



FLEXIBEL



Impressum

Redaktion: Sarah Schuppener (V.i.S.d.P.)
Lektorat: ProLektor, L & M. Oestreicher GbR
Gestaltung und Layout: Claudia Weinhold

Druck: OFFSETDRUCKEREI E. SAUERLAND GMBH

Herausgegeben von:
Jens Nagel
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

Geschäftsführung:
Jens Nagel

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion:
magazin@rkw.de, +49 6196 495-0, www.rkw-magazin.de

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine genderechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei. Externen Autorinnen und Autoren ist der Umgang mit der geschlechtsneutralen Schreibweise freigestellt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die in diesem Magazin enthaltenen Angaben werden nach bestem Wissen erstellt und mit großer Sorgfalt auf ihre Richtigkeit überprüft. Trotzdem sind inhaltliche und sächliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Das RKW übernimmt keinerlei Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

Erscheinungsweise: 3x jährlich
Auflage dieser Ausgabe: 5.500



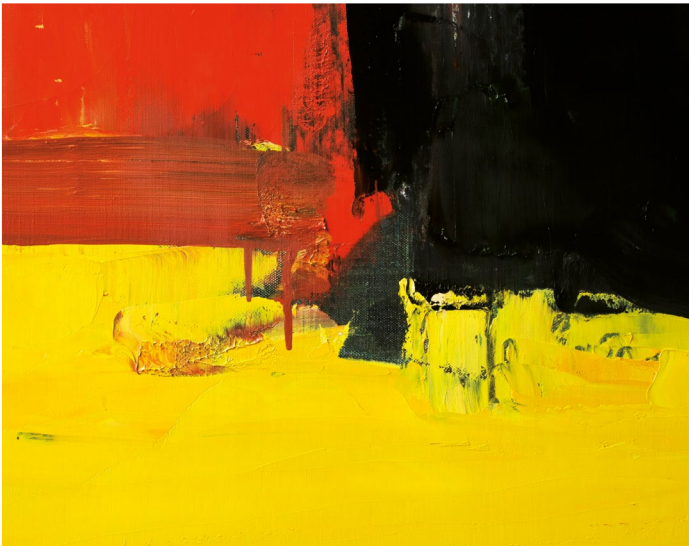
Bildnachweise:
Gettyimages: loco75 (Cover), Eduardo de Sousa (S. 2, S. 4), Matveev_Aleksandr (S. 3), vahekatrjyan (S. 6), Anna Pogrebkova (S. 8), Olaf_Holland (S. 2–3, S. 10), Ilja Enger (S. 15), Petwichai (S. 16–17), Tee_Photive (S. 18 –19, S. 20), Leontura (S. 23–26), Sylverarts (S. 23–26), Deagreez (S. 28), Stefan_Grau (S. 32), Ekely (S. 36), kurga (S. 40–41), claudio_arnese (S. 40–42), Erstudiostok (S. 41), merovingian (S. 42)

Jens Nagel (Hauke Günther), Hans-Jürgen Wolter (privat), Frank Haas (André Haas), Ralf Rometsch (Altida Maralushaj), Julia Braune (GTAI Illing & Vossbeck Fotografie), Prof. Marcel Fratzscher (DIWBerlin_B_Dietl), Tijen Onaran (Andrea Heinsohn), Prof. Dr. Friederike Welter (privat), Prof. Dr. Hannes Zacher (Pamela Petersen), Dr. Anna Christmann (Stefan Kaminski)



SCHWERPUNKT:
DEUTSCHLANDS
MITTELSTAND

... **UND STABIL?!**



Liebe Leserinnen und Leser,

es gibt in Deutschland über 3 Millionen kleine und mittlere Betriebe – das sind über 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland. KMU stellen fast 97 Prozent aller exportierenden Unternehmen und bilden drei Viertel aller Lehrlinge aus. Der Mittelstand wird also ganz zu Recht als „Motor und Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ bezeichnet. Aber ist das denn (immer) noch der Fall? Denn die Dauerkrisen der letzten Jahre haben der deutschen Wirtschaft ziemlich zugesetzt: Lieferengpässe, Rohstoffknappheiten, Energiekostensteigerungen, Fachkräftemangel: In geballter Form kann das auch das stabilste Unternehmen aus der Bahn werfen. Sollen nun alle den Kopf in den Sand stecken und hoffen, dass sich wie durch Zauberhand alles zum Besseren wendet? Zumindest für die deutschen KMU kommt das nicht infrage. Innovationsfreude, Nachhaltigkeit und Resilienz sind fest in ihrer DNA verankert. Und das belegen auch die Zahlen: Laut KfW ist die Kapitalstruktur der deutschen KMU nach wie vor robust. Die mittelständische Investitionstätigkeit stieg zuletzt sogar an.

Also doch nicht den Kopf in den Sand – das sind doch alles gar nicht so schlechte Aussichten. Und genau mit diesen Aussichten, mit der Beantwortung der Frage „Wie fest steht der deutsche Mittelstand heute – und morgen?“ befassen wir uns in dieser Ausgabe des RKW Magazins. Denn der deutsche Mittelstand hat einen enormen Vorteil: Er ist flexibel und stabil zugleich. Er ist nicht nur der Motor – sondern auch die Zukunft der deutschen Wirtschaft!

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

J. Nagel

Ihr Jens Nagel
Geschäftsführer des RKW Kompetenzzentrums



- | | | | |
|----|--|----|---|
| 6 | Expertenbeitrag
Der Mittelstand als Motor der deutschen Wirtschaft?! | 28 | RKW Expertise
Wie Gründungen den Mittelstand stärken
Innovativität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit ganzheitlich denken |
| 10 | RKW Expertise
Wie zukunftsfest ist FEST STEHEN für kleine und mittlere Unternehmen in der digitalen und nachhaltigen Transformation? | 32 | RKW Expertise
Die Generation Z: doch ganz gut in die Betriebe eingebunden! |
| 14 | RKW Netzwerk
Wie stabil ist der deutsche Mittelstand?
Ein Praxisbericht aus der Automobilbranche | 36 | RKW Expertise
Die Bauwirtschaft in der Krise
Wie die nötigen Veränderungsprozesse gelingen können |
| 18 | Interview
„Grundsätzlich ist das Auslandsgeschäft auch immer eine Chance zur Erschließung neuer Märkte.“
Wie der Mittelstand mit Export stark wird und bleibt | 40 | RKW Expertise
Wer wagt, gewinnt (Nachfolgende)!
Wie wirtschaftsfördernde Organisationen in Sachen Unternehmensnachfolge optimal wirken |
| 22 | RKW Veranstaltungen | 43 | News und RKW Angebote |



Der Mittelstand als Motor der deutschen Wirtschaft?!

In den vergangenen Monaten wurde Deutschland aufgrund der vergleichsweise schlechteren wirtschaftlichen Entwicklung in den europäischen Nachbarländern schon wieder als „kranker Mann Europas“ bezeichnet. Doch trifft dies wirklich zu? Ein Überblick über die aktuelle Situation im Mittelstand.



Hans-Jürgen Wolter ist Projektleiter im Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. presse@ifm-bonn.org

In der Öffentlichkeit wird gern von „multiplen Krisen“ gesprochen, wenn dargestellt werden soll, mit welchen Herausforderungen sich der Mittelstand aktuell auseinandersetzen muss. Und tatsächlich scheinen die mittelständischen Unternehmen seit Ausbruch der Corona-Pandemie permanent mit neuen Krisensituationen konfrontiert zu sein: Zunächst stiegen im Zuge des Überfalls Russlands auf die Ukraine die Energiepreise. Dann sorgte unter anderem die Bedrohung der Seewege durch die jemenitischen Huthis für fragile Lieferketten. Unabhängig davon stellt die „Twin Transformation“ die Unternehmen vor die Aufgabe, nachhaltiger und zugleich digitaler zu werden.

Mit welchen Herausforderungen die mittelständischen Unternehmen letztlich wirklich zu kämpfen haben, hängt vor allem vom Wirtschaftszweig ab, in dem sie beheimatet sind: So litten die Unternehmen der Reisebranche zwar während der Corona-Pandemie, aktuell profitieren sie dagegen vom Nachholbedürfnis ihrer Kundinnen und Kunden.

Auf die Rahmenbedingungen kommt es an

In den vergangenen und gegenwärtigen Krisensituationen zeigt sich aber auch, was den Mittelstand in Deutschland so stark macht: Aufgrund der Einheit von Eigentum und Leitung und der damit in der Regel einhergehenden flachen Unternehmensstruktur können die Unternehmerinnen und Unternehmer schneller und flexibler auf neue Herausforderungen reagieren als Konzerne. Voraussetzung hierfür sind jedoch Rahmenbedingungen, die den mittelständischen Unternehmen jeglicher Unternehmensgröße ermöglichen, flexibel zu reagieren und ihre eigenen Stärken im Wettbewerb auszuspielen. Um ein konkretes Beispiel zu nennen: Prinzipiell besteht sowohl in den managergeführten Unternehmen als auch im Mittelstand seit Jahren die Einsicht, dass es der ökologischen Transformation bedarf. Bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen sind die Familienunternehmen jedoch deutlich aktiver, da sie im Gegensatz zu den angestellten Managern beispielsweise weniger auf Stakeholder achten müssen. Stattdessen sehen sie sich aufgrund ihrer regionalen Verwurzelung gegenüber ihrer Heimat und

ihren Nachfolgerinnen und Nachfolgern in der Verantwortung. Daneben spielen allerdings auch extrinsische Motive wie die Kundenerwartung oder die Erfahrungen mit den Folgen der Klimaveränderung eine Rolle.



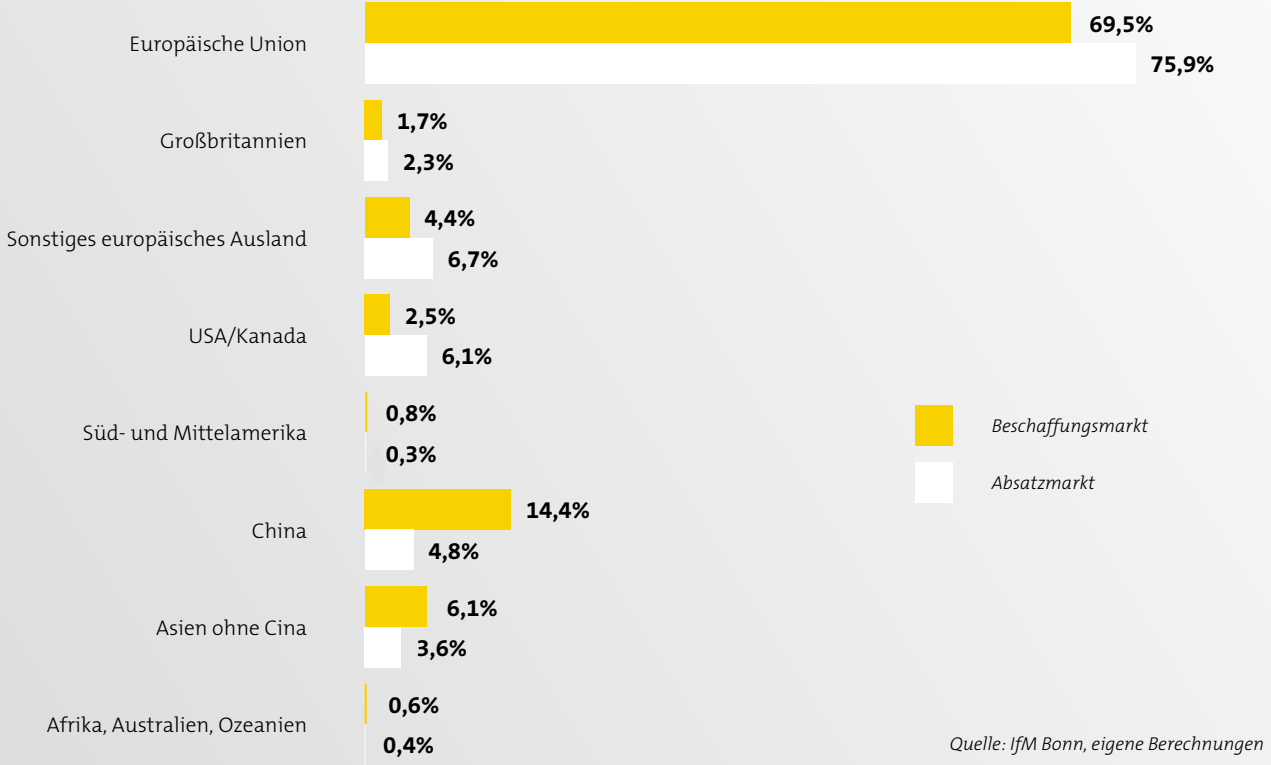
In den vergangenen Monaten haben jedoch der hohe Detaillierungsgrad und die stetig steigende Anzahl an Klimaregulierungen dazu geführt, dass die Unternehmerinnen und Unternehmer neue Vorgaben deutlich kritischer sehen. Schließlich stören ständig neue Regulierungen die Abläufe in den Unternehmen und binden durch die Beschäftigung mit den neuen Anforderungen Manpower. Besonders negativ bewerten die Unternehmerinnen und Unternehmer laut einer IfM-Befragung die steigende Anzahl an Zertifizierungspflichten, weil sie zu einer höheren bürokratischen Belastung führen. Auch sorgt das begrenzte Angebot an Zertifizierungsmöglichkeiten dafür, dass die Zertifizierungskosten steigen und sich weniger finanzkräftige Unternehmen nicht zertifizieren lassen können. Da bestimmte Zertifikate aber beispielsweise Grundvoraussetzung für den Zugang zu Fördermitteln sowie für die Bewerbung um Aufträge von öffentlichen oder privaten Großkunden sind, werden diese mittelständischen Unternehmen faktisch von der Marktteilnahme ausgeschlossen.

