

# IfM-Materialien

## Das Zukunftspanel Mittelstand 2020 – Update der Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands

von Siegrun Brink, Britta Levering und Annette Icks

IfM-Materialien Nr. 282

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

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

## Impressum

### Herausgeber

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

### Ansprechpartner

Siegrun Brink

### IfM-Materialien Nr. 282

ISSN 2193-1852 (Internet)

ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Juli 2020

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



## **Zukunftspanel Mittelstand 2020 – Update der Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands**

Mittelstand Future Panel 2020 - Update of the expert survey on current and future challenges for the German Mittelstand

Siegrun Brink, Britta Levering und Annette Icks  
IfM-Materialien Nr. 282

### **Zusammenfassung**

Die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit stellt aktuell und zukünftig die größte Herausforderung für mittelständische Unternehmen dar. Zu diesem Ergebnis kommt die jüngste Expertenbefragung für das Zukunftspanel Mittelstand 2020. Dabei stand die aktuelle Befragung fast vollständig unter dem Eindruck der Corona-Pandemie, die mit ihren weitreichenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen den Mittelstand vor große Herausforderungen stellt. Vielfach ist bereits eine "neue Normalität" in den Unternehmen eingetreten, so dass die Bewältigung der Corona-Pandemie hinter den Herausforderungen der Umsetzung der Digitalisierung und der Deckung des Fachkräftebedarfs zurückbleibt. Nichtsdestotrotz wird sich die Mittelstandspolitik in naher Zukunft vor allem mit der Bekämpfung der Pandemie-Folgen befassen müssen, sei es bei der Gestaltung wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen, der Regional- oder der Arbeitsmarktpolitik.

**Schlagwörter:** *Mittelstand in Deutschland, Mittelstandsforschung, Mittelstandspolitik, KMU-Politik*

### **Abstract**

Securing innovation and competitiveness is the greatest challenge for the Mittelstand, both now and in the future. This is a key result of the latest expert survey for the Mittelstand Future Panel 2020. The Mittelstand Future Panel 2020 was conducted almost entirely under the impression of the corona pandemic, which is posing major challenges for SMEs with its far-reaching economic and social consequences. In many cases, a "new normality" has already arrived in companies, so that coping with the corona pandemic is lagging behind the challenges of shaping digitization and meeting the demand for skilled workers. Nonetheless, in the near future, Mittelstand policy will have to deal primarily with the consequences of the pandemic, whether in the shaping of economic policy framework conditions, regional or labor market policies.

**JEL:** L20, L26

**Keywords:** *German Mittelstand, Mittelstand Research, Entrepreneurship Research, Mittelstand policy, SME policy*



## Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	III
Kurzfassung	V
1 Einleitung	1
2 Die Expertenbefragung: Vorgehen und Anlage	1
2.1 Zeitlicher Ablauf und Expertenzusammensetzung	1
2.2 Von den Themen zu den Handlungsfeldern	4
3 Zur Bedeutung der Handlungsfelder	6
4 Die einzelnen Handlungsfelder und ihre Unterthemen	8
4.1 Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern	9
4.2 Digitalisierung	11
4.2.1 Digitalisierung gestalten	12
4.2.2 Zur Digitalisierung befähigen	15
4.2.3 Auswirkungen der Digitalisierung beachten	17
4.2.4 Arbeiten 4.0 gestalten	19
4.3 Fachkräftebedarf decken	22
4.4 Corona-Krise	24
4.4.1 Corona-Krise bewältigen	25
4.4.2 Zur Überwindung der Corona-Krise befähigen	28
4.5 Nachhaltigkeit und Klimaschutz	30
4.5.1 Nachhaltigkeit und Klimaschutz gestalten	31
4.5.2 Zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz befähigen	33
4.6 Übrige Handlungsfelder	35
5 Schlussfolgerungen und Fazit	37
Literatur	40
Anhang	42



**Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1:	Zeitlicher Ablauf der Befragung	2
Abbildung 2:	Verteilung der Teilnehmenden in den drei Befragungsrunden	3
Abbildung 3:	Die Handlungsfelder in der Übersicht	6
Abbildung 4:	Rangfolge der Handlungsfelder im Zeitverlauf	7
Abbildung 5:	Herausforderungen bei der Sicherung der Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit	10
Abbildung 6:	Herausforderungen bei der Sicherung der Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit nach Expertengruppen	10
Abbildung 7:	Herausforderungen bei der Gestaltung der Digitalisierung	13
Abbildung 8:	Herausforderungen bei der Gestaltung der Digitalisierung nach Expertengruppen	14
Abbildung 9:	Herausforderungen bei der Befähigung zur Digitalisierung	15
Abbildung 10:	Herausforderungen bei der Befähigung zur Digitalisierung nach Expertengruppen	16
Abbildung 11:	Herausforderungen bei der Beachtung von Auswirkungen der Digitalisierung	18
Abbildung 12:	Herausforderungen bei der Beachtung von Auswirkungen der Digitalisierung nach Expertengruppen	19
Abbildung 13:	Herausforderung bei der Gestaltung von Arbeiten 4.0	20
Abbildung 14:	Herausforderungen beim Arbeiten 4.0 nach Expertengruppen	21
Abbildung 15:	Herausforderungen bei der Deckung des Fachkräftebedarfs	23
Abbildung 16:	Herausforderungen bei der Deckung des Fachkräftebedarfs nach Expertengruppen	24
Abbildung 17:	Herausforderungen bei der Bewältigung der Corona-Pandemie	26

## IV

Abbildung 18: Herausforderungen bei der Bewältigung der Corona-Pandemie nach Expertengruppen	27
Abbildung 19: Herausforderungen, um zur Überwindung der Corona-Pandemie zu befähigen	29
Abbildung 20: Herausforderungen, um zur Überwindung der Corona-Pandemie zu befähigen nach Expertengruppen	30
Abbildung 21: Herausforderungen bei der Gestaltung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz	32
Abbildung 22: Herausforderungen bei der Gestaltung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz nach Expertengruppen	33
Abbildung 23: Herausforderungen bei der Befähigung zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz	34
Abbildung 24: Herausforderungen bei der Befähigung zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz nach Expertengruppen	35



## **Kurzfassung**

Zum dritten Mal nach 2014 und 2017 wurden für das Zukunftspanel 2020 Vertreter und Vertreterinnen der Wirtschaftspolitik, Wissenschaft und Wirtschaft mit dem Ziel befragt, aktuelle und zukünftige Herausforderungen für den deutschen Mittelstand zu ermitteln. Insgesamt konnten in der aktuellen Befragung 138 verschiedene mittelstandsrelevante Themen identifiziert und in 15 Handlungsfelder gruppiert werden.

### **Corona-Pandemie beeinflusst aktuelle und zukünftige Herausforderungen**

Die Corona-Pandemie und ihre Auswirkungen auf die (Welt-)Wirtschaft und das gesellschaftliche Zusammenleben beeinflussen die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für den Mittelstand maßgeblich. Die Corona-Pandemie hinterlässt in fast allen mittelstandsrelevanten Handlungsfeldern ihre Spuren. Damit stehen nicht nur die mittelständischen Unternehmen selbst vor neuen Herausforderungen, sondern auch die Politik.

### **Größte Herausforderung: Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern**

Die Experten und Expertinnen schätzen die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit aktuell wie zukünftig als die größte Herausforderung für mittelständische Unternehmen ein. Dabei zeigt sich ein enger Bezug zur Digitalisierung. Diese bietet entscheidende Innovationschancen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben – insbesondere in der Corona-Pandemie. Die Pandemie stellt somit nicht nur eine Gefahr für die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands dar, sondern durchaus auch ein Anlass, neue Ideen zu entwickeln und Innovationen umzusetzen. Dabei geht es in der aktuellen Krisensituation vor allem darum, die eigenen Geschäftsmodelle an die Entwicklungen anzupassen.

### **Corona-Pandemie beschleunigt Digitalisierung**

Die Digitalisierung ist zum wirtschaftlichen Erfolgsfaktor geworden. Um hier den Anschluss zu halten, müssen mittelständische Unternehmen strategisch an ihre Digitalisierungsaktivitäten herangehen und einen steigenden Investitionsbedarf einkalkulieren. An die Politik stellen die Expertinnen und Experten eine klare Forderung: Digitale Infrastruktur ausbauen und IT-Sicherheit erhöhen. In diesem Zusammenhang wirkt die Corona-Pandemie wie ein Verstärker der digitalen Transformation, die nicht nur Unternehmensprozesse verändert, sondern auch den Arbeitsalltag der Beschäftigten. Notwendig sind dafür vor allem die Weiterentwicklung digitaler Kompetenzen und digitaler Arbeitsmodelle.

### **Von der Politik gefordert: Transparente Kommunikation**

Die Corona-Pandemie ist ein weltumspannendes Ereignis, das zu einem massiven Angebots- und Nachfrageschock geführt hat. Die größte Herausforderung ist dabei die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs und die Minimierung der Umsatzausfälle. Bei den von den Experten und Expertinnen als Herausforderungen aufgeführten Themen zeigt sich jedoch auch, dass nur wenige von den Unternehmen allein bewältigt werden können. Es ist auch ein Eingreifen der Politik erforderlich, um die Unternehmen bei der Überwindung der Pandemie-Folgen zu unterstützen. Die Politik muss den Unternehmen so viel Sicherheit wie möglich geben – sei es durch eine transparente Kommunikation oder die Formulierung einer geeigneten Exit-Strategie.

### **Nachhaltigkeit und Klimaschutz berücksichtigen**

Trotz aller mit der Corona-Pandemie verbundenen Herausforderungen, nehmen Expertinnen und Experten die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz stärker als in der Vergangenheit in den Blick. Mittelständische Unternehmen müssen sich vermehrt auf ein verändertes Konsumverhalten einstellen und nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln. Dazu gehört aber auch, dass die Politik mit einer mittelstandsfreundlichen Klima- und Umweltschutzpolitik die entsprechenden Voraussetzungen schafft. Insbesondere die dabei entstehende Bürokratie sollte die Politik im Auge behalten.

### **"Neue Normalität" in den Unternehmen und Vertrauensgewinn der Politik**

Stuften die Expertinnen und Experten in der Frühphase der Befragung noch die Bewältigung der Corona-Pandemie als zweitgrößte Herausforderung mittelständischer Unternehmen ein, verliert dieses Thema in der späteren Phase, in der schon weitreichende Lockerungen der anfänglichen Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie in Kraft getreten waren, an Bedeutung. Mittelständischen Unternehmen ist es vielfach gelungen, sich auf die "Neue Normalität" einzustellen. Die Arbeit der Politik zur Krisenbewältigung bewerten die Expertinnen und Experten dabei offenbar durchaus positiv – im Vergleich zu 2017 ist das Vertrauen in die Politik gestiegen.

## **1 Einleitung**

Das "Zukunftspanel Mittelstand" analysiert aktuelle und zukünftige mittelstandsrelevante Herausforderungen mit dem Ziel, praxis- und wirtschaftspolitische Themen und zukünftige Trends für Mittelstandspolitik und -forschung zu identifizieren. Dazu werden Expertinnen und Experten aus den drei Bereichen Wirtschaftspolitik, Wissenschaft und Wirtschaft, die einen engen Mittelstandsbezug haben, in einem mehrstufigen Verfahren online befragt. Die Panelbefragung 2020 fand dabei unter besonderen Voraussetzungen statt. So wurde während der Befragung der Ausbruch der neuen Erkrankung COVID-19 als Pandemie eingestuft, die weitreichende wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen hat. Die zur Bekämpfung der Pandemie ergriffenen politischen Maßnahmen haben zu erheblichen Verwerfungen für (mittelständische) Unternehmen geführt – nicht nur in Deutschland, sondern weltweit. Auch wenn es den Unternehmen vielfach gelungen ist, schnell eine "Neue Normalität" herzustellen, beeinflussen die Pandemie-Folgen die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Mittelstands maßgeblich (Brink et al. 2020). Die Panelbefragung wurde 2014 vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn ins Leben gerufen und findet nach 2014 und 2017 bereits zum dritten Mal statt.

## **2 Die Expertenbefragung: Vorgehen und Anlage**

### **2.1 Zeitlicher Ablauf und Expertenzusammensetzung**

Beim "Zukunftspanel Mittelstand" handelt es sich um eine in mehreren Phasen ablaufende Expertenbefragung: In der ersten Phase werden für den Mittelstand relevante Themen identifiziert, indem die Teilnehmenden gebeten werden, bis zu zwei aktuell bzw. zukünftig bedeutende Herausforderungen für mittelständische Unternehmen (frei) zu formulieren.<sup>1</sup>

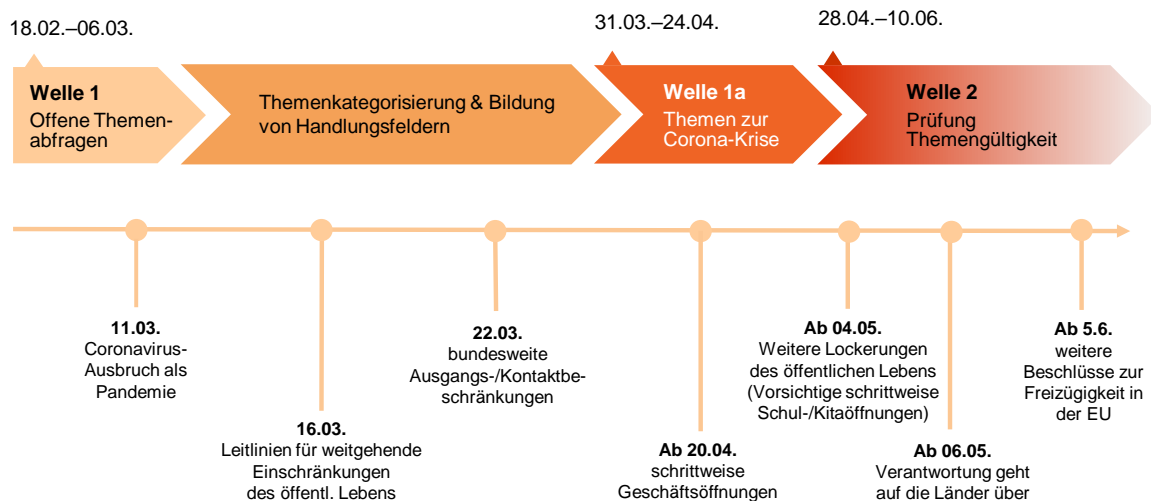
Dieses Mal wurde das weitere Vorgehen im Vergleich zu den bisherigen Befragungen leicht verändert, weil kurz nach Beendigung der ersten Befragungswelle folgenreiche politische Maßnahmen zur Bekämpfung der COVID-19 Pandemie in Kraft traten. Infolgedessen waren weitreichende Verwerfungen für mittelständische Unternehmen zu erwarten, was auch auf die Einschätzung der Befragten zu den Herausforderungen für den Mittelstand erheblichen Einfluss haben sollte. Daher wurden die Expertinnen und Experten im März/April 2020 in einer

---

<sup>1</sup> Die genaue Frage lautete: "Bitte nennen und erläutern Sie uns die zwei wichtigsten Themen, denen sich der Mittelstand aktuell und in Zukunft zu stellen hat."

weiteren Befragungsrunde ergänzend gebeten, die zwei größten Herausforderungen für mittelständische Unternehmen in Zeiten der Corona-Pandemie zu benennen (vgl. Abbildung 1).

