

May-Strobl, Eva; Welter, Friederike

**Research Report**

## Das Zukunftspanel Mittelstand Herausforderungen aus Unternehmersicht

IfM-Materialien, No. 239

**Provided in Cooperation with:**

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

*Suggested Citation:* May-Strobl, Eva; Welter, Friederike (2015) : Das Zukunftspanel Mittelstand Herausforderungen aus Unternehmersicht, IfM-Materialien, No. 239, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/111914>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# IfM-Materialien

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

## Das Zukunftspanel Mittelstand Herausforderungen aus Unternehmenssicht

von Eva May-Strobl und Friederike Welter

IfM-Materialien Nr. 239

## Impressum

### **Herausgeber**

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn  
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0  
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

### **Ansprechpartner**

Eva May-Strobl  
Friederike Welter

### **IfM-Materialien Nr. 239**

ISSN 2193-1852 (Internet)

ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, im Juni 2015

Das IfM Bonn ist eine Stiftung  
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie,  
Industrie, Mittelstand und Handwerk  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## Das Zukunftspanel Mittelstand - Herausforderungen aus Unternehmersicht

### The Future Panel on SMEs – Challenges for the German Mittelstand from the Entrepreneurs' Point of View

Eva May-Strobl und Friederike Welter

IfM-Materialien Nr. 239

#### **Zusammenfassung**

Als Ergänzung der im Jahr 2014 durchgeführten Expertenbefragung zu den Herausforderungen des deutschen Mittelstands (Zukunftspanel Mittelstand) wird nun basierend auf der Mittelstandsbefragung des IfM Bonn die Unternehmersicht dargestellt. Es zeigt sich, dass von den acht identifizierten Handlungsfeldern die Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit weit oben rangiert. Hingegen erscheinen in der Gesamtschau unternehmerischer Herausforderungen ansonsten als hochrangig angesehene Themen wie der Fachkräftemangel und die Bürokratiebelastung nicht prioritär. Unterschiede werden für die Teilgruppen des Mittelstands herausgearbeitet, um Hinweise für die Gestaltung von Mittelstandspolitik zu geben.

**Schlagwörter:** *Mittelstand, Herausforderungen des Mittelstands, Mittelstandspolitik*

#### **Abstract**

This paper complements our expert survey on the challenges for the German Mittelstand in 2014 (The IfM Bonn Future Panel on SMEs) by taking into consideration the entrepreneurs' point of view. The results of our business survey show that (out of eight relevant action fields) the companies' top priority is to preserve or even enhance competitiveness and innovation capabilities. Topics such as demand for skilled labour or bureaucratic burdens which are highlighted in other policy contexts and discourses turn out to be less important. We identify specific challenges for different segments of the Mittelstand in order to provide policy makers with information for the design of Mittelstand support policies.

**JEL:** L20, L26

**Keywords:** *German Mittelstand, challenges for entrepreneurs and Mittelstand (SMEs), SME policies*

## Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	II
Verzeichnis der Übersichten und Tabellen	II
Kurzfassung	III
1 Einleitung	1
2 Die Herausforderungen aus Unternehmensicht	1
2.1 Relevante Handlungsfelder und ihre Themen	1
2.2 Priorisierung der Handlungsfelder und ihrer Themen	8
3 Gegenüberstellung der Herausforderungen aus Unternehmer- und Expertensicht	13
4 Erwartungen an die Wirtschaftspolitik	16
5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen	19
Literatur	22
Anhangtabellen	23

### **Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1:	Zum Mittelstand bzw. zum Mittelstandsuniversum zählende Teilgruppen in der Unternehmenspopulation	8
Abbildung 2:	Herausforderungen nach Zugehörigkeit zum Mittelstand	9
Abbildung 3:	Die wichtigsten Themen nach Zugehörigkeit zum Mittelstand	10
Abbildung 4:	Top-Themen im Handlungsfeld Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit	12
Abbildung 5:	Gegenüberstellung der Top-Handlungsfelder von Experten und Unternehmen	14
Abbildung 6:	Einstellung zu wirtschaftspolitischen Maßnahmen	16
Abbildung 7:	Konkrete wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen	17

### **Verzeichnis der Übersichten und Tabellen**

Übersicht 1:	Relevante Handlungsfelder	2
Tabelle A1:	Priorisierung der Handlungsfelder nach der Zugehörigkeit zum Mittelstand (Ränge)	23
Tabelle A2:	Priorisierung der Themen nach der Zugehörigkeit zum Mittelstand (Ränge)	24

## **Kurzfassung**

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn hat im Rahmen seiner Mittelstandsbefragung die wichtigsten aktuellen und zukünftigen Themen der mittelständischen und übrigen Unternehmen sowie möglichen Unterstützungsbedarf durch die Wirtschaftspolitik ermittelt. Mit der Darstellung der Unternehmersicht wird das 2014 ins Leben gerufene Zukunftspanel Mittelstand, das als Expertenbefragung konzipiert ist, ergänzt und komplettiert.

### **Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit hat höchste Bedeutung für die mittelständischen Unternehmen**

Aus 770 Unternehmerstatements wurden 56 Einzelthemen ermittelt, die sich zu neun Handlungsfeldern zusammenfassen lassen. Die *Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit* wird von den Unternehmern als vordringliches Handlungsfeld angesehen – erst dahinter folgen die *Deckung des Fachkräftebedarfs* und die *Gestaltung der Rahmenbedingungen*.

### **Teilgruppen des Mittelstands sehen unterschiedliche Themenschwerpunkte**

Auch wenn sich alle Teilgruppen des Mittelstands beim Top-Handlungsfeld einig sind, divergieren ihre Ansichten hinsichtlich der zugehörigen Top-Themen: Während die mittelständischen Unternehmen den Anpassungsdruck durch die hohe Wettbewerbsintensität als wichtigstes Thema dieses Feldes – gefolgt vom Fachkräftemangel – ansehen, rangieren bei den nicht-mittelständischen Unternehmen die Entwicklung neuer Produkte und die Renditestigerung ganz oben. In der Teilgruppe der größeren, gewachsenen mittelständischen Unternehmen der 1. Generation besetzen die Themen Produktinnovation und Nachfolgesicherung Platz 3, wohingegen der kleinere, nachwachsende Mittelstand die Bürokratiebelastung als drittwichtigstes unter allen 56 Themen anführt. Deutlich wird auch, dass die mittelständischen Unternehmen der großen Herausforderung Digitalisierung nicht den Stellenwert beimessen wie die Wirtschaftspolitik. Lediglich die kleinen bzw. jungen Mittelständler sehen die Digitalisierung als drittwichtigstes Handlungsfeld an.

### **Mittelstand wünscht überwiegend keine wirtschaftspolitischen Maßnahmen**

Den herausfordernden Themen setzt der Mittelstand seine eigene Leistungsfähigkeit entgegen: Wirtschaftspolitische Maßnahmen sind überwiegend nicht

gewünscht. Eine wichtige Rolle wird der Bildungs- und der Rahmenpolitik beigemessen. Die Mittelstandspolitik steht vor der Herausforderung, bei der Gestaltung mittelstandsfreundlicher Rahmenbedingungen die Heterogenität der mittelständischen Wirtschaft zu berücksichtigen.



## 1 Einleitung

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn hat Anfang 2014 das "Zukunftspanel Mittelstand" ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um eine Befragung von Mittelstandsexperten aus Wirtschaftspolitik, Wirtschaft und Wissenschaft mit dem Ziel, praxis- und wirtschaftspolitisch relevante Themen und zukünftige Trends für die Mittelstandsforschung und Mittelstandspolitik zu identifizieren (vgl. Welter et al. 2014). In den Workshops im Anschluss an die Befragungsrunden war die lediglich mittelbare Einbindung der Wirtschaft über die Repräsentanten von Wirtschaftsverbänden, Wirtschaftskammern und Berufsverbänden angemerkt worden. Um der Unternehmerschaft unmittelbar eine Stimme zu geben, wurde daher im Rahmen der Mittelstandsbefragung des IfM Bonn (vgl. Welter et al. 2015) den Unternehmern<sup>1</sup> dieselbe Frage wie zuvor den Mittelstandsexperten vorgelegt<sup>2</sup>. Darüber hinaus wurden die Unternehmer nach wirtschaftspolitischen Maßnahmen, die bei der Bewältigung der Herausforderungen helfen könnten, gefragt.

Der Ergebnisbericht lehnt sich eng an den ersten Bericht zum Zukunftspanel Mittelstand an und ist wie folgt gegliedert: In Kapitel 2 werden die Unternehmensergebnisse unter besonderer Berücksichtigung der Zugehörigkeit zum Mittelstand, aber auch weiterer struktureller Aspekte vorgestellt. Kapitel 3 stellt die Ergebnisse der Expertenbefragung und der Unternehmensbefragung einander gegenüber. Kapitel 4 diskutiert die Erwartungen der Unternehmen an die Wirtschaftspolitik. Der Bericht schließt mit wirtschaftspolitischen Empfehlungen.

## 2 Die Herausforderungen aus Unternehmersicht

### 2.1 Relevante Handlungsfelder und ihre Themen

Die befragten Unternehmer<sup>3</sup> benannten insgesamt 770 Themen, denen sich ihr Unternehmen aktuell und in Zukunft zu stellen hat. Davon entfielen 433

---

<sup>1</sup> Wir verwenden im Text nur die männliche grammatikalische Form. Hiermit ist keine Diskriminierungsabsicht verbunden.

