

The background of the entire page is a photograph of two middle-aged men with light hair, wearing dark blue suits, white shirts, and patterned ties. They are standing in what appears to be a modern industrial or manufacturing environment, with blurred machinery and overhead lights in the background. The man on the left is smiling slightly, while the man on the right has a neutral expression.

EY-Mittelstandsbarometer 2019

Der deutsche Mittelstand in einer sich verändernden Welt

Status quo und Perspektiven



Building a better
working world



Seite B

“

Wir haben uns nie auf unserem Erfolg ausgeruht,
sondern immer nach vorne geblickt.

Und wir haben uns immer wieder
dieselben Fragen gestellt:

Wohin entwickeln sich die Märkte
und unsere Kunden?

Wie können wir das, was wir heute tun,
morgen noch besser machen?

Und was sind die Produkte, mit denen wir
in Zukunft erfolgreich sind?

Dabei spielt der Dialog mit unseren Kunden
eine ganz wichtige Rolle.

Denn es ist unser Anspruch,
gemeinsam mit ihnen die besten Lösungen
zu entwickeln und zu liefern.

Dr. Herbert Kubatz, Inhaber,
und Dr. Andreas Nitze, CEO der
Berliner Glas KGaA Herbert Kubatz GmbH & Co., Berlin

Der deutsche in einer sich verändernden Welt

Inhalt

- 1** **Internationalisierungstendenzen im deutschen Mittelstand**
SEITE 8

- 2** **Mitarbeiter und Fachkräftemangel**
SEITE 12

- 3** **Frauen in Führungspositionen**
SEITE 16

- 4** **Digitalisierung und Industrie 4.0**
SEITE 26

Mittelstand



**Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,**

zunehmender Protektionismus, internationale Handelsstreitigkeiten und eine abgeschwächte Konjunktur auf der einen Seite, die rasch voranschreitende Digitalisierung, der demografische Wandel und der Fachkräftemangel auf der anderen Seite: Der deutsche Mittelstand steht vor vielen Herausforderungen.

In dieser schwierigen Situation geht unser aktuelles Mittelstandsbarometer vier ausgesuchten Fragen nach: Wo sieht der deutsche Mittelstand trotz der vielfältigen Herausforderungen seine Marktchancen? Wie geht er mit dem Fachkräftemangel um? Was unternimmt er, um die Gleichstellung von Frauen und Männern in Führungsetagen voranzubringen? Und wie setzt er die digitalen Technologien und Industrie 4.0 ein? Die Antworten auf diese Fragen sind ebenso spannend wie auch überraschend.

So zeigt unsere Studie, dass der deutsche Mittelstand trotz der weltweit eingetrübten Konjunktur die Weltmärkte im Blick hat und hier Entwicklungschancen sieht. Dies liegt insbesondere daran, dass der Mittelstand traditionell langfristig denkt. Diese Haltung hat auch die junge Unternehmergeneration insbesondere in Familienunternehmen verinnerlicht.

Der Fachkräftemangel dagegen macht dem Mittelstand derzeit mehr zu schaffen als das Risiko eines konjunkturellen Abschwungs: Zum einen macht sich der demografische Wandel bemerkbar, und zum anderen fehlen hoch qualifizierte Mitarbeiter, um die anstehende Digitalisierung bewältigen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle entwickeln zu können. Gut ausgebildete Fachkräfte sind nach wie vor der Schlüsselfaktor für Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum.

Bei der Gleichstellung von Frauen gibt es nach wie vor Luft nach oben. Der Frauenanteil in den Führungsetagen mittelständischer Unternehmen beträgt lediglich 17,1 Prozent; das sind nur 0,8 Prozent mehr als vor einem Jahr. Immer noch unterbrechen zu viele Frauen ihre Karriere, weil sie Beruf und Familie nicht unter einen Hut bringen können. Daneben werden Frauen in vielen Unternehmen nicht ausreichend gefördert, um eine entsprechende Karriere zu machen.

Die Digitalisierung steht in den Chefetagen des Mittelstands ganz oben auf der Agenda. Dennoch gibt es Unterschiede: Während große und wachstumsstarke Mittelständler konsequent auf die Digitalisierung setzen, gehen kleinere langsamer vor, was langfristig zu spürbaren Wettbewerbsnachteilen führen kann. Der Aufbau von digitalen Plattformen wird immer wichtiger, etwa um die Kundenbindung zu erhöhen oder verschiedene Anwendungen besser miteinander zu verknüpfen.

Diese Studie wäre ohne die Teilnahme der über 1.500 Unternehmerinnen und Unternehmer, die uns in vielen auch sehr persönlichen Gesprächen Einblick in ihre Wachstumsstrategien gegeben haben, nicht möglich gewesen. Diesen Entrepreneuren gilt mein ganz besonderer Dank! Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

A handwritten signature in black ink that reads "Michael Marbler". The signature is fluid and cursive.

Michael Marbler
Middle Market Leader
Germany, Switzerland, Austria

INTERVIEW

mit Dr. Herbert Kubatz und Dr. Andreas Nitze
von Berliner Glas



“

Wir haben eine klare Wachstumsstrategie

Der Hidden Champion Berliner Glas gehört zu den Weltmarktführern in der Entwicklung und Produktion von hochtechnischen optischen Schlüsselkomponenten und Baugruppen. Im Interview sprechen Inhaber Dr. Herbert Kubatz und CEO Dr. Andreas Nitze über den Druck der Globalisierung und agile Geschäftsmodelle, Laserspiegel im Weltraum und die Stolpersteine der Politik.

Sie haben sich innerhalb von 60 Jahren vom lokalen Hersteller von Diapositiv-Gläsern zu einem der weltweit führenden Anbieter optischer Schlüsselkomponenten entwickelt. Welche DNA steckt dahinter?

DR. HERBERT KUBATZ: Wir haben uns nie auf unserem Erfolg ausgeruht, sondern immer nach vorne geblickt. Und wir haben uns immer wieder dieselben Fragen gestellt: Wohin entwickeln sich die Märkte und unsere Kunden? Wie können wir das, was wir heute tun, morgen noch besser machen? Und was sind die Produkte, mit denen wir in Zukunft erfolgreich sind? Dabei spielt der Dialog mit unseren Kunden eine ganz wichtige Rolle. Denn es ist unser Anspruch, gemeinsam mit ihnen die besten Lösungen zu entwickeln und zu liefern.

Beste Lösungen, Innovationen und Wachstum kosten aber auch Geld ...

KUBATZ: Das stimmt. Deshalb investieren wir auch jährlich einen zweistelligen Prozentsatz unseres Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Wir verfolgen eine klare Wachstumsstrategie und wollen langfristig in der ersten Liga spielen. Dabei haben wir uns gleichzeitig für eine nachhaltige Finanzpolitik entschieden: Wir achten auf Liquidität und Rücklagen. Falls die Konjunktur wie 2008 einbrechen sollte, sind wir abgesichert. Mehr noch: Wir können antizyklisch investieren und neue Produkte entwickeln. Wenn die Wirtschaft anzieht, sind wir sofort wieder ganz vorne dabei.

Wie sieht Ihr Geschäftsmodell aus?

DR. ANDREAS NITZE: Es ist sehr agil. Der Druck der Globalisierung ist immens, die Technologiezyklen werden immer kürzer und die Marktschwankungen sind extrem unvorhersehbar. Auf all das müssen wir mit unserem Geschäftsmodell schnell reagieren können. Entscheidend ist aber, dass wir uns als Lösungsanbieter verstehen, der seine Kunden bei allen lichttechnologischen Fragen von der Entwicklung über den Prototyp bis hin zur Serienproduktion begleitet.

Dabei spielt es keine Rolle, ob es um die Entwicklung und Produktion von 3-D-Messkameras für die Medizintechnik oder von Laserspiegeln geht, die im Weltraum für die Übertragung von Daten zwischen weit voneinander entfernten Satelliten notwendig sind. Immer geht es ums Zuhören, ums Verstehen und um die Umsetzung der Ideen. Und auch das erfordert ein ganz hohes Maß an Agilität und Flexibilität.

Welche Bedeutung haben Digitalisierung und Industrie 4.0 in Ihrem Unternehmen?

KUBATZ: Die Digitalisierung hat bei uns zwei Aspekte: Zum einen sind unsere Kunden digital unterwegs – einige von ihnen wie in der Halbleiterbranche sogar ausschließlich. Mit unseren Chucks und opto-mechanischen Baugruppen helfen wir ihnen beispielsweise dabei, noch mehr Transistoren auf einem Chip unterzubringen. Damit profitieren wir direkt von der Digitalisierung unserer Kunden.

Aber auch bei uns selbst spielt sie eine Rolle, weil wir bestimmte Fertigungsabläufe automatisieren. Allerdings produzieren wir nur sehr kleine Stückzahlen mit teilweise bis zu 450 Arbeitsschritten, so dass sich der Industrie-4.0-Einsatz bislang nur sehr begrenzt rechnet. Gleichwohl sind Digitalisierung und Industrie 4.0 Bausteine unseres Modells, die wir langfristig für uns nutzen wollen. Hier stehen wir aber noch am Anfang.

Was sind Ihre größten Wachstumshürden?