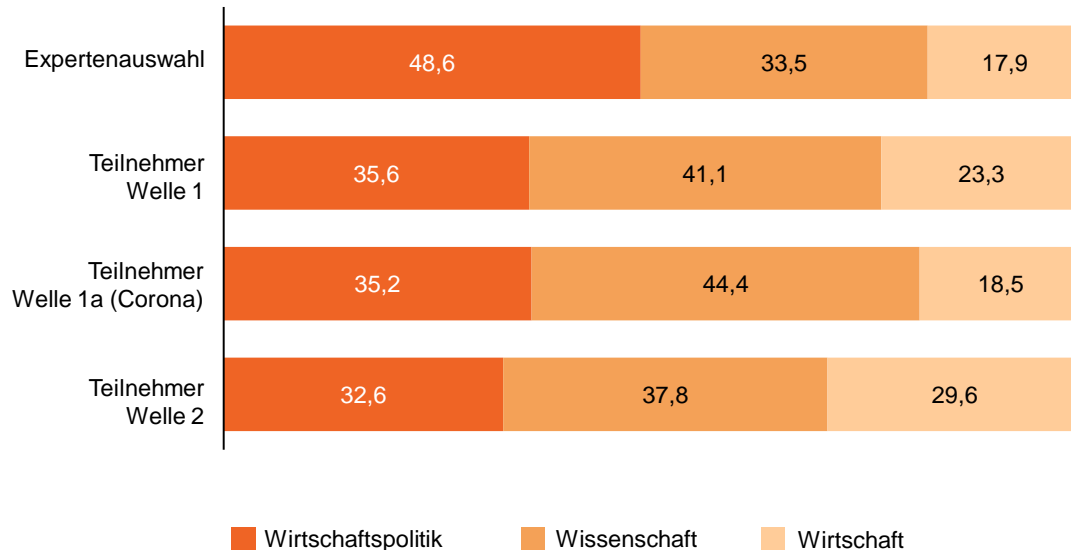
Abbildung 1: Zeitlicher Ablauf der Befragung



Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Darstellung.

Die Expertennennungen aus der ersten Befragungsrunde sowie aus der Zusatzbefragung zur Corona-Pandemie wurden in einem Zwischenschritt aufbereitet, thematisch gebündelt und zu sogenannten Handlungsfeldern zusammengefasst (vgl. Kranzusch et al. 2017, S. 11; Welter et al. 2014). In der zweiten Phase wurden die übergeordneten Handlungsfelder sowie die dazugehörigen Themen an die Expertinnen und Experten zurückgespiegelt, um ihre Bedeutung und Gültigkeit zu ermitteln. Dazu beurteilten die Experten und Expertinnen die Wichtigkeit der einzelnen Themen als Herausforderung für mittelständische Unternehmen. Je häufiger ein Thema als maßgeblich herausfordernd benannt wurde, desto bedeutender ist es und desto höher ist es im Themenranking des jeweiligen Handlungsfelds platziert.

Abbildung 2: Verteilung der Teilnehmenden in den drei Befragungsrunden



in %  
n = 688 (Auswahl); 147 (Welle 1), 54 (Welle 1a), 135 (Welle 2).

© IfM Bonn 20 9820 020

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen.

Die befragten Mittelstandsexpertinnen und -experten stammten, wie bereits in den Jahren 2014 und 2017, aus den Bereichen Wirtschaftspolitik (verschiedene Bundes-/Landesministerien), Wissenschaft (renommierte Wirtschaftsforscherinnen und -forscher auf nationaler Ebene) sowie Wirtschaft (Wirtschaftsverbände, Wirtschaftskammern, Berufsverbände auf Bundesebene). Insgesamt wurden in den drei Befragungsrunden jeweils 688 Expertinnen und Experten zur Teilnahme eingeladen. In der ersten Runde beteiligten sich insgesamt 147 Personen an unserer Befragung. In der Zusatzbefragung zur Corona-Pandemie 54. An der zweiten Befragungsrunde nahmen 135 Expertinnen und Experten teil. In allen drei Befragungsrunden bildeten die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen jeweils die größte Gruppe (vgl. Abbildung 2).

Um eine Verzerrung der Ergebnisse durch eine disproportionale Verteilung der Teilnehmenden bei der Themenauswahl zu vermeiden, wurden die Ergebnisse entsprechend dem umgekehrten Fallzahlenverhältnis der Stichprobe gewichtet.

## 2.2 Von den Themen zu den Handlungsfeldern

In der ersten Befragungsrunde erhielten wir 292 Themenvorschläge. In der Corona-Sonderbefragung kamen 105 Themen hinzu.<sup>2</sup> Die insgesamt 397 Themenvorschläge wurden anschließend zu 138 mittelstandsrelevanten Herausforderungen verdichtet und 15 verschiedenen übergeordneten Handlungsfeldern zugeordnet (vgl. Übersicht 1).<sup>3</sup>

Wie schon in der Befragung aus dem Jahr 2017 haben in der ersten Befragungsrunde mehr als ein Drittel der skizzierten Themenvorschläge einen Bezug zur Digitalisierung. Die in diesem Zusammenhang genannten Einzelaspekte wurden in vier Handlungsfeldern gebündelt: Das Handlungsfeld *Digitalisierung gestalten* umfasst Aspekte, die sich auf die Umsetzung der Digitalisierung im Unternehmen beziehen, während das Handlungsfeld *Zur Digitalisierung befähigen* Themen enthält, die grundlegende Voraussetzungen der Digitalisierung beschreiben. Mit dem dritten Handlungsfeld *Auswirkungen der Digitalisierung beachten* werden durch die Digitalisierung hervorgerufene Herausforderungen und Veränderungen aufgegriffen, die sich auf das unternehmerische Handeln auswirken. Unter dem Handlungsfeld *Arbeiten 4.0* werden Aspekte rund um die Veränderungen der Arbeitswelt gefasst, die mit der Digitalisierung einhergehen bzw. von ihr ausgelöst werden.

---

<sup>2</sup> Ausführliche Ergebnisse sind der Sonderauswertung des Zukunftspanels Mittelstand 2020 zu den Herausforderungen des deutschen Mittelstands in der Corona-Pandemie zu entnehmen (Brink et al. 2020).

<sup>3</sup> Eine Übersicht über die jeweiligen Unterthemen der übergeordneten Handlungsfelder bietet Anlage A1 des Anhangs.

## Übersicht 1: Aggregierte Handlungsfelder

Übergeordnete Handlungsfelder	Anzahl der Unterthemen
1 Corona-Krise bewältigen	11
2 Zur Überwindung der Corona-Krise befähigen	9
3 Finanzierung sichern	9
4 Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern	11
5 Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln	11
6 Digitalisierung gestalten	10
7 Zur Digitalisierung befähigen	6
8 Auswirkungen der Digitalisierung beachten	8
9 Arbeit 4.0 gestalten	8
10 Fachkräftebedarf decken	10
11 Bildung stärken	10
12 Internationale Beziehungen gestalten	10
13 Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten	10
14 Nachhaltigkeit und Klimaschutz gestalten	9
15 Zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz befähigen	6

© IfM Bonn

Quelle: IfM Bonn 2020, eigene Darstellung.

Als neues Handlungsfeld konnte – neben der aktuellen Corona-Krise mit den Handlungsfeldern *Corona-Krise bewältigen* und *Zur Überwindung der Corona-Krise befähigen* – das Thema Nachhaltigkeit und Klimaschutz identifiziert werden. Die unternehmerische Sichtweise ist im neuen Handlungsfeld *Nachhaltigkeit und Klimaschutz gestalten* zusammengefasst, während die Herausforderungen, die sich in diesem Bereich auf der politischen Ebene ergeben, im Handlungsfeld *Zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz befähigen* verortet sind.

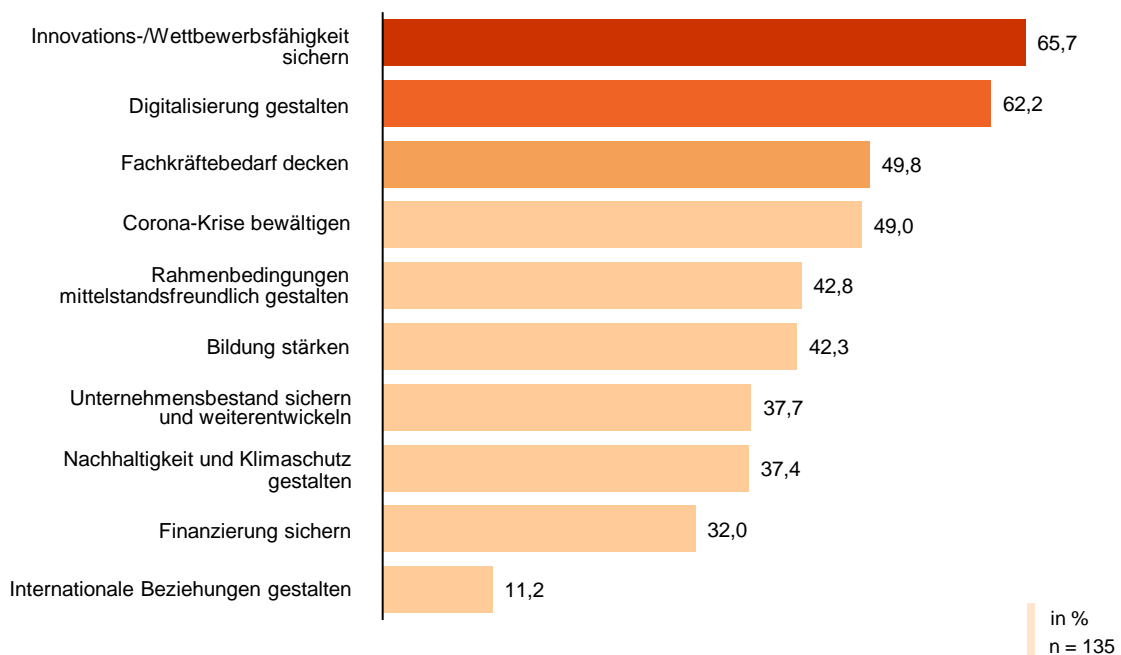
Bei der Bündelung der Ergebnisse der ersten Befragungsrunde wurde keine Auswahl oder Bewertung der Themen vorgenommen, vielmehr sind alle Themen – auch jene, die nur von einem oder wenigen Befragten genannt wurden – in die zweite Phase der Befragung eingegangen. Welche Themen den jeweiligen Handlungsfeldern im Einzelnen zugeordnet wurden und welche Bedeutung die Handlungsfelder und die einzelnen Unterthemen aus Sicht der Expertinnen und Experten für mittelständische Unternehmen haben, wird in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

### 3 Zur Bedeutung der Handlungsfelder

Das Zukunftspanel Mittelstand 2020 fand unter außergewöhnlichen Bedingungen statt: Die Expertinnen und Experten beurteilten die Bedeutung und Relevanz der Handlungsfelder und Unterthemen für den Mittelstand unter dem Eindruck der Corona-Pandemie. Deren Auswirkungen auf die (Welt-)Wirtschaft und das gesellschaftliche Zusammenleben dürften das Antwortverhalten maßgeblich beeinflusst haben.

Aus Sicht aller Expertengruppen ist die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit die größte Herausforderung für mittelständische Unternehmen (Rang 1, vgl. Abbildung 3) – aktuell und zukünftig. Ähnlich bedeutsam schätzen sie die Digitalisierung (Rang 2) ein. Die Bewältigung der Corona-Pandemie folgt erst auf Rang 4, hinter dem Handlungsfeld *Fachkräftebedarf sichern* (Rang 3).

Abbildung 3: Die Handlungsfelder in der Übersicht



© IfM Bonn 20 9820 021

Quelle: IfM Bonn 2020, eigene Darstellung, gewichtete Werte.

Allerdings ist zu beachten, dass die ersten zwei Herausforderungen enge Bezüge zur Bewältigung der Corona-Pandemie aufweisen: So hat die Pandemie (und die gegen sie ergriffenen Maßnahmen) nicht nur in Deutschland, sondern weltweit zu einem massiven Einbruch der Wirtschaftsleistung geführt. Dies geht



mit rückläufigen Exporten einher, was zunächst die exportorientierten Unternehmen belastet. Diese beklagen überdies, dass ihr Auslandsgeschäft durch zunehmende Handelsbarrieren erschwert wird (vgl. DIHK 2020). Insgesamt steht der deutsche Mittelstand derzeit vor der Herausforderung, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu kann vor allem die Digitalisierung beitragen – insbesondere vor dem Hintergrund von Abstands- und Hygieneregeln während der Corona-Pandemie. Allerdings sollten sich mittelständische Unternehmen nach Ansicht der Befragten verstärkt auf den heimischen Markt konzentrieren. Die *Gestaltung internationaler Beziehung* erhält in der Bewertung der Experten und Expertinnen vergleichsweise wenig Gewicht.

Abbildung 4: Rangfolge der Handlungsfelder im Zeitverlauf

	Frühe Teilnahme	Späte Teilnahme	insgesamt
Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit sichern	1	2	1
Digitalisierung gestalten	3	1	2
Fachkräftebedarf decken	7	3	3
Corona-Krise bewältigen	2	4	4
Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten	4	6	5
Bildung stärken	5	5	6
Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln	8	8	7
Nachhaltigkeit und Klimaschutz gestalten	6	9	8
Finanzierung sichern	9	7	9
Internationale Beziehungen gestalten	10	10	10

n = 135

© IfM Bonn 20 9820 022

Lesehilfe: Die Zahl im Kreis gibt die Position des Themas im Gesamtranking der Themen des jeweiligen Handlungsfeldes innerhalb der jeweiligen Expertengruppe an.

Quelle: IfM Bonn 2020, eigene Darstellung, gewichtete Werte.

Nicht nur das Pandemie-Geschehen an sich, sondern auch seine Dynamik hat erheblichen Einfluss auf das Antwortverhalten der Expertinnen und Experten (vgl. Abbildung 4). Die zweite Befragungsphase des Zukunftspanels Mittelstand fand in einer Zeit statt, in der die zur Eindämmung des Infektionsgeschehens verhängten Einschränkungen zunächst vorsichtig und dann verstärkt gelockert wurden. Es zeigt sich: Die Herausforderungen durch die Corona-Pandemie ha-

ben aus Sicht der Expertinnen und Experten abgenommen. Als die meisten Einschränkungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens bestanden, wurde der Bewältigung der Corona-Krise eine deutlich höhere Bedeutung zugesprochen als zu den späteren Befragungszeitpunkten.

Die mittelständischen Unternehmen haben es offenbar inzwischen geschafft, sich auf eine "neue Normalität" einzustellen. Das zeigt sich unter anderem auch darin, dass der Fachkräftebedarf zu Beginn der Pandemie weniger im Fokus stand, aber im Zeitverlauf deutlich an Bedeutung gewann. Während des gesamten Befragungszeitraums hatten die Handlungsfelder *Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit sichern* und *Digitalisierung* eine hohe Bedeutung.

Im Umgang mit der Corona-Pandemie dürfte es allerdings auch große branchenspezifische Unterschiede geben. Während im Industrie- und im Dienstleistungsbereich mit entsprechenden Hygienekonzepten und Abstandsregelungen neue Routinen entwickelt werden konnten, ist beispielsweise die Kreativ- und Unterhaltungsbranche noch weit davon entfernt.