<sup>2</sup> Die Frage lautete: "Bitte nennen Sie uns ein oder zwei wichtige Themen, denen sich Ihr Unternehmen aktuell und in Zukunft zu stellen hat."

<sup>3</sup> In die Auswertung konnten 541 Unternehmen einbezogen werden. Die Unternehmen verteilen sich gleichmäßig auf die Sektoren Produzierendes Gewerbe, Distribution, Unternehmensnahe und Sonstige Dienstleistungen. Die Schichtung über 4 Umsatzgrößenklassen ist annähernd gleichverteilt (vgl. Welter et al. 2015, S. 62 f.).

Nennungen auf Thema Nr. 1, weitere 337 Unternehmer nannten ein zweites wichtiges Thema. Die genannten Themen wurden entsprechend der Vorgehensweise bei der Expertenbefragung sortiert, zusammengefasst und übergreifenden Handlungsfeldern zugeordnet (vgl. Welter et al. 2014, S. 2). Die Reihung der Handlungsfelder entsprechend der Häufigkeit der Nennungen ist in Übersicht 1 und Tabelle A1 dargestellt. Aus welchen konkreten Themen die Handlungsfelder abgeleitet worden sind und wie bedeutsam diese sind, ist dem Themenranking im Anhang zu entnehmen (vgl. Tabelle A2).

Es zeigte sich, dass sich die "Unternehmerthemen" gut in die acht Handlungsfelder der Expertenbefragung im Rahmen des Zukunftspanels integrieren ließen. Das Megathema Demografischer Wandel wurde als ein weiteres, eigenständiges Handlungsfeld aufgenommen. Einige Unternehmer nannten diesen Begriff schlagwortartig, ohne dass sich ein Bezug zu anderen übergeordneten Themen wie Fachkräftemangel, Änderungen der Wettbewerbsposition durch Nachfragerückgang, neue Absatzchancen oder Auftreten neuer Wettbewerber o. ä. herstellen ließ, wie es bei der Expertenbefragung stets möglich war.

#### Übersicht 1: Relevante Handlungsfelder

1. Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern
2. Fachkräftebedarf decken
3. Rahmenbedingungen
4. Digitalisierung
5. Unternehmensbestand sichern
6. Internationalisierung/Globalisierung
7. Finanzierung
8. Nachhaltig wirtschaften
9. Demografischer Wandel

© IfM Bonn

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Das weitaus wichtigste Handlungsfeld der Unternehmen ist – wenig überraschend – die eigene Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu sichern, um am Markt langfristig bestehen zu können. Nahezu jede zweite Äußerung betrifft die Herausforderungen durch den Markt. Grundsätzlich wurden die Äußerungen der Unternehmer danach getrennt, ob eine eher defensive Reaktion auf das Marktumfeld oder die Konkurrenz signalisiert wurde (mit dem Begriff Marktanpassung umschrieben) oder eine offensive Rolle im Markt erkennbar

war. Solche dynamischen Wettbewerbsstrategien sind weiter differenziert nach der Erschließung neuer Märkte für ein eingeführtes Produkt/Leistungsangebot (Erschließung neuer Märkte), der Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte/Leistungen (Entwicklung neuer Produkte) sowie der (Neu-)Verortung des Unternehmens im Markt etwa durch Erarbeitung eines spezifischen oder einzigartigen Erscheinungsbildes am Markt (Marktpositionierung). Durch diese stärkere Untergliederung des dynamischen Verhaltens in Einzelaspekte erscheinen diese auf den ersten Blick im Vergleich zur reaktiven Marktanpassung von untergeordneter Bedeutung. Werden die unterschiedlichen Aspekte aber zusammengefasst betrachtet, so sind defensive und offensive Wettbewerbsstrategien gleichauf.

Weitere Themen im Handlungsfeld Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sind: Maßnahmen zur Renditesteigerung einzuleiten, den Prozess der Produktion/Leistungserstellung zu optimieren oder Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Unternehmensstandort zu treffen. Absatz-/Vertriebsbezogene Themen oder spezifische, auf die Eigenart des Unternehmens zurückzuführende Problemstellungen oder Herausforderungen, die als Spezialprobleme des Handlungsfelds Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zusammengefasst wurden, werden äußerst selten angeführt. Soweit Äußerungen zur Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den Megathemen Digitalisierung oder Globalisierung gebracht worden sind, sind sie in diesen separat betrachteten Handlungsfeldern eingeordnet.

#### **Ausgewählte Statements im Handlungsfeld Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit**

"Immer höhere Kundenforderungen von Leistungen und Zugeständnissen bei stetig sinkenden Margen, besonders im Automotiv Sektor"

"Einfluss der negativen demografischen Entwicklung hinsichtlich Absatz, Umsatz"

"Unabhängiger werden von wichtigen Lieferanten und Kunden – Verbreiterung der Geschäftsbasis"

"Neue Struktur in der Kundenbetreuung aufbauen"

"Angebotsqualität und Ausbau von Nischenprodukten"

"Marktfähige Produkte und Aufrechterhaltung der Marktführerschaft"

"Interne Prozesse reorganisieren"

"Überarbeitung der Strategie (Beschäftigung mit EKS - Engpasskonzentrierter Strategie)"

"Neubau eines Logistik-Centers"

"Schaffung größerer Räumlichkeiten"

"Post-Merger Integration einer größeren Akquisition"

Das zweitwichtigste Handlungsfeld beinhaltet Themen rund um den Fachkräftebedarf. Noch nicht einmal jede siebte Äußerung spricht aktuellen oder zukünftigen Handlungsbedarf auf diesem Gebiet an. Zentral ist für die Unternehmer die Lösung der Frage, wie sie ihren Fachkräftebedarf (auch in Zukunft noch) decken können. Allerdings machen die Formulierungen deutlich, dass viele Unternehmen selbst keine Lösungsstrategie erarbeitet haben: So weisen die meisten schlagwortartig auf den Facharbeitermangel oder die Auswirkungen des demografischen Wandels hinsichtlich der Verfügbarkeit von Fachkräften hin (Fachkräftemangel). Erst mit deutlichem Abstand werden Problemlösungsansätze wie die Qualifizierung von Fachkräften, das Personalmanagement oder die Bindung von Fachkräften an das Unternehmen ersichtlich.

#### **Ausgewählte Statements im Handlungsfeld Fachkräftebedarf decken**

"Fachkräftemangel" oder "Facharbeitermangel"

"Rekrutierung und Halten fähiger Mitarbeiter"

"Wie entwickelt sich alles weiter, wenn keine Azubis mehr verfügbar sind"

"Akquisition von Mitarbeitern (Bauingenieure, Landschaftsarchitekten) wird zunehmend schwieriger, Bachelorabsolventen sind nicht "berufstauglich"

"Kompetenzorientierte Personalentwicklung"

"Mitarbeiterentwicklungskonzept"

"Attraktivität für Mitarbeiter als Arbeitgeber"

"Führungsstruktur und -geist zu eigenverantwortlichem Handeln der Mitarbeiter ändern"

Etwa gleichauf mit dem Handlungsfeld Fachkräftebedarf decken ist das Themenfeld Rahmenbedingungen zu sehen. Die Äußerungen zu den Rahmenbedingungen sind allerdings weniger stark fokussiert, sondern häufig einzelfallbezogen. Insofern gibt es kaum ein Einzelthema, das stark im Vordergrund steht. Einzig die Regelungen im Zusammenhang mit der Energiewende werden häufiger als spezielle Herausforderung genannt (Regelungen im Bereich Energie), gefolgt von Klagen über die allgemeine Bürokratiebelastung (Belastung durch Vorschriften/Bürokratie verringern). Ein Teil der Unternehmen führt konkrete, auf das jeweilige Unternehmen anzuwendende Einzelgesetze, z.B. Glücksspielstaatsvertrag, 7. Novelle der Verpackungsverordnung, Brandschutzbestimmungen, an. Neben den aufgeführten, vom Staat gestalteten Rahmenbedingungen werden wirtschaftliche Rahmenbedingungen noch vergleichsweise häufig angesprochen. Hierbei geht es v. a. um die Anpassung an Folgen der Finanzmarktkrise und damit im weitesten Sinn um Geld- und Währungspolitik. Hingegen fühlen sich von Regelungen, die die Bereiche Arbeit sowie Gesundheit, Soziales, Bildung betreffen, nur wenige Unternehmen be-

schwert und herausgefordert. Andererseits werden auch Forderungen nach (neuer) Gestaltung des Handlungsrahmens (Rahmensetzung) laut. Hierunter fallen auch Forderungen nach Änderung der Kammerstrukturen. Unsicherheiten durch neue Regelungen oder eine geringe Wertschätzung, die Unternehmen entgegengebracht wird (Kultur der Selbstständigkeit), empfinden einige Unternehmer als belastend. Eine hohe Steuerlast ist hingegen für kaum ein Unternehmen ein vordringliches Thema.