Um die prinzipiell positive Grundeinstellung der Familienunternehmerinnen und -unternehmer gegenüber der ökologischen Transformation zu fördern, sollten daher die klimafreundlichen Regulierungen auf möglichst wenige Instrumente mit möglichst großer Wirksamkeit, wie beispielsweise den EU-Emissionshandel, beschränkt werden. Wenig hilfreich sind hingegen sektorale und größenbezogene Unterstützungsmaßnahmen. Hierdurch wird lediglich das längst überholte Bild eines Mittelstands zementiert, der es aus eigener Kraft nicht schafft, herausfordernde Phasen wie die ökologische Transformation zu meistern. Die mittelständischen Unternehmen sind aber keine zu klein geratene Großunternehmen, deren Größennachteile man ausgleichen muss.

Warum der EU-Binnenmarkt so wichtig ist

Wie wichtig zuverlässige Rahmenbedingungen gerade

Die wichtigsten ausländischen Beschaffungs- und Absatzmärkte



in krisenhaften Zeiten sind, zeigt sich am Beispiel des europäischen Binnenmarkts: Während insbesondere der industrielle Mittelstand China aufgrund der aktuellen geopolitischen Krisen und Konflikte mit steigender Sorge betrachtet und andere asiatische Staaten und Nordamerika als mögliche Alternativen zur kommunistischen Volksrepublik in den Fokus nimmt, nutzen die mittelständischen Industrieunternehmen die Vorteile des gemeinsamen europäischen Markts, die er aufgrund seiner Größe, umfassenden Rechtssicherheit und der weitgehend harmonisierten Regelungen bietet. Insbesondere durch Letzteres sinken die Transaktionskosten der Handelsbeziehungen in der EU. Zugleich eröffnen sich den Unternehmen aufgrund von Fixkostendegressionseffekten Kosten- und Produktivitätsvorteile, da sie größere Mengen produzieren und in der europäischen Union absetzen können. Darüber hinaus tragen die harmonisierten Rahmenbedingungen des EU-Binnenmarkts dazu bei, die vielfältigen unternehmerischen (Ideen-)Potenziale

in den EU-Mitgliedstaaten miteinander in Beziehung zu setzen. Dies fördert die Innovationsfähigkeit der Unternehmen, da sie gemeinsam bessere, innovativere Produkte und Dienstleistungen entwickeln können. Es wundert daher nicht, dass laut der jüngsten IfM-Befragung die mittelständischen Industrieunternehmen den europäischen Binnenmarkt sowohl im Hinblick auf Importe als auch bezüglich ihrer Exporte als den wichtigsten Markt bezeichnet haben.

Literatur & Links:

Pahnke, A.; Reiff, A.; Wolter, H.-J. (2023): Entwicklungstendenzen globaler Wertschöpfungsketten aus Sicht mittelständischer Unternehmen, IfM Bonn, IfM-Materialien Nr. 302, Bonn.

Rieger-Fels, M.; Schlepphorst, S.; Dienes, C.; Akalan, R.; Icks, A.; Wolter, H.-J. (2024): Die unternehmerische Akzeptanz von Klimaschutzregulierung, IfM Bonn, IfM-Materialien Nr. 305, Bonn.

Wie zukunftsfest ist FEST STEHEN für kleine und mittlere Unternehmen in der digitalen und nachhaltigen Transformation?

Der Schwerpunkt dieses RKW Magazins befasst sich mit der Beantwortung der Frage: „Wie fest steht der Mittelstand?“ Doch ist FEST STEHEN überhaupt das richtige Ziel für kleine und mittlere Unternehmen in der dualen Transformation und in einem Umfeld geprägt durch multiple und Dauerkrisen? Braucht es nicht eher immer wieder schnelle Anpassungen, rasante Veränderung und ganz viel Innovation, um als Unternehmen dauerhaft erfolgreich zu sein?



Ute Juschkus ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Digitalisierung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. juschkus@rkw.de

Während die globale Wirtschaft boomt, fallen deutsche Unternehmen immer weiter zurück. Doch was sind die Ursachen? Sind das noch immer die Nachwirkungen der Corona-Krise? Sind es die anhaltend hohen Energiepreise und der hohe Grad an Bürokratisierung, auf die führende Wirtschaftsverbände regelmäßig verweisen? Um diese Fragen zu beantworten, lohnt tatsächlich noch einmal der Blick zurück in die Corona-Pandemie.

In einer Studie der KfW Bank zur **Betroffenheit verschiedener Gruppen mittelständischer Unternehmen von den Auswirkungen der Corona-Pandemie und deren Erholung** wurde festgestellt, dass zu Beginn der Pandemie auch leistungsstarke Unternehmen (gemessen an der Bonität) Umsatzeinbußen hinnehmen mussten. Diese Unternehmen erholten sich jedoch auch schneller. Unternehmen mit Innovationstätigkeit und Digitalisierungsmaßnahmen vor der Pandemie erholten sich ebenfalls schneller.

Die Studie bestätigt also, was zahlreiche Unternehmensbeispiele nahelegen: Für die Bewältigung von Krisen, aber auch für die duale Transformation braucht es beides, Resilienz und eine Form von Beweglichkeit, die oft auch Agilität genannt wird, denn Innovation passiert immer schneller und neue Technologien entwickeln sich rasant. Andererseits braucht es eine solide Basis für Veränderungen. Schließlich ist es keine gute Idee, auf einem Tisch zu tanzen, der fürchterlich wackelt.

Doch was genau ist Resilienz im Mittelstand?
Die zweite Ausgabe der RKW Studie „Deutschlands Mittelstand“ wertete die Daten zu den Ausgezeichneten des Wettbewerbs „Großer Preis des Mittelstandes“ der Oskar-Patzelt-Stiftung aus. Das Ergebnis: Erfolgreiche Unternehmen sind „resilient“. Dabei ist Resilienz nicht nur die Fähigkeit eines Systems, nach einem externen Schock in den Ausgangszustand zurückzukehren. Bezogen auf Organisationen wird neben dem „Aushalten“ einer Krise inzwischen auch die Fähigkeit zur eigenen Transformation verstanden, um gestärkt daraus hervorzugehen.

Trotzdem betonen Unternehmen des deutschen Mittelstands, die auch in Krisenzeiten bisher erfolgreich gewesen sind und damit als „resilient“ gelten können, auch im Rahmen eines erweiterten Resilienzkonzepts vor allem den Wert von **Stabilität**. Letztere ermöglicht eine gewisse Resistenz, fördert aber auch die Planbarkeit und die Freistellung von Ressourcen für zukunftsgerichtete Investitionen.

Als entscheidend für den eigenen Erfolg betonen kleine Unternehmen im Vergleich dazu jedoch überdurchschnittlich oft die Rolle der Fähigkeit, ein allgemeines **Bewusstsein** für sich selbst, die wesentlichen Strukturen und Prozesse sowie die Unternehmensumwelt zu entwickeln. Hinzu kommt die Offenheit für **Veränderung**, die es ermöglicht, auch wesentliche Elemente des Unternehmens zu hinterfragen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Kleine Unternehmen haben vor allem wegen ihrer Flexibilität und ihrer schlanken Strukturen die Corona-Krise 2020 und 2021 im Hinblick auf Umsatz, Ertrags- und Eigenkapitalentwicklung gut gemeistert.

Für mittelgroße Unternehmen spielt die klassische Vorstellung von Resilienz als **Stabilität** die größte Rolle, zum Beispiel über die Institutionalisierung resilienten Verhaltens in Form von Regeln, Normen und formalisierten Wertvorstellungen. Größere Unternehmen fokussieren stärker auf **Bewusstsein** über Resilienz und den Antrieb zu kontinuierlichem **Wachstum** und haben damit den Anspruch, in den eigenen Märkten Veränderungen zu bewirken anstatt sich an diese anzupassen. Offensichtlich waren für diese Unternehmen ebenso wie für die von der KfW befragten KMU Veränderung und Wachstum in der Corona-Zeit ebenso relevant für das Überleben und den Erfolg wie Resilienz im Sinne von Stabilität.

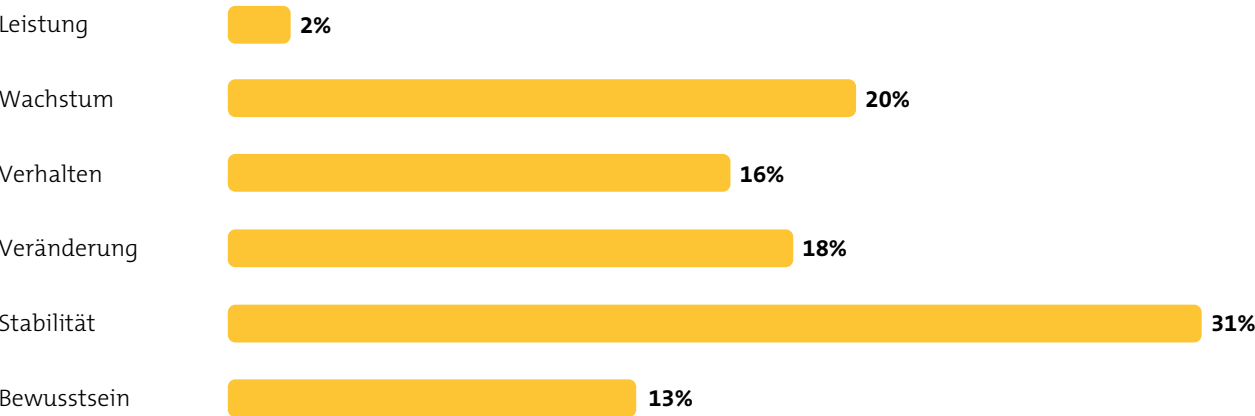
Agilität und Resilienz gehören zusammen
In einer Welt, in der die Dynamik unserer gesellschaftlichen Entwicklung zunimmt, kommt es immer mehr darauf an zu überprüfen, ob das Unternehmen noch auf dem richtigen Kurs ist, und falls dem nicht so ist, diesen

Trainieren Sie Resilienz und Agilität mit den Trainingsset „Die Krise als ‚New Normal‘“



<http://rkw.link/trainingsset>

Durchschnittliches Resilienzprofil der Ausgezeichneten des „Großen Preises des Mittelstandes“



Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung, eigene Berechnung und Darstellung

schnell anzupassen (Agilität). Darüber hinaus gilt es, sich stärker auf solche Fälle vorzubereiten und in Faktoren zu investieren, die langfristig die Beweglichkeit erhöhen (Resilienz). Auf der einen Seite werden also durch Veränderungen im Innen und im Außen – also durch Krisen, Transformationsprozesse, Innovationen, die Entwicklung neuer Angebote und Geschäftsmodelle oder Umstrukturierungen – Unternehmen destabilisiert. Dabei ist abzuwägen, welchem Ausmaß an Unruhe und Veränderungsdruck ein Unternehmen und seine Mitarbeitenden überhaupt gewachsen sind.

