

IfM-Materialien

Institut für
Mittelstandsforschung

IfM
BONN

www.ifm-bonn.org

Das Zukunftspanel Mittelstand Eine Expertenbefragung zu den Herausforderungen des Mittelstands

von Friederike Welter, Eva May-Strobl,
Nadine Schlömer-Laufen, Peter Kranzusch
und Kerstin Ettl

IfM-Materialien Nr. 229

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
Nadine Schlömer-Laufen

IfM-Materialien Nr. 229

ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, August 2014

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 – Eine Expertenbefragung zu den Herausforderungen des Mittelstands

The Future Panel on SMEs – An Expert Survey on the Challenges for the German Mittelstand

Friederike Welter, Eva May-Strobl, Nadine Schlömer-Laufen, Peter Kranzusch und Kerstin Ettl

IfM-Materialien Nr. 229

Zusammenfassung

Demografischer Wandel, Globalisierung, Rohstoffknappheit, Klimawandel sowie eine sich beschleunigende technologische Entwicklung stellen die mittelständische Wirtschaft vor (neue) Herausforderungen. Eine Identifikation und Bewertung aktuell anstehender und zukünftiger Herausforderungen wurde mithilfe des neu aufgelegten Zukunftspanels Mittelstand, einer internetbasierten Expertenbefragung aus Mittelstandspolitik, Wirtschaft und Mittelstandsforschung, vorgenommen. In dieser ersten Runde des Zukunftspanels Mittelstand wurden 58 Themen identifiziert, die sich 8 Handlungsfeldern zuordnen lassen. Die Ergebnisse helfen bei der Erarbeitung zukünftiger Schwerpunktthemen für die Mittelstandspolitik und Mittelstandsforschung.

Schlagwörter: *Mittelstand, Mittelstandsforschung, Mittelstandspolitische Herausforderungen und Trends*

Abstract

Changing demographics, globalization, scarcity of resources, climate change and dynamic technology and innovation will affect small and medium sized enterprises in Germany (Mittelstand companies). In order to identify and evaluate actual challenges and upcoming topics an internet-based survey of experts which comprised representatives of politics, business and academia – the so called IfM Bonn Future Panel on SMEs – was conducted. In this first round of survey we found 58 topics which were attributed to 8 action fields. The findings will help to elaborate future key topics for SME policy makers and SME research.

JEL: L20, L26

Key words: *SMEs, research on SMEs, challenges and upcoming topics for SMEs and SME politics in Germany*

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	II
Kurzfassung	III
1 Einleitung	1
2 Die Expertenbefragung	1
3 Die Ergebnisse des Zukunftspanels Mittelstand	3
3.1 Relevante Handlungsfelder und ihre Themen	3
3.2 Priorisierung der Handlungsfelder und ihrer Themen	8
3.3 Angesprochene Akteure	18
3.4 Zwischenfazit	20
4 Zukunftsthemen aus Sicht des IfM Bonn	21
5 Fazit	26
Literatur	28
Anhang	30

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Top 3 Handlungsfelder nach Expertengruppen	9
Abbildung 2:	Top 3 Themen im Handlungsfeld Rahmenbedingungen nach Expertengruppen	10
Abbildung 3:	Top 3 Themen im Handlungsfeld Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit nach Expertengruppen	11
Abbildung 4:	Top 3 Themen im Handlungsfeld Digitalisierung nach Expertengruppen	13
Abbildung 5:	Top 3 Themen im Handlungsfeld Fachkräftebedarf nach Expertengruppen	14
Abbildung 6:	Top 3 Themen im Handlungsfeld Finanzierung nach Expertengruppen	15
Abbildung 7:	Top 3 Themen im Handlungsfeld Internationalisierung nach Expertengruppen	16
Abbildung 8:	Top 3 Themen im Handlungsfeld Unternehmensbestand sichern nach Expertengruppen	17
Abbildung 9:	Top 3 Themen im Handlungsfeld Nachhaltig wirtschaften nach Expertengruppen	18
Abbildung 10:	Handlungsfelder nach Relevanz für die Akteursgruppen	20

Kurzfassung

Um sich einen Überblick über die aktuell diskutierten Themen und neu aufkommenden Herausforderungen des deutschen Mittelstands zu verschaffen, hat das Institut für Mittelstandsforschung Bonn das Zukunftspanel Mittelstand ins Leben gerufen. Das Panel setzt sich aus Mittelstandsexperten der Wirtschaft, Wirtschaftspolitik und Wissenschaft zusammen. In einem dreistufigen Verfahren wurden Themen und Gruppen zusammengehöriger Bereiche – sogenannte Handlungsfelder – identifiziert und von den Panelgruppen bewertet. Die einzelnen Rankings der Themen und Handlungsfelder wurden schließlich in Fokusgruppen vorgestellt und diskutiert. Die Ergebnisse können bei der Erarbeitung zukünftiger Schwerpunktthemen für die Mittelstandspolitik sowie die Mittelstandsforschung einbezogen werden.

Rahmenbedingungen haben höchste Bedeutung für den Mittelstand

Es wurden 58 Einzelthemen ermittelt, die sich zu acht Handlungsfeldern zusammenfassen ließen. Die *Gestaltung mittelstandsfreundlicher Rahmenbedingungen* ist insgesamt als vordringliches Handlungsfeld anzusehen. Insbesondere die Wirtschaft legt hierauf ihren Fokus. Die zweitwichtigste Herausforderung wird in der *Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Mittelstands* gesehen (Platz 1 der Wissenschaft). Dieser Aspekt der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit gewinnt vor dem Hintergrund der technologischen Entwicklung, die mit der Digitalisierung die weltweite Arbeitsteilung neu formt und nicht nur wirtschaftliche Prozesse stark beeinflusst, eine besondere Bedeutung. Die *Einbindung der Digitalisierung in die Unternehmensprozesse* stellt denn auch das drittwichtigste Handlungsfeld dar. Für die Wirtschaftspolitik nimmt dieses Handlungsfeld sogar den höchsten Stellenwert ein.

Sicherung der Unternehmensnachfolge als Top-Thema

Obwohl die Sicherung des Unternehmensbestands und die Deckung des Fachkräftebedarfs im Mittelstand als konkrete Folgen des demografischen Wandels nicht zu den vordringlichen Handlungsfeldern gehören, nehmen die Themen *Unternehmensnachfolgen sichern* und *Attraktivität mittelständischer Arbeitgeber kommunizieren und steigern* die beiden Spitzenplätze unter allen Themen ein. Alle drei Expertengruppen sind sich einig, dass diesen Themen eine vorrangige Bedeutung zukommt.

Wirtschaft und Wirtschaftspolitik mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten

Große Bewertungsunterschiede bestehen hingegen bei dem Thema *Kostenbelastung der Energiewende für den Mittelstand berücksichtigen*: Während die Wirtschaft dieses als besonders wichtig ansieht, messen Wirtschaftspolitik und auch Wissenschaft diesem Thema wenig Bedeutung bei. Ebenso ist das Thema *Auswirkungen des Mindestlohns im Dienstleistungsbereich analysieren* nur für die Wirtschaft vorrangig. Einzig für die Wirtschaftspolitik gehört die *Mobilisierung gründungsaffiner Personengruppen* als eine Maßnahme zur Sicherung des Unternehmensbestands zu den Top 5-Themen.

Zukunftspanel Mittelstand: Orientierungshilfe für Mittelstandsforschung und Mittelstandspolitik

Das Zukunftspanel Mittelstand verschafft einen aktuellen Überblick über die für den Mittelstand relevanten Themen. Dabei werden die Sichtweisen von Wirtschaft, Wirtschaftspolitik und Mittelstandsforschung deutlich. Eine Gegenüberstellung macht Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede in der Bewertung der Themen sichtbar. Dies hilft, die eigene Position zu reflektieren und den Blick für neue Aspekte zu weiten. Zugleich kann das Institut für Mittelstandsforschung zukünftig mithilfe des Zukunftspanels Mittelstand seine Forschungsfragen effizienter auf den Prüfstand stellen sowie konkretere Anregungen für die Ausgestaltung der Schwerpunktthemen und Programmbereiche in der Mittelstandspolitik bieten.

1 Einleitung

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn hat Anfang 2014 das "Zukunftspanel Mittelstand" ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um eine Befragung von Mittelstandsexperten aus Wirtschaftspolitik, Wirtschaft und Wissenschaft, die zwischen Februar und Juni 2014 zum ersten Mal stattfand. Hauptziel des Panels ist es, in einem regelmäßigen Turnus praxis- und wirtschaftspolitisch relevante Themen und zukünftige Trends für die Mittelstandsforschung¹ und Mittelstandspolitik zu identifizieren.

Der vorliegende Bericht gliedert sich wie folgt: Die Vorgehensweise und Anlage dieser ersten Welle des Zukunftspanels Mittelstand wird in Kapitel 2 beschrieben. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse insbesondere für die verschiedenen Expertengruppen diskutiert. Eine Bewertung der Ergebnisse im Hinblick auf ihre Zukunftsorientierung wird in Kapitel 4 vorgenommen. Der Bericht schließt mit einem kurzen Fazit.

2 Die Expertenbefragung

Zukünftige Trends können mittels verschiedener Methoden erfasst bzw. abgeschätzt werden (vgl. überblicksartig Steinmüller 1997). Wir haben uns für eine Expertenbefragung entschieden, die sich an das Delphi-Verfahren anlehnt. Bei diesem handelt es sich um das am häufigsten eingesetzte Verfahren im Feld der intuitiven Prognoseverfahren (vgl. z. B. Vorgrimler/Wübben 2003; Gisholt 1976; Becker 1974).²

Um ein breites Spektrum an mittelstandsspezifischen Forschungsthemen zu generieren, wurden Mittelstandsexperten aus unterschiedlichen Gebieten angesprochen: Vertreter der Wissenschaft (renommierte Wirtschaftsforscher auf nationaler und internationaler Ebene³), der Wirtschaft (Geschäftsführer von Wirtschaftsverbänden, Wirtschaftskammern, Berufsverbänden auf Bundesebene) wie auch Vertreter der Wirtschaftspolitik (Mittelstandsexperten in den

¹ Unter Mittelstandsforschung subsumieren wir die international gebräuchlicheren Begriffe KMU- und Entrepreneurship- und Gründungsforschung. Die KMU-Forschung umfasst die Erforschung der Tätigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen in all ihren Facetten, die Entrepreneurship- und Gründungsforschung richtet den Blick zudem auf den Gründungsprozess und die Unternehmerperson (vgl. z. B. Schmude et al. 2008, S. 296).

² Bei unserer Fragestellung ist der Einsatz eines intuitiven Prognoseverfahrens erfolgversprechend, weil sich Trends weder direkt noch indirekt aus der Entwicklung der Vergangenheit ableiten lassen (vgl. Vorgrimler/Wübben 2003).

³ In der ersten Runde wurden auch Studierende einbezogen.

Wirtschaftsministerien auf Bundes- und Landesebene). Insgesamt wurden 239 Experten angeschrieben.

Die Befragung der Experten erfolgte in drei Runden.⁴ In der ersten Runde lag der Fokus auf der Sammlung relevanter Themen. Hierfür haben wir Mitte Februar 2014 die Mittelstandsexperten mit der Bitte angeschrieben, im Rahmen einer Onlinebefragung bis zu zwei mittelstandsrelevante Themen zu nennen.⁵ Ergebnis der ersten Runde waren 196 Themenvorschläge von 107 Experten. In einem Zwischenschritt wurden die gesammelten Vorschläge sortiert, Doppelnennungen gelöscht und gleiche Äußerungen zusammengefasst. In dieser Phase wurde keine Auswahl oder Bewertung vorgenommen. Im Gegenteil: Auch Themen, die nur von einem oder wenigen Experten genannt wurden (z. B. Mindestlohn, Eigenkapital stärken), haben Eingang in unsere Themenliste gefunden. Die so ermittelten 58 Themen wurden anschließend acht übergreifenden Handlungsfeldern zugeordnet. Um zu klären, welche der Handlungsfelder und Themen von zentraler Bedeutung sind, wurden diese den Experten in einer weiteren Online-Befragung zur Bewertung vorgelegt (vgl. Fragebogen im Anhang). An dieser zweiten Befragungsrunde, die Ende April 2014 stattfand, beteiligten sich 78 der 180 angeschriebenen Experten. Die Bewertungen wurden anschließend zusammengefasst und in einer dritten Runde mit den Experten im Rahmen von Workshops diskutiert.⁶

Von den 78 Experten der zweiten Runde haben 76 Angaben zu ihrer beruflichen Herkunft gemacht: Mit 59 % stellen Vertreter der Wirtschaftspolitik die größte Expertengruppe dar. Knapp ein Viertel der befragten Experten sind Vertreter der Wirtschaft und 15,4 % gehören der Wissenschaft an.

