

Aufbruch Mittelstand

Eine Zukunftsvision
für die deutsche
Wirtschaft

Herausgegeben von
Der Mittelstand. BVMW 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 978-3-8012-0702-1

Copyright © 2025 by
Verlag J.H.W. Dietz Nachf. GmbH
Dreizehnmorgenweg 24, 53175 Bonn
Tel. 0228/18 48 770 / info@dietz-verlag.de

Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor,
was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Umschlag: Jens Vogelsang, Aachen
Satz: Rohtext, Bonn
Druck und Verarbeitung: MDK MEDIAPRINT, Olpe

Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany 2025

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

Inhalt

Vorwort <i>von Christoph Ahlhaus</i>	11
Kapitel 1: Auf den Wandel der globalen Märkte Antworten finden	13
Operationsplan Deutschland: Der Beitrag der mittelständischen Wirtschaft <i>von Dr. Hans-Jürgen Völz</i>	15
Im globalen Strudel von Autokratie, Überregulierung und Populismus <i>von Willi Plattes</i>	20
Mittelständische Interessenvertretung im Wandel <i>von Sebastian Krauß</i>	28
Rohstoffe und Zölle <i>von Michael Negel</i>	32
Erfahrungswerte mit dem EU-Einheitspatent und seiner Gerichtsbarkeit <i>von Dr. Heiner Flocke und Ulrike Propach</i>	37
(Globale) Märkte im Umbruch <i>von Martin Füll</i>	43
Auf geht's – gestalten wir die Zukunft <i>von Carlo Lazzarini</i>	47

Kapitel 2: Die nachhaltige Transformation forcieren **53**

Die Transformation gestalten –Zwischen Ambition und Übermut <i>von Sebastian Engelskirchen und Marco Göllrich</i>	55
Produktion in Deutschland: Herausforderungen und Chancen im Wandel <i>von Frank Steffens</i>	59
Stadt, Land, Schluss? <i>von Ulrike Propach</i>	63
Wie Kosmetik und Waschmittel zur Zeitenwende und gesellschaftlichen Stabilität beitragen können <i>von Thomas Keiser</i>	69
Mittelstand und Wasserstoff: Wie der Wandel zur klimaneutralen Wirtschaft gelingen kann <i>von Dr. Thomas Perkmann</i>	74
Bestehende Innovationsorte stärken: Warum Technologie- und Gründungszentren zur Infrastrukturwende gehören <i>von Peggy Zimmermann</i>	78

Kapitel 3: Mit nachhaltigem Wissen die Zukunft entwickeln **83**

Transformation unter Druck – Personal, Regulierung und Potenziale im digitalen Wandel <i>von Nico Lüdemann</i>	85
Lösungen statt Lethargie: Ein Plädoyer für die Produktion in Deutschland <i>von Melanie Baum</i>	88
Souveränität und Sicherheit im Orbit: Warum Deutschland und Europa jetzt eigene Standards brauchen <i>von Dr. Dirk Stenkamp</i>	91

Kompetenz vor Inhalt: Warum wir Lernen im Zeitalter der Digitalisierung neu denken müssen <i>von Andreas Kambach</i>	95
Die digitale Transformation braucht keine Einzelkämpfer, sondern Teamplayer <i>von Dr. Ulrich Viethen</i>	100
Ein digitales Wirtschaftswunder ist möglich <i>von Patrick Häuser</i>	105

Kapitel 4: Mit Bildung Brücken in die Praxis schlagen	109
--	------------

Demografischer Wandel: Babyboomer als Herausforderung der Fachkräftesicherung <i>von Carsten Hübscher</i>	111
MY-TQ – Die Wende in der Aktivierung geringqualifizierter Menschen <i>von Norman Niebuhr und Reiner Engel</i>	115
Weiterbildung als vierte Säule des Bildungssystems <i>von Sören Kosanke</i>	119
Praxis und Theorie in der schulischen Ausbildung in Deutschland – Notwendigkeit einer umfassenden Bildungsreform <i>von Dipl.-Chem. Ferdinand Horbat und Prof. Dr. Martin Wortmann</i>	123
Zukunft Mittelstand – auch ein Bildungsthema <i>von Sven Ripsas und Guido Neumann</i>	130
Handwerk: Eine Brücke von der Renaissance in die Zukunft <i>von Thomas Sattelberger und Prof. Dr. Martin Wortmann</i>	136
Zeitenwende am Arbeitsmarkt: Wie der Mittelstand vom Wandel profitieren kann <i>von Thiemo Fojkar</i>	142