Auf der anderen Seite ist Stabilität jedoch weiterhin eine wichtige Grundlage für effizientes Handeln und eine wichtige Voraussetzung für Produktivität, Profitabilität und Wachstum. Für verlässliche Prozesse, Muster, Regeln, Verhältnisse zu sorgen und sie allmählich zu optimieren, ist also mindestens genauso wichtig, wie sie immer wieder grundsätzlich infrage zu stellen. Dabei ist abzuwägen, wie viel Maß an Vorbereitung für Unvorhergesehenes und Investitionen in die Zukunft man zulasten von Effizienz akzeptiert.

Also wie fest steht Ihr Unternehmen?
Steht es fest genug oder zu fest? Mit diesen Fragen sollten sich die Geschäftsführung gemeinsam mit dem Füh-

rungskreis und/oder den Mitarbeitenden regelmäßig auseinandersetzen. Ebenso sollte man regelmäßig darauf schauen, wie rasant die Entwicklung im jeweiligen geschäftlichen Umfeld voranschreitet. Auf dieser Grundlage kann dann entschieden werden, ob und wie viel Beweglichkeit man sich leisten kann und muss.

Literatur & Links:
KfW Bankengruppe (2024): Die Betroffenheit verschiedener Gruppen mittelständischer Unternehmen von den Auswirkungen der Corona-Pandemie und deren Erholung: https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/News-Details_801024.html (letzter Abruf: 10.05.2024)
RKW Kompetenzzentrum (2022): Deutschlands Mittelstand #2 – so meistern kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich Krisen: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/deutschlands-mittelstand-2/> (letzter Abruf: 10.05.2024)
RKW Kompetenzzentrum (2023): Die Krise als „New Normal“ – Anleitung zum Trainingsset: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/bundles/trainingsset-die-krise-als-new-normal/> (letzter Abruf: 10.05.2024)

Wie stabil ist der deutsche Mittelstand?

Ein Praxisbericht aus der Automobilbranche

Der Mittelstand bildet nach wie vor das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, steht aber vor zahlreichen Herausforderungen, insbesondere im Bereich der Transformation und Digitalisierung. Die Zukunft der deutschen Automobilindustrie wird durch erhebliche Umbrüche geprägt. Der VDE-Meinungsführer/-innen-Report prognostiziert bis 2035 eine fundamentale Transformation der Branche durch Digitalisierung und die Entwicklungen rund um Elektromobilität. Diese Prognosen sind nicht neu, doch die zentrale Frage lautet noch immer: Wie kann der Mittelstand diesen Wandel bewältigen und sich langfristig wettbewerbsfähig aufstellen?



Frank Haas ist Geschäftsführer der HAASTECHNIK GmbH. frank.haas@haastechnik.de

Ralf Rometsch ist Berater beim RKW Baden-Württemberg. rometsch@rkw-bw.de

HAASTECHNIK GmbH

Gegründet: 2004, zwischenzeitlich bereits in der 2. Generation der Familie Haas
Leistungsspektrum: Pionier und Spezialist für die Herstellung, Umformung und Verarbeitung von Edelstahlkurzrohren, schnelles Prototyping, Werkzeugkonstruktion, Laserschweißanlagen, automatisierte Fertigung mit entsprechender Qualitätssicherung und Kunden-Projektmanagement.

Christian Wewezow:

Akkreditierter Fachberater
des RKW Baden-Württemberg, Experte für Strategie, Unternehmensnachfolge sowie Unternehmensverkauf.

RKW Baden-Württemberg

Wegbereiter Mittelstand – durch Beratung, Training, Coaching und diverse Netzwerkinitiativen begleitet das RKW Baden-Württemberg mittelständische Unternehmen in allen Entwicklungsphasen von der Gründung bis zur Gestaltung der Unternehmensnachfolge.



Die deutsche Automobilindustrie: Herausforderungen – und Chancen!

Der Report hebt drei zentrale Herausforderungen hervor, die für die Zukunft des Automobilstandorts Deutschland entscheidend sind:

- 1. **Resilienz der Lieferketten und Rohstoffverfügbarkeit sichern**
- 2. **Beschäftigungssituation stabilisieren, insbesondere Fachkräfte in den Bereichen Digitalisierung und Software**
- 3. **Produktivität, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit steigern**

Das klingt in erster Linie nach Herausforderungen – tatsächlich bieten diese aber auch Chancen für innovative Ansätze und strategische Neuausrichtungen, wie das folgende Praxisbeispiel der HAASTECHNIK GmbH zeigen soll.

Praxisbeispiel HAASTECHNIK GmbH: Ausgangslage und Herausforderungen

Die Geschäftsführung der HAASTECHNIK GmbH aus Kappelrodeck im Ortenaukreis erkannte frühzeitig die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung. Mit einem sehr hohen Umsatzanteil im Nutzfahrzeugbereich für Kurzrohre und Schweißbaugruppen steht das Familienunternehmen nun vor der großen Aufgabe, neue Geschäftsfelder außerhalb des Automotive-Sektors zu erschließen, um die Branchenabhängigkeit zu reduzieren und so ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu erhalten.

Die ersten Schritte im Prozess

Ausgangspunkt der Zusammenarbeit war ein regionales Netzwerktreffen. Hier kam Frank Haas, leitender Geschäftsführer der HAASTECHNIK GmbH, ins Gespräch mit dem RKW Baden-Württemberg. Schnell war klar, dass die Geschäftsleitung über eine hohe Dynamik und das gesamte Unternehmen über eine hohe Innovationskraft und damit auch über flächenmäßige Expansionsmöglichkeiten verfügt, die ideale Voraussetzungen für einen Transformationsprozess darstellen. Unklar war bis dahin aber, wie der Weg dorthin zu gestalten ist.

Zu diesem Zeitpunkt gab es mit dem Beratungsgutschein „Transformation Automobilwirtschaft“ des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg ein Förderprogramm, das kleine und mittelständische Unternehmen der Automobilindustrie bei der Begleitung von Transformationsvorhaben finanziell unterstützte. Mit diesem Anschub und dem Willen zur Veränderung war der Startpunkt gesetzt.

Ziel und Vorgehensweise im Transformationsprozess

Teil 1: Strategische Neuausrichtung

Das Transformationsprojekt wurde vom RKW Fachberater Christian Wewezow begleitet und mehrstufig angelegt. Dies hat den Vorteil, dass die Ergebnisse von Schritt zu Schritt bewertet und die weitere Vorgehensweise bedarfsorientiert angepasst werden kann.

Das Hauptziel der ersten Phase war es, die strategische Neuausrichtung des Unternehmens grundsätzlich einzuleiten und damit die Basis

für eine Reduktion der hohen Branchenabhängigkeit zu schaffen. Dies enthielt:

- **Evaluierung der aktuellen und zukünftigen Geschäftsfelder:** Analysen zur Identifizierung neuer Geschäftsmodelle
- **Chancen- und Risikoabwägung:** Bewertung neuer Produkte und deren Wertschöpfung
- **Schärfung der Positionierung und Erweiterung der Vertriebsaktivitäten**

Am Ende dieser ersten Phase hatte die Geschäftsführung einen guten Überblick über ihre strategischen Optionen inklusive einem konkreten Ressourcen- und Aktionsplan.

Teil 2: Optimierte Marktbearbeitung

In der zweiten Phase der Transformationsberatung werden nun die erarbeiteten Maßnahmen weiter strukturiert und in die Umsetzung gebracht. Trotz der guten Voraussetzungen, die die HAASTECHNIK GmbH bereits aufgrund ihrer hohen Dynamik und der guten Personalsituation mitbringt, bedeutet ein solcher Change-Prozess immer auch ein Kraftakt für die Organisation – die einzelnen Schritte der Umsetzung müssen daher gut durchdacht und vor allem wohldosiert werden.

Die weiteren Schwerpunkte mit Blick auf eine Optimierung der Marktbearbeitung liegen nun in der **Weiterentwicklung des Marketing- und Vertriebsmanagements:** Ziele, Strategien, Maßnahmen, Systeme und Prozesse werden geprüft und optimiert. Außerdem fehlt noch eine **branchenübergreifende Aufstellung**

mit konkreten Handlungsempfehlungen für das Industriemarketing und den Industrievertrieb.

Durch die kontinuierliche Prozessbegleitung stellt das RKW Baden-Württemberg sicher, dass das Unternehmen die Empfehlungen intern selbst umsetzen und den Praxis-transfer nachhaltig sicherstellen kann.

Erste Erfolge und Ausblick

Die HAASTECHNIK GmbH bewertet die bisherigen Schritte der Transformationsbegleitung als sehr erfolgreich. Die Geschäftsführung und das Leitungsteam sind überzeugt von den identifizierten Optionen, die über die Beratung gemeinsam entwickelt wurden. Der Gesamtprozess ist noch im Gange, doch die bisherigen Erfolge sind vielversprechend.

Fazit

Dieses Praxisbeispiel zeigt, dass mittelständische Unternehmen trotz zahlreicher Herausforderungen weiterhin stabil aufgestellt sein und bleiben können, wenn eine grundsätzliche Bereitschaft zur Geschäftsmodellentwicklung und Transformation vorhanden ist und diese durch gezielte Beratung und Unterstützung vorangetrieben werden kann.

Denn unabhängig davon, welche der aktuellen (und sehr vielfältigen) Herausforderungen ein Unternehmen gerade am meisten belasten und vor vermeintlich unlösbare Aufgaben stellt – wir empfehlen, Änderungen frühzeitig anzupacken und einfach den ersten Schritt zu gehen – der Rest ergibt sich!

Literatur & Links

VDE-Meinungsführer/-innen-Report (2024): Automobilstandort Deutschland 2035 – Ein Meinungsführer/-innen-Report aus Politik und Wirtschaft: <https://www.vde.com/resource/blob/2309820/8bf6142687a7ce4d211ed151cdd41f9a/vde-studie-automobilstandort-2035--2--data.pdf> (letzter Abruf: 28.06.2024)



„Grundsätzlich ist das Auslandsgeschäft auch immer eine Chance zur Erschließung neuer Märkte.“

Wie der Mittelstand mit Export stark wird und bleibt

Deutsche Unternehmen sind nach wie vor exportstark, ihre Produkte und Dienstleistungen auf den globalen Märkten gefragt. Jedoch hat gerade der Mittelstand noch Nachholbedarf beim Thema Auslandsgeschäft. Zusätzlich gefährden unterschiedlichste Faktoren die Exportaktivitäten. Unternehmen müssen daher schnell auf Veränderungen reagieren können, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Da vielen kleinen und mittleren Unternehmen jedoch häufig die Ressourcen für die Erarbeitung der dazu nötigen Informationen fehlen, unterstützen hierbei die Expertinnen und Experten der German Trade & Invest (GTAI) deutsche Unternehmen mit umfangreichen Berichten und Maßnahmen wie beispielsweise regelmäßigen Wirtschaftsprognosen, Updates zu Einfuhrregelungen oder rechtlichen Entwicklungen. Wir haben mit der Sprecherin der Geschäftsführung Julia Braune über die aktuelle Situation des deutschen Mittelstands in der Exportwirtschaft gesprochen.

Frau Braune, der Mittelstand gilt als Motor und Säule der deutschen Wirtschaft. Welche Rolle für die Stabilität spielt hierbei das Auslandsgeschäft?

Die Exporte sind für die Stabilität der deutschen Wirtschaft generell von zentraler Bedeutung. Deutschland war im Jahr 2023 nach China und den USA drittgrößte Exportnation, wobei rund 16 Prozent des Exportumsatzes auf mittelständische Unternehmen fielen. Insbesondere mit Nischenprodukten, also hochspezialisierten und meist innovativen Produkten, kann der deutsche Mittelstand im Ausland punkten. Und wir sprechen hier von vielen Unternehmen: In Deutschland gibt es rund 1.300 mittelständische Weltmarktführer.