Aufgrund der disproportionalen Verteilung der Teilnehmer über die drei Expertengruppen sind allgemeine Auswertungen über alle Experten hinweg zugunsten der Bewertungen der Wirtschaftspolitik – als größte Expertengruppe – verzerrt. Deshalb werden im Folgenden die Bewertungen der Expertengruppen

⁴ Bei der Anlage unserer Expertenbefragung haben wir uns an dem bereits erfolgreich durchgeführten Konzept des Forschungsdelphi "Berufliche Bildung" des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) orientiert (vgl. Brosi et al. 2003).

⁵ Die Frage lautete "Bitte nennen und erläutern Sie uns die zwei wichtigsten Themen, denen sich der Mittelstand aktuell und in Zukunft zu stellen hat."

⁶ Es fanden getrennte Workshops mit Wirtschaftspolitik und Wissenschaft statt. Anders als ursprünglich geplant, konnte kein eigener Workshop für die Wirtschaft organisiert werden. Deren Sicht ist jedoch über Einzelgespräche und Rückmeldungen aus Veranstaltungen, in denen das Zukunftspanel Mittelstand vorgestellt wurde, einbezogen.

gewichtet, sodass jede Expertengruppe mit einer Häufigkeit von 33,3 % in das Gesamturteil eingeht.

3 Die Ergebnisse des Zukunftspanels Mittelstand

3.1 Relevante Handlungsfelder und ihre Themen

Häufigkeitsauszählungen der Bewertungen der Experten in der zweiten Runde bilden die Basis für das Ranking der Themen und Handlungsfelder. Die Reihung der Handlungsfelder ergibt sich aus Übersicht 1, die Reihung der Themen kann dem Anhang entnommen werden (vgl. Tabelle A2).

Übersicht 1: Relevante Handlungsfelder

1. Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten
2. Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern
3. Digitalisierung in Unternehmensprozesse einbinden
4. Fachkräftebedarf decken
5. Finanzierung sichern
6. Internationalisierungschancen nutzen
7. Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln
8. Nachhaltig wirtschaften

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

Im Folgenden werden alle Handlungsfelder sowie die im jeweiligen Handlungsfeld im Ranking besonders hoch bzw. besonders niedrig eingestuften Themen vorgestellt.⁷ Die Analyse wird ergänzt durch Original-Statements der Experten aus der ersten Runde, aus denen die einzelnen Themen abgeleitet worden sind.

Die mittelstandsfreundliche Ausgestaltung der Rahmenbedingungen ist das insgesamt am stärksten priorisierte Handlungsfeld. Vorrangige Themen in diesem Handlungsfeld sind die *Förderung einer Kultur der Selbstständigkeit* und die *Verringerung der Bürokratiebelastung*. Eher als randständig wird die *Regelung von Haftungsrisiken*, beispielsweise im Zusammenhang mit dem Dienstleistungsexport oder der Wertschöpfungskette gesehen.

⁷ An dieser Stelle ist zu beachten, dass grundsätzlich jedes der 58 abgefragten Themen wichtig ist. Denn das Thema wurde in der ersten Runde von mindestens einem Experten als zentral angegeben.

Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld Rahmenbedingungen⁸

"Bürokratieabbau. Viele KMU sehen sich durch etliche Auflagen in ihrem Aktionspotenzial limitiert."

"Die Marktwirtschaft lebt vom Funktionieren der Marktmechanismen. Dazu gehört der Wettbewerb. Dieser wird zunehmend durch politische Entscheidungen eingeengt. Auch die Flut an technischen Regelungen, Zulassungen, Zertifizierungen etc. schafft hohe Marktzugangsbarrieren, die den Wettbewerb erschweren. Diese Tendenzen müssen zurückgedrängt werden, damit der Wettbewerb als Grundlage der sozialen Marktwirtschaft besser funktioniert."

"Pflichten im Rahmen der Produktverantwortung den Akteuren der Lieferkette klar zuordnen. Dem Einzelhandel als letztem Glied in der Lieferkette werden häufig vorschnell Pflichten auferlegt. Auch in der EU-Gesetzgebung werden Pflichten der Wirtschaftsteilnehmer benannt, ohne sie einem Glied in der Lieferkette (Hersteller, Importeur, Handel) eindeutig zuzuordnen. Das verursacht Rechtsunsicherheit, unnötigen Aufwand und erschwert die Umsetzung."

"Das Thema Haftung ist in der Zukunft gerade für kleinst-mittelständische Büros ein großes Thema. Hier geht die gesamtschuldnerische Haftung immer mehr zu Lasten der mittelständischen Büros. Das Risiko der Insolvenz wird erhöht bzw. der Marktzugang erschwert. Die Wettbewerbsfähigkeit wird stark beschränkt."

Um die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Mittelstands zu sichern – das zweitwichtigste Handlungsfeld – wird zuallererst die *Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft* und ganz allgemein *Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit sicherstellen* hervorgehoben. Mehr Geld in die Hand zu nehmen, also *die private bzw. öffentliche Investitionsneigung oder die FuE-Ausgaben zu erhöhen*, sind in den Augen der befragten Experten hingegen keine vordringlichen Themen.⁹

Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit

"Während früher vor allem materielle Ressourcen (Maschinen, Bodenschätze, etc.) Erfolgsgaranten für Unternehmen waren, rücken heute immer mehr immaterielle Ressourcen und die Fähigkeit zur Innovation in den Vordergrund. Abgesehen von den Hidden Champions, die Markt- oder Technologieführer in ihrem Bereich sind, fehlt es im breiten Mittelstand an

⁸ Diese und im Folgenden als Zitate kenntlich gemachte Ausführungen sind Originalzitate aus der ersten Runde des Zukunftspanels Mittelstand.

⁹ Anders sehen es z. B. Gornig/Schiersch (2014), die ein erhebliches Investitionsdefizit in Europa und auch in Deutschland konstatieren.

Ideen und Kooperationspartnern, mit denen sich die Innovationsfähigkeit des Unternehmens verbessern ließe. Auch die Chancen des digitalen Zeitalters werden in KMU noch zu wenig genutzt."

"Veränderungsbereitschaft, um das Produkt- & Dienstleistungsangebot kontinuierlich an die Bedürfnisse anzupassen."

"Investitionen fördern. Öffentlicher Kapitalstock sinkt seit 10 Jahren, .. private Investitionstätigkeit steigt zwar wieder an, führt aber nur zum Erhalt, kaum Erweiterungsinvestitionen. Daher Klima für Investitionen muss verbessert werden."

Das Handlungsfeld Digitalisierung in Unternehmensprozesse einbinden (Platz 3 des Gesamtrankings) stellt zuvorderst auf *die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle* ab. Aber auch *die Erschließung neuer Märkte, die Veränderung von Kundenbeziehungen und Vertriebswegen im Zuge der Digitalisierung* sind aus Sicht der befragten Experten relevante Themen in diesem Handlungsfeld. *Gesetzgeberische Maßnahmen im Bereich der Schutzrechte oder des Wettbewerbsrechts* werden dagegen nicht vorrangig benannt.

Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld Digitalisierung

"Die fortschreitende Digitalisierung kann mittlerweile jeden Funktionsbereich eines Unternehmens betreffen. Kleine und mittlere Unternehmen, die diesen technologischen Wandel nicht für sich nutzen, laufen Gefahr, Kosteneinsparpotenziale nicht zu nutzen sowie Kunden und Mitarbeiter zu verlieren. Dies mag für bestimmte Branchen mehr gelten als andere, ganz entziehen kann sich aber kaum ein Unternehmen."

"Die Digitalisierung wichtiger Unternehmensprozesse ist m.E. eine der gewichtigsten Herausforderungen, denen sich der Mittelstand stellen muss. Eine Digitalisierung der eigenen Wertschöpfungskette erhöht die Produktivität und damit die Wettbewerbsfähigkeit. Zudem gilt es wichtige Trends aufzunehmen, um neue Vertriebswege bzw. Märkte zu erschließen. Die Innovationsfähigkeit kann zudem durch internetbasierte Kooperationen erhöht werden."

Das Handlungsfeld Sicherung des Fachkräftebedarfs vor dem Hintergrund des demografischen Wandels liegt insgesamt im Mittelfeld des Rankings. Die meisten Experten sind sich einig, dass dem Mittelstand die Gefahr droht, im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte gegenüber Großunternehmen schlechter abzuschneiden. Hieraus wird geschlossen, dass der *Mittelstand seine Attraktivität als Arbeitgeber kommunizieren und steigern* müsse. Dies ist eines der Topthemen in diesem Handlungsfeld. Eine andere, bedeutsame Möglichkeit, Personal zu rekrutieren, sehen viele Experten in einer *engeren Zusammenarbeit von Unternehmen mit Schulen/Hochschulen*. Schlusslichter

bilden *neue Arbeitsformen* oder *Diversity Management* als Maßnahmen der Personalrekrutierung und -bindung. Auch mit einer *Erhöhung der Arbeitsproduktivität* verbinden sich offenbar wenige Hoffnungen, den Fachkräftemangel beseitigen zu können.

Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld Fachkräftebedarf

"Im "Wettbewerb" um die "besten Köpfe" ist es für Mittelständler schwerer, attraktive Arbeitspakete zu schnüren als für Großkonzerne (z.B. in Hinblick auf Fortbildungsmöglichkeiten, Auslandsaufenthalte)."

"High Potentials rekrutieren und nachhaltig ans Unternehmen binden: ein adäquates Employer Branding wird immer wichtiger. Aber auch wenn die Mitarbeiter erfolgreich rekrutiert werden konnten, muss gewährleistet werden, dass das Unternehmen auch als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Hier spielen Flexibilisierung im Hinblick auf die Arbeitszeiten, Sozialleistungen aber auch Aspekte wie die Karrieremöglichkeiten/eine Unternehmenskultur, in der sich ein Mitarbeiter auch entfalten kann etc. eine große Rolle."

"Fachkräfte sichern Kooperation mit Universitäten und Schulen, Vorteile der "kleineren" Hierarchien und mehr Gestaltungsfreiheit herausstellen."

Im Handlungsfeld Finanzierung sichern steht die *Stärkung der Eigenkapitalbildung* ganz vorne. Da mittelständische Unternehmen ihre Unabhängigkeit und Selbstständigkeit nur bewahren können, wenn sie in ausreichendem Maß aus dem Privatvermögen oder durch Selbstfinanzierung Eigenkapital bereitstellen können, ist diese hohe Priorisierung nur folgerichtig. Den *Einfluss der Finanzmarktregulierung und Veränderung der Bankenlandschaft zu klären* wird dagegen nur von wenigen der befragten Experten als wichtiges Thema angesehen.

Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld Finanzierung

"Finanzierung über Eigenkapital statt Kredite."

"Der Bankkredit ist die externe Finanzierungsquelle Nummer 1, der Zugang ist Stand heute problemlos möglich. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Situation sich ändert, sobald die Finanzmarktregulierung volle Wirkung entfaltet und sich Renditen der europäischen Staatsanleihen angleichen, so dass sich der deutsche Finanzierungsvorteil reduziert. In der Vergangenheit haben sich alternative Finanzierungsformen aus verschiedenen Gründen (Anleihe-Finanzierung aufgrund aufwändiger Reportinganforderungen erst ab gewissen Größenklassen sinnvoll, Markt für "Mittelstandsanleihen" in Verruf aufgrund von Verlusten) nicht durchsetzen können. Lassen sich alternative Finanzierungsformen finden, die die "alten" Fehler nicht wiederholen?"

Beim Handlungsfeld Internationalisierungschancen nutzen geht es vorrangig um die *Entwicklung mittelstandstauglicher Strategien* und um die *Unterstützung der KMU bei der Internationalisierung*. Die Notwendigkeit, *Marktzugangshemmnisse zu beseitigen*, wird vergleichsweise selten gesehen.

Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld Internationalisierung

"Ich denke, es wird aufgrund der ausl. Konkurrenz (insb. China) in der Zukunft immer schwieriger Marktanteile zu halten bzw. neue Märkte zu erschließen. Die Konkurrenz holt bzgl. der Qualität der Produkte immer mehr auf und hat zudem oft bereits einen Kostenvorsprung."

"Mit der Veränderung der Marktmechanismen (inbs. durch Globalisierung und Internet) umgehen: Das Öffnen und Zusammenwachsen von Märkten stellt sowohl im Hinblick auf die Gewinnung von (neuen) Kunden als auch unter Berücksichtigung verschärfter Konkurrenzbedingungen nach wie vor eine große Herausforderung dar (zumindest für gewisse Branchen), die auch zukünftig relevant sein wird. Auch die verstärkte Transparenz durch das Internet stellt die Unternehmen vor Herausforderungen vor allem durch die Informations- bzw. Vergleichsmöglichkeiten für die Kunden."

"Auch erfolgreiche Mittelständler sind gefährdet, wenn sie sich dauerhaft allein auf den inländischen Markt beschränken. Die konjunkturelle Abhängigkeit von der Binnennachfrage birgt existenzielle Risiken. Die Erschließung ausländischer Märkte kann neben Wachstumseffekten auch stabilisierend für den Stammsitz im Inland wirken. Für den ersten Schritt auf ausländische Märkte bedarf es individueller Strategien."

"How to position SMEs in global value chains/markets?"

