

**Reformen jetzt in  
Wirtschaft und Politik:  
COVID-19 als Startpunkt  
für Erneuerung in  
Deutschland**

# Reformen jetzt in Wirtschaft und Politik: COVID-19 als Startpunkt für Erneuerung in Deutschland

## Wie die deutsche Wirtschaft die COVID-19-Pandemie bewältigen und die Krise als Impuls für Wandel nutzen kann

Von *Cornelius Baur, Thomas Rudolph, Sebastian Stern, Eckart Windhagen*

COVID-19 stellt neben dem deutschen Gesundheitssystem auch die deutsche Wirtschaft vor große Herausforderungen. Eine Überlastung des Gesundheitssystems konnte bisher zwar vermieden werden – doch die Bekämpfung des Coronavirus' gerät zur Nagelprobe für Gesundheitsversorger und -versicherer. Laut Schätzungen des McKinsey Global Institute ist für 2020 zudem mit einem Verlust des Bruttoinlandsproduktes von 5% bzw. 10% zu rechnen und eine Rückkehr zum BIP-Niveau von Ende 2019 ist je nach Szenario in Q1 2021 bzw. Q3 2023 zu erwarten. Rein ökonomisch kann die COVID-19-Krise als Anlass begriffen werden, den (digitalen) Strukturwandel im deutschen Gesundheitssystem und in einigen Industriesektoren grundlegend voranzutreiben. Zwei Maximen würden hierfür die Grundlage bilden:

- Stärkung des Industriestandorts durch Kapitalinvestitionen und Weiterentwicklung digitaler Geschäftsmodelle
- Ausbau der für die Digitalisierung relevanten Fähigkeiten.

Gelingt es, einen solchen Strukturwandel hin zu digitalen Geschäftsmodellen und zur Nutzung der Potenziale von Automatisierung und künstlicher Intelligenz konsequent umzusetzen, gehen wir davon aus, dass die deutsche Wirtschaft im Jahr 2028 wieder auf den Wachstumspfad zurückkehren kann, den sie ohne COVID-19-Krise erreicht hätte. Andernfalls wäre eine Rückkehr auf den ursprünglichen Wachstumspfad in diesem Jahrzehnt nicht mehr machbar.

### Ausgangslage des deutschen Gesundheitssystems

Das Gesundheitswesen in Deutschland ist für die Bewältigung der Pandemie gut aufgestellt. Im internationalen Vergleich zeigt es sich leistungsfähig, fortschrittlich sowie finanzstark und garantiert den Bürgerinnen und Bürgern Zugang zu medizinischer Behandlung auf hohem Niveau. 5.200 EUR pro Kopf betragen die Gesundheitsausgaben im Jahr 2017 – damit liegt Deutschland im europäischen Vergleich direkt hinter der Schweiz und Norwegen.<sup>1</sup> Entsprechend gut ist das hiesige medizinische Versorgungssystem finanziell ausgestattet: Nach Angaben des Bundesgesundheitsministeriums verfügten die gesetzlichen Krankenversicherungen (GKV) vor Ausbruch der Pandemie Ende 2019 über Reserven von 19,8 Mrd. EUR – das Vierfache der gesetzlichen Mindestreserve.<sup>2</sup>

Qualitativ ist die medizinische Versorgung in Deutschland dementsprechend international führend. Mit acht Krankenhausbetten pro 1.000 Einwohner rangiert Deutschland auf Platz vier hinter Japan, Korea und Russland.<sup>3</sup> Vor COVID-19 gab es zudem bundesweit bereits 28.000 Intensivbetten, davon 20.000 mit Beatmungsmöglichkeit. Seit Ausbruch der Pandemie wurde die Zahl der Intensivbetten noch einmal massiv gesteigert: Die Deutsche Krankenhausgesellschaft schätzt, dass sie aktuell (Stand 2. April) bei 40.000, davon 30.000 Beatmungsplätzen, liegt.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Eurostat; Health Consumer Powerhouse

<sup>2</sup> Bundesministerium für Gesundheit (2020), [Vorläufige Finanzergebnisse der Krankenkassen in 2019](#)

<sup>3</sup> OECD (2020), [Hospital beds \(indicator\)](#)

<sup>4</sup> Deutsche Krankenhausgesellschaft e. V. (2020), [Coronavirus: Fakten und Infos](#)

## Ausgangslage der deutschen Wirtschaft

Auch aus ökonomischer Sicht begegnet Deutschland den Herausforderungen durch COVID-19 aus einer Position der Stärke heraus. War die Wirtschaftsentwicklung nach der Finanzkrise 2008/2009 anfangs noch vorwiegend exportgetrieben (der Außenbeitrag trug teilweise mehr als 1 Prozentpunkt zum Wachstum bei), so war in den Folgejahren die steigende Binnen- nachfrage der Hauptwachstumstreiber. Parallel dazu sank die Erwerbslosenquote und erreichte Anfang 2020 ein Rekordtief von 3,2%.<sup>5</sup> Die mit dem Wirtschaftsaufschwung ein- hergehenden Steuereinnahmen haben unter anderem dazu beigetragen, dass die sozialen Sicherungssysteme finanziell gut ausgestattet sind. So stiegen etwa die Rücklagen der deut- schen Sozialversicherungen von 2015 bis 2019 um fast 50% auf knapp 96 Mrd. EUR.<sup>6</sup> Dank der vergleichsweise niedrigen Staatsverschuldung von rund 60% des BIP (Stand 2018) ist zudem der fiskalische Handlungsspielraum größer als in vielen anderen europäischen Ländern.<sup>7</sup>

## Die Herausforderungen: Überlastung des Gesundheitssystems und wirtschaftliche Rezession

Die COVID-19-Pandemie stellt trotz der guten strukturellen Rahmenbedingungen in Deutschland eine nie da gewesene Herausforderung dar – sowohl für das Gesundheitssystem als auch für die deutsche Wirtschaft.

