

Zukunft Mittelstand

Zukunft Mittelstand

Zurück zu klaren
Perspektiven

Ein Weckruf
aus der Wirtschaft

Herausgegeben vom
Bundesverband mittelständische Wirtschaft e. V.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet
diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8012-0679-6

Copyright © 2024 by
Verlag J. H. W. Dietz Nachf. GmbH
Dreizehnmorgenweg 24, 53175 Bonn

Umschlag: Hermann Brandner, Köln
Satz: Rohtext, Bonn
Druck und Verarbeitung: MDK MEDIAPRINT, Olpe

Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany 2024

Besuchen Sie uns im Internet: www.dietz-verlag.de

Inhalt

Einleitung <i>von Christoph Ahlhaus</i>	9
--	---

Kapitel 1: Ökonomische Zeitenwende und was sie für den Mittelstand bedeutet

11

Weltwirtschaft im Umbruch <i>von Willi Plattes</i>	12
---	----

Mit der Kompetenz für Change und Transformation den Mittelstand stärken <i>von Prof. Dr. Reinhard Wagner</i>	19
---	----

Was der Mittelstand für die ökonomische Zeitenwende bedeutet – und warum es dafür einer neuen Rechtsform bedarf <i>von Dr. Till Wagner und Armin Steuernagel</i>	25
--	----

Situationsanalyse – ein »9-D-Modell« <i>von Thiemo Fojkar</i>	29
--	----

Kapitel 2: Made in Germany: der Mittelstand in einer multipolaren Welt

37

China – rein oder raus? <i>von Oliver Betz</i>	38
---	----

Service made in Germany – Internationalisierung trotz Unsicherheiten <i>von Stefan Ulrich</i>	42
--	----

Kapitel 3: Attraktive Standortbedingungen: Was muss geschehen? Hat Produktion in Deutschland noch eine Zukunft und wenn ja, wie?

45

Beschaffungsrevolution im Mittelstand <i>von Thorsten Gareis</i>	46
---	----

Das Land modernisieren <i>von Carlo Lazzarini</i>	56
--	----

Kapitel 4: Energiewende: Was muss die Politik tun, und was tut der Mittelstand jetzt schon? **61**

Bei der Energiewende den Turbo einschalten! <i>von Dr. Dirk Stenkamp und Silvio Konrad</i>	62
---	----

Energiewende in Deutschland: Die Perspektive des Industrieverbands Feuerverzinken <i>von Sebastian Engelskirchen und Sabrina Pick</i>	66
---	----

Energie und Mittelstand – ein Praxisbericht <i>von Michael Koenig</i>	69
--	----

Kapitel 5: Digitalwende **75**

Goldene Schale, schwarzer Kern? <i>von Dr. Sandro Reinhardt</i>	76
--	----

Schutz und Agilität für den Mittelstand durch Cloud-Technologien <i>von Hans-Peter Haubold und Markus J. Rehberg</i>	80
---	----

Die digitale Transformation kleiner Einheiten am Beispiel der Vereine <i>von Hans-Peter Haubold und Jean-Claude Parent</i>	84
---	----

Digitale Transformation im Mittelstand: Chancen und Herausforderungen <i>von Joachim Strobel</i>	89
---	----

SELLWERK-Studie zur Digitalisierung des Mittelstands <i>von Frank Schieback</i>	93
--	----

Chancen der digitalen Transformation erkennen und nutzen <i>von Nico Lüdemann</i>	98
--	----

Nur mit Daten und deren Nutzung schaffen wir die Digitalwende <i>von Dirk Freytag</i>	101
--	-----

Kapitel 6: Arbeitswende: Attraktive Arbeit im Mittelstand **105**

Mehr Flexibilität schaffen <i>von Martin Schaletzky</i>	106
--	-----

Sinnstiftende Arbeit – der Schlüssel zur Motivation der Zukunft <i>von Josef Mitterhuber und Dr. Irene Schönreiter</i>	110
New Work in der Feuerverzinkungsindustrie: Gemeinsam die Zukunft gestalten <i>von Sebastian Engelskirchen und Sabrina Pick</i>	113
Arbeitszeiterfassung nicht überbürokratisieren <i>von Carina Brinkmann</i>	117