NITZE: Fehlende Fachkräfte. Unsere Mitarbeiter sind das A und O unseres Erfolgs – doch es fällt uns schwer, die richtigen zu bekommen. Momentan werden in Deutschland nur etwa 80 Feinoptiker ausgebildet, wobei hiervon zehn Ausbildungsplätze auf unser Konto gehen.

Um die notwendigen Mitarbeiter zu bekommen, haben wir mit dem Berliner Bildungswerk für Wirtschaft einen eigenen Ausbildungszyklus entwickelt, mit dem wir Handwerker aus anderen Berufen in einem Schnellverfahren zur Fachkraft schulen. Ebenso haben wir in Berlin eine große Werbekampagne für uns gestartet, und seit einiger Zeit gehen wir auch in die Schulen, um die Jugendlichen für uns zu begeistern.

Welche Erwartungen haben Sie an die Politik?

KUBATZ: Unsere Politiker müssen aufhören, sich mit ihren Personalproblemen zu beschäftigen. Sie müssen sich den tatsächlichen Herausforderungen stellen und Rahmenbedingungen schaffen, die dazu beitragen, unsere Zukunft positiv zu gestalten.

Dringend notwendige Investitionen in solche Bereiche wie Digitalisierung, Forschung, Bildung und Infrastruktur sind in den letzten Jahren versäumt worden – mit dem traurigen Ergebnis, dass wir in wenigen Jahren in der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Platz sechs auf Platz 17 abgestiegen sind. Jetzt steht Deutschland mit einem Bein in der Rezession. Es ist allerhöchste Zeit, dass unsere Politiker handeln, um diese Entwicklung zu verhindern.

Was treibt Sie jeden Tag aufs Neue an und beflügelt Sie?

KUBATZ: Dasselbe, was mich seit 50 Jahren antreibt, seit ich das Unternehmen von meinem Vater übernommen habe: Ich will einen engen Kontakt zu meinen Mitarbeitern haben, ihre Wünsche und Perspektiven verstehen und zusammen mit ihnen am Markt erfolgreich sein. Ich musste mich in meinem Leben als Unternehmer immer wieder anpassen, aber dieses Motiv ist gleich geblieben. Vielleicht ist noch etwas hinzugekommen: die Achtsamkeit für sich selbst und für das, was man tut. Denn das ist nicht nur gut für jeden Einzelnen, sondern auch fürs ganze Unternehmen.

Dr. Herbert Kubatz, Inhaber, und **Dr. Andreas Nitze**, CEO der Berliner Glas KGaA Herbert Kubatz GmbH & Co., Berlin



“

In Europa ist der Peak erreicht.
Unsere Wachstumschancen sehen wir ganz klar
in den Emerging Markets und in China.
Die Basis dafür haben wir bereits vor 30 Jahren mit unseren
Produktionsstätten im Ausland gelegt, und das hohe Renommee,
das wir uns mit unseren Produkten geschaffen haben,
sehen wir als eine sehr gute Eintrittskarte, um auf den
lokalen Märkten weiter Fuß zu fassen.

Das größte Wachstumshindernis für uns ist die Abhängigkeit
von politischen Entscheidungen, die für uns oft nicht
vorhersehbar und nachvollziehbar sind. Wir können keinen Einfluss
auf das politische Weltgeschehen geltend machen.
Aber von den deutschen Politikern erwarten wir doch
mehr vorhersehbare, klare und stringente Entscheidungen,
die uns Planungssicherheit geben.

Hans-Peter Fischer,
Geschäftsführer der fischer group, Achern

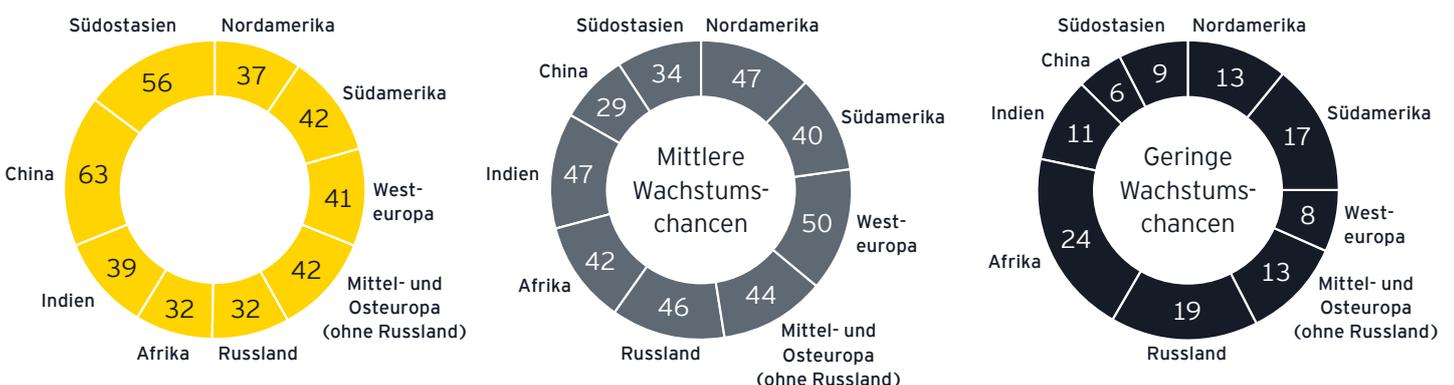
Internationalisierungstendenzen im deutschen Mittelstand

Der wichtigste Auslandsmarkt für den deutschen Mittelstand ist nach wie vor Westeuropa, wo 50 Prozent der von uns befragten Unternehmen engagiert sind, gefolgt von Osteuropa, wo 23 Prozent aktiv sind. Gerade einmal elf Prozent der deutschen Mittelständler sind aktuell in China aktiv, zwölf Prozent in Nordamerika. Bei fast jedem zweiten deutschen Mittelständler (48 Prozent) beschränkt sich die Geschäftstätigkeit hingegen ganz auf den deutschen Markt.

Ihre langfristigen Wachstumschancen sehen die Mittelständler allerdings auf den Weltmärkten und hier vor allen Dingen in China und Südostasien. So geben 63 bzw. 56 Prozent der Unternehmen an, dass sie in China bzw. in Südostasien gute Wachstumschancen sehen; jeweils 42 Prozent der von uns befragten Unternehmen sehen darüber hinaus in Südamerika und Mittel- und Osteuropa gutes Wachstumspotenzial.

Unternehmen sehen die besten Wachstumschancen in China und Südostasien

Wie beurteilen Sie die Wachstumschancen für Ihr Unternehmen in den Märkten, in denen Sie tätig sind?



Angaben in Prozent

ABBILDUNG 1

INTERVIEW

mit Jochen und Gerd Stotmeister
von der Sto Management SE



“

Die Internationalisierung ist
für uns ein Top-Thema

Die Unternehmer Jochen und Gerd Stotmeister sprechen über ihre Wachstumsambitionen, den Zusammenhang zwischen ihrer Nachhaltigkeitsstrategie und der Rekrutierung von Fachpersonal, über Frauen in Führungspositionen und die Digitalisierung.

Wo sehen Sie Ihre größten Wachstumschancen - und wo Ihre größten Wachstumshemmnisse?

JOCHEN STOTMEISTER: Die Internationalisierung ist für uns ein Top-Thema. Hier sehen wir Wachstumspotenzial. Die Herausforderung besteht allerdings darin, nicht allein die Produkte, sondern auch die Vorteile, die unsere Produkte bieten, und das notwendige Know-how, um sie richtig zu verbauen, in die Märkte zu bringen. Schließlich ist auch die Halbwertszeit von Innovationen kürzer geworden: Wenn wir ein neues Produkt herausbringen, dauert es nicht lange, und es gibt Nachahmer. Trotzdem überwiegen aus unserer Sicht ganz klar die Chancen: Es gibt noch viele blinde Flecken auf der Weltkarte, wo unsere Produkte fehlen und wo wir wachsen können.

Der Fachkräftemangel wird für viele Mittelständler zu einer echten Hürde. Haben Sie ein Programm oder eine Initiative entwickelt, um an die Mitarbeiter zu kommen, die Sie für Ihr weiteres Wachstum benötigen?

GERD STOTMEISTER: Seit wir an der Börse sind, bekommen wir viel leichter Fachkräfte als zuvor. Besonders freut es uns, dass viele junge Menschen zu uns kommen, weil Sto für Nachhaltigkeit und Umweltschutz steht. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie tut also auch etwas für unseren Führungsnachwuchs! Aktuell bieten wir 200 jungen Menschen einen Ausbildungsplatz in den unterschiedlichsten kaufmännischen und gewerblich-technischen Berufen an. Damit gehören wir zu den Spitzenausbildern in Deutschland. Darüber hinaus kooperieren wir mit verschiedenen Unis in Baden-Württemberg und bieten Studenten die Möglichkeit, bei uns ihr duales Studium mit dem Bachelor und Master abzuschließen. Schließlich geben wir Praktikanten und Studenten die Möglichkeit, bei uns eine Praxisarbeit zu schreiben. Mit all diesen Angeboten wollen wir den Führungsnachwuchs schon früh an uns binden.