### Herausforderungen im Gesundheitssystem

Eine Überlastung des Gesundheitssystems konnte bisher zwar vermieden werden – doch die Bekämpfung des Coronavirus gerät zur Nagelprobe für Gesundheitsversorger und -ver- sicherer. Als die Pandemie auf Europa übersprang, war das deutsche Gesundheitswesen (wie in vielen anderen Ländern auch) auf die neue Situation nicht vorbereitet. Bisher konnte ein Zusammenbrechen der Versorgungssysteme verhindert werden. Gleichwohl fehlt es noch immer an einer übergreifenden Strategie, um zentralen Herausforderungen wie etwa der flächen- deckenden Versorgung von medizinischem Personal mit Schutzkleidung zu begegnen. Auch die geschaffenen Testkapazitäten werden bislang nur zu einem geringen Teil ausgeschöpft.

Ein struktureller Nachteil des deutschen Gesundheitswesens sind die zahlreichen unabhängi- gen privaten und öffentlichen Träger, die Behandlungsversuche von COVID-19-Patienten bei leichten wie auch bei schweren Verläufen sehr individuell gestalten. Auch die Dokumentation erfolgt in unterschiedlichen Formaten und Systemen, sodass eine zentralisierte Auswertung nahezu unmöglich wird. Infolgedessen lassen sich trotz der erfolgreichen Behandlungen einer Vielzahl von Patienten bislang keine evidenzbasierten Therapieempfehlungen ableiten.

### Herausforderungen in der Wirtschaft

Auch wenn in Deutschland ein flächendeckender Produktionsstopp wie in Italien oder Spanien vermieden werden konnte, zeichnet sich bereits ab, dass die Folgen der Pandemie die der Finanzkrise von 2008/09 in bestimmten Dimensionen übertreffen werden: Bis Mitte April haben bereits mehr als 725.000 Unternehmen<sup>8</sup> Kurzarbeit angemeldet; betroffen sind laut unseren Berechnungen bis zu neun Millionen Beschäftigte<sup>9</sup> – siebenmal mehr als auf dem Höhepunkt der Finanzkrise. Damals stammten 80% der betroffenen Arbeitnehmer aus der Metallindustrie, dem Hightech-Sektor oder anderen produzierenden Unternehmen. Heute dagegen treffen Anmeldungen zur Kurzarbeit aus nahezu allen Branchen ein, viele davon aus dem Gastgewerbe.

<sup>5</sup> Statistisches Bundesamt (2020), [Deutschland mit viertniedrigster Erwerbslosenquote der EU-27](#)

<sup>6</sup> Unter Berücksichtigung der Arbeitslosen-, Renten-, Pflege-, und gesetzlichen Krankenversicherung. Institut für Weltwirtschaft (2019), [Trotz Abschwung: Beitrag zur Arbeitslosenversicherung sollte sinken](#); Bundesministerium für Gesundheit (2020), [Vorläufige Finanzergebnisse der Krankenkassen in 2019](#); Bundesministerium für Gesundheit (2016), [Vorläufige Finanzergebnisse der GKV 2015: Gesamt-Reserve der Gesetzlichen Krankenversicherung bei 24,5 Milliarden Euro](#); Bundesministerium für Gesundheit (2018), [Die Finanzentwicklung der sozialen Pflegeversicherung](#); Deutsche Rentenversicherung (2019), [Rentenversicherung in Zeitreihen](#)

<sup>7</sup> [Eurostat](#); Bundesfinanzministerium (2019), Deutsches Stabilitätsprogramm 2019: [Steigende Investitionen bei sinkender Schuldenquote](#)

<sup>8</sup> Bundesagentur für Arbeit (2020), [Zahl der Anzeigen für Kurzarbeit auf 725.000 angestiegen](#)

<sup>9</sup> [Safeguarding Europe's livelihoods: Mitigating the employment impact of COVID-19](#); McKinsey-Schätzungen zu den Beschäftigten berechnet auf der Grundlage der erwarteten durchschnittlichen Anzahl von Arbeitnehmern pro Anzeige und der Anzahl von Anzeigen bis zum 6. April (ca. 650.000). Nutzung branchenspezifischer Zahlen pro Anzeige, basierend auf Daten von 2019. Die Auswirkungen im April wurden auf Grundlage der erwarteten Nachfrageschocks berechnet.

