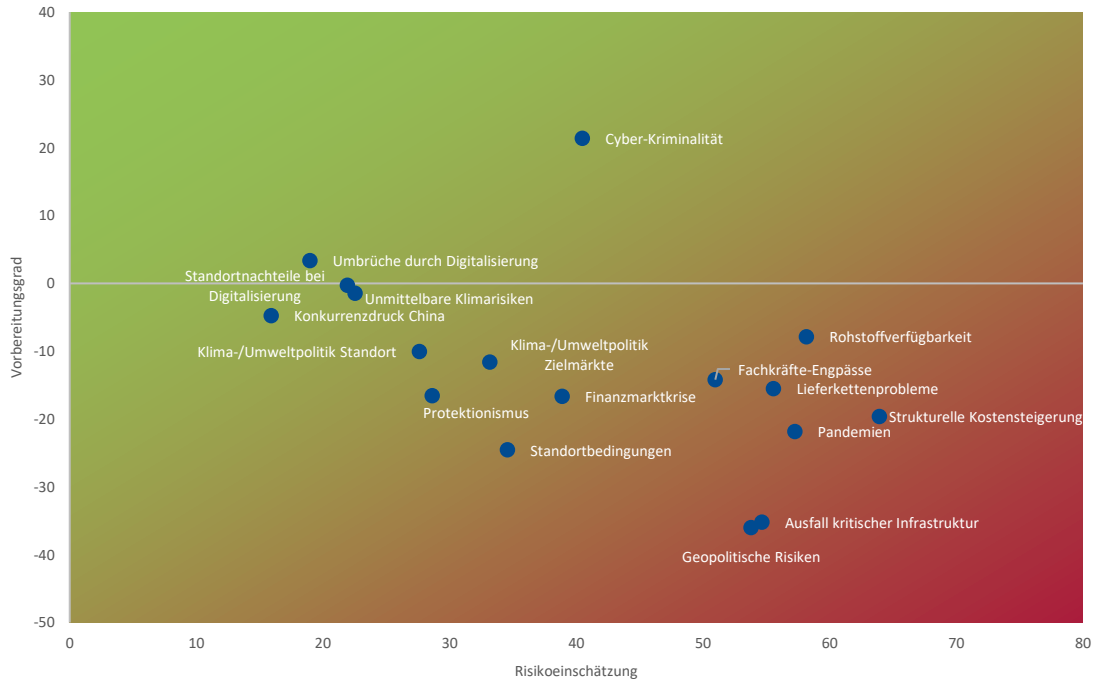


Risikoeinschätzung in Prozent: Anteil der Unternehmen mit Einschätzung „hohes Risiko“ plus halbiertes Anteil „geringes Risiko“; Vorbereitungsgrad in Prozentpunkten: Differenz zwischen der Antwortanteils-summe dauerhafter und temporärer Gegenmaßnahmen und der obigen Risikoeinschätzung.

Quelle: Unternehmensbefragung IW

Bei den Großunternehmen (Abbildung 7) ist die Tendenz, die sich bei den stark internationalisierten Firmen zeigt, noch deutlicher ausgeprägt. Die Risikowahrnehmung ist mit durchschnittlich 56 Prozent noch größer und erreicht Werte über 70 bei Kostensteigerungen, Fachkräfte-Engpässen, Lieferkettenproblemen, Rohstoffverfügbarkeit und Cyber-Kriminalität. Auch der Vorbereitungsgrad fällt mit durchschnittlich plus 1 noch höher aus. Mehr als die Hälfte der Unsicherheitsfaktoren (neun von 17) liegt auf der Vorbereitungs-skala im positiven Bereich. Der große Ausreißer nach unten sind die geopolitischen Risiken (-23). Die übrigen Risikofaktoren liegen alle besser als minus 10. Allerdings befinden sich auch die Faktoren Lieferkettenprobleme, Kostensteigerungen und Rohstoffverfügbarkeit zumindest am Rand des problematischen rötlichen Bereichs. Dagegen weisen Cyber-Kriminalität, Fachkräfte-Engpässe und Pandemien bei ähnlicher Risikoeinschätzung einen deutlich höheren Vorbereitungsgrad auf. Insgesamt zeigt sich ein leichter negativer Zusammenhang zwischen Risikoeinschätzung und Vorbereitungsgrad; er ist allerdings deutlich geringer ausgeprägt als bei den stark internationalisierten Unternehmen (Abbildung 6).

Abbildung 8  
Risikoeinschätzung und Vorbereitungsgrad  
Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes



Risikoeinschätzung in Prozent: Anteil der Unternehmen mit Einschätzung „hohes Risiko“ plus halbiertes Anteil „geringes Risiko“; Vorbereitungsgrad in Prozentpunkten: Differenz zwischen der Antwortanteils-summe dauerhafter und temporärer Gegenmaßnahmen und der obigen Risikoeinschätzung.

