

Wie geht es dem

German Mittelstand?

Mittelstandspanel 2016

- 03** **Unser Anliegen**
- 04** **Die Aussichten** – Gesellschaftspolitischer Rahmen und wirtschaftliche Lage
- 05** Was den Mittelstand stark macht – **Das Erfolgsfaktorenmodell**
- 08** **Bedingt zukunftsfähig** – Deutschlands industrieller Mittelstand: Zwischen Erfolgsstreben und Innovationshemmung
- 16** **Handlungsempfehlungen** – Kondition für morgen
- 18** **Quellenverzeichnis**
- 19** Die **Stichprobe**
- 20** **Über uns** – Ansprechpartner

Delegieren an den Staat? Europäische Schuldenkrise? Zinspolitik? Drohender Fachkräftemangel? Politischer Pessimismus? Sicherheitsrisiken? Digitaler Wandel?

Wir fühlen dem deutschen Mittelstand den Puls.



Liebe Leserin, lieber Leser,

Herz und Rückgrat der Wirtschaft, Deutschlands Geheimwaffe oder auch *Weltmeister des Vertrauens*: Politik und Medien kennen viele Metaphern für den Mittelstand – kraftvolle Zuschreibungen, die für Leistungsstärke und Solidität stehen. Auch schwingt darin Bewunderung mit für Erfindungsreichtum, Tradition, Wertefundament und gesellschaftliches Engagement der meist familiengeführten Firmen mit ihren inzwischen rund 30 Millionen Beschäftigten.

Wir wollten wissen: Was genau macht die industriellen Mittelständler in Deutschland erfolgreich? Von welchen Faktoren hängt es ab, ob die Unternehmen in einer Welt, die sich gerade dramatisch verändert, innovativ und vital bleiben? Und was wiederum bremst ihren unternehmerischen Erfolg aus? Zu diesem Zweck legt der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) sein renommiertes Mittelstandspanel erstmals in Partnerschaft mit A.T. Kearney vor. Gemeinsam eröffnen wir einen tiefenscharfen und spannenden Blick auf Treiber und Hürden des Erfolgs in mittelständischen Industrieunternehmen.

Die kompakt und sachlich kommentierte Analyse bietet Entscheidern in Politik und Wirtschaft Denkanstöße und lädt zum Dialog ein: Nur im Austausch können wir die entscheidende Frage klären, wie der industrielle Mittelstand in Deutschland auch in Zukunft auf der Erfolgsspur bleiben kann. Wir freuen uns auf Ihre ganz persönlichen Erfahrungen, Einschätzungen und Ideen.

Holger Lösch

Mitglied der Hauptgeschäftsführung
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Dr. Götz Klink

Partner
A.T. Kearney GmbH

Wetterfest: Deutschlands Mittel Wolken am wirtschaftspolitischen

Wie beurteilen die Unternehmen ihre Lage – heute und in Zukunft?
Der Tachometer zeigt: Der eigene Motor läuft rund, aber die politischen
Leitplanken könnten den Mittelstand in seinem Erfolg bremsen.

WIRTSCHAFTLICHE LAGE

HEUTE

Deutschlands industrieller Mittelstand ist auf der Erfolgsspur unterwegs: Fast jedes zweite Unternehmen bewertet seine Wirtschaftslage aktuell als gut oder sogar sehr gut.



46,8 %
gut bis sehr gut

ZUKUNFT

Bleibt das auch in Zukunft so? Daumen hoch, meint mit Blick auf das Jahr 2019 fast die Hälfte der befragten Unternehmen.

2017
47,3 %

2019
49,8 % gut bis sehr gut



stand geht es gut – trotz grauer Horizont

Verdunkelter Konjunkturm Himmel:
die größten Risiken der nächsten
zwölf Monate.

47%
Europäische
Zinspolitik

55%
Fachkräftemangel

67%
Schuldenkrise
in Europa

40%
Hohe Energie-
& Rohstoffpreise

WIRTSCHAFTSPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

45,7%
gut bis sehr gut



HEUTE

Kann der Mittelstand auf ein
günstiges wirtschaftspolitisches
Klima in Deutschland bauen?
Im Moment sieht es danach aus.

2017
33,1%
gut bis sehr gut



ZUKUNFT

Aber die Lage wird sich bald
ändern, befürchten die
Unternehmen. Nur noch jedes
dritte Unternehmen bewertet
die wirtschaftspolitischen
Rahmenbedingungen mit Blick
auf 2017 positiv.