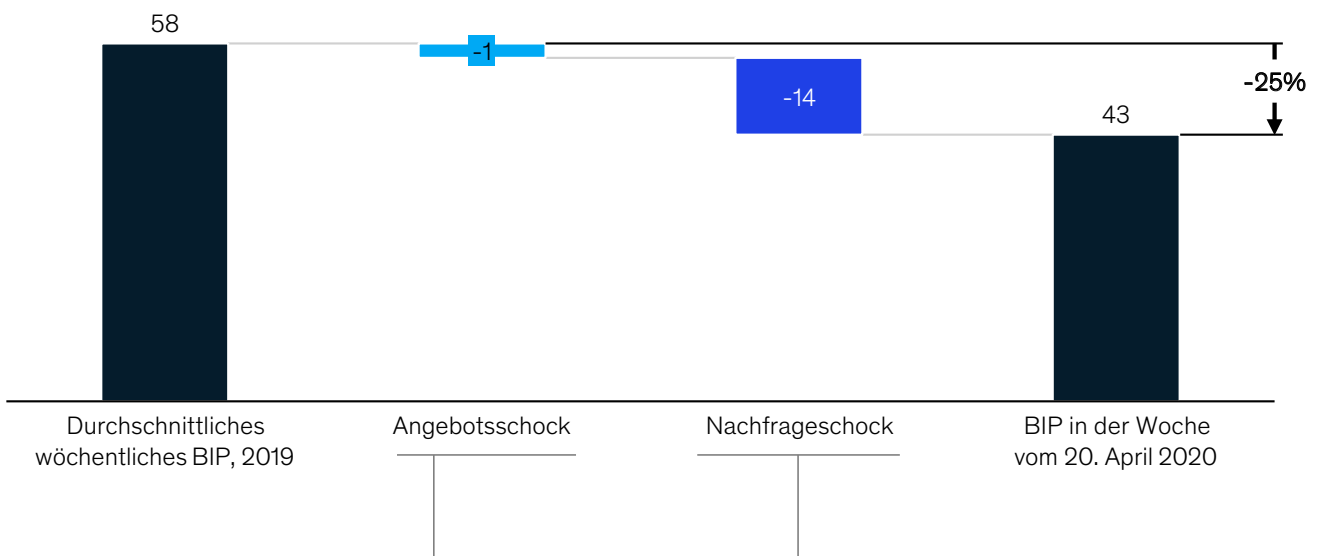
Entsprechend hoch fällt der voraussichtliche Rückgang der Wirtschaftsleistung aus: Laut Schätzungen des McKinsey Global Institute wird für das zweite Quartal 2020 je nach zwei Erholungsszenarien ein Schrumpfen der deutschen Wirtschaft um 10% bzw. 14% erwartet. Auf das gesamte Jahr 2020 gerechnet ist mit einem Verlust von 5% bis 10% des BIP zu rechnen und eine Rückkehr zum BIP-Niveau von Ende 2019 ist je nach Szenario in Q1 2021 bzw. Q3 2023 zu erwarten. Laut einer aktuellen McKinsey Umfrage ist das weniger optimistische Szenario derzeit am wahrscheinlichsten. Jüngste McKinsey-Analysen gehen zudem davon aus, dass das BIP allein in der Woche des 20. April gegenüber dem Vorjahreswert um ca. 25% gesunken ist, das entspricht einem Rückgang von ca. 15 Mrd. EUR innerhalb einer Woche (Schaubild 1).

Hauptursache für den erwarteten BIP-Rückgang sind der massive Umsatz- und Nachfrageeinbruch infolge von Lockdown-Maßnahmen sowie die wachsende Unsicherheit unter den Verbrauchern. In 21 von 25 untersuchten Sektoren erweist sich der Nachfrageschock als

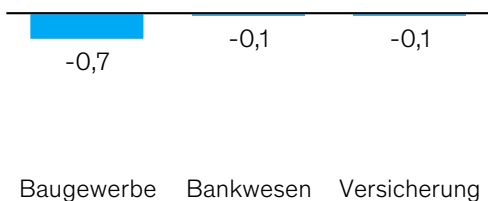
Exhibit 1

## Durch COVID-19 bedingte Nachfrageschocks belasten deutsches BIP

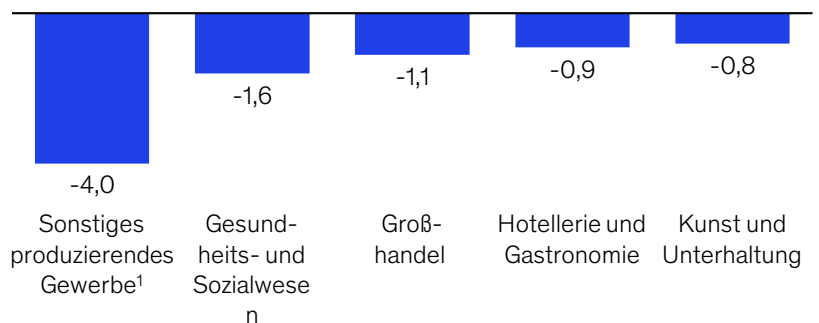
**Geschätzte Veränderung des deutschen BIP während des Lockdowns für die Woche vom 20. April 2020, in Mrd. EUR**



**Größter angebotsbedingter BIP-Rückgang, in Mrd. EUR**



**Größter nachfragebedingter BIP-Rückgang, in Mrd. EUR**



1. Umfasst sowohl Bergbau als auch verschiedene Aktivitäten des verarbeitenden Gewerbes, z.B. Kraftfahrzeug-, Maschinen- und Anlagenbau sowie Herstellung von Holzwaren und Papier