#### **4 Die einzelnen Handlungsfelder und ihre Unterthemen**

Im Folgenden gehen wir auf die vier Handlungsfelder mit der höchsten Zustimmung ein: *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern*, *Digitalisierung gestalten*, *Fachkräftebedarf decken* und *Corona-Pandemie bewältigen*. Außerdem betrachten wir das Handlungsfeld *Nachhaltigkeit und Klimaschutz gestalten*, weil dieses im Vergleich zu 2017 neu hinzugekommen ist, was einen Bedeutungszuwachs entsprechender Themen widerspiegelt. Alle übrigen Handlungsfelder behandeln wir abschließend zusammengefasst.

#### 4.1 Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern

##### **Ausgewählte Zitate zum Handlungsfeld *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern*:**

"Geschäftsmodellinnovationen. Traditionell geht es um Produkt- oder Prozessinnovationen. Geschäftsmodellinnovationen z.B. in Form von Plattformmodellen werden aber immer wichtiger."

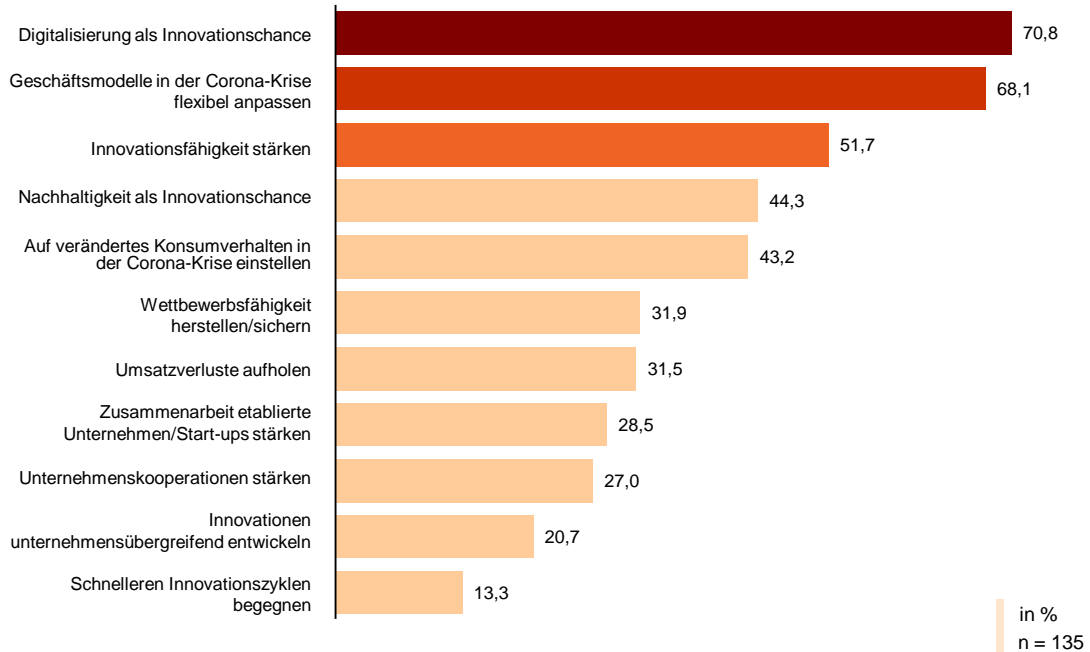
"Wettbewerbsfähigkeit in Zeiten von Nachhaltigkeit und kürzeren Innovationszyklen sicherstellen."

"Mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und weiterhin zunehmendem internationalen Konkurrenzdruck ändern sich auch die Anforderungsprofile für Mittelständler."

Wie in den Befragungen von 2014 und 2017 geht es in dem Handlungsfeld *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern* darum, durch Innovationen neue Geschäftsfelder zu erschließen, aber auch unter gegebenen Bedingungen langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Es zeigt sich ein enger Bezug zur Digitalisierung: So kommen 2020 sieben von zehn Expertinnen und Experten zu der Einschätzung, dass die Digitalisierung entscheidende Innovationschancen bietet (vgl. Abbildung 5). Die Corona-Pandemie ist dabei aus Sicht der Befragten ein Treiber für eine konsequentere, schnellere und umfassendere Umsetzung der Digitalisierung und der Implementierung neuer Technologien.

Auch sonst wird die Corona-Pandemie nicht nur als Gefahr für die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands gesehen, sondern durchaus als Chance betrachtet, neue Ideen zu entwickeln und Innovationen umzusetzen. Als Antwort auf die Corona-Pandemie muss es vor allem darum gehen, Geschäftsmodelle schnell an die sich verändernden Bedingungen anzupassen. Aber auch unabhängig von der Pandemie besteht Bedarf, die Innovationsfähigkeit im Mittelstand zu stärken, um neue Produkte, Dienstleistungen und Verfahren zu entwickeln sowie neue Geschäftsfelder und Marktsegmente zu erschließen. Dabei spielt nicht nur das Thema Nachhaltigkeit eine Rolle. Nach Ansicht der Expertinnen und Experten müssen sich mittelständische Unternehmen auch auf ein verändertes Konsumverhalten infolge der Pandemie einstellen. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass sich mögliche Veränderungen im Konsumverhalten umso mehr verfestigen, je länger die Pandemie andauert.

Abbildung 5: Herausforderungen bei der Sicherung der Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit



© IfM Bonn 20 9820 008

Abbildung 6: Herausforderungen bei der Sicherung der Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Digitalisierung als Innovationschance nutzen	1	2	1
Geschäftsmodelle in der Corona-Krise flexibel anpassen	2	1	2
Innovationsfähigkeit stärken	3	4	3
Nachhaltigkeit als Innovationschance nutzen	6	3	5
Auf verändertes Konsumverhalten in der Corona-Krise einstellen	5	5	4
Wettbewerbsfähigkeit herstellen/sichern	10	6	6
Umsatzverluste aufholen	8	7	7
Zusammenarbeit etablierter Unternehmen/Start-ups stärken	7	8	8
Unternehmenskooperationen stärken	4	9	9
Innovationen unternehmensübergreifend entwickeln	9	10	10
Schnelleren Innovationszyklen begegnen	11	11	11

n = 135

© IfM Bonn 20 9820 009

Quellen: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Die Experten und Expertinnen aus Wirtschaftspolitik, Wissenschaft und Wirtschaft stimmen darin überein, dass den Themen *Digitalisierung als Innovationschance nutzen* und *Geschäftsmodelle in der Corona-Krise flexibel anpassen* große Bedeutung zukommt (vgl. Abbildung 6).

Anders sieht es bei anderen Themen aus. Vor allem die Wissenschaft schätzt den Megatrend Nachhaltigkeit als Impulsgeber für Innovationen ein. Das Interesse der Befragten aus der Wirtschaft ist hingegen deutlich stärker auf die Folgen der Corona-Pandemie ausgerichtet. Die Wirtschaftspolitik findet häufiger als die übrigen Expertengruppen, dass mittelständische Unternehmen mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten sollten. Gerade für den Mittelstand können Kooperationen eine Möglichkeit sein, eine kritische Größe zu erreichen, um Kosten zu senken, Risiken zu vermindern und Kapital zu beschaffen.

Anders als noch in der Befragung 2017 stellen mögliche Auswirkungen des demografischen Wandels und der Alterung des Erwerbspotenzials den Mittelstand aus Sicht der Befragten aktuell nicht vor Herausforderungen. Möglicherweise haben sich die Unternehmen bereits darauf eingestellt.

## **4.2 Digitalisierung**

Digitalisierungsthemen wurden in der ersten Befragungsrunde mit Abstand am häufigsten genannt. Entsprechend können insgesamt vier Handlungsfelder im Bereich Digitalisierung unterschieden werden. Dabei sind die Nennungen im Vergleich zu 2017 konkreter geworden: *Digitalisierung gestalten*, *zur Digitalisierung befähigen*, *Auswirkungen der Digitalisierung beachten* und *Arbeiten 4.0 gestalten*. Es zeigt sich, dass die Digitalisierung stärker im wirtschaftlichen Alltag angekommen ist und nicht mehr lediglich als Innovationsfeld angesehen wird. Mit dem Themenkomplex *Arbeiten 4.0 gestalten* ist ein neues Handlungsfeld hinzugekommen, das den neuen, durch die voranschreitende Digitalisierung geprägten Arbeitsalltag betrifft.

#### 4.2.1 Digitalisierung gestalten

##### **Ausgewählte Zitate zum Handlungsfeld *Digitalisierung gestalten*:**

"Der Wandel von analogen Prozessen zu digital unterstützten oder volldigitalen Arbeitsschritten stellt für zahlreiche Unternehmer einerseits eine Chance zur innerbetrieblichen Optimierung dar..."

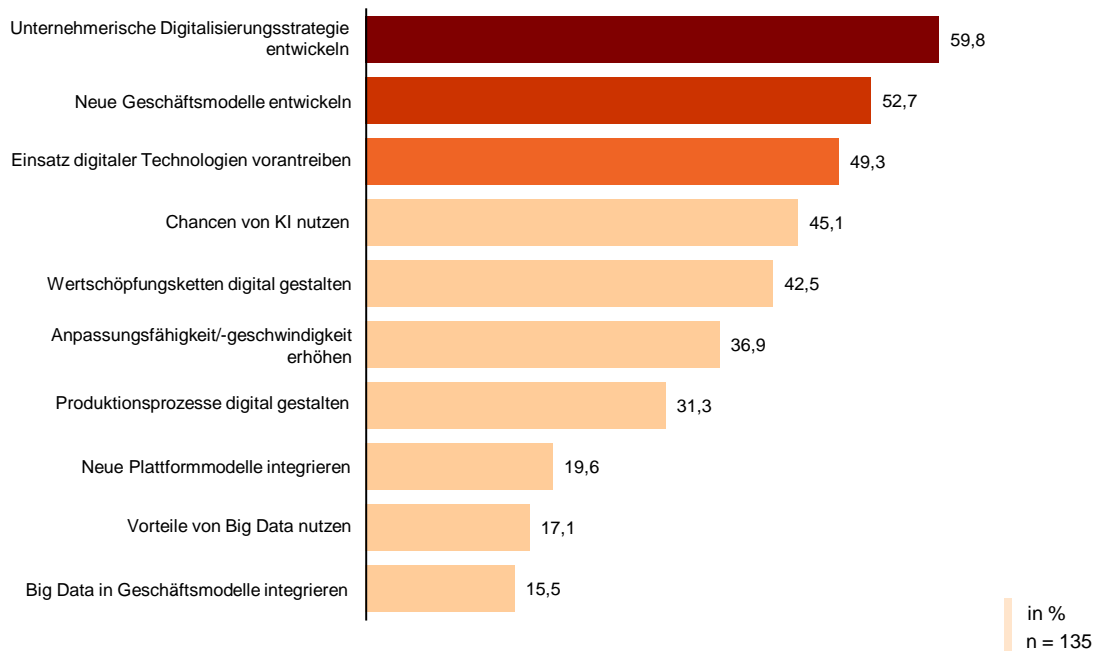
"Digitalisierung: zum Teil massive technologisch getriebene Umwälzungen, die Geschäftsmodelle und Marktstrukturen verändern. Wissenstransfer und Anpassungsfähigkeit des Mittelstandes, insbesondere kleinerer Unternehmen, daher entscheidend."

"Chancen/Risiken von KI: Hier geht es darum, auszuloten, wo Vorteile entstehen und wo Verdrängung stattfindet, etwa von freiberuflichen Dienstleistungen."

Die Ausbreitung digitaler Wertschöpfungsaktivitäten hat in den letzten Jahren enorm an Dynamik gewonnen. Dabei sind digitale Technologien vielfach zum Schlüssel wirtschaftlichen Erfolgs geworden. Gleichzeitig ist die Digitalisierung aus Expertensicht in den Unternehmen angekommen. Infolgedessen wurde das ursprüngliche Handlungsfeld *Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen* in der aktuellen Befragung in *Digitalisierung gestalten* umbenannt.

Während sich die Entwicklung einer unternehmerischen Digitalisierungsstrategie 2017 noch nicht im Blickfeld der Expertinnen und Experten befand, fordern nunmehr sechs von zehn Befragten, dass die Unternehmen strategischer mit der digitalen Transformation umgehen (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Herausforderungen bei der Gestaltung der Digitalisierung



© IfM Bonn 20 9820 012

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Ähnlich hoch wie 2017 wird gegenwärtig die Bedeutung digitaler Geschäftsmodelle eingeschätzt. Rund die Hälfte der Expertinnen und Experten betont die Notwendigkeit, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Diese Herausforderung steht in engem Zusammenhang mit dem Einsatz digitaler Technologien und der Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI). Das Thema Big Data besitzt bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle hingegen nur geringe mittelstandsspezifische Relevanz. Einzig die Wirtschaftsverbände weisen den Vorteilen, die durch die individuelle und intelligente Auswertung großer, digitaler Datenmengen entstehen, einen höheren Stellenwert zu (vgl. Abbildung 8). Aus Sicht der Wirtschaftsexperten und -expertinnen, die dieses Thema immerhin auf Rangplatz sechs einordnen, liegen hier ungenutzte Potenziale zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen.

Abbildung 8: Herausforderungen bei der Gestaltung der Digitalisierung nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Unternehmerische Digitalisierungsstrategie entwickeln	1	2	1
Neue Geschäftsmodelle entwickeln	2	1	3
Einsatz digitaler Technologien vorantreiben	5	3	2
Chancen von KI nutzen	4	6	4
Wertschöpfungsketten digital gestalten	3	5	8
Anpassungsfähigkeit/-geschwindigkeit erhöhen	7	4	5
Produktionsprozesse digital gestalten	6	8	7
Neue Plattformmodelle integrieren	8	7	10
Vorteile von Big Data nutzen	9	9	6
Big Data in Geschäftsmodelle integrieren	10	10	9

n = 135

© IfM Bonn 20 9820 013

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Unterschiedliche Einschätzungen bestehen auch im Hinblick auf die digitale Gestaltung von Wertschöpfungsketten. Mittelständische Unternehmen sind zunehmend Teil globaler Wertschöpfungsketten (vgl. Holz et al. 2016; Löher et al. 2017) und werden auf diese Weise vielfach in Digitalisierungsprozesse eingebunden, die von Wertschöpfungspartnern angestoßen werden. Die Wirtschaftspolitik ist der Meinung, dass mittelständische Unternehmen in dieser Hinsicht stärker aktiv werden sollten. Die Expertinnen und Experten aus der Wirtschaft stufen die digitale Gestaltung von Wertschöpfungsketten hingegen als wenig herausfordernd für den Mittelstand ein.