Grundsätzlich ist das Auslandsgeschäft auch immer eine Chance zur Erschließung neuer Märkte, wobei viele Unternehmen diese Chance nicht wahrnehmen. Weniger als die Hälfte der deutschen Mittelständler ist bislang im Ausland aktiv – da gibt es also noch viel Luft nach oben. Natürlich muss ein solcher Schritt wohlüberlegt und gut vorbereitet sein. Informationen zu den Auslandsmärkten sind dabei von zentraler Bedeutung und hier kommt Germany Trade & Invest ins Spiel: Mit 60 Standorten auf allen Kontinenten sind wir weltweit präsent und bieten ein umfangreiches Angebot an Informationen über Märkte und Branchen, Rechtsvorschriften und Zollregelungen an – und das kostenlos. Darüber hinaus unterstützen wir deutsche Unternehmen mit einer Vielzahl von Maßnahmen bei der Markterschließung, wie zum Beispiel mit Delegationsreisen zu ausgewählten Themen und Regionen.

Die Weltwirtschaft ist im Wandel, und Krisen, Kriege und geopolitische Herausforderungen führen zu Lieferschwierigkeiten, Engpässen und steigenden Preisen. Was ist Ihrer Meinung nach zu tun?

Krisen und Herausforderungen sind für die deutschen Unternehmen erst einmal grundsätzlich nicht neu. Schon der erste bundesdeutsche Wirtschaftsminister Ludwig Erhard sagte: „Um meinen Schreibtisch katastrophiert es vom Morgen bis zum Abend, aber ich warte noch immer auf die Katastrophe.“ Die stark diversifizierte deutsche Wirtschaft findet in der Regel gute unternehmerische Lösungen. Dennoch braucht der Mittelstand angesichts

der aktuellen geopolitischen Entwicklungen zumindest flankierende staatliche Angebote. Dazu trägt auch GTAI bei.

Beispielsweise mit unseren Informationen zu wichtigen Beschaffungsmärkten für Rohstoffe. Denn Deutschland ist einer der führenden Technologiestandorte und auf den Import mineralischer Rohstoffe angewiesen, um bei zentralen Zukunftstechnologien wie der Digitalisierung oder der Elektromobilität wettbewerbsfähig zu sein.

Grundsätzlich ist eine Diversifizierung der Außenwirtschaft notwendig, also die Handels- und Lieferbeziehungen breiter aufzustellen. Hier lohnt es sich aus unserer Sicht beispielsweise, afrikanische Märkte in den Blick zu nehmen, die vielfältige Kooperationschancen bieten. Die Geschäftsstelle Wirtschaftsnetzwerk Afrika, die bei GTAI angesiedelt ist, bietet Unternehmen hierfür ein umfassendes Beratungs- und Unterstützungsangebot.

Ein weiteres Stichwort ist Nearshoring. Anstelle globaler gewinnen zunehmend regionale Lieferketten an Bedeutung, um Risiken zu minimieren. Viele deutsche Unternehmen suchen nach Alternativen zu China und nehmen beispielsweise vermehrt EU-Nachbarländer in den Blick.

Der Fachkräftemangel ist aktuell eine zentrale Herausforderung für den Mittelstand. Was können wir uns von anderen Ländern abschauen?

Grundsätzlich ist der Fachkräftemangel ein riesiges Thema für alle Industrienationen. Das macht die Lage nicht einfacher, aber es führt uns vor Augen, dass wir hier vor einer globalen Herausforderung stehen. Deswegen sind die Beispiele, die ich hier nennen kann, sicherlich nur ein kleiner Ausschnitt dessen, was in anderen Ländern passiert. Tschechien plant ein Punktesystem nach kanadischem Vorbild, Italien setzt auf mehr Techausbildungen und Kitaplätze, französische Konzerne werben auf TikTok und Jobdatings um Fachkräfte.

Die Bundesregierung hat 2022 die Fachkräftestrategie verabschiedet, die fünf Handlungsfelder umfasst: Zeitgemäße Ausbildung, gezielte Weiterbildung, die Erwerbs-

“

Weniger als die Hälfte der deutschen Mittelständler ist bislang im Ausland aktiv – da gibt es also noch viel Luft nach oben.

beteiligung soll erhöht und die Arbeitspotenziale so wirksamer gehoben werden, die Arbeitsqualität soll verbessert und ein Wandel in der Arbeitskultur stattfinden und die Einwanderungspolitik wird modernisiert.

Es gibt sicherlich nicht die eine Patentlösung, um die Herausforderung Fachkräftemangel zu lösen und in einer globalisierten Welt stehen wir auch in Konkurrenz beim Werben um die besten Köpfe. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft müssen gemeinsam daran arbeiten, die Besten in Deutschland auszubilden und im Land zu halten.

Was macht Deutschland attraktiv für ausländische Investoren?

Deutschland verfügt über eine Reihe von Standortfaktoren, die für Investoren hochattraktiv sind. Ich möchte hier nur einige aufzählen: Deutschland ist führend im Bereich der erneuerbaren Energien und nachhaltigen Technologien. Investoren, die in grüne Technologien und nachhaltige Projekte investieren möchten, finden hier viele Möglichkeiten und staatliche Unterstützungen. Deutschland hat eine der stärksten und stabilsten Volkswirtschaften der Welt. Das Land hat eine hohe Kreditwürdigkeit und bietet wirtschaftliche und politische Stabilität gepaart mit einer hohen Rechtssicherheit, was für Investoren besonders wichtig ist.

Bei allen Herausforderungen sorgt unser Bildungssystem und die duale Ausbildung für hochqualifizierte Arbeitskräfte. Dies ist besonders attraktiv für Unternehmen, die hochspezialisierte und qualifizierte Mitarbeitende

benötigen. Deutschland ist führend in Forschung und Entwicklung und beherbergt viele führende Universitäten und Forschungseinrichtungen. Investoren profitieren von einem starken Fokus auf Innovation und technologischen Fortschritt. Und der deutsche Mittelstand trägt zur wirtschaftlichen Stabilität und Innovationskraft des Landes bei. Das ist ein großes Plus, das nur wenige Länder weltweit bieten können und unsere Wirtschaft attraktiv und krisenresistent macht. All diese Faktoren sind allerdings weder Selbstläufer noch selbstverständlich. Wir müssen uns als Standort insgesamt weiterentwickeln, die Herausforderungen werden in der Zukunft sicherlich nicht geringer.

Herzlichen Dank für diese interessanten Einblicke, Frau Braune!



Julia Braune ist Sprecherin der Geschäftsführung von Germany Trade & Invest (GTAI).

Die Fragen stellte **Sarah Schuppener**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. schuppener@rkw.de

Veranstaltungen

DATUM	THEMA	KONTAKT
13.09.2024	59. Frankfurter Bausachverständigentag „Mängel bei und durch energetische Sanierungen – Anforderungen, Maßnahmen, typische Problempunkte“, Frankfurt am Main	Christina Hoffmann, 06196 4953504, c.hoffmann@rkw.de
17.09.2024	Seminar „Bilanzen richtig lesen! Das ABC der Bilanzanalyse“, Chemnitz	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkwcampus.de
17. – 19.09.2024 und zusätzlich 24. – 26.09.2024	Präsenz -und Online-Weiterbildung „CSR Management“ der hessnatur stiftung in Kooperation mit dem RKW Hessen, Kelsterbach	Sandra Lupo, 06107 9659323, s.lupo@rkw-hessen.de
23.09.2024	„Fachforum zu Fachkräfteeinwanderung und Anerkennung 2024“ „Wir riefen Arbeitskräfte, und es kamen Menschen“ (Max Frisch, 1965), Hannover	Sina Otten, 0511 3380336, otten@rkw-nord.de
23. – 27.09.2024	Start-ups made in East Germany: Fünf-Tage-fünf-Länder-Tour	Dr. Matthias Wallisch, 06196 4952821, wallisch@rkw.de
26.09.2024	Start Jahresreihe „Arbeitsgemeinschaft Assistenz“, Hofheim am Taunus	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
26. – 27.09.2024	Seminar „Business Model Innovation“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
25.09.2024 und 14.10.2024	Online-Seminar (zweiteilig) „Die Informationsflut beherrschen!“	Sabine Dreher, 0711 2299819, dreher@rkw-bw.de
01.10.2024	Online-Seminar „Chancen und Risiken des Einsatzes von KI in Personalabteilungen mittelständischer Unternehmen“	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
08.10.2024	Start Jahresreihe „Arbeitsgemeinschaft Betrieblicher Umwelt- und Arbeitsschutz“, Frankfurt/Main	Orsola Valente, 06107 9659328, o.valente@rkw-hessen.de
09.10.2024	Online-Seminar „(Digitale) Mitarbeitererfahrung neu gedacht: Strategien für eine engagierte und produktive Belegschaft“	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
09.10.2024	Seminar „Professionelles Beschwerdemanagement und Kundenbindung“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
09.10.2024	Start Jahresreihe Arbeitsgemeinschaft Materialfluss & Logistik, Hofheim am Taunus	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
15.10.2024	Gründerinnenabend „Zielgerichtete Ansprache von Frauen für Neu- und Nachfolgegründungen“, Frankfurt am Main	Dr. Florian Täube, 06196 4953240, taeube@rkw.de Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer, 06196 4953253, gorynia@rkw.de
21.10.2024	Seminar „Rechtssicher als GmbH-Geschäftsführer agieren“, Chemnitz	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkwcampus.de

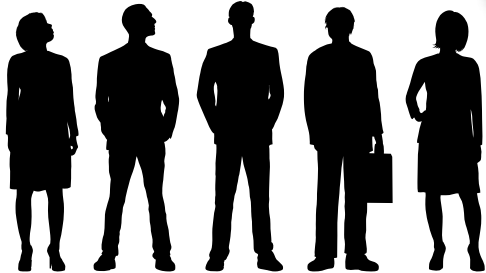
RKW IMPULSE /2024



**FACHKRÄFTE:
SUCHEN. FINDEN. BINDEN!**

LÖSUNGSANSÄTZE
FÜR DEUTSCHLANDS
MITTELSTAND

**6. 11.2024
IN BERLIN**



UNSERE PROMINENTEN GÄSTE



Dr. Anna Christmann

Koordinatorin der Bundesregierung
für Luft- und Raumfahrt und
Beauftragte des BMWK für die Digitale
Wirtschaft und Start-ups



Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D.

Präsident des
Deutschen Instituts für
Wirtschaftsforschung
(DIW Berlin)

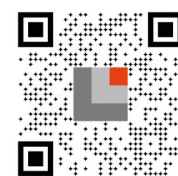
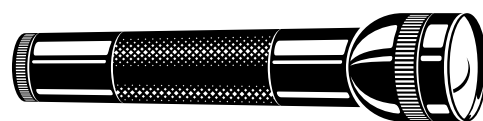


Tijen Onaran

Unternehmerin, Investorin, Autorin

Alle zwei Jahre richten das RKW Kompetenzzentrum und die RKW Landesorganisationen die Veranstaltung RKW IMPULSE in Berlin aus. 2024 widmen wir uns dem brisanten Thema Fachkräftesicherung: Denn der Mangel an qualifizierten Fachkräften ist für viele Unternehmen das größte Erfolgshindernis.

Unsere Veranstaltung bietet Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Akteurinnen und Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft eine wertvolle Plattform, um sich über die aktuellen Herausforderungen auszutauschen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Keynotes, Paneldiskussionen und Workshops bieten Impulse, Zeit zum Diskutieren und Netzwerken.



www.rkw-impulse.de

PROGRAMM

10:00 Uhr
REGISTRIERUNG & NETWORKING

10:30 Uhr
BEGRÜSSUNG

Dr. Sabine Hepperle, Leiterin der Abteilung
„Mittelstandspolitik“ im Bundesministerium für Wirtschaft
und Klimaschutz

Jens Nagel, Geschäftsführer RKW Kompetenzzentrum

10:40 Uhr
IMPULSVORTRAG
„WIE WIR DEN FACHKRÄFTEMANGEL BEHEBEN“

Prof. Marcel Fratzscher, Ph.D., Präsident des Deutschen
Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin)

11:10 Uhr
PANELDISKUSSION ZUM THEMA „LÖSUNGSWEGE FÜR
DEN FACHKRÄFTEMANGEL IM MITTELSTAND“

Jannick Höper, Geschäftsführer LIST Eco GmbH & Co. KG

Myra Mani, Geschäftsführerin mani global recruiting

Prof. Dr. Friederike Welter, Präsidentin des Instituts
für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

Moderation:
Tijen Onaran, Unternehmerin, Investorin, Autorin

12:15 Uhr
Mittagspause & Networking

13:30 Uhr
DREI PARALLELE WORKSHOPS

Workshop 1:
DIGITALISIERUNG UND KI ALS GAMECHANGER IM
FACHKRÄFTEMANGEL?