#### **Ausgewählte Statements im Handlungsfeld Rahmenbedingungen**

"Gesetzgebung im Kontext Energiewende"

"Zunehmender Bürokratismus"

"Direkte Einflussnahme von Versicherungen auf Dienstleistungen an Kraftfahrzeugen"

"Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise"

"Wechselkursszenario US Dollar Euro"

"Veränderungen im Gesundheitsmarkt (Sozialgesetzgebung, Kostenstruktur, Erstattung)"

"Arbeitskosten in Deutschland"

"Wachsende Entfremdung zwischen Wirtschaft einerseits und Politik/veröffentlicher Meinung andererseits"

"Anerkennung und Förderung des Mittelstandes durch die jeweilige politische Führung"

"Ständig neue Regelungen im Umweltbereich - Thema Recycling"

"Mangelnde Planungssicherheit durch die Politik"

"Zwangsgliedschaft in der IHK abschaffen"

"Keine "englischen Verhältnisse" im Handwerk"

"Neue Gesetzeslagen, wobei diese positiv gesehen werden, wenngleich es Mehraufwand bedeutet"

"Fehlende politische Rahmenbedingungen in speziellem Geschäftsfeld"

Mit weitem Abstand zu den vorgenannten Handlungsfeldern folgen die Herausforderungen infolge der Digitalisierung der Wirtschaft. Noch nicht einmal jede zehnte Ausführung setzt sich dem Megathema Digitalisierung auseinander. Überwiegend artikulieren die Unternehmer Digitalisierung als Gefahr bzw. als Bedrohung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Sie verfolgen eine defensive Strategie (Marktanpassung im Zuge der Digitalisierung), indem sie versuchen, in einem durch digitalen Verdrängungswettbewerb geprägten Markt zu bestehen. Die Chancen der Digitalisierung werden insbesondere in Prozessinnovationen oder der Nutzung von Produktivitätspotenzialen bei Verwaltungsabläufen (Veränderung der Produktion/Leistungserstellung durch Digitalisierung) gesehen. Eine offensive Marktstrategie durch Produktentwicklung oder neue Vertriebs-

wege steht nicht im Vordergrund. Möglicherweise verunsichert die Innovationsgeschwindigkeit und führt zu einer eher abwartenden Haltung. Vereinzelt werden Wissensmanagement/e-learning als Chance oder die Datensicherheit als Risiko der Digitalisierung genannt.

#### **Ausgewählte Statements im Handlungsfeld Digitalisierung**

"Preisverfall durch Internet Preise oftmals unter meinen Einstand"  
 "Bewältigung des Schrumpfungsprozesses im Einzelhandel"  
 "Internet Wettbewerb/Preisstabilität/Wahl der richtigen loyalen Lieferanten"  
 "Umstellung von Printmedien auf digitale Medien"  
 "Virtuelle Zusammenarbeit"  
 "Die aktuelle und schnelle Entwicklung in der IT Technik"  
 "Wissensmanagement/Strukturen/Organisation in einem Gruppenunternehmen"  
 "Schutz vor ausländischer Spionage"

Im Handlungsfeld Unternehmensbestand sichern dominiert das Thema Generationenwechsel (Nachfolge sichern). Für einige Unternehmen steht in diesem Zusammenhang konkret die Frage der Eigentumsübertragung oder des Wechsels der Geschäftsführung in absehbarer Zukunft an. Auch die Sicherung der eigenen Existenz und die Wahrung der unternehmerischen Unabhängigkeit werden thematisiert.

#### **Ausgewählte Statements im Handlungsfeld Unternehmensbestand sichern**

"Nachfolgeregelung"  
 "In Zukunft stufenweise Übergabe an familienfremden Geschäftsführer, Einbindung als Gesellschafter"  
 "Übergabe der verbleibenden Geschäftsanteile wegen Ausscheidens aus Altersgründen"  
 "Anstehende Mehrheitsübernahme durch den Minderheitsgesellschafter"  
 "Generationswechsel in Geschäftsführung und Management"  
 "Die rasante globale Entwicklung verwischt häufig den Blick auf spezielle geographisch bedingte Standorte und kleine individuelle Betriebe. Trotz dieser Entwicklung muss mein Unternehmen seine individuelle Unabhängigkeit bewahren."  
 "Erhaltung der eigenen Gesundheit"  
 "Mit dem Alter zurechtkommen"

Internationalisierung und Globalisierung sehen Unternehmer häufiger als Chance, neue Märkte zu bedienen (Erschließung neuer Märkte), weniger als Bedrohung (Marktanpassung). Häufig wird Internationalisierung oder Globalisierung als Schlagwort angeführt, ohne dass spezifische Herausforderungen

erkennbar werden. Die Ausgestaltung der internationalen Rahmenbedingungen erscheint nicht von vordringlichem Interesse.

#### **Ausgewählte Statements im Handlungsfeld Internationalisierung/Globalisierung**

"Export ausbauen"

"Relation zwischen Inlandsgeschäft und Auslandsgeschäft verändern"

"Ausweitung Vertrieb international"

"Wettbewerb aus Billiglohnländern auch im Engineering-Bereich"

"Div. Handelsembargos gegen andere Länder"

"Arbeiten in fragilen Staaten"

"Liberalisierung der europäischen Märkte und Auswirkung auf jetzige Vorbehaltsaufgaben der Marktteilnehmer"

Im Handlungsfeld Finanzierung steht für die Unternehmen die Kapitalbeschaffung, sei es Fremdkapital sei es Eigenkapital, im Vordergrund. Nur ausnahmsweise werden die Aufrechterhaltung der Liquidität bei der Vorfinanzierung des Umsatzes oder spezielle Aspekte der Kreditabsicherung thematisiert.

#### **Ausgewählte Statements im Handlungsfeld Finanzierung**

"Finanzierung von Wachstum (rein organisch oder durch externes eigenes oder fremdes Kapital)"

"Fehlende Möglichkeiten der Finanzierung durch Banken/Sparkassen"

"Finanzielle Unabhängigkeit von Banken weiter ausbauen"

"Bestmögliches Inkasso der hohen Außenstände/Forderungen"

"Absicherung back-to-back für Avale und Bürgschaften"

Ebenso wie der Finanzierung kommt dem Handlungsfeld Nachhaltig wirtschaften insgesamt nur eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu. Überwiegend wird die Energiewende als Chance begriffen, neue Geschäftsfelder/Kunden zu erschließen. Ebenso wird Nachhaltigkeit als Chance für Optimierungen im Produktionsprozess oder zur Kundengewinnung gesehen. Gelegentlich wird Nachhaltigkeit als Schlagwort genutzt, ohne weitere Ausführungen.

#### **Ausgewählte Statements im Handlungsfeld Nachhaltig wirtschaften**

"Beratung und Planung im energetischen Sektor"

"Wie kann ich das Bewusstsein der Menschen für Investitionen in erneuerbare Energien verstärkt wecken."

"Energiebewusst arbeiten"

"Zertifizierung zum Thema Nachhaltigkeit und Qualitätsmanagement"

Ebenso verhält es sich mit dem Schlagwort Demografischer Wandel, das als Thema in den Köpfen verankert scheint, ohne dass konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Die Verwendung von bestimmten Stichworten ohne nähere Erläuterung macht deutlich, dass Unternehmer populäre Diskurse aufnehmen, häufig aber ohne bereits einen konkreten Handlungsansatz für ihr eigenes Unternehmen erkennen zu können.

## 2.2 Priorisierung der Handlungsfelder und ihrer Themen

Im Folgenden wird analysiert, ob und inwieweit sich der Mittelstand anderen Herausforderungen gegenüber sieht als der Nicht-Mittelstand. Wir verwenden dabei die in Welter et al. 2015 vorgestellte Abgrenzung des Mittelstands nach der IfM-Definition (Einheit von Eigentum und Leitung) und zusätzlich der subjektiven Einschätzung des Unternehmers als Mittelstand. Die Unternehmenspopulation wird demnach in vier Teilgruppen unterteilt, wobei lediglich die Teilgruppe M3 keine Affinität zum Mittelstand aufweist. Die Teilgruppe M2 zählt zwar definitorisch nicht zum Mittelstand, da Eigentum und Leitung nicht mehr in einer Hand liegen, fühlt sich jedoch als Teil des Mittelstands. Genau umgekehrt verhält es sich beim Mittelstand M4. Der definitorische Mittelstand (M1 und M4) bildet zusammen mit dem Nicht-Mittelstand M2 das so genannte Mittelstandsuniversum (vgl. Abbildung 1).

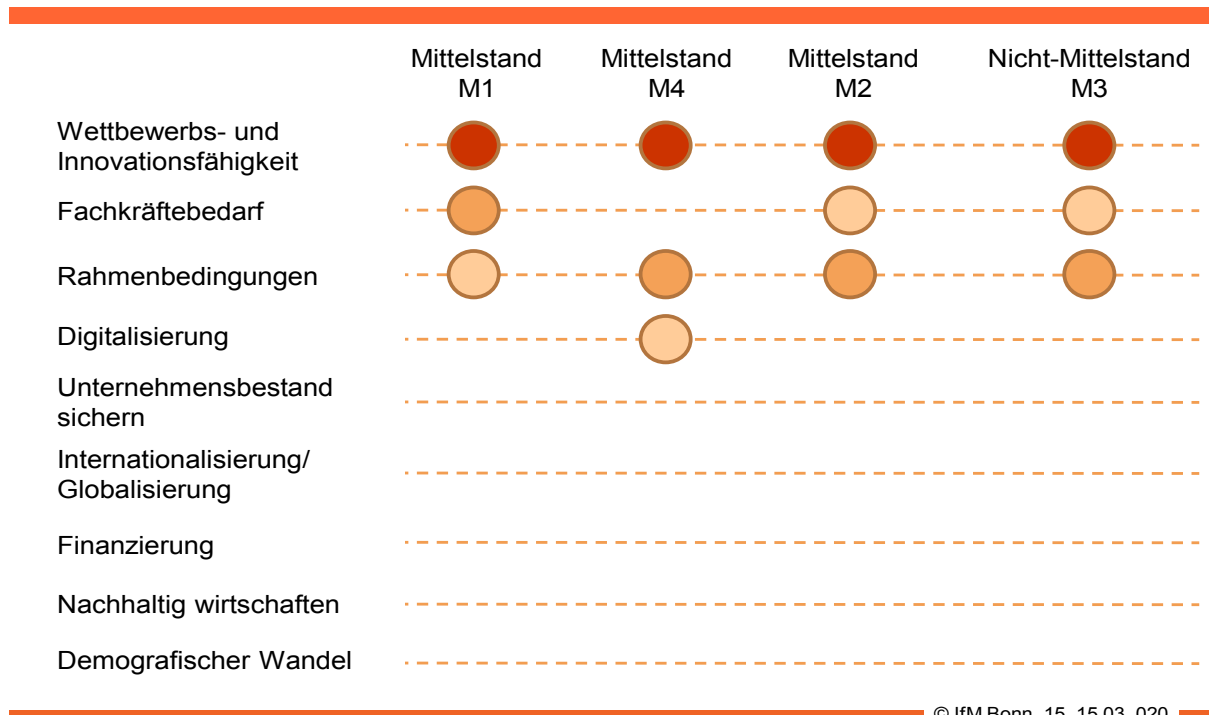
Abbildung 1: Zum Mittelstand bzw. zum Mittelstandsuniversum zählende Teilgruppen in der Unternehmenspopulation