Quelle: Eurostat; BLS (O\*Net); OECD TiVA; Europäische Zentralbank (2014), [Working paper series no 1677: Mapping global value chains](#); McKinsey-Analyse

dominierender Effekt: Der größte nachfragebedingte BIP-Rückgang ist aktuell im verarbeitenden Gewerbe<sup>10</sup> zu erwarten (3,96 Mrd. EUR, Stand 20. April), gefolgt von Gesundheits- und Sozialwesen (1,6 Mrd. EUR), Großhandel (1,1 Mrd. EUR), Hotellerie und Gastronomie (900 Mio. EUR) sowie Kunst und Unterhaltung (800 Mio. EUR).

Hinzu kommt, dass die COVID-19-Krise einzelne Industriesektoren in einer Zeit trifft, in der sie ohnehin einen tiefgreifenden strukturellen Wandel durchlaufen müssten, um ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit abzusichern. Die strukturellen Herausforderungen der Wirtschaftsunternehmen lassen sich ableiten aus den Wachstumsraten der vergangenen Jahre, dem Grad der Verwobenheit mit internationalen Handelspartnern, dem Automatisierungs- und Digitalisierungsstand sowie den Wachstumsraten nach der Finanzkrise 2008/09. So verzeichnete die verarbeitende Industrie 2019 trotz allgemein guter Konjunkturlage einen Rückgang um 3,7% im Vergleich zum Vorjahr.<sup>11</sup> Zusätzlich belasten Zerwürfnisse im internationalen Handel (z.B. Handelsstreit USA – China) und in der internationalen Zusammenarbeit (z.B. Brexit) die Funktionsfähigkeit der globalen Wertschöpfungsketten, auf welche die deutsche Industrie angewiesen ist. Manche Industrien in Deutschland brauchten mehr als sechs Jahre, um sich von der letzten Krise zu erholen (z.B. Chemiebranche).

Insgesamt sind die deutschen Industriesektoren unterschiedlich stark von der COVID-19-Krise und den davon unabhängigen grundlegenden strukturellen Herausforderungen betroffen (Schaubild 2).

So gibt es Sektoren, die zwar stark von der Krise betroffen, darüber hinaus aber nur geringen strukturellen Herausforderungen ausgesetzt sind – hierzu zählen beispielsweise der Einzelhandel und der Bausektor. Andere Branchen hingegen hatten schon vor Einsetzen der Pandemie strukturelle Herausforderungen zu bewältigen: Die deutsche Metallbranche beispielsweise kämpfte bereits vor der COVID-19-Krise mit einem Preisanstieg von bis zu 25% infolge von Strafzöllen, wie sie etwa die US-Regierung verhängt hat. Zudem führen Lohnkostenanstiege vor allem im verarbeitenden Gewerbe zu Wettbewerbsverlusten und Standortverlegungen in günstigere Schwellenländer. Teilweise von der aktuellen Krise betroffen ist die Metallbranche auch durch den Einbruch der für sie relevanten Nachfragesektoren. Es gibt aber auch Branchen, die sowohl dem wirtschaftlichen Strukturwandel als auch COVID-19-bedingten Effekten nur in geringem Umfang ausgesetzt sind. Dazu zählen unter anderem die Informations- und Kommunikationsbranche sowie Sektoren, die für die Grundversorgung der Bevölkerung unabdingbar sind (z.B. Energie-, Wasser- und Abfallversorgung).

## **Fahrplan aus der Krise: Gesundheitsversorgung sichern, digitalen Strukturwandel vorantreiben**

Die Sicherstellung der Gesundheitsversorgung hat im Rahmen der Pandemiebekämpfung oberste Priorität. Gleichzeitig gilt es, den wirtschaftlichen Implikationen der Krise zu begegnen. Darüber hinaus aber kann die COVID-19-Krise auch eine Chance sein, den (digitalen) Strukturwandel sowohl im deutschen Gesundheitssystem als auch in einzelnen Industriesektoren grundlegend voranzutreiben.