Baustoffe sind landläufig immer noch ein eher männlich besetztes Thema. Welche Rolle spielen Frauen bei Sto - als Mitarbeiterinnen wie auch als Führungskräfte?

JOCHEN STOTMEISTER: Wir haben es bislang nur bedingt geschafft, dass bei uns auch Frauen in der Geschäftsführung sind. Ein Hauptgrund dafür ist aus meiner Sicht immer noch die familiäre Situation. Insbesondere dann, wenn sich Kinder anmelden oder Kinder da sind, scheiden die Frauen viel eher aus als ihre männlichen Kollegen. Im Aufsichtsrat dagegen haben wir die Quote überschritten: Von den insgesamt sechs Mitgliedern sind drei Frauen. Auf der Ebene der Gruppenleitungen liegt der Anteil der Frauen allerdings im zweistelligen Bereich; hier passt aus unserer Sicht das Verhältnis von weiblichen und männlichen Führungskräften schon gut. Auch wenn Baustoffe ein eher männlich besetztes Thema sind: Wir geben Frauen die gleichen Chancen.

Digitalisierung und Industrie 4.0 sind Top-Themen, die den Mittelstand bewegen. Welche Rolle spielen diese Themen bei Ihnen? Wie weit sind Sie mit der Digitalisierung? Haben Sie eine Digitalisierungsstrategie?

GERD STOTMEISTER: Die Digitalisierung und Industrie 4.0 stehen bei uns ganz oben auf der Geschäftsführungsagenda. Im Internet und in den sozialen Medien sind wir gut aufgestellt, und in der Produktion können wir die Losgröße 1 bereits seit einigen Jahren herstellen. Trotzdem sehe ich hier noch viel Potenzial, wo wir besser werden können. Das betrifft vor allen Dingen die zielgruppenspezifische Kommunikation und die entsprechenden Prozesse mit Planern, Bauherren und dem Vertrieb. Hier ist noch Luft nach oben.

Jochen Stotmeister, Aufsichtsratsvorsitzender, und **Gerd Stotmeister**, Mitglied des Aufsichtsrats der Sto Management SE, Stühlingen



Mitarbeiter und Fachkräftemangel

Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Schlüssel für Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum. Doch für die Unternehmen ist es - insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - schwierig, das richtige Personal zu finden, um notwendige Forschungs- und Entwicklungs- sowie Digitalisierungs- und Industrie-4.0-Projekte voranzubringen und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Neben den konjunkturellen Unwägbarkeiten ist nach Ansicht der von uns befragten Unternehmen der Fachkräftemangel das größte Risiko für die eigene Geschäftsentwicklung: 59 Prozent der deutschen Mittelständler bezeichnen den Fachkräftemangel als große Gefahr - 16 Prozent sogar als sehr große.

Zunehmend Sorgen bereitet den Unternehmen im Moment die konjunkturelle Situation: 36 Prozent - gegenüber 31 Prozent im Vorjahr - sehen in der sich abschwächenden Wirtschaftsentwicklung in Deutschland ein Risiko für die eigene Entwicklung.

59 %

der deutschen Mittelständler
bezeichnen den Fachkräftemangel
als große Gefahr.



“

Der Fachkräftemangel ist für uns schon eine besondere Herausforderung. Aber wir tun etwas dagegen: Wir fangen ganz früh damit an, potenziellen Nachwuchs für uns zu begeistern. So gehen wir beispielsweise in die Schulen und erzählen, was wir bei HOMAG machen und welche Chancen wir unseren zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten. Umgekehrt laden wir aber auch schon Grundschulkinder zu uns ein, damit sie und ihre Eltern recht früh einen Einblick in unser Unternehmen gewinnen.

Wir bilden auch in den verschiedensten Berufen aus, und im Rahmen des dualen Studiums können die jungen Leute bei uns ihren Bachelor machen. Darüber hinaus bauen wir zusammen mit der Stadt Freudenstadt, der Uni Stuttgart und anderen Unternehmen aus der Region einen Hochschulcampus auf, an dem die Studenten ein weiterführendes Studium mit dem Abschluss zum Master machen können.

Unser großes Ziel ist es – wiederum in Kooperation mit anderen Unternehmen, der Stadt und dem Land –, ein attraktives Umfeld zu schaffen, das die jungen Menschen an uns und unsere Region bindet. Denn der Schwarzwald bietet nicht nur großartige Unternehmen, sondern auch eine exzellente Lebensqualität!

Ernst Esslinger,
Director Methods & Tools, Business Unit Systems,
der HOMAG GmbH, Schopfloch



“

Wir spüren den Fachkräftemangel noch nicht so sehr. Das liegt meines Erachtens daran, dass wir hier in der Region ein sehr starker Arbeitgeber sind. Wir setzen auf eine kontinuierliche Ausbildung, das heißt die Azubis kommen zu uns und werden bei uns groß, bis sie Führungsaufgaben übernehmen. Dabei bilden wir firmenübergreifend aus, so dass die Lehrlinge die verschiedenen Bereiche unseres Unternehmens kennenlernen und sich dann für die Stelle entscheiden, wo sie sich am wohlsten fühlen.

Seit 2014 haben wir eine eigene Azubi-Werkstatt eingerichtet, in der wir uns viel intensiver um unseren Nachwuchs kümmern können als in der laufenden Produktion. Darüber hinaus bieten wir Praktikantenstellen an und kooperieren mit Schulen und Hochschulen, so dass die Studenten bei uns zum Beispiel ein duales Studium mit dem Bachelor-Abschluss machen können. Wir wollen den künftigen Führungsnachwuchs so früh wie möglich für uns gewinnen.

Roland Fischer,
Geschäftsführer der fischer group, Achern

Die größten Risiken: Fachkräftemangel und schwankende Rohstoffpreise

Was sind aus Ihrer Sicht derzeit die größten Gefahren für die Entwicklung Ihres Unternehmens?

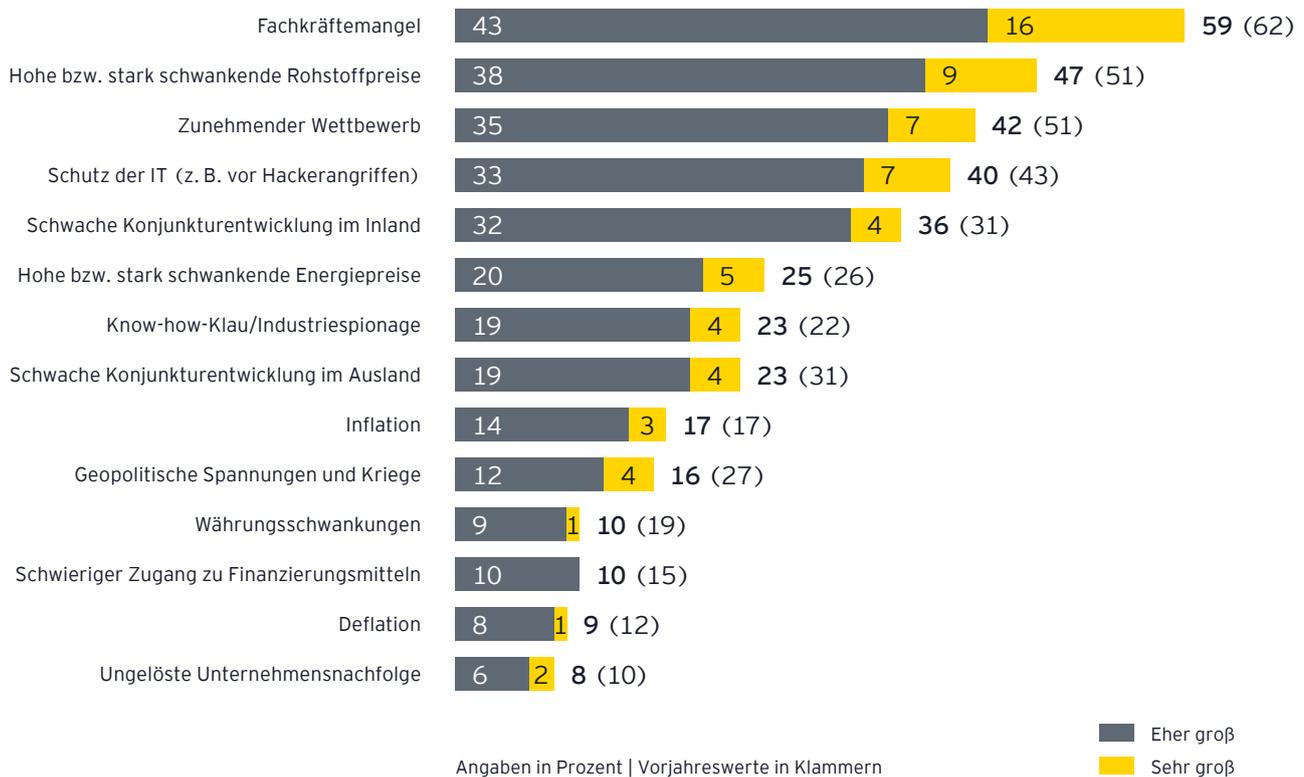


ABBILDUNG 2

Um die für ihren Erfolg notwendigen Fachkräfte gewinnen zu können, haben viele Mittelständler ebenso intelligente wie kreative Multi-Channel-Strategien entwickelt, die weit über die klassischen Print-Stellenanzeigen hinausgehen: Sie sind in den sozialen Medien aktiv und haben eigene Karriere-Blogs eingerichtet, gehen an die Schulen, um hier ihre Unternehmen vorzustellen, und bieten Schnupperkurse für Jugendliche an, damit diese das Unternehmen „hautnah“ kennenlernen. Ebenso kooperieren sie aber auch mit Städten und Kommunen, um ein attraktives Lebensumfeld für potenzielle Arbeitnehmer und deren Familien zu schaffen.