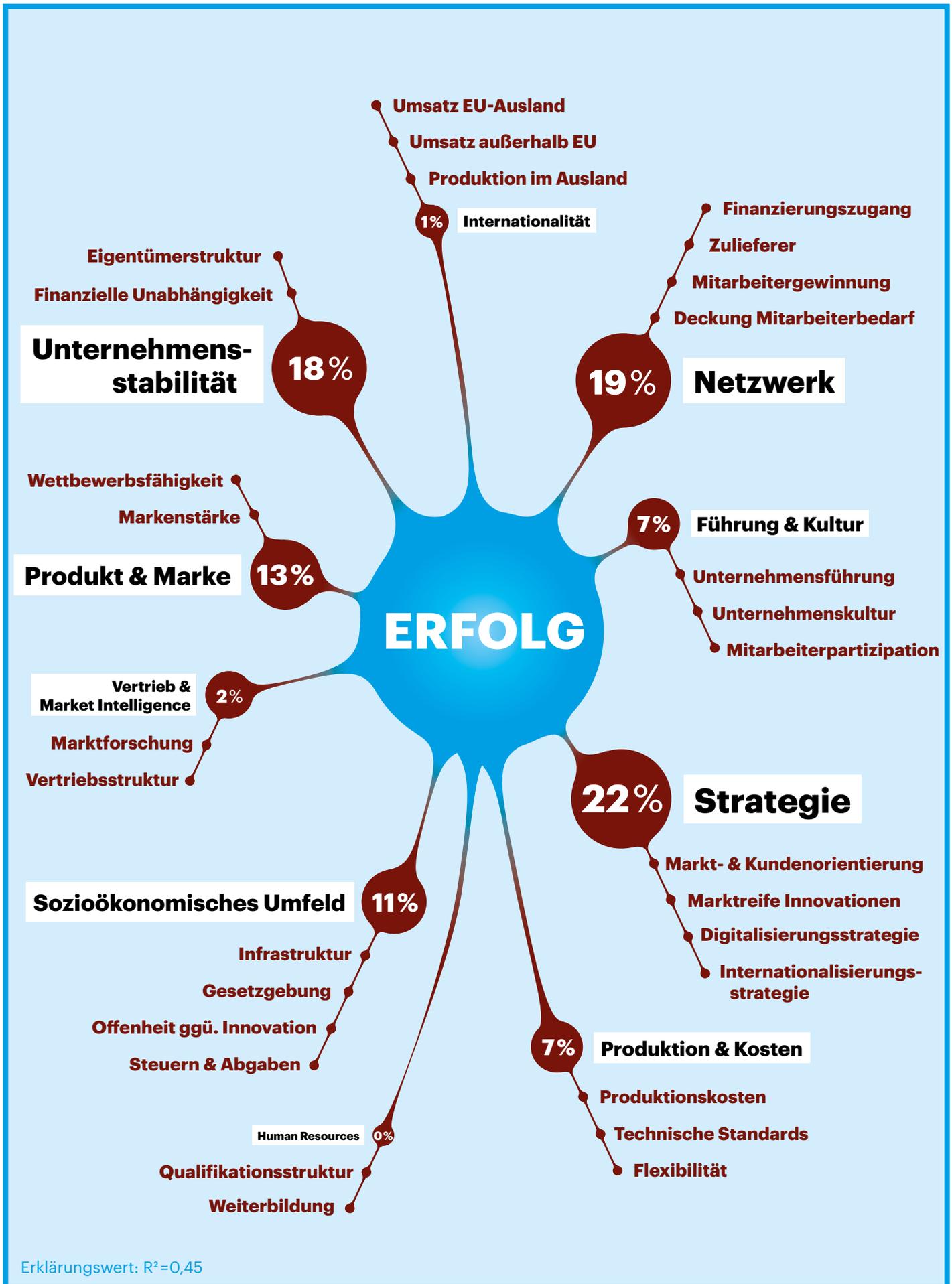
Was den Mittelstand stark macht

Das Erfolgsfaktorenmodell

Woran machen industrielle Mittelständler in Deutschland ihren Erfolg fest? Welche internen und externen Kräfte beeinflussen, ob unternehmerisches Tun gelingt? Und welche Treiber sind aus Sicht der Unternehmen besonders erfolgskritisch und welche weniger signifikant? Diesen Fragen ist die Untersuchung mithilfe eines sogenannten Erfolgsfaktorenmodells nachgegangen.

Das Modell arbeitet mit der innovativen Methode der sogenannten Kausalanalyse. Das Verfahren macht es möglich, ungetrübt durch subjektive Verzerrungen die wirklichen Treiber des unternehmerischen Erfolgs zu identifizieren. Es erlaubt damit sozusagen einen Blick hinter die Fassade. Nicht direkte Einschätzungen der Befragten sind die Grundlage, denn deren Aussagekraft ist beschränkt. Unmittelbare Behauptungen zur Gewichtung einzelner Faktoren gehen häufig an der Realität vorbei, weil die Teilnehmer bewusst oder unbewusst zum Beispiel sozial akzeptierte Antworten geben, bestimmte Erwartungshaltungen erfüllen oder eigene Irrationalitäten kaschieren wollen. Propagierte und tatsächliche Beurteilungen von Sachverhalten klaffen daher häufig auseinander.

Die vorliegende Untersuchung greift daher auf eine Methodik zurück, die solche Verfälschungen weitestgehend ausschließt. Dabei werden verschiedene wissenschaftliche Analyseinstrumente unter Verwendung der Strukturgleichungsmodellierung kombiniert. Die Berechnungen geben im Ergebnis objektiv Auskunft darüber, welche Faktoren den größten Einfluss auf den Erfolg mittelständischer Unternehmen haben. Insgesamt 29 Einflussgrößen bündelt das Modell in zehn Erfolgsclustern und erforscht, in welchen Bereichen möglicherweise noch ungenutzte Potenziale schlummern. Auf einer weiteren Ebene analysiert es, inwieweit sich das Fundament unternehmerischen Erfolgs auf der Zeitachse verschiebt. Dadurch werden heutige Stärken und Schwächen wie auch in die Zukunft gerichtete Sorgen und Erwartungen deutlich. Das Erfolgsfaktorenmodell liefert damit, wenn man so will, ein aussagekräftiges „Psychogramm“ des industriellen Mittelstandes in Deutschland.



Grafik 1 – Erfolgsfaktorenmodell: Einflussgrößen und ihre Relevanz für den Unternehmenserfolg (in Prozent)

Bedingt zukunftsfähig

Deutschlands industrieller Mittelstand: Zwischen Erfolgsstreben und Innovationshemmung

Deutschlands industrieller Mittelstand kämpft mit seiner Innovationsfähigkeit und droht dadurch seiner zukünftigen Existenzgrundlage beraubt zu werden. Das ist einer der besorgniserregenden Befunde der vorliegenden Untersuchung.

Die Gründe dafür sind vielfältig. Anhand der Analyse kristallisiert sich heraus, dass die mangelnde Kraft zur Erneuerung sowohl externe als auch interne Ursachen hat. Die äußeren Umstände, unter denen Unternehmen heute in Deutschland wirtschaften, werden im Modell als das sozioökonomische Umfeld bezeichnet. Hier sind es allerdings nicht in erster Linie die häufig kolportierten Steuern und Abgaben, die den Unternehmen zu schaffen machen; allenfalls dürfte das auf Neugründungen und Start-ups zutreffen.¹ Offenbar bewegen sich die Leistungen an den Fiskus in Deutschland auf einem Niveau, das dem internationalen Vergleich standhält. Die Steuerlasten strapazieren die mittelständischen Unternehmen in ihrem Erfolgsstreben jedenfalls nicht über Gebühr und werfen sie auch nicht in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zurück.

„German Angst“ als Hürde

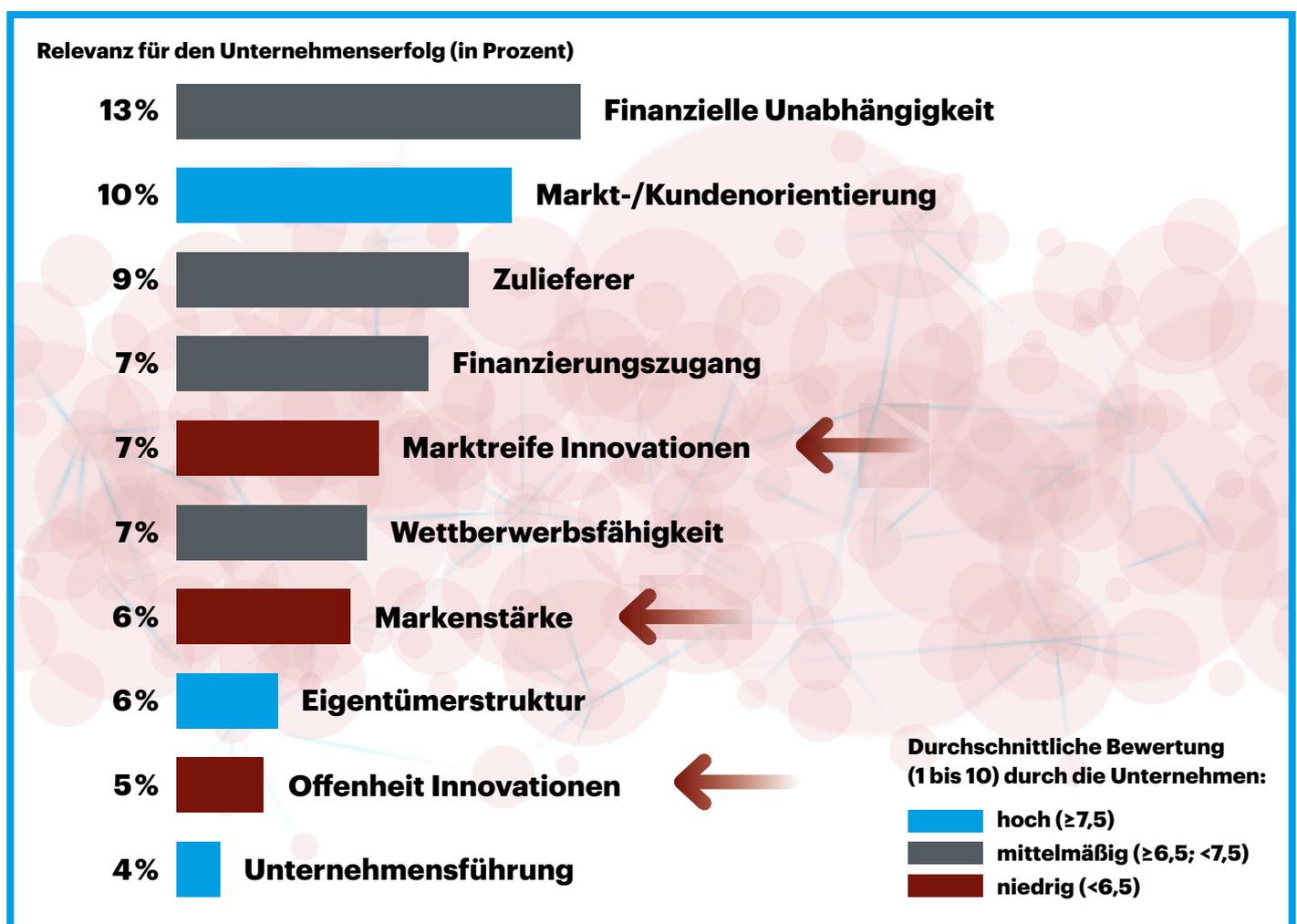
Die tatsächliche Erschwernis kommt vielmehr aus der Mitte der Gesellschaft. So deutet die Erhebung auf einen Zusammenhang zwischen dem öffentlichen Klima in Deutschland und der Innovationsbereitschaft der Unternehmen hin. Anders als die übrigen sozioökonomischen Umfeldbedingungen erweist sich die Offenheit gegenüber Innovationen im Modell als durchaus erfolgskritischer Faktor. Die Ergebnisse belegen, dass hier nicht nur ein gefühltes, sondern ein reales Problem in Deutschland besteht. Offenbar erleben die mittelständischen Industriebetriebe die öffentliche Stimmung als wenig innovationsfreundlich – und damit als Hemmschuh ihres Erfolgs.

