

# IfM-Materialien

## **Das Zukunftspanel Mittelstand 2017 – Update einer Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands**

von Peter Kranzusch, Eva May-Strobl,  
Britta Levering, Friederike Welter und Kerstin Ettl

IfM-Materialien Nr. 256

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

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

## Impressum

### Herausgeber

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

### Ansprechpartner

Peter Kranzusch

### IfM-Materialien Nr. 256

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

Bonn, Mai 2017

Das IfM Bonn ist eine Stiftung  
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie,  
Industrie, Mittelstand und Handwerk  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## **Das Zukunftspanel Mittelstand 2017 – Update einer Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands**

### **The Future Panel on SMEs 2017 – An updated Expert Survey on the Challenges for the German Mittelstand**

Peter Kranzusch, Eva May-Strobl, Britta Levering, Friederike Welter und Kerstin Ettl

IfM-Materialien Nr. 256

#### **Zusammenfassung**

Die Digitalisierung hat sich zu einer Herausforderung für den Mittelstand in vielen Bereichen entwickelt. Zu diesem Ergebnis kommt die jüngste Expertenbefragung für das Zukunftspanel Mittelstand 2017. Neben der digitalen Transformation, die grundlegende strategische Maßnahmen erfordert, sehen die Experten weitere Herausforderungen, insbesondere in den Handlungsfeldern Innovations-/Wettbewerbsfähigkeit, Internationalisierung unter Unsicherheit und Sicherung des Unternehmensbestandes. In Folge dessen wird auch die Mittelstandspolitik zukünftig in stärkerem Maße andere Politikfelder miteinbeziehen müssen: Neben der mittelstandsspezifischen Rahmensetzung gehören hierzu sind die Ordnungspolitik, Bildungspolitik, Regionalpolitik sowie Arbeitsmarkt- und Migrationspolitik.

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

#### **Abstract**

Digital transformation is a challenge for the Mittelstand which affects many different management and policy fields. This is a key result of the current expert survey for the Mittelstand future panel 2017. In addition to digital transformation which requires fundamental strategic responses, the inquired experts identify key challenges also with regard to innovation capabilities and competitiveness, internationalisation in the context of greater political and market uncertainties, as well as securing enterprise survival. As a consequence, Mittelstand policies will have to increasingly cover additional policy fields in future: These include not only the creation of Mittelstand-specific framework conditions, but also regulatory policies (Ordnungspolitik), education and regional policies, as well as labor market and migration policies.

**JEL:** L20, L26

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



## Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	III
Verzeichnis der Übersichten	IV
Verzeichnis der Tabellen	IV
Kurzfassung	V
1 Einleitung	1
2 Die Expertenbefragung	1
3 Von den Themen zu den Handlungsfeldern	3
3.1 Handlungsfeld Digitalisierung	4
3.2 Handlungsfeld Fachkräftebedarf decken	6
3.3 Handlungsfeld Bildung stärken	7
3.4 Handlungsfeld Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern	8
3.5 Handlungsfeld Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten	9
3.6 Handlungsfeld Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln	10
3.7 Handlungsfeld Internationalisierung unter Unsicherheit gestalten	11
3.8 Handlungsfeld Finanzierung sichern	12
4 Zur Bedeutung der Handlungsfelder und Themen	13
5 Prioritätensetzung der Expertengruppen	17
5.1 Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln	17
5.2 Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern	19
5.3 Internationalisierung unter Unsicherheit gestalten	20
5.4 Bildung stärken	21
5.5 Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten	23

5.6	Fachkräftebedarf decken	24
5.7	Finanzierung sichern	26
5.8	Digitalisierung	27
6	Angesprochene Akteure	30
7	Würdigung	33
	Literatur	37
	Anhang	38

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Expertise der Adressaten und der Teilnehmer	3
Abbildung 2:	Themen im Handlungsfeld <i>Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln</i> nach Expertengruppen	18
Abbildung 3:	Themen im Handlungsfeld <i>Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern</i> nach Expertengruppen	19
Abbildung 4:	Themen im Handlungsfeld <i>Internationalisierung unter Unsicherheit gestalten</i> nach Expertengruppen	20
Abbildung 5:	Themen im Handlungsfeld <i>Bildung stärken</i> nach Expertengruppen	22
Abbildung 6:	Themen im Handlungsfeld <i>Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten</i> nach Expertengruppen	23
Abbildung 7:	Themen im Handlungsfeld <i>Fachkräftebedarf decken</i> nach Expertengruppen	25
Abbildung 8:	Themen im Handlungsfeld <i>Finanzierung sichern</i> nach Expertengruppen	26
Abbildung 9:	Themen im Handlungsfeld <i>Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen</i> nach Expertengruppen	28
Abbildung 10:	Themen im Handlungsfeld <i>Zur Digitalisierung befähigen</i> nach Expertengruppen	28
Abbildung 11:	Themen im Handlungsfeld <i>Auswirkungen der Digitalisierung analysieren</i> nach Expertengruppen	29
Abbildung 12:	Handlungsfelder nach Relevanz für Akteursgruppen	31

**Verzeichnis der Übersichten**

Übersicht 1:	Für die mittelständische Wirtschaft als höchst relevant eingestufte Herausforderungen	15
Übersicht 2:	Für die mittelständische Wirtschaft als wenig relevant eingestufte Herausforderungen	16

**Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 1:	Relevanz der Handlungsfelder nach Expertengruppen	14
Tabelle A1:	Priorisierung der Themen	38
Tabelle A2:	Priorisierung von Themen nach Expertengruppen	41

## **Kurzfassung**

Zum zweiten Mal nach 2014 wurden für das Zukunftspanel Mittelstand Experten aus Wirtschaft, Wirtschaftspolitik und Wissenschaft befragt. Ziel dieses Panels ist es, aktuelle und zukünftige Herausforderungen für den deutschen Mittelstand zu identifizieren. Bei der diesjährigen Befragung ermittelten wir 82 Themen, die in zehn Handlungsfeldern (*Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern, Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln, Internationalisierung unter Unsicherheit gestalten, Bildung stärken, Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten, Zur Digitalisierung befähigen, Fachkräftebedarf decken, Finanzierung sichern, Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen und Auswirkungen der Digitalisierung analysieren*) zusammengefasst wurden. Alle aufgeführten Handlungsfelder erhielten eine vergleichbar breite Zustimmung.

## **Digitalisierungsthemen durchdringen viele Handlungsfelder**

Unter allen technologischen Entwicklungen kommt den aktuellen Digitalisierungstrends aus Sicht der Experten eine besondere Stellung zu: Herausforderungen durch die Digitalisierung finden Eingang in nahezu alle Handlungsfelder. Vorrangig sind Themen wie *IT-Sicherheit erhöhen, Digitale Kompetenzen entwickeln, Digitalisierung in der Verwaltung umsetzen* oder *Digitale (Netz-) Infrastruktur ausbauen* genannt worden. Damit zeigt sich zugleich, dass die zukünftigen Herausforderungen für den Mittelstand nicht nur die Wirtschaftspolitik vor neue Aufgaben stellen, sondern auch die Bildungs- und Forschungspolitik sowie die Infrastrukturpolitik tangieren.

## **Digitalisierung: Schnelle Innovationszyklen erfordern schnelle Anpassung**

In einem durch schnellere Innovationszyklen geprägten Wettbewerbsumfeld ist die Digitalisierung ein maßgeblicher Innovationstreiber unter mehreren. Alle Innovationen zielen letztlich darauf, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern. Besonders viele Experten sehen den Wissensaustausch zwischen Forschungseinrichtungen, Wirtschaft und Gesellschaft als einen Weg, die Innovationskraft zu stärken. Zugleich erkennt eine Mehrheit der Experten weiteren Forschungsbedarf im Hinblick auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Mittelstand, aber auch auf die Gesellschaft und die Arbeitswelt.

## **Differenzierter Blick auf den Fachkräftemangel und Lösungsansätze**

Ebenso wie in 2014 identifiziert das Zukunftspanel auch in 2017 die Versorgung mit Fachkräften in ausreichender Qualität und Quantität als vordringlichen Engpassfaktor für die mittelständische Wirtschaft. 2017 richtet sich jedoch der Fokus stärker auf den Mittelstand jenseits der Ballungszentren. Als Lösung wird auf das Arbeitskräftepotenzial von Ausländern, Migranten oder Flüchtlingen verwiesen. Damit wird dem Mittelstand zugleich eine wichtige Integrationsfunktion zugesprochen. Ein anderer, ebenfalls bereits 2014 stark priorisierter Vorschlag besteht darin, die Attraktivität mittelständischer Arbeitgeber zu kommunizieren. Bei der Bewertung dieser betrieblichen Instrumente herrscht allerdings Uneinigkeit unter den Expertengruppen.

## **Klima für Unternehmertum weiter verbessern**

Nach Ansicht der Experten ist es für den Bestand der mittelständischen Wirtschaft weiterhin notwendig, die gesellschaftliche Verankerung einer Kultur der Selbstständigkeit zu fördern. Dazu gehört auch, das Interesse für Unternehmensgründung und -übernahme zu stärken. Beides bildet einen wichtigen Ansatz für die mittelstandsspezifische Rahmenpolitik.

## **Mittelstandspolitik als Rahmenpolitik mit starker Querschnittsorientierung gewinnt an Gewicht**

Werden die von den Experten aufgeführten Themen als Herausforderungen für den Mittelstand verstanden, zeigt sich, dass nur wenige allein von den Unternehmen bewältigt werden können. Mehrheitlich ist ein Eingreifen seitens der Politik erforderlich. Eine Beschränkung auf die Ordnungspolitik griffe aber zu kurz, wie beispielsweise die bildungspolitischen Herausforderungen belegen. So empfiehlt es sich, Politikfelder wie z. B. Arbeitsmarkt und Einwanderung einzubeziehen. Auch werden Erwartungen an eine investierende Wirtschaftspolitik formuliert, die sich in der Wirtschaftspolitik der Bundesländer bzw. der Regionalpolitik niederschlagen sollte. Insgesamt zeigt sich, dass die Experten im Jahr 2017 – noch deutlicher als 2014 – eine Querschnittsfunktion der Mittelstandspolitik sehen und aktives Handeln einfordern.

## 1 Einleitung

Das "Zukunftspanel Mittelstand" wurde ins Leben gerufen, um praxis- und wirtschaftspolitisch relevante Themen und zukünftige Trends für die Mittelstandsforschung und Mittelstandspolitik zu identifizieren. Bei dem Panel handelt es sich um eine Befragung von Experten aus Wirtschaftspolitik, Wirtschaft und Wissenschaft, die einen starken Bezug zum Mittelstand aufweisen. Die Erhebung zum Zukunftspanel Mittelstand wird nach 2014 zum zweiten Mal durchgeführt. Bei der Umsetzung wurden Erfahrungen aus der 2014er Welle berücksichtigt. So bietet die diesjährige Erhebung eine breitere Grundlage, aktuelle mittelstandsrelevante Herausforderungen zu analysieren. Dies trägt zu einer Überprüfung und Adjustierung des Handlungsauftrags der Mittelstandspolitik, die sich auf neuartige Regelungserfordernisse einstellen muss, bei.

Der vorliegende Bericht gliedert sich wie folgt: Die Vorgehensweise und Anlage des Zukunftspanels Mittelstand wird in Kapitel 2 beschrieben. In Kapitel 3 werden die Themen sowie Handlungsfelder identifiziert, deren Priorisierung durch die Experten in den Kapiteln 4 und 5 beschrieben wird. Dabei wird auf die teils verschiedenartige Sicht der Expertengruppen wie auch Veränderungen bei den Themennennungen der Jahre 2014 und 2017 eingegangen. In Kapitel 6 werden die Ergebnisse dahingehend untersucht, wer aufgerufen ist, aus den Themen konkrete Aufgaben oder Aktivitäten abzuleiten und durchzuführen. Der Bericht schließt mit einer Einordnung der Ergebnisse für Mittelstandspolitik und Mittelstandsforschung.

## 2 Die Expertenbefragung

Das "Zukunftspanel Mittelstand" ist eine mehrstufig angelegte Expertenbefragung. In einer ersten Runde werden mittelstandsrelevante Themen identifiziert. Hierfür werden die Teilnehmer um die (freie) Formulierung von bis zu zwei aktuell bzw. in der Zukunft für den Mittelstand relevanten Themen gebeten.<sup>1</sup> Nach einer Aufbereitung der Themenvorschläge (vgl. Welter et al. 2014, S. 2) werden die Themen gebündelt und so genannten Handlungsfeldern zugeordnet. Dieser Zwischenschritt ist sowohl analytisch als auch erhebungs-

---

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

technisch begründet.<sup>2</sup> In der zweiten Runde wird die Gültigkeit der Themen für den Mittelstand ermittelt. Hierfür geben die Experten für jedes einzelne Thema ihr Urteil ab, ob hieraus eine maßgebliche Herausforderung für den Mittelstand resultiert. Je größer die Zustimmung zu einem bestimmten Thema ist, desto höherplatziert erscheint es im Themenranking. In der dritten Runde werden die Ergebnisse des Zukunftspanels in Expertengruppen diskutiert und bewertet.

Zur Teilnahme am Zukunftspanel Mittelstand 2017 wurden 390 Experten eingeladen. Bei ihrer Auswahl wurde die berufliche Expertise aus drei Tätigkeitsfeldern berücksichtigt: der Wissenschaft (vor allem Wirtschaftsforscher), der Wirtschaft (Vertreter der Wirtschafts- und Berufsverbände, Wirtschaftskammern u. ä.) und der Wirtschaftspolitik (Vertreter der Exekutive und Legislative auf Bundes- und Landesebene, ergänzt um Vertreter aus Förderinstitutionen). Die nationale Sicht sollte durch internationale Erfahrungen bereichert werden, indem auch Vertreter von international tätigen Gremien bzw. aus dem Ausland zur Themenfindung eingeladen wurden. Um ein möglichst breites Spektrum an mittelstandsspezifischen Zukunftsthemen zu generieren, wurde im Vergleich zur Erhebung 2014 der Expertenkreis ausgeweitet. Vor allem Expertise im Bereich Innovations-, Technologie- und Zukunftsforschung wurde hinzugezogen. Zudem wurden mehr Vertreter der Bundesländer einbezogen. Damit sollte der Zukunftsorientierung, der Vielfalt des Mittelstands und der Querschnittsaufgabe der Mittelstandspolitik stärker Rechnung getragen werden.

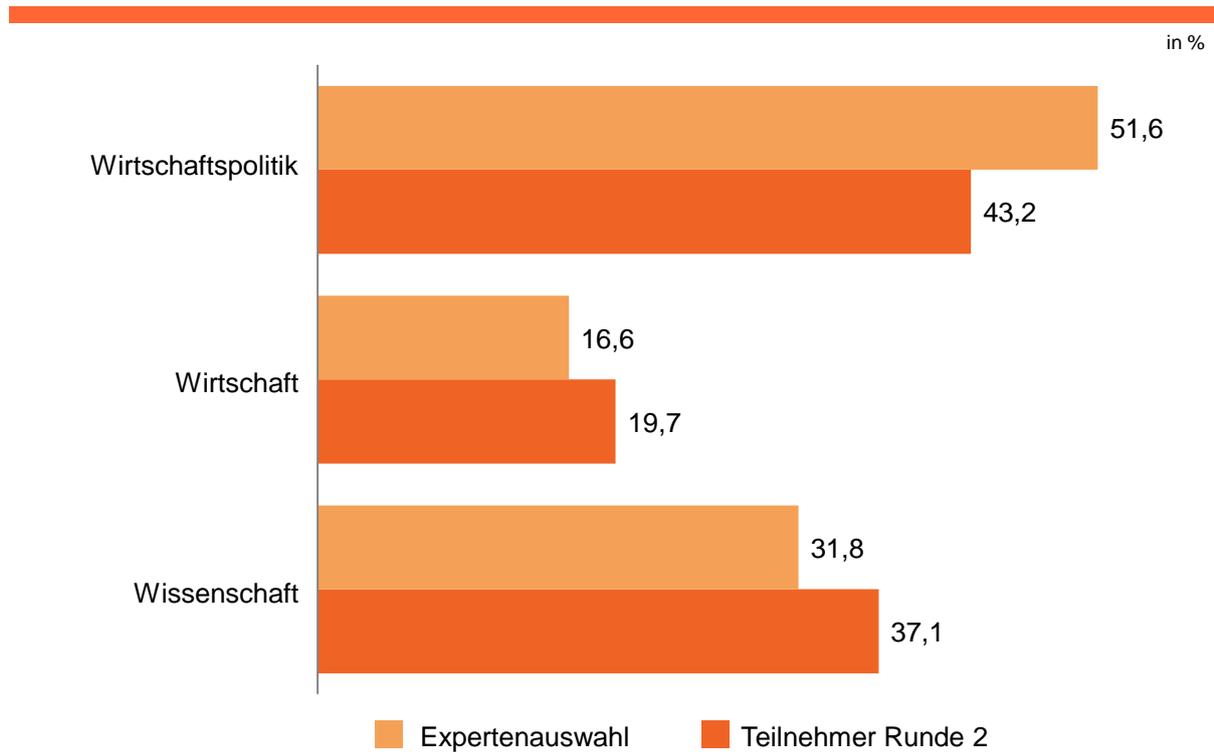
An den Erhebungsrunden 1 und 2 beteiligten sich 120 bzw. 130 Personen. Sowohl im Adressatenkreis wie auch im Teilnehmerkreis der zweiten Erhebungsrunde<sup>3</sup> waren Experten aus der Wirtschaftspolitik stärker vertreten (vgl. Abbildung 1). Um Verzerrungen zu vermeiden, die aus der disproportionalen Verteilung der Teilnehmer bei der Themenwahl resultieren, wurde eine Gleichgewichtung vorgenommen: Jede Expertengruppe geht mit einem Anteil von 33,3 % in das Gesamturteil ein. Damit sind die Ergebnisse für die Themenlisten der Jahre 2014 und 2017 vergleichbar.