Im Handlungsfeld Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln dominiert das Thema *Nachfolgesicherung*. Mit etwas Abstand folgt das Thema *Mobilisierung gründungsaffiner Personengruppen*. Alle anderen Themen dieses Handlungsfeldes erreichen dagegen nur hintere Rangplätze.

Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld Unternehmensbestand sichern

"Demographie und Unternehmertum: Die demographische Entwicklung wird auch das Unternehmertum stark beeinflussen. Die gründungsstarken Jahrgänge zwischen 25 und 44 dünnen aus, in der Folge wird es im Jahr 2050 etwa eine Million weniger Unternehmen in Deutschland geben – ein Minus zu heute von 25 Prozent. Gleichzeitig werden in den Schwellenländern immer mehr Unternehmen gegründet – in China kann sich jeder zweite Erwerbsfähige eine Unternehmensgründung vorstellen, hierzulande gerade gut ein Viertel. Deutschland droht, Innovationspotenzial zu verlieren und an Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen."

"Nachfolge: Viele Unternehmen im Mittelstand werden in den kommenden Jahren in eine Nachfolgeproblematik auf Eigentums- und Managementseite hineingeraten."

Unter das Handlungsfeld Nachhaltig wirtschaften, das nach dem Urteil der Experten insgesamt eine vergleichsweise geringe Bedeutung hat, wurden die Themen Ausgestaltung der Energiewende, Ressourcenschonung sowie Chancen der Energiewende und nachhaltiger Strukturen bzw. nachhaltiger Unternehmensprozesse subsumiert. Die geringe Bedeutung des Handlungsfeldes spiegelt sich auch im Ranking der diesem Handlungsfeld zugeordneten Themen wider: Während die Themen *Kostenbelastung der Energiewende* und die *Ausgestaltung der diesbezüglichen Rahmenbedingungen für den Mittelstand* sowie die *Verbesserung des Know-how bei der Ressourcen- und Materialeffizienz* noch Rangplätze im oberen Mittelfeld erreichen, sind die Themen, die eher die Chancen des nachhaltigen Wirtschaftens in den Blick nehmen, im unteren Mittelfeld angesiedelt.

Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld Nachhaltigkeit

"Weitergestaltung der Energiewende, dabei Schwerpunkte: Eigenerzeugung von Strom und EEG, EEG-Ausnahmetatbestände und EU-Beihilfeverfahren, Zuverlässigkeit der Energieversorgung für industrielle Abnehmer."

"Energie- und Ressourceneffizienz: Die Energiewende erfordert nicht nur die aktuell diskutierten Umstellungen auf Seiten der Energieproduktion. Es geht auch um ihre produktive Verwendung. Gleiches gilt für materielle Ressourcen, Rohstoffe, Vorprodukte usw. Dem wird sich die mittelständische Wirtschaft mehr als bisher stellen müssen. Es hat Konsequenzen, die bis in die Wertschöpfungsketten oder die Ausbildung reichen."

"Mittelstand als Vorbild für Großunternehmen bzgl. ethisch-moralischer Verantwortung (Emissionen, Soziales, Tierschutz, Nachhaltigkeit allgemein). kleiner = effizienter?"

"Stärkerer Fokus auf Nachhaltigkeit sowohl in Bezug auf die Beratung an sich als auch auf die jeweiligen sozialen, ökologischen und ökonomischen Ziele."

3.2 Priorisierung der Handlungsfelder und ihrer Themen

Eine Gegenüberstellung der Bewertungen der einzelnen Expertengruppen (Wirtschaftspolitik, Wirtschaft, Wissenschaft) zeigt unterschiedliche Priorisierungen der Handlungsfelder. Abbildung 1 stellt die Top-3-Platzierungen gegenüber. Mit roten Kreisen werden Handlungsfelder gekennzeichnet, die den ersten Platz im Ranking erhalten haben, orange sind die zweitplatzierten und beige die drittplatzierten Handlungsfelder eingefärbt. Die Wirtschaftspolitik

weist den Handlungsfeldern Digitalisierung in Unternehmensprozesse einbinden, Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten sowie Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern und Fachkräftebedarf decken die höchste Bedeutung zu. Die Wirtschaft misst der mittelstandsfreundlichen Ausgestaltung der Rahmenbedingungen zusammen mit der Sicherung der Finanzierung oberste Priorität bei. Es folgen auf gleichen Rangplätzen die vier Handlungsfelder Fachkräftebedarf decken, Internationalisierungschancen nutzen, Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln sowie nachhaltig wirtschaften. Die Wissenschaft sieht demgegenüber die Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit als wichtiges Handlungsfeld an, dem sich der Mittelstand zu stellen hat, während Nachhaltigkeit als am wenigsten wichtig erachtet wird. Die übrigen sechs Handlungsfelder wurden mit gleicher Häufigkeit auf Platz 2 positioniert.

Abbildung 1: Top 3 Handlungsfelder nach Expertengruppen



© IfM Bonn 14 05 018

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

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

Auch die Themen, die den einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet sind, werden von den Expertengruppen unterschiedlich eingeschätzt. Im Handlungsfeld Rahmenbedingungen favorisieren Wirtschaftspolitik und Wissenschaft ähnliche Themen, wohingegen Wirtschaftspolitik und Wirtschaft unterschiedlichen

Themen Bedeutung zumessen (vgl. Abbildung 2). So wird die *Analyse der Auswirkungen des Mindestlohns im Dienstleistungsbereich* von der Wirtschaft als ein Topthema (Platz 2 im Handlungsfeld und Rang 7 im Gesamtranking der Themen) angesehen, während Wirtschaftspolitik und Wissenschaft dieses Thema nicht auf ihrer Top-3-Liste haben (vgl. Tabelle A2 im Anhang). Ähnlich große Divergenzen zwischen Wirtschaft und Wirtschaftspolitik treten bei den Themen *Wettbewerbseinschränkungen durch Regelungsdichte auf nationaler, EU- und internationaler Ebene vermindern* und *Verbesserung der steuerlichen Regelungen zur Eigenkapitalbildung* auf: Auch hier erhalten diese Themen nur bei der Wirtschaft eine Top-Platzierung. Hingegen wird der *Schutz von Erfindungen und Innovationen* von Seiten der Wirtschaftspolitik als wesentlich wichtiger erachtet als seitens der Wirtschaft oder Wissenschaft. Weitgehende Übereinstimmung zwischen den drei Expertengruppen herrscht bei den stark priorisierten Themen *Abbau der Bürokratiebelastung* und *Förderung einer Kultur der Selbstständigkeit*.

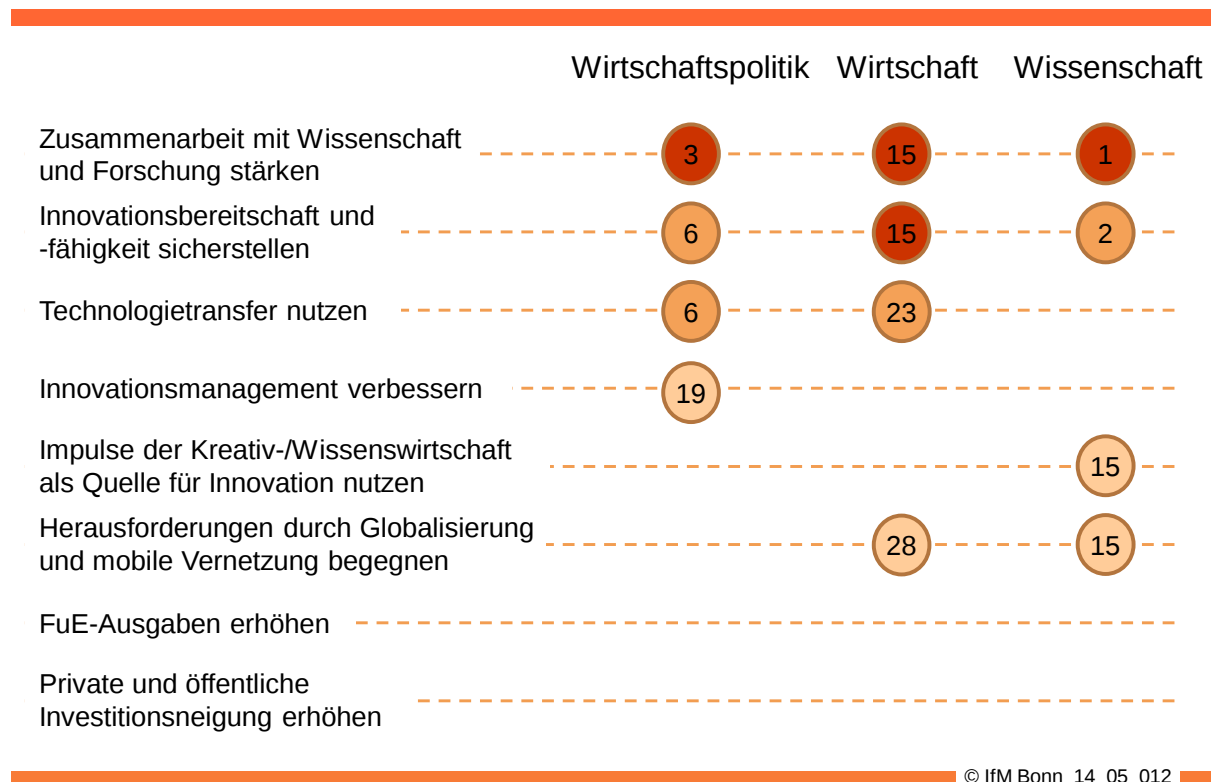
Abbildung 2: Top 3 Themen im Handlungsfeld Rahmenbedingungen nach Expertengruppen



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.

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

Abbildung 3: Top 3 Themen im Handlungsfeld Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit nach Expertengruppen



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.

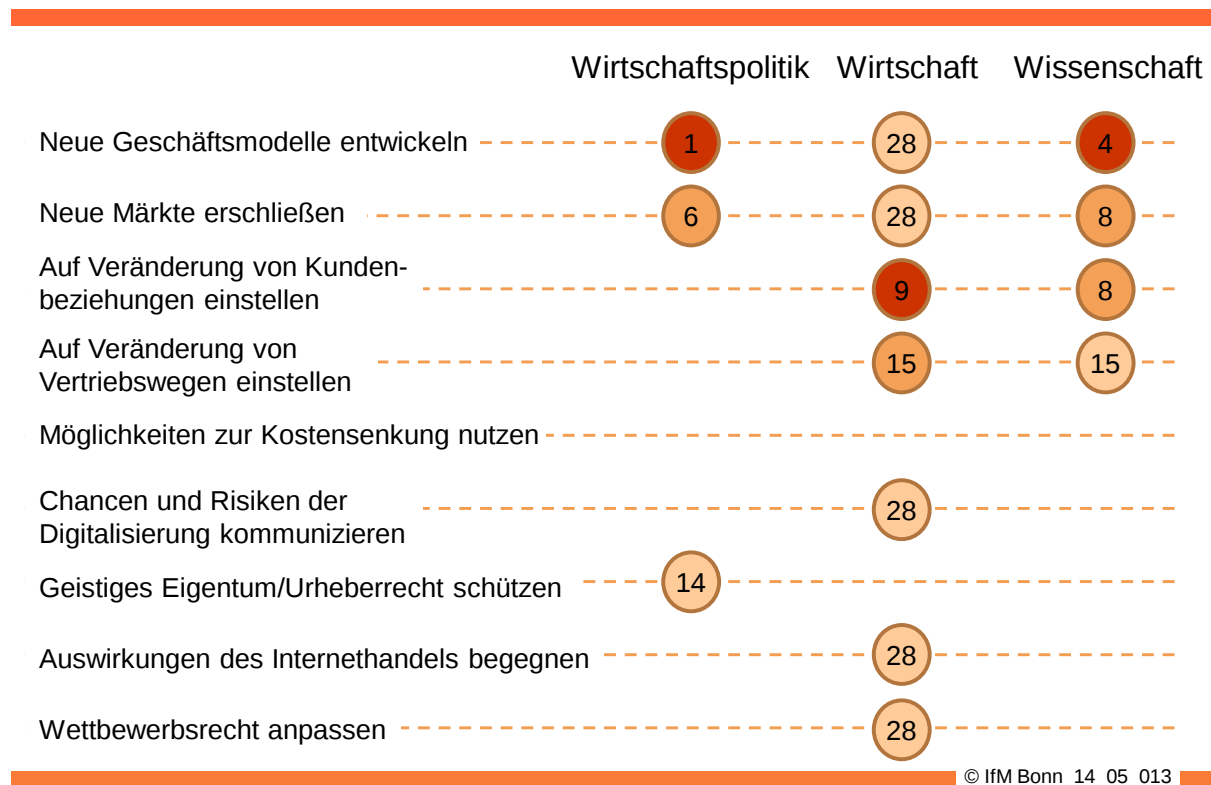
Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

Im Handlungsfeld Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit stimmen die Experten sowohl bei den Tophemen als auch bei den weniger wichtigen Themen weitgehend überein (vgl. Abbildung 3). Insgesamt misst die Wirtschaft den Themen weniger Bedeutung zu als die beiden anderen Gruppen. Dies gilt insbesondere für die *Verbesserung des Innovationsmanagements* (Rang 52 im Gesamtranking der Themen). Zum Vergleich: Für die Wissenschaft gehört dieses Thema zwar ebenfalls nicht zu den 3 wichtigsten in diesem Handlungsfeld, es nimmt allerdings in ihrem Gesamtranking der Themen noch Rang 24 ein. Ebenso wird *eine bessere Einbindung der Kreativ-/Wissenswirtschaft in das Innovationsgeschehen* von der Wirtschaft als weniger wichtiges Thema eingeschätzt (Rang 50), während insbesondere die Wissenschaft dieses Thema für vergleichsweise bedeutsam hält. Gleichmaßen nimmt *Globalisierung und mobile Vernetzung als Herausforderung für den Mittelstand* von der Wissenschaft – in deutlichem Gegensatz zu den Ministerien – den Platz 3 bzw. Rang 15 ein. *Die Nutzung des Technologietransfers* ist eines der Tophemen der

Wirtschaftspolitik, jedoch nicht für die Wissenschaft (Rang 42). Dies mag auf die Zusammensetzung des Expertenpools, dem vorrangig Wissenschaftler mit Mittelstandsforschungsfokus angehören, zurückzuführen sein und wäre möglicherweise unter stärkerer Berücksichtigung unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen anders beurteilt worden.

