



GIM | RELEVANCE COUNTS.

# KMU Challenges: Herausforderungen und Strategien im Mittelstand

Empirische Ergebnisse aus der b2b Forschung  
Oktober 2024



GIM | RELEVANCE COUNTS.

# Politische Akteure und Großunternehmen haben ein klares Bild, was KMUs treiben sollte.





**Mittelständler sollen innovativer,  
mitarbeiterzentrierter, digitaler,  
nachhaltiger, kooperativer ... werden.**

**Aber wollen das alle KMUs gleichermaßen?  
Und haben alle ähnliche  
Adaptionstrategien? Nein!**

**Kleine und mittlere Unternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft:** Sie erwirtschaften mehr als die Hälfte des BIPs und stellen fast 60% der Arbeitsplätze in Deutschland. Zugleich stehen sie vor **großen und verschiedenartigen Herausforderungen**, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

**Dabei sind nicht alle KMUs** von den Herausforderungen **gleichermaßen betroffen** – ein Friseurbetrieb steht unter geringerem Digitalisierungsdruck als ein Einzelhändler. Nachhaltigkeit spielt für das produzierendes Gewerbe eine größere Rolle als für wissensbasierte Dienstleister. Der Fachkräftemangel macht sich bei IT-Firmen anders bemerkbar als in der Gastronomie.

In dieser GIM-Fokusstudie gehen wir den Herausforderungen auf den Grund: Was sind aus Sicht der KMUs die wichtigsten Themen, wie wirken sich **Unternehmensstrukturen und unternehmerische Strategien auf unterschiedliche Umgangsweisen** mit den aktuellen Herausforderungen aus.

In unserer Fokus-Studie haben wir **vier sehr unterschiedliche Branchen vergleichend analysiert**

- Bauhaupt- und -Nebengewerbe,
- produzierende Unternehmen,
- personennahe Dienstleistungen,
- wissensbasierte Dienstleistungen.

Befragt wurden 447 Geschäftsführer von Unternehmen. Zusätzlich fließen Insights aus qualitativen Interviews mit Entscheidungsträgern dieser Branchen ein.



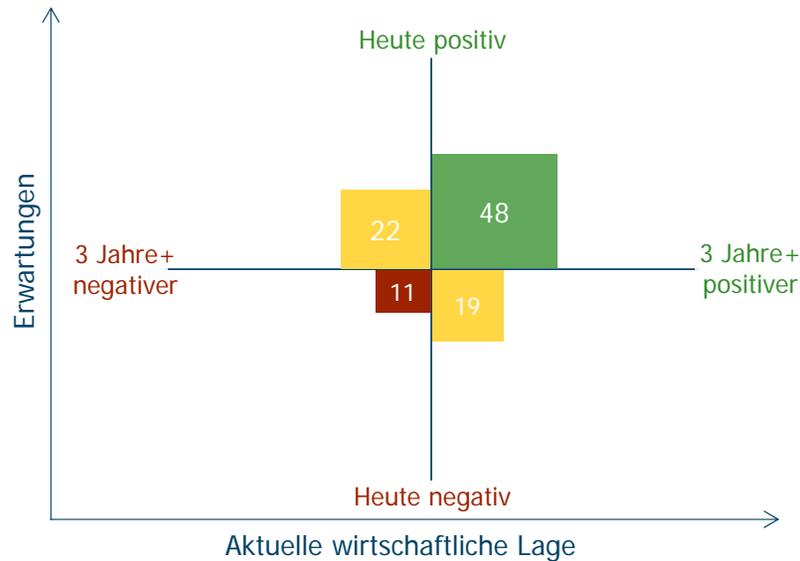
**Wie geht es Mittelständlern aktuell?  
Wo sehen sie sich herausgefordert?**

Fotos: Pexels.com Ellen Hughes

# Wie sehen KMUs die eigene wirtschaftliche Lage, wie blicken sie in die Zukunft? Trotz allgemein schlechter wirtschaftlicher Stimmung überwiegt Optimismus ...