Kapitel 7: Demografiewende: Fachkräftesicherung **121**

Fachkräfteeinwanderung und Bildung <i>von Carsten Hübscher</i>	122
---	-----

Kapitel 8: Bildungswende **127**

KI und Zukunftskompetenzen als Treiber für die Bildung von morgen <i>von Gabriele Riedmann de Trinidad</i>	128
Praxis und Mittelstand <i>von Prof. Dr. Ralph Dreher</i>	138
Hochschulbildung von morgen <i>von Prof. Dr. Yvonne-Christin Knepper-Bartel, Sandra Boedeker und Prof. Dr. Jürgen Krahl</i>	145
Statt lebenslangen Lernens: Für ein Konzept durchgängiger Berufsbildung <i>von Sören Kosanke</i>	150
Bildungsbarriere, was ist denn das? <i>von Gunnar Schurich</i>	155
Vom Kindergarten bis zur Hochschule: Die Zukunft einer mittelstandsgеprägten Bildung in der Mitte der Gesellschaft <i>von Prof. Dr. Martin Wortmann</i>	161
»Gesellschaftliche Bedeutung von Unternehmertum in der Bildung stärken!« <i>von Prof. Dr. Sven Ripsas</i>	166

Kapitel 9: Innovationswende **171**

Förderung von Innovation und Wohlstand in Deutschland <i>von Prof. Dr.-Ing. Holger Hanselka</i>	172
--	-----

Zur Chipindustrie <i>von Dr. Heiner Flocke</i>	177
<hr/>	
Kapitel 10: Infrastrukturwende	179
Infrastrukturwende durch Reformen im Bauplanungsrecht <i>von Dr. Benno A. Packi</i>	180
<hr/>	
Kapitel 11: Wertschätzungswende	185
Soloselbstständigkeit wertschätzen statt einschränken <i>von Carlos Frischmuth, Jan Jagemann und Silke Becker</i>	186
Schönheits- und Haushaltspflege: Produkte stark nachgefragt, Unternehmen aber unter Druck <i>von Thomas Keiser</i>	190
Veranstaltungswirtschaft stärken <i>von Odsuren Terbishdavga</i>	192
<hr/>	
Aus dem BVMW – Der Mittelstand	197
Der Junge Mittelstand	198
Mittelstand und Außenwirtschaft – ein ereignisreicher Jahresrückblick	200
Kommissionen Steuern/Finanzen und Recht	203
Kommission Energie und nachhaltiges Wirtschaften	206
Kommission Mobilität und Logistik	208
Kommission Internet und Digitales	210
Kommission Innovation und Förderprogramme	212
Kommission Start-ups und Unternehmensgründungen	214
Kommission Arbeit und Soziales	216
<hr/>	
Anmerkungen	219

Einleitung

Die deutsche Wirtschaft ist in einer multiplen Krise und damit in einer kritischen Phase, die darüber entscheidet, ob Deutschland mit seiner Volkswirtschaft noch absehbar zu den führenden Industrienationen gehören wird. Zweifel sind angebracht, weil das Land unter einer Reihe von gravierenden negativen Standortbedingungen leidet – etwa viel zu hohen Energiepreisen, Fachkräftemangel, überbordender Bürokratie und einem Mangel an unternehmerischer Mentalität und Leistungswillen.

Diese Probleme setzen vor allem dem deutschen Mittelstand zu, der nicht einfach seine Geschäftstätigkeiten in andere Länder verlagern kann, sondern existenziell davon abhängig ist, dass der Produktionsstandort und Wirtschaftsstandort Deutschland funktioniert.

Es wurden viele Analysen von Wirtschaftswissenschaftlern, Politikern, Think-Tankern geschrieben. Journalisten beschwören auch wöchentlich die schwere Lage der Wirtschaft und fragen alle möglichen Experten nach Lösungen und Antworten.

