

# Zukünftige Herausforderungen im Verarbeitenden Gewerbe und Reaktionen des Mittelstands

---

Annette Icks, Peter Kranzusch  
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn





## Impressum

### Herausgeber

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

**Verfasser:** Dr. Annette Icks, Peter Kranzusch  
**Öffentlichkeitsarbeit:** Dr. Jutta Gröschl  
**Gestaltung:** Sonja Hecker

Bonn, März 2022

**Weiterführende Informationen  
finden Sie unter:**

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

**Zukunftspanel Mittelstand**

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Über die Studie	7
Fachkräftemangel steht an erster Stelle	8
Mittelstand sieht andere Prioritäten als Nicht-Mittelstand	10
„Fachkräftemangel“ hat Herausforderung „Innovation und Wachstum“ verdrängt	12
Strategien gegen den Fachkräftemangel	14
Digitalisierung gewinnt an Fahrt	16
Steigende Einkaufspreise erhöhen den Wettbewerbsdruck	18
Klimawandel und Nachhaltigkeit noch nicht im Fokus	20
Unternehmensgröße wirkt sich auf erwartete Herausforderungen aus	22
Pandemie verliert an Bedrohung	24

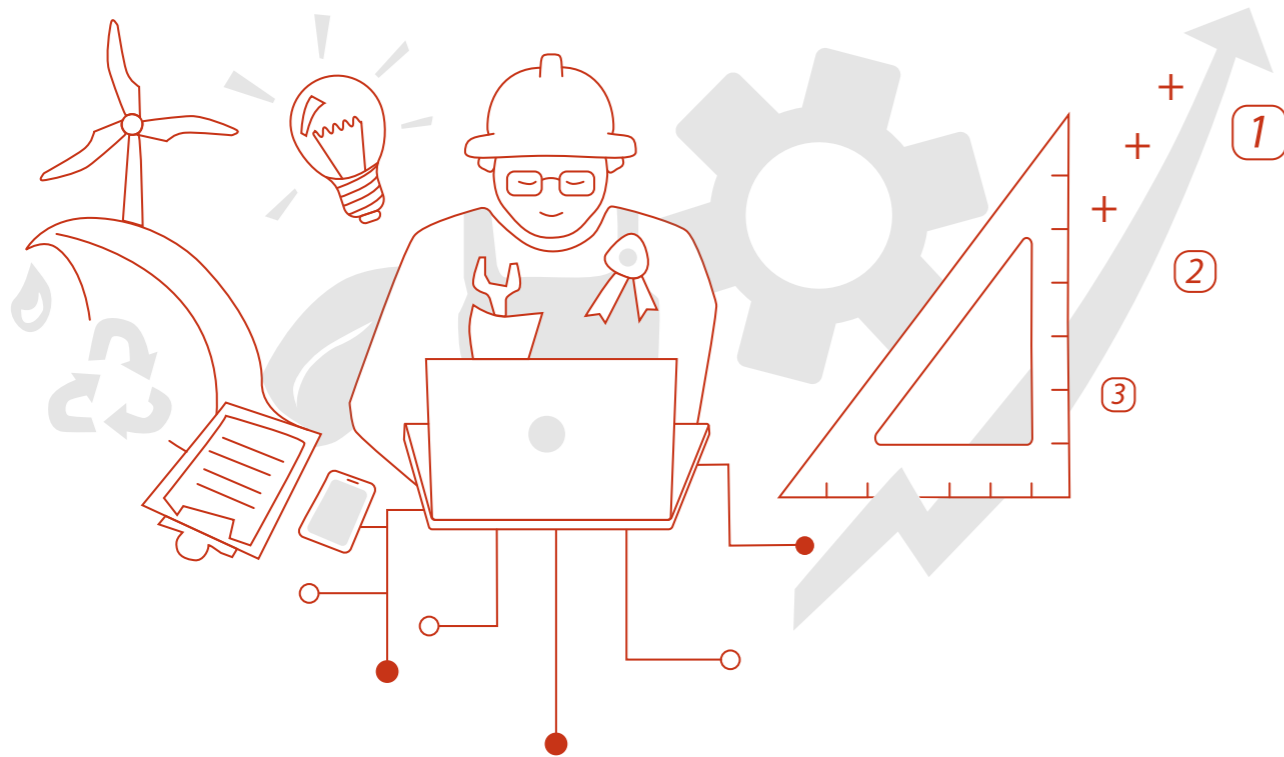
## Vorwort

Das Verarbeitende Gewerbe ist traditionell eine wesentliche Stütze der deutschen Volkswirtschaft. Allein 223.000 kleine und mittlere Unternehmen gehören dem Verarbeitenden Gewerbe an. Sie erbringen einen Umsatz von 440 Milliarden Euro und sind teilweise bedeutende Zulieferer in nationalen wie internationalen Wertschöpfungsketten.