## Eigene wirtschaftliche Lage | Aktuell vs. Erwartungen<sup>1</sup> (in%)



- Jedes zweite Unternehmen sieht sich aktuell in einer (sehr) guten Lage und erwartet für die nächsten drei Jahre auch keine Verschlechterung.
- Eine weitere Verschlechterung wird bei 1/3 der Unternehmen gesehen.
- Unternehmen > 10 MA und Betriebe im Dienstleistungssektor sind optimistischer; baunahe Unternehmen sind deutlich skeptischer.

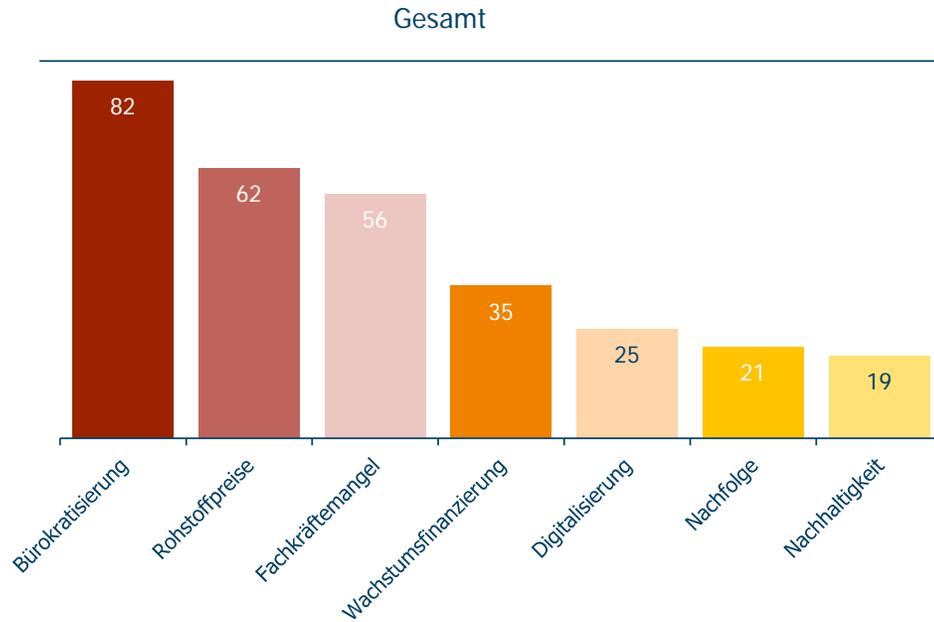
1) Q2: Lassen Sie uns nun über die aktuelle wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens sprechen. Wie würden Sie die aktuelle wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens einschätzen? | 5er Skala: „sehr schlecht“ – „sehr gut“ | Basis: n = 447

2) Q3: Und was sind Ihre Erwartungen dahingehend, wie sich die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens in drei Jahren im Vergleich zur aktuellen Situation entwickeln wird? | 5er Skala „sehr viel schlechter“ – „sehr viel besser“ | Basis: n = 443

3) Analyse: Prozente (Die mittlere Kategorie wurde nicht berücksichtigt)

## Bürokratisierung, Rohstoffpreise und Fachkräftemangel definieren aus Sicht der KMUs die wichtigsten Herausforderungen. Langfristige Trendthemen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden oft als nachrangig wahrgenommen.