Welchen Themen sich der Mittelstand im Handlungsfeld Digitalisierung zu stellen hat, wird kontrovers eingeschätzt (vgl. Abbildung 4). Wirtschaftspolitik und Wissenschaft halten die *Entwicklung neuer Geschäftsmodelle* und die *Erschließung neuer Märkte* im Gegensatz zur Wirtschaft für sehr relevant. Wirtschaftsexperten sind eher der Meinung, dass die *Veränderungen der Kundenbeziehungen* und *Vertriebswege* den Mittelstand vor vergleichsweise große Herausforderungen stellen werden. In diesem Punkt gehen sie mit den Wissenschaftlern konform, im Gegensatz zu den Wirtschaftspolitikern, die eher selten eine Verbindung zwischen Digitalisierung und Absatzwegen/Logistik sehen. Der Wirtschaft erscheint eine Kommunikation über die Chancen und Risiken der Digitalisierung ebenso wichtig wie der Schutz des Handels, wie in den Themen *Auswirkungen des Internethandels begegnen* und *Wettbewerbsrecht anpassen* zum Ausdruck kommt. Eine geringe Rolle messen die Wirtschaft (Rang 37) und mehr noch die Wissenschaft (Rang 50) den Schutzrechten zu. Hierin unterscheiden sie sich von der Wirtschaftspolitik, die dieses Thema auf Platz 3 sieht.

Abbildung 4: Top 3 Themen im Handlungsfeld Digitalisierung nach Expertengruppen



© IfM Bonn 14 05 013

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.

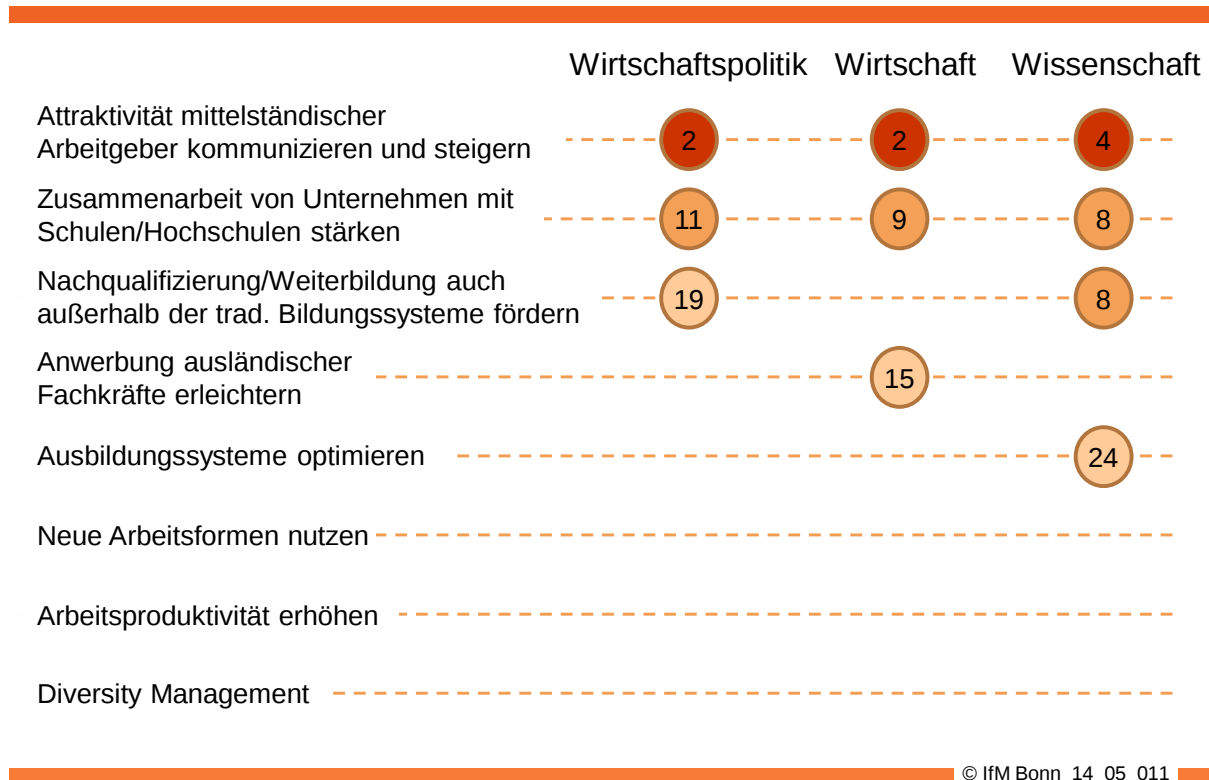
Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

Anders als in den bisher behandelten Handlungsfeldern sind sich die Experten im Handlungsfeld Fachkräftebedarf decken weitgehend einig über die künftigen Herausforderungen des Mittelstands (vgl. Abbildung 5): Die Positionierung des Mittelstands als attraktiver Arbeitgeber ist für alle befragten Expertengruppen das Topthema.

Ebenfalls Einigkeit herrscht darüber, dass zur Rekrutierung von Fachkräften eine bessere Kooperation von Wirtschaft und Bildungssystem notwendig ist. Die *Qualifizierung außerhalb des traditionellen Bildungssystems* hält die Wissenschaft wie auch die Wirtschaftspolitik für ein vordringliches Thema. Die Wirtschaft setzt hingegen eher auf die *Anwerbung ausländischer Fachkräfte*. Dass *neue Arbeitsformen* das Fachkräfteproblem lösen könnten, wird von der Wirtschaft und Wissenschaft (Rang 52 bzw. 50) weniger gesehen als von der Wirtschaftspolitik (Rang 35). Umgekehrt verhält es sich beim Thema *Optimierung der Ausbildungssysteme*, das Wissenschaft und Wirtschaft (Rang 24 bzw. 23) als bedeutsamer ansehen als Wirtschaftspolitik (Rang 35). Geringen

Handlungsdruck sehen alle Experten gleichermaßen beim Diversity Management (Ränge liegen zwischen 48 und 54, vgl. Tabelle A2)

Abbildung 5: Top 3 Themen im Handlungsfeld Fachkräftebedarf nach Expertengruppen

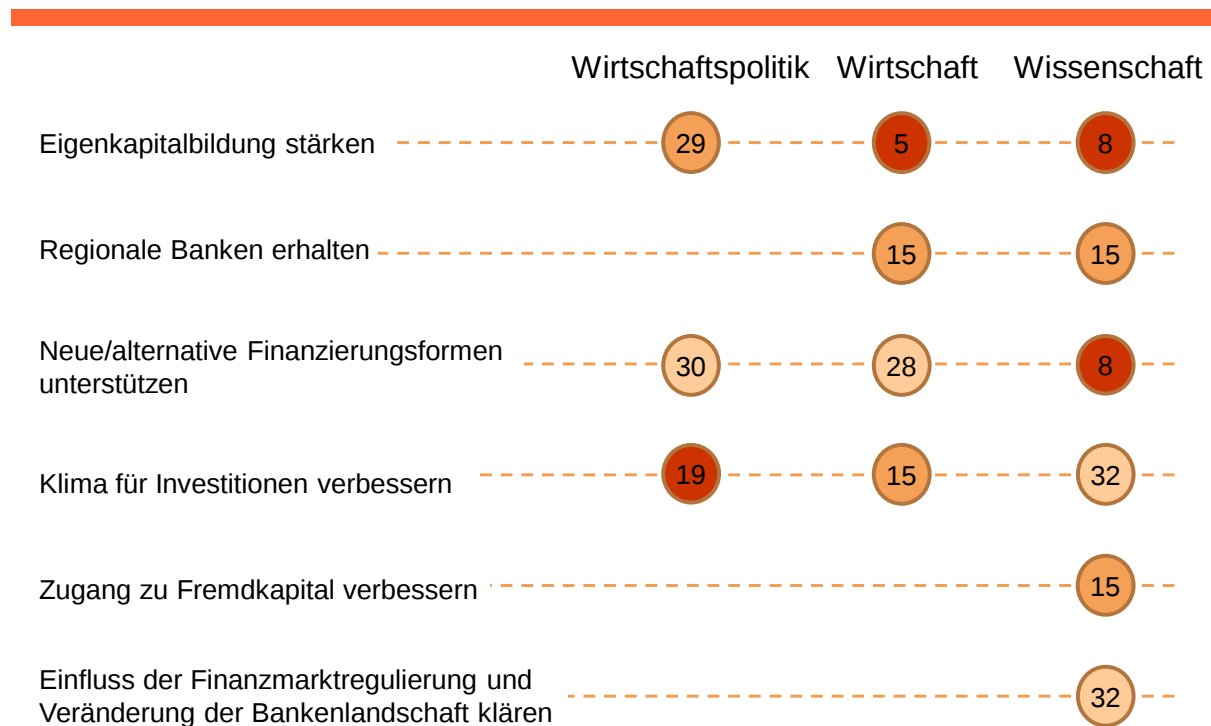


Lesehilfe: Kreisfarbe rot/orange/beige entspricht Platz 1/2/3 im Ranking der Themen im Handlungsfeld. Die Zahlen im Kreis entsprechen dem jeweiligen Rangplatz im Gesamt-ranking der Themen.

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

Im Handlungsfeld Finanzierung zeigt sich, dass Finanzierungsthemen bei der Wissenschaft deutlich stärker im Fokus stehen als bei den anderen Gruppen (vgl. Abbildung 6): Jedes abgefragte Thema in diesem Handlungsfeld erhält mindestens einen Platz im Top-3-Ranking. Es zeigen sich jedoch noch weitere Unterschiede: So sieht insbesondere die Wirtschaftspolitik die *Verbesserung des Investitionsklimas* als vorrangig an. Bei Wirtschaft wie Wissenschaft rangiert jedoch die *Stärkung der Eigenkapitalbildung* an vorderster Stelle. Auch die regionale Versorgung mit Finanzdienstleistung durch *Erhalt der regionalen Banken* schätzen beide Expertengruppen höher ein als die Wirtschaftspolitik (Rang 35). Aus Sicht der Wissenschaft hat das Thema *neue/alternative Finanzierungsformen unterstützen* darüber hinaus höchste Priorität.

Abbildung 6: Top 3 Themen im Handlungsfeld Finanzierung nach Experten-
gruppen



© IfM Bonn 14 05 014

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 Gesamt-ranking der Themen.

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

Im Handlungsfeld Internationalisierungschancen nutzen ist auffällig, dass die Rankings der Einzelthemen überwiegend im oberen Mittelfeld und eng beieinander liegen (vgl. Abbildung 7). Trotzdem lassen sich auch hier Einschätzungsunterschiede finden, so zwischen Wirtschaft und Wirtschaftspolitik im Hinblick auf eine Netzwerkbildung im Mittelstand zur Nutzung von Internationalisierungschancen. Die *Unterstützung von Netzwerken* nimmt unter den Experten der Wirtschaftspolitik eine Top-Position ein, während dieses Thema bei der Wirtschaft nur Rang 37 erreicht (vgl. Tabelle A2). Wirtschaft und Wissenschaft wiederum liegen bei der Beurteilung der Marktsituation weit auseinander. Die *Beseitigung von Marktzugangshemmnissen* rangiert zwar für beide Experten-
gruppen auf Platz 3, im Gesamt-ranking der Themen ist dieses Thema jedoch für die Wirtschaft im oberen Mittelfeld angesiedelt (Rang 23), für die Wissenschaft hingegen offenbar kein großes Thema (Rang 50).