Kapitel 5: Die Zukunft von Arbeit aktiv gestalten **147**

Selbstständigkeit in Deutschland – volkswirtschaftlicher Motor und Transformationsgarant <i>von Jan Jagemann</i>	149
Scheinselbstständigkeit am Beispiel von Interim Management – Zeit für eine neue Denkkultur <i>von Dr. Marei Strack</i>	153
Standortpolitik Deutschland <i>von Axel Ebbecke</i>	158
Wertschätzungswende – Wie sehr zählen Werte wie Leistung und harte Arbeit noch? <i>von Joachim Strobel</i>	164
Innovationswende – Produktivität braucht Relevanz. Was uns jetzt den Fortschritt sichert <i>von Dr. Anke Skopec</i>	170
Demografiewende: Lösungen zur langfristigen Sicherung des Fachkräftepotenzials <i>von Dr. Kilian Hampel und Simon Schnetzer</i>	174

Aus Der Mittelstand. BVMW e. V. **181**

Unternehmerinnentum wagen. Damit der Mittelstand Zukunft hat. <i>von Anna-Maria Wetzig</i>	183
Die Zukunft der Wirtschaft – Impulse für den Jungen Mittelstand <i>von Johannes Kreft</i>	186
Ohne Beratung sind die aktuellen Herausforderungen kaum zu meistern <i>von Nick Martin Willer</i>	190

Arbeitswelt im Wandel: Was der Mittelstand jetzt von der Politik braucht <i>von Hagen Wolfstetter</i>	193
Weiterbildung ermöglichen, Zukunft gestalten <i>von Thiemo Fojkar</i>	196
Sicherheit braucht Mittelstand – Verantwortung ermöglichen <i>von Ferdinand Munk</i>	199
Energiepolitik in den Diensten des Mittelstands: Impulse für einen zukunftsfähigen Strommarkt <i>von Dirk Howe, Guido Körber und Eicke Weber</i>	202
Ein Weckruf für eine neue Innovationspolitik <i>von Matthias Brucke und Sonja Stockhausen</i>	205
Aufbruch Mittelstand: Die digitale Agenda als Chance und Verpflichtung <i>von Nico Lüdemann</i>	208
Aufbruch Logistik & Mobilität: Im Spannungsfeld zwischen Krisen und Nachhaltigkeit <i>von Roger Heidmann</i>	212
Aufbruch in der Steuer- und Finanzpolitik <i>von Dipl.-Kfm. Dr. Sebastian Krauß</i>	215
Über den Herausgeber – Der Mittelstand. BVMW e.V.	219

Vorwort

Deutschland steht weiterhin vor enormen wirtschaftlichen Herausforderungen. Energiepreise, Fachkräftemangel, überbordende Bürokratie und eine zunehmend kritisierte Wirtschafts- und Standortpolitik belasten vor dem Hintergrund internationaler Krisen und Spannungen unser Land – und damit insbesondere den Mittelstand, das Rückgrat unserer Volkswirtschaft. Während große Konzerne ihre Produktion verlagern oder internationale Netzwerke nutzen können, bleibt der klassische Mittelständler an den Standort Deutschland gebunden. Sein Erfolg – und letztlich unser aller Wohlstand – hängt davon ab, dass unser Wirtschafts- und Produktionsumfeld verlässlich und zukunftsfähig ist.

Seit dem ersten Band unseres Sammelwerks hat sich die Situation nicht grundlegend verbessert. Im Gegenteil: Die Stimmen aus dem Mittelstand werden immer eindringlicher. Doch der zweite Teil unseres Sammelbandes zeigt einmal mehr, dass der Mittelstand mehr ist als Warner und Mahner. Unsere Unternehmerinnen und Unternehmer sind Gestalter. Sie analysieren die Lage klar, benennen Defizite und entwickeln konkrete Vorschläge, wie Deutschland wieder auf einen nachhaltigen Wachstumspfad geführt werden kann.

Mit »Aufbruch Mittelstand: Eine Zukunftsvision für den deutschen Mittelstand« wollen wir diesen Stimmen erneut Gehör verschaffen. Hier schreiben die Mitglieder des Bundeswirtschaftssenats und der Mittelstandsallianz des BVMW gemeinsam mit weiteren Autoren aus der Perspektive der Praxis – aus den Werkshallen, Büros und Innovationslaboren, in denen täglich unser wirtschaftlicher Erfolg erwirtschaftet wird. Ihre Beiträge zeigen eindrucksvoll, dass die Basis unseres Wohlstands nicht nur Lösungen einfordert, sondern selbst Lösungsanbieter ist.

Dieser zweite Teil des Sammelbandes ist damit nicht nur ein Lagebericht, sondern auch ein Zukunftsaufruf. Er macht deutlich: Der Mittelstand will

und kann den wirtschaftlichen Aufbruch gestalten – wenn die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dies zulassen.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern eine inspirierende und ermutigende Lektüre und hoffe, dass die hier versammelten Perspektiven zu einem stärkeren Bewusstsein für die Bedeutung und die Kraft des deutschen Mittelstands beitragen.