Praxisunternehmen:
Christian Vesper, VEMA technische Kunststoffteile GmbH

Verantwortliche:
Eva-Maria Bochenek, RKW Sachsen
Alexander Sonntag, RKW Kompetenzzentrum

Workshop 2:
KAMPF UM FACHKRÄFTE – NEUE ZIELGRUPPEN IM FOKUS

Verantwortliche:
Ramona Tauchen, RKW Baden-Württemberg
Gabriele Held, RKW Kompetenzzentrum

Workshop 3:
WELTWEIT SUCHEN UND FINDEN!
SO GEHT INTERNATIONALE REKRUTIERUNG IM MITTEL-
STAND

Praxisunternehmen:
Heike Hilmer-Börner, Hillmer GmbH CNC-Technik
Myra Mani, mani global recruiting
Christian Neyer, stahlotec GmbH

Verantwortliche:
Ingo Henning, RKW Nord
Sonja Müller, RKW Kompetenzzentrum

14:45 Uhr
KAFFEEPAUSE

15:00 Uhr
WRAP-UP DER WORKSHOP-ERGEBNISSE UND
VORSTELLUNG VON „IMPULSEN“ FÜR DIE POLITIK

15:15 Uhr
GENERATIONENPANEL ZUM THEMA „GEN Z VERSUS
BABYBOOMER: FAUL VERSUS FLEISSIG? WIE PROFITIEREN
DIE GENERATIONEN IM BETRIEB VONEINANDER?“

Dr. Anna Christmann, Koordinatorin der Bundesregierung
für Luft- und Raumfahrt und Beauftragte des BMWK für die
Digitale Wirtschaft und Start-ups

Luca Kemper, Auszubildender und Ausbildungsbotschafter
der IHK Darmstadt

Viktor Nachtigall, Geschäftsführer Planconcept Nachtigall

Justin Völkner, Auszubildender und Digiscout der
Deutschen Nickel GmbH

Prof. Dr. Hannes Zacher, Professor für Arbeits- und
Organisationspsychologie, Universität Leipzig

Moderation:
Sonja Müller, Fachbereichsleitung Fachkräftesicherung,
RKW Kompetenzzentrum

16:30 Uhr
VERABSCHIEDUNG UND ENDE DER VERANSTALTUNG

Veranstaltungen



6. November 2024

10.30–16.30 Uhr in Berlin

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
Invalidenstraße 48, 10115 Berlin

www.rkw-impulse.de

Bitte melden Sie sich jetzt an, die Plätze sind begrenzt.
Wir freuen uns auf Sie!

DATUM	THEMA	KONTAKT
22. – 23.10.2024	Seminar „Verkaufstraining – sei Profi!“, Stuttgart	Sabine Dreher, 0711 2299819, dreher@rkw-bw.de
23.10.2024	Online-Seminar „Refresh: geprüfte Qualitätsmanager und interne Auditoren“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
29.10.2024	Online-Seminar „Künstliche Intelligenz in der Führung: Chancen, Herausforderungen und Kompetenzen für die Arbeitswelt von morgen“	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
29.10.2024	Seminar „Agilität als Erfolgsfaktor“, Dresden	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkwcampus.de
29.10.2024	Seminar „Employer Branding – Entwicklung einer attraktiven Arbeitgebermarke“, Chemnitz	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkwcampus.de
30.10.2024	Online-Seminar „Zukunft der Arbeitszeit: flexibel – individuell – maßgeschneidert“	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
04. – 05.11.2024	Exkursion Arbeitsgemeinschaft Verpackung zu TRICOR Packaging & Logistics AG, Bad Wörlitz	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
06.11.2024	Online-Seminar „Wege aus der Stressfalle“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
07.11.2024	Seminar „Moderne Unternehmensführung mit Kennzahlen“, Chemnitz	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkwcampus.de
07.11.2024	Seminar „Motivierend und gerecht vergüten“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
07.11.2024	Online-Seminar „Gezieltes Augentraining“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
12. – 13.11.2024	Seminar „Arbeitsrecht Grundlagen – intensiv“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
14.11.2024	ZIM-Netzwerkjahrestagung 2024, Berlin	Dr. Fabian Bocek, 06196 4953401, bocek@rkw.de
19. – 28.11.2024	Online-Seminar (sechsteilig): „Digitalisierung – Ansätze & Handlungsschritte“	Sabine Dreher, 0711 2299819, dreher@rkw-bw.de
19.11.2024	Seminar „Fahren auf Sicht: Unternehmensplanung und Budgetierung“, Chemnitz	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkwcampus.de
26.11.2024	Seminar „Change Communication – Schritt für Schritt und nach Plan“, Chemnitz	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkwcampus.de
04.12.2024	Seminar „Leadership in Balance: gelassen führen im Business“, Chemnitz	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkwcampus.de
04. – 05.12.2024	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de



Wie Gründungen den Mittelstand stärken

Innovativität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit ganzheitlich denken

Aus den Unternehmensgründungen von heute werden oft die Mittelständler von morgen. Die Ergebnisse des aktuellen Länderberichts Deutschland des Global Entrepreneurship Monitors (GEM) zeigen, inwiefern Gründungspersonen in den Bereichen Innovativität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit wirtschaftliche Impulse setzen. Insbesondere in sozialer und ökologischer Hinsicht ergeben sich für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) neue unternehmerische Chancen: Wie sind junge Unternehmen auf der einen Seite und etablierte Unternehmerinnen und Unternehmer auf der anderen Seite in Deutschland diesbezüglich aufgestellt?

Innovation: eine Stärke junger Unternehmen?

Bezogen auf die Innovativität – in Form von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie Prozessinnovationen – bestehen deutliche Unterschiede zwischen etablierten Unternehmerinnen und Unternehmern sowie den Gründungspersonen. Bei Produkten und Dienstleistungen bieten 29,7 Prozent der Gründungspersonen Neuheiten an, bei den etablierten Unternehmerinnen und Unternehmern sind es dahingegen nur 16,2 Prozent. Dabei fokussieren sich junge Unternehmen diesbezüglich jedoch mehr auf Innovationen, die für regionale Märkte neu sind. Bei den etablierten Unternehmen sind es hingegen etwas häufiger Innovationen, die für den deutschen oder internationalen Markt neu sind.

Ein analoges Bild zwischen den beiden Gruppen zeigt sich auch in Bezug auf Prozessinnovationen: Hier sind Neuheiten in der Gruppe der Gründungspersonen um ein Drittel häufiger als unter den etablierten Unternehmerinnen und Unternehmern. Weltneuheiten wiederum sind bei den Neugründerinnen und -gründern mit knapp 4 Prozent auch wieder seltener als bei den etablierten Unternehmerinnen und Unternehmern (7,1 Prozent). Es wird somit deutlich, dass junge Unternehmen sowohl bezogen auf Produkt- als auch auf Prozessinnovationen viele neue Ideen in den Mittelstand einbringen und so die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft steigern. Gleichzeitig sind die etablierten Unternehmen hier etwas globaler orientiert.

Chance „soziale und ökologische Nachhaltigkeit“

Im Rahmen der GEM-Bevölkerungsbefragung werden Unternehmerinnen und Unternehmer gefragt, inwiefern sie soziale (beispielsweise die Gewährleistung von fairen Arbeitsbedingungen und Löhnen bei den Zulieferern sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen für junge Menschen) und ökologische Nachhaltigkeit (wie Energiesparmaßnahmen, Verwendung von umweltfreundlicheren Materialien sowie Reduzierung von Emissionen) priorisieren. Vergleicht man hier die Gründungspersonen mit etablierten Unternehmerinnen und Unternehmern, so fällt auf, dass Gründende bei sozialen Aspekten etwas mehr Impulse setzen.

Am deutlichsten fallen die Unterschiede bei der folgenden Frage aus: „Haben Sie innerhalb des letzten Jahres Schritte unternommen, um die sozialen Effekte Ihres Unter-

nehmens zu maximieren?“ Diese haben über die Hälfte (53,1 Prozent) der Gründungspersonen bejaht, aber nur 44,6 Prozent der etablierten Unternehmerinnen und Unternehmer. Dieses Ergebnis deckt sich mit dem des Deutschen Social Entrepreneurship Monitors, das besagt, dass Unternehmen mit sozialem Fokus überwiegend junge Unternehmen sind.

Bezüglich der Berücksichtigung von Umweltaspekten zeigt sich jedoch ein umgekehrtes Bild: Deutlich mehr als die Hälfte der etablierten Unternehmen (60,8 Prozent) haben Maßnahmen ergriffen, um die Auswirkungen ihrer Firma auf die Umwelt zu minimieren. Bei den jungen Unternehmen sind es 49,7 Prozent.

Gleichzeitig stellen sich bei den Gründungspersonen, die ihre Gründung bereits umgesetzt haben, im Vergleich mit den etablierten Unternehmerinnen und Unternehmern in etwa doppelt so häufig positive ökonomische Effekte ein, die aus der Berücksichtigung von Umwelteffekten resultieren. Dazu gehören neben einem höheren Umsatz und Gewinn auch die gestiegene Anzahl an Kundinnen und Kunden auf der einen sowie Mitarbeitenden auf der anderen Seite.

Das Chancenfeld der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit ist ein relevantes Thema in der deutschen Wirtschaft. Unterschiedliche Studien wie die der Bertelsmann Stiftung zeigen, dass das Thema Nachhaltigkeit auch in Zukunft von hoher Relevanz sein wird.

Chance „Digitalisierung“

Rund jede fünfte Gründungsperson (21,1 Prozent) und rund 16 Prozent der etablierten Unternehmerinnen und Unternehmer geben an, dass ihr Unternehmen als Reaktion auf die Corona-Pandemie erstmals digitale Technologien genutzt hat, um Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen. Die jungen Unternehmen sind meist flexibel, innovativ und können häufig schneller auf geänderte Bedingungen als etablierte Unternehmen reagieren. Bei knapp 30 Prozent der Gründungspersonen und 26,5 Prozent der etablierten Unternehmen wurden die Pläne, digitale Technologien vermehrt einzusetzen, bereits vor der Pandemie erweitert. Komplexe interne Arbeitsprozesse und Entscheidungsfindungsprozesse bei den etablierten Unternehmen erschweren es ihnen jedoch

Weil ich Umweltaspekte in meinem Unternehmen berücksichtige, erhöht sich ...
(Mehrfachantworten möglich)



Ökonomische Effekte der Berücksichtigung von Umweltaspekten bei Gründungspersonen und etablierten Unternehmerinnen und Unternehmern, Angaben in Prozent

- Gründungspersonen (die eine Gründung umgesetzt haben)
- Etablierte Unternehmerinnen und Unternehmer

Quelle: Global Entrepreneurship Monitor, Länderbericht Deutschland 2023/24

teilweise, ihre Geschäftsmodelle und Abläufe kurzfristig zu digitalisieren und ihre Produkte und Dienstleistungen entsprechend anzupassen und weiterzuentwickeln. Zudem weist beispielsweise eine aktuelle KfW-Studie darauf hin, dass es die häufig aufgrund der Pandemie angespannte finanzielle Lage den Unternehmungen erschwert (hat), entsprechende Aktivitäten zu finanzieren.

Die Bedeutung digitaler Technologien – hier bezogen auf den künftigen Verkauf von Produkten und Dienstleistungen – ist hoch. In Deutschland erwarten insgesamt 41,3 Prozent der Gründungspersonen sowie 21,7 Prozent der etablierten Unternehmerinnen und Unternehmer, in den nächsten sechs Monaten (ab Befragungszeitpunkt) mehr digitale Technologien zu nutzen. Dies zeigt, dass beide Gruppen die Chancen der Digitalisierung erkannt haben und nutzen (möchten).

Stärkung des Mittelstands durch Gründungspersonen

Die im Beitrag vorgestellten Ergebnisse des GEM zeigen, dass sowohl Gründerinnen und Gründer als auch etablierte Unternehmerinnen und Unternehmer Zukunftschancen in Bezug auf Innovationen, Nachhaltigkeit und Digitalisierung nutzen – wenn auch teils in unterschiedlichem Umfang. Gründerinnen und Gründer sind hier wichtige Impulsgebende, die für den deutschen Mittelstand neue Wege erschließen.

Literatur

Bertelsmann Stiftung (2023): Sustainability Transformation Monitor 2023, Gütersloh.