Im Zuge des pandemiebedingten Wirtschaftseinbruchs im Frühjahr 2020 erwies sich das Verarbeitende Gewerbe als konjunktureller Stabilitätsanker. Gleichwohl stellen Themen wie Digitalisierung, Dekarbonisierung, der demografische Wandel und eine Neuausrichtung der Internationalisierung die Unternehmen vor Herausforderungen. Im Folgenden erfahren Sie, welche Relevanz deren Führungskräfte diesen Aufgaben jeweils zuordnen. Unabhängig davon dürften in Folge des russischen Einmarschs in der Ukraine und der damit verbundenen Sanktionen gegen Russland Herausforderungen wie beispielsweise der Umgang mit der Rohstoffknappheit an Bedeutung gewinnen.



Prof. Dr. Friederike Welter  
Präsidentin des IfM Bonn,  
Professorin an der Universität Siegen



## Über die Studie

Im Herbst 2021 konnten Unternehmen zum dritten Mal für das Zukunftspanel Mittelstand<sup>1</sup> des IfM Bonn angeben, welche Herausforderungen sie für die Zukunft erwarten. An der Befragung beteiligten sich 634 Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes.

Die Frage nach den Zukunftsthemen war in eine empirische Erhebung zum Thema „Digitalisierung“ eingebettet.<sup>2</sup> Dies hätte den Blick auf technische Aspekte der Digitalisierung eingrenzen können. Die Vielfalt der genannten Themen zeigt jedoch, dass die Unternehmen nicht nur ihre betriebsbezogenen

Digitalisierungsanstrengungen als Herausforderung beschreiben, sondern auch andere Themen im Fokus haben.

Wir danken allen Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertretern für die Teilnahme an der Befragung.

1 Die zweite Unternehmensbefragung des Zukunftspanels Mittelstand fand zum Jahreswechsel 2018/2019 statt: <https://www.ifm-bonn.org/forschung/zukunftspanel-mittelstand/detailansicht/artikel/zukunftspanel-mittelstand>

2 Siehe: Löher, J.; Brink, S.; Becker, F.; Icks, A.; Schneck, S.; Schröder, C. (2022): Digitalisierungsprozesse von KMU im Verarbeitenden Gewerbe – Folgebefragung, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 291, Bonn.

## Fachkräftemangel steht an erster Stelle

Die Auswirkungen des demografischen Wandels treffen die Unternehmen nicht erst seit der Pandemie. Sie verdeutlicht den Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe jedoch nochmals, wie wertvoll die Ressource Mensch für die Produktion wie auch die Anwendung neuer Technologien ist.

Eine Chance, den drohenden Fachkräftemangel abfangen zu können, sehen die Unternehmen auch in der Digitalisierung. Mit dieser Herausforderung verbinden sie insbesondere die Implementierung neuer Technologien, eine stärkere Vernetzung der Unternehmensbereiche und den vermehrten Einsatz von Robotik.

Die Themen Klimawandel und Nachhaltigkeit werden zwar von den Unternehmen vergleichsweise wenig genannt. Die Sensibilisierung für die Folgen des Klimawandels kommt jedoch beispielsweise in der Wahrnehmung zum Ausdruck, dass die Rohstoffressourcen begrenzt sind.

Trotz der coronabedingten Hygiene-Maßnahmen bzw. zunehmenden Umweltschutzaufgaben sehen die Unternehmen das Thema „Bürokratie“ deutlich weniger als Herausforderung an als noch in 2019. Auch scheinen weiterhin die öffentlichen Unterstützungsmaßnahmen zu greifen, da das Thema „Finanzierung“ trotz der pandemiebedingten Umbrüche nur für sehr wenige Unternehmen von besonderer Relevanz ist.



Quelle: IfM Bonn 2022, eigene Darstellung.