---

<sup>2</sup> Die Zusammenführung der Themen unterstützt die Teilnahmebereitschaft der Experten, die Erhebungsseiten bieten mit der Bezeichnung eines Handlungsfeldes im Titel eine Orientierung. Mehr Details des Befragungsdesigns siehe: Welter et al. 2014.

<sup>3</sup> In der 2. Erhebungsrunde wurden die Teilnehmer nach dem Schwerpunkt ihrer Tätigkeit befragt.

Abbildung 1: Expertise der Adressaten und der Teilnehmer



© IfM Bonn 17 1701 012

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

### 3 Von den Themen zu den Handlungsfeldern

In der ersten Erhebungsrunde haben die Experten 250 Themen skizziert, die zum Teil lediglich schlagwortartig die Herausforderungen der mittelständischen oder Volkswirtschaft beschreiben (z. B. "Digitalisierung" oder "Fachkräfte/Fachkräftemangel/Fachkräftesicherung"). Die elaborierten Ausführungen wurden vom IfM-Team so zu 82 Themen verdichtet, dass möglichst jeder Einzelaspekt erhalten blieb. Dies ist wichtig, da Themen, die in der 1. Runde nur einmal genannt werden, in der 2. Runde oftmals hohe Zustimmung finden.

Rund 40 % aller Themenvorschläge lassen einen Bezug zur Digitalisierung bzw. IT-Technologie erkennen. Da in diesem Feld so zahlreiche Einzelaspekte beschrieben waren, wurden die Vorschläge zu drei Themenbündeln zusammengefasst. Das erste beschreibt Herausforderungen, die sich aus dem innovativen Charakter der digitalisierten Bereiche und Prozesse ergeben: Hier werden die Unternehmen angesprochen, sich auf die digitale Welt einzulassen (*Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen*). Das zweite Handlungsfeld – *Zur Digitalisierung befähigen* – spiegelt mögliche Defizite in der Fähigkeit der Unternehmen, die Digitalisierung selbst voranzutreiben bzw. auf eine IT-technisch veränderte Umwelt zu reagieren, wider. Es handelt sich also um Aspekte, die

den Zugang zu Ressourcen als grundlegende Voraussetzung für die Digitalisierung beschreiben. Das dritte digitalisierungsrelevante Handlungsfeld – *Auswirkungen der Digitalisierung analysieren* – enthält Fragen und Beobachtungen, die auf eine Analyse von eingetretenen oder absehbaren Auswirkungen einer digitalisierten Wirtschaft zielen. Weitere Digitalisierungsaspekte wurden in den Handlungsfeldern *Bildung stärken* bzw. *Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich gestalten* verortet.

### 3.1 Handlungsfeld Digitalisierung

Im Handlungsfeld *Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen* werden Themennennungen berücksichtigt, die die Digitalisierung als Innovationsimpuls für viele Branchen und Unternehmenstypen beschreiben. Auch werden als neuartig wahrgenommene Merkmale des Innovationsprozesses hervorgehoben (z. B. Schnelligkeit und Open Innovation).

#### **Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld: Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen**

"Für die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft deutscher Unternehmen – auch in der Zukunft – ist die Digitalisierung ein wesentlicher Treiber. ... Für diese digitale Transformation müssen sich gerade auch KMUs rüsten..."

"Die Innovationszyklen werden immer kürzer, das Wettbewerbsumfeld ändert sich zunehmend. Es bleibt eine der größten Herausforderungen für den deutschen Mittelstand, ... rechtzeitig "umzurüsten"."

"...Für mittelständische Unternehmen birgt die Digitalisierung Chancen, wenn sie rechtzeitig (z. B. in puncto Investitionen, neue Geschäftsmodelle), vorausschauend (z. B. in puncto Fachkräfteentwicklung, Aus- u. Weiterbildung) und intelligent (z. B. mittels Kooperationen, Netzwerkbildung) genutzt werden."

"...Kleine und mittelständische Unternehmen haben das Thema noch nicht hinreichend auf ihrer Agenda... Die Digitalisierung ist nicht ein Projekt für wenige, sondern Realität für alle. Themen wie Industrie 4.0, Big Data oder die Suche nach Online-Geschäftsmodellen sind konkrete Herausforderungen, die bereits heute deutlich spürbar sind. Der Digitale Wandel wird es erforderlich machen, bewährte Erfolgskonzepte auf den Prüfstand zu stellen und neue Strategien zu entwickeln."

"Unternehmen stehen durch die voranschreitende Digitalisierung vor teilweise existenziellen Herausforderungen. Die Digitalisierung konfrontiert den industriellen Mittelstand mit einem massiven Strukturwandel. Die digitale Transformation der Industrie hat das Potenzial, zur Erfolgsgeschichte und zum Wachstumsmotor zu werden oder aber der Industrie erheblichen Schaden zuzufügen."

"Digitalisierung – alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. ... In jedem Fall ist damit zu rechnen, dass viele Geschäftsmodelle ... überflüssig werden. Andererseits bieten sich Möglichkeiten für neue Unternehmen."

Vielfach scheinen die Experten mit erhobenem Zeigefinger auf Versäumnisse der Unternehmen hinweisen zu wollen, etwa, wenn sie hinterfragen, ob mittelständische Unternehmen ausreichend befähigt sind, auf Digitalisierungsprozesse zu reagieren oder diese selbst umzusetzen. Die Schärfe des Problems wird teilweise durch eine dem militärischem Umfeld entnommene Sprache ("rüsten") unterstrichen.

Woran liegt es, dass die Digitalisierung nicht rasch genug vorankommt? Mögliche Ursachen für die Anpassungsprobleme werden im Handlungsfeld *Zur Digitalisierung befähigen* aufgelistet. Dabei wird auf die Infrastruktur, auf den rechtlichen Rahmen für unternehmerisches Handeln oder das Fehlen einheitlicher Rahmenbedingungen sowie einheitlicher Wettbewerbsregeln verwiesen. Sicherheit in unterschiedlichen Facetten erscheint vielen Experten als wichtige Grundbedingung. Die individuelle Sicht der Experten führt zu vielfältigen Formulierungen von Hindernissen, die Teilgruppen des Mittelstands betreffen. So werden in Bezug auf Datenschutzregeln sogar widersprüchliche Forderungen erhoben: Während einige den Datenschutz als ein Hemmnis bei der Kreation neuer Geschäftsmodelle wahrnehmen, ist der Schutz von Ideen, Geschäftsgeheimnissen oder Kundendaten für andere unabdingbare Geschäftsgrundlage.

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

"...Der fehlende Rechtsrahmen und die bisher mangelhafte IT-Sicherheit sind zentrale Handlungsfelder... Auch die mangelhafte digitale Infrastruktur wird zunehmend zum Problem."

"...Über 80 Prozent der Unternehmen sehen sich durch gesetzliche Regelungen ausgebremst, insbesondere beim Datenschutz ist die Unsicherheit groß."

"Künstlerische und andere kreative Urheberrechte/Erfindungen sind gegen Google, Facebook und andere monopolkapitalistische Digitalmonopole zu schützen."

Einige Experten kennzeichnen die Digitalisierung als disruptive Innovation, die nicht nur technische Aspekte beinhaltet, sondern in Bezug auf ihre Dauerhaftigkeit und die Relevanz für alle Bereiche des Lebens einschneidende Veränderungen erwarten lässt. Infolgedessen fordern Experten, die Folgen der Digitalisierung für Gesellschaft, Wirtschaft und Mittelstand (z. B. Wettbewerbspolitik) zu beobachten. Zudem wird auf das Verhältnis bzw. das Zusammenwirken von Mensch und Maschine als (haftungsrechtliches) Thema im Allgemeinen sowie als arbeitsrechtliches Sonderthema hingewiesen. Ferner sollen Auswirkungen in anderen Politikfeldern, z. B. der Regional- oder Gesellschaftspolitik (Stichwort: lebenswerte Städte), analysiert werden. Sichtbar wird eine teils kritische Distanz zu der bisher beobachteten Umsetzung der Digitalisierung, die z. T. unter Ausnutzung von Rechtslücken bzw. Missachtung von Rechtsnor-

men erfolgte. Es wird deutlich, dass die Experten noch viele offene Fragen identifizieren, die weiterer Analysen bedürfen.

#### **Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld: Auswirkungen der Digitalisierung analysieren**

„Experten erwarten, dass die Digitalisierung Gesellschaft und Wirtschaft erheblich verändern wird...“

"Ist der Mittelstand auf den digitalen Wandel gut vorbereitet? ... Werden die Chancen zur Erhöhung der Produktivität ausreichend genutzt? Wo bestehen regulatorische Hindernisse für die Innovationskraft des Mittelstands?"

"Neben geeigneten Qualifikationsmaßnahmen für Mitarbeiter/-innen ... müssen wettbewerbsrechtliche Fragen in den Blick genommen werden: z. B. gleiche Wettbewerbsbedingungen für traditionelle Wirtschaft und Anbieter auf Sharing Economy-Plattformen, Melderecht, Marktmacht von Buchungsportalen/Bestpreisklauseln."

"Wie sollte sich der Mittelstand zu Plattformen wie AirBnB positionieren: mehr Chance oder mehr Risiko für den Mittelstand? Sollten diese Angebote in die eigene Strategie eingebunden (neue Nischen finden) oder massiv bekämpft werden (wegen Wettbewerbsverzerrung durch günstigere Konditionen wie z. B. Personalkosten)?"

"Zukunft und Chancen des Einzelhandels in Anbetracht der Konkurrenz durch Internet-Handel"

"Insbesondere auch Auswirkungen auf stadtplanerische Entwicklungen und Sicherung der Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs."

### **3.2 Handlungsfeld Fachkräftebedarf decken**

In der Häufigkeit weit hinter den Digitalisierungsthemen folgen Nennungen zu Aspekten der Personalgewinnung, -sicherung oder -entwicklung oder arbeitsmarktrelevante Themen, die wir im Handlungsfeld *Fachkräftebedarf decken* aufgenommen haben. Die Experten legen einen Fokus auf unterschiedliche Möglichkeiten, den Fachkräftebedarf zu decken. Aufgrund der Dezentralität des Mittelstands finden sich häufig regionale Bezüge. Zur Reduzierung des Fachkräftemangels v. a. in ländlichen Regionen werden verschiedene Lösungsansätze wie eine Verstärkung der Ausbildungsangebote, das Eingehen auf die Arbeitnehmerbedürfnisse oder höhere Löhne genannt. All dies soll die Attraktivität der Arbeitsplätze im Mittelstand verbessern. Konsequenterweise wird die Kommunikation über die Arbeitsplatzattraktivität in mittelständischen Unternehmen häufig angesprochen. Aber auch aktuelle Themen wie Zuwanderung und die Integration von Flüchtlingen in die Unternehmen werden artikuliert. Hier gilt es, die Interessen des Mittelstands in die Politik einzubringen. Wie auch im Zukunftspanel 2014 stehen einige Experten den vorgeschlagenen Wegen, auf die unübersehbaren Auswirkungen des demografischen Wandels

zu reagieren, eher skeptisch gegenüber. So werden Analysen eingefordert, wie die Personalsicherung gelingen kann.

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

"Der demographische Wandel und andere Faktoren (im Gastgewerbe z. B. ungünstige Arbeitszeiten und niedriges Lohnniveau) erschweren es besonders KMU, geeignete Nachwuchskräfte zu finden und im Beruf zu halten."

„Gerade in ländlichen bis Ballungsrand-Regionen, die oft stärker industrialisiert sind als die Metropolen und Ballungsgebiete, wird sich in den kommenden Jahren aufgrund des demographischen Wandels (Alterung und Schrumpfung) das Fachkräfteproblem in aller Schärfe stellen...“

„Personalführung ... sollte u. a. die Stärken älterer Beschäftigter nutzen und spezielle Arbeitszeitmodelle anbieten, z. B. Arbeitszeitkonten oder an Lebensphasen angepasste Arbeitszeitmodelle wie Altersteilzeitarbeit.“

"Aufgrund bestehender Konflikte und einer Zunahme an Unsicherheit in der heutigen Welt ist weiterhin von einem hohen Migrationsdruck auszugehen. ... Gleichzeitig muss dem Mittelstand erlaubt sein, (ausländische) Personen auf Basis betriebswirtschaftlicher Kriterien zu beschäftigen. Der Mittelstand sollte sich ... stark an dem notwendigen Diskussionsprozess beteiligen, um zu erörtern, welche Maßnahmen erforderlich sind, um Migranten Jobperspektiven zu ermöglichen."

"Mehr Ausbildung kann das Problem teilweise lindern.“

"... höhere Löhne für Absolventen, die im Ballungsraum wohnen, aber in den Industriebetrieben des ländlichen Raums arbeiten.“

"Employer Branding zur Gewinnung der besten Mitarbeiter.“

### **3.3 Handlungsfeld Bildung stärken**

Ergänzt wird die Problematik der Fachkräftegewinnung durch bildungsspezifische Themen. Letztere haben wir in einem eigenen Handlungsfeld – *Bildung stärken* – subsummiert. Tendenziell betreffen die Themen alle Level des (deutschen) Bildungssystems: von der Schul- bis zur Hochschulbildung. Erwähnt wurde auch die Weiterbildung als Form des lebenslangen Lernens. Bezogen auf die Bildungsinhalte wurde allein die Digitalisierung herausgehoben. Die Zitate belegen, dass das Zusammenspiel zwischen Bildungssystem und Fachkräftepotenzial (in den Regionen) stärker in den Blickwinkel der mittelstandspolitischen Betrachtung gerät.

### **Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld: Bildung stärken**

"Qualifizierte Mitarbeiter, die ein hohes IT-Verständnis und gleichzeitig umfängliches Wissen/Verständnis zu Prozessen in mittelständischen Unternehmen aufweisen – sei es im Verarbeitenden Gewerbe, Handel oder Dienstleistungssektor – sind für den Mittelstand nur noch schwer zu finden."

"Die Qualifizierungsansprüche in den Industriebetrieben steigen. Die Berufsausbildung von Bewerbern aus der (ländlichen) Region allein reicht nicht mehr aus. Hochschulstudenten wandern aber in die Ballungsräume ab und kommen in der Regel nicht mehr zurück. Welche Alternativen bieten sich? Hochschulgründung im ländlichen Raum, duales Studium..."

"Wie gelingt es, die Weiterbildung der Beschäftigten zu sichern?"

"...Druck auf die Bundesländer ausüben, um die schulische Bildung zu verbessern."

"Duale Ausbildung gegenüber der Studierneigung besser positionieren."

"Interesse bei Jugendlichen für eine Ausbildung im dualen System wecken."