### **Gesundheitsversorgung sichern und modernisieren**

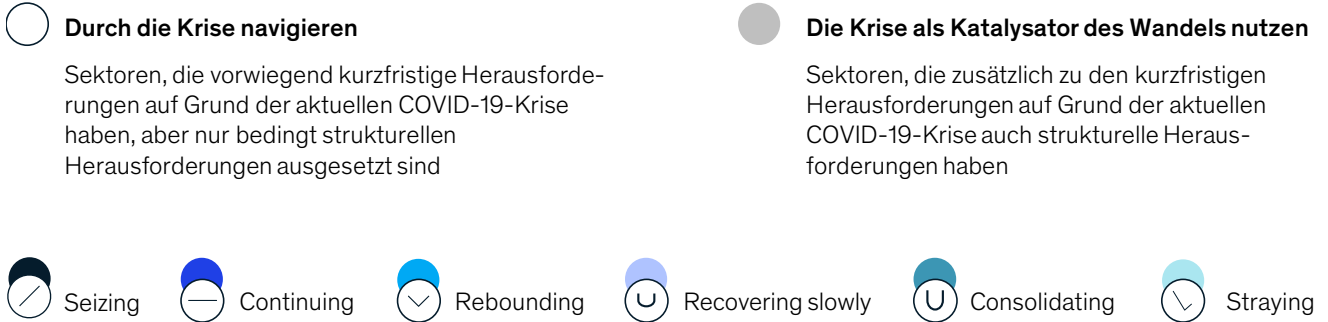
Zunächst stehen die Überwindung der gesundheitlichen Krise und die Normalisierung des öffentlichen Lebens im Fokus. Das Gesundheitssystem ist dabei so zu unterstützen, dass es bis zur Verfügbarkeit eines Impfstoffs und/oder eines Medikaments zur Behandlung des Virus weiterhin voll handlungsfähig bleibt. Essenziell ist hierbei die Entwicklung einer übergreifenden Strategie, um einerseits die Voraussetzungen für den Schutz des medizinischen Personals zu schaffen und andererseits ein gezieltes Testen von potenziell Infizierten zu ermöglichen, um so den Immunstatus der Bevölkerung zuverlässig erheben zu können. Idealerweise sollten die Testungen auf Erkrankung (Erregernachweis SARS-CoV-2) und Immunität/Antikörper (Serologie) nach europaweit einheitlichen Standards erfolgen.

---

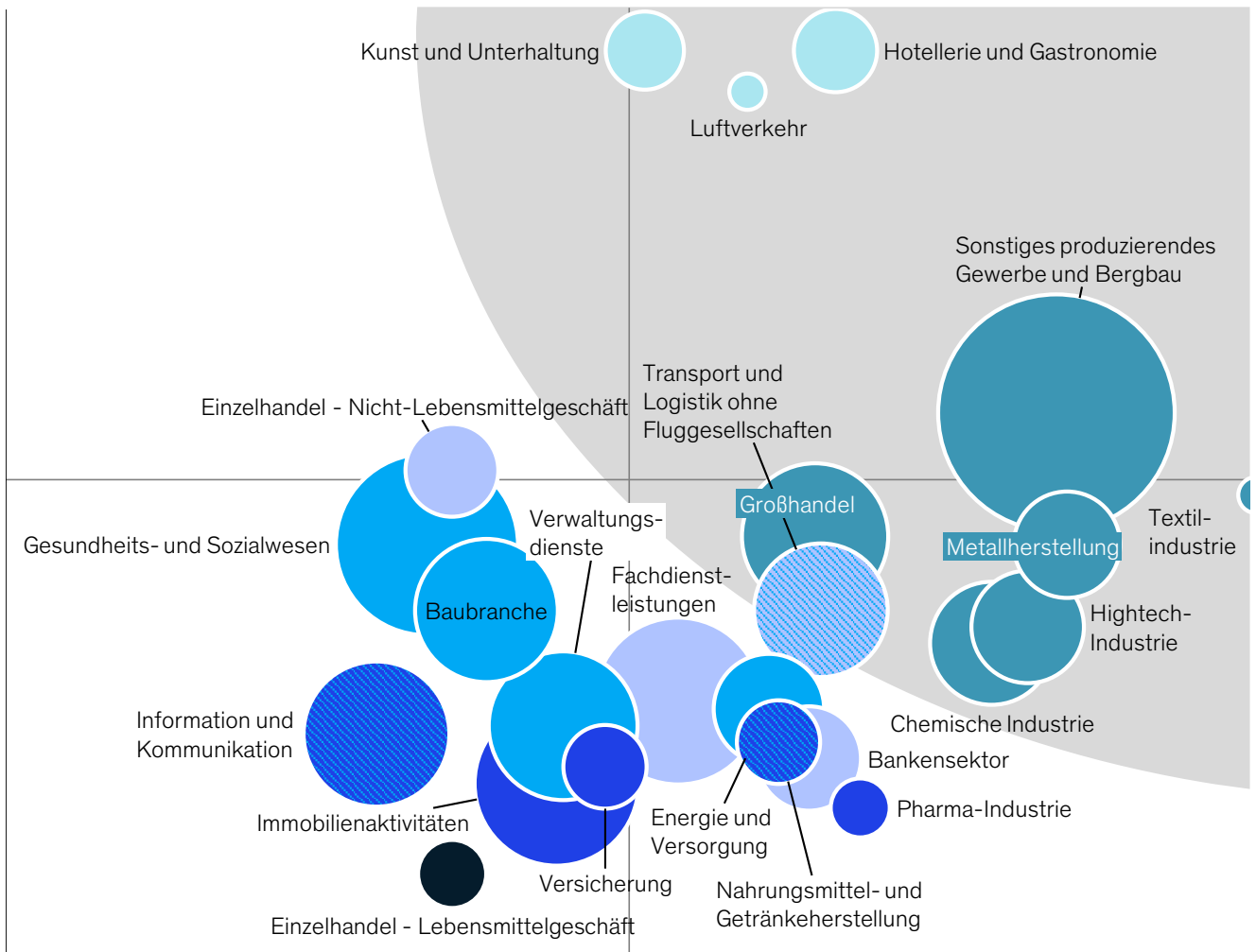
<sup>10</sup> Umfasst sowohl Bergbau als auch verschiedene Aktivitäten des verarbeitenden Gewerbes, z.B. Kraftfahrzeug-, Maschinen- und Anlagenbau sowie Herstellung von Holzwaren und Papier