Kiefl, S., Scharpe, K., Wunsch, M. & Hoffmann, P. (2022): Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2021/2022, Berlin: Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V.

Sternberg, R., Gorynia-Pfeffer, N., Täube, F., Wendt, N., Baharian, A. & Wallisch, M. (2024): Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich, Länderbericht Deutschland 2023/24, Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Zimmermann, V. (2021): Corona-Krise belastet Innovationen, ambivalente Entwicklung bei der Digitalisierung. Fokus Volkswirtschaft Nr. 312, Frankfurt am Main: KfW Research.



Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer und Armin Baharian sind Mitarbeitende im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. gorynia@rkw.de; baharian@rkw.de

Die Generation Z: doch ganz gut in die Betriebe eingebunden!

Für die Zukunftsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen sind, gerade vor dem Hintergrund des allgegenwärtigen Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung, kompetente und motivierte Beschäftigte jeden Alters notwendig. Derzeit steht jedoch die junge Generation Z, oder kurz: GenZ, mit ihren Arbeitseinstellungen im Kreuzfeuer der Kritik. „Faulheit“ und „Illoyalität“ lauten einige Vorwürfe. Aber gibt es in den Betrieben tatsächlich großen Konfliktstoff zwischen Alt und Jung? Was können Unternehmen für eine gute Zusammenarbeit der Generationen tun?

Arbeitseinstellungen der GenZ

Befragungen zeigen, dass der Stellenwert der Arbeit für die Altersgruppe der 15- bis 25-Jährigen etwas geringer ist als für ältere Beschäftigte. Gleichwohl ist die Arbeit für die meisten jungen Beschäftigten ein wichtiger Lebensbereich. Die Ansprüche an Arbeit sind hoch. Sie erwarten interessante und sinnvolle Aufgaben, ein gutes Sozialklima und viel Wertschätzung von Vorgesetzten. Ihre Arbeitseinstellungen sind stark auf persönliche Bedürfnisse ausgerichtet. „Arbeit soll das Leben nicht dominieren, sondern bereichern“, auf diese Formel bringt eine Personalexpertin diese Haltung.

Hoher Arbeitsdruck und Stress hingegen stoßen auf Ablehnung. Manager, die autoritär Höchsteinsatz einfordern, riskieren die Abwanderung junger Mitarbeitender. Die Bereitschaft, unter ungünstigen Bedingungen lange „durchzuhalten“, ist bei der GenZ nicht sehr ausgeprägt.

Konflikte zwischen den Generationen?

Laut Beschäftigtenbefragung des Instituts Onepoll gibt es in den Betrieben tatsächlich Vorbehalte an der Arbeitsmoral und an einem zu sehr fordernden Auftreten der GenZ gegenüber Arbeitgebenden. Allerdings ist auch die Babyboomer-Generation nicht frei von Kritik, die sich auf Machtkämpfe und Veränderungsängste bezieht. Die Generationenbilder haben aber auch positive Facetten. Die Älteren werden für ihre Erfahrung und Besonnenheit in stressigen Situationen gelobt, während die Jüngeren für ihre Vertrautheit mit digitalen Technologien positiv bewertet werden.

Heftig aneinander geraten die Generation offenbar nicht allzu häufig: Laut der Befragung hat nur ein Viertel der Beschäftigten tatsächlich negative Erfahrungen mit der GenZ gemacht. Ebenso viele nennen Negativerfahrungen mit der Babyboomer-Generation.

GenZ gut im Betrieb integriert, Unzufriedenheit eher bei Älteren

In den jährlichen Beschäftigtenbefragungen des „DGB-Index Gute Arbeit“ werden die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in Deutschland erfasst. Differenziert man die Ergebnisse nach Altersgruppen, so ergibt sich eine Art Stimmungsbild der Generationen.

Entgegen anderslautender Meldungen in den Medien sind die **jungen Beschäftigten** recht gut in der Arbeitswelt angekommen. Das Sozialklima und die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen werden von ihnen sehr positiv bewertet. Ihre Erwartungen an Vorgesetzte, wie ein Umgang auf Augenhöhe und häufiges, wertschätzendes Feedback, werden meist erfüllt. Die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten durch Qualifizierung und Aufstieg schätzen sie überwiegend als günstig ein. Einen Nachteil bilden bei den bis 25-Jährigen vergleichsweise geringe Spielräume für Selbstorganisation und das Einbringen eigener Ideen. Hier ist in den Betrieben noch etwas Luft nach oben. Psychische Belastungen durch Zeitdruck und Störungen fallen bei jungen Beschäftigten geringer aus als bei den älteren Beschäftigten. **Körperliche Belastungen, beispielsweise durch ungünstige Körperhaltungen sowie Wochenendarbeit, sind jedoch stark verbreitet.**

Die mittleren Altersgruppen (26- bis 55-Jährige) sind stark beanspruchte Leistungsträger im Betrieb. Anspruchsvolle Arbeitsaufgaben und recht große Handlungsspielräume sind mit hohen Werten für Stressfaktoren wie Zeitdruck und Störungen verbunden. Folgerichtig sind in dieser Beschäftigtengruppe Wünsche nach einer besseren Work-Life-Balance verbreitet. Auch familiäre Betreuungspflichten sind in dieser Altersgruppe häufig zu erfüllen.

Hinweise auf Unzufriedenheit und Konfliktstoff finden sich häufiger bei **älteren Beschäftigten ab 56 Jahren**. Obwohl die Identifikation mit Arbeit und Betrieb sehr hoch ist, fühlen sich Ältere im Betrieb seltener wertgeschätzt. Sie erleben weniger Kollegialität und erhalten weniger Informationen zu betrieblichen Entwicklungen als die Jüngeren. Auch die Offenheit des Meinungsklimas wird von ihnen skeptischer bewertet. Körperliche und psychische Belastungen befinden sich bei dieser Altersgruppe noch immer auf einem recht hohen Niveau. Hohe Arbeitsbelastungen und zu wenig Anerkennung bei hoher Identifikation mit der Arbeit bilden eine ungünstige Kombination. Ältere erleben sich oft als zurückgesetzt und nicht ausreichend anerkannt. Es besteht Handlungsbedarf, um ihre Kompetenzen besser zu nutzen und an Jüngere weiterzugeben.

Wie tragfähig sind Generationenbegriffe?

Gegen die Einteilungen in die Generationen Babyboomer, Generation X, Y, Z gibt es durchaus Einwände.

- Die Einteilungen nach Geburtsjahrgängen sind willkürlich gesetzt
- Die Merkmale von Generation werden uneinheitlich bestimmt
- Innerhalb der Generationen gibt es große Bandbreiten an Orientierungen
- Die Menschen in den Generationen verändern sich in ihren Lebensphasen

Es gibt allerdings einschneidende Ereignisse und Entwicklungen, die Gemeinsamkeiten im Lebensgefühl von Altersgruppen stiften können. Für die junge Generation sind dies aktuell:

- Krisenerfahrungen: Klimawandel, Corona, Ukrainekrieg, Inflation
- Das Aufwachsen mit und in sozialen Medien

Für die Verwendung von Generationenbegriffen heißt dies: verallgemeinernde Labels vermeiden, genau hinschauen und Differenzierungen beachten.

Gute Arbeitsgestaltung für alle – Austausch der Generationen fördern

Eine gute Zusammenarbeit der Generationen erfordert einen passenden Rahmen. Die klassischen Kriterien für menschen-gerechte Arbeit in Verbindung mit New Work bieten Orientierung, um den Erwartungen aller Altersgruppen gerecht zu werden.

Interessante und kompetente Arbeit: Diese entspricht den Wünschen junger Beschäftigter nach Entfaltungsmöglichkeiten. Selbstorganisation und der Umgang mit digitalen Technologien sind besonders relevant.

Altersgerechte Arbeitsorganisation: Diese steht für die stark beanspruchten mittleren Altersgruppen im Fokus. Es gilt, einem frühzeitigen gesundheitlichen Verschleiß vorzubeugen und das Wohlbefinden zu fördern.

Unterstützungsbedarf für Ältere: Hier sind körperliche und psychische Belastungen abzubauen. Vor allem ist eine bessere Einbindung in die betriebliche Kommunikation sinnvoll, damit sich die Älteren nicht auf dem Abstellgleis sehen.

New Work beinhaltet Arbeitszeitregelungen, die für alle Altersgruppen eine bessere Work-Life-Balance und mobiles Arbeiten ermöglichen. Individualisierte Lösungen sind der Schlüssel: Nicht alle jungen Mitarbeitenden wünschen weniger Wochenarbeitszeit, auch mittlere Altersgruppen benötigen mehr Zeit-souveränität.

Commitment und produktive Zusammenarbeit

Gute Arbeitsbedingungen fördern Zusammenarbeit und Motiva-tion. Alle Altersgruppen fühlen sich gerecht behandelt und ernst genommen. Spannungen und Konflikte um Lastenverteilung sowie um Einfluss- und Teilhabechancen werden minimiert. Eine betriebliche Signalpolitik, die auf Wertschätzung und Austausch zwischen den Generationen setzt, untermauert dies.

In altersdiversen Teams können die typischen Kompetenzen und Stärken der Altersgruppen kombiniert und produktiv gemacht werden: die Erfahrung der Älteren und die digitalen Fertigkeiten der Jungen. Reverse Mentoring ist ein geeignetes Instrument, bei dem Ältere den Nachwuchs mit dem Betrieb vertraut machen und die Jungen im Gegenzug neue Ideen einbringen.

Beispielhaft für den Austausch unter den Generationen stehen auch Projekte wie „Digiscouts“. Das RKW-Projekt richtet sich an Auszubildende, die im Betrieb weitgehend selbstorganisiert Digitalisierungsprojekte durchführen. Dabei profitieren sie vom Wissen der älteren Kolleginnen und Kollegen, während diese von den neuen Digitalisierungsideen der jungen profitieren.

Auch bei industriellen KI-Anwendungen wie der vorausschau-enden Instandhaltung arbeiten ältere und jüngere Beschäftigte zusammen. Die KI wird mit dem Wissen erfahrener Fachkräfte trainiert, um Fehlerquellen an den Anlagen bereits vor Schadens-eintritt zu identifizieren. So tragen alle Altersgruppen gemein-sam zur erfolgreichen Bewältigung von Transformationen bei.

Digiscouts

Warum nicht das Interesse der Jugendlichen an Digitalisierung nutzen, um die duale Ausbildung im Betrieb attraktiver zu gestalten und zugleich für das Unternehmen Nutzen zu gewinnen?