Allgemein schwindet die Akzeptanz für industrielle Tätigkeit in Deutschland. Nicht ohne Grund wurden in den vergangenen Jahren mehrere Initiativen ins Leben gerufen, die sich unter anderem der Verbesserung der Industrieakzeptanz verschrieben haben, so etwa in Nordrhein-Westfalen, Hamburg und auch auf Bundesebene. Auch die Tatsache, dass namhafte Industrieunternehmen vor allem unter jüngeren Menschen an Bekanntheit einbüßen, wie der Kommunikationsdienstleister C4C² in einer Studie herausgefunden hat, spricht dafür. Wie sehr Unternehmen durch Widerstände in der Gesellschaft in ihrem Tun einschränkt werden, lässt sich an verschiedenen Schauplätzen beobachten. Man denke nur an die unzähligen Konflikte, die sich landauf landab am Bau neuer Stromtrassen, an Flughafen-

erweiterungen oder ähnlichen Großprojekten entzünden. Auch zukunftsweisende Branchen wie die Biotechnologie und Gentechnik finden für neuartige Verfahren nur wenig Rückhalt in der Bevölkerung. Gegen die Optimierung von Nutzpflanzen und Lebensmitteln etwa hegen in Deutschland besonders viele Menschen große Vorbehalte, wie unter anderem eine Erhebung der Europäischen Kommission zeigt³. Eine grundsätzliche Skepsis gegenüber Innovationen ist bei deutschen Verbrauchern, aber auch innerhalb von Unternehmen nachweislich weit verbreitet. Lediglich ein Drittel der Bundesbürger (31%) vertraut technischen Neuerungen. Sehr viel mehr Zutrauen in Innovationen haben die Menschen beispielsweise in den USA (53%); Höchstwerte erreichen in dieser Hinsicht Länder wie China (71%), Indien (78%) oder die Vereinigten Arabischen Emirate (80%). Gleichzeitig empfindet hierzulande die Mehrheit (57%) die Geschwindigkeit, mit der neue Geschäftsideen entstehen und Produkte entwickelt werden, als zu hoch. Damit liegt Deutschland sechs Prozentpunkte über dem Durchschnitt der insgesamt 27 Länder, in denen das Edelman Trust Barometer erhoben wurde.⁴

Scheitern an der Marktreife

Es sind aber nicht allein die äußeren Umstände, die den deutschen Mittelstand in seiner Erneuerungsfähigkeit behindern. Der andere Teil der Wahrheit: Auch eigene Unzulänglichkeiten werfen die Unternehmen zurück. Die Defizite betreffen dabei nicht so sehr den Bereich Forschung und Entwicklung. Vielmehr macht die Analyse deutlich: Die schnelle Entwicklung marktreifer Produkte ist die große Fußangel. In Bezug auf den Unternehmenserfolg kommt diesem Faktor eine hohe Bedeutung zu, wie das Modell belegt.



Grafik 2 – Relevanz und Bewertung von Einzeltreibern im Erfolgsfaktorenmodell (Top 10)

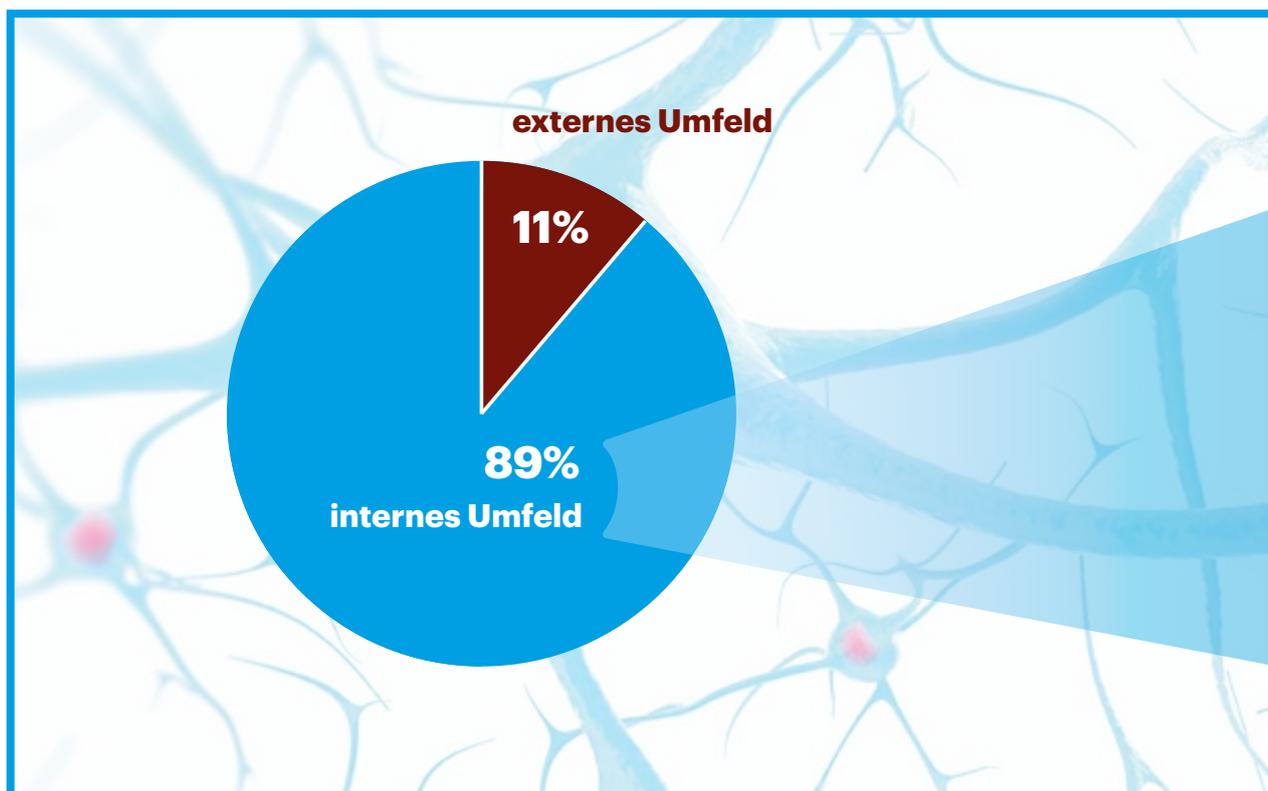
Die Krux: Ausgerechnet in dieser Disziplin stellt sich der industrielle Mittelstand ein schlechtes Zeugnis aus. Viel zu selten gelingt es offensichtlich den Unternehmen, ihre Innovationen zügig bis zur Marktreife zu bringen und sie anschließend erfolgreich im Wettbewerb zu platzieren. Das liegt auch daran, dass sie augenscheinlich nicht in der Lage sind, ausreichend starke Marken aufzubauen. Ohne eine kluge Markenpolitik aber bleibt der vertriebliche Erfolg aus – das gilt im Business-to-Business-Bereich genauso wie im Endverbrauchergeschäft.