Abbildung 7: Top 3 Themen im Handlungsfeld Internationalisierung nach Expertengruppen



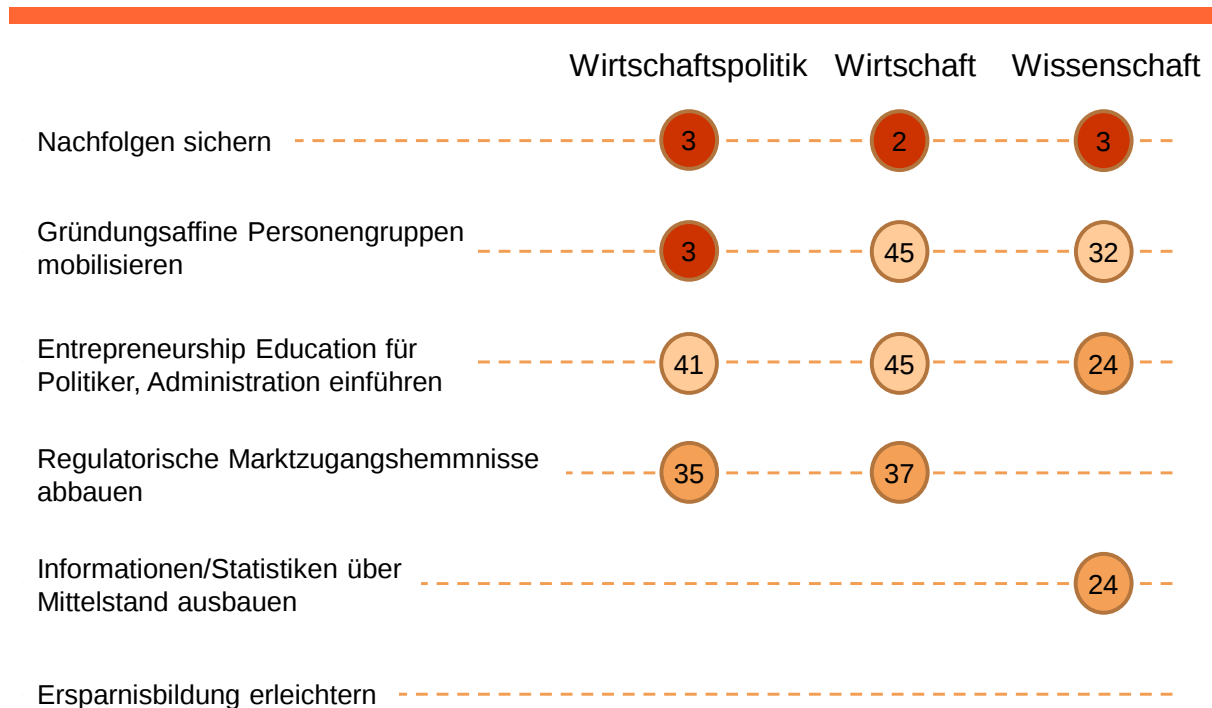
Lesehilfe: Kreisfarbe rot/orange/beige entspricht Platz 1/2/3 im Ranking der Themen im Handlungsfeld. Die Zahlen im Kreis entsprechen dem jeweiligen Rangplatz im Gesamttranking der Themen.

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

Obwohl das Handlungsfeld Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln insgesamt als nicht vorrangig eingeschätzt wurde, kommt der *Nachfolgesicherung* hohe Bedeutung zu (vgl. Abbildung 8). Jede Expertengruppe misst diesem Thema einen hohen Stellenwert bei. Auch darin, dass dem Thema *Ersparnisbildung erleichtern* nur ein niedriger Stellenwert beigemessen wird, sind sich die Expertengruppen einig (Ränge 50 bis 56). Weniger Einigkeit herrscht beim Thema Gründungen: Die *Mobilisierung gründungsaffiner Personengruppen* hat für die Wirtschaftspolitik die gleiche Bedeutung wie die Sicherung von Unternehmensnachfolgen. Für Wissenschaft und insbesondere Wirtschaft ist das Thema nachrangig. Tatsächlich zeigen sich bei diesem Thema, ebenso wie beim Mindestlohn und der Kostenbelastung der Energiewende, die größten Einschätzungsunterschiede zwischen Wirtschaft und Wirtschaftspolitik. Darüber hinaus misst die Wissenschaft dem Thema *Abbau von regulatorischen Marktzugangshemmnissen* einen deutlich geringeren Stellenwert bei (Rang 54) als die beiden anderen Expertengruppen. Dagegen halten sie die

Themen *Ausbau der Informationen und Statistiken über Mittelstand/mittelständische Branchen* sowie die *Entrepreneurship Education* von Akteuren im Start-up Umfeld für weitaus wichtiger.

Abbildung 8: Top 3 Themen im Handlungsfeld Unternehmensbestand sichern nach Expertengruppen



© IfM Bonn 14 05 016

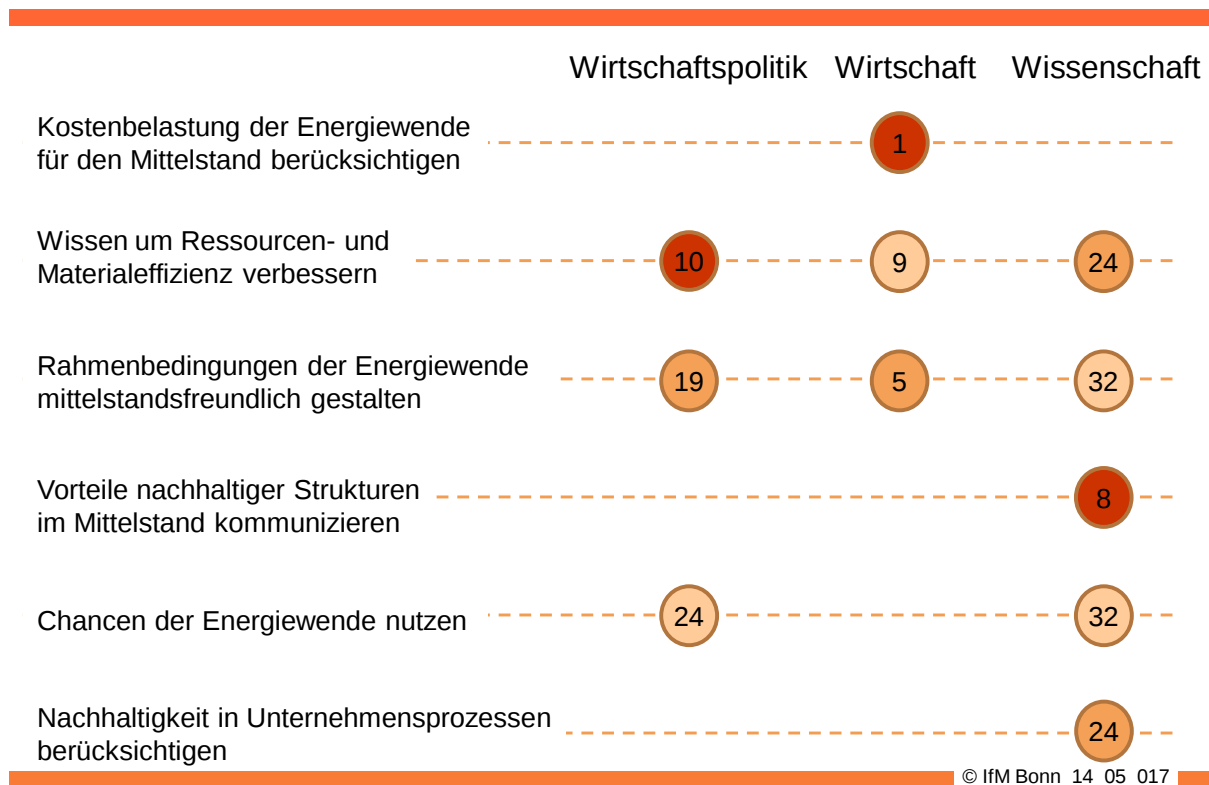
Lesehilfe: Kreisfarbe rot/orange/beige entspricht Platz 1/2/3 im Ranking der Themen im Handlungsfeld. Die Zahlen im Kreis entsprechen dem jeweiligen Rangplatz im Gesamtranking der Themen.

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

Auf stark divergierende Einschätzungen im Hinblick auf die Energiewende, das Top-Thema im Handlungsfeld Nachhaltig wirtschaften, wurde bereits hingewiesen. Während die Verbände die *Berücksichtigung der Kostenbelastung der Energiewende für den Mittelstand* in ihrem Ranking als Nummer 1 sehen, wird dieses Thema von Wirtschaftspolitik (Rang 41) und Wissenschaft (Rang 42) auf einem hinteren Rangplatz gesehen (vgl. Abbildung 9). Ebenso große Unterschiede treten bei der Bewertung des Themas *Vorteile nachhaltiger Strukturen im Mittelstand kommunizieren* auf: Die Wissenschaft misst dem Thema hohe Bedeutung zu, während ihm die Wirtschaftspolitik keinen hohen Stellenwert einräumt (Rang 48) und auch die Verbände eine deutlich abweichende Position vertreten (Rang 37). Von den geschilderten Themen abgesehen, misst die Wissenschaft dem gesamten Themenspektrum im Handlungsfeld

Nachhaltig wirtschaften einen tendenziell geringeren Stellenwert bei als die Wirtschaftspolitik.

Abbildung 9: Top 3 Themen im Handlungsfeld Nachhaltig wirtschaften nach Expertengruppen



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 Gesamt-ranking der Themen.

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

3.3 Angesprochene Akteure

Die Handlungsfelder wie auch die Themen sprechen sowohl die einzelwirtschaftliche Ebene (Unternehmen, Mikroebene) als auch die gesellschaftliche, politische oder rechtliche Ebene (Wirtschaftspolitik, Makroebene) an. Darüber hinaus wird mit der Wissenschaft und den Wirtschaftsverbänden als den zwischen beiden Ebenen vermittelnden Instanzen eine Mesoebene in den Blick genommen. Kaum ein Handlungsfeld adressiert einzig eine Akteursebene.

Klassifiziert man die den Handlungsfeldern zugeordneten Themen dahingehend, ob sie eher die Mikro-, Meso- oder Makroebene betreffen, so wird deutlich, dass 21 Themen die Makroebene und 16 Themen die Mikroebene adressieren. Zwei Themen können sowohl der Mikro- als auch der Makroebene zu-

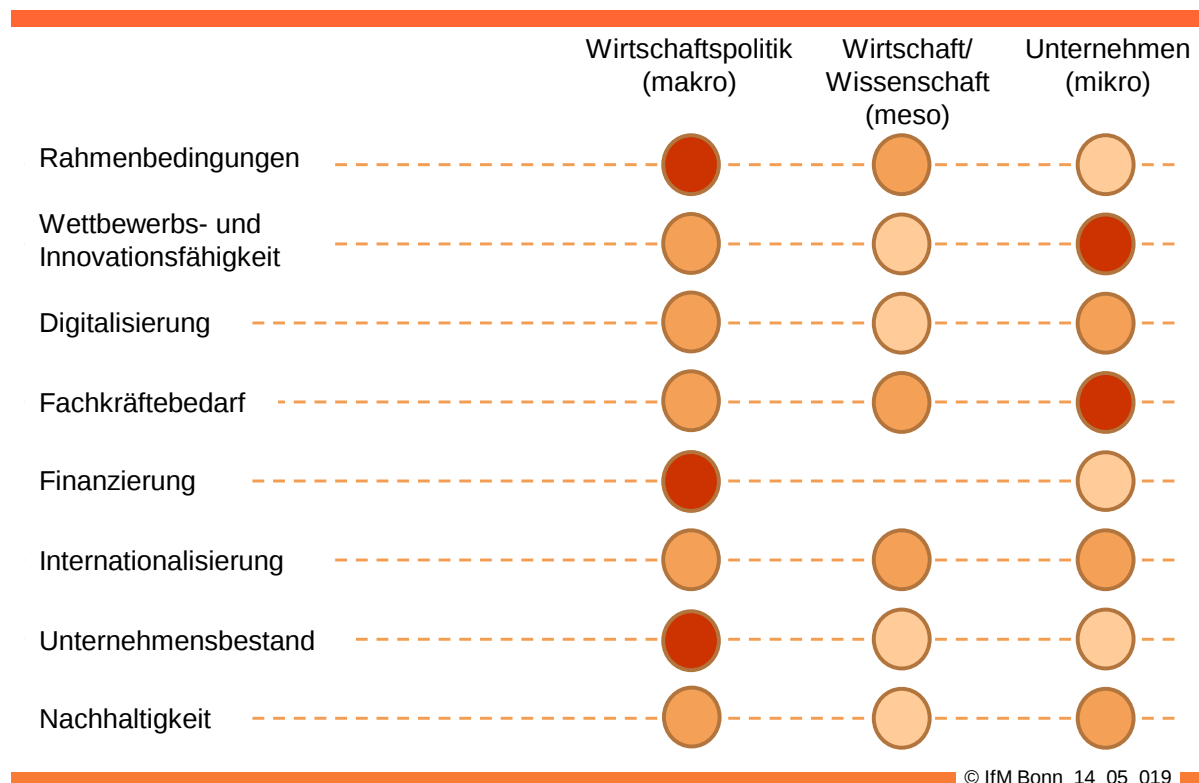
geordnet werden. Bei weiteren 12 Themen können die Mesoebene, aber zusätzlich die Unternehmen selbst oder die Wirtschaftspolitik als Adressaten für Aktivitäten angesehen werden. Sieben Themen schließlich richten sich an alle drei Ebenen gleichzeitig.