### **3.4 Handlungsfeld Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern**

In das Handlungsfeld *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern* wurden unterschiedliche Aspekte und Hinweise aufgenommen, die zum Entdecken neuer Geschäftsfelder anregen, aber nicht auf die Digitalisierung Bezug nehmen. Viele Themen leiten sich aus Megatrends wie Nachhaltigkeit, dem demografischen Wandel oder dem Wandel hin zu einer Wissensgesellschaft (Stichwort: Kreativberufe) ab. Darauf hinzuweisen ist, dass das Innovationsfeld "Digitalisierung" andere Technologietrends (z. B. Gentechnik, Mikromechanik, erneuerbare Energien) in die zweite Reihe drängt. Dagegen betonen die Experten allgemeine Merkmale oder Voraussetzungen der Innovationstätigkeit, wie z. B. die Prozessgeschwindigkeit, die Impulsgeber oder den Akteurskreis und dessen Vernetzung. Diese Aspekte mögen auch auf die Erweiterung des Befragungskreises um Experten aus dem Innovationssystem zurückzuführen sein. Es scheinen aber weiterhin Erkenntnislücken zu bestehen in Bezug auf die Art und Weise, wie und in welchem Umfang mittelständische Unternehmen innovieren. Wissen muss nicht nur als Forschungs- oder Ingenieursdienstleistung in die mittelständischen Unternehmen transferiert werden, sondern auch von ihnen hin zu den wirtschaftspolitischen Akteuren bzw. der Gesellschaft als Grundlage für Entscheidungen. Alles in allem wird in diesem Handlungsfeld mehr auf Chancen als auf Gefahren des Innovationsprozesses hingewiesen, so dass bei der Umschreibung des Handlungsfelds die "Innovation" an erste Stelle rückte.

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

"Das Potenzial der "Silver oder Senior Economy" sollte genutzt werden."

"Der standorttreue industrielle Mittelstand leidet in besonderem Maße unter den immer weiter steigenden Energiekosten: Viele Konkurrenten sitzen im kostengünstigen Ausland..."

"Herstellung von Flexibilität/Agilität/Diversität ist eine wichtige aktuelle Aufgabe für Unternehmen: ...sowohl im Bereich Personal (gemischte Teams: Geschlecht, Nationalität, Qualifikationsstruktur, Disziplinen) als auch im Bereich der Innovationsprozesse (Open Innovation, Design Thinking) und bezüglich der relevanten Forschungsfelder (Rekombination, Cross-Industry-Innovation)..."

"Ich kann mich nur flexibel auf sich verändernde Märkte einstellen, wenn ich diverse Ressourcen einsetzen und meine Organisation schnell umbauen/anpassen kann. Dann gelingen auch neue Formen von Innovationen und die Umgestaltung von Geschäftsmodellen."

"Der Mittelstand ... [muss] seine Wettbewerbsfähigkeit stärken: durch einen Umbau der Produktionsabläufe, die Etablierung von Energiemanagementsystemen, die Steigerung der Energieeffizienz in der Produktion und im Wärmesektor. Nur wenn es gelingt, die Energie-wende erfolgreich – und ohne weitere Belastungen des Mittelstands – umzusetzen, wird auch die Innovationsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen wieder zunehmen."

### **3.5 Handlungsfeld Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten**

Einige Experten haben veränderte rechtliche oder kulturelle Rahmenbedingungen jenseits der durch die Digitalisierung verursachten Entwicklungen in den Blick genommen. Neben den altbekannten Forderungen nach Bürokratieabbau, namentlich im Arbeitsrecht, sowie nach Konsistenz und Transparenz der Förderung knüpfen die Themen unter dem Handlungsfeld *Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten* an aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Tendenzen an, indem sie das (schwindende) Vertrauen in die Politik, die Gefahr der Korruption oder die (mangelnde) Fähigkeit der Wirtschaftspolitik zur Problemlösung thematisieren. Solche Themen sind neu und greifen die zu beobachtende Auflösung der Werte und des Konsenses über die Ordnungspolitik einer sozialen Marktwirtschaft auf (vgl. Welter et al. 2016, S. 23 f.). Aktuelle Themen wie (Einkommens-) Verteilungsgerechtigkeit oder die Exportorientierung unserer Wirtschaft werden aufgegriffen. Aber auch die Effekte der Digitalisierung als Chance (digitale Verwaltung) wie als Gefahr (Auswirkungen auf die ländlichen Räume) werden benannt. Auffällig ist die Abwesenheit von Steuerthemen.

### **Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld: Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten**

"Umgang mit Unsicherheit: Alte Regeln gelten in vielen Bereichen nicht mehr, neue sind noch nicht vereinbart. Dazu gehört u. a. abnehmende Rechtssicherheit, sowohl innerhalb Deutschlands (lange Verfahren; bei bestimmten Gegnern kein Zugang zu Top-Kanzleien, da diese Mandate mit Interessenskonflikten ablehnen; Beeinflussung der Gesetzgebung durch Konzern-Lobbyisten u. a. m.) als auch international (Rolle von Schiedsverfahren (Arbitration), Compliance etc.). ...die gesellschaftliche Akzeptanz der Marktwirtschaft nimmt ab."

Es herrscht "mangelndes Zutrauen in die Problemlösungsfähigkeit und richtige Rahmensetzungsfähigkeit der Politik für die – vorwiegend mittelständische – Wirtschaft."

"Übermäßige Bürokratie wird vom Mittelstand stets als belastend dargestellt."

"Derzeit muss der Mittelstand häufig neue Meldepflichten auf elektronischem Weg erfüllen. Die Anforderungen der Verwaltung sind hier häufig nicht abgestimmt..."

"Durch die immer stärkere Regulierung des Arbeitsrechts können insbesondere mittelständische Unternehmen kaum noch flexibel agieren. Das wird noch verstärkt, da Fachkräftemangel herrscht und die Arbeitnehmer so große Verhandlungsmacht haben."

### **3.6 Handlungsfeld Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln**

Der Erhalt einer differenzierten mittelständischen Wirtschaft mit einer ausreichenden Zahl von selbstständigen Akteuren und ein freier Zugang zum Unternehmertum und zu den Märkten sind für die Funktionsfähigkeit der sozialen Marktwirtschaft grundlegend. Mittelstandspolitik hat insofern ganz unterschiedliche politische Dimensionen. Welter et al. (2016, S. 33 ff.) formulieren als Leitbild der Mittelstandspolitik die Fokussierung auf den Aufbau einer Kultur der Selbstständigkeit und die Entwicklung von Fähigkeiten zum Unternehmertum. Im Handlungsfeld *Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln* wird die Bedeutung eines positiven Klimas für Selbstständigkeit von den Experten hervorgehoben. Als Elemente zur Erhaltung des Unternehmertums werden die Sicherung eines auskömmlichen Einkommens ebenso wie die soziale Absicherung Selbstständiger angesehen. Die Frage, wie bestehende Unternehmen den Generationenwechsel bewältigen, wird differenzierter als noch 2014 diskutiert: Angesprochen werden Entscheidungen wie eine familieninterne Nachfolge oder eine Geschäftsübergabe an Dritte. Einige Einträge verweisen darauf, dass familienexterne Lösungswege zukünftig eine steigende Bedeutung haben könnten. Gründungen, Fusionen und Übernahmen verändern unmittelbar die Größenstruktur der Unternehmen. Die Vielfalt selbstständiger Erwerbsformen und deren Einbettung in Erwerbsbiografien werden ebenfalls zur Diskussion gestellt.

### **Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld: Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln**

"Insbesondere der Unternehmergeist – die Freude und Bereitschaft, unternehmerisch tätig zu werden – sollten noch stärker in unserer Kultur verankert werden."

"In Deutschland sind wir sehr zurückhaltend, was die Übernahme unternehmerischen Risikos betrifft... Ziel muss sein, ein (positiv besetztes) Unternehmerbild der Zukunft zu prägen und ein vitales, buntes und zunehmend emanzipiertes Bild von Unternehmertum in die Gesellschaft zu tragen."

"Bemerkenswert an dem Erfolg der Firmen ist, dass viele davon einen Standort in peripheren Regionen haben, wo die Wachstumsvoraussetzungen allgemein als schlecht eingeschätzt werden. Zum anderen repräsentieren viele dieser Firmen einen Typ von Entrepreneurship (eher bodenständig, "mid-tech", nicht-akademisch), der in der Fachliteratur bisher kaum behandelt wurde."

"...Gewährleistung ausreichender Einkommen und sozialer Sicherung für selbstständiges Unternehmertum in all seinen verschiedenen Formen und Phasen (Solo-Selbstständigkeit, Nebenerwerb, mithelfende Familienangehörige, Übergang in den Ruhestand etc.)"

"Implizit sind mit dem Thema Gründung auch wachstumsfördernde und bürokratiearme Rahmenbedingungen verbunden, z. B. im Arbeits- und Steuerrecht."

### **3.7 Handlungsfeld Internationalisierung unter Unsicherheit gestalten**

Den tagesaktuellen Medienmeldungen folgend (bspw. in der Berichterstattung zum World Economic Forum in Davos) wurden seitens des IfM Bonn viele Themen mit Bezug zum aufkommenden Protektionismus erwartet. Letztlich griffen die Experten diese veränderte handelspolitische "Wetterlage" (noch) selten auf. Möglicherweise war der Befragungszeitpunkt zu Jahresbeginn für eine spezifische Identifikation von Herausforderungen dazu noch zu früh. Ausgewählte Zitate deuten jedoch an, dass protektionistische Maßnahmen als Bedrohung mittelständischen Wirtschaftens, insbesondere der Hidden Champions, wahrgenommen werden und Befürchtungen existieren, dass der Welt-handel zukünftig von größerer Unsicherheit geprägt sein könnte.

Die Internationalisierung wird von den Experten einerseits als Impulsgeber für Wachstum oder Innovationen mittelständischer Unternehmen wahrgenommen. Andererseits werden aber auch Vorbehalte gegen die Internationalisierung bzw. Forderungen nach einer rechtlichen Gestaltung der Globalisierung laut. Namentlich werden die Chancen und Gefahren des asiatischen Markts vorgebracht. Alles in allem ist aus den Äußerungen abzulesen, dass eine Bedrohung für die mittelständischen Unternehmen weniger von der fortschreitenden Internationalisierung als vielmehr von der Errichtung von Handelsbarrieren ausgeht. Die potenzielle Gefährdung von rein inlandsorientierten KMU war nur als Randthema wahrzunehmen.

### **Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld: Internationalisierung unter Unsicherheit gestalten**

"Die internationalen Rahmenbedingungen ändern sich derzeit dramatisch... Der stark von internationalen Märkten abhängige Mittelstand muss auf diese Entwicklungen reagieren."

"Viele mittelständische Unternehmen sind spezialisierte Nischenanbieter. Die Verhängung politisch begründeter Exportverbote ... kann ... existenzbedrohend sein."

"All dies hätte gravierende Konsequenzen für das Erfolgsmodell "German Mittelstand" mit seinen industriellen heimlichen Weltmarktführern."

"Wie und über welche Methoden und Anreize kann der Anteil der international tätigen Mittelstandsunternehmen (bei bereits hohem Niveau) noch größer werden?"

"Wie können ... multilaterale Abkommen (auch gegen Steuerdumping und Steuergestaltung wie Gewinnverlagerungen), ... aber auch CETA, TTIP und TPP, Doppelbesteuerungsabkommen in Afrika oder mit ASEAN [inhaltlich] auf ein vernünftiges Maß reduziert und ... zügig ... abgeschlossen werden?"

### **3.8 Handlungsfeld Finanzierung sichern**

Nur vergleichsweise wenige Nennungen der Experten befassen sich mit der Unternehmensfinanzierung. Das Handlungsfeld *Finanzierung sichern* fasst die unterschiedlichen genannten Finanzierungsaspekte zusammen. Zum einen geht es um eine der Dezentralität der mittelständischen Wirtschaft angemessene regionale Struktur der Kreditinstitute. Interessanterweise spielt, den Themenvorschlägen der Experten nach zu urteilen, die Digitalisierung des Finanzierungsbereichs (noch) keine Rolle. Die Geschäftsbeziehungen mit Finanzdienstleistern sind traditionell nicht-virtuell geprägt. Ein weiteres Themenfeld bezieht sich auf die Art und Weise, wie die mittelständische Prägung der Unternehmen (Unabhängigkeit, Eigenkapitalbildung) erhalten und Risikokapital bereitgestellt werden kann. Und schließlich werden die Auswirkungen neuer (aber auch älterer) Entwicklungen im Unternehmertum (Stichwort: Wertschöpfungsketten, Kooperationen, kleine Investitionsvolumina, zweite Chance) auf den Finanzierungsprozess bzw. die Kapitalbeschaffung hinterfragt. Einige Formulierungen lassen wirtschaftspolitischen Handlungsbedarf (Rahmensetzung und Förderung) anklingen.

### **Ausgewählte Statements zum Handlungsfeld: Finanzierung sichern**

"Erhalt der passgenauen Finanzierungsstrukturen für den Mittelstand: Kleine und mittlere Unternehmen bedürfen auch auf der Finanzierungsseite Strukturen, die ihnen eine passgenaue Finanzierung ermöglichen. Hierzu ist es erforderlich, die dezentralen Strukturen in der Kreditwirtschaft zu erhalten und nicht regulatorisch zu überfordern."

"Finanzierungsformen für Kooperationen im Mittelstand: Wie kann der Mittelstand seine Ressourcen und Bedürfnisse marktgerecht bündeln und durch geeignete Finanzierungs- und Haftungsformen klein bleiben und gleichwohl die Vorteile der Größe genießen?"

"Langfristige Finanzierung, (heimische) Banken als langfristige Partner, Finanzkommunikation"

"Insolvenz, persönliche Haftung und zweite Chance"

"Wachstumsfinanzierung junger Unternehmen sowie Projektfinanzierung von KMU im Ausland ..., die unterhalb des Schirms der Förderbanken (z. B. KfW) liegen (Untergrenzen für finanzielle Förderungen)."

## **4 Zur Bedeutung der Handlungsfelder und Themen**

Im Zukunftspanel Mittelstand 2017 erhielten alle zehn von uns aus den Themennennungen der ersten Erhebungsrunde abgeleiteten Handlungsfelder eine vergleichbar hohe Zustimmung in der zweiten Erhebungsrunde<sup>4</sup>: Jeweils 95 bis 99 % aller Experten stufen die ihnen genannten Handlungsfelder als mittelstandsrelevant ein. Wollte man die Handlungsfelder entsprechend der Zustimmungswerte in eine Reihenfolge bringen, so sind die drei Handlungsfelder *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern, Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln* sowie *Internationalisierung unter Unsicherheit gestalten* nur geringfügig häufiger genannt als die drei Handlungsfelder *Bildung stärken, Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten* und *Zur Digitalisierung befähigen*. Es folgen die Handlungsfelder *Fachkräftebedarf decken* und *Finanzierung sichern*. Von den drei mit der Digitalisierung verbundenen Feldern rangieren *Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen* und *Auswirkungen der Digitalisierung analysieren* hinten. Die Unterschiede bei den Zustimmungswerten zu den einzelnen Herausforderungen sind dabei so marginal, dass sie nicht weiter analysiert werden müssen.

Auch die einzelnen Expertengruppen (Wirtschaftspolitik, Wirtschaft und Wissenschaft) ähneln sich in ihrem Blick auf die mittelstandsrelevanten Herausforderungen. Die Vertreter der Wirtschaft sehen alle Handlungsfelder als gleich relevant an. Dies kann u. a. einer breiten Berücksichtigung von Vertretern

---

<sup>4</sup> Das lässt sich z. B. an der Mehrfachbelegung von Rangplätzen ablesen.

zahlreicher Branchen und Fachverbänden sowie branchenübergreifenden Verbandsstrukturen zugeschrieben werden. Dagegen treten zwischen Wirtschaftspolitik und Wissenschaft graduelle Unterschiede auf: So hat die Wirtschaftspolitik den Herausforderungen *Bildung stärken* und *Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten* höhere Mittelstandsrelevanz eingeräumt. Die Wissenschaft hingegen sieht die höhere Bedeutung eher bei den auf die einzelbetriebliche Ebene zielenden Handlungsfeldern *Fachkräftebedarf decken*, *Finanzierung sichern* und *Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen* (vgl. Tabelle 1). Welche Auswirkungen sich für Gesellschaft bzw. Arbeitnehmer abzeichnen, ist eher für die Wirtschaftspolitik, weniger für die Wissenschaft von Interesse.

