

IfM-Materialien

Die Zukunft des Mittelstands 2026 – Update der Experten- und Expertinnenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen

Siegrun Brink und Annette Icks

Unter Mitarbeit von Peter Kranzusch und Sebastian Nielen

Impressum

Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn

Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

www.ifm-bonn.org

Ansprechpartner

Dr. Siegrun Brink

IfM-Materialien Nr. 315

ISSN 2193-1852 (Internet)

ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Mai 2026

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,
Industrie, Klimaschutz und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



Die Zukunft des Mittelstands 2026 – Update der Experten- und Expertinnenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen

Siegrun Brink und Annette Icks unter Mitarbeit von Peter Kranzusch und Sebastian Nielen

IfM-Materialien Nr. 315

Zusammenfassung

Für mittelständische Unternehmen bleibt die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eine zentrale Zukunftsaufgabe – insbesondere mit Blick auf die Steigerung der Arbeitsproduktivität. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Experten- und Expertinnenbefragung zur Zukunft des Mittelstand 2026, die bereits zum vierten Mal durchgeführt und erstmals durch den Einsatz von KI unterstützt wurde. Daneben gewinnen nach Ansicht der Expertinnen und Experten der Bürokratieabbau sowie der Fachkräftemangel an Bedeutung. Letzteres verschärft sich insbesondere infolge des demografischen Wandels sowie steigender Anforderungen an digitale Kompetenzen. Dies stellt nicht nur Unternehmen, sondern insbesondere die Wirtschaftspolitik vor erhebliche Herausforderungen. Digitalisierung und KI wirken als übergreifende Querschnittsthemen mit erheblichen Potenzialen für Innovation und Produktivität, sind jedoch zu gleich mit wachsenden Risiken etwa im Bereich IT-Sicherheit verbunden.

Schlagerwörter: *Mittelstand, Mittelstandsforschung, Mittelstandspolitik, KMU-Politik*

Abstract

For the German Mittelstand, securing innovation capacity and competitiveness remains the central future challenge – particularly regarding increasing labor productivity. This is a key finding of the current expert survey on the future of the German Mittelstand 2026, which was conducted for the fourth time and, for the first time, supported by AI. In addition to this core challenge, reducing bureaucracy – now explicitly defined as a standalone issue for the first time – and the shortage of skilled workers are gaining importance. The latter is intensifying due to demographic change and rising demand for digital skills. This development poses significant challenges not only for firms but also for economic policy. Digitalization and AI act as cross-cutting issues with significant potential for innovation and productivity, but they also come with risks, especially in IT security.

JEL: L20, L26

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

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	II
Verzeichnis der Tabellen und Übersichten	III
1 Einleitung	1
2 Die Expertenbefragung: Vorgehensweise	2
2.1 KI-gestützte Identifikation mittelstandsbezogener Themen	2
2.2 Wissenschaftliche Aufbereitung	4
2.3 Expertenbefragung	5
3 Zur Bedeutung der übergeordneten Handlungsfelder	7
4 Die Handlungsfelder und ihre Unterthemen	10
4.1 Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern	10
4.2 Bürokratie abbauen	12
4.3 Fachkräftebedarf decken	14
4.4 KI strategisch nutzen	16
4.5 Energie- und Rohstoffversorgung sichern	18
4.6 Digitalisierung umsetzen	22
4.7 Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten	24
4.8 Übrige Handlungsfelder	27
5 Schlussfolgerungen und Fazit	30
6 Literatur	32
7 Anhang	35

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Vorgehensweise bei "Die Zukunft des Mittelstands 2026"	2
Abbildung 2:	Adressaten und Teilnahme nach Expertengruppen	6
Abbildung 3:	Handlungsfelder in der Übersicht	7
Abbildung 4:	Handlungsfelder in der Übersicht nach Expertengruppen	8
Abbildung 5:	Herausforderungen bei der Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit	10
Abbildung 6:	Herausforderungen bei der Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit nach Expertengruppen	11
Abbildung 7:	Herausforderungen beim Bürokratieabbau	12
Abbildung 8:	Herausforderungen beim Bürokratieabbau nach Expertengruppen	13
Abbildung 9:	Herausforderungen bei der Deckung des Fachkräftebedarfs	14
Abbildung 10:	Herausforderungen bei der Deckung des Fachkräftebedarfs nach Expertengruppen	16
Abbildung 11:	Herausforderungen bei der strategischen Nutzung von KI	17
Abbildung 12:	Herausforderungen bei der strategischen Nutzung von KI nach Expertengruppen	18
Abbildung 13:	Herausforderungen bei der Sicherung der Energie-/Rohstoffversorgung	19
Abbildung 14:	Herausforderungen bei der Sicherung der Energie-/Rohstoffsicherheit nach Expertengruppen	20
Abbildung 15:	Herausforderungen bei der Umsetzung der Digitalisierung	23
Abbildung 16:	Herausforderung bei der Umsetzung der Digitalisierung nach Expertengruppen	24

Abbildung 17: Herausforderungen bei der Gestaltung mittelstandsfreundlicher Rahmenbedingungen	25
Abbildung 18: Herausforderungen bei der Gestaltung mittelstandsfreundlicher Rahmenbedingungen nach Expertengruppen	26

Verzeichnis der Tabellen und Übersichten

Tabelle 1: Übergeordnete Handlungsfelder im Überblick	4
Tabelle 2: Herausforderungen bei der Sicherung von Energie- und Rohstoffpreisen nach Teilnahmezeitpunkt	22
Tabelle A1: Priorisierung der Themen übriger Handlungsfelder nach Expertengruppen	44
Übersicht A1: Überführung der KI-generierten Themen in übergeordnete Herausforderungen und ihre Unterthemen	35
Übersicht A2: Übergeordnete Handlungsfelder und ihre Unterthemen	42

Kurzfassung

Zum vierten Mal nach 2014, 2017 und 2020 wurde Experten- und Expertinnenbefragung "Die Zukunft des Mittelstands 2026" zur Identifizierung zukünftiger Herausforderungen mittelständischer Unternehmen durchgeführt. Dabei wurde erstmalig KI eingesetzt, um Themen mit Mittelstandsbezug, aus Nachrichtmeldungen zu identifizieren. Diese wurden anschließend in zwölf Handlungsfelder mit insgesamt 109 Unterthemen kategorisiert und dann von Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaftspolitik, Wissenschaft und Wirtschaftsverbänden entsprechend ihrer Bedeutung als zukünftige Herausforderung für mittelständische Unternehmen bewertet. Insgesamt beteiligten sich 232 Experten und Expertinnen an der Befragung.

Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist zentrale Herausforderung

Wie schon in den vergangenen Expertenbefragungen ist die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit die zentrale Herausforderung für den Mittelstand in Deutschland. Dies soll nach Einschätzung der Expertinnen und Experten nicht nur über die Steigerung der Innovationsfähigkeit erreicht werden, sondern auch über eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität.

Bürokratie bleibt ein Dauerthema

Neben der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zählt der Bürokratieabbau zu den zentralen Herausforderungen. Insbesondere Dokumentations- und Berichtspflichten sollten aus Sicht der Expertinnen und Experten reduziert werden. Sie stellen eine erhebliche Belastung für Unternehmen dar und binden personelle und finanzielle Ressourcen in Unternehmen, die produktiver eingesetzt werden könnten.

Behebung des Fachkräftemangels bleibt große Herausforderung der Zukunft

Während in den vorherigen Expertenbefragung die Bindung der Beschäftigten als wesentliche Herausforderung im Fokus stand, rückt in der aktuellen Befragung die Gewinnung von Fachkräften stärker in den Vordergrund. Die Expertinnen und Experten antizipieren hier den demografischen Wandel, der infolge der zunehmenden Verrentung der sogenannten "Babyboomer-Generation" einen erhöhten Bedarf an Arbeitskräften nach sich zieht. Zudem verschärft die rasche technologische Entwicklung das Recruiting von Fachkräften mit tätigkeitsspezifischen und digitalen Kenntnissen.

Künstliche Intelligenz und Digitalisierung als Querschnittsthema

Künstliche Intelligenz (KI) und Digitalisierung durchdringen als wesentliche Herausforderung nahezu alle Handlungsfelder. Mit der Nutzung von KI werden in erster Linie Innovationspotenziale verbunden, die in Arbeitsprozesse einfließen und die Arbeitsproduktivität steigern können. Hierfür ist die Weiterbildung der Beschäftigten eine wesentliche Voraussetzung, um entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Gleichzeitig wird jedoch auch auf die Gefahren durch Cyberangriffe, unzureichende IT-Sicherheit und fehlende digitale Datensouveränität hingewiesen.

Nachhaltigkeit verliert an Bedeutung

Trotz weiterhin bestehender Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz messen die Expertinnen und Experten dem Handlungsfeld *Grüne Transformation gestalten* im Vergleich zu den Vorjahren eine deutlich geringere Bedeutung bei. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass aktuell andere Problemlagen als drängender wahrgenommen werden. Insbesondere die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, der zunehmende Bürokratieaufwand sowie der Fachkräftemangel betreffen den Mittelstand bereits unmittelbar und prägen dessen Handlungsprioritäten. Vor diesem Hintergrund treten Nachhaltigkeit und Klimaschutz tendenziell in den Hintergrund, ohne jedoch grundsätzlich an Relevanz zu verlieren.

Beginn des Irankriegs beeinflusst das Antwortverhalten kaum

Obwohl der Krieg zwischen den USA/Israel und dem Iran einen Energiepreisschock ausgelöst und die Unsicherheit in der Energieversorgung erhöht hat, spiegelt sich diese Entwicklung im Antwortverhalten der Expertinnen und Experten nur teilweise wider. Lediglich im Handlungsfeld *Energie- und Rohstoffversorgung sichern* werden die effizientere Nutzung von Energie und der Umstieg auf erneuerbare Energie häufiger benannt. Angesichts einer potenziell angespannten Energieversorgung wird insbesondere der Ausbau erneuerbarer Energien für Unternehmen wirtschaftlich attraktiver.

1 Einleitung

"Die Zukunft des Mittelstands 2026" analysiert in regelmäßigen Abständen zukünftige mittelstandsrelevante Herausforderungen. Dazu werden Expertinnen und Experten aus den Bereichen Wirtschaftspolitik, Wissenschaft und Wirtschaftsverbänden befragt, um praxisnahe und wirtschaftspolitisch relevante Themen für die Mittelstandspolitik und -forschung zu identifizieren. Die Befragung wird – in methodischer Kontinuität zu den Erhebungen der Jahre 2014, 2017 und 2020 – in einem zweistufigen Verfahren durchgeführt. Abweichend von den vorherigen Befragungen erfolgt die initiale Themenidentifikation KI-gestützt. Die auf diese Weise identifizierten und anschließend kategorisierten Handlungsfelder und Unterthemen wurden im Rahmen einer Onlinebefragung von den Expertinnen und Experten hinsichtlich ihrer Relevanz für den Mittelstand als Zukunftsthema bewertet.

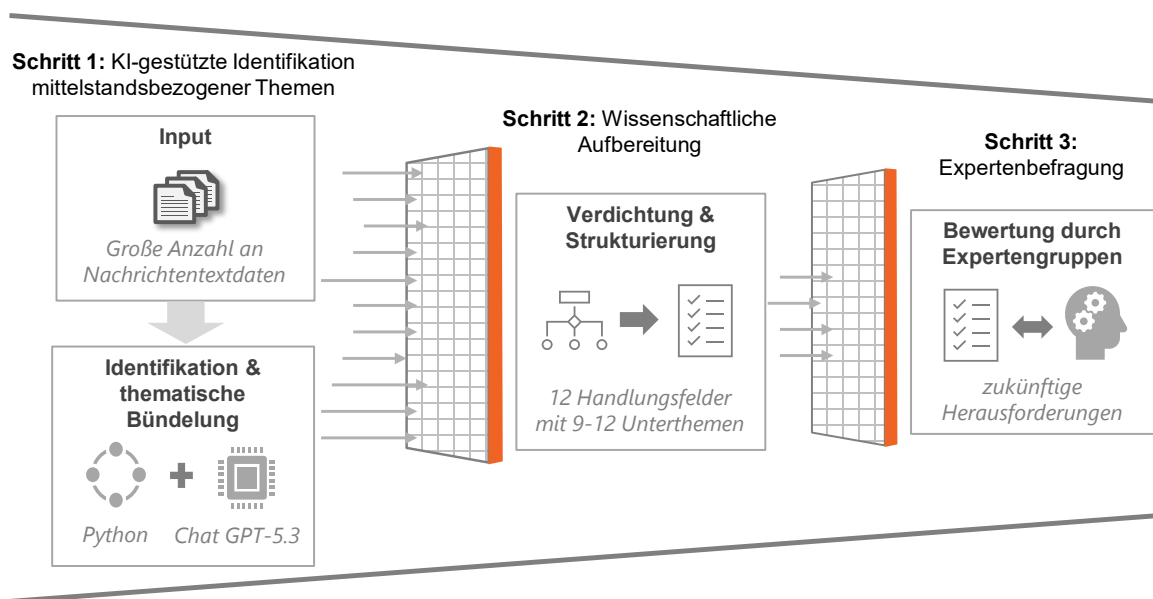
Die kontinuierlichen Befragungen ermöglichen eine Analyse mittelstandrelevanter Themen im Zeitablauf und verdeutlichen sich verändernde inhaltliche Schwerpunkte, die u. a. durch exogene Schocks, geopolitische Krisen sowie technologische Entwicklungen hervorgerufen werden. Während die Befragung im Jahr 2020 maßgeblich durch die Corona-Pandemie geprägt war, fand die aktuelle Befragung vor dem Hintergrund globaler Konflikte und einer angespannten konjunkturellen Lage statt. Dies hat weitreichende wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen und beeinflusst zukünftige Herausforderungen.

Die vorliegende Studie gliedert sich in vier Abschnitte: Zunächst wird in Kapitel 2 die Vorgehensweise der Experten- und Expertinnenbefragung sowie die Zusammensetzung der Expertengruppen beschrieben. In Kapitel 3 werden die vorab kategorisierten Handlungsfelder und ihre Bewertung durch die Expertinnen und Experten dargestellt. Kapitel 4 widmet sich im Anschluss den einzelnen Handlungsfeldern mit ihren Unterthemen, die durch die Experten und Expertinnen entsprechend ihrer Relevanz bewertet wurden. Der Bericht schließt mit einer Einordnung der Ergebnisse (Kapitel 5).

2 Die Expertenbefragung: Vorgehensweise

"Die Zukunft des Mittelstands 2026" wurde – wie die vorangegangenen Expertenbefragungen¹ – in drei Schritten durchgeführt, wobei erstmals KI eingesetzt und das bisherige Vorgehen entsprechend modifiziert wurde (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Vorgehensweise bei "Die Zukunft des Mittelstands 2026"



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des Vorgehens erläutert.