## 4.2.2 Zur Digitalisierung befähigen

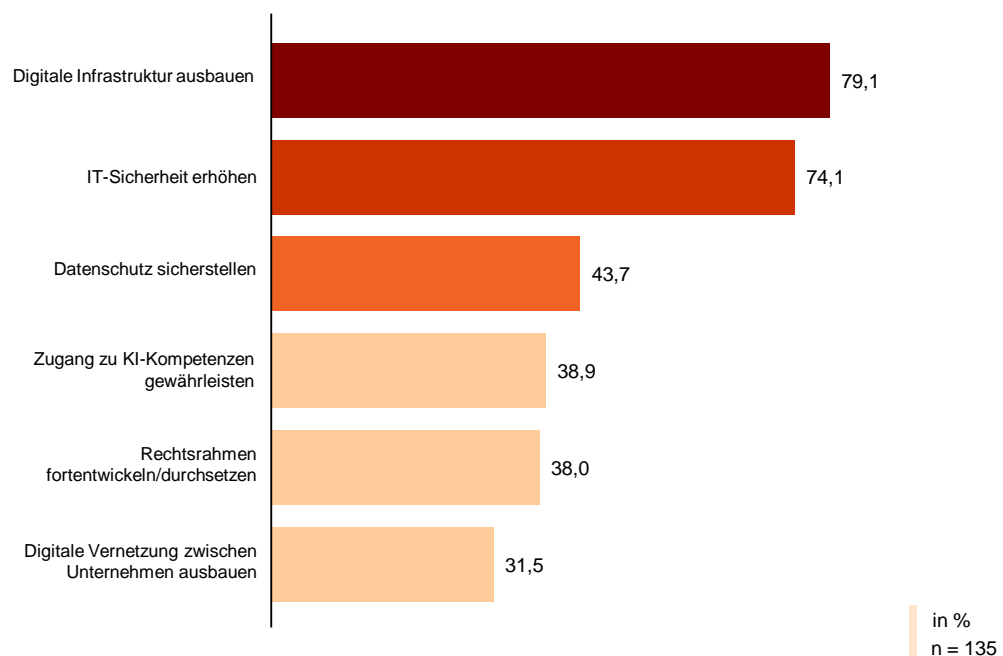
### Ausgewählte Zitate zum Handlungsfeld *Zur Digitalisierung befähigen*:

"Datenschutz als Schlüsselfaktor: Nur wenn Vertrauen in die Sicherheit gerade persönlicher Daten besteht, kann die Digitalisierung Akzeptanz erfahren. Es muss gelten, Datenschutz vor Datennutz."

"Digitalisierung: hierunter subsumieren sich unterschiedliche Herausforderungen: [...] rechtliche/wettbewerbsrechtliche (u.a. Datenschutz, Datenzugang, Datensicherheit, Datensouveränität) [...]."

Das Handlungsfeld *Zur Digitalisierung befähigen* beschreibt, wie bereits 2017, die Rahmenbedingungen für die digitale Wirtschaft. Hinsichtlich der wichtigsten Unterthemen in diesem Handlungsfeld hat sich in den letzten drei Jahren nicht viel verändert: In Sachen Infrastruktur, IT-Sicherheit und Datenschutz besteht nach wie vor der größte Handlungsbedarf (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Herausforderungen bei der Befähigung zur Digitalisierung



© IfM Bonn 20 9820 014

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Ähnlich wie schon 2017 sehen rund drei Viertel der Expertinnen und Experten die Politik im Zugzwang, wenn es um den Ausbau der digitalen Infrastruktur und

die Verbesserung der IT-Sicherheit geht. Verschärft wird die Notwendigkeit einer flächendeckenden, leistungsfähigen Infrastruktur durch die Corona-Pandemie. Ohne den entsprechenden digitalen Raum wären während der Kontaktbeschränkungen weder Homeoffice noch das gesellschaftliche Leben (wie bspw. Homeschooling, Einkäufe, Kontakte zu Familie und Freunden) möglich gewesen. Grundlagen der Digitalisierung von Dienstleistungen und Produktionsprozessen sind jedoch nicht nur die digitale Infrastruktur, sondern auch vertrauenswürdige, sichere IT-Systeme. Der Schutz der IT ist dabei für nahezu jedes Unternehmen – unabhängig von Unternehmensgröße und Branche – existenziell. Mit dem Voranschreiten der Digitalisierung wird die Verfügbarkeit und Sicherheit entsprechender IT-Systeme immer wichtiger.

Auch die Sicherstellung des Datenschutzes stufen gut vier von zehn Experten und Expertinnen als mittelstandsrelevant ein. Seit der Einführung der DSGVO im Jahr 2018 steht das Thema Datenschutz verstärkt im Fokus der Unternehmen. Um insbesondere personenbezogene Daten zu schützen, müssen zahlreiche Unternehmen seither mehr Aufwand treiben.

Abbildung 10: Herausforderungen bei der Befähigung zur Digitalisierung nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Digitale Infrastruktur ausbauen	1	1	2
IT-Sicherheit erhöhen	2	2	1
Datenschutz sicherstellen	3	5	3
Zugang zu KI-Kompetenzen gewährleisten	5	4	4
Rechtsrahmen fortentwickeln/durchsetzen	6	3	5
Digitale Vernetzung ausbauen	4	6	6

n = 135

© IfM Bonn 20 9820 015

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Beim Thema *Datenschutz sicherstellen* bestehen die größten Einschätzungsunterschiede zwischen Wirtschaftspolitik und Wirtschaft auf der einen Seite und Wissenschaft auf der anderen Seite. Die Wissenschaft misst diesem Thema einen geringeren Stellenwert bei (Rang 5) als die beiden anderen Expertengruppen. Stattdessen steht die Fortentwicklung des Rechtsrahmens im Fokus der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen. Ansonsten ist dieses Handlungsfeld von einem weitgehend übereinstimmenden Meinungsbild der drei Expertengruppen geprägt (vgl. Abbildung 10).

#### 4.2.3 Auswirkungen der Digitalisierung beachten

##### **Ausgewählte Zitate zum Handlungsfeld *Auswirkungen der Digitalisierung beachten*:**

"Die Digitalisierung wird Produktionsprozesse und auch die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten weiter verändern. Mittelständische Unternehmen müssen in diese Themen noch deutlich stärker investieren."

"Im Wettbewerb mit großen (Internet-)Konzernen bestehen."

"Viele Wachstumsmärkte sind stark an Marktmacht gekoppelt (wie z.B. Plattformökonomie)."

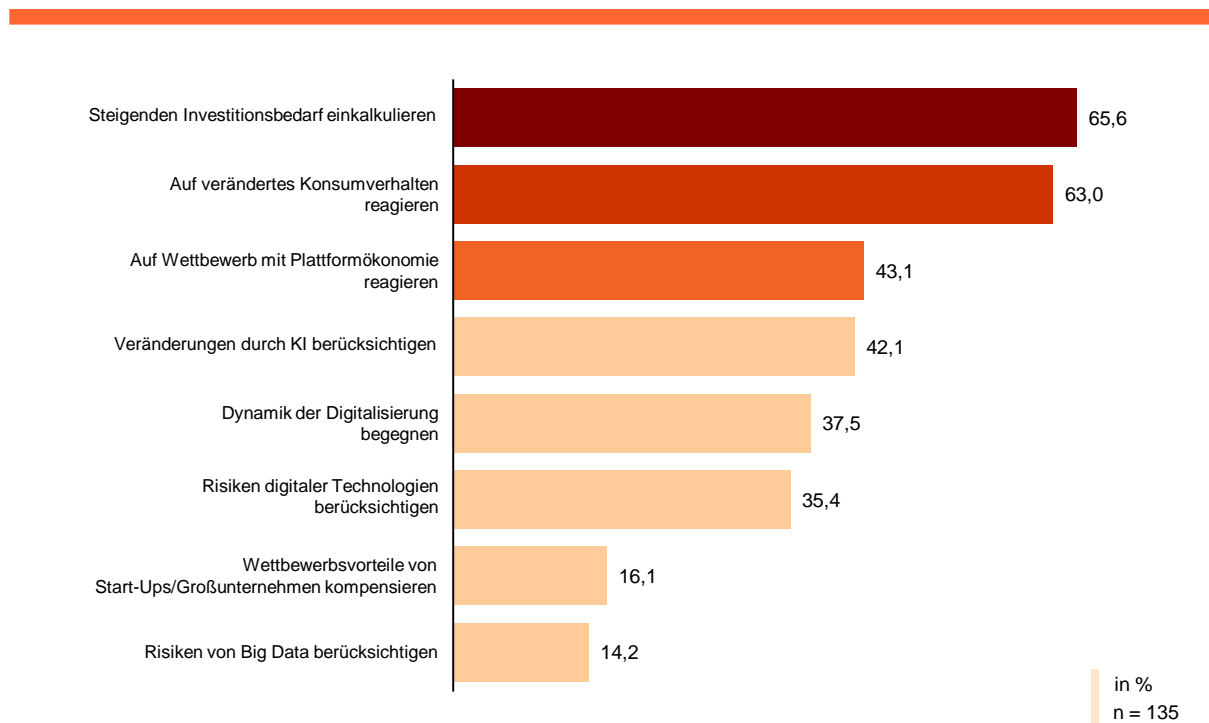
"Verlust der direkten Kundenbeziehung durch die Verbreitung von Plattformen"

Das Handlungsfeld *Auswirkungen der Digitalisierung analysieren* von 2017 wurde in der aktuellen Befragung in *Auswirkungen der Digitalisierung beachten* umbenannt. Das macht deutlich, dass die Digitalisierung Wirtschaft, Arbeitswelt und Gesellschaft bereits tief durchdrungen hat. Die Folgen der damit verbundenen Veränderungen sind vielfach bekannt und müssen entsprechend von den beteiligten Akteuren berücksichtigt werden, damit sich die mit der Digitalisierung einhergehenden Potenziale entfalten können.

In diesem Zusammenhang verweisen die Expertinnen und Experten insbesondere auf den höheren Investitionsbedarf, der mit unternehmerischen Digitalisierungsaktivitäten verbunden ist. Nach Auffassung von zwei Dritteln der Befragten stellt dies die größte Herausforderung mittelständischer Unternehmen hinsichtlich der Digitalisierung dar. Einstellen müssen sich mittelständische Unternehmen zudem nicht nur auf ein verändertes Konsumentenverhalten, sondern auch

auf weitreichende Veränderungen am Markt, die mit der fortschreitenden Digitalisierung einhergehen (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Herausforderungen bei der Beachtung von Auswirkungen der Digitalisierung



© IfM Bonn 20 9820 016

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

So stehen Unternehmen mit traditionellen Vertriebsformen zunehmend im Wettbewerb mit Plattformbetreibern, wie Uber, Google oder AirBnB, die nicht vorrangig Produkte, sondern den Zugang zu Endkunden verkaufen. Plattformanbieter nutzen dazu Netzwerkeffekte, wobei ihre Größe ihr wichtigster Wettbewerbsvorteil ist. Für mittelständische Unternehmen bietet der Aufstieg der digitalen Plattformen einerseits die Chance, neue Vertriebskanäle zu erschließen oder neue Kundengruppen zu gewinnen. Andererseits bergen sie die Gefahr, den direkten Kundenkontakt zu verlieren und in Abhängigkeit der Plattformanbieter zu geraten – insbesondere dann, wenn Plattformen nicht nur Vermittler sind, sondern zugleich selbst Produkte oder Dienstleistungen anbieten.

Den Wettbewerb mit digitalen Plattformen hält die Wissenschaft wie auch die Wirtschaftspolitik für ein wichtiges Thema. Die Wirtschaft nimmt hingegen stärker die Veränderungen durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in den Blick (Rangplatz 3; vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Herausforderungen bei der Beachtung von Auswirkungen der Digitalisierung nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Steigenden Investitionsbedarf einkalkulieren	1	2	1
Auf verändertes Konsumverhalten reagieren	2	1	2
Auf Wettbewerb mit Plattformökonomie reagieren	3	3	4
Veränderungen durch KI berücksichtigen	4	6	3
Dynamik der Digitalisierung begegnen	5	4	5
Risiken digitaler Technologien berücksichtigen	6	5	6
Wettbewerbsvorteile von Start-Ups/Großunternehmen kompensieren	7	7	8
Risiken von Big Data berücksichtigen	8	8	7

n = 135

© IfM Bonn 20 9820 023

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

#### 4.2.4 Arbeiten 4.0 gestalten

##### Ausgewählte Zitate zum Handlungsfeld *Arbeiten 4.0 gestalten*:

"Digitalisierung/der technische Wandel wird große Auswirkungen auf den Mittelstand vor allem vor dem Hintergrund der Beschäftigung haben."

"Führung im Kontext der digitalen Transformation, ein Kulturschock für den Mittelstand."

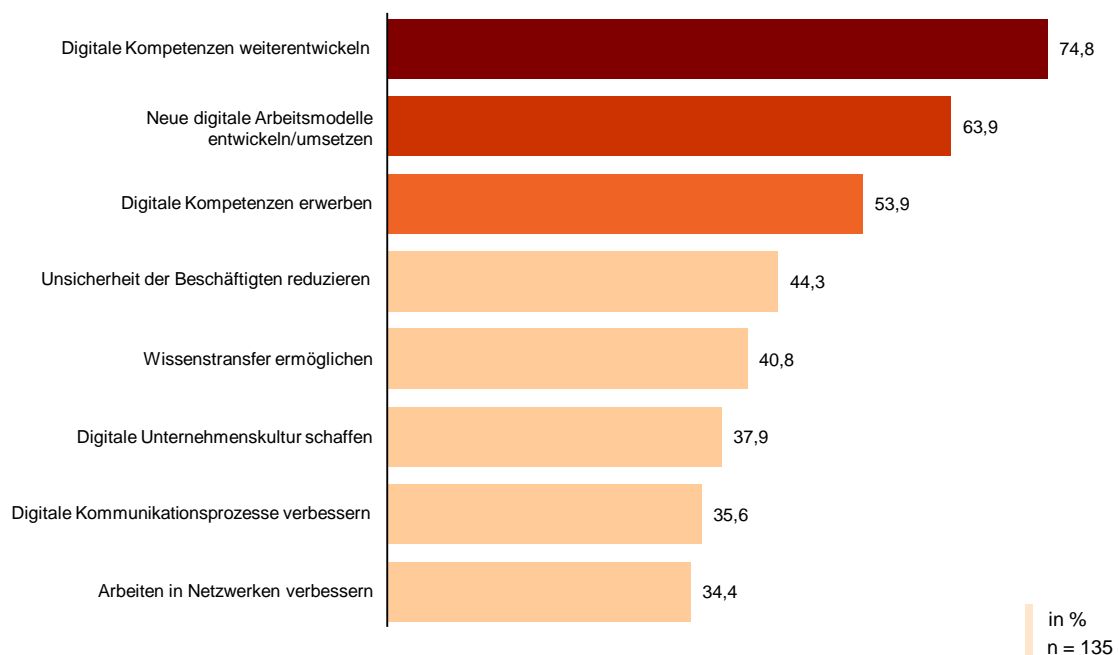
"Neue auch digitale Schlüsselqualifikationen für bestehende und neue Mitarbeiter."

Der digitale Wandel verändert Unternehmensprozesse und damit auch den Alltag der Beschäftigten in den Unternehmen. Mit dem Handlungsfeld *Arbeiten 4.0 gestalten* lenken die Befragten die Diskussion jenseits technischer Fragen auf neue und sich verändernde Arbeitsformen, -abläufe und -verhältnisse.

Als besonders mittelstandsrelevant stufen die drei Expertengruppen die Entwicklung und den Erwerb digitaler Kompetenzen ein (vgl. Abbildung 13). Als digitale Kompetenz kann sowohl die Fähigkeit eines Einzelnen, aber auch die eines ganzen Unternehmens verstanden werden. Sie umfasst die Fähigkeiten, konstruktiv mit den durch die Digitalisierung auftretenden Herausforderungen umzugehen. Folglich ist die digitale Kompetenz eine der Grundvoraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

In diesem Zusammenhang verweisen die Befragten auf die Notwendigkeit, neue, digitale Arbeitsmodelle zu entwickeln bzw. in den Unternehmen umzusetzen. Das erfordert neben der Befähigung der Beschäftigten (digitaler Kompetenzerwerb) vor allem den Abbau möglicher Unsicherheiten bei den Beschäftigten.

