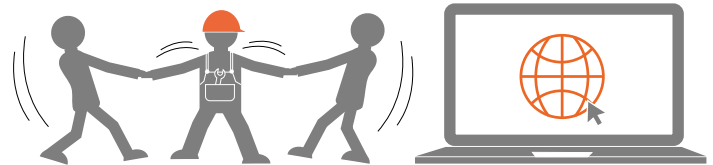


# Zukunftspanel Mittelstand 2025:

Fachkräftemangel und digitale  
Transformation fordern den  
Mittelstand weiterhin

---

Siegrun Brink, Annette Icks, Sebastian Nielen  
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn



# Impressum

## Herausgeber

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

**Verfasserteam:** Dr. Siegrun Brink, Dr. Annette Icks , Dr. Sebastian Nielen

**Öffentlichkeitsarbeit:** Dr. Jutta Gröschl

**Gestaltung:** Saskia Heim

Bonn, Dezember 2025

**Weiterführende Informationen  
finden Sie unter:**

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

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Über die Studie	7
Fachkräftemangel weiterhin größte Herausforderung	8
Unternehmen gewöhnen sich an multiple Krisen	10
Die Top-Handlungsfelder im Zeitverlauf	12
Vor allem der Mittelstand spürt den stärkeren Wettbewerbsdruck	14
Erwartete Standortentwicklung wirkt sich auf Einschätzung zukünftiger Herausforderungen aus	16
Fachkräfte/demografische Entwicklung: Personalkosten belasten Unternehmen	18
Zentrale Herausforderungen im Fokus: Wie hängen die Top-Handlungsfelder zusammen?	20