<sup>11</sup> Statistisches Bundesamt (2020), [Bruttoinlandsprodukt: Ausführliche Ergebnisse zur Wirtschaftsleistung im 4. Quartal 2019](#)

## Die Handlungsmaximen der Sektoren werden durch strukturelle Herausforderungen und das Ausmaß ihrer Betroffenheit von COVID-19 bestimmt



### Ausmaß der Auswirkungen durch COVID-19<sup>1</sup>



### Ausmaß der strukturellen Herausforderungen<sup>2</sup>

1. In Bezug auf aktuellen sektoralen BIP-Schock  
 2. Index für strukturellen Wandel: gewichtete Bewertung der Veränderungen auf Angebots- und Nachfrageseite und Anfälligkeit mit Blick auf die globale Handelspolitik  
 3. Zu beachten: Landwirtschaft und andere Dienstleistungen wurden nicht in dieses Schaubild aufgenommen

Quelle: Eurostat; BLS (O\*Net); McKinsey-Analyse

Es empfiehlt sich, die medizinische Behandlung von COVID-19-Fällen im Krankenhaus auf einzelne Standorte bzw. Stationen zu konzentrieren. Verbleibende Krankenhäuser könnten dann weitgehend zur Normalversorgung der Bevölkerung einschließlich elektiver Behandlungen (z.B. Operationen) zurückkehren. Zudem ließen sich Überkapazitäten für andere europäische Länder zur Verfügung stellen.

Der Erfolg einer raschen COVID-19-Bekämpfung steht und fällt mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen zu der Krankheit. Einheitliche Fragebögen für niedergelassene Ärzte, mehr Autopsien bei COVID-19-Todesfällen, breitflächige Datensammlungen und die Zulassung der Publikation von Zwischenergebnissen tragen wesentlich dazu bei, valide Erkenntnisse zu gewinnen, um neue Behandlungspfade zu entwickeln und zügig zu erproben.

Die Erfahrungen aus der aktuellen Krise sollten aber auch genutzt werden, um das deutsche Gesundheitssystem weiter zu modernisieren und auf zukünftige Pandemien bestmöglich vorzubereiten. So könnte bereits jetzt damit begonnen werden, die Versorgung mit und die Vorhaltung von benötigten Medikamenten und Impfstoffen langfristig sicherzustellen. Jetzt anzugehen wäre auch die Bildung ausreichender Reserven bei Schutzausrüstung und Medikamenten sowie die Weiterentwicklung von Telemedizin und Remote-Monitoring-Ansätzen.

### **Wirtschaftswachstum absichern und Strukturwandel vorantreiben**

Verglichen mit anderen Ländern Europas, sehen die Deutschen – trotz der aktuellen Situation – der Erholung der deutschen Wirtschaft positiv entgegen. 24% der Befragten sind optimistisch, dass sich die Wirtschaft innerhalb von zwei bis drei Monaten erholt und anschließend genauso stark oder stärker als vor Ausbruch der Pandemie wächst. Das sind ein Drittel mehr als in Großbritannien (16%) und fast 60% mehr als in Frankreich (10%). Es geht aber nicht nur darum, die aktuelle Krise zu überwinden, sondern auch darum, sie bestmöglich als Impuls für strukturellen Wandel zu begreifen.

### **Muster der wirtschaftlichen Erholung**

Die Wirtschaftssektoren in Deutschland werden sich unterschiedlich schnell erholen. Nach McKinsey-Analysen lassen sich sechs verschiedene Muster der wirtschaftlichen Erholung ableiten: *Seizing*, *Continuing*, *Rebounding*, *Recovering slowly*, *Consolidating* und *Straying* (Schaubild 3).

### **Durch die Krise navigieren**

Je nach Erholungsszenario ergeben sich für Politik und Wirtschaft unterschiedliche Handlungsoptionen. Für die Sektoren der Kategorien *Seizing*, *Continuing*, *Rebounding*, und *Recovering slowly* hat das sichere Navigieren durch die Krise Vorrang. Diese Sektoren machen ca. 50% des deutschen BIP aus (Schaubild 2). Das bisherige Maßnahmenpaket der Bundesregierung fokussiert sich derzeit vor allem auf die Maxime „durch die Krise navigieren“, bei der die entstandenen Umsatzausfälle im Mittelpunkt stehen. Vor allem die kurzfristig gewährten Finanzierungshilfen dienen dazu, Liquiditätsengpässen zu begegnen. Das bisher größte Maßnahmenpaket wurde Mitte April genehmigt und umfasst knapp 750 Mrd. EUR, die in Soforthilfen für Kleinunternehmen und Selbstständige, in Liquiditätsgarantien durch den Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) sowie in Kurzarbeit fließen. Auch die Senkung der Anforderungen für das Kurzarbeitergeld und die teilweise Kostenübernahme der Sozialversicherungsbeiträge entlasten die Unternehmen. Die Hilfen des Bundes wurden zum Teil durch die Länder noch aufgestockt. Hinzu kam eine Reihe von sektorspezifischen Maßnahmen zur Unterstützung besonders stark betroffener Branchen und Unternehmen.