Berlin im September 2025
Christoph Ahlhaus

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

Kapitel 1:
Auf den Wandel der globalen Märkte
Antworten finden

Operationsplan Deutschland: Der Beitrag der mittelständischen Wirtschaft

Dr. Hans-Jürgen Völz

Mitglied der Bundesgeschäftsleitung

Der Mittelstand. BVMW e.V.

Oberst der Reserve

Gesamtverteidigung Deutschland

Die sicherheitspolitische Lage Deutschlands, Europas und der Welt hat sich seit dem Jahr 2022 grundlegend verändert. Besonders der völkerrechtswidrige Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine ist Beleg dafür, dass Frieden, Freiheit und politische Stabilität keine Selbstverständlichkeit mehr sind. Wir müssen uns daher gemeinsam mit unseren NATO-Partnern auf eine neue Ära multipler Bedrohungen vorbereiten. Jahrzehnte, in denen sich die Bundeswehr vornehmlich auf Auslandseinsätze im Rahmen des internationalen Krisenmanagements eingestellt hatte, wurden durch vielfältige Aufgaben im Zuge der Landes- und Bündnisverteidigung abgelöst. Simultan auftretende konventionelle und hybride Bedrohungen sind für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung zu bewältigen. Unsere Gesellschaft selbst wird Teil des Gefechtsfeldes, ihre Infrastruktur, ihre Informationsräume und die zivilgesellschaftliche Resilienz gegen Fremdeinwirkungen.

Das hieraus resultierende Aufgabenportfolio kann nicht allein durch die Streitkräfte bewältigt werden. Es verlangt vielmehr nach einem ganzheitlichen Ansatz. Verteidigungsanstrengungen sind stärker als in der Vergangenheit nicht mehr rein militärisch zu erbringen. Das ganze Land ist gefordert. Der Erhalt der staatlichen Handlungsfähigkeit, der Schutz der Bevölkerung sowie die Verteidigung des Territoriums umfasst alle mili-

tärischen und zivilen Maßnahmen der Landes- und Bündnisverteidigung. Zusammengefasst wird dieser strategische Ansatz in der sogenannten »Gesamtverteidigung Deutschland«. Er integriert staatliche, militärische und zivile Akteure mit dem Ziel, Bedrohungen koordiniert abzuwehren und so im Verteidigungsfall die Funktionsfähigkeit des Staates und der Gesellschaft sicherzustellen.

Operationsplan Deutschland

Bestandteil der Gesamtverteidigung Deutschlands ist der »Operationsplan Deutschland«. Während die Gesamtverteidigung den strategischen Rahmen liefert und alle Sektoren der Gesellschaft einbezieht, regelt der Operationsplan das konkrete militärische Vorgehen zur Verteidigung im Falle eines Angriffs auf Deutschland oder unserer Partner im Nordatlantikpakt. Die Umsetzung militärischer Aufgaben im Rahmen des Operationsplanes basiert gemäß Gesamtverteidigung zu einem wesentlichen Teil auf der Nutzung ziviler Ressourcen. Hier kommt der Wirtschaft im Allgemeinen und dem Mittelstand im Besonderen eine herausragende Bedeutung zu.

Die Rolle des Mittelstands im Kontext des Operationsplan Deutschland

Die mittelständische Wirtschaft ist seit Jahrzehnten das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft und prägt mit ihrer Innovationskraft, Flexibilität und regionalen Verankerung maßgeblich die ökonomische Stärke Deutschlands.

Mit rund 3,5 Millionen Unternehmen, die mehr als die Hälfte aller Arbeitsplätze stellen und über 99 Prozent aller Unternehmen umfasst, ist der Mittelstand nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ von herausragender Bedeutung für die Wertschöpfung, die Ausbildung von Fachkräften und die Exportstärke. Die zentrale Rolle des Mittelstands wird besonders deutlich, wenn man die Fähigkeit zur schnellen Anpassung an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen betrachtet.

Mittelständische Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Innovationsdynamik aus. Sie investieren kontinuierlich in Forschung und Entwicklung und sind oftmals Technologie- und Marktführer in ihren jeweiligen Nischen. Damit sichern sie nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands auf den Weltmärkten, sondern sie leisten auch einen wichtigen Bei-

trag zur regionalen Entwicklung und zum sozialen Zusammenhalt, indem sie Arbeitsplätze in strukturschwächeren Regionen schaffen und erhalten.

Im Rahmen des Operationsplan Deutschland kommt dem Mittelstand eine neue, strategisch bedeutsame Funktion zu. Denn er sieht vor, dass die Bundeswehr und staatliche Stellen im Krisenfall auf die Ressourcen, Kompetenzen und Netzwerke der mittelständischen Wirtschaft zurückgreifen können, um die Resilienz der Gesellschaft und die Verteidigungsfähigkeit des Landes zu stärken.