Tabelle 1: Relevanz der Handlungsfelder nach Expertengruppen

Handlungsfeld	Wirtschafts- politik	Wirtschaft	Wissen- schaft
Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern	1	1	1
Unternehmensbestand sichern u. weiterentwickeln	1	1	1
Internationalisierung unter Unsicherheit gestalten	5	1	1
Bildung stärken	1	1	5
Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten	1	1	5
Fachkräftebedarf decken	7	1	1
Finanzierung sichern	7	1	5
Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen	7	1	5
Zur Digitalisierung befähigen	5	1	5
Auswirkungen der Digitalisierung analysieren	5	1	10

© IfM Bonn

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

Das große Einvernehmen im Hinblick auf die Mittelstandsrelevanz aller Handlungsfelder mag auch dem Erhebungsdesign geschuldet sein: Die Handlungsfelder wurden durch fachlich vielfältige, auch teilweise widersprüchliche Themennennungen in der 1. Runde breit formuliert. Zusammengenommen bieten sie so einer großen Zahl der Experten Anlass zur Zustimmung. Zusätzlich findet sich in nahezu jedem Handlungsfeld wenigstens ein Thema, über dessen Mittelstandsrelevanz unter allen Experten große Einigkeit herrscht. Solche Top-Themen führen regelmäßig zu einer hohen Zustimmung zum Handlungsfeld, dem sie zugeordnet sind.

Die Abstraktionsebene der Handlungsfelder bietet kaum direkte inhaltliche Anknüpfungspunkte für die Ausrichtung der Mittelstandspolitik oder die Formulierung eines neuen Forschungsgebiets. Mehr Erkenntnisse sind aus der Reihung der spezifischen Themen zu gewinnen. Bei der Themenauswahl neigen die Experten weniger zu einem einheitlichen Urteil. Welche der 82 vorgeschlagenen Themen die befragten Experten als besonders relevant für die mittelständische Wirtschaft erachteten, wird durch die Rangliste (siehe Tabelle A1 im Anhang) abgebildet.

Die höchste Zustimmung erhielten die folgenden Themen<sup>5</sup>:

Übersicht 1: Für die mittelständische Wirtschaft als höchst relevant eingestufte Herausforderungen

1. IT-Sicherheit erhöhen
2. Digitale Kompetenzen entwickeln
3. Kultur der Selbstständigkeit in der Gesellschaft verankern
4. Wissenstransfer aus Forschungseinrichtungen stärken
5. Digitalisierung in der Verwaltung umsetzen
6. Digitale (Netz-)Infrastruktur ausbauen
7. Interesse für Unternehmensgründung und -übernahme stärken
7. EU-Binnenmarkt erhalten (Brexit)
7. Arbeitskräftepotenzial von Ausländern/Migranten/Flüchtlingen erschließen
10. Auswirkungen der Digitalisierung auf den Mittelstand betrachten
10. Attraktivität mittelständischer Arbeitgeber kommunizieren

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

Wie auf den ersten Blick ersichtlich, haben viele der Top-Themen einen Bezug zur Digitalisierung. Sie waren jedoch nicht ausschließlich unter den drei Handlungsfeldern, die den Begriff *Digitalisierung* im Titel tragen, verortet. So war das Thema *Digitale Kompetenzen entwickeln* im Handlungsfeld *Bildung stärken* aufgeführt und das Thema *Digitalisierung in der Verwaltung umsetzen* dem Handlungsfeld *Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten* zugeordnet. Ebenso sind die Handlungsfelder *Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln*, *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern*, *Interna-*

<sup>5</sup> Themen mit gleicher Zustimmung erhalten dieselben Rangplätze, so sind der Rang 7 dreifach und der Rang 10 doppelt belegt. Die Ränge 8, 9 und 11 entfallen infolgedessen.

*tionalisierung unter Unsicherheit gestalten* und *Fachkräftebedarf decken* mit Top-Themen verbunden. Lediglich in zwei Handlungsfeldern (*Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen* und *Finanzierung sichern*) findet sich keines der oben aufgeführten Top-Themen.

Übersicht 2: Für die mittelständische Wirtschaft als wenig relevant eingestufte Herausforderungen

- 73. Wirtschaftsentwicklung in der Kreativwirtschaft verstetigen
- 74. Rechtsunsicherheiten (national/international) begegnen
- 74. Nachfolge innerhalb der Familie sichern
- 76. Verteilungsgerechtigkeit herstellen
- 76. Nachfolge durch Unternehmenszusammenschluss berücksichtigen
- 76. Förderung der Bundesländer optimieren
- 79. Konkurrenz aus asiatischen Ländern begegnen
- 80. Sharing Economy nutzen
- 81. Datenschutzgesetzgebung entschärfen
- 82. Geschäftsmodell der Hidden Champions überdenken

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

Die geringsten Zustimmungswerte entfielen in allen Handlungsfeldern auf die Antwortmöglichkeit *Sonstige*.<sup>6</sup> Damit wird indirekt für jedes Handlungsfeld bestätigt, dass die Spannweite der ausgewiesenen Handlungsfelder durch die identifizierten Themen weitgehend abgedeckt ist. Lässt man wie in Übersicht 2 sonstige Nennungen außen vor, erhalten insbesondere Themen, die nur für bestimmte Segmente der mittelständischen Wirtschaft bzw. Teilmengen der Unternehmen oder verschiedene Regulierungsebenen (z. B. EU, Bund, Bundesländer) zutreffen, nur vereinzelt Zuspruch.

Ferner nahmen einige Themen volkswirtschaftliche oder tagesaktuelle politische Diskussionen auf, ohne dass für jeden Befragungsteilnehmer ein unmittelbarer Mittelstandsbezug erkennbar war. Möglicherweise können zum Zeitpunkt der Befragung in den Medien breit diskutierte Themen (bspw. Vertei-

---

<sup>6</sup> Diese Antwortkategorie diente einerseits zur Kontrolle, dass die gebildeten Handlungsfelder die Themenbreite möglichst vollständig abdecken, und bot den befragten Experten andererseits die Möglichkeit, ein Handlungsfeld als mittelstandsrelevant zu kennzeichnen, jenseits der benannten Themen.

lungsgerechtigkeit, Rechtsunsicherheit) in Bezug auf ihre Mittelstandsrelevanz noch nicht abschließend bewertet werden. Anders als in der Erhebungswelle 2014 zählen Aspekte der Sicherung von Unternehmensnachfolgen nicht mehr zu den Top-Themen, sondern im Gegenteil zu den Themen mit geringer Relevanz. Wir vermuten, dass die Regelung des Unternehmensübergangs zwar nach wie vor eine Herausforderung für das einzelne mittelständische Unternehmen darstellt, diese aber von den Experten als überwindbar eingestuft wird.<sup>7</sup> Ein geringer Zustimmungswert im Expertenkreis sollte daher nicht mit fehlender Bedeutung des Handlungsfeldes gleichgesetzt werden.

## **5 Prioritätensetzung der Expertengruppen**

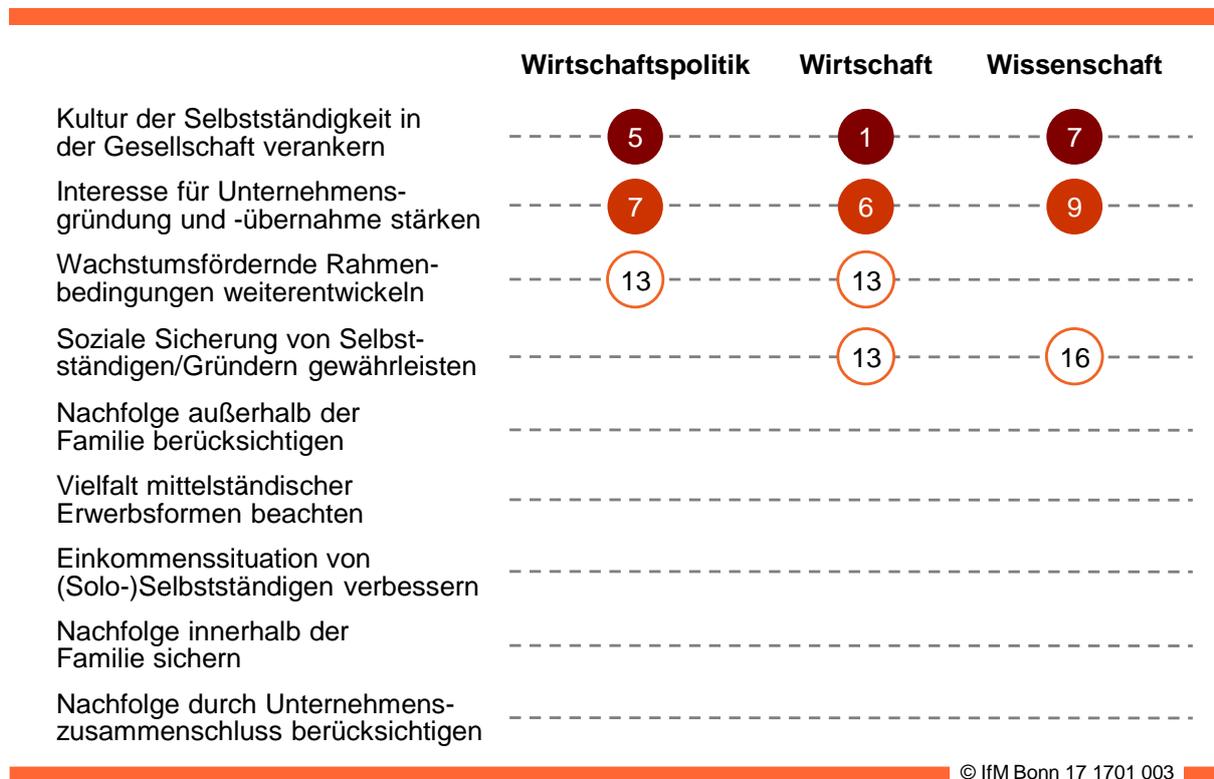
### **5.1 Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln**

Neun Themen beschreiben das Handlungsfeld *Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln*. Abbildung 2 listet die Themen des Handlungsfeldes, nach der Häufigkeit der Zustimmung über alle Experten geordnet, auf. Die Einschätzungen der jeweiligen Expertengruppe werden durch die unterschiedliche Einfärbung der Kreise veranschaulicht: Mit einem rotem Kreis wird das Thema gekennzeichnet, das im Handlungsfeld die höchste Zustimmung (Rang 1) erhalten hat, orange eingefärbt ist das zweitplatzierte und weiß das drittplatzierte Thema. Die Zahl im Kreis wiederum gibt die Position eines Themas im Gesamtranking der Themen innerhalb der jeweiligen Expertengruppe an (siehe Tabelle A2 im Anhang).

---

<sup>7</sup> Gründungen, Unternehmenswachstum und Nachfolgeregelungen werden als Aspekte des Handlungsfeldes "Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln" verstanden. Es ist seit langem Aktionsfeld der Mittelstandspolitik, deren Vertreter zahlreiche Maßnahmen entwickelt bzw. kürzlich an aktuelle Umstände angepasst haben (z. B. Regelung zur Erbschaftsteuer oder zu Nachfolgeberatungen). Auch die Wissenschaft bearbeitet das Forschungsfeld "Nachfolge" intensiv (z. B. Pahnke u. a. 2017). Seitens der Unternehmen, vor allem der kleineren unternehmerischen Einheiten, wird das Thema Nachfolgeregelung bzw. Unternehmensverkauf als eine zentrale Herausforderung angesehen (vgl. May-Strobl/Welter 2015, S. 10 bzw. siehe aktuelle Auswertungen für Unternehmen auf der Internetseite zum Zukunftspanel Mittelstand).

Abbildung 2: Themen im Handlungsfeld *Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln* nach Expertengruppen



© IfM Bonn 17 1701 003

Lesehilfe: Kreisfarbe rot/orange/weiß entspricht Platz 1/2/3 im Ranking der Themen im Handlungsfeld, jeweils bezogen auf die Expertengruppe. Die Zahlen im Kreis entsprechen dem jeweiligen Rangplatz im Gesamtranking der Themen.

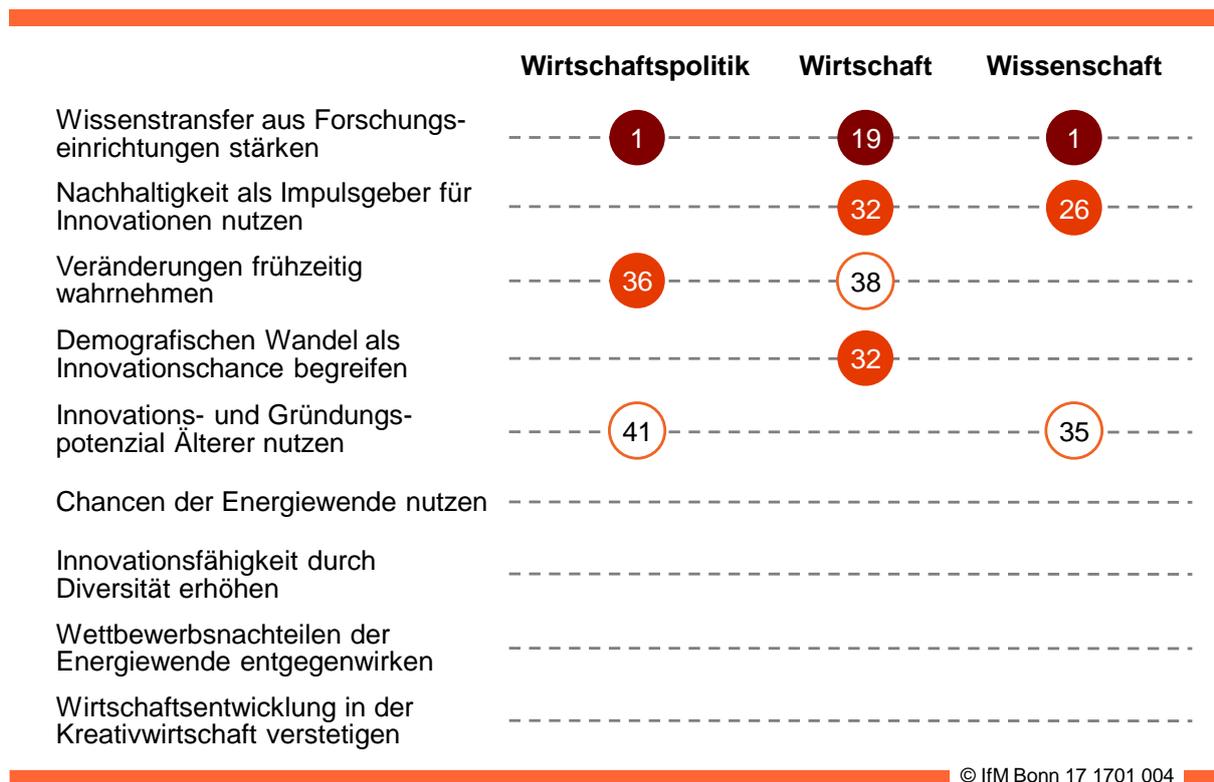
Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

Innerhalb des Handlungsfeldes erhalten das Thema *Kultur der Selbstständigkeit in der Gesellschaft verankern* die höchste und das Thema *Interesse für Unternehmensgründung und -übernahme stärken* die zweithöchste Zustimmung. Alle Experten schätzen die Mittelstandsrelevanz dieser Themen gleich ein. Beide Themen liegen auch im Gesamtranking der Expertengruppen unter den Top-Themen. Für die Vertreter der Wirtschaft genießt die Kultur der Selbstständigkeit sogar absolute Priorität unter allen Themen. Thema Nr. 3 ist für die Vertreter aus Wirtschaftspolitik und Wirtschaft *Wachstumsfördernde Rahmenbedingungen weiterentwickeln*, während die Wissenschaft (und auch die Wirtschaft) der *Sozialen Sicherung von Selbstständigen/Gründern* dritthöchste Priorität beimessen. Themen mit einem Fokus auf einzelne Nachfolgevarianten, die nur eine Teilgruppe der Unternehmen betreffen, werden im Vergleich zu solchen, die auf Rahmenbedingungen für Gründungen oder das Unternehmertum abzielen, als weniger relevant angesehen.