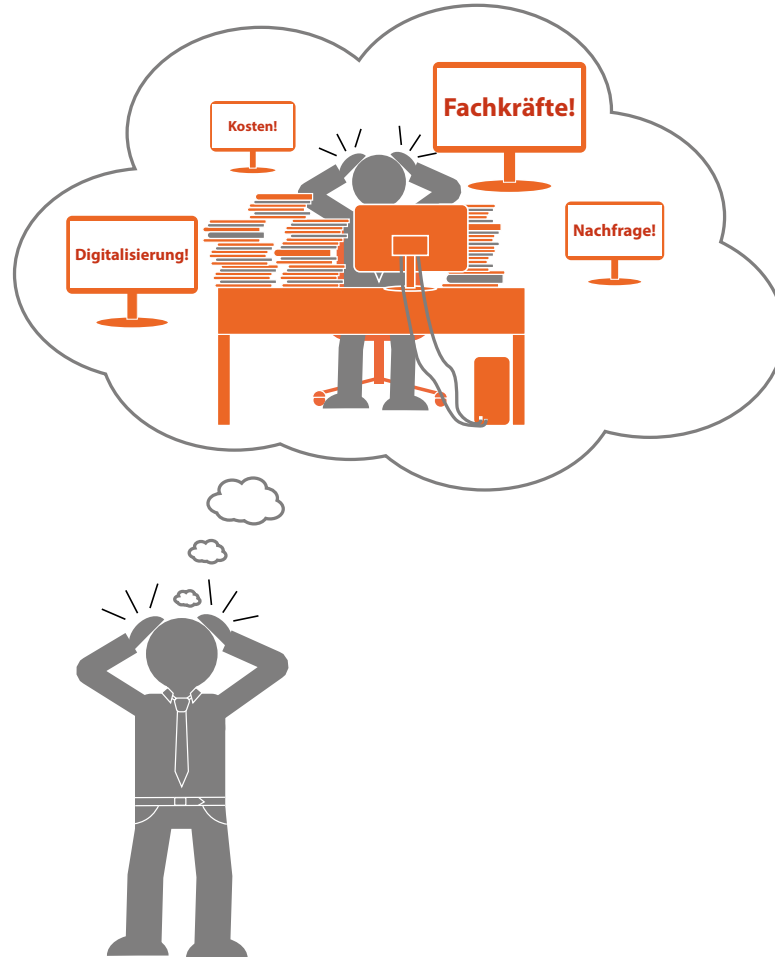


## Vorwort

Mit welchen Herausforderungen sehen sich aktuell und zukünftig die Unternehmen konfrontiert? Unterscheidet sich dabei der Mittelstand von den managergeführten Unternehmen? Wo sehen die Unternehmen die Politik in der Pflicht? Auch in diesem Jahr haben die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des IfM Bonn wieder die Verantwortlichen in den Unternehmen für das Zukunftspanel Mittelstand befragt. Dabei zeigte sich, dass der Fachkräftemangel weiterhin die zentrale Herausforderung darstellt. Neben den Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden, wird das Thema jedoch mittlerweile stärker mit steigenden Personalkosten verknüpft – insbesondere vor dem Hintergrund der angespannten konjunkturellen Lage. Nicht aus dem Blick verlieren sollten die Unternehmen hingegen das Thema "Innovation/Unternehmenswachstum", entscheidet es doch maßgeblich über ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit.



Prof. Dr. Dr. h. c. Friederike Welter  
Präsidentin des IfM Bonn,  
Professorin an der Universität Siegen



## Über die Studie

Bereits zum siebten Mal konnten Unternehmen im Rahmen des Zukunftspanels Mittelstand<sup>1</sup> angeben, welche Herausforderungen sie in der Zukunft erwarten. Insgesamt beteiligten sich 278 Unternehmen mit Sitz in Deutschland an der Befragung.

Die Umfrage für das Zukunftspanel Mittelstand war in eine Kurzumfrage des IfM zur Wirtschafts- und Handelspolitik der USA eingebettet, die im Oktober 2025 stattfand. Auch wenn dieser Kontext generell bei der Umfrageauswertung zu berücksichtigen ist, zeigt die Vielfalt der wahrgenommenen Herausforderungen, dass das Thema "US-Wirtschafts- und Handelspolitik" aktuell durch andere Problemfelder überlagert wird. Dazu gehören vorrangig der seit Jahren bestehende Fachkräftemangel, der steigende Wettbewerbsdruck und die digitale Transformation.

Ergänzt wird das Zukunftspanel Mittelstand erstmals durch eine KI-basierte Analyse von Nachrichtendaten zu den vier Top-Handlungsfeldern. Außerdem wird das

Handlungsfeld Standortbedingungen in die Analyse miteinbezogen, da es zuletzt stark an Relevanz gewonnen hat. Als Datenbasis dienen Nachrichtendaten, die das Thema Mittelstand und mindestens eins der fünf zu analysierenden Themen enthalten. Die Nachrichtendaten wurden für die ersten neun Monate des Jahres 2025 aus der Nachrichtendatenbank LexisNexis heruntergeladen. Die Textdaten wurden anschließend für jeden Monat separat unter Verwendung des Large Language Models Copilot analysiert. Dabei stehen mögliche Verflechtungen der einzelnen Handlungsfelder im Fokus.<sup>2</sup>

Wir danken allen Unternehmensvertreterinnen und -vertretern, die an der Umfrage für das Zukunftspanel Mittelstand 2025 teilgenommen haben.

---

<sup>1</sup> Die letzte Unternehmensbefragung des Zukunftspanels Mittelstand fand im September 2024 statt: [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/chartbooks/chartbook\\_zukunftspanel\\_2024.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/chartbooks/chartbook_zukunftspanel_2024.pdf).

<sup>2</sup> Um herauszuarbeiten, wie die Handlungsfelder miteinander verflochten sind, wurde ein entsprechender Prompt formuliert. Die identifizierten Verflechtungen wurden aufbereitet und verschriftlicht.

## Fachkräftemangel weiterhin größte Herausforderung

Das Thema "Fachkräfte/demografische Entwicklung" wird von Unternehmerinnen und Unternehmern auch im Jahr 2025 als die größte Herausforderung genannt – bereits zum fünften Mal in Folge. Rund vier von zehn Unternehmen fällt es schwer, qualifiziertes Personal zu finden. Zwar dämpft die gegenwärtig schwache Konjunktur die Nachfrage nach Fach- und Arbeitskräften, das zunehmende Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsmarkt erschwert aber gleichzeitig die Fachkräftesicherung. Gut ein Drittel der Unternehmen nennt den steigenden Wettbewerbsdruck als Herausforderung, gefolgt vom Thema "Digitalisierung/KI", das weiterhin rund drei von zehn Unternehmen als herausfordernd bewerten.

