



ETL Mittelstands **KOMPASS**

Pressemappe

Die Zukunft nach der Corona-Krise: Was der Mittelstand jetzt auf den Weg bringen muss

Erster Mittelstandskompass von ETL mit dem IW Köln gibt Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Politik

Berlin/Essen, 29. April 2021. Deutschlands Mittelstand bereitet sich auf die Zeit nach Corona vor. Doch: Wie sind die Unternehmen für die Zukunft nach der Krise aufgestellt? Welche wirtschaftlichen und politischen Weichenstellungen sind jetzt nötig? Das analysiert der erste Mittelstandskompass von Deutschlands größter [Steuerberatungsgruppe ETL](#) in Kooperation mit dem [IW Köln](#), der heute in Berlin veröffentlicht wurde. Das Ergebnis ist alarmierend: Deutschlands Mittelstand sieht sich nach der Pandemie mit zentralen Herausforderungen wie die Ausbildung und Rekrutierung von Fachkräften, die Entwicklung digitaler Produktions- und Geschäftsmodelle sowie mit den Risiken und Chancen durch den Klimaschutz konfrontiert. Als Antwort darauf empfiehlt der Mittelstandskompass von ETL und IW einen Zehn-Punkte-Plan für die Unternehmen und vier Monate vor der Bundestagswahl einen Drei-Punkte-Plan für die Politik.

„Wenn die Corona-Pandemie überwunden ist, werden kleinere und mittlere Unternehmen in Deutschland die Themen Fachkräftemangel, Digitalisierung und Klimaschutz meistern müssen“, resümiert Marc Müller, Vorstand der ETL AG Steuerberatungsgesellschaft den Mittelstandskompass. Für die gemeinsame Studie mit dem IW wurden mehrere tausend exklusive Daten aus IW-Befragungen von mehr als 2.500 Unternehmen in den Jahren 2019 bis zum 1. Quartal 2021 ausgewertet und mit dem neu entwickelten ETL-Erfolgsindex verknüpft. „Der Mittelstandskompass ist viel mehr als eine bloße Bestandsaufnahme: Anhand des ETL-Erfolgsindex wurden erfolgreiche mit weniger erfolgreichen sowie kleinste, kleine, mittlere und große Unternehmen unterschiedlicher Branchen verglichen. Aus den Ergebnissen haben wir Trends und konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen und die Politik im Hinblick auf eine neu gewählte Bundesregierung nach der Bundestagswahl abgeleitet.“

Die ETL-Gruppe, die auf die Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen spezialisiert ist, hat gemeinsam mit den Wissenschaftlern des IW Köln einen Zehn-Punkte Plan für Unternehmen entwickelt:

Der Ausbau von **Forschung und Innovation**, Maßnahmen zur **Gewinnung und Weiterbildung von Mitarbeitern**, die Weiterentwicklung von **Trends des mobilen Arbeitens**, die Entwicklung **digitaler Mindsets** für Mitarbeiter und Teams in Unternehmen, die **Förderung der Soft Skills**, wie zum Beispiel die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter als Schlüsselkompetenz in der Digitalisierung, die Umsetzung von **agilem Arbeiten**, um flexibel auf disruptive Veränderungen im Markt zu reagieren, die **individuelle Nutzung neuer Technologien**, die gezielte **Digitalisierung von Produktionsprozessen**, die Nutzung von **Plattformen für Beschaffungs- und Vertriebsfunktionen** sowie das **proaktive Handeln beim Klimaschutz**.

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen und Trends im Mittelstand ergeben sich auch für die Politik Handlungsempfehlungen: „Eine neu gewählte Bundesregierung muss dringend handeln, um das Rückgrat der deutschen Wirtschaft nachhaltig international wettbewerbsfähig zu machen“,

fordert ETL-Vorstand Marc Müller. „Ich bin davon überzeugt, dass hochqualifizierte Mitarbeiter nicht nur durch Zuwanderung rekrutiert werden können. Der Fachkräftemangel erfordert deshalb langfristige **Investitionen in den Bildungsstandort Deutschland**, erklärt Müller. Für die Nutzung neuer Technologien bedarf es darüber hinaus des **Ausbaus der Breitband-Infrastruktur**. Investitionen in den Klimaschutz sollte die Politik durch eine **steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung** begleiten.“

Der Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), Prof. Michael Hüther, betont: „Nicht nur der deutsche Mittelstand, sondern die gesamte deutsche Wirtschaft muss dringend dabei unterstützt werden, ihre Innovationsfähigkeit und ihre Investitionskraft zu stärken, damit sie ihre zentralen Zukunftsherausforderungen bewältigen kann. Das erfordert die Fähigkeit, uns möglichst schnell an die neuen Herausforderungen anzupassen und eine Vielzahl von Risiken zu bewältigen. Dies kann gerade für kleinere Unternehmen des deutschen Mittelstandes, die sich viel agiler als Großunternehmen auf dem Markt präsentieren können, eine echte Chance darstellen.“

Die Empfehlungen beruhen auf den Angaben der Unternehmen der IW-Studie und verdeutlichen: Größte Dringlichkeit haben derzeit Lösungen für den Fachkräftemangel. Laut ETL-Erfolgsindex geben Führungskräfte des deutschen Mittelstands auf einer Indexskala von 0 bis 100 der Sicherung von Fachkräften im Durchschnitt einen Stellenwert von 68 von 100 Punkten, Unternehmen ab 50 Mitarbeitern sogar 86 Punkte. „Für die Bewerber wiederum ist der Bekanntheitsgrad, die Größe, der Standort und selbst der Erfolg eines Unternehmens offenbar nicht ausschlaggebend“, beschreibt ETL-Vorstand Müller die Ergebnisse aus dem Mittelstandskompass. „Ohne vorausschauende und strategische Personalarbeit ist der Bedarf an Fachkräften nicht zu decken. Der Mittelstand muss in die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter, in die Angebote für digitales Arbeiten sowie in kreative Rekrutierungsmaßnahmen deutlich mehr investieren“, so Müller.

Mit Blick auf die Digitalisierung zeigt sich Müller zuversichtlich: „Wer könnte in der deutschen Wirtschaft flexibler agieren als kleinere und mittlere Unternehmen? Der Mittelstand hat im Vergleich zu großen Unternehmen und Konzernen entscheidende Vorteile: wenig Bürokratie und flache Hierarchien. Der Mittelstand sollte die Digitalisierung deswegen in erster Linie als Chance wahrnehmen“, empfiehlt ETL.

Den Mittelstandskompass (60 Seiten inkl. zahlreicher Graphiken) finden Sie zum Download unter www.etl.de/presse. Interviewwünsche und Rückfragen richten Sie gerne an Danyal Alaybeyoglu, Tel. 030 22 64 02 30, E-Mail: danyal.alaybeyoglu@etl.de

Über die ETL-Gruppe

Die ETL-Gruppe ist in Deutschland mit über 870 Kanzleien vertreten und darüber hinaus in 50 Ländern weltweit mit 250 Kanzleien präsent. ETL ist Marktführer im Bereich Steuerberatung und gehört zu den Top 5 der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland. Die Unternehmensgruppe erwirtschaftet mit ihren Geschäftsbereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Unternehmensberatung und IT bundesweit einen Gruppenumsatz von 979 Mio. Euro. Insgesamt betreuen über 10.000 Mitarbeiter – darunter mehr als 1.500 Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater – überall in Deutschland mehr als 210.000 Mandanten. **www.etl.de**

in Kooperation mit
iwCONSULT

50 ETL
JAHRE

ETL Mittelstands **KOMPASS**

Ausgabe 2021

**Die Zukunft nach der Corona-Krise:
Was der Mittelstand jetzt auf den Weg bringen muss**
Trends und Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Politik

Editorial

Der deutsche Mittelstand als Rückgrat der Wirtschaft befindet sich im Umbruch. Nicht erst seit der Corona-Pandemie zeichnet sich ab, dass die Herausforderungen der digitalen Transformation und die Notwendigkeit für Innovationen gerade bei kleineren und mittleren Unternehmen weiter zunehmen.

Wenn die Pandemie überwunden ist, wird der deutsche Mittelstand vor alten wie neuen Herausforderungen stehen. Megathemen, wie die digitale Revolution, der Fachkräftemangel, der demografische Wandel, der Klimaschutz sowie der internationale Wettbewerb, insbesondere mit Blick auf China, fordern den deutschen Mittelstand in den 20er-Jahren des 21. Jahrhunderts heraus.

Wie steht es aktuell um den deutschen Mittelstand? Um diese Frage zu erörtern, präsentiert die ETL-Gruppe in Kooperation mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln) erstmals den ETL-Mittelstandskompass 2021. Als Partner und Berater für kleine und mittelständische Unternehmen ist die Zukunft des Mittelstands von besonderer Bedeutung für die ETL-Gruppe. Denn ETL ist der spezialisierte Berater für alles rund um Steuern, Recht, Wirtschaft und Wirtschaftsprüfung für den Mittelstand. Wir sind Berater, Partner und „Ermöglicher“ für den ökonomischen Erfolg unserer Mandanten. Wir beraten den Mittelstand auf Augenhöhe und sichern Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung. Schon heute liefern wir innovative und nachhaltige Lösungen für die Herausforderungen von morgen und tragen damit zu Wohlstand, Wachstum und Beschäftigung bei.

Mit dem ETL-Mittelstandskompass 2021 veröffentlichen wir eine in seiner thematischen Bandbreite einzigartige Studie, die den Unternehmen einen Weg aufzeigt, sich auf die ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen nach der Pandemie einzustellen und die digitale Transformation als Chance und Katalysator zu nutzen.

Exklusive Datenauswertung

Der ETL-Mittelstandskompass richtet in seiner thematischen Breite und Vielfalt den Blick auf die heutigen und zukünftigen Herausforderungen des Mittelstands. Ihre Besonderheit erhält die Studie durch die Auswertung und den Abgleich zweier Panels, des IW-Zukunftspanels und des IW-Personalpanels, die für den ETL-Mittelstandskompass in einer exklusiven Datenanalyse untersucht wurden.

Die verwendeten Daten wurden in den Jahren 2019, 2020 und im ersten Quartal 2021 von der IW Consult des Instituts der deutschen Wirtschaft erhoben und zeichnen sich durch höchste Aktualität aus. Aufgrund der thema-

tischen Vielfalt der beiden Erhebungen konnte zu jedem der analysierten Megatrends mehr Datenmaterial untersucht werden, als es in einer einzelnen Befragung möglich gewesen wäre. Dadurch kann ein nahezu vollständiges Bild der heutigen und zukünftigen Herausforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen gezeichnet werden.

Verbunden ist der ETL-Mittelstandskompass mit der Formulierung von konkreten Handlungsempfehlungen für die Entscheider in Politik und Wirtschaft, die aus den erstmals vom IW Köln in dieser Form zusammengestellten Daten abgeleitet wurden. Der „10-Punkte-Plan für den Mittelstand“ hilft unserer Wirtschaft und den Führungsverantwortlichen in den Unternehmen, die ökologische und digitale Wende noch erfolgreicher zu meistern.

Darüber hinaus haben wir den ETL-Mittelstandskompass, der vier Monate vor der Bundestagswahl 2021 veröffentlicht wird, um politische Handlungsempfehlungen ergänzt. Uns ist es ein Anliegen, auch Entscheidungsträgern in der Politik einen Kompass an die Hand zu geben, damit die notwendigen „Weichen“ für den Mittelstand in der politischen Praxis gestellt werden können.

Wir hoffen, dass der ETL-Mittelstandskompass Entscheidungsträgern und Verantwortlichen in Wirtschaft, Politik, Verbänden und Wissenschaft wertvolle Impulse und Anregungen vermittelt. Mit unseren Empfehlungen wollen wir unseren Anspruch erfüllen, Vordenker und Lotse des Mittelstands zu sein, und ihn im Sinne unseres partnerschaftlichen Prinzips dabei begleiten, die ökologische und digitale Revolution erfolgreich zu meistern.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den weiteren Dialog mit Ihnen!



Marc Müller
Vorstand ETL-Gruppe

Inhalt

1	Management Summary	7
2	Zielsetzung und Vorgehen	8
3	Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft – der ETL-10-Punkte-Plan für den Mittelstand	10
4	Mittelstand in Deutschland – Eine Standortbestimmung	14
5	Herausforderungen für den Mittelstand	19
5.1	Demografie und Wandel der Arbeitswelt	19
5.2	Digitalisierung	27
	Zwölfender sichern Wohlstand und ermöglichen Einhörner	38
5.3	Klimaschutz	40
5.4	Politische Maßnahmen	43
6	Methodik zur Aufteilung des Mittelstands	45
6.1	Clusteranalyse	45
6.2	Der ETL-Erfolgsindex	48
	Was der Mittelstand nach der Krise auf den Weg bringen muss	51
7	Anhang	54
7.1	Erfolgsfragen der verwendeten Wellen	54
7.2	Abbildungsverzeichnis	59

Kapitel 1

Management Summary

Der ETL-Mittelstandskompass untersucht Herausforderungen für den deutschen Mittelstand und leitet Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft und die Politik ab. Dafür werden die Daten der Panelbefragungen des IW-Zukunftspanels und des IW-Personalpanels aus den Jahren 2019 bis 2021 zu den Themen Demografie und Wandel der Arbeitswelt, Digitalisierung und Klimaschutz u. a. für verschiedene Unternehmensgrößenklassen ausgewertet. Die Differenzierung von Unternehmen verschiedener Größenklassen hilft dabei, zielgruppengerechte Schlussfolgerungen zu ziehen.

Zudem wurde der sogenannte ETL-Erfolgsindex entworfen. Dieser Index teilt die befragten Unternehmen gemäß deren Angaben zur Erreichung von Unternehmenszielen, zur Auftrags- und Marktlage und zur Entwicklung verschiedener betriebswirtschaftlicher Größen (z. B. Umsatz, Investitionen, Ertrag) in erfolgreiche und nicht erfolgreiche Unternehmen ein. Diese befragungswellenübergreifende Aufteilung der Unternehmen gewährleistet zum einen eine hohe Vergleichbarkeit der verschiedenen Panelwellen und hilft dabei, unterschiedliches Verhalten von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen zu identifizieren.

Daraus lassen sich zwei Arten von Handlungsempfehlungen ableiten: Welchen Aktivitäten müssen erfolgreiche Unternehmen künftig eine hohe Aufmerksamkeit zukommen lassen, um weiterhin erfolgreich wirtschaften zu können und in welchen zentralen Bereichen haben nicht erfolgreiche Unternehmen die größte Hebelwirkung, um die erfolgreichen Unternehmen einzuholen.

Der Aufbau der Studie ist wie folgt: Kapitel 2 beschreibt das Vorgehen und die Zielsetzung. Zudem werden die Panelbefragungen der IW Consult sowie die Gewichtung der Unternehmensangaben vorgestellt. Kapitel 3 fasst die abgeleiteten Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik zusammen. Demnach sind die Unternehmen vor allem angehalten, angestoßene Trends in den Bereichen Demografie, Digitalisierung und Klimaschutz aus der Perspektive des eigenen Unternehmens zu evaluieren und entsprechende

Chancen und Risiken zu identifizieren. Im Bereich Demografie zeigt sich, dass speziell große und erfolgreiche Unternehmen händierend nach Fachkräften suchen. Hier können eine Erweiterung der Maßnahmen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter, Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung und nicht zuletzt die Verbindung der Arbeitswelt mit der Digitalisierung Abhilfe schaffen. Z. B. bietet eine flexible Gestaltung von Homeoffice die Möglichkeit, nicht nur Fachkräfte aus der unmittelbaren geografischen Nachbarschaft zu akquirieren. Weitere Handlungsempfehlungen betreffen die Entwicklung eines digitalen Mindsets, Wachstumspotenziale durch Individualisierung und die Bedeutung der Entwicklung von agilen und realistischen Unternehmenszielen. Eine der zentralen Handlungsempfehlungen für die Politik betrifft den flächendeckenden Breitbandausbau: Dieser stellt die notwendige Bedingung zur Nutzung von sich durch die Digitalisierung ergebenden Potenzialen wie beispielsweise Industrie-4.0-Anwendungen dar.

Kapitel 4 leitet die Datenanalyse ein und zeigt, welche der analysierten Trends Chancen und Risiken darstellen und wie gut die verschiedenen Unternehmensgruppen auf diese vorbereitet sind. Kapitel 5 liefert die Datenbasis der Handlungsempfehlungen und stellt somit den Hauptteil des ETL-Mittelstandsbarometers dar. Neben der Fachkräftesicherung werden die Themen Folgen der Corona-Pandemie für die Arbeitswelt, krisenfähige Geschäftsmodelle, innovative Technologien, Plattformisierung, Effekte des Green Deals sowie Auswirkungen von CO₂-Preisen datenbasiert analysiert. Das Kapitel schließt mit den aus Unternehmenssicht bedeutsamsten politischen Maßnahmen ab. Kapitel 6 liefert Einblicke in die Methodik zur Bildung des ETL-Erfolgsindex, in Kapitel 7 sind die Erfolgsfragen der verschiedenen Befragungswellen zusammengefasst.

Kapitel 2

Zielsetzung und Vorgehen

Die ETL Service GmbH ist Marktführer im Bereich Steuerberatung und gehört zu den Top 5 der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland. ETL ist insbesondere in den Geschäftsbereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Unternehmensberatung und IT tätig. Das Unternehmen nimmt dabei vor allem die Rolle eines kompetenten Partners und eines Ideengebers für seine Kunden ein. Da diese zu großen Teilen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind, ist ETL mit der Idee an die IW Consult herangetreten, einen „Mittelstandskompass“ zu entwickeln. Darin sollen aktuelle und künftige Herausforderungen des Mittelstands analysiert werden und der Fokus auf den aktuellen Megatrends Klimawandel, Digitalisierung und Neugestaltung der Arbeitswelt liegen.

Aufgrund der umfangreichen Themenvielfalt wurde im Rahmen dieses Forschungsprojektes auf eine eigenständige Datenerhebung verzichtet. Stattdessen wurde auf die bereits bestehenden Datenbestände der IW Consult zugegriffen. Diese Daten setzen sich aus den Primärdatenerhebungen des IW-Zukunftspanels und des IW-Personalpanels zusammen und zeichnen sich neben einer sehr hohen Datenqualität durch große Stichproben aus.

Diese hohen Fallzahlen machen es zum einen möglich, die Daten mittels Gewichtung auf die Grundgesamtheit der deutschen Unternehmen hochzurechnen und so nicht nur Aussagen in Bezug auf die gezogene Stichprobe, sondern über die deutsche Unternehmenslandschaft als Ganze zu treffen.

Darüber hinaus können die Fragen anhand verschiedener Differenzierungsvariablen wie einer mittelstandsspezifischen Größenstruktur ausgewertet werden. Neben der Branche und der Unternehmensgröße wurde im Rahmen dieses Forschungsprojektes der sogenannte ETL-Erfolgsindex entworfen. Anhand dieses Indexes können erfolgreiche mit weniger erfolgreichen Mittelständler verglichen und dadurch konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die verwendeten Daten wurden in den Jahren 2019, 2020 und 2021 von der IW Consult erhoben und

zeichnen sich daher durch höchste Aktualität aus. Aufgrund der thematischen Vielfalt der beiden Erhebungen konnte zu jedem der analysierten Megatrends mehr Datenmaterial untersucht werden, als es in einer einzelnen Befragung möglich gewesen wäre. Dadurch kann ein nahezu vollständiges Bild der heutigen und zukünftigen Herausforderungen von KMU gezeichnet werden.

IW-Zukunftspanel

Seit Gründung im Jahr 2006 befragt das IW-Zukunftspanel regelmäßig bis zu 2.000 Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und den Dienstleistungsbranchen. Das IW-Zukunftspanel untersucht vor allem den Strukturwandel in Deutschland und Europa. Die regelmäßig stattfindenden Befragungen beleuchten Veränderungsprozesse zu spezifischen Themen aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Das IW-Zukunftspanel wendet sich innerhalb der Unternehmen an die Personen, die fundiert Auskunft geben können, also an Mitglieder der Geschäftsleitung und wird bis zu dreimal pro Jahr durchgeführt. Die im Rahmen dieses Projektes verwendeten Daten stammen aus den Wellen 33 bis 37 und wurden in den Jahren 2019, 2020 und 2021 erhoben.

IW-Personalpanel

Seit der Gründung im Jahr 2010 werden im IW-Personalpanel bis zu dreimal im Jahr rund 1.000 – 1.500 Personalverantwortliche in Unternehmen zu aktuellen Themen aus dem Bereich Human Resources befragt. Das IW-Personalpanel richtet sich an Unternehmen aller Branchen in Deutschland, die mindestens einen Mitarbeiter beschäftigen. Um die Entwicklung der Personalarbeit zu fördern und die erforderlichen Rahmenbedingungen erfolgreich gestalten zu können, sind regelmäßige Bestandsaufnahmen vorzunehmen und Trends zu ermitteln. Um fundierte Aussagen zu aktuellen personalpolitischen Themen zu erhalten, wendet sich die Befragung innerhalb des Unternehmens an die Personalverantwortlichen, also je nach Unternehmensgröße beispielsweise an den Personalleiter, einen HR-Manager oder ein Mitglied der Geschäftsleitung. Die im Rahmen dieses Projektes verwendeten Daten stammen aus den Wellen 21 bis 26 und wurden ebenfalls in den Jahren 2019, 2020 und 2021 erhoben.

Hochrechnung der Unternehmensangaben

Die Unternehmensangaben des Zukunfts- und des Personalpanels werden gemäß der tatsächlichen Unternehmensverteilung in Deutschland anzahlgewichtet hochgerechnet. Diese Hochrechnung basiert auf der Branchen- und Größenklassenverteilung (sogenannte Ankervariablen) der Unternehmen des Unternehmensregisters und der befragten Stichprobe. Die Hochrechnung ist notwendig, da sich die Stichprobe hinsichtlich dieser Ankervariablen (Größe und Branche) nennenswert von der Grundgesamtheit der Unternehmen unterscheidet. Z.B. liegt der Anteil der Großunternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitenden deutschlandweit bei unter 2 Prozent. Um allerdings auch verlässliche Angaben dieser Großunternehmen zu erhalten, werden diese Unternehmen in den Panelbefragungen überproportional gesampelt. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Angaben dieser Unternehmensgruppe robust und nicht durch einzelne Unternehmensangaben verzerrt sind. Damit die Ergebnisse allerdings auch über die Befragungsgrenzen hinaus interpretiert werden können, werden die Unternehmen so gewichtet, dass die Branchen- und Größenstrukturen der Befragung mit der Grundgesamtheit übereinstimmen.



Kapitel 3

Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft – der ETL-10-Punkte-Plan für den Mittelstand

Auf Basis unserer Studie ergeben sich sowohl aufseiten der Unternehmen als auch aufseiten der Politik direkte Handlungsempfehlungen. Diese lassen sich datenbasiert durch das unterschiedliche Antwortverhalten der verschiedenen Unternehmensgruppen in den einzelnen Befragungen ableiten.

Handlungsempfehlungen für die Wirtschaft

Aktivitäten im Bereich Innovation ausbauen. Die Analysen von Kapitel 4 zeigen, dass sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen vor allem in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Investitionen unterscheiden. Eine intensivere Auseinandersetzung mit diesen Themen ist keinesfalls trivial, sie stellen aber einen eindeutigen Angriffspunkt für wenig erfolgreiche und kleinere Unternehmen dar. Zunächst muss betont werden, dass Forschung und Entwicklung nicht zwangsläufig mit komplexen und theoriebasierten Prozessen einhergehen muss. Oftmals sind es bereits kleine und pragmatische Weiterentwicklungen der bestehenden Produkte und Dienstleistungen, die zwischen einem zufriedenen und einem sehr zufriedenen Kunden unterscheiden können. Außerdem können Weiterentwicklungen in diesem Bereich von kompetenten Partnern begleitet werden. Als kostengünstige Option sei hier z. B. an die Kooperation mit Universitäten oder Start-ups gedacht. Bei der zeitgemäßen Abwicklung des Zahlungsverkehrs können z. B. Fintechs eine wertvolle Unterstützung darstellen.

Maßnahmen zur Gewinnung von Mitarbeitern ausbauen: Ein ausreichender Bestand an Fachkräften wird in Zukunft noch entscheidender für den Unternehmenserfolg sein. Um dies zu gewährleisten, müssen neue Rekrutierungsstrategien und Weiterbildungsprogramme entwickelt werden, um die eigene Unternehmensattraktivität zu steigern. Scheint der Aufwand

diesbezüglich zunächst enorm, so konnte doch gezeigt werden, dass sich die Bemühungen lohnen. Erfolgreiche Unternehmen haben dies bereits erkannt. Auch kleinere und mittlere Unternehmen sind nun angehalten, sich diesbezüglich besser aufzustellen und neue Maßnahmen zu ergreifen. Im Sinne der Realisierbarkeit müssen sich diese von denen der Großunternehmen unterscheiden und neue kreative Ansätze verfolgt werden.

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen außerdem, dass die Unternehmen die Fachkräfteverfügbarkeit als Bedrohung wahrnehmen, auf die sie unterschiedlich gut vorbereitet sind. Auf der anderen Seite sehen die Unternehmen in der Digitalisierung mehrheitlich Chancen und geben an, gut auf bevorstehende Veränderungen vorbereitet zu sein. Ein Schlüssel in der zukünftigen Bindung von Fachkräften kann in der Digitalisierung liegen: Unternehmen, denen es z. B. gelingt, die eigene Belegschaft gezielt mittels digitaler Anwendungen weiterzubilden, könnten künftig weniger stark von Fachkräftengaps betroffen sein.

Trends im Bereich des mobilen Arbeitens erkennen: Das Ausmaß, in dem Unternehmen in kürzester Zeit die Möglichkeiten für das mobile Arbeiten ihrer Mitarbeiter ausgebaut haben, ist beachtlich. Dennoch muss diese Entwicklung auch zukünftig vorangetrieben werden. Kleine und weniger erfolgreiche Unternehmen müssen sich in diesem Punkt selbst herausfordern und neu strukturieren. Zudem wird die Relevanz von Kenntnissen über die Nutzung von digitalen Tools zur Zusammenarbeit über räumliche Distanzen noch nicht von allen Unternehmen hinreichend anerkannt. Ihr Stellenwert innerhalb der digitalen Kenntnisse wird zukünftig noch weiter steigen und sollte demnach innerhalb der Belegschaft ausreichend vorhanden sein. Die Daten zeigen außerdem, dass viele Unternehmen die Nutzung von mobilem Arbeiten oftmals nicht von der Tätigkeit,

sondern von der Position der Mitarbeiter abhängig gemacht haben. Hier muss ein Paradigmenwechsel stattfinden, der durch die Corona-Pandemie begünstigt wurde. Unternehmen, die flexibel Homeoffice gewähren, wenn dies die betrieblichen Abläufe nicht beeinträchtigt, genießen eine höhere Attraktivität. Außerdem geben die Unternehmen an, dass Probleme in der Rekrutierung von Fachkräften primär durch nicht verfügbare Fachkräfte determiniert werden. Durch die Verfügbarkeit von mobilem Arbeiten vergrößern die Unternehmen ihren Umkreis und damit die Anzahl an verfügbaren Fachkräften.

Ein digitales Mindset entwickeln: Digitalisierung erfordert von den Unternehmen eine höhere Flexibilität als bislang. Gerade für kleinere und mittelständische Unternehmen kann das von großem Vorteil sein, da keine verkrusteten Strukturen oder angestammten Hierarchien erst überwunden werden müssen. Gute Ideen können sich zudem einfacher durchsetzen, wenn die Kommunikation wie in den meisten mittelständischen Unternehmen direkt und auch persönlich erfolgt. Dabei sollte die Digitalisierung nicht in erster Linie als Bedrohung wahrgenommen werden, sondern als Chance, das eigene Geschäftsmodell zukunftssicher aufzustellen. Das Know-how, die Fantasie und die Kreativität der gesamten Belegschaft sollten in diesen Prozess intensiv eingebunden werden.

Neue Technologien für den Mittelstand: Welche konkrete Technologie für das individuelle Unternehmen sinnvoll erscheint, dafür kann an dieser Stelle natürlich kein Patentrezept präsentiert werden. Vor allem vor überzogenen Erwartungen und Hoffnungen, die manch ein Unternehmen an spezifische Technologien hängt, muss gewarnt werden: Die Nutzung digitaler Technologien ist kein „Selbstläufer“ und begründet erst dann einen Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen, wenn diese neuen Technologien geschickt mit dem alten Geschäftsmodell verwoben sind oder ein ganz neues Geschäftsmodell begründet wird.

Eine Warnlampe soll an dieser Stelle auch für alle kleineren Unternehmen mit wenig Marktmacht aufgestellt werden, die in engen Lieferanten- oder Abnehmerbeziehungen zu Großunternehmen stehen: Letztere setzen neue Technologien deutlich häufiger ein als kleine und mittelständische Unternehmen und können aufgrund ihrer Marktmacht zugleich die Nutzung einer spezifischen Technologie über die gesamte Lieferkette einfordern.

Chancen von Plattformen in der Lieferkette erkennen und nutzen. Das Geschäftsmodell der weltweit erfolgreichsten und wertvollsten Unternehmen lässt sich oftmals dem Bereich der Plattformökonomie zu-

ordnen. Diese Unternehmen haben sich vor allem aufgrund von Netzwerk- und Skaleneffekten zu marktbeherrschenden Plattformkonzernen entwickelt. Die Befragungsdaten zeigen, dass viele mittelständische Unternehmen Plattformen noch nicht als ernst zu nehmende Beschaffungs- und Vertriebskanäle wahrnehmen. Im Gegenteil: Mehrheitlich wird für die Zukunft sogar eine stärkere Bedeutung von klassischen Kanälen erwartet. In diesem Bereich sollten die kleinen und mittelständischen Unternehmen alarmiert sein: Plattformen neigen zu monopolähnlichen Strukturen, die sich im Nachhinein auch mit gesetzgeberischer Kompetenz kaum noch aufbrechen lassen. Hier aus technischer Perspektive nicht den Anschluss zu verlieren erscheint für den deutschen Mittelstand damit genauso wichtig wie eine systematische Analyse der eigenen Lieferkette, um mögliche „Schlupflöcher für Plattformangreifer“ entweder zu schließen oder aber selbst zu nutzen.

Digitalisierung und Individualisierung: Die Digitalisierung von Produktionsprozessen erlaubt es heutzutage, Produkte und Dienstleistungen immer genauer an individuelle Kundenbedürfnisse anzupassen. Diese Entwicklung lässt sich selbst in der industriellen Fertigung beobachten: Fabbing, auch als Rapid Prototyping bekannt, bezeichnet das Ausdrucken von Gegenständen mittels 3D-Drucker. Das birgt gerade für kleinere und mittelständische Unternehmen eine Gefahr: Sollten Großunternehmen mit Milliardeninvestitionen in 3D-Druck-Technologien die Manufakturproduktionsweise des „klassischen“ Mittelstandes erfolgreich imitieren, so dürfte sich der Wettbewerb zwischen kleinen und großen Unternehmen nochmals deutlich intensivieren.

Gerade für die kleineren Unternehmen ist daraus die Botschaft abzuleiten, dass der digitalisierungsbedingte Megatrend einer zunehmenden Individualisierung online oder offline aktiv angegangen werden muss. Hier kann es sich je nach verfolgtem Geschäftsmodell auch anbieten, dem Bedürfnis der Kunden nach individueller Ansprache und individuellen Produkten „offline“ und vor allem „vor Ort“ zu begegnen – eine große Stärke gerade von vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Digitale Entwicklung mit realistischen Zielen und agilem Vorgehen: Jede Initiative in diesem Bereich sollte mit realistischen Zielsetzungen hinterlegt werden – daran scheint es derzeit noch im Mittelstand zu mangeln. Die Abgrenzung kleinerer Arbeitspakete kann hier eine wirkungsvolle Maßnahme sein, um einen realistischeren Blick auf die erreichbaren Ziele zu erhalten. Kleinere Arbeitspakete bieten einen weiteren Vorteil: Da in kürzeren Zyklen die Informationslage und Zielerreichung bewertet wird, kann Fehlentwick-

lungen schneller gegengesteuert werden. Damit ist nichts anderes als „agiles Arbeiten“ angesprochen. Größere Unternehmen mussten in den vergangenen Jahren viel Zeit, Geld und Geduld investieren, um agile Methoden im eigenen Unternehmen nicht nur zu installieren, sondern auch mit Leben zu füllen. Diesen Aufwand müssen kleinere Unternehmen oftmals nicht betreiben. Ein Wettbewerbsvorteil, der ausgespielt werden kann!

Kommunikationsfähigkeit – eine unterschätzte Schlüsselkompetenz in der Digitalisierung. Auch auf die Belegschaften kommen aufgrund der Digitalisierung erhebliche Umwälzungen zu. Diese neuen Anforderungen erstrecken sich aus fachlicher Sicht aber weniger auf „direkte Digitalkompetenzen“, wie etwa die Beherrschung einer bestimmten Programmiersprache.

Vielmehr ergeben sich aus der Datenlage deutlich steigende Anforderungen im Bereich der Soft Skills. Viele dieser von den befragten Unternehmen als notwendig eingestuften Soft Skills zielen aber vor allem auf die internen Arbeitsbeziehungen, -strukturen und -prozesse. Erst auf dem fünften Platz der zukünftig bei Fachkräften wichtigen Kompetenzen folgt die Kommunikationsfähigkeit, die den Fokus auch auf externe Stakeholder des Unternehmens lenkt, wie etwa Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, Kooperationspartner, Wettbewerber und Konkurrenten, Aktionäre und Banken.

Durch die Digitalisierung verändert sich damit also nicht nur die Art und Weise, wie intern im Unternehmen kommuniziert wird. Durch die Digitalisierung werden auch jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im eigenen privaten und beruflichen Umfeld zu einem „Botschafter“ des eigenen Unternehmens – und sollte für diese neue Rolle sensibilisiert werden.

Proaktives Handeln in Bezug auf klimafreundliche Technologien: Marktveränderungen mit disruptivem Potenzial erfordern proaktives unternehmerisches Handeln mit innovativen und kreativen Lösungsansätzen. Beim Klimaschutz bedeutet das konkret, in klimafreundliche Technologien und Produkte zu investieren, neue Absatzmärkte zu erschließen und Emissionen zu vermeiden.

Besonders erfolgreiche Unternehmen haben die Wichtigkeit von Klimaschutz bereits erkannt und sind aufgrund bereits getroffener Maßnahmen besser für die Veränderungen im Rahmen der Klimaschutzbewegung gewappnet. Dennoch dürfen auch diese Unternehmen sich nicht auf ihren bereits erlangten Erfolgen ausruhen und sollten die Transformation bis hin zu einem nachhaltigen und ökologischen Wirtschaftssystem weiter vorantreiben. Weniger erfolgreiche Unternehmen geben vermehrt an, durch Klimaschutz-

maßnahmen werde das eigene Geschäftsmodell bedroht und bestehende Produkte würden an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Verlieren die bestehenden Produkte an Wettbewerbsfähigkeit, müssen diese Produkte weiterentwickelt oder neue Produkte entworfen werden. Dies kann beispielsweise durch Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung beschleunigt werden. Klimaschutzmaßnahmen werden auch in Zukunft nicht an Bedeutung verlieren. Ist den Unternehmen bereits heute bewusst, dass die bestehenden Produkte mit diesen Maßnahmen nicht in Einklang zu bringen sind, müssen so schnell wie möglich Alternativkonzepte entwickelt werden.