		Einheit von Eigentum und Leitung	
		Ja	Nein
Selbsteinschätzung als Mittelstand	Ja	Konsistenter Mittelstand M1	Gefühlter Mittelstand M2
	Nein	Gefühlter Nicht-Mittelstand M4	Außerhalb des Mittelstandsuniversums M3



Gibt es zwischen Mittelstand nach der IfM-Definition und Nicht-Mittelstand oder in den verschiedenen Teilgruppen des Mittelstandsuniversums im Vergleich den Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums unterschiedliche Ansichten über die wichtigsten anstehenden Handlungsfelder und Themen?

Abbildung 2: Herausforderungen nach Zugehörigkeit zum Mittelstand



© IfM Bonn 15 15 03 020

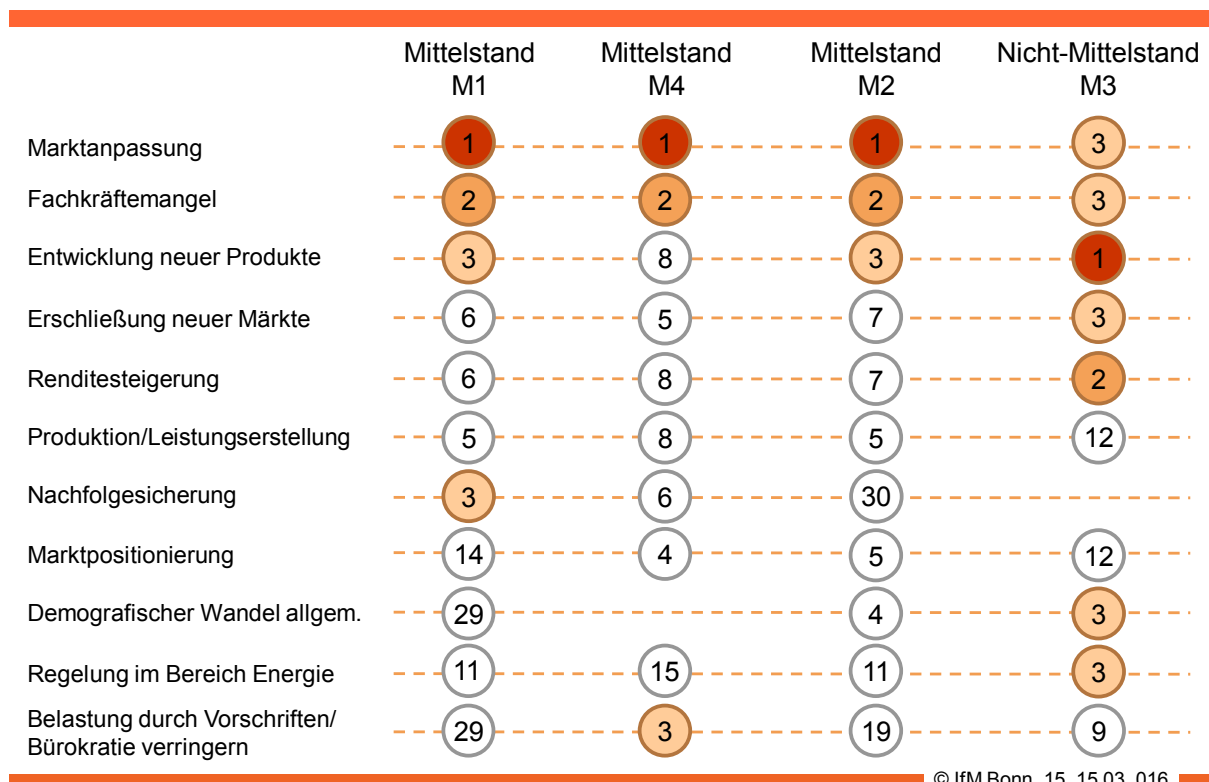
Lesehilfe: Kreisfarbe rot/orange/beige entspricht Platz 1/2/3 im Ranking der Handlungsfelder. Mittelstand M1 und M4 entsprechen der engen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. M1, M4 und M2 zählen zum Mittelstandsuniversum.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Diese Frage kann nicht eindeutig beantwortet werden. Einerseits messen alle Unternehmensteilgruppen der Wahrung bzw. Steigerung ihrer Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit oberste Priorität bei (vgl. Abbildung 2). Andererseits ist sich der definitorische Nicht-Mittelstand im Ranking der wichtigsten Herausforderungen einig, während sich die Teilgruppen des definitorischen Mittelstands unterscheiden: Im Nicht-Mittelstand, entsprechend der IfM-Definition, M2 und M3, stehen die Rahmenbedingungen an zweiter Stelle, gefolgt von dem Problem der Fachkräftebedarfsdeckung. Im definitorischen Mittelstand wiederum sieht sich der konsistente Mittelstand (M1) größeren Schwierigkeiten gegenüber, Fachkräfte zu rekrutieren. Diese Unternehmen stehen vor dem Problem, den Mitarbeitern zwar häufig abwechslungsreichere Tätigkeiten aber weniger attraktive Konditionen als Großunternehmen bieten zu können (vgl.

Kay et al. 2010). Zudem sind sie häufiger in peripheren, und damit von Arbeitnehmern weniger bevorzugten Regionen angesiedelt. Der Mittelstand M4, also vor allem die Kleinstunternehmen und Soloselbstständigen, hingegen sieht sich aufgrund seines geringen Personalbedarfs weniger stark mit dem Fachkräftemangel konfrontiert. Für ihn sind Rahmenbedingungen vordringlicher. Er sieht aber auch – aufgrund der sektoralen Ausrichtung in der Distribution, dem Dienstleistungsbereich und insbesondere dem IuK-Bereich – als einzige Teilgruppe des Mittelstands die Herausforderungen der Digitalisierung als vordringliches Thema an. Dabei steht im distributiven Sektor die Bedrohung der Marktposition durch neue digitale Angebote im Vordergrund, während in den Unternehmensdienstleistungen eher die Chance gesehen wird, mit Innovationen, auch im Bereich der Organisation der Leistungserstellung, die Marktposition zu verbessern.

Abbildung 3: Die wichtigsten Themen nach Zugehörigkeit zum Mittelstand



© IfM Bonn 15 15 03 016

Lesehilfe: Die Zahlen im Kreis entsprechen dem jeweiligen Rangplatz im Gesamtranking der Themen. Kreisfarbe rot/orange/beige entspricht Platz 1/2/3. Reihung der Themen entspricht der Bewertung über alle Unternehmen.

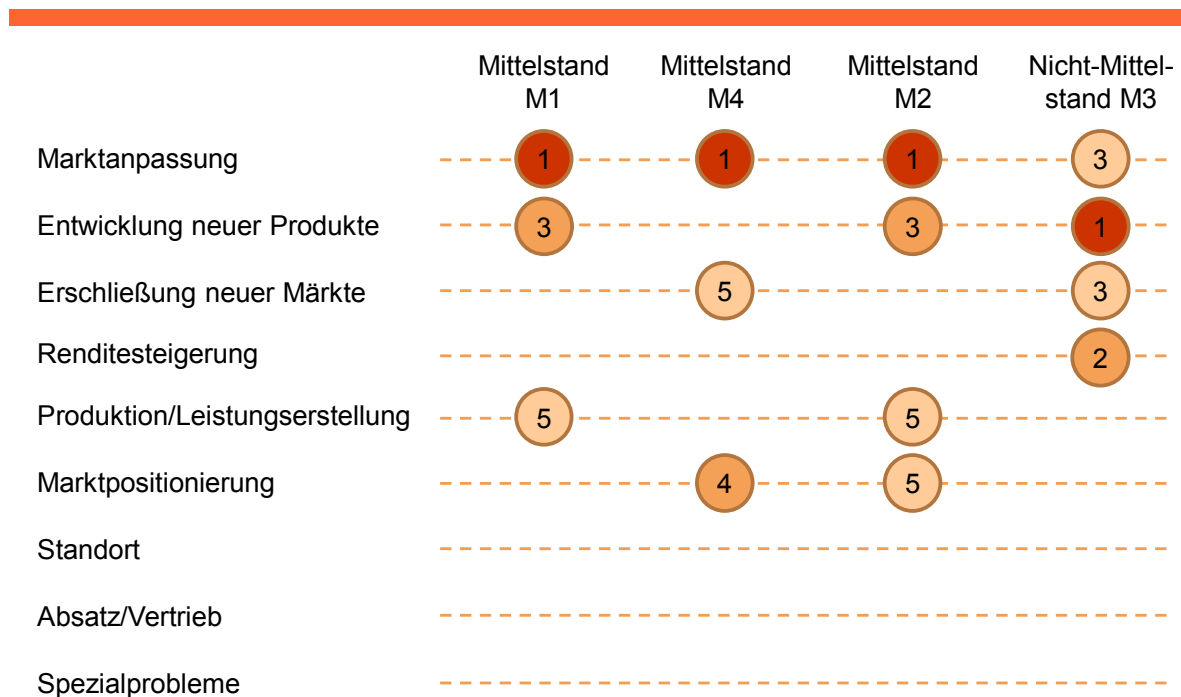
Mittelstand M1 und M4 entsprechen der engen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. M1, M4 und M2 zählen zum Mittelstandsuniversum.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Die Bedeutung der Herausforderung, die die Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit an den Mittelstand, aber auch nicht-mittelständische Unternehmen stellt, lässt sich daran ablesen, dass zahlreiche Themen aus diesem Feld unter den Top-Themen des Themenrankings zu finden sind. Allein sechs der zehn wichtigsten Einzelthemen der Unternehmen gehören zu dem Handlungsfeld Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern (vgl. Abbildung 3).