Abbildung 13: Herausforderung bei der Gestaltung von Arbeiten 4.0



© IfM Bonn 20 9820 018

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Insbesondere für die Wirtschaftspolitik hat die Frage, wie die Unsicherheit der Beschäftigten hinsichtlich der Veränderungen in einer digitalen Arbeitswelt reduziert werden kann, hohe Relevanz (Rangplatz 3; vgl. Abbildung 14). Dabei geht es nicht nur um die Integration neuer digitaler Technologien und Kommunikationsformen, sondern vor allem um die Entkoppelung der Arbeit von Zeit

und Ort. So findet Arbeiten zunehmend im virtuellen Raum, im Internet, Zuhause, in Co-Working-Spaces oder mobil statt.

Abbildung 14: Herausforderungen beim Arbeiten 4.0 nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Digitale Kompetenzen weiterentwickeln	1	1	1
Neue digitale Arbeitsmodelle entwickeln/umsetzen	2	2	2
Digitale Kompetenzen erwerben	5	3	3
Unsicherheit der Beschäftigten reduzieren	3	5	4
Wissenstransfer ermöglichen	4	4	6
Digitale Unternehmenskultur schaffen	6	7	7
Digitale Kommunikationsprozesse verbessern	7	6	8
Arbeiten in Netzwerken verbessern	8	8	5

n = 135

© IfM Bonn 20 9820 024

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Vertreter und Vertreterinnen der Wirtschaftsverbände weisen auf die Relevanz des Themas *Arbeiten in Netzwerken verbessern* hin. Nicht verwunderlich, bilden sich doch durch die vorantreibende Digitalisierung und den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien zunehmend komplexere Verbindungen zwischen Menschen, Maschinen, Materialien, Standorten und Unternehmen aus. Auf diese Weise werden mittelständische Unternehmen zunehmend Teil dynamischer, echtzeitoptimierter und unternehmensübergreifender Wertschöpfungsnetzwerke mit weitreichenden Auswirkungen, nicht nur für die Produktion und die dafür eingesetzten Ressourcen, sondern auch für die inner- und zwischenbetriebliche Organisation von Unternehmen und ihren Beschäftigten.

### 4.3 Fachkräftebedarf decken

#### **Ausgewählte Zitate zum Handlungsfeld *Fachkräftebedarf decken*:**

"Wie können KMU Fachkräfte sichern und die Attraktivität für Fachkräfte in Mangelberufen verbessern, insbesondere für junge, digital-affine Menschen, die vielfältige Jobangebote haben?"

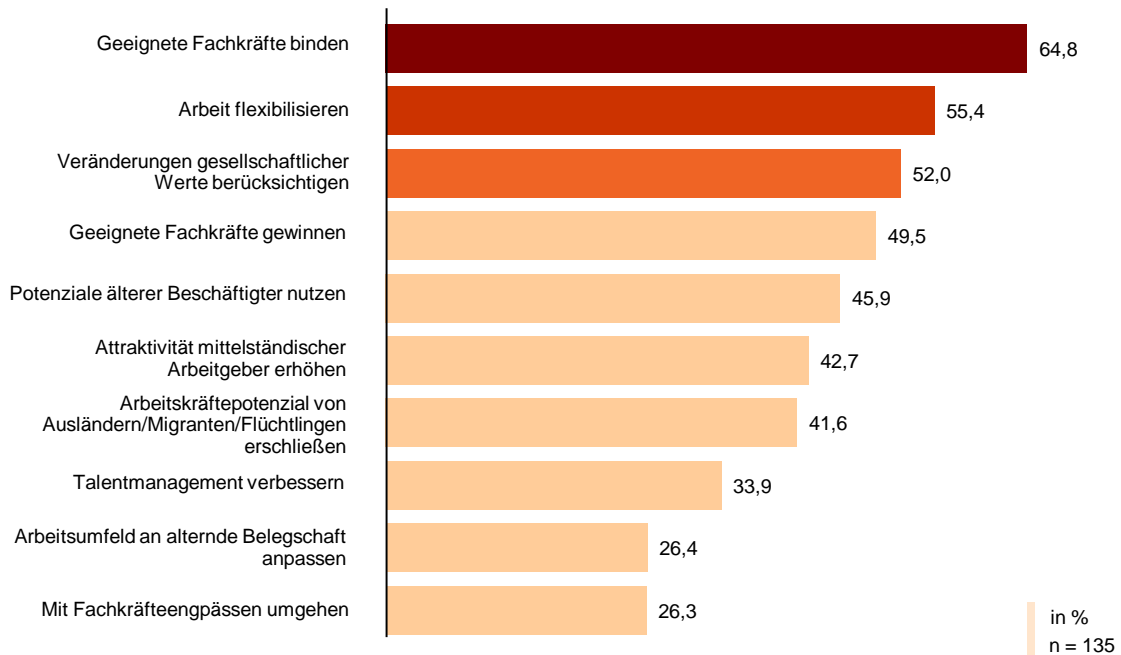
"Fachkräftemangel: demografisch und durch Akademisierung bedingter struktureller Mangel an Fachkräften, der nicht kurzfristig behoben werden kann."

Das Handlungsfeld *Fachkräftebedarf decken* umfasst wie in den Befragungen 2014 und 2017 neben Aspekten der Personalgewinnung, -sicherung und -entwicklung auch arbeitsmarktrelevante Themen.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden sinkenden Fachkräfteverfügbarkeit stufen die Expertinnen und Experten die Bindung geeigneter Fachkräfte 2020 als besonders mittelstandsrelevant ein. Zwei Drittel der Befragten sehen darin die wichtigste Herausforderung in diesem Handlungsfeld (vgl. Abbildung 15). Die Herausforderungen auf den Rangplätzen zwei und drei – Flexibilisierung der Arbeit und Berücksichtigung sich verändernder gesellschaftlicher Werte – sind nicht nur eine Reaktion auf die digitale Transformation, sondern – bei entsprechender Ausgestaltung – auch ein probates Instrument zur Mitarbeiterbindung. Die Betonung der Personalbindung stellt eine Verschiebung gegenüber der Befragung von 2017 dar, in der die Erschließung ungenutzter Arbeitskräftepotenziale (bspw. von Ausländern/Migranten/Flüchtlingen oder Älteren) noch größere Bedeutung zukam.



Abbildung 15: Herausforderungen bei der Deckung des Fachkräftebedarfs



© IfM Bonn 20 9820 025

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Diese Priorisierung von Themen der Mitarbeiterbindung ist zweifellos Folge der aktuellen Corona-Pandemie. Das Humankapital der Unternehmen ist ein entscheidender Faktor, um nach der Lockerung Corona-bedingter Einschränkungen Unternehmen wieder hochfahren zu können, so die Befragten.

Allerdings richten insbesondere Wissenschaft und Wirtschaft den Blick auch in die Zukunft und schätzen die Gewinnung geeigneter Fachkräfte als drittwichtigste mittelstandsrelevante Herausforderung ein (vgl. Abbildung 16). In diesem Zusammenhang verweisen die Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaftsverbände, wie bereits in den Befragungen von 2014 und 2017, darauf, dass mittelständische Unternehmen sich noch stärker als attraktive Arbeitgeber positionieren sollten.

Abbildung 16: Herausforderungen bei der Deckung des Fachkräftebedarfs nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Geeignete Fachkräfte binden	1	1	1
Arbeit flexibilisieren	2	2	5
Veränderung gesellschaftlicher Werte berücksichtigen	3	5	2
Geeignete Fachkräfte gewinnen	6	3	3
Potenziale älterer Beschäftigter nutzen	5	4	6
Attraktivität mittelständischer Arbeitgeber erhöhen	7	7	4
Arbeitskräftepotenzial von Ausländern/Migranten/Flüchtlingen erschließen	4	6	7
Talentmanagement verbessern	8	8	8
Arbeitsumfeld an alternde Belegschaft anpassen	9	10	10
Mit Fachkräfteengpässen umgehen	10	9	9

n = 135

© IfM Bonn 20 9820 026

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

#### 4.4 Corona-Krise

Die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden, politisch angeordneten Schutzmaßnahmen bestimmen seit Ende März 2020 den Unternehmensalltag und stellen den deutschen Mittelstand vor besondere Herausforderungen<sup>4</sup>. Um diese ungewisse Zeit zu überstehen, sind jedoch nicht nur die Unternehmen selbst gefordert, sondern auch die politische Ebene. Es stellt sich folglich die Frage, was die größten Herausforderungen der Unternehmen bei der Bewältigung der Corona-Pandemie sind und was auf politischer Ebene getan werden muss, um die mittelständischen Unternehmen dabei zu unterstützen.

<sup>4</sup> Ausführliche Ergebnisse sind der Sonderauswertung des Zukunftspanels Mittelstand 2020 zu den Herausforderungen des deutschen Mittelstands in der Corona-Pandemie zu entnehmen (Brink et al. 2020).

#### 4.4.1 Corona-Krise bewältigen

##### **Ausgewählte Zitate zum Handlungsfeld *Corona-Krise bewältigen*:**

"Wie können wir nach Ende des Shutdowns die Umsatzverluste wieder aufholen, wieder am Markt bestehen und wettbewerbsfähig werden und entstandene Schulden abbauen?"

"Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs (Umstellung auf Heimarbeit, elektronische Rechnungen, Kurzarbeit)"

"Nach Möglichkeit die bestehenden Mitarbeiter/innen im Unternehmen halten, um nach Ende der Krise den Betrieb schnell wieder aufnehmen zu können."

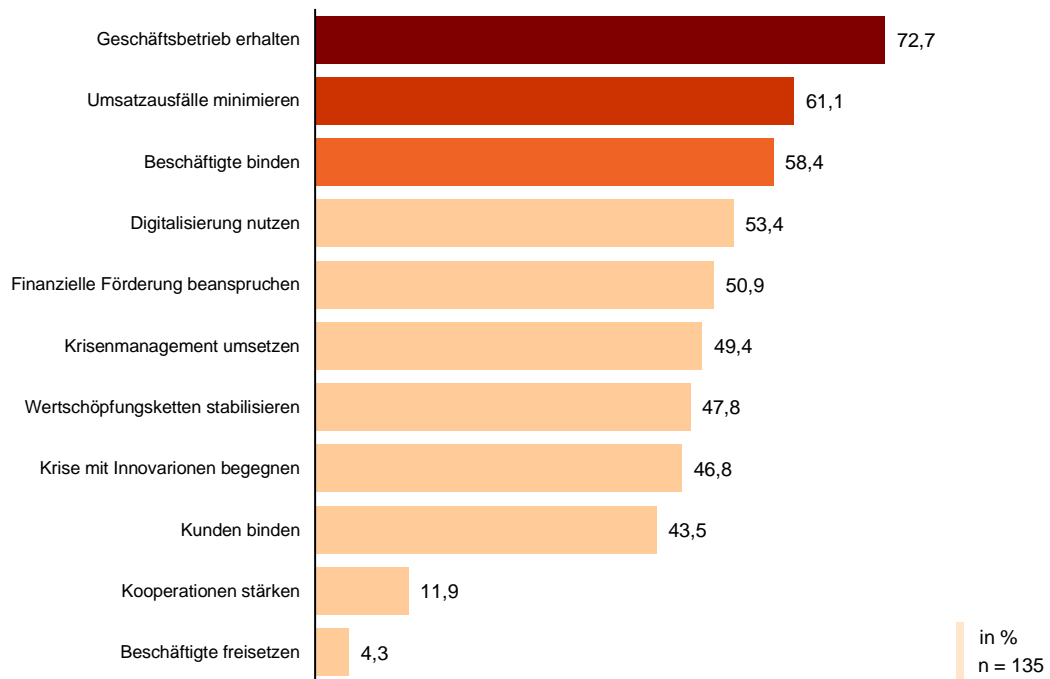
Nicht überraschend erkennen die Befragten in der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs und der Minimierung der Umsatzausfälle die größte Herausforderung für mittelständische Unternehmen während der Corona-Pandemie (vgl. Abbildung 17). Eine Möglichkeit lag für einen Teil der Unternehmen darin, ihre Beschäftigten ins Homeoffice zu schicken. Dafür mussten innerhalb kürzester Zeit nicht nur rechtliche, sondern auch technische Voraussetzungen geschaffen werden.

Trotz wegbrechender Aufträge versuchen die Unternehmen mehrheitlich, ihre Beschäftigten zu halten und an das Unternehmen zu binden – nicht zuletzt durch die Nutzung von Kurzarbeit<sup>5</sup>. Entsprechend stufen die Expertinnen und Experten betriebsbedingte Kündigungen als Folge der Corona-Pandemie als wenig relevant ein. Es ist anzunehmen, dass dies dem Fachkräftemangel geschuldet ist, der schon vor der Corona-Pandemie eine wesentliche Herausforderung für viele Unternehmen darstellte. Die Befragten gehen davon aus, dass die Unternehmen sicherstellen möchten, bei der Wiederaufnahme oder der Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf genügend eingearbeitete Beschäftigten zurückgreifen zu können und nicht durch einen Mangel an Fachkräften daran gehindert zu werden.

---

<sup>5</sup> Siehe dazu aktuelle Betriebsbefragungen des ZDH (2020) und der DIHK (2020a)

Abbildung 17: Herausforderungen bei der Bewältigung der Corona-Pandemie



© IfM Bonn 20 9820 002

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Die Corona-Pandemie verbinden die Expertinnen und Experten jedoch nicht nur mit Herausforderungen, die Defizite beschreiben. Die mit der Krise erforderlichen Umstellungen werden durchaus auch als Chance betrachtet, neue Ideen zu entwickeln und Innovationen umzusetzen. Dies bezieht sich insbesondere auf eine konsequentere, schnellere und umfassendere Umsetzung der Digitalisierung und der Implementierung neuer Technologien.

Allerdings kommen die Expertengruppen in dieser Hinsicht zu deutlich unterschiedlichen Einschätzungen: Aus Sicht der Wirtschaftspolitik wird es bei der Bewältigung der Corona-Pandemie vor allem darauf ankommen, wie es den mittelständischen Unternehmen gelingt, die Digitalisierung voranzutreiben. Sie schätzen dies als zweitgrößte Herausforderung aktuell und zukünftig ein – die anderen beiden Expertengruppen platzieren die Nutzung der Digitalisierung lediglich auf Rang 5 bzw. 6 (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Herausforderungen bei der Bewältigung der Corona-Pandemie nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Geschäftsbetrieb erhalten	1	1	1
Umsatzausfälle minimieren	3	2	3
Beschäftigte binden	5	3	2
Digitalisierung nutzen	2	6	5
Finanzielle Förderung beanspruchen	6	5	4
Krisenmanagement umsetzen	8	4	8
Wertschöpfungsketten stabilisieren	4	7	9
Krise mit Innovationen begegnen	7	9	7
Kunden binden	9	8	6
Kooperationen stärken	10	10	10
Beschäftigte freisetzen	11	11	11

n = 135

© IfM Bonn 20 9820 003

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Für einen Teil der Unternehmen stellten gestörte Lieferketten eine weitere große Herausforderung zu Beginn der Corona-Pandemie dar. Dies wird insbesondere von der Wirtschaftspolitik so wahrgenommen (4. Rangplatz). Die Wissenschaft verweist hingegen stärker darauf, dass mittelständische Unternehmen ein geeignetes Krisenmanagement umsetzen müssen. Die Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft wiederum richten den Blick eher auf die finanzielle Förderung, die die mittelständischen Unternehmen beanspruchen können.

#### 4.4.2 Zur Überwindung der Corona-Krise befähigen

##### **Ausgewählte Zitate zum Handlungsfeld *Zur Überwindung der Corona-Krise befähigen*:**

"Unterscheidung struktureller Trends von Corona-Auswirkungen: die Welt danach wird nicht wieder zum Vorkrisenzustand zurückkommen. Betroffen dürfte der Einzelhandel sein, vielleicht auch Reiseverhalten."