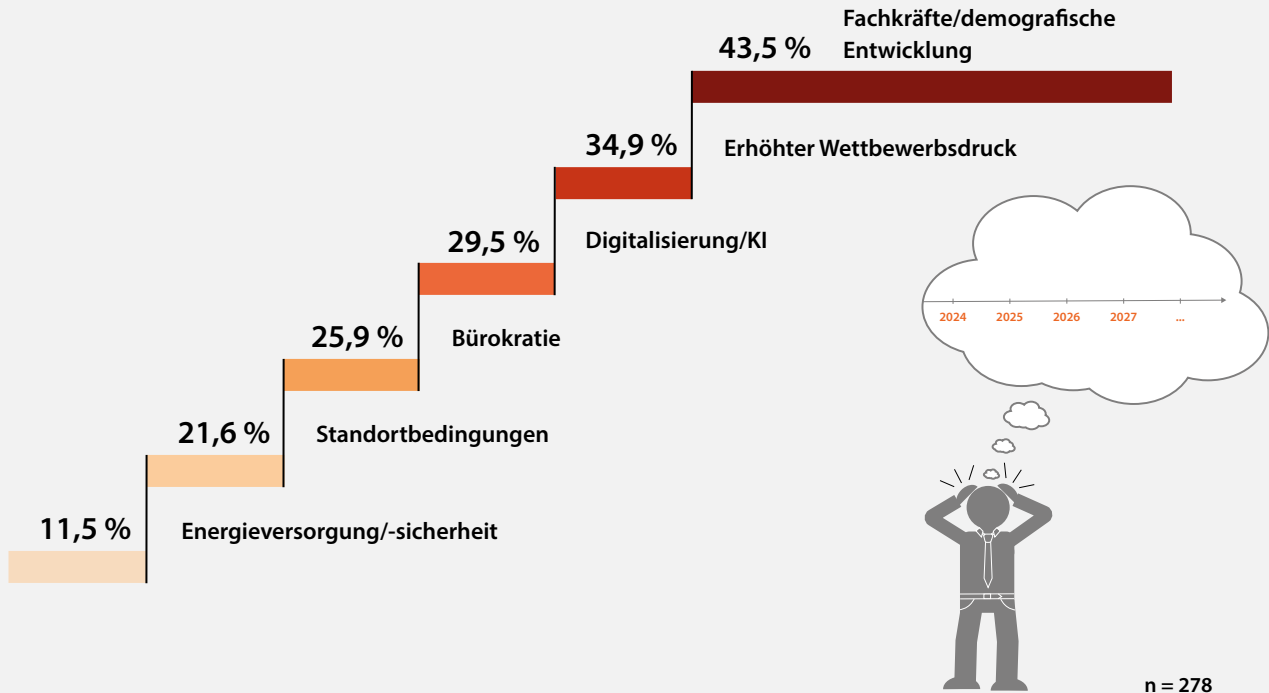
Stärker als in den vergangenen Jahren sorgen sich die Verantwortlichen in den Unternehmen um die

steigenden Personalkosten, die die Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten spürbar belasten. Ein differenzierter Blick zeigt außerdem: Mit Ausnahme der Kleinstunternehmen (0 bis 9 Beschäftigte), die eher im erhöhten Wettbewerbsdruck und in der digitalen Transformation eine Herausforderung sehen, bewerten die Führungskräfte in Unternehmen ab 10 Beschäftigten den "Fachkräftemangel" als die größte zukünftige Herausforderung. Unterschiede zeigen sich auch zwischen den Wirtschaftszweigen: Außer den unternehmensnahen Dienstleistern sehen branchenübergreifend alle Unternehmen das Thema "Fachkräfte/demografische Entwicklung" als die größte Herausforderung an. Für die unternehmensnahen Dienstleister ist hingegen die digitale Transformation zukünftig die wichtigste Herausforderung.



## Handlungsfelder in der Übersicht

Die größten Herausforderungen der Unternehmen



Quelle: IfM Bonn 2025, eigene Darstellung.