Quelle: Unternehmensbefragung IW

Bei den Industriefirmen zeigt sich ein im Vergleich mit allen anderen Unternehmenskategorien besonders problematisches Bild. So ist die Risikoeinschätzung mit 40 Prozent im Durchschnitt ähnlich hoch wie bei allen Unternehmen und auch wie bei den stark internationalisierten. Der durchschnittliche Vorbereitungsgrad liegt jedoch bei minus 12 Prozentpunkten und damit noch unter dem der nicht internationalisierten (-11), die aber nur eine Risikoeinschätzung von 25 Prozent aufweisen. Nur zwei Faktoren weisen einen klar positiven Vorbereitungsgrad auf. Dagegen finden sich relativ viele deutlich negative Vorbereitungsgrade von um die minus 15 Prozentpunkte und schlechter – bis zu um die minus 35 Prozentpunkte bei Infrastruktur und geopolitischen Risiken. Aufgrund der zugleich hohen Risikoeinschätzung finden sich diese und weitere Risikofaktoren (Kostensteigerungen, Pandemien, Lieferkettenprobleme, Rohstoffverfügbarkeit, Fachkräfte) im oder am Rand des rötlichen Bereichs. Die meisten dieser Faktoren haben einen Bezug zum Russland-Ukraine-Krieg. Damit wird deutlich, dass die zusätzlichen Belastungen durch die Folgen dieses Ereignisses die Industrie besonders stark treffen. Sorgenvoll stimmt auch der deutlich negative Zusammenhang zwischen Risikoeinschätzung und Vorbereitungsgrad.

## 3 Handlungsempfehlungen

### Die durch den Russland-Ukraine-Krieg verschärfte Risikolage fordert Unternehmen und Wirtschaftspolitik zusätzliche Anpassungen ab

In den Vorläuferstudien wurden Empfehlungen für Unternehmen und Wirtschaftspolitik zum Umgang mit der erhöhten Unsicherheit und mit zahlreichen Risikofaktoren gegeben (vbw, 2019; vbw, 2021). Diese Studien stehen unter [www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de) weiter zur Verfügung. Einige Aspekte sind bezogen auf die Folgewirkungen des Angriffskriegs Russlands gegen die Ukraine besonders hervorzuheben.

#### 3.1 Unternehmerisches Risikomanagement

Der erste Schritt im Risikomanagement ist die Risikowahrnehmung. Die erheblichen Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmensformen zeigen hier noch zu schöpfende Potenziale auf. Kleinere Unternehmen haben sicherlich weniger Kapazitäten für ein umfassendes Risikoscreening. Dennoch empfiehlt es sich, mögliche Betroffenheiten zu eruieren und dem risikoreicheren Umfeld vor dem Hintergrund spezifischer betrieblicher Belange und möglicher künftiger Krisen bewusst und agil zu begegnen.

Zur Risikominderung und Schadensvorsorge gilt es vor allem, große Risiken anhaltend zu überwachen, eigene betriebliche Schwachstellen und externe Anfälligkeiten zu mindern, Risiken zu diversifizieren, flexible Anpassungsmöglichkeiten zu schaffen sowie Rücklagen zu bilden, um bei Risikoeintritt Anpassungen finanzieren und Verluste auffangen zu können. Risiken mit Bezug zum Russland-Ukraine-Krieg sind der Umfrage gemäß vor allem der Ausfall der Infrastruktur, Kostensteigerungen, Rohstoffversorgungs- und Lieferengpässe. Hier bieten sich in Anlehnung an die genannten Risikostrategien folgende Maßnahmen an, die Unternehmen teilweise schon sehr konsequent einsetzen:

- Die betriebliche Verwundbarkeit sollte umfassend analysiert werden. Dazu gehört, in sämtlichen Vorstufen der eigenen Zuliefererkette zu prüfen, welche kritischen Vorprodukte beispielsweise bei einem Stopp der Gasversorgung bei wichtigen Zulieferern ausfallen könnten, um rechtzeitig nach Ersatzmöglichkeiten suchen zu können.
- Generelle Anfälligkeiten gegen Lieferengpässe von Rohstoffen und Vorprodukten lassen sich durch Lagerhaltung und das Einplanen längerer Lieferzeiten zumindest eine Zeitlang mindern (vbw, 2021). Bei kritischen Abhängigkeiten von einzelnen Zulieferern ist eine Diversifizierung auf mehrere Anbieter anzuraten. Allerdings wird das nicht immer möglich sein.
- Auch bei Energie-Engpässen ist eine Anpassung mitunter schwierig. Wenn der Produktionsprozess auf eine kontinuierliche Gasversorgung angewiesen ist und bei akuter Gasknappheit eine Abschaltung droht, geht es nur noch darum, der Politik die Kosten eines Gasembargos vor Augen zu führen. Ölbezugsquellen lassen sich leichter diversifizieren. Wenn die Stromversorgung kritisch ist, sollten Notstromaggregate und -generatoren