## 5.2 Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern

Im Handlungsfeld *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern* erhält das Thema *Wissenstransfer aus Forschungseinrichtungen stärken* in allen Expertengruppen die höchste Zustimmung. Wirtschaftspolitik und Wissenschaft setzen hier sogar die oberste Priorität unter allen Themen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Themen im Handlungsfeld *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern* nach Expertengruppen



Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

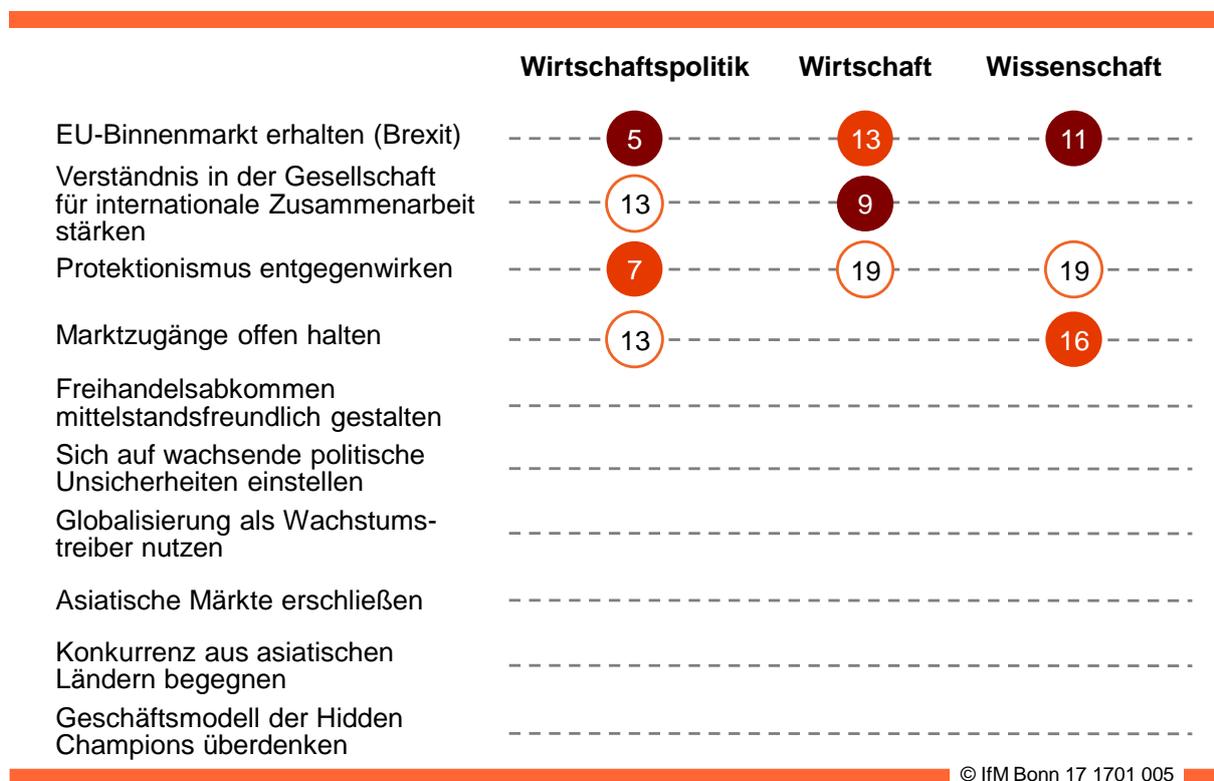
Eine geringere Einigkeit herrscht bei anderen wichtigen Themen. Megatrends, wie bspw. die Nachhaltigkeit, fordern den Mittelstand heraus. Rechtzeitig erkannt, bieten sie Innovationsimpulse und helfen, im Wettbewerb zu bestehen. Bei der Einschätzung der Effekte einzelner Trends spiegeln sich differenzierte fachliche Interessen oder Blickwinkel der einzelnen Expertengruppen wider: Die Megatrends Nachhaltigkeit und demografischer Wandel werden beide von den Vertretern der Wirtschaft als wichtiger Impulsgeber für Innovationen angesehen. Im Hinblick auf die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit pflichtet die Wissenschaft der Wirtschaft bei. Seitens der Wissenschaft und der Wirtschaftspolitik wird dagegen (kritisch?) hinterfragt, ob und wie die Alterung des Erwerbspotenzials die Innovationskraft beeinflussen kann.

Die Wirtschaftspolitik sieht in der Aufmerksamkeit gegenüber Veränderungen eine wichtige Voraussetzung, wettbewerbsfähig zu bleiben. Anders als noch in der Befragungswelle 2014 (vgl. Welter et al. 2014, S. 17 f.) werden mögliche (negative) Auswirkungen der Energiewende vergleichsweise selten hervorgehoben. Möglicherweise gilt dieser Trend als gesetzt oder in seinen Folgen absehbar, so dass die Energiewende als weniger schwere Herausforderung der Zukunft angesehen wird.

### 5.3 Internationalisierung unter Unsicherheit gestalten

Die Themenauswahl der Experten im Handlungsfeld *Internationalisierung unter Unsicherheit gestalten* führt zu einer Priorisierung von Themen, die tendenziell eine ähnliche inhaltliche Ausrichtung ausweisen: die Risiken von Protektionismus und Marktzugangsbeschränkungen (vgl. Abbildung 4). Der Stellenwert dieser Themen für den Mittelstand wird von den Experten jedoch unterschiedlich nuanciert.

Abbildung 4: Themen im Handlungsfeld *Internationalisierung unter Unsicherheit gestalten* nach Expertengruppen



© IfM Bonn 17 1701 005

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

Mehrheitlich werden angedrohte oder eingeleitete Beschränkungen des freien internationalen Handels als Herausforderung für den Mittelstand angesehen:

Der Erhalt des EU-Binnenmarkts hat bei allen Experten einen hohen Rang. Hohen Zuspruch, vor allem durch die Vertreter der Wirtschaft, erhält das Thema *Verständnis in der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit stärken*. Es zielt im Kern auf politische Bildung, d. h. den Bürgern sollen allgemeine Prinzipien der globalen Arbeitsteilung der Unternehmen sowie die Möglichkeiten und Grenzen der nationalstaatlichen Ausgestaltung einer Wirtschaftsordnung – in Deutschland die soziale Marktwirtschaft – erläutert werden.

Dass die Internationalisierung zum Impulsgeber für Unternehmenswachstum werden kann, wird von den Experten nicht (mehr) vorrangig betont. Auch der Schutz vor ausländischer Konkurrenz wird nicht als hoch relevantes Thema hervorgehoben. Internationalisierung wird von vielen Experten weniger als abenteuerliche Herausforderung denn als Tagesgeschäft des Mittelstands wahrgenommen. Ob das Geschäftsmodell als weltweiter Nischenanbieter in Zukunft tragfähig sein wird, sehen einige Experten angesichts der aktuellen De-Globalisierungstendenzen als eine Herausforderung an. Dies betreffe insbesondere sog. Hidden Champions, d. h. eine eher kleine, aber volkswirtschaftlich maßgebliche Teilgruppe im Mittelstandsuniversum<sup>8</sup>. Dieses Thema hat wiederum eine deutliche volkswirtschaftliche Dimension, da es das Exportmodell der deutschen Wirtschaft hinterfragt. Noch gilt dieses Thema als absolut nachrangig. Es wird spannend sein zu beobachten, wie dieses Thema in der nächsten Welle des Zukunftspanels Mittelstand beurteilt wird.

#### **5.4 Bildung stärken**

Das Thema *Digitale Kompetenzen entwickeln* erhielt im Handlungsfeld *Bildung stärken* den höchsten Zuspruch (vgl. Abbildung 5).

---

<sup>8</sup> Dabei handelt es sich häufig um familiengeführte Großunternehmen, oft mit einer weltweiten Konzernstruktur. Trotz dieser Größe verstehen sich einige dieser Unternehmen als Teil des Mittelstands. Vgl. auch Welter et al. 2015.

Abbildung 5: Themen im Handlungsfeld *Bildung stärken* nach Expertengruppen



© IfM Bonn 17 1701 006

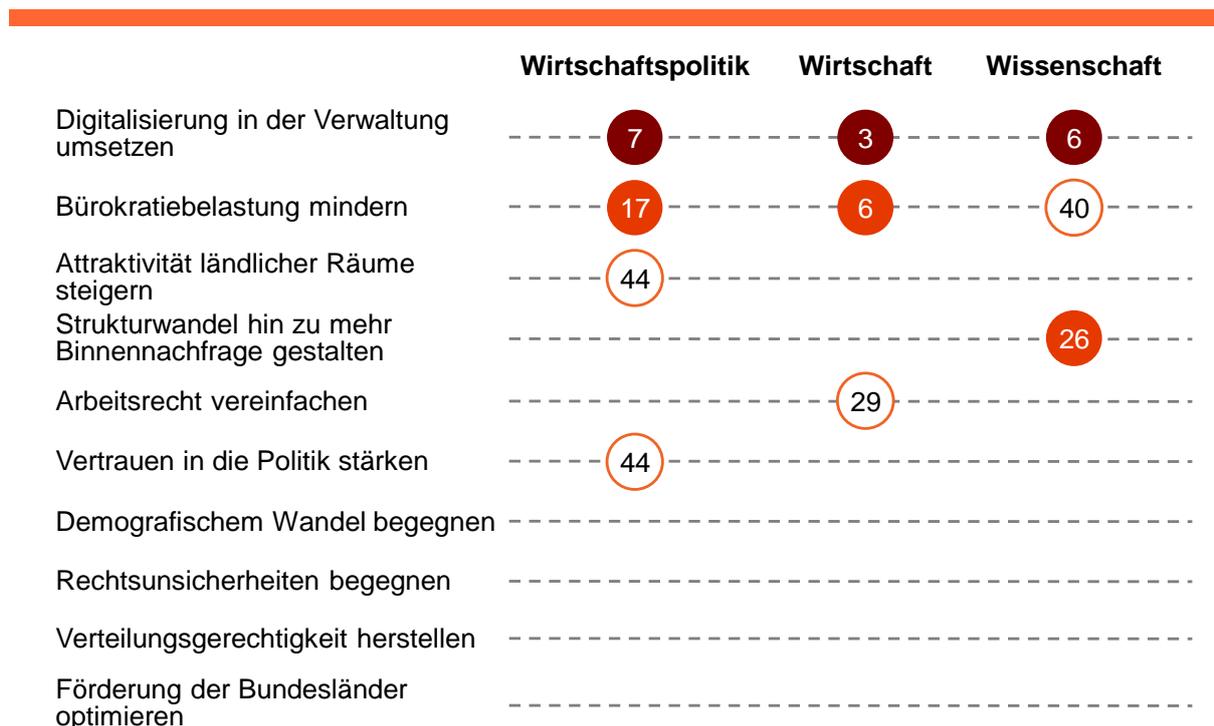
Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

Im Gesamthemenranking liegt es sogar bei zwei Expertengruppen auf Rangplatz Nr. 1. Es unterstreicht die Bedeutung digitaler Bildung für die Rekrutierung von Fachkräften aber auch für die Unternehmensgründer von Morgen. Querbeziehungen dieses Themas zu anderen Handlungsfeldern sind offensichtlich. Während hier allerdings der Bildungsauftrag und damit der Mensch im Vordergrund steht, geht es bspw. im Handlungsfeld *Zur Digitalisierung befähigen* um spezifische rechtliche Rahmenbedingungen und im Feld *Auswirkungen der Digitalisierung analysieren* mehr um das Ausloten der durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungen sowie das Verständnis und die gesellschaftliche Akzeptanz der Digitalisierung in der Gesellschaft. Andere Bildungsthemen, die in der ersten Erhebungsrunde nur Einzelmeinungen waren, gewinnen eine gesteigerte Zustimmung durch die einbezogenen Experten: Schulbildung, innerbetriebliche Weiterqualifizierung oder das duale Ausbildungssystem haben unmittelbare Auswirkungen auf die mittelständische Wirtschaft, insbesondere auf regionaler Ebene. Die Expertengruppen beurteilen diese genannten Themen jedoch unterschiedlich; sie liegen in der Gesamtreihung nicht auf vordersten Plätzen.

## 5.5 Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten

Sehr unterschiedliche Themen wurden im Handlungsfeld *Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten* gebündelt. An vorderster Stelle sehen alle drei Expertengruppen das Thema *Digitalisierung in der Verwaltung umsetzen* – ein Top-Thema – gefolgt von der Daueraufgabe *Bürokratiebelastung mindern* (vgl. Abbildung 6). Digitalisierung kann als spezifisches Mittel zur Entlastung von bürokratischen Bürden dienen. Allerdings geht deren Umsetzung nach Meinung der Experten nicht schnell und effektiv genug. Auch erkennt die Wissenschaft die Relevanz des Themas Bürokratieentlastung nicht in dem Maße an wie die anderen Expertengruppen: Insbesondere in der Wirtschaft gehört die Bürokratiebelastung nach wie vor zu den Top-Themen. Ebenso wie die Vereinfachung des Arbeitsrechts tendenziell der Wirtschaft, nicht aber den anderen Expertengruppen, ein wichtiges Anliegen ist.

Abbildung 6: Themen im Handlungsfeld *Rahmenbedingungen mittelstandsfreundlich ausgestalten* nach Expertengruppen



© IfM Bonn 17 1701 002

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

Für die Wissenschaft ist die Frage von größerer Relevanz, wie der Strukturwandel hin zu einem stärkeren Binnenmarkt gestaltet werden kann. Anders ausgedrückt: Was muss getan werden, um Stabilität und Prosperität der mittelständischen Wirtschaft in Zeiten eingeschränkter Handelsfreiheit zu erhal-

ten? Diese Fragestellung erscheint (bislang?) rein akademisch motiviert, denn bei den übrigen Expertengruppen findet sie keine breite Zustimmung.

*Die Attraktivität ländlicher Räume zu steigern*, ist angesichts spezifischer Probleme des Mittelstands im ländlichen Raum ein vergleichsweise wichtiges Anliegen der Wirtschaftspolitik. Sie reflektiert damit die regionale Struktur des deutschen Mittelstands, der im Gegensatz zu anderen Unternehmensformen weniger auf einzelne oder eine zentrale Metropolregion konzentriert ist. Diese Herausforderung, die z. B. durch Megatrends wie Urbanisierung (negativ) und Digitalisierung (möglicherweise positiv) stark beeinflusst wird, ist für die Politik ebenso wichtig wie *das Vertrauen in die Politik zu stärken*. Möglicherweise hängen beide Herausforderungen eng zusammen, denn das Gefühl, abgehängt zu sein und keine Beachtung zu finden, kann Politikverdrossenheit auslösen. Dieses Thema mag eine unmittelbare Reaktion auf die populistischen Strömungen und Veränderungen der parteipolitischen Landschaft darstellen. Für die wirtschaftspolitischen Akteure stellt sich die Frage, macht Politik das Falsche oder kommuniziert sie nur falsch, was sie macht? Einige Stimmen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik haben als mögliche Ursache für die negative Einstellung zur Politik bzw. den politischen Strukturen die Verteilungsgerechtigkeit ins Spiel gebracht (z. B. die Diskussion anlässlich des Weltwirtschaftsforums 2017). Hieraus leiten die von uns befragten Experten allerdings keine Herausforderung für die mittelständische Wirtschaft ab. Geht man davon aus, dass ein Zusammenhang zwischen Einkommensarmut und Teilhabe am Bildungssystem besteht (vgl. Fratzscher 2016), so ergäben sich allerdings sehr wohl Auswirkungen auf die mittelständische Wirtschaft, bspw. im Hinblick auf den Fachkräftemangel. Kaum von den Experten thematisiert wurde die Förderinfrastruktur – 2014 noch identifizierten Wirtschaftspolitik und Wissenschaft eine transparente Gestaltung der Förderstruktur als wichtige Herausforderung.