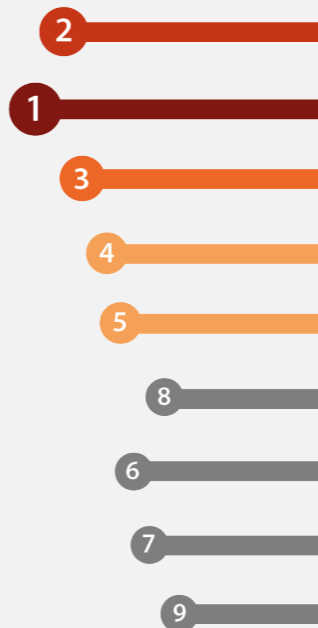
Abbildung 1

## Mittelstand sieht andere Prioritäten als Nicht-Mittelstand

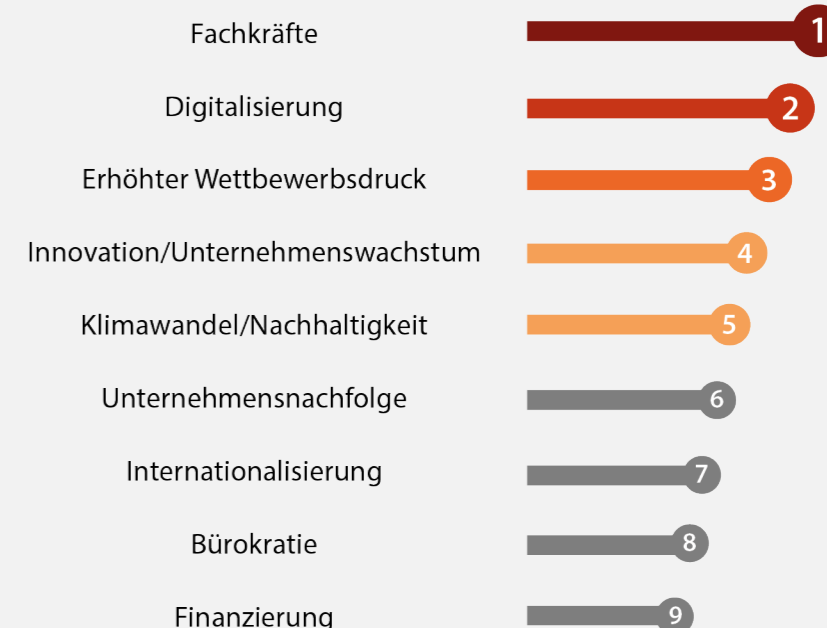
Während das Top-Thema der eigentümer- und familiengeführten Unternehmen der Fachkräftemangel ist, sieht der Nicht-Mittelstand die Digitalisierung für sich an erster Stelle. Auch messen mittelständische Unternehmen der Unternehmensnachfolge erwartungsgemäß eine höhere Bedeutung zu als managergeführte Unternehmen.

Gleichsam bedeutsam für beide Gruppen sind die Themen „Wettbewerbsdruck“ sowie „Innovation und Wachstum“: Demnach sieht sich jedes vierte Unternehmen in beiden Gruppen einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Dieser wird im Nicht-Mittelstand häufig durch den internationalen Wettbewerb bzw. die Eingebundenheit in Zulieferketten noch verstärkt.

### Nicht-Mittelstand



### Mittelstand



Quelle: IfM Bonn 2022, eigene Darstellung.