### **Aus der Krise mit Reformen hervorgehen**

Diejenigen Sektoren, die nicht nur von der COVID-19-Krise betroffen sind, sondern zugleich vor wichtigen strukturellen Herausforderungen stehen, können und sollten die Krise als Impuls für den Strukturwandel nutzen. Hierzu zählen die Sektoren der Kategorien *Consolidating* und *Straying*. Diese Sektoren machen mehr als 30% der Wirtschaftsleistung in Deutschland aus. Der Strukturwandel wird sich in vielen Dimensionen vollziehen müssen, beispielsweise in einer stärkeren Ausrichtung am Thema Nachhaltigkeit oder in Anpassungen an die aktuellen Entwicklungen im internationalen Handel. Im Zentrum steht jedoch der digitale Strukturwandel – er ist der mit Abstand wichtigste Produktivitätshebel für die deutsche Wirtschaft. Hierbei gilt es, insbesondere das Digitalisierungspotenzial voll auszuschöpfen, um die negativen Konsequenzen der Krise zumindest teilweise wieder auszugleichen, denn:







Neben der Bewältigung der COVID-19-Folgen werden jetzt auch die Grundlagen für künftiges Wachstum in Deutschland gelegt. Ein Kernthema in diesem Zusammenhang ist die konsequente Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle und die Nutzung der Potenziale von Automatisierung und künstlicher Intelligenz.

Wenn der digitale Strukturwandel weiter vorangetrieben wird, gehen wir aktuell davon aus, dass die deutsche Wirtschaft im Jahr 2028 wieder auf den Wachstumspfad zurückkehren kann, den sie ohne Ausbruch der Pandemie erreicht hätte<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Basis der Berechnung ist das von McKinsey errechnete Potenzial für den digitalen Strukturwandel im Discussion Paper "Reviving Innovation in Europe" (Oktober 2019). Dieses Potenzial wurde mit dem laut Führungskräften wahrscheinlichsten Szenario des McKinsey Global Institute für die wirtschaftliche Entwicklung nach der COVID-19-Krise verrechnet (Szenario A3)

Exhibit 3

## Für die Wiederbelebung der Sektoren sind 6 Erholungsmuster denkbar

Erholungsmuster	Beschreibung des Musters	Typische Beobachtungen	Aktuelle Betroffenheit	Form der Erholung
 <b>Seizing</b>	Durch die Anpassung an die COVID-19-Situation entstehen neue Chancen	Neue/digitale Angebote entstehen und werden von Kunden zunehmend genutzt  Grenzen der momentanen "Infrastruktur" werden deutlich	Gering	Lineare Erholung
 <b>Continuing</b>	Nachfrage und Prozesse sind stabil und wenig von COVID-19 betroffen	Nachfrage ist im Wesentlichen unberührt  Zulieferketten funktionieren (fast) reibungslos	Gering	Lineare Erholung
 <b>Rebounding</b>	Der Sektor ist strukturell gesund und erholt sich schnell	Der Shutdown beeinträchtigt die Erbringung der Dienstleistung bzw. die wirtschaftliche Aktivität direkt  Der inhärente Bedarf bleibt im Wesentlichen unberührt	Stark	Erholung in V-Form
 <b>Recovering slowly</b>	Mittelgroße Auswirkungen von COVID-19, langsame Erholung der Nachfrage	Viele Aktivitäten sind nicht entscheidend für das Funktionieren der Kerngeschäftstätigkeit  Nachfrage von Sparmaßnahmen der Kunden betroffen	Mittelstark	Erholung in Form eines gestreckten U
 <b>Consolidating</b>	Erholung wird Zeit kosten, aber Sektor kann an bisheriges Geschäftsmodell anknüpfen	Starker Einbruch der Nachfrage auf Grund von Unsicherheit, anderen finanziellen Prioritäten  Sektor ist in lange, potenziell komplexe Wertschöpfungsketten eingebunden	Stark	Erholung in U-Form
 <b>Straying</b>	Langsame Erholung; Anpassung an eine veränderte Post-COVID-19-Realität erforderlich	Geschäftsmodelle hängen daran, dass Menschen sich bewegen oder versammeln können  Konsum kann aufgeschoben werden und ist nicht essentiell oder sieht post COVID-19 potenziell anders aus	Enorm	Erholung in L-Form

Quelle: McKinsey-Analyse



Einbezogen in diese Betrachtung sind bereits die Implementierungskosten, die im Bereich des Auf- und Ausbaus der für die Digitalisierung relevanten Fähigkeiten sowie durch die Umstellung auf digitale Prozesse, Automatisierung und das Einbinden von künstlicher Intelligenz in Prozesse und Produkte anfallen. Infolge dieser Kosten ist erst ab Mitte des Jahrzehnts von einem stark steigenden positiven Nettoeffekt auszugehen. Um das Digitalisierungspotenzial in vollem Umfang auszuschöpfen, braucht es vor allem Kapitalinvestitionen und die digitale Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, aber auch eine breite Offensive beim Auf- und Ausbau der notwendigen digitalen Fähigkeiten. Auf Grund ihrer bisherigen Fortschritte beim Thema Digitalisierung<sup>13</sup> könnten insbesondere der Hightech-Sektor, aber auch die Automobilindustrie als mögliche „Zugpferde“ dieses digitalen Strukturwandels fungieren.