Handlungsauftrag an die Politik

Breitbandinfrastruktur in Deutschland ausbauen:

Für Unternehmen kann eine fehlende Breitbandanbindung existenzgefährdend sein. Die fehlende Breitbandversorgung wird auch zukünftig die Nutzung neuer Technologien erschweren, wenn nicht sogar verhindern. So dürfte der Breitbandausbau etwa die Aufbaugeschwindigkeit des 5G-Mobilfunknetzes maßgeblich beeinflussen – und damit zugleich auch die Möglichkeiten zur Nutzung des Internets der Dinge oder von Industrie-4.0-Anwendungen in den Unternehmen limitieren.

Die Beantragung der bestehenden kommunalen Förderprogramme muss daher dringend unbürokratischer gestaltet werden. Der notwendige Eigenmittelanteil sollte insbesondere in klammen Kommunen oder Gemeinden in strukturschwachen Regionen reduziert und die Auszahlungspraxis an die Realitäten kommunaler Finanzen angepasst werden.

Stärkung von Forschung und Entwicklung: Aus unseren Befragungsdaten geht hervor, dass im Rahmen weiter steigender CO₂-Preise über alle Unternehmensgruppen hinweg geplant wird, Investitionen zurückzustellen. Gleichzeitig geben unter allen befragten Unternehmen 52 Prozent an, dass politische Maßnahmen im Bereich von Forschung und Entwicklung sehr oder eher wichtig sind.

Am 1. Januar 2020 trat das vom Bundesfinanzministerium auf den Weg gebrachte Gesetz zur steuerlichen Förderung von Forschung und Entwicklung in Kraft. Diese Forschungszulage hat zum Ziel, private Investitionen und Innovationen und damit den Bildungsstandort Deutschland zu stärken. Da die Forschungszulage auf die Ertragssteuerschuld angerechnet wird, können auch jene Unternehmen gefördert werden, die sich in einer Verlustphase befinden und keine Steuern bezahlen. In Bezug auf die verschiedenen Differenzierungsgruppen könnte dies vor allem für

kleine und in der Vergangenheit erfolglose Unternehmen (z. B. Start-ups) zutreffen.

Damit die Forschungszulage von vielen Unternehmen in Anspruch genommen werden kann, muss sie eine hohe Bekanntheit genießen und leicht von Unternehmen, die die Ansprüche für die Förderung erfüllen, nachzufragen sein.

Stärkung der Investitionen in Bildung: Die Unternehmen fordern gruppenübergreifend eine Stärkung der Investition in Bildung durch die Politik. Dies wird insbesondere von größeren und erfolgreichen Unternehmen gefordert und ist damit im Einklang mit dem in Kapitel 5.1 beschriebenen „War of Talents“: Hoch qualifizierte Mitarbeiter sind vor allem für große und

erfolgreiche Unternehmen von extremer Bedeutung und gleichzeitig Mangelware.

Die Unternehmen sprechen sich aber nicht mehrheitlich für eine erleichterte Zuwanderung von qualifiziertem Personal aus dem Ausland aus. Dennoch könnte ein unbürokratischeres Verfahren in Bezug auf die Zuwanderung von Fachpersonal helfen, den Fachkräftemangel mittelfristig abzuschwächen.

Gemäß unseren Daten haben dies vor allem große und erfolgreiche Unternehmen bereits erkannt. Langfristig ist der Fachkräftemangel nur durch einen attraktiven Bildungsstandort Deutschland mit entsprechenden Investitionen zu sichern.



Kapitel 4

Mittelstand in Deutschland – Eine Standortbestimmung

Eine zentrale Frage des ETL-Mittelstandes betrifft die Unterscheidung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Wie unterscheiden sich diese Unternehmensgruppen und welche Handlungsempfehlungen können für weniger erfolgreiche Unternehmen abgeleitet werden, um zukünftig erfolgreicher zu wirtschaften?

Um diese Frage adäquat zu beantworten, wurde im Rahmen des Forschungsprojektes der sogenannte ETL-Erfolgsindex entwickelt. Dieser Index fasst die Unternehmensangaben bezüglich des Erfolgs eines Unternehmens zusammen und kann so die Grundgesamtheit der befragten Unternehmen in die Gruppen „erfolgreich“ und „weniger erfolgreich“ aufteilen.

Zu den Erfolgsfragen zählen u. a. die Unternehmensangaben aus den Bereichen Umsatz-, Beschäftigungs- und Ertragsentwicklung sowie Informationen zum Auftragseingang, zu den Investitionen, dem Auslandsumsatz und der Erreichung von Jahreszielen der Unternehmen. Der ETL-Erfolgsindex ist damit ein Erfolgsmaß, das die Unternehmen anhand ihrer vergangenen und erwarteten Performance in erfolgreiche und weniger erfolgreiche einteilt.

Da im Rahmen des ETL-Mittelstandskompasses unterschiedliche Befragungswellen ausgewertet und nicht in jeder Welle die gleichen Erfolgsfragen gestellt wurden, wurden die Unternehmen anhand ihrer Angaben bei den Erfolgsfragen jeder Welle mithilfe einer Hauptkomponentenanalyse in erfolgreiche und weniger erfolgreiche eingeteilt. Dadurch kann eine wellenübergreifende und vergleichbare Einteilung der Unternehmen gewährleistet werden. Methodische Details zur Klassifizierung der befragten Unternehmen finden sich in Kapitel 6 der Studie. Die unterschiedlichen Erfolgsfragen der Befragungswellen sind im Anhang der Studie zusammengefasst (Kapitel 7.1). Neben der Differenzierung anhand des Erfolgs der Unterneh-

men wurden die Unternehmen auch hinsichtlich ihrer Größe unterschieden. Daher wurden die Unternehmen in die 4 Größenklassen Kleinstunternehmen (1 bis 9 Mitarbeitende), kleine Unternehmen (10 bis 49 Mitarbeitende), klassischer Mittelstand (50 bis 249 Mitarbeitende) und großer Mittelstand (ab 250 Mitarbeitende) eingeteilt.

Indexierung und Heatmaps

Zur Auswertung vieler Fragen dieser Studie erfolgt eine sogenannte Indexierung. Eine Indexierung kann vorgenommen werden, wenn die Antwortoptionen einer Frage ein ordinales Skalenniveau aufweisen. Ein ordinales Skalenniveau bedeutet, dass die verschiedenen Antwortoptionen eine Reihenfolge besitzen. Dies ist beispielsweise bei den Antwortoptionen „stimme nicht zu“, „stimme eher nicht zu“, „stimme eher zu“ und „stimme zu“ gegeben.

Wie aber können die Antworten verschiedener Differenzierungsgruppen in eine einzige vergleichbare Zahl überführt werden? Ein Beispiel soll diese recht einfache, aber wichtige Rechnung veranschaulichen: Angenommen, auf eine beliebige Frage haben 10 Prozent der Unternehmen mit „stimme nicht zu“, 20 Prozent der Unternehmen mit „stimme eher zu“, 30 Prozent mit „stimme eher zu“ und 40 Prozent mit „stimme zu“ geantwortet. Eine Indexierung würde diese Anteile auf eine Skala von 0 bis 100 übersetzen, wobei 0 bedeutet, dass alle Unternehmen „stimme nicht zu“, und 100 bedeutet, dass alle Unternehmen „stimme zu“ gewählt haben. Für das konkrete Beispiel ergibt sich ein Indexwert von 67¹. Der Vorteil der Indexierung besteht darin, dass alle Angaben in eine einzige und vergleich-

¹ Dieser Wert ergibt sich durch folgende Rechnung: $(10\% \times 0 + 20\% \times 1 + 30\% \times 2 + 40\% \times 3) / 3 = 66,7$.

bare Zahl übersetzt werden, ohne das Informationen verloren gehen. Würden z. B. nur die Anteile der Unternehmen dargestellt, die „stimme eher zu“ und „stimme zu“ geantwortet haben, würden die Anteile der Unternehmen, die „stimme eher nicht zu“ und „stimme nicht zu“ geantwortet haben, ignoriert werden.

Die Interpretation der Indexwerte muss allerdings richtig erfolgen: Ein Indexwert von 67 bedeutet nicht, dass 67 Prozent der Unternehmen einer bestimmten Aussage zustimmen. Er bedeutet nur, dass auf einer Skala von 0 (absolute Ablehnung) bis 100 (absolute Zustimmung) im Mittel 67 Punkte vergeben wurden. Dies kann als moderate durchschnittliche Zustimmung interpretiert werden.

Zudem werden die Befragungsergebnisse in Form von sogenannten Heatmaps dargestellt. In den Zeilen sind die einzelnen Befragungspunkte dargestellt, in den Spalten zunächst alle Unternehmen (Gesamt) und anschließend die einzelnen Differenzierungsgruppen anhand der Mitarbeiterzahl und des Erfolgs der Unternehmen.

Für jede Gruppe wird dann der individuelle Indexwert an der entsprechenden Position abgetragen. Wie ist aber die Farbgebung der verschiedenen Felder zu interpretieren?

Der Indexwert jeder Differenzierungsgruppe wird mit dem Gesamtwert aller Unternehmen verglichen. Je nachdem, wie groß der Unterschied zwischen dem Indexwert einer Gruppe zum Gesamtwert aller Unternehmen ist, wird ein Feld entsprechend gefärbt:

- Ist der Indexwert einer Gruppe um mindestens 5 Indexpunkte größer als der Gesamtwert, wird ein Feld dunkelgrün gefärbt.
- Ist der Indexwert einer Gruppe 0 bis 5 Indexpunkte größer als der Gesamtwert, wird das Feld in einem helleren Grün gefärbt.
- Ist der Indexwert einer Gruppe 0 bis 5 Indexpunkte kleiner als der Gesamtwert, wird das Feld in einem noch helleren Grün gefärbt.
- Ist der Indexwert einer Gruppe um mindestens 5 Indexpunkte kleiner als der Gesamtwert, wird ein Feld im hellsten Grün gefärbt.

Aus den Heatmaps können verschiedene Informationen gezogen werden. Sehr dunkle und sehr helle Felder deuten auf einen großen Unterschied des Indexwertes der jeweiligen Gruppe zum Gesamtwert hin. Zudem kann für jede Gruppe erkannt werden, welches Item gruppenspezifisch die größte Bedeutung aufweist. Diese Information ergibt sich durch den größten Indexwert jeder betrachteten Differenzierungsgruppe.

Der ETL-Mittelstandskompass nimmt drei Megatrends aus dem Blick des deutschen Mittelstandes in den Fokus. Diese lauten: Demografie und Wandel der Arbeitswelt, Digitalisierung und Klimaschutz.

Bevor allerdings auf diese Schwerpunktthemen eingegangen wird, soll zunächst untersucht werden, welchen Stellenwert verschiedene aktuelle Themen für die Unternehmen des deutschen Mittelstandes besitzen. Für ausgewählte Themen wird zusätzlich analysiert, wie stark sich diese auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen auswirken und wie gut sich die Mittelständler auf die künftigen Veränderungen vorbereitet sehen.

In einem ersten Schritt wurden die Unternehmen gebeten, den aktuellen Stellenwert von 9 verschiedenen Themen zu bewerten. Dabei standen den Unternehmen für jedes Thema die Antwortmöglichkeiten „spielt keine Rolle“, „sehr geringe Bedeutung“, „eher geringe Bedeutung“, „eher hohe Bedeutung“ und „sehr hohe Bedeutung“ zur Verfügung. Mithilfe der oben erläuterten Indexierung wurden die Unternehmensangaben in einen Index überführt. Je näher ein Wert an der Null liegt, desto geringer ist der Stellenwert und je näher der Wert an der 100 liegt, desto größer die Bedeutung. Tabelle 4.1 fasst die Bewertungen der einzelnen Themen für die analysierten Gruppen in einer Heatmap zusammen.

Zunächst fällt auf, dass abgesehen von dem Thema Forschung und Entwicklung alle Themen für die Unternehmen eine gewisse Bedeutung haben. Von besonderer Bedeutung sind hier die Themen Fachkräftesicherung und Bürokratie: Über alle Differenzierungsgruppen hinweg wird zumindest eines dieser Themen auf den ersten Platz gewählt. Die Fachkräftesicherung scheint vor allem für Großunternehmen ein Thema mit großem Stellenwert zu sein. Im Durchschnitt er-

Tabelle 4.1 Stellenwert aktueller Themen

Indexwerte zwischen 0 (Spielt keine Rolle) und 100 (Sehr hoch), absteigend sortiert

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Fachkräftesicherung	68	64	80	86	85	75	63
Bürokratie	67	67	68	70	68	62	71
Ressourceneffizienz	62	60	68	70	77	67	61
Digitalisierung	62	60	66	74	77	68	56
Investitionen	61	59	66	73	78	69	55
Energiekosten	58	57	64	65	66	54	60
Nachhaltigkeit in der Lieferkette	57	55	62	59	69	63	55
Klimaschutz	54	52	61	60	66	56	52
Forschung und Entwicklung	45	44	44	49	57	53	39

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 35

zielt dieses Thema bei Unternehmen ab 50 Mitarbeitern 86 bzw. 85 Punkte und stellt damit das mit Abstand wichtigste aktuelle Thema dar. Kapitel 5.1 wird sich daher gesondert mit diesem Thema auseinandersetzen und u. a. aufzeigen, welche Kenntnisse für verschiedene Unternehmen eine hohe Relevanz besitzen.

Des Weiteren fällt auf, dass die genannten Themen gerade für Kleinunternehmen im Vergleich zum Gesamtsample einen geringen Stellenwert aufweisen: Lediglich das Thema Bürokratie beschäftigt diese Unternehmen in einem ähnlichen Maß wie die restlichen Unternehmen, alle anderen Themen spielen dagegen eine geringere Rolle. Erfolgreiche Unternehmen ähneln in ihrem Antwortverhalten den Großunternehmen: Beide Gruppen wählen die Fachkräftesicherung auf den ersten Platz, es folgen die Themen Investitionen, Digitalisierung und Ressourceneffizienz. Auch das Thema Digitalisierung und Bürokratie wird aufgrund der für die Unternehmen großen Bedeutung in einem Schwerpunktthema vertiefend analysiert werden (Kapitel 5.2). Für weniger erfolgreiche Unternehmen fällt ähnlich wie für die Kleinunternehmen auf, dass die genannten Themen eine vergleichsweise geringere Bedeutung aufweisen. Nur die Themen Bürokratie und Energiekosten schneiden im Vergleich zum Gesamtsample überdurchschnittlich ab.

Für welches der genannten Themen unterscheiden sich Kleinst- und Großunternehmen und erfolgreiche und erfolglose Unternehmen jedoch am stärksten? Anhand des ETL-Erfolgsindex lassen sich die größten Bedeutungsunterschiede für die Themen Investitionen, Forschung und Entwicklung sowie die Fachkräftesicherung erkennen: Diese Themen spielen gerade für erfolgreiche Unternehmen eine deutlich größere Rolle als für weniger erfolgreiche. Auf der anderen Seite geben die weniger erfolgreichen Unternehmen im Gegensatz zu den erfolgreichen verstärkt an, dass die Themen Bürokratie und Energiekosten im eigenen Unternehmen eine große Rolle spielen. Eine ähnliche Beobachtung lässt sich für die Gegenüberstellung von Kleinst- und Großunternehmen machen: Die größten Unterschiede in der Bewertung der genannten Themen lassen sich hier für die Themen Fachkräftesicherung, Investitionen und Digitalisierung erkennen.

Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit und Vorbereitung der Unternehmen

Für die Schwerpunktthemen des ETL-Mittelstandsbarometers liegen zusätzlich zum aktuellen Stellenwert der verschiedenen Themen noch Informationen zu den Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit und

Tabelle 4.2 Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit in den kommenden fünf Jahren
Indexwerte zwischen 0 (Stark negativ) und 100 (Stark positiv), Originalsortierung

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Digitalisierung	66	65	68	72	76	72	60
Fachkräfteverfügbarkeit	33	35	27	25	28	31	35
Klimaschutz	43	43	43	41	40	44	37

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 34

der Vorbereitung der Unternehmen auf die genannten Themen vor. Zunächst wurden die Unternehmen gebeten, von „stark negativ“ bis „stark positiv“ anzugeben, wie sich die drei Schwerpunktthemen auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens in den kommenden fünf Jahren auswirken werden. Im Sinne einer SWOT-Logik (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken Analyse) geben die Auswirkungen der Themen auf die Geschäftstätigkeit also an, ob es sich aus Sicht der Unternehmen eher um eine Chance (positive Auswirkungen) oder ein Risiko (negative Auswirkungen) handelt. Die Angaben wurden erneut auf einer Skala von 0 (stark negative Auswirkung) bis 100 (stark positive Auswirkung) skaliert. Das bedeutet, dass Indexwerte von über 50 als positive Auswirkungen und Indexwerte von unter 50 als negative Auswirkungen interpretiert werden können.

Tabelle 4.2 visualisiert die Unternehmensangaben im Heatmap-Format. Lediglich das Thema Digitalisierung wird von den Unternehmen eher als Chance eingestuft. Zudem fällt auf, dass vor allem größere und erfolgreiche Unternehmen die Digitalisierung vermehrt als Chance wahrnehmen. Zwar geben auch kleine und weniger erfolgreiche Unternehmen an, die Digitalisierung könne positive Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit haben, die Indexwerte fallen im Vergleich zu den anderen Gruppen aber kleiner aus.

Die Fachkräfteverfügbarkeit wird von den Unternehmen erwartungsgemäß eher als Risiko eingeschätzt. Hier zeichnet sich allerdings ab, dass vor allem erfolgreiche und größere Unternehmen in einem größeren Ausmaß von qualifiziertem Personal abhängig sind: Im Vergleich zu den anderen Gruppen werden die Auswirkungen der Fachkräfteverfügbarkeit als negativer eingeschätzt.

Weniger deutlich sind die Unternehmensangaben zum Thema Klimaschutz. Dieser wird von der Gesamtheit der Unternehmen als ein Risiko geringen

Ausmaßes für die Geschäftstätigkeit in den kommenden Jahren angesehen. In Bezug auf die Größenklassen sind nur geringfügig Unterschiede im Antwortverhalten der Gruppen festzustellen: Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden gleichen in ihrem Antwortverhalten genau dem Gesamtsample. Unternehmen mit 50 oder mehr Mitarbeitenden stufen den Klimaschutz dagegen geringfügig häufiger als ein Risiko ein. Auch die weniger erfolgreichen Unternehmen sehen im Klimaschutz ein Risiko: Verglichen mit den restlichen Differenzierungsgruppen erzielt diese Gruppe hier den geringsten Indexwert.

Nachdem identifiziert wurde, welche Themen die Unternehmen bewegen und ob sie die damit verbundene Entwicklung als Risiko oder als Chance einschätzen, stellt sich die Frage, wie gut die Unternehmen auf diese Entwicklungen vorbereitet sind. Daher wurden die Unternehmen gebeten, von schlecht bis sehr gut anzugeben, wie gut sie auf künftige Veränderungen vorbereitet sind.

Die Antworten dieser Frage geben Aufschluss darüber, ob die Unternehmen in Bezug auf die künftigen Veränderungen eher Stärken (gute Vorbereitung) oder Schwächen (schlechte Vorbereitung) besitzen. Erneut wurden die Unternehmensangaben indexiert, sodass Indexwerte größer als 50 eine eher gute und Indexwerte kleiner als 50 eine eher schlechte Vorbereitung implizieren.

Die Unternehmen geben an, am besten auf die Digitalisierung vorbereitet zu sein: Von 100 möglichen Punkten (optimale Vorbereitung) werden für diese bereits lange gestartete Entwicklung 64 Punkte vergeben. Während es kaum Unterschiede in der Vorbereitung auf die Digitalisierung zwischen Unternehmen verschiedener Größenklassen gibt, unterscheiden sich vor allem die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen: Erfolgreiche Unternehmen sehen in der Digitalisierung nicht nur verstärkt eine Chance

Tabelle 4.3 Vorbereitung auf künftige Veränderungen
Indexwerte zwischen 0 (Schlecht) und 100 (Sehr gut), Originalsortierung

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Digitalisierung	64	64	65	67	66	70	57
Fachkräfteverfügbarkeit	44	44	44	46	57	43	39
Klimaschutz	51	51	52	51	55	57	41

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 34

für das eigene Geschäftsmodell, sondern sie sind auch deutlich besser auf diesen Trend vorbereitet als die Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich für den Klimaschutz: Die erfolgreichen Unternehmen sehen hier verstärkt eine Chance für das eigene Geschäftsmodell und geben an, deutlich besser auf damit verbundene Veränderungen vorbereitet zu sein. Interessanterweise ist für die Größenklassen eine umgekehrte Tendenz feststellbar. Große Unternehmen geben tendenziell häufiger an, gut auf den Klimaschutz vorbereitet zu sein, obwohl die damit verbundenen Auswirkungen auf die eigene Geschäftstätigkeit im Vergleich zu den kleinen Unternehmen als negativer eingeschätzt werden. Wie lässt sich dieser Befund erklären?

Im Sinne einer SWOT-Logik kann angenommen werden, dass die möglichen Auswirkungen einer bevorstehenden Veränderung auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens dessen Vorbereitung auf das jeweilige Thema bestimmen.

Demzufolge könnte sowohl eine negative als auch eine positive Auswirkung mit einer verstärkten Vorbereitung auf das Thema einhergehen. Im Fall des Klimaschutzes scheinen die größeren Unternehmen ein mögliches Risiko durch eine gute Vorbereitung ausgleichen zu wollen (Risiko durch Stärke ausgleichen).

Auf der anderen Seite versuchen die erfolgreichen Unternehmen im Bereich der Digitalisierung und des Klimaschutzes die ohnehin bestehenden Chancen durch gute Vorbereitungen auf die beiden Themen noch verstärken zu wollen (Chance durch Stärke ausbauen).

Im Bereich des Fachkräftemangels sind vor allem die Großunternehmen hervorzuheben. Diese Gruppe hat

angegeben, dass der Fachkräftemangel ein großes Risiko darstellt, und trifft im unternehmensweiten Vergleich umfangreiche Vorbereitungen auf diese Veränderungen. In geringem Maße ist diese Beobachtung auch für die erfolgreichen Unternehmen feststellbar.

Eine Möglichkeit, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, besteht in der Weiterbildung der eigenen Belegschaft. Gerade im Bereich IT ist der Fachkräftemangel besonders präsent. Dadurch wird das Potenzial von Daten häufig kaum ausgeschöpft und mögliche Wohlfahrtseffekte für die Unternehmen bleiben aus. Aktuelle Studien² zeigen aber, dass oftmals keine „Digitalisierung am Hochseil“ notwendig ist, um von ohnehin anfallenden Daten zu profitieren. Gegebenenfalls reichen im Bereich IT also bereits Fortbildungen der eigenen Belegschaft aus, um erste Schritte in diesem Bereich zu gehen.

² Siehe hierzu z. B. Röhl, Bolwin und Hüttl, 2021: Datenwirtschaft in Deutschland.

Kapitel 5

Herausforderungen für den Mittelstand

5.1 Demografie und Wandel der Arbeitswelt

Der demografische Wandel stellt eine der größten Herausforderungen der Personalarbeit der Zukunft dar. Seine Folgen sind bereits heute in Form von schiefen Altersstrukturen, Fachkräftemangel und Rekrutierungsproblemen in vielen Unternehmen spürbar.

Dabei sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter ein zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg, deren Ausbleiben einen beträchtlichen Einfluss auf das Wirtschaftswachstum haben kann. Dies spiegelt sich in dem Ergebnis einer IW-Studie wider, wonach in Deutschland im Jahr 2017 circa 440.000 qualifizierte Arbeitskräfte fehlten. Dadurch konnten wirtschaftliche Leistungen in Höhe von rund 30 Milliarden Euro nicht generiert werden.³

Der „War of Talents“ hat begonnen und mit ihm wächst mehr denn je die Notwendigkeit einer vorausschauenden und strategischen Personalarbeit. Dies stellt neue Ansprüche an die Nachfolgeplanung und die Weiterbildungsmaßnahmen der Betriebe. Unternehmen sind zum Umdenken aufgefordert und müssen kreative Maßnahmen ergreifen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben zu können. Worum es sich dabei konkret handeln könnte, wurde im Personalpanel im Rahmen einer Vertiefungsbefragung abgefragt.

In den vergangenen Jahren wurden die Themen Fachkräftebedarf und -sicherung vermehrt bei den Befragungen aufgegriffen. Der Fokus lag dabei u. a. auf den Unternehmensmaßnahmen zur Fachkräftegewinnung und -bindung sowie der Entwicklung der Bedeutung verschiedener Kompetenzen im Zuge der Digitalisierung.

Zusätzlich zur Problematik des Fachkräftemangels wird die Welt seit 2020 von einer globalen Pandemie erschüttert, die große Teile der Wirtschaft massiv eintrübt. Die einschränkenden staatlichen Maßnah-

men zur Eindämmung der Corona-Pandemie haben unmittelbare realwirtschaftliche Einbußen zur Folge. Auch hier müssen Betriebe ihr flexibles Arbeiten unter Beweis stellen und neue Maßnahmen in einem enormen Tempo entwickeln und umsetzen. Vielerorts sind die Mitarbeiter, soweit die Tätigkeit dies ermöglicht hat, vom Betrieb ins Homeoffice gewechselt. Im Personalpanel wurden die Unternehmen daher zusätzlich zu den allgemeinen wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie ebenfalls konkret zur Nutzung von Homeoffice befragt.

Im Folgenden sollen die zentralen Ergebnisse hierzu dargestellt werden. Hierbei wird erneut auf Headmaps zurückgegriffen, um das Meinungsbild der befragten Unternehmen anhand von Indexwerten abzubilden.

Probleme der Fachkräfterekrutierung

Zunächst soll betrachtet werden in welchen Qualifikationsgruppen vorrangig Rekrutierungsschwierigkeiten auftreten. Im Anschluss daran wird untersucht, welche Probleme im Einzelnen dabei entstehen und was für Gegenmaßnahmen hierfür bereits jetzt von Unternehmen eingeleitet wurden. Die Höhe des jeweiligen Indexwertes spiegelt abermals den Stellenwert der einzelnen Punkte wider.

Die Rekrutierungsschwierigkeiten fallen hinsichtlich der verschiedenen Qualifikationsgruppen unterschiedlich stark aus. Das Anwerben von Auszubildenden und Mitarbeitern ohne Berufsausbildung stellte sich für die Unternehmen weniger problematisch dar als die von Fachkräften. Dies unterstreicht, dass der prognostizierte Mangel an qualifizierten Fachkräften für viele Betriebe schon längst zur Realität geworden ist.

Erfolgreichere Unternehmen geben bis auf die Gruppe

³ Siehe hierzu Burstedde, Kolev und Matthes, 2018: Wachstumsbremse Fachkräftengpässe.

der Auszubildenden über alle Qualifikationsgruppen hinweg an, größere Schwierigkeiten bei der Rekrutierung zu haben als weniger erfolgreiche Unternehmen. Hier liegt der Zusammenhang eines höheren Mitarbeiterbedarfs bei erfolgreicherem Geschäftsbetrieb nahe. Besonders bei den höher qualifizierten Gruppen fiel es den erfolgreichen Unternehmen schwerer, den Rekrutierungsbedarf zu stillen, als den weniger erfolgreichen Unternehmen. Interessant ist, dass dies auch bei der Suche nach Mitarbeitern ohne abgeschlossene Berufsausbildung der Fall ist.

Kleinen Betrieben fällt es über alle Qualifikationsgruppen hinweg schwerer, vakante Stellen zu besetzen, als größeren. Dies kann einerseits an mangelnden Anreizen seitens der kleineren Unternehmen liegen. Große Unternehmen bieten Stabilität, Sicherheiten und Aufstiegschancen, bei denen kleinere Unternehmen oft nicht mithalten können. Andererseits kann auch ein höherer Bedarf an Fachkräften mit Berufsausbildung die Ursache sein. Doch auch die Großunternehmen kommen beim Thema Rekrutierung ins Schwanken, was sich bereits aus dem hohen Stellenwert des Themas Fachkräftesicherung ableiten lässt (siehe Kapitel 4).

Für die befragten Unternehmen liegen die Ursachen für die Rekrutierungsschwierigkeiten von Fachkräften eher aufseiten des Bewerberangebots als auf Unternehmensseite. Diese Erkenntnis kann aus Tabelle 5.2 entnommen werden. Als wesentliche Probleme werden die zu geringe Anzahl an Bewerbern sowie die fehlende Qualifikation der Bewerber genannt. Der eigene Bekanntheitsgrad und die Attraktivität des Standortes werden hingegen nicht als ausschlaggebende Faktoren wahrgenommen.

Der Erfolg eines Unternehmens scheint kaum einen Einfluss auf die Wahrnehmung der wesentlichen Rekrutierungsschwierigkeiten zu haben. Nur gehen die weniger erfolgreichen Betriebe noch seltener davon aus, dass die eigene Unternehmensattraktivität als Ursache infrage kommen könnte. Eine selbstkritischere Auseinandersetzung mit der eigenen Außenwahrnehmung könnte möglicherweise bereits dabei helfen, mehr Bewerber anzuziehen und erste Rekrutierungsschwierigkeiten auszuräumen.

Aus der vorherigen Frage ergibt sich, dass besonders kleine Unternehmen Schwierigkeiten bei der Besetzung von offenen Stellen haben. Das Problem scheint hier weniger bei den zu niedrigen Bewerberzahlen zu liegen als an der fehlenden Berufserfahrung und den zu hohen Gehaltvorstellungen. Wer erfahrene Mitarbeiter sucht, muss höhere Gehälter zahlen. Dies fällt den großen Betrieben wesentlich leichter. Für mittelgroße Unternehmen wiegt das Fehlen von qualifizierten Bewerbern hingegen am schwersten.

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte ist die frühzeitige Bemühung der Unternehmen um Maßnahmen zur Fachkräftesicherung unabdingbar. Nur wer rechtzeitig reagiert, kann den Engpass an qualifiziertem Personal gering halten und dadurch entstehenden Verluste vorbeugen. Tabelle 5.3 zeigt die Maßnahmen, die in den kommenden drei Jahren von den Unternehmen geplant sind, um Personalknappheit in der eigenen Belegschaft vorzubeugen.

Der Großteil der befragten Unternehmen setzt dabei vorrangig auf die Intensivierung der Weiterbildung eigener Mitarbeiter. Dieses Ergebnis ist sehr positiv.

Tabelle 5.1 Rekrutierungsprobleme für folgende Qualifikationsgruppen in 2018
Indexwerte zwischen 0 (Nein, keine Probleme) und 100 (Ja, große Probleme), Originalsortierung

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Auszubildende	47	45	48	46	48	44	51
Mitarbeiter ohne abgeschlossene Berufsausbildung	40	57	38	31	29	50	35
Mitarbeiter mit abgeschlossener Berufsausbildung	66	71	65	57	57	70	65
Mitarbeiter mit abgeschlossener Fortbildung	67	70	67	62	62	75	60
Mitarbeiter mit Hochschulabschluss	54	51	54	57	54	65	39

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 21

Tabelle 5.2 Wesentliche Probleme bei der Fachkräftesuche
Indexwerte zwischen 0 (Trifft nicht zu) und 100 (Trifft zu), absteigend sortiert

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Es gibt zu wenige Bewerber	79	73	81	77	76	78	77
Bewerbern fehlen benötigte Qualifikationen / Kompetenzen	74	72	75	71	70	76	75
Bewerber haben zu hohe Gehaltsvorstellungen	64	70	62	62	64	65	64
Bewerbern fehlt die entsprechende Berufserfahrung	58	67	56	59	54	61	53
Unser Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber ist zu gering	43	46	42	41	39	44	41
Die regionale Attraktivität unseres Standorts ist zu gering	36	28	38	38	37	40	37

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 21

Tabelle 5.3 Maßnahmen zur Fachkräftesicherung in den nächsten drei Jahren
Indexwerte zwischen 0 (Trifft nicht zu) und 100 (Trifft zu), absteigend sortiert

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Weiterbildung eigener Mitarbeiter intensivieren	69	62	71	77	83	79	63
Ausbildung intensivieren	44	28	47	64	74	54	37
Verstärkt das Arbeitskräftepotenzial von Teilzeitkräften erschließen	40	41	39	48	52	42	36
Kooperationen mit Schulen ausbauen	35	20	39	56	66	41	35
Verstärkt spezielle Zielgruppen rekrutieren	34	29	34	44	49	39	26
An-/ Ungelernte mit Ziel Berufsabschluss qualifizieren	30	28	31	38	42	35	33
Kooperationen mit Hochschulen ausbauen	28	22	29	44	58	36	23
Verstärkt Fachkräfte im Ausland rekrutieren	19	12	20	32	39	24	17

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 21

Die Entwicklung der Potenziale eigener Beschäftigter kombiniert mit interessanten Entwicklungsperspektiven im Unternehmen bindet Mitarbeiter nicht nur langfristig, sondern steigert auch deren Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Weniger erfreulich ist jedoch, dass alle weiteren Maßnahmen in der Gesamtauswertung unter die 50-Punkte-Marke fallen. Beson-

ders die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland liegt abgeschlagen auf dem letzten Platz.

Dass sich Maßnahmen zur Fachkräftesicherung lohnen, zeigt sich bei dem Vergleich von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen setzen die verschiedenen Maß-

Tabelle 5.4 Bedeutung von Kenntnissen der Belegschaft
Indexwerte zwischen 0 (Unwichtig) und 100 (Sehr wichtig), Originalsortierung

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
IT-Anwenderkenntnisse	70	71	69	76	79	75	65
Kenntnisse zu Datenschutz und -sicherheit	63	63	63	63	68	68	59
Handlungssicherheit in der digitalen Kommunikation	69	69	69	71	73	78	65
Digitale Tools zur Zusammenarbeit im Team über Distanz nutzen können	60	64	59	63	71	73	52
Online recherchieren und die Qualität von Inhalten bewerten können	69	80	66	64	70	78	64

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 21

nahmen deutlich häufiger ein als weniger erfolgreiche. Besonders bei der Intensivierung der Weiterbildung und Ausbildung als auch bei der Rekrutierung spezieller Zielgruppen haben diese Unternehmen die Nase deutlich vorn.

Noch eindeutiger werden die Unterschiede bei der Betrachtung der Mitarbeitergrößenklassen. Die Größe eines Unternehmens ist ausschlaggebend für das Maßnahmenangebot. Dies scheint wenig überraschend, verfügen große Unternehmen in der Regel doch über mehr Ressourcen und Möglichkeiten, um einen umfassenden Maßnahmenkatalog aufzubauen.