Handlungsfelder, die vor allem die Wirtschaftspolitik adressieren, sind Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten, Finanzierung sichern und Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln (vgl. Abbildung 10). Die Wirtschaftspolitik bzw. der Gesetzgeber ist gefragt, um einerseits Regelwerke und Regulierungen auszuarbeiten, und andererseits die Regelungsdichte zu verringern. Darüber hinaus werden Fördermaßnahmen und ganz allgemein die Schaffung guter Voraussetzungen für die Privatwirtschaft (Wirtschaftsklima) genannt.

Die Handlungsfelder Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern und Fachkräftebedarf decken richten sich vor allem an die Unternehmen. Diese sind gefordert, Anpassungsstrategien an veränderte Umfeldbedingungen zu entwickeln und vor allem ihre Attraktivität für Arbeitnehmer zu steigern. Letztlich stellen diese, die Mikroebene adressierenden Handlungsfelder, spezielle Aspekte des übergreifenden Themas Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern dar.

Die Mesoebene ist dagegen weniger stark als Akteur gefordert. Beiträge der Verbände wie auch der Wissenschaft im Hinblick auf Analyse, Evaluation, Kommunikation, Information, Qualifizierung, Kooperation, Sensibilisierung und Mobilisierung werden vor allem bei der Gestaltung mittelstandsfreundlicher Rahmenbedingungen, bei der Sicherung des Fachkräftebedarfs und beim Handlungsfeld Internationalisierungschancen nutzen erwartet.

Abbildung 10: Handlungsfelder nach Relevanz für die Akteursgruppen



Lesehilfe: Farbe der Kreise symbolisiert die Relevanz für die einzelnen Akteursgruppen. Beige/orange/rot stellen eine geringe/mittlere/hohe Relevanz dar.

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

3.4 Zwischenfazit

Insgesamt existieren in der Bewertung der einzelnen Handlungsfelder keine großen Unterschiede zwischen den Expertengruppen, allerdings treten deutliche Unterschiede hinsichtlich der Priorisierung der Themen *innerhalb* der einzelnen Handlungsfelder zutage. Stark abweichende Haltungen zeigen sich zwischen Wissenschaft und Wirtschaftspolitik nur punktuell, stärker jedoch zwischen Wirtschaftspolitik und Wirtschaft. So bestehen bei sieben Themen aus den Handlungsfeldern Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern, Digitalisierung in Unternehmensprozesse einbinden, Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln sowie Nachhaltig wirtschaften gravierende Einschätzungsunterschiede zwischen Wissenschaft und Wirtschaftspolitik. Dagegen offenbart die Wirtschaft bei neun Themen aus den genannten Handlungsfeldern, insbesondere aber beim Handlungsfeld Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten, grundlegende Bewertungsunterschiede zur Wirtschaftspolitik. Keine größeren Einschätzungsunterschiede zeigen sich bei den Themen der Handlungsfelder Fachkräftebedarf decken, Finanzierung si-

chern sowie Internationalisierungschancen nutzen. Hinsichtlich der angesprochenen Akteure ist festzuhalten, dass die Adressaten der Handlungsfelder nicht immer identisch sind mit dem Experten, der das Handlungsfeld für wichtig erachtet.

4 Zukunftsthemen aus Sicht des IfM Bonn

In diesem Abschnitt wenden wir uns der Frage nach der wissenschaftlichen Einordnung und Bewertung der Handlungsfelder und Themen aus Sicht des IfM Bonn zu. Um die diesen Handlungsfeldern und Themen innewohnende Aktualität und den zu erwartenden Erkenntnisgewinn einzuschätzen, ziehen wir zunächst eine Kategorisierung von Blackburn/Kovalainen (2009) heran. Sie untersuchten den damaligen State-of-the-Art in der internationalen KMU- und Entrepreneurshipforschung und unterscheiden zwischen "ausgereiften (matured)", "dauerhaften (enduring)" und "neu(artig)en (novel)" Forschungsgebieten.¹⁰

Ausgereifte Forschungsgebiete in der Mittelstandsforschung sind insbesondere solche, in denen empirisch keine neuen Einsichten zu erwarten sind. Allerdings mögen unerwartete Ereignisse eine Neuorientierung in solchen weitgehend erforschten Feldern erforderlich machen (Blackburn/Kovalainen 2009, S. 137). Als ein solches Ereignis ist die Finanzmarktkrise anzusehen, die neue Fragen im Handlungsfeld Finanzierung aufwirft. Zum Beispiel im Hinblick auf die Finanzmarktregulierung: War die Liberalisierung im Bankenwesen zu weitgehend, welche Stellung kommt den Banken im Wirtschaftssystem zu oder wie wird die regionale Infrastruktur im Finanzierungsbereich gesichert? Auch die Verfügbarkeit neuer statistischer Informationen kann neue Erkenntnisse in einem ausgereiften Forschungsgebiet bieten.

Dauerhafte Forschungsgebiete beziehen sich auf Forschungsbereiche, die empirisch und theoretisch ständig weiterentwickelt werden (Blackburn/Kovalainen 2009, S. 136). Das lässt sich z. B. im Forschungsgebiet Staat und KMU anhand des Themas Bürokratiebelastung zeigen, das ein Dauerthema für mittelständische Unternehmen zu sein scheint – trotz der Anstrengungen der ver-

¹⁰ Beispiele für ausgereifte Forschungsgebiete, die Blackburn und Kovalainen (2009) identifizierten, sind financial aspects oder family business, als dauerhafte Gebiete werden u.a. economic development, self-employment oder public policy angeführt. Neue/Neuartige Forschungsfelder schließlich stellen social inclusion, ethics, learning, knowledge management, third age/youth oder environmental practices dar.

gangenen Jahre, die administrativen Belastungen der Unternehmen zu senken bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen (vgl. Welter et al. 2013). Auf der anderen Seite verlangt die Wirtschaft staatliche Maßnahmen als Reaktion auf den technologischen Wandel (Digitalisierung) und die fortschreitende Globalisierung (Marktregelung beim Internethandel, internationale Wettbewerbsregeln, ökonomischer Ordnungsrahmen für einen fairen internationalen Wettbewerb). Aus Sicht der Mittelstandspolitik steht das Forschungsgebiet Staat und KMU aber auch stellvertretend für die Frage nach dem grundlegenden Verhältnis von Bürger (Unternehmer) und Staat, das – gerade vor dem Hintergrund der unten angesprochenen Megatrends – ständig neu ausgehandelt werden muss. In der Mittelstandsforschung hat sich daher der Blick auf dieses Gebiet geweitet: Nicht die Bürokratie als bloße Kostenbelastung steht im Mittelpunkt der Analyse, vielmehr rücken die ebenfalls mit der Regulierung verbundenen Vorteile für die mittelständischen Unternehmen in den Vordergrund (vgl. Kitching et al. 2013). Auch die Frage nach der Art und Weise der politischen Einflussnahme des Mittelstands stellt sich neu (Lobbying für den Mittelstand).

Neue Forschungsgebiete schließlich umfassen aktuell interessante Forschungsthemen, die konzeptionell noch unzureichend fundiert sind, kontrovers diskutiert werden und/oder der empirischen Überprüfung bedürfen (vgl. Blackburn/Kovalainen 2009, S.136 f.). Anstöße für neue Forschungsgebiete oder -fragen kommen sowohl aus der Mittelstandsforschung selbst als auch aus der Praxis und der Wirtschaftspolitik. Beispiele hierfür sind Themen wie die Bildung von Innovationsnetzwerken unter stärkerer Einbindung der Kreativ-/Wissenswirtschaft, die Verschiebung von der lokalen Produktion hin zu globalen Wertschöpfungsverbünden, der wachsende gesellschaftliche Druck zu nachhaltigen Wertschöpfungsketten oder – als Ergebnis der aktuellen politischen Entwicklungen – die Frage nach den Auswirkungen des Mindestlohns im Dienstleistungsbereich, in dem temporäre Arbeitsverhältnisse und Minijobs eine große Rolle spielen.

Ordnet man die 58 im Rahmen des Zukunftspanels Mittelstand identifizierten Themen den drei Kategorien nach Blackburn/Kovalainen (2009) zu, ist festzustellen, dass sich die im Zukunftspanel Mittelstand genannten und bewerteten Themen zu etwa gleichen Teilen auf dauerhafte und neue Gebiete verteilen. Bei den dauerhaften Forschungsgebieten konzentrieren sich die genannten Themen auf die Felder Staat und KMU sowie Unternehmensentwicklung. Bei den neuen Forschungsgebieten wird ein breites Spektrum abgedeckt, wobei die neuen Bereiche Wissensmanagement und intellektuelles Eigentum, gesell-

schaftliche Aspekte, Bildung sowie ethische Aspekte thematisch stärker berücksichtigt sind.

Häufig schließt ein Thema unterschiedliche Aspekte ein, die zu verschiedenen Forschungsgebieten gehören. Zum Beispiel spricht das Thema Qualifizierung auch außerhalb der traditionellen Bildungssysteme fördern (zugehörig zum Handlungsfeld Fachkräftebedarf) Forschungsbedarf sowohl im Gebiet Bildung als auch im Gebiet Inklusion an (beides neue Forschungsgebiete). Auch das Thema Auswirkungen des Internethandels begegnen (Handlungsfeld Digitalisierung) zielt auf mehrere Forschungsgebiete ab: Zum einen werden regionale (Verödung der Innenstädte, Nahversorgung im ländlichen Raum) und zum anderen staatliche Aspekte (Wettbewerbsbedingungen des Handels) problematisiert (beides dauerhafte Forschungsgebiete).

Einige Themen sind sowohl ausgereiften/dauerhaften als auch neuen Forschungsgebieten zuzuordnen. So wären Themen im Zusammenhang mit der Energiewende (Handlungsfeld Nachhaltigkeit) sowohl im Forschungsgebiet Staat und KMU (dauerhaftes Forschungsgebiet) als auch in den Gebieten ethische, Umwelt- und gesellschaftliche Aspekte (neue Forschungsgebiete) zu verorten. Zugleich ist festzustellen, dass die Anpassung an sprunghaft steigende Energiepreise kein neues Thema darstellt: Es kam im Kontext der Ölpreiskrisen auf und wird seit den 1970er Jahren diskutiert.

Über die Kategorisierung von Blackburn/Kovalainen hinausgehend wollen wir eine weitergehende Einschätzung der Zukunftsorientierung der Handlungsfelder und Themen vornehmen. Der zu erwartende wissenschaftliche Erkenntnisgewinn hinsichtlich eines Handlungsfeldes oder Themas sowie seine Relevanz für Wissenschaft und Politik lassen sich anhand von Megatrends grob abschätzen. Megatrends sind langfristige bzw. seit längerem beobachtbare, die Lebens- und Wirtschaftsbereiche übergreifende Transformationsprozesse, welche die Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft in Zukunft prägen werden (vgl. Z_Punkt, o.J.). Dazu zählen insbesondere (vgl. Horx 2014, Z_Punkt o.J., Schwenker/Raffel 2012, Gregosz 2012)

- die demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft mit einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft bei gleichzeitig wachsender, jüngerer Weltbevölkerung, zunehmenden Wanderungsbewegungen und Urbanisierung,

- die Globalisierung und die damit einhergehende zunehmende wirtschaftliche, technische und kulturelle Verflechtung in der Welt,
- die Rohstoffknappheit mit ihrer abnehmenden Verfügbarkeit wichtiger industrieller Rohstoffe,
- der Klimawandel,
- die Technologieentwicklung mit sich beschleunigenden technologischen Sprüngen und kürzeren Produktlebenszyklen sowie der Entwicklung zur Wissensgesellschaft mit größerer Mobilität von Wissen, zusammengefasst in dem Schlagwort Digitalisierung.

Die Auswirkungen einzelner Megatrends auf den Mittelstand sind ex ante nicht eindeutig bestimmbar, weil Megatrends interdependent sind. Die Wirkungen einzelner Trends können sich wechselseitig verstärken oder einander aufheben. Die volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen unterscheiden sich möglicherweise von den auf den Mittelstand bezogenen Effekten. Zudem sind einzelne Aspekte aus den genannten Trends in der Mittelstandsforschung bereits eingehend diskutiert, andere sind noch offen; auf diese werden wir uns bei der beispielhaften Ableitung von zukunftsorientierten Forschungsthemen konzentrieren.