### Größten Herausforderungen der KMUs | Ranking (in %)



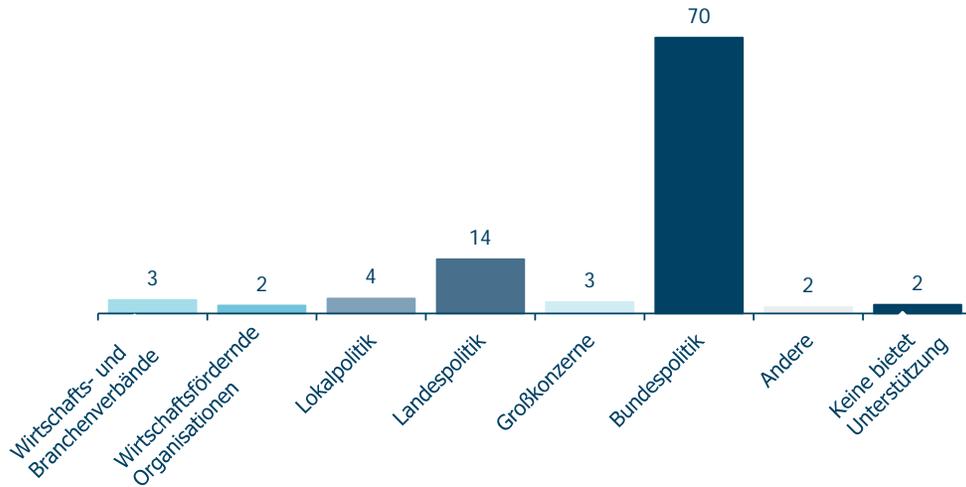
- Bürokratische Belastungen werden von allen Unternehmen als Top-Wachstumshindernis gesehen.
- Hohe Rohstoffpreise spielen naturgemäß für das produzierende Gewerbe und die baunahen KMUs eine größere Rolle.
- Umgekehrt wird das Thema Nachhaltigkeit am ehesten noch in den wissensbasierten Dienstleistungen relevant angesehen (Druck durch hoch qualifizierte Mitarbeitende).
- Auch ein aktuell intensiv diskutiertes Thema wie die Digitalisierung spielt allenfalls in den wissensbasierten Dienstleistungen eine wichtigere Rolle.

Frage: Q19: Nennen Sie bitte die 3 Themen, die die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen darstellen und beginnen Sie dabei mit der größten. | Basis: n = 447 | Analyse: Prozente, Rangfolge

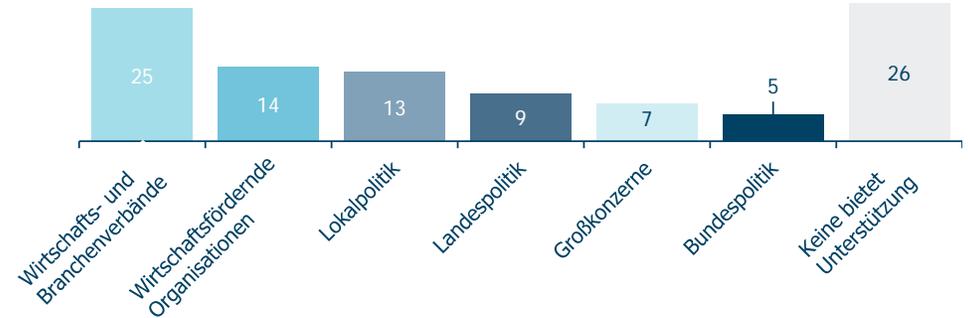
## Hohe Erwartungen an die Bundespolitik werden nicht erfüllt. Effektive Unterstützung am ehesten durch Wirtschafts- und Branchenverbände.

### Bewertung der Unterstützung der Instanzen (in %)

Wo wird Unterstützung erwartet?



Wie wird Unterstützung bewertet?