Doch auch kleinere und mittlere Unternehmen müssen sich diesbezüglich in Zukunft besser aufstellen. Fachkräftesicherung bedeutet letztendlich Existenzsicherung, weswegen dem Thema die höchste Priorität beigemessen werden muss. Auch mit einem geringeren Einsatz von Ressourcen können effektive Maßnahmen angestoßen werden. Durch einen Zusammenschluss mehrerer Kleinstunternehmen stellen beispielsweise Kooperationen mit Schulen und Hochschulen keine unüberwindbare Herausforderung mehr dar.

Der Stellenwert digitaler Kenntnisse in der Belegschaft

Der Erfolg des digitalen Wandels eines Unternehmens hängt maßgeblich von den Kompetenzen seiner Mitarbeiter in diesem Bereich ab. Das stetig wachsende Angebot an neuen Technologien und Anwendungen erhöht die Erwartungen an die Kenntnisanforderungen der Mitarbeiter enorm. Nur wenn diese verstanden und der Umgang mit ihnen beherrscht wird, können

die Herausforderungen der Digitalisierung in einem Betrieb gemeistert werden. Hierzu wurden die Unternehmen dazu gefragt, wie wichtig ihnen einzelne digitale Kenntnisse bei ihren Mitarbeitern sind.

Alle zur Bewertung vorgegebenen Kenntnisse im Umgang mit digitalen Medien werden von den Unternehmen als wichtig angesehen und unterscheiden sich hinsichtlich des jeweiligen Indexwertes nur gering voneinander. Ganz vorne liegen hierbei die IT-Anwenderkenntnisse, wobei die Bedeutung der Handlungssicherheit bei der digitalen Kommunikation und Recherche von Informationen über das Internet fast ebenso hoch eingestuft wird. Vor dem Hintergrund des eingangs untersuchten Stellenwertes des Themas Digitalisierung (vgl. Tabelle 4.2) scheint dieses Ergebnis wenig überraschend.

Auffällig ist, dass die Positionen von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen zum Teil sehr weit auseinandergehen. Besonders zu erwähnen ist hier die Relevanz der Nutzung von digitalen Tools zur Zusammenarbeit über räumliche Distanzen, bei der die Indexwerte über 20 Punkte auseinanderliegen. Diese digitale Kenntnis war im Corona-Jahr 2020 mehr denn je gefragt.

Es liegt also nahe, dass Unternehmen, die diesem Punkt eine hohe Bedeutung einräumten, den Umstieg auf das Homeoffice erfolgreicher gemeistert haben. Unternehmen, die diesbezüglich weniger Erwartungen an ihre Belegschaft hatten, sollten diese zukünftig unbedingt anpassen. Sehr große Unternehmen scheinen die Notwendigkeit dessen bereits erkannt zu haben und stufen die Kompetenz von allen Größengruppen am bedeutendsten ein. Durch die Internationalität vieler Großunternehmen war schon vor der Zeit der

Tabelle 5.5 Wesentliche Probleme bei der Fachkräftesuche
Indexwerte zwischen 0 (Trifft nicht zu) und 100 (Trifft zu), Originalsortierung

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
IT-Anwenderkenntnisse	73	70	73	80	81	78	69
Kenntnisse zu Datenschutz und -sicherheit	69	66	70	73	73	72	67
Handlungssicherheit in der digitalen Kommunikation	72	69	73	76	78	77	71
Digitale Tools zur Zusammenarbeit im Team über Distanz nutzen können	69	68	69	74	80	77	65
Online recherchieren und die Qualität von Inhalten bewerten können	70	72	70	70	72	75	67

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 21

Kontaktbeschränkungen die digitale Zusammenarbeit über räumliche Distanzen von hoher Relevanz.

Dies wird sich auch zukünftig nicht ändern. Aus Tabelle 5.5 lässt sich entnehmen, dass nach Einschätzung der Unternehmen die Bedeutung dieser Kompetenz in den kommenden 5 Jahren mit einem Anstieg von 9 Punkten (60 zu 69 Punkten) am deutlichsten zunehmen wird. Abermals sind es die sehr großen und die erfolgreichen Unternehmen, die diesem Punkt einen besonders hohen Stellenwert einräumen. Neben der Nutzung der digitalen Tools zur Zusammenarbeit steigt auch die Bedeutung der Kenntnisse zu Datenschutz und -sicherheit um neun Punkte (60 zu 69 Punkten). Beide Kenntnisse verringern somit ihren Abstand zu den anderen Punkten, wodurch nur noch marginale überkategoriale Unterschiede zu verzeichnen sind.

Bei der Aufschlüsselung nach dem Erfolg eines Unternehmens sticht eine Entwicklung sofort ins Auge. Die Antworten auf die Frage, wie sich die Bedeutung der einzelnen Kenntnisse in den kommenden fünf Jahren im Zuge der Digitalisierung voraussichtlich entwickeln wird, liegen insgesamt weniger weit auseinander als bei der vorherigen Frage zum Status quo. Diese Entwicklung ist sehr zu begrüßen. Die weniger erfolgreichen Unternehmen scheinen verstanden zu haben, dass ihr zukünftiger Unternehmenserfolg stark von ihren Fortschritten im Bereich Digitalisierung abhängt, und sind bestrebt, sich diesbezüglich besser aufzustellen. Auch hier liegt der Fokus abermals im Ausbau der Kenntnisse zur Nutzung digitaler Tools zur Zusammenarbeit. Der Indexwert steigt bei den weniger erfolgreichen Unternehmen um 13 Punkte von 52 auf 65, bei erfolgreichen Unternehmen steigt dieser immerhin nochmals um 4 Punkte von 73 auf 77.

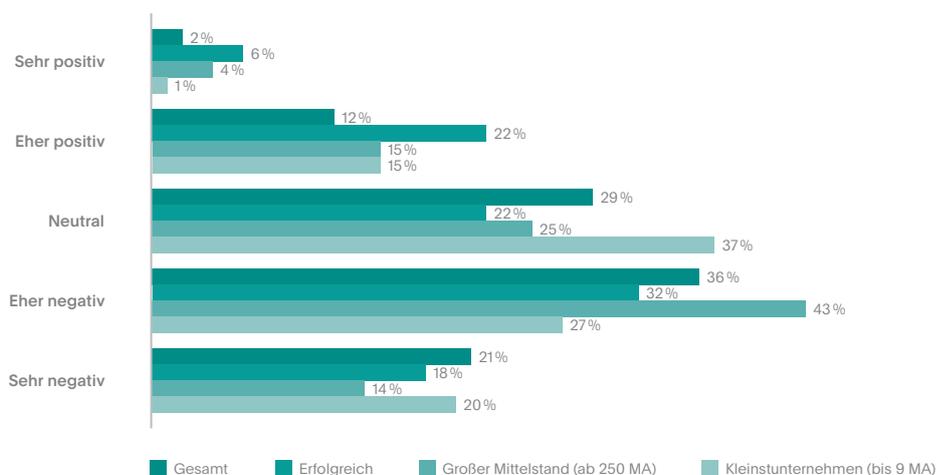
Einfluss der Corona-Pandemie

Zum Abschluss dieses Kapitels soll der Einfluss der Corona-Pandemie auf die Personallandschaft beleuchtet werden. Hier wird zunächst auf die Entwicklung der wirtschaftlichen Lage und des Arbeitsvolumens eingegangen. Im Anschluss daran rücken konkrete Anpassungen in den Fokus, die aufgrund der Krise vorgenommen wurden. Dabei wird zunächst auf Änderungen beim Personalbedarf eingegangen und abschließend das Thema mobiles Arbeiten und Homeoffice aufgegriffen.

Unterbrochene Lieferketten, Ausgangs- und Öffnungsbeschränkungen, der tiefgreifende Einfluss der Pandemie auf das Wirtschaftsgeschehen sind unbestreitbar. Die Unternehmensantworten in Bezug auf die Frage nach den Auswirkungen von Corona auf die wirtschaftliche Lage sind in Abbildung 5.1 dargestellt. Es ist wenig verwunderlich, dass über die Hälfte der befragten Unternehmen angibt, von negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen zu sein (57 Prozent). Ein Fünftel bewertet diese Einflüsse sogar als sehr negativ.

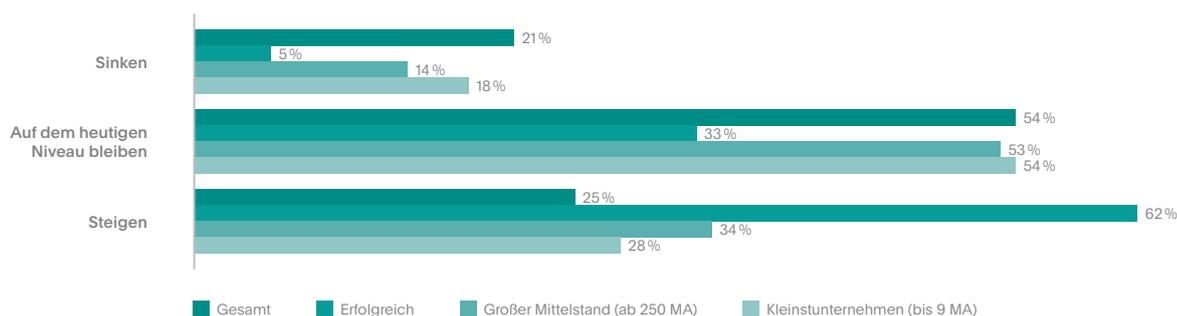
Die sogenannten „Gewinner der Pandemie“ scheint es jedoch auch zu geben. Innerhalb der erfolgreichen Unternehmen macht über ein Viertel positive Effekte der Krise auf ihre wirtschaftliche Lage aus (28 Prozent). Doch auch der Großteil der erfolgreichen Unternehmen blieb von den negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie nicht verschont. Die Hälfte bewertet die Auswirkungen negativ, bei den weniger erfolgreichen Unternehmen liegt der Anteil mit 76 Prozent noch mal deutlich höher. Der Anteil der Unternehmen, die unter negativen Auswirkungen durch Corona leiden, liegt bei allen Mitarbeitergrößenklas-

Abbildung 5.1 Auswirkungen von Corona auf wirtschaftliche Lage
Angaben in Prozent, Originalsortierung



Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 26

Abbildung 5.2 Entwicklung des Arbeitsvolumens
Angaben in Prozent, Originalsortierung



Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 26

Tabelle 5.6 Betriebliche Anpassungen durch Corona
Indexwerte zwischen 0 (Deutlich verringert) und 100 (Deutlich erhöht), Originalsortierung

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Fachkräfte insgesamt	46	44	46	46	42	56	35
Fachkräfte zur Gestaltung der digitalen Transformation	49	44	49	53	55	54	44
Fachkräfte zum Ausgleich von Mitarbeiterfluktuation	48	44	48	49	46	54	40
Auszubildende	49	48	49	49	50	53	44
Dual Studierende	49	47	49	50	48	52	41

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 25

sen ähnlich hoch. Nur die sehr großen Unternehmen scheinen seltener sehr negativen Effekten ausgesetzt zu sein, hier spielt die höhere Resilienz von Großunternehmen eine Rolle.

Ähnliches lässt sich auch bei der Entwicklung des Arbeitsvolumens ausmachen (Abbildung 5.2.)

Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern haben deutlich seltener Rückgänge zu verbuchen als kleinere Betriebe. Über ein Drittel rechnet sogar mit einem steigenden Arbeitsvolumen. Damit liegt die Gruppe der Großunternehmen deutlich über dem Durchschnitt von 25 Prozent. Insgesamt rechnet der Krise zum Trotz über die Hälfte der Unternehmen im kommenden Jahr mit keiner merklichen Veränderung des Arbeitsvolumens. Ein Viertel der Unternehmen zeigt sich optimistisch und geht sogar von einem steigenden Niveau aus. Mit einem sinkenden Arbeitsvolumen rechnet hingegen nur ein Fünftel der Unternehmen.

Veränderungen beim Arbeitsvolumen haben unmittelbare Auswirkungen auf den Personalbedarf. Vor diesem Hintergrund wurden die Personalmanager gefragt, wo und in welchem Ausmaß Anpassungen im Vergleich zur ursprünglichen Planung vorgenommen wurden. Der folgenden Tabelle 5.6 lässt sich entnehmen, in welchen Bereichen sich die Anzahl der geplanten Neueinstellungen durch den Einfluss der Corona-Krise verändert hat. Die Werte sind wie gewohnt innerhalb einer Indexskala von 0 (deutlich verringert) bis 100 (deutlich erhöht) angegeben.

Insgesamt sind über alle Bereiche hinweg leichte Rückgänge erkennbar. Diese liegen allerdings nur knapp unter der 50-Punkte-Marke, die für eine gleichbleibende Planung steht. Demnach fiel der Einfluss der Corona-Krise auf die geplanten Neueinstellungen in den meisten Fällen eher gering aus. Zwar waren die weniger erfolgreichen Unternehmen stärker von Anpassungen betroffen, doch auch hier fällt kein Wert unter 25, was für eine deutliche Verringerung sprechen würde. Neben diesem doch recht positiven Ergebnis fällt ein Wert besonders in Auge. Sehr große Unternehmen haben deutlich mehr Fachkräfte zur Gestaltung digitaler Transformationen eingestellt als ursprünglich vorgesehen. Hier bestehen möglicherweise Zusammenhänge zu den Veränderungen hinsichtlich der Nutzung des mobilen Arbeitens, welche im weiteren Verlauf näher betrachtet wird.

Das mobile Arbeiten zählt seit der Corona-Krise zu einem der meist diskutierten Themen der „New Work“-Bewegung. Hinter diesem allgegenwärtigen Schlagwort wird das IT-gestützte selbstbestimmte ortsunabhängige Arbeiten, das außerhalb der Betriebsstätte stattfindet, verstanden. Es umfasst die Arbeit von zu

Hause aus (Homeoffice), von unterwegs aus oder an einem anderen frei wählbaren Ort. Die folgenden beiden Tabellen 5.7 und 5.8 ermöglichen einen Vergleich zwischen der Ausgangssituation vor der Pandemie und der zukünftigen Planung der Unternehmen.

Vor dem Hintergrund des Ende Januar 2021 im Rahmen der Corona-Arbeitsschutzverordnung von der Bundesregierung erlassenen Homeoffice-Gebots, wirken die Zahlen zur Ermöglichung von mobiler Arbeit vor der Corona-Pandemie verschwindend gering. Gerade mal einem Fünftel der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung wurde das ortsunabhängige Arbeiten zumindest gelegentlich ermöglicht.

Dies ist insbesondere unter dem Aspekt der zeitlichen Erhebung der Daten bemerkenswert: Die Daten der 26. Welle des IW-Personalpanels wurden im November und Dezember 2020 und damit mitten in der zweiten Welle der Corona-Pandemie erhoben. Bei den Führungskräften lag dieser Wert knapp über einem Drittel. Den Zahlen lässt sich eindeutig entnehmen, dass erfolgreiche Unternehmen breiter aufgestellt und somit besser für die Lockdown-Maßnahmen gewappnet waren als die weniger erfolgreichen. Interessant ist zudem, dass die Kleinstunternehmen vor der Krise ein ähnliches Angebot nachwiesen wie die sehr großen Unternehmen.

Hier spielt die hohe Flexibilität aufgrund der geringen Betriebsgröße eine Rolle. Aufwand und Kosten halten sich beim Aufbau einer technologischen Infrastruktur in einem Betrieb mit unter zehn Mitarbeitern in Grenzen. Dennoch scheint hier kein größerer Ausbau für die Zukunft geplant zu sein. Im Gegensatz zu den mittleren, großen und sehr großen Unternehmen soll die Möglichkeit des mobilen Arbeitens in den Kleinstunternehmen zukünftig etwas geringfügiger ausgebaut werden (siehe Tabelle 5.8).

Im Durchschnitt kommen sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung auf einen Indexwert von 59. Damit soll der Anteil der Mitarbeiter, die über die Corona-Krise hinaus die Möglichkeit haben, zumindest gelegentlich mobiles Arbeiten zu nutzen, im Vergleich zu vor der Krise etwas erhöht werden. Das Ausmaß hängt stark mit der Größe des jeweiligen Unternehmens zusammen. Auffällig ist zudem, dass zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften über alle Vergleichsgruppen hinweg nur noch marginale Unterschiede zu vermerken sind. Dies sah vor der Corona-Pandemie noch merklich anders aus. Zukünftig soll somit nicht mehr die Stellung eines Mitarbeiters darüber entscheiden, wie mobil sein Arbeitsalltag aussehen wird, sondern in welchem Ausmaß seine tägliche Arbeit auch abseits der Betriebsstätte durchgeführt werden kann.

Tabelle 5.7 Mobiles Arbeiten vor Corona
Indexwerte zwischen 0 (Keine) und 100 (Alle), Originalsortierung

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Führungskräfte	37	46	35	41	45	42	32
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung	21	28	20	24	27	23	19

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 26

Tabelle 5.8 Homeoffice-Möglichkeiten über die Krise hinaus
Indexwerte zwischen 0 (Deutlich weniger als vor der Krise) bis 100 (Deutlich mehr als vor der Krise), Originalsortierung

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Führungskräfte	59	55	60	64	71	61	54
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung	59	57	59	65	72	62	54

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 26

Krisenfähige Geschäftsmodelle

Die aktuelle Pandemie führt uns schmerzhaft vor Augen, wie wichtig krisenfähige Geschäftsmodelle in den aktuellen Zeiten sind. Zwar lässt sich in Bezug auf die Corona-Pandemie argumentieren, dass auch robuste und vermeintlich krisensichere Geschäftsmodelle gleichermaßen von Lockdowns und Kontaktbeschränkungen getroffen werden, die nachfolgenden Kapitel zu den Themen Digitalisierung und Klimaschutz werden aber zeigen, dass das Konzept der Krisensicherheit, auch Resilienz genannt, über die Corona-Pandemie hinaus Anwendung findet.

Was zeichnet aber resiliente Organisationen aus? Pionierarbeiten zur Erforschung von sogenannten „high reliability organizations“ (HRO) – Unternehmen, die in einem unklaren und wechselnden krisenhaften Umfeld agieren – zeigten, dass sich HRO insbesondere in dem Bereich Fehlerkultur von anderen Unternehmen unterscheiden. Die Forscher konnten in HRO eine Fehlerkultur beobachten, die sich nicht auf Schuldzuweisungen beschränkt, sondern aktiv nach Fehlerquellen sucht.⁴ Dies ist deshalb wichtig, weil auch kleine Schwächen einer Organisation zu größeren

Problemen beitragen. Weitere Charakteristika von HRO sind z. B. die Abneigung gegen stark vereinfachte Interpretationen und die Reduzierung von unnötiger Komplexität.

Resilienz betrifft also nicht nur die Erhaltung der Organisation, sondern auch die Reorganisation nach einer Krise und zukünftiges Wachstum durch Innovation. Daher wird künftig immer wichtiger sein, nach und während einschneidender Ereignisse wie der Corona-Pandemie, der Digitalisierung oder dem Klimaschutz „Lessons Learned“ verzeichnen zu können.

⁴ K. E. Weick, K. M. Sutcliffe, 2001: Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity.

5.2 Digitalisierung

Die Digitalisierung wird die Art und Weise, wie wir zukünftig leben und arbeiten, nachhaltig verändern. Diese Veränderungen deuten sich zumeist in eher kleinen Segmenten der Wirtschaft oder Gesellschaft an, entwickeln von hier aus aber teils überraschend weitreichende Auswirkungen. Zwei plakative Beispiele sollen die Argumentation verdeutlichen.

- **Neue digitale Geschäftsmodelle**
Wohl kaum ein Taxifahrer hätte vor noch nicht einmal zehn Jahren auch nur im Entferntesten damit gerechnet, dass ein digitales Geschäftsmodell den eigenen Job gefährden könnte. Das selbstfahrende „Taxi-Auto“ schien damals und ist auch heute noch längst keine Realität. Dass aber durch die Vermittlung von privaten Mobilitätswünschen an (mehr oder minder) PrivatfahrerInnen via Smartphone-App die Branche in weiten Teilen der Welt umgekrempelt würde – damit haben wohl die wenigsten außer Uber und ein paar Risikoinvestoren gerechnet.
- **Daten und ihr (politischer) Wert**
Im Bereich Social Media haben sich einige (wenige) amerikanische Platzhirsche auf dem Markt etabliert, die nicht nur eine zunehmende Marktmacht besitzen, sondern bei vielen Menschen auch ein De-facto-Monopol bei der Informationsbeschaffung und Meinungsbildung innehaben. Die unrühmliche Rolle, die diese Konzerne im Rahmen des Brexit-Votums oder auch der Präsidentschaftswahl von Donald Trump im Jahr 2016 gespielt haben, zeigt dabei Gestaltungsmacht in den sozialen Medien bleibt nicht auf „Werbung“ beschränkt, sondern kann – unter den gegebenen Umständen und strategisch eingesetzt – durchaus auch politische Macht entfalten. Eine Entwicklung, die viele von uns ebenfalls so nicht für möglich gehalten hätten.

In dieser sich immer schneller wandelnden Welt, in der tradierte Geschäftsmodelle gerne auch einmal grundsätzlich infrage gestellt werden, ist es für den Mittelstand in Deutschland umso wichtiger, sich seiner Stärken zu besinnen und diese für eine nachhaltig wirtschaftliche Entwicklung des eigenen Unternehmens einzusetzen.

Ein digitales Mindset entwickeln: Chancen hervorheben statt Risiken betonen

Digitalisierung erfordert von den Unternehmen eine höhere Flexibilität als bislang. Und wer könnte in der deutschen Wirtschaft flexibler agieren als kleinere und mittlere Unternehmen, in denen nicht mit „Memos“, sondern mit einem persönlichen Gespräch die Führungsverantwortung wahrgenommen wird. Und selbst wenn die Zeiten einmal herausfordernd und schwierig sind: Wo anders als im klassischen deutschen Mittelstand sieht sich die Belegschaft als Teil einer eingeschworenen Familie, in der man einfach zusammenhält. Trotz geringer oder sogar nicht vorhandener **Forschung und Entwicklung-Budgets** besitzt der Mittelstand damit im Vergleich zu großen Unternehmen oder Konzernen einen entscheidenden Vorteil: Entwicklungsarbeit wird nicht im Räderwerk unternehmensinterner Bürokratie und Hierarchien aufgerieben. Gute Ideen können sich einfacher durchsetzen, wenn die Kommunikation wie in den meisten mittelständischen Unternehmen direkter und sicher auch persönlicher erfolgt.

Daher ist wohl der erste Ratschlag, der an dieser Stelle allen mittelständischen Unternehmen gemacht werden soll: die Digitalisierung nicht in erster Linie als Bedrohung wahrzunehmen, sondern als Chance, das eigene Geschäftsmodell zukunftssicher aufzustellen. Dabei ist sicher einiges an Phantasie und Kreativität gefragt. Wie macht sich der Mittelstand in Deutschland aber in der Disziplin „Chancen identifizieren und nutzen“?

Als exemplarisches Beispiel soll an dieser Stelle auf die Einführung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zurückgegriffen werden. Die DSGVO ist, dies sei der Vollständigkeit halber kurz erwähnt, eine Verordnung der Europäischen Union, mit der die Regeln zur Verarbeitung personenbezogener Daten sowohl privater als auch öffentlicher Stellen in der ganzen EU vereinheitlicht wurden. Dadurch sollte natürlich einerseits der Schutz personenbezogener Daten innerhalb der Europäischen Union sichergestellt werden. Andererseits sollte mit der Verabschiedung der DSGVO aber auch der freie Datenverkehr innerhalb des Europäischen Binnenmarktes abgesichert werden. Und während andere Nationen, u. a. einige Bundesstaaten der USA, die Segnungen der DSGVO lobten und bereits das Ende eines ungezügelter Datenkapitalismus der großen Digitalkonzerne heraufziehen sahen, verhedderten sich viele Unternehmen in Deutschland

Tabelle 5.9 Auswirkung von DSGVO auf Wettbewerbsposition
Indexwerte zwischen 0 (Nein) und 100 (Ja), Originalsortierung

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Die DSGVO führt für unser Unternehmen zu Vorteilen im Wettbewerb	11	11	13	13	12	8	11
Die DSGVO führt für unser Unternehmen zu Vorteilen im Wettbewerb	37	36	38	37	39	35	41

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 33

offensichtlich im Netz der neuen Datenschutzbürokratie. Unsere Befragungsdaten zeigen, dass der Anteil der Unternehmen, die die DSGVO als Wettbewerbshemmnis sehen, mehr als dreimal so hoch liegt wie der Anteil der Unternehmen, die in einem einheitlichen europäischen Datenschutzraum eine Chance für die eigene Positionierung im Wettbewerb erkennen können. Dabei sind eindeutige Rahmenbedingungen für eine rechtssichere Datenverarbeitung nicht nur heute schon sehr wichtig, sondern werden zukünftig auch weiter an Bedeutung gewinnen.

Derzeit sind es vor allem weniger erfolgreiche Unternehmen, die sich durch die DSGVO in ihrer Wettbewerbsfähigkeit gebremst sehen. Dabei darf aber nicht der Fehler gemacht werden, den Datenschutz als „Ausrede“ für ein nicht zukunftssicheres Geschäftsmodell zu benutzen und notwendige Veränderungen im digitalen Bereich auf die lange Bank zu schieben. Denn auch unter den rigiden Regeln der DSGVO lassen sich hervorragend digitale Geschäftsmodelle umsetzen. Dies erfordert dann zwar mehr Dokumentation und damit auch Transparenz gegenüber dem Nutzer bzw. Kunden. Im Gegenzug aber wird ein Produkt oder eine Dienstleistung mit „DSGVO-Siegel“ mittelfristig das Nutzer- bzw. Konsumentenvertrauen und damit natürlich zugleich auch die Nutzer- bzw. Konsumentenbindung erhöhen. Der Schutz von Daten kann damit in einer Zeit, in der auch deutsche Endkunden nicht mehr nur bei ebay und Amazon, sondern zunehmend via AliExpress-App direkt in China einkaufen, ein durchaus sinnvolles Investment darstellen.

Mit einer solchen unternehmerischen Grundhaltung und einem Gespür für Chancen und Risiken sollte der deutsche Mittelstand in Sachen Digitalisierung erst einmal gut aufgestellt sein – wenn da nicht das leidige Problem der Breitbandanbindung wäre, das gerade kleine und mittelständische Unternehmen in der Fläche bzw. in ländlichen Regionen oftmals vor schier unlösbare Aufgaben stellt.

Breitbandinfrastruktur in Deutschland: Ein Trauerspiel in mehreren Akten

Derzeit dürften weniger als 15 Prozent der deutschen Haushalte über einen Glasfaseranschluss verfügen, der eine Datenübertragung von mindestens einem Gigabit pro Sekunde ermöglicht. Zum Vergleich: Im EU-Durchschnitt sind es rund 35 Prozent, in Lettland über 90 Prozent. Grund dürfte sein, dass die letzten Meter zu den Haushalten oftmals aus Telefon- oder Fernseekabeln bestehen und damit einen entsprechenden Flaschenhals bilden. Und nur in 84 Gemeinden im Land sind alle Haushalte ans Glasfasernetz angeschlossen – von insgesamt mehr als 11.300 Kommunen und Gemeinden in Deutschland. Da verwundert es nicht, dass lediglich 51 Prozent aller deutschen Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitern nach Angaben des Statistischen Bundesamts über einen schnellen Internetanschluss verfügen. Zwar ist der Anteil der Unternehmen mit schnellem Internet im Vergleich zum Vorjahr um rund 10 Prozentpunkte gestiegen. Das ist allerdings immer noch viel zu wenig, um mit Nationen wie Schweden und Dänemark und der dort erreichten Breitbandabdeckung in Höhe von jeweils 75 Prozent aller Unternehmen auch nur annähernd mithalten zu können.⁵

Das Problem einer fehlenden Breitbandversorgung in Deutschland hat dabei nicht nur zur Konsequenz, dass viele Menschen und Unternehmen derzeit de facto vom Internet abgeschnitten sind. Sondern die fehlende Breitbandinfrastruktur wird darüber hinaus auch dazu führen, dass nachfolgende Technologien nicht flächendeckend genutzt werden können. So ist beispielsweise auch für den Mobilfunk der Zukunft ein gut ausgebautes Glasfasernetz von elementarer Bedeutung: Damit der 5G-Standard (demnächst sogar 6G) künftig von allen schnell und effizient genutzt werden kann, müssen die entsprechenden Funkmasten mit Glasfaserkabeln versorgt werden. Und gibt es keine Glasfaser am Funkmast, dann gibt es in dieser

⁵ Vgl. Barbara Engels, 2019, Breitband: Traurige Realität, in: IW-Nachrichten, 18.01.2019.

Region auch kein 5G – und infolgedessen auch kein „Internet der Dinge“ oder „Industrie 4.0“. Eine der größten Herausforderungen für die Politik dürfte daher sein, den ländlichen Raum in der Versorgung mit schnellem Internet nicht abzuhängen. Diese Infrastruktur wiederum sorgt dafür, dass Arbeitsplätze fernab der Zentren entstehen können und die Abwanderung der jungen Landbevölkerung in die Metropolen abgeschwächt wird.⁶

Die Ursachen dieser Entwicklung sind dabei vielseitig und reichen von der technologischen Fehleinschätzung hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des „Telekom Vectorings“ sowie den dadurch ausgelösten Wettbewerbsverzerrungen über fehlende Fachkräfte für die Verlegung der Glasfaserkabel bis hin zu fehlenden Planungskapazitäten und fehlenden Kenntnissen, Kapazitäten und Ausstattungen der jeweiligen Genehmigungsbehörden. Vor diesem Hintergrund wirken die seit über zehn Jahren von der deutschen Politik gebetsmühlenartig vorgetragenen Versprechen eines „schnellen Internet für alle“ bestenfalls bemüht – Lösungen sind von bundespolitischer Seite derzeit nicht in Sicht.

Es scheint aber einen Lichtblick zu geben: Kommunen mit unzureichender Breitbandinfrastruktur haben die Möglichkeit, für den Breitbandausbau vor Ort Fördermittel des Bundes zu beantragen.⁷ Getrübt wird dieses Bild aber gleich mehrfach: So stehen von kommunaler Seite vor allem die extrem bürokratischen Antragsverfahren in der Kritik: Manche kleinere Gemeinden trauen sich schlichtweg nicht, einen Antrag zu stellen. Sie haben weder das Personal, um sich durch den Genehmigungsdschungel durchzukämpfen, noch die finanziellen Mittel, um die notwendige Eigenbeteiligung zu finanzieren. Verschärft wird das Problem gerade für „klamme“ Kommunen durch die Auszahlungspraxis des Bundes, der Geld erst auszahlt, wenn ein Bauabschnitt vollständig fertiggestellt worden ist. Bis dahin muss die Kommune vorfinanzieren, was mancherorts schlichtweg nicht möglich ist. Der Bund wiederum moniert, dass zwischen Beantragung der Fördermittel und dem Beginn des Bauprojekts ca. 25 Monate vergehen und dadurch die ehrgeizigen Breitbandziele der Bundesregierung nicht eingehalten werden könnten.

Das Trauerspiel um die politischen Breitbandankündigungen, die einkassierten Versprechen und deprimierende internationale Rankings ging jüngst in die nächste Runde, als der Finanzminister und SPD-Kanz-

lerkandidat Olaf Scholz schon einmal vorsorglich ankündigte, dass man eine flächendeckende Breitbandversorgung in Deutschland nun wohl doch nicht wie geplant im Jahr 2025 erreichen werde. Dass die 50 Mbit-Ziele aus dem Jahr 2009 auch in 2021 in Deutschland noch nicht vollständig umgesetzt sind, kann da schon einmal unter den Tisch fallen. Die finale Szene scheint also noch lange nicht erreicht.

Was aber ist zu tun? Aus Perspektive vieler Menschen und Unternehmen in Deutschland ist Resignation eine sicher verständliche, aber doch nicht ratsame Reaktion. Stattdessen soll an dieser Stelle der Blick auf die vielfältigen kommunalen „Selbsthilfeprojekte“ gelenkt werden, die sich dieses Problems auf kreative, fantasievolle und innovative Art angenommen haben. Diese reichen von Richtfunkstrecken zum nächsten „Internetempfangspunkt“, die sich mit ein wenig handwerklichem Geschick selbst betreiben lassen, bis hin zu Nachbarschafts- oder kommunalen Initiativen, die ihr eigenes „privates“ Breitbandkabel im Gemeindegarten vergraben. Böse Zungen munkeln, dass die zwingend bei der Bundesnetzagentur vorzunehmende Anmeldung eines solchen Vorhabens bereits vereinzelt dazu geführt habe, dass überraschend Bautrups der großen Telekommunikationsunternehmen in der bislang eher stiefmütterlich behandelten Region gesichtet wurden.

Unternehmen, die hier Probleme haben, müssen meistens also gar nicht das Rad neu erfinden, sondern lediglich ein Gespür dafür entwickeln, welche der reichhaltigen Lösungen den jeweiligen Ansprüchen (und natürlich auch den verfügbaren Budgets) entspricht. Sie sollten dabei auch den Schulterschluss mit anderen gesellschaftlichen Gruppen wie Gewerkschaften, Kirchen, Sport oder der Wohlfahrt suchen, die ebenfalls ein veritables Interesse an einer guten Breitbandanbindung für sich selbst und ihre Mitglieder haben.

Neue Technologien für den Mittelstand

Die notwendige digitale Infrastruktur vorausgesetzt – was in Deutschland trotz anderslautender politischer Zielvorgaben immer noch nicht erreicht ist –, muss der Mittelstand die schwierige Entscheidung treffen, welche Technologien in den Blick genommen und wo gegebenenfalls auch investiert werden soll bzw. muss. Dabei macht bei Weitem nicht jede neue Technologie auch für jede Unternehmensgröße und jedes

⁶ Vgl. Ralph Henger, IW, 2019, Regionen droht die Abkopplung vom Rest des Landes, in: Weser Kurier, 10.07.2019.

⁷ Einen systematischen, wenn auch nicht mehr tagesaktuellen Überblick bieten etwa Roman Bertenrath (IW Consult), Manuel Fritsch (IW Consult), 2015, Fördermodelle für den Breitbandausbau: Investitionskostenzuschuss oder Betreibermodell? – Ein Leitfadens für Kommunen, geladen am 22.03.2021 unter: https://www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/projekte/2015/Foerdermodelle_fuer_den_Breitbandausbau/Breitband_Foerdermodelle.pdf.

Branchensegment Sinn. Oftmals kann nur eine Einzelfallentscheidung mögliche Chancen – aber auch Risiken – einer spezifischen Technologie für das eigene Geschäftsmodell korrekt identifizieren.

Es soll dennoch an dieser Stelle der Versuch unternommen werden, eine möglichst allgemeingültige Einordnung und Bewertung der im deutschen Mittelstand gängigsten neuen Technologien vorzunehmen. Diese kann eine dezidierte Auseinandersetzung nicht ersetzen, bietet aber eine erste Orientierung und damit gegebenenfalls die notwendige Inspiration für individuell gelagerte Anwendungsfälle. Die nachfolgende Tabelle 5.10 zeigt in absteigender Reihenfolge die am häufigsten genutzten neuen Technologien.

