

# IfM-Materialien

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

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

## **Innovation und Wachstum als Herausforderung für den Mittelstand – Update der Unternehmensicht 2017**

Von Peter Kranzusch, Eva May-Strobl,  
Britta Levering

IfM-Materialien Nr. 260

## Impressum

### Herausgeber

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

### Ansprechpartner

Peter Kranzusch

### IfM-Materialien Nr. 260

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

Bonn, Juli 2017

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, Innovation,  
Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## **Innovation und Wachstum als Herausforderung für den Mittelstand – Update der Unternehmenssicht 2017**

Innovation and Growth as Challenges for the German Mittelstand – Updated Views from Entrepreneurs in 2017

Peter Kranzusch, Eva May-Strobl, Britta Levering

IfM-Materialien Nr. 260

### **Zusammenfassung**

Um seine Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, setzt der Mittelstand vor allem auf Innovation und Wachstum. Dies ist das Ergebnis der Unternehmensbefragung zu den Herausforderungen des Mittelstands. Anders als die Experten im Zukunftspanel Mittelstand 2017 stellen die Unternehmen die Digitalisierung weniger in den Vordergrund. Von insgesamt 13 identifizierten Handlungsfeldern erachten mittelständische Unternehmen zudem die Fachkräftegewinnung und rechtliche Rahmenbedingungen als wichtige Herausforderungen. Unterschiedliche Herausforderungen werden im Hinblick auf Unternehmenscharakteristika, wie Alter, Größe und Wirtschaftszweig, aufgezeigt.

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

### **Abstract**

In order to safeguard its competitiveness, the German Mittelstand mainly relies on innovation and growth. This is a key result of the enterprise survey with regard to future challenges for the Mittelstand. In contrast to experts inquired for the Mittelstand future panel 2017, the enterprises themselves focus to a lesser extent on digitisation. Among an entirety of 13 identified fields of actions, Mittelstand companies consider recruitment of skilled employees and legal framework conditions as important challenges. Enterprises with different characteristics in terms of age, size and economic sector, perceive different main challenges.

**JEL:** L20, L26

**Keywords:** *German Mittelstand, challenges for the Mittelstand, Mittelstand policy, SME policy*



## Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Übersicht und Tabellen	II
Verzeichnis der Abbildungen	II
Kurzfassung	III
1 Einleitung	1
2 Ableitung von Herausforderungen	2
3 Herausforderungen für den Mittelstand	6
4 Herausforderungen des Mittelstands nach Unternehmens- merkmalen	10
4.1 Unternehmensgröße	10
4.2 Unternehmensalter	12
4.3 Sektorale Zugehörigkeit	14
4.4 Region	17
4.5 Eigentümerfamilien mit und ohne Migrationserfahrung	19
5 Gegenüberstellung der Herausforderungen aus Experten- und Unternehmenssicht	22
6 Wirtschaftspolitische Erwartungen und Schlussfolgerungen	24
Anhang	27
Literatur	33

## Verzeichnis der Übersicht und Tabellen

Übersicht 1:	Herausforderungen: Zusammengefasste Statements und Schlagwörter	4
Tabelle 1:	Herausforderungen des Mittelstands und der übrigen Wirtschaft	7
Tabelle 2:	Herausforderungen des Mittelstands nach Eigentümerfamilie mit und ohne Migrationshintergrund	19
Tabelle A1:	Herausforderungen des Mittelstands nach Beschäftigtengröße	28
Tabelle A2:	Herausforderungen des Mittelstands nach Unternehmensalter	29
Tabelle A3:	Herausforderungen des Mittelstands nach Wirtschaftszweigen	30
Tabelle A4:	Herausforderungen des Mittelstands nach Unternehmensstandort	31
Tabelle A5:	Wirtschaftszweigstruktur der mittelständischen Unternehmen nach Migrationserfahrung der Eigentümerfamilie	32

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Herausforderungen des Mittelstands und der übrigen Wirtschaft 2017	8
Abbildung 2:	Herausforderungen mittelständischer Unternehmen nach Beschäftigtengröße – Top-3-Ränge	10
Abbildung 3:	Herausforderungen des Mittelstands nach Unternehmensalter – Top-3-Ränge	13
Abbildung 4:	Herausforderungen des Mittelstands nach Wirtschaftszweigzugehörigkeit – Top-3-Ränge	15
Abbildung 5:	Herausforderungen des Mittelstands nach Unternehmensstandort – Top-3-Ränge	17
Abbildung 6:	Herausforderungen der mittelständischen Unternehmen nach Eigentümerfamilien mit und ohne Migrationshintergrund	20

## **Kurzfassung**

Zum zweiten Mal nach 2015 ermittelt das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn im Rahmen einer repräsentativen Unternehmensbefragung die wichtigsten Themen, mit denen sich die mittelständische Wirtschaft auseinandersetzen hat. Die Darstellung aus Unternehmenssicht ergänzt das Zukunftspanel Mittelstand, das als Expertenbefragung konzipiert ist.

### **Innovation und Wachstum ist Top-Thema im Mittelstand**

Rund 1.300 Statements von mehr als 860 Unternehmen machten deutlich, mit welchen Aufgaben sich die Unternehmen vordringlich auseinandersetzen. Hieraus wurden 13 Handlungsfelder abgeleitet. Die mittelständischen Unternehmen sehen in *Innovationen und Unternehmenswachstum* ihre vordringliche Herausforderung. Erst dahinter folgen Aktivitäten zur *Nutzung der Digitalisierung* und die *Fachkräftegewinnung*. *Rechtliche Rahmenbedingungen* sowie auf einen *erhöhten Wettbewerbsdruck* hinweisende Antworten rangieren über den gesamten Mittelstand betrachtet auf den Positionen 4 und 5.

### **Themenschwerpunkte differieren deutlich**

Die Herausforderungen sind von bestimmten Unternehmenscharakteristika wie dem Entwicklungsstand der Unternehmen, dem Geschäftsfeld und z. T. auch von der Unternehmensgröße abhängig. So wird die Deckung des Fachkräftebedarfs mit steigender Unternehmensgröße als Engpass angesehen. Das Unternehmensalter übt einen deutlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit aus: So lassen junge Unternehmen häufiger eine Innovations- und Wachstumsorientierung erkennen, während sich Unternehmen in der Marktbewährungsphase vermehrt einem erhöhten Anpassungsdruck gegenübersehen. Bei älteren Unternehmen steht die Regelung der Unternehmensnachfolge im Fokus.

### **Spezifische Herausforderungen abhängig von Wirtschaftszweig und Region**

Die Unternehmen bewegen sich je nach Wirtschaftszweig auf Märkten mit spezifischen Herausforderungen: Die Digitalisierung wird in den Wirtschaftszweigen Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Finanzdienstleistungen/Versicherungen als zentrale Herausforderung gesehen. Die Gewinnung von Fachkräften stellt sich dagegen im Baugewerbe als besondere Problemlage dar. Rechtliche Rahmenbedingungen sind im Bereich Erziehung/Ge-

sundheit/Personenbezogene Dienstleistung von hervorgehobener Bedeutung. Der Klimawandel beeinflusst vor allem den Bereich Verkehr und Logistik.

Die Herausforderungen unterliegen auch regionalen Prägungen. Während in den östlichen und nördlichen Flächenländern und in Nordrhein-Westfalen die Gewinnung von Fachkräften als besondere Herausforderung hervortritt, ist es in den Metropolregionen die Bindung von Fachkräften im Unternehmen. An unterschiedlichen Rangmustern lässt sich erkennen, wie bedeutsam eine regional angepasste Mittelstands-, Wirtschafts- oder Arbeitsmarktpolitik ist.

### **Mittelstand setzt andere Prioritäten als Mittelstandsexperten**

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung unterscheiden sich in den Themenschwerpunkten von den Befunden des im Frühjahr durchgeführten Expertenpanels: So messen die mittelständischen Unternehmen dem Thema Digitalisierung deutlich weniger Bedeutung bei als die Mittelstandsexperten. Für den Mittelstand stehen stattdessen Innovation und Wachstum an erster Stelle bei den Herausforderungen.

### **Konstante Rahmenbedingungen und Rechtssicherheit**

Grundsätzlich stellen die mittelständischen Unternehmen keine expliziten wirtschaftspolitischen Forderungen. Sie vertrauen überwiegend auf ihre eigene Problemlösungskompetenz und Leistungsfähigkeit. Ansatzpunkte für die Ausgestaltung der Mittelstandspolitik sind in Einzelfällen aus den Themen in den Feldern *Rechtliche Rahmenbedingungen* und *Erhöhter Wettbewerbsdruck* ableitbar. Aufgrund der Heterogenität des Mittelstands sollten die Rahmenbedingungen für Teilgruppen des Mittelstands in ihrer spezifischen Belastungswirkung genau beobachtet werden. Als unfair beschriebene Wettbewerbsbedingungen (z. B. im Wettbewerb des stationären Handels mit dem online-Handel, im Wettbewerb mit osteuropäischen Ländern) sollten überprüft werden. Vordringlich erscheinen die Konstanz der Rahmenbedingungen und die Durchsetzung der vorhandenen Regelungen für alle Wirtschaftsakteure.



## 1 Einleitung

Welchen Herausforderungen sehen sich mittelständische Unternehmen gegenüber? Das IfM Bonn liefert im Jahr 2017 mit einem mehrdimensionalen Forschungsansatz aktuelle Antworten auf diese Frage. Zunächst wurden Experten hierzu im Rahmen des Zukunftspanels Mittelstand befragt (Kranzusch et al. 2017). Die Befunde – und vor allem die Veränderungen zur ersten Erhebung des Zukunftspanels im Jahr 2014 (Welter et al. 2014) – wurden anschließend im Kreis von Vertretern der Wirtschaftspolitik diskutiert.

Mit der vorliegenden Studie wird diese Expertensicht durch das Meinungsbild aus dem Kreis der Unternehmer und -innen<sup>1</sup> ergänzt: Im Rahmen einer Unternehmensbefragung des IfM Bonn wurden zum Jahreswechsel 2016/2017 Themen ermittelt, denen sich die Unternehmen in absehbarer Zukunft zu stellen haben.<sup>2</sup> Für die Unternehmersicht liegen ebenfalls Vergleichsdaten aus der Vergangenheit vor: Bereits zum Jahreswechsel 2014/2015 hatten mittelständische Unternehmen ihre Herausforderungen beschrieben (vgl. Welter et al. 2015). Angesichts der politischen Umbrüche in den letzten Jahren dürfte sich aber die Sicht auf die Wirtschaftslage und die eigene Unternehmensstrategie verändert haben. Dem Mittelstand dürften sich neue Herausforderungen stellen: Welche dies sind, ist auch für die zukünftige Ausrichtung der Wirtschaftsforschung und -politik von Interesse.

In Kapitel 2 beschreiben wir die Themen der Wirtschaft und leiten daraus Herausforderungen ab, die als Handlungsfelder identifiziert werden können. In Kapitel 3 werden die Herausforderungen speziell für mittelständische Unternehmen aufbereitet, bevor später die Zugehörigkeit zu Teilsegmenten des Mittelstands Berücksichtigung findet. Dabei wird auf Unterschiede, die sich aus strukturellen Merkmalen wie Unternehmensgröße und -alter oder Wirtschaftszweig ergeben, eingegangen (Kapitel 4). In Kapitel 5 werden die Unterschiede zwischen der Unternehmersicht und der Perspektive der Experten diskutiert. Schließlich setzen wir uns damit auseinander, welche wirtschaftspolitischen

---

1 Wir verwenden im Text zukünftig nur die männliche grammatikalische Form für "Unternehmer".

2 Die Frage lautet: "Bitte nennen Sie uns ein oder zwei wichtige Themen, denen sich Ihr Unternehmen in absehbarer Zukunft zu stellen hat." In der online-Erhebung waren offene Antworten möglich. Die Frage weicht geringfügig von der Frage des Jahres 2015 ab. Damals bezog sich die Frage auf "aktuell und in Zukunft" geltende Themen.

Empfehlungen aus den Äußerungen der Unternehmen abgeleitet werden können.