Der Fachkräftemangel bereitet den Unternehmen deutlich größere Sorgen als das Risiko eines konjunkturellen Abschwungs. Das Fehlen von gut ausgebildetem Personal kann die Innovationskraft, die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum eines Unternehmens langfristig bedrohen.

3

Frauen in Führungspositionen

Die Türen zu den Chefetagen im Mittelstand öffnen sich für Frauen weiter, und immer mehr von ihnen nehmen hier Führungspositionen ein: 17,1 Prozent der Geschäftsführungsmitglieder im deutschen Mittelstand sind weiblich, was einem Zuwachs von 0,8 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Damit sind die Karrierechancen für Frauen im Mittelstand höher als bei börsennotierten Unternehmen: Im DAX bestehen die Führungsgremien zu 15 Prozent aus Frauen, im MDAX sind es nur acht Prozent und im SDAX sogar nur fünf Prozent.

17,1 %

der Geschäftsführungsmitglieder im deutschen Mittelstand sind weiblich.

Zwei Drittel der von uns befragten mittelständischen Unternehmen haben mindestens eine Frau im Vorstand beziehungsweise in der Geschäftsführung. Im Umkehrschluss heißt das allerdings, dass bei jedem dritten Mittelständler nur Männer den Kurs bestimmen. Allerdings fällt es vielen Mittelständlern schwer, qualifizierte Frauen für sich zu gewinnen. 45 Prozent berichten von Schwierigkeiten, weibliche Fachkräfte ins Unternehmen zu holen. Trotzdem findet vielerorts kaum aktive Frauenförderung statt. Nur 22 Prozent der Mittelständler fördern Frauen bei ihrer Karriereplanung.

Die Ursachen für den immer noch geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen sind vielfältig: Nach wie vor unterbrechen zu viele Frauen ihre Karriere, weil sie Beruf und Familie nicht unter einen Hut bringen können.



“

Bei Andechser gibt es kein Frauen-Thema.

Für uns sind Qualität und Leistung bei der Arbeit entscheidend, nicht das Geschlecht.

Wir sind davon überzeugt und leben auch danach, dass Frauen und Männer vergleichbare Leistungen erbringen.

Wenn jemand gute Arbeit leistet und den Biss hat, stehen ihr oder ihm alle Wege offen.

Die heute – oft noch mit überholten Argumenten – geführte Frauendiskussion wird meiner Meinung nach bald vorbei sein. Ich denke, sie wird für die nächste Generation auch keine Rolle mehr spielen. Es gibt in jedem Unternehmen meist so viele verschiedene Arbeitsmöglichkeiten, wie es Menschen gibt, so dass sich alles immer irgendwie organisieren lassen sollte.

Barbara Scheitz,
Geschäftsführerin der Andechser Molkerei Scheitz, Andechs

Gut jedes sechste Geschäftsführungsmitglied im Mittelstand ist eine Frau

Wie hoch ist der Frauenanteil in der obersten Führungsebene Ihres Unternehmens (Geschäftsführung, Vorstand) aktuell?

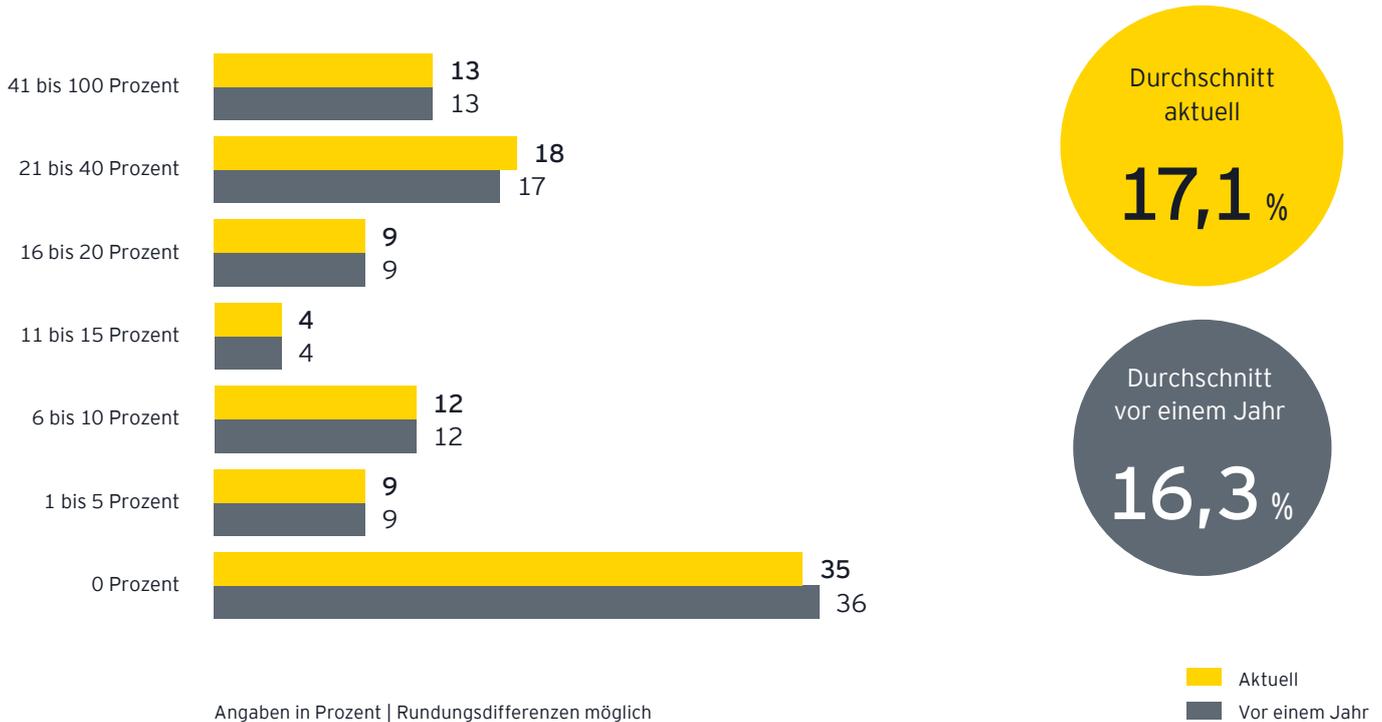


ABBILDUNG 3

Zum Vergleich: Frauenanteil im Mittelstand sogar etwas höher als bei den DAX-Unternehmen

Anteil weiblicher Vorstands- bzw. Geschäftsführungsmitglieder



Anteil der Unternehmen mit **mindestens einer Frau** im Vorstand/in der Geschäftsführung

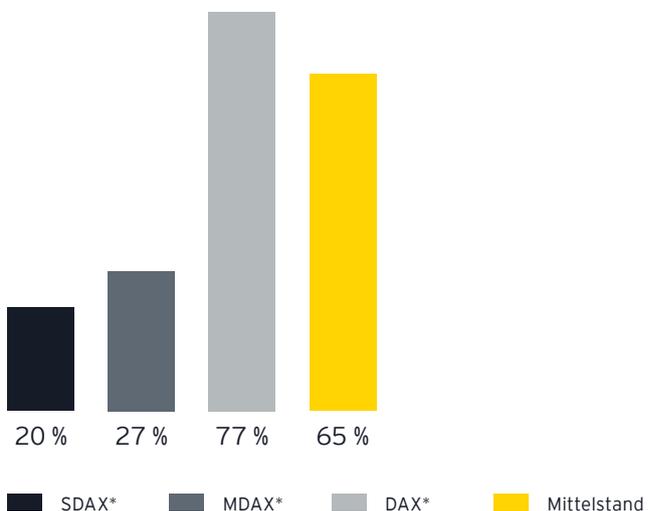


ABBILDUNG 4



“

Wir machen bei Hugendubel keinen Unterschied zwischen Frauen und Männern; bei uns haben alle die gleichen Chancen. Dafür bieten wir auch sehr flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit und Home-Office an. Dabei sind unsere Angebote so individuell wie unsere Mitarbeiter. Wir wollen die Besten haben und ihnen gleichzeitig die Möglichkeit geben, Familie und Beruf miteinander zu verbinden.

Leider ist es in der Realität immer noch so, dass viele Frauen glauben, dass sie den beiden Rollen Familie und Beruf nicht gerecht werden können.

Ich denke, wenn die Beziehung gleichberechtigt ist und die Aufgaben klar verteilt sind, kann das durchaus gelingen. Allerdings müssen sich alle Beteiligten bewusst für dieses Modell entscheiden und sich sehr gut organisieren.