Frage: Q23: Welche der folgenden Instanzen sehen Sie in der stärksten Verantwortung die richtigen Rahmenbedingungen für KMUs zu schaffen (z.B. in Sachen Nachhaltigkeit, Digitalisierung oder Bürokratisierung)? | Basis: n = 447 | Analyse: Prozente  
Q24: Wie gut bewerten Sie diese Instanzen bei der Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen (z.B. in Sachen Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Bürokratisierung)? Bringen Sie bitte die folgenden Instanzen in eine Reihenfolge, angefangen mit der Instanz, die Ihrer Meinung nach die beste Unterstützung bietet. | Basis: n = 447 | Analyse: Prozente, Rangfolge

# Was erwarten KMU konkret von den unterschiedlichen Akteuren?

## TOP3-Forderungen für bessere Rahmenbedingungen.

### Politik

#### Bürokratieabbau

- Für mehr Konzentration auf die eigentliche Geschäftstätigkeit
- Um freier wirtschaften zu können

#### Wirtschaftliche Dynamik

- Rahmenbedingungen für gesamtwirtschaftliches Wachstum schaffen

#### Bildungsoffensiven

- Schule, die fit für betriebliche Praxis macht

### Verbände

#### Konsequenz und Durchsetzungsstärke

- Starke und erfolgreiche Stimme gegen die aktuelle Politik

#### Realitätsnähe

- Weniger Dominanz der Branchen-Großen, mehr Orientierung an den vielen Kleinen

#### Werbung für den Mittelstand

- Branchen, Berufsbilder und Kleinstunternehmen sichtbarer und attraktiver machen

### Unternehmen

#### Mehr KMU-Orientierung

- Flexiblere, kostengünstigere Lösungen und Services

#### Mehr Pragmatismus

- Als KMU, nicht als weiteres Großunternehmen behandelt werden

#### Mehr Fairness und Transparenz

- Wirtschaftliche Probleme nicht auf Dienstleister abwälzen
- Berechenbarkeit von Geschäftsprozessen

Frage: Q20: Wenn Sie sich von der Politik / Verbänden / Großunternehmen etwas für die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens wünschen würden, was wäre das? Welche Erwartungen haben Sie an die Politik im Rahmen Ihres Unternehmens? | Offene Abfrage | Basis: n = 84 | Analyse: Prozente, Top 9, Mehrfachantworten möglich, Ausgewählte Kommentare



**Digitalisierung, Nachhaltigkeit,  
Mitarbeiterbindung, Innovativität ...**

**Welche Prioritäten setzen KMUs?  
Wie gehen sie mit Herausforderungen um?**

**Drei Beispiele!**

### Fachkräftemangel. Womit sich KMUs konfrontiert sehen ...

- Vermittlung zwischen Fach- und Arbeitskräftemangel einerseits und einem gefühlt weniger leistungswilligem und anspruchsvollerem Arbeitsmarkt.
- Schaffung von Arbeitswelten, die sich vom traditionellen Schaffer- und Macher-Ethos lösen.
- Fort- und Weiterbildungsangebote als neues „Ideal-Muss“ – um Mitarbeitende zu motivieren und zu binden, aber auch, um sie überhaupt erst einsetzbar zu machen.



### Wie bewerten KMUs diese Herausforderung?

- Etwa 40% der befragten Unternehmer:innen sehen sich bei der Fachkräftegewinnung nicht optimal aufgestellt. Dies gilt vor allem für kleine (<10 MA) und sehr stark familienorientierte Unternehmen.
- Problematisch ist dabei nicht nur, überhaupt qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen, sondern auch der damit verbundene zeitliche und finanzielle Aufwand.
- Vor allem im Baugewerbe und im Bereich der personennahen Dienstleistungen wird der Fachkräftemangel mittlerweile auch als existentielle Bedrohung gesehen.