Zwei grundsätzliche Befunde in der Datenlage sollen dabei den Detailanalysen vorangestellt werden:

- Die Unterschiede bei der Verwendung digitaler Technologien fallen zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen gering aus.

Dies kann als Indiz dafür interpretiert werden, dass auch die Nutzung digitaler Technologien kein „Selbstläufer“ ist. Neue Technologien machen nach

dieser Lesart erst dann einen Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen, wenn sie auch geschickt mit dem alten Geschäftsmodell verwoben sind oder ein ganz neues Geschäftsmodell begründen.

- In Abhängigkeit der Unternehmensgröße bestehen hingegen ganz erhebliche Unterschiede in der Nutzung digitaler Technologien: Je größer ein Unternehmen ist, desto stärker nimmt die Nutzung innovativer Technologien zu.

Kleine Unternehmen dürfen hier nicht den Anschluss verlieren. Das gilt aber nicht nur im Hinblick auf das eigene Geschäftsmodell. Vielmehr sollte die eigene Kette an Lieferanten und Kunden genauer betrachtet werden. Wenn hier beispielsweise ein Großunternehmen zu den wichtigsten Kunden gehört und dieses Großunternehmen zukünftig „Data Analytics“ für die Prozessoptimierung in der eigenen Lieferkette nutzen will, dann wird das auch für die kleineren und mittelständischen Unternehmen erhebliche technologische Herausforderungen mit sich bringen.

Tabelle 5.10 Verwendung verschiedener Technologien
Indexwerte zwischen 0 (Nicht bekannt) bis 100 (Ja), absteigend sortiert

	Gesamt	Mitarbeitergrößeklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Cloud-Technologie	64	62	66	73	81	65	65
Data Analytics	43	41	47	59	70	46	46
Digitale Assistenzsysteme	42	40	44	52	60	45	43
Digitale Geschäftsmodellerweiterungen	40	39	41	47	54	42	40
Internet of Things (IoT)	37	36	37	45	55	39	35
Künstliche Intelligenz	34	34	35	40	49	37	34
Blockchain	33	32	33	39	40	35	32
Process Mining	32	31	34	42	53	32	33
Augmented Reality (AR)	28	27	31	36	44	30	27
Digitale Zwillinge	28	27	28	35	45	32	27

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 36

Technologie-Spotlight: Cloud (Platz 1)

Cloud-Anwendungen von Google oder Amazons AWS dürften den meisten Menschen auch im privaten Bereich bekannt sein. Für den Privatnutzer wird dabei in vielen Fällen wahrscheinlich die mobile, plattformübergreifende Abrufbarkeit der Inhalte (z. B. Fotos, Kalender, Kontakte etc.) eine wichtige Nutzungsentcheidung darstellen. Im unternehmerischen Kontext ist das Schlagwort hingegen „Skalierbarkeit“, was so viel bedeutet, als dass genau immer die Speicher- oder Rechenleistung bereitgestellt wird, die aufgabenbezogen auch tatsächlich benötigt wird. Die Speicher- und Rechenleistung „atmet“ mit den jeweiligen Ansprüchen.

Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass vor allem die tendenziell größeren Unternehmen sich die Dienste von Cloud-Diensten sichern: Hier fallen in den meisten Fällen mehr Daten an als in sehr kleinen Unternehmen, sodass flexible Skalierbarkeit einer solchen Cloud-Dienstleistungen einen geldwerten Vorteil darstellen kann.

Dieser Skalierbarkeitsvorteil greift bei vielen kleinen Unternehmen aber nicht. Müssen sich kleinere und mittelständische Betriebe deswegen nicht mit Cloud-Lösungen auseinandersetzen? Das wäre ein großer Fehler. Denn während viele Software-Lösungen in den letzten Jahren kräftig im Preis angezogen haben und gekaufte „Voll-Lizenzen“ damit für manchen Mittelständler schlichtweg zu kostspielig werden, bieten viele Cloud-Dienste auch „Software as a Service“ an, bei dem – analog zu Speicher- oder Rechenleistung – eine sekundengenaue Abrechnung der individuellen Software-Nutzung vereinbart werden kann. Dies kann gerade für kleine Unternehmen mit geringen Investitionsbudgets für den Softwarekauf eine vergleichsweise kostengünstige Lösung darstellen, um eine sporadisch benötigte Profi-Software nutzen zu können.

Im Bereich der Cloud-Lösungen wird zukünftig aber ein weiterer Player auf den Markt treten: GAIA-X, das als nächste Generation einer europäischen Dateninfrastruktur angepriesen wird. Ziel ist eine sichere und vernetzte Dateninfrastruktur, die den höchsten Ansprüchen an die digitale Souveränität genügt und zugleich Innovationen fördert. In einem „offenen und transparenten digitalen Ökosystem“ sollen dabei Daten und Dienste verfügbar gemacht, zusammengeführt, vertrauensvoll geteilt und genutzt werden können. Damit hat das europäische GAIA-X-Konsortium die Messlatte selbst sehr hochgelegt und wird wohl erst beweisen müssen, ob die damit verknüpften Erwartungen auch gerechtfertigt sind.

Technologie-Spotlight: Data Analytics (Platz 2)

Data Analytics fassen recht allgemein das Erkennen, Interpretieren und Kommunizieren von Mustern in Daten zusammen.

Das kann aber gerade kleinere und mittelständische Unternehmen schnell überfordern, etwa wenn die benötigten Qualifikationen in der Belegschaft erst aufgebaut werden müssen. Die Vorteile sind jedoch unbestritten: So kann etwa eine Maschine repariert werden, bevor sie defekt ist, und eine Änderung der Kundenbedarfe kann mit vergleichsweise großem zeitlichem Vorlauf identifiziert werden.

Zur Nutzung dieser Vorteile sind aber folgende Herausforderungen zu lösen:

Herausforderung bei Daten: In Zeiten von Internet of Things (IoT) und Industrie 4.0 explodieren die Datenmengen, da die Sensortechnologien akkurater, günstiger und in nahezu jedem elektronischen Gerät verbaut sind. Die Herausforderung für Datenanalysten ist daher häufig nicht mehr, spezifische Daten zu bekommen. Vielmehr besteht oftmals das originäre Problem darin, die Daten in der richtigen Qualität zu erhalten oder sie entsprechend aufzubereiten.

Herausforderung bei Mustererkennung: Hier kommen unterschiedlichste statistische Verfahren zum Einsatz von rein deskriptiven Datenbeschreibungen bis hin zu komplexen Machine-Learning-Verfahren und Künstlicher Intelligenz. Auch wenn es hier mittlerweile Software gibt, mit der sich eigene Daten mit wenigen Klicks in ein vordefiniertes KI-Modell überführen lässt. Nur die wenigsten Laien dürften aus den Resultaten dieser Mustererkennungen, die vornehmlich aus komplexen Algorithmen, Klassifikationsvorschriften oder Cluster-Anweisungen bestehen, schlau werden.

Herausforderung bei Interpretation: Muster alleine bieten keinen Mehrwert. Um aus den identifizierten Mustern auch die richtigen Schlüsse ableiten zu können, bedürfen die Resultate der Interpretation. Die Interpretation hat dabei zwei Seiten: Zum einen muss rein technisch verstanden werden, was die Ergebnisse aus Algorithmen und Modellen aussagen und wie zuverlässig diese Aussagen sind. Zum anderen ist der fachliche Kontext rund um die Ergebnisse wichtig. Die Einbindung von Fachbereichen ist daher in jedem Projekt zu Data Analytics ein zentraler Erfolgsfaktor.

Herausforderung bei Kommunikation: Datenanalyse kann also nur bedingt unabhängig von Fachexperten funktionieren. Daher nimmt die Kommunikation zwischen Datenanalysten und anderen Bereichen im Unternehmen – z. B. durch entsprechende Daten-

visualisierungen – eine wichtige Stellung ein. Dabei muss jedoch bei jeder Data-Analytics-Initiative klar sein: Die Erreichung noch so klar definierter Ziele hängt von den Daten ab und kann trotz immer wieder neuer und besserer Algorithmen und Analyseverfahren im Voraus nicht garantiert werden.

Technologie-Spotlight:

IoT – Internet of Things (Platz 5)

Im Allgemeinen wird der Begriff Internet of Things für die Vernetzung von Gegenständen des Alltags oder von Maschinen im industriellen Umfeld per Internet verwendet. Diese vernetzten Geräte (z. B. Sensoren, Aktoren, Rechner etc.) bekommen eine eindeutige Identität (Adresse) im Netzwerk. Dadurch sind sie in der Lage, über das Internet zu kommunizieren und können so Aufgaben voll automatisiert ausführen. Im industriellen Bereich werden Maschinen, Anlagen und sogar einzelne Werkstücke so miteinander verbunden, dass sich komplexe Industrieprozesse abbilden und automatisieren lassen. Das Internet der Dinge ist deswegen eine elementare Komponente von Industrie 4.0.

Technologien aus dem Bereich Internet of Things nehmen eine mittlere Position der im deutschen Mittelstand genutzten Technologien ein und sind im deutschen Mittelstand daher noch nicht flächendeckend verbreitet. Aber auch wenn die Anwendungsszenarien hier derzeit noch begrenzt sind, sollten KMU dieses Thema im Blick behalten. Zum einen stellen IoT-Technologien im übertragenen Sinne die „Eintrittskarte“ in das Thema Industrie-4.0 dar. Zum anderen dürfte das IoT mit fortschreitendem Ausbau des 5G-Mobilfunkstandards erheblich an Bedeutung gewinnen. Hintergrund ist, dass mit 5G-Technologie neben enormen Übertragungsgeschwindigkeiten vor allem bei Sensoren bislang unerreichbare Sendedauern ohne Akkutausch möglich sein werden. Diese Sensoren können dann über mehrere Jahre „autonom“ Daten senden. Dies wird ganz neue Geschäftsmodelle in den Bereichen Verkehrsplanung, Logistik und Agrar hervorbringen. Aber auch die industriellen Produktionsprozesse in den Unternehmen selbst dürften eher mittel- als langfristig vor einem digitalen Umbruch stehen.

Technologie-Spotlight:

KI – Künstliche Intelligenz (Platz 6)

Künstliche Intelligenz (KI) und das eng damit verwandte Machine Learning (ML) haben die Phase des digitalen Hypes mittlerweile überstanden und finden verstärkt Anwendung in der betrieblichen Praxis. Dass der deutsche Mittelstand hier bislang vergleichsweise wenig engagiert ist, dürfte vor allem zwei Ursachen haben.

Zum einen ist KI eine „Metatechnologie“ zur Mustererkennung, die sich in höchst unterschiedlichen Anwendungsfeldern einsetzen lässt. Willkürlich ausgewählte Beispiele sind etwa Predictive Maintenance (vorausschauende Maschinenwartung und -reparatur), Personenerkennung, autonome Chatsysteme für den Kundenservice oder auch die Optimierung von Versicherungsalgorithmen. Das macht es oftmals schwierig, die ganz konkreten Chancen dieser Technologie für das eigene Unternehmen zu erkennen.

Der zweite Grund, warum KI gerade im Mittelstand einen schweren Stand haben dürfte, ist das „Black-Box“-Prinzip: Für den Laien und oftmals auch für den KI-Experten ist das Zustandekommen des KI-Ergebnisses nicht mehr in jedem kleinsten Detail nachvollziehbar. Das erfordert dann ein großes „Feingefühl“ bei der Interpretation von KI-Ergebnissen und damit auch ein entsprechend dezidiertes KI-Fachwissen, was den meisten kleinen und mittleren Unternehmen derzeit fehlen dürfte.

Sollte nun ausnahmslos jedes kleine und mittelständische Unternehmen in KI-Technologien investieren? Sicher nicht. Hier ist vielmehr kluges mittelständisches Augenmaß gefordert: So sollten mittelständische Unternehmen konkrete KI-Leuchtturmprojekte, die sich in zunehmender Zahl in den Medien und Online finden, daraufhin überprüfen, ob diese – gegebenenfalls auch über Umwege – Chancen oder Risiken für das eigene Geschäftsmodell beinhalten könnten. Sollten sich hier Auswirkungen auf das eigene Unternehmen ergeben, können auch in einem ersten Schritt zunächst professionelle KI-Dienstleister eingebunden werden, die ein solides Daten- und Algorithmenfundament für alle weiteren KI-Initiativen legen können.

Technologie-Spotlight:

Blockchain (Platz 7)

Die Blockchain ist eine Technologie zur zweifelsfreien und vor allem fälschungssicheren digitalen Dokumentation jedweden Vertrages. Zu diesen digital dokumentierten Verträgen gehören einerseits geldliche Eigentumsübertragungen, wie sie bei vielen Kryptowährungen wie Bitcoin oder Ethereum eine Rolle spielen. Es lassen sich aber auch Versicherungs-, Liefer-, Abnahme- oder Arbeitsverträge in der Blockchain digital dokumentieren. Angesichts eines geregelten Rechts-, Vertrags- und Gerichtswesens in Deutschland scheint der Bedarf gerade kleinerer Unternehmen gering, hier auf die entsprechend komplizierten „digitalen Verträge“ zurückzugreifen. Die geringe Nutzung der Blockchain-Technologie im Mittelstand kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass sie sich im Technologie-Ranking im unteren Drittel wiederfindet.

Mittlerweile besteht selbst für unbedarfte private Anwender und zu vertretbaren Kosten die Möglichkeit, einen Teil der Blockchain mit Inhalten wie Fotos oder Grafiken zu befüllen. Durch die damit intensivere Nutzung der Blockchain ist aber direkt das nächste Problem angelegt: Die hochkomplexen Berechnungen zur Erzeugung einer digitalen Blockchain sind so rechenintensiv geworden, dass der Stromverbrauch für den Betrieb der Blockchains eklatant gestiegen ist und sich zu einem relevanten Kostenfaktor entwickelt hat. Da die benötigte Rechenleistung zur Fortführung der Blockchain technologiebedingt im Zeitverlauf deutlich steigen wird, werden so auch die Kosten einer geschäftlichen oder privaten Blockchain-Dokumentation zukünftig (wahrscheinlich) massiv in die Höhe getrieben. Dieser bereits heute angelegte Entwicklungstrend sollte bei den Überlegungen zur Nutzung dieser Technologie im Mittelstand unbedingt berücksichtigt werden.

Technologie-Spotlight:

Digitale Zwillinge (Platz 10)

Auf dem letzten Platz der im deutschen Mittelstand genutzten Technologien landen die „digitalen Zwillinge“. Diese „Zwillinge“ sind virtuelle, digitale Abbilder von Produkten, Maschinen, Prozessen oder auch Dienstleistungen. In den kleinen und mittelständischen Industriebetrieben liegt die Nutzung zwar etwas höher als bei den Dienstleistern, erreicht auch hier aber lediglich den vorletzten Platz. Dabei gelten digitale Zwillinge – analog zur IoT-Technologie – als Eintrittskarte für Industrie-4.0-Initiativen im eigenen Unternehmen.

Digitale Zwillinge dienen vor allem dazu, Daten aus dem Einsatz der „realen Zwillinge“ zu analysieren und auszuwerten. Ihr besonderer Wert für die Industrie ergibt sich aus der Einsparung physikalischer Prototypen und der Möglichkeit, das Verhalten, die Funktionalität und auch die Qualität des realen Zwillings unter jedem relevanten Aspekt zu simulieren. Damit bietet die Nutzung digitaler Zwillinge gerade für kleine und mittlere Unternehmen, die oftmals unter notorisch geringen Investitionsbudgets für Neuentwicklungen leiden, die Chance zur massiven Senkung von Entwicklung-, Rüst- und Prozessoptimierungskosten.

Digitalisierung und Plattformisierung

Im Rahmen des Technologie-Spotlights „Cloud-Dienste“ wurde bereits die europäische Datenplattform GAIA-X als neuer Player auf diesem Markt identifiziert. Insbesondere für den deutschen Mittelstand stellt sich damit immer drängender die Frage, welche Bedeutung Plattformen und Online-Marktplätze zu-

künftig in der Wertschöpfungskette haben sollen. Plattformen und Online-Marktplätze weisen ein hohes disruptives und marktveränderndes Potenzial auf. So konnten etwa Modellrechnungen der IW Consult im Auftrag der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) für das Segment des Großhandels nachweisen, dass externe Marktplattformen in Zukunft einen substantziellen Anteil des Marktvolumens in der Wertschöpfungskette des Großhandels übernehmen könnten. Dies ist jedoch kein großhandelsspezifisches Phänomen: Digitale und plattformbasierte Geschäftsmodelle werden in Zukunft eine immer bedeutendere Rolle auch in den Wertschöpfungsketten der kleinen und mittelständischen Unternehmen einnehmen.

Welche ökonomischen Begründungen gibt es aber für die scheinbare Überlegenheit von Plattformökonomien gegenüber reinen Stand-Alone-Geschäftsmodellen? Hier sind vor allem sogenannte Skalen- und Netzwerkeffekte ausschlaggebend.

Skaleneffekte: Sie liegen vor, wenn die Kosten der Abwicklung einer zusätzlichen Transaktion (auch Grenzkosten genannt) eines Geschäftsmodells sehr niedrig sind, was mit einer leichten Skalierbarkeit des Geschäftsmodells verbunden ist. Hier sei beispielsweise an vollkommen digitalisierte Wertschöpfungsketten von Streamingdiensten wie Netflix, Spotify & Co. gedacht. Daraus folgt: Die (mittleren) Kosten je Plattformnutzer sinken mit jedem zusätzlichen Nutzer rapide. Eine solche Kostenstruktur begünstigt die Entstehung großer, marktbeherrschender Plattformen. Die Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter sind oft unüberwindbar hoch.

Netzwerkeffekte: Sie liegen vor, wenn der Nutzen einer digitalen Anwendung mit der Anzahl der Nutzer steigt. Dies gilt wiederum in besonderem Maße für Plattformen, denn je mehr Nutzer eine Plattform hat, desto größer ist die Produktvielfalt und die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Geschäfts. So führt auf Plattformen in der Regel ein vergrößertes Angebot zu einer größeren Nachfrage, wodurch die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Geschäfts für jeden Anbieter steigt. Deshalb profitiert der einzelne Anbieter indirekt von weiteren Anbietern, weil durch das gesteigerte Angebot neue Kunden auf die Plattform gelockt werden können.

Wie aber ist der deutsche Mittelstand beim Thema Plattformen derzeit aufgestellt? Und welche Unterschiede gibt es in der Datenlage zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen? Spielen Größenklassen hier eine Rolle? Die folgende Tabelle 5.11 stellt verschiedene Aussagen zur Plattformnutzung der Unternehmen im Beschaffungs- und Absatzprozess dar.

Tabelle 5.11 Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu (Plattformen)?
 Indexwerte zwischen 0 (Stimme gar nicht zu) bis 100 (Stimme voll und ganz zu), absteigend sortiert

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Die Bedeutung von klassischen Beschaffungs- und Vertriebswegen wird zunehmen	57	57	57	50	54	59	51
Wir werden in Zukunft verstärkt B2B-Plattformen externer Anbieter (z. B. Marktplätze) nutzen	48	48	49	49	54	51	42
Wir werden in Zukunft eigene Plattformen auf- bzw. ausbauen	40	40	39	42	49	49	31

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 35

Die Datenlage ist hier auf den ersten Blick überraschend: Die Unternehmen erwarten nämlich mehrheitlich eine leichte Zunahme der Bedeutung der „klassischen“ Beschaffungs- und Vertriebswege. Interessanterweise gilt dies insbesondere für die kleinen und die erfolgreichen Unternehmen. Neben den klassischen Beschaffungs- und Vertriebskanälen sind vor allem externe digitale Kanäle wie E-Commerce-Shops und Plattformen zu nennen. Eigene Plattformen spielen eine eher untergeordnete Rolle. Gerade das Antwortverhalten der erfolgreichen Unternehmen wirft dabei aber Fragen auf: Auf der einen Seite wird erwartet, dass klassische Kanäle in Zukunft sogar noch bedeutsamer werden. Auf der anderen Seite geben gerade die erfolgreichen Unternehmen an, die Nutzung eigener und externer Marktplattformen künftig ausbauen zu wollen. Die Datenlage kann als Indiz dafür gelten, dass es den erfolgreichen Unternehmen besser gelingt, das Beste aus der Offline- und der Online-Welt miteinander zu verbinden.

Das Antwortverhalten der größeren Unternehmen ist hingegen recht eindeutig: Der Anteil dieser Unternehmensgruppe, der von einer steigenden Bedeutung von klassischen Beschaffungs- und Vertriebswegen ausgeht, liegt im Vergleich zur Gesamtstichprobe vergleichsweise niedrig. Zugleich sticht diese Gruppe durch eine deutlich stärkere Tendenz zur Nutzung eigener oder externer Plattformen heraus. Kleinere und eher mittelständische Unternehmen scheinen hingegen bislang gegenüber eigenen Plattformlösungen oder externen Plattformangeboten noch sehr zurückhaltend zu sein. Das Problem dabei ist: Diese Haltung ist aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sogar gerechtfertigt – auch wenn ein immer größer werdender Teil des Kuchens zukünftig über die Plattformen verteilt werden dürfte.

Aufgrund der oben genannten Skaleneffekte ist der Aufbau einer eigenen Handelsplattform oder eines plattformähnlichen E-Commerce-Kanals vor allem für

größere Unternehmen mit entsprechendem Handelsvolumen attraktiv. Kleine und mittelständische Unternehmen können dagegen oftmals nicht die recht hohen Fixkosten der erstmaligen Konzeption und Entwicklung aufbringen. Sie verharren öfter in klassischen Geschäftsmodellen. Hier müssen jedoch gerade kleinere und mittelständische Unternehmen auf der Hut sein: Sobald Plattformen eine kritische Größe erreicht haben, beginnen deren Betreiber oftmals damit, ihre neu gewonnene Marktmacht auszuspielen.

Daher sollten insbesondere kleine Unternehmen in dem Bereich Plattformisierung und E-Commerce im Rahmen ihrer begrenzten personellen und finanziellen Möglichkeiten mitmischen. Grundsätzliches Ziel sollte sein, ein bislang noch weitgehend analoges Geschäftsmodell Stück für Stück in die digitale Welt zu überführen. Und auch erfolgreiche Unternehmen sollten nicht blind an – bislang erfolgreichen – analogen Geschäftsmodellen festhalten, sondern disruptive Marktveränderungen frühzeitig identifizieren und gestalten.

Digitalisierung und Individualisierung

Der „Verbraucher 4.0“ möchte eine auf sich selbst optimal zugeschnittene Leistung erhalten – kontextgerecht, passgenau, individuell. Viele Konsumenten – und dazu sollen an dieser Stelle vor allem auch explizit die Nutzer sozialer Medien gezählt werden – haben nur allzu bereitwillig selbst intimste Daten über sich preisgegeben, sodass zumindest die digitale Ansprache des Kunden bereits seit einigen Jahren zunehmend individueller zugeschnitten werden kann. Die Digitalisierung von Produktionsprozessen erlaubt es nun aber darüber hinaus, auch Produkte und Dienstleistungen immer genauer an diese individuellen Kundenbedürfnisse anzupassen. Diese Entwicklung lässt sich selbst in der industriellen Fertigung beobachten: Fabbing – oder auch Rapid Prototyping

Tabelle 5.12 Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu (Individualisierung)?

Indexwerte zwischen 0 (Stimme gar nicht zu) bis 100 (Stimme voll und ganz zu), absteigend sortiert

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Die Berücksichtigung individueller Kundenwünsche wird wichtiger werden	75	74	78	74	80	75	71
Die digitale Komponente der Industriedienstleistungspakete wird an Bedeutung gewinnen	64	64	64	64	70	66	59

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 35

– bezeichnet das Ausdrucken von Gegenständen mittels 3D-Druckern und wird von einigen Protagonisten als das Herz einer beginnenden Revolution angesehen. Mittelfristig sehen deren Vertreter sogar eine zunehmende Verlagerung der Produktionsmittel in die Hände von (privaten) Individuen auf die Menschheit zukommen.

Soweit sind wir sicherlich noch nicht. Aber es existieren bereits erste Zwischenlösungen, die die Idee dezentral verteilter Produktionskapazitäten mit Losgröße 1 vorantreiben. Zu den wichtigsten Vertretern dürfte hier Neil Gershenfeld vom MIT zählen, der mittlerweile über 50 sogenannte „FabLabs“ betreibt. In diesen winzigen Produktionsstätten mit 3D-Drucker-Ausstattung, die vom ländlichen Indien bis Boston, von Südafrika bis Norwegen verstreut sind, wird von Alltagsgütern des täglichen Bedarfs bis zu Hightech-Produkten fast alles produziert und repariert, was man sich vorstellen kann.

Unsere Befragungsdaten deuten nun aber darauf hin, dass sich vor allem die erfolgreichen Mittelständler sowie die tendenziell größeren Unternehmen dieser Entwicklungen bewusst zu sein scheinen. Dies könnte sich für die kleineren und mittelständischen Unternehmen als großer Fehler erweisen: Sollten Großunternehmen mit 3D-Druck-Technologien die Manufakturproduktionsweise des „klassischen“ Mittelstandes erfolgreich imitieren, so dürfte sich der Wettbewerb zwischen kleinen und großen Unternehmen nochmals deutlich intensivieren – schließlich halten die Großunternehmen mit den neuen digitalen Technologien den Schlüssel für dieses Marktsegment in der Hand. Gerade für die kleineren Unternehmen ist daraus die Botschaft abzuleiten, dass der digitalisierungsbedingte Megatrend einer zunehmenden Individualisierung aktiv angegangen werden muss.

Ob gerade für den kleineren Mittelstand „vor Ort“, der bereits heute seinen Kunden vielfach individuelle

Speziallösungen anbietet, die Lösung in einer weiteren Digitalisierung liegt, ist dabei ein berechtigter Einwand. Womöglich bietet es sich hier je nach Geschäftskonzept auch an, dem Bedürfnis der Kunden nach individueller Ansprache und individuellen Produkten „offline“ und vor allem „vor Ort“ zu begegnen. Auch hier zeigt sich damit wieder eine große Stärke von kleinen und mittelständischen Unternehmen, die sich Großunternehmen erst durch kostenintensive Investitionen erschließen müssen.

Digitale Entwicklung mit realistischen Zielen und agilem Vorgehen

Wie sollte aber ein Unternehmen des deutschen Mittelstandes vorgehen, wenn eine Technologie oder ein digitaler Bereich identifiziert wurde, in dem sich zeitliche oder auch finanzielle Investitionen lohnen könnten? Auch wenn hier kein Patentrezept für erfolgreiche Digitalisierungsprojekte präsentiert werden kann, scheint ein grundsätzlicher Ratschlag dennoch angebracht: Jede Initiative in diesem Bereich sollte mit „realistischen“ Zielsetzungen unterlegt werden – daran scheint es derzeit noch im Mittelstand zu mangeln. Nur knapp 15 Prozent aller Digitalisierungsmaßnahmen erfüllen wunschlos alle Anforderungen. Dabei ist jedoch ein interessanter Größeneffekt zu beobachten: Bei den sehr kleinen Unternehmen liegt der Anteil der „vollständigen Zielerreichung“ mehr als doppelt so hoch wie bei den größeren. Gerade die kleinen Unternehmen scheinen hier überschaubarere Arbeitspakete zu schnüren und die Ziele realistischer zu setzen. Daher kann an dieser Stelle für tendenziell größere Unternehmen der Ratschlag formuliert werden: Think small!

Die Abgrenzung kleinerer Arbeitspakete kann einen weiteren Vorteil bieten: Da in kürzeren Zyklen Informationslage und Zielerreichung bewertet werden, kann Fehlentwicklungen schneller gegengesteuert

Tabelle 5.13 Beurteilung des Erfolgs von Digitalisierungsmaßnahmen
Angaben in Prozent, Originalsortierung

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
(Nahezu) vollständig erreicht	15 %	17 %	8 %	8 %	6 %	16 %	12 %
Zum größeren Teil erreicht	49 %	47 %	54 %	52 %	51 %	47 %	50 %
Zum kleineren Teil erreicht	30 %	30 %	32 %	37 %	41 %	31 %	29 %
Gar nicht oder kaum erreicht	6 %	6 %	6 %	3 %	2 %	7 %	9 %

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 36

werden. Damit ist nichts anderes als „agiles Arbeiten“ angesprochen. Agiles Arbeiten gehört gerade bei kleinsten und kleinen Unternehmen quasi zur Unternehmens-DNA und muss oftmals nicht gesondert mit der Belegschaft „eingeübt“ werden. Größere Unternehmen mussten in den vergangenen Jahren hingegen viel Zeit, Geld und Geduld investieren, um agile Methoden im eigenen Unternehmen nicht nur zu installieren, sondern auch mit Leben zu füllen. Diesen Aufwand müssen kleinere Unternehmen oftmals nicht betreiben. Ein Wettbewerbsvorteil, der ausgespielt werden kann!

Kommunikationsfähigkeit: eine unterschätzte Schlüsselkompetenz in der Digitalisierung

Die Digitalisierung stellt, das haben die bisherigen Darstellungen gezeigt, nicht nur die Politik bei der Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur und UnternehmerInnen hinsichtlich der klugen Geschäftsmodellwahl vor große Herausforderung. Auch auf die Belegschaften kommen aufgrund der Digitalisierung erhebliche Umwälzungen zu. Diese neuen Anforderungen erstrecken sich aus fachlicher Sicht aber weniger auf „direkte Digitalkompetenzen“, wie etwa die Beherrschung einer bestimmten Programmiersprache. Hier reichen den meisten Unternehmen vom Mittelständler bis zum Großunternehmen mehr oder minder fundierte Anwenderkenntnisse bei digitalen Tools oder Softwarepaketen aus. Gravierender werden für die Belegschaften wahrscheinlich die Veränderung sein, die sich aus geänderten Anforderungen an die sozialen Kompetenzen ergeben.

Für rund 90 Prozent der befragten Personalverantwortlichen im Rahmen des IW-Zukunftspanels zählen Verantwortungsbewusstsein, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, allgemeine Problemlösungs- sowie Kom-

munikationsfähigkeit zu den Kompetenzen, die zukünftig für Fachkräften sehr wichtig sein werden. Dabei lassen sich die einzelnen Kompetenzen nicht klar voneinander abgrenzen, sondern weisen teilweise Überschneidungen auf oder bedingen sich sogar gegenseitig.

An dieser Stelle ist auffällig, dass die ersten vier Plätze mit Kompetenzen besetzt sind, die ihre Wirkung weitestgehend auf die inneren Beziehungen, Strukturen und Prozesse eines Unternehmens legen. Erst auf dem fünften Platz folgt mit der Kommunikationsfähigkeit eine Kompetenz, die den Fokus auch auf externe Stakeholder des Unternehmens lenkt, wie etwa Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, Kooperationspartner, Wettbewerber und Konkurrenten, Aktionäre und Banken.

Durch die Digitalisierung wird sich dabei nicht nur die Art und Weise verändern, wie wir innerhalb der Unternehmen zukünftig kommunizieren werden. Die Corona-Pandemie hat uns hier einen ersten Vorgeschmack gegeben. Die Digitalisierung wird auch dazu führen, dass jeder Mitarbeiter in seinem eigenen privaten und natürlich auch beruflichen Umfeld zu einem „Botschafter“ des eigenen Unternehmens wird – und das sicher in den wenigsten Fällen mit einer dezidierten Fortbildung in effizienter, klarer und vor allem auch zielgruppengerechter Kommunikation.

Bereits heute reicht die Palette hier von beruflichen Netzwerken wie LinkedIn oder Xing über Unternehmensbewertungsportale wie kununu oder Karriereportale wie stepstone oder monster bis hin zu privaten sozialen Netzwerken wie Facebook oder Instagramm oder den vornehmlich privat genutzten Messengerdiensten wie WhatsApp oder auch zum datenschutzrechtlich bedenklichen Clubhouse.

Tabelle 5.14 Bedeutung verschiedener Kompetenzen von Fachkräften
Indexwerte zwischen 0 (Überhaupt nicht wichtig) bis 100 (Sehr wichtig), absteigend sortiert

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
1. Verantwortungsbewusstsein	93	93	93	92	89	93	93
2. Teamfähigkeit	89	87	90	90	89	92	89
3. Lernfähigkeit und -bereitschaft	89	90	89	89	87	89	89
4. Problemlösefähigkeit	88	88	88	88	86	88	89
5. Kommunikationsfähigkeit	88	89	87	87	84	87	89
...							
11. Führungsfähigkeit	69	67	70	74	71	70	72
12. Fähigkeit, in größeren Zusammenhängen zu denken	66	58	68	66	71	69	65

Quelle: IW-Personalpanel: Welle 24

Hier gilt es nicht nur die Beschäftigten für die möglichen Auswirkungen einer schlechten oder falsch geführten Kommunikation zu sensibilisieren. Es gilt vor allem auch, im vertrauensvollen Gespräch mit den Beschäftigten mögliche Fortbildungsbedarfe – auch und gerade im Bereich der Soft Skills – zu identifizieren und dann gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die notwendigen Kompetenzen aufzubauen.

Die Kommunikationsfähigkeit der (zukünftigen) Fachkräfte stellt sich aus dieser Perspektive als wichtige zukunftsorientierte Schlüsselqualifikation dar, die laut Datenlage im deutschen Mittelstand derzeit aber noch zu oft durch das „Fortbildungsraster“ fällt.

Überraschend an der Datenlage ist außerdem der Befund, dass der Führungsfähigkeit einer Fachkraft und

ihrem Verständnis für übergeordnete Zusammenhänge eine untergeordnete Bedeutung beigemessen wird. Beide Kompetenzen landen abgeschlagen auf den Plätzen 11 und 12. Auch wenn die Befürworter von New-Work-Konzepten recht behalten sollten und das Arbeitsleben sich tatsächlich zunehmend in Richtung auf selbst organisierte Teams entwickelt, so dürften damit die Anforderungen an die immer noch notwendigen Koordinierungs- und Motivationspositionen („Ex-Führungskräfte“) eher zu- als abnehmen. Ein freies und dynamisches Netzwerk von lose miteinander verbundenen Fachexperten auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, dürfte – ganz im Gegenteil – sogar sehr weitreichende und weitblickende Führungskraftexpertise erfordern.



Zwölfender sichern Wohlstand und ermöglichen Einhörner

Von Christoph Tönsgelermann, Vorstandsvorsitzender ETL AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

Zusammen mit der Start-up-Szene erhält in Deutschland ein gutes Dutzend Einhörner viel Aufmerksamkeit im Kontext der Diskussion um den digitalen Reifegrad der Unternehmen. Das ist gut und richtig, denn diese Unternehmen geben Impulse und sind wichtig für den Standort Deutschland. Mindestens genauso wichtig ist es, den digitalen Reifegrad in mittelständischen Unternehmen in den Fokus zu rücken. Seit Generationen sichern diese gemeinsam mit der Industrie und den Global Playern den Wohlstand in Deutschland und ermöglichen damit indirekt die Geschäftsmodelle vieler Einhörner. Die Millionen kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigen viele Millionen Menschen und stellen häufig das gesamte Vermögen der Unternehmer(familien) dar. Diese erfahrenen Zwölfender der deutschen Wirtschaft stehen in den nächsten Jahren vor einer gewaltigen Herausforderung. Sie müssen zwingend die Chancen der Digitalisierung nutzen, um ihre Unternehmen um einige weitere „Enden“ erweitern zu können.