Dass die industriellen Mittelständler in den genannten Punkten so schlecht abschneiden, erscheint brisant. Zumal, wie die Erhebung zeigt, die gesamte Produkt- und Markendimension eine tragende Säule des unternehmerischen Erfolgs im deutschen Mittelstand ist. Der Befund leuchtet ein. Spätestens mit der fortschreitenden digitalen Revolution wird die Fähigkeit, Innovationen auch tatsächlich auf die Straße zu bringen, zum alles entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Erfolg ist hausgemacht

Auch wenn es in Sachen Innovationsgeschwindigkeit, Produktreife und Markenaufbau derzeit erhebliche Leistungsschwächen gibt: Eine positive Erkenntnis der Untersuchung besteht darin, dass die Unternehmen nicht nur an dieser Stelle ihren Erfolg selbst in der Hand haben. Denn der hängt zu einem ganz überwiegenden Teil von Faktoren ab, auf die die Unternehmen aktiv Einfluss nehmen können.

Die mittelständischen Firmen in Deutschland sind also keineswegs nur Getriebene oder Opfer äußerer Umstände, im Gegenteil. Sie gestalten ihren Erfolg in weiten Teilen unabhängig und aus eigener Kraft – und das, obwohl sich in ihrer Wahrnehmung die politischen



Grafik 3 – Relevanz und Bewertung von internen und externen Erfolgsfaktoren im Modell

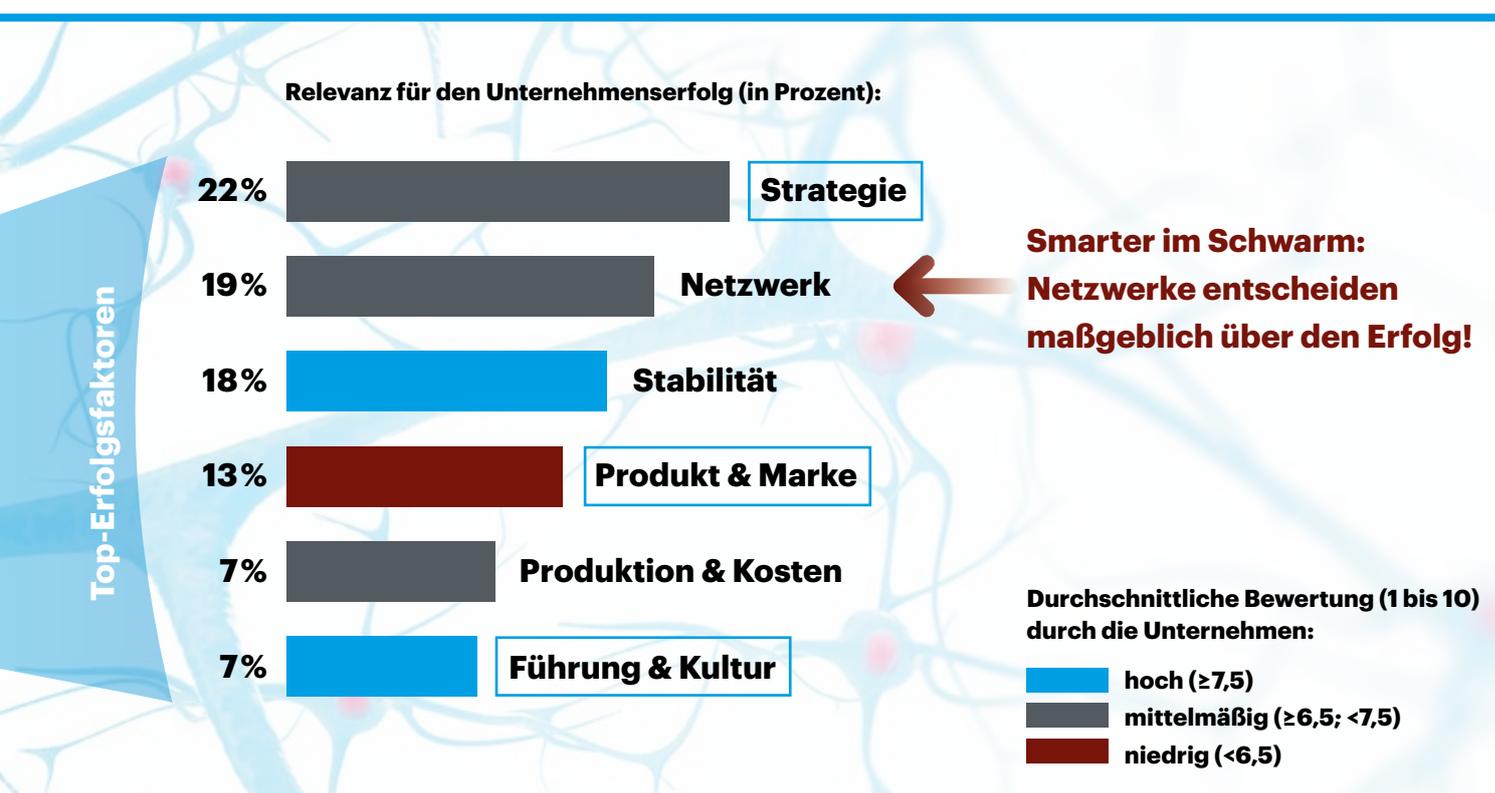
Rahmenbedingungen spürbar verschlechtern (siehe S. 4–5). Neben attraktiven Produkten und wettbewerbsfähigen Marken sind dabei insbesondere die Faktoren Unternehmensführung und Strategie von herausragender Bedeutung.