Abbildung 1

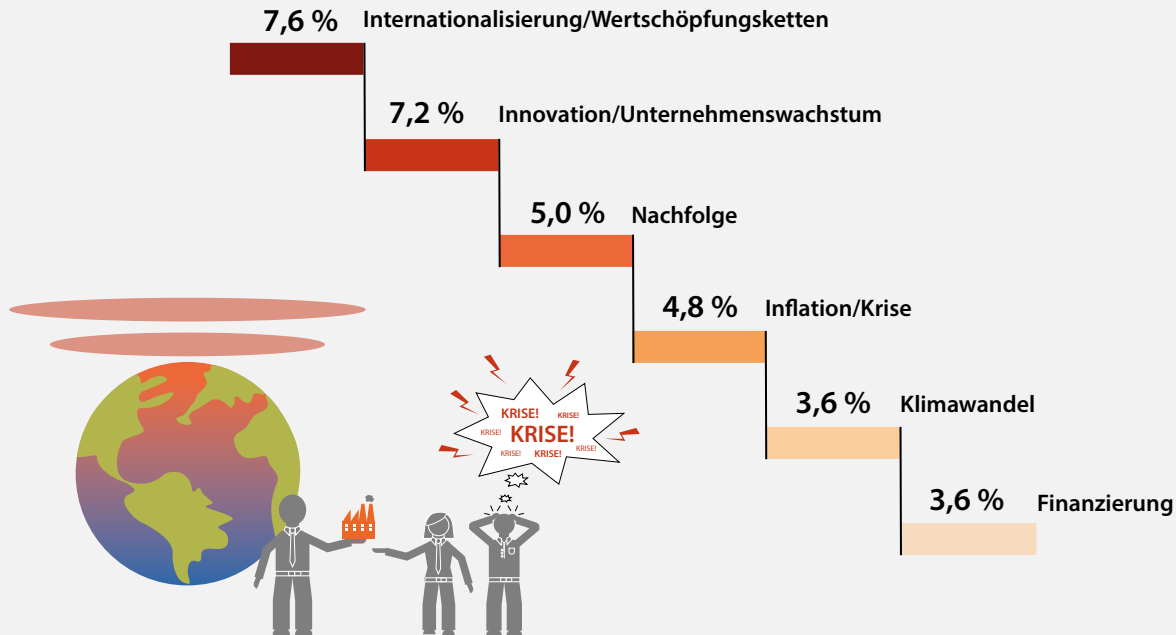
## Unternehmen gewöhnen sich an multiple Krisen

Deutlich an Bedeutung verloren hat aus Sicht der Unternehmerinnen und Unternehmen das Thema "Innovation/Unternehmenswachstum", das lediglich 7,2 % als herausfordernd benennen. Allerdings sollten die Unternehmen dieses Thema nicht aus dem Blick verlieren, da es maßgeblich über ihre Zukunftsfähigkeit entscheidet. Wie bereits in der vorangegangenen Befragung zählt auch die grüne Transformation – konkret das Themenfeld "Klimawandel und Nachhaltigkeit" – derzeit nicht zu den vorrangigen Handlungsfeldern: Weniger als 5 % der Unternehmen stufen dieses Themenfeld als zukünftige Herausforderung ein. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch für das Thema "Inflation/Krise", das ebenfalls nur von einem sehr geringen Anteil der Unternehmen als bedeutsam eingeschätzt wird.

Denkbar ist, dass die Unternehmen aktuell stärker durch unmittelbar spürbare interne oder marktbezogene Herausforderungen wie Fachkräftemangel und steigenden Wettbewerbsdruck gebunden sind, sodass langfristig angelegte Transformationsprozesse oder makroökonomische Risiken eher in den Hintergrund rücken. Auch ein Gewöhnungseffekt an die anhaltenden wirtschaftlichen und geopolitischen Unsicherheiten könnte zu dieser Entwicklung beigetragen haben.

## Handlungsfelder in der Übersicht

Was für die Unternehmen aktuell wenig Relevanz besitzt



n = 278

Quelle: IfM Bonn 2025, eigene Darstellung.

Abbildung 2

## Die Top-Handlungsfelder im Zeitverlauf

Die Themen "Fachkräfte/demografische Entwicklung", "Erhöhter Wettbewerbsdruck" und "Digitalisierung/KI" haben sich als die drei bedeutendsten Themen der Zukunft verstetigt: Bereits in den Jahren 2023 und 2024 waren sie auf den ersten Rängen zu finden. Auch das Thema Bürokratie steht aus Sicht der Unternehmen weiterhin auf der Liste der wichtigsten Handlungsfelder. Hier sehen die Unternehmen weiterhin die Politik in der Pflicht, bürokratische Belastung für Unternehmen zu reduzieren und so die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken.