Nina Hugendubel,
Geschäftsführende Gesellschafterin der
Hugendubel GmbH & Co. KG, München

Aktive Frauenförderung: flexibles Arbeiten, geringere Gehaltsunterschiede

16 Prozent der Mittelständler verstehen unter aktiver Frauenförderung, Modelle zur flexiblen Arbeitszeit anzubieten. Elf Prozent wollen Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern in gleicher Position verringern. Und zehn Prozent bieten Trainings zur Karriereförderung speziell für Frauen an.

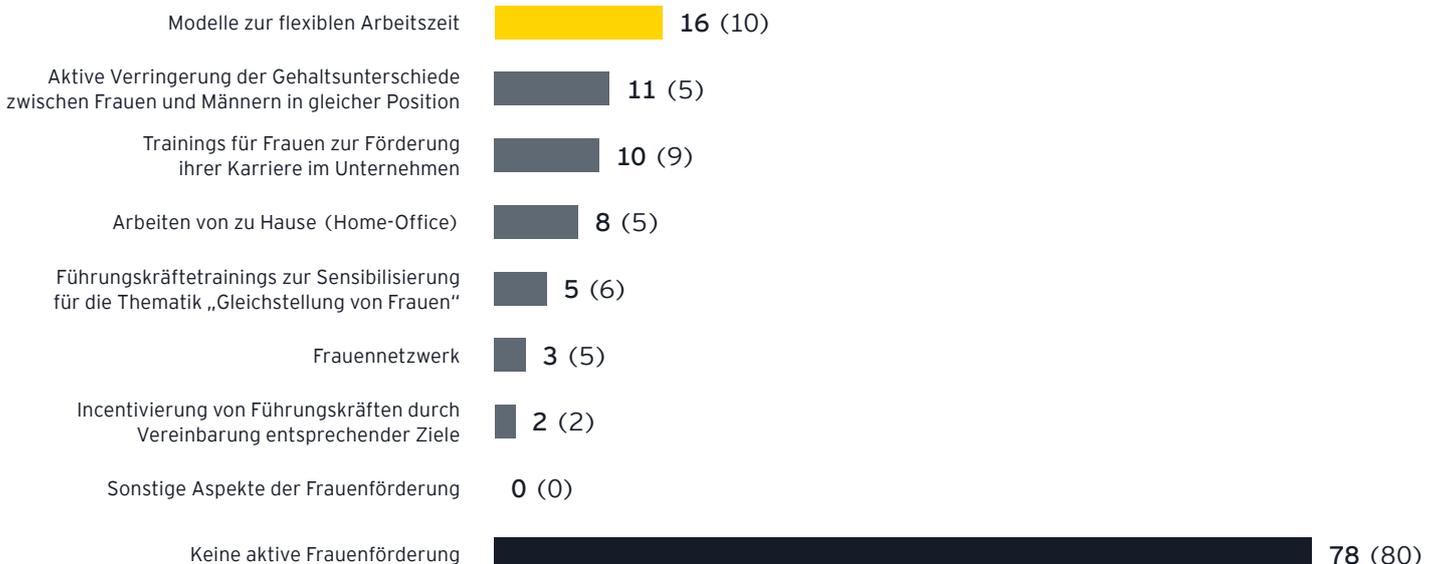
In vielen mittelständischen Unternehmen gibt es schon heute eine Kultur, die durch flache Hierarchien gekennzeichnet

ist, in denen jeder den anderen kennt. Man unterstützt sich gegenseitig und findet spontan pragmatische Lösungen - was dazu führt, dass es auch Frauen einfacher haben, Beruf und Karriere miteinander zu verbinden.

Die Gleichstellung von Frauen und Männern bei der Karriereentwicklung ist allerdings nicht allein eine Aufgabe, die den Unternehmen zufällt; ebenso gefordert sind die Gesellschaft und die Familien selbst. Wenn es beispielsweise an einer Kinderbetreuung fehlt, weil es keine Kita oder keine Plätze gibt, stehen häufig wieder die Frauen in der Pflicht.

Trotz aller gesellschaftlichen und politischen Bemühungen sind die tradierten Rollenbilder häufig noch nicht überwunden, so dass im Ernstfall doch wieder die Frau die Betreuung der Kinder übernimmt. Wenn dann noch der Mann das höhere Einkommen hat, ist die Entscheidung, wer zu Hause bleibt und sich um die Familie kümmert, oft schon gefallen.

Frauenförderung: Flexible Arbeitszeitmodelle gewinnen an Bedeutung - ebenso wie die aktive Verringerung von Gehaltsunterschieden Wie betreiben Sie Frauenförderung?



Angaben in Prozent | Mehrfachnennungen möglich | 2018er Befragungsergebnisse in Klammern

ABBILDUNG 5



“

Wenn es um die Gleichstellung
von Frauen und Männern geht,
müssen nicht nur die Unternehmen,
sondern auch jeder Einzelne und die Paare umdenken.
Die Verantwortung liegt auf beiden Seiten.

Sigrid Bauschert,
Gründerin und CEO der Management Circle AG,
Eschborn/Frankfurt am Main

Keine Unterschiede zwischen West und Ost - aber große Unterschiede zwischen den Branchen

Wenn es um den Anteil von Frauen in den Führungsetagen mittelständischer Unternehmen geht, gibt es zwischen West- und Ostdeutschland so gut wie keine Unterschiede: Im Osten beträgt der Anteil 18 und im Westen 17 Prozent.

Große Unterschiede gibt es dagegen zwischen den Branchen. Am höchsten ist der Anteil von Frauen, die im Top-Management aktiv sind, in der Transport- und Verkehrsbranche sowie bei den Finanz- und anderen Dienstleistungen. Hier ist das Spitzenpersonal der von uns befragten Unternehmen zu 21 Prozent weiblich.

Am geringsten ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen dagegen in den klassischen Industriebranchen: Der Maschinenbau hat lediglich einen Frauenanteil von zwölf Prozent in der obersten Führungsebene; die Unternehmen der Metallerzeugung und -bearbeitung sowie die Baubranche liegen mit einem Anteil von 14 Prozent nur leicht darüber.

Ein wesentlicher Grund dafür liegt darin, dass es immer noch versäumt wird, Mädchen und Frauen bereits in der Schule und während des Studiums für diese Branchen zu begeistern. Gleichzeitig fehlen damit auch die notwendigen Vorbilder, die dem weiblichen Führungsnachwuchs als Vorbild dienen und Mut und Orientierung geben können.

21 %

des Spitzenpersonals in der Transport- und Verkehrsbranche sowie bei den Finanz- und anderen Dienstleistungen sind weiblich - im Gegensatz zu 12 % im Maschinenbau.



“

Die metallverarbeitende Branche
ist traditionell wirklich ein eher männlich
dominiertes Spielfeld.

Da wir organisch gewachsen sind,
spiegelt sich das auch in unserer Führungsstruktur wider.
Mit unserem Girl's Day wird sich das aber langfristig ändern.
Denn die jungen Mädchen, die sich jetzt für uns entscheiden,
sind wahnsinnig engagiert und haben alles Zeug dazu,
Führungsaufgaben zu übernehmen.

Wir wollen weiter authentisch bleiben
und authentisch wachsen –
und ich bin mir sicher, dass wir in einigen Jahren
hoch qualifizierte weibliche Führungskräfte
bei uns im Unternehmen haben,
die wir selbst ausgebildet haben.

Hans Fischer,
Geschäftsführer der fischer group, Achern

INTERVIEW

mit Sigrid Bauschert,
Gründerin und CEO der Management Circle AG



“

Das ist eine Erziehungsfrage,
die schon im Sandkasten beginnt

Woran liegt es, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen nach wie vor gering ist? Sigrid Bauschert, Gründerin und CEO der Management Circle AG, sieht dafür viele Gründe - angefangen von tradierten Erziehungs- und Rollenbildern über das „falsche“ Selbstverständnis vieler Frauen bis hin zur Unternehmenskultur.

Nach wie vor ist der Anteil von Frauen in den Führungsetagen mittelständischer Unternehmen sehr gering. Worin sehen Sie den Hauptgrund?

SIGRID BAUSCHERT: Ich sehe dafür zwei wesentliche Gründe. Zum einen sind viele mittelständische Unternehmen eher hierarchisch geführt. Sie haben häufiger Themen wie Produktinnovation und Wachstum auf dem Radar als solche wie Diversity, wie es die großen Konzerne haben. Zum anderen sind viele Mittelständler in der ländlichen Region zu Hause, wo es generell schwieriger ist, Führungskräfte zu rekrutieren. Das wirkt sich insbesondere auf hoch qualifizierte Frauen mit Familie aus, weil sie - insbesondere dann, wenn tradierte Rollenbilder vorherrschen - nicht so flexibel sind. Wenn dann noch der Ehemann besser verdient, ist dies eine zusätzliche Bremse für jede weibliche Karriere. Das Umdenken muss also nicht nur in den Unternehmen, sondern ebenso bei jedem Einzelnen und in den Paarbeziehungen stattfinden.