2.1 KI-gestützte Identifikation mittelstandsbezogener Themen

Im ersten Schritt wurden mithilfe künstlicher Intelligenz (KI) Themen mit Mittelstandsbezug identifiziert. Als Datenbasis für die Identifizierung diente die Nexis-Datenbank, eine Rechercheplattform, die einen Zugang zu vielen unterschiedlichen Nachrichtentextdaten ermöglicht. Dazu zählen unter anderem Nachrichten von nationalen und internationalen Medien, Wirtschafts- und Finanzinformationen von Unternehmen weltweit, Branchenberichte, Marktanalysen sowie

¹ Die vorangegangenen Expertenbefragungen wurden unter „Zukunftspanel Mittelstand“ in den Jahren 2014, 2017 und 2020 veröffentlicht (siehe dazu <https://www.ifm-bonn.org/forschung/zukunftspanel-mittelstand/detailansicht/zukunftspanel-mittelstand>)

juristische Quellen und Dokumente.² Ziel ist es, auf Basis der Medienberichterstattung einen Überblick darüber zu gewinnen, welche Themen rund um die mittelständische Wirtschaft in Deutschland aktuell diskutiert werden.

Um möglichst aktuelle Themen erfassen zu können, wurde der Monat Januar des Jahres 2026 als Zeitraum gewählt. Alle verwendeten Nachrichten stammen aus in Deutschland ansässigen Quellen und sind auf Deutsch verfasst. Sämtliche Nachrichten, die mindestens einen der folgenden Begriffe enthielten: „Mittelstand“, „mittelständisch“, „KMU“, „Familienunternehmen“ oder „Selbstständige“ wurden heruntergeladen und abgespeichert.

Für den Zeitraum vom 01. bis zum 31. Januar 2026 wurden 4.377 Nachrichten identifiziert. Nach Löschung von 1.377 Dubletten konnten 3.000 Nachrichten verwendet werden. Für die Auswertung der heruntergeladenen und mit Hilfe von Python in Excel aufbereiteten Nachrichtendaten wurde das Sprachmodell Chat GPT-5.3 verwendet. Die Erstellung des Prompts erfolgte iterativ in drei Durchläufen, d. h. verschiedene Formulierungen wurden getestet und der jeweilige Output im Projektteam diskutiert. Der finale Prompt lautet:

Was sind die wichtigsten Themen innerhalb dieser Nachrichten? Erstelle bitte eine Rangfolge dieser anhand deren Häufigkeit in den Meldungen. Nutze dafür bitte die Volltexte in der Spalte Body. Jede Nachrichtenmeldung soll für ein Thema nur einmal zählen. Eine Nachrichtenmeldung kann jedoch mehrere Themen enthalten. Fasse inhaltlich zusammengehörende Themen dabei zu einem Thema zusammen. Beschreibe die einzelnen Themen und gebe entsprechende Unterthemen an. Beschreibe dann bitte auch die jeweiligen Unternehmen. Gehe dabei vor allem auf mögliche Herausforderungen für mittelständische Unternehmen ein. Führe die Analyse zu den wichtigsten Themen bitte zehn Mal durch und fasse die unterschiedlichen Ergebnisse dann zu einem Bericht zusammen. Als Quelle nutze bitte nur die hochgeladene Datei.

Um die identifizierten Themen genauer zu verstehen, wurde zusätzlich nachfolgender Prompt formuliert:

² Siehe dazu <https://www.lexisnexis.com/de-de>.

Beschreibe die jeweiligen Unterthemen und den entsprechenden Herausforderungen bitte etwas genauer.

Die mithilfe des Sprachmodells identifizierten und thematisch gebündelten Themen wurden anschließend durch das Projektteam wissenschaftlich aufbereitet.

2.2 Wissenschaftliche Aufbereitung

Im zweiten Schritt wurden die mittels KI identifizierten und thematisch gebündelten Themen im Rahmen der wissenschaftlichen Aufbereitung systematisch eingeordnet, teilweise neu strukturiert und inhaltlich verdichtet.³ Es wurden insgesamt zwölf übergeordnete Handlungsfelder abgeleitet, wobei jedes Handlungsfeld zwischen neun und zwölf Unterthemen umfasst (vgl. Tabelle 1).⁴

Tabelle 1: Übergeordnete Handlungsfelder im Überblick

Übergeordnete Handlungsfelder	Anzahl der Unterthemen
1 KI strategisch nutzen	10
2 Digitalisierung umsetzen	9
3 Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern	10
4 Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln	9
5 Fachkräftebedarf decken	11
6 Arbeit zukunftsfähig gestalten	8
7 Finanzierung sichern	7
8 Internationale Beziehungen gestalten	9
9 Grüne Transformation gestalten	9
10 Energie- und Rohstoffversorgung sichern	8
11 Bürokratie abbauen	9
12 Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten	10

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

Die letzte Expertenbefragung zu den zukünftigen Herausforderungen des Mittelstandes erfolgte im Jahr 2020. Seither haben sich Handlungsfelder und

-
- ³ Übersicht A1 im Anhang bietet eine Übersicht über die mittels KI identifiziert und thematisch gebündelten Themen sowie die Zuordnung zu den übergeordneten Handlungsfelder und Unterthemen.
- ⁴ Übersicht A2 im Anhang bietet eine Übersicht über die übergeordneten Handlungsfelder mit den jeweiligen Unterthemen.

Unterthemen verändert und es sind neue Themen aufgekommen. Wie bereits in der vergangenen Befragung wies eine Vielzahl der identifizierten Themen einen Bezug zur Digitalisierung auf. Das Handlungsfeld *Digitalisierung umsetzen* umfasst die finanzielle, organisatorische und sicherheitsbezogene Gestaltung digitaler Transformationsprozesse in Unternehmen. Das Handlungsfeld *KI strategisch nutzen* fokussiert hingegen die strategische, verantwortungsvolle und kompetenzorientierte Anwendung von KI in mittelständischen Unternehmen. Dieses Handlungsfeld hat insbesondere mit dem Aufkommen der generativen KI in den letzten drei Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen und stellt damit erstmals ein eigenständiges, neues Handlungsfeld dar.

An Bedeutung gewonnen hat das Thema Bürokratie, das in den letzten Befragungen im Handlungsfeld *Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten* als Unterthema behandelt wurde. Im Laufe der Zeit ist es jedoch stark ins Interesse der Öffentlichkeit gerückt und bildet damit in der aktuellen Befragung das eigenständige, neue Handlungsfeld *Bürokratie abbauen*. Auch die Handlungsfelder *Grüne Transformation gestalten* und *Energie-/Rohstoffpreise sichern* wurden Handlungsfelder im Rahmen der wissenschaftlichen Aufbereitung vom Projektteam als neue übergeordnete Handlungsfelder abgeleitet. Diese greifen Unterthemen aus der Befragung 2020 auf, weisen jedoch infolge der geopolitischen Entwicklungen der letzten Jahre eine veränderte inhaltliche Schwerpunktsetzung auf.

Welche Bedeutung die übergeordneten Handlungsfelder und ihre jeweiligen Unterthemen für mittelständische Unternehmen haben, wurde im Rahmen einer Expertenbefragung ermittelt.

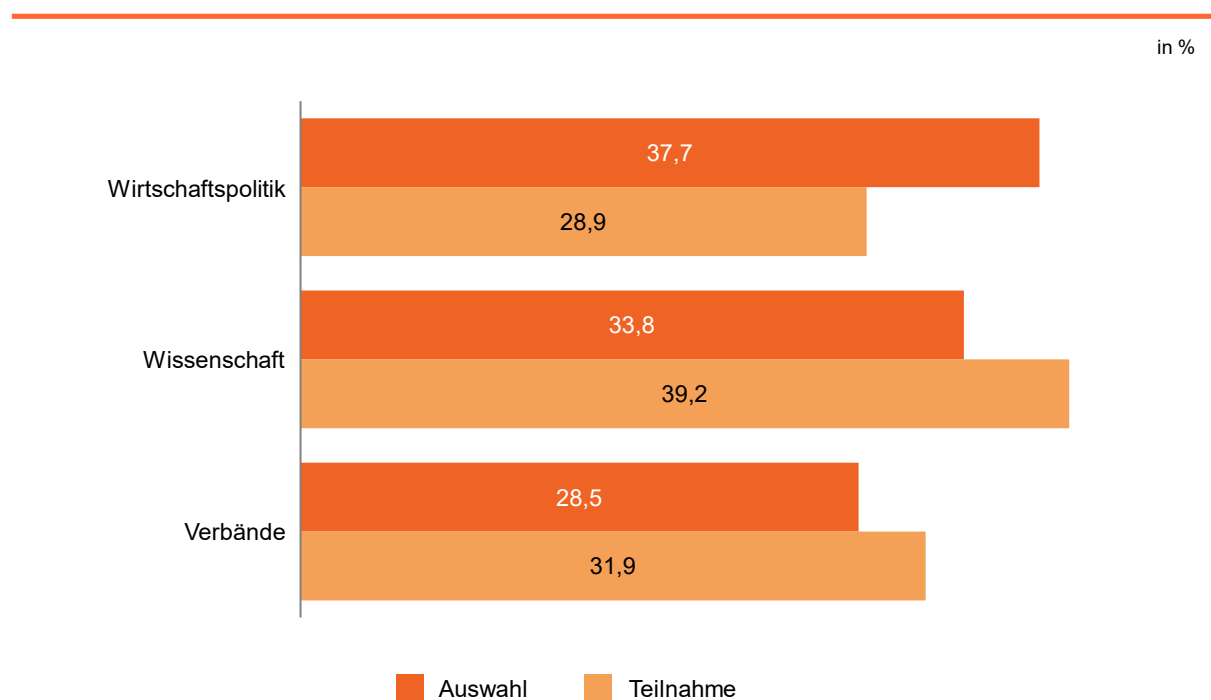
2.3 Expertenbefragung

Im dritten Schritt wurden Expertinnen und Experten im Rahmen einer Online-Befragung gebeten, sowohl die übergeordneten Handlungsfelder als auch die dazugehörigen Unterthemen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit als zukünftige Herausforderung für mittelständische Unternehmen zu bewerten. Je häufiger ein Handlungsfeld oder Unterthema benannt wurde, desto höher wurde dessen Relevanz als zukünftige Herausforderung und damit seine Platzierung im Ranking der übergeordneten Handlungsfelder insgesamt und im Themenranking des jeweiligen Handlungsfelds eingeordnet.

Wie in den vergangenen Befragungen stammten die befragten Expertinnen und Experten aus den Bereichen Wirtschaftspolitik (verschiedene Bundes-/Landes-

ministerien, wie bspw. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt, Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen), Wissenschaft sowie Berufs-, Wirtschaftsverbänden und -kammern auf Bundesebene. Es wurden insgesamt 933 Expertinnen und Experten zur Teilnahme eingeladen, von denen sich 232 Personen beteiligten. Wie in der Vergangenheit auch stammte der größte Anteil der Teilnehmenden aus der Wissenschaft (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Adressaten und Teilnahme nach Expertengruppen



n = 933 (Auswahl); 232 (Teilnahme).

© IfM Bonn 26 982602 22

Quelle: Eigene Berechnungen.

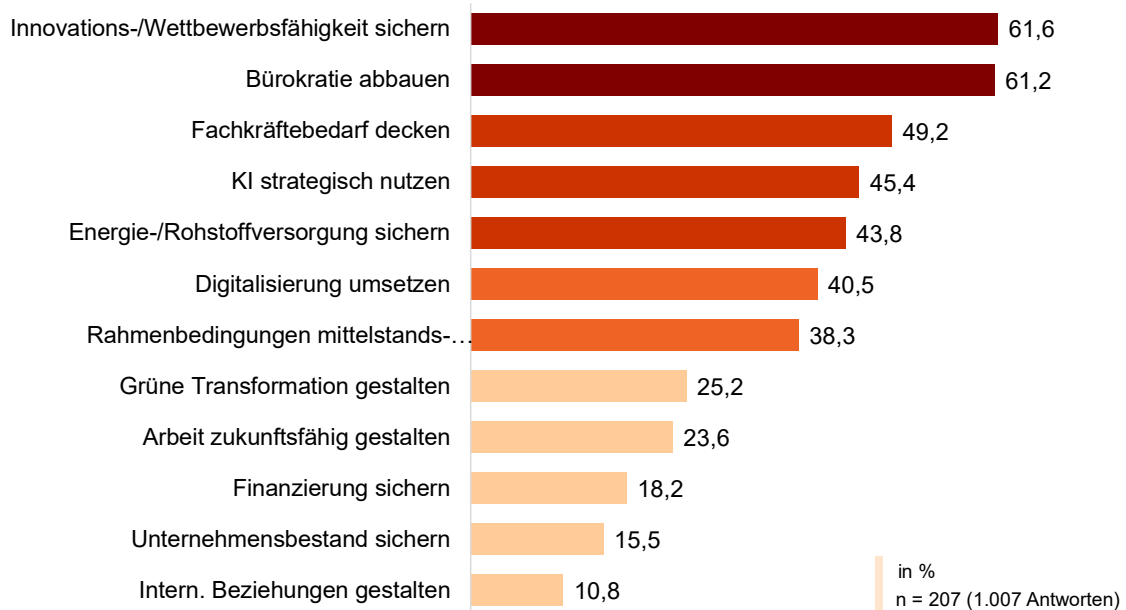
Zur Vermeidung einer Verzerrung der Ergebnisse wurden die Ergebnisse entsprechend dem umgekehrten Fallzahlenverhältnis der Stichprobe gewichtet.

3 Zur Bedeutung der übergeordneten Handlungsfelder

Aus Sicht der Expertinnen und Experten sind vor allem zwei Handlungsfelder von zentraler Bedeutung für mittelständische Unternehmen: Zum einen heben sie – wie bereits 2020 – die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit für mittelständische Unternehmen als größte Herausforderung hervor (Rang 1, vgl. Abbildung 3). Zum anderen ist jedoch auch der Abbau von Bürokratie von fast ebenso großer Relevanz (Rang 2). Die Deckung des Fachkräftebedarfs, der seit Jahren für die Unternehmen als eine der bedeutendsten Herausforderung eingeschätzt wird (Brink/Icks 2024; Brink/Icks/Nielen 2025; Icks/Brink 2023), wird von knapp der Hälfte der Expertinnen und Experten weiterhin als Herausforderung bewertet und folgt damit im aktuellen Meinungsbild der Expertengruppen auf Rang drei.

Abbildung 3: Handlungsfelder in der Übersicht

Welche der Handlungsfelder schätzen Sie für den Mittelstand als besonders bedeutsam ein?



© IfM Bonn 26 982602 01

Quelle: Eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Das Handlungsfeld *KI strategisch nutzen* hat vor allem mit der zunehmenden Nutzung generativer KI an Bedeutung gewonnen und hat sich zu einem entscheidenden Innovations- und Wettbewerbsfaktor entwickelt (Bitkom 2026; Engels et al. 2025). Dieser Meinung sind auch die Expertinnen und Experten: 4 von 10 der Teilnehmenden bewerteten dieses Handlungsfeld als Herausforderung (Rang 4). Eine ähnliche hohe Nennung erhält auch das Handlungsfeld

Sicherung der Energie- und Rohstoffversorgung. Deutsche Unternehmen sind von Rohstoffimporten abhängig (Bardt 2008), so dass dieses Handlungsfeld bereits seit dem Angriff Russlands auf die Ukraine in den Fokus der Unternehmen rückt (Brink/Icks 2022). Angesichts anhaltender geopolitischer Unsicherheiten und volatiler Märkte gewinnt es für mittelständische Unternehmen zunehmend an strategischer Bedeutung.