Wieder stärker in den Fokus der Unternehmen rücken die Themen "Standortbedingungen" und "Energieversorgung/-sicherheit". Insbesondere die

Standortbedingungen sind mitentscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die Sorge um die Ausgestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nehmen mit der Unternehmensgröße zu und beeinträchtigen insbesondere das Produzierende Gewerbe. Es sind Themen wie Investitionsschwäche, Verlagerungen von Produktionsstandorten und schlechte Infrastrukturbedingungen, die die Unternehmen als Herausforderung benennen.

	Rangplatz 2025	Rangplatz 2024	Rangplatz 2023
Fachkräfte/demografische Entwicklung	1	1	1
Erhöhter Wettbewerbsdruck	2	2	2
Digitalisierung/KI	3	3	8
Bürokratie	4	4	7
Standortbedingungen	5	6	11
Energieversorgung/-sicherheit	6	11	3

n = 278

Quelle: IfM Bonn 2025, eigene Darstellung.

Abbildung 3

## Vor allem der Mittelstand spürt den stärkeren Wettbewerbsdruck

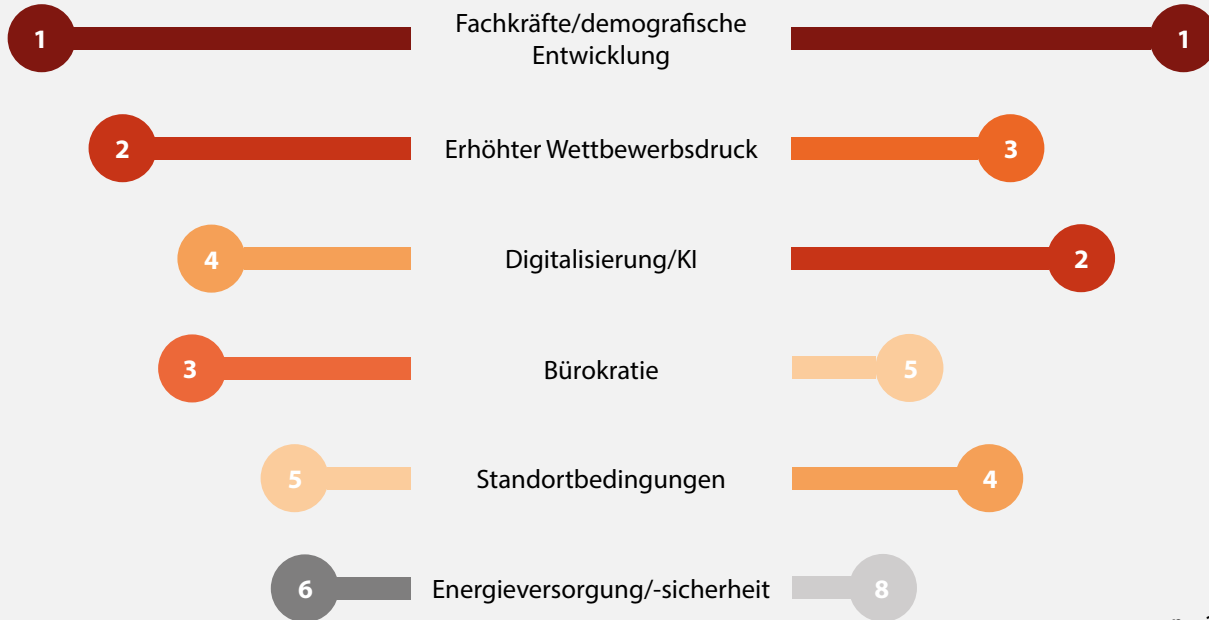
Unabhängig davon, ob es sich um mittelständische – also eigentümergeführte – Unternehmen handelt oder nicht, das Thema "Fachkräfte/demografische Entwicklung" ist das wichtigste Thema der Zukunft. Allerdings ist der Problemdruck bei den nicht-mittelständischen Unternehmen nochmals stärker ausgeprägt als bei den mittelständischen.

Unterschiede zwischen beiden Gruppen zeigen sich hinsichtlich der Bewertung weiterer Zukunftsthemen: So rangiert der zunehmende Wettbewerbsdruck bei mittelständischen Unternehmen an zweiter Stelle der bedeutendsten zukünftigen Herausforderungen, während dieses Thema bei Nicht-Mittelständlern erst an dritter Stelle genannt wird. Für sie besitzt die digitale Transformation eine höhere Relevanz.