Es wird immer wieder gesagt, dass Frauen im Selbstmarketing schlechter sind als Männer. Stimmt das? Und könnte dies ein Grund dafür sein, weshalb es weniger Frauen in Führungspositionen gibt als Männer?

BAUSCHERT: Das stimmt. Frauen heben bei der Übernahme von Projektverantwortung oder beim nächsten Karriereschritt nach wie vor seltener die Hand als Männer. Das ist eine Erziehungsfrage, die schon im Sandkasten beginnt. Die Jungen werden ermuntert, sich durchzusetzen, während die Mädchen dazu angehalten werden, sich zurückzuhalten. Laute und offensive Frauen mag man nicht. Darum stecken viele auch eher zurück und warten darauf, gefragt und wie Dornröschen „wach geküsst“ zu werden. Wenn Frauen diesen Mechanismus erkennen, können sie bewusst dagegen angehen und sich sagen: „Ich kann es genauso gut oder sogar besser als die Männer, und deshalb mache ich es jetzt einfach.“

Glauben Sie, dass die Unternehmen auf dem Weg zu einer wirklichen Gleichberechtigung sind? Und könnte das „Frauenthema“ mit der nächsten Generation überholt sein?

BAUSCHERT: Diese Frage lässt sich meines Erachtens nicht pauschal beantworten. Die Antwort hängt eher von der jeweiligen Unternehmenskultur ab - und auch von den Frauen selbst. Wenn gerade Mittelständler einen großen Fach- und Führungskräfte-mangel haben, dann müsste es doch im Interesse der Unternehmen liegen, das große weibliche Potenzial für sich zu nutzen und Top-Frauen einzustellen.

Zum anderen liegt es aber auch an den Frauen selbst, wann sich das Thema erübrigt hat. Wenn ihre Qualifikationen nicht gesehen werden, dann sollten sie den Mut haben, das Unternehmen zu verlassen und ihre Fähigkeiten woanders einzubringen. Sie sollten also Zeichen setzen. Jeder Mensch ist für sich selbst verantwortlich, die Frauen ebenso wie die Männer. Es liegt also mit in ihrer Hand, ob das „Frauenthema“ in der nächsten Generation überholt ist oder nicht.

Ist der von Ihnen gegründete „Global Female Leaders Summit“, der auch als das „Davos der Frauen“ bezeichnet wird, Ausdruck dafür, dass die Frauen noch einen Weg vor sich haben, oder dafür, dass sie angekommen sind?

BAUSCHERT: Weder noch; der Summit ist für mich eher Ausdruck eines Prozesses: Einige der Frauen, die teilnehmen, sind ganz bestimmt schon angekommen, während andere noch auf dem Weg zu ihrem Selbstverständnis sind. Auf alle Fälle ist der Summit ein Zeichen dafür, dass sehr viele Frauen schon sehr weit gekommen sind. Letztendlich geht es darum, Zutrauen zu sich selbst zu bekommen, seine eigenen Stärken zu kennen und Verantwortung zu übernehmen. Aber das gilt für alle Menschen - für Frauen ebenso wie für Männer.

Sigrid Bauschert, Gründerin und CEO der Management Circle AG, Eschborn/Frankfurt am Main

4

Digitalisierung und Industrie 4.0

Der deutsche Mittelstand setzt auf die Digitalisierung: Bei zwei von drei mittelständischen Unternehmen (66 Prozent) spielen digitale Technologien für das eigene Geschäftsmodell inzwischen eine mittelgroße bis sehr große Rolle. Vor einem Jahr lag der Anteil bei 60 Prozent. Nur noch sechs Prozent der Unternehmen sagen, dass digitale Technologien für sie gar keine Rolle spielen - im Vorjahr war der Anteil mehr als doppelt so hoch.

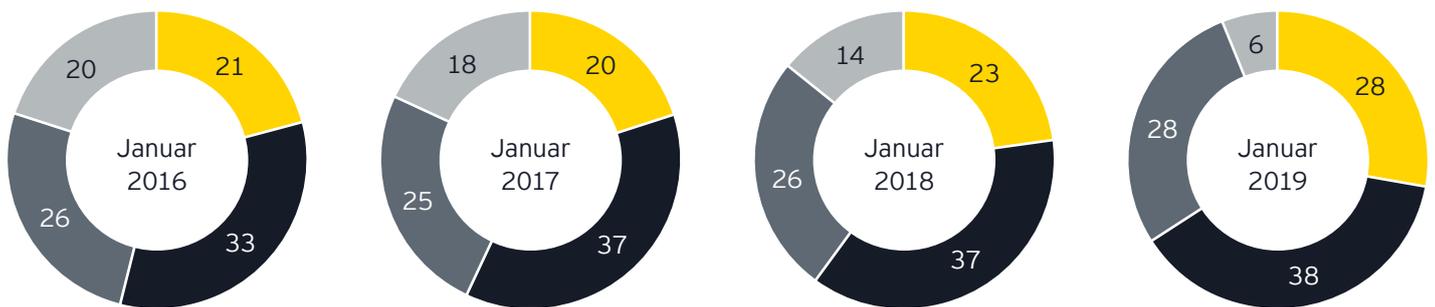
Vor allem große Mittelständler setzen auf die neuen, digitalen Technologien. Bei 77 Prozent der Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro spielen sie eine mittelgroße bis sehr große Rolle. Bei kleineren Unternehmen mit einem Umsatz von unter 30 Millionen Euro beträgt der Anteil dagegen nur 54 Prozent.

Für **66** %

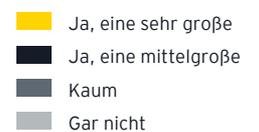
der mittelständischen Unternehmen spielen digitale Technologien für das eigene Geschäftsmodell inzwischen eine mittelgroße bis sehr große Rolle.

Digitale Technologien sind inzwischen bei zwei von drei Firmen wichtiger Teil des Geschäftsmodells - Tendenz steigend

Spielen digitale Technologien für das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens derzeit eine Rolle?



Bei zwei von drei mittelständischen Unternehmen in Deutschland (66 Prozent) spielen digitale Technologien für das eigene Geschäftsmodell inzwischen eine mittelgroße bis sehr große Rolle (Vorjahr: 60 Prozent) - bei Unternehmen in Westdeutschland (70 Prozent) noch deutlich mehr als bei ostdeutschen Betrieben (55 Prozent)



Angaben in Prozent

ABBILDUNG 6

Zufriedenheit mit Standortbedingungen für Digitalisierung am höchsten im Bereich Elektrotechnik - und im Westen Deutschlands

Wie bewerten Sie insgesamt Ihren Standort in Bezug auf die Rahmenbedingungen für die Digitalisierung der Abläufe, der Produktion und auch der Geschäftsmodelle?