In diesem aus Unternehmersicht bedeutendsten Handlungsfeld herrscht beim Mittelstand im weitesten Sinn große Übereinstimmung im Hinblick auf das absolute Top-Thema: die Marktanpassung. Jedoch unterscheiden sich die Unternehmen des Mittelstandsuniversums hierin von den Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums, die dieses Thema nur an 3. Stelle (im konkreten Handlungsfeld, aber auch über alle Themen betrachtet) sehen (vgl. Abbildung 4). Es bestehen jedoch auch Unterschiede innerhalb des Mittelstandsuniversums hinsichtlich der Bedeutung der Produktinnovation und der Aufstellung am Markt: Die Produktinnovation ist zweitwichtigstes Thema im Mittelstand M1 und M2, gefolgt von der Herausforderung, Produktion bzw. Leistungserstellung zu optimieren. Der Mittelstand M4 sieht sich hingegen darin gefordert, die Unverwechselbarkeit des Unternehmens am Markt herauszustellen sowie neue Märkte zu erschließen. Die für diese Teilgruppe typischen sehr kleinen und jungen Unternehmen haben häufig noch kein Image erworben und ein wesentliches Ziel ist es, den eigenen Marktanteil zu steigern. Die Entwicklung neuer Produkte wird nicht als prioritär angesehen. Möglicherweise weil die Unternehmen jung sind und der Produktlebenszyklus des innovativen Produkts, mit dem sie in den Markt eingetreten sind, noch nicht beendet ist. Möglicherweise aber auch, weil viele dieser Unternehmen per se innovativ sind und dies als Selbstverständnis ihres unternehmerischen Handelns sehen. Viele dieser Unternehmen dürften aber auch als Verkäufer von Produkten, die der Nahversorgung der Bevölkerung dienen, wenig Anlass für eigene Produktentwicklungen haben.

Abbildung 4: Top-Themen im Handlungsfeld Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit



© IfM Bonn 15 15 03 001

Lesehilfe: Kreisfarbe rot/orange/beige entspricht Platz 1/2/3 im Ranking der Themen im Handlungsfeld. Die Zahlen im Kreis entsprechen dem jeweiligen Rangplatz im Gesamtranking der Themen. Reihung der Themen entspricht der Bewertung über alle Unternehmen. Mittelstand M1 und M4 entsprechen der engen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. M1, M4 und M2 zählen zum Mittelstandsuniversum.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Anders sieht es bei den Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums (M3) aus: Für diese ist die Einführung neuer Produkte existenziell für ihre Marktstellung. Zweitwichtigster Aspekt ist für diese Unternehmen die Steigerung der Rendite.

Darüber hinaus findet sich unter den zehn wichtigsten Einzelthemen lediglich je ein Thema aus den Handlungsfeldern Fachkräftebedarf, Unternehmensbestand sichern und Rahmenbedingungen sowie ein allgemeines Statement über den demografischen Wandel wieder.

Ebenso wie Rang Nr. 1 (Marktanpassung) ist Rang Nr. 2 (die Klage über den absehbaren Mangel an Fachkräften) in den unterschiedlichen Teilgruppen des Mittelstandsuniversums identisch (vgl. Abbildung 3). Die Nachfolgesicherung wird vom Mittelstand M1 gleichauf zu einer Produktinnovationsstrategie auf Rang 3 gesehen. Dies unterstreicht den hohen Problemdruck, den die Unter-

nehmensübergabe für diese Teilgruppe des Mittelstands bedeutet. Demgegenüber hat der Mittelstand M2 das Thema Nachfolge weitestgehend abgehakt (Rang 30). Schließlich handelt es sich überwiegend um Unternehmen, die nicht mehr in der 1. Generation geführt werden und schon mindestens eine Nachfolge geregelt haben.<sup>4</sup> Beim Nicht-Mittelstand M3 ist die Nachfolgeproblematik ohne jede Relevanz.

Der Mittelstand M4 benennt als drittwichtigstes Thema die Herausforderung, bürokratische Belastungen zu schultern bzw. zu verringern. Dieses Thema taucht unter den Top 10 gar nicht auf und ist somit für die Unternehmen insgesamt eher unbedeutend. Die Reihung dieses Themas on Top ist angesichts der Besonderheiten dieses Teils des Mittelstands – klein und jung – nachvollziehbar: Da sich bürokratische Lasten mit der Unternehmensgröße relativ verringern, sind kleine und eher unerfahrene Unternehmen vergleichsweise stark belastet.

Für die Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums (M3) sind zusätzlich zu den bereits beschriebenen Themen aus dem Handlungsfeld Wettbewerb und Innovationen und dem Fachkräftemangel die Regelungen im Bereich Energie unter den drei wichtigsten Themen aufgeführt. Anders als für die zum Mittelstandsuniversum zählenden Unternehmen bedeutet die Energiewende für die Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums eine der wichtigsten Herausforderungen. Eine ebenso hohe Herausforderung stellt das Thema Demografischer Wandel für diese nicht zum Mittelstand gehörenden Unternehmen dar. In diesem Punkt sind sie sich aber weitgehend einig mit dem Mittelstand M2. Hingegen fühlt sich der definitorische Mittelstand von dieser als Megathema bezeichneten und damit langfristig mit erheblichen Auswirkungen verbundenen Herausforderung kaum angesprochen – vielmehr übersetzt er diese allgemein formulierte Herausforderung konkret in die Herausforderung Fachkräftebedarf decken.

### **3 Gegenüberstellung der Herausforderungen aus Unternehmer- und Expertensicht**

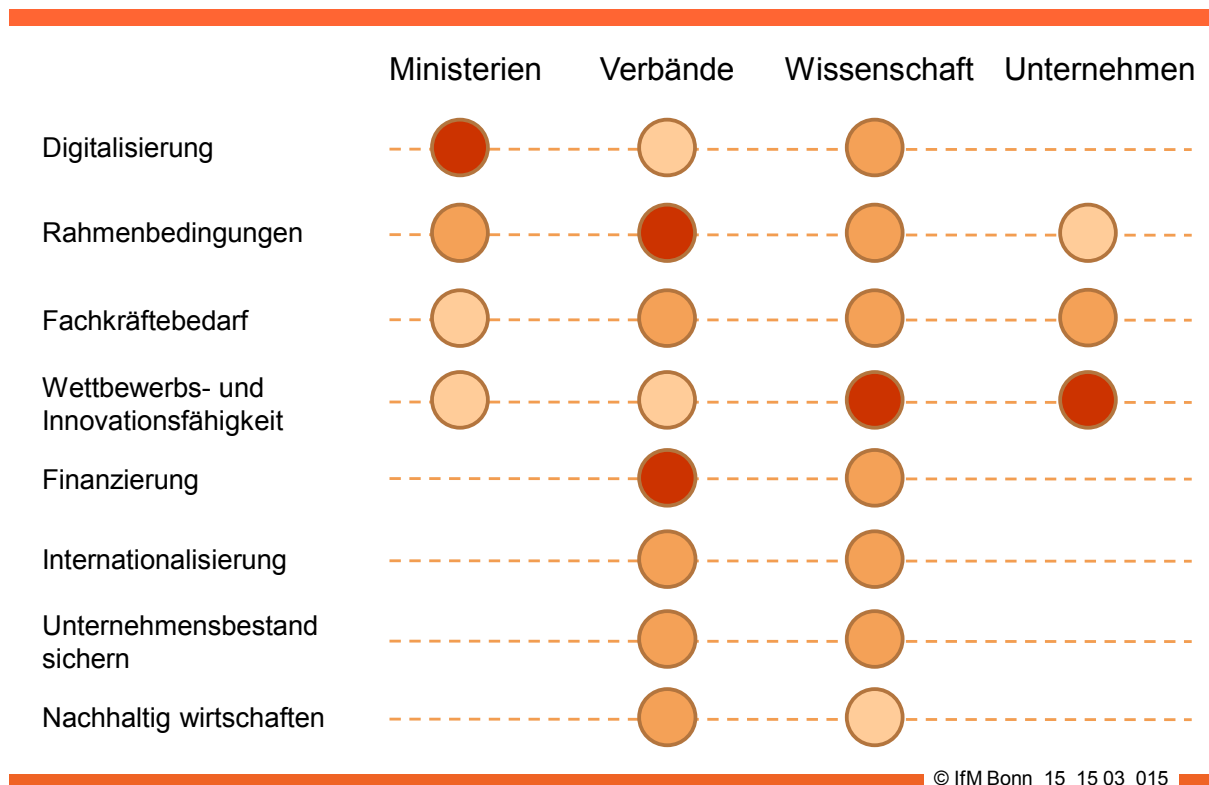
Unternehmen, aber auch die Politik, sind deutlich stärker auf bestimmte Handlungsfelder fokussiert als die Experten der Verbände oder der Wissenschaft.