Ganz offensichtlich und nicht überraschend spiegeln die meisten Themen in den Handlungsfeldern Digitalisierung in Unternehmensprozesse einbinden, Fachkräftebedarf decken, Internationalisierungschancen nutzen und Nachhaltig wirtschaften¹¹ diese Megatrends wider. Auch die Themen im Handlungsfeld Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln werden überwiegend unter der Prämisse des demografischen Wandels diskutiert. Als besonders zukunftsorientiert schätzen wir die Themen des Handlungsfeldes Digitalisierung ein, die eng mit anderen Handlungsfeldern verwoben sind. Zwar werden die durch die Digitalisierung bedingten Veränderungen in der Unternehmensstruktur wie Virtualität der Unternehmen und Netzwerke, sinkende Transaktionskosten und hierdurch bedingt das Verschwinden der Unternehmenshierarchie bereits seit Mitte der 1990er Jahre diskutiert und nachgewiesen (vgl. Reiss

¹¹ Themen im Handlungsfeld Nachhaltig wirtschaften wären je nachdem, welches Beurteilungskriterium man anlegt, unterschiedlich einzuschätzen. Nachhaltige Unternehmensführung wäre lediglich nach Blackburn/Kovalainen (2009) einem neuen Forschungsgebiet (ethics) zuzuordnen, denn die Megathemen Rohstoffknappheit und Klimawandel zielen zunächst auf eine Entkoppelung von Ressourcenverbrauch und Wirtschaftswachstum.

1999). Neue Wertschöpfungsketten durch Nutzung von internetbasierten Technologien lassen in Zukunft aber erhebliche Produktivitätsfortschritte erwarten. Der Arbeitskräftebedarf geht in einigen Branchen möglicherweise deutlich zurück, so dass die aus dem demografischen Wandel resultierenden Probleme der Sicherung des Fachkräftebedarfs abgemildert werden könnten. Gleichzeitig ändern sich im Zuge der raschen Technologieentwicklung jedoch auch die Anforderungen an Fachkräfte, so dass durchaus in einigen Branchen eine – vorübergehende – Zuspitzung des Fachkräfteproblems zu erwarten ist, wie sie sich ja bereits bei Fachkräften für die digitale Wirtschaft abzeichnet.

Infolge der Digitalisierung wird die Leistungserstellung standortungebundener. Bildet sich dadurch ein Gegengewicht zur Urbanisierung heraus, gewinnen ländliche Räume an Attraktivität für mittelständische Unternehmen? Durch individualisierte Produktion und Leistungserstellung drängen Großunternehmen in mittelständisch geprägte Produktionsstrukturen und Branchen. Beides wird Auswirkungen auf die regionale, nationale und internationale Verteilung des Unternehmensbestands haben. Die Sicherung eines (wettbewerbsfähigen) Unternehmensbestands in Deutschland wird unter beschäftigungs- und fiskalpolitischen Aspekten zu diskutieren sein. In der Medienbranche und im Handel ist der Strukturwandel infolge der Digitalisierung weit fortgeschritten. Für den Einzelhandel wurden im Zukunftspanel Mittelstand bereits vereinzelt Maßnahmen zur Abmilderung der sich abzeichnenden Trends angemahnt. Zugleich hat die Digitalisierung nicht nur auf Unternehmen, sondern sämtliche Arbeitsprozesse und Lebensbereiche tiefgreifende Auswirkungen, die sich erst allmählich herauskristallisieren. Schwere physische Arbeit wird weiter zurückgedrängt. Dies könnte, wie in der Vergangenheit bei der ansteigenden Erwerbsbeteiligung der Frauen zu beobachten, Menschen, die aus sozialen, gesundheitlichen oder Altersgründen abseits stehen, die Chance einer höheren Teilhabe (am Erwerbsleben) bieten. Es ermöglicht eine bessere Work-Life-Balance und neue Arbeits-/Geschäfts-/Gründungsmodelle, stellt aber auch aus unserer Sicht die Frage nach Diversity Management neu und drängender als dies die Bewertungen unserer Experten erkennen lassen. Verbessert sich dadurch die Positionierung des Mittelstands als attraktiver Arbeitgeber? Inwieweit führt die Unabhängigkeit der Leistungserstellung von Zeit und Ort zu unsichereren Arbeitsverhältnissen und Einbußen in der sozialen Sicherung?

Darüber hinaus sind Fragen über Sicherheit/Missbrauch von Daten, individuelle Haftung und Eigentum in Wertschöpfungsketten zu beantworten. Welches (internationalen) Ordnungsrahmens bedarf es hierfür? Welche Standards sind

einzuhalten? Wie können die Werte und Interessen des deutschen Mittelstands gewahrt werden? Hier wird auch deutlich, dass das Handlungsfeld Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten nicht nur vor dem Hintergrund der Technologieentwicklung, sondern auch in Bezug auf Globalisierung und Individualisierung überdacht werden muss. Das betrifft nicht nur die oben bereits aufgeworfene Frage nach den Vor- sowie Nachteilen von Regulierungen, sondern auch die Frage danach, wie der Freiraum für individuelles Wirtschaften in mittelständischen Unternehmen über den Nationalstaat hinaus in einer globalen Weltwirtschaft zu garantieren ist (z. B.: schränken die zurzeit verhandelten Freihandelsabkommen die mittelständische Wirtschaft ein oder befördern sie deren Internationalisierung?) und gleichzeitig der Ausgleich zwischen einzelwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ansprüchen (z. B. nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion) hergestellt werden kann.

Durch die Technologieentwicklung eröffnen sich neue Aspekte auch in bereits ausgereiften Forschungsgebieten. Ein Beispiel hierfür findet sich im Bereich der Finanzierung mit dem Thema Crowdfunding/Crowdinvesting. In der Mittelstandsforschung hat sich dieses Thema innerhalb kürzester Zeit zum Trendthema entwickelt (Schwienbacher 2014). Die Wissenschaft hat auf einen empirisch beobachtbaren Trend in der Projektfinanzierung kreativer Branchen wie der Filmindustrie reagiert. Die untersuchten Fragen sind breit angelegt und reflektieren den Neuheitsstatus des Themas: Ist Crowdfunding auf bestimmte Branchen beschränkt? Oder ein Finanzierungstrend, der auch von gewerblichen Mittelständlern genutzt werden könnte? Wie steht es mit der Anschlussfähigkeit nach der Crowdfunding-Phase an "traditionelle" Finanzierungsformen? Inwiefern setzt die derzeitige Diskussion um Regelungen zum Investorenschutz für Crowdfunding-Anleger dem Finanzierungstrend ein – vorzeitiges – Ende? Schwer abzuschätzen sind die Entwicklungsperspektiven dieses Themas: Die bisherigen Forschungsarbeiten sind zunächst einmal stark empirisch ausgerichtet; ob die wissenschaftliche Fundierung gelingen wird, bleibt abzuwarten.

5 Fazit

Mit dem Zukunftspanel Mittelstand hat das IfM Bonn erstmals den Versuch unternommen, mit Hilfe externer Experten aus Forschung, Wirtschaft und Mittelstandspolitik zukunftsweisende Forschungsfelder und Themen zu identifizieren, die sowohl für die Forschung des Instituts wie auch für die Präzisierung der Mittelstandspolitik seiner Stifter relevant sein könnten.

Auf den ersten Blick finden sich unter den im Zukunftspanel Mittelstand identifizierten Handlungsfeldern keine Forschungsbereiche, die grundsätzlich neu sind. Es gibt jedoch eine Reihe von Themen, denen ein Neuigkeitswert inneohnt. Ob sich daraus ein vorübergehendes Modethema oder ein dauerhaftes Forschungsgebiet entwickelt, können wir aktuell noch nicht abschließend bewerten. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die im Zukunftspanel Mittelstand identifizierten Themen und Handlungsfelder – mehr oder weniger stark – von der aktuellen öffentlichen Diskussion und dem jeweiligen Tagesgeschäft der Expertengruppen geprägt sind. Heute noch unwichtig erscheinende Themen wie beispielsweise Diversity Management können rasch an Aktualität gewinnen und zum Top-Thema werden und umgekehrt. Einzelne z. Z. priorisierte Themen können aus Sicht des IfM Bonn in ihren grundsätzlichen Fragestellungen zudem bereits als weitgehend beantwortet angesehen werden.

Manche Unterschiede zwischen den einzelnen Expertengruppen in der Einschätzung von Themen sind aber auch auf die extrem kurzen Aufmerksamkeitszyklen und die Notwendigkeit eines raschen Handelns am aktuellen Rand bei der Wirtschaft und z. T. der Wirtschaftspolitik zurückzuführen. Grundsätzlich haben die Wissenschaft und auch die Mittelstandspolitik einen längeren Zeithorizont.

Jedes einzelne Handlungsfeld enthält Themen, die aktuelle und zukünftige Herausforderungen für den Mittelstand aufgreifen, die einer wissenschaftlichen Fundierung und/oder einer empirischen Überprüfung bedürfen. Unsere beispielhaften Ableitungen von zukunftsweisenden Forschungsfragen machen auch deutlich, wie eng die verschiedenen Handlungsfelder und Themen miteinander verwoben sind; sie können vielfach nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Der Megatrend Digitalisierung liegt beispielsweise vielen dieser neuen Themen zugrunde.

Die Studienergebnisse belegen, dass der Dialog zwischen den verschiedenen Gruppen Mittelstandsforschung, Mittelstandspolitik und mittelständische Wirtschaft wichtig ist. Dazu möchte das IfM Bonn mit dem Zukunftspanel Mittelstand einen Beitrag leisten und eine Orientierungshilfe geben.

Literatur

Anderson, C. (2013): Makers: The New Industrial Revolution, London.

Becker, D. (1974): Analyse der Delphi-Methode und Ansätze zu ihrer optimalen Gestaltung, Dissertation der Universität Mannheim.

Blackburn, R.; Kovalainen, A. (2009): Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future, in: International Journal of Management Reviews 11 (2), S. 127-148.

Brosi, W.; Krekel, E.M.; Ulrich, J. G. (2003): Delphi-Erhebung zur Identifikation von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, in: Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Heft 65, Bonn.

Gauntlett, D. (2011): Making is Connecting: The social meaning of creativity, from DIY and knitting to YouTube and Web 2.0. Cambridge und Malden: Polity Press.

Gisholt, O. (1976): Marketing-Prognosen unter besonderer Berücksichtigung intersubjektiver Befragungsmethoden, Dissertation der Hochschule St.Gallen.

Gregosz, D. (2012): Wirtschaftspolitische Megatrends bis 2020, in: Konrad Adenauer Stiftung: Analysen & Argumente, Berlin.

Gornig, M.; Schiersch, A (2014): Investitionsschwäche in der EU: ein branchenübergreifendes und langfristiges Phänomen, in: DIW Wochenbericht 27, S. 653-660.

Horx, M. (2014): Das Megatrend Prinzip: Wie die Welt von morgen entsteht, München.

Kitching, J.; Hart, M.; Wilson, N. (2013): Burden or benefit? Regulation as a dynamic influence on small business performance, in: International Small Business Journal. Online First, Juli 2013. doi: 10.1177/0266242613493454.

Maaß, F.; Chlosta, S.; Icks, A.; Welter, F. (2014): Konzepte und Wirkungen nachhaltigen Unternehmertums, in: IfM-Materialien Nr. 227, Bonn.

Powell, E. E.; Baker, T. (2011): Beyond Making Do: Toward A Theory Of Entrepreneurial Resourcefulness, in: Frontiers of Entrepreneurship Research, 31(12), Article 2. Online: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol31/iss12/2>.

Powell, E. E.; Baker, T. (2012): Aspirations, behaviors and commitments: social identity and entrepreneurial resilience, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(4), Article 2. Online:

<http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol32/iss4/2/>.

Reiss, M. (1999): Der neue Mittelstand: Vernetzte KMU als Resultat der strukturellen Erosion von Konzernen, *IGA* 47 (2): 103-114.

Schmude, J.; Welter, F.; Heumann, S. (2008): Entrepreneurship Research in Germany, in: *Entrepreneurship Theory and Practices*, S. 289- 311.

Schwenker, B.; Raffel, T. (2012): Megatrends, in: *Roland Berger School of Strategy and Economics* (Hrsg): *Thoughts*, München.

Schwiebacher, A. (2014), Financing the business, in: T. Baker und F. Welter (Hrsg.): *Routledge Companion of Entrepreneurship*, London, S. 193-206.

Steinmüller, K. (1997): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung. Szenarien, Delphi, Technikvorausschau, in: *WerkstattBericht*, Nr. 21, Gelsenkirchen.

Vorgrimler, D.; Wübben, D. (2003): Die Delphi-Methode und ihre Eignung als Prognoseinstrument, in: *Wirtschaft und Statistik* 8/2003, S. 763-774.

Welter, F.; Icks, A.; Holz, M. (2013): Bürokratiekosten für kleine und mittlere Unternehmen, in: *Wirtschaftspolitische Blätter*, 60 (4), S. 621-632.

Z_Punkt GmbH (o.J.): *Megatrends Update*, Köln.

Anhang

Tabelle A1: Priorisierung der Handlungsfelder nach Expertengruppen (Ränge)

Relevante Handlungsfelder	Wirtschafts- politik	Wirtschaft	Wissenschaft
Rahmenbedingungen	2	1	2
Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit	3	7	1
Digitalisierung	1	7	2
Fachkräftebedarf	3	3	2
Finanzierung	6	1	2
Internationalisierungschancen	5	3	2
Unternehmensbestand	7	3	2
Nachhaltigkeit	7	3	8

© IfM Bonn

Reihung der Handlungsfelder entspricht Bewertung über alle Experten.