Die letzten 14 Monate haben den digitalen „Unreife-grad“ in Deutschland und dort insbesondere in den öffentlichen Bildungseinrichtungen offengelegt. Aber auch erfolgreiche mittelständische Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass der eigene digitale Reifegrad noch nicht ausreichend ist. Und dabei geht es noch nicht um die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen oder den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Vielmehr haben auch größere Mittelständler erlebt, dass die IT-Infrastruktur für Remote Work für eine Vielzahl von Mitarbeitern nicht vorhanden ist, dass der Zugriff auf die Datensilos innerhalb einer heterogenen System- und Anwendungslandschaft per Remote nicht stabil oder dass man in der Systembetreuung faktisch von der Leistungsfähigkeit kleinerer IT-Häuser abhängig ist.

Gleichzeitig erklärt die EU die 2020er-Jahre zur digitalen Dekade, an deren Ende 2030 drei von vier Unternehmen Cloud-Computing, Big Data und Künstliche Intelligenz nutzen und somit über die eigene Datensouveränität verfügen.

Daher ist es wichtig, dass der ETL-Mittelstandskompass 2021 in einem eigenen Kapitel die Ausgangssi-

tuation zum digitalen Reifegrad im Mittelstand intensiv betrachtet. Die Ergebnisse der Standortbestimmung Digitalisierung zeigen auf den ersten Blick einige Überraschungen, die sich allerdings mit den Erfahrungen der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer von ETL durchaus decken.

Digitalisierung nimmt mit Platz 4 der relevanten Themen einen relativ hohen Stellenwert ein und die Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit in den nächsten fünf Jahren werden vergleichsweise positiv gesehen. Ebenso fühlen sich viele Unternehmen relativ gut vorbereitet auf künftige Veränderungen. Allerdings sehen mehr Unternehmen die Anforderungen der DSGVO als Wettbewerbsnachteil denn als -vorteil. Hier zeigt sich nach unserer Erfahrung, dass eine sehr differenzierte Sicht dringend notwendig ist. Es gibt keine einfachen Kausalzusammenhänge zwischen einergefühlten Offenheit für digitale Themen und dem tatsächlichen digitalen Reifegrad.

Die Datensouveränität jedes Unternehmens beginnt mit der Verfügbarkeit aller relevanten Unternehmensdaten mit einer hohen (Stamm-)Datenqualität. Die sorgfältige, sichere und datenschutzkonforme Vorkhaltung von Daten – insbesondere Daten der Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden, aber auch der Prozesse – ist für digitale Assistenten, Prozesse, Anwendungen und Geschäftsmodelle die Grundvoraussetzung. Hier hält die DSGVO keine unüberwindbaren Hindernisse bereit, sondern sollte eher als positiver Treiber für mehr Datenqualität gesehen werden. Ebenso sind IT-gestützte interne Kontrollsysteme vielfach noch zu wenig ausgereift, um eine digitale Organisation und digitale Geschäftsprozesse zu ermöglichen. Die Anforderungen von Kunden und Lieferanten, der Öffentlichkeit und den Behörden werden in diesen beiden Bereichen künftig noch ansteigen. Die Einhaltung der Anforderungen werden Unternehmen als positives Gütesiegel verstehen müssen.

Gerade die sehr kleinen Unternehmen schätzen durchgeführte Digitalisierungsmaßnahmen häufiger als andere als erfolgreich ein. Aus unserer Sicht zeigt sich hier, wie heterogen die Ausgangslagen und Anforderungen der Unternehmen sind. Wenn z.B. eine Buchhandlung nach einem Jahr Pandemie die Kun-

den nicht mehr mit einer offenen „WhatsApp-Gruppe“ werblich anschreibt, hat dieses Unternehmen erfolgreich eine CRM-Lösung eingeführt. Auch ein Dienstleister oder Lieferant für die öffentliche Hand hat mit den heute für Bundesbehörden bereits geforderten E-Invoicing-Lösungen einen wichtigen Schritt zur Digitalisierung erreicht. Zukunftsfähige Geschäftsmodelle gegen große und internationale Wettbewerber und Online-Plattformen sind damit allein jedoch noch nicht entwickelt.

Hier zeigt sich, dass Steuerberater und Wirtschaftsprüfer eine wichtige Rolle übernehmen müssen. Gerade im Mittelstand sind sie es, die den sehr engen, langjährigen und vertraulichen Austausch mit den Unternehmen und Unternehmern pflegen. Sie müssen mindestens die grundlegenden technischen Entwicklungen kennen und dazu redefähig sein. Sie müssen klare Hinweise geben, wenn der digitale Reifegrad eines Unternehmens unterentwickelt ist. Auch wenn dies zuweilen unbequem erscheint, ist es für die Zukunftsfähigkeit vieler Geschäftsmodelle dringend notwendig. Kleine und mittlere Unternehmen haben keine finanziellen und zeitlichen Ressourcen für eine Vielzahl von Beratern. Sie benötigen einen zentralen Lotsen. Mit der starken Regionalität, der hohen Branchenfokussierung und der digitalen DNA werden die Lotsen der ETL-Gruppe diesen Anforderungen gerecht.

Die Pandemie zeigt aber auch klar, dass mittelständische Unternehmen sehr schnell und flexibel auf Krisen reagieren und mit hoher unternehmerischer Verantwortung erkannte Probleme kurzfristig lösen können. Diese positive Energie sollten mittelständische Unternehmen nutzen, um den digitalen Reifegrad möglichst schnell so zu erhöhen, dass die Geschäftsmodelle langfristig zukunftsfähig sind.

Folgende Aktivitäten gehören nach unserer Überzeugung kurzfristig auf die Agenda:

- Bestimmung des aktuellen digitalen Reifegrades
- Entwicklung der Zukunftsvision für das eigene Geschäftsmodell
- Ableitung eines Transformationsplans zur Erreichung der Vision

Für die Umsetzung müssen natürlich im Unternehmen die Voraussetzungen geschaffen werden. Die Themen müssen von der Geschäftsleitung bzw. den Inhabern getrieben und alle Unternehmensbereiche eingebunden werden. Sofern im Unternehmen die notwendigen Kompetenzen nicht vorhanden sind, kann das eigene Netzwerk (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, IHK, Innung, Verbände, Wirtschaftsförderung etc.) genutzt

werden. Bei der Umsetzung des Transformationsplans sollte mit kleinen und abgrenzbaren Teilprojekten begonnen werden. Hier bieten sich Unterstützungsprozesse im Backoffice-Bereich an, bei denen sich schnell sichtbare Erfolge erzielen lassen. Diese Erfolge – z. B. der Aufbau einer digitalen Organisation mit leistungsfähigen CRM-Lösungen – wirken auf viele Unternehmensbereiche und fördern die Akzeptanz. Die Kosten für derartige Projekte sind mittlerweile mittelstands-kompatibel und der Nutzen überwiegt in gut geführten Projekten deutlich.

Gemessen an den Zielen der EU für die digitale Dekade bis 2030 hat der deutsche Mittelstand nach unserer Einschätzung noch Nachholbedarf. Sofern die Unternehmen aber mit dem bewährten Engagement die Aufgaben angehen, können sie durch die Nutzung der riesigen Chancen der Digitalisierung gestärkt aus der Pandemie und der digitalen Transformation auch im internationalen Wettbewerb hervorgehen.



Christoph Tönsgerlemann
Vorstandsvorsitzender

ETL AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

5.3 Klimaschutz

Klimaschutz bildet neben der Digitalisierung eines der zentralen Themen dieses Jahrhunderts, sodass der Handlungsdruck zur Bewältigung der ökologischen Transformation zunehmend steigt. Die Auswirkungen des Klimawandels sind bereits weltweit sichtbar und sind spätestens mit den Temperaturrekorden in den letzten Sommern auch in Deutschland spürbar geworden.

Als Antwort auf den fortschreitenden Klimawandel hat die EU im Dezember 2019 mit dem Green Deal einen Aktionsplan vorgestellt, der die Klimaneutralität der EU bis 2050 zum Ziel hat. Das Maßnahmenpaket sieht u. a. eine Reduktion des CO₂-Austausches von 50 bis 55 Prozent vor und tangiert somit viele Bereiche der Wirtschaft.

Bislang wurden Klima und Wirtschaft oft als zwei gegensätzliche Ziele betrachtet. Allerdings bemüht sich die Politik, dieses Bild aufzulösen und stets zu betonen, dass beide Ziele sich auch begünstigen können und komplementär angegangen werden müssen, um Wohlstand und Klima langfristig zu sichern. Doch wie gut ist die deutsche Wirtschaft tatsächlich auf die künftigen Veränderungen vorbereitet? Was bedeutet Klimaschutz konkret für die Unternehmen und welche Unternehmen sind besonders stark von der Transformation betroffen? Das vorliegende Kapitel geht diesen Fragen auf den Grund, indem es sich mit den Einschätzungen der Wirtschaftsakteure zu steigenden CO₂-Preisen und dem Maßnahmenpaket im Rahmen des Green Deals befasst.

In einer ersten Frage wurden die Unternehmen gebeten, die Auswirkungen durch den Green Deal in den kommenden fünf Jahren für ihr Unternehmen einzuschätzen. Hierfür wurden den Unternehmen mehrere mögliche Konsequenzen präsentiert, bei denen sie angeben sollten, wie stark sie diesen zustimmen. Als Antwortoptionen konnten die Unternehmen zwischen „Nein“, „Eher nein“, „Eher ja“ und „Ja“ wählen. Die Antworten der Unternehmen wurden wie gewohnt auf einer Skala von 0 (Aussage trifft nicht zu) bis 100 (Aussage trifft zu) indexiert, sodass Werte oberhalb von 50 auf eine Zustimmung, Werte unterhalb von 50 auf eine Ablehnung hindeuten (siehe Tabelle 5.15).

Die Mehrzahl der Aussagen wird leicht abgelehnt. Lediglich die Aussage „Wir werden verstärkt im außereuropäischen Ausland investieren“ wird über alle Gruppen hinweg stark abgelehnt und bildet somit das klare Schlusslicht. Die meiste Zustimmung erhält die

Aussage „Der Green Deal schafft für uns Anreize, in die Entwicklung klimafreundlicher Technologien und Produkte zu investieren“. Während immerhin die Hälfte der Unternehmen neue Anreize erwartet, stimmt ein Drittel der Aussage überhaupt nicht zu.

Wie unterschiedlich die Einschätzungen sind und wie dicht Chancen und Risiko beieinanderliegen, verdeutlichen auch die Plätze zwei und drei. Es gibt in etwa gleich viele Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell aufgrund von Kostensteigerungen gefährdet sehen, wie Unternehmen, die im Rahmen des Green Deals neue Absatzmöglichkeiten für klimafreundliche Produkte und Dienstleistungen erwarten. Die gegebenen Einschätzungen verdeutlichen, dass ähnlich wie die digitale Transformation auch die Klimakrise mit Strukturveränderungen einhergeht, die Gewinner und Verlierer hervorbringt. Im Einklang mit den Einschätzungen des ersten Kapitels zum Thema Klimaschutz sind besonders unerfolgreiche Unternehmen von dem Maßnahmenpaket des Green Deals betroffen und fürchten um Kostensteigerungen und sogar den Existenzverlust. Erfolgreiche Unternehmen hingegen sehen den Green Deal eher als Chance mit neuen Anreizen und Absatzmöglichkeiten. Diese Erkenntnis lässt vermuten, dass im Rahmen der ökologischen Transformation erfolgreiche Unternehmen noch erfolgreicher werden, während bereits aktuell unerfolgreichere Unternehmen um ihre Existenz kämpfen müssen. Die Ergebnisse gemäß der Einteilung nach Mitarbeitergrößenklassen sind auf den ersten Blick bemerkenswert. So teilen große Unternehmen sowohl deutlich häufiger die positiven als auch die negativen Erwartungen. Kleinere Unternehmen erwarten hingegen deutlich seltener Konsequenzen. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass sich große Unternehmen zum einen zwar bereits häufiger auf die Veränderungen, die mit dem Klimaschutz einhergehen, eingestellt haben, sie zum anderen aber auch internationaler agieren und daher im Wettbewerb mit außereuropäischen Unternehmen stehen, die von den Maßnahmen weniger betroffen sind. Hierauf deuten auch die Ergebnisse der nächsten Frage hin, bei der die Unternehmen um eine Bewertung der Gesamtbilanz der Maßnahmen des Green Deals gebeten wurden.

Die Einschätzungen zu den Green-Deal-Maßnahmen sind in Abbildung 5.3 dargestellt. Vier von zehn Unternehmen bewerten das Maßnahmenpaket als neutral und nur 14 Prozent der befragten Unternehmen haben eine starke Meinung zum Green Deal, von denen ein etwa ähnlicher Anteil die Maßnahmen als „Sehr negativ“

Tabelle 5.15 Aussagen zum Green Deal

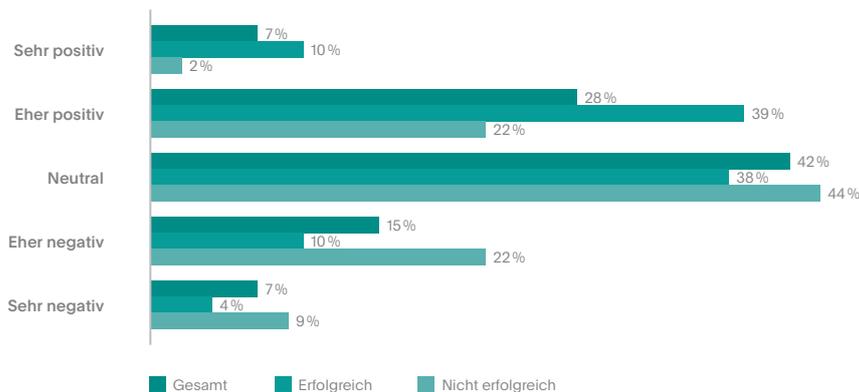
Indexwerte zwischen 0 (Nein) bis 100 (Ja), absteigend nach Positiv- und Negativaussagen sortiert

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Positivaussagen							
Es entstehen Anreize, in klimafreundliche Technologien zu investieren	44	43	48	53	58	53	38
Für klimafreundliche Produkte / Dienstleistungen entstehen neue Absatzmöglichkeiten	40	39	40	47	53	49	34
Wir werden verstärkt im außereuropäischen Ausland investieren	15	15	14	18	26	18	16
Negativaussagen							
Unser Geschäftsmodell wird durch Kostensteigerungen gefährdet.	39	37	46	44	53	35	47
Unsere Produkte werden an Wettbewerbsfähigkeit verlieren	30	29	33	35	39	28	34

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 37

Abbildung 5.3 Bewertung des Green Deals

Angaben in Prozent, Originalreihenfolge



Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 37

und „Sehr positiv“ bewertet. Große Unterschiede zeigen sich erneut zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Während bei den erfolgreichen Unternehmen nur jedes siebte das Maßnahmenpaket negativ bewertet, tut dies bei den weniger erfolgreichen knapp jedes dritte. Knapp die Hälfte der erfolgreichen Unternehmen bewertet die Klimaschutzreformen sogar positiv, bei den weniger erfolgreichen teilt diese Einschätzung hingegen nur ein Viertel. Bei den erfolgreichen Unternehmen scheinen daher Klimaschutz und wirtschaftlicher Erfolg bereits in Einklang gebracht worden zu sein, wohingegen die weniger erfolgreichen Klimaschutzmaßnahmen eher als Belastung wahrnehmen.

Bei der Einteilung nach Mitarbeitergrößenklassen zeigt sich, dass im Einklang mit der Vorfrage der Anteil der Unternehmen, die die Klimaschutzmaßnahmen als neutral bezeichnen, mit steigender Mitarbeiteranzahl abnimmt. Lediglich die Unternehmen ab 250 Mitarbeitern scheinen eine klare Meinung zu dem Maßnahmenpaket zu haben und zogen überdurchschnittlich oft eine „eher negative“ oder „eher positive“ Gesamtbilanz. Große Unternehmen scheinen daher von den Maßnahmen stärker betroffen zu sein als kleinere, was sowohl im positiven als auch im negativen Sinne gilt.

Da der Green Deal eine ganze Reihe von Maßnahmen umfasst, wird im folgenden Abschnitt noch einmal

Tabelle 5.16 Reaktion auf weiter steigende CO₂-Preise
 Indexwerte zwischen 0 (Nein) bis 100 (Ja), absteigend nach Positiv- und Negativaussagen sortiert

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Positivaussagen							
Wir ergreifen (zusätzliche) Maßnahmen zur Vermeidung von CO ₂	47	44	53	61	67	54	47
Wir erschließen neue Absatzmärkte für klimafreundliche Technologien	23	23	23	29	38	34	20
Wir verstärken die Investitionen im Ausland	14	14	14	23	37	17	16
Negativaussagen							
Wir stellen Investitionen in Deutschland zurück	32	31	32	41	36	30	43
Wir müssen unser Geschäftsmodell mangels Rentabilität einstellen	17	17	14	17	13	12	28

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 34

gesondert der Anstieg von CO₂-Preisen beleuchtet. Die Auswirkungen und Reaktionen auf steigende CO₂-Preise sind aktuell besonders interessant, da in Deutschland mit dem Jahreswechsel eine CO₂-Steuer in Kraft getreten ist. Tabelle 5.16 zeigt die voraussichtlichen Reaktionen der Unternehmen, sollten die CO₂-Preise in den nächsten fünf Jahren weiter ansteigen. Die Antworten der Unternehmen von „Nein“ bis „Ja“ sind erneut auf eine Indexskala von 0 (Nein) bis 100 (Ja) überführt worden. Die Top 3 bilden hierbei zusätzliche Maßnahmen zur Vermeidung von CO₂ (47 Punkte), das Zurückstellen von Investitionen innerhalb Deutschlands (32 Punkte) und das Erschließen von neuen Absatzmärkten für klimafreundliche Technologien (23 Punkte).

Aus politischer Sicht ist es als durchaus positiv zu vermerken, dass immerhin knapp die Hälfte der Unternehmen den CO₂-Ausstoß verringern würde, sodass eine Preiserhöhung den gewünschten Lenkungseffekt zu umweltschonenderem unternehmerischem Handeln herbeizuführen scheint. Bedenklich sind hingegen die unternehmerischen Konsequenzen. So geben 12 Prozent der Unternehmen an, ihr Geschäftsmodell mangels Rentabilität einstellen zu müssen, und der Anteil der Unternehmen, die ihre Investitionen in Deutschland voraussichtlich zurückstellen, liegt deutlich über dem derer, die planen, ihre Investitionen im Ausland zu verstärken.

In der nächsten Frage wird es noch ein bisschen konkreter. Hier wurden die Unternehmen gefragt, ab welchem CO₂-Preis pro Tonne sich Klimaschutzmaßnahmen zur Emissionsvermeidung lohnen würden und ab welchem Preis sich ihr Geschäftsmodell nicht

mehr lohne. Die Unternehmen geben hierbei im Median der Politik eine Spanne von 25 bis 50 Euro vor.

Im Januar 2021 wurde der CO₂-Preis auf 25 Euro festgelegt und er soll schrittweise auf bis zu 55 Euro im Jahr 2025 ansteigen. Entsprechend liegt die Politik hiermit genau im Preiskorridor des Median-Unternehmens. Es ist allerdings zu bedenken, dass ein Median von 50 Euro als Schmerzengrenze bedeutet, dass die Hälfte der befragten Unternehmen angegeben hat, das Geschäft würde sich ab einem Preis von 50 oder sogar weniger als 50 Euro nicht mehr lohnen. Das bedeutet wiederum, dass nach eigenen Angaben die Hälfte der befragten Unternehmen bei den geplanten Maßnahmen im Jahr 2025 um ihre Geschäftstätigkeit fürchten muss. Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen liegt die Schmerzengrenze mit 40 Euro pro Tonne CO₂-Ausstoß sogar noch deutlich unter dem Median von 50.

Insgesamt zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen Klimaschutzmaßnahmen deutlich positiver bewerten als weniger erfolgreiche. Während bei den weniger erfolgreichen Unternehmen Klimaschutz überwiegend als Hemmnis wahrgenommen wird, scheinen viele erfolgreiche Unternehmen bereits eine Modernisierung durchgeführt zu haben und vermehrt auf neue klimafreundliche Technologien, Produkte und Dienstleistungen zu setzen.

Entsprechend ist ihr Geschäftsmodell gegenüber neuen Klimaschutzmaßnahmen deutlich robuster und der Green Deal wird vermehrt als Chance für neue Absatzmöglichkeiten gesehen. Dennoch sind auch die erfolgreichen und großen Unternehmen nicht frei von

Ängsten, was zunehmende Klimaschutzmaßnahmen und steigende CO₂-Preise angeht. Entsprechend scheint auch in vielen erfolgreichen Unternehmen die ökologische Transformation noch nicht vollständig abgeschlossen zu sein, sodass der Prozess weiter fortgeführt werden muss, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

Die Aufgabe der Politik ist es, in enger Kommunikation mit den Unternehmen positive und negative Folgen möglicher Klimaschutzmaßnahmen abzuwägen und Unternehmen in ihrem Wandel zu unterstützen, um auch langfristig einen starken unternehmerischen Standort Deutschland zu gewährleisten.

5.4 Politische Maßnahmen

Nachdem untersucht wurde, welche der verschiedenen Bereiche für die Unternehmen besonders wichtig sind und wo es Handlungsbedarfe aufseiten der Unternehmen gibt, stellt sich die Frage nach den von den Unternehmen geforderten Rahmenbedingungen. In welchen Bereichen sind politische Maßnahmen aus Sicht der Unternehmen notwendig? Um diese Frage zu beantworten, wurden die Unternehmen nach der Bedeutung verschiedener politischer Maßnahmen gefragt. Da die Mehrheit der genannten politischen Maßnahmen aus Sicht der Unternehmen keinen großen Stellenwert genießt, wird an dieser Stelle der Fokus auf die drei bedeutsamsten politischen Maßnahmen für die Unternehmen gelegt.

Stärkung der digitalen Infrastruktur: Die Analysen aus Kapitel 5.2 haben eindrucksvoll gezeigt, wie weit Deutschland im Bereich der digitalen Infrastruktur im europäischen Vergleich abgeschlagen ist. Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass die befragten Unternehmen diesem Thema die mit Abstand größte Bedeutung beimessen. Unter allen Unternehmen geben acht von zehn Unternehmen an, dieses Thema habe eine sehr oder eher wichtige Bedeutung.

In Anbetracht des miserablen Breitbandausbaus in Deutschland kann dieses Antwortverhalten als klare Handlungsempfehlung der Unternehmen für die Politik interpretiert werden. Zwar geben große und erfolgreiche Unternehmen tendenziell noch häufiger an, dass die Stärkung der digitalen Infrastruktur eine notwendige Bedingung für erfolgreiches Wirtschaften ist, doch selbst unter den kleinen und weniger erfolgreichen Unternehmen geben mindestens drei Viertel an, dass diese politische Maßnahme für sie von (hoher) Bedeutung sei. Diese gruppenübergreifend hohe Be-

deutung zeigt den enormen Hebel, den eine längst überfällige und rasche Verbesserung der digitalen Infrastruktur in Deutschland haben könnte.

Stärkung der Investitionen in Bildung: Die Unternehmen fordern gruppenübergreifend eine Stärkung der Investition in Bildung durch die Politik: Unter allen betrachteten Gruppen fällt diese politische Maßnahme auf den zweiten Platz und ist damit unabhängig von der Größenstruktur oder dem Erfolg der Unternehmen von sehr großer Bedeutung. Dies wird insbesondere von größeren und erfolgreichen Unternehmen gefordert und ist damit im Einklang mit dem in Kapitel 5.1 beschriebenen „War of Talents“: Hoch qualifizierte Mitarbeiter sind vor allem für große und erfolgreiche Unternehmen von extremer Wichtigkeit und gleichzeitig Mangelware.

Interessanterweise fordern die Unternehmen Investitionen in den Bildungsstandort Deutschland, sie sprechen sich aber nicht mehrheitlich für eine erleichterte Zuwanderung von qualifiziertem Personal aus dem Ausland an. Auf der einen Seite sind diese Antworten erfreulich: Anstatt den Fachkräftemangel kurzfristig durch die Zuwanderung von entsprechendem Personal aus dem Ausland zu „überbrücken“, wollen die Unternehmen auch künftig am Bildungsstandort Deutschland festhalten und ihn durch entsprechende Investitionen stärken. Gleichzeitig sind es erneut vor allem die großen und die erfolgreichen Unternehmen, die sich im Vergleich zur Gesamtstichprobe verstärkt eine leichtere Zuwanderung von qualifiziertem Personal wünschen. Daraus ergibt sich folgende Schlussfolgerung: Langfristig ist der Fachkräftemangel nur durch einen attraktiven Bildungsstandort mit entsprechenden Investitionen zu sichern. Allerdings

⁸ Sehr wichtig: 17,6%, Eher wichtig: 34,4%, Eher unwichtig: 32,4%, Unwichtig: 15,6%. Der Indexwert von 51 ergibt sich durch die bekannte Indexierung: $(17,6\% \times 3 + 34,4\% \times 2 + 32,4\% \times 1 + 15,6\% \times 0) / 3 = 51$.

Tabelle 5.17 Bedeutung von politischen Maßnahmen für die Unternehmen
Indexwerte zwischen 0 (Unwichtig) und 100 (Sehr wichtig), absteigend sortiert

	Gesamt	Mitarbeitergrößenklassen				Erfolg	
		Bis 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr		
Stärkung der digitalen Infrastruktur	71	68	78	80	80	72	68
Stärkung der Investitionen in Bildung	65	62	72	74	72	67	61
Stärkung von Forschung und Entwicklung	51	50	55	58	61	55	50
Proaktive Entwicklung und Verbreitung europäischer Standards	50	49	54	52	58	53	47
Schaffung eines digitalen EU-Binnenmarktes	43	42	46	48	55	47	41
Erleichterung der qualifizierten Zuwanderung	39	37	49	53	58	43	34
Robustere Handelspolitik gegenüber Wettbewerbsverzerrungen durch China	38	37	44	43	48	36	43

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 37

scheint es, dass der Fachkräftemangel mittelfristig durch eine erleichterte Zuwanderung von fehlendem Personal entschärft werden kann. Dies haben vor allem große und erfolgreiche Unternehmen bereits erkannt.

Stärkung von Forschung und Entwicklung: Unter allen befragten Unternehmen geben 52 Prozent an, dass politische Maßnahmen im Bereich von Forschung und Entwicklung sehr oder eher wichtig sind. In Kombination mit den 48 Prozent der Unternehmen, die angeben, diese Maßnahme sei eher unwichtig oder unwichtig, erzielt FuE damit 51 Indexpunkte⁸ und landet auf dem dritten Platz. Um diese Angaben richtig interpretieren zu können, muss der Zeitpunkt der Datenerhebung mit in Betracht gezogen werden: Die Daten der 37. Welle des IW-Zukunftspanels wurden in den ersten Wochen des Jahres 2021 erhoben. Bereits am 1. Januar 2020 trat das vom Bundesfinanzministerium auf den Weg gebrachte Gesetz zur steuerlichen Förderung von FuE in Kraft. Diese Forschungszulage hat zum Ziel, private Investitionen und Innovationen und damit den Bildungsstandort Deutschland zu stärken. Förderfähig sind gemäß der vom Bundestag verabschiedeten Fassung alle Arten von FuE, ob Grundlagenforschung, industrielle oder experimentelle Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Da die Forschungszulage auf die Ertragssteuerschuld angerechnet wird, können auch jene Unternehmen gefördert werden, die sich in einer Verlustphase befinden und keine Steuern bezahlen. In Bezug auf die verschiedenen Differenzierungsgruppen könnte dies vor allem für kleine und in der Vergangenheit erfolglose Unternehmen (z.B.

Start-ups) zutreffen. Damit stellt die Forschungszulage eine attraktive Gelegenheit dar, auch in Zeiten einer globalen Pandemie den FuE-Bereich zu fördern und ein langfristig erfolgreiches Geschäftsmodell aufzubauen. Insbesondere Unternehmen, deren Auftragsbücher aufgrund der aktuellen Corona-Situation nicht wie gewohnt gefüllt sind, können von diesem Gesetz mit Rechtsanspruch (jeder Anspruchsberechtigte, der die Voraussetzungen erfüllt, erhält die Forschungszulage) profitieren.

Kapitel 6

Methodik zur Aufteilung des Mittelstands

6.1 Clusteranalyse

Ein zentrales Ziel des Forschungsprojektes bestand darin, die Unternehmen des Mittelstands neben ihrer Branchenzugehörigkeit und ihrer Größenstruktur in sinnvolle und aussagekräftige Gruppen einzuteilen. Diese Gruppeneinteilung sollte untersuchen, inwieweit es Unternehmensgruppen gibt, die sich hinsichtlich ihres Antwortverhaltens substantiell voneinander unterscheiden.

Da die Gruppeneinteilung zu Beginn der Analyse allerdings unbekannt ist, spricht man in der Literatur von einer sogenannten „unbeaufsichtigten Klassifikation“. Ex ante gibt es keine einzelne Variable, anhand der eine Klassifikation vollzogen werden kann. Eine weitere Schwierigkeit ergab sich daraus, dass aufgrund der verschiedenen Befragungswellen eine wellenübergreifende, aber vergleichbare Klassifikation notwendig war. Eine Möglichkeit, Observationen gemäß ihrem Antwortverhalten zu unterscheiden, besteht in der Anwendung von Clusteranalysen. Diese Methoden haben zum Ziel, Teilmengen (sogenannte Cluster) in einem Datensatz zu identifizieren, die sich besonders ähnlich sind. Ähnlichkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich bestimmte Unternehmen hinsichtlich ihres Antwortverhaltens stark ähneln.

Um die Unternehmen des Mittelstands zu gruppieren, wurde daher in einem ersten Schritt eine hierarchische Clusteranalyse mit den Unternehmensangaben der 37. Welle des IW-Zukunftspanels durchgeführt.

Hierarchische Clusteranalyse

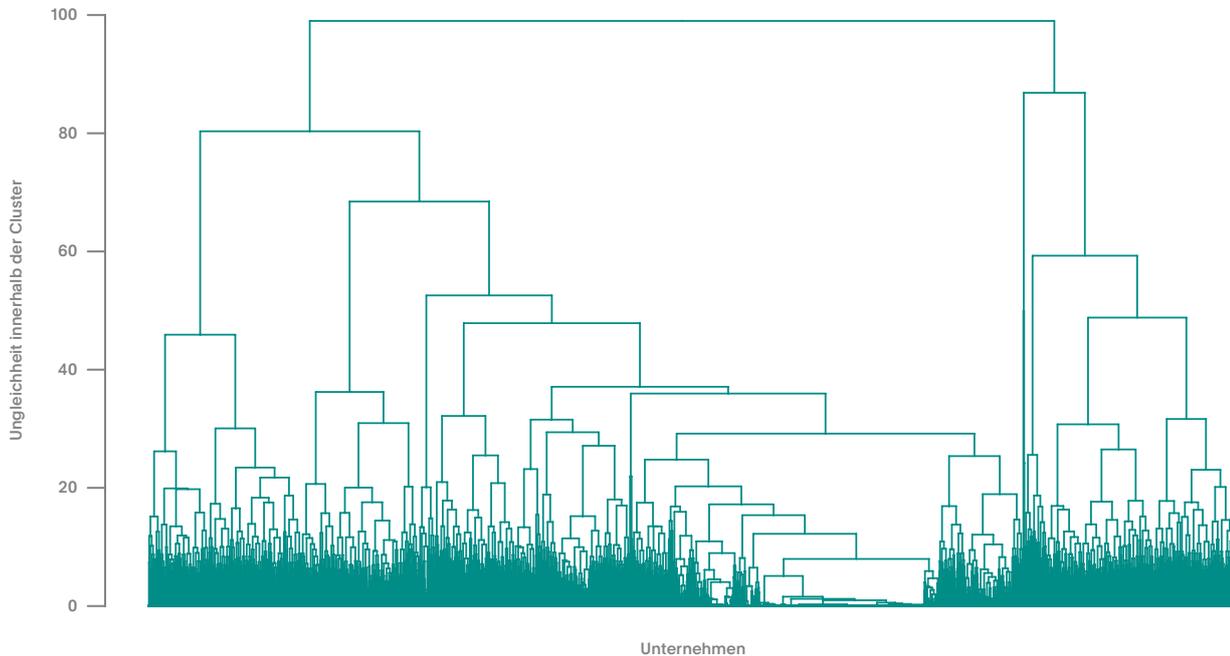
Hierarchische Clusteranalysen können in agglomerative und teilende Typen unterschieden werden. Teilende Verfahren basieren auf einem Top-down-Ansatz: Zu Beginn werden alle Unternehmen als ein einziges Cluster angesehen und es wird versucht, dieses Cluster mithilfe eines Algorithmus in mehrere, möglichst homogene Cluster zu zerlegen.

Im Rahmen des ETL-Mittelstandskompasses wurde auf ein agglomeratives Verfahren zurückgegriffen: Diese Clusterung basiert auf einem Bottom-up-Ansatz. Zunächst bildet jedes Unternehmen ein eigenes Cluster, mit jeder Iteration des Algorithmus werden ähnliche Unternehmen in neue Cluster zusammengefasst. Die Ähnlichkeit zwischen Unternehmen wird durch die euklidische Distanz gemessen, welche den kürzesten Abstand zwischen zwei Punkten in einem Raum von beliebiger Dimension angibt. Sticht eine Gruppe von Unternehmen in Bezug auf bestimmte Fragen beispielsweise durch ein sehr ähnliches Antwortverhalten heraus, wird der Clusteralgorithmus diese Ähnlichkeit in Form einer geringen euklidischen Distanz identifizieren und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Unternehmen als ein Cluster identifiziert werden. Um zueinander ähnliche Unternehmen zu Clustern zusammenzuführen, steht eine Vielzahl sogenannter Fusionierungsalgorithmen zur Verfügung. Hier wurde auf Ward's Kriterium zurückgegriffen⁹. Diese Methode führt einzelne Observationen so zusammen, dass die aggregierte Varianz aller Cluster minimiert wird. In je-

⁹ Siehe hierzu: Murtagh und Legendre, 2014: „Ward's Hierarchical Agglomerative Clustering Method: Which Algorithms Implement Ward's Criterion?“

Abbildung 6.1 Dendrogramm der Clusteranalyse

Hinweis: Die Ungleichheit innerhalb eines Clusters (hier die sogenannte „within-cluster variance“) ist minimal, wenn jedes Unternehmen ein eigenes Cluster darstellt (ganz unten), und maximal, wenn alle Unternehmen zu einem Cluster zusammengefasst werden (ganz oben).



Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 37, eigene Berechnung

dem Schritt des Algorithmus werden also jene Unternehmen in ein Cluster zusammengefasst, die zu der geringsten Erhöhung der Varianz im neu entstandenen Cluster führen. In der Literatur wird dieses Verfahren aufgrund seiner Eigenschaft, besonders homogene und ähnlich große Cluster zu produzieren, gerne verwendet. An dieser Stelle muss noch darauf hingewiesen werden, dass der Algorithmus erst endet, wenn alle Observationen zu einem einzigen Cluster zusammengefasst wurden. Es obliegt den Forschenden, mittels geeigneter Kriterien herauszufinden, welche Clusteranzahl die beste darstellt.

Abbildung 6.1 visualisiert die einzelnen Schritte des hierarchischen Clusterverfahrens und muss wie der Algorithmus selbst von unten nach oben interpretiert werden: Zu Beginn stellt jedes Unternehmen ein eigenes Cluster dar, die Ungleichheit innerhalb der einzelnen Cluster ist folglich null. Mit jeder Iteration werden Unternehmen gemäß Ward's Methode zu neuen Clustern zusammengefasst, wodurch die Ungleichheit

zwischen den Unternehmen innerhalb der Cluster steigt. Der Algorithmus endet, wenn alle Unternehmen zu einem Cluster zusammengefasst wurden und die Ungleichheit innerhalb dieses einzigen Clusters maximal ist.

Bereits ein erster Blick auf das sogenannte Dendrogramm offenbart, dass die Clusteranalyse Schwierigkeiten hat, klare Gruppen im Datensatz zu identifizieren. Idealerweise lassen sich im Dendrogramm Stellen identifizieren, an denen eine Fusion von Clustern zu einem sprunghaften Anstieg der Ungleichheit innerhalb der Cluster führt. Ein solcher Anstieg wäre ein Indiz dafür, dass aufgrund von starken Unterschieden zwischen den Gruppen auf eine Fusionierung verzichtet werden sollte.

Das Dendrogramm zur 37. Welle des IW-Zukunftspanels zeigt allerdings für jede Zusammenführung einen ähnlichen und moderaten Anstieg der Ungleichheit innerhalb der Cluster an, wodurch die Identifizierung der optimalen Clusteranzahl erschwert wird. Die Entscheidung zur optimalen Clusteranzahl basiert daher auf einem Vergleich von 30 Validitätsindizes.¹⁰ Nach der Mehrheitsregel wird der Datensatz gemäß den Validitätsindizes in zwei Gruppen aufgeteilt.

¹⁰ Siehe hierzu: Charrad / Ghazzali / Boiteau et al., 2014: NbClust: An R Package for Determining the Relevant Number of Clusters in a Data Set.

Wie aber unterscheiden sich die Antworten der beiden Clustergruppen? Um diese Frage zu beantworten, wurden die Antworten der beiden Cluster gegenübergestellt. In der 37. Welle des IW-Zukunftspanels wurden den Unternehmen wie in jeder der verwendeten Panelwellen u. a. Fragen zum Erfolg des eigenen Unternehmens gestellt. Diese umfassten konkret folgende Aspekte:

- Der Auftragsbestand ist derzeit ...
(zu klein bis verhältnismäßig groß)
- Die Unternehmensziele von 2019 wurden ...
(verfehlt bis übertroffen)
- Das Marktumfeld ist derzeit ...
(ungünstig bis günstig)
- Das Jahresergebnis 2019 war ...
(negatives bis positives Jahresergebnis)
- Die Erwartungen für Umsatz / Mitarbeiter /
Auslandsumsatz / Investitionen / Ertrag /
Auftragseingang / Produktionskapazitäten
sind für die nächsten zwölf Monate ...
(deutlich weniger bis deutlich mehr als 2019)

In der deskriptiven Auswertung fiel auf, dass die Clusteranalyse die Unternehmen vor allem hinsichtlich unterschiedlichen Antwortverhaltens in Bezug auf die Erfolgsfragen separiert. Des Weiteren könnte zwar für jede der untersuchten Wellen eine Clusteranalyse durchgeführt und die Grundgesamtheit in zwei Cluster geteilt werden. Aufgrund der unterschiedlichen Themenausrichtung der verschiedenen Wellen wären diese Clustergruppen aber kaum vergleichbar. Aus diesem Grund wurden die in jedem Fragebogen hinterlegten Erfolgsfragen genutzt, um den „ETL-Erfolgsindex“ zu konstruieren, anhand dessen sich alle für den Mittelstand relevanten Fragen auswerten lassen.



6.2 Der ETL-Erfolgsindex

Die Clusteranalyse des vorherigen Kapitels verwendete alle Fragen der 37. Welle des IW-Zukunftspanels, um die Unternehmen zu klassifizieren. Dabei wurde zum einen festgestellt, dass vor allem jene Fragen die Gesamtheit der Unternehmen teilen, die auf den Erfolg der Unternehmen abzielen. Zum anderen würden bei einer Klassifizierung mittels Clusterverfahren die verschiedenen Themenschwerpunkte der einzelnen Wellen die Interpretier- und Vergleichbarkeit der Clustergruppen erschweren. So könnte es z. B. passieren, dass in einer Welle die besonders digitalisierten Unternehmen des Mittelstands in einer anderen Welle als die besonders nachhaltigen Unternehmen des Mittelstands identifiziert würden. Ohne eine Verknüpfung mit der Produktivität oder dem Erfolg dieser Unternehmen wäre eine solche Erkenntnis aber wenig hilfreich. Aus diesen Gründen wurde die Entscheidung getroffen, die Unternehmen hinsichtlich ihrer Angaben bei den Erfolgsfragen in erfolgreiche und weniger erfolgreiche zu differenzieren. Durch diese Differenzierung kann untersucht werden, inwieweit sich Unternehmen hinsichtlich ihres Erfolgs in den Bereichen Human Resources, Klimaschutz und Digitalisierung unterscheiden.

Es wurden allerdings nicht in jeder Welle dieselben Erfolgsfragen gestellt. Eine Übersicht mit den verschiedenen Erfolgsfragen aller behandelten Wellen findet sich im Anhang der Studie. Um die verschiedenen Erfolgsfragen in einen vergleichbaren Index zu überführen, wurden die Erfolgsfragen jeder Welle einer Hauptkomponentenanalyse unterzogen.

Hauptkomponentenanalyse

Die Hauptkomponentenanalyse ist ein Verfahren der multivariaten Statistik und dient der Dimensionsreduzierung von umfangreichen Datensätzen. Die Grundidee der Analyse besteht darin, dass eine Vielzahl von miteinander korrelierten Variablen durch eine geringere Zahl von aussagekräftigen Linearkombinationen (den sogenannten Hauptkomponenten) dargestellt werden kann. Da die verschiedenen Erfolgsfragen der untersuchten Wellen stark positiv miteinander korreliert sind, eignet sich die Hauptkomponentenanalyse sehr gut zur Bildung eines Erfolgsindexes.

Mathematisch lassen sich Hauptkomponenten berechnen, indem die Eigenvektoren der Kovarianzmatrix des untersuchten Datensatzes gebildet werden. Für einen Datensatz mit der Dimension p lassen sich insgesamt p Hauptkomponenten berechnen. In jeder der p Dimensionen des Datensatzes wird jede Hauptkomponente so berechnet, dass die durch die Hauptkomponente erklärte Varianz maximiert wird. Daraus folgt zum einen, dass die erklärte Varianz der ersten Hauptkomponente am größten ist, da die restlichen Hauptkomponenten nur noch jene Varianz erklären können, die noch nicht durch die erste Hauptkomponente erklärt wurde. Zum anderen kann für jede Hauptkomponente bestimmt werden, welchen Anteil der Gesamtvarianz sie erklären kann.

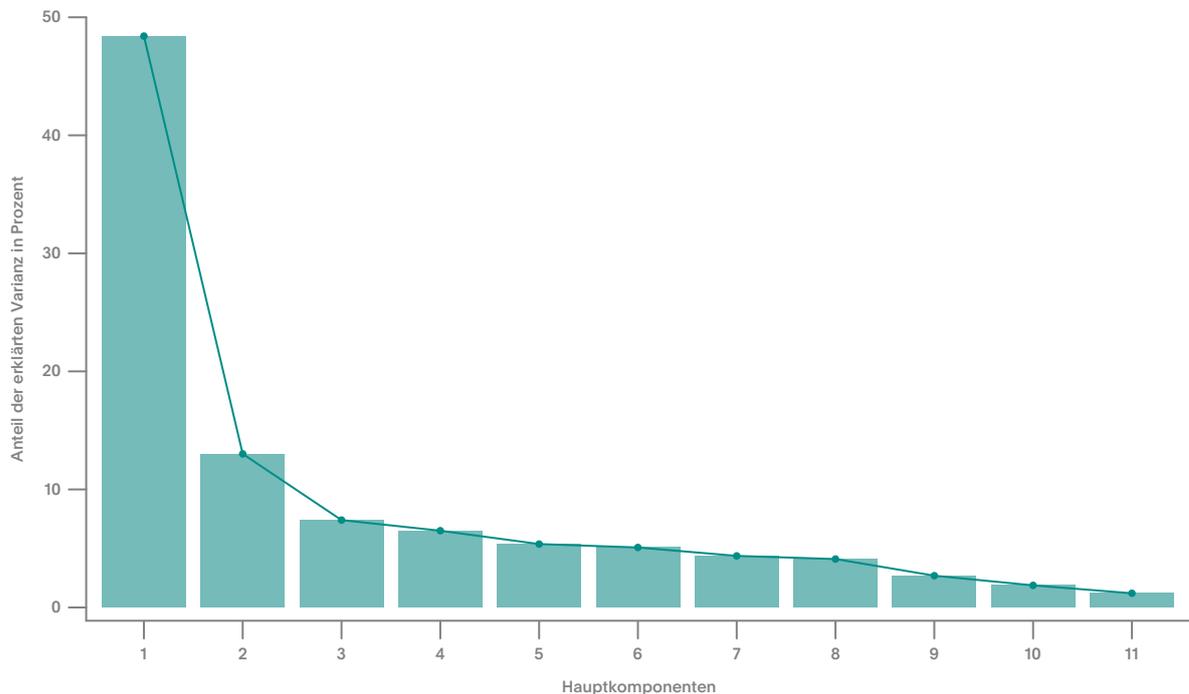
Abbildung 6.2 visualisiert die erklärte Varianz der elf Hauptkomponenten für die elf Erfolgsfragen der Welle 37 des IW-Zukunftspanels. Es ist ersichtlich, dass vor allem die erste Hauptkomponente einen Großteil der zu erklärenden Varianz (48,4 Prozent) abbilden kann. Dies ist ein Indiz dafür, dass die einzelnen Erfolgsvariablen stark korreliert sind und dass die Hauptkomponentenanalyse daher ein geeignetes Tool zur Reduzierung der Dimension bzw. zur Bildung des ETL-Erfolgsindex darstellt.

Berechnung des ETL-Erfolgsindex

Zunächst muss berechnet werden, wie stark die verschiedenen Fragen mit den Hauptkomponenten verbunden sind. Die geschieht mithilfe der sogenannten **Loadingsmatrix**¹¹, die angibt, wie stark die einzelnen Fragen auf die Hauptkomponenten „laden“. Mathematisch betrachtet ist die **Loadingsmatrix** die Korrelation zwischen den Hauptkomponenten und dem standardisierten Datensatz. Daher können Variablen mit einer hohen Ladung auf eine Hauptkomponente als deren Haupttreiber interpretiert werden. Auf die ersten beiden der in Abbildung 6.2 dargestellten Hauptkomponenten laden beispielsweise insbesondere die Erfolgsfragen bezüglich des Auftragseingangs und des Umsatzes sowie die Fragen bezüglich des Auslandsatzes und des Ertrags. Wird nun für jedes Unter-

¹¹ Siehe z. B.: Rechner / Christensen, 2012: Methods of Multivariate Analysis.

Abbildung 6.2: Scree-Plot der Hauptkomponentenanalyse
Hauptkomponentenanalyse anhand der 37. Welle des IW-Zukunftspanels



Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 37, eigene Berechnung

nehmen im Datensatz die standardisierte Angabe jeder Frage mit den entsprechenden Loadings multipliziert, erhält man für jede Observation die sogenannten Hauptkomponentenkoordinaten. Diese Koordinaten geben an, wie stark jedes einzelne Unternehmen mit jeder Hauptkomponente in Verbindung steht. Aus diesen Koordinaten lässt sich im nächsten Schritt der ETL-Erfolgsindex berechnen. Es gilt allerdings zu beachten, dass nicht jede Koordinate den gleichen Informationsgehalt widerspiegelt. Die Koordinate für die erste Hauptkomponente ist z. B. weitaus informativer als die Koordinate der elften Hauptkomponente (die erste Hauptkomponente erklärt 48,8 Prozent der Varianz des Datensatzes, die elfte dagegen nur 1,2 Prozent). Um diese Unterschiede zu berücksichtigen, wurde der ETL-Erfolgsindex als gewichteter Mittelwert der Koordinaten errechnet und der Anteil der erklärten Varianz jeder Hauptkomponente als Gewichtung zugrunde gelegt. Abschließend wurden die Unternehmen anhand des Erfolgsindex in die erfolgreichen und die weniger erfolgreichen aufgeteilt.

Zusammenfassend lassen sich folgende Vorteile des ETL-Erfolgsindex festhalten. Der ETL-Erfolgsindex kann wellenübergreifend berechnet werden, da in jeder Welle mindestens zwei Erfolgsfragen gestellt wurden. Da der Index auf Basis aller Hauptkomponenten gebildet wird, werden die Informationen der verschie-

denen Erfolgsfragen verdichtet, es gehen durch die Dimensionsreduzierung aber keine Informationen verloren. Die Gruppierung der untersuchten Unternehmen erfolgt nicht anhand der Fragen zu den Themen Human Resources, Klimaschutz und Digitalisierung. Daher kann für jedes der untersuchten Themen eine Verbindung zum Erfolg der Unternehmen hergestellt werden.

Bildung des ETL-Erfolgsindex

In jeder analysierten Befragungswelle des ETL-Mittelstandskompasses haben die Unternehmen Fragen beantwortet, die Rückschlüsse auf ihren Erfolg zulassen (sogenannte Erfolgsfragen). Diese Fragen betreffen z. B. den Auftragsbestand, das Marktumfeld und die Entwicklung verschiedener betriebswirtschaftlicher Größen wie den Umsatz, den Ertrag, die Mitarbeiterzahl, die Investitionen und die Produktionskapazität. Die Bildung des ETL-Erfolgsindex unterliegt der Annahme, dass ein Unternehmen umso erfolgreicher ist, je größer der Auftragsbestand, je günstiger das Marktumfeld und je positiver die Entwicklung der genannten Größen im vergangenen Jahr verlaufen ist. Daher klassifiziert der ETL-Erfolgsindex vor allem jene Unternehmen als erfolgreich, die entsprechend positive Angaben in den sogenannten Erfolgsfragen ge-

macht haben. Abbildung 6.3 visualisiert die Unternehmensangaben der als erfolgreich und als nicht erfolgreich klassifizierten Unternehmen für die Erfolgsfragen der 37. Welle des IW-Zukunftspanels.

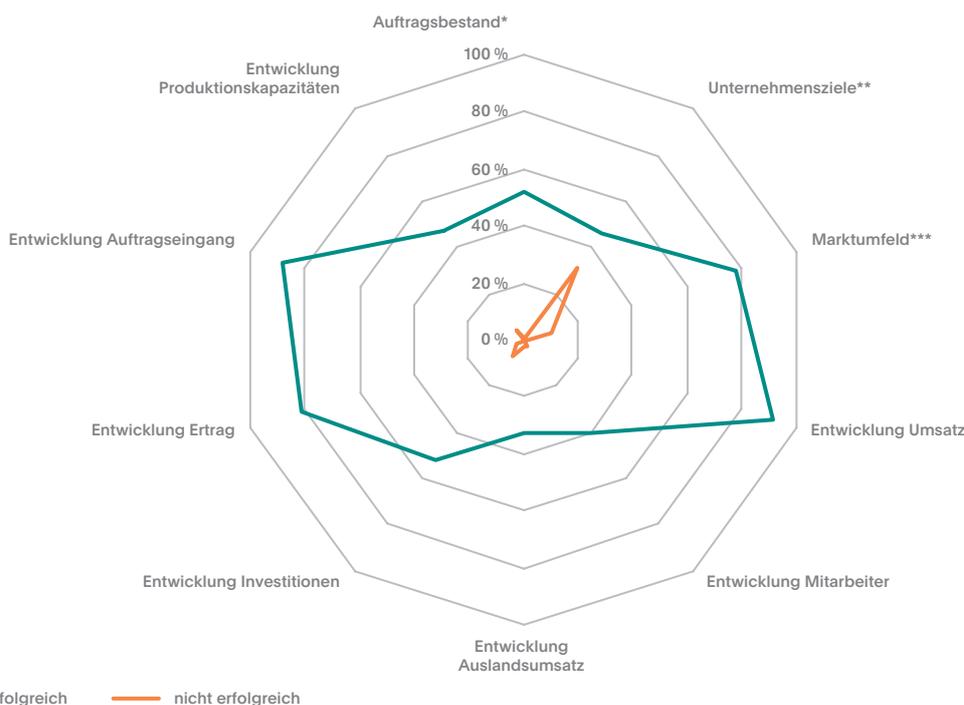
Man erkennt, dass die Unternehmen, die positivere Angaben bei den Erfolgsfragen gemacht haben, vom ETL-Erfolgsindex in die Gruppe erfolgreich eingeteilt werden. Ein Beispiel soll die Einteilung verdeutlichen: Eine der Erfolgsfragen fragt nach der Entwicklung des Umsatzes der Unternehmen. Dabei konnten die Unternehmen zwischen den Angaben „Deutlich weniger“, „Etwas weniger“, „In etwa gleich“, „Etwas mehr“ oder „Deutlich mehr als im letzten Jahr“ wählen. Unter den Unternehmen, die als erfolgreich klassifiziert wurden, beträgt der Anteil der Unternehmen, die auf diese Frage mit deutlich oder etwas mehr als im letzten Jahr geantwortet haben, 91 Prozent. Im Gegensatz dazu hat kein einziges der nicht erfolgreichen Unternehmen angegeben, deutlich oder etwas mehr Umsatz als im Vorjahr erzielt zu haben. Im Gegenteil: Bei diesen Unternehmen liegt der Anteil derer, die angeben, der Umsatz sei im vergangenen Jahr rückläufig ge-

wesen, bei über 97 Prozent. Der ETL-Erfolgsindex betrachtet allerdings alle Erfolgsfragen gleichermaßen: So könnte ein Unternehmen, das zwar eine rückläufige Mitarbeiterentwicklung verzeichnete, ansonsten aber volle Auftragsbücher hat und in einem günstigen Marktumfeld agiert, dennoch als erfolgreich eingestuft werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der ETL-Erfolgsindex auf Basis aller Erfolgsfragen die Unternehmen so in erfolgreich und nicht erfolgreich eingeteilt, dass sich unter den erfolgreichen Unternehmen jene Unternehmen befinden, die gemäß ihren Angaben in der Vergangenheit erfolgreich wirtschaften konnten. Unter den nicht erfolgreichen Unternehmen befinden sich dagegen Unternehmen, die oftmals einen rückläufigen Umsatz verbuchen mussten und berichten, ein negatives Jahresergebnis erzielt zu haben. Da sich die Erfolgsfragen der verschiedenen Befragungswellen stark ähneln, lassen sich die Unternehmensangaben sehr gut miteinander vergleichen und es können wellenübergreifende Schlussfolgerungen getroffen werden.

Abbildung 6.3: Visualisierung des ETL-Erfolgsindex Anteile der Unternehmen mit den Angaben „Deutlich“ / „Etwas mehr als im letzten Jahr“

* Auftragsbestand: Anteil verhältnismäßig groß, ** Unternehmensziele: Anteil (teilweise) übertroffen, *** Marktumfeld: Anteil (eher) günstig



Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 37, eigene Berechnung

Was der Mittelstand nach der Krise auf den Weg bringen muss

Von Marc Müller, Vorstand ETL AG Steuerberatungsgesellschaft

Deutschlands Mittelstand bereitet sich auf die Zeit nach Corona vor. Doch wie sind die Unternehmen für die Zukunft nach der Krise aufgestellt? Welche wirtschaftlichen und politischen Weichenstellungen sind jetzt nötig? Diese Fragen dokumentiert und analysiert der 1. ETL-Mittelstandskompass.

Die zentralen Herausforderungen für den Mittelstand sind und bleiben die Ausbildung und Rekrutierung von Fachkräften, die Entwicklung digitaler Produktions- und Geschäftsmodelle sowie Risiken und Chancen durch den Klimaschutz.

Als Antwort darauf haben wir vier Monate vor der Bundestagswahl 2021 den ETL-Mittelstandskompass in Kooperation mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln initiiert.

Aus den Daten des Mittelstandskompasses haben wir Empfehlungen in einem 10-Punkte-Plan für den Mittelstand entwickelt: Der Ausbau von **Forschung und Innovation**, Maßnahmen zur **Gewinnung und Weiterbildung von Mitarbeitern**, die Weiterentwicklung von **Trends des mobilen Arbeitens**, die Entwicklung **digitaler Mindsets** für Mitarbeiter und Teams in Unternehmen, die **Förderung der Soft Skills**, wie z. B. die **Kommunikationsfähigkeit** der Mitarbeiter als Schlüsselkompetenz in der Digitalisierung, die Umsetzung von **agilem Arbeiten**, um flexibel auf disruptive Veränderungen im Markt zu reagieren, die **individuelle Nutzung neuer Technologien**, die gezielte **Digitalisierung von Produktionsprozessen**, die Nutzung von **Plattformen für Beschaffungs- und Vertriebsfunktionen** sowie das **proaktive Handeln beim Klimaschutz**.

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen und Trends im Mittelstand ergeben sich auch für die Politik und die neue Bundesregierung konkrete Handlungsempfehlungen:

- Der Fachkräftemangel erfordert **langfristige Investitionen in den Bildungsstandort Deutschland**, um hoch qualifizierte Mitarbeiter nicht nur durch Zuwanderung zu rekrutieren. Für die Nutzung neuer Technologien bedarf es des **Ausbaus der Breitbandinfrastruktur**. Investitionen in den Klimaschutz

sollte die Politik durch eine **steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung** begleiten.

Die Empfehlungen verdeutlichen:

- Größte Dringlichkeit haben derzeit Lösungen für den Fachkräftemangel. Der Bekanntheitsgrad, die Größe, der Standort und selbst der Erfolg eines Unternehmens sind für die Bewerber scheinbar nicht ausschlaggebend. Der Mittelstand wird in die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter ebenso wie in kreative Rekrutierungsmaßnahmen und in Angebote für agiles Arbeiten deutlich mehr investieren müssen. Ohne vorausschauende und strategische Personalarbeit ist der Bedarf an Fachkräften nicht zu decken.

Mit Blick auf die Digitalisierung stimmen die Daten des ETL-Mittelstandskompasses 2021 zuversichtlich:

- Wer könnte in der deutschen Wirtschaft flexibler agieren als kleinere und mittlere Unternehmen? Der Mittelstand hat im Vergleich zu großen Unternehmen und Konzernen entscheidende Vorteile: wenig Bürokratie und flache Hierarchien. Der Mittelstand sollte die Digitalisierung deswegen in erster Linie als Chance und Katalysator wahrnehmen.

Chancen und Risiken für den Mittelstand beinhaltet auch das Megathema ökologische Transformation. Der ETL-Mittelstandskompass macht deutlich: Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell aufgrund von Kostensteigerungen durch den Klimaschutz gefährdet sehen, und Unternehmen, die im Rahmen des europäischen Green Deals neue Absatzmöglichkeiten für klimafreundliche Produkte und Dienstleistungen erwarten, halten sich die Waage.

Die Ergebnisse der Studie zeigen auch, dass Unternehmen schneller auf Veränderungen reagieren müssen. Ein robustes Unternehmen wird sich nicht durch starre Strukturen, sondern im Gegenteil durch Anpassungsfähigkeit, flexible Arbeitsweisen, aber auch einen modularen Aufbau von Produktion und Dienstleistungen auszeichnen. Dies erfordert in vielen Fällen eine Reorganisation der Lieferketten, die Reintegration

von Produktionsstufen in die Unternehmen, die Anpassung von Wertschöpfungsketten sowie die Bildung von Kapitalreserven, Vorräten und Produkten.

Neben der notwendigen Agilität bietet die Individualisierung den Vorteil, sich von heute oft übermächtig scheinenden Großunternehmen unabhängiger zu machen. Hinzu kommt, dass sich diese großen Konzerne schon heute die klassischen Betätigungsfelder der Zuliefererindustrie und ähnlicher Branchen zu eigen machen und damit mehr und mehr auf die Leistungen von mittelständischen Unternehmen verzichten können. Auch deshalb wächst die Bedeutung von Individualisierung. Gemeint ist damit, dass Kunden verstärkt individualisierte Produkte und Dienstleistungen nachfragen, die spezifische Wünsche und Anforderungen berücksichtigen. Die Digitalisierung bietet dabei die Möglichkeit, die notwendige Flexibilität in Produktion, Dienstleistungen und Kommunikation zu liefern. Vor diesem Hintergrund haben mittelständische Unternehmen die Möglichkeit, ihre Stärken auszuspielen und Kundenbedürfnisse mit einzigartigen Produkten und individueller Kommunikation zu erfüllen.

Bedingt durch den technologischen Fortschritt werden die Art und der Stellenwert der Unternehmenskommunikation und Kommunikation im Allgemeinen in den Unternehmen immer wichtiger werden. Dabei ist vor allem die Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern, wie Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, den Partnern und Aktionären von zentraler Bedeutung. Hierbei spielt die Bedeutung der Marke eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg. Die Vermittlung bestimmter Werte wie Zuverlässigkeit, Wertschätzung, Achtsamkeit und Nachhaltigkeit spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Gewinnung neuer Kunden und anderer relevanter Stakeholder. Neben die Unique Selling Proposition (USP), das Alleinstellungsmerkmal, das ein Produkt oder eine Dienstleistung auszeichnet, tritt die Emotional Selling Proposition (ESP). Dabei handelt es sich um einen Auslöser, der Emotionen erzeugt und Kunden sowie Partner dazu bewegt, eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen oder ein Produkt zu kaufen.

Einer der großen emotionalen Trends, mit dem bereits viele Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen werben, ist das Thema Nachhaltigkeit. Umweltschutz und klimafreundliche Technologien sind in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus der Verbraucher, aber auch der Politik gerückt. Neue Klimaschutzmaßnahmen wie die CO₂-Bepreisung zwingen Unternehmen dazu, sich nicht nur formal mit Umweltschutz zu schmücken, sondern tatsächlich zu handeln. Dem deutschen Mittelstand eröffnet sich deshalb die Möglichkeit und das große Potenzial, sich frühzeitig auf dem internationalen Markt mit innovati-

ven Technologien und Produkten zu positionieren und eine Vorbild- sowie Vorreiterrolle einzunehmen. Im Zuge des gewachsenen Umweltbewusstseins werden Verbraucher, Kunden und potenzielle Mitarbeiter lernen, Unternehmen, die echtes Engagement für den Klimaschutz beweisen, zu erkennen. Geschäftspartner werden daher verstärkt die Zusammenarbeit mit solchen umweltfreundlichen Unternehmen suchen.

Die emotionale Vermittlung von Produkt- und Dienstleistungsvorzügen wird also in den nächsten Jahren eine größere Rolle spielen. Schon heute nutzen Einzelhändler unterschiedliche Marktplätze, um ihre Produkte zu verkaufen. Die sogenannte Plattformökonomie wird sich schließlich auch auf andere Branchen und Sektoren wie das produzierende Gewerbe ausweiten. Sich mit der Plattformökonomie auseinanderzusetzen, wird für den Mittelstand unerlässlich. Die Plattformökonomie stellt damit eine große Chance für den Mittelstand dar: Sie bietet Unternehmen die Gelegenheit, die Kundenansprache um ein Vielfaches zu verstärken und Wertschöpfungsketten zu optimieren. Es besteht nicht nur die Möglichkeit, sich großen Plattformen anzuschließen und sich deren Strategie zunutze zu machen, sondern auch die Chance, eigene Plattformen zu gründen, um gemeinsam mit komplementären Anbietern erfolgreich zu agieren – quasi im Sinne einer „Amazonisierung“ im Kleinen.

Bei den radikalen Veränderungen, die auf den deutschen Mittelstand zukommen, ist es von größter Bedeutung, dass die Mitarbeiter mitgenommen werden. Es ist die Aufgabe der Unternehmen, die Kommunikations- und Digitalkompetenzen der Mitarbeiter zu fördern, sie für mehr Flexibilität zu sensibilisieren und schlussendlich damit auch dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dafür braucht es innovative HR-Strategien sowie Weiterbildungsprogramme, damit Mitarbeiter sich auf die neuen Arbeitsbedingungen einlassen und sich stärker mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Hier ist ein Mitwirken der Politik erforderlich, die, hinsichtlich der Digitalkompetenzen, stärker in den Bildungsstandort Deutschland investieren muss.

Der ETL-Mittelstandskompass 2021 veranschaulicht die künftigen Megatrends des deutschen Mittelstands. Deutlich wird, dass die Zukunftstrends wie Digitalisierung und Klimaschutz nicht nur Herausforderungen, sondern auch immense Chancen für die nächsten Jahre mit sich bringen.

»Um jetzt die Grundsteine für wirtschaftliches Wachstum und technologischen Fortschritt zu legen, benötigt es ein gesamtgesellschaftliches Bewusstsein für die Bedürfnisse des Mittelstands. Wenn Politik und Wirtschaft an einem Strang ziehen, eröffnen sich für die deutsche Wirtschaft neue, auch internationale Betätigungsfelder.«

Unternehmen, die sich der Herausforderungen annehmen, entscheiden nun, wie widerstandsfähig und krisenfest sie in den 20er-Jahren dieses Jahrhunderts werden und ob sie die digitale und ökologische Wende erfolgreich meistern werden. Wir in der ETL-Gruppe werden dabei unserer Verantwortung in der Beratung für den Mittelstand gerecht und wollen unseren Beitrag im Sinne unseres partnerschaftlichen Prinzips einbringen.