Mittelständische Unternehmen fungieren dabei nicht nur als Lieferanten von Gütern und Dienstleistungen, sondern auch als Betreiber und Unterstützer kritischer Infrastrukturen, wie etwa in den Bereichen Energieversorgung, Logistik, Lebensmittelproduktion und Informations- und Kommunikationstechnologie. Die Bedeutung des Mittelstands als Lieferant der Bundeswehr manifestiert sich insbesondere in der Fähigkeit, Produktionskapazitäten flexibel anzupassen und im Bedarfsfall schnell auf die Herstellung verteidigungsrelevanter Güter umzustellen. Ein prägnantes Beispiel hierfür ist die Transformation von Produktionsstätten im Maschinenbau oder in der Automobilzulieferindustrie, die im Rahmen des Operationsplans gezielt angesprochen werden, um im Ernstfall etwa die Fertigung von militärischen Fahrzeugen oder Ersatzteilen zu ermöglichen. Die Bundeswehr profitiert somit von der Innovationskraft, der technischen Expertise und der hohen Anpassungsfähigkeit mittelständischer Unternehmen, die in der Lage sind, auch unter schwierigen Bedingungen zuverlässig zu liefern und logistische Engpässe zu überbrücken.

Herausforderungen für den Mittelstand im Rahmen des Operationsplan Deutschland

Die Einbindung des Mittelstands in den Operationsplan Deutschland bringt erhebliche Herausforderungen mit sich, die sowohl organisatorischer als auch rechtlicher und finanzieller Natur sind. Mittelständische Unternehmen sehen sich mit der Notwendigkeit konfrontiert, ihre betrieblichen Abläufe und Strukturen auf mögliche Krisenszenarien auszurichten und entsprechende Resilienzpläne zu entwickeln. Dies umfasst die Einrichtung von Krisenmanagement-Teams, die Durchführung regelmäßiger Notfallübungen und die Diversifizierung von Lieferketten, um auch bei Störungen in der

globalen Versorgung weiterhin handlungsfähig zu bleiben. Besonders im Bereich der Cybersecurity sind mittelständische Unternehmen gefordert, ihre Schutzmaßnahmen kontinuierlich zu verbessern, da Cyberangriffe auf Krankenhäuser, Netzbetreiber und Unternehmen eine reale und wachsende Bedrohung für die wirtschaftliche Stabilität darstellen. Die Einführung von Informationssicherheits-Managementsystemen, die Bestellung von Chief Information Security Officers und der Abschluss von Cyberversicherungen sind Maßnahmen, die zunehmend an Bedeutung gewinnen und mit erheblichen Investitionen verbunden sind.

Weitere Herausforderungen ergeben sich aus der engen Verzahnung von ziviler und militärischer Logistik, die im Rahmen des Operationsplans eine zentrale Rolle spielt. Mittelständische Logistikunternehmen müssen beispielsweise zusätzliche Fahrer ausbilden und Notfallpläne für Energieausfälle und alternative Routen entwickeln, um im Krisenfall die Versorgung der Bevölkerung und der Streitkräfte sicherzustellen.

Darüber hinaus besteht die Gefahr von Personalausfällen, etwa durch die Einberufung von Beschäftigten zum Wehrdienst oder zu Aufgaben im Zivil- und Katastrophenschutz. Solche Entwicklungen können zu Engpässen in der betrieblichen Leistungsfähigkeit führen und erfordern eine sorgfältige Personalplanung sowie die enge Abstimmung mit staatlichen Stellen. Rechtliche Unsicherheiten bei der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben, insbesondere im Hinblick auf die Priorisierung von Produktion und Lieferungen, stellen eine weitere Belastung dar, die durch klare gesetzliche Regelungen und eine transparente Kommunikation zwischen Wirtschaft und Behörden entschärft werden muss.

Nicht zuletzt ist der Mittelstand auch im Bereich der Lebensmittel- und Energieversorgung von zentraler Bedeutung für die Umsetzung des Operationsplans. Unternehmen dieser Branchen werden als systemrelevant eingestuft und sind im Krisenfall verpflichtet, die Produktion zu priorisieren und Versorgungsengpässe zu vermeiden. Die gesetzlichen Grundlagen, wie das Ernährungssicherstellungs- und -vorsorgegesetz sowie das Energiesicherungsgesetz, ermöglichen es der Regierung, im Notfall direkt in die Produktion, Verteilung und Preisbildung einzugreifen. Für die betroffenen Unternehmen bedeutet dies einerseits eine hohe Verantwortung, andererseits aber auch die Notwendigkeit, ihre betrieblichen Abläufe flexibel und