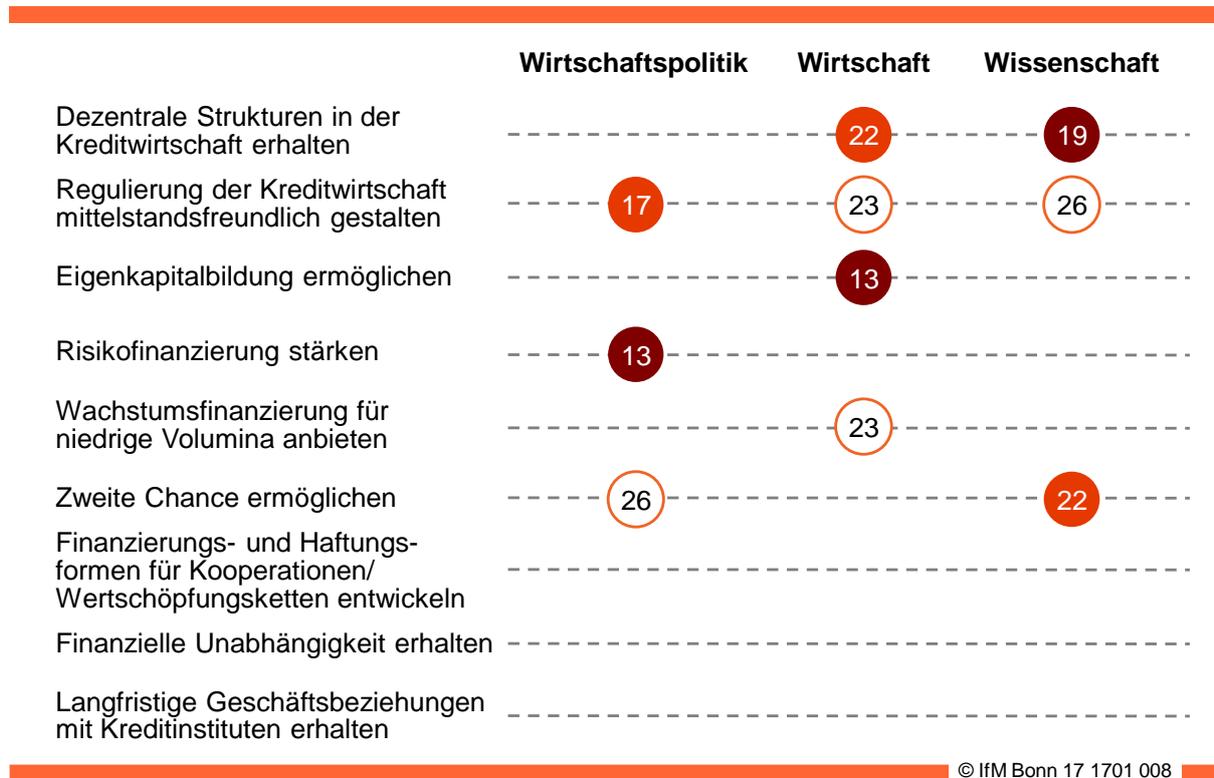
## 5.6 Fachkräftebedarf decken

Zwei im Handlungsfeld *Fachkräftebedarf decken* aufgeführte Themen erachten die Experten mit großer Übereinstimmung als besonders relevant. Für Wissenschaftler ist das Thema *Arbeitskräftepotenzial von Ausländern/Migranten/Flüchtlingen erschließen* das absolute Top-Thema (vgl. Abbildung 7). Auch ein weiteres migrationspolitisches Thema, *Mittelständische Interessen in die Migrationspolitik einbringen*, erhält im Kreis der Wissenschaft eine vergleichsweise hohe Zustimmung. Auch die Wirtschaftspolitik richtet ihren Blick vor-

nehmlich auf das durch Zuwanderung gespeiste Arbeitskräftepotenzial, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Hingegen verweisen die Vertreter der Wirtschaft wie auch schon 2014 auf eine bessere Kommunikation, die auf die hohe Attraktivität einer Beschäftigung im Mittelstand abstellt (Stichwort: Employer Branding). Neben einer Positionierung als attraktiver Arbeitgeber halten es die Vertreter der Wirtschaft und die Wirtschaftspolitik für unerlässlich, dass die mittelständischen Arbeitgeber stärker auf die spezifischen Bedürfnisse der Arbeitnehmer, seien es Ältere, seien es Menschen in bestimmten Lebensphasen, bei der Arbeitsplatzgestaltung eingehen. Darüber hinaus werden selten andere personalpolitische Maßnahmen zur Diskussion gestellt. Wie auch in der Befragungswelle 2014 sehen nur einige Experten ein verstärktes Diversitymanagement als vorrangige Herausforderung an.

Abbildung 7: Themen im Handlungsfeld *Fachkräftebedarf decken* nach Expertengruppen



Abbildung 8: Themen im Handlungsfeld *Finanzierung sichern* nach Expertengruppen

© IfM Bonn 17 1701 008

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

## 5.7 Finanzierung sichern

Die Priorisierung der Themen im Handlungsfeld *Finanzierung sichern* spiegelt unterschiedliche Sichtweisen der Expertengruppen wider (vgl. Abbildung 8). Relativ hoch ist die Zustimmung der Wirtschaftspolitik, die *Risikofinanzierung zu stärken*. Sie mag dies als Hinweis auf ihre Beiträge zur Verbesserung der Finanzierungsangebote verstehen. Die Wirtschaft weist in diesem Zusammenhang allgemeiner auf spezifische Defizite bei der Wachstumsfinanzierung (Finanzierbarkeit niedrigvolumiger Wachstumsinvestitionen) hin. Grundsätzlich halten die Vertreter der Wirtschaft die Bildung von Eigenkapital für wichtiger. Damit nehmen sie Bezug auf den Erhalt eines Wesenselements des Mittelstands: der Einheit von Eigentum und Leitung. Das Thema *Dezentrale Strukturen in der Kreditwirtschaft erhalten* steht für die Wissenschaft on Top. Offenbar haben für die Geschäftsverbindung zwischen Unternehmer und Kreditinstitut persönliche Vertrauensbeziehungen einen hohen Wert. Digitalisierungsthemen finden im Handlungsfeld Finanzierung keine Erwähnung. Die *Regulierung der Kreditwirtschaft mittelstandsfreundlich gestalten* nimmt ebenso wie das vorgenannte Thema Bezug auf das Umfeld, in dem die Unternehmen nach Fremdfinanzierungsangeboten suchen. Damit nehmen alle Expertengruppen (u. a. IT-

basierte) Veränderungen in der Marktstruktur der Finanzierungsanbieter wahr und verweisen auf die mittelstandsspezifischen Wirkungen allgemeiner Regulierungsprinzipien der Finanzwirtschaft.

Das Thema *Zweite Chance ermöglichen* erhält in der Wissenschaft Zuspruch. Auch die Wirtschaftspolitik handelt dieses Thema vergleichsweise hoch, gibt es doch hier starke Bezüge zu den Themen Verbesserung der Einstellungen zum Unternehmertum sowie Kultur der Selbstständigkeit.

## 5.8 Digitalisierung

Das Handlungsfeld *Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen* ist als ein spezifischer Teilbereich des Handlungsfelds *Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern* anzusehen: Das Handlungsfeld richtet sich thematisch insbesondere an die Unternehmen, Digitalisierung als ein mehr oder weniger unabdingbares Mittel, um wettbewerbsfähig zu bleiben, zu nutzen. Seitens der Wirtschaft fällt die Zustimmung zu den einzelnen Themen wie erwartet deutlich aus: So wird die schnellere Anpassung an die digitale Wirtschaftswelt als prioritär angesehen (vgl. Abbildung 9). Das betrifft explizit die Herausforderung *Digitale Geschäftsmodelle (zu) entwickeln* – branchenübergreifend formuliert – sowie *Wertschöpfungsketten digital gestalten* – als spezieller Anwendungsfall für Industrieanbieter bzw. deren Dienstleister. Unabhängig vom beruflichen Hintergrund der Experten wird beiden Themen eine mittelstandsspezifische Relevanz zuerkannt.

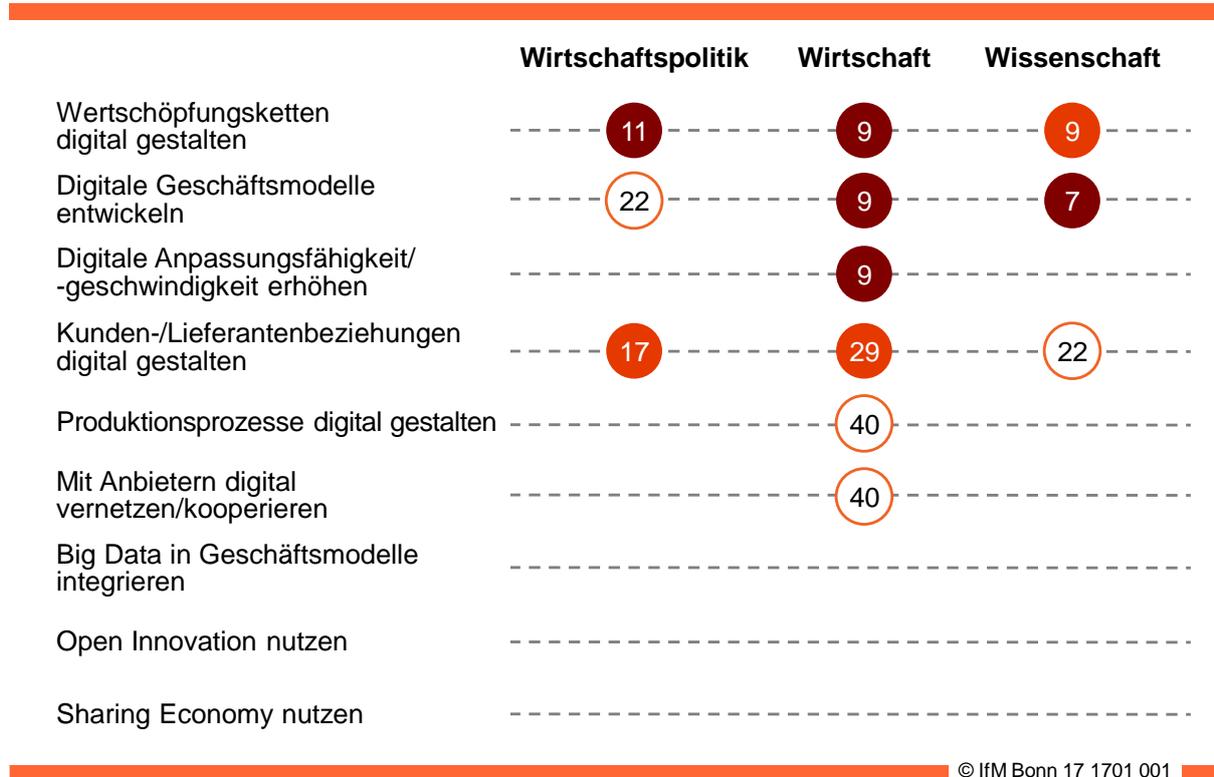
Im Stellenwert hinter den genannten Themen folgen für die Wirtschaft die Digitalisierung betrieblicher Teilfunktionen: Beschaffung, Absatz und Produktion sowie die überbetriebliche Kommunikation bzw. Vernetzung. Einzig das Thema *Kunden-/Lieferantenbeziehungen digital gestalten* erhält von allen drei Expertengruppen hohen Zuspruch. Bei Themen wie Big Data, Open-Innovation oder der Sharing-Economy wird hingegen von keiner Expertengruppe hohe Mittelstandsrelevanz angezeigt.<sup>9</sup>

Im Handlungsfeld *Zur Digitalisierung befähigen*, das die Rahmenbedingungen für die digitale Wirtschaftswelt beschreibt, bezeichnen die Experten übereinstimmend drei Themen als maßgeblich relevant für den Mittelstand (vgl. Abbildung 10). Das Meinungsbild ist damit einheitlicher als im bereits beschriebenen Teilbereich Digitalisierung als Innovationstreiber.

---

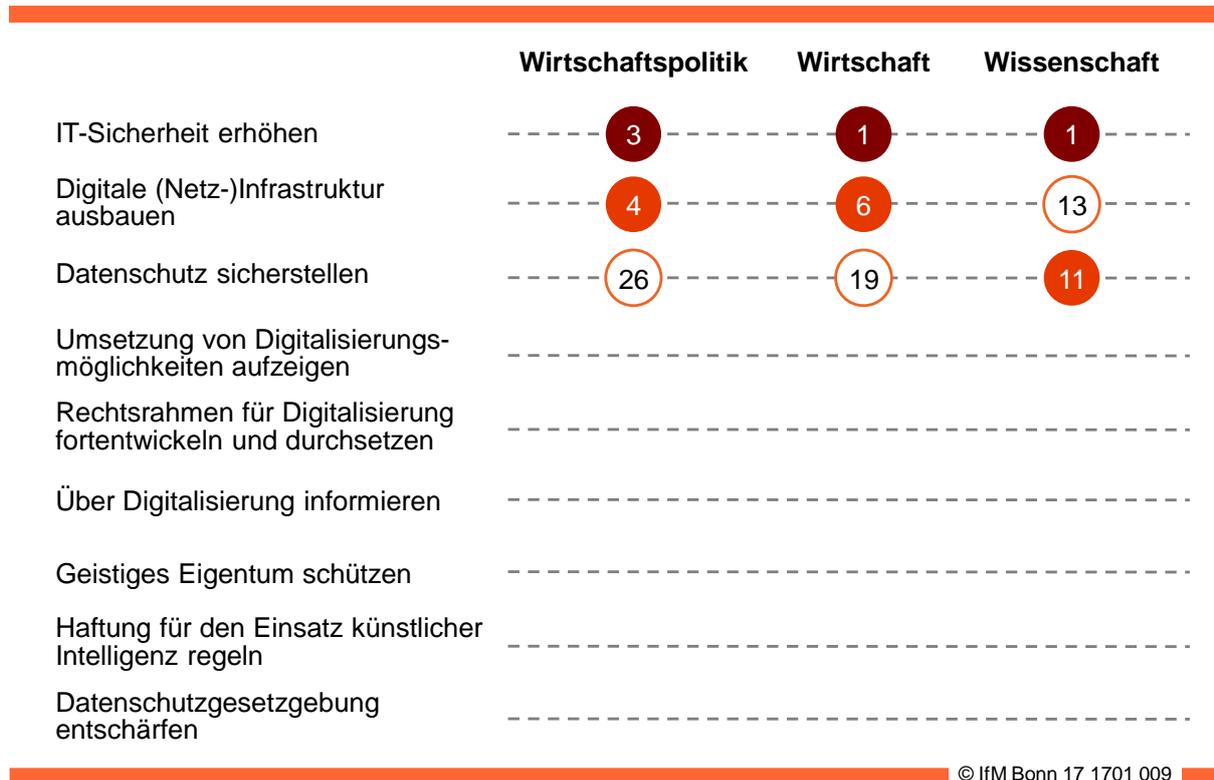
<sup>9</sup> Ähnliche Einschätzungen von Experten finden sich bei: Astor et al. 2016, S. 2 f.

Abbildung 9: Themen im Handlungsfeld *Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen* nach Expertengruppen



Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

Abbildung 10: Themen im Handlungsfeld *Zur Digitalisierung befähigen* nach Expertengruppen



Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

Das Thema *IT-Sicherheit erhöhen* genießt höchste Priorität und steht bei Wirtschaft und Wissenschaft auf Rang 1 unter allen Themen. Die Experten aus dem Bereich Wirtschaftspolitik sehen die IT-Sicherheit immerhin auf Rang 3. Sicherheit auch in einer digitalen Wirtschaftswelt zu gewährleisten, ist eine der vordringlichen Aufgaben der Rahmenpolitik, soll die digitale Anpassung der mittelständischen Wirtschaft gelingen. Hier geht es – wie wir vermuten – nicht nur um einen drohenden Eigentumsverlust durch kriminelle Akte, sondern auch um die Institution Eigentum in der Marktwirtschaft. Letzteres erfährt dem Wesen nach Veränderungen, was die Frage aufwirft: Wie wird die Eigentums-garantie als konstitutives Element unserer Wirtschaftsverfassung (vgl. Welter et al. 2016, S. 25 ff.) in der digitalen Welt gewährleistet? IT-Sicherheit hat weniger mit einem übersteigertem Schutzbedürfnis zu tun, vielmehr spiegelt sich hier auch die Sorge um den Bestand der Wesenselemente des Mittelstands wider: die personelle Einheit von Eigentum und Leitung.

Neben dieser grundlegenden ordnungspolitischen Frage erhalten die Themen *Digitale (Netz-)Infrastruktur ausbauen* und *Datenschutz sicherstellen* von allen drei Expertenkreisen die höchsten Zustimmungswerte. Die Sicherung des Datenschutzes erscheint den Experten als ein weitaus höheres Gut als die Entschärfung von Datenschutzregelungen, etwa um bestimmte Geschäftsmodelle zu ermöglichen. Hier spiegeln sich konträre Interessen von Teilmengen der Wirtschaft wider.