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

Tabelle A2: Priorisierung der Themen nach Expertengruppen (Ränge)

Einzelthemen	Wirtschafts- politik	Wirtschaft	Wissen- schaft
Nachfolgen sichern	3	2	3
Attraktivität mittelständischer Arbeitgeber kommunizieren und steigern	2	2	4
Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Forschung stärken	3	15	1
Innovationsbereitschaft und -fähigkeit sicherstellen	6	15	2
Neue Geschäftsmodelle entwickeln	1	28	4
Kultur der Selbstständigkeit fördern	14	7	6
Belastung durch Bürokratie verringern	11	4	15
Eigenkapitalbildung stärken	29	5	8
Zusammenarbeit von Unternehmen mit Schulen/Hochschulen stärken	11	9	8
Internationalisierungsstrategien entwickeln	14	23	6
Neue Märkte erschließen	6	28	8
Internationalisierung von KMU unterstützen	13	9	15
Kostenbelastung der Energiewende für den Mittelstand berücksichtigen	41	1	42
Wissen um Ressourcen- und Materialeffizienz verbessern	10	9	24
Rahmenbedingungen der Energiewende mittelstands- freundlich gestalten	19	5	32
Auf Veränderung von Kundenbeziehungen einstellen	44	9	8
Qualitätsführerschaft erhalten	24	15	15
Nachqualifizierung/Weiterbildung auch außerhalb der tradi- tionellen (Aus-)bildungs-systeme fördern	19	28	8
Netzwerkbildung stärken	9	37	15
Auf Veränderung von Vertriebswegen einstellen	30	15	15
Regionale Banken erhalten	35	15	15
Neue/alternative Finanzierungsformen unterstützen	30	28	8
Steuerliche Regelungen zur Eigenkapitalbildung verbes- sern	41	9	24
Klima für Investitionen verbessern	19	15	32
Technologietransfer nutzen	6	23	42
Anwerbung ausländischer Fachkräfte erleichtern	24	15	32
Gründungsaffine Personengruppen mobilisieren	3	45	32
Ausbildungssysteme optimieren	35	23	24
Mittelstandsfreundliche Rahmenbedingungen gegenüber EU verteidigen	14	15	42
Förderstruktur transparenter gestalten	19	37	24
Vorteile nachhaltiger Strukturen im Mittelstand kommuni- zieren	48	37	8

Fortsetzung Tabelle A2

Einzelthemen	Wirtschafts- politik	Wirtschaft	Wissen- schaft
Einschränkung des Wettbewerbs durch Regelungsdichte (national, EU-weit, international) entgegenwirken	46	9	32
Chancen der Energiewende nutzen	24	28	32
Herausforderungen durch Globalisierung und mobile Vernetzung begegnen	48	28	15
Zugang zu Fremdkapital verbessern	39	45	15
Impulse der Kreativ-/Wissenswirtschaft als Quelle für Innovationen nutzen	30	50	15
Möglichkeiten zur Kostensenkung nutzen	24	37	32
Nachhaltigkeit in Unternehmensprozessen berücksichtigen	30	45	24
Chancen und Risiken der Digitalisierung kommunizieren	24	28	42
Innovationsmanagement verbessern	19	52	24
Entrepreneurship Education für Politiker, Administration und Beratungseinrichtungen einführen	41	45	24
Marktzugangshemmnisse beseitigen	30	23	50
Geistiges Eigentum/Urheberrechte schützen	14	37	50
Interessenvertretung des Mittelstands gegenüber Staat/EU stärken	53	23	32
Auswirkungen des Internethandels begegnen	44	28	42
Private und öffentliche Investitionsneigung erhöhen	51	37	32
Erfindungen und Innovationen schützen	14	52	42
Einfluss der Finanzmarktregulierung und Veränderung der Bankenlandschaft klären	46	45	32
Auswirkungen des Mindestlohns im Dienstleistungsbereich analysieren	56	7	54
Regulatorische Marktzugangshemmnisse abbauen	35	37	54
Informationen/Statistiken über Mittelstand /mittelständische Branchen ausbauen	56	50	24
FuE-Ausgaben erhöhen	39	56	42
Neue Arbeitsformen nutzen	35	52	50
Wettbewerbsrecht vor dem Hintergrund der Digitalisierung anpassen	53	28	57
Arbeitsproduktivität erhöhen	52	56	42
Diversitymanagement einsetzen	48	52	54
Haftungsrisiken regeln	58	37	57
Ersparnisbildung erleichtern	55	56	50

© IfM Bonn

Reihung der Themen entspricht Bewertung über alle Experten.

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand des IfM Bonn.

Fragebogen



0% ausgefüllt

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit dem "Zukunftspanel-Mittelstand" wurden in einem ersten Schritt Themen identifiziert, denen sich der Mittelstand und die Wirtschaftspolitik zu stellen haben. Herzlichen Dank für Ihre Beiträge!

Die uns genannten Themen haben wir acht Handlungsfeldern zugeordnet. Diese Handlungsfelder und die Themen sind in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt. Ich lade Sie nun herzlich ein, die Themen, die Sie für maßgeblich halten, anzukreuzen.

Wenn Sie die Befragung unterbrechen möchten, können Sie Ihre Antwort zwischenspeichern und die Eingabe zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen.

Mit freundlichen Grüßen

Friederike Welter

Weiter

Befragung unterbrechen

Maximilianstraße 20, 53111 Bonn
Telefon (0228) 72 99 7-0
zukunftspanel-mittelstand@ifm-bonn.org



20% ausgefüllt

Welche Handlungsfelder sind für den Mittelstand relevant?

Bitte kreuzen Sie nur die maßgeblichen Themen an!

1. Digitalisierung in Unternehmensprozesse einbinden

- Auf Veränderung von Kundenbeziehungen einstellen ☐
- Auf Veränderung von Vertriebswegen einstellen ☐
- Auswirkungen des Internethandels begegnen ☐
- Chancen und Risiken der Digitalisierung kommunizieren ☐
- Geistiges Eigentum/Urheberrechte schützen ☐
- Möglichkeiten zur Kostensenkung nutzen ☐
- Neue Märkte erschließen ☐
- Neue Geschäftsmodelle entwickeln ☐
- Wettbewerbsrecht vor dem Hintergrund der Digitalisierung anpassen ☐
- Keine Angabe ☐

Zurück

Weiter

Befragung unterbrechen

Maximilianstraße 20, 53111 Bonn
Telefon (0228) 72 99 7-0
zukunftspanel-mittelstand@ifm-bonn.org



30% ausgefüllt

Welche Handlungsfelder sind für den Mittelstand relevant?

Bitte kreuzen Sie nur die maßgeblichen Themen an!

2. Fachkräftebedarf decken

- Anwerbung ausländischer Fachkräfte erleichtern ☐
- Arbeitsproduktivität erhöhen ☐
- Attraktivität mittelständischer Arbeitgeber kommunizieren und steigern ☐
- Ausbildungssysteme optimieren ☐
- Diversitymanagement einsetzen ☐
- Nachqualifizierung/Weiterbildung auch außerhalb der traditionellen (Aus-) Bildungssysteme fördern ☐
- Neue Arbeitsformen nutzen ☐
- Zusammenarbeit von Unternehmen mit Schulen/Hochschulen stärken ☐
- Keine Angabe ☐

Zurück

Weiter

Befragung unterbrechen

Maximilianstraße 20, 53111 Bonn
Telefon (0228) 72 99 7-0
zukunftspanel-mittelstand@ifm-bonn.org



40% ausgefüllt

Welche Handlungsfelder sind für den Mittelstand relevant?

Bitte kreuzen Sie nur die maßgeblichen Themen an!

3. Finanzierung sichern

- Eigenkapitalbildung stärken ☐
- Einfluss der Finanzmarktregulierung und Veränderung der Bankenlandschaft klären ☐
- Klima für Investitionen verbessern ☐
- Neue/alternative Finanzierungsformen unterstützen ☐
- Regionale Banken erhalten ☐
- Zugang zu Fremdkapital verbessern ☐
- Keine Angabe ☐

Zurück

Weiter

Befragung unterbrechen

Maximilianstraße 20, 53111 Bonn
Telefon (0228) 72 99 7-0
zukunftspanel-mittelstand@ifm-bonn.org



50% ausgefüllt

Welche Handlungsfelder sind für den Mittelstand relevant?

Bitte kreuzen Sie nur die maßgeblichen Themen an!

4. Internationalisierungschancen nutzen

- Internationalisierung von KMU unterstützen
- Internationalisierungsstrategien entwickeln
- Marktzugangshemmnisse beseitigen
- Netzwerkbildung stärken
- Qualitätsführerschaft erhalten
- Keine Angabe

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Zurück

Weiter

Befragung unterbrechen

Maximilianstraße 20, 53111 Bonn
 Telefon (0228) 72 99 7-0
zukunftspanel-mittelstand@ifm-bonn.org



60% ausgefüllt

Welche Handlungsfelder sind für den Mittelstand relevant?

Bitte kreuzen Sie nur die maßgeblichen Themen an!

5. Nachhaltig wirtschaften

- Chancen der Energiewende nutzen
- Kostenbelastung der Energiewende für den Mittelstand berücksichtigen
- Nachhaltigkeit in Unternehmensprozessen berücksichtigen
- Rahmenbedingungen der Energiewende mittelstandsfreundlich gestalten
- Vorteile nachhaltiger Strukturen im Mittelstand kommunizieren
- Wissen um Ressourcen- und Materialeffizienz verbessern
- Keine Angabe

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Zurück

Weiter

Befragung unterbrechen

Maximilianstraße 20, 53111 Bonn
 Telefon (0228) 72 99 7-0
zukunftspanel-mittelstand@ifm-bonn.org



70% ausgefüllt

Welche Handlungsfelder sind für den Mittelstand relevant?

Bitte kreuzen Sie nur die maßgeblichen Themen an!

6. Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten

- Auswirkungen des Mindestlohns im Dienstleistungsbereich analysieren ☐
- Belastung durch Bürokratie verringern ☐
- Einschränkung des Wettbewerbs durch Regelungsdichte (national, EU-weit, international) entgegenwirken ☐
- Erfindungen und Innovationen schützen ☐
- Förderstruktur transparenter gestalten ☐
- Haftungsrisiken regeln ☐
- Interessenvertretung des Mittelstands gegenüber Staat/EU stärken ☐
- Kultur der Selbstständigkeit fördern ☐
- Mittelstandsfreundliche Rahmenbedingungen gegenüber EU verteidigen ☐
- Steuerliche Regelungen zur Eigenkapitalbildung verbessern ☐
- Keine Angabe ☐

Zurück

Weiter

Befragung unterbrechen

Maximilianstraße 20, 53111 Bonn
Telefon (0228) 72 99 7-0
zukunftspanel-mittelstand@ifm-bonn.org



80% ausgefüllt

Welche Handlungsfelder sind für den Mittelstand relevant?

Bitte kreuzen Sie nur die maßgeblichen Themen an!

7. Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln

- Entrepreneurship Education für Politiker, Administration und Beratungseinrichtungen einführen ☐
- Ersparnisbildung erleichtern ☐
- Gründungsaffine Personengruppen mobilisieren ☐
- Informationen/Statistiken über Mittelstand/mittelständische Branchen ausbauen ☐
- Nachfolgen sichern ☐
- Regulatorische Marktzugangshemmnisse abbauen ☐
- Keine Angabe ☐

Zurück

Weiter

Befragung unterbrechen

Maximilianstraße 20, 53111 Bonn
Telefon (0228) 72 99 7-0
zukunftspanel-mittelstand@ifm-bonn.org



90% ausgefüllt

Welche Handlungsfelder sind für den Mittelstand relevant?

Bitte kreuzen Sie nur die maßgeblichen Themen an!

8. Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern

- FuE-Ausgaben erhöhen ☐
- Herausforderungen durch Globalisierung und mobile Vernetzung begegnen ☐
- Impulse der Kreativ-/Wissenswirtschaft als Quelle für Innovationen nutzen ☐
- Innovationsbereitschaft und -fähigkeit sicherstellen ☐
- Innovationsmanagement verbessern ☐
- Private und öffentliche Investitionsneigung erhöhen ☐
- Technologietransfer nutzen ☐
- Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Forschung stärken ☐
- Keine Angabe ☐

Zurück

Weiter

Befragung unterbrechen

Maximilianstraße 20, 53111 Bonn
Telefon (0228) 72 99 7-0
zukunftspanel-mittelstand@ifm-bonn.org



Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Alle Expertenurteile werden zusammengefasst und für weitere Diskussionsrunden aufbereitet.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts, Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages und aus Mitteln des Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen.

Maximilianstraße 20, 53111 Bonn
Telefon (0228) 72 99 7-0
zukunftspanel-mittelstand@ifm-bonn.org