Abbildung 4: Handlungsfelder in der Übersicht nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern	2	1	1
Bürokratie abbauen	1	2	2
Fachkräftebedarf decken	3	6	3
KI strategisch nutzen	6	3	4
Energie- und Rohstoffversorgung sichern	4	4	5
Digitalisierung umsetzen	7	5	6
Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten	5	7	7
Grüne Transformation gestalten	10	8	8
Arbeit zukunftsfähig gestalten	9	9	9
Finanzierung sichern	8	11	10
Unternehmensbestand weiterentwickeln	11	10	11
Internationale Beziehungen gestalten	12	12	12

n = 207

© IfM Bonn 26 982602 08

Quelle: Eigene Berechnungen.

Als vergleichsweise weniger relevant werden Handlungsfelder wie *grüne Transformation gestalten*, *Arbeit zukunftsfähig gestalten*, *Finanzierung sichern*, *Unternehmensbestand weiterentwickeln* und *internationale Beziehungen gestalten* eingestuft. Insbesondere die geringe Bedeutung des letzten Handlungsfeldes erstaunt, da gerade in letzter Zeit durch Zollandrohungen der USA und der Abschluss neuer Freihandelsabkommen wie das EU-Mercosur-Abkommen, das Thema im Fokus der Öffentlichkeit war. Möglicherweise gehen die Expertengruppen davon aus, dass mittelständische Unternehmen vergleichsweise weniger international agieren und sie insofern weniger direkt von diesem Thema betroffen sind. Für diese Vermutung sprechen auch die Ergebnisse der Kurzbefragung aus dem Herbst 2025. Demnach sahen sich mehr als 60 % der Unternehmen nicht vom Zollregime der USA bedroht (Butkowski/Schlepphorst 2025).

Einig sind sich die Experten und Expertinnen aus den Bereichen Wirtschaftspolitik, Wissenschaft und den Wirtschaftsverbänden über die große Bedeutung der Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sowie der Notwendigkeit des Bürokratieabbaus. Die Bewertung der folgenden Handlungsfelder variiert leicht: So sieht die Wissenschaft eine größere Bedeutung in der strategischen Nutzung von KI – ähnlich wie die Wirtschaftsverbände, während die Wirtschaftspolitik die Deckung des Fachkräftebedarfs als vordringlicher einstuft. Ebenfalls von großer Bedeutung für diese Expertengruppe sind die Sicherung der Energie- und Rohstoffversorgung sowie die mittelstandsfreundliche Gestaltung von Rahmenbedingungen, beides Handlungsfelder, in denen die Politik Gestaltungsmöglichkeiten besitzt und Entscheidungen mit Auswirkungen auf die Unternehmen treffen kann.

4 Die Handlungsfelder und ihre Unterthemen

Im Folgenden betrachten wir die Handlungsfelder, die aus Sicht der Expertinnen und Experten die höchste Relevanz für mittelständische Unternehmen haben: (1) *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern*, (2) *Bürokratie abbauen*, (3) *Fachkräftebedarf decken*, (4) *KI strategisch nutzen*, (5) *Energie- und Rohstoffversorgung sichern*, (6) *Digitalisierung umsetzen* sowie (7) *Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten*. Die verbleibenden Handlungsfelder werden abschließend zusammengefasst dargestellt.

4.1 Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern

Ging es in den Befragungen aus den Jahren 2017 und 2020 in dem Handlungsfeld *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern* vor allem um die Erschließung neuer Geschäftsfelder unter der Nutzung von digitalen Tools, ist es in der aktuellen Expertenbefragung insbesondere die Steigerung der Arbeitsproduktivität, die die Wettbewerbsfähigkeit sichern soll.

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



Quelle: Eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Es folgen Themen, die auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen abzielen: Innovationsfähigkeit sichern, Innovationen finanzieren, Spezialisierungen und Innovationszyklen. Diese Einschätzung durch die Experten und Expertinnen verdeutlicht, dass sich Innovationsprozesse im Zuge der digitalen und grünen Transformation verändern, spürbar beschleunigen und an Komplexität gewinnen, was vor allem mittelständische Unternehmen herausfordert (Saeedikiya et al. 2025).

Da Innovationsfähigkeit maßgeblich die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen mitbestimmt, sollten die Unternehmen die damit verbundenen (neuen) Herausforderungen daher konsequent im Blick behalten, um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Während noch vor sechs Jahren die Nachhaltigkeit von den Experten und Expertinnen als Innovationsmotor betrachtet wurde (Brink/Levering/Icks 2020), verliert dieser Aspekt in der aktuellen Erhebung deutlich an Bedeutung.

Insbesondere die Gruppe der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bewertet die Sicherung der Innovationsfähigkeit als größte Herausforderung für mittelständische Unternehmen und schätzt die Bewältigung zunehmend kürzerer Innovationszyklen als bedeutsam ein (vgl. Abbildung 6).

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

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Arbeitsproduktivität erhöhen	1	2	2
Innovationsfähigkeit sichern	3	1	3
Innovationen finanzieren	2	4	1
(Technologische) Spezialisierung vorantreiben	4	5	4
Schnellere Innovationszyklen meistern	6	3	5
Wettbewerbsdruck durch Plattformenökonomie begegnen	5	7	6
Innovationen durch Patente schützen	7	6	7
Investitionsfähigkeit stärken	8	8	8
Nachhaltigkeit als Innovationschance begreifen	9	9	9
International wettbewerbsfähig bleiben	10	10	10

n = 212

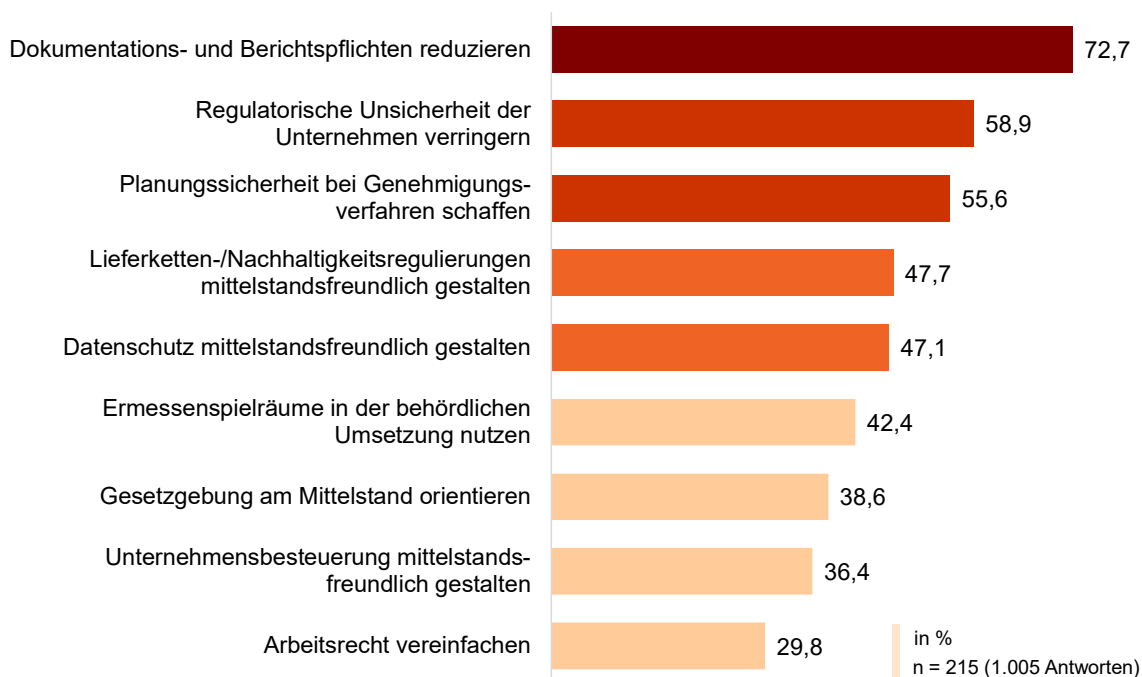
Quelle: Eigene Berechnungen.

Die Vertreter und Vertreterinnen der Wirtschaftspolitik und -verbände betonen in diesem Zusammenhang eher die Herausforderungen der Innovationsfinanzierung, die zu den zentralen Innovationshemmnissen – insbesondere für mittelständische Unternehmen – zählen und die sich künftig verstärken dürften. Das liegt vor allem daran, dass Innovationen durch den Einsatz neuer Technologien, wie bspw. KI, oftmals kapitalintensiver und risikoreicher werden, da häufig hohe (Anfangs-) Investitionen ohne kurzfristig garantierte Erträge erforderlich sind.

4.2 Bürokratie abbauen

Die im Handlungsfeld *Bürokratie abbauen* als besonders bedeutsam eingeschätzten Herausforderungen knüpfen an aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen an. Insbesondere die überbordende Bürokratie, die häufig mit den bestehenden Dokumentations- und Berichtspflichten in Verbindung gebracht wird, wird als Wachstumshemmnis für Unternehmen bewertet. Fast drei Viertel der Expertinnen und Experten schätzen die Reduzierung dieser Pflichten als herausfordernd ein (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Herausforderungen beim Bürokratieabbau



Quelle: Eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Nicht nur die Vielzahl der Regularien, sondern auch die mit der Umsetzung verbundenen regulatorischen Unsicherheiten führen bei den mittelständischen Unternehmen zu großen Herausforderungen. Entsprechend schätzen mehr als die Hälfte der Expertinnen und Experten die Verringerung regulatorischer Unsicherheiten und die Schaffung von Planungssicherheit insbesondere bei Genehmigungsverfahren als wichtige Herausforderung ein. Unsicherheiten und Stress führen zu psychologischen Kosten bei den Unternehmen, was die negative Wahrnehmung von Bürokratie verfestigt (Chittenden et al. 2002; Holz et al. 2019). Auch eine Anpassung von Lieferketten-/Nachhaltigkeitsregulierungen und des Datenschutzes an die Bedürfnisse und die Realität mittelständischer Unternehmen erachten fast die Hälfte der Teilnehmenden als bedeutsam.

Abbildung 8: Herausforderungen beim Bürokratieabbau nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Dokumentations- und Berichtspflichten reduzieren	1	1	1
Regulatorische Unsicherheit der Unternehmen verringern	2	3	3
Planungssicherheit bei Genehmigungsverfahren schaffen	3	2	2
Lieferketten-/Nachhaltigkeitsregulierungen mittelstandsfreundlich gestalten	4	5	5
Datenschutz mittelstandsfreundlich gestalten	5	4	4
Ermessensspielräume in der behördlichen Umsetzung nutzen	6	6	6
Gesetzgebung am Mittelstand orientieren	7	7	7
Unternehmensbesteuerung mittelstandsfreundlich gestalten	8	8	8
Arbeitsrecht vereinfachen	9	9	9

n = 215

© IfM Bonn 26 982602 13

Quelle: Eigene Berechnungen.

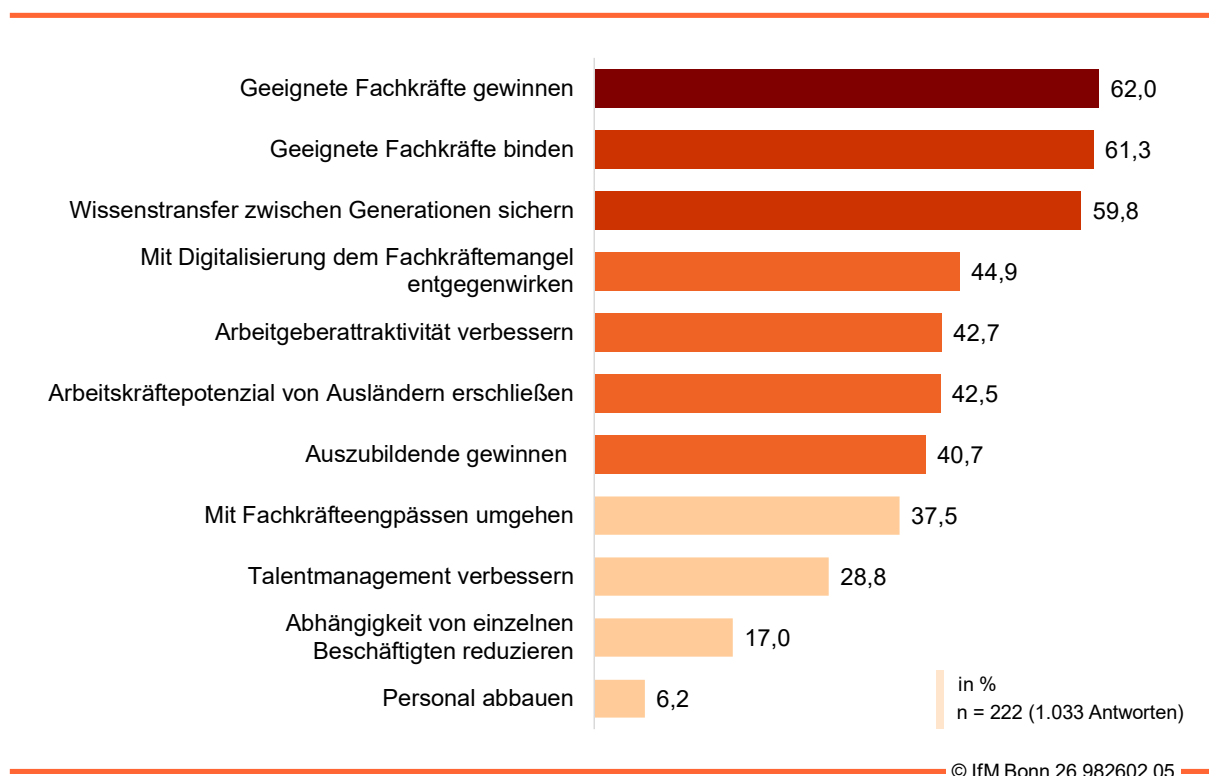
Betrachtet man die Ergebnisse differenziert nach den drei Expertengruppen zeigen sich – anders als in anderen Handlungsfeldern – kaum Unterschiede (vgl. Abbildung 8). Während die Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Wirtschaftsverbänden stärker planbare Genehmigungsverfahren priorisieren (jeweils Rang 2), legen Wirtschaftspolitikerinnen und -politiker mehr Gewicht auf die Reduktion von regulatorischen Unsicherheiten (Rang 3) und richten ihren

Fokus damit stärker auf rechtliche Klarheit und stabile Rahmenbedingungen. Insgesamt besteht jedoch eine hohe Einigkeit zwischen den Expertengruppen. Daraus lässt sich schließen, dass die Herausforderungen in diesem Handlungsfeld breit akzeptiert und relativ unstrittig sind bzw. sich nur in Nuancen unterscheiden.

4.3 Fachkräftebedarf decken

Die größten Herausforderungen bei der Deckung des Fachkräftebedarfs bestehen aus Sicht aller Expertinnen und Experten – wie auch bereits 2017 und 2020 – sowohl in der Gewinnung als auch der Bindung geeigneter Fachkräfte. Rund sechs von zehn Expertinnen und Experten geben diese Einschätzung ab (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Herausforderungen bei der Deckung des Fachkräftebedarfs



Quelle: Eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Im Vergleich zu der Expertenbefragung aus dem Jahr 2020 hat die Gewinnung geeigneter Fachkräfte deutlich an Bedeutung gewonnen und wurde von den Experten und Expertinnen als wichtigstes Unterthema im Handlungsfeld Fachkräfte bewertet, während diese Herausforderung in der letzten Befragung lediglich auf Rang 4 lag (Brink et al. 2020). Angesichts des demografischen Wandels spielt auch das Management von in Unternehmen vorhandenen Wissensbe-

ständen aus Sicht der Expertinnen und Experten eine wichtige Rolle. Fast sechs von zehn Expertinnen und Experten sind der Meinung, dass die Sicherung des Wissenstransfers angesichts des demografischen Wandels zu einer immer größeren Herausforderung wird und in Zukunft an Relevanz gewinnen dürfte. So besteht mit dem Rückzug der Boomer-Generation aus dem Arbeitsmarkt die Gefahr des Wissensverlustes, wenn die Unternehmen nicht frühzeitig Maßnahmen für einen erfolgreichen Wissenstransfer ergreifen.