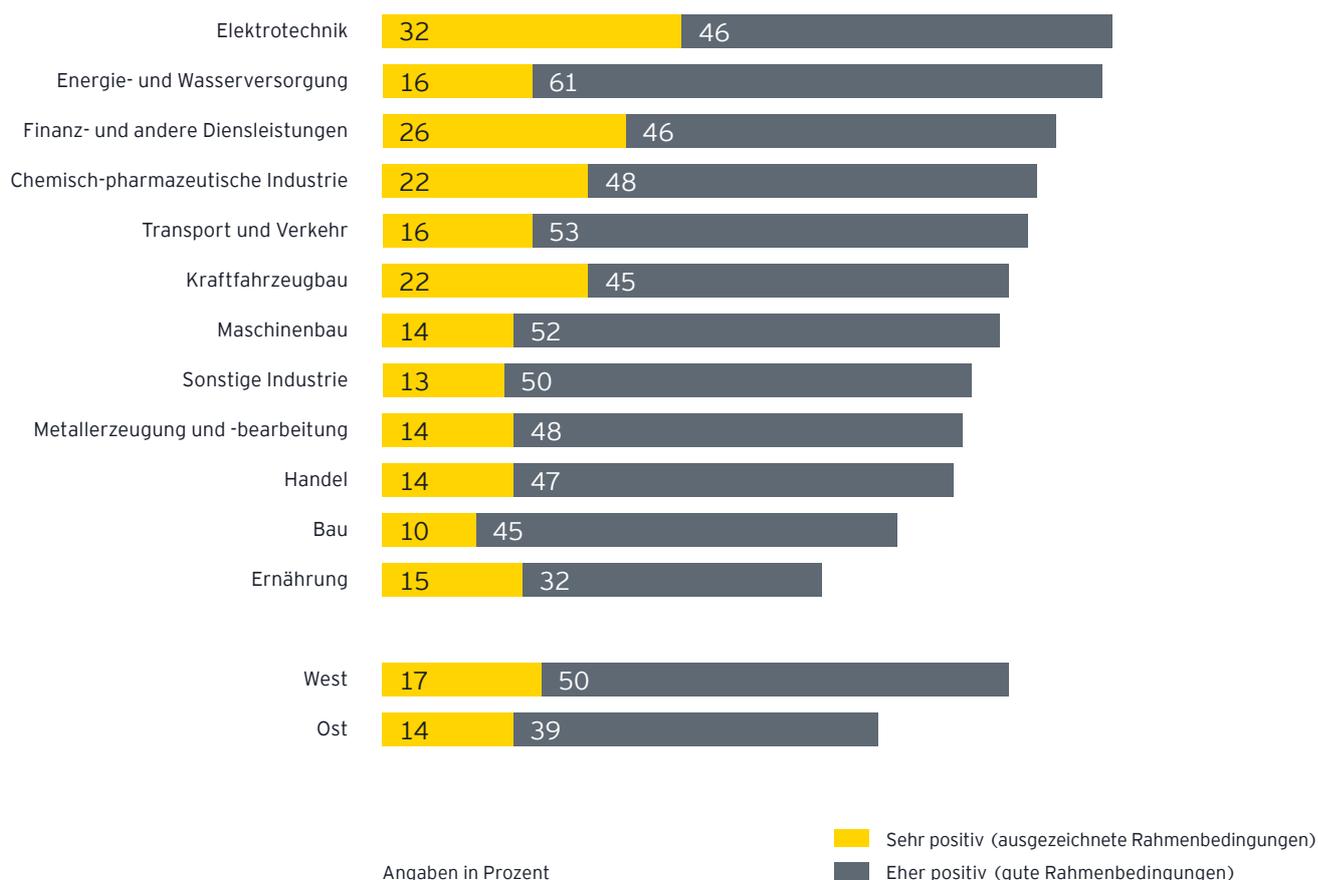


ABBILDUNG 7

Allerdings stoßen die deutschen Mittelständler bei der Aufgabe, ihre Geschäftsmodelle stärker zu digitalisieren, offenbar von Bundesland zu Bundesland auf sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen: In den ostdeutschen Bundesländern

bewerten gerade einmal 53 Prozent der Unternehmen die Bedingungen vor Ort als positiv. In den westdeutschen Bundesländern liegt der Anteil hingegen bei 67 Prozent - in den Stadtstaaten Berlin und Hamburg sogar bei 80 Prozent.

Digitalisierung der zwei Geschwindigkeiten - infrastrukturelle Rahmenbedingungen haben Einfluss

Bei der Digitalisierung sind - wie bereits in den vergangenen Jahren - zwei Geschwindigkeiten zu beobachten: Während vor allem die großen und wachstumsstarken Mittelständler konsequent auf die Digitalisierung setzen, gehen kleinere Unternehmen langsamer vor. Als Grund dafür werden die nicht immer optimalen Rahmenbedingungen vor Ort genannt.

Während beispielsweise die einen Mittelständler ihre Produkte und Maschinen vernetzen und die Kundennachfrage dank schneller Datenübertragung in Echtzeit bedienen, können die anderen hier aufgrund der schlechten infrastrukturellen Rahmenbedingungen nicht mithalten und werden ausgebremst.

In einem Hightech- und Hochlohnstandort wie Deutschland wird das zum echten Wettbewerbsnachteil. Der flächendeckende Netzausbau kann deshalb für einige Mittelständler - insbesondere auf dem Land - zur Schicksalsfrage werden. Die großen Städte wie Berlin oder Hamburg geben dagegen den Takt vor: Sie ziehen junge Gründer an, die mit neuen, digitalen Geschäftsmodellen zu Vorreitern werden und von der erheblich besseren digitalen Infrastruktur profitieren.

Vor allem Elektronikbranche setzt auf digitale Technologien

Die Elektronikbranche ist in der Welt der intelligenten Geräte und Produkte angekommen: Für 62 Prozent der Unternehmen spielen digitale Technologien bereits eine sehr große Rolle für ihr Geschäftsmodell.

Die Entwicklung wird sowohl durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse als auch durch die verstärkte Kundennachfrage im Bereich der Smart Products vorangetrieben. Hier spielen beispielsweise die Steuerung von Jalousien und Heizungen per App oder per Sprache, aber auch intelligente Kühlschränke oder Sicherheitssysteme eine Rolle.

Digitalisierung eröffnet dem Mittelstand neue Chancen

Die neuen Technologien eröffnen den mittelständischen Unternehmen viele neue Chancen. In der Produktion kann schneller und effizienter gearbeitet werden, fehlende Teile werden in Echtzeit geordert oder Maschinen aus der Ferne gewartet. Bei den Produkten und Dienstleistungen können Mittelständler von den Erfolgen der großen Technologiefirmen lernen: Der Aufbau von digitalen Plattformen wird immer wichtiger. Darüber können die Unternehmen die

Kundenbindung erhöhen, die verschiedenen Anwendungen besser miteinander verknüpfen und im Idealfall zusätzliche Services verkaufen. Kleinere Mittelständler ohne die nötigen Mittel gehen verstärkt Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Start-ups ein, indem sie an entsprechenden Plattformen teilnehmen.

Die Welt verändert sich derzeit in einem atemberaubenden Tempo. Die geopolitischen, demografischen und technologischen Entwicklungen sind ebenso rasant wie unvorhersehbar. Die mittelständischen Unternehmen in Deutschland haben mit ihrem Erfindergeist, ihrem Mut und ihren langfristigen Wachstumsstrategien immer wieder bewiesen, dass sie mit diesen Aufgaben umgehen und sie meistern können. Jetzt geht es darum, die Digitalisierung in die eigenen Prozesse zu integrieren, um auf dem Weltmarkt nicht den Anschluss zu verlieren. Denn die Frage ist nicht mehr, ob, sondern wie sie von den Unternehmen gestemmt wird. Wenn dies gelingt, eröffnet sie ihnen klare Chancen.

67 %

der Unternehmen in den westdeutschen Bundesländern bewerten die digitalen Standortbedingungen als positiv - im Gegensatz zu 53 % der Unternehmen in den ostdeutschen Bundesländern.



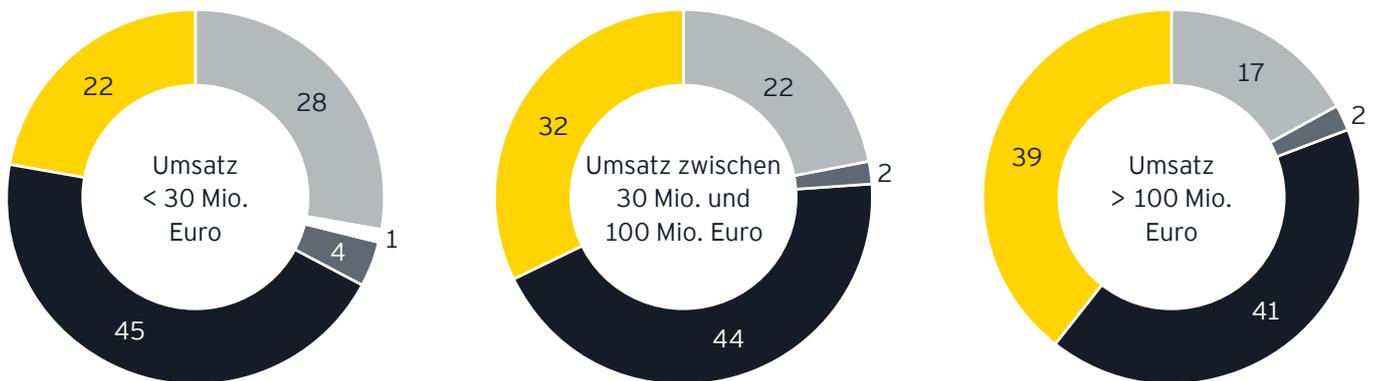
“

Industrie 4.0 eröffnet die Möglichkeit zu neuen Partnerschaften und neuen Geschäftsmodellen. Mit ihr lassen sich beispielsweise über digitale Plattformen und ihre Marktplätze auch Aufträge an Mitbewerber vergeben, so dass sich daraus ganz neue Win-Win-Situationen ergeben können. Je mehr Unternehmen mitmachen, desto größer sind die Vorteile, die sich aus dem Industrie-4.0-Einsatz ergeben. Wer allerdings nicht mitmacht, kann plötzlich außen vor sein, weil er nicht mehr zur digitalen Community gehört. Die Entscheidung für Industrie 4.0 ist immer ein großes Investment. Deshalb muss sie von der obersten Führung gewollt und gefördert werden. Nur so wird ihr Einsatz zum Erfolg.

Ernst Esslinger,
Director Methods & Tools, Business Unit Systems,
der HOMAG GmbH, Schopfloch

Vor allem größere Unternehmen sehen Chancen in der zunehmenden Digitalisierung

Bewerten Sie die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft für Ihr Unternehmen in erster Linie als Bedrohung oder als Chance?



Großunternehmen bewerten digitale Technologien im Durchschnitt deutlich häufiger eindeutig als Chance als kleinere Unternehmen (39 versus 22 Prozent). Als Bedrohung werden digitale Technologien jeweils nur von einer kleinen Minderheit betrachtet (2 versus 5 Prozent).

- Irrelevant: weder Bedrohung noch Chance
- Eindeutig eine Bedrohung
- Eher eine Bedrohung
- Eher eine Chance
- Eindeutig eine Chance

Angaben in Prozent

ABBILDUNG 8

INTERVIEW

mit Dr. Gerd Felix Eckelmann und Peter Frankenbach
von der Eckelmann AG



“

**Digitalisierung ist
kein Selbstzweck**

Digitalisierung um jeden Preis? Dr. Gerd Felix Eckelmann und Peter Frankenbach vom Automatisierungs- und Digitalpionier Eckelmann über unendliche Datenmengen, unbegründete Ängste und die besondere Kunst herauszufinden, wo die neuen Technologien den größten Kundennutzen bringen.