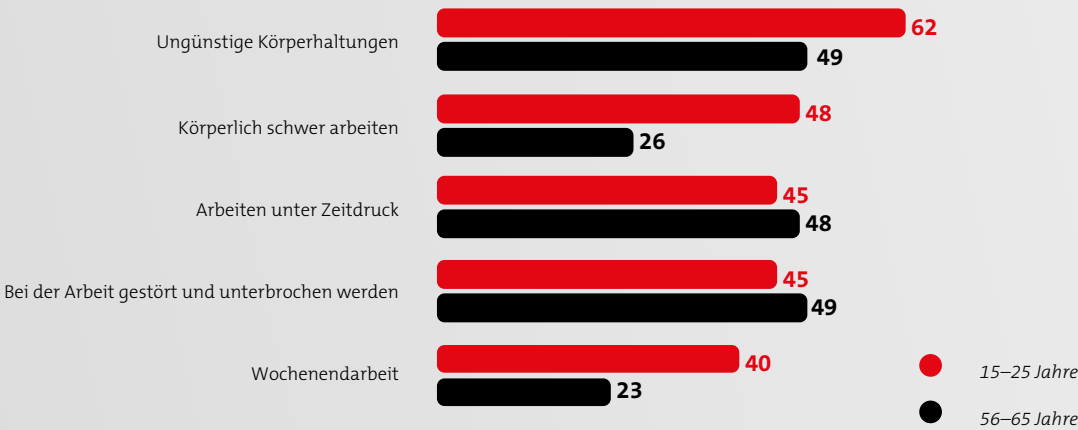
Diese Idee steckt hinter dem Projekt „Azubis als Digitalisierungsscouts“ in Unternehmen: Jeweils mindestens zwei Azubis in einem Unternehmen finden im Rahmen eines Azubiprojekts heraus, wo im Betrieb Potenzial für Digitalisierung steckt.

www.digiscouts.de

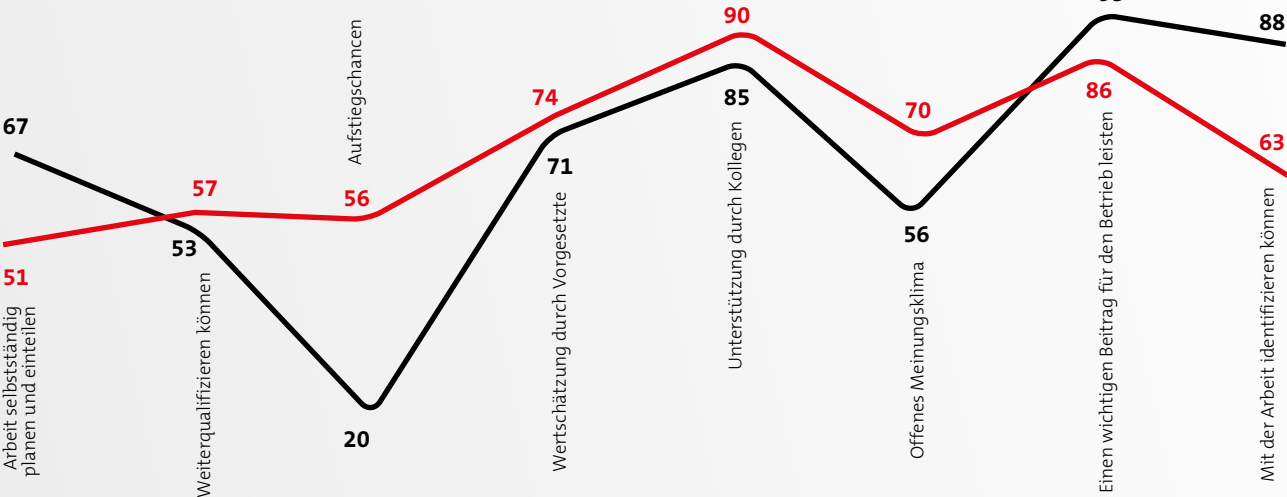


Dr. Andreas Hinz ist Mitarbeiter im Fachbereich „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. hinz@rkw.de

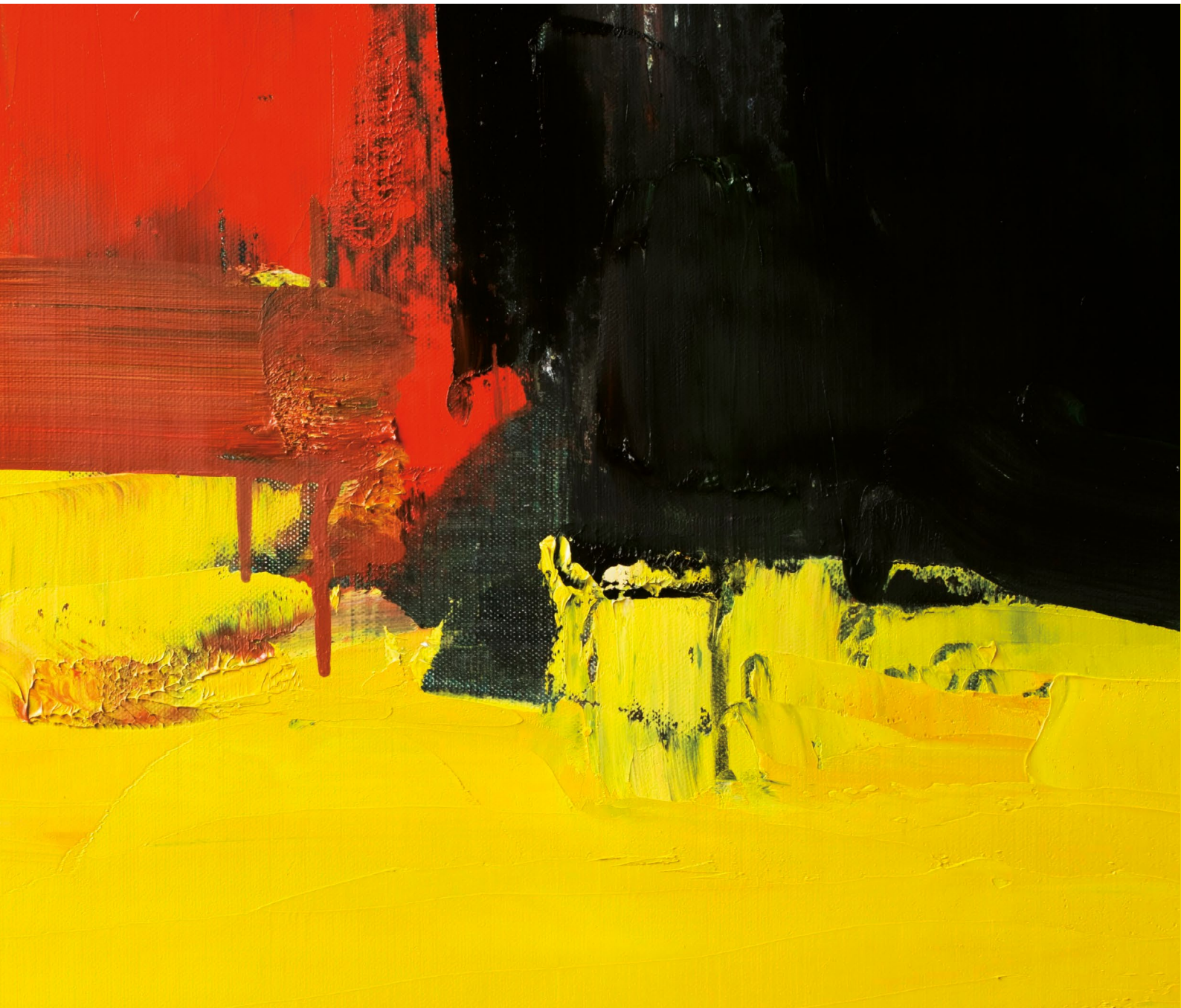
Anforderungen und Belastungen
(Sehr) häufig (in Prozent)



Entfaltungsmöglichkeiten
In (sehr) hohem Maß (in Prozent)



Quelle Abbildungen Seite 34 und 35: Eigene Berechnungen nach dem DGB Index „Gute Arbeit“ Jahresbericht 2023. Kontrastiert werden die Werte für die jüngste Beschäftigtengruppe (GenZ) und die älteste Beschäftigtengruppe (Baby-Boomer/innen)



Die Bauwirtschaft in der Krise

Wie die nötigen Veränderungsprozesse gelingen können

Die aktuelle wirtschaftliche Schieflage macht auch vor den mittelständischen Unternehmen der Baubranche nicht halt. Insbesondere das nach wie vor vergleichsweise hohe Zinsniveau für Baufinanzierungen und Kostensteigerungen für Baumaterialien sind oft genannte Gründe für Nachfrageprobleme und Projektstopps. Dieses schwierige Marktumfeld setzt der Bauwirtschaft momentan erheblich zu.



Kerstin Hunkel-Hitzel und **Tanja Leis** sind Mitarbeiterinnen der „RG-Bau“ beim RKW Kompetenzzentrum. hunkel@rkw.de; leis@rkw.de

Die Bauwirtschaft steckt in der Krise

Laut einer aktuellen PWC-Studie (Februar 2024) berichten drei Viertel der Unternehmen, dass ihnen derzeit Aufträge wegbrechen. Die Konjunkturumfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) zum Jahresbeginn 2024 zeigt ein ähnliches Bild: Fast die Hälfte der Unternehmen rechnet mit schlechteren Geschäften und lediglich sechs Prozent blicken noch optimistisch in die Zukunft. Doch wie gestaltet sich die komplexe Lage in der Bauwirtschaft konkret und was sind mögliche Lösungsansätze für die Zukunft?

Im Hochbau sorgt besonders der Einbruch bei den Baugenehmigungen für Wohnungen für Pessimismus. Besonders betroffen sind hierbei auch die Planenden, die in der frühen Phase der Wertschöpfungskette tätig sind. Lediglich aufgrund von Infrastrukturprojekten und des Bedarfs an energetischen Sanierungen ist die Lageeinschätzung im Tiefbau und im Ausbaugewerbe etwas optimistischer. Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen werden von den Unternehmen immer stärker als Belastung empfunden und erreichen ein Allzeithoch unter den häufig genannten Geschäftsrisiken. Noch größere Geschäftsrisiken sehen die Bauunternehmen allerdings in den steigenden Energie- und Rohstoffpreisen sowie beim Fachkräftemangel. Denn trotz der schwachen Baukonjunktur klagen die Unternehmen über fehlende Arbeitskräfte und können offene Stellen nicht besetzen.

Die Baubranche steht vor zwei enormen Herausforderungen

Die Unternehmen müssen nicht nur durch diese herausfordernde Zeit navigieren, sondern auch dringend Transformationsprozesse einleiten, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Die Mehrheit der von PWC Befragten sieht dadurch große Veränderungen auf die Branche zukommen. Rund zwei Drittel rechnen damit, dass sie mittelfristig neue Geschäftsfelder entwickeln werden und jede oder jeder Zweite geht sogar von einer Neuausrichtung des Unternehmens aus. Diese Erkenntnisse machen deutlich, dass die Unternehmen sich der Notwendigkeit einer Transformation bewusst sind.

Trotz dieses Wissens hinken noch viele Unternehmen bei der Umsetzung von Zukunftsthemen hinterher. Um künftig erfolgreich zu bleiben, sind die Digitalisierung und die Transformation zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise von zentraler Bedeutung. Die Studienergebnisse zeigen je-

doch diesbezüglich ein nahezu unverändertes Bild im Vergleich zum Vorjahr: Die erkannten Chancen werden bisher nicht (ausreichend) genutzt.

Obwohl die Unternehmen das enorme Potenzial digitaler Lösungen erkennen, stagnieren ihre Fähigkeiten im Umgang mit innovativen Technologien. In der PWC-Studie schätzen die befragten Unternehmen ihre eigenen Potenziale und Fähigkeiten größtenteils schwächer ein als in der Vorjahresbefragung. Besonders im Bereich der Digitalisierung operativer Prozesse besteht erheblicher Verbesserungsbedarf, wobei mehr als die Hälfte der Unternehmen Raum für Weiterentwicklungen sieht. Beim Einsatz digitaler Lösungen wie Building-Information-Modeling (BIM) geben sogar zwei Drittel der Befragten an, dass es noch erheblichen Nachholbedarf gibt.

Auch im Bereich der nachhaltigen Entwicklung kommt die Bauwirtschaft nur langsam voran. Obwohl Nachhaltigkeits- und Klimaschutzthemen in den meisten Unternehmen der Branche angekommen sind, fehlt es oft an der konsequenten Verankerung in allen Unternehmensbereichen. Gesetzliche Vorgaben sowie Anforderungen seitens Auftraggebender, Kundschaft und Investierender treiben diese Entwicklung wesentlich voran. Sieben von zehn Unternehmen geben an, mindestens allgemeine ESG-Standards (Environmental, Social, Governance – Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) zu besitzen. Allerdings setzt nur ein Drittel diese Standards vollumfänglich um und gut zehn Prozent der Unternehmen haben nach eigenen Angaben keine ESG-Ziele.

Gefahr erkannt, Gefahr gebannt? Leider nicht unbedingt

Es stellt sich die Frage, warum die erkannten Handlungsfelder nicht mit der gebotenen Dringlichkeit angegangen werden. Laut der Befragung liegen die größten Hürden für die Nutzung digitaler Lösungen im fachlichen Know-how und im Fachkräftemangel. Daher ist das Angebot von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten von herausragender Bedeutung, um die Digitalisierung voranzutreiben. Angesichts der alternden Gesellschaft wird der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften auch in Zukunft eine der wesentlichen strukturellen Herausforderungen für die Unternehmen bleiben. Die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Fachkräften sind entscheidend für die wirtschaftliche Zukunftssicherung der Unternehmen und bedürfen einer systematischen Planung und Umsetzung.