Auch die Bedeutung des Themas "Bürokratie" variiert in Abhängigkeit von der Eigentümer- und Leitungsstruktur: Mittelständische Unternehmen geben deutlich häufiger an, dass die Reduzierung von bürokratischen Belastungen ein drängendes Thema der Zukunft ist. Dabei dürfte auch eine wichtige Rolle spielen, dass kleinere mittelständische Unternehmen aufgrund des Fixkostencharakters überproportional stark durch bürokratische Prozesse belastet sind. Schließlich stehen ihnen weniger Ressourcen zur Verfügung, um die bürokratischen Anforderungen zu erfüllen.

## Mittelstand

## Nicht-Mittelstand



n = 277

Quelle: IfM Bonn 2025, eigene Darstellung.

Abbildung 4

## Erwartete Standortentwicklung wirkt sich auf Einschätzung zukünftiger Herausforderungen aus

Welche Themen Unternehmen künftig besonders herausfordern, hängt auch davon ab, wie die Entwicklung der Standortbedingungen in den kommenden zwei Jahren eingeschätzt wird: Unternehmen, die von einer Verschlechterung der Standortbedingungen ausgehen, betrachten die Themen "Fachkräfte/demografische Entwicklung" sowie den steigenden Wettbewerbsdruck als besonders relevant.

Unternehmen hingegen, die eine Verbesserung der Standortbedingungen erwarten, sehen in der digitalen Transformation die größte Heraus-

forderung der Zukunft. Vermutlich haben Unternehmen, die von einer positiven Standortentwicklung ausgehen, tendenziell größere wirtschaftliche Handlungsspielräume und nehmen daher langfristige Transformationsziele wie die Digitalisierung eher in den Blick. Umgekehrt könnte eine negative Erwartungshaltung dazu führen, dass sich die Aufmerksamkeit stärker auf kurzfristige Engpässe und aktuelle Wettbewerbsrisiken richtet.



Die Standortbedingungen in Deutschland werden sich...

	(stark) verschlechtern	nicht verändern	(stark) verbessern
Fachkräfte/demografische Entwicklung	1	1	2
Erhöhter Wettbewerbsdruck	2	3	3
Digitalisierung/KI	5	2	1
Bürokratie	3	5	5
Standortbedingungen	4	4	4
Energieversorgung/-sicherheit	6	6	6

n = 247

Quelle: IfM Bonn 2025, eigene Darstellung.

Abbildung 5

## **Fachkräfte/demografische Entwicklung: Personalkosten belasten Unternehmen**

Obwohl das Thema "Fachkräfte/demografische Entwicklung" aus Sicht der Unternehmen nun bereits zum fünften Mal in Folge das wichtigste Zukunftsthema darstellt, verändert sich der inhaltliche Fokus: Zwar verbinden Unternehmen damit weiterhin vor allem den Mangel an qualifizierten Fach- und Arbeitskräften. Gleichzeitig nehmen sie die Folgen des demografischen Wandels zunehmend deutlicher wahr: Eine wachsende Zahl von Beschäftigten der Babyboomer-Generation scheidet aus dem Erwerbsleben aus, während immer weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten, sodass es Unternehmen schwerfällt, freiwerdende Stellen nachzubeseetzen.

Zugleich rückt jedoch ein weiterer Aspekt in den Fokus der Unternehmen: die steigenden Personalkosten. Diese belasten die Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und beeinträchtigen nicht zuletzt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Steigende Personalkosten können eine Folge des anhaltenden Fachkräftemangels sein. Steigende Löhne sind gewissenmaßen ein Ausdruck des Mangels. Teilweise zeigt sich zudem die Sorge, aufgrund der schlechten konjunkturellen Entwicklung und der sinkenden Nachfrage Personal abbauen zu müssen.

”

War of talents."

”

Ständige Lohn- und Lohnnebenkostensteigerungen."

”

Gute Mitarbeiter zu finden, wird immer schwieriger."

”

Personalkosten im gesunden Verhältnis zum Umsatz zu halten."

”

Weder gibt es genügend Arbeitskräfte, die eine handwerkliche/technische Ausbildung haben, noch gibt es genügend Unterstützung für die Unternehmen."

”

Besetzung von Führungspositionen mit jungen Nachwuchskräften."