Um dem Fachkräftemangel künftig wirksam begegnen zu können, nennen die Expertinnen und Experten mit ähnlicher Häufigkeit Maßnahmen wie Digitalisierung, die Erschließung von weiterem Arbeitskräftepotenzial – auch durch die Gewinnung ausländischer Fachkräfte – sowie eine verstärkte Rekrutierung von Auszubildenden. Auch die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wird als geeignetes Instrument angesehen, um Stellenbesetzungsprobleme zu verringern. Ein Personalabbau spielt für die Expertinnen und Experten kaum eine Rolle. Dies deutet darauf hin, dass sie von einer weiterhin stabilen Arbeitskräftenachfrage der Unternehmen ausgehen und die Sicherung des Fachkräftebedarfs insbesondere für mittelständische Unternehmen, die im Wettbewerb um geeignete Fachkräfte strukturelle Nachteile haben, auch zukünftig eine der zentralen Herausforderungen bleibt.

Allerdings richten insbesondere die Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaftsverbände ihren Fokus auf die Gewinnung neuer Fachkräfte (vgl. Abbildung 10). Aus Sicht der Wirtschaftspolitik wird es für den Mittelstand künftig vor allem darauf ankommen, vorhandene Fachkräfte im Unternehmen zu halten. Die Wissenschaft hingegen priorisiert den Wissenstransfer zwischen den Generationen als zentrale Herausforderung.

Auch die Bedeutung der Gewinnung von Auszubildenden wird von den drei Expertengruppen unterschiedlich eingeschätzt: Während dieses Unterthema für die Wirtschaftspolitik auf Rang vier der wichtigsten Herausforderungen liegt, messen ihm Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft und Wirtschaftsverbänden eine geringere Priorität bei. Insbesondere die Wissenschaft geht zudem davon aus, dass die fortschreitende Digitalisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz dazu beitragen können, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken – insbesondere wenn es um die substitutive Nutzung von Künstlicher Intelligenz geht (Schneider et al. 2026).

Abbildung 10: Herausforderungen bei der Deckung des Fachkräftebedarfs nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Geeignete Fachkräfte gewinnen	2	3	1
Geeignete Fachkräfte binden	1	2	3
Wissenstransfer zwischen Generationen sichern	3	1	2
Mit Digitalisierung dem Fachkräftemangel entgegenwirken	8	4	5
Arbeitgeberattraktivität verbessern	7	6	4
Arbeitskräftepotenzial von Ausländern erschließen	5	5	6
Auszubildende gewinnen	4	7	7
Mit Fachkräftengpässen umgehen	6	8	8
Talentmanagement verbessern	9	9	9
Abhängigkeit von einzelnen Beschäftigten reduzieren	10	10	10
Personal abbauen	11	11	11

n = 222

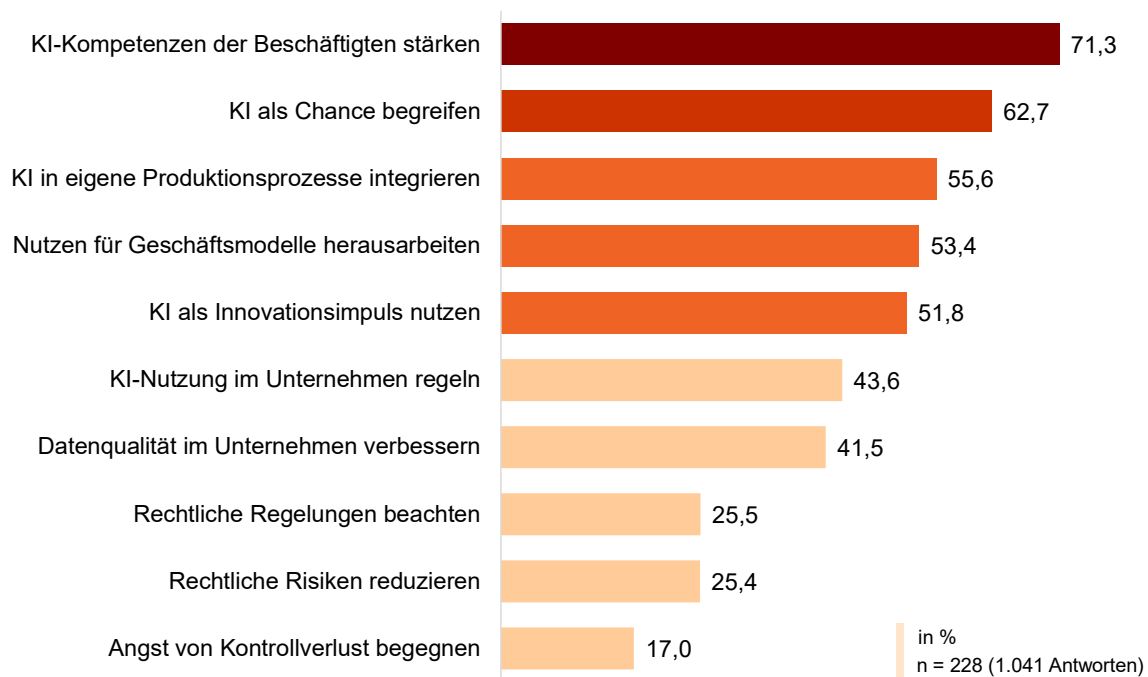
© IfM Bonn 26 982602 11

Quelle: Eigene Berechnungen.

4.4 KI strategisch nutzen

Digitale Technologien gelten heute nicht mehr nur als Wettbewerbsvorteil, sondern sind zur grundlegenden Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg geworden. Der Einsatz von KI-Tools ist in den Unternehmen weitgehend fest verankert und findet bereits in vielen Arbeitsprozessen Anwendung. Infolgedessen betonen sieben von zehn Expertinnen und Experten die Stärkung von KI-Kompetenzen der Beschäftigten als wichtigste Herausforderung für mittelständische Unternehmen (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Herausforderungen bei der strategischen Nutzung von KI



© IfM Bonn 26 982602 06

Quelle: Eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Insgesamt konnotieren die Expertinnen und Experten KI positiv. Das zeigt die hohe Anzahl der Nennungen der Unterthemen *KI als Chancen begreifen* (Rang 2), *Nutzen für Geschäftsprozesse herausarbeiten* (Rang 4) und *KI als Innovationsimpuls nutzen* (Rang 5). Risiken und rechtliche Bedenken im Zusammenhang mit dem Einsatz von KI werden von den Expertinnen und Experten hingegen deutlich seltener als Herausforderung bewertet. Nicht zu vernachlässigen ist nach Meinung der Expertengruppen jedoch, dass die Unternehmen regeln/vereinbaren, wie KI im Unternehmen genutzt werden soll. Dazu müssen aus Sicht der Expertinnen und Experten auch Daten aufbereitet werden, die insbesondere für einen Einsatz unternehmensspezifisch angepasster KI-Lösungen vielfach in entsprechender Menge und Qualität fehlen (Schneider et al. 2026).

Unterschiedliche Einschätzungen der drei Expertengruppen zeigen sich im Hinblick auf den Einsatz von KI im unternehmerischen Kontext: So sieht die Wirtschaftspolitik die Integration von KI in Produktionsprozesse als Herausforderung und verweist darauf, dass das Innovationspotenzial von KI genutzt werden sollte (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Herausforderungen bei der strategischen Nutzung von KI nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
KI-Kompetenzen der Beschäftigten stärken	1	1	1
KI als Chance begreifen	2	2	2
KI in eigene Produktionsprozesse integrieren	3	4	5
Nutzen für Geschäftsprozesse herausarbeiten	5	3	4
KI als Innovationsimpuls nutzen	4	5	7
KI-Nutzung im Unternehmen regeln	6	7	3
Datenqualität im Unternehmen verbessern	7	6	6
Rechtliche Regelungen beachten	9	8	9
Rechtliche Risiken reduzieren	8	9	8
Angst vor Kontrollverlust begegnen	10	10	10

n = 228

© IfM Bonn 26 982602 09

Quelle: Eigene Berechnungen.

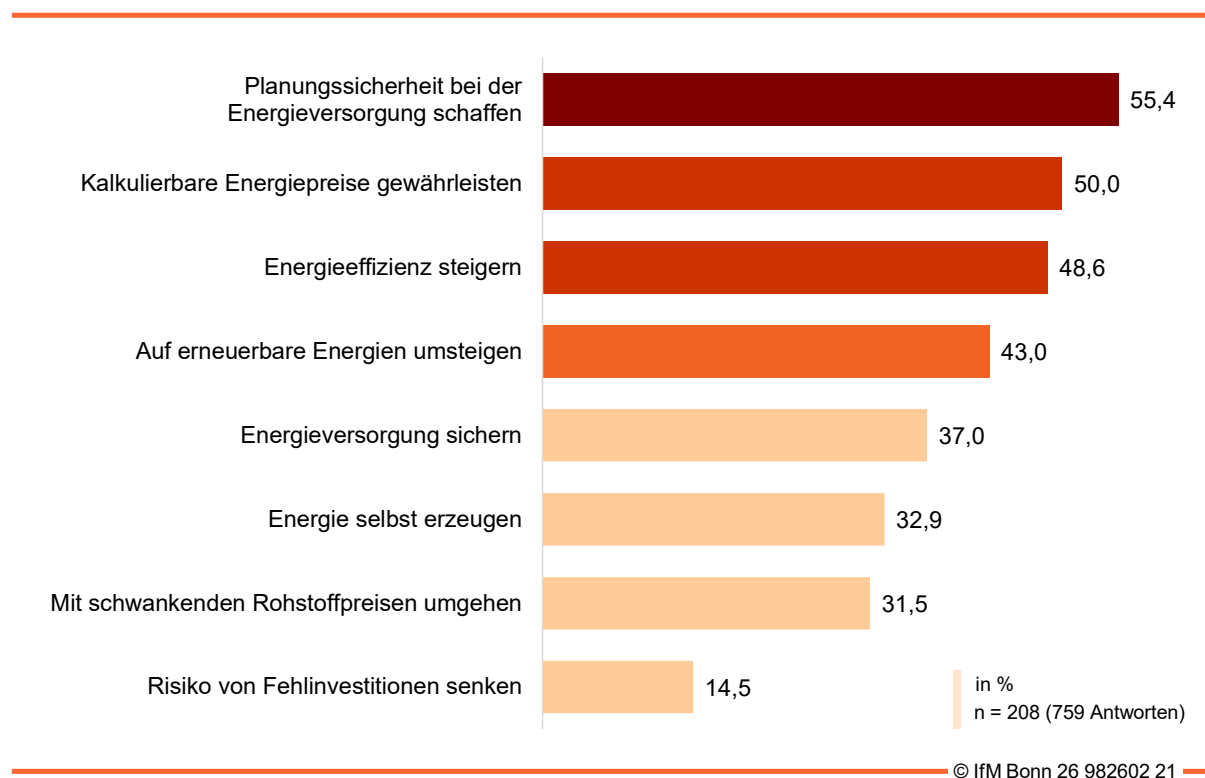
Die Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Wirtschaftsverbänden stufen dies hingegen als weniger wichtig ein (Rang 5 bzw. 7). Insbesondere die Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaftsverbände betonen, dass die KI-Nutzung im Unternehmen geregelt werden sollte. In der Praxis zeigt sich, dass Beschäftigte KI-Anwendungen teilweise eigenständig in ihren Arbeitsalltag integrieren – häufig ohne Wissen des Unternehmens oder eine formale Zustimmung (sog. Schatten-KI), so dass der Einsatz von KI am Arbeitsplatz bereits weiterverbreitet ist als aktuelle Studien vermuten lassen (Falck et al. 2024; Gerhards/Baum 2024).

4.5 Energie- und Rohstoffversorgung sichern

Im Zuge der Energiewende und bestehender Abhängigkeiten Deutschlands einerseits und der zunehmenden Verschärfung geopolitischer Spannung andererseits rückt die Sicherung der Energie- und Rohstoffversorgung zunehmend in den Fokus der öffentlichen Debatte (Friedrich-Ebert-Stiftung 2026; Holz et al. 2026; Lippert/Mair 2026). In Zusammenhang mit diesem Handlungsfeld geht es aus Sicht der Expertinnen und Experten vor allem um die Schaffung von Planungssicherheit bei der Energieversorgung und die Gewährleistung von

kalkulierbaren Energiepreisen. Jeweils rund die Hälfte der Teilnehmenden bewertet diese Aspekte als relevant und adressiert damit insbesondere die politischen Akteure (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Herausforderungen bei der Sicherung der Energie-/Rohstoffversorgung



Quelle: Eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Für fast ebenso viele Experten spielt auch die Steigerung der Energieeffizienz in den Unternehmen und der Umstieg auf erneuerbare Energien eine wichtige Rolle (Rang 3 bzw. 4). Die eher strukturellen Maßnahmen stellen tendenziell langfristige Transformationsziele dar und sind aktuell aus Expertensicht der wirtschaftlichen Planbarkeit und Stabilität unterzuordnen. Die vergleichsweise niedrigere Priorisierung von Energieeffizienzsteigerungen und dem Ausbau erneuerbarer Energien könnte im Zusammenhang mit der derzeit angespannten konjunkturellen Lage stehen. In wirtschaftlich unsicheren Zeiten konzentrieren sich Unternehmen tendenziell stärker auf aktuelle Probleme wie kurzfristige Planungs- und Kostensicherheitsaspekte, während Fragen der langfristigen strategischen Ausrichtung in den Hintergrund treten.

Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsverbände kommen bei der Bewertung der Relevanz der Unterthemen zu weitestgehend ähnlichen Einschätzungen,

insbesondere mit Blick auf die Planungssicherheit und die Kalkulierbarkeit von Energiepreisen (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Herausforderungen bei der Sicherung der Energie-/Rohstoff-sicherheit nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Planungssicherheit bei der Energieversorgung schaffen	1	3	1
Kalkulierbare Energiepreise gewährleisten	2	4	2
Energieeffizienz steigern	4	2	4
Auf erneuerbare Energien umsteigen	6	5	3
Energieversorgung sichern	3	1	6
Energie selbst erzeugen	7	6	5
Mit schwankenden Rohstoffpreisen umgehen	5	7	7
Risiko von Fehlinvestitionen senken	8	8	8

n = 208

© IfM Bonn 26 982602 20

Quelle: Eigene Berechnungen.

Im Vergleich dazu setzen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hingegen andere Schwerpunkte. Für sie sind insbesondere eine sichere Energieversorgung und die Steigerung der Energieeffizienz die zentralen Herausforderungen, wohingegen Kostenaspekte als weniger wichtig eingeschätzt wird (Rang 4).