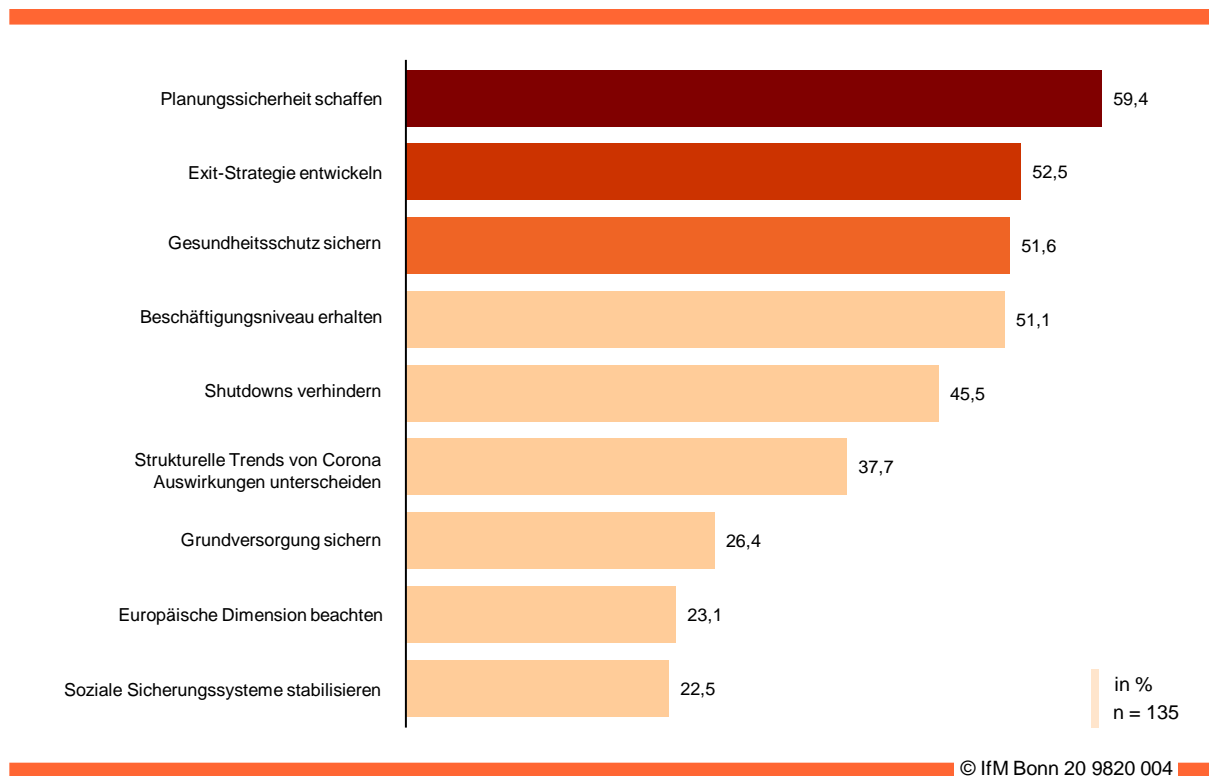
"Möglichst schnell aus dem Krisenmodus herauskommen."

"Mangelnde Planbarkeit des Wiederauffahrens."

"Sicherstellung von Gütern zur Grund- und Gesundheitsversorgung der Bevölkerung (Seuchenschutz, Arzneimittel, Rohstoffe zur Produktion); die Abhängigkeit vom Ausland reduzieren."

Eine Herausforderung, die sich weniger den Unternehmen als vielmehr der Politik stellt, ist der Umgang mit Informationen. So wird umfassende und offene Kommunikation und Information seitens der Politik angemahnt. Erst durch Transparenz erfahren die Unternehmen eine gewisse Planungssicherheit und Perspektive in für sie sehr unsicheren Zeiten. Rund sechs von zehn Experten und Expertinnen schätzen die Schaffung von Planungssicherheit als größte Herausforderung ein, um mittelständische Unternehmen zur Überwindung der Corona-Pandemie zu befähigen (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 19: Herausforderungen, um zur Überwindung der Corona-Pandemie zu befähigen



Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

In engem Zusammenhang mit einer transparenten, frühzeitigen und verlässlichen Kommunikation seitens der Wirtschaftspolitik steht die Entwicklung einer geeigneten Exit-Strategie. Diese muss gut geplant, durchgeführt und ggf. auch angepasst werden (vgl. Welter et al. 2020). Dazu gehören auch klare Hinweise darauf, wie die Unternehmen den Gesundheitsschutz ihrer Beschäftigten und Kunden sichern können.

Die drei Expertengruppen unterscheiden sich in der Bewertung der Bedeutung der verschiedenen Themen für die mittelständischen Unternehmen (vgl. Abbildung 20): Aus Sicht der Wirtschaftspolitik ist weniger die Schaffung von Planungssicherheit entscheidend, um die mittelständischen Unternehmen bei der Überwindung der Corona-Pandemie zu unterstützen, als vielmehr die Entwicklung einer Exit-Strategie. Hier sind die Expertengruppen aus Wirtschaft und Wissenschaft anderer Meinung.

Abbildung 20: Herausforderungen, um zur Überwindung der Corona-Pandemie zu befähigen nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Planungssicherheit schaffen	4	1	1
Exit-Strategie entwickeln	1	5	3
Gesundheitsschutz sicherstellen	3	3	3
Beschäftigungsniveau erhalten	2	2	5
Weitere Shutdowns verhindern	6	6	2
Strukturelle Trends von Corona-Auswirkungen unterscheiden	5	4	9
Grundversorgung sichern	7	7	7
Europäische Dimension beachten	7	8	7
Soziale Sicherungssysteme stabilisieren	9	9	6

n = 135

© IfM Bonn 20 9820 005

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Vor allem aus Sicht der Wirtschaftspolitik und Wissenschaft gilt es auch, das Beschäftigungsniveau zu erhalten. Aus Sicht der Wirtschaftsverbände ist es hingegen von größerer Bedeutung, weitere Shutdowns zu verhindern. Sie sehen das – neben der Schaffung von Planungssicherheit – als zweitwichtigste Aufgabe der Politik an.

#### 4.5 Nachhaltigkeit und Klimaschutz

Die Themen Nachhaltigkeit und Klimaschutz stellten in der Befragung von 2017 nur einen Randaspekt dar. Seinerzeit wurde vor allem die Energiewende angesprochen, diese spielte in der aktuellen Befragung keine entscheidende Rolle mehr. Nachhaltigkeits- und Klimaschutzthemen wurden nun aber so häufig genannt, dass zweierlei Handlungsfelder unterschieden werden können – einmal auf der unternehmerischen und einmal auf der eher politischen Ebene.



#### 4.5.1 Nachhaltigkeit und Klimaschutz gestalten

##### **Ausgewählte Zitate zum Handlungsfeld *Nachhaltigkeit und Klimaschutz gestalten*:**

"Anpassung aller Geschäftsprozesse an effizientere Methoden im Hinblick auf Energie (Klima) und Ressourcenschonung (Umwelt)"

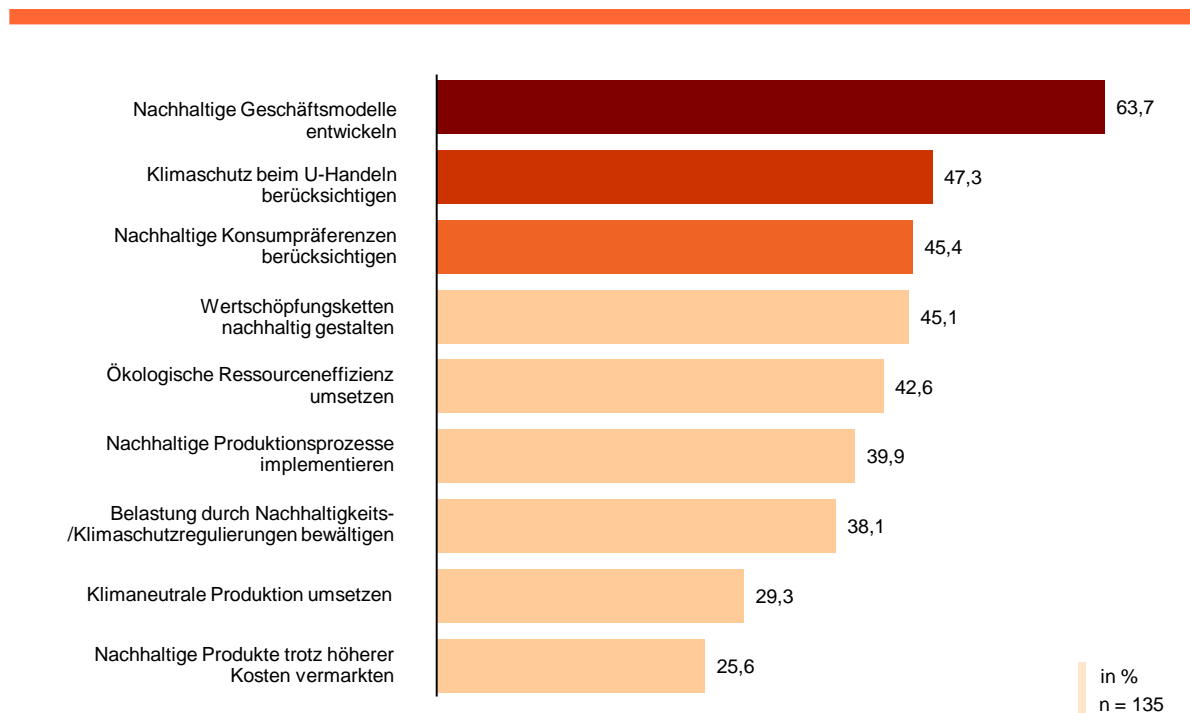
"Anpassung an eine Gesellschaft im Wandel. (...) Insbesondere bei Verbrauchern ändern sich Konsumpräferenzen, beispielsweise in Bezug auf Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit. Auch Zulieferer und B2B-orientierte Mittelständler müssen sich auf solche Veränderungen einstellen, da auch ihre Kunden dem Anpassungsdruck ausgesetzt sind. (...)."

"Nachhaltigkeit als Grundlage täglichen Handelns verstehen"

Wurde das Thema Nachhaltigkeit 2017 eher als Impuls für Innovationen betrachtet, scheinen Nachhaltigkeits- und Klimaschutzthemen 2020 verstärkt im unternehmerischen Alltag angekommen zu sein. Das überrascht insofern nicht, als Nachhaltigkeits- und Klimaschutzthemen spätestens seit Frühjahr 2019 mit der Fridays-for-Future-Bewegung zunehmend öffentliche Aufmerksamkeit genießen.

Gut sechs von zehn der Befragten halten es für notwendig, dass Unternehmen in naher Zukunft nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln (vgl. Abbildung 21). Nachhaltige Geschäftsmodelle sind wettbewerbsfähig, ohne die natürlichen Ressourcen und die sozialen Systeme zu belasten (vgl. Vorbach et. al. 2017). Mittelständische Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, die Prinzipien der Wirtschaftlichkeit mit Nachhaltigkeit zu verbinden. Das kann gelingen, indem zum Beispiel Materialeinsatz, Ressourcenverbrauch und Energiebedarf gesenkt werden. Die Verbindung von Nachhaltigkeit mit neuen Technologien kann aber auch neue Geschäftsmodelle und innovative Serviceangebote wie „smart Maintenance“ hervorbringen (vgl. Deska 2016).

Abbildung 21: Herausforderungen bei der Gestaltung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz



© IfM Bonn 20 9820 027

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Eine grundsätzliche Notwendigkeit, den Klimaschutz im unternehmerischen Handeln zu berücksichtigen, sieht knapp die Hälfte der Befragten. Fast ebenso viele Befragte gehen davon aus, dass auch Konsumenten und Konsumentinnen verstärkt auf Nachhaltigkeit achten. Mittelständische Unternehmen sind somit gezwungen, nachhaltige Konsumpräferenzen in ihrem Produkt- und Dienstleistungsangebot zu berücksichtigen.

Die Expertengruppen sind sich einig, dass die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle bei der Verfolgung von Nachhaltigkeits- und Klimaschutzzielen Priorität hat (vgl. Abbildung 22). Hinsichtlich des zweiten Rangplatzes der wichtigsten Nachhaltigkeits- und Klimaschutzthemen gehen die Meinungen jedoch auseinander. So misst die Wirtschaftspolitik der Implementierung nachhaltiger Produktionsprozesse eine deutlich größere Bedeutung bei als die Befragten aus Wissenschaft und Wirtschaft. Die Wirtschaftsverbände finden, dass Unternehmen vor allem darauf achten sollten, nachhaltige Konsumpräferenzen zu berücksichtigen. Die Wissenschaft stuft die Berücksichtigung des Klimaschutzes im unternehmerischen Handeln auf Rangplatz zwei ein.

Abbildung 22: Herausforderungen bei der Gestaltung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln	1	1	1
Klimaschutz beim unternehmerischen Handeln berücksichtigen	3	2	3
Nachhaltige Konsumpräferenzen berücksichtigen	5	5	2
Wertschöpfungsketten nachhaltig gestalten	6	3	4
Ökologische Ressourceneffizienz umsetzen	7	4	5
Nachhaltige Produktionsprozesse implementieren	2	6	7
Belastungen durch Nachhaltigkeits-/Klimaschutzregulierungen minimieren	4	7	6
Klimaneutrale Produktion umsetzen	8	8	9
Nachhaltige Produkte trotz höherer Kosten vermarkten	9	9	8

n = 135

© IfM Bonn 20 9820 028

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

#### 4.5.2 Zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz befähigen

##### **Ausgewählte Zitate zum Handlungsfeld *Zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz befähigen*:**

"Sustainable Finance/Green Deal"

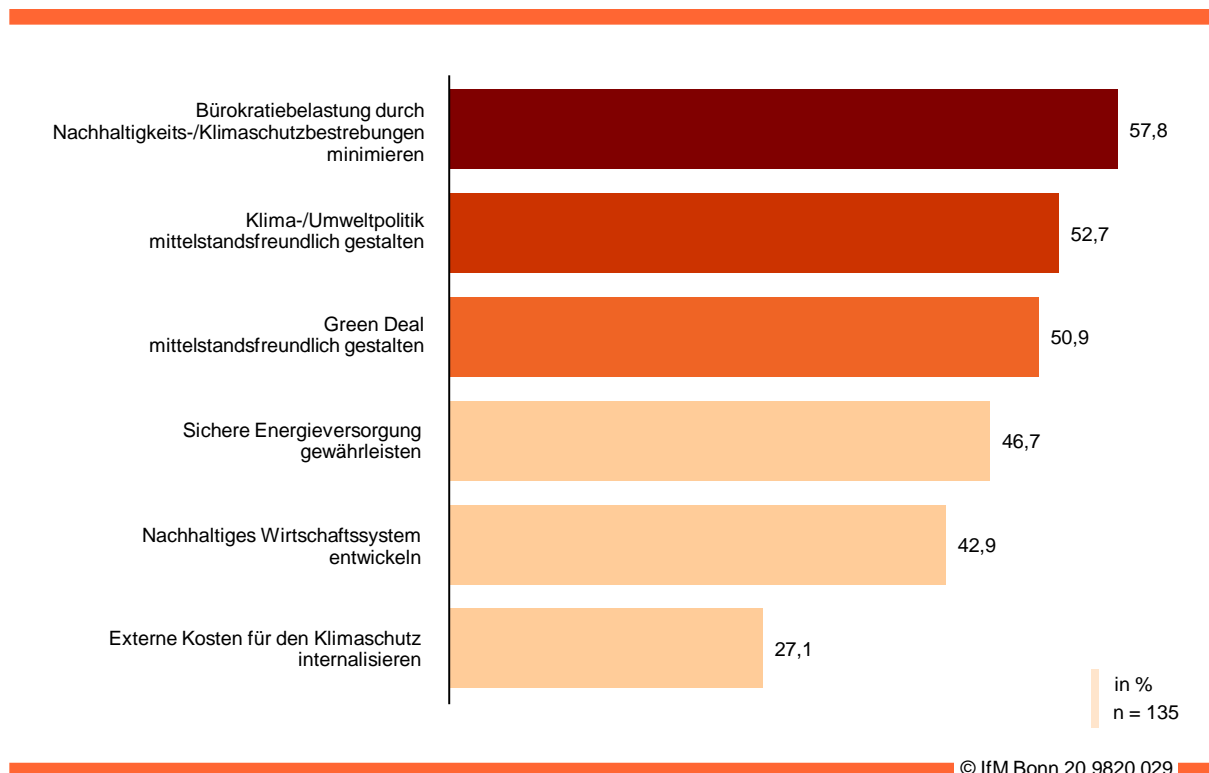
" (...) Auf der anderen Seite bedingt die aktuelle politische Strukturschwäche der großen Koalition Unsicherheit, da beispielsweise in Bezug auf die Klimapolitik in nahender Zukunft vermutlich striktere Regulierungen notwendig werden"

"Abwehr mittelstandsfeindlicher Politik (z.B. Gefährdung der sicheren und wirtschaftlichen Energieversorgung (...))"