## 2 Ableitung von Herausforderungen

Grundlage der vorliegenden Analyse sind über 1.300 Themennennungen von 860 Unternehmen, die in einer breit angelegten, repräsentativen Unternehmensbefragung<sup>3</sup> erhoben wurden. Drei Viertel aller Befragungsteilnehmer (gewichtet 70 %) haben eine oder zwei konkrete Herausforderung(en) beschrieben. Wie bereits in den vorangegangenen Untersuchungen (vgl. Kranzusch et al. 2017; May-Strobl, Welter 2015; Welter et al. 2014) wurden die genannten Themen gebündelt und Begriffen zugeordnet, die durch ihre Formulierung anzeigen, wie sich die Unternehmen der Herausforderung stellen. Die Zuordnung der Themen ist nicht trivial, da die Antworten als offene Wortmeldungen vorliegen und z. T. nur schlagwortartig wahrgenommene Probleme skizzieren, Reaktionen beschreiben oder bereits erarbeitete Lösungswege andeuten. Zudem galt es, zum besseren Verständnis mögliche Zusammenhänge zwischen den beiden Themennennungen oder im Hinblick auf die Branche zu berücksichtigen. Darüber hinaus wollten wir die Themen und die daraus abgeleiteten Handlungsfelder danach unterscheiden, ob sie bereits als Herausforderungen angenommen worden sind oder ob die Formulierung eher dahingehend zu interpretieren ist, dass man der Herausforderung aus dem Weg geht bzw. diese Herausforderung Dritten (z. B. der Mittelstandspolitik) zur Lösungsfindung zugewiesen wird.

Die Antworten der Unternehmerschaft wurden nach inhaltlichen Gesichtspunkten – so differenziert wie nötig, aber so einheitlich wie möglich – zu Gruppen zusammengeführt. Eine Orientierung zur Gliederung bieten die Handlungsfelder, die auf Basis des Expertenpanels sowie der früheren Unternehmensbefragung ermittelt wurden. Aktuelle Entwicklungen und Trends führen allerdings zu neuartigen Herausforderungen und somit anderen oder inhaltlich veränderten Handlungsfeldern. Solche Entwicklungen aufzuzeigen, ist Ziel des Zukunftspanels. Werden Unternehmen nach ihren Herausforderungen befragt, ist zu erwarten, dass sowohl unternehmensinterne und -externe Probleme benannt werden, die die unternehmerische Leistungserstellung und -verwertung

---

<sup>3</sup> Siehe dazu das laufende Forschungsprojekt "Familienunternehmen von Migranten: Besonderheiten, Entwicklungsmöglichkeiten und Beiträge" auf [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org) (demnächst veröffentlicht als IfM-Materialie Nr. 261). Das vorliegende Sample wurde gewichtet, so dass es der Unternehmensstruktur der deutschen Wirtschaft entspricht.

behindern und letztlich der Erfüllung der langfristigen Unternehmensziele – Unternehmensbestand, Gewinnmaximierung, Umsatzmaximierung – im Wege stehen. Insofern lassen sich die meisten Themen auf den einheitlichen Nenner: Erhalt oder Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bringen. Um hier weiter zu differenzieren, wurde danach unterschieden, ob die Themenformulierung den Eindruck erweckt, dass sich das Unternehmen der Herausforderung gewachsen fühlt, eine Problemlösung aufzeigt bzw. bereits handelt oder ob eine Reaktion ausbleibt. Je nachdem, ob eine Herausforderung eher als Chance oder als Bedrohung geschildert wird, wurden die Statements dem Handlungsfeld mit der Bezeichnung *Innovation und Unternehmenswachstum* oder *Erhöhter Wettbewerbsdruck* zugeordnet.<sup>4</sup> Auf eine weitere Aufgliederung des Handlungsfelds *Innovation und Unternehmenswachstum* nach konkreten Innovations- oder Wettbewerbsstrategien, wie Entwicklung neuer Produkte, Erschließung neuer Märkte, Kostensenkung, Differenzierung oder Fokussierung, wurde im Interesse der Übersichtlichkeit verzichtet. Weiter unterschieden wurde allerdings nach den Herausforderungen, die aus den Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – namentlich der Megatrends Digitalisierung (als Chance oder Bedrohung), demografischer Wandel und Klimawandel – für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen abgeleitet werden. Äußerungen hierzu sind in den Handlungsfeldern mit den Bezeichnungen *Digitalisierung nutzen*, *Wettbewerbsdruck durch Digitalisierung*, *Klimawandel*, *Demografischer Wandel und Migration* sowie *Übrige Veränderungen wirtschaftlicher Rahmenbedingungen* zusammengefasst.

Weitere Nennungen beschreiben betriebliche Funktionen und die Bereitstellung betrieblicher Produktionsfaktoren, die aus derzeitiger Unternehmenssicht für die unternehmerische Zielerreichung kritisch sind. Hieraus wurden die Handlungsfelder *Fachkräfte gewinnen* bzw. *Fachkräfte binden*, *Finanzierung* sowie *Internationalisierung/Globalisierung* abgeleitet. Das Handlungsfeld *Rechtliche Rahmenbedingungen* bezieht Äußerungen ein, die das Zusammenspiel der Wirtschaftssubjekte untereinander bzw. zwischen privater Wirtschaft und Staat regeln. Die Vielzahl von Einzelregelungen und Gesetzen, die hier aufgeführt werden, resultiert aus der Heterogenität des Befragungskreises – nicht jede benannte Regelung ist für eine größere Zahl von Unternehmen von Bedeutung. Ein letztes Handlungsfeld umschreibt eine Aufgabe, die den

---

<sup>4</sup> Auf eine aktivische Umschreibung der Handlungsfelder wie in den früheren Veröffentlichungen zum Zukunftspanel: also z. B. Innovationsfähigkeit *sichern*, wurde, soweit dem Verständnis nicht abträglich, verzichtet.

Mittelstand auf lange Sicht unabweisbar fordert: die Regelung der *Unternehmensnachfolge*.

Somit wurden 13 Felder identifiziert, die beschreiben, wo die Unternehmen aktiv werden (müssen) bzw. wo Schwierigkeiten existieren, vor denen die Unternehmen möglicherweise resignieren. Die jeweils aufgeführten Angaben oder Schlagwörter (im Original oder verkürzt) sind in Übersicht 1 aufgelistet.

Übersicht 1: Herausforderungen – Zusammengefasste Statements und Schlagwörter

#### **Fachkräfte gewinnen**

Personal in ausreichender Zahl und mit den erforderlichen Kompetenzen akquirieren; regionale, raumstrukturelle oder größenbedingte Nachteile (z. B. Arbeitsbedingungen, Arbeitsentgelte) meistern; Fehlen grundlegender Kompetenzen; uneinheitliches Bildungssystem abfedern; Arbeitskräftepotenzial (Migranten, Langzeitarbeitslose, angelerntes bzw. ungelernetes Personal) entwickeln.

#### **Fachkräfte binden**

Personalführung, -entwicklung, -motivation; Führungskräftenachwuchs; Einstellen auf Bedürfnisse spezifischer Mitarbeitergruppen (Ältere, Migranten, Eltern); Mitarbeiterkommunikation stärken.

#### **Finanzierung**

Eigenkapitalbildung und Abgaben; Fremdkapital und alternative Finanzierungsmöglichkeiten; Nutzung bzw. Unabhängigkeit von Fördermitteln; Betriebsmittel- und Vorfinanzierung; Begleitung des Wachstums durch die Hausbank; Probleme der Niedrigzinsphase in bestimmten Branchen (z. B. höhere Ausfallrisiken im Baubereich).

#### **Unternehmensnachfolge**

Generationenwechsel; Umstrukturierungsmaßnahmen im Vorfeld anstehender Unternehmensübertragung; Entscheidungsprobleme bei einem Eigentümer- oder Geschäftsführerwechsel.

#### **Internationalisierung und Globalisierung**

Globale Expansion; Exportoffensive; Aufbau eines Standorts im Ausland; Aufbau von weltweiten Vertriebsnetzen; Expansion in Niedriglohnländer, Suche nach strategischen Partnern; wirtschaftspolitische Unsicherheit und Zugangshürden europa- und weltweit; Möglichkeiten der Liberalisierung des EU-Binnenmarkts nutzen.

## Fortsetzung Übersicht 1

### Rechtliche Rahmenbedingungen

Einzelne Regulierungen (z. B. AÜG, Mindestlohngesetz, Glücksspielstaatsvertrag, Basel II, SolvV II, Gesetz über den Ladenschluss); Umweltrichtlinien (z. B. Lagerung gefährlicher Stoffe); Brandschutz (fehlender Bestandsschutz); Änderung der Rahmenbedingungen in einzelnen Branchen (Handel mit Arzneimitteln, Bekleidungsindustrie, Pflegemarkt, im Zusammenhang mit geförderter Flüchtlingsintegration, Inklusion, Bundesteilhabegesetz, Ausbau der Kitaplätze), Hygienevorschriften; neue Normungs-, Berichts- und Zertifizierungspflichten; Vergaberecht (z. B. Fokussierung auf Anbieter mit niedrigstem Preis, Weigerung der öffentlichen Träger der Jugendhilfe, bei Entgeltverhandlungen Kalkulation nach TVöD zu akzeptieren); fehlende Rechtsdurchsetzung (z. B. Umgehung der Mehrwertsteuerpflicht), unzureichende Rechtssicherheit (zu häufige Änderung der Gesetze oder Rechtsprechung, Unberechenbarkeit der Energiewende mit Folgen wie steigende Energiepreise oder Baukosten); Gebietsreformen in Bundesländern, Steuer- und Abgabenlast, Zollvorschriften, Dauer der Genehmigungsverfahren, neue Regulierungen aufgrund des Drucks durch Interessenverbände (Gewerkschaft, Wirtschaftsverband).

### Digitalisierung nutzen

Software bzw. IT-Technik entwickeln und einführen (im eigenen Unternehmen bzw. bei Kunden); Online-Kooperation; Vernetzung innerhalb des Betriebs oder der Unternehmensgruppe; Clouddienste; eCommerce, Big Data; Industrie 4.0; 3-D-Druck, Multi-(Omni-)Channel-Handel, elektronische Medien (statt Print), Digitalisierung und Automatisierung in bestimmten Branchen (Bauwirtschaft, Kommunikation, Kultur, Weiterbildung, Haushaltsgeräte-Vernetzung, Büroarbeit, Verkehr); Datensicherheit; Datenschutz, Mensch-Maschine-Kommunikation.

### Demografischer Wandel und Migration

Marktveränderung (Rückgang der Kundenanzahl, veränderte/s Bedürfnisse bzw. Konsumverhalten (Älterer oder unterschiedlicher Ethnien, Religionen)); höheren Beratungsbedarf berücksichtigen; Wertigkeit von Pflege- und Betreuungsdienstleistungen.

### Klimawandel

Elektromobilität; Einführung alternativer Antriebe; E-Tankstellen; multimodaler Nahverkehr; Technologien der Energiewirtschaft; CO<sub>2</sub>-Reduktion; Nutzung neuer Energien; kontinuierliche Stromversorgung (Netzausbau, Kabelleitungstiefbau, Diagnostik der Stromversorgung); Energiesparpotential, Recyclingtechnologien; Nachhaltigkeit; Tierschutz; Bio-Produkte; Umweltverträglichkeit bei Herstellung und Produkthanwendung; Verbrauchervünsche bezüglich der Herkunft von Rohstoffen; regionale/r Vermarktung oder Einkauf; nachvollziehbare Wege von Produktion bis zum Verbraucher; Strategie Einweg- und Mehrweg-Verpackung.

### Übrige Veränderungen wirtschaftlicher Rahmenbedingungen

Entwicklung in der Medizintechnik und bei therapeutischen Anwendungen; Bildungssektor/Coaching; veränderte Nachfrage bei Kunden (z. B. Freizeitorientierung); Entwicklung des Transportsektors.

## Fortsetzung Übersicht 1

### **Innovation und Unternehmenswachstum**

Expansion; Kapazitätserweiterung; Aufbau einer eigenen Fertigung bzw. Vertriebsorganisation; räumliche Vergrößerung (Zweitsitz, neue Standorte); neue Gewerbegebiete; Investitionen; Abbau von Renovierungsstau; Modernisierung; Erneuerung des Maschinen- oder Fuhrparks; neue Technologien; technischer Fortschritt; Innovation; FuE; Patentverwertung; Produktentwicklung; Erschließen neuer Märkte bzw. Kundengruppen; Anpassung des Angebots (verbreitern, vertiefen, spezialisieren, standardisieren); Entwicklung zusätzlicher Nischenmärkte; Alleinstellungsmerkmale; Weiterentwicklung des Geschäftsmodells; Stabilisierung des saisonalen Geschäfts; Marketinginnovation (Etablierung einer eigenen Marke, öffentlicher Auftritt, Direktvermarktung); Kundenorientierung (Verbesserung des Reklamationsmanagements); Organisatorische Innovation (Vernetzung, Bildung einer Holding); Prozessoptimierung; Professionalisierung; Rationalisierung (Effizienz, Rentabilität, Kostenoptimierung); Personalkostensenkung (weniger Festangestellte, mehr Freelancer); Gewinnmaximierung; Restrukturierung.