Es ist keineswegs so, dass es sie und Alternativen zu der momentan schlechten Wirtschaftspolitik nicht gibt. Aber es wurde eben noch nicht von allen alles gesagt. Denn die Stimme der Unternehmerinnen und Unternehmer kann man im medialen Diskurs doch erstaunlich wenig wahrnehmen. Sie kommen kaum vor, was erstaunt, weil es doch ihre Unternehmen sind, die unmittelbar hart von der schwierigen wirtschaftlichen Lage getroffen sind.

Und wenn Unternehmerinnen und Unternehmer zu Wort kommen, dann mit drastischen O-Tönen, die vor dem Untergang warnen sollen. Doch diese Basis der Wirtschaft hat mehr zu bieten, als als Lautsprecher schlechter Stimmung zu dienen.

Unternehmerinnen und Unternehmer machen sich vielmehr selbst Gedanken, was sinnvolle Lösungen und Maßnahmen sein können, um der gegenwärtig schwierigen Lage zu begegnen. Dieser Sammelband soll den

klugen Ideen, Analysen und Gedanken der Unternehmerinnen und Unternehmer selbst Gehör verschaffen und ihren konstruktiven Willen nach Lösungen für ihr Unternehmen und ihre Heimat innerhalb der deutschen Wirtschaft verdeutlichen. Zudem schreiben hier Mitglieder der Mittelstandsallianz des BVMW – Der Mittelstand über ihre Perspektiven auf die aktuelle Lage. So entstand ein Buch, welches geprägt ist von realitätsnahen, wirklichkeitsvollen Perspektiven aus der Basis unseres deutschen Wohlstands und des sozialen Friedens: dem Mittelstand.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre und hoffe, dass die in diesem Band enthaltenen Gedanken wertvoll für sie sein werden.

Berlin im Februar 2024,
Christoph Ahlhaus

Vorsitzender der Bundesgeschäftsführung des
BVMW e.V. – Der Mittelstand, Senator a.D.

**Kapitel 1:
Ökonomische Zeitenwende
und was sie für den Mittelstand bedeutet**

Weltwirtschaft im Umbruch

Strategiefindung für den Mittelstand angesichts der globalen tektonischen Plattenverschiebungen

Willi Plattes

Plattes Group

Wenn es um die Rahmenbedingungen und Strategien für die Zukunftsfähigkeit des Mittelstandes geht, dann ist meist von Steuer- und Zivilgesetzen, von bürokratischen Auflagen oder den marktwirtschaftlichen Entwicklungen im Allgemeinen die Rede. Tritt man aber einen Schritt zurück, dann zeigen sich noch ganz grundsätzlichere Faktoren, die über die unternehmerischen Chancen entscheiden – die politische und wirtschaftliche Weltordnung. Ihre Veränderungen finden nur scheinbar weit weg von uns statt. Es sind Entwicklungen, die vielmehr ganz konkrete Auswirkungen für Unternehmer haben – nicht nur für globale Konzerne, sondern gerade auch für viele Mittelständler, die sich längst international aufgestellt haben.

Die Veränderungen in der politischen und wirtschaftlichen Weltordnung kann man ohne Frage als tektonische Plattenverschiebung beschreiben. Das ist zum einen eine enorme Herausforderung an die Regierungen. Zum anderen müssen sich aber auch die Unternehmer neu aufstellen.

So anschaulich wie sonst kaum jemand beschreibt diese Entwicklungen der frühere Wirtschafts- und Außenminister Sigmar Gabriel. Der Sozialdemokrat stellte mit seiner »Venedig-Rede« einen Vergleich auf, der beachtenswert ist. Die italienische Stadt ist heute streng genommen ein Museum, sie hat einen fast schon morbiden Charme. Kaum ein Venezianer lebt noch in den alten Palästen. Die wirtschaftlichen Aktivitäten kreisen mehr oder weniger darum, Eis oder Souvenirs an die Heerscharen von Besuchern zu verkaufen, um es überspitzt zu formulieren. Dabei war die Stadt früher ein-

mal das mächtigste Handelszentrum Europas. Venedig war es vor 600 Jahren gelungen, die Wirtschaftsachsen durch das Mittelmeer zu kontrollieren, und vereinte auf diese Weise wirtschaftliche, politische und militärische Macht auf sich.