Eine Führungsmannschaft, die es versteht, die Organisation auch in turbulenten Zeiten verantwortungsvoll und mit strategischem Weitblick auf Kurs zu halten, wird zum Fixstern des Erfolgs. Dass die befragten Unternehmen sich in dieser Beziehung solide Noten geben, stimmt optimistisch. Hier bestätigt sich nicht zuletzt, was typischerweise als eine der Stärken des häufig eigentümergeführten Mittelstandes angesehen wird: eine Kultur des Unternehmertums, die sich durch ein starkes Werte- und Verantwortungsbewusstsein auszeichnet und in der die Belegschaft sich in hohem Maße mit ihrer Firma identifiziert, und zwar oft über Generationen.⁵

Smarter im Schwarm

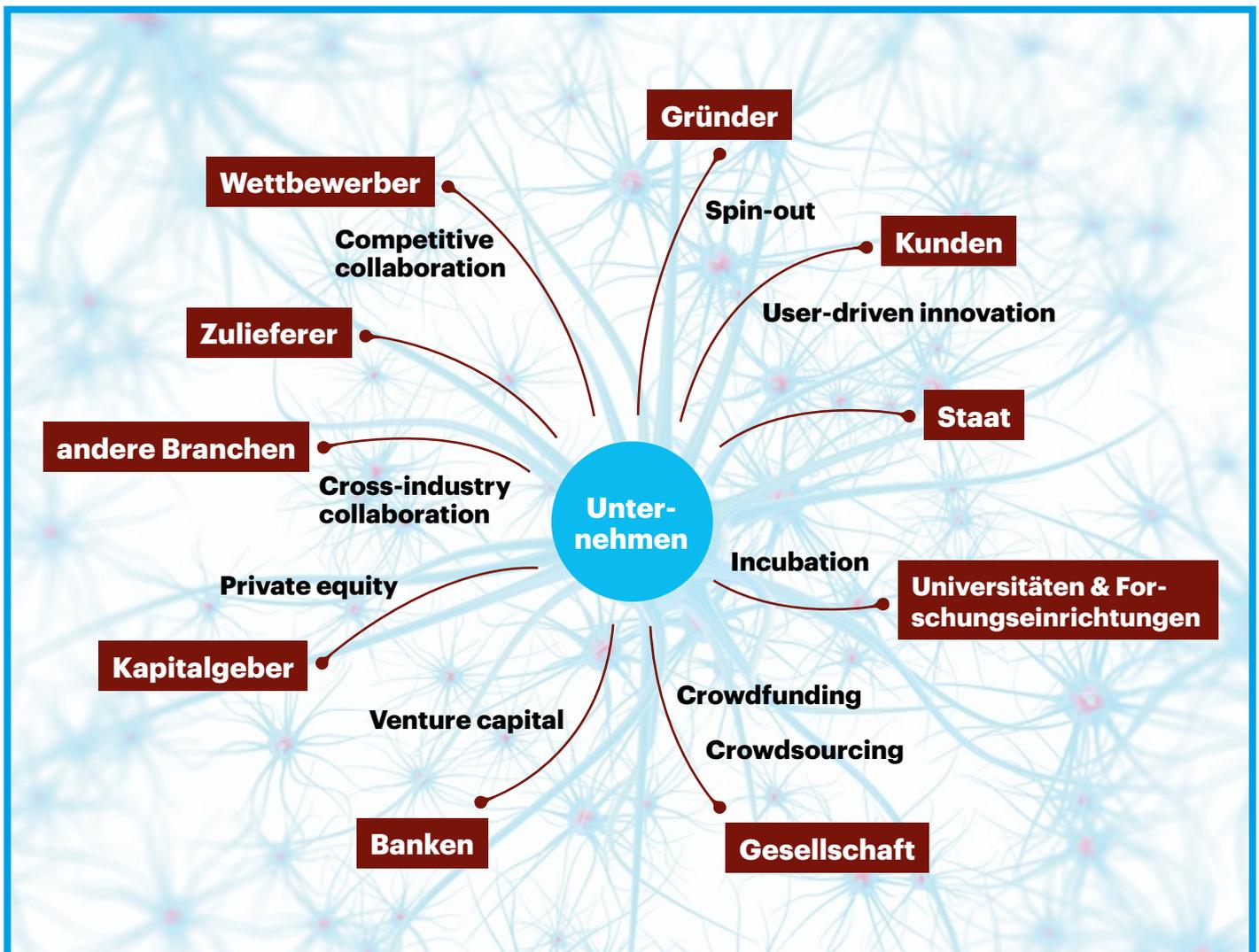
Ein ausnehmend wichtiger und ebenfalls selbst steuerbarer Erfolgsfaktor für den industriellen Mittelstand sind starke, belastbare Netzwerke. Neben dem Zugang zu ausreichend Finanzmitteln und geeigneten Arbeitskräften erweisen sich vor allem funktionierende, vertrauensvolle Beziehungen zu Wertschöpfungspartnern als *der* zentrale Motor unternehmerischen Erfolgs.

Solche Verbindungen sind ein wichtiges Kapital für mittelständische Industrieunternehmen in Deutschland. Kein Wunder, denn um im Wettbewerb bestehen zu können, braucht es geeignete Allianzen und die Intelligenz des Schwarms. Wissen und Praxiserfahrungen mit Partnern zu teilen, wird gerade in einer zunehmend komplexen Wirtschaftswelt zum erfolgskritischen Faktor. Immer mehr Unternehmen konzentrieren sich zudem konsequent auf ihr



Kerngeschäft und werthaltige Funktionen. Auch das macht sie abhängiger von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungspartnern. Nicht umsonst sind Zusammenschlüsse meist kleinerer Firmen vielfach vom Kartellverbot befreit. Auf diese Weise lassen sich strukturelle Wettbewerbsnachteile gegenüber Branchengrößen ausgleichen.⁶

Partnernetzwerke sind unverzichtbar. Noch allerdings schöpft der Mittelstand die heute bestehenden Möglichkeiten nicht in vollem Umfang aus. Potenziale liegen womöglich deshalb brach, weil die Unternehmen von neuartigen Kooperationsformen noch nicht ausreichend Gebrauch machen. Nachholbedarf sieht etwa Prof. Christina Günther, Inhaberin des IHK-Lehrstuhls für kleine und mittlere Unternehmen an der WHU Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Zwar pflegten die Mittelständler traditionell den Wissensaustausch mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Abnehmern. Branchenübergreifende und virtuelle Innovationspartnerschaften, wie sie in großen Konzernen bereits an der Tagesordnung sind, würden jedoch noch nicht in vergleichbarem Ausmaße genutzt, stellt die Professorin in einem bei A.T. Kearney erschienenen Essay fest.⁷