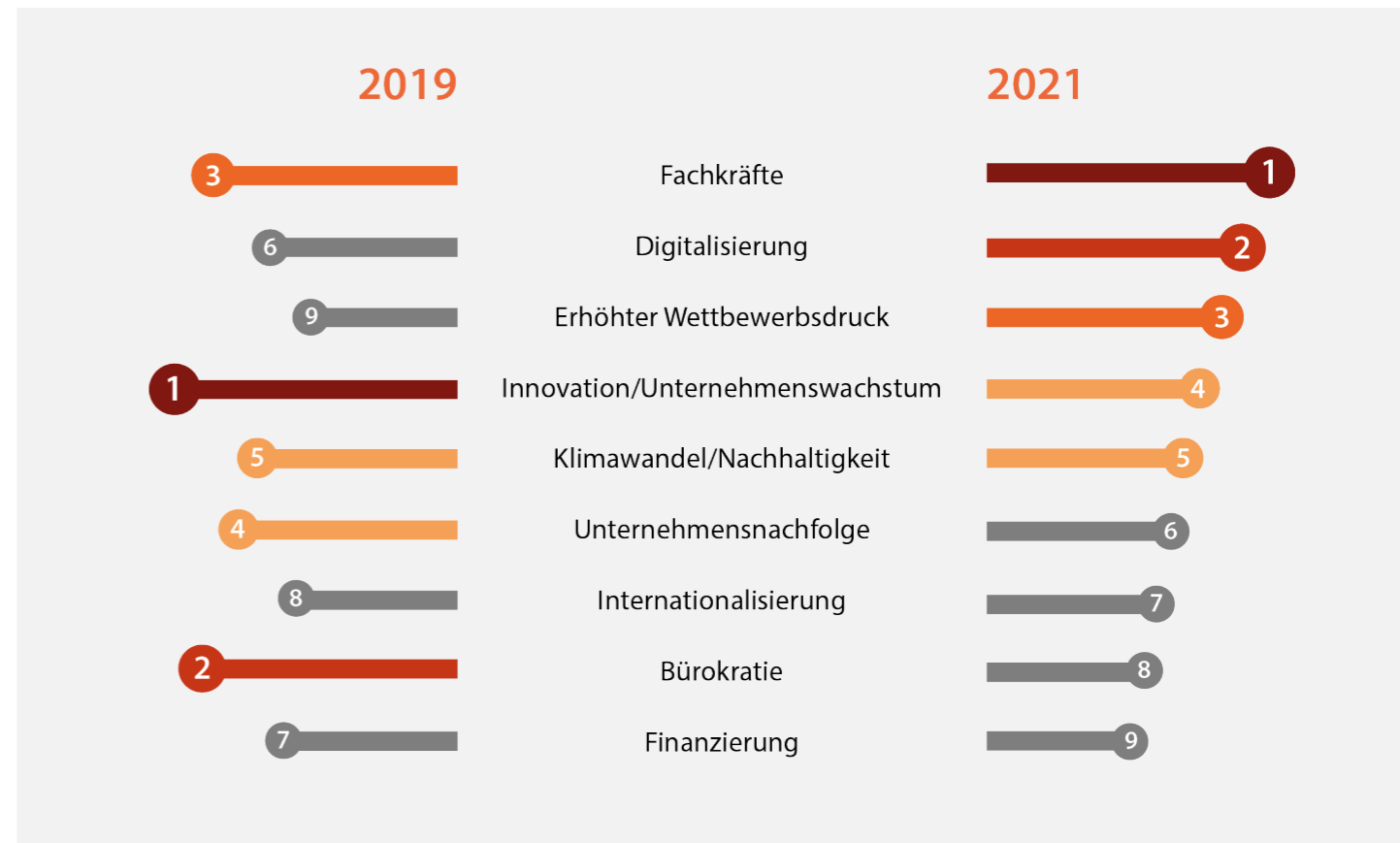
Abbildung 2

## „Fachkräftemangel“ hat Herausforderung „Innovation und Wachstum“ verdrängt

Standen beim Zukunftspanel Mittelstand in 2019 die Handlungsfelder „Innovation und Wachstum“ sowie rechtliche Regelungen im Vordergrund, so sind nun es nun die Aufgabenbereiche „Fachkräftemangel“ und „Wettbewerb“. Der Fachkräftemangel ist mittlerweile auch im Verarbeitenden Gewerbe so präsent, dass konkrete Aktivitäten erforderlich sind.

Die Themen Digitalisierung und Klimawandel verfestigen sich als zentrale Herausforderungen, wobei die Digitalisierung von den Unternehmen stärker thematisiert wird. Dagegen wird die Internationalisierung seltener als im Jahr 2019 als Bedrohung (z. B.

durch unfaire Wettbewerber) bzw. als Chance (z.B. die eigene Sichtbarkeit erhöhen) wahrgenommen. Als Hürden in diesem Zusammenhang werden jedoch die gestörten Liefer- und Produktionsketten angesehen.



Quelle: IfM Bonn 2022, eigene Darstellung.

Abbildung 3

## Strategien gegen den Fachkräftemangel



Wenn die Unternehmen das Thema Fachkräfte als bedeutendste Herausforderung benennen, meinen sie in erster Linie den Mangel an Fachkräften.

Verschärft wird der Fachkräftemangel auch durch den erwartbaren Renteneintritt der zunehmend älteren Belegschaft. Als eine Strategie dagegen nennen die Unternehmen die Ausbildung junger Fachkräfte, eine andere ist die Qualifizierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Antworten, die ein Fehlen von Fachkräften mit IT- und Programmierexpertise thematisieren, korrespondieren mit anderen Herausforderungen wie der Digitalisierung.

Aufgrund der verstärkten Nutzung von digitalen Formaten während der Pandemie erwarten die Unternehmen, dass der Bedarf an IT-Kompetenzen in den Unternehmen weiter zunehmen wird. Zugleich sehen die Unternehmen Weiterbildung als eine Maßnahme an, die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden. In diesem Zusammenhang wird auch die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität genannt, wobei es weniger um materielle Anreizsysteme als um die Verbesserung der Unternehmenskultur insgesamt geht. Steigende Personalkosten stellen hingegen deutlich seltener als noch 2019 eine Herausforderung dar.

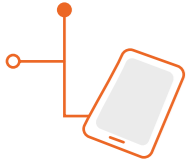


Quelle: IfM Bonn 2022, eigene Darstellung.