”

Weiterhin genug Arbeit zu generieren, um unsere Mitarbeiter zu beschäftigen."

## Zentrale Herausforderungen im Fokus: Wie hängen die Top-Handlungsfelder zusammen?

Die zukünftigen Herausforderungen für die Unternehmen sind eng miteinander verflochten und beeinflussen sich gegenseitig. Die Wechselwirkungen von Fachkräfte/demografische Entwicklung, erhöhtem Wettbewerbsdruck, Digitalisierung, Bürokratie und Standortbedingungen bestimmen die Zukunftsfähigkeit der deutschen Unternehmen. Um die möglichen Wechselwirkungen besser zu verstehen und zu analysieren, wie diese fünf zentralen Handlungsfelder zusammenhängen, wurden für die ersten neun Monate des Jahres 2025 Nachrichtendaten aus der Nachrichtendatenbank LexisNexis mithilfe des Large Language Models Copilot ausgewertet.

Dabei zeigt sich, dass das Thema "Digitalisierung" als ein Schlüsselthema einzustufen ist und die anderen Handlungsfelder stark beeinflusst. Digitalisierung

kann sowohl bestehende Herausforderungen in anderen Handlungsfelder abmildern als auch neue Herausforderungen schaffen.



### Schlüsselthema Digitalisierung

Als eine wichtige Lösung für die strukturellen Probleme in Deutschland wird die Digitalisierung angesehen. Entsprechend steht das Thema Digitalisierung in direkter Verbindung zu den Themen **Bürokratie**, **Standortbedingungen** und **Wettbewerbsdruck**.

Die digitale Transformation und der Einsatz digitaler Technologien inklusive Künstlicher Intelligenz wird als wesentlich betrachtet, um den Bürokratie-

rückbau voranzutreiben und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken. Eine stabile, leistungsstarke digitale Infrastruktur gilt in diesem Zusammenhang als ein bedeutender Standortfaktor – auch, um die Entwicklung von KI-basierten Innovationen voranzutreiben. Oder anders ausgedrückt: Die Unternehmen müssen digitalisieren, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Die Digitalisierung spielt für das Thema **Fachkräfte** eine ambivalente Rolle: Zum einen zeigt sich, dass der Fachkräftemangel – insbesondere von Fachkräften mit spezifischem KI-Know how – die digitale Transformation bremst. Zum anderen wird der Einsatz digitaler Technologien als Möglichkeit gesehen, den Fachkräftebedarf der Unternehmen zu reduzieren.



## Bürokratie als Hemmschuh

Das Thema Bürokratie ist eng mit den Themen **Erhöhter Wettbewerbsdruck** und **Standortbedingungen** verknüpft: Bürokratische Anforderungen werden dabei regelmäßig als belastend für die Unternehmen, aber insbesondere für Mittelständler benannt. Die bürokratischen Belastungen werden somit immer mehr zum Standortnachteil und zum Hemmnis für die Wettbewerbsfähigkeit.

Ambivalent gestaltet sich vor allem die Verbindung zwischen den Themenfeldern "Bürokratie" und "Digitalisierung": Einerseits wird die Digitalisierung als ein effizientes Instrument für den Bürokratierückbau betrachtet, andererseits führt der Einsatz digitaler Tools und künstlicher Intelligenz zu neuen regulatorischen

Anforderungen. Darüber hinaus erschweren bürokratische Hürden die Gewinnung von geeigneten Fachkräften aus dem Ausland.



### **Standort "Deutschland" unter Druck**

Die Standortqualität eines Landes hängt nicht nur von einer stabilen und leistungsstarken digitalen Infrastruktur ab, sondern auch eine leistungsfähige Verkehrs-, Energie- und Bildungsinfrastruktur entscheidet über die internationale Wettbewerbsfähigkeit eines Landes. Hohe Regulierung und Bürokratie

wirken sich jedoch negativ auf Investitionen und die Attraktivität eines Standorts aus. Hierzulande führt all' dies bereits in vielen Fällen dazu, dass die Freude am Unternehmertum sinkt.

Standortprobleme dürfen folglich nicht isoliert betrachtet werden, sondern als Konsequenz überbordender bürokratischer Anforderungen und einer mangelnden Digitalisierung, die gemeinsam die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinträchtigen. So können politische Akteure über eine entsprechend gestaltete Standortpolitik direkten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nehmen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

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



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