### **Erhöhter Wettbewerbsdruck**

Verdrängungswettbewerb; Preiskampf; negative Margenentwicklung; Preiserhöhungen bei Betriebsmitteln und Vorprodukten; "Preisdrückerei" von Großunternehmen; Druck durch einkaufspolitische Strategien der Kunden (Einkaufszusammenschlüsse, weltweit tätige Großvertriebsformen bzw. große Netzwerkagenturen); Firmenzusammenschlüsse und Monopolisierung auf Absatz- und Beschaffungsmärkten; Versagen der Wettbewerbsaufsicht; fehlende Kooperationsbereitschaft der Interessensvertreter gegen Monopole; Wettbewerb zwischen kleinen und großen Dienstleistungsunternehmen; Marktdurchdringung ausländischer Wettbewerber; Dumpingpreise (im Handwerk oder Transportbereich) durch Mitbewerber aus östlichen EU-Staaten bei Missachtung von Regelungen; Kostendruck durch Angebote aus China oder Entwicklungsländern (auch Anbieter wissensbasierter Dienstleistungen); Wettbewerbsnachteile durch EU-Förderung in östlichen Mitgliedsstaaten; Umgehung von Vorschriften durch ausländische Konkurrenz (Produktkennzeichnung, Umsatzsteuer, Zoll); Firmenschließung.

### **Wettbewerbsdruck durch Digitalisierung**

Konkurrenz mit digitalen Medien oder Video on Demand; Wettbewerbsnachteile des stationären Einzelhandels gegenüber dem Internethandel (Preisgestaltung, Tarifbindung und Verfügbarkeit der Produkte); ungerechte Besteuerung von Internet-Riesen; ungleiche Gewerbesteuerlast (bei subventioniert günstigen Transportkosten).

## **3 Herausforderungen für den Mittelstand**

Als repräsentative Erhebung richtete sich die Unternehmensbefragung nicht ausschließlich an mittelständische Unternehmen. Der Mittelstand wurde entsprechend der qualitativen Definition und Operationalisierung des IfM Bonn (vgl. Welter et al. 2015, S. 4)<sup>5</sup> abgegrenzt: der Identität von Eigentum und Leitung. Damit ist es möglich, in einem ersten Schritt die mittelstandsspezifischen

---

<sup>5</sup> Siehe auch <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn>.

Herausforderungen in Abgrenzung zu Herausforderungen, denen sich die übrige Wirtschaft gegenüber sieht, zu identifizieren.

Tabelle 1: Herausforderungen des Mittelstands und der übrigen Wirtschaft, Rangfolge nach Häufigkeit der Nennungen

	Mittelstand	Nicht-Mittelstand
Innovation und Unternehmenswachstum	1	1
Digitalisierung nutzen	2	3
Fachkräfte gewinnen	3	4
Rechtliche Rahmenbedingungen	4	6
Erhöhter Wettbewerbsdruck	5	2
Unternehmensnachfolge	6	9
Finanzierung	7	5
Fachkräfte binden	8	13
Klimawandel	9	7
Wettbewerbsdruck durch Digitalisierung	10	12
Internationalisierung/Globalisierung	11	8
Demografischer Wandel und Migration	12	10
Übrige Veränderungen wirtschaftl. Rahmenbedingungen	13	11

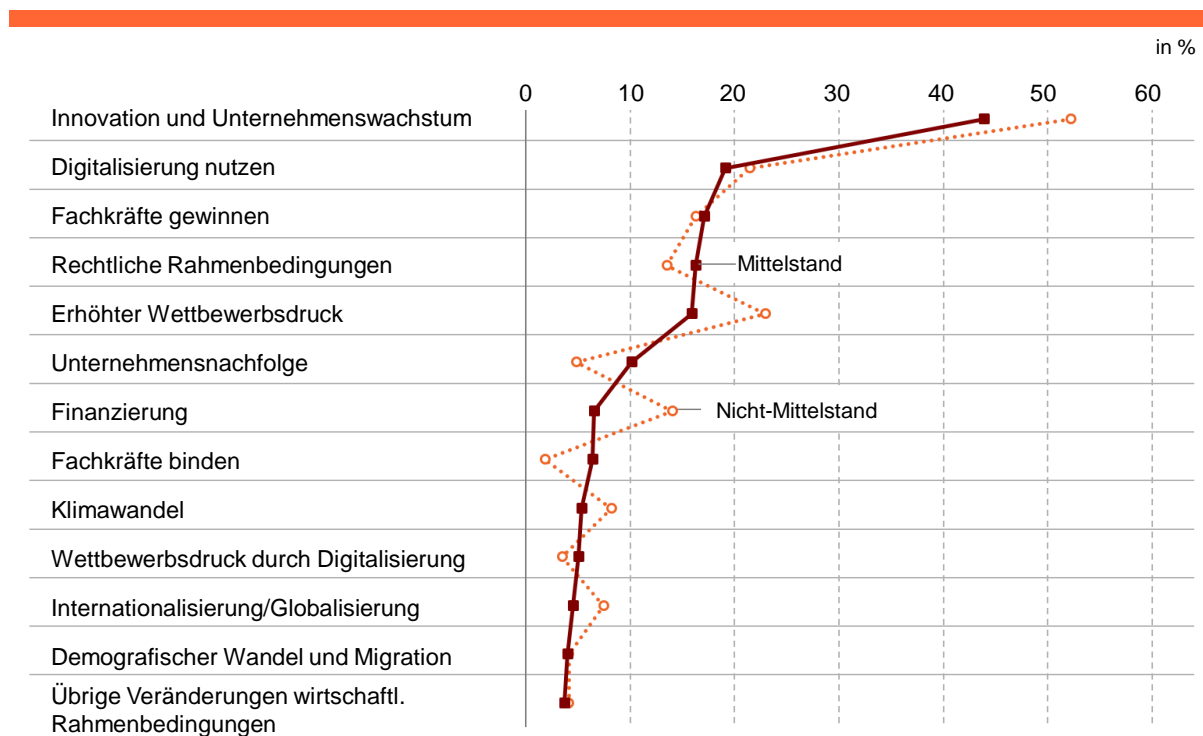
© IfM Bonn

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.

Für die mittelständischen Unternehmen, wie im übrigen auch für die nicht zum Mittelstand zählenden Unternehmen der deutschen Wirtschaft, gehört es zu den vordringlichen Aufgaben, das Unternehmen im Wettbewerb zukunftsfähig zu positionieren (vgl. Tabelle 1). Für beide Teilgruppen (Mittelstand und Nicht-Mittelstand) steht das Handlungsfeld *Innovation und Unternehmenswachstum* auf dem ersten Rang. So wurden konkrete Investitionsvorhaben bei Maschinen, Anlagen oder Immobilien beschrieben, häufig wurden Innovationen und Anpassungen des Geschäftsmodells skizziert. Offenbar sieht sich der Mittelstand im Wettbewerb überwiegend gut gerüstet. Hiermit eng verbunden ist die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten der Digitalisierung zur Steigerung der innerbetrieblichen Effizienz bzw. überbetrieblichen Zusammenarbeit oder zur Kreation neuer Geschäftsmodelle. Das Handlungsfeld *Digitalisierung nutzen* folgt für den Mittelstand auf Rang 2. An dritter Stelle wird die wichtigste Barriere für Wachstum und Konkurrenzfähigkeit genannt: die *Fachkräftege-*

winnung. Dahinter folgen die *rechtlichen Rahmenbedingungen* und der *erhöhte Wettbewerbsdruck*, dem sich ein Teil der mittelständischen Unternehmen ausgesetzt fühlt. Die Bedrohung der Wettbewerbsfähigkeit wird allerdings überwiegend nicht durch die Digitalisierung ausgelöst (Rang 10). Vielmehr wird der Wettbewerbsdruck häufiger zurückgeführt auf marktbeherrschende Stellungen größerer Unternehmen oder Unternehmenszusammenschlüsse, auf Konkurrenz aus dem Ausland, die angestammte Märkte bedroht, oder auf unfaire Praktiken ausländischer Wettbewerber, die bestehende nationale Regelungen umgehen.

Abbildung 1: Herausforderungen des Mittelstands und der übrigen Wirtschaft 2017 – Nennungen in % der Unternehmen



© IfM Bonn 17 1701 020

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.

Zur besseren Einordnung der Bedeutung dieser Herausforderungen für den Mittelstand zeigt Abbildung 1, wie viele Unternehmen entsprechende Aufgaben- bzw. Problemstellungen zu den beiden wichtigsten zählen. Diese Anteilswerte stellen insofern eine Untergrenze dar, als die angeführten Aspekte unter allen Führungsaufgaben der Unternehmer eine herausragende Stellung einnehmen – sie geben nicht an, wie viele Unternehmen sich generell mit dem Thema beschäftigen bzw. Maßnahmen umsetzen wollen. Fast jedes zweite mittelständische Unternehmen unternimmt Anstrengungen, die Wettbewerbs-



fähigkeit durch Innovationen zu steigern und das Unternehmenswachstum zu forcieren. Alle anderen Handlungsfelder erachtet nur eine weit geringere Anzahl unter den Befragten als vordringlich. Handlungsfelder mit den Rangplätzen 2 bis 5 besitzen bei weniger als 20 % der mittelständischen Unternehmen eine hohe Relevanz. Handlungsfelder unterhalb von Rang 7 vereinen einen Anteil von deutlich weniger als 10 % der Unternehmen auf sich. Auf die unterhalb von Rang 11 verorteten Handlungsfelder legen weniger als 5 % aller mittelständischen Unternehmen den Fokus. Eine Einzelstellung nimmt die Unternehmensnachfolge ein, die für jedes zehnte mittelständische Unternehmen eine besondere Herausforderung mit sich bringt. Aber auch (wenige) nicht-mittelständische Unternehmen lassen Probleme bei der Lösung einer Unternehmensübertragung erkennen.

Mittelstand und nicht mittelständische Unternehmen beschreiben unterschiedliche Herausforderungen als vordringlich und sie sehen in unterschiedlichem Ausmaß Handlungsbedarf bzw. -möglichkeiten. So nehmen mehr nicht-mittelständische Unternehmen einen erhöhten Wettbewerbsdruck wahr, ohne sich dem Problem gewachsen zu fühlen. Dieses Handlungsfeld erreicht im nicht-mittelständischen Unternehmenssegment eine höhere Bedeutung als die Herausforderung, die mit der Nutzung der Digitalisierung oder der Gewinnung von Fachkräften verbunden sind. Die Ergebnisse zum Handlungsfeld *Erhöhter Wettbewerbsdruck* unterstreichen die Anpassungsfähigkeit des Mittelstands an veränderte Bedingungen und die höhere Veränderungsgeschwindigkeit im Verhältnis zum Nicht-Mittelstand. Sich neuen Märkten oder veränderten Marktstrukturen anzupassen, bereitet offenbar mittelständischen Unternehmen vergleichsweise weniger Schwierigkeiten. Ob die geringeren Nennungen hinsichtlich *Innovation und Unternehmenswachstum* auf einen problemlosen Adaptionsprozess oder einer geringeren Innovationsneigung oder -tiefe zurückzuführen ist, kann nicht abschließend geklärt werden. Es scheint jedoch, dass der Mittelstand derzeit auf seinen jeweiligen Märkten gut positioniert ist.

Auf den ersten Blick überraschend ist das Ergebnis, dass Mittelstand und Nicht-Mittelstand in gleichem Ausmaß Schwierigkeiten bei der *Fachkräftegewinnung* erkennen lassen, wenngleich diese Herausforderung für den Mittelstand, wie die Rangordnung erkennen lässt, als kritischer einzuordnen ist. So werden dem Mittelstand regelmäßig Nachteile bei der Akquisition von Fachkräften attestiert, wie beispielsweise periphere Standorte, weniger attraktive Arbeitsbedingungen oder niedrigere Vergütung (vgl. Kranzusch et al. 2017, S. 6). Auch die *Bindung der Fachkräfte* bereitet dem Mittelstand vergleichs-

weise größere Probleme. Aufgrund der Heterogenität des Mittelstands wird das Problem des Fachkräftemangels allerdings nicht jedes Unternehmen gleichermaßen betreffen. Welche Unternehmen hier spezifische Probleme ansprechen, wird bei der tieferen Analyse nach den Unternehmenscharakteristika genauer betrachtet werden.