## Fachkräftemangel. Wie reagieren KMUs?



- KMUs versuchen, dem Fachkräftemangel mit **sehr pragmatischen Lösungen** entgegenzutreten:
  - Kreative Personalakquise-Strategien und die Bereitschaft, Qualifikationslücken im Beschäftigungsverhältnis zu schließen.
  - Starke Investitionen in Mitarbeiterloyalität durch gute Bezahlung, praktische Benefits für Mitarbeitende (Fahrtkosten, Wohnungssuche).
  - Schaffen von Freiräumen für Mitarbeitende und Investitionen in ein gutes Teamklima, um Arbeitsplätze attraktiv zu halten.
- Insbesondere **Führungskultur** wird vor diesem Hintergrund neu austariert.
  - Einerseits werden traditionelle „Stift- vs Meister“-Verhältnisse aufgegeben, andererseits erscheinen maximal flache Hierarchien als Weg ins organisatorische Chaos.
  - Kritisch zudem: Die scheinbar geringer werdende Bereitschaft gerade jüngerer Mitarbeitender Führungs- und erst recht unternehmerische Verantwortung einzugehen.
- Umgekehrt erscheinen KMUs viele Elemente der New-Work-Diskussion als **Teil urbaner Arbeitsphantasien**: Konzepte wie Home-Office, flache Hierarchien, 4-Tage-Woche, permanente Weiterbildung ... stehen in Kontrast zur ganz handfesten Herausforderung nur sehr schwer (qualifizierte) Mitarbeitende zu finden.

### Bürokratie. Womit sich KMUs konfrontiert sehen ...

- Priorisierung immer wieder neuer Regelungen über die eigentliche Geschäftstätigkeit.
- Anpassung der Geschäftspraxis (Prozesse, Mitarbeiterschulungen, Controlling).
- Investitionen (v.a. Zeit), um Compliance mit neuen Regelungen zu gewährleisten.



### Wie bewerten KMUs diese Herausforderung?

- Die zunehmende Bürokratie wird von 85% der befragten KMUs als zentrales Problem angesehen.
- Kritisch wird dabei nicht nur staatliche Regulation bewertet, sondern zentral auch die zunehmende Bürokratisierung der Geschäftsbeziehungen mit Großkonzernen als Lieferanten / Kunden von KMUs (trickle down).

## Bürokratie. Was belastet KMUs?



- KMUs erleben das (vermeintlich) zunehmende Geflecht regulatorischer Rahmenbedingungen aus zweifacher Sicht als dramatisch. Zum einen wird die **Vielfalt der Regularien als Anmaßung erlebt**:
  - Massivität der regulatorischen Vorgaben vermittelt: „Unternehmen machen grundsätzlich etwas falsch und müssen gelenkt / gebändigt werden“.
  - Die Entwicklung von Regularien bleibt lange in der Schwebelage. Der lange Zeitraum von „Da wird wieder etwas diskutiert“ bis „Es ist klar, was auf mich zukommt“ entwickelt Ängste und Verärgerung.
  - Viele Geschäftsführende begrüßen zwar die Intentionen bestimmter Regularien, sehen aber eher die Großkonzerne als deren Adressaten (z.B. Datenschutz, Lieferkettengesetz). Die relativ gesehen größere Belastung von KMUs wird daher als besonders unfair erlebt.
  - Es überwiegt der Eindruck, dass bürokratische Prozesse vor allem auf die Situation von Großkonzernen ausgerichtet sind. KMUs sehen sich daher oft in einer Situation des passiven Ausgeliefertseins.
- Zum anderen entsteht der Eindruck, vor lauter Bürokratie **nicht mehr zum Arbeiten kommen zu können und unternehmerische Freiheit zu verlieren**. Denn:
  - Ein und dieselbe Vorgabe begegnet KMUs zumeist vielfach: Als Vorgabe von Kunden, staatlichen Akteuren, Banken, ... die dann dutzendfach graduell unterschiedlich nachgewiesen und dokumentiert werden müssen.
  - Druck entsteht für KMUs vielfach auch, weil keine eigene Expertise zum Umgang mit Regularien vorgehalten werden kann. Es braucht externe Dienstleister, deren Kompetenzen oft nur schwer eingeschätzt werden können.
  - Regularien müssen gegenüber eigenen Kunden und Lieferanten durchgesetzt werden. Hier sehen sich KMUs oftmals hilflos am Ende der Fresskette stehen.