Abbildung 4



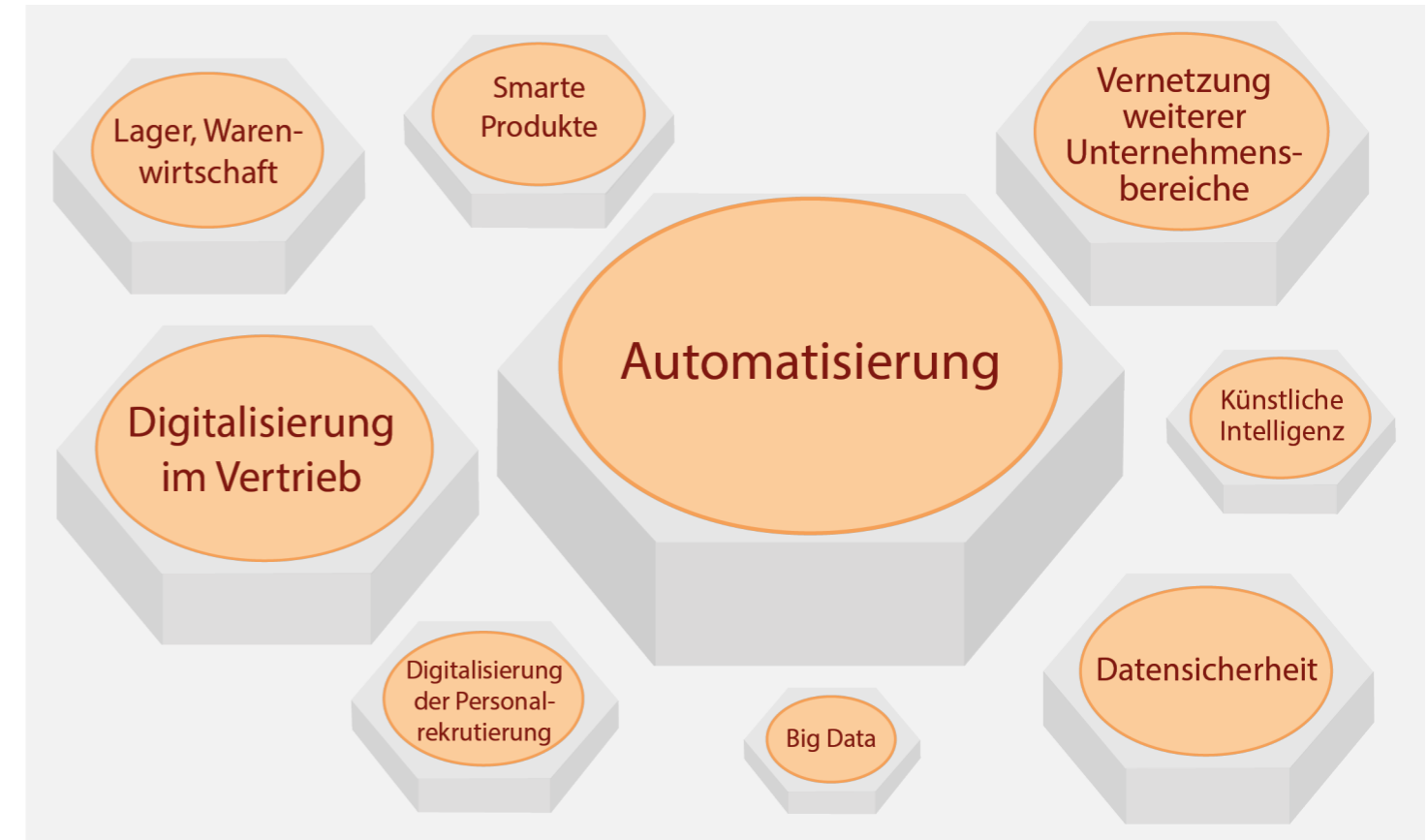
## Digitalisierung gewinnt an Fahrt



Mehr als ein Drittel der Unternehmen sieht die Umsetzung der Digitalisierung als zukünftige Herausforderung an. Die Corona-Pandemie hat den Unternehmen die Notwendigkeit, aber auch die Nützlichkeit des vernetzten Arbeitens deutlich aufgezeigt. Allerdings sehen weiterhin besonders diejenigen Unternehmen die Digitalisierung als wichtigstes Thema an, die sich bereits intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt haben und beispielsweise eine konkrete Strategie verfolgen.

Gleichwohl hat die Mehrzahl der Unternehmen konkrete Vorstellungen darüber, welche Unterneh-

mensbereiche sie digitalisieren möchten: Hauptziel ist die Optimierung der Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Um die Produktion effizienter zu gestalten, planen die Unternehmen die Automatisierung, unter anderem unter Einsatz von Robotik. Der Vertrieb soll um E-Commerce ergänzt, der Einkauf (unternehmensübergreifend) durch die Einführung von Lager- und Warenwirtschaftssystemen vernetzt werden. Zudem beabsichtigen die Unternehmen, smarte Produkte und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Zugleich werden aber auch weiterhin der unzureichende Schutz vor Datendiebstahl und Cyberkriminalität als wichtige Herausforderungen genannt.



Quelle: IfM Bonn 2022, eigene Darstellung.