Weniger Problemdruck gibt es im Mittelstand bei der *Finanzierung* und *Internationalisierung*. Beide Bereiche könnten auf expansive Unternehmensstrategien hinweisen, die nicht jedes mittelständische Unternehmen verfolgt. Allerdings können Finanzierungsprobleme auch mit einem Nachlassen der Wettbewerbsfähigkeit begründet sein – einem Problemkreis, von dem im Nicht-Mittelstand mehr Unternehmen betroffen sind.

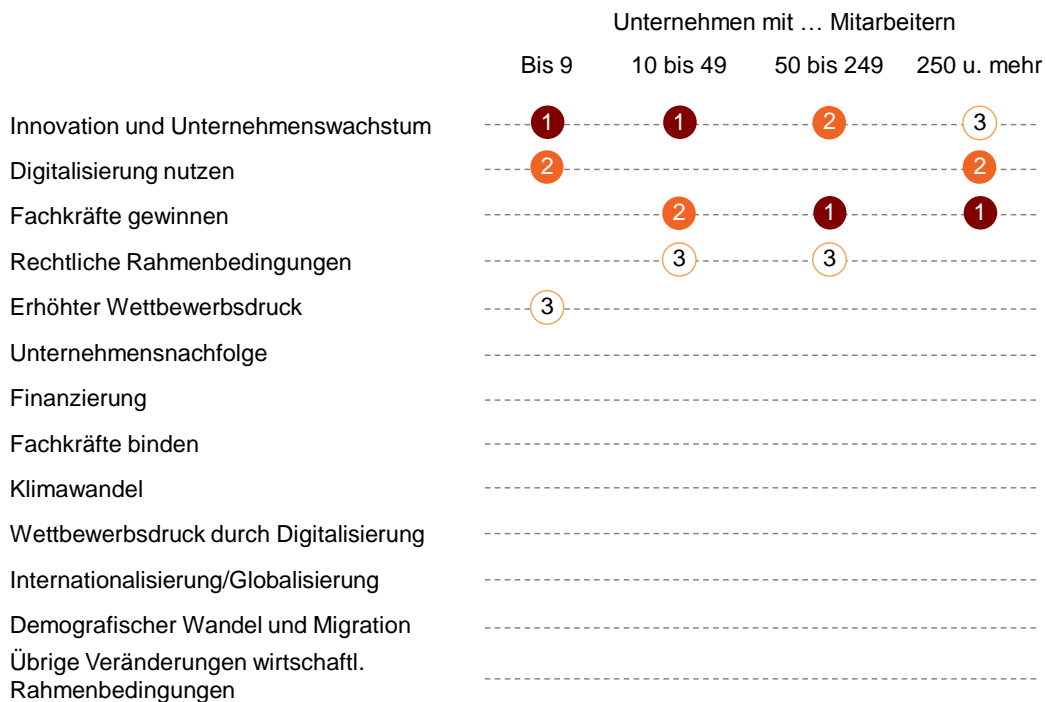
## **4 Herausforderungen des Mittelstands nach Unternehmensmerkmalen**

### **4.1 Unternehmensgröße**

Im Folgenden wollen wir typische Unternehmenscharakteristika in die Analyse einbeziehen, um Hinweise auf spezifische Herausforderungen innerhalb der Gruppe mittelständischer Unternehmen herausarbeiten zu können. Kleinste, kleine, mittlere und große Unternehmen beziehen sich insofern nicht auf die quantitative Abgrenzung des Mittelstands – KMU – sondern auf unterschiedliche Größen innerhalb des Mittelstands in seiner qualitativen Abgrenzung. Die Unternehmensgröße – hier gemessen an der Beschäftigtenzahl – beeinflusst die Sicht der Unternehmen auf ihr Marktumfeld und zukünftige Herausforderungen. Zu einer ersten Orientierung sind die drei am häufigsten genannten Herausforderungen in Abbildung 2 dargestellt.

Bei größeren bzw. gewachsenen Unternehmen müssen z. B. mehr Arbeitsplätze erstmals besetzt oder in Folge von Mitarbeiterfluktuation ersetzt werden. Die Arbeitskräftegewinnung steht in den zwei oberen Größenklassen, d. h. bei mittelständischen Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern, an erster Stelle der zu bewältigenden Probleme. Hingegen gehört die Fachkräftegewinnung in Kleinstunternehmen nicht zu den drei wichtigsten Herausforderungen. Hier ist die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit vorrangig. Einerseits wollen die kleinsten Unternehmen Wachstum und Innovationen forcieren (Rang 1), wobei die Digitalisierung hierfür einen wichtigen Ansatzpunkt darstellt (Rang 2). Andererseits sehen sie sich aufgrund der geringen Größe besonderem Wettbewerbsdruck durch die größeren bzw. marktmächtigen Unternehmen ausgesetzt (Rang 3).

Abbildung 2: Herausforderungen mittelständischer Unternehmen nach Beschäftigtengröße – Top-3-Ränge



© IfM Bonn 17 1701 025

Lesehilfe: Die Kreisfarbe rot/orange/weiß entspricht Platz 1/2/3 im Ranking der Herausforderungen, jeweils bezogen auf die Gruppe.

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017, Berechnungen des IfM Bonn 2017.

Weitere größenspezifische Problemlagen sind in den rechtlichen Rahmenbedingungen zu erkennen. Diese stellen für kleine und mittlere Unternehmen die drittwichtigste Herausforderung dar, weniger für Kleinst- und Großunternehmen. Ursächlich dafür dürfte zum einen sein, dass der Gesetzgeber kleinste Unternehmen oft durch Schwellenwerte und spezielle Ausnahmeregelungen von Regulierungen ausnimmt. Zum anderen belasten mögliche Regulierungsergebnisse, zu denen auch administrativer und damit finanzieller Aufwand gehören kann, kleine und mittlere Unternehmen stärker als große.

Wird nicht nur die Rangordnung sondern auch die Nennhäufigkeit der Herausforderungen in Betracht gezogen, so sind systematische Größeneffekte vor allem im Handlungsfeld Fachkräftegewinnung auszumachen (vgl. Tabelle A1 im Anhang). So steigt die Betroffenheit der Unternehmen von gut 15 % bei Kleinstunternehmen stetig auf über 40 % bei mittelständischen Großunternehmen. Im Handlungsfeld Innovation und Unternehmenswachstum verhält es sich umgekehrt: Je größer das Unternehmen ist, desto seltener wird hier eine

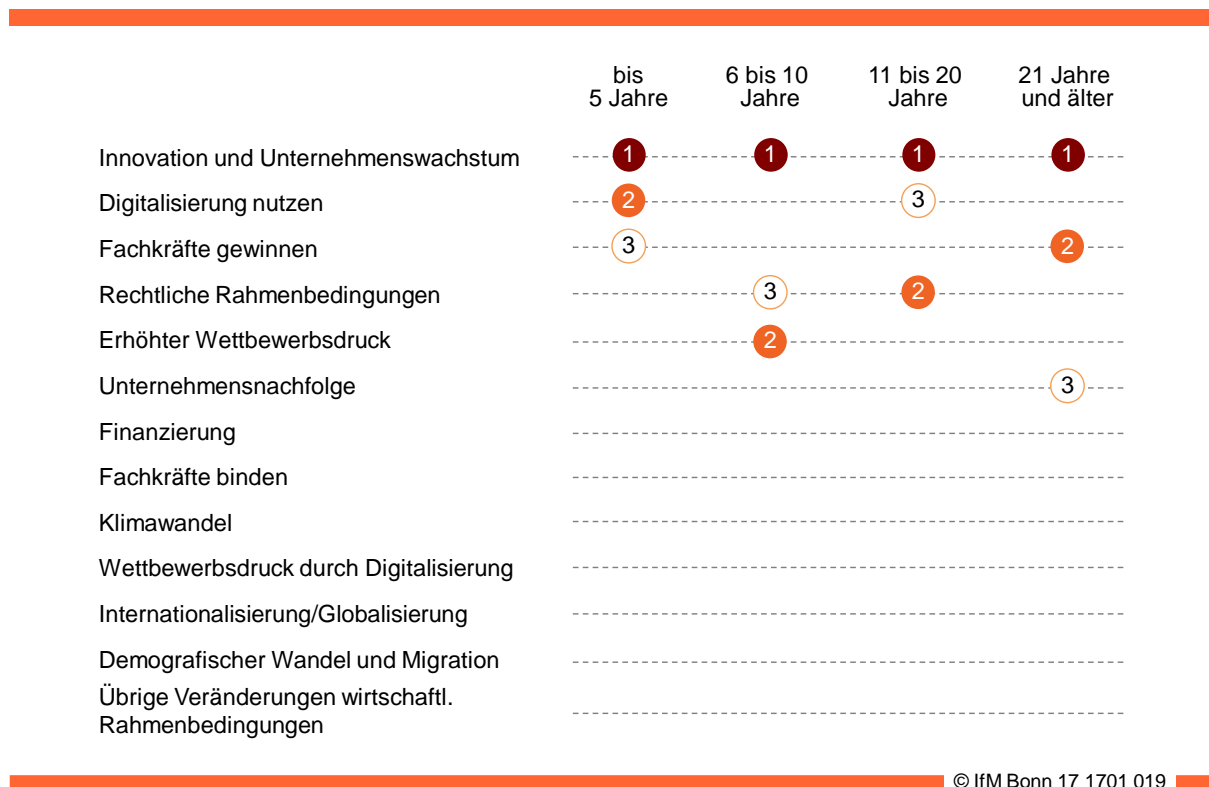
Herausforderung signalisiert. Allerdings ist die Beurteilung bei kleinen und mittleren Unternehmen gleich. Der Wettbewerbsdruck hingegen schwächt mit zunehmender Unternehmensgröße zunächst ab, steigt unter dem großen Mittelstand allerdings wieder an. Dies mag darin begründet sein, dass sich größere Unternehmen auf andere, neue Märkte (z. B. Auslandsmärkte) mit schärferem Wettbewerb orientieren oder dass die Flexibilität nachlässt und neue Organisationsformen gefunden werden müssen. Nur vereinzelt zeigen sich weitere Effekte der Unternehmensgröße: So geben überproportional viele Unternehmen mit 10 bis zu 249 Mitarbeitern an, dass rechtliche Rahmenbedingungen die Verfolgung der Unternehmensziele beeinflussen. Nachfolgeregelungen sind vor allem für Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern eine maßgebliche Herausforderung.

## **4.2 Unternehmensalter**

Das Alter der Unternehmen generiert i. d. R. spezifische Problemlagen. So starten junge Unternehmen überwiegend klein. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihres neuartigen Marktangebots von etablierten Unternehmen, müssen allerdings ihre Position am Markt noch festigen. Treten Unternehmen in traditionelle Märkte ein, so müssen sie sich verstärkt gegen die etablierte Konkurrenz behaupten.

Unabhängig vom Unternehmensalter messen mittelständische Unternehmen der Sicherung von Innovation und Wachstum den höchsten Rang unter allen Handlungsfeldern bei (vgl. Abbildung 3). Die Impulse, die von Gründungen auf den Strukturwandel ausgehen, lassen sich gut anhand der hohen Bedeutung ablesen, die dem Handlungsfeld *Digitalisierung nutzen* zukommt: Bereits in jungen Unternehmensjahren stoßen wachsende Unternehmen auf das Entwicklungshemmnis Fachkräftemangel. Allerdings ist das Handlungsfeld Fachkräftegewinnung bei alten Unternehmen von größerer Brisanz. Konnten sich die Unternehmen am Markt behaupten, sehen sie sich einem erhöhten Wettbewerbsdruck ausgesetzt (Rang 2 bei den 6 bis 10 Jahre alten Unternehmen). Nun wird es nötig, das Leistungsangebot zu überprüfen und an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Auch die Kosten der Leistungserstellung müssen gegebenenfalls auf den Prüfstand. Regulierungen sind weniger bei Gründungsunternehmen, als im mittleren Alter von hoher Bedeutung. Wie nicht anders zu erwarten, spielt die Herausforderung, die Nachfolge zu regeln, bei älteren Unternehmen eine wichtige Rolle.