Ist der deutsche Mittelstand im digitalen Zeitalter angekommen?

DR. GERD FELIX ECKELMANN: Das ist eine Frage der Perspektive. Wenn es um den Einsatz von Software geht, die beispielsweise das Rechnungs- oder Bestellwesen unterstützt, dann ist der Mittelstand im digitalen Zeitalter angekommen. Wenn es dagegen um die Nutzung der heute verfügbaren digitalen Technologien geht, um damit ganz neue Geschäftsmodelle zu erfinden oder bestehende Geschäfts- und Produktionsprozesse zu optimieren, dann ist er es definitiv noch nicht. Die große Aufgabe besteht darin, die digitalen Möglichkeiten kreativ zu nutzen.

Wo sehen Sie Berührungsängste oder sogar Nachholbedarf?

PETER FRANKENBACH: Der Mittelständler hat die Sorge, etwas zu verpassen. Alle Welt redet von neuen Geschäftsmodellen - doch was bedeutet das für ihn? Er hat ein Geschäftsmodell, das gut funktioniert, weiß aber nicht, was er jetzt ändern soll und wie sein alternatives Geschäftsmodell aussehen könnte. Sollte er vielleicht anstatt Maschinen jetzt Betriebsstunden verkaufen, wie es Rolls-Royce mit seinen Flugzeugtriebwerken vormacht? Das alles ist völliges Neuland für den Mittelständler. Er ist unsicher, wohin der Trend geht.

Und wie schafft es der Mittelständler, seine Mitarbeiter auf dieser unklaren Reise mitzunehmen?

ECKELMANN: Die entscheidende Frage für den Mitarbeiter ist, ob eine digitale Lösung den eigenen Arbeitsplatz bedroht oder nicht. Diese Gefahr scheint mir in mittelständischen Unternehmen allerdings nicht sehr groß zu sein. Zum einen ist die Produktion hier schon sehr weit automatisiert, und zum anderen bedroht der Einsatz von computergestützten

Simulationen in der Entwicklung keine Arbeitsplätze, sondern verändert sie. Wenn die Mitarbeiter sehr gut ausgebildet sind und sie Vertrauen in ihre eigene Flexibilität haben, wird es dem Mittelständler auch gelingen, sie auf dieser nicht ganz einfachen Reise mitzunehmen.

Wie und wo verändert die Digitalisierung das Geschäftsmodell?

ECKELMANN: Digitalisierung bedeutet zuallererst, dass man unzählige Daten erheben, auswerten, speichern und übertragen kann. Diese riesigen Datenmengen eröffnen eine Vielzahl neuer Möglichkeiten. Wenn man will, kann man den Kontakt zu seinen Produkten lebenslang erhalten, ihren Lebenszyklus beobachten und sie weiter betreuen und verbessern, beispielsweise durch Updates. Daraus resultieren völlig neue Chancen für das Geschäftsmodell.

Was kann ein Unternehmer mit begrenzten Ressourcen machen, um sich digitales Know-how ins Haus zu holen?

FRANKENBACH: Er sollte sich die entsprechende Beratung einkaufen. Viele Mittelständler scheuen diese Kosten. Aber es ist besser, von Anfang an die digitalen Möglichkeiten professionell auszuloten und eine Strategie zu entwickeln, als nichts zu tun. Alternativ kann sich der Mittelständler auch bei der IHK oder auf Austauschbörsen informieren oder sich mit anderen Unternehmen zusammenschließen. Wichtig ist, dass er sich mit seinen Kunden unterhält, um auf der Basis digitaler Technologien neue Chancen zu erarbeiten.

Welchen Tipp haben Sie?

ECKELMANN: Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Sie muss die Wertschöpfung steigern und den Kundennutzen erhöhen. Es gibt nicht die Digitalisierung schlechthin, sondern es gibt nur ganz neue technische Möglichkeiten. Die Kunst besteht darin, herauszufinden, wo und wie ich diese Möglichkeiten so einsetze, dass sie den größten Kundennutzen bringen.

Dr. Gerd Felix Eckelmann, Aufsichtsrat, und **Peter Frankenbach**, Sprecher des Vorstands der Eckelmann AG, Wiesbaden

Der deutsche

in einer sich verändernden Welt: Status quo und Perspektiven

1

Internationalisierungstendenzen

Der deutsche Mittelstand bleibt trotz aller Herausforderungen optimistisch und hat die internationalen Märkte im Blick

Der deutsche Mittelstand steht derzeit vor vielen Herausforderungen: demografischer Wandel, Fachkräftemangel, konjunkturelle Entwicklung, internationale Handelsstreitigkeiten und nicht zuletzt die nächste Runde der Digitalisierung - um nur die wichtigsten davon zu nennen. Dennoch haben viele der 1.500 Unternehmen, die wir im EY-Mittelstandsbarometer 2019 befragt haben, insbesondere die internationalen Märkte im Blick, wo sie sich in Zukunft weiter engagieren wollen.

Das langfristige Denken und das frühzeitige Erkennen von Marktchancen erklären diesen Mut und diesen Optimismus, die zu den großen Stärken des deutschen Mittelstands gehören und zu einem Markenzeichen geworden sind. Denn nur mit Augenmaß, Weitblick und neuen Wachstumsstrategien können die mittelständischen Unternehmen den Herausforderungen begegnen, die eine sich rapide verändernde Welt an sie stellt.

2

Mitarbeiter und Fachkräftemangel

Mitarbeiter bleiben weiterhin Mangelware - innovative Ansprache und attraktive Angebote eröffnen neue Chancen

Der Fachkräftemangel ist nach Ansicht der von uns befragten Unternehmen das größte Risiko für die eigene Geschäftsentwicklung. Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist es für sie schwierig, das richtige Personal zu finden, um notwendige Forschungs- und Entwicklungs- sowie Digitalisierungs- und Industrie-4.0-Projekte voranzubringen und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Um die notwendigen Fachkräfte zu gewinnen, sind daher Kreativität und Einfallsreichtum gefragt: Multi-Channel-Strategien, die von klassischen Print-Anzeigen über Karriere-Blogs in den sozialen Medien bis hin zu Schnupperkursen im Unternehmen reichen, gehören ebenso dazu wie die Kooperation mit Handelskammern, Städten und Kommunen, um ein attraktives Lebensumfeld für die potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Familien zu schaffen.

Mittelstand

3

Frauen in Führungspositionen

Frauen sind Spitze im Management - am häufigsten bei kleinen Mittelständlern

Die Karrierechancen für Frauen sind im deutschen Mittelstand besser als bei börsennotierten Unternehmen: Zwei Drittel der Mittelständler haben mindestens eine Frau in der Geschäftsleitung. Dabei setzen traditionell vor allem kleinere Unternehmen - insbesondere Familienbetriebe - auf Frauen an der Spitze.

Fast die Hälfte aller Mittelständler hat jedoch Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Frauen: Die tradierten Rollenbilder sind häufig noch nicht überwunden, so dass die Doppelbelastung von Beruf und Familie einer Management-Karriere im Wege steht. Ausbaufähig sind in den Unternehmen spezielle Förderprogramme für Frauen wie beispielsweise Trainings zur Karriereplanung.

Regionale Unterschiede sind weniger signifikant für die Frauenquote als die Branchenzugehörigkeit: Am höchsten ist der Frauenanteil im Finanz- und Dienstleistungssektor, am niedrigsten ist er in den klassischen Industriebranchen wie dem Maschinenbau.

4

Digitalisierung und Industrie 4.0

Digitalisierung ist im Mittelstand angekommen - der Weg ist das Ziel

Für zwei Drittel der deutschen Mittelständler spielen digitale Technologien eine sehr wichtige Rolle. Dabei gehen vor allem die großen Unternehmen voran: Insbesondere die Elektronikbranche, die Finanzdienstleister und die Maschinenbauer setzen auf digitale Technologien.

Die Standortbedingungen für die Digitalisierung werden dabei von den Unternehmen in den westlichen Bundesländern positiver beurteilt als von denen in Ostdeutschland.

Die Digitalisierung wird vom Mittelstand immer stärker als Chance denn als Bedrohung wahrgenommen. Insbesondere Start-ups, die sich beispielsweise im Feld der „Smart Products“ und der digitalen Plattformen positionieren, zeigen, wie sich über die Digitalisierung eine nachhaltige Kundenbindung aufbauen lässt. Digitalisierung wird vom Mittelstand entsprechend immer mehr als Prozess und nicht als finales, abschließend erreichbares Ziel erkannt.

Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch *Building a better working world*.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen dazu, wie EY personenbezogene Daten erhebt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Personen gemäß des Datenschutzgesetzes haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland ist EY an 20 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2019 Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

GSA Agency
KKL 1909-753
ED None



EY ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde CO₂-neutral und auf FSC®-zertifiziertem Papier gedruckt, das zu 60 % aus Recycling-Fasern besteht.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

ey.com/de