Das Handlungsfeld *Auswirkungen der Digitalisierung analysieren* beschreibt Themen, die sich mit den Folgen der Digitalisierung für die (mittelständische) Wirtschaft, Arbeitswelt und Gesellschaft befassen. Ein weitgehend übereinstimmendes Meinungsbild prägt dieses Handlungsfeld (vgl. Abbildung 11). Im Kreis der Wissenschaftler findet das Thema *Auswirkungen der Digitalisierung auf den Mittelstand betrachten* am häufigsten eine Zustimmung (Rangplatz 1). Das Votum bildet damit das Eigeninteresse der Wissenschaftler sowie ihren gesellschaftlichen Auftrag ab. Hervorgehoben wird zudem der möglicherweise ungleiche Wettbewerb zwischen Nutzern traditioneller Vertriebsformen und der Plattformökonomie. Auch die Analyse gesamtgesellschaftlicher Folgen der Digitalisierung wird von den Experten als relevant angesehen. Die Vertreter der Wirtschaft sehen darüber hinaus das Thema *Stadtstrukturen bzw. Versorgungsfunktion trotz Digitalisierung erhalten* als bedeutsam für die mittelständische Wirtschaft. Auch hier zeigen sich Bezüge zur Regionalpolitik, die allerdings in diesem Zusammenhang weder von der Wirtschaftspolitik noch der Wissenschaft als maßgebliche Herausforderung wahrgenommen werden.

Abbildung 11: Themen im Handlungsfeld *Auswirkungen der Digitalisierung analysieren* nach Expertengruppen



© IfM Bonn 17 1701 010

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017.

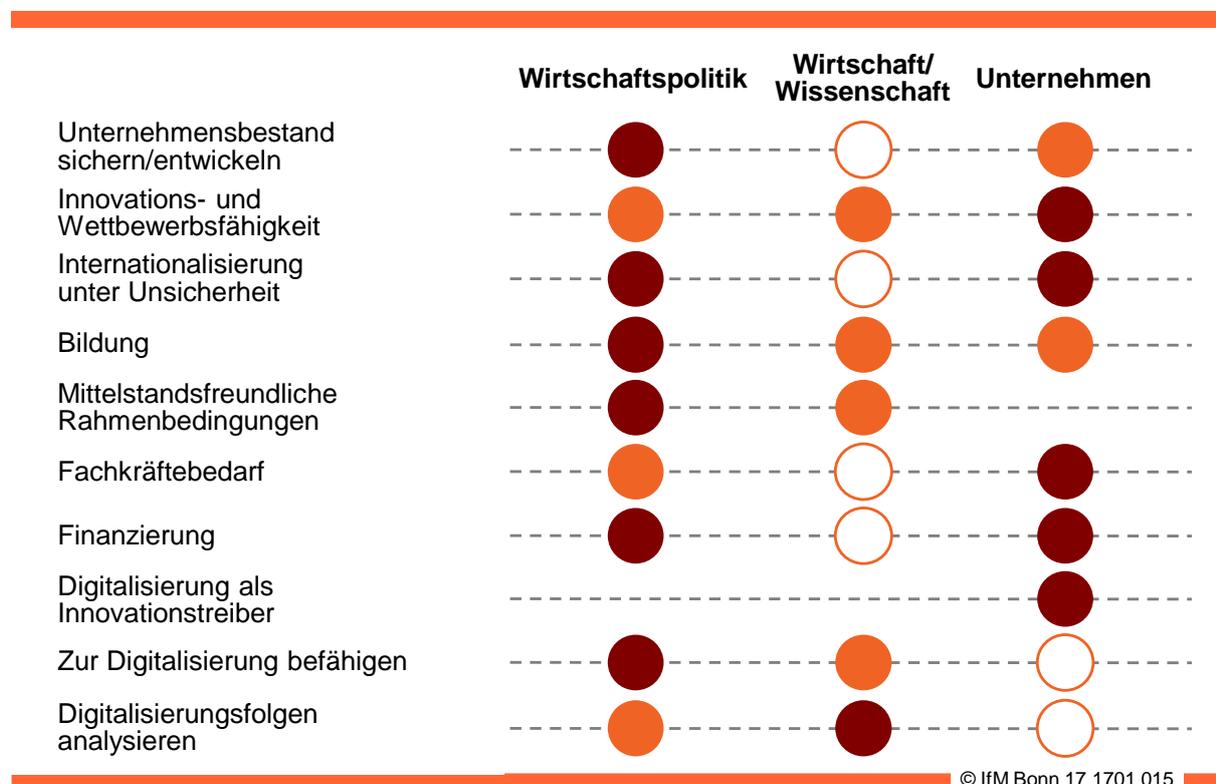
## 6 Angesprochene Akteure

Die Themen, denen sich der Mittelstand nach Ansicht der Experten heute und in Zukunft zu stellen hat, bilden nicht nur für die Unternehmen selbst Herausforderungen. Vielfach ist der Staat bzw. die Politik aufgerufen, Einstellungen und Werte zu reflektieren, gesellschaftliche Veränderungen zu begleiten oder zu forcieren und/oder die gesetzlichen Regelungen zu überprüfen und neu zu fassen, um den Unternehmen die Anpassung an die Herausforderungen einer veränderten Umwelt und Technologie erst zu ermöglichen. Wissenschaft oder Wirtschaftsverbände sind aufgefordert, die politischen Instanzen und die Unternehmen durch Analyse, Evaluation, Informations- und Wissensvermittlung bei der Gestaltung und Umsetzung mittelstandspolitischer Rahmenbedingungen auf der einen und der Anpassung an ein verändertes Umfeld auf der anderen Seite zu unterstützen. Grundsätzlich ist es nicht unproblematisch, ein Thema oder Handlungsfeld eindeutig einem Akteur zuzuweisen. So kann beispielsweise das Thema *Innovations- und Gründungspotenzial Älterer nutzen* eine Aufforderung an die Unternehmen bedeuten, ältere Arbeitnehmer in den Innovationsprozess stärker einzubinden, an den Staat appellieren, spezifische Gründungsunterstützung anzubieten und die Verbände oder Wissenschaft auf-

fordern, als Informations- und Wissensvermittler Denkanstöße und Analysen zum Einsatz Älterer im Innovationsprozess zu liefern.

Wie bereits in der Erhebungswelle 2014 haben wir die Themenformulierungen dahingehend analysiert, ob sie eher die einzelwirtschaftliche Ebene, also die Unternehmen selbst, zu zielgerichtetem Handeln auffordern, die Zwischen-ebene als vermittelnde Instanz ansprechen oder die Politik im weitesten Sinne adressieren, den wirtschafts- bzw. mittelstandspolitischen Rahmen an veränderte oder im Wandel befindliche Bedingungen anzupassen (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Handlungsfelder nach Relevanz für Akteursgruppen



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

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017, Zuordnung durch IfM Bonn.

Aus der Formulierung der Themen ist abzulesen, dass vor allem die Politik, und zwar nicht nur die Mittelstandspolitik, sondern z. B. auch die Bildungs-, die Regional- oder die Finanzpolitik zum Handeln aufgerufen sind. Dies betrifft vor allem die Gestaltung verlässlicher Rahmenbedingungen: Hier finden sich dauerhafte Mittelstandsthemen, wie Bürokratieentlastung oder Förderung, aber auch neue, eher allgemeine wirtschaftspolitische Themen. Letztere reflektieren die unsicheren Erwartungen angesichts der nationalen wie internationalen ge-

sellschaftspolitischen Strömungen (bspw. Populismus, Nationalismus) und der Infragestellung internationaler Beziehungen (Abschottungstendenzen). *Rechtsunsicherheiten begegnen, Vertrauen in die Politik stärken* und *Verteilungsgerechtigkeit stärken* sind als (teilweise leise) Aufrufe zur Schaffung eines verlässlichen Ordnungsrahmens in einer Zeit, in der Konsens und Werte ein Stück weit verloren gegangen scheinen, zu werten. Gegen aufkommenden Protektionismus soll ein *Strukturwandel hin zu mehr Binnennachfrage* angestoßen werden, um einem Konjunkturerinbruch der deutschen Wirtschaft vorzuzukommen. Eine solche Forderung adressiert auch die Finanzpolitik, sich expansiver aufzustellen – ein Appell, der bspw. auch vom IWF an Deutschland gerichtet wird. Für die mittelständische Wirtschaft mit einem Fokus auf regionale Märkte hätte eine erhöhte Binnennachfrage sicherlich positive Auswirkungen. Für die exportorientierten mittelständischen Unternehmen ist dagegen der freie Zugang zu internationalen Märkten essentiell. Die Wirtschaftspolitik ist aufgefordert, darauf hinzuwirken, den EU-Binnenmarkt zu erhalten, dem Protektionismus entgegenzuwirken oder Marktzugänge offen zu halten, um so die Unsicherheit der Internationalisierung zu verringern.

Der Bildungspolitik wird eine hohe mittelstandspolitische Bedeutung zugesprochen, stellt sie doch in einer Wissensgesellschaft eine essentielle Ressource zur Verfügung. Zudem ermöglicht Bildung gesellschaftliche und wirtschaftliche Teilhabe und trägt damit zur Verteilungsgerechtigkeit bei. Die Aufrechterhaltung eines vielfältigen und differenzierten Unternehmensbestands wird ebenfalls eher als mittelstandspolitische Aufgabe gesehen, zumal wenn es um die Beeinflussung individueller und gesellschaftlicher Präferenzen für unternehmerische Tätigkeit geht. Auch die Regionalpolitik wird häufig adressiert: Wie steht es um die Versorgung ländlicher Räume mit Gütern oder Ausbildungs- bzw. Arbeitsplätzen, wenn der stationäre Mittelstand überregionalen Handelsplattformen weichen muss? Welche Bedeutung werden die Städte haben? Und schließlich, welche Möglichkeiten werden die Bürger hinsichtlich ihrer Konsum- und Arbeitsplatzwahl sowie Wahl des Wohnorts und der Lebensgestaltung haben, wenn ländliche Räume ihre Bedeutung verlieren? In der Vielfalt der angesprochenen Aspekte wird die Querschnittsaufgabe der Mittelstandspolitik angesprochen. Sie muss im Kontext der Wirtschaftspolitik und weiterer Politikfelder gestaltet werden und hat gesellschaftspolitische Aufgaben des Bundes und der Länder zu berücksichtigen.

Es wurde kaum ein Handlungsfeld identifiziert, bei dem die Unternehmen selbst vordringlich in der Pflicht stehen. Die Handlungsfelder *Fachkräftebedarf*

*decken und Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sichern* richten sich vorrangig an die Unternehmen. Die Unternehmenssicht (vgl. May-Strobl/Welter 2015, S. 14) bestätigt diese Zuschreibung. Zur Deckung ihres Fachkräftebedarfs sind die Unternehmen aufgefordert, neues Arbeitskräftepotenzial zu erschließen, attraktive und bedarfsgerechte Arbeitsbedingungen zu entwickeln und diese zu kommunizieren. Dabei bedürfen sie aber wirtschaftspolitischer Flankierung, etwa wenn es um die Beschäftigung von Flüchtlingen geht, und Unterstützung durch Interessenvertretungen oder die Wissenschaft. Ebenso verhält es sich im Handlungsfeld Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Um die Innovationsimpulse, die die Technologieentwicklung, der Klimawandel, Wanderungsbewegungen oder die demografische Entwicklung bieten, adäquat nutzen zu können, bedarf es ggf. des Anstoßes, der Begleitung oder flankierenden Absicherung durch Politik, Wirtschaftsvertretungen und Wissenschaft, allen voran einen Wissenstransfer aus Forschungseinrichtungen.

Es wird vielfach deutlich, dass zur Bewältigung der heutigen Herausforderungen mehr Regelungsbedarf durch die Politik besteht und Ordnungspolitik für sichere(re) Erwartungen notwendig ist. Das Zusammenwirken der unterschiedlichen Ebenen wurde beim Megathema Digitalisierung in den Formulierungen der Themen so evident, dass bereits ex ante eine Bündelung der Themen mit Blick auf die angesprochenen Akteure sinnvoll erschien. So war der Ruf nach dem Staat in der Forderung nach einem verbindlichen Rechtsrahmen, beim Zugang zu notwendigen Ressourcen (Netzinfrastruktur und digitaler Bildung) und bezogen auf Angebote zur Entwicklung digitaler Kompetenzen vernehmbar. Das Handlungsfeld *Zur Digitalisierung befähigen* richtet sich vornehmlich an die Politik, das Handlungsfeld *Digitalisierung als Innovationstreiber nutzen* dagegen zu allererst an die Unternehmen. Die Auswirkungen der Digitalisierungsprozesse auf sämtliche Lebens- und Wirtschaftsbereiche zu untersuchen ist Aufgabe der Verbände und der Wissenschaft

## **7 Würdigung**

Die Themen, die mit dem Zukunftspanel Mittelstand 2017 ermittelt wurden, unterscheiden sich deutlich von den im Jahr 2014 ermittelten Herausforderungen: Die Experten benannten neuartige Aspekte und ihre Themenbeschreibungen waren detailreicher.

Insbesondere der Digitalisierung weisen die Experten eine herausragende Stellung unter allen Themen sowie einen starken Einfluss auf alle Handlungs-

felder zu. Für die Unternehmen wie auch die Wirtschaftspolitik lassen sich daraus übereinstimmend Handlungsbedarfe ableiten. Die Priorisierung von Themen wie der Ausbau der digitalen Infrastruktur, die Digitalisierung in der Verwaltung und allen voran die Erhöhung der IT-Sicherheit lassen vermuten, dass der Handlungsbedarf stark auf das Heute bezogen ist, also als dringlich gilt. Insbesondere die Vertreter der Wirtschaft betonen den starken Anpassungsdruck. Viele Themen mit Bezug zur Digitalisierung haben zugleich eine hohe Bedeutung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen.

Auf der anderen Seite zeigt das Votum der Experten auch auf, dass bestimmte Themen trotz anhaltend reger Diskussion in den Massenmedien und in der Wissenschaft (noch) nicht als mittelstandsrelevant angesehen werden. Hierzu gehören beispielsweise: Big Data, Sharing-Economy, Open-Innovation, das Mensch-Maschine-Verhältnis, der Schutz von geistigem Eigentum oder der Umgang mit künstlicher Intelligenz. Dies wirft Fragen auf, z. B. ob die hier benannten Herausforderungen möglicherweise die (noch verkannten) Zukunftsthemen des deutschen Mittelstandes sind? Oder fällt die Zustimmung im Jahr 2017 gering aus, weil diese Themen aus Sicht der Experten nicht mittelstandsspezifisch sondern für alle Unternehmen relevant sind? Oder werden die Themen aufgrund der starken Industrieorientierung der Unternehmen in Deutschland bzw. der von der Wirtschaftspolitik vorangetriebene Programmatik "Industrie 4.0" weniger wahrgenommen?

Die Wissenschaft und andere Experten erkennen einen umfassenden und vielfältigen Forschungsbedarf in Bezug auf die Auswirkungen der Digitalisierung. Besonders auffallend ist, dass die Bedeutung anderer Politikfelder (z. B. Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik) für die Entwicklung des Mittelstandes in der diesjährigen Erhebung besonders deutlich hervorgehoben wird. Diese Querschnittsfunktion der Mittelstandspolitik wird auch daran deutlich, dass zahlreiche Themen einen regionalpolitischen Bezug aufweisen. Die Hinwendung zur Regionalpolitik mag teilweise auf eine erweiterte Auswahl von Experten aus den Institutionen der Bundesländer zurückzuführen sein. Jedoch erhalten regionale Themen auch aus dem Gesamtkreis der Experten hohen Zuspruch. Unerwartet findet sich ein maßgebliches Politikfeld der Regionalpolitik, die Verkehrsinfrastruktur bzw. -politik, nicht explizit unter den Themenvorschlägen wieder. In den Expertendiskussionen wird es aber gleichwohl von Wirtschaftsvertretern als besonders mittelstandsrelevant hervorgehoben.

Das Thema Unternehmensnachfolge wird von den Experten sowohl im Vergleich zum Zukunftspanel 2014 als auch im Vergleich zu den Unternehmensbefragungen weniger häufig als relevantes Thema angesehen. Allerdings werden unterschiedliche Formen des Generationenwechsels aufgezeigt. Möglicherweise wird das Thema Nachfolge – eine regelmäßig auftretende Herausforderung für Teilsegmente des Mittelstandes – von Themen, die die Experten als dringlicher ansehen, temporär verdrängt. Auch andere Herausforderungen, mit denen die Unternehmen "regelmäßig" konfrontiert sind wie z.B. Finanzierungshürden oder Internationalisierungschancen, wurden im Jahr 2017 vergleichsweise seltener als mittelstandsrelevant angesehen.

Nach Reflexion der Workshop-Diskussionen erscheint uns der Hinweis wichtig, dass Herausforderungen, die einen tendenziell gesamtgesellschaftlichen oder volkswirtschaftlichen Charakter tragen oder einen starken fachlichen Fokus aufweisen, in der ersten Erhebungsrunde selten oder gar nicht als eines der zwei wichtigsten Themen für den Mittelstand skizziert werden (z. B. Detailfragen der Steuerpolitik). Derartige Themen wurden somit nicht in das Ranking der zweiten Erhebungsrunde aufgenommen.