## Nachhaltigkeit. Womit sich KMUs konfrontiert sehen ...

- Ganzheitliche Optimierung der Geschäftstätigkeit auf Basis von ESG-Kriterien.
- Nachhaltigkeit als Regulierungsinstanz / Steuerungsinstrument im Unternehmensalltag etablieren.
- Regulatorischen Nachhaltigkeits-Anforderungen (v.a. auch von Konzernkunden) nachkommen: Transparenz- und Dokumentationspflichten, Zertifizierungen, Optimierungen.
- Für einige KMUs: Nachhaltigkeit als Differenzierungsmerkmal gegenüber Kund:innen.



## Wie bewerten KMUs diese Herausforderung?

- Nachhaltigkeit wird nur von jedem 5ten Unternehmen als relevante Herausforderung gesehen.
- Mehr als 80% der befragten Unternehmen sehen sich bereits gut aufgestellt; Dienstleister sind dabei etwas selbstkritischer als das produzierende Gewerbe.
- Sehr kritischer Blick auf stark regulatorisch begründete Nachhaltigkeitsmaßnahmen: Massive Kritik an Dokumentationspflichten sowie komplexen Rahmenbedingungen für die eigene Geschäftstätigkeit.

## Nachhaltigkeit. Wie reagieren KMUs?



- **Zentral: regulatorische Anforderungen genügen**
  - Nachhaltigkeitsinitiativen werden vor allem als Zwang wahrgenommen – durch Gesetze, durch Anforderungen von Lieferanten und Partnern.
  - Diese Vorgaben werden vor allem im produzierenden und baunahen Gewerbe als sehr belastend erlebt.
- **Nur selektiv: intrinsisch motivierte Nachhaltigkeitsinitiativen**
  - Viele KMUs wissen um Nachhaltigkeits skepsis und limitierte Zahlungsbereitschaft ihrer Kund:innen und engagieren sich nur dann für Nachhaltigkeit, wenn sie damit Wettbewerbsvorteile erwarten.
  - Dies ist vor allem im Dienstleistungssektor relevant (und auch einfacher umsetzbar).
- KMUs sehen sich dann eher als **Nachhaltigkeits-Enabler** als selbst nachhaltige Akteure zu sein („Wir verhelfen unseren Kunden, nachhaltiger zu agieren“)
  - Neben naheliegenden Nachhaltigkeitsargumenten (Energie sparen, weniger Schadstoffe ...) wird der Beitrag zu Nachhaltigkeit oft in handwerklicher Qualität, Langlebigkeit, ... gesehen
- Sehr **handfestes Verständnis von Nachhaltigkeit**. Fokus auf das Nahumfeld, sichtbare Maßnahmen
  - Bereitschaft sich mit komplexen Nachhaltigkeitsdefinitionen auseinander zu setzen ist oft gering: zu komplex, zu intransparent, Rahmenbedingungen ändern sich zu schnell. Wenig Hebel, besser zu werden.
  - Frage nach dem materiellen Mehrwert von Nachhaltigkeit schwingt immer mit „Was bringt mir das – wirtschaftlich, kommunikativ, im Selbstwert?“.



**Sind alle KMUs gleich? Nein!**

**Nicht nur unternehmensstrukturelle Faktoren entscheiden, sondern vor allem auch die unternehmerische Motivation!**

**Eine motivationale Segmentierung von KMUs.**

Motivation

Struktur

Erfolg durch ...



43 %

**Traditionsverbundene**

Erhalt von Traditionen, Fortführung des Familienbetriebs, Stabilität und Beständigkeit im Geschäft.

Eher klassisches Handwerk.  
Meist kleine bis mittlere Unternehmen.  
Ältere, etablierte Unternehmen, oft über mehrere Generationen geführt.  
Vorwiegend regional tätig.

Hervorragende handwerkliche Fähigkeiten und Qualitätsarbeit.  
Langjährige Mitarbeiter, oft Familienmitglieder.  
Weniger Fokus auf niedrige Preise, mehr auf Qualität und Zuverlässigkeit.