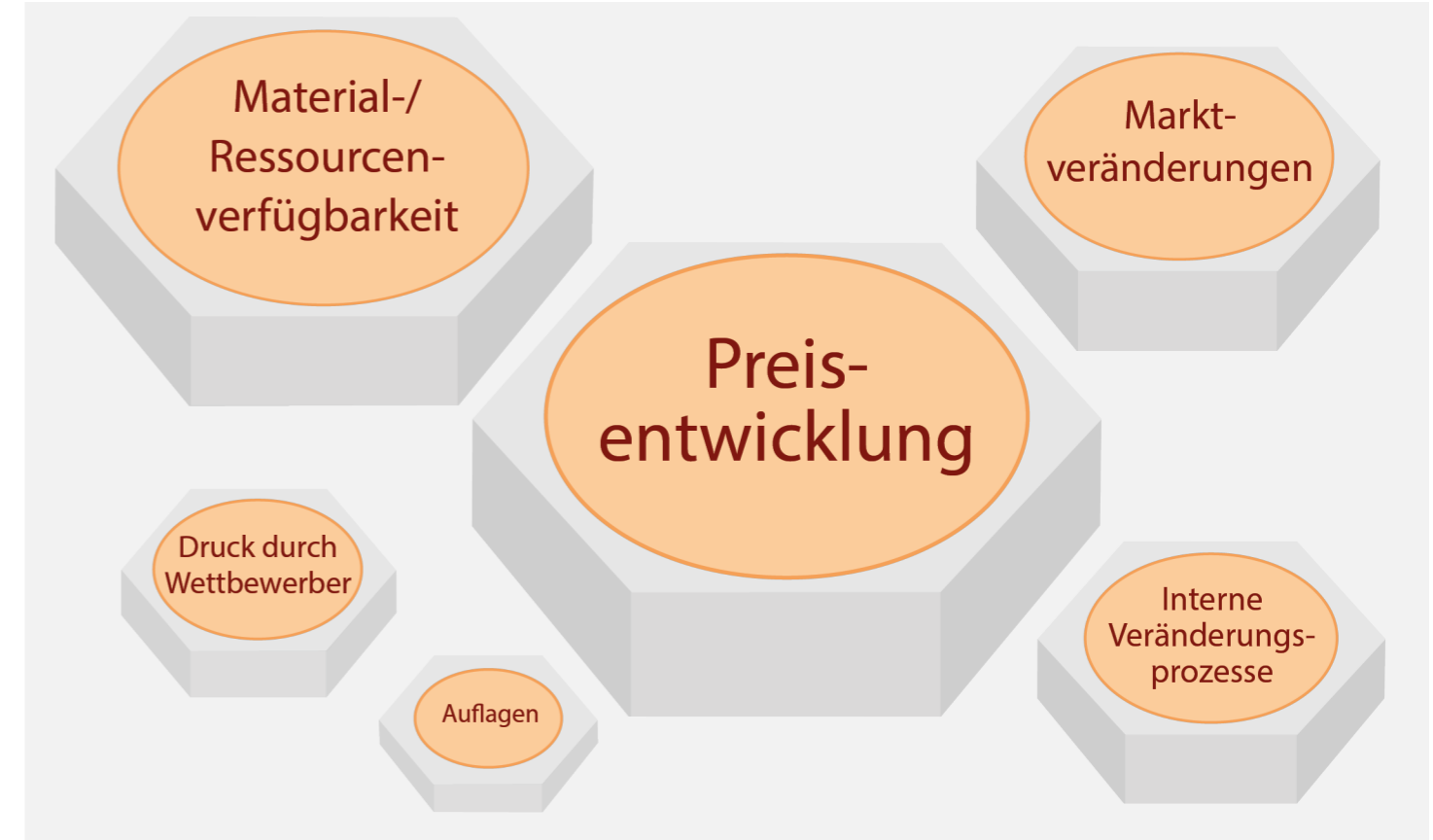
Abbildung 5

## Steigende Einkaufspreise erhöhen den Wettbewerbsdruck

- 1 Während in früheren Erhebungen des Zukunftspanels der Absatz als wesentliche Herausforderung des Wettbewerbs genannt wurde, betonen die Unternehmen 2021 die Ressourcenbeschaffung als Haupttreiber.
- 2
- 3

Zugleich verstärken auch sich verändernde Märkte den Wettbewerbsdruck, was sich in sinkender Nachfrage und schlechter Auftragslage äußert. Die Reaktionen darauf reichen von der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens bis hin zur Veränderung des Produktportfolios. Betriebsinterne Veränderungsprozesse sollen dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu erhöhen.

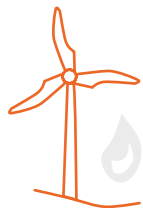
Insgesamt zeigen die Antworten nunmehr konkrete branchenbezogene Marktveränderungen zum Beispiel in der Druckindustrie, im Schiffbau und Backhandwerk auf. Als Lösungsmöglichkeiten werden Restrukturierungsprozesse ebenso wie Kostenreduzierung und Verschlankeung der Geschäftsprozesse genannt.



Quelle: IfM Bonn 2022, eigene Darstellung.