**Kapitalinvestitionen verstärken und Geschäftsmodelle digital weiterentwickeln.** Die bisherigen kurzfristigen Stabilisierungsmaßnahmen und Soforthilfen sollten um ein längerfristiges Investitionsprogramm ergänzt werden – mit besonderem Fokus auf Kapitalinvestitionen zum Ausbau von Zukunftstechnologien und entsprechender Infrastruktur. Zudem sollten Unternehmen ihre Geschäftsmodelle stärker als zuvor auf Automatisierung, Digitalisierung und die Nutzung von Daten ausrichten, um das volle wirtschaftliche Potenzial des digitalen Wandels zu heben. Somit kann die Antwort auf die aktuelle Krise wichtige Elemente des Strukturwandels beschleunigen und zentralen Themen wie künstliche Intelligenz, E-Mobilität und autonomes Fahren, Kreislaufwirtschaft, Clean Tech oder 5G-Technologie entscheidenden Vorschub leisten.

**Digitale Fähigkeiten ausbauen.** Der digitale Wandel wird die Arbeitswelt fundamental verändern. Herkömmliche Berufsbilder wandeln sich, neue Anforderungsprofile entstehen. Der Umgang mit digitalen Technologien und internetbasierten Anwendungen wird in fast allen Branchen und Berufen wichtiger werden. Nach Analysen des McKinsey Global Institute werden 30% bis 40% der Beschäftigten in entwickelten Märkten wie Deutschland bis 2030 ihren Beruf wechseln oder grundlegend weitergebildet werden müssen. Umso wichtiger wird es jetzt sein, einerseits den bestehenden Engpass an Experten mit technologischen Fähigkeiten zu überwinden, die bereits heute eine knappe Ressource darstellen, und andererseits dem Großteil der übrigen Belegschaft neue digitale und nicht digitale Schlüsselqualifikationen zu vermitteln.

Hinsichtlich des Bedarfs an technologischen Fähigkeiten hat McKinsey gemeinsam mit dem deutschen Stifterverband aus Umfrageergebnissen einen Mehrbedarf von rund 700.000 Personen bis 2023 abgeleitet. Benötigt werden Fähigkeiten wie komplexe Datenanalysen, nutzerzentriertes Design, Web-Entwicklung, Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme sowie Smart Hardware-/Robotik-Entwicklung – insbesondere für den Bereich der gewerblichen Wirtschaft sowie für Versicherungen und Banken. Dies umfasst rund 60% der Erwerbstätigen in Deutschland.

Hinsichtlich des Erlernens von digitalen und nicht digitalen Schlüsselqualifikationen (z.B. Nutzung von Daten, Grundkenntnisse zum Datenschutz, digitale Kollaboration) kam die gleiche Studie zu dem Schluss, dass die wichtigste Fähigkeit im Bereich Kollaboration zu verorten ist, denn diese wird zunehmend durch digitale Technologien geprägt: Neun von zehn Mitarbeitern sollten sie beherrschen. Die derzeitigen Qualifizierungslücken lassen sich nur durch kontinuierliche Weiterbildung schließen – punktuelle Schulungen reichen dazu nicht mehr aus.

Vor diesem Hintergrund kann die aktuelle Krise als Inkubator für die Digitalisierung der Arbeitswelt dienen. Die Bereitschaft, sich mit digitalen Tools auseinanderzusetzen, bestimmte Geschäftsprozesse zu digitalisieren und die Digitalisierung für Effizienzsteigerungen zu nutzen, ist heute wohl höher als je zuvor. Unternehmen verschiedenster Branchen haben es bereits geschafft, in kurzer Zeit Großteile ihrer Belegschaft zur digitalen Kollaboration zu befähigen – auf diesem Weg sollte weiter vorangegangen werden.

Denn sicher ist: Der Reformdruck ist durch die Krise nicht zurückgegangen, sondern stärker denn je. Notwendige Industriereformen und Unternehmenstransformationen zu verschleppen, wäre gefährlich. Vielmehr gilt es für die Wirtschaft, die Krise für die betroffenen Sektoren als Katalysator des Wandels zu nutzen: Die Bekämpfung der COVID-19-Pandemie kann auch die Chance sein, Deutschland in entscheidenden Zukunftsfragen zu modernisieren. Politik und Wirtschaft sollten diese Chance nutzen. Jetzt.

---

<sup>13</sup> Gemessen auf Basis des McKinsey Global Institutes Digitization Index

*Die Autoren danken Joana Carreiro, Samuel Cudre, Fabian Geldmacher, Quirin Maderspacher, Björn Saß, Maria Schmidt, Sahil Tesfu und Kirsten Zirkel für ihre Mitarbeit an diesem Artikel.*

## **Autoren**

Cornelius Baur ist Senior Partner im Münchner Büro und Managing Partner von McKinsey Deutschland und Österreich, Thomas Rudolph ist Senior Partner im Stuttgarter Büro von McKinsey, Sebastian Stern ist Senior Partner im Hamburger Büro von McKinsey und Eckart Windhagen ist Senior Partner im Frankfurter Büro von McKinsey.

## **Kontakt**

contact\_us@mckinsey.com

McKinsey & Company  
Mai 2020  
Copyright © McKinsey & Company  
Designed by Visual Media Europe

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

 @McKinsey

 @McKinsey