Abbildung 3: Herausforderungen des Mittelstands nach Unternehmensalter – Top-3-Ränge



© IfM Bonn 17 1701 019

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.

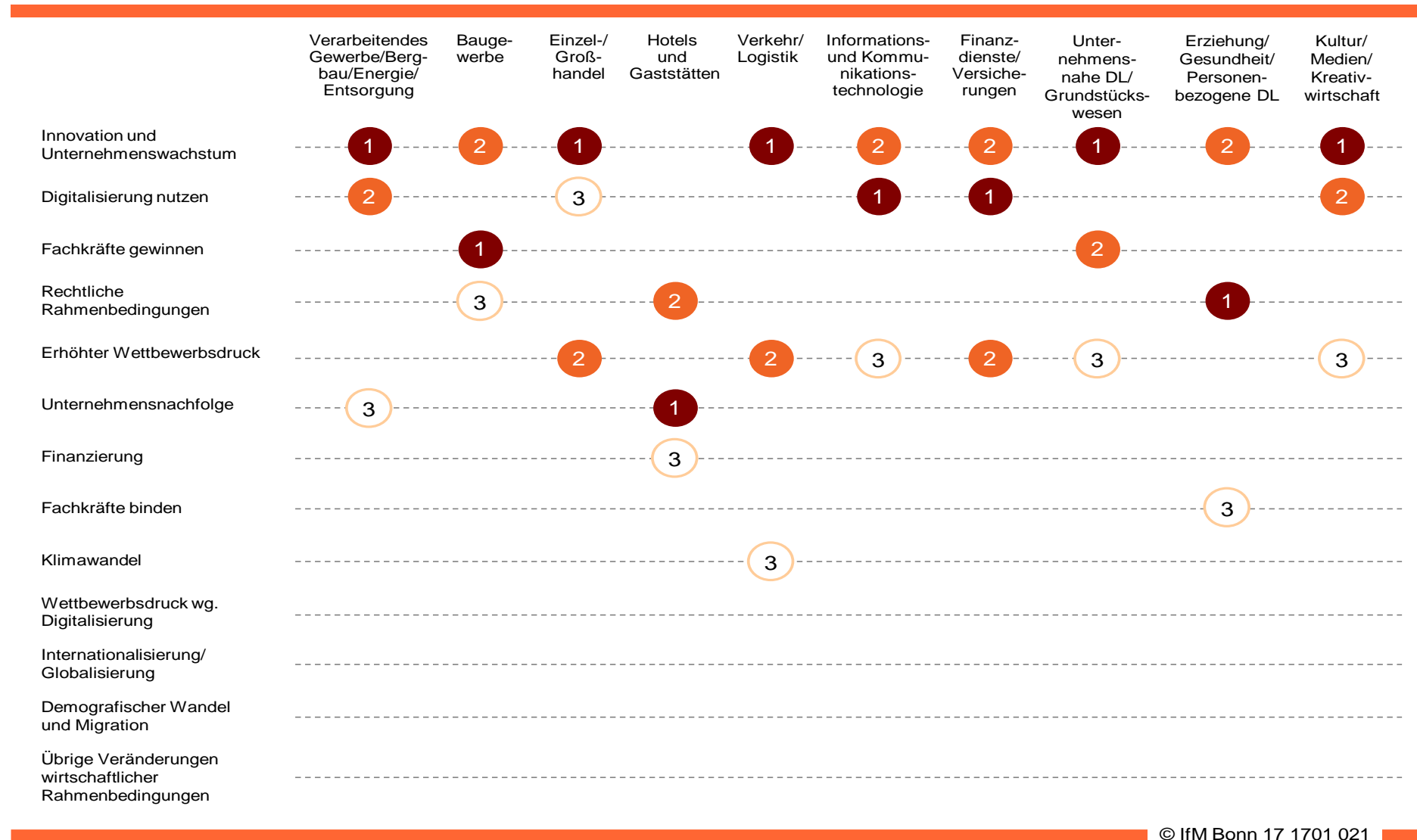
Ein Blick auf die Nennhäufigkeiten zu den Handlungsfeldern (vgl. Tabelle A2 im Anhang) lässt nur für das Feld *Innovation und Unternehmenswachstum* eine eindeutige Altersabhängigkeit erkennen. Jüngere Unternehmen sind deutlich innovations- und wachstumsorientierter als ältere. Darüber hinaus sind eher phasenspezifische Herausforderungen zu konstatieren: So sind beispielsweise die Finanzierung und die Internationalisierung Handlungsfelder, denen sich die heranwachsenden Unternehmen im Alter von 6 bis 10 Jahren überdurchschnittlich häufig zu widmen haben. Bei älteren Unternehmen gibt es im Hinblick auf die Finanzierung kaum Herausforderungen. Die am Markt etablierte Altersgruppe (11 bis 20 Jahre) sieht hingegen der Notwendigkeit, Strategien zur Fachkräftebindung zu entwickeln und den Herausforderungen der Energiewende oder des Klimawandels zu begegnen bzw. im Zuge dessen neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Alte Unternehmen fühlen sich durch die Megatrends *Digitalisierung* und *Demografischer Wandel und Migration* stärker herausgefordert. Insbesondere aus der Digitalisierung neue Geschäftsmodelle oder Organisationsformen zu entwickeln, fällt alten Unternehmen schwerer als jüngeren.

### 4.3 Sektorale Zugehörigkeit

Die sektorale Zugehörigkeit eines Unternehmens gibt Anhaltspunkte darüber, in welchem Marktumfeld die Unternehmen agieren. Die sehr unterschiedlichen wirtschaftszweigspezifischen Herausforderungen lassen sich aus Abbildung 4 anhand der drei wichtigsten Handlungsfelder unschwer ablesen. Zwar ist die Sicherung von *Innovation und Unternehmenswachstum* für die meisten Unternehmen ein wichtiges Anliegen, eine herausragende Bedeutung wird ihr allerdings von Unternehmen in den Bereichen Kultur/Medien/Kreativwirtschaft, Unternehmensnahe Dienstleistungen/Grundstückswesen und Handel attestiert. Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen aus den genannten Wirtschaftszweigen sieht in der Forcierung von Wachstum eines ihrer wichtigsten Handlungsfelder (vgl. Tabelle A3 im Anhang). Im Wirtschaftszweig Kultur/Medien/Kreativwirtschaft sind die positiven Impulse der Digitalisierung für viele Unternehmen ein Wachstumstreiber. Gleichzeitig fühlen sie sich im Vergleich zu allen anderen Wirtschaftszweigen am häufigsten durch die Digitalisierung auch in ihrer Wettbewerbsfähigkeit bedroht. Einen hohen Digitalisierungsdruck äußern auch viele Unternehmen im Handel.

Die Chancen der Digitalisierung werden vor allem von Unternehmen aus dem Wirtschaftszweig Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Finanzdienste/Versicherungen hervorgehoben. Letztere erfahren aktuell durch digitale Plattformen oder neue Zahlungsformen eine grundlegende Umstrukturierung. Für viele Wirtschaftsbereiche spielt die Digitalisierung hingegen keine herausragende Rolle: Insbesondere in den Bereichen Verkehr/Logistik, Hotel- und Gaststättengewerbe sowie Erziehung/Gesundheit/Personenbezogene Dienstleistungen, aber auch im Baugewerbe und von den Anbietern unternehmensnaher Dienstleistungen wird die Digitalisierung weder als Chance noch als Bedrohung in besonderem Maße herausgestellt.

Abbildung 4: Herausforderungen des Mittelstands nach Wirtschaftszweigzugehörigkeit – Top-3-Ränge



DL = Dienstleistungen.

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.

Eine Zuspitzung auf ein oder zwei Handlungsfelder, dem oder denen eine große Zahl von Unternehmen zustimmt, lässt sich in den Wirtschaftszweigen Verkehr/Logistik, Baugewerbe, Verarbeitendes Gewerbe/Energie/Entsorgung und auch im Hotel- und Gaststättengewerbe nicht beobachten: Das jeweilige Top-Thema wird lediglich von einem Drittel der Unternehmen aufgerufen. Hier spielen andere Einflüsse als sektorale eine Rolle: Der Sektor Verkehr und Logistik sieht sich vergleichsweise oft durch die Vorgaben herausgefordert, die angesichts des Klimawandels erlassen werden. Umweltschutz und Elektromobilität werden die Märkte verändern. Sich an den Strukturwandel anzupassen bzw. ihn zu gestalten, stellt somit ein wichtiges Handlungsfeld für die Branche dar.

Zwar klagen zahlreiche Branchen über erhöhten Wettbewerbsdruck, es ist aber stets nur eine Minderheit von Unternehmen, die keine konkrete Gegenstrategie vorweisen können. Lediglich im Bereich Verkehr und Logistik, wo sich gut jedes vierte Unternehmen starkem Wettbewerb ausgesetzt sieht, und im Handel (mit jedem fünften Unternehmen) erscheint die Lage zugespitzt. Beide Branchen sehen ihre Existenz durch z. T. als unlauter oder unfair beschriebenen Wettbewerb bedroht – sei es durch internationale Konkurrenz, die die hiesigen Regeln nicht beachtet, oder sei es durch neue Technologien bzw. Marktformen.

Wechseln wir den Blickwinkel, indem wir analysieren, welche Wirtschaftsbereiche durch Herausforderungen, die in den Medien breit diskutiert werden, wie Fachkräftemangel, Bürokratiebelastung oder Nachfolgeproblematik, besonders betroffen sind. Unerwartet erhält das Handlungsfeld *Gewinnung von Fachkräften* nur in wenigen Branchen so viele Nennungen, dass es unter allen Themenfeldern einen vorderen Rangplatz erreicht. Die Gewinnung von Fachkräften hat im Bausektor und im Bereich Unternehmensnahe Dienstleistungen/Grundstückswesen eine hohe Reichweite. Für die Unternehmen der Sparten Erziehung/Gesundheit/Personennahe Dienstleistungen stellt hingegen die Personalbindung ein wichtiges Handlungsfeld dar. Fachkräftemangel hat nicht nur eine demografische Komponente, auch Anreizstrukturen beeinflussen die Fachkräftefluktuation. Im erwähnten Bereich werden des Weiteren gerade auch rechtliche Rahmenbedingungen und staatliches Handeln als Hemmnis für die Wettbewerbsfähigkeit angesehen: So engen zahlreichen Regelungen zur Quantität von Leistungen, Preisvorgaben oder gedeckelte Ausgabebudgets die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen auch im Hinblick auf Entgelte und Schaffung attraktiver Arbeitsplätze ein. Rechtliche Rahmenbedingungen, namentlich Bau-, feuerpolizeiliche oder Hygienevorschriften, spielen



zudem im Hotel- und Gaststättengewerbe sowie im Baugewerbe eine wichtige Rolle. Alle anderen Wirtschaftszweige sehen in den Rahmenbedingungen kein vordringliches Handlungsfeld.