Marc Müller
Vorstand ETL-Gruppe



Kapitel 7

Anhang

7.1 Erfolgsfragen der verwendeten Wellen

Personalpanel Welle 21

- Jahresergebnis 2018:
Negatives Jahresergebnis (Reinverlust), Ein in etwa ausgeglichenes Jahresergebnis, Positives Jahresergebnis (Reingewinn)
- Erwartungen Umsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018, Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018
- Erwartungen Mitarbeiter für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018, Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018
- Erwartungen Auslandsumsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018, Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018
- Erwartungen Investitionen für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018, Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018
- Erwartungen Ertrag für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018, Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018
- Erwartungen Auftragseingang für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018, Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018

Personalpanel Welle 23

- Jahresergebnis 2018:
Negatives Jahresergebnis (Reinverlust), Ein in etwa ausgeglichenes Jahresergebnis, Positives Jahresergebnis (Reingewinn)
- Erwartungen Umsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018, Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018
- Erwartungen Mitarbeiter für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018, Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018

- Erwartungen Auslandsumsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018,
Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018
- Erwartungen Investitionen für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018,
Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018
- Erwartungen Ertrag für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018,
Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018
- Erwartungen Auftragseingang für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2018, Etwas mehr als 2018, Ungefähr so wie 2018,
Etwas weniger als 2018, Deutlich weniger als 2018

Personalpanel Welle 25

- Jahresergebnis 2019:
Negatives Jahresergebnis (Reinverlust), Ein in etwa ausgeglichenes Jahresergebnis,
Positives Jahresergebnis (Reingewinn)
- Erwartungen Umsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Mitarbeiter für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Investitionen für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Ertrag für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Auftragseingang für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019

Personalpanel Welle 26

- Jahresergebnis 2019:
Negatives Jahresergebnis (Reinverlust), Ein in etwa ausgeglichenes Jahresergebnis,
Positives Jahresergebnis (Reingewinn)
- Erwartungen Umsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Mitarbeiter für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019

- Erwartungen Investitionen für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Ertrag für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Auftragseingang für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019

Zukunftspanel Welle 33

- Derzeitiger Auftragsbestand:
Verhältnismäßig groß, Ausreichend / saisonüblich, Zu klein
- Derzeitiges Marktumfeld:
Günstig, Eher günstig, Eher ungünstig, Ungünstig

Zukunftspanel Welle 34

- Derzeitiger Auftragsbestand:
Verhältnismäßig groß, Ausreichend / saisonüblich, Zu klein
- Derzeitiges Marktumfeld:
Günstig, Eher günstig, Eher ungünstig, Ungünstig
- Unternehmensentwicklung im Inland von heute bis Ende 2020:
Wachsen, Halten, Schrumpfen
- Unternehmensentwicklung im Inland von heute bis Ende 2025:
Wachsen, Halten, Schrumpfen
- Unternehmensentwicklung im Inland von heute bis Ende 2030:
Wachsen, Halten, Schrumpfen
- Unternehmensentwicklung im Ausland von heute bis Ende 2020:
Wachsen, Halten, Schrumpfen
- Unternehmensentwicklung im Ausland von heute bis Ende 2025:
Wachsen, Halten, Schrumpfen
- Unternehmensentwicklung im Ausland von heute bis Ende 2030:
Wachsen, Halten, Schrumpfen Ausland

Zukunftspanel Welle 35

- Derzeitiger Auftragsbestand:
Verhältnismäßig groß, Ausreichend / saisonüblich, Zu klein
- Unternehmensziele 2019:
Übertroffen, Teilweise übertroffen, Ausreichend / saisonüblich erreicht,
Teilweise verfehlt, Verfehlt

- Derzeitiges Marktumfeld:
Günstig, Eher günstig, Eher ungünstig, Ungünstig
- Jahresergebnis 2019:
Negatives Jahresergebnis (Reinverlust), Ein in etwa ausgeglichenes Jahresergebnis,
Positives Jahresergebnis (Reingewinn)
- Erwartungen Umsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Mitarbeiter für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Auslandsumsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Investitionen für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Ertrag für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Auftragseingang für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Produktionskapazitäten für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019

Zukunftspanel Welle 36

- Derzeitiger Auftragsbestand:
Verhältnismäßig groß, Ausreichend / saisonüblich, Zu klein
- Unternehmensziele 2019:
Übertroffen, Teilweise übertroffen, Ausreichend / saisonüblich erreicht,
Teilweise verfehlt, Verfehlt
- Derzeitiges Marktumfeld:
Günstig, Eher günstig, Eher ungünstig, Ungünstig
- Jahresergebnis 2019:
Negatives Jahresergebnis (Reinverlust), Ein in etwa ausgeglichenes Jahresergebnis,
Positives Jahresergebnis (Reingewinn)
- Erwartungen Umsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019

- Erwartungen Mitarbeiter für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Auslandsumsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Investitionen für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Ertrag für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Auftragseingang für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Produktionskapazitäten für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019

Zukunftspanel Welle 37

- Derzeitiger Auftragsbestand:
Verhältnismäßig groß, Ausreichend / saisonüblich, Zu klein
- Unternehmensziele 2019:
Übertroffen, Teilweise übertroffen, Ausreichend / saisonüblich erreicht, Teilweise verfehlt, Verfehlt
- Derzeitiges Marktumfeld:
Günstig, Eher günstig, Eher ungünstig, Ungünstig
- Jahresergebnis 2019:
Negatives Jahresergebnis (Reinverlust), Ein in etwa ausgeglichenes Jahresergebnis,
Positives Jahresergebnis (Reingewinn)
- Erwartungen Umsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Mitarbeiter für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Auslandsumsatz für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Investitionen 2020:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019

- Erwartungen Ertrag für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Auftragseingang für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019
- Erwartungen Produktionskapazitäten für die nächsten 12 Monate:
Deutlich mehr als 2019, Etwas mehr als 2019, Ungefähr so wie 2019,
Etwas weniger als 2019, Deutlich weniger als 2019

7.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 5.1:	Auswirkungen von Corona auf wirtschaftliche Lage	24
Abbildung 5.2:	Entwicklung des Arbeitsvolumens	24
Abbildung 5.3:	Bewertung des Green Deals	41
Abbildung 6.1:	Dendrogramm der Clusteranalyse	46
Abbildung 6.2:	Scree-Plot der Hauptkomponentenanalyse	49
Abbildung 6.3:	Visualisierung des ETL-Erfolgsindex	50

Tabellen

Tabelle 4.1:	Stellenwert aktueller Themen	16
Tabelle 4.2:	Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit in den kommenden fünf Jahren	17
Tabelle 4.3:	Vorbereitung auf künftige Veränderungen	18
Tabelle 5.1:	Rekrutierungsprobleme für folgende Qualifikationsgruppen in 2018	20
Tabelle 5.2:	Wesentliche Probleme bei der Fachkräftesuche	21
Tabelle 5.3:	Maßnahmen zur Fachkräftesicherung in den nächsten drei Jahren	21
Tabelle 5.4:	Bedeutung von Kenntnissen der Belegschaft	22
Tabelle 5.5:	Wesentliche Probleme bei der Fachkräftesuche	23
Tabelle 5.6:	Betriebliche Anpassungen durch Corona	24
Tabelle 5.7:	Mobiles Arbeiten vor Corona	26
Tabelle 5.8:	Homeoffice-Möglichkeiten über die Krise hinaus	26
Tabelle 5.9:	Auswirkung von DSGVO auf Wettbewerbsposition	28
Tabelle 5.10:	Verwendung verschiedener Technologien	30
Tabelle 5.11:	Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu (Plattformen)?	34

Tabelle 5.12:	Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu (Individualisierung)?	35
Tabelle 5.13:	Beurteilung des Erfolgs von Digitalisierungsmaßnahmen	36
Tabelle 5.14:	Bedeutung verschiedener Kompetenzen von Fachkräften	37
Tabelle 5.15:	Aussagen zum Green Deal	41
Tabelle 5.16:	Reaktion auf weiter steigende CO ₂ -Preise	42
Tabelle 5.17:	Bedeutung von politischen Maßnahmen für die Unternehmen	44

Impressum

Verantwortlich:

Dr. Thomas Schleiermacher

IW Consult GmbH
Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln
Tel.: +49 221 49 81-758
www.iwconsult.de

Autoren

Lennart Bolwin,
Stefanie Gindler,
Dr. Thomas Schleiermacher,
Rika Stoczek

ETL AG Steuerberatungsgesellschaft
Mauerstraße 86-88
10117 Berlin
www.etl.de

Autoren ETL-Gruppe

Marc Müller, Vorstand ETL AG Steuerberatungsgesellschaft
Christoph Tönsgelerleemann, Vorstandsvorsitzender,
ETL AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
Danyal Alaybeyoglu, Leiter Unternehmenskommunikation ETL-Gruppe

IW Consult GmbH

Konrad-Adenauer-Ufer 21 | 50668 Köln
Telefon (0221) 49 81-758
www.iwconsult.de

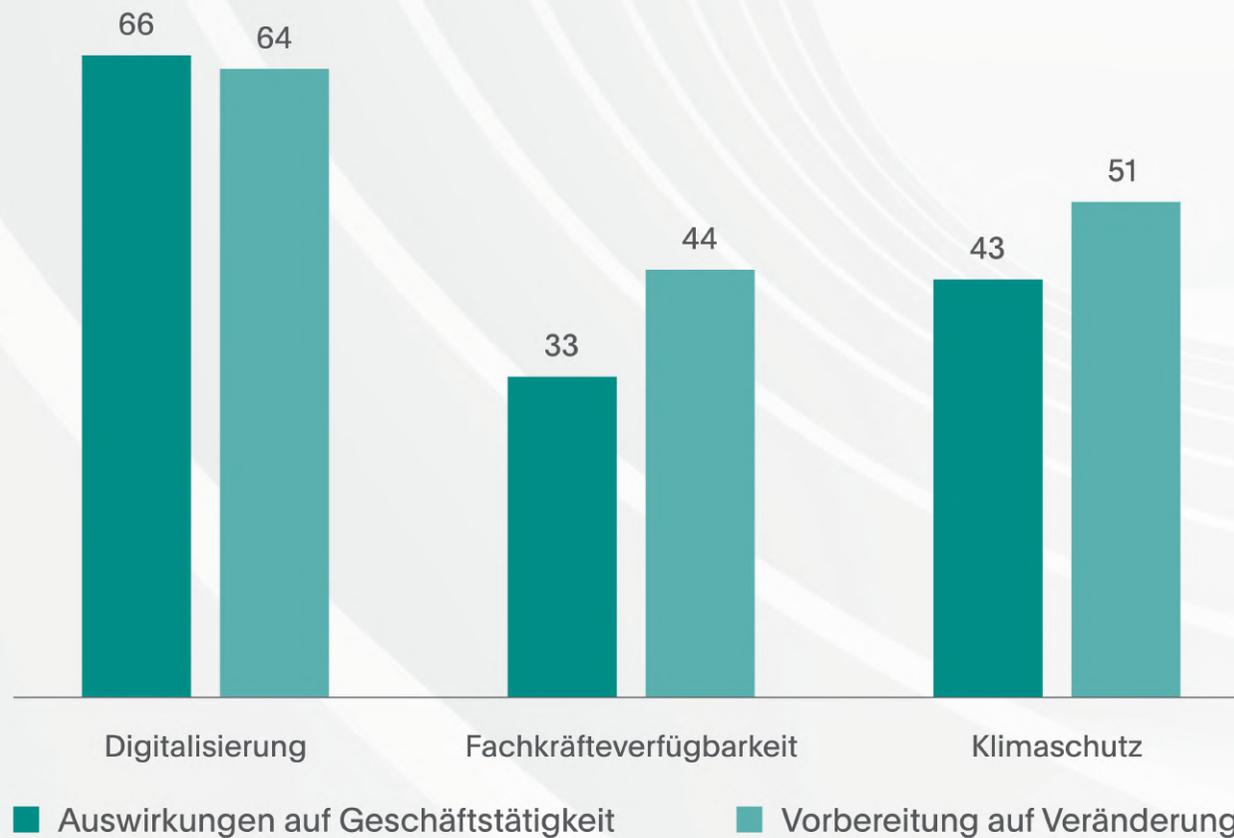
ETL AG

Mauerstraße 86-88 | 10117 Berlin
www.etl-gruppe.de

Mittelstand in Deutschland

Bewertung der untersuchten Megatrends

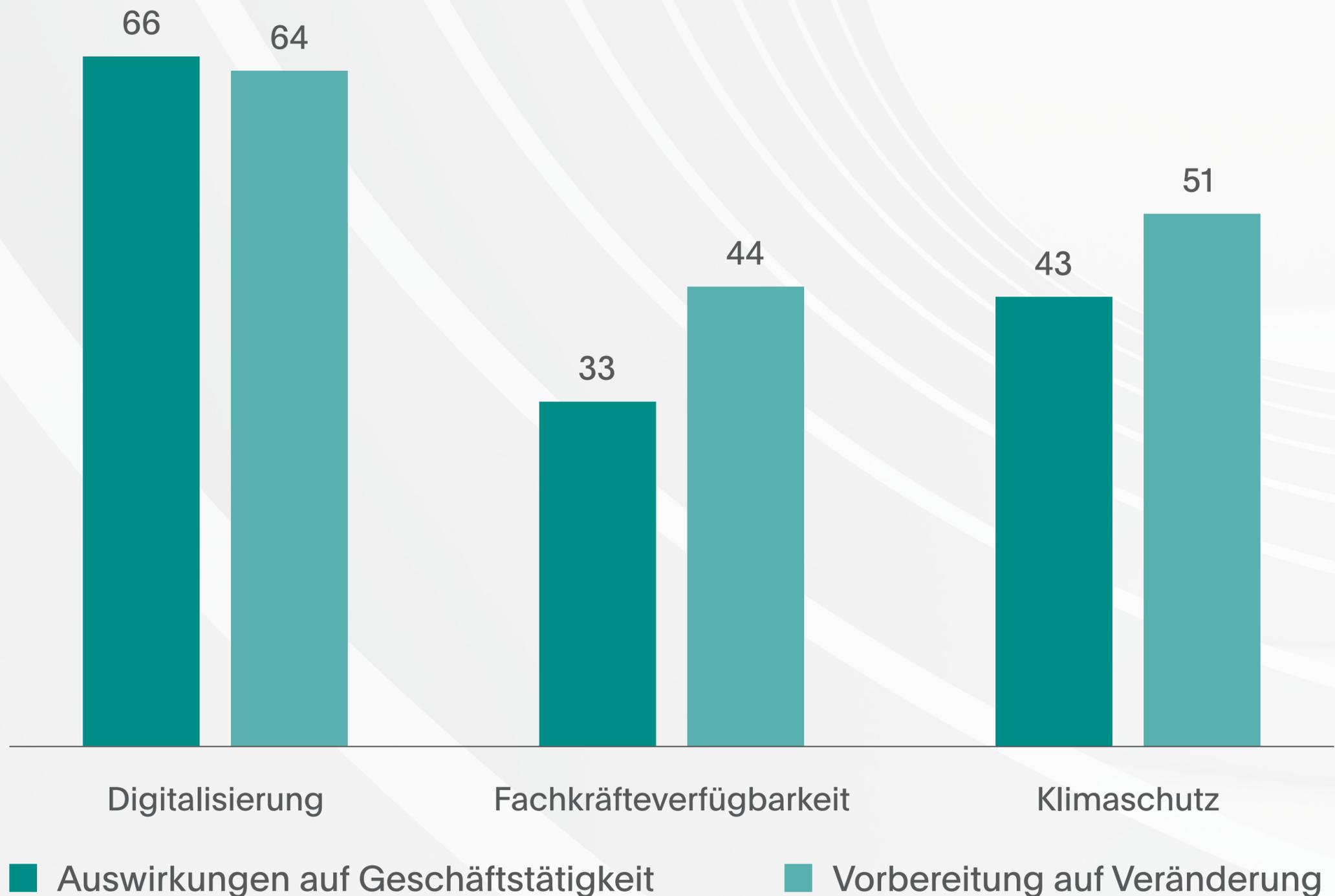
Indexwerte zwischen 0 (sehr negativ) bis 100 (sehr positiv)



Mittelstand in Deutschland

Bewertung der untersuchten Megatrends

Indexwerte zwischen 0 (sehr negativ) bis 100 (sehr positiv)



Inhalt

1

Der ETL-Erfolgsindex

2

Mittelstand in Deutschland

3

Demografie und Wandel der Arbeitswelt

4

Digitalisierung

5

Klimawandel

1

Der ETL-Erfolgsindex

1. Der ETL-Erfolgsindex

- Die befragten Unternehmen haben in alle untersuchten Welle sogenannte Erfolgsindikatoren beantwortet
 - Erwartungen Mitarbeiter- und Umsatzentwicklung
 - Jahresergebnis des Vorjahrs
 - Derzeitiger Auftragsbestand, Marktumfeld
 - Unternehmensentwicklung
- Bildung eines wellenübergreifenden Erfolgsindexes mittels dem Verfahren der Hauptkomponentenanalyse
- Ergebnis: Unternehmensangaben aller Befragungswellen können anhand des Erfolgs (erfolgreich/ nicht erfolgreich) der Unternehmen untersucht werden
- Vorteil: alle Unternehmensangaben zum Erfolg werden gemäß ihrer Bedeutung für den Gesamterfolg genutzt ohne das Informationen verloren gehen

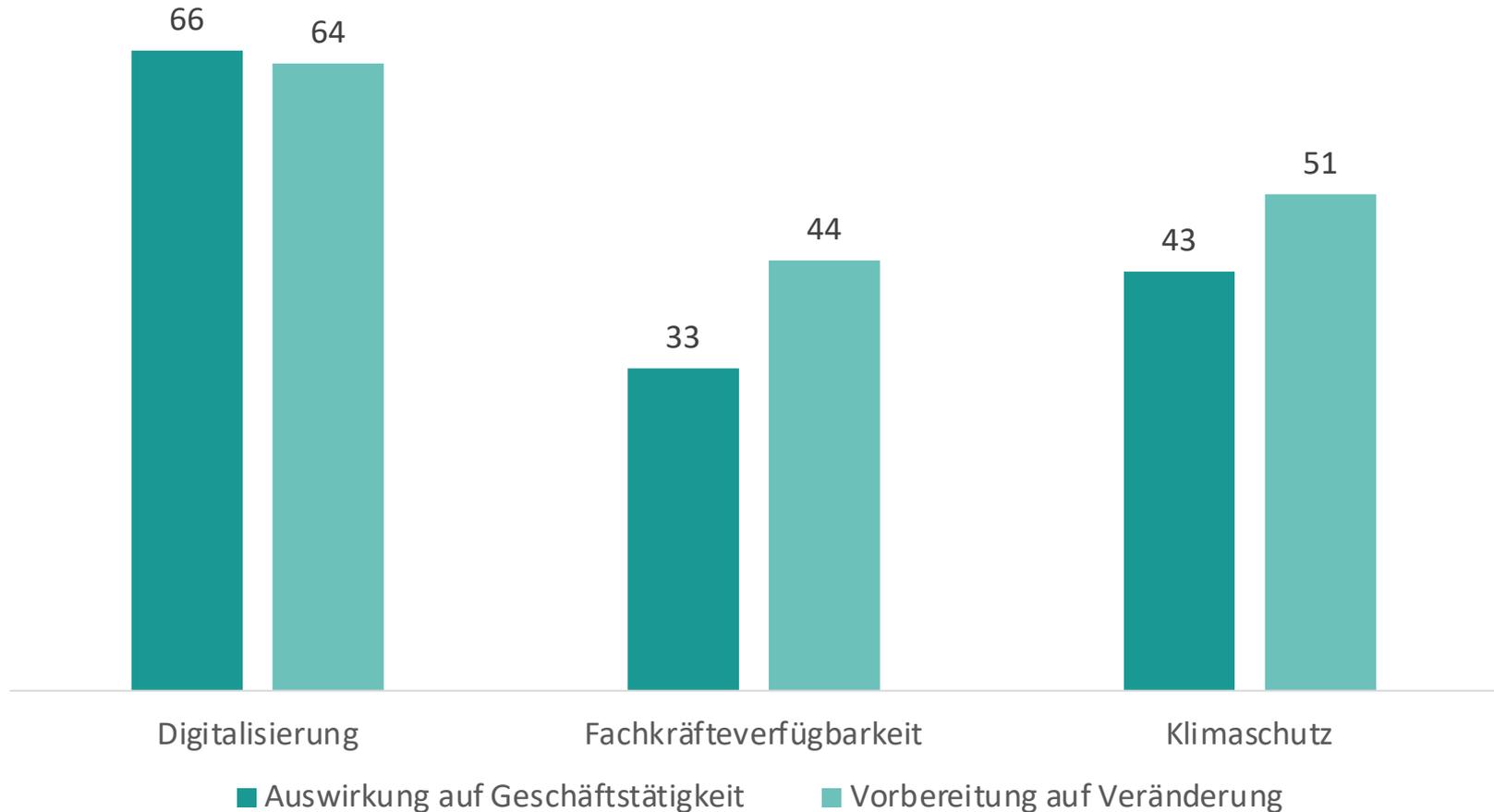
2

Mittelstand in Deutschland

2. Mittelstand in Deutschland

Bewertung der untersuchten Megatrends

Indexwerte zwischen 0 (sehr negativ) bis 100 (sehr positiv)

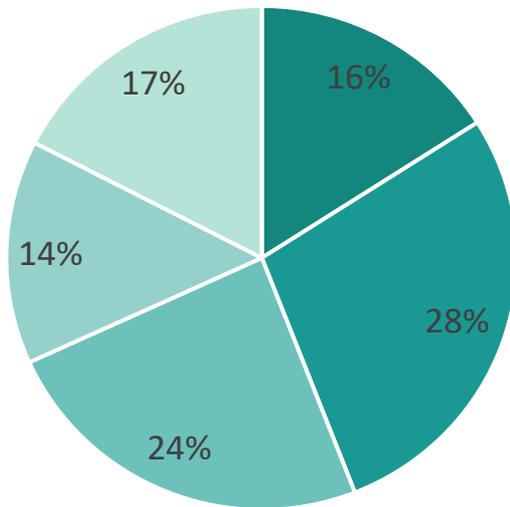


Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 34

2. Mittelstand in Deutschland

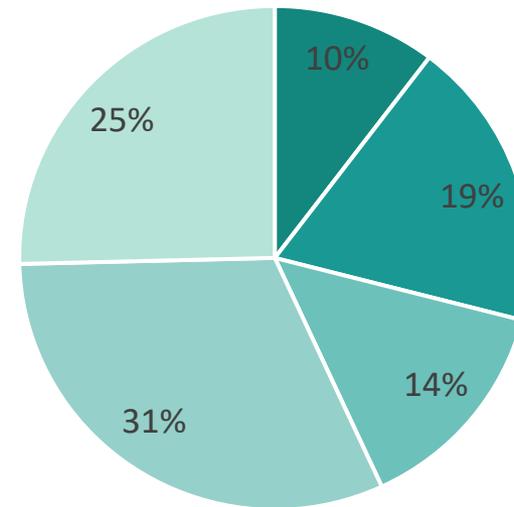
Forschung und Entwicklung
Anteile in Prozent

Erfolgreiche Unternehmen



- Sehr hoch
- Eher hoch
- Eher gering
- Sehr gering
- Spielt gar keine Rolle

Unerfolgreiche Unternehmen



- Sehr hoch
- Eher hoch
- Eher gering
- Sehr gering
- Spielt gar keine Rolle

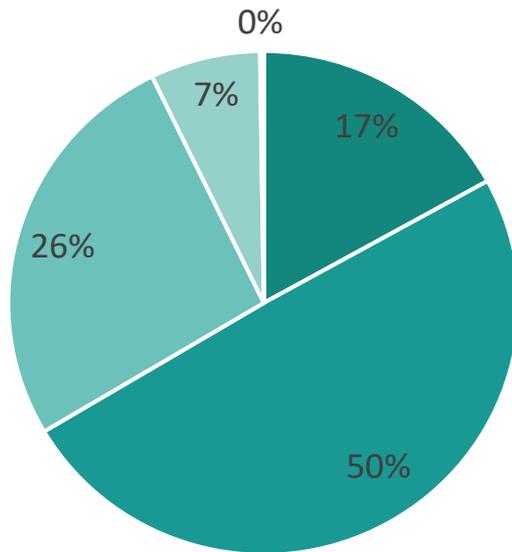
Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 37

2. Mittelstand in Deutschland

Investitionen

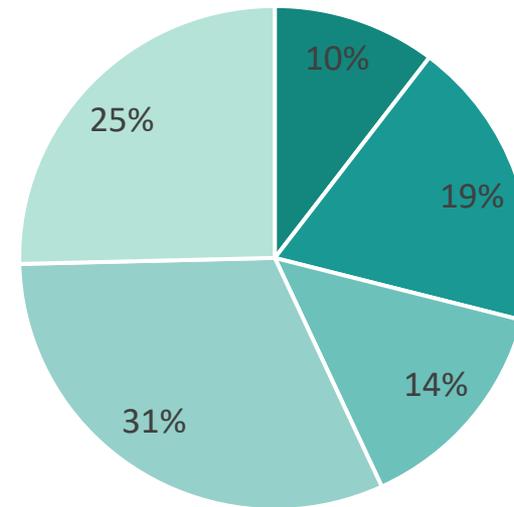
Anteile in Prozent

Erfolgreiche Unternehmen



- Sehr hoch
- Eher hoch
- Eher gering
- Sehr gering
- Spielt gar keine Rolle

Unerfolgreiche Unternehmen



- Sehr hoch
- Eher hoch
- Eher gering
- Sehr gering
- Spielt gar keine Rolle

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 37

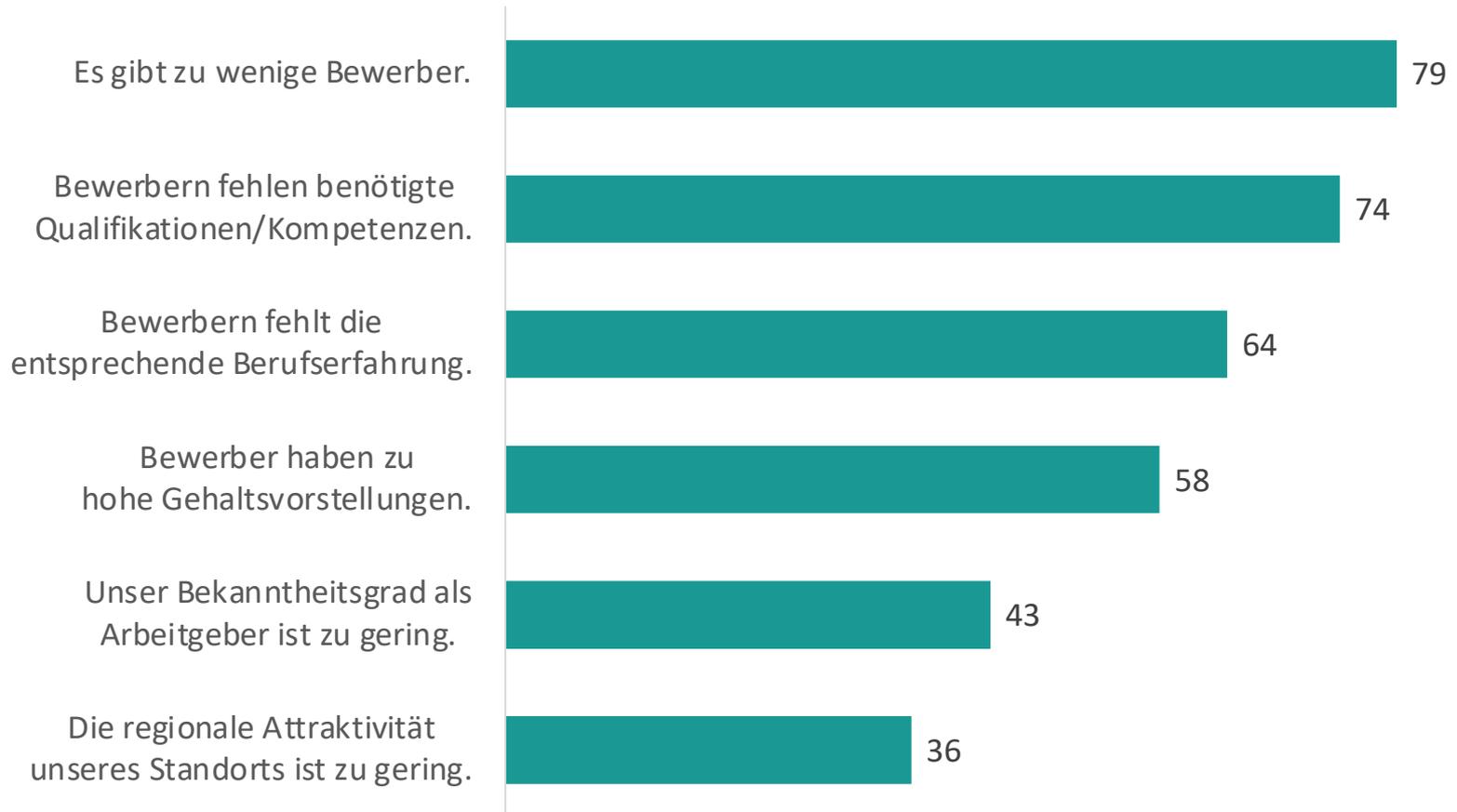
3

Demografie und Wandel der Arbeitswelt

3. Demografie und Wandel der Arbeitswelt

Wesentliche Probleme der Fachkräftesicherung

Indexwerte zwischen 0 (Trifft nicht zu) bis 100 (Trifft zu)



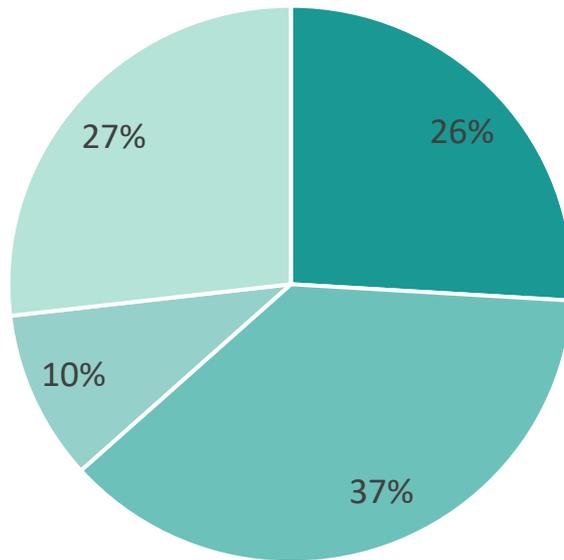
Quelle: IW-Personalpanel: Welle 21

3. Demografie und Wandel der Arbeitswelt

Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter geplant

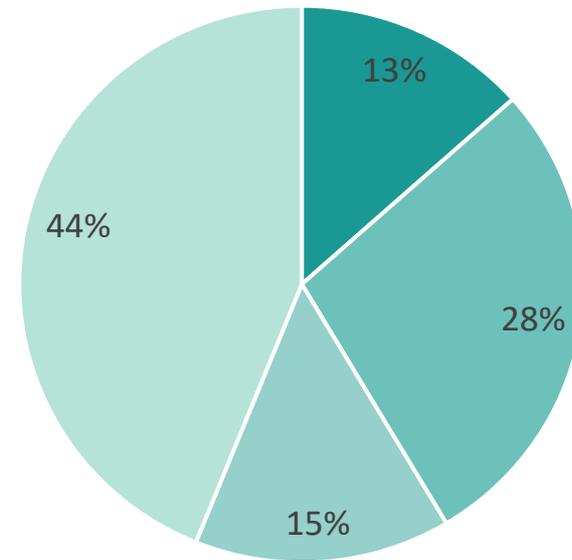
Anteile in Prozent

Erfolgreiche Unternehmen



- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

Unerfolgreiche Unternehmen



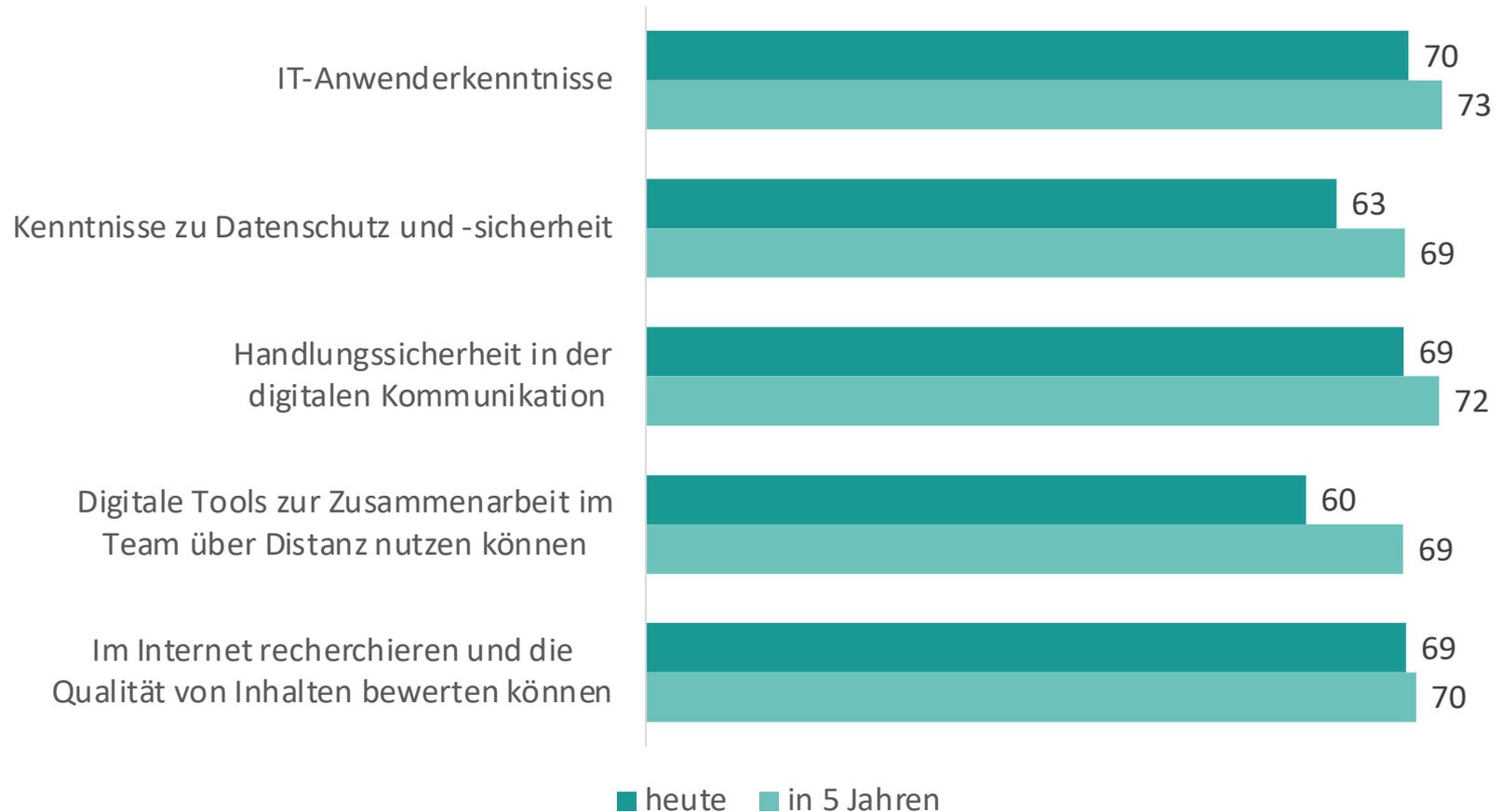
- Trifft zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft nicht zu

Quelle: IW-Personalpanel: Welle 21

3. Demografie und Wandel der Arbeitswelt

Bedeutung von Kenntnissen

Indexwerte zwischen 0 (Unwichtig) und 100 (Sehr wichtig)



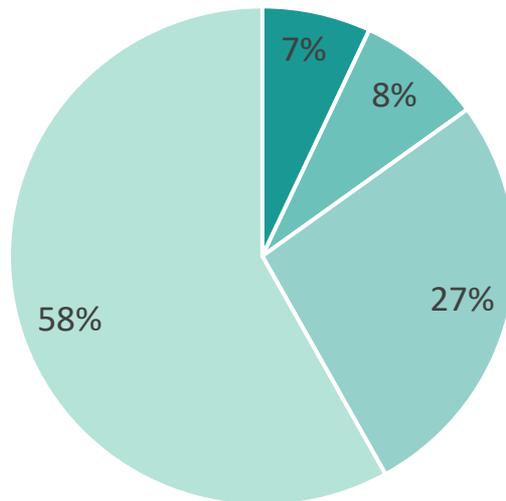
Quelle: IW-Personalpanel: Welle 21

3. Demografie und Wandel der Arbeitswelt

Nutzung von Mobilem Arbeiten

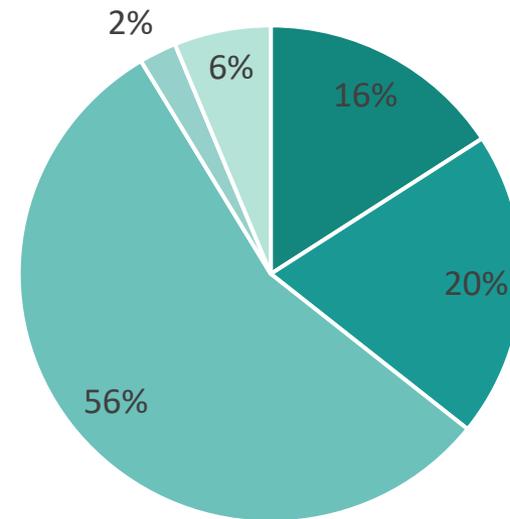
Anteile in Prozent

Zu Beginn der Corona-Krise



- Alle
- Mindestens die Hälfte
- Weniger als die Hälfte
- Keine

Über die Krise hinaus



- Deutlich mehr
- Etwas mehr
- Etwa gleich viele
- Etwas weniger
- Deutlich weniger