Besonderheiten der Befragung: Bedeutung des Kriegsbeginns im Iran

Der Beginn des Irankriegs am 28.02.2026 fiel in den Erhebungszeitraum vom 24.02. bis 20.03.2026 und stellt eine globale Krise mit erheblichen Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft dar. Neun von zehn deutsche Industrieunternehmen erwarten, dass ihre Geschäfte durch den Krieg beeinträchtigt werden (Wohlrabe 2026). Um herauszufinden, ob und inwieweit dies die Bewertung zukünftiger Herausforderungen für den Mittelstand beeinflussen, wurden die Befragungsergebnisse getrennt für die Teilnahme vor und nach Kriegsbeginn ausgewertet. Insgesamt zeigen sich nur geringe, nicht aussagekräftige Unterschiede im Antwortverhalten. Möglicherweise gingen die Expertinnen und Experten von einer kurzen Kriegsdauer aus, ähnlich dem 12-tägigen israelisch-iranische Krieg im Jahr 2025, der für die deutsche Wirtschaft nur geringe Auswirkungen hatte. Denkbar ist auch, dass sich angesichts der Vielzahl an Krisen ein Gewöhnungseffekt eingestellt hat.

Der Krieg zwischen den USA/Israel und dem Iran löste einen Energiepreisschock aus. Die Energieversorgung wurde unsicherer, Treibstoffpreise schossen in die Höhe und es gibt Einschränkungen bei Schifffahrtwegen sowie Lieferschwierigkeiten bei Vorprodukten und Rohstoffen (Pavlova et al. 2026). Dies spiegelt sich nur zum Teil im Antwortverhalten der Expertinnen und Experten im Handlungsfeld *Energie- und Rohstoffversorgung sichern* wider: Nahmen die Expertinnen und Experten nach Beginn des Irankriegs an der Befragung teil, richteten sie ihr Augenmerk verstärkt darauf, Energie effizienter zu nutzen (siehe Tabelle 2). Auch wenn sich bei der Nennung des Unterthemas *Auf erneuerbare Energien umsteigen* die Rangfolge in Abhängigkeit vom Teilnahmezeitpunkt nicht ändert, steigt der Anteil der Befragten, die dieses Unterthema als wichtig bewerten, nach dem Beginn des Irankriegs deutlich (von 36 % auf 46 %). Angesichts einer möglichen Energieknappheit wird die Nutzung erneuerbarer Energien für die Unternehmen allein aus Kostengründen wieder interessanter.

Tabelle 2: Herausforderungen bei der Sicherung von Energie- und Rohstoffpreisen nach Teilnahmezeitpunkt

	Teilnahme vor 26-03-28	Teilnahme nach 26-03-28	Rang insg.
Planungssicherheit bei der Energieversorgung schaffen	1	1	1
Kalkulierbare Energiepreise gewährleisten	2	3	2
Energieeffizienz steigern	4	2	3
Energieversorgung sichern	3	4	4
Auf erneuerbare Energien umsteigen	5	5	5
Energie selbst erzeugen	6	6	6
Mit schwankenden Rohstoffpreisen umgehen	7	7	7
Risiko von Fehlinvestitionen senken	8	8	8

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Berechnungen.

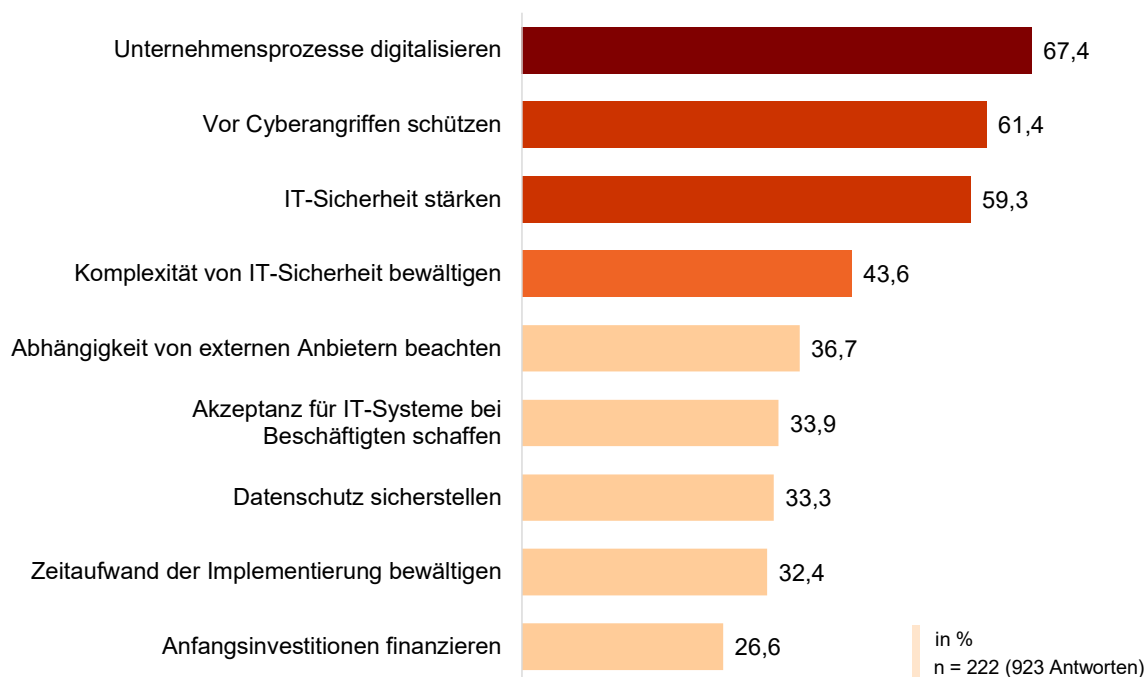
Zudem gehen sie auch häufiger davon aus, dass zukünftig mit stärkeren Energiepreisschwankungen zu rechnen ist, mit denen die Unternehmen umgehen müssen (von 26,6 % auf 33,9 % bei gleichbleibendem Rangplatz 7).

4.6 Digitalisierung umsetzen

Digitale Technologien sind seit der letzten Befragung im Jahr 2020 inzwischen deutlich stärker verbreitet und prägen zunehmend betriebliche Prozesse, Kommunikationsstrukturen und Geschäftsmodelle. Allerdings sehen mehr als zwei Drittel der Experten und Expertinnen nach wie vor einen Nachholbedarf in der Umsetzung digitaler Prozesse. Dies verdeutlicht, dass der Digitalisierungsprozess in mittelständischen Unternehmen weiterhin nicht abgeschlossen ist.

Auf den Rangplätzen zwei bis vier richten die Expertinnen und Experten ihren Fokus auf sicherheitsrelevante Aspekte der Digitalisierung, wie der Schutz vor Cyberangriffen und die Stärkung der IT-Sicherheit, die sechs von zehn Experten als relevant bewerten. Darüber hinaus wird auch der Umgang mit der wachsenden Komplexität von IT-Sicherheit als zentrale Herausforderung hervorgehoben (Rang 4), während gut ein Drittel der Befragten Aspekte der Abhängigkeit von externen Anbietern und den Datenschutz benennt (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Herausforderungen bei der Umsetzung der Digitalisierung



© IfM Bonn 26 982602 07

Quelle: Eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Während die Expertinnen und Experten in der letzten Befragung von 2020 insbesondere den steigenden Investitionsbedarf im Zuge der Digitalisierung als zentrale Herausforderungen hervorgehoben haben, werden Finanzierungsaspekte, wie die Finanzierung von Anfangsinvestitionen, in diesem Zusammenhang aktuell deutlich seltener als relevantes Problemfeld genannt. So stufen derzeit nur rund ein Viertel der Expertinnen und Experten die Finanzierung von Anfangsinvestitionen als wichtiges Unterthema ein.

Obwohl die Expertinnen und Experten übereinstimmend die Digitalisierung von Unternehmensprozessen, den Schutz vor Cyberangriffen und die Stärkung der IT-Sicherheit als die drei zentralen Herausforderungen einstufen, unterscheiden sich ihre Einschätzungen hinsichtlich der Rangfolge: Experten und Expertinnen aus Wissenschaft und Wirtschaftsverbänden sehen vor allem die Notwendigkeit, dass Unternehmen ihre Geschäftsprozesse digitalisieren. Die Wirtschaftspolitik betont hingegen vielmehr, dass die IT-Sicherheit im Unternehmen gestärkt werden sollte (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16: Herausforderung bei der Umsetzung der Digitalisierung nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Unternehmensprozesse digitalisieren	3	1	1
Vor Cyberangriffen schützen	2	2	2
IT-Sicherheit stärken	1	3	3
Komplexität von IT-Sicherheit bewältigen	4	5	4
Abhängigkeit von externen Anbietern beachten	6	4	8
Akzeptanz für IT-Systeme bei Beschäftigten schaffen	5	6	9
Datenschutz sicherstellen	8	7	6
Zeitaufwand der Implementierung bewältigen	7	8	7
Anfangsinvestitionen finanzieren	9	9	5

n = 222

© IfM Bonn 26 982602 10

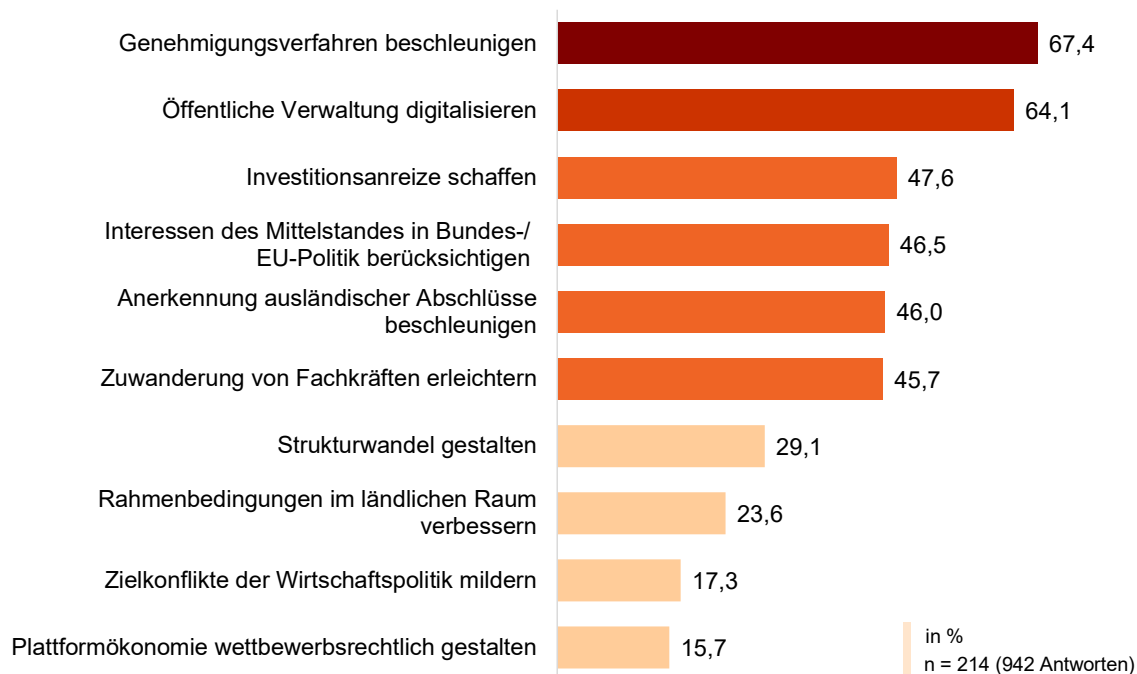
Quelle: Eigene Berechnungen.

Unterschiede zeigen sich auch in der Einschätzung, inwiefern bei den Beschäftigten in den Unternehmen Akzeptanz für IT-Systeme geschaffen werden muss: Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaftsverbände gehen offensichtlich davon aus, dass sich mit zunehmendem Digitalisierungsgrad der Unternehmen bestehende Berührungsängste gegenüber neuen Technologien verringern werden. Die Expertinnen und Experten aus der Wirtschaftspolitik und der Wissenschaft hingegen sehen hier weiterhin Handlungsbedarf. Als eine wesentlich größere Herausforderung bewerten die Wirtschaftsverbände die Finanzierung der IT-Investitionen.

4.7 Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten

Um die Rahmenbedingungen für mittelständische Unternehmen zu verbessern, sollten nicht nur die Berichts- und Dokumentationspflichten reduziert und Planungssicherheit bei Genehmigungsverfahren hergestellt werden (vgl. dazu Kap. 4.2), Genehmigungsverfahren sollten zudem deutlich beschleunigt werden. So bewerten es zwei Drittel der Expertinnen und Experten (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: Herausforderungen bei der Gestaltung mittelstandsfreundlicher Rahmenbedingungen



© IfM Bonn 26 982602 04

Quelle: Eigene Berechnungen, gewichtete Werte.

Fast ebenso wichtig ist es aus Sicht der Expertinnen und Experten, die Digitalisierung der Verwaltung voranzutreiben. Durch digitalisierte Verwaltungsverfahren können Abläufe beschleunigt werden. Gleichzeitig sinkt der administrative Aufwand, wenn Unternehmen Meldungen, Anträge oder Nachweise digital erledigen können. Digitale Verwaltungsverfahren tragen zudem zur höheren Planbarkeit und Transparenz bei, indem sie einheitliche Fristen, Zuständigkeiten und Standards schaffen (Arendsen et al. 2014) und die Nachvollziehbarkeit von Prozessen verbessern.

Deutlich seltener sehen die Expertinnen und Experten Handlungsbedarf bei der Verbesserung der Rahmenbedingungen im ländlichen Raum, der Verringerung von Zielkonflikten in der Wirtschaftspolitik oder der wettbewerbsrechtlichen Regulierung der Plattformökonomie. Bemerkenswert ist insbesondere, dass die Reduktion bestehender Zielkonflikte der Wirtschaftspolitik – unabhängig von der Gruppenzugehörigkeit der Expertinnen und Experten – vergleichsweise weit hinten rangiert, obwohl diese im Zuge aktueller Polykrisen, anhaltender struktureller Probleme und der Notwendigkeit der grünen Transformation besonders stark zutage treten. Dies könnte darauf hindeuten, dass Zielkonflikte als

inhärenter Bestandteil wirtschaftspolitischer Entscheidungsprozesse akzeptiert werden und ihre vollständige Auflösung als wenig realistisch gilt. Im Gegensatz dazu scheint die Plattformökonomie inzwischen als etabliertes Geschäftsmodell und neuer Wettbewerber wahrgenommen zu werden, wodurch der empfundene Regulierungsbedarf in diesem Bereich tendenziell abgenommen hat.

Abbildung 18: Herausforderungen bei der Gestaltung mittelstandsfreundlicher Rahmenbedingungen nach Expertengruppen

	Wirtschaftspolitik	Wissenschaft	Wirtschaft
Genehmigungsverfahren beschleunigen	1	1	2
Öffentliche Verwaltung digitalisieren	2	2	1
Investitionsanreize schaffen	3	4	6
Interessen des Mittelstandes in Bundes-/EU-Politik berücksichtigen	4	6	3
Anerkennung ausländischer Abschlüsse beschleunigen	5	3	5
Zuwanderung von Fachkräften erleichtern	6	5	4
Strukturwandel gestalten	7	7	7
Rahmenbedingungen im ländlichen Raum verbessern	8	8	8
Zielkonflikte der Wirtschaftspolitik mildern	9	9	10
Plattformökonomie wettbewerbsrechtlich gestalten	10	10	9

n = 214

© IfM Bonn 26 982602 14

Quelle: Eigene Berechnungen.