Wie wir aus heutiger Perspektive nur zu gut wissen, sollten sich die Rahmenbedingungen grundlegend ändern. Die Portugiesen und Spanier suchten nach einem Seeweg nach Indien und stießen auf Amerika. Langfristig hatte das auch wirtschaftlich gravierende Folgen: Schritt für Schritt verlagerten sich die Handelsachsen vom Mittelmeer in den Atlantik, ebenso taten dies die politischen und militärischen Machtachsen. Für Portugal, Spanien und später England begann der Aufstieg, für Venedig der Abstieg. Geblieben ist vom einstigen Reichtum eine Urlauberkulisse zwischen Lagunen.

Der drohende Abstieg von der Handelsmacht zum Museum – das ist die zentrale Botschaft oder zumindest die Warnung von Sigmar Gabriel: Europa als Ort, an dem wir uns immer noch im Zentrum der Welt glauben und dabei nicht merken, dass die Musik inzwischen längst woanders spielt. Vielleicht bekommen wir es durchaus allmählich mit, wissen aber nicht, wie wir darauf reagieren sollen. Um es mit den Worten von Sigmar Gabriel zu sagen: Merken wir heute eigentlich, dass sich nach 600 Jahren zum zweiten Mal die zentralen Wirtschafts- und Handelsachsen und mit ihnen die politischen und militärischen Machtachsen verlagern?

Damals verschoben sich die Achsen vom Mittelmeer in den Atlantik und waren über einen langen Zeitraum eine feste Größe – bis ins 20. Jahrhundert. Nach dem Kalten Krieg fiel die Berliner Mauer, und der demokratische Kapitalismus schien gesiegt zu haben, gerade so, als ob wir mit den Warenströmen auch die freiheitliche Ordnung exportierten. In den 1990er Jahren war vom »Ende der Geschichte« die Rede, einem Schlagwort, das der Politologe Francis Fukuyama prägte und das damals genauso plakativ wie treffend klang. Russland wurde vom Gegenspieler im Kalten Krieg zum wichtigen Rohstofflieferanten. Man konnte sich kaum eine schönere Win-win-Situation vorstellen.

Dass dies ein Irrtum war, das wissen wir heute, nach dem Einsetzen verschiedener Entwicklungen. Zum einen hat sich das Selbstverständnis der USA grundlegend geändert. Wir nannten das Land früher den »Weltpolitisten«. Aber die USA wollen und können heute nicht mehr überall mit-

mischen und ziehen sich zurück, nach dem Motto: Sollen sich mal andere die Finger schmutzig machen. Was ein Populist wie Donald Trump mit »America first« formulierte, kam nicht aus dem Nichts. Nach dem Anschlag auf das World Trade Center hatten die USA nochmals zum großen Militärschlag ausgeholt. Doch die finanziellen Lasten dieser Interventionen wurden selbst für die USA zu groß. Die Rede vom überdehnten Imperium machte die Runde – der »hegemonic overstretch« –, und Präsident Barack Obama leitete den Rückzug ein.

Es entstand ein Machtvakuum. Wie es gefüllt wird, erleben wir derzeit auf mehreren Kontinenten. Am augenscheinlichsten ist das der Fall mit Russland, der Überfall auf die Ukraine hat den Westen kalt erwischt. Was das für Deutschland bedeutet, wissen wir alle inzwischen nur zu gut – wer hätte sich vor einigen Jahren die heutige Heizungsdebatte vorstellen können? Die Probleme draußen in der Welt haben handfeste Folgen für den eigenen Alltag.