Wenn es um die Umsetzung von Nachhaltigkeit und Klimaschutz auf politischer Ebene geht, haben die Befragten vor allem die Belastung des Mittelstands durch politische Regularien im Blick. So ist jede Verordnung zum Wohle des Klimas immer auch eine bürokratische Belastung für die Unternehmen. Hiervon sind

mittelständische Unternehmen besonders betroffen, da sie weniger personelle und zeitliche Kapazitäten vorhalten können, um sich mit den Regelungen auseinanderzusetzen (vgl. Holz et al. 2019, S. 11). Rund sechs von zehn Befragten sind der Meinung, dass die Bürokratiebelastung durch Nachhaltigkeits- und Klimaschutzbestrebungen minimiert werden sollte (vgl. Abbildung 23).

Abbildung 23: Herausforderungen bei der Befähigung zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz



Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

In engem Zusammenhang dazu steht die Herausforderung, die Klima- und Umweltpolitik mittelstandsfreundlich zu gestalten. Konkret angesprochen wird hier der European Green Deal: eine Politikstrategie, die eine neue nachhaltige Wachstumsstrategie für Europa liefern soll. Ziele sind u.a. die Klimaneutralität bis 2050 und die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Ressourcennutzung (vgl. Europäische Kommission 2020).

Die drei Expertengruppen unterscheiden sich auch in diesem Handlungsfeld in ihren Einschätzungen. Relativ einig sind sich die Befragten darin, dass die Bürokratiebelastung minimiert werden muss (vgl. Abbildung 24). Ebenso einig sind sie sich darin, dass die Internalisierung externer Kosten für den Klimaschutz eine untergeordnete Rolle spielen sollte.

Die Mehrheit der Experten und Expertinnen setzen eher verstärkt auf politische Regulierungen wie z.B. den European Green Deal. Dessen mittelstandsfreundliche Ausgestaltung wird von Wirtschaft und Wirtschaftspolitik als etwas bedeutender eingestuft als von der Wissenschaft. All die genannten Herausforderungen stehen aus Sicht der Wirtschaftspolitik jedoch hinter der Herausforderung zurück, die Energieversorgung zu gewährleisten. Für die übrigen Expertengruppen ist diese eher unbedeutend. Die befragten Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sind – anders als Wirtschaftspolitik und Wirtschaft – der Meinung, die Entwicklung eines nachhaltigen Wirtschaftssystems ist eines der wichtigsten politischen Themen im Zusammenhang mit dem Klimaschutz.

Abbildung 24: Herausforderungen bei der Befähigung zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Bürokratiebelastung durch Nachhaltigkeits-/Klimaschutzbestrebungen minimieren	2	1	1
Klima-/Umweltpolitik mittelstandsfreundlich gestalten	5	3	2
Green Deal mittelstandsfreundlich gestalten	3	4	3
Sichere Energieversorgung gewährleisten	1	5	4
Nachhaltiges Wirtschaftssystem entwickeln	4	2	5
Externe Kosten für den Klimaschutz internalisieren	6	6	6

n = 135

© IfM Bonn 20 9820 030

Quelle: IfM Bonn 2020; eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

#### 4.6 Übrige Handlungsfelder

Die Handlungsfelder *Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten*, *Bildung stärken*, *Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln*, *Finanzierung sichern* sowie *Internationale Beziehungen gestalten* zählen in ihrer Gesamtheit nicht zu den bedeutendsten Herausforderungen für den Mittelstand,

enthalten jedoch durchaus Themen mit besonderer aktueller Relevanz für mittelständische Unternehmen.<sup>6</sup> Dabei spielen neben Dauerthemen vor allem auch Corona-bezogene Themen eine wichtige Rolle.

Die Corona-Pandemie hinterlässt ihre Spuren in fast allen Handlungsfeldern. Vor diesem Hintergrund hat insbesondere die Finanzierungssicherung im Mittelstand im Vergleich zu 2017 an Bedeutung gewonnen. Infolge der verhängten Maßnahmen kommt es zu Liquiditätsengpässen, weshalb Finanzierungsfragen an Bedeutung gewinnen und die Nachfrage nach Krediten ansteigt (vgl. Schoenwald 2020). Rund acht von zehn Experten und Expertinnen sehen in der Sicherung und dem Erhalt der Zahlungsfähigkeit erwartungsgemäß die aktuell vorrangige Herausforderung für mittelständische Unternehmen im Handlungsfeld *Finanzierung sichern*. Zwei Drittel der Befragten sind außerdem der Meinung, dass es darauf ankommen wird, inwiefern es gelingt, die Kreditmodalitäten mittelstandsfriendly zu gestalten.

Anders als in der Befragung 2017 zeigt die aktuelle Themenauswahl im Handlungsfeld *Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln*, dass derzeit krisenbedingt die Sicherung des Unternehmensbestandes im Zentrum steht und weniger dessen Weiterentwicklung: Über die Hälfte der Befragten schätzen aktuell die Themen *Unternehmerische Resilienz stärken* und *Insolvenzen vermeiden*<sup>7</sup> als besonders mittelstandsrelevant ein. Es gilt also nicht nur, kurzfristig eine Krisensituation zu meistern und die Corona-Pandemie möglichst unbeschadet zu bewältigen, sondern die mittelständischen Unternehmen sollten ihre Widerstandsfähigkeit langfristig stärken. Wirtschaftspolitik und Wissenschaft sehen hingegen in diesem Zusammenhang vor allem die Notwendigkeit, *regionale Wertschöpfungsketten zu stärken*.

Die von den Expertinnen und Experten genannten Herausforderungen im Themenbereich *Internationale Beziehungen gestalten* waren recht widersprüchlich. Zum einen bestehen Herausforderungen in der zunehmenden Globalisierung, zum anderen aber auch in einem zunehmenden Protektionismus. Dies gilt nicht

---

<sup>6</sup> Eine ausführliche Übersicht zur Bewertung der Handlungsfelder und ihrer Unterthemen bietet Anlage A2 im Anhang.

<sup>7</sup> Untersuchungen zeigen zwar, dass aktuell weniger Unternehmen eine Insolvenz angemeldet haben als im Vorjahr. Dies ist jedoch darauf zurückzuführen, dass die Pflicht zur Anmeldung einer Insolvenz bis August 2020 aufgehoben wurde. Entsprechend ist für den Herbst mit einem deutlichen Anstieg der Insolvenzen zu rechnen (vgl. Röhl 2020).

erst für die Zeit der Corona-Pandemie, in der das Zusammenbrechen der Wertschöpfungsketten die Fragilität der internationalen Beziehungen besonders deutlich machte, sondern bereits davor. Im Hinblick auf internationale Wertschöpfungsketten, wechselseitigen Technologietransfer oder Wissensaustausch sehen die Expertinnen und Experten vor allem den sich verstärkenden Protektionismus als Herausforderung. Etwa die Hälfte der Befragten findet, dass protektionistischen Tendenzen entgegengewirkt werden sollte. Während die Wirtschaftspolitik es nach wie vor für wichtig hält, internationale Märkte zu erschließen, sieht die Wissenschaft eine aktuelle Herausforderung darin, die Abhängigkeit vom Ausland in Wertschöpfungsketten zu reduzieren. Hierin spiegelt sich der Wunsch wider, regionale Wertschöpfungsketten zu stärken.

Neben diesen stark Corona-bezogenen Themen spielen nach wie vor dauerhaft relevante Herausforderungen eine Rolle für den Mittelstand. Hierzu zählen insbesondere die mittelstandsfreundlichen Rahmenbedingungen, wenngleich diese weniger im Fokus stehen als in den Vorjahren. Die Themennennungen im Handlungsfeld *Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten* deuten im Vergleich zu 2017 auf einen Vertrauensgewinn der Politik im Zuge der Corona-Pandemie hin. Es zeigt sich aber auch, dass vor allem ein Dauerthema für den Mittelstand von ungebrochener Relevanz ist: der Bürokratieabbau. Rund zwei Drittel der Befragten ist der Meinung, dass die Bürokratiebelastung reduziert werden sollte. Diese Forderung führte bereits 2014 und 2017 die Rangliste der mittelstandrelevanten Themen an und verliert auch in diesen Zeiten nicht an Bedeutung.

Eine spezielle Rahmenbindung ist die Bildungspolitik. Hierunter fallen 2020 eine Vielzahl von Maßnahmen, die darauf hindeuten, dass mehr Fachkräfte ausgebildet werden müssen. Hier besteht ein enger Bezug zu einem der drei wichtigsten Handlungsfelder, *Fachkräftebedarf decken*. Insbesondere das lebenslange Lernen wird von allen Expertinnen und Experten als bedeutsam für den Mittelstand eingestuft. Während die Wirtschaftsverbände ansonsten vor allem die Attraktivität der Ausbildung adressieren, sieht die Wirtschaftspolitik eine wichtige Herausforderung in der Anpassung des dualen Ausbildungssystems an neue Anforderungen.

## **5 Schlussfolgerungen und Fazit**

Das Zukunftspanel Mittelstand 2020 steht unter dem Eindruck der Corona-Pandemie. Das ist in nahezu allen Handlungsfeldern zu spüren. Die Krise birgt neue

Herausforderungen für mittelständische Unternehmen, wie z.B. die Liquiditätssicherung und die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs als oberstes Ziel der Krisenbewältigung. Aber auch Dauerthemen wie der Bürokratieabbau bleiben von Relevanz, wenngleich sich hier der Fokus verschiebt. So wird bspw. der Gestaltung mittelstandsfreundlicher Rahmenbedingungen in der Pandemie weniger Aufmerksamkeit geschenkt als in den Vorjahren.

Von uneingeschränkt hoher Relevanz für den Mittelstand sind die Handlungsfelder *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit stärken, Digitalisierung gestalten* sowie *Fachkräftebedarf decken*. Neben diesen – trotz oder wegen der Pandemie – im Fokus befindlichen Hauptthemen sind im Vergleich zu 2017 vor allem Herausforderungen der Nachhaltigkeit und des Klimaschutzes verstärkt ins Bewusstsein der Expertinnen und Experten gerückt. So sollten Nachhaltigkeits- und Klimaschutzbestrebungen auch vor dem Hintergrund einer weltweiten Wirtschaftskrise durch die Corona-Pandemie nicht aus den Augen verloren werden. Maßnahmen zur Stabilisierung und Ankurbelung der Wirtschaft sollten mit klimapolitischen Zielen in Einklang gebracht werden.

Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie kommt es für Unternehmen besonders darauf an, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, um so langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei sollten insbesondere auch Digitalisierungsstrategien berücksichtigt werden. Die Digitalisierung hat in Zeiten der Pandemie zum einen die Voraussetzungen für das Aufrechterhalten wirtschaftlicher Aktivitäten während der Kontaktbeschränkungen geschaffen. Zum anderen treibt die Corona-Pandemie Digitalisierungsbestrebungen schneller und konsequenter voran. Dabei wird die Digitalisierung nicht mehr nur als Innovationstreiber gesehen, sondern ist verstärkt im Alltag der Unternehmen angekommen. Umso mehr offenbaren sich Versäumnisse beim Ausbau der digitalen Infrastruktur und der IT-Sicherheit, die schon 2017 angemahnt wurden.

Im Zuge der Corona-Pandemie gewinnt auch das Thema Arbeit 4.0 weiter an Bedeutung. Ohne die Möglichkeit des Homeoffice wäre es angesichts der Hygieneauflagen und Kontaktbeschränkungen zu noch größeren Einschränkungen der Geschäftstätigkeit gekommen. Dementsprechend führt die Pandemie auch zu einer Veränderung der Arbeit. Welches Ausmaß diese Veränderungen mittel- bis langfristig haben und wie die Zukunft der Arbeit – auch über die aktuelle Pandemie hinaus – aussehen wird, bleibt jedoch offen. Die steigende Bedeutung des Themas *Arbeiten 4.0* geht mit den Bestrebungen der Unternehmen einher, trotz der Krise die Beschäftigten im Unternehmen zu halten. Hierin drückt



sich die Bedeutung des Fachkräftemangels für den Mittelstand aus. So steht es für mittelständische Unternehmen in der Krise kaum zur Debatte, Personal zu entlassen. Vielmehr bestimmt die Sicherung des Fachkräftebedarfs in den Unternehmen auch in der Corona-Pandemie die Personalpolitik, dürfte doch der Mangel an Fachkräften nach der Krise wieder einer der limitierenden Wachstumsfaktoren für mittelständische Unternehmen sein.

Bei allen Herausforderungen, die die Corona-Pandemie für den Mittelstand mit sich bringt, bleiben die Expertinnen und Experten optimistisch. Sie sehen die Krise nicht nur als Gefahr für den Fortbestand der Unternehmen, sondern durchaus auch als Chance für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder die Beschleunigung der Digitalisierung. Diese positive Sichtweise offenbart sich auch, wenn man das Antwortverhalten der Expertinnen und Experten in der Frühphase der Befragung mit den Antworten in einer späteren Phase vergleicht, in der schon weitreichende Lockerungen der anfänglichen Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie in Kraft getreten waren. Hierin spiegelt sich das Vertrauen der Befragten in die Anpassungsfähigkeit des deutschen Mittelstands wider. Die mittelständischen Unternehmen scheinen sich schnell weitgehend auf die "neue Normalität" eingestellt zu haben. Damit einher geht eine positive Bewertung der Arbeit der Politik in Sachen Krisenbewältigung. So zeigt sich im Vergleich zu 2017 ein gestiegenes Vertrauen der Befragten in die Politik.

## Literatur

Brink, S.; Levering, B.; Icks, A. (2020): Herausforderungen des deutschen Mittelstands in der Corona-Pandemie. Sonderauswertung des Zukunftspanels Mittelstand 2020, [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber\\_uns/chartbooks/Chartbook-IfM-Zukunftspanel-2020.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber_uns/chartbooks/Chartbook-IfM-Zukunftspanel-2020.pdf), Abruf am 10.07.2020.