- zum Standard gehören – sie sind allerdings in der Regel auch auf verlässliche Versorgung mit fossilen Brennstoffen angewiesen. Mehr Energieeffizienz und -einsparung, ein Wechsel der Energiequelle und Rohstoffrecycling können je nach betrieblichen Gegebenheiten weitere Möglichkeiten bieten.
- Durch zunehmende Knappheit von Energie, Rohstoffen und Vorprodukten bedingte Kostensteigerungen lassen sich leichter verkraften, wenn Preisüberwälzungsspielräume bestehen, weil die eigenen Produkte am Markt Alleinstellungsmerkmale aufweisen. Innovationen, Produktdifferenzierungen und Kundenorientierung sind dazu die zentralen Stellschrauben. Zudem bieten langfristige Lieferverträge größere Planungssicherheit und zumindest temporären Schutz gegen starke kurzfristige Kostenerhöhungen. Auch ein Aufschieben von Investitionsplänen ist in Zeiten großer Unsicherheit eine Option.
  - Das Anlegen von Rücklagen und Finanzpuffern oder der Rückgriff darauf im Krisenfall helfen ebenfalls, temporäre Kostensteigerungen aufzufangen.
  - Bei drohenden Enteignungen in Russland sollte überprüft werden, ob sich Kompensationsoptionen ergeben aus dem deutsch-russischen Investitionsschutzabkommen oder aus eigens abgeschlossenen Absicherungsinstrumenten (etwa staatlichen Investitions Garantien).
  - Die zunehmenden Spannungen gegenüber China und Sanktionsdrohungen für den Fall, dass China die europäischen Sanktionen gegenüber Russland aktiv unterlaufen sollte, machen es ratsam, bestehende Abhängigkeiten auf der Einkaufs- und Absatzseite kritisch zu prüfen und Vorbereitungen für eine stärkere Diversifizierung zu treffen.

### 3.2 Wirtschaftspolitik

Bei hoher ökonomischer Unsicherheit hat die Wirtschaftspolitik die wichtige Aufgabe, weitere Belastungen zu vermeiden. Zur frühzeitigen Identifikation aufkommender Risiken sollten Politik und Verwaltung vor allem auf die risikosensiblen großen Unternehmen schauen. Ein Blick primär auf nicht internationalisierte Firmen, die von den aktuellen Risiken wenig betroffen sind, würde zu kurz greifen. Um betriebliche Risikostrategien zu flankieren, gibt es viele Ansatzpunkte (vbw, 2019; vbw, 2021). Hierzu zählen etwa eine staatliche Rohstoffstrategie, die Identifikation kritischer Vorprodukt-Abhängigkeiten, die Gewährleistung makroökonomischer Stabilität in Europa und der Verzicht auf eine Schwächung der Unternehmen durch zusätzliche Steuern und Abgaben oder sogar vermögensbezogene Steuern. Zudem muss der Staat in seinem Einflussbereich Bürokratie und Rechtsunsicherheiten abbauen, für mehr Stabilität sorgen und den Unternehmen die nötige Flexibilität ermöglichen, um sich an veränderte Risikolagen anpassen zu können. Kontraproduktiv wären hier beispielsweise Einschränkungen von Zeitarbeits- und befristeten Beschäftigungsmöglichkeiten.

Weiter muss ein besonderes Augenmerk denjenigen Risiken gelten, gegen die sich Unternehmen nur schwer selbst absichern können. Dabei hilft der Blick auf als hoch wahrgenommene Risiken, bei denen Unternehmen nur einen begrenzten Vorbereitungsgrad erreichen. Besonders kritisch sind hier Sorgen vor strukturellen Kostensteigerungen, der Gefährdung kritischer Infrastrukturen und geopolitische Risiken, die derzeit – wie bereits erwähnt – einen engen Bezug zum Russland-Ukraine-Krieg aufweisen.



Kurzfristig ist es in dem Zusammenhang richtig, dass der Staat für stark betroffene Firmen einen weiteren Rettungsschirm aufspannt (BMF, 2022), großzügige Kurzarbeitsregelungen verlängert und eine vorübergehende Entlastung für die extrem hohen Energiepreise ermöglicht. Der Weg zur Energie-Unabhängigkeit von Russland ist vorgezeichnet. In der Kombination mit der ohnehin anstehenden Energiewende wird er jedoch steinig sein und bedarf gründlicher Überlegungen und Leitplanken. Übereilte Entscheidungen, etwa im Sinne eines Gas-Embargos, sind nicht angebracht. Grundsätzlich wäre ein generelles Belastungsmoratorium zielführend.