Relativ einig sind sich die drei Expertengruppen bei den beiden wichtigsten Herausforderungen, lediglich bei den nachgeordneten Unterthemen zeigen sich Unterschiede (vgl. Abbildung 18): Während die Expertinnen und Experten der Wirtschaftspolitik die Schaffung von Investitionsanreizen als drittwichtigste Herausforderung einstufen, fokussieren Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Wirtschaftsverbänden mit der schnelleren Anerkennung ausländischer Abschlüsse und der leichteren Fachkräftezuwanderung Aspekte, die zur Milderung des Fachkräftemangels beitragen können. Expertinnen und Experten der Wirtschaftsverbände schätzen außerdem die Berücksichtigung von Mittelstandinteressen auf Bundes-/EU-Ebene als wichtige Herausforderung ein.

4.8 Übrige Handlungsfelder

Als weniger relevante Herausforderungen für den Mittelstand stufen die Expertinnen und Experten die Handlungsfelder *Grüne Transformation gestalten*, *Arbeit zukunftsfähig gestalten*, *Finanzierung sichern*, *Unternehmensbestand weiterentwickeln* und *Internationale Beziehungen gestalten* ein.

Diese Unterthemen greifen teilweise die in dieser Befragung deutlich gewordenen drängenden Herausforderungen im Bereich Wettbewerbsfähigkeit und Innovation auf. So stehen im Handlungsfeld *Grüne Transformation gestalten* insbesondere die effizientere Nutzung von Ressourcen sowie die Innovationschancen von Nachhaltigkeit im Fokus. Diese Einschätzung treffen Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaftspolitik, Wissenschaft und Wirtschaftsverbänden gleichermaßen. Unterschiedliche Bewertungen zeigen sich in Fragen der Kostenbelastung. Hier bewertet die Wirtschaftspolitik die Belastungen, die für die Wirtschaft durch mehr Nachhaltigkeits- und Klimaschutz entstehen, als deutlich herausfordernder für den Mittelstand (Rang 5) als dies die Wissenschaft und vor allem die Wirtschaftsverbände tun (Rang 9). Es ist zu vermuten, dass die Wirtschaftsverbände angesichts der angespannten wirtschaftlichen Lage vieler Unternehmen Herausforderungen, die auf die konkrete Verbesserung der betrieblichen Situation abzielen – bspw. Maßnahmen zur Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, stärker priorisieren.

Die Bedeutung der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit wird auch im Handlungsfeld *Arbeit zukunftsfähig gestalten* deutlich. Die aktuell eher stagnierende Arbeitsproduktivität kann durch Digitalisierung gesteigert werden. Ein Unterthema, das explizit auch in den Handlungsfeldern *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern* und *Fachkräftebedarf decken* von den Expertinnen und Experten als wesentliche Herausforderung genannt wird. So sollte vor allem aus Sicht der Wirtschaftsverbände das Bildungssystem besser auf die digitale Transformation ausgerichtet werden (Rang 2). In diesem Zusammenhang ist auch die Erweiterung der Handlungsspielräume der Beschäftigten zu sehen, die vor allem für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine wesentliche Herausforderung für den Mittelstand darstellt (Rang 2). In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt verlieren starre Hierarchien an Bedeutung, Fachwissen wird wichtiger als die formale Position. Die durch KI veränderten Aufgabenprofile erfordern mehr Flexibilität und größere Spielräume für eigenständige Entscheidungen (Schneider et al. 2026). Für die Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaftspolitik und der Wirtschaftsverbände spielt die Erweiterung von

Handlungsspielräumen jedoch eine eher untergeordnete Rolle als Herausforderung im Handlungsfeld *Arbeit zukunftsfähig gestalten* (Rang 8 bzw. 7).

In der vorangegangenen Befragung aus dem Jahr 2020 wurde die Sicherung des Unternehmensbestandes und der Aufbau der unternehmerischen Resilienz als eine bedeutende Herausforderung gesehen – angesichts der pandemiebedingten wirtschaftlichen Unsicherheiten wenig erstaunlich. In der aktuellen Befragung gewinnen im Handlungsfeld *Unternehmensbestand weiterentwickeln* insbesondere die Unternehmensnachfolge und deren Vorbereitung ebenso an Bedeutung wie die Verankerung einer Kultur der Selbständigkeit in der Gesellschaft. Die Einschätzung der Expertinnen und Experten greift damit zentrale Elemente des mittelstandspolitischen Leitbildes auf, insbesondere die Bedeutung von Unternehmertum und der Sicherung unternehmerischer Kontinuität für Wirtschaft und Gesellschaft (Welter et al. 2016) – auch wenn dieses Handlungsfeld in der Gesamtbeurteilung im Vergleich zu Themen mit Fokus auf Wettbewerbs- und Innovationsaspekten als weniger bedeutsam für den Mittelstand eingeschätzt wird.

Auch das Handlungsfeld *Finanzierung sichern* war im Jahr 2020 vor allem durch die Corona-Pandemie geprägt. Insofern spielten damals Unterthemen wie Sicherung und Erhalt der Zahlungsfähigkeit aus Sicht der Expertinnen und Experten eine zentrale Rolle. In der aktuellen Befragung fällt vor allem die Fokussierung staatlicher Förderung als Herausforderung auf. Insbesondere die Vereinfachung von Antragsverfahren bewerten die Expertinnen und Experten als relevant. Gleichzeitig mahnen sie aber auch eine bessere, auf den Mittelstand zugeschnittene, Förderlogik an.

Das Handlungsfeld *Internationale Beziehungen gestalten* bildet – wie bereits in den Jahren 2017 und 2020 – in der Bewertung der Experten und Expertinnen das Schlusslicht und wird damit als am wenigsten bedeutsam eingeschätzt. Während im Jahr 2017 die Internationalisierung vielfach als Impulsgeber für Wachstum und Innovationen mittelständischer Unternehmen bewertet wurde, ist das Handlungsfeld im Jahr 2026 stärker unter dem Eindruck zunehmender geopolitischer Risiken und Unsicherheiten zu sehen. Damit rücken vor allem die Gefahren in den Fokus, die sich in und durch internationale Handelsbeziehungen ergeben können, während Chancen aus internationalen Beziehungen, bspw. die Erschließung neuer Märkte, aus Sicht der Expertengruppen weniger relevant zu sein scheinen. Die Bewertung der Expertinnen und Experten zeigt, dass, trotz anhaltender medialer Diskussionen zur erratischen Zollpolitik der

USA, Handelsabkommen und Störungen von Lieferketten, dieses Handlungsfeld nicht als vordringlich mittelstandsrelevant bewertet wird.

5 Schlussfolgerungen und Fazit

Die im Rahmen von "Die Zukunft des Mittelstands 2026" identifizierten Zukunftsthemen unterscheiden sich deutlich von der Expertenbefragung 2020, die stark durch die Corona-Pandemie geprägt war. Unter dem Eindruck der angespannten konjunkturellen Lage ist die Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit die zentrale Herausforderung für mittelständische Unternehmen. Aus Expertensicht hängt die internationale Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich davon ab, dass Unternehmen effizient arbeiten und innovativ sind. Dem stehen wachsende bürokratische Belastungen gegenüber, die durch mehr Zeitaufwand und Kosten die unternehmerische Handlungsfähigkeit beeinträchtigen können. Vor diesem Hintergrund wird der Abbau administrativer Vorgaben von den Expertinnen und Experten aller drei Expertengruppen als zentrale Herausforderung bewertet. Hier ist folglich die Wirtschaftspolitik weiter gefordert, bspw. durch den Abbau von Dokumentations- und Berichtspflichten und die Minderung regulatorischer Unsicherheiten, Prozesse zu beschleunigen, Investitionen zu erleichtern und Innovationen zu fördern.

Das Handlungsfeld *Fachkräftebedarf decken* bleibt von herausragender und weiter zunehmender Relevanz für den Mittelstand. Die Herausforderung verschärft sich insbesondere dadurch, dass der altersbedingte Austritt der Arbeitskräfte der geburtenstarken Jahrgänge bereits heute spürbare Lücken am Arbeitsmarkt hinterlässt, die durch die nachrückenden jüngeren Erwerbspersonen nicht vollständig gedeckt werden können. In der Folge führt der Fachkräftemangel in zahlreichen Unternehmen schon jetzt zu erheblichen Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen. Für mittelständische Unternehmen wirkt sich diese Entwicklung besonders stark aus, da sie im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte gegenüber Großunternehmen strukturelle Nachteile aufweisen.

Gleichzeitig verändert der zunehmende Einsatz von digitalen Technologien und KI bestehende Tätigkeitsprofile grundlegend und erhöht den Bedarf an neuen, insbesondere digitalen und datenbezogenen Kompetenzen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch im Handlungsfeld *KI strategisch nutzen* wider, in dem Vertreterinnen und Vertreter aller Expertengruppen die Stärkung von KI-Kompetenzen als zentrale Herausforderung bewerten. Folglich bleibt ohne ausreichende Fachkräfte mit entsprechenden Kompetenzen die strategische Nutzung von KI begrenzt, während umgekehrt KI-Potenziale zur Kompensation von Fachkräftengpässen beitragen sollen. Digitalisierung wird von den Expertinnen und Experten somit nicht nur als eigenständiges Handlungsfeld, sondern vielmehr als

Querschnittsthema verstanden, das im Zusammenspiel mit anderen Handlungsfeldern steht: Digitalisierung bietet Potenziale zum Abbau bürokratischer Belastungen, kann den Fachkräftemangel durch Effizienz- und Substitutionseffekte abmildern und fungiert zugleich als wesentlicher Treiber für Innovationen. Digitalisierung hat damit nicht nur eine Enabler-Funktion, sondern ist auch mit Risiken verbunden, die Unternehmen und Wirtschaftspolitik im Blick behalten sollten.

Wie bereits im Jahr 2020 tritt das Handlungsfeld *Grüne Transformation gestalten* mit Unterthemen zu Nachhaltigkeit und Klimaschutz trotz anhaltend medialer Aufmerksamkeit als Herausforderung in den Hintergrund. Während im Jahr 2020 insbesondere die Auswirkungen der Corona-Pandemie das Antwortverhalten maßgeblich beeinflussten, sind es aktuell die angespannte konjunkturelle Lage und globalen Krisen, die die Prioritätensetzung erklären dürften. In der Folge verlieren Nachhaltigkeitsthemen relativ an Gewicht in der Bewertung, ohne dass damit jedoch ihre grundsätzliche Bedeutung abnimmt.

6 Literatur

Arendsen, R.; Peters, O.; Ter Hedde, M.; Van Dijk, J. (2014): Does e-government reduce the administrative burden of businesses? An assessment of business-to-government systems usage in the Netherlands, *Government information quarterly*, 31 (1), S. 160–169.

Astor, M.; Rammer, C.; Klaus, C.; Klose, G. (2016): *Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik*, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW): Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Berlin.

Bardt, H. (2008): *Sichere Energie- und Rohstoffversorgung. Herausforderung für Politik und Wirtschaft?*, Institut der deutschen Wirtschaft (IW): IW Positionen Nr. 36, Köln.

Bitkom (2026): *Künstliche Intelligenz in Deutschland. Perspektiven aus Bevölkerung und Unternehmen*, <https://www.bitkom.org/sites/main/files/2026-02/bitkom-studienbericht-ki.pdf>, Abruf am 15.04.2026.

Brink, S.; Levering, B.; Icks, A. (2020): *Das Zukunftspanel Mittelstand 2020 - Update der Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands*, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialie Nr. 282, Bonn.

Brink, S.; Icks, A. (2022): *Zukunftspanel 2022: Klima und Energie gewinnen als Herausforderung an Bedeutung*, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: Chartbook, Bonn.

Brink, S.; Icks, A. (2024): *Zukunftspanel Mittelstand 2024: Unternehmen leiden unter Wettbewerbsdruck, Bürokratie und den Standortbedingungen*, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: Chartbook, Bonn.

Brink, S.; Icks, A.; Nielen, S. (2025): *Zukunftspanel Mittelstand 2025: Fachkräftemangel und digitale Transformation fordern den Mittelstand weiterhin*, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: Chartbook, Bonn.

Butkowski, O. K.; Schleppehorst, S. (2025): *US-Zollpolitik im Fokus: Mittelstand reagiert mit Pragmatismus und Blick nach vorne*, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: Aktuelle Kurzbefragung 2/2025, Bonn.

Chittenden, F.; Kauser, S.; Poutziouris, P. (2002): *Regulatory burdens of small business: A literature review*, Manchester Business School/The University of Manchester: SBS Research Directorate, Manchester.

Engels, B.; Scheufen, M.; Schmitz, E. (2025): *Künstliche Intelligenz als Wettbewerbsfaktor für die deutsche Wirtschaft. Empirische Befunde und*

Handlungsempfehlungen zum Einsatz von KI in deutschen Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft (IW): IW-Report 33/2025, Köln.

Falck, O.; Kerkhof, A.; Wölfl, A. (2024): Künstliche Intelligenz – wie Unternehmen sie nutzen und was sie noch daran hindert, ifo Schnelldienst, 77 (09), S. 57–63.

Friedrich-Ebert-Stiftung (2026): Energiepolitik - Zeitenwende, https://www.fes.de/wissen/energiepolitik?utm_source=chatgpt.com, Abruf am 20.04.2026.

Gerhards, C.; Baum, M. (2024): Nutzung Künstlicher Intelligenz in Betrieben in Deutschland, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): BWP 1/2024, 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.

Holz, M.; Kranzusch, P.; Pahnke, A.; Rieger-Fels, M.; Suprinovič, O.; Wolter, H.-J. (2026): Abhängigkeit des Mittelstands von Zulieferungen aus China, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialie 314, Bonn.

Icks, A.; Brink, S. (2023): Zukunftspanel Mittelstand 2023: Erhöhter Wettbewerbsdruck fordert die Unternehmen heraus, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: Chartbook, Bonn.

Kommune21 (2025): eGovernment Benchmark. Blick über die Grenzen, <https://www.kommune21.de/k21-meldungen/blick-ueber-die-grenzen/>, Abruf am 16.03.2026.

Lippert, B.; Mair, S. (2026): Mit, ohne, gegen Washington: Die Neubestimmung der Beziehungen Europas zu den USA, Stiftung Wissenschaft und Politik/Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit: SWP-Studien 3, Berlin.

Pavlova, L.; Herforth, A.-L.; Hack, L. (2026): Der Irankrieg und die wirtschaftlichen Konsequenzen für Deutschland, Leibniz Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW): ZEW policy brief Nr. 04/2026, Mannheim.

Peters, B.; Rammer, C.; Ehrlich, A. (2026): Innovationsbeteiligung, Innovationen und Produktivität in der deutschen Wirtschaft, Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI): Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 4-2026, Berlin.

Röhl, K.-H. (2023): Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland. Der Stand zum Zeitpunkt der Onlinezugangsgesetzes Anfang 2023, Institut der deutschen Wirtschaft (IW): IW-Report 20/2023, Köln.

Saeedikiya, M.; Salunke, S.; Kowalkiewicz, M. (2025): The nexus of digital transformation and innovation: A multilevel framework and research agenda, *Journal of Innovation & Knowledge*, 10 (1), S. 100640.

Schneider, S.; Brink, S.; Löher, J.; Icks, A.; Becker, F. (2026): Chancen künstlicher Intelligenz für die Deckung des Fachkräftebedarfs im Mittelstand, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialie Nr. 312, Bonn.