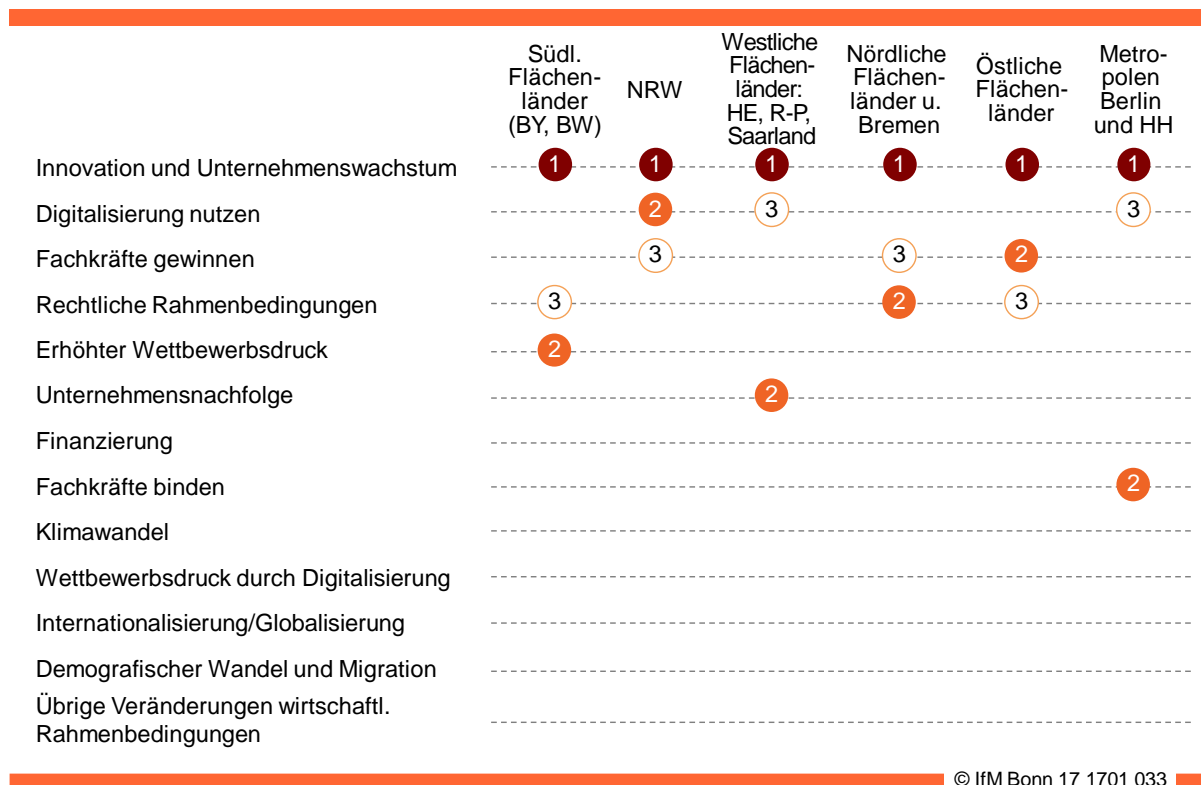
Die Nachfolgeproblematik wird ebenfalls in einzelnen Sektoren besonders hervorgehoben: Ausschließlich im Hotel- und Gaststättengewerbe und im Bereich Verarbeitendes Gewerbe/Bergbau/Energie/Entsorgung – hier dürften vor allem Handwerksbetriebe betroffen sein – wird in der Regelung der Unternehmensnachfolge vordringlicher Handlungsbedarf gesehen.

#### **4.4 Region**

Mittelständische Unternehmen werden immer auch unter regionalen Aspekten betrachtet. Auf der einen Seite wird die regionale Verankerung als Vorteil mittelständischen Wirtschaftens gesehen, auf der anderen Seite geraten zunehmend Nachteile eines peripheren Standorts (z. B. Fachkräftemangel oder unzureichende Infrastruktur in ländlichen Regionen) in den Blick. Um spezifische regionale Herausforderungen beobachten zu können, wurden die Unternehmen nach ihrem Unternehmenssitz bestimmten Regionstypen zugeordnet: Diese wurden nach Besiedlungsdichte abgegrenzt. Neben den Flächenländern (Süd, West, Nord, Ost) und den Stadtstaaten (Berlin und Hamburg) bildet das dichtbesiedelte Nordrhein-Westfalen eine eigene Kategorie.

Regionen-spezifische Herausforderungen werden in Abbildung 5 bei den auf Rang 2 und 3 platzierten Handlungsfeldern sichtbar. Es wird deutlich, dass die in der Öffentlichkeit intensiv diskutierten unternehmerischen Probleme keinesfalls überall zu finden sind. Die Fachkräftegewinnung stellt Unternehmen vor allem in den östlichen, aber auch in den nördlichen Flächenländern und in Nordrhein-Westfalen vor besondere Herausforderungen. Hingegen spielt in den Metropolen Berlin und Hamburg die Bindung der Fachkräfte eine größere Rolle. Dies dürfte u. a. ein Effekt der Abwerbung und Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften sein, wenn diese Vergütungsstrukturen wie in bestimmten Dienstleistungsbereichen (Erziehung/Gesundheit/Personenbezogene Dienstleistungen sowie Gastronomie) als unattraktiv ansehen (vgl. Anhangtabelle A4).

Abbildung 5: Herausforderungen des Mittelstands nach Unternehmensstandort – Top-3-Ränge



© IfM Bonn 17 1701 033

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.

Aus den aktuellen Digitalisierungstrends leiten mittelständische Unternehmen insbesondere in Nordrhein-Westfalen und den Metropolen Hamburg und Berlin Handlungsimpulse ab. Hierhin zeigen sich vermutlich Besonderheiten der Branchen- und Altersstruktur der Unternehmen. Hingegen lassen die Stellungnahmen der Unternehmen keine Rückschlüsse auf das Fehlen von materiellen Infrastrukturvoraussetzungen zur Nutzung der Digitalisierung zu.

In den prosperierenden südlichen Bundesländern stellt vergleichsweise häufig der erhöhte Wettbewerbsdruck eine Herausforderung dar. Gleichfalls beeinflussen hier Rahmenbedingungen sowie die Herausforderungen des Klimawandels das wirtschaftliche Handeln. Dafür können Branchenspezifika ursächlich sein, wie beispielsweise der Anpassungsdruck, der sich aus den Beschlüssen zum Klimaschutz in der Automobilindustrie zeigt. Oder die Nähe zu den osteuropäischen EU-Ländern, deren Unternehmen z. T. des unfairen Wettbewerbs und der Regelverstöße bezichtigt werden.

#### 4.5 Eigentümerfamilien mit und ohne Migrationserfahrung

Die spezifische empirische Erhebung, in die die Frage nach den Herausforderungen aus Unternehmenssicht eingebunden war,<sup>6</sup> ermöglicht es, auf die besonderen Herausforderungen von mittelständischen Unternehmen einzugehen, die im Eigentum und unter Leitung von Personen oder Familien mit Migrationserfahrung stehen. Megatrends wie der Wandel der demografischen Struktur Deutschlands (z. B. Zuzug von Migranten) sowie Folgen der Globalisierung (z. B. mehr Investoren aus dem Ausland und die Internationalisierung deutscher Unternehmen) verändern den Unternehmensbestand und das Gründungsgeschehen. Durch Einwanderungen von Personen ohne Zugang zum Arbeitsmarkt entstehen aber auch Marktverzerrungen wie Schwarzarbeit oder illegale Beschäftigung.

Der Anteil der Unternehmen mit Eigentümerfamilien, die einen Migrationshintergrund aufweisen, dürfte in den letzten Jahren gestiegen sein. Der Erfahrungshintergrund des Zuzugs nach Deutschland und besondere Kenntnisse über oder Netzwerke in die Herkunftsländer dürften bei diesen Unternehmern den Blick auf Herausforderungen und Handlungsfelder besonders prägen. Unterschiede zu Unternehmen, die schon seit Generationen in Deutschland leben, sind zu erwarten.<sup>7</sup> Eigentümerfamilien mit Migrationshintergrund unterscheiden sich von anderen mittelständischen Unternehmen vor allem dadurch, dass sie Marktveränderungen stärker wahrnehmen. Dabei werden insbesondere der Megatrend demografischer Wandel und Migration, aber auch die Internationalisierung bzw. Globalisierung als Impulsgeber bezeichnet (vgl. Tabelle 2). Aber auch die Digitalisierung stellt für Eigentümerfamilien mit Migrationshintergrund ein wichtiges Handlungsfeld dar (vgl. Abbildung 6).

---

<sup>6</sup> Siehe dazu die Ergebnisse des laufenden Forschungsprojektes: [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org). Der Fokus der Unternehmensbefragung liegt auf den besonderen Merkmalen von familiengeführten Unternehmen mit oder ohne Migrationshintergrund, so dass diese Unternehmensgruppen besonders betrachtet werden können. Bei der Analyse verringert sich die Fallzahl der auswertbaren Antworten.

<sup>7</sup> Die Unterteilung der mittelständischen Unternehmen in solche mit Migrationshintergrund der Eigentümerfamilie (oder ohne) überdeckt, dass auch Personen mit deutscher Staatsangehörigkeit eine Zuwanderungsgeschichte (z. B. als Vertriebene nach dem 2. Weltkrieg) bzw. andersartig erworbene Internationalisierungserfahrungen aufweisen können: So sind (großbürgerliche) Unternehmensfamilien oft über Verwandtschaftsbeziehungen international verzweigt. Dass eine Migrationsgeschichte maßgeblich die Eigentumsstruktur des Unternehmens beeinflusst, ist dagegen vor allem bei ausländischen Direktinvestoren aus EU-Drittstaaten – ohne Gewähr der Freizügigkeit – zu erwarten.

Darin spiegeln sich allerdings auch Brancheneffekte wieder: In dieser Teilgruppe sind sowohl innovations- und technologiegestützte Unternehmen (z. B. IKT-Sektor) als auch solche mit einer Geschäftsidee vertreten, die sich auf Kunden aus dem Kreis der Migranten oder deren Heimatregionen stützt (vgl. Wirtschaftszweigstruktur in Tabelle A5 im Anhang).

Tabelle 2: Herausforderungen des Mittelstands nach Eigentümerfamilien mit und ohne Migrationshintergrund – Rangfolge nach Häufigkeit der Nennungen

Herausforderung	Eigentümerfamilien mit Migrationshintergrund	Eigentümerfamilien ohne Migrationshintergrund
Innovation und Unternehmenswachstum	1	1
Digitalisierung nutzen	2	2
Fachkräfte gewinnen	3	5
Rechtliche Rahmenbedingung	4	4
Erhöhter Wettbewerbsdruck	13	3
Unternehmensnachfolge	8	6
Finanzierung	12	7
Fachkräfte binden	9	8
Klimawandel	10	9
Wettbewerbsdruck wg. Digitalisierung	7	10
Internationalisierung/Globalisierung	6	11
Demografischer Wandel und Migration	5	12
Übrige Veränderungen wirtsch. Rahmenbedingungen	11	13

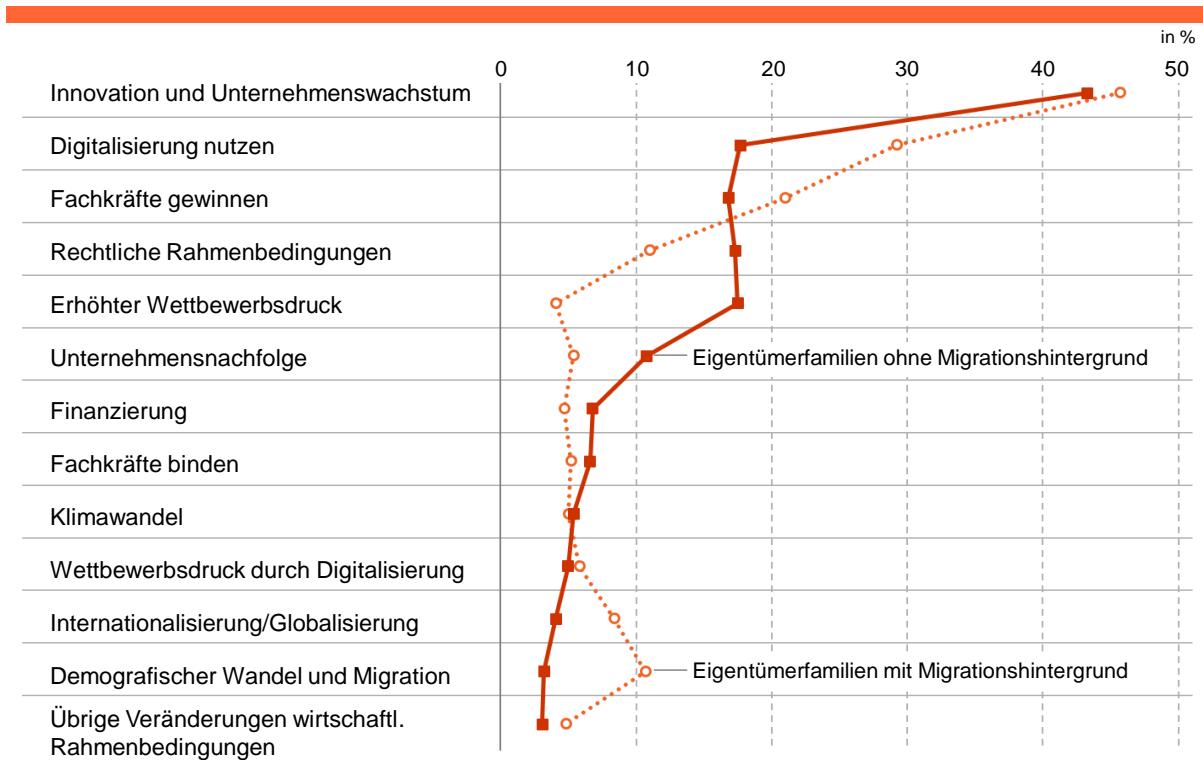
© IfM Bonn

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.