Jenseits der akuten Risikofaktoren sollte der Staat auch die schon länger bekannten und unbewältigten Risiken adressieren. Zu diesen Altlasten zählt vor allem die erodierende Standortqualität, die etwa durch dauerhaft leistungs- und wettbewerbsgerechte Steuern und Abgaben besonders auch auf Unternehmensgewinne und Energie sowie durch konsequente Infrastrukturentwicklung und Digitalisierung gezielt verbessert gehört. Die bedrohte Stabilität der Staatsfinanzen in einigen Euro-Ländern lässt sich durch eine Reform des Stabilitäts- und Wachstumspakts stärken, die das europäische Regelwerk anwendungsfähiger macht. Und um die Herausforderungen der grünen Transformation zu meistern, ist unter anderem eine starke Beschleunigung der Planungs- und Genehmigungsverfahren unabdingbar. Unerlässlich erscheint ein Ausbau der internationalen Abkommenspolitik in Wirtschaftsfragen, vor allem dort, wo zentrale Abkommen in den letzten Jahren an innereuropäischem Widerstand scheiterten. Zudem ist ein konsequenter Ausbau der Sicherheitsarchitektur in Deutschland und der EU notwendig.

## Literaturverzeichnis

---

**Afunts, G. et al. (2022):**

Russia's invasion of Ukraine has led to higher inflation expectations of individuals in Germany, Vox.EU Column, <https://voxeu.org/article/russia-s-invasion-ukraine-has-raised-germans-inflation-expectations> [29.4.2022]

**Beer, S. (2022):**

Ukraine-Krise. Belastete Handelsbeziehungen zwischen Russland und Deutschland, IW-Kurzbericht, Nr. 8, Köln

**BMF – Bundesministerium der Finanzen (2022):**

Bundesregierung beschließt Schutzschild für vom Krieg betroffene Unternehmen, Pressemitteilung, 8.4.2022, <https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Pressemitteilungen/Finanzpolitik/2022/04/2022-04-08-schutzschild-fuer-vom-krieg-betroffene-unternehmen.html> [29.4.2022]

**Fischer, A. / Küper, M. / Schaefer, T. (2022):**

Gaslieferungen aus Russland können kurzfristig nicht kompensiert werden, in: Wirtschaftsdienst, 102. Jg., Nr. 4, S. 259–261

**Fremerey, M. / Gerards Iglesias, S. (2022):**

Substitutionspotentiale von Gas in der deutschen Industrie, IW-Kurzbericht, Nr. 40, Köln

**Grömling, M. / Hentze, T. / Schäfer, H. (2022):**

Wirtschaftliche Auswirkungen der Corona- Pandemie in Deutschland. Eine ökonomische Bilanz nach zwei Jahren, in: IW-Trends, 49. Jg., Nr. 1, S. 41–72

**IMF – International Monetary Fund (2022):**

World Economic Outlook, April, Washington, D.C.

**Kauder, B. (2021):**

Wie entwickeln sich die Staatsschulden in den südlichen EU-Mitgliedstaaten, in: IW-Trends, 48. Jg., Nr. 4, S. 79–98

**Kolev, G. / Obst, T. (2022):**

Gesamtwirtschaftliche Effekte eines höheren Gaspreises, IW-Kurzbericht, Nr. 16, Köln / Berlin

**Matthes, J. (2022):**

Stabilität statt staatlicher Überforderung. Empfehlungen für eine Reform des Stabilitäts- und Wachstumspaktes, IW-Policy Paper, Nr. 1, Köln

**vbw (2019):**

[Internationale Risiken für bayerische Unternehmen](#), vbw Studie, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, München 2019

**vbw (2021):**

[Internationale Risiken für bayerische Unternehmen](#), vbw Studie, Update, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, München 2021

## Ansprechpartner/Impressum

---

### Dr. Benedikt Röchardt

Abteilung Wirtschaftspolitik

Telefon 089-551 78-252  
Telefax 089-551 78-91-252  
[benedikt.ruechardt@vbw-bayern.de](mailto:benedikt.ruechardt@vbw-bayern.de)

### Christine Völzow

Abteilung Wirtschaftspolitik

Telefon 089-551 78-251  
Telefax 089-551 78-91-251  
[christine.voelzow@vbw-bayern.de](mailto:christine.voelzow@vbw-bayern.de)

## Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht grundsätzlich auf alle Geschlechter.

### Herausgeber

**vbw**  
Vereinigung der Bayerischen  
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5  
80333 München

[www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de)

© vbw Juni 2022

### Weiterer Beteiligter

Institut der deutschen Wirtschaft  
Köln e.V.

Jürgen Matthes  
Telefon 0221 4981-754  
[matthes@iwkoeln.de](mailto:matthes@iwkoeln.de)