Wie schwierig dieser schmale Grat in Anbetracht der schwachen Auftragslage zu meistern ist, führt Wolfgang Schubert-Raab, Präsident des Zentralverbands Deutsches Baugewerbe, in seiner Kommentierung der Konjunkturzahlen der Bauwirtschaft 2023/2024 aus: „[...] Wir befinden uns an einem gefährlichen Kipppunkt. Im letzten Jahr haben die Unternehmen in der Herbstumfrage per Saldo ein ‚Halten‘ der Beschäftigten zurückgemeldet. Jetzt kippt der Saldo leider zum ‚Senken‘. Immer mehr Unternehmen (23 Prozent) rechnen mit einem Rückgang der Beschäftigten. Einziger Lichtblick ist, dass die Bereitschaft, neue Lehrlinge einzustellen, mit weit über 60 Prozent weiter hoch bleibt. Die Unternehmen geben nicht auf. Sie kämpfen um jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter und sie bilden weiter aus. Und das ist auch richtig so, denn der demografische Wandel ist nicht zu stoppen und die Baubedarfe sind da.“

Handlungsbedarf besteht auch bei der Verankerung des ESG-Managements

Die drei Säulen aus Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung bieten aus unserer Sicht eine hervorragende Gelegenheit, aktuelle Strukturen und Abläufe auf den Prüfstand zu stellen und daraus wichtige Erkenntnisse und Handlungsfelder für die Unternehmensentwicklung zu gewinnen. Mehr als die Hälfte der Bauunternehmen und Planenden empfinden die interne Akzeptanz, die Umsetzung von ESG und das fachliche Know-how als herausfordernd.

Der Schlüssel zur Bewältigung der aktuellen Krise liegt im Zusammenspiel von innovativer Unternehmensführung und effektivem Personalmanagement. Dafür sind nicht nur ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft, sondern auch eine systematische Steuerung der Veränderungsprozesse erforderlich. Um die Bauwirtschaft zukunftsfähig auszurichten, sind die grundlegenden Kompetenzen der Unternehmerinnen und Unternehmer mehr denn je gefragt, um Visionen zu entwickeln, langfristige Ziele zu definieren und Pläne konsequent umzusetzen.

Fazit und Tipps:

- Strukturen und Prozesse analysieren und weiterentwickeln
- Nachhaltigkeitsaspekte nutzen und Digitalisierung konsequent umsetzen
- Schulung, Aus- und Weiterbildung systematisch planen und durchführen
- Weibliche Fachkräfte verstärkt in den Fokus nehmen
- Nachhaltige Integration der ESG-Themen im Unternehmen



Weiterführende Informationen aus den Projekten der RG-Bau

„Nachhaltigkeit – ein Einstieg für kleine und mittlere Unternehmen der Bauwirtschaft“ – Orientierungshilfe für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie +++ „Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft“ – Praxisreport bundesweit +++ „Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft“ – Praxisreport Fokus Bayern +++ „Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft – die Mitarbeitenden einbinden und den Betriebsrat beteiligen“ +++ Handlungsempfehlung: „Potenziale von Frauen für die Bauwirtschaft besser erschließen und nutzen“ +++ Online-Check: „Mehr Frauen am Bau – sind Sie so weit?“ +++ Workbook: Kollaborative Team- und Projektarbeit – Gestaltungsgrundlagen

www.rkw-kompetenzzentrum.de/themen/rg-bau/ueber-uns/

Wer wagt, gewinnt (Nachfolgende)!

Wie wirtschaftsfördernde Organisationen in Sachen Unternehmensnachfolge optimal wirken

In Deutschland treten die Kinder von Unternehmerinnen und Unternehmern immer seltener die Nachfolge im elterlichen Betrieb an. Gleichzeitig wird die Unternehmerschaft insgesamt älter, weil die geburtenstarke Generation der Baby-boomer den Ruhestand vor Augen hat und es häufig länger dauert als erhofft, eine externe Person für die Betriebsnachfolge in den deutlich kleineren Alterskohorten der nachfolgenden Generationen zu finden. Das aktuelle Nachfolge-Monitoring Mittelstand von KfW Research weist für die Jahre bis 2027 eine Zahl von durchschnittlich 125.000 Unternehmen pro Jahr aus, die eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger suchen.



(Oft) keine Wahl

Wenn sie die Wahl hätten, würden seit dem Jahr 2020 jährlich zwischen 50 und 60 Prozent der abgabebereiten Inhaberinnen und Inhaber mittelständischer Unternehmen eine familieninterne Nachfolge bevorzugen. Der Unternehmensverkauf an einen externen Käufer wird dem Nachfolge-Monitoring Mittelstand nach als zweitbeste Nachfolgevariante bewertet. Die eigenen Kinder sind also die Wunschlösung, wenn ein Unternehmen in die Hände der nächsten Generation übergehen soll, aber gleichzeitig sind Kinder auch der Hauptgrund für Betriebsstilllegungen, wenn sie kein Interesse an der Fortführung des elterlichen Betriebs haben.

Auch der Report Unternehmensnachfolge 2024 der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) verfolgt auf Basis der von den Industrie- und Handelskammern beratenen Unternehmen die jährlich wachsende Nachfolgelücke. Laut aktuellem DIHK-Report überstieg die Zahl der zur Nachfolge angebotenen Unternehmen im Jahr 2023 die der Nachfragen durch Übernahme-Interessierte um das Dreifache. Die alarmierende Situation wird sehr deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass noch vor 12 Jahren, im Jahr 2012, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nachfolgeinteressierten und abgabebereiten Inhaberinnen und Inhabern bestand.

Werden wir in den kommenden Jahren also zuschauen müssen, wie ein Unternehmen nach dem anderen die Tore schließt, weil keine Nachfolge in Sicht ist? Nicht grundsätzlich, aber in einigen Branchen wie beispielsweise dem Handel und auch im Bereich Hotellerie, Gastgewerbe, Tourismus ist die Nachfolgelücke dem DIHK-Report nach besonders groß. In diesen Branchen

korrelieren besonders viele ungünstige Faktoren, unter anderem der Fachkräftemangel. Für das Handwerk liegen Projektionen mit Blick auf das Nachfolgegeschehen bis zum Jahr 2030 vor. Einer Publikation des Deutschen Handwerksinstituts aus dem Jahr 2021 nach wird aufgrund der hohen Attraktivität der vielen zur Übernahme angebotenen Betriebe der Anteil der Übernahmegründungen an allen Existenzgründungen im Handwerk bis 2030 sogar steigen. Allerdings wird auch im Handwerk eine mehr oder weniger große Nachfolgelücke bleiben.

In einigen Fällen wird eine Betriebsstilllegung auch aus wirtschaftlichen Gründen unvermeidbar sein. Weit häufiger jedoch resultieren Betriebsstilllegungen bei Unternehmen mit Inhaberinnen und Inhabern im Rentenalter den einschlägigen Studien und Berichten zufolge jedoch daraus, dass Nachfolgelösungen nicht in einem angemessenen Zeitraum erfolgreich umgesetzt werden können. Für viele Altinhaberinnen und Altinhaber besteht immer häufiger die größte Schwierigkeit darin, zeitnah eine geeignete Person zu finden, die das Unternehmen weiterführen kann und will.

Frühzeitig planen und Unterstützung holen!

Was kann also getan werden, um die inhabergeführten mittelständischen Unternehmen bei der Nachfolgegestaltung zu unterstützen? Da eine Betriebsnachfolge häufig sehr komplexe Anforderungen an die Inhaberin oder den Inhaber stellt, bieten die Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern eine umfassende Beratung und Begleitung an. Aber auch verschiedene Checklisten sowie der „Notfallkoffer“ der Kammern helfen Unternehmerinnen und Unternehmern niederschwellig bei einer frühzeitigen Vorbereitung der Nachfolgeregelung. Zudem können Unternehmen je nach



Bundesland unterschiedliche Angebote zur geförderten Betriebsberatung in Anspruch nehmen, um die Übergabe vorzubereiten – hier sind die RKW Landesorganisationen eine empfehlenswerte Anlaufstelle.

Die Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) hat deutschlandweit Aufmerksamkeit für das Thema „Unternehmensnachfolge“ erzeugt. Im Zeitraum 2020 bis 2024 förderte das BMWK insgesamt rund 30 mehrjährige Modellprojekte wirtschaftsnaher Einrichtungen, die sich an Unternehmerinnen und Unternehmer sowie (potenzielle) Nachfolge-Interessierte richteten. Sie sollten frühzeitig für das Thema „Nachfolge“ sensibilisieren, qualifizieren und Netzwerke auf- oder ausbauen. Mit dieser Initiative wollte das BMWK Stilllegungen verhindern oder dem Scheitern von Unternehmensübergaben durch unzureichende Vorlaufzeit beziehungsweise Vorbereitung präventiv begegnen. Denn im wirtschaftspolitischen Interesse liegt es, Beschäftigung und Ausbildung zu sichern und die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der mittelständischen Betriebe zu erhalten bzw. zu steigern. Die in den Modellprojekten erprobten praktischen Ansätze dürfen und sollen von anderen wirtschaftsnahen Einrichtungen in ähnlicher Form übernommen und in ihren Bereichen umgesetzt werden.

Das RKW Kompetenzzentrum hat die Modellprojekte über den Förderzeitraum fachlich begleitet und die erprobten Unterstützungsansätze der Modellprojekte für die betriebliche Nachfolge strukturiert aufbereitet und auf der Website www.chance-unternehmensnachfolge.de veröffentlicht.

Literatur & Links

Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) (2024): DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024: <https://www.dihk.de/resource/blob/118956/81ab63db2dbf36551b4fd8fca271e7c3/unternehmensentwicklung-dihk-report-unternehmensnachfolge-2024-data.pdf> (letzter Abruf: 05.07.2024)

KfW Research (2024): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2023: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2024/Fokus-Nr.-450-Februar-2024-Nachfolge.pdf> (letzter Abruf: 05.07.2024)

Volkswirtschaftliches Institut für Handwerk und Mittelstand an der Universität Göttingen (ifh), Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e. V. (2021): Unternehmensübergaben im Handwerk bis 2030: https://ifh.wiwi.uni-goettingen.de/site/assets/files/2227/ifh_gbh-52_2021.pdf (letzter Abruf: 05.07.2024)



Stefanie Bechert ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Gründung“ beim RKW Kompetenzzentrum. bechert@rkw.de

DIE EUROPÄISCHEN UNTERNEHMENS FÖRDERPREISE 2024

Die deutschen Gewinnerprojekte stehen fest!

Die „ReDI School of Digital Integration“ und „Silicon Vilstal“ wurden als deutsche Gewinnerprojekte für die European Enterprise Promotion Awards 2024 ausgewählt und treten nun für Deutschland im internationalen Rennen des Wettbewerbs an.

„ReDI“ ist eine gemeinnützige Technologieschule, die Geflüchteten mit kostenlosen Kursen und Veranstaltungen die Integration in Gesellschaft und Arbeitsmarkt erleichtert.

Die gemeinnützige Innovationsplattform „Silicon Vilstal“ ist ein Social-Economy-Cluster aus Niederbayern, der sich der Förderung von Digitalisierung und sozialen Innovationen verschrieben hat.

Herzlichen Glückwunsch und viel Erfolg für das europäische Finale auf der SME Assembly in Budapest im November!

JAHRESTAGUNG DER ZUKUNFTSZENTREN 2024

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Die Zukunft der Arbeit gestalten:
Partizipative Einführung von KI in KMU

19.11.2024

10:00 – 16:00 Uhr
Berlin, AXICA Kongress- und Tagungszentrum
Carmen Hammer, 06196 4953205
hammer@rkw.de

**SAVE
THE DATE**



Zielgerichtete Ansprache von Frauen für Neu- und Nachfolge- gründungen

**JETZT
ANMELDEN!**

GRÜNDERINNENABEND

15. Oktober 2024

**MUSEUM FÜR KOMMUNIKATION IN
FRANKFURT AM MAIN**

Auf dieser Veranstaltung wird unter anderem der Leitfaden „14 Ideen für eine erfolgreiche Ansprache von Frauen zum Thema Gründung“ vorgestellt. Der Leitfaden liefert, basierend auf einer qualitativen Studie mit 30 Expertinnen und Experten für Female Entrepreneurship, 14 Kommunikationsideen aus der Praxis für die tägliche Arbeit in der Gründungsförderung und Gründungsunterstützung, um Frauen erfolgreich über Kommunikationskanäle zum Thema Gründung anzusprechen.

Melden Sie sich bitte hier zur kostenlosen Veranstaltung an:
<http://rkw.link/gruenderinnenabend2024>