Die beobachtete inhaltliche Verschiebung der Themenvorschläge zwischen 2014 und 2017 mag dadurch erklärt werden, dass die Befragten möglicherweise einer starken Fokussierung auf ureigene Aufgaben ihres Berufsfeldes und fachbereichsbezogene Themen unterliegen. Dieser bereits 2014 beobachtete Effekt sollte durch die Erweiterung des Expertenkreises ausgeglichen werden. Im Ergebnis wurden in diesem Jahr zwar 50 Themen mehr als 2014 (knapp 200 Themennennungen) identifiziert, darunter auch neuartige Herausforderungen wie z. B. die mit Bezug zur Regionalpolitik. Dass die Experten dennoch in der ersten Erhebungsphase Themen der Digitalisierung so dominant in den Vordergrund rücken, verweist aber darauf, dass neben der Expertenanzahl auch weitere Faktoren die Themenidentifikation beeinflussen. Dazu gehört auch der öffentliche Diskurs. Die aufgeführten Themenlisten sind daher z. T. als zeitpunktbezogene Vorschläge zu verstehen. Sie bedürfen einer anschließenden, fortlaufenden Beobachtung und Bewertung. Manche tagesaktuellen Mediendiskussionen mögen sich als überzogen erweisen. Sie können aber auch auf einen Trend hindeuten, der Wirtschaft und Wirtschaftspolitik dauerhaft beschäftigen wird. Die Unsicherheit erscheint als ein bedeutsames Phänomen im aktuellen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld, das vielfach den Ruf nach Ordnung(spolitik) laut werden lässt.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Die von den Experten im Rahmen des Zukunftspanels Mittelstand 2017 identifizierten Themen, denen sich der Mittelstand aktuell und in Zukunft zu stellen hat, lassen sich zehn Handlungsfeldern zuordnen, die allesamt bei den verschiedenen Expertengruppen große Zustimmung finden. Um den deutschen Mittelstand für zukünftige Herausforderungen zu stärken, sind neben den Unternehmen selbst Akteure auf Makro- und Mesoebene aufgefordert, entsprechende Unterstützung zu gewährleisten. Die genannten Handlungsfelder sind dabei so abstrakt formuliert, dass sie selbst noch keine direkten inhaltlichen Anknüpfungspunkte für die Ausrichtung der Mittelstandspolitik oder die Formulierung eines neuen Forschungsgebiets darstellen. Aufgabe der einzelnen Akteursgruppen wird nun sein, die für sie als besonders relevant eingestuften Handlungsfelder in konkrete Maßnahmen zur Stärkung des deutschen Mittelstands zu überführen. Diese konkreten Maßnahmen lassen sich aus den Themennennungen der Experten nicht ohne Weiteres ableiten. Deutlich wurde jedoch, dass das Zusammenspiel und der kontinuierliche Dialog aller Akteursgruppen eine Basis bildet, um dem deutschen Mittelstand die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen zu ermöglichen.

## Literatur

Astor, M.; Rammer, Ch.; Klaus, C.; Klose, G. (2016): Endbericht: Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik, Studie von ZEW Mannheim und Prognos Basel im Auftrag des BMWi, Berlin.

Fratzscher, M. (2016): Verteilungskampf: Warum Deutschland immer ungleicher wird, München.

Levering, B.; May-Strobl, E.; Norkina, A. (2016): Mittelstandspolitik in der Praxis – Rahmensetzung oder Förderung?, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 251, Bonn.

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

Pahnke, A.; Kay, R.; Schlepphorst, S. (2017): Unternehmerisches Verhalten im Zuge der Unternehmensnachfolge, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 254, Bonn.

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

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

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

Welter, F.; May-Strobl, E.; Wolter, H.-J. unter Mitarbeit von Günterberg, B. (2014): Mittelstand im Wandel, IfM Bonn, IfM-Materialien Nr. 232, Bonn.

## Anhang

Tabelle A1: Priorisierung der Themen

Rang	Thema
1	IT-Sicherheit erhöhen
2	Digitale Kompetenzen entwickeln
3	Kultur der Selbstständigkeit in der Gesellschaft verankern
4	Wissenstransfer aus Forschungseinrichtungen stärken
5	Digitalisierung in der Verwaltung umsetzen
6	Digitale (Netz-)Infrastruktur ausbauen
7	Interesse für Unternehmensgründung und -übernahme stärken
7	EU-Binnenmarkt erhalten (Brexit)
7	Arbeitskräftepotenzial von Ausländern/Migranten/Flüchtlingen erschließen
10	Auswirkungen der Digitalisierung auf den Mittelstand betrachten
10	Attraktivität mittelständischer Arbeitgeber kommunizieren
12	Wertschöpfungsketten digital gestalten
13	Digitale Geschäftsmodelle entwickeln
14	Verständnis in der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit stärken
14	Protektionismus entgegenwirken
16	Datenschutz sicherstellen
16	Bürokratiebelastung mindern
18	Wachstumsfördernde Rahmenbedingungen weiterentwickeln
18	Soziale Sicherung von Selbstständigen/Gründern gewährleisten
20	Wettbewerb zwischen traditionellen Anbietern und Plattformökonomie beobachten
21	Digitale Anpassungsfähigkeit/-geschwindigkeit erhöhen
22	Dezentrale Strukturen in der Kreditwirtschaft erhalten
22	Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesellschaft betrachten
22	Kunden-/Lieferantenbeziehungen digital gestalten
22	Marktzugänge offen halten
22	Regulierung der Kreditwirtschaft mittelstandsfreundlich gestalten
27	Eigenkapitalbildung ermöglichen
28	Freihandelsabkommen mittelstandsfreundlich gestalten
29	Risikofinanzierung stärken
29	Wachstumsfinanzierung für niedrige Volumina anbieten
31	Zweite Chance ermöglichen

Fortsetzung Tabelle A1

Rang	Thema
32	Innerbetriebliche Weiterqualifizierung forcieren
34	Umsetzung von Digitalisierungsmöglichkeiten aufzeigen
34	Schulbildung verbessern
36	Nachhaltigkeit als Impulsgeber für Innovationen nutzen
37	Rechtsrahmen für Digitalisierung fortentwickeln und durchsetzen
37	Bedürfnisse der Arbeitnehmer aufgreifen
37	Ansehen der dualen Ausbildung stärken
37	Veränderungen frühzeitig wahrnehmen
41	Sich auf wachsende politische Unsicherheiten einstellen
42	Demografischen Wandel als Innovationschance begreifen
43	Mit Anbietern digital vernetzen/kooperieren
43	Attraktivität ländlicher Räume steigern
45	Nachfolge außerhalb der Familie berücksichtigen
45	Innovations- und Gründungspotenzial Älterer nutzen
47	Strukturwandel hin zu mehr Binnennachfrage gestalten
48	Vielfalt mittelständischer Erwerbsformen beachten
49	Mittelständische Interessen in die Migrationspolitik einbringen
49	Chancen der Energiewende nutzen
51	Globalisierung als Wachstumstreiber nutzen
52	Finanzierungs- u. Haftungsformen für Kooperationen/Wertschöpfungsketten entwickeln
52	Über Digitalisierung informieren
52	Mensch-Maschine-Verhältnis im Arbeitsprozess einordnen
55	Finanzielle Unabhängigkeit erhalten
56	Arbeitsrecht vereinfachen
56	Beschäftigungsverhältnisse regeln (für Digitalisierung)
56	Big Data in Geschäftsmodelle integrieren
59	Innovationsfähigkeit durch Diversität erhöhen
60	Maßnahmen zur Personalsicherung analysieren
60	Vertrauen in die Politik stärken
62	Dem demografischen Wandel begegnen
63	Asiatische Märkte erschließen
64	Diversity Management verstärken
65	Geistiges Eigentum schützen

## Fortsetzung Tabelle A1

Rang	Thema
66	Stadtstrukturen/Versorgungsfunktion trotz Digitalisierung erhalten
67	Langfristige Geschäftsbeziehungen mit Kreditinstituten erhalten
67	Deutsches Bildungssystem im EU-Integrationsprozess erhalten
67	Open Innovation nutzen
67	Wettbewerbsnachteilen der Energiewende entgegenwirken
71	Haftung für den Einsatz künstlicher Intelligenz regeln
72	Einkommenssituation von (Solo-) Selbstständigen verbessern
73	Wirtschaftsentwicklung in der Kreativwirtschaft verstetigen
74	Rechtsunsicherheiten begegnen
74	Nachfolge innerhalb der Familie sichern
76	Verteilungsgerechtigkeit herstellen
76	Nachfolge durch Unternehmenszusammenschluss berücksichtigen
76	Förderung der Bundesländer optimieren
79	Konkurrenz aus asiatischen Ländern begegnen
80	Sharing Economy nutzen
81	Datenschutzgesetzgebung entschärfen
82	Geschäftsmodell der Hidden Champions überdenken

© IfM Bonn

Reihung der Themen entspricht der gewichteten Häufigkeitsnennung über alle Experten

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017, IfM Bonn.

Tabelle A2: Priorisierung von Themen nach Expertengruppen

Rang insge- samt*	Themen	Wirtschafts- politik	Wirtschaft	Wissen- schaft
		Rang je Expertengruppe		
1	IT-Sicherheit erhöhen	3	1	1
2	Digitale Kompetenzen entwickeln	1	5	1
3	Kultur der Selbstständigkeit in der Gesellschaft verankern	5	1	7
4	Wissenstransfer aus Forschungseinrichtungen stärken	1	19	1
5	Digitalisierung in der Verwaltung umsetzen	7	3	6
6	Digitale (Netz-)Infrastruktur ausbauen	4	6	13
7	Arbeitskräftepotenzial von Ausländern/Migranten/Flüchtlingen erschließen	10	13	1
7	EU-Binnenmarkt erhalten (Brexit)	5	13	11
7	Interesse für Unternehmensgründung und -übernahme stärken	7	6	9
10	Auswirkungen der Digitalisierung auf den Mittelstand betrachten	11	13	1
10	Attraktivität mittelständischer Arbeitgeber kommunizieren	17	3	13
12	Wertschöpfungsketten digital gestalten	11	9	9
13	Digitale Geschäftsmodelle entwickeln	22	9	7
14	Protektionismus entgegenwirken	7	19	19
14	Verständnis in der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit stärken	13	9	22
16	Datenschutz sicherstellen	26	19	11
16	Bürokratiebelastung mindern	17	6	40
18	Wettbewerb zwischen traditionellen Anbietern und Plattformökonomie beobachten	17	23	13
18	Soziale Sicherung von Selbstständigen/Gründern gewährleisten	26	13	16
18	Wachstumsfördernde Rahmenbedingungen weiterentwickeln	13	13	30
21	Digitale Anpassungsfähigkeit/-geschwindigkeit erhöhen	26	9	26
22	Kunden-/Lieferantenbeziehungen digital gestalten	17	29	22
22	Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesellschaft betrachten	26	23	19
22	Dezentrale Strukturen in der Kreditwirtschaft erhalten	31	22	19
22	Regulierung der Kreditwirtschaft mittelstandsfreundlich gestalten	17	23	26
22	Marktzugänge offen halten	13	38	16
27	Eigenkapitalbildung ermöglichen	33	13	43
28	Freihandelsabkommen mittelstandsfreundlich gestalten	23	23	35
29	Risikofinanzierung stärken	13	32	47
29	Wachstumsfinanzierung für niedrige Volumina anbieten	31	23	40
31	Zweite Chance ermöglichen	26	40	22
32	Innerbetriebliche Weiterqualifizierung forcieren	36	40	16
32	Produktionsprozesse digital gestalten	23	40	30
34	Schulbildung verbessern	23	40	35
34	Umsetzung von Digitalisierungsmöglichkeiten aufzeigen	44	32	22
36	Nachhaltigkeit als Impulsgeber für Innovationen nutzen	44	32	26
37	Ansehen der dualen Ausbildung stärken	33	29	53
37	Rechtsrahmen für Digitalisierung fortentwickeln und durchsetzen	36	32	43
37	Bedürfnisse der Arbeitnehmer aufgreifen	36	23	53
37	Veränderungen frühzeitig wahrnehmen	36	38	40

## Fortsetzung Tabelle A2

Rang insge- samt*	Themen	Wirtschafts- politik		
		Wirtschaft	Wirtschaft	Wissen- schaft
		Rang je Expertengruppe		
41	Sich auf wachsende politische Unsicherheiten einstellen	33	47	30
42	Demografischen Wandel als Innovationschance begreifen	44	32	43
43	Mit Anbietern digital vernetzen/kooperieren	44	40	30
43	Attraktivität ländlicher Räume steigern	44	32	47
45	Innovations- und Gründungspotenzial Älterer nutzen	41	47	35
45	Nachfolge außerhalb der Familie berücksichtigen	44	47	30
47	Strukturwandel hin zu mehr Binnennachfrage gestalten	54	47	26
48	Vielfalt mittelständischer Erwerbsformen beachten	52	47	35
49	Mittelständische Interessen in die Migrationspolitik einbringen	44	59	43
49	Chancen der Energiewende nutzen	57	40	47
51	Globalisierung als Wachstumstreiber nutzen	64	47	35
52	Über Digitalisierung informieren	52	47	60
52	Mensch-Maschine-Verhältnis im Arbeitsprozess einordnen	36	63	59
52	Finanzierungs- u. Haftungsformen für Kooperationen/Wertschöpfungsketten entwickeln	54	40	61
55	Finanzielle Unabhängigkeit erhalten	64	47	47
56	Big Data in Geschäftsmodelle integrieren	54	63	53
56	Beschäftigungsverhältnisse regeln (für Digitalisierung)	41	59	65
56	Arbeitsrecht vereinfachen	60	29	70
59	Innovationsfähigkeit durch Diversität erhöhen	60	59	53
60	Maßnahmen zur Personalsicherung analysieren	41	76	51
60	Vertrauen in die Politik stärken	44	66	61
62	Demografischen Wandel begegnen	60	66	51
63	Asiatische Märkte erschließen	57	72	53
64	Diversity Management verstärken	76	47	53
65	Geistiges Eigentum schützen	60	63	65
66	Stadtstrukturen/Versorgungsfunktion trotz Digitalisierung erhalten	70	47	75
67	Deutsches Bildungssystem im EU-Integrationsprozess erhalten	72	59	70
67	Open Innovation nutzen	66	72	61
67	Langfristige Geschäftsbeziehungen mit Kreditinstituten erhalten	76	47	70
67	Wettbewerbsnachteilen der Energiewende entgegenwirken	66	47	80
71	Haftung für den Einsatz künstlicher Intelligenz regeln	57	75	75
72	Einkommenssituation von (Solo-) Selbstständigen verbessern	72	72	67
73	Wirtschaftsentwicklung in der Kreativwirtschaft verstetigen	80	66	67
74	Rechtsunsicherheiten begegnen	66	82	61
74	Nachfolge innerhalb der Familie sichern	79	66	75
76	Förderung der Bundesländer optimieren	76	66	80
76	Verteilungsgerechtigkeit herstellen	70	78	67
76	Nachfolge durch Unternehmenszusammenschluss berücksichtigen	72	76	70
79	Konkurrenz aus asiatischen Ländern begegnen	66	82	70
80	Sharing Economy nutzen	72	78	78
81	Datenschutzgesetzgebung entschärfen	82	66	83
82	Geschäftsmodell der Hidden Champions überdenken	86	82	78
83	Bildung stärken: anderes a. genannte Themen	86	78	83
83	Fachkräftebedarf: anderes a. genannte Themen	83	78	82
85	Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit: anderes a. genannte Themen	83	86	83
85	Rahmenbedingungen: anderes a. genannte Themen	80	91	83
87	Auswirkungen der Digitalisierung: anderes a. genannte Themen	86	82	91
87	Unternehmensbestand sichern: anderes a. genannte Themen	83	86	88
89	Digitalisierung als Innovationstreiber: anderes a. genannte Themen	86	86	88
89	Zur Digitalisierung befähigen: anderes a. genannte Themen	91	86	88
89	Internationalisierung unter Unsicherheit: anderes a. genannte Themen	86	91	83
92	Finanzierung: anderes a. genannte Themen	91	86	91

© IfM Bonn

\* Gewichtet.

Quelle: Zukunftspanel Mittelstand 2017, IfM Bonn.