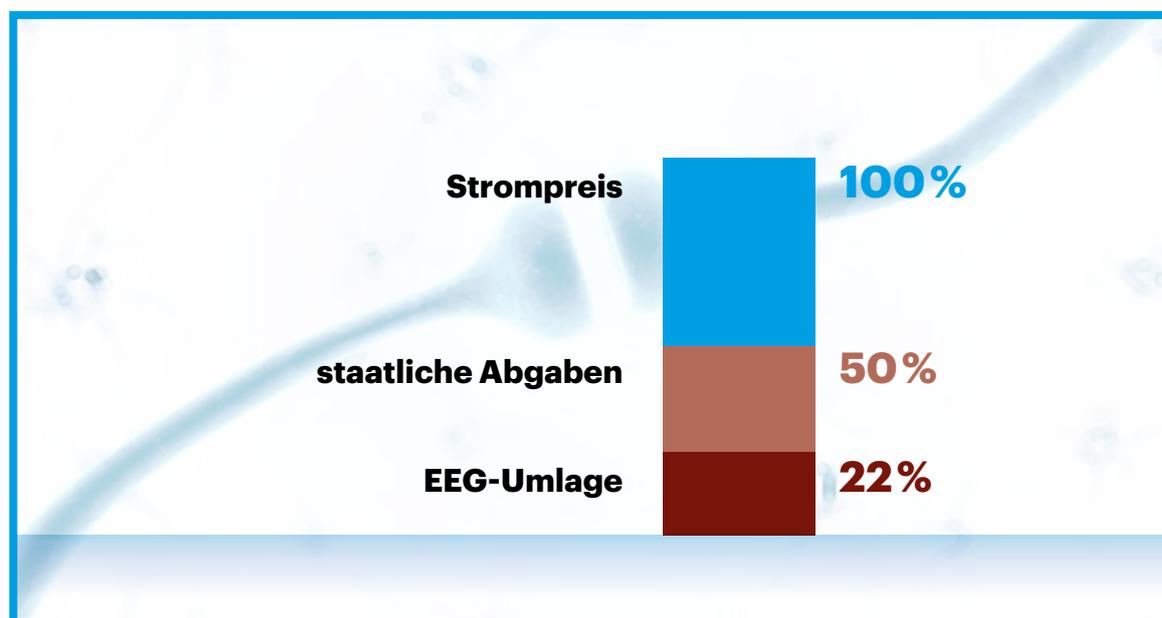
Grafik 4 – Darstellung von innovativen Möglichkeiten der Kollaboration im Partnernetzwerk (Auswahl)

Lastenträger der Energiewende

Das fein austarierte Wertschöpfungsgeflecht im Mittelstand ist nicht nur überlebenswichtig für die einzelnen Unternehmen. Die produktiven, oftmals inländischen Verbünde sind auch Erfolgsgerüst der deutschen Gesamtwirtschaft. Doch den Netzwerken droht Gefahr. Vor fünf Jahren hat Deutschland den Umbau seiner Energieversorgung eingeleitet und damit eine politische Kehrtwende vollzogen. Der Ausstieg aus der Kernkraft und die konsequente Ausrichtung auf dezentrale, regenerative Erzeugungssysteme würde mit Mehrkosten einhergehen – so viel war damals schon klar. Wer indes in welchem Umfang die finanziellen Lasten der Energiewende zu tragen hat, darüber gibt es bislang keinen gesellschaftlichen Konsens. Fest steht jedoch, dass der industrielle Mittelstand in besonderem Maße betroffen ist. So sehen heute zwei von fünf Industriebetrieben in Deutschland in der Entwicklung der Energiepreise eines der größten Risiken für die eigene Unternehmensentwicklung. Die Einschätzung ist nicht neu, bereits seit Jahren bereitet die Entwicklung der Kosten für Strom und Gas den Unternehmen erhebliche Sorgen. Und das nicht ohne Grund. In 70 Prozent aller mittelständischen Industrieunternehmen hat die Energiewende 2013 steigende Kosten verursacht.⁸

Wertschöpfungsgefüge außer Balance?

Aktuell beläuft sich der Kostenanteil für den Energieverbrauch auf im Schnitt 7 Prozent – ein Wert, der bei den energieintensiven, mittelständischen Unternehmen schnell auf über 20 Prozent ansteigt. Mehr als ein Drittel des deutschen Mittelstandes sind energieintensive Betriebe, die das anhaltend hohe Energiepreinsniveau vor enorme Herausforderungen stellt. Staatliche Abgaben machen dabei mittlerweile mehr als 50 Prozent des Energiepreises aus. Dazu gehört etwa die EEG-Umlage, auf die zurzeit rund 22 Prozent des Strompreises entfallen. Mehr als 90 Prozent der mittelständischen Industrieunternehmen zahlen diese Umlage in voller Höhe – vor allem jedoch kleinere und mittlere Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten. Lediglich jedes fünfzehnte Unternehmen dieser Größenklasse ist aufgrund seiner Energieintensität und der daraus resultierenden Nachteile im internationalen Wettbewerb von der EEG-Umlage befreit.



Grafik 5 – Anteilige EEG-Umlage am Gesamtstrompreis

Die Mehrbelastungen durch die Energiewende werden also zu einem erheblichen Teil den industriellen Mittelständlern aufgebürdet. Das wiederum schwächt ihre Wettbewerbsfähigkeit beträchtlich.⁹ Benachteiligt sind die standorttreuen Unternehmen vor allem gegenüber ausländischen Mitbewerbern. Angesichts der erheblichen Risiken dieser Entwicklung wird bereits ernsthaft darüber diskutiert, ob Deutschland besonders energieintensive Wirtschaftszweige aufgeben sollte. Das aber hätte verheerende Folgen. Würden bestimmte Glieder wegfallen, würde das die bisher intakten, inländischen Wertschöpfungsverbände von der Grundstoffindustrie bis zum Endprodukt empfindlich beschädigen und auch weite Teile des Mittelstandes in Mitleidenschaft ziehen.

Epilog: Mittelstand – des eigenen Glückes Schmied?

In der Gesamtschau der Ergebnisse zeichnet die Untersuchung ein differenziertes Bild. Die positive Erkenntnis: Der industrielle Mittelstand in Deutschland ist seines eigenen Glückes Schmied. Denn über Erfolg und Misserfolg unternehmerischen Tuns entscheiden die Mittelständler in hohem Maße selbst, wie die Analysen zeigen. Bedeutsame Faktoren wie Führungsstärke, Unternehmenskultur und strategische Kompetenz oder auch der Zusammenschluss mit starken Partnern in intelligenten Wertschöpfungsgemeinschaften sind Stellhebel, die im unmittelbaren Zugriff der Unternehmen liegen.

Der Mittelstand hat also das Zeug dazu, seine Geschicke aus eigener Anstrengung in erfolgreiche Bahnen zu lenken. Das setzt allerdings voraus, vorhandene Schwachstellen anzuerkennen und konsequent zu beseitigen – etwa in den Bereichen Produktreife und Markenaufbau, die für den Unternehmenserfolg eine zentrale Rolle spielen, wie die Erhebung belegt. Hier ist es an den Firmen, innovative Lösungen marktfähig zu machen und sie schnell aus den Laboren in die Serienfertigung und den Wettbewerb zu bringen.

Was die Untersuchung allerdings ebenso offenlegt: Bestimmte erfolgskritische Entwicklungen liegen nicht in der Macht der Unternehmen. Vor allem das wenig innovationsfreundliche Gesellschaftsklima in Deutschland entpuppt sich als eine existenzielle Bedrohung für das mittelständische Unternehmertum. Wo es an gesellschaftlicher Akzeptanz für die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren mangelt, werden naturgemäß kaum Innovationen gedeihen. Veränderung und technischer Zeitenwandel werden hierzulande vielfach als Bedrohung und weniger als Chance verstanden. Dass neue Technologien Voraussetzung sind für Wachstum und zukünftigen Wohlstand, scheint indes nur eine Minderheit zu begreifen.