Abbildung 6

## Klimawandel und Nachhaltigkeit noch nicht im Fokus

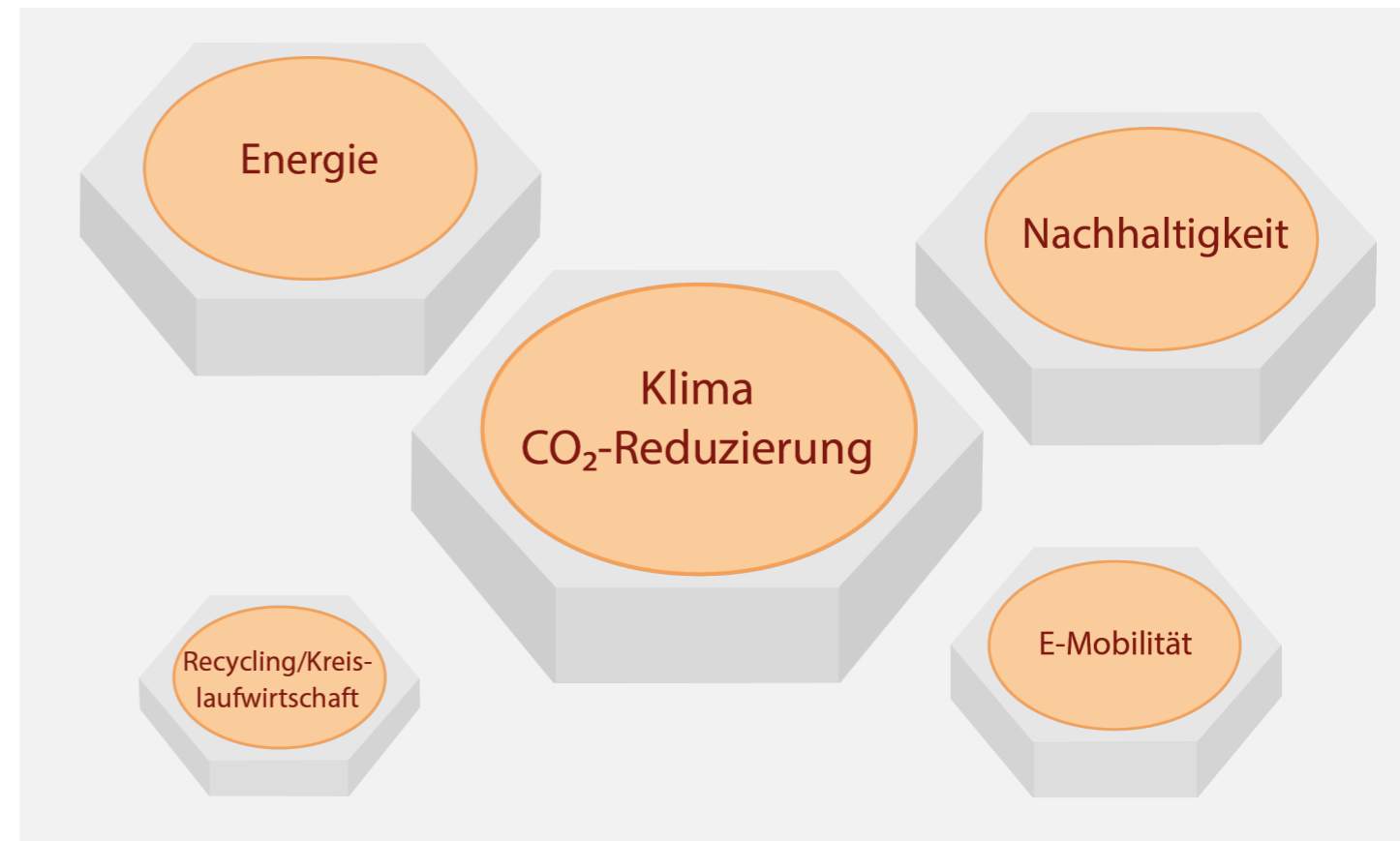


Obwohl viele Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes von den politischen Zielen zur CO<sub>2</sub>-Reduktion und des Klimaschutzes stark betroffen sind, bewertet lediglich jedes siebte Unternehmen diese Themen als bedeutende Herausforderung.

Diejenigen Unternehmen, für die das Thema relevant ist, thematisieren vor allem steigende (Energie-) Kosten und die Versorgungssicherheit. Daneben wird auf eine energieeffiziente Gestaltung der Produktionsprozesse, die Entwicklung energieeffizienter Technologien und die Nutzung erneuerbarer Energie hingewiesen.

Ein eigenes Cluster an Themennennungen bildet der Wandel zur E-Mobilität. Dies wird nicht nur von Unternehmen in der Kfz-Herstellung, sondern auch von anderen Wirtschaftszweigen als Herausforderung angesehen. Daneben streben einige Unternehmen einen verringerten Kunststoffeinsatz beispielsweise bei Verpackungen an.

Kaum Erwähnung finden bisher die Innovationen, die mit der Umsetzung der europäischen Green Deal-Strategie im Maschinen- und Fahrzeugbau, in der Elektroindustrie sowie der Energie-, Wasserversorgung und Entsorgung mit entsprechend neuen Absatzmöglichkeiten erwartet werden.



Quelle: IfM Bonn 2022, eigene Darstellung.

Abbildung 7

## Unternehmensgröße wirkt sich auf erwartete Herausforderungen aus

Mittlere und kleine Unternehmen haben offensichtlich häufiger als große Unternehmen Schwierigkeiten, Fachkräfte zu finden. Auch Handwerksunternehmen nehmen den Fachkräftemangel häufiger als industrielle Wettbewerber als zentrale Herausforderungen wahr. Größere Unternehmen sehen sich dagegen mit steigendem Wettbewerbsdruck konfrontiert. Möglicherweise sind große Unternehmen als „Massenhersteller“ vergleichsweise stärker vom Rohstoff- und Materialmangel sowie einschneidenden Marktveränderungen betroffen.

Unabhängig von der Unternehmensgröße wird die Digitalisierung als wichtiges Thema eingeschätzt. Vor allem Kleinstunternehmen erkennen inzwischen

den Nutzen. Sie sehen aber eine große Herausforderung in der fehlenden Fachexpertise und/oder mangelnden Ressourcen, die Digitalisierung umzusetzen.

Die Folgen des Klimawandels gewinnen mit steigender Unternehmensgröße als zentrale Herausforderung an Bedeutung. Das Thema „Unternehmensnachfolge“ ist hingegen für kleine Unternehmen eine bedeutendere Herausforderung als für mittlere und große Unternehmen, da erstere häufig größere Probleme bei der Unternehmensübergabe inner- oder außerhalb der Familie haben.



Quelle: IfM Bonn 2022, eigene Darstellung.