Welter, F.; Levering, B.; May-Strobl, E. (2016): Mittelstandspolitik im Wandel, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 247, Bonn.

Wohlrabe, K. (2026): 90% der Industrieunternehmen erwarten Belastungen durch Iran-Krieg, <https://www.ifo.de/fakten/2026-03-31/90-der-industrieunternehmen-erwarten-belastungen-durch-iran-krieg>, Abruf am 08.04.2026.

7 Anhang

Übersicht A1: Überführung der KI-generierten Themen in übergeordnete Herausforderungen und ihre Unterthemen

Mittels KI identifizierte Themen & Themenschwerpunkte (Schritt 1)			Wissenschaftliche Aufbereitung (Schritt 2)
Durchlauf Prompt 1	Durchlauf Prompt 2	Durchlauf Prompt 3 (final)	Zuordnung übergeordnete Handlungsfelder (HF) mit Unterthemen
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen			<p>HF: Rahmenbedingungen mittelstandsfr. gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investitionsanreize schaffen - Strukturwandel gestalten - Rahmenbedingungen im ländlichen Raum verbessern - Interessen des Mittelstands in Bundes-/EU-Politik berücksichtigen <p>HF: Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auf rückläufige Nachfrage reagieren - Mit steigendem Kostendruck umgehen - Soziale Sicherung von Selbstständigen gewährleisten <p>HF: Fachkräftebedarf decken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entlassungen entgegenwirken - Mit fehlender Planungssicherheit umgehen - Investitionszurückhaltung überwinden - Rahmenbedingungen im ländlichen Raum vergessen <p>HF: Energie- und Rohstoffversorgung sichern</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kalkulierbare Energiepreise gewährleisten - Mit schwankenden Rohstoffpreisen umgehen <p>HF: Finanzierung sichern</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investitionsfinanzierung verbessern - Inflationsgefahr senken <p>HF: Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit sichern</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovationsfähigkeit sichern, Innovationen finanzieren - Investitionsfähigkeit stärken
<ul style="list-style-type: none"> - Konjunkturprognosen Deutschland / EU - Rezession, Stagnation, Nachfrageflaute - Geschäftsklima, Investitionszurückhaltung - Auftragseingänge im Mittelstand 	<p>Kernbeschreibung: Viele Berichten kreisen um die angespannte, unsichere Gesamtlage des Mittelstands. Planungssicherheit fehlt, Investitionen werden abgewogen oder verschoben.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umsatzentwicklung und Nachfrageunsicherheit - Zurückhaltung bei Investitionen - Branchenvergleiche (Handwerk, Industrie, Handel) - Regionale Wirtschaftslagen 	<p>Energie-/Rohstoffpreise: Viele Meldungen thematisieren weiterhin hohe und stark schwankende Energie- und Materialkosten, insbesondere bei Strom, Gas, Metallen und Vorprodukten.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preisvolatilität erschwert Kalkulation und Angebotsabgabe - Langfristverträge fehlen oder sind zu teuer - Kleine Unternehmen haben keine Einkaufsmacht, um Preissteigerungen abzufedern <p>Inflation und Zinsniveau: Steigende Zinsen und allgemeine Teuerung wirken gleichzeitig auf Kosten- und Nachfrageseite.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kredite für Investitionen werden teurer oder gar nicht mehr gewährt - Kunden verschieben Ausgaben → Nachfragerückgang - Margen schrumpfen, da Kosten schneller steigen als Verkaufspreise <p>Investitionszurückhaltung: Viele Unternehmen verschieben oder streichen Investitionen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modernisierung und Innovation bleiben aus - Wettbewerbsfähigkeit leidet mittelfristig - Gefahr einer Abwärtsspirale aus Stillstand und Kostendruck 	

Fortsetzung Übersicht A1

Mittels KI identifizierte Themen & Themenschwerpunkte (Schritt 1)			Wissenschaftliche Aufbereitung (Schritt 2)
Durchlauf Prompt 1	Durchlauf Prompt 2	Durchlauf Prompt 3 (final)	Zuordnung übergeordnete Handlungsfelder (HF) mit Unterthemen
Energiepreise, Inflation & Kostenbelastung			HF: Energie- und Rohstoffversorgung sichern <ul style="list-style-type: none"> - Energieeffizienz steigern - Auf erneuerbare Energien umsteigen - Energie selbst erzeugen - Risiko von Fehlinvestitionen senken - Planungssicherheit bei der Energieversorgung schaffen - Energieversorgung sichern
<ul style="list-style-type: none"> - Strom- und Gaspreise - Inflation, Lohnkosten - Margendruck im Mittelstand - Wettbewerbsfähigkeit energieintensiver Betriebe 	Hohe und volatile Kosten sind ein zentrales Belastungsmotiv – Energie wird dabei als strukturelles Risiko gesehen, nicht als kurzfristiger Ausreißer. <ul style="list-style-type: none"> - Strom- und Gaspreise - Produktionskosten und Margendruck - Weitergabe von Kosten an Kunden - Wettbewerbsnachteile gegenüber dem Ausland 	Eigenerzeugung (PV, Speicherung): Viele Betriebe prüfen Eigenversorgung. <ul style="list-style-type: none"> - Hohe Investitionskosten - Unsichere Förderbedingungen - Lange Genehmigungszeiten Planungssicherheit: Politische Rahmenbedingungen ändern sich häufig. <ul style="list-style-type: none"> - Investitionen werden aufgeschoben - Fehlende langfristige Kalkulierbarkeit - Risiko von Fehlinvestitionen 	
Fachkräftemangel & Arbeitsmarkt			HF: Fachkräftebedarf decken <ul style="list-style-type: none"> - Talentmanagement verbessern - Auszubildende gewinnen - Arbeitskräftepotenziale von Ausländern erschließen - Mit Fachkräfteengpässen umgehen - Geeigneter Fachkräfte gewinnen - Geeignete Fachkräfte binden - Arbeitsgeberattraktivität verbessern - Wissenstransfer zwischen den Generationen sichern - Abhängigkeit von einzelnen Beschäftigten reduzieren HF: Arbeit zukunftsfähig gestalten <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmenskultur stärken - Arbeitszeitmodelle anbieten - Wertewandel in der Motivation berücksichtigen HF: Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit sichern <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsproduktivität erhöhen HF: Rahmenbedingungen mittelstandfr. gestalten <ul style="list-style-type: none"> - Zuwanderung von Fachkräften erleichtern - Anerkennung ausländischer Abschlüsse verbessern
<ul style="list-style-type: none"> - Ausbildung & Nachwuchs - Zuwanderung / Fachkräfte aus dem Ausland - Demografischer Wandel - Produktivitätsprobleme kleiner Betriebe 	Der Fachkräftemangel ist kein Randthema mehr, sondern eine operative Wachstumsbremse. <ul style="list-style-type: none"> - Ausbildungsengagement - Schwierigkeiten bei Rekrutierung - Demografischer Wandel - Arbeitgeberattraktivität und neue Arbeitsmodelle 	Nachwuchs-/Ausbildungsprobleme: Vor allem Handwerk und technische Berufe finden kaum Auszubildende. <ul style="list-style-type: none"> - Ausbildungsplätze bleiben unbesetzt - Betriebe können ihre Nachfolge nicht sichern - Wissenstransfer zwischen Generationen bricht ab Demografischer Wandel: Viele Belegschaften altern gleichzeitig. <ul style="list-style-type: none"> - Gleichzeitiger Ruhestand mehrerer Schlüsselkräfte - Fehlende Zeit und Ressourcen für strukturierte Übergaben - Hohe Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern 	

Fortsetzung Übersicht A1

Mittels KI identifizierte Themen & Themenschwerpunkte (Schritt 1)			Wissenschaftliche Aufbereitung (Schritt 2)
Durchlauf Prompt 1	Durchlauf Prompt 2	Durchlauf Prompt 3 (final)	Zuordnung übergeordnete Handlungsfelder (HF) mit Unterthemen
Fachkräftemangel & Arbeitsmarkt (Fortsetzung)			
		Mitarbeiterbindung: KMU konkurrieren mit Konzernen um Fachkräfte. - Begrenzte Möglichkeiten bei Gehalt und Benefits, Steigende Fluktuation - Verlust von Know-how und Kundenbeziehungen	
Bürokratie & Regulierungen			HF: Bürokratie abbauen - Dokumentations- und Berichtspflichten reduzieren - Lieferketten-/Nachhaltigkeitsregulierungen mittelstandsfreundlich gestalten - Unternehmensbesteuerung mittelstandsfreundlich gestalten - Arbeitsrecht vereinfachen - Gesetzgebung an Mittelstand orientieren - Regulatorische Unsicherheit für Unternehmen verringern - Planungssicherheit bei Genehmigungsverfahren schaffen - Ermessensspielräume in der behördlichen Umsetzung nutzen HF: Rahmenbedingungen mittelst. gestalten - Genehmigungsverfahren beschleunigen HF: Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln - Psychologische Bürokratiekosten verringern - Verhandlungen mit Tarifpartnern gestalten
<ul style="list-style-type: none"> - Bürokratieabbau - Berichtspflichten, Lieferketten-gesetz - Steuerrecht, Abgaben - EU- und Bundespolitik aus KMU-Sicht 	Obwohl seltener explizit genannt, ist Bürokratie emotional stark aufgeladen und wird als Wachstumshemmnis beschrieben. <ul style="list-style-type: none"> - Dokumentationspflichten - Zertifizierungen - Unklare Übergangsfristen - EU- und nationale Regulierung 	Lieferkettensorgfalt & ESG: Neue Pflichten treffen auch indirekt kleinere Zulieferer. <ul style="list-style-type: none"> - Erhebungs- und Dokumentationspflichten ohne eigene Fachabteilungen - Unsicherheit über konkrete Anforderungen - Gefahr, als Lieferant aussortiert zu werden Genehmigungs- & Verwaltungsverfahren: Behördliche Prozesse gelten als langsam und komplex. <ul style="list-style-type: none"> - Verzögerung von Bau- und Investitionsprojekten - Hoher Zeitaufwand für Inhaber und Geschäftsführung - Planungssicherheit fehlt Steuer- & Meldepflichten: Zunehmende Detailtiefe in Berichten und Meldungen. <ul style="list-style-type: none"> - Externe Beratungskosten steigen - Fehleranfälligkeit nimmt zu - Unternehmer arbeiten im Betrieb weniger am Betrieb 	

Fortsetzung Übersicht A1

Mittels KI identifizierte Themen & Themenschwerpunkte (Schritt 1)			Wissenschaftliche Aufbereitung (Schritt 2)
Durchlauf Prompt 1	Durchlauf Prompt 2	Durchlauf Prompt 3 (final)	Zuordnung übergeordnete Handlungsfelder (HF) mit Unterthemen
Finanzierung, Kredite & Förderprogramme			HF: Finanzierung sichern <ul style="list-style-type: none"> - Regulierung der Kreditwirtschaft mittelstandsfreundlich gestalten - Eigenkapitalbildung ermöglichen - Förderlogik an Unternehmensrealität anpassen - Antragsverfahren von Förderprogrammen vereinfachen - Abhängigkeit von staatlicher Förderung verringern - Investitionsfinanzierung verbessern
<ul style="list-style-type: none"> - Bankkredite, Zinsen - KfW-Programme - Fördermittel für KMU - Eigenkapitalquote, Liquidität 	Finanzierung erscheint häufig im Zusammenhang mit Transformation, Innovation und Krisenbewältigung . <ul style="list-style-type: none"> - Förderprogramme (Bund/Länder/EU) - Bankkredite und Finanzierungskosten - Investitionszuschüsse - Bürokratische Hürden bei Förderanträgen 	Bankkredite: Banken agieren zurückhaltender. <ul style="list-style-type: none"> - Höhere Anforderungen an Sicherheiten - KMU gelten als risikoreicher - Persönliche Haftung der Unternehmer steigt Förderprogramme: Programme existieren, werden aber als schwer zugänglich beschrieben. <ul style="list-style-type: none"> - Komplexe Antragsverfahren - Hoher Zeitaufwand - Förderlogik passt oft nicht zur Realität kleiner Betriebe 	
Digitalisierung & Innovation			HF: Digitalisierung umsetzen <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmensprozesse digitalisieren - IT-Sicherheit stärken - Vor Cyberangriffen schützen - Anfangsinvestitionen finanzieren - Zeitaufwand der Implementierung bewältigen - Akzeptanz für IT-Systeme bei Beschäftigten schaffen - Komplexität von IT-Sicherheit bewältigen - Datenschutz sicherstellen - Abhängigkeit von externen Anbietern beachten HF: Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerbsdruck durch Plattformökonomie begegnen HF: Rahmenbedingungen mittelstandsfr. gestalten <ul style="list-style-type: none"> - Plattformökonomie wettbewerbsrechtlich gestalten - Öffentliche Verwaltung digitalisieren HF: Bürokratie abbauen <ul style="list-style-type: none"> - Datenschutz mittelstandsfreundlich gestalten
<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisierung von Geschäftsprozessen - KI-Anwendungen im Mittelstand - IT-Sicherheit - Plattformökonomie 	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung von ERP-, CRM- und Produktionssoftware - Automatisierung von Geschäftsprozessen - IT-Sicherheit und Datenschutz - Einsatz von Datenplattformen und KI-gestützten Systemen - Digitalisierung als Antwort auf Personalmangel 	Einführung digitaler Systeme: ERP-, CRM- und Buchhaltungssysteme sind zentrale Themen. <ul style="list-style-type: none"> - Hohe Anfangsinvestitionen - Störungen im laufenden Betrieb während der Umstellung - Akzeptanzprobleme bei Mitarbeitern IT-Sicherheit: Zunahme von Cyberangriffen wird häufig erwähnt. <ul style="list-style-type: none"> - KMU sind leichte Ziele durch geringe Sicherheitsstandards - Sicherheitsmaßnahmen sind teuer und komplex - Haftungs- und Reputationsrisiken 	

Fortsetzung Übersicht A1

Mittels KI identifizierte Themen & Themenschwerpunkte (Schritt 1)			Wissenschaftliche Aufbereitung (Schritt 2)
Durchlauf Prompt 1	Durchlauf Prompt 2	Durchlauf Prompt 3 (final)	Zuordnung übergeordnete Handlungsfelder (HF) mit Unterthemen
Digitalisierung & Innovation (Fortsetzung)			<p>HF: KI strategisch nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> - KI in eigene Produktionsprozesse integrieren - Nutzen für Geschäftsmodelle herausarbeiten - KI-Kompetenz bei Beschäftigten stärken - KI als Chance begreifen - KI als Innovationsimpuls nutzen - KI-Nutzung im Unternehmen regeln - Angst vor Kontrollverlust begegnen - Rechtliche Regelungen beachten - Rechtliche Risiken reduzieren - Datenqualität im Unternehmen verbessern <p>HF: Fachkräftebedarf sichern</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mit Digitalisierung dem Fachkräftemangel entgegenwirken <p>HF: Arbeit zukunftsfähig gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsproduktivität durch Digitalisierung steigern - Bildungssysteme an digitale Transformation ausrichten - Handlungsspielraum der Beschäftigten erweitern
		<p>Künstliche Intelligenz: KI wird als Chance diskutiert, aber selten umgesetzt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unklarer Nutzen im eigenen Geschäftsmodell - Fehlende Datenqualität <p>Angst vor Kontrollverlust und rechtlichen Risiken</p>	
Innovation & Technologie			<p>HF: Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technologische Spezialisierung vorantreiben - Innovationen durch Patente schützen - Schnelle Innovationszyklen meistern
	<p>Innovation wird als Überlebensstrategie des Mittelstands dargestellt – häufig verbunden mit langfristigem Denken von Familienunternehmen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forschung & Entwicklung - Patente und Produktneuheiten - Technologische Spezialisierung - Weltmarktführerschaft in Nischen 		