Deska, B.; Holt, K.; Schneider, H. (2016): Digitale Wartung und Instandhaltung - Grundlagen und Anwendungsbeispiele, <https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/ag-prozesse-digitale-wartung-und-instandhaltung.pdf?>, Abruf am 27.7.2020.

DIHK (2020): Corona-Krise droht zur Protektionismus-Krise zu werden, <https://www.dihk.de/de/aktuelles-und-presse/presseinformationen/corona-krise-droht-zur-protektionismus-krise-zu-werden-25042>, Abruf am 24.06.2020.

DIHK (2020a): Die Auswirkungen von Covid-19 auf die deutsche Wirtschaft. 3. Blitzumfrage Mai 2020, <https://www.dihk.de/resource/blob/23678/8c0d2a3825d536b5ebc3a71b3caa2cf2/blitzumfrage-corona-nr-3-data.pdf>, Abruf am 27.7.2020.

Europäische Kommission (2020): Ein europäischer Grüner Deal - Erster klimaneutraler Kontinent werden, [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_de](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de), Abruf am 8.07.2020.

Heinrichs, H. (2014): Sharing Economy: Potenziale für eine nachhaltige Wirtschaft, ifo Schnelldienst 21/2014, 67, S. 15-17.

Holz, M.; Nielen, S.; Paschke, M.; Schröder, C.; Wolter, H.-J. (2016): Globale Vernetzung, Kooperation und Wertschöpfung im Mittelstand, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 252, Bonn.

Holz, M.; Schlepphorst, S.; Brink, S.; Icks, A.; Welter, F. (2019): Bürokratiewahrnehmung von Unternehmen, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 274, 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, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 256, Bonn.

Löher, J.; Paschke, M.; Schröder, C.; Norkina, A. (2017): Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 258, Bonn.

Röhl, K.H. (2020): Insolvenzen, die Oktoberwelle abschwächen, IW-Nachricht, 9. Juli 2020, <https://www.iwkoeln.de/presse/iw-nachrichten/beitrag/klaus-heiner-roehl-die-oktober-welle-abschwaechen.html>, Abruf am 20.07.2020.

Schoenwald, S. (2020): Mehr Bankkredite für Unternehmen in der Corona-Krise - Neugeschäft legt kräftig zu, KfW-Reserach: KfW-Kreditmarktausblick Juni 2020.

Vorbach, S.; Rauter, R.; Müller, C.; Baumgartner, R.J. (2017): Technologie als Enabler nachhaltiger Geschäftsmodelle, in: Biedermann, H.; Vorbach, S.; Posch, W. (Hrsg.), Transformation, Neue Wege zu industrieller Nachhaltigkeit. Augsburg/München, S. 19-30.

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

Welter, F.; Wolter, H.-J.; Holz, M. (2020): Exit aus dem Shutdown - wie der Mittelstand die Coronavirus-Pandemie optimal übersteht, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Hintergrundpapier, Bonn.

ZDH (2020): ZDH-Betriebsbefragung zur Corona-Pandemie vom 29.Juni 2020, [https://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/CORONA/200625\\_Auswertung\\_Corona\\_5\\_Welle.pdf](https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/CORONA/200625_Auswertung_Corona_5_Welle.pdf), Abruf am 27.7.2020.

## Anhang

### Anlage A1: Übergeordnete Handlungsfelder und ihre Unterthemen

Nr.	Übergeordnetes Handlungsfeld	Unterthemen
1	Digitalisierung gestalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassungsfähigkeit und -geschwindigkeit erhöhen</li> <li>- Unternehmerische Digitalisierungsstrategie entwickeln</li> <li>- Big Data in Geschäftsmodelle integrieren</li> <li>- Vorteile von Big Data nutzen</li> <li>- Neue Geschäftsmodelle entwickeln</li> <li>- Wertschöpfungsketten digital gestalten</li> <li>- Produktionsprozesse digital gestalten</li> <li>- Einsatz digitaler Technologien vorantreiben (z.B. Automatisierung)</li> <li>- Chancen von Künstlicher Intelligenz (KI) nutzen</li> <li>- Neue Plattformmodelle integrieren</li> </ul>
2	Zur Digitalisierung befähigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datenschutz sicherstellen</li> <li>- IT-Sicherheit erhöhen</li> <li>- Digitale (Netz-)Infrastruktur ausbauen</li> <li>- Rechtsrahmen fortentwickeln und durchsetzen</li> <li>- Zugang zu Kompetenz im Bereich Künstliche Intelligenz (KI) gewährleisten</li> <li>- Digitale Vernetzung zwischen Unternehmen ausbauen</li> </ul>
3	Auswirkungen der Digitalisierung beachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamik der Digitalisierung begegnen</li> <li>- Als traditioneller Anbieter auf den Wettbewerb mit der Plattformökonomie reagieren</li> <li>- Wettbewerbsvorteile von Start-Ups und Großunternehmen kompensieren</li> <li>- Veränderungen durch Künstliche Intelligenz (KI) berücksichtigen</li> <li>- Risiken digitaler Technologien berücksichtigen</li> <li>- Risiken von Big Data berücksichtigen</li> <li>- Auf verändertes Konsumverhalten reagieren</li> <li>- Steigenden Investitionsbedarf für digitale Prozesse einkalkulieren</li> </ul>
4	Arbeit 4.0 gestalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitale Kompetenzen erwerben</li> <li>- Digitale Kompetenzen weiterentwickeln</li> <li>- Digitale Unternehmenskultur schaffen</li> <li>- Unsicherheiten bei den Beschäftigten reduzieren</li> <li>- Neue digitale Arbeitsmodelle entwickeln und umsetzen</li> <li>- Digitale Kommunikationsprozesse verbessern</li> <li>- Wissenstransfer ermöglichen</li> <li>- Arbeiten in Netzwerken verbessern</li> </ul>
5	Fachkräftebedarf decken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeignete Fachkräfte gewinnen</li> <li>- Geeignete Fachkräfte binden</li> <li>- Attraktivität als mittelständischer Arbeitgeber erhöhen</li> <li>- Arbeit flexibilisieren</li> <li>- Arbeitskräftepotenzial von Ausländern/Migranten/Flüchtlingen erschließen</li> <li>- Potenziale älterer Beschäftigter nutzen</li> <li>- Arbeitsumfeld an eine alternde Belegschaft anpassen</li> <li>- Mit Fachkräftengaps umgehen</li> <li>- Talentmanagement verbessern</li> <li>- Veränderung gesellschaftlicher Werte berücksichtigen (z.B. Work-Life-Balance)</li> </ul>

## Fortsetzung Anlage A1

Nr.	Übergeordnetes Handlungsfeld	Unterthemen
6	Bildung stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duales Ausbildungssystem an neue Anforderungen anpassen</li> <li>- Attraktivität der Ausbildung erhöhen</li> <li>- Akademisierung entgegenwirken</li> <li>- Schulbildung verbessern</li> <li>- Innerbetriebliche (Weiter-)Qualifizierung forcieren</li> <li>- Lebenslanges Lernen ermöglichen</li> <li>- Qualifizierungsbedarf begegnen</li> <li>- Interdisziplinäres Denken stärken</li> </ul>
7	Finanzierung sichern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dezentrale Strukturen in der Kreditwirtschaft erhalten</li> <li>- Regulierung der Kreditwirtschaft mittelstandsfreundlich gestalten</li> <li>- Auswirkungen der Bankenregulierung auf die Wertschöpfungskette beachten</li> <li>- Nachhaltigkeits- und Klimarisiken im Finanzsystem berücksichtigen</li> <li>- Bankenfinanzierung in Europa sichern</li> <li>- Förderangebote für mittelständische Unternehmen besser kommunizieren</li> </ul>
8	Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internationale Wettbewerbsfähigkeit sichern</li> <li>- Innovationsfähigkeit stärken</li> <li>- Schnelleren Innovationszyklen begegnen</li> <li>- Unternehmensübergreifende Kooperationen stärken</li> <li>- Innovationen unternehmensübergreifend entwickeln</li> <li>- Zusammenarbeit von etablierten Unternehmen und Start-ups stärken</li> <li>- Digitalisierung als Innovationschance begreifen</li> <li>- Nachhaltigkeit als Innovationschance begreifen</li> </ul>
9	Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kultur der Selbstständigkeit in der Gesellschaft verankern</li> <li>- Image des Mittelstands verbessern</li> <li>- Unternehmenskultur an veränderte Rahmenbedingungen anpassen</li> <li>- Unternehmensnachfolge sichern</li> <li>- Unternehmenszusammenschlüsse als Chance berücksichtigen</li> <li>- Widerstandskraft der Unternehmen gegen Krisen erhöhen (z.B. wirtschaftliche, gesundheitliche)</li> <li>- Binnenhandel stärken</li> <li>- Insolvenz als zweite Chance begreifen</li> <li>- Unternehmerische Produktivität erhöhen</li> <li>- Unternehmerisches Wissensmanagement implementieren</li> <li>- Wachstumshemmnisse überwinden (z.B. Fachkräftemangel)</li> </ul>
10	Internationale Beziehungen gestalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internationale Märkte erschließen</li> <li>- Mittelständische Unternehmen in globale Wertschöpfungsketten integrieren</li> <li>- Konkurrenz aus asiatischen Ländern begegnen</li> <li>- Protektionismus entgegenwirken</li> <li>- Internationalen Regulierungsrahmen mittelstandsfreundlich gestalten</li> <li>- Freihandelsabkommen mittelstandsfreundlich gestalten</li> <li>- Globalisierung als Wachstumstreiber nutzen</li> <li>- Herausforderungen der Globalisierung begegnen</li> <li>- Deutsche Interessen international durchsetzen</li> <li>- Auf Brexit reagieren</li> </ul>

## Fortsetzung Anlage A1

Nr.	Übergeordnetes Handlungsfeld	Unterthemen
11	Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bürokratiebelastung mindern</li> <li>- Demografischem Wandel begegnen</li> <li>- Vertrauen in die Politik stärken</li> <li>- Politische Stabilität gewährleisten</li> <li>- Krisen begegnen (z.B. gesellschaftlich, wirtschaftlich, militärisch, gesundheitlich)</li> <li>- Akzeptanz für Kapitalismus stärken</li> <li>- Mangel an Gewerbeflächen in Ballungsgebieten begegnen</li> <li>- Einflussmöglichkeiten von Lobbyismus begrenzen</li> <li>- Unternehmensbesteuerung mittelstandsfreundlich gestalten</li> <li>- Konzentrationstendenzen entgegenwirken</li> </ul>
12	Nachhaltigkeit und Klimaschutz gestalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wertschöpfungsketten nachhaltig gestalten</li> <li>- Nachhaltige Konsumpräferenzen berücksichtigen</li> <li>- Nachhaltige Produktionsprozesse implementieren</li> <li>- Nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln</li> <li>- Gezielt nachhaltige Produkte trotz höherer Kosten vermarkten</li> <li>- Klimaschutz beim unternehmerischen Handeln berücksichtigen</li> <li>- Klimaneutrale Produktion umsetzen</li> <li>- Belastungen durch Nachhaltigkeits- und Klimaschutzregulierungen im Unternehmen bewältigen</li> <li>- Ökologische Ressourceneffizienz umsetzen (z.B. Kreislaufwirtschaft)</li> </ul>
13	Zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz befähigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klima- und Umweltpolitik mittelstandsfreundlich gestalten</li> <li>- Externe Kosten für den Klimaschutz internalisieren</li> <li>- Nachhaltiges Wirtschaftssystem entwickeln</li> <li>- Bürokratiebelastung durch Nachhaltigkeits- und Klimaschutzbestrebungen minimal halten</li> <li>- Green Deal mittelstandsfreundlich gestalten</li> <li>- Sichere Energieversorgung gewährleisten</li> </ul>

## Anlage A2: Priorisierung der Themen nach Expertengruppen

Rang insgesamt	Thema	Rang je Expertengruppe		
		Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
<b>Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten</b>				
1	Bürokratiebelastung mindern	1	1	1
2	Unternehmensbesteuerung mittelstandsfreundlich gestalten	2	2	2
3	Akzeptanz für den marktwirtschaftlichen Ordnungsrahmen stärken	3	4	4
4	Politische Stabilität gewährleisten	5	5	3
5	Demografischem Wandel begegnen	4	6	6
6	Krisen begegnen	7	3	5
7	Finanzierung öffentlicher Investitionen sicherstellen	8	8	7
8	Einflussmöglichkeiten von Lobbyismus begrenzen	6	7	9
9	Konzentrationstendenzen begegnen	10	9	8
10	Vertrauen in die Politik stärken	9	10	10
<b>Bildung stärken</b>				
1	Lebenslanges Lernen ermöglichen	1	1	2
2	Innerbetriebliche (Weiter-)Qualifizierung forcieren	3	3	3
3	Interdisziplinäres Denken stärken	4	2	6
4	Duales Ausbildungssystem an neue Anforderungen anpassen	2	5	4
5	Attraktivität der Ausbildung erhöhen	5	4	1
6	Schulbildung verbessern	8	6	5
7	Ausbildung in der Corona-Krise garantieren	6	7	7
8	Qualifizierungsbedarf erkennen	9	8	9
9	Unternehmerisches Wissensmanagement implementieren	7	10	10
10	Akademisierung entgegenwirken	10	9	8
<b>Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln</b>				
1	Unternehmerische Resilienz stärken	1	1	2
2	Insolvenzen in der Corona-Krise vermeiden	3	4	1
3	Regionale Wertschöpfungsketten stärken	2	2	6
4	Kultur der Selbstständigkeit verankern	4	3	4
5	Schulden managen	5	5	5
6	Unternehmensnachfolge sichern	7	6	3
7	Unternehmenskultur anpassen	6	7	7
8	Unternehmen vor ausländischen Übernahmen schützen	9	10	8
9	Insolvenz als zweite Chance begreifen	8	8	11
10	Unternehmenszusammenschlüsse als Chance berücksichtigen	10	11	10
11	Image des Mittelstands verbessern	11	9	9

## Fortsetzung Anhang A2

Rang insgesamt	Thema	Rang je Expertengruppe		
		Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
<b>Finanzierung sichern</b>				
1	Liquidität sichern	1	1	1
2	Kreditmodalitäten in der Corona-Krise mittelstandsfreundlich gestalten	2	2	2
3	Regulierungen mittelstandsfreundlich gestalten	3	4	3
4	Förderangebote besser kommunizieren	4	5	4
5	Shutdown-Finanzierung sichern	5	3	5
6	Dezentrale Strukturen erhalten	8	6	6
7	Nachhaltigkeits-/Klimarisiken beachten	7	7	7
8	Bankenfinanzierung sichern	6	8	9
9	Auswirkungen der Bankenregulierung auf Wertschöpfungsketten beachten	9	9	8
<b>Internationale Beziehungen gestalten</b>				
1	Protektionismus entgegenwirken	1	1	1
2	Internationalen Regulierungsrahmen mittelstandsfreundlich gestalten	3	4	2
3	Mittelständische Unternehmen in globale Wertschöpfungsketten integrieren	4	5	3
4	Internationale Märkte erschließen	2	3	4
5	Abhängigkeit vom Ausland in Wertschöpfungsketten reduzieren	5	2	5
6	Globalisierung als Wachstumstreiber nutzen	6	6	7
7	Herausforderungen der Globalisierung begegnen	9	7	6
8	Deutsche Interessen international durchsetzen	7	8	8
9	Konkurrenz aus asiatischen Ländern begegnen	8	9	9
10	Auf Brexit reagieren	10	10	10