---

<sup>4</sup> Hier sind die Eigentümer nicht mehr in der Geschäftsführung tätig oder die Eigentumsanteile haben sich durch Erbschaft auf mehrere Familienmitglieder verteilt, weshalb sie in der engen Definition des IfM Bonn nicht zum Mittelstand gezählt werden.

Letztere hatten alle Handlungsfelder mit hoher Priorität versehen (vgl. Welter et al. 2014, S. 9).

Abbildung 5: Gegenüberstellung der Top-Handlungsfelder von Experten und Unternehmen



Lesehilfe: Kreisfarbe rot/orange/beige entspricht Platz 1/2/3 im Ranking der Handlungsfelder.

Quelle: Zukunftspanel-Mittelstand des IfM Bonn, Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Am ehesten ist eine Übereinstimmung in der Positionierung des Handlungsfelds Sicherung des Fachkräftebedarfs auf Rang 2 festzustellen (vgl. Abbildung 5). Auf dem Feld Finanzierung, dem wichtigsten Handlungsfeld der Mittelstandsexperten der Verbände, sehen die Unternehmer keinen vordringlichen Handlungsbedarf – möglicherweise auch aus dem Grund, weil sich aufgrund der günstigen monetären Rahmenbedingungen die Kreditvergabe verbessert hat (vgl. Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose 2015, S. 386). Auch das Top-Handlungsfeld der Wirtschaftspolitik, die Digitalisierung, steht bei den Unternehmern nicht im Vordergrund. Unternehmen und Wissenschaft stimmen zwar überein, dass die Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit vordringlich ist, versehen jedoch das Handlungsfeld mit z. T. unterschiedlichen Inhalten: So werden z. B. konkrete Wege wie "Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Forschung stärken" oder "Technologietransfer nutzen" aufgezeigt

(vgl. Welter et al. 2014, S. 11 f.), um das unternehmerische Ziel "Entwicklung neuer Produkte" zu erreichen.

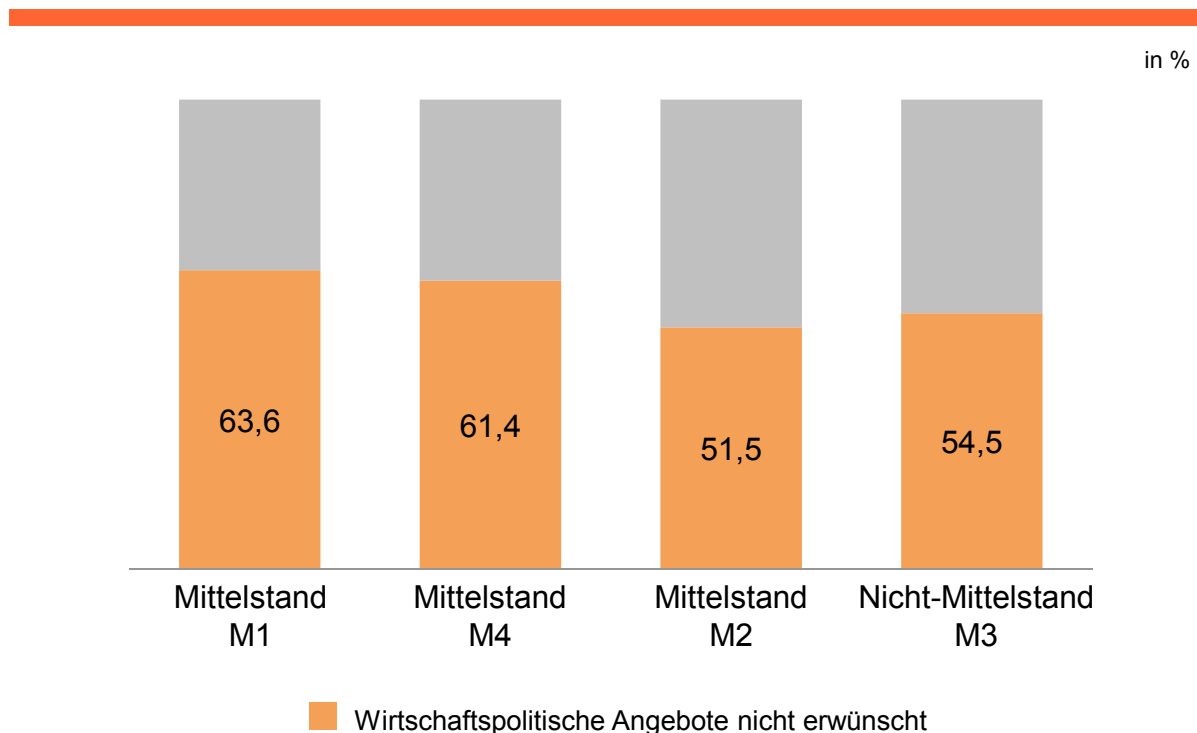
Als ihre ureigene Aufgabe erkennen die Unternehmen die Anpassung und Steigerung ihrer Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit. Auf diesem Handlungsfeld betrachten sich Politik und Verbände richtigerweise als nicht primär zuständig. In den Feldern Fachkräftebedarf decken und Rahmenbedingungen sehen die Unternehmer allerdings eher den Staat als sich selbst herausgefordert. Zweifellos ist die Wirtschaftspolitik der zutreffende Adressat für die Gestaltung der Rahmenbedingungen, die dieser auch anerkennt. Auf dem Handlungsfeld der Fachkräftebedarfsdeckung wären aber, nach der übereinstimmenden Meinung von Wirtschaftspolitik, Wirtschaftsverbänden und Wirtschaftswissenschaft, die Unternehmen selbst gefordert (vgl. Welter et al. 2014, S. 19). Ihnen wurden die Aufgaben zugeschrieben, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern oder auch die Zusammenarbeit mit den Schulen und Hochschulen zu stärken, um zukünftige Arbeitskräfte zu werben (vgl. Welter et al. 2014, 13 f.). Die Unternehmer selbst sehen die Bildungspolitik als Ansatz, den zu erwartenden Mangel zu kompensieren. Da die Ausführungen der Unternehmer eher Attentismus und Passivität erkennen lassen, scheint hier die Meso- und Makroebene gefordert, den Unternehmen Lösungsansätze aufzuzeigen. Fehlende unternehmerische Problemlösungskompetenzen sind umso erstaunlicher als demografischer Wandel und Facharbeitermangel seit langem evident sind.

Möglicherweise zeichnet sich für ein weiteres Megathema, die Digitalisierung, eine ähnlich abwartende Haltung seitens der Unternehmerschaft ab: Die Mehrheit vernachlässigt dieses Thema. Wirtschaftspolitik und Wissenschaft haben in diesem Feld eine wichtige Kommunikations- und Aufschließungsfunktion wahrzunehmen, um insbesondere die mittelständischen Unternehmen auf die sprunghaften Veränderungen, die die Digitalisierung für die Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse bedeuten, besser vorzubereiten (vgl. Schröder 2015).

#### 4 Erwartungen an die Wirtschaftspolitik

Um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu begegnen<sup>5</sup>, erscheinen der Mehrzahl der Unternehmen (58,7 %) konkrete Maßnahmen seitens der Wirtschaftspolitik nicht notwendig. Am häufigsten fordern Unternehmen, deren Herausforderungen in den Handlungsfeldern Rahmenbedingungen, demografischer Wandel oder Unternehmensbestand sichern liegen, konkrete Maßnahmen seitens der Wirtschaftspolitik. Unternehmen, die sich im Bereich Digitalisierung, Nachhaltig wirtschaften und Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern herausgefordert sehen, formulieren hingegen vergleichsweise selten den Wunsch nach wirtschaftspolitischen Angeboten. Deutlich wird, dass der Mittelstand M1 und M4, also der Mittelstand in der engen Definition des IfM Bonn, seltener als der Nicht-Mittelstand wirtschaftspolitische Maßnahmen fordert (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Einstellung zu wirtschaftspolitischen Maßnahmen



© IfM Bonn 15 15 03 018  
 Mittelstand M1 und M4 entsprechen der engen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. M1, M4 und M2 zählen zum Mittelstandsuniversum.