Für Personen mit Migrationshintergrund wäre zu erwarten gewesen, dass sie im besonderen Ausmaß von juristischen Regelungen betroffen sind bzw. die Regulierungsdichte als Gründungs- oder Investitionshemmnis beklagen. Doch dieses Bild zeigt sich nicht: Nur selten verweisen diese Unternehmen auf die Vielzahl von Rechtsnormen. Möglicherweise wertschätzen die Unternehmer gerade die Regelgebundenheit und Rechtssicherheit in Deutschland, die es

unter Umständen in ihren Herkunftsländern nicht gibt.<sup>8</sup> Möglicherweise finden aber auch Rechtsnormen geringe Beachtung.

Abbildung 6: Herausforderungen der mittelständischen Unternehmen nach Eigentümerfamilien mit und ohne Migrationshintergrund, Nennungen in % der Unternehmen



© IfM Bonn 17 1701 032

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.

Nur wenige Unternehmerfamilien mit Migrationserfahrung verweisen – im Vergleich zu den übrigen mittelständischen Unternehmen – auf einen erhöhten Wettbewerbsdruck. Auch die Nachfolge ist noch selten ein Thema. Ursache hierfür wird das geringere Unternehmensalter und die Marktausrichtung sein.

<sup>8</sup> In einer Unternehmensbefragung von 2012 bezeichnen zwar viele Unternehmen das Ausmaß der Bürokratie in Deutschland als eines der wichtigsten Marktrisiken, aber nur wenige Unternehmen sehen zentrale Risiken in der Rechtssicherheit oder in politischen Entscheidungen. Dagegen werden diese beiden Bereiche wie auch die Korruption und unfairen Wettbewerb in den OECD-Staaten wie auch in den Schwellenländern häufiger zum Marktrisiko. Vgl. Kranzusch/Holz 2013, S. 72.

## 5 Gegenüberstellung der Herausforderungen aus Experten- und Unternehmenssicht

Ein Vergleich der Herausforderungen aus Unternehmenssicht mit den Ergebnissen des im Frühjahr durchgeführten Expertenpanels ist nur bedingt möglich. Das liegt u. a. am abweichenden Erhebungsdesign: Die Expertenbefragung ist mehrstufig angelegt und beinhaltet eine Reflexion der Statements der anderen Panelteilnehmer, während sich die Unternehmensbefragung auf die jeweils eigene Sicht beschränkt. Unternehmen antworten i. d. R. aus ihrer betriebsbezogenen Sicht heraus. Experten nehmen hingegen überwiegend eine Makro-Betrachtungsweise ein, indem sie den Mittelstand in seiner Gesamtheit als einen wichtigen Teilbereich der deutschen Volkswirtschaft beleuchten. So werden z. B. das Gründungsgeschehen als wichtige dynamische Komponente der Volkswirtschaft oder das Klima für Unternehmertum von den Unternehmern selbst so gut wie nicht thematisiert, für die ein Handlungsfeld wie die "Sicherung des Unternehmensbestands" eine abstrakte Bedeutung hat (vgl. Kranzusch et al. 2017, S. 10 f.). Aus unternehmerischer Perspektive bestehen die Aufgaben vor allem in der Regelung der Nachfolge in der Geschäftsführung und/oder im Eigentumsübergang.

Legen wir einer Gegenüberstellung der beiden Befragungskreise die methodisch vergleichbare 1. Erhebungsrunde mit offenen Antworten zugrunde, so ist zunächst festzustellen, dass bei den wichtigsten Handlungsfeldern – Digitalisierung, Deckung des Fachkräftebedarfs sowie der Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit – Übereinstimmung herrscht. Allerdings gibt es unterschiedliche Schwerpunktsetzungen. So ist die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit für die Unternehmen das Schwerpunktthema schlechthin. Klagen über Wettbewerbsdruck und eine passive Marktanpassung sind aktuell – sicherlich aufgrund der guten Wirtschaftslage – selten (vgl. May-Strobl, Welter 2015, S. 10 f.). Es überwiegt eine offensive Innovations- und Wachstumsstrategie. Die Experten mahnen hingegen an erster Stelle die Bedeutung des Handlungsfelds Digitalisierung und erkennbare Defizite des Mittelstands in diesem Feld an: Seitens der Experten wies gut jede dritte Themennennung auf Handlungsansätze oder Probleme hin, die aus der Digitalisierung erwachsen (vgl. Kranzusch et al. 2017, S. 3). Die Unternehmen selbst erwähnen die Digitalisierung als Chance zur Steigerung oder als Bedrohung ihrer Wettbewerbsfähigkeit deutlich seltener, wobei eine positive Sicht überwiegt. Digitalisierung wird als eine (unter vielen) Innovations- und Wachstumsmöglichkeiten gesehen. So lässt die Unternehmerschaft eine stärkere Dif-

ferenzierung und unterschiedliche Schwerpunktsetzungen bei ihren Reaktionen auf Megatrends erkennen. Anders als die Experten beschäftigen sich die Unternehmer über die Digitalisierung hinaus mit anderen zukunftsorientierten Handlungsfeldern, die sich aus Klimawandel, demografischen Wandel und Migration oder anderen sich abzeichnender Trends in der Medizintechnik, im Bildungs- oder Freizeitbereich oder im Transportsektor ergeben: Zum Beispiel formt sich der Markt für Verkehrs- und Logistikdienstleister sowohl durch neuartige Antriebstechniken, internationalisierte Formen der Arbeitsteilung sowie veränderte Formen für private Mobilität neu. Dieser Prozess umfasst ebenso die Leistungserstellung, mit Folgen für zahlreiche Branchen: vom Fahrzeughersteller bis zum Verkehrsdienstleistungsanbieter, letztlich aber auch für weitere Kunden und Marktteilnehmer, die die begrenzten Ressourcen der Verkehrsinfrastruktur nutzen. Dieser Megatrend ist in der Unternehmersicht deutlicher erkennbar als in der Expertensicht.

Auch die Deckung des Fachkräftebedarfs, ein mittelstandstypisches Problem, wird von Unternehmern seltener und punktuell als Zukunftsthema wahrgenommen: Sie beschreiben eher die aktuelle quantitative Lücke beim Arbeitskräfteangebot (z. B. im Gesundheitssektor). Die Experten legen dagegen eher einen Fokus auf den zukünftigen Qualifikationsbedarf und notwendige Veränderungen im Bildungswesen. Im Expertenkreis wurde der Fachkräftemangel für ländliche Regionen als Herausforderung angesehen. Dies zeigt sich in der Unternehmensbefragung nach Regionen differenziert speziell für die Flächenländer im Osten, aber auch im Norden und im Westen.

Die Rahmenbedingungen stellen sowohl für die Experten als auch die Unternehmerschaft das viertwichtigste Handlungsfeld dar. Der kritische Blick fällt auf unterschiedlichste Rechtsnormen, die im jeweiligen Einzelfall den unternehmerischen Spielraum und den Erfolg beeinträchtigen. Darüber hinaus wird eine unzureichende Konstanz der Rahmenbedingungen und der Rechtsdurchsetzung vor allem im internationalen Wettbewerb oder im Wettbewerb mit neuen Angebotsformen konstatiert. Die Experten identifizieren stärker einen zukünftigen Handlungsbedarf und adressieren die Verantwortlichkeit der Wirtschaftspolitik. Den Rechtsrahmen der internationalen Arbeitsteilung sehen beide Personenkreise übereinstimmend durch zunehmende Unsicherheit geprägt. Dabei finden sich jeweils nur wenige Antworten, die einen möglichen Protektionismus als maßgebliche Herausforderung für den Mittelstand beschreiben.

Die Unternehmerantworten strahlen mehrheitlich Selbstvertrauen in die Fähigkeit zur Bewältigung der Herausforderungen aus, aber auch Ironie, Sarkasmus oder Unzufriedenheit. Letzteres weist auf eine Unzufriedenheit mit der aktuellen Wirtschaftspolitik hin. Aber auch die Experten hatten als Botschaft formuliert, dass das "Vertrauen in die Politik" wieder hergestellt werden sollte. Allerdings neigen die Experten tendenziell dazu, die Themen stärker mit einem bedrohlichen bzw. warnenden Anstrich zu versehen.

Im Gesamtbild bieten beide Erhebungsansätze einen Erkenntnisgewinn für die Wirtschaftspolitik: Während die Unternehmer am eigenen Beispiel auf konkrete Problemlagen hinweisen, beschreiben die Experten die Herausforderungen in ihrem speziellen beruflichen Kontext aus einer globalen, nationalen oder klientelbezogenen Sicht. Während bei der Analyse eine einzelfallbezogene Unternehmeransicht zu einer Überhöhung von singulären Ereignissen verleiten kann, unterliegen die Experten partiell einer Überspitzung. Dies kann auch auf medialen Beeinflussungen beruhen. Insofern bietet die Methode der Unternehmensbefragung einen empirischen "Realitätscheck", der Hybris oder Lobbyismus vorbeugt.

## **6 Wirtschaftspolitische Erwartungen und Schlussfolgerungen**

Aus den Herausforderungen aus Unternehmersicht lässt sich in den meisten Fällen keine Forderung nach wirtschaftspolitischer Unterstützung ablesen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Unternehmen ihre Herausforderungen selbstständig angehen und unabhängig von wirtschaftspolitischer Unterstützung lösen wollen und können. Dies zeichnet sich für Handlungsfelder wie *Innovation und Unternehmenswachstum*, *Digitalisierung nutzen* oder *Unternehmensnachfolge* ab.

Andere unter den Feldern *rechtliche Rahmenbedingungen* oder *erhöhter Wettbewerbsdruck* subsummierte Herausforderungen lassen die Interpretation als Handlungsauftrag für die Wirtschaftspolitik zu. So wird beispielsweise auf die mangelnde Konstanz der Rahmenbedingungen, auf eine unfaire Wettbewerbsordnung oder auf den Mittelstand diskriminierende Rechtsnormen und -durchsetzung hingewiesen. Die Unternehmen führen eine Vielzahl von Gesetzen oder Vorschriften auf, die sie als bürokratische Belastung bzw. als nicht erfüllbar empfinden. Inwiefern diese Regelungen tatsächlich eine zu hohe Belastung darstellen, sollte im Einzelfall – auch unter Würdigung der intendierten positiven Effekte für die Allgemeinheit – geprüft werden: Die Analyse einzelner Rechtssetzungen gehörte hier nicht zum Untersuchungsgegenstand.



Über alle Unternehmen betrachtet, zählen die rechtlichen Rahmenbedingungen nicht zu den wichtigsten Herausforderungen. Sie sind allerdings für bestimmte Teilgruppen des Mittelstands in einer bestimmten Unternehmensgröße (10 bis 249 Beschäftigte), in bestimmten Unternehmensphasen (6 bis 20 Jahre) und bestimmten Branchen (Erziehung/Gesundheit/Personenbezogene Dienstleistungen, Hotel- und Gaststättengewerbe sowie Baugewerbe) von besonderer Bedeutung. Insbesondere im Markt für Betreuungs- und Pflegeleistungen lassen sich Schwierigkeiten bei der Erfüllung rechtlicher Regelungen ablesen. Hier und auch in anderen Bereichen, wie z. B. im Verhältnis zu Krankenkassen oder öffentlichen Auftraggebern, sind Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen Preisgestaltung bzw. Preisregulierung sowie zwischen den Handlungsfeldern Gewinnung bzw. Bindung von Fachkräften erkennbar: Höhere Löhne sind bei den gebotenen Preisen nicht tragbar. Insofern wäre das Vergaberecht auf den Prüfstand zu stellen.

Wettbewerbsdruck nehmen Kleinstunternehmen bzw. Unternehmen nach der Gründungsphase überproportional häufig als Bedrohung wahr. In Teilmärkten, insbesondere im Wettbewerb zwischen stationärem und Internethandel, wird eine mittelstandsadäquate Wettbewerbsaufsicht angemahnt. Kartellrechtliche und ökonomische Aspekte der großen Internetplattformen behandelt das Bundeskartellamt allerdings bereits in seinen Analysen. Die Äußerungen lassen teilweise auch den Schluss zu, dass die Wettbewerbsfähigkeit durch eine ungenügende Anpassungsfähigkeit an technologische Änderungen oder Veränderung der Knappheitspreise beeinträchtigt wird. Auch kann die Reaktion hierauf, wie beispielsweise im Pflegebereich, durch Regulierung gehemmt werden.