In einer alternden Gesellschaft wie der deutschen, in der mit zunehmender Lebensspanne auch die Technikvorbehalte wachsen, hat die sogenannte „German Angst“ das Zeug, die Zukunft des Mittelstandes ernsthaft zu gefährden. Ähnliches gilt für die Jahrhundertherausforderung Energiewende; sie droht zur zweiten Achillesferse der mittelständischen Industrie zu werden. Gelingt es nicht, die Kosten der Energiewende im Zaum zu halten, werden die Betriebe früher oder später unter dieser Last zusammenbrechen. Dann ist nicht nur seine Innovationsfähigkeit, sondern der deutsche Mittelstand als solcher gefährdet.

Deutschlands Mittelstand hat findige, visionäre Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie sind in der Lage, mit eigenen Händen und im Schulterschluss mit starken Partnern stabile Perspektiven zu schaffen. Wenn diese Betriebe auch weiterhin das Rückgrat der hiesigen Wirtschaft bilden und Schmied ihrer Erfolgsgeschichte bleiben sollen, dann benötigt das Land eine breite gesellschaftliche Debatte über seine industrielle Zukunfts- und Anschlussfähigkeit. Wie müssen die Rahmenbedingungen beschaffen sein, damit mittelständische Unternehmen am Standort Deutschland auch künftig auskömmlich wirtschaften können? Welche Hoffnungen und Möglichkeiten eröffnen neuartige Technologien für den Einzelnen und die Gesellschaft? Und warum hegen viele Menschen Vorbehalte gegenüber dem technischen Fortschritt, der doch traditionell Stärke, Stolz und nicht zuletzt Geschäftsgrundlage des deutschen Mittelstandes ist? Offensichtlich müssen Bürger, Politik und Wirtschaft gemeinsam noch sehr viel intensiver über Fragen wie diese ins Gespräch kommen. Ganz in diesem Sinne versteht sich die vorliegende Studie auch als eine Einladung zum Dialog aller beteiligten Akteure.



Wer in **starke Netzwerke eingebunden** ist und sich den **neuen Technologien stellt**, geht gut gerüstet in die Zukunft.

Handlungsempfehlungen

Kondition für morgen

Der industrielle Mittelstand in Deutschland bildet das Rückgrat des deutschen Wirtschaftssystems. Er ist Garant für Beschäftigung, soziale Sicherheit und ein funktionierendes Gemeinwesen. Was sollte Politik leisten, damit das so bleibt? Und welche Anstrengungen müssen den mittelständischen Unternehmen abverlangt werden, damit sie fit werden für eine herausfordernde Zukunft?

Auf Grundlage der Ergebnisse des aktuellen Mittelstandspanels empfehlen die Herausgeber zehn Kraftübungen für eine gesunde mittelständische Industrie:

1 Deutschland industri- und innovationsfreundlicher machen

Innovation ist Zukunftssicherung. Industrieller Fortschritt kann nur in einem innovationsfreundlichen Klima gedeihen. Mittelständische Unternehmen in Deutschland brauchen den Rückhalt der Gesellschaft, um erfolgreich zu sein. Transparenz und Dialog sind der Schlüssel zu mehr Akzeptanz und Vertrauen in die Innovationsleistungen des Mittelstandes.

2 Schulterchluss mit Wissenschaft und Start-ups suchen

Wettbewerbsfähige Innovationen entstehen im Transfer zwischen Wissenschaft und Industrieunternehmen. Netzwerkübergreifenden Mittelstands-Kooperationen, etwa mit Start-ups, etablierten Firmen und Forschungseinrichtungen, muss der Rücken gestärkt werden, damit fortschrittliche technische Anwendungen Wirtschaft und Gesellschaft zugänglich gemacht werden können.

3 Anwendungs- **forschung** steuerlich begünstigen

Unternehmenseigene Forschung ist für industrielle Mittelständler in der Regel mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden. Um Innovationstätigkeiten auch in kleineren Betrieben anzuregen, sollten mittelständische Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, wie in den meisten Ländern Europas, steuerlich gefördert werden.

4 Bürokratische **Hürden** aus dem Weg räumen

Staatliche Auflagen und Regularien behindern in Deutschland auch die mittelständische Industrie. Statt ihnen immer neue Steine in den Weg zu legen, sollten Politik und Verwaltung die Firmen tatkräftig unterstützen. Deutscher Bürokratismus darf die Unternehmen im internationalen Wettbewerb nicht länger benachteiligen.

5 Staatlich verursachte Energieelasten begrenzen

Die politisch beschlossene Energiewende ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Die mittelständische Industrie ist bereit, nach Kräften daran mitzuwirken. Der unentwegt steigende Staatsanteil an den Stromkosten aber bedroht die Existenz vieler energieintensiver Betriebe – hier braucht es dringend Entlastung und Planungssicherheit.

7 Im Wandel strategisch führen

Disruptive Zeiten verlangen besondere Leadership-Qualitäten. Mittelständische Industrieunternehmen in einer Wirtschaftswelt im Umbruch brauchen zweierlei: fähige Führungspersönlichkeiten, die Verantwortung übernehmen, und eine klare Unternehmensstrategie, die Antworten gibt auf die kommenden Herausforderungen.

9 Mit Innovations- Turbo zur Produktreife aufschließen

Die deutsche mittelständische Industrie tut sich schwer damit, neue Produkte schnell zur Marktreife zu bringen. Um nicht den Anschluss zu verlieren, dürfen die Unternehmen in ihren Innovationsbemühungen nicht nachlassen. Dem eigenen Portfolio durch Neuentwicklungen selber Konkurrenz zu machen, wird Teil der Erneuerungsstrategie.

6 Fachkräftelücke nachhaltig angehen

Deutschlands industriellem Mittelstand droht mittelfristig ein Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften. Arbeitsmarktpolitische Konzepte allein werden das Problem nicht lösen. Auch die Unternehmen selbst sind gefordert, wenn es um eine ihrer wichtigsten Ressourcen geht. Die Talentsicherung für morgen gehört ganz oben auf die Agenda.

8 Mehr Augenmerk auf Kunden und Marke

Beim Aufbau starker Marken und einem effektiven Marktangang zeigen Deutschlands industrielle Mittelständler erhebliche Schwächen. Die meist technikgetriebenen Unternehmen müssen den Kunden stärker in den Mittelpunkt rücken und dürfen die emotionale Komponente der Marktbearbeitung nicht vernachlässigen.

10 Unkonventionelle Partner- schaften eingehen

Belastbare Wertschöpfungsnetzwerke sind das Erfolgsgarant des industriellen Mittelstandes, weil sie Wettbewerbsnachteile kompensieren. Die Unternehmen sollten mehr Mut auch zu innovativen Formen der Kooperation an den Tag legen. Auf diese Weise lassen sich die Stärken im mittelständischen Verbund noch besser ausspielen.

Deutschland braucht nicht nur findige, visionäre Unternehmen – das Land benötigt vor allem **eine breite gesellschaftliche Debatte** über seine industrielle Zukunfts- und Anschlussfähigkeit.