Europa hatte unter dem Schutz des transatlantischen Bündnisses in der Vergangenheit gut leben können, ohne sich groß beteiligen zu müssen. Deutschland hatte andere Prioritäten als eigentlich dringend nötige Investitionen in die Bundeswehr. Aber bereits vor dem Krieg in der Ukraine haben die USA ihre Partner gedrängt, die militärischen Kosten gerechter zu verteilen. Es gibt heute zu viele brennende Fragen, bei denen wir uns nicht wegducken können. Aktuell der Nahost-Konflikt, der gerade eskaliert ist und unser ganzes diplomatisches Geschick erfordert. Aber da ist auch die große Frage, wie wir ein neues nukleares Wettrüsten in der Welt verhindern können. Und nicht vergessen dürfen wir außerdem den Taiwan-Konflikt, der zwar nicht die Schlagzeilen beherrscht, aber weiterhin glimmt.

Zumal China als wirtschaftlicher Akteur auf der Weltbühne in Zukunft noch viel wichtiger sein dürfte als Russland. Das Land hält inzwischen fast ein Fünftel an der Weltwirtschaft, wächst zweimal so schnell wie die USA. Und würde die Wirtschaft Chinas schwächeln, wäre das auch ein Problem für alle Handelspartner, zu sehen beispielsweise an der Automobilbranche in Deutschland. Die Abhängigkeit bei den Lieferketten ist enorm, die Symbiose sehr eng.

Ein weiterer Faktor sind die BRICS-Staaten, neben China und Russland also Brasilien, Indien und Südafrika. Der Staatenbund hat nicht nur immer

mehr wirtschaftliches Gewicht, er strebt auch mehr politische Macht an. Entstanden ist ein Gegengewicht zu den G7-Staaten, das wirtschaftlich und politisch zum Teil im Westen noch nicht ernst genommen wird. Aber wie sehr sich die Machtverhältnisse geändert haben, das sehen wir auch an den Positionen im Ukraine-Krieg: China will nicht mit Russland brechen und ist, global gesehen, mit dieser Haltung in bester Gesellschaft. Wenn Europa und die USA Russland verurteilen, dann macht das heute in der Welt sehr viel weniger Eindruck, als es vielleicht früher der Fall gewesen wäre. Das Gegengewicht zu den G7 wird mit den künftigen »BRICS plus« stärker – im neuen Jahr sollen weitere Länder den BRICS beitreten: Aufgenommen in die Staatengemeinschaft werden Argentinien, Ägypten, Äthiopien, Iran, Saudi-Arabien und die Vereinigten Arabischen Emirate. Im Riesentempo und ohne Berührungängste werden Tatsachen geschaffen.

Was bedeutet das nun für unseren Mittelstand? Könnte er sich nicht einfach neu orientieren, neue Partner und neue Absatzmärkte suchen? Das Problem dabei ist, dass sich nicht nur die Spielpartner, sondern auch die Spielregeln ändern. Bislang richten sich unsere Regeln mehr oder weniger nach dem Prinzip der sozialen Marktwirtschaft, unserer großen Errungenschaft. Aber wie viele der künftigen Partner schätzen dieses Modell ebenfalls? Wir müssen beispielsweise beobachten, wie hohe staatliche Subventionen für die Wirtschaft fließen oder auch Markenrechte systematisch missachtet werden. Hinzu kommen ein Joint-Venture-Zwang oder die zunehmende Kontrolle durch den staatlichen Apparat – Marktwirtschaft ist etwas anderes.

Auch bislang hatten natürlich nicht alle Handelspartner vorbildliche demokratische Standards, wie wir sie etwa aus Skandinavien kennen. Aber es gibt durchaus eine deutliche Verschiebung weltweit in Richtung autokratische Systeme. Laut Zahlen der Plattform »Varieties of Democracy« lebt nur noch etwas mehr als ein Viertel der Menschen weltweit in einer Demokratie, die diesen Namen auch verdient. Vor zehn Jahren war das noch mehr als die Hälfte – eine erschreckende Entwicklung, die statistisch gesehen auch damit zu tun hat, dass Indien als bevölkerungsreiches Land herabgestuft wurde. Es zählt jetzt offiziell nicht mehr als Demokratie, sondern als Autokratie, trotz der dortigen freien Wahlen. Aber die globale Tendenz ist eindeutig – unsere Welt ist nicht demokratischer geworden, sondern autoritärer. Und vor allem: Die liberalen Demokratien scheinen nicht mehr