Eindeutig sind die Herausforderungen vom Entwicklungsstand der Unternehmen sowie dem Geschäftsfeld abhängig, partiell auch von der Unternehmensgröße. Herausforderungen können in bestimmten Regionen kumulieren. Daraus kann ein Bedarf an spezifischer regionaler Wirtschafts- oder Arbeitsmarktpolitik und eine kritische Prüfung der Rahmenbedingungen einzelner Bundesländer erwachsen. Dies sollte jedoch nicht in eine Mittelstandspolitik für Segmente münden. So sollte Wirtschaftspolitik im Kern Rahmenbedingungen festlegen, die möglichst langfristig konstante Erwartungen für unternehmerisches Handeln bieten. Im Allgemeinen gilt, dass die Unternehmen vom sicheren und stabilen Rechtsrahmen profitieren.

Die von den Unternehmern benannten Herausforderungen konzentrieren sich weniger als die Expertensicht auf einen (technologischen) Megatrend: die Digitalisierung. Aus den unternehmensindividuellen Wortmeldungen lassen sich gleichwohl Entwicklungen, die zahlreiche Segmente der Wirtschaft betreffen, erkennen. Die verschiedenartigen Themen, beispielsweise im Handlungsfeld Klimawandel, lassen sich zu dem Befund verdichten, dass die Anbieter im Transportsektor, in der Fahrzeugherstellung, aber auch im Handel, im städtischen Nahverkehr sowie in der Freizeitmobilität vor disruptiven Veränderungen stehen. Die größere Themenvielfalt kann der Mittelstands- und Wirtschaftspolitik Handlungsanregungen bieten, z. B. bei der Gestaltung und Weiterentwicklung der Infrastruktur.

Die Schnelligkeit der Innovationsprozesse sollte durch ein adäquates Reaktionspotenzial der Verwaltung begleitet werden: Eine wachsende Wirtschaft benötigt auch quantitative und qualitative Anpassungen bei der Ausstattung der Behörden: Nur so lassen sich Genehmigungsverfahren zügig bearbeiten, aber auch die Rechtsdurchsetzung und damit Gleichbehandlung gewährleisten.

## Anhang

### I Die Unternehmensbefragung

Regelmäßig werden in den breit angelegten Unternehmensbefragungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn die Herausforderungen aus Unternehmenssicht erhoben. Die Frage zu den Herausforderungen aus Unternehmenssicht wurde zuletzt im Rahmen einer empirischen Erhebung im Projekt "Familienunternehmen von Migranten: Besonderheiten, Entwicklungsmöglichkeiten und Beiträge"<sup>9</sup> gestellt. Diese Online-Befragung fand zum Jahreswechsel 2016/2017 statt. Genutzt wurde eine Stichprobe von 30.500 Unternehmensadressen, die als geschichtete Stichprobe aus der Markus-Datenbank gezogen wurden. Insgesamt 26.700 Anschreiben konnten via E-Mail zugestellt werden. Einbezogen waren Unternehmen aus vier Wirtschaftszweiggruppen und vier Unternehmensgrößen. Von den angeschriebenen Unternehmen nahmen fast 1.200 an der Befragung teil. Insgesamt wurden rund 862 Unternehmen in die Auswertung einbezogen. Davon zählen 807 zum Mittelstand. Die befragten Unternehmen identifizierten bis zu zwei Herausforderungen in freier Wortwahl. Bereinigt ergibt das knapp über 1.300 Themennennungen.

Das Sample wird für die Auswertungen nach vier Beschäftigtengrößenklassen und vier Wirtschaftszweiggruppen gewichtet, so dass die Unternehmensstruktur ein repräsentatives Abbild der privaten Wirtschaft Deutschlands ergibt. Neben den Merkmalen Unternehmensgröße und Wirtschaftszweig sind weitere unternehmensspezifische Angaben vorhanden.

---

<sup>9</sup> Dabei werden von Personen mit und ohne Migrationshintergrund geführte Unternehmen unterschieden (siehe auch Projektseite auf [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)).

## II Tabellen

Tabelle A1: Herausforderungen des Mittelstands nach Beschäftigtengröße, Betroffenheitsgrad der Unternehmen in %

Herausforderung	Anteil der Unternehmen Unternehmen mit ... Mitarbeitern			
	bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr
Innovation und Unternehmenswachstum	44,6	37,2	37,8	25,6
Digitalisierung nutzen	19,1	18,6	21,8	31,2
Fachkräfte gewinnen	15,6	30,4	41,3	41,5
Rechtliche Rahmenbedingung	15,9	19,9	23,4	17,7
Erhöhter Wettbewerbsdruck	16,1	14,4	10,6	13,2
Unternehmensnachfolge	9,8	14,7	8,8	7,0
Finanzierung	6,8	2,5	2,1	2,8
Fachkräfte binden	6,2	8,4	8,0	8,0
Klimawandel	5,5	3,3	4,6	2,8
Wettbewerbsdruck wg. Digitalisierung	5,2	3,6	1,6	2,9
Internationalisierung/Globalisierung	4,5	3,7	3,8	8,2
Demografischer Wandel und Migration	3,9	5,4	6,2	4,9
Übrige Veränderungen wirtsch. Rahmenbedingungen	3,9	2,4	1,6	0,0

© IfM Bonn

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.

Tabelle A2: Herausforderungen des Mittelstands nach Unternehmensalter, Betroffenheitsgrad der Unternehmen in %

Herausforderung	Altersgruppen in Jahren			
	bis 5	6 bis 10	11 bis 20	21 und älter
Innovation und Unternehmenswachstum	62,3	43,2	42,0	31,7
Digitalisierung nutzen	22,2	19,0	22,8	14,6
Fachkräfte gewinnen	15,8	13,5	14,3	21,5
Rechtliche Rahmenbedingung	12,6	22,0	23,1	12,1
Erhöhter Wettbewerbsdruck	10,0	30,7	16,6	12,6
Unternehmensnachfolge	4,5	3,6	4,7	20,9
Finanzierung	10,6	15,3	0,2	2,9
Fachkräfte binden	6,6	1,0	10,0	6,5
Klimawandel	4,3	2,5	9,3	5,0
Wettbewerbsdruck durch Digitalisierung	2,2	0,0	7,0	8,3
Internationalisierung/Globalisierung	2,1	11,5	5,3	2,3
Demografischer Wandel und Migration	2,4	3,5	2,7	6,1
Übrige Veränderungen wirtsch. Rahmenbedingungen	1,5	3,1	3,0	6,0

© IfM Bonn

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.

Tabelle A3: Herausforderungen des Mittelstands nach Wirtschaftszweigen, Betroffenheitsgrad der Unternehmen in %

Herausforderung	Verarbeit. Gewerbe, Bergbau, Energie, Entsorgung	Baugewerbe	Einzel-, Großhandel	Hotels und Gaststätten	Verkehr und Logistik	LuK	Finanzdienstleistungen/Versicherungen	Unternehmensnahe DL, Grundstückswesen	Erziehung, Gesundheit, Personenbezogene DL	Kultur, Medien, Kreativwirtschaft
Innovation und Unternehmenswachstum	33,7	27,4	51,4	22,0	28,4	47,2	44,1	52,3	35,6	53,0
Digitalisierung nutzen	20,9	12,3	16,4	3,7	0,2	51,7	45,1	13,8	6,6	45,9
Fachkräfte gewinnen	15,7	33,4	12,7	24,7	19,6	10,9	1,0	20,9	16,2	2,0
Rechtliche Rahmenbedingung	14,4	20,9	6,4	35,7	16,7	10,0	44,1	9,7	43,3	0,1
Erhöhter Wettbewerbsdruck	8,1	17,4	21,9	18,6	27,4	18,0	10,9	15,6	6,7	15,6
Unternehmensnachfolge	17,2	15,0	6,8	36,3	0,0	8,5	0,5	13,4	0,8	7,9
Finanzierung	5,7	14,5	5,7	34,1	12,6	0,0	0,0	6,5	0,3	0,1
Fachkräfte binden	1,7	7,9	3,7	17,8	1,6	8,5	0,0	6,7	17,0	0,1
Klimawandel	6,7	0,1	14,9	2,6	25,5	0,0	0,0	2,1	0,1	7,5
Wettbewerbsdruck wg. Digitalisierung	0,0	0,0	13,1	0,0	0,0	8,5	0,0	4,2	0,0	14,9
Internationalisierung u. Globalisierung	7,4	0,0	3,1	0,0	13,5	1,1	0,0	4,4	10,5	7,9
Demografischer Wandel und Migration	6,3	3,7	3,4	0,0	0,0	0,0	21,8	0,2	12,6	0,2
Übrige Veränderungen wirtsch. Rahmenbedingungen	0,6	7,1	0,0	1,5	12,4	0,0	10,9	2,2	5,5	7,5

© IfM Bonn

DL = Dienstleistungen.

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.

Tabelle A4: Herausforderungen des Mittelstands nach Unternehmensstandort, Betroffenheitsgrad der Unternehmen in %

Herausforderung	Südliche Flächenländer (Bayern, Baden-W.)	Nordrhein-Westfalen	Westliche Flächenländer (Hessen, Rheinl.-Pf., Saarland)	Nördliche Flächenländer u. Bremen	Östliche Flächenländer	Metropolen Berlin und Hamburg
Innovation und Unternehmenswachstum	51,1	45,2	43,5	34,8	33,4	46,5
Digitalisierung nutzen	17,2	31,2	14,9	17,4	9,0	25,6
Fachkräfte gewinnen	16,6	13,3	9,9	20,3	26,0	19,7
Rechtliche Rahmenbedingung	18,0	8,8	11,1	24,1	20,2	18,1
Erhöhter Wettbewerbsdruck	27,1	6,6	14,8	12,9	15,5	4,3
Unternehmensnachfolge	7,0	9,3	15,7	5,6	18,3	6,9
Finanzierung	6,6	6,3	7,6	10,1	5,7	0,6
Fachkräfte binden	3,2	8,8	3,5	1,1	4,2	26,5
Klimawandel	9,0	3,1	3,6	4,2	6,6	0,0
Wettbewerbsdruck wg. Digitalisierung	4,1	5,8	3,6	8,7	7,4	0,0
Internationalisierung u. Globalisierung	6,0	7,7	4,4	3,9	0,4	0,4
Demografischer Wandel und Migration	2,1	2,7	10,3	4,9	0,5	6,6
Übrige Veränderungen wirtsch. Rahmenbedingungen	1,7	8,2	3,8	8,0	0,0	0,8

© IfM Bonn

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.

Tabelle A5: Wirtschaftszweigstruktur der mittelständischen Unternehmen nach Migrationserfahrung der Eigentümerfamilie<sup>1)</sup>, in %

Wirtschaftszweige	Eigentümerfamilien mit Migrationshintergrund	Eigentümerfamilien ohne Migrationshintergrund	Kein Mittelstand
Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie, Entsorgung u. a.	6,5	7,0	5,9
Baugewerbe	14,1	11,6	10,3
Einzel-, Groß-, Versandhandel (Handel)	19,6	16,9	14,7
Hotels und Gaststätten	1,1	2,6	0,7
Verkehr/Logistik	3,3	3,6	5,9
Informations- u. Kommunikationstechnologie (IuK)	8,7	7,9	16,2
Finanzdienste/Versicherungen	8,7	4,7	2,9
Unternehmensnahe Dienstl., Grundstückswesen	28,3	27,5	20,6
Erziehung, Gesundheits-/Sozialwirtschaft, Personennahe Dienstleistungen	5,4	10,6	14,0
Kultur, Medien, Kreativwirtschaft	4,3	6,7	8,8
Sonstiges (z. B. Agrarsektor)	0,0	0,9	0,0
Insgesamt	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

1) Personen mit Migrationshintergrund (1. und 2. Generation) aus der Eigentümerfamilie in der Geschäftsführung, Familie hält Eigentumsanteil > 0.

Quelle: Unternehmensbefragung zu Familienunternehmen 2017 (860 Unternehmen, Gewichtung), Berechnungen des IfM Bonn 2017.



## Literatur

Kranzusch, P.; Holz, M. (2013): Internationalisierungsgrad von KMU. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 222, Bonn.

Kranzusch, P.; May-Strobl, E.; Levering, B.; Welter, F.; Ettl, K. (2017): Das Zukunftspanel Mittelstand 2017 – Update einer Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 256, Bonn.

May-Strobl, E.; Welter, F. (2015): Das Zukunftspanel Mittelstand – Herausforderungen aus Unternehmersicht, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 239, Bonn.

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

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