Quellenverzeichnis

Zur Unterstützung und Einordnung der Ergebnisse wurden, mit vorheriger Genehmigung, ausgewählte Studien hinzugezogen.

- (1) acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V./Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. „innovationsindikator 2015“, November 2015
- (2) C4C creative GmbH im Rahmen von „Industrie – Gemeinsam. Zukunft. Leben“: „Ergebnisse der Studie zur Akzeptanz von Industrie in der Gesellschaft in Nordrhein-Westfalen“, Juni 2014 – zitiert in Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH und Technopolis Deutschland GmbH „Akzeptanz der Industrie am Wirtschaftsstandort Deutschland – Stand der Forschung, Erfahrungen und Handlungsansätze“, Oktober 2015
- (3) Europäische Kommission „Eurobarometer Spezial 328: Biotechnologie“, Oktober 2010
- (4) Edelman GmbH „Edelmann Trust Barometer“, 2015
- (5) Institut für Mittelstandsforschung Bonn „IfM-Materialien Nr. 234: Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl“, Januar 2015
- (6) manager magazin new media GmbH „Der Begriff ‘Kartell’ ist negativ besetzt. Zu Unrecht.“, Juni 2015
- (7) A.T. Kearney GmbH „Mittelstand = mittelwichtig? Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder“, August 2015
- (8) Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und IKB Deutsche Industriebank AG „BDI-Mittelstandspanel – Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung“, Herbst 2013
- (9) Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. „Schlaglicht Mittelstand – Die Energie-wende“, 2016

Die **Stichprobe**

Seit 2005 befragt das IfM Bonn zweimal im Jahr einen feststehenden Kreis mittelständischer Industrieunternehmen. Zu Vergleichszwecken werden zusätzlich Daten bei industriellen Großunternehmen erhoben. Die Grundgesamtheit der Befragung bilden alle Industrieunternehmen in Deutschland (Wirtschaftsabschnitte Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe, Energie- und Wasserversorgung sowie Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden). An der ersten Erhebung im Frühjahr 2005 beteiligten sich rund 2.600 Unternehmen einer repräsentativen Stichprobe. Diese Unternehmen wurden in den nachfolgenden Erhebungen regelmäßig befragt. Die natürliche Panelsterblichkeit und die laufend stattfindende Adressbereinigung führen im Zeitverlauf zu einer Abnahme der Bruttostichprobe. Dies machte in den Jahren 2008, 2014 und 2016 die Hereinnahme neuer strukturgleicher Unternehmen erforderlich. Im Rahmen der dreiundzwanzigsten Befragungswelle liegen 539 auswertbare Rückläufe vor.

Die Industrieunternehmen sind ungleich auf die einzelnen Wirtschaftsbereiche und Beschäftigtengrößenklassen verteilt. Um sicherzustellen, dass in den einzelnen Größenklassen eine ausreichende Anzahl an Unternehmen vertreten ist, wurde die Bruttostichprobe umgekehrt proportional nach Beschäftigtengrößenklassen geschichtet. Im Segment der Unternehmen mit 150 und mehr Mitarbeitern wurde eine Vollerhebung durchgeführt, in den unteren Größenklassen erfolgte eine Zufallsauswahl.

Die Ergebnisse jeder Befragungswelle werden hochgerechnet, um von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit schließen zu können. Dafür wurden die Anzahl der deutschen Industrieunternehmen je Beschäftigtengrößenklasse und die ihrer Beschäftigten gemäß amtlicher Statistiken geschätzt und anschließend die Stichprobe nach dem Verfahren „Soll durch Ist“ der Grundgesamtheit angepasst. Seit dem Frühjahr 2008 werden alle quantitativen Größen ausschließlich anhand der Beschäftigten hochgerechnet.

Über uns

Ansprechpartner



Der BDI transportiert die Interessen der deutschen Industrie an die politisch Verantwortlichen. Damit unterstützt er die Unternehmen im globalen Wettbewerb. Er verfügt über ein weit verzweigtes Netzwerk in Deutschland und Europa, auf allen wichtigen Märkten und in internationalen Organisationen. Der BDI sorgt für die politische Flankierung internationaler Markterschließung. Und er bietet Informationen und wirtschaftspolitische Beratung für alle industrierelevanten Themen.

Der BDI als Spitzenverband der deutschen Industrie und der industrienahen Dienstleister in Deutschland spricht für 36 Branchenverbände. Er repräsentiert die politischen Interessen von über 100.000 Unternehmen mit gut acht Millionen Beschäftigten gegenüber Politik und Öffentlichkeit.

Weitere Informationen finden Sie unter www.bdi.eu

ATKearney

A.T. Kearney zählt zu den weltweit führenden Unternehmensberatungen für das Top-Management und berät sowohl global tätige Konzerne als auch führende mittelständische Unternehmen und öffentliche Institutionen. Mit strategischer Weitsicht und operativer Umsetzungsstärke unterstützt das Beratungsunternehmen seine Klienten bei der Transformation ihres Geschäftes und ihrer Organisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themen Wachstum und Innovation, Technologie und Nachhaltigkeit sowie die Optimierung der Unternehmensperformance durch das Management von Komplexität in globalen Produktions- und Lieferketten. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet. 1964 eröffnete in Düsseldorf das erste Büro außerhalb der USA. Heute beschäftigt A.T. Kearney rund 3.500 Mitarbeiter in über 40 Ländern der Welt. Seit 2010 berät das Unternehmen Klienten klimaneutral.

Weitere Informationen finden Sie unter www.atkearney.de

Ansprechpartner

Fabian Wehnert
Tel. +49 30 2028-0
f.wehnert@bdi.eu

Ansprechpartner

Dr. Götz Klink
Tel. +49 711 9004-0
goetz.klink@atkearney.com

Untersuchung im Auftrag von:

A.T. Kearney GmbH
Dreischeibenhaus 1
40211 Düsseldorf
www.atkearney.de

Projektdurchführung: Dr. Götz Klink, Dr. Wulf Stolle, Patricia Kreer

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)
Breite Straße 29
10178 Berlin
www.bdi.eu

Projektdurchführung: Fabian Wehnert, RA Daniel Schwake

Wissenschaftliche Unterstützung:

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn
Maximilianstraße 20
53111 Bonn

Projektdurchführung: Dr. Sebastian Nielen, Dr. Teita Bijedić, Dr. Siegrun Brink

Technische Durchführung:

TNS Emnid
Stieghorster Straße 90
33605 Bielefeld

Projektdurchführung: Oliver Krieg, Jörg Erren

Redaktion:

Nicola A. E. Karnick
REDAKTION. REDEN.
Jarrestraße 54
22303 Hamburg
www.nicola-karnick.de

Grafik:

Priska Wollein
M8 Medien GmbH
Gartenstrasse 3
10115 Berlin
www.macht.de

Der vorliegende Ergebnisbericht steht als Download unter www.bdi-panel.emnid.de zur Verfügung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Bildrechte:

istock / Jamie Farrant (U1+4, S. 9); Cameron Strathdee (S.1); gerisima (S. 4); RiverNorthPhotography (S. 5); Rost-9D (S. 10+12); Eraxion (S. 13); Photoraidz (S. 15); Priska Wollein (S. 17)