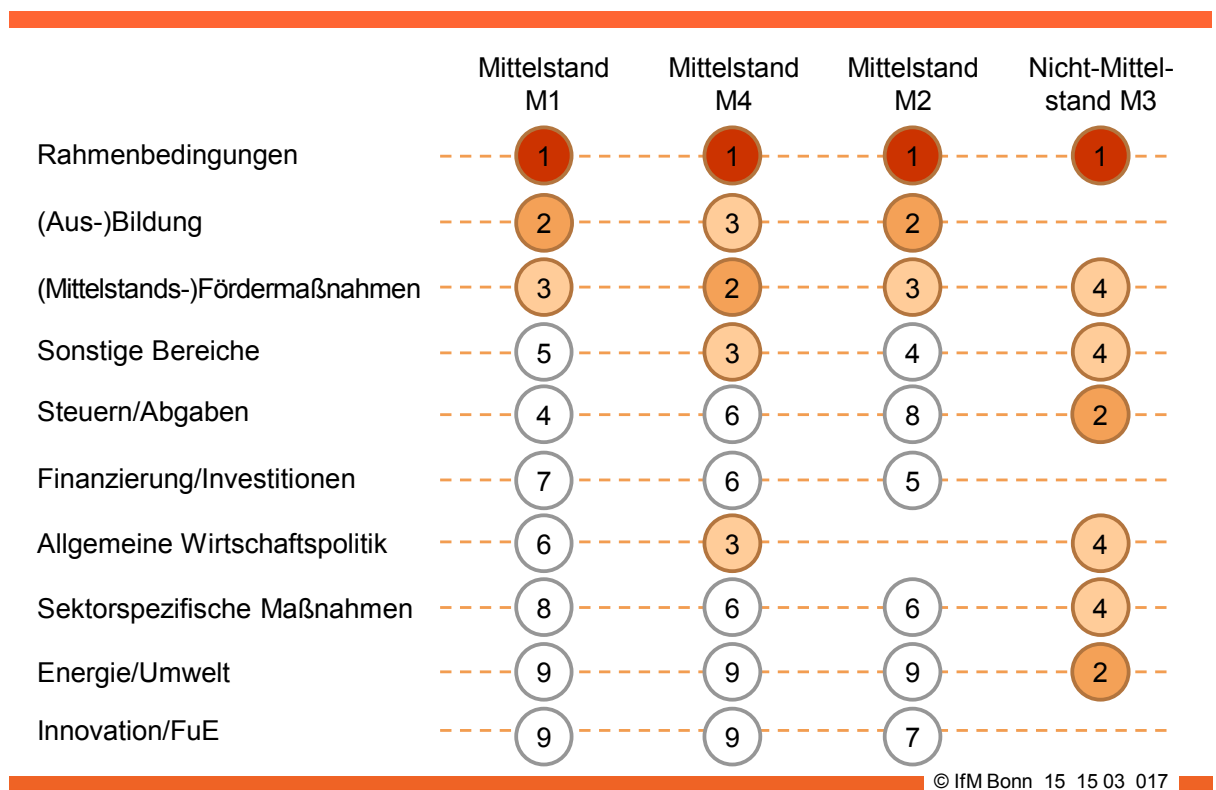
Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

<sup>5</sup> Die Frage lautete: "Sollte die Wirtschaftspolitik bei den von Ihnen genannten Themen konkrete Maßnahmen anbieten?"



Wenn überhaupt, so die Unternehmeransicht, sollte die Wirtschaftspolitik an erster Stelle Maßnahmen im Bereich der Rahmenbedingungen ergreifen (vgl. Abbildung 7). Insbesondere werden verlässliche Vorgaben und Gesetze, weniger Bürokratie und Deregulierung – v. a. bei konkreten, das jeweilige Unternehmen spezifisch einschränkenden Vorschriften und Gesetzen, praxisingerechte Justierung der Verwaltung und schnellere Entscheidungen gefordert. Ausnahmslos sind sich die Unternehmen, und zwar unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zu den Teilgruppen des Mittelstandsuniversums oder Nicht-Mittelstand, darin einig, dass politischem Handeln im Bereich der Rahmenbedingungen oberste Priorität zukommt.

Abbildung 7: Konkrete wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen



Lesehilfe: Die Zahlen im Kreis entsprechen dem jeweiligen Rangplatz nach der Häufigkeit der gewünschten Maßnahmen. Kreisfarbe rot/orange/beige entspricht Rang 1/2/3. Reihung der Maßnahmen entspricht der Bewertung über alle Unternehmen.

Mittelstand M1 und M4 entsprechen der engen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. M1, M4 und M2 zählen zum Mittelstandsuniversum.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

An zweiter Stelle stehen für den Mittelstand M1 und M2 Maßnahmen im Bildung- bzw. Ausbildungsbereich, gefolgt vom Wunsch nach auf den jeweiligen Einzelfall zugeschnittenen Förderprogrammen, seien es kostengünstige Beratungen, kostenlose Energieberatung, Nachfolgeförderung, Förderung von Zer-

tifizierungskosten, Kontaktbörsen oder Einstellung von Mitarbeitern in Start-ups. Solche Fördermaßnahmen, die systematisch höhere Informations- und Suchkosten kleiner und junger Unternehmen (vgl. Levering/Schlömer-Laufen 2012, S. 34) ausgleichen können, stehen für den Mittelstand M4 noch vor (Aus-)Bildungsmaßnahmen an zweiter Stelle. Ebenso dringlich werden hier Maßnahmen gewünscht, die der allgemeinen Wirtschaftspolitik, insbesondere Geld- und Währungspolitik, zuzuordnen sind, sowie als Sonstige bezeichnete Maßnahmen. Unter Sonstiges wurden in erster Nennung gesellschafts- und sozialpolitische Aspekte, wie z. B. höherer Stellenwert der Familien und Kinder, bessere Integrationspolitik, bezahlbare Wohnungen, höheres verfügbares Einkommen – insbesondere im Alter, Flexibilisierung in der Gesellschaft, genannt. Als zweite oder dritte Nennung (neben anderen Wünschen/Forderungen an die Wirtschaftspolitik) wurde Kritik an der EU-Gemeinschaftspolitik (weniger Einfluss aus Brüssel) geübt, aber auch mehr europäische Zusammenarbeit im Bereich der Beschäftigung, die Wiedereinführung der Diplomstudiengänge, Imageverbesserung des ländlichen Raumes oder sichere Kommunikation eingefordert. Konkret an der Finanzierung von Investitionen ansetzende Förderung ist hingegen im gesamten Mittelstandsuniversum nachrangig, wie ja auch die Finanzierung der Unternehmen (derzeit) nicht vor hohe Herausforderungen stellt.

Unternehmen im Mittelstandsuniversum (insbesondere M1 und M2) unterscheiden sich in ihren vordringlichen Forderungen an die Wirtschaftspolitik nicht grundsätzlich. Hingegen stehen für Unternehmen, die nicht dem Mittelstand angehören, Maßnahmen im Bereich Steuer und Abgaben sowie Regelungen im Bereich Energie/Umwelt deutlich stärker als in den Teilbereichen des Mittelstandsuniversums im Vordergrund.

Regelungen im Bereich der wirtschaftspolitischen Rahmensetzung fordern insbesondere Großunternehmen, aber auch Kleinunternehmen häufiger als Kleinst- oder mittlere Unternehmen. Unterschiedliche Pointierungen nach der Unternehmensgröße gibt es darüber hinaus für das Fördersystem bzw. die Mittelstandsförderung: Hier wünschen sich überdurchschnittlich häufig Kleinunternehmen, vermutlich wegen vergleichsweise höherer Transaktionskosten bei der Informationsgewinnung, konkrete Maßnahmen.

Sektorspezifisch erwarten sich Unternehmen im Produzierenden Gewerbe überdurchschnittlich häufig Maßnahmen in den Politikbereichen Energie und Umwelt und Innovation und FuE. Hingegen werden (Mittelstands-)Förderange-

bote deutlich seltener als in den übrigen Sektoren (Distribution und Dienstleistungen) erwartet. Im distributiven Sektor werden konkrete Angebote zur Erleichterung von Finanzierung/Investitionen überdurchschnittlich häufig gefordert.

## **5 Schlussfolgerungen und Empfehlungen**

Die deutsche Volkswirtschaft kennzeichnet eine hohe Wettbewerbsintensität. Für die Unternehmen bedeutet dies einen permanenten, hohen Anpassungsdruck und die Herausforderung, sich immer wieder "neu zu erfinden". Ein Teil der Unternehmen versucht eine bestmögliche Marktanpassung durch Nachgeben, Konsolidieren oder Zurückziehen zu erreichen. Ebenso viele Unternehmen führen Produktentwicklungen/Produktinnovationen in ihren angestammten Märkten durch, erschließen neue Märkte oder versuchen, sich insbesondere durch Qualität und kundenindividuelle Produkte/Leistungen eine "herausragende" Marktposition zu verschaffen. Ob eine eher defensive Reaktion auf veränderte Marktmechanismen oder eine dynamische Strategie ergriffen wird, ist nicht spezifisch für eine bestimmte Unternehmensgruppe oder Kennzeichen der Zugehörigkeit zum Mittelstand. Eine hohe Wettbewerbsintensität ist generell in der Marktwirtschaft positiv zu beurteilen: Sie ist Garant für eine hohe Effizienz und einen hohen Kundennutzen durch preisgünstige und verbesserte Produkte und Leistungen.