Fortsetzung Übersicht A1

Mittels KI identifizierte Themen & Themenschwerpunkte (Schritt 1)			Wissenschaftliche Aufbereitung (Schritt 2)
Durchlauf Prompt 1	Durchlauf Prompt 2	Durchlauf Prompt 3 (final)	Zuordnung übergeordnete Handlungsfelder (HF) mit Unterthemen
Nachhaltigkeit, Klimaschutz & Transformation			<p>HF: Grüne Transformation gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technologien zur CO²-Reduktion entwickeln - Ressourcen effizienter nutzen - Nachhaltigkeit als Innovationschance begreifen - Externe Kosten für den Klimaschutz internalisieren - Belastungen aus Nachhaltigkeits- und Klimaschutzbestrebungen mindern - Transformationskosten bewältigen - Transformation zuverlässig gestalten - Zielkonflikte Nachhaltigkeit vs. Wettbewerbsfähigkeit mindern - Ökologische Erwartungen der Gesellschaft beachten <p>HF: Rahmenbedingungen mittelstandsfr. gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zielkonflikte in der Wirtschaftspolitik mindern - <p>HF: Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltigkeit als Innovationschance begreifen
<ul style="list-style-type: none"> - CO₂-Reduktion - Nachhaltigkeitsberichtspflichten - Energiewende - Investitionsbedarf für Transformation 	<p>Nachhaltigkeit wird ambivalent dargestellt: als Chance für Innovation, aber auch als Kosten- und Regulierungsfaktor.</p> <ul style="list-style-type: none"> - CO₂-Reduktion - Umweltauflagen - Nachhaltige Produktion - Ressourceneffizienz 	<p>CO²-Reduktion:</p> <p>Klimaziele werden zunehmend eingefordert.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fehlende technische Lösungen - Hohe Kosten - Unklare Messmethoden <p>Nachhaltigkeitsberichterstattung:</p> <p>Auch kleinere Unternehmen geraten unter Berichtsdruck.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zusätzliche Bürokratie - Fehlende Daten - Gefahr von Sanktionen oder Reputationsschäden 	
Unternehmensnachfolge & Demografie			<p>HF: Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kultur der Selbstständigkeit in der Gesellschaft verankern - Interesse an Unternehmensnachfolge stärken - Altersbedingte Unternehmensübergabe vorbereiten <p>HF: Arbeit zukunftsfähig gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alterung der Belegschaft managen - Arbeitsüberlastung entgegenwirken
<ul style="list-style-type: none"> - Nachfolgeregelungen - Altersbedingte Betriebsaufgaben - Mangel an Nachfolgern - Regionale Wirtschaftseffekte 			

Fortsetzung Übersicht A1

Mittels KI identifizierte Themen & Themenschwerpunkte (Schritt 1)			Wissenschaftliche Aufbereitung (Schritt 2)
Durchlauf Prompt 1	Durchlauf Prompt 2	Durchlauf Prompt 3 (final)	Zuordnung übergeordnete Handlungsfelder (HF) mit Unterthemen
Insolvenzen & Unternehmenskrisen			HF: Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln – Restrukturierung in der Insolvenz erleichtern HF: Fachkräftebedarf sichern – Personal abbauen HF: Rahmenbedingungen mittelstandfr. gestalten – Strukturwandel gestalten – Interesse an Unternehmensnachfolge stärken HF: Finanzierung sichern – Eigenkapitalbildung ermöglichen
	Insolvenzen werden oft strukturell eingeordnet , nicht als individuelles Scheitern. – Insolvenz in Eigenverwaltung – Branchenkrisen (Handwerk, Einzelhandel) – Nachfolgeprobleme – Liquiditätsengpässe		
Außenhandel & internationale Unsicherheiten			HF: Internationale Beziehung gestalten – Mit geopolitischen Risiken umgehen – Produktionsschritte ins Inland zurückverlagern – Internationale Märkte erschließen – Produktionsstandort im Ausland aufbauen – Handelshemmnisse abbauen – Freihandelsabkommen vorantreiben HF: Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit – International wettbewerbsfähig bleiben
– Geopolitische Unsicherheiten – Lieferketten – Exportmärkte – Handelshemmnisse	Kernbeschreibung: Der Mittelstand bleibt stark exportorientiert, steht aber vor geopolitischen, zoll- und handelsbedingten Risiken. – USA- und China-Geschäft – Aufbau ausländischer Produktionsstandorte – Lieferkettenrisiken – Abhängigkeit von einzelnen Auslandsmärkten		
Lieferketten & Beschaffung			HF: Internationale Beziehung gestalten – Abhängigkeiten in Lieferketten verringern – Internationale Lieferketten regionaler gestalten – Mit Störungen der Lieferkette umgehen HF: Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln – Mit steigendem Kostendruck umgehen
		Abhängigkeit von Einzelzulieferern: Viele KMU sind stark spezialisiert. – Kaum kurzfristige Alternativen – Produktionsausfälle bei Störungen – Hoher Aufwand für Lieferantensuche Lagerhaltung: Sicherheitsbestände steigen. – Kapitalbindung – Steigende Lagerkosten – Platzprobleme	

Übersicht A2: Übergeordnete Handlungsfelder und ihre Unterthemen

Nr.	Übergeordnetes Handlungsfeld	Unterthemen
1	KI strategisch nutzen	<ul style="list-style-type: none"> - KI als Chance begreifen - Nutzen für Geschäftsmodelle herausarbeiten - KI als Innovationsimpuls nutzen - KI in eigene Produktionsprozesse integrieren - KI-Kompetenzen der Beschäftigten stärken - KI-Nutzung im Unternehmen regeln - Angst von Kontrollverlust begegnen - Rechtliche Regelungen beachten - Rechtliche Risiken reduzieren - Datenqualität im Unternehmen verbessern
2	Digitalisierung umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmensprozesse digitalisieren - Anfangsinvestitionen finanzieren - Zeitaufwand der Implementierung bewältigen - Akzeptanz für IT-Systeme bei Beschäftigten schaffen - Vor Cyberangriffen schützen - IT-Sicherheit stärken - Komplexität von IT-Sicherheit bewältigen - Datenschutz sicherstellen - Abhängigkeit von externen Anbietern beachten
3	Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit sichern	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsfähigkeit sichern - Schnellere Innovationszyklen meistern - Nachhaltigkeit als Innovationschance begreifen - Innovationen durch Patente schützen - (Technologische) Spezialisierung vorantreiben - Innovationen finanzieren - Investitionsfähigkeit stärken - Wettbewerbsdruck durch Plattformenökonomie begegnen - Arbeitsproduktivität erhöhen - International wettbewerbsfähig bleiben
4	Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln	<ul style="list-style-type: none"> - Kultur der Selbstständigkeit in der Gesellschaft verankern - Interesse an Unternehmensnachfolge stärken - Altersbedingte Unternehmensübergabe vorbereiten - Restrukturierungen in der Insolvenz erleichtern - Auf rückläufige Nachfrage reagieren - Mit steigenden Kostendruck umgehen - Verhandlungen mit Tarifpartnern gestalten - Psychologische Bürokratiekosten verringern - Soziale Sicherung von Selbstständigen gewährleisten
5	Fachkräftebedarf decken	<ul style="list-style-type: none"> - Geeignete Fachkräfte gewinnen - Geeignete Fachkräfte binden - Talentmanagement verbessern - Arbeitskräftepotenzial von Ausländern erschließen - Auszubildende gewinnen - Mit Fachkräfteengpässen umgehen - Arbeitgeberattraktivität verbessern - Abhängigkeit von einzelnen Beschäftigten reduzieren - Wissenstransfer zwischen Generationen sichern - Mit Digitalisierung dem Fachkräftemangel entgegenwirken - Personal abbauen
6	Arbeit zukunftsfähig gestalten	<ul style="list-style-type: none"> - Handlungsspielraum der Beschäftigten erweitern - Arbeitszeitmodelle anbieten - Wertewandel in der Motivation berücksichtigen - Unternehmenskultur stärken - Arbeitsüberlastung entgegenwirken - Alterung der Belegschaft managen - Bildungssystem an digitale Transformation ausrichten - Arbeitsproduktivität durch Digitalisierung steigern

Fortsetzung Übersicht A2

Nr.	Übergeordnetes Handlungsfeld	Unterthemen
7	Finanzierung sichern	<ul style="list-style-type: none"> - Regulierung der Kreditwirtschaft mittelstandsfreundlich gestalten - Investitionsfinanzierung verbessern - Antragsverfahren von Förderprogrammen vereinfachen - Förderlogik an Unternehmensrealität anpassen - Abhängigkeit von staatlicher Förderung verringern - Eigenkapitalbildung ermöglichen - Inflationsgefahr senken
8	Internationale Beziehungen gestalten	<ul style="list-style-type: none"> - Internationale Märkte erschließen - Produktionsstandorte im Ausland aufbauen - Produktionsschritte ins Inland zurückverlagern - Handelshemmnisse abbauen - Freihandelsabkommen vorantreiben - Mit geopolitischen Risiken umgehen - Abhängigkeiten in Lieferketten verringern - Internationale Lieferketten regionaler gestalten - Mit Störungen der Lieferketten umgehen
9	Grüne Transformation gestalten	<ul style="list-style-type: none"> - Ressourcen effizienter nutzen (z.B. Kreislaufwirtschaft) - Externe Kosten für den Klimaschutz internalisieren - Belastung durch Nachhaltigkeits- und Klimaschutzbestrebungen mindern - Transformationsprozess verlässlich gestalten - Transformationskosten bewältigen - Zielkonflikt Nachhaltigkeit vs. Wettbewerbsfähigkeit mindern - Technologien zur CO₂-Reduktion entwickeln - Ökologische Erwartungen der Gesellschaft beachten - Nachhaltigkeit als Innovationschance begreifen
10	Energie- und Rohstoffversorgung sichern	<ul style="list-style-type: none"> - Energieeffizienz steigern - Auf erneuerbare Energien umsteigen - Energie selbst erzeugen - Planungssicherheit bei der Energieversorgung schaffen - Risiko von Fehlinvestitionen senken - Kalkulierbare Energiepreise gewährleisten - Mit schwankenden Rohstoffpreisen umgehen - Energieversorgung sichern
11	Bürokratie abbauen	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentations- und Berichtspflichten reduzieren - Planungssicherheit bei Genehmigungsverfahren schaffen - Regulatorische Unsicherheit der Unternehmen verringern - Gesetzgebung am Mittelstand orientieren - Ermessensspielräume in der behördlichen Umsetzung nutzen - Lieferketten-/Nachhaltigkeitsregulierungen mittelstandsfreundlich gestalten - Unternehmensbesteuerung mittelstandsfreundlich gestalten - Arbeitsrecht vereinfachen - Datenschutz mittelstandsfreundlich gestalten
12	Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten	<ul style="list-style-type: none"> - Rahmenbedingungen im ländlichen Raum verbessern - Strukturwandel gestalten - Plattformökonomie wettbewerbsrechtlich gestalten - Investitionsanreize schaffen - Öffentliche Verwaltung digitalisieren - Genehmigungsverfahren beschleunigen - Zuwanderung von Fachkräften erleichtern - Anerkennung ausländischer Abschlüsse beschleunigen - Zielkonflikte der Wirtschaftspolitik mildern - Interessen des Mittelstandes in Bundes-/EU-Politik berücksichtigen

Tabelle A1: Priorisierung der Themen übriger Handlungsfelder nach Experten-
gruppen

Rang insg.	Thema	Wirt- schafts- politik	Wis- sen- schaft	Wirt- schafts- verbände
Grüne Transformation gestalten				
1	Ressourcen effizienter nutzen (z.B. Kreislaufwirtschaft)	1	1	2
2	Nachhaltigkeit als Innovationschance begreifen	2	2	1
3	Zielkonflikt Nachhaltigkeit vs. Wettbewerbsfähigkeit mindern	4	3	3
4	Transformationsprozess verlässlich gestalten	3	4	4
5	Technologien zur CO2-Reduktion entwickeln	7	5	5
6	Belastung durch Nachhaltigkeits- und Klimaschutzbestrebungen mindern	5	6	9
7	Transformationskosten bewältigen	6	7	6
8	Externe Kosten für den Klimaschutz internalisieren	8	8	7
9	Ökologische Erwartungen der Gesellschaft beachten	9	9	8
Arbeit zukunftsfähig gestalten				
1	Arbeitsproduktivität durch Digitalisierung steigern	1	1	1
2	Alterung der Belegschaft managen	2	3	3
3	Arbeitszeitmodelle anbieten	3	6	4
4	Bildungssystem an digitale Transformation ausrichten	4	4	2
5	Wertewandel in der Motivation berücksichtigen	6	7	5
6	Unternehmenskultur stärken	5	8	6
7	Handlungsspielraum der Beschäftigten erweitern	8	2	7
8	Arbeitsüberlastung entgegenwirken	7	5	8
Finanzierung sichern				
1	Antragsverfahren von Förderprogrammen vereinfachen	2	2	1
2	Förderlogik an Unternehmensrealität anpassen	6	1	2
3	Investitionsfinanzierung verbessern	1	3	3
4	Regulierung der Kreditwirtschaft mittelstandsfreundlich gestalten	3	4	4
5	Eigenkapitalbildung ermöglichen	4	5	5
6	Abhängigkeit von staatlicher Förderung verringern	5	6	6
7	Inflationsgefahr senken	7	7	7

Fortsetzung Tabelle A1

Rang insg.	Thema	Wirt- schafts- politik	Wis- sen- schaft	Wirt- schafts- verbände
<i>Unternehmensbestand weiterentwickeln</i>				
1	Interesse an Unternehmensnachfolge stärken	1	2	1
2	Kultur der Selbstständigkeit in der Gesellschaft verankern	2	1	2
3	Altersbedingte Unternehmensübergabe vorbereiten	3	3	3
4	Mit steigenden Kostendruck umgehen	4	4	5
5	Soziale Sicherung von Selbstständigen gewährleisten	5	5	4
6	Psychologische Bürokratiekosten verringern	6	6	6
7	Auf rückläufige Nachfrage reagieren	7	7	8
8	Restrukturierungen in der Insolvenz erleichtern	8	8	7
9	Verhandlungen mit Tarifpartnern gestalten	9	9	9
<i>Internationale Beziehungen gestalten</i>				
1	Abhängigkeiten in Lieferketten verringern	1	1	1
2	Mit geopolitischen Risiken umgehen	2	3	2
3	Mit Störungen der Lieferketten umgehen	3	2	4
4	Handelshemmnisse abbauen	4	4	5
5	Freihandelsabkommen vorantreiben	5	5	3
6	Internationale Märkte erschließen	6	7	6
7	Internationale Lieferketten regionaler gestalten	7	6	7
8	Produktionsschritte ins Inland zurückverlagern	8	8	8
9	Produktionsstandorte im Ausland aufbauen	9	9	9

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Berechnungen.