Quelle: IW-Personalpanel: Welle 26



4

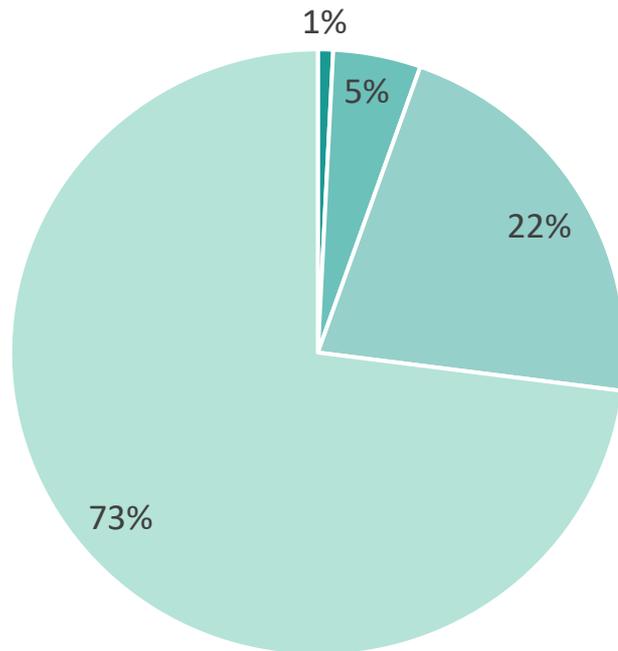
Digitalisierung

4. Digitalisierung

Auswirkungen DSGVO auf Wettbewerbsposition

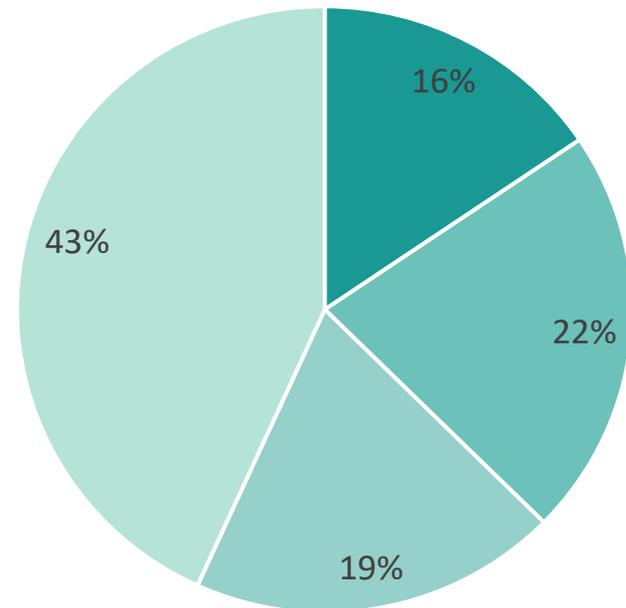
Anteile in Prozent

DSGVO führt zu Vorteilen



■ Ja ■ Eher ja ■ Eher nein ■ Nein

DSGVO führt zu Nachteilen



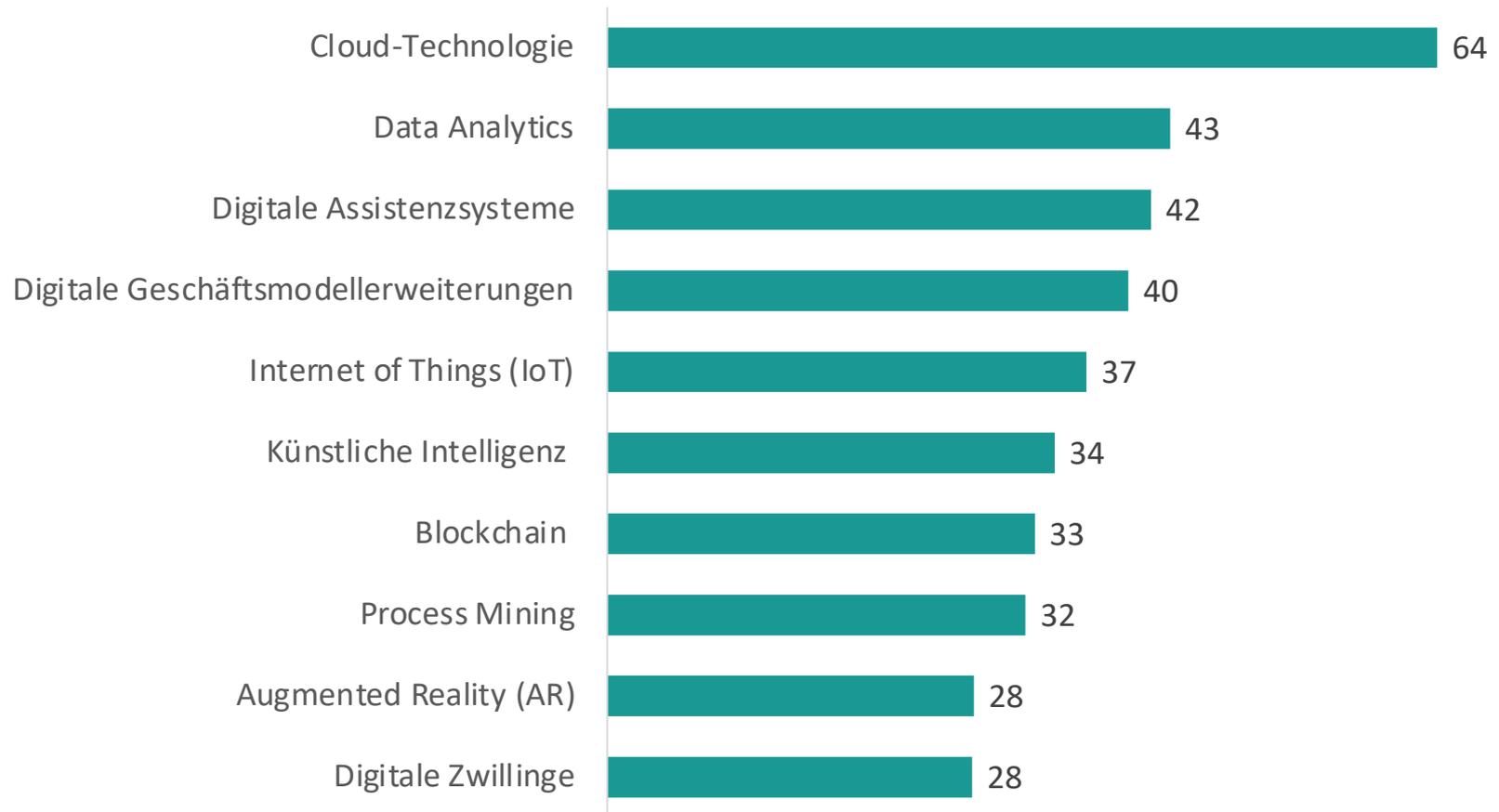
■ Ja ■ Eher ja ■ Eher nein ■ Nein

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 33

4. Digitalisierung

Verwendung verschiedener Technologien

Indexwerte zwischen 0 (Nicht bekannt) und 100 (ja)

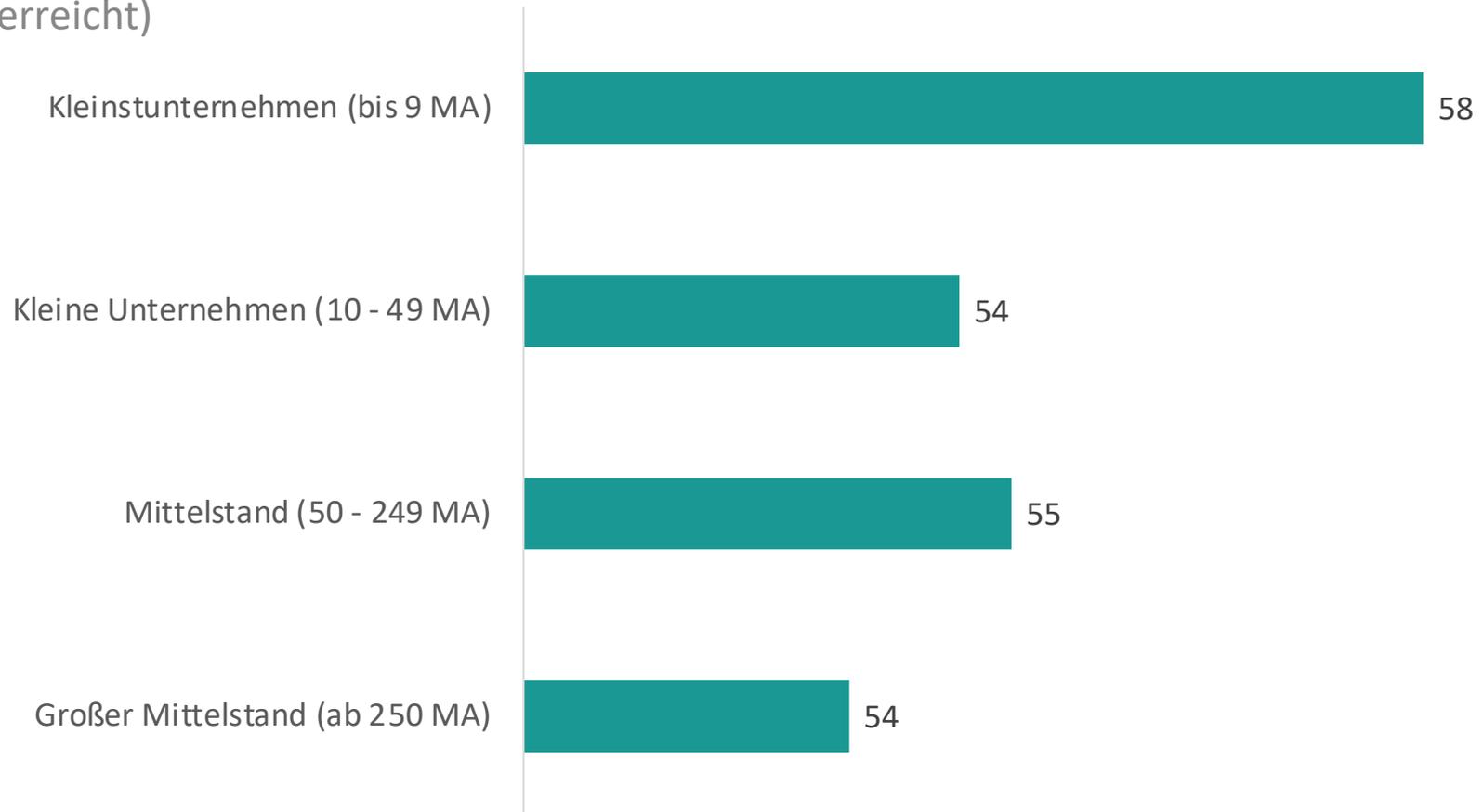


Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 36

4. Digitalisierung

Beurteilung von Erfolg der Digitalisierungsmaßnahmen

Indexwerte zwischen 0 (Gar nicht oder kaum erreicht) und 100 ((Nahezu) vollständig erreicht)

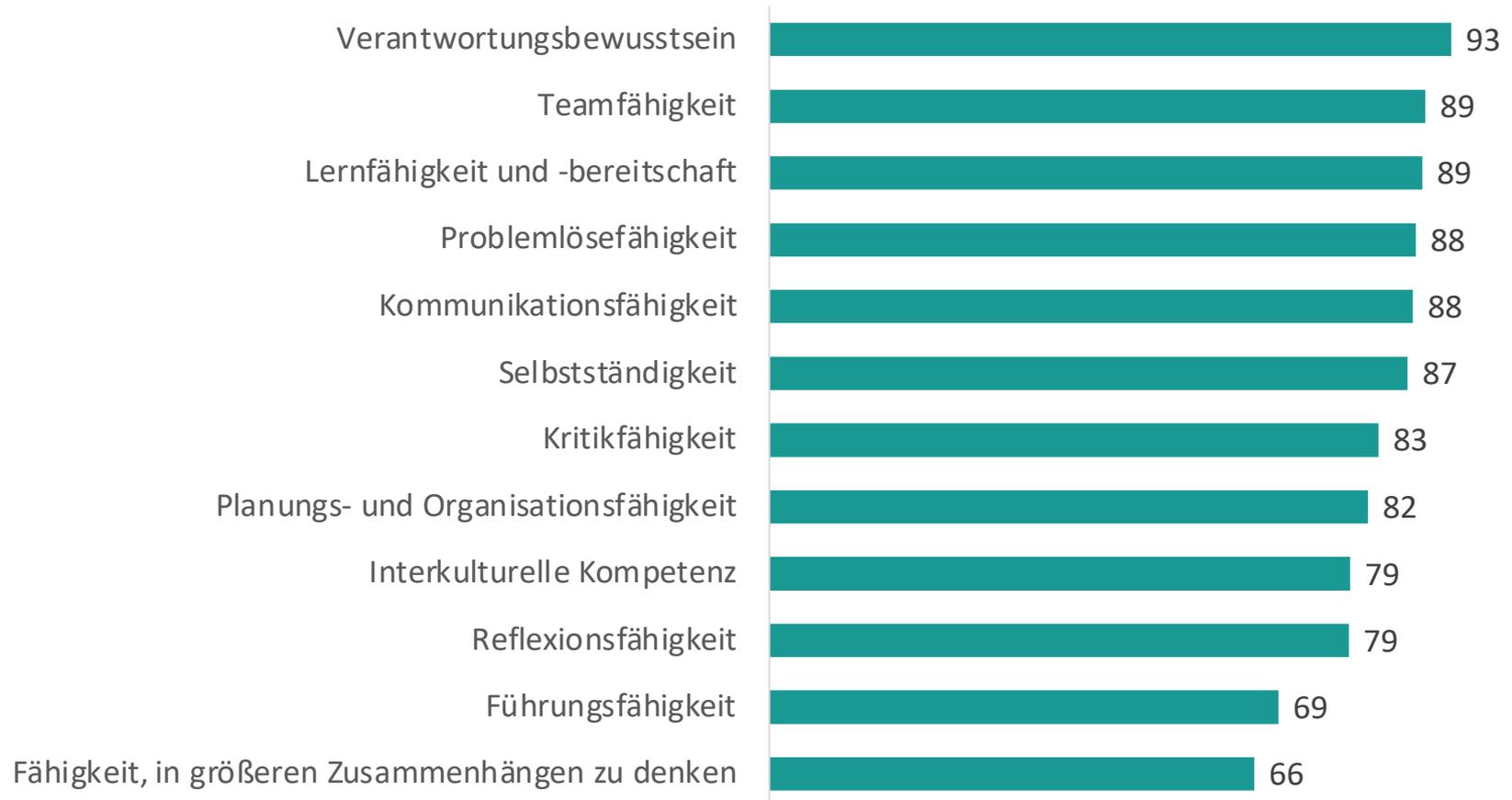


Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 36

4. Digitalisierung

Bedeutung verschiedener Kompetenzen nach Fachkräften

Indexwerte zwischen 0 (Überhaupt nicht wichtig) und 100 (Sehr wichtig)



Quelle: IW-Personalpanel: Welle 24

5

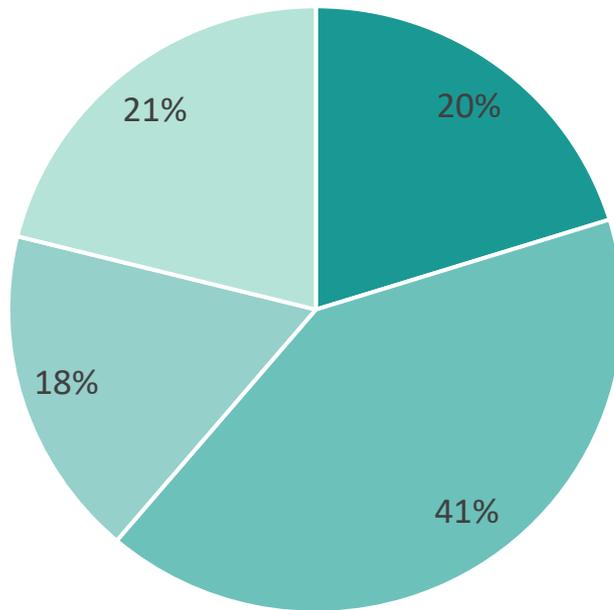
Klimaschutz

5. Klimaschutz

Anreize durch den Green Deal in die Entwicklung klimafreundlicher Technologien und Produkte zu investieren

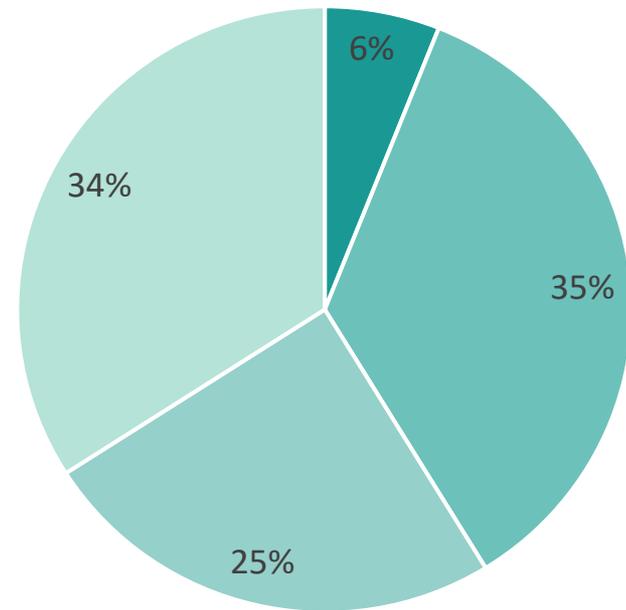
Anteile in Prozent

Erfolgreiche Unternehmen



■ Ja ■ Eher ja ■ Eher nein ■ Nein

Unerfolgreiche Unternehmen



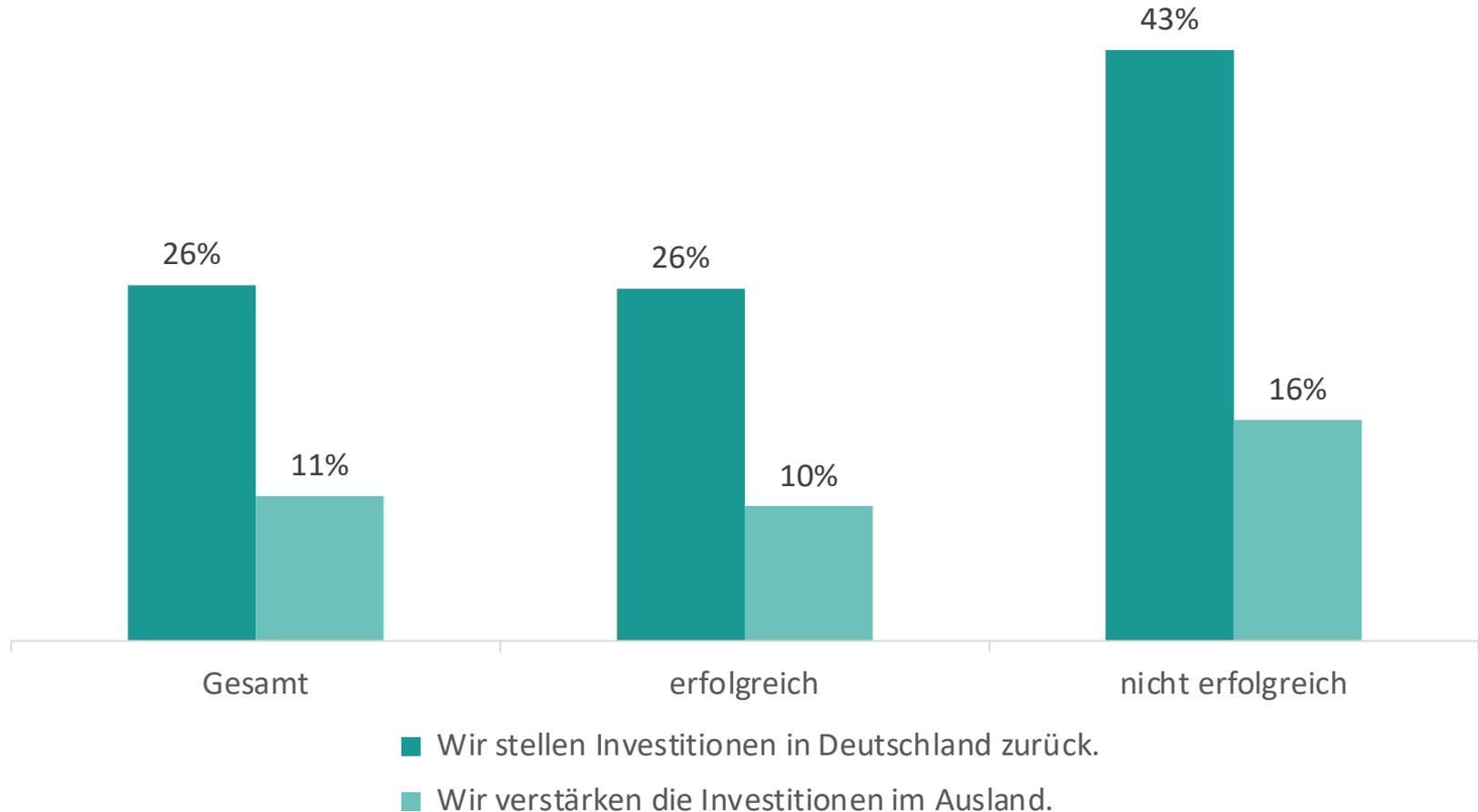
■ Ja ■ Eher ja ■ Eher nein ■ Nein

Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 37

5. Klimaschutz

Investitionsrückgang als Reaktion auf steigende CO2-Preise

Anteile der Angaben mit „Ja“ oder „Eher Ja“



Quelle: IW-Zukunftspanel: Welle 34

Was der Mittelstand nach der Krise auf den Weg bringen muss

Von Marc Müller, Vorstand ETL AG Steuerberatungsgesellschaft

Deutschlands Mittelstand bereitet sich auf die Zeit nach Corona vor. Doch: Wie sind die Unternehmen für die Zukunft nach der Krise aufgestellt? Welche wirtschaftlichen und politischen Weichenstellungen sind jetzt nötig? Das dokumentiert und analysiert der 1. ETL-Mittelstandskompass. Die zentralen Herausforderungen für den Mittelstand sind und bleiben die Ausbildung und Rekrutierung von Fachkräften, die Entwicklung digitaler Produktions- und Geschäftsmodelle sowie Risiken und Chancen durch den Klimaschutz. Als Antwort darauf haben wir vier Monate vor der Bundestagswahl 2021 den ETL-Mittelstandskompass in Kooperation mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln vorgelegt.

Aus den Daten des Mittelstandskompasses haben wir Empfehlungen in einem 10 Punkte-Plan für den Mittelstand entwickelt: Der **Ausbau von Forschung und Innovation**, **Maßnahmen zur Gewinnung und Weiterbildung von Mitarbeitern**, das Erkennen von Trends des **mobiles Arbeitens**, die Entwicklung **digitaler Mindsets** für die gesamte Belegschaft, die **individuelle Nutzung neuer Technologien**, die gezielte **Digitalisierung von Produktionsprozessen**, die **Nutzung von Plattformen für Beschaffungs- und Vertriebskanäle**, die **Entwicklung realistischer Zielsetzung bei agilem Vorgehen**, die **Förderung der Soft Skills** der Belegschaft und das **proaktive Handeln beim Klimaschutz**.

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen und Trends im Mittelstand ergeben sich auch für die Politik und die neue Bundesregierung konkrete Handlungsempfehlungen: Der Fachkräftemangel erfordert langfristige Investitionen in den Bildungsstandort Deutschland, um hochqualifizierte Mitarbeiter nicht nur durch Zuwanderung zu rekrutieren. Für die Nutzung neuer Technologien bedarf es des Ausbaus der Breitband-Infrastruktur. Investitionen in den Klimaschutz sollte die Politik durch einfache steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung begleiten.

Die Empfehlungen verdeutlichen: Größte Dringlichkeit haben derzeit Lösungen für den Fachkräftemangel. Der Bekanntheitsgrad, die Größe, der Standort und selbst der Erfolg eines Unternehmens sind für die Bewerber offenbar nicht ausschlaggebend. Ohne vorausschauende und strategische Personalarbeit ist der Bedarf an Fachkräften nicht zu decken. Der Mittelstand wird in die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter ebenso wie in kreative Rekrutierungsmaßnahmen und in Angebote für agiles Arbeiten deutlich mehr investieren müssen.

Mit Blick auf die Digitalisierung stimmen die Daten des ETL-Mittelstandskompass 2021 zuversichtlich: Wer könnte in der deutschen Wirtschaft flexibler agieren als kleinere und mittlere Unternehmen? Der Mittelstand hat im Vergleich zu großen Unternehmen und Konzernen entscheidende Vorteile: wenig Bürokratie und flache Hierarchien. Der Mittelstand sollte die Digitalisierung deswegen in erster Linie als Chance und Katalysator wahrnehmen.

Chancen und Risiken für den Mittelstand birgt auch das Megathema ökologische Transformation. Der ETL-Mittelstandskompass macht deutlich: Es gibt etwa gleich viele Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell aufgrund von Kostensteigerungen durch den Klimaschutz gefährdet sehen, wie Unternehmen, die Rahmen des Green Deals neue Absatzmöglichkeiten für klimafreundliche Produkten und Dienstleistungen erwarten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen schneller auf Veränderungen reagieren müssen. Ein robustes Unternehmen wird sich nicht durch erstarrte Strukturen, sondern im Gegenteil durch Anpassungsfähigkeit, flexible Arbeitsweisen aber auch einen modularen Aufbau von Produktion und Dienstleistungen auszeichnen. Dies erfordert in vielen Fällen eine Reorganisation der Lieferketten,

die Reintegration von Produktionsstufen in die Unternehmen, die Anpassung von Wertschöpfungsketten sowie die Bildung von Kapitalreserven, Vorräten und Produkten. Neben der erhöhten Widerstandsfähigkeit bietet die Individualisierung den Vorteil, sich von heute oft übermächtig scheinenden Großunternehmen unabhängiger zu machen. Hinzu kommt, dass sich diese großen Konzerne schon heute die klassischen Betätigungsfelder der Zuliefererindustrie und ähnlichen Branchen zu eigen machen und damit mehr und mehr auf die Dienstleistungen von mittelständischen Unternehmen verzichten können. Auch deshalb wächst die Bedeutung von Individualisierung: Sie bietet kleineren Unternehmen die Möglichkeit, ihre Stärken auszuspielen und Kundenbedürfnissen mit einzigartigen Produkten und individueller Kommunikation zu begegnen.

Tatsächlich wird, bedingt auch durch den technologischen Fortschritt, die Art der Unternehmenskommunikation und Kommunikation im Allgemeinen in den Unternehmen immer mehr an Bedeutung zunehmen. Die Vermittlung bestimmter Werte wie Zuverlässigkeit, Wertschätzung, Achtsamkeit und Nachhaltigkeit spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Gewinnung neuer Kunden aber auch relevanter Stakeholder. Neben die Unique Selling Proposition (USP), das Alleinstellungsmerkmal, das ein Produkt oder eine Dienstleistung auszeichnet, tritt die Emotional Selling Proposition (ESP). Dabei handelt es sich um einen Auslöser, der Emotionen erzeugt und Kunden sowie Partner dazu bewegt, eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen oder ein Produkt zu kaufen.

Einer der großen emotionalen Trends, mit dem bereits viele Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen werben, ist das Thema Nachhaltigkeit. Umweltschutz und klimafreundliche Technologien sind in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus der Verbraucher aber auch der Politik gerückt. Neue und weitreichende Klimaschutzmaßnahmen wie die CO₂-Bepreisung zwingen Unternehmen dazu, sich nicht nur nominell mit Umweltschutz zu schmücken, sondern tatsächlich zu handeln. Dem deutschen Mittelstand eröffnet sich deshalb die Möglichkeit und das große Potenzial, sich frühzeitig auf dem internationalen Markt mit innovativen Technologien und Produkten zu positionieren und eine Vorbild- sowie Vorreiterrolle einzunehmen. Im Zuge des gewachsenen Umweltbewusstseins werden Verbraucher, Kunden und potenzielle Mitarbeiter lernen, Unternehmen, die echtes Engagement für den Klimaschutz beweisen, zu erkennen. Geschäftspartner werden daher verstärkt die Zusammenarbeit mit solchen umweltfreundlichen Unternehmen suchen. Das ist

Die emotionale Vermittlung von Produkt- und Dienstleistungsvorzügen wird also in den nächsten Jahren eine größere Rolle spielen. Aber auch der Ort, an dem Dienstleistungen in Kauf genommen werden, wird ein anderer sein. Schon heute nutzen Einzelhändler verschiedene Plattformen, um ihre Produkte zu verkaufen. Die sogenannte Plattform-Ökonomie wird sich jedoch auch auf andere Branchen und Sektoren wie das produzierende Gewerbe ausweiten. Sich mit ihr auseinanderzusetzen, wird insbesondere für international tätige Unternehmen unerlässlich. Den Kunden werden auf diesen Plattformen Kernkompetenzen und Zusatznutzen in abgestimmten Systemen mit komplementären Leistungen oder Partnern präsentiert. Die Teilhabe an den Plattformen wird für die meisten mittelständischen Unternehmen zur Pflicht, denn realistisch betrachtet ist die Macht der großen Internet-Konzerne zu groß, als dass hier eine echte Konkurrenz mit eigenen Plattformen aufgebaut werden könnte. Die Plattform-Ökonomie stellt jedoch nicht nur einen Zwang dar: Sie bietet Unternehmen auch die Möglichkeit, die Kundenansprache um ein Vielfaches zu verstärken und Wertschöpfungsketten zu optimieren.

Bei den radikalen Veränderungen, die auf den deutschen Mittelstand zukommen, ist es von größter Bedeutung, dass die Belegschaft mitgenommen wird. Es ist die Aufgabe der Unternehmen die Kommunikations- und Digitalkompetenzen der Angestellten zu fördern, sie für mehr Flexibilität zu sensibilisieren und schlussendlich auch dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dafür braucht es

neue Rekrutierungsstrategien sowie Weiterbildungsprogramme aber auch Anreize finanzieller Natur, damit Mitarbeiter sich auf die neuen Arbeitsbedingungen einlassen und sich stärker mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Hier ist ein Mitwirken der Politik erforderlich, die, besonders was Digitalkompetenzen angeht, stärker in den Bildungsstandort Deutschland investieren muss.

Der ETL- Mittelstandskompass 2021 zeigt die künftigen Problemfelder des deutschen Mittelstands auf. Deutlich wird allerdings auch, dass die Zukunfts-Trends wie Digitalisierung und Klimaschutz nicht nur Herausforderungen, sondern auch immense Chancen für die nächsten Jahre mit sich bringen. Um jetzt die Grundsteine für wirtschaftliches Wachstum und technologischen Fortschritt zu legen, benötigt es ein gesamtgesellschaftliches Bewusstsein für die Bedürfnisse des Mittelstands. Wenn Politik und Wirtschaft an einem Strang ziehen, eröffnen sich für die deutsche Wirtschaft neue internationale Betätigungsfelder. Unternehmen, die sich der Probleme annehmen, entscheiden nun, wie widerstandsfähig und krisenfest sie in den 20er Jahren dieses Jahrhunderts werden und ob sie, die digitale und ökologische Wende erfolgreich meistern werden. Wir in der ETL-Gruppe wollen dabei unserer Verantwortung in der Beratung für den Mittelstand gerecht werden und unseren Beitrag im Sinne unseres partnerschaftlichen Prinzips einbringen.



PRESSEINFORMATION

Unternehmensporträt der ETL-Gruppe

Die ETL-Gruppe ist in Deutschland mit über 870 Kanzleien vertreten und darüber hinaus in über 50 Ländern weltweit mit 250 Kanzleien präsent. ETL ist Marktführer im Bereich Steuerberatung und gehört zu den Top 5 der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland. Die Unternehmensgruppe erwirtschaftet mit ihren Geschäftsbereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Unternehmensberatung und IT bundesweit einen Gruppenumsatz von über 950 Mio. Euro. Insgesamt betreuen über 10.000 Mitarbeiter – darunter mehr als 1.500 Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater – überall in Deutschland mehr als 200.000 Mandanten. Ein fachübergreifender Beratungsansatz und vielfältige Branchenspezialisierungen machen ETL zu einem idealen Partner für Unternehmen, Freiberufler und Selbständige aller Branchen.

Die Wurzeln des Unternehmens reichen zurück bis ins Jahr 1971. Franz-Josef Wernze gründete die EKW-Treuhand GmbH und legte damit den Grundstein für die jetzige ETL-Gruppe. Seit 1995 vereint die ETL-Gruppe unter ihrem Dach Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und Finanzdienstleister.

Durch die Zugehörigkeit zur ETL-Gruppe können die Kanzleien effizienter arbeiten als kleinere, auf sich allein gestellte Wettbewerber. Unter dem Motto „Kompetenzen, die sich ergänzen“ profitieren die Mandanten von einer lückenlosen Rundumbetreuung. Ihr persönlicher Ansprechpartner kann jederzeit auf das Expertenwissen seiner Partner aus den Bereichen Steuern, Recht, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung und Finanzen zurückgreifen. Dabei spielt die Nähe zu den Mandanten eine wichtige Rolle. Vom kleinen Gewerbetunden oder Freiberufler bis hin zum international aufgestellten Mittelständler: Die ETL-Kanzleien fühlen sich stets den Unternehmen ihrer Region verbunden.

Branchenlösungen für spezielle Wirtschaftszweige und Interessengruppen

Eigens entwickelte Branchenlösungen erfüllen die besonderen Anforderungen spezieller Interessengruppen und Wirtschaftszweige (Gesundheitswesen, Hotellerie und Gastronomie, Tankstellen, Senioren, Profisportler, Land- und Forstwirte sowie Franchise-Systeme, E-Commerce). Sie unterstreichen die Innovationskraft und das Marktverständnis des Unternehmens – so ist die ETL-Gruppe heute Marktführer im Tankstellensegment sowie im ambulanten Gesundheitswesen.

Stand: April 2021

ETL-Factsheet

Unternehmensbereiche	Steuerberatung, Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung und Finanzdienstleistung
Management	Franz Josef-Wernze, Steuerberater Dr. Christian Gorny, Wirtschaftsprüfer Torsten Lenk, Steuerberater Christoph Malzkorn, Steuerberater/Rechtsanwalt Marc Müller, Steuerberater Christian Friese, Generalbevollmächtigter Dr. Dirk Goldner, Generalbevollmächtigter Dr. Andreas Nottmeier, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater
Verwaltung Berlin	Mauerstraße 86-88, 10117 Berlin Tel.: +49 (0)30 22 64 02 00 Fax: +49 (0)30 22 64 01 00 E-Mail: etl-berlin@etl.de
Verwaltung Essen	Steinstraße 41, 45128 Essen Tel.: +49 (0)20 12 40 44 00 Fax: +49 (0)20 12 40 44 44 E-Mail: etl-essen@etl.de
Umsatz	Über 950 Mio. Euro
Mitarbeiter	Über 10.000 in Deutschland, (darunter mehr als 1.500 Berufsträger)
Mandanten	Über 200.000
Kanzleien	Über 870 Kanzleien in Deutschland, (weltweit in über 50 Ländern)
Historie	<p>2021 Veröffentlichung 1. ETL-Mittelstandkompass</p> <p>2020 ETL betreut über 200.000 Mandanten</p> <p>2014 Gründung der felix1.de AG StBG</p> <p>2011 Gründung der ETL International AG StBG Gründung der ETL AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft</p> <p>2010 Umfirmierung der Reiss Vermögensverwaltung AG in die ETL AG Steuerberatungsgesellschaft</p> <p>2008 Gründung der ETL-Stiftung „Kinderträume“</p> <p>2005 Zusammenführung der SUB-Gruppe und der Freund & Partner-Gruppe</p> <p>1995 Gründung der ETL Akademie und weitere Expansionen unter der Dachmarke ETL</p> <p>1990 Expansion in die neuen Bundesländer mit heute 320 Büros und Aufbau der Freund & Partner-Gruppe</p> <p>1977 Gründung der SUB-Gruppe</p> <p>1971 Gründung der EKW-Treuhand GmbH Steuerberatungsgesellschaft</p>



Interviewwünsche und Rückfragen richten Sie bitte an
Danyal Alaybeyoglu, Leiter Unternehmenskommunikation:

ETL AG | Mauerstraße 86-88 | 10117 Berlin
Tel. +49 30 2264 0230 | Fax +49 30 2264 0100

danyal.alaybeyoglu@etl.de