So wundert es auch nicht, dass alle befragten Unternehmen es als ihre vorrangige Aufgabe angeben, den Herausforderungen des Marktes zu begegnen. Alle anderen Herausforderungen stehen weit dahinter zurück. Gleichwohl sehen sich die Unternehmer in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit auch durch zunehmenden Fachkräftemangel und Bürokratie im weitesten Sinne eingeschränkt. Um dem zu begegnen, fordern die Unternehmer insbesondere Maßnahmen im Bildungsbereich sowie Bürokratieentlastung. Im Hinblick auf wirtschafts- und mittelstandsfreundliche Rahmenbedingungen zeigen sich klare Unterschiede zwischen Mittelstand und Nicht-Mittelstand sowie zwischen den Teilgruppen des Mittelstandsuniversums – auch die Vielfalt der angesprochenen Themen und das Ranking der Top-Themen differieren stark: So sind für die Unternehmen außerhalb des Mittelstandsuniversums die Regelungen im Bereich Energie Top-Thema. Für den gefühlten Nicht-Mittelstand – einer Teilgruppe des Mittelstands, die insbesondere aus kleinen, jungen, im distributiven und Dienstleistungssektor angesiedelten Unternehmen gebildet wird – sind es die Belastungen durch Vorschriften und Bürokratie. Der konsistente Mittel-

stand – und damit der größere, gewachsene Mittelstand – sieht gleich drei Top-Themen im Handlungsfeld Rahmenbedingungen: Regelungen im Bereich Energie, wirtschaftliche Rahmenbedingungen und spezifische Einzelgesetze. Für den (lediglich) gefühlten Mittelstand – in der Regel größere Unternehmen in der 2. oder 3. Generation – rangieren hingegen Regelungen im Bereich Arbeit ganz oben. Allerdings gehören diese Themen nicht zu den vordringlichsten.

Konkrete wirtschaftspolitische Maßnahmen fordert weder die Mehrheit aller Unternehmen noch der Mittelstand in der engen Definition des IfM Bonn. Auch der Wunsch nach spezifischen Fördermaßnahmen wird selten geäußert. Dies zeigt, dass der Mittelstand vor allem auf seine eigene Leistungsfähigkeit vertraut, wenn es darum geht, die zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen. In seinem Streben nach Eigenverantwortlichkeit und Unabhängigkeit bestätigt sich somit das Mittelstandsbild Ludwig Erhards.

Da die Forderungen im Bereich Rahmenbedingungen sehr differieren, ist es für die Mittelstandspolitik schwer, sich auf bestimmte, besonders belastende Regelungen zu konzentrieren und diese einer Überprüfung zu unterziehen. Mittelstandspolitik kann und wird es nicht allen Teilgruppen des Mittelstands recht machen. Es empfiehlt sich daher, dass sie sich entsprechend ihrer Ziele und Zielgruppen Prioritäten setzt. Stärker als bisher sollte dabei berücksichtigt und kommuniziert werden, dass Gesetze und Regelungen nicht nur Belastungen, sondern auch Vorteile mit sich bringen. Gerade für kleinere Unternehmen bringen kodifizierte Regeln Rechtssicherheit, Gleichbehandlung und Einzelfallgerechtigkeit. Sie helfen, Transaktionskosten zu sparen. Darüber hinaus können sie den Unternehmen Hinweise für betriebswirtschaftlich vernünftiges Handeln geben.<sup>6</sup> Regulatorische Lücken fallen dann auf, wenn die Unternehmen mit Veränderungen und insbesondere Neuem konfrontiert sind. So werden z. B. im Feld Digitalisierung Regelungen von Unternehmern explizit eingefordert.

Die Ergebnisse verdeutlichen zugleich, dass Mittelstandspolitik nicht isoliert gesehen werden darf. Sie ist ein Element der allgemeinen Wirtschaftspolitik und wird flankiert von Bildungspolitik, Finanzpolitik, Energiepolitik und sektora-

---

<sup>6</sup> Z. B. fordert die Gründungsforschung seit Jahrzehnten zur eigenen Sicherheit und Transparenz eine detaillierte Gründungsplanung (vgl. Nathusius 1980), während gleichzeitig Buchführungserfordernisse im Interesse des Bürokratieabbaus für Gründer weiter reduziert werden.

ler Wirtschaftspolitik. Prinzipiell sollte eine rahmenorientierte Mittelstandspolitik Vorrang vor der einzelfallbezogenen Förderpolitik haben. Zudem nimmt Mittelstandspolitik eine langfristige Perspektive ein und greift antizipativ Themen auf, die mittelständische Unternehmen in der Zukunft herausfordern werden – auch wenn deren Stellenwert aus Unternehmersicht noch nicht als prioritär angesehen wird.

## Literatur

Kay, R.; Suprinovič, O.; Werner, A. (2010): Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 200, Bonn.

Levering, B.; Schlömer-Laufen, N. (2012): Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen - Notwendigkeit und Ausgestaltung, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 219, Bonn.

Nathusius, K. (Hrsg.) (1980): Praxis der Unternehmensgründung, Köln.

Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2015): Gemeinschaftsdiagnose Frühjahr 2015, in : DIW-Wochenbericht 17/15.

Schröder, C. (2015): Auf dem Weg zur vernetzten Wertschöpfung – Existiert eine Digitalisierungslücke im deutschen Mittelstand? IfM Bonn: Denkpapier, Bonn.

Welter, F.; May-Strobl, E.; Holz, M.; Pahnke, A.; Schlepphorst, S.; Wolter, H.-J. (2015): Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 234, Bonn.

Welter, F.; May-Strobl, E.; Schlömer-Laufen, N.; Kranzusch, P.; Ettl, K. (2014): Das Zukunftspanel Mittelstand – Eine Expertenbefragung zu den Herausforderungen des Mittelstands, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 229, Bonn.

## Anhangtabellen

Tabelle A1: Priorisierung der Handlungsfelder nach der Zugehörigkeit zum Mittelstand (Ränge)

Handlungsfelder	Mittelstand M1	Mittelstand M4	Mittelstand M2	Nicht- Mittelstand M3
Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit	1	1	1	1
Fachkräftebedarf decken	2	4	3	3
Rahmenbedingungen	3	2	2	2
Digitalisierung	5	3	4	6
Unternehmensbestand sichern	4	5	8	9
Internationalisierung/Globalisierung	6	6	5	4
Finanzierung	8	8	7	6
Nachhaltig wirtschaften	7	7	9	8
Demografischer Wandel	9	9	6	4

© IfM Bonn

Reihung der Handlungsfelder entspricht der Bewertung über alle Unternehmen  
Mittelstand M1 und M4 entsprechen der engen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. M1, M4  
und M2 zählen zum Mittelstandsuniversum.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.

Tabelle A2: Priorisierung der Themen nach der Zugehörigkeit zum Mittelstand (Ränge)

	Mittelstand M1	Mittelstand M4	Mittelstand M2	Nicht- Mittelstand M3
Marktanpassung	1	1	1	3
Fachkräftemangel	2	2	2	3
Entwicklung neuer Produkte	3	8	3	1
Erschließung neuer Märkte	6	5	7	3
Renditesteigerung	6	8	7	2
Produktion/Leistungserstellung	5	8	5	12
Nachfolgesicherung	3	6	30	
Marktpositionierung	14	4	5	12
Demografischer Wandel allgemein	29		4	3
Regelungen im Bereich Energie	11	15	11	3
Marktanpassung im Zuge der Digitalisierung	10	6	11	
Kapitalbeschaffung	9	15	11	12
Qualifizierung von Fachkräften	14	15	30	9
Marktentwicklung im Zuge der Globalisierung	18	15	11	3
Standort	8	25	30	12
Belastung durch Vorschriften/Bürokratie verringern	29	3	19	9
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	11		19	
Einzelgesetze	11		11	12
Chancen der Energiewende nutzen	14	8	30	
Personalmanagement	18	25	11	12
Marktanpassung im Zuge der Globalisierung	18	8	19	
Bindung von Fachkräften	18		11	
Internationalisierung/Globalisierung allgemein	25	25	11	
Veränderung der Produktion/Leistungserstellung durch Digitalisierung		8	10	
Nachhaltigkeit in Unternehmensprozessen berücksichtigen	14		30	
Regelungen im Bereich Arbeit	37	25	9	
Regelungen im Bereich Gesundheit, Soziales, Bildung	29	15	30	
Rahmensetzung	29	8	23	
Eigene Existenz	18	15		



## Fortsetzung Tabelle A2

	Mittelstand M1	Mittelstand M4	Mittelstand M2	Nicht- Mittelstand M3
Entwicklung neuer Produkte im Zuge der Digitalisierung	37	15	19	12
Innovationsgeschwindigkeit durch Digitalisierung	29	15	30	
Rahmenbedingungen international	18			
Kultur der Selbstständigkeit	29	15	30	12
Unsicherheit durch neue Regelungen	37	25	23	9
Eigentumsübertragung	25		23	
Wechsel der Geschäftsführung	18		30	
Absatz/Vertrieb	25	25		
Wissensmanagement	29		23	
Digitalisierung allgemein	37	25		12
Demografischer Wandel	25		30	
Liquidität sicherstellen	37		23	
Steuerlast	29		23	
Neue Absatz-/Vertriebswege im Zuge der Digitalisierung	37	15		
Datensicherheit im Zuge der Digitalisierung	37			
Nachhaltig wirtschaften allgemein	37	25		12
Spezialprobleme Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit	37	25	30	
Sicherheitenstellung	37		30	
Infrastruktur			23	
Spezialprobleme Rahmenbedingungen		25		
Rahmenbedingungen allgemein	37		30	
Spezialprobleme Fachkräftebedarfsdeckung	37			
Finanzierung allgemein				12
Spezialprobleme Nachhaltigkeit	37			
Förderprogramme			30	
Spezialprobleme Nachfolge		25		
Dynamische Marktstrategie*	2	1	2	1

© IfM Bonn

\* Themen Entwicklung neuer Produkte, Erschließung neuer Märkte, Marktpositionierung zusammengefasst.

Reihung der Themen entspricht der Bewertung über alle Unternehmen  
Mittelstand M1 und M4 entsprechen der engen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. M1, M4 und M2 zählen zum Mittelstandsuniversum.

Quelle: Mittelstandsbefragung des IfM Bonn 2014.