Abbildung 8

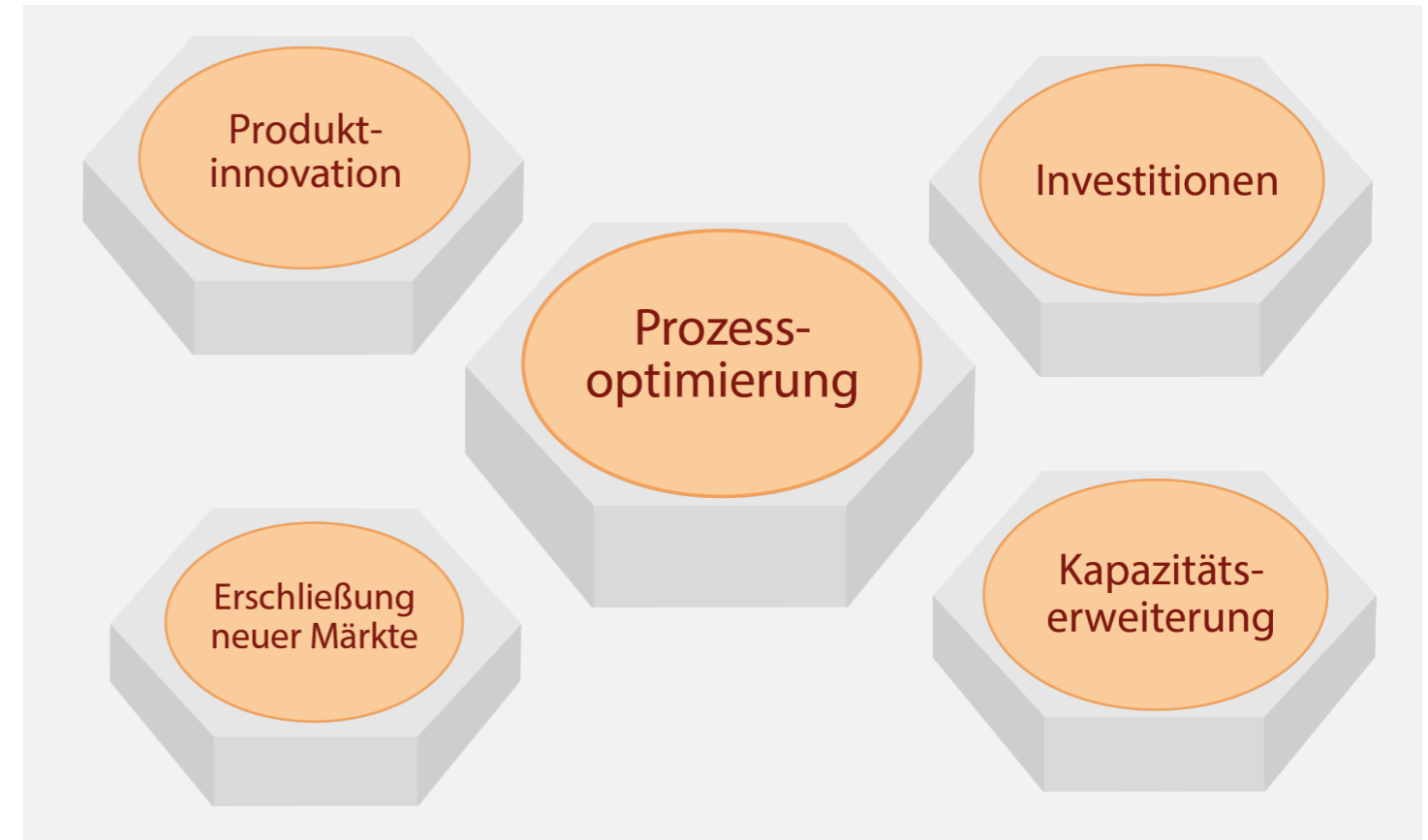
## Pandemie verliert an Bedrohung

Die Jahre 2020 und 2021 waren in der Wahrnehmung von Wirtschaft und Gesellschaft vor allem durch die Corona-Pandemie und die Beschränkungen der Arbeits- und Lebenswelten geprägt. Viele Unternehmen mussten ihre Geschäftsstrategien und ihr Produktportfolio den sich verändernden Bedingungen anpassen.

Inzwischen nennen jedoch nur noch sechs der befragten Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe Herausforderungen mit konkretem Corona-bezug. Die große Mehrheit führt ihre Herausforderungen nicht unmittelbar auf die Corona-Pandemie zurück. Dennoch beeinflusst die Pandemie die

Identifikation künftiger Herausforderungen. So sind die zahlreichen Hinweise auf die Rohstoff- und Materialknappheit auch auf Verwerfungen der internationalen Arbeitsteilung durch die Pandemie zurückzuführen.

Auch wenn die Unternehmen Ressourcenknappheit mit den einhergehenden Preissteigerungen als wesentliche Herausforderungen sehen, bleibt es nicht bei der Mangelverwaltung. Die Unternehmen gehen die Herausforderungen offensiv an, sie erweitern ihre Produktionskapazitäten und suchen nach neuen Absatzwegen und -märkten, um sich den verändernden Marktbedingungen anzupassen.



Quelle: IfM Bonn 2022, eigene Darstellung.

Abbildung 9



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



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