20 %

**Wirtschaftlich Erfolgsorientierte**

Expansion und Dynamik, Marktdominanz, finanzieller Erfolg.

Produzierend, skalierend, stärker in b2b.  
Mittlere Unternehmen mit Tendenz zum Wachstum.  
Jüngere Unternehmen oder solche in einer Expansionsphase.  
National bis international tätig.

Hochspezialisierte Leistungen in klar umrissenen Märkten.  
Innovation und effiziente Geschäftsprozesse.  
Stark von proprietären Assets und von Mitarbeitenden abhängig.



25 %

**Selbstverwirklicher**

Persönliche Erfüllung, Unabhängigkeit, Leidenschaft für den Beruf.

Sehr starker b2c-Fokus, auch Handwerk.  
Kleinste und kleine Unternehmen.  
Breites Spektrum der Unternehmensalter.  
Vorwiegend regional, sehr spitzes Portfolio.

Spezialisierte Dienstleistungen oder Produkte.  
Starke Orientierung an Perfektion, Qualität, Leidenschaft.  
Kleine Teams mit engem Zusammenhalt.



12 %

**Pflichtbewusste Durchhalter**

Kaum (noch) Begeisterung für den Job. Verpflichtung ggü. Kunden und Mitarbeitenden trägt gerade eben ein nicht mehr ganz lukratives Geschäft.

Produzierendes Gewerbe, Handwerk, in Nischen; Gastronomie.  
Sehr klein bis klein.  
Sehr lange Tradition.  
Lokal bis international.

Spezialisierung auf Nischen, die (noch) auskömmlich, aber bereits sehr preiskämpft sind.  
Stabilität (Team, Kundenbeziehungen) hält das Unternehmen über Wasser.  
Wenig Veränderungsbereitschaft.





### Traditions-verbundene

43 %

Unabhängigkeit



Verantwortung



Soziale Anerkennung



Passion für die Sache



Wirtschaftlicher Erfolg



### Wirtschaftlich Erfolgsorientierte

20 %

Unabhängigkeit



Verantwortung



Soziale Anerkennung



Passion für die Sache



Wirtschaftlicher Erfolg



### Selbst-verwirklicher

25 %

Unabhängigkeit



Verantwortung



Soziale Anerkennung



Passion für die Sache



Wirtschaftlicher Erfolg



### Pflichtbewusste Durchhalter

12 %

Unabhängigkeit



Verantwortung



Soziale Anerkennung



Passion für die Sache



Wirtschaftlicher Erfolg



### Traditionsverbundene 43 %

Eigene wirtschaftliche Lage  
Heute 😊 3 Jahre+ 😞

TOP-Herausforderungen

Gut / schlecht aufgestellt?

Bewältigungsstrategien  
 aktiv   passiv

„Wir wollen einfach gute Arbeit abliefern können.“

„Wenn wir uns auf das konzentrieren könnten, was wir gut können, wäre viel geholfen.“

### Wirtschaftlich Erfolgsorientierte 20 %

Eigene wirtschaftliche Lage  
Heute 😞 3 Jahre+ 😊

TOP-Herausforderungen

Gut / schlecht aufgestellt?

Bewältigungsstrategien  
 aktiv   passiv

„Nachhaltigkeit, Digitalisierung – das bietet Chancen, die wir aber gestalten wollen.“

„Wenn die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen besser wären, könnten wir viel mehr machen.“

### Selbstverwirklicher 25 %

Eigene wirtschaftliche Lage  
Heute 😐 3 Jahre+ 😐

TOP-Herausforderungen

Gut / schlecht aufgestellt?

Bewältigungsstrategien  
 aktiv   passiv

„Ich würde gern mehr machen, aber das ist kaum schaffbar.“

„Für Vieles fehlt mir die Kompetenz und auch die Zeit.“

### Pflichtbewusste Durchhalter 12 %

Eigene wirtschaftliche Lage  
Heute 😞 3 Jahre+ 😞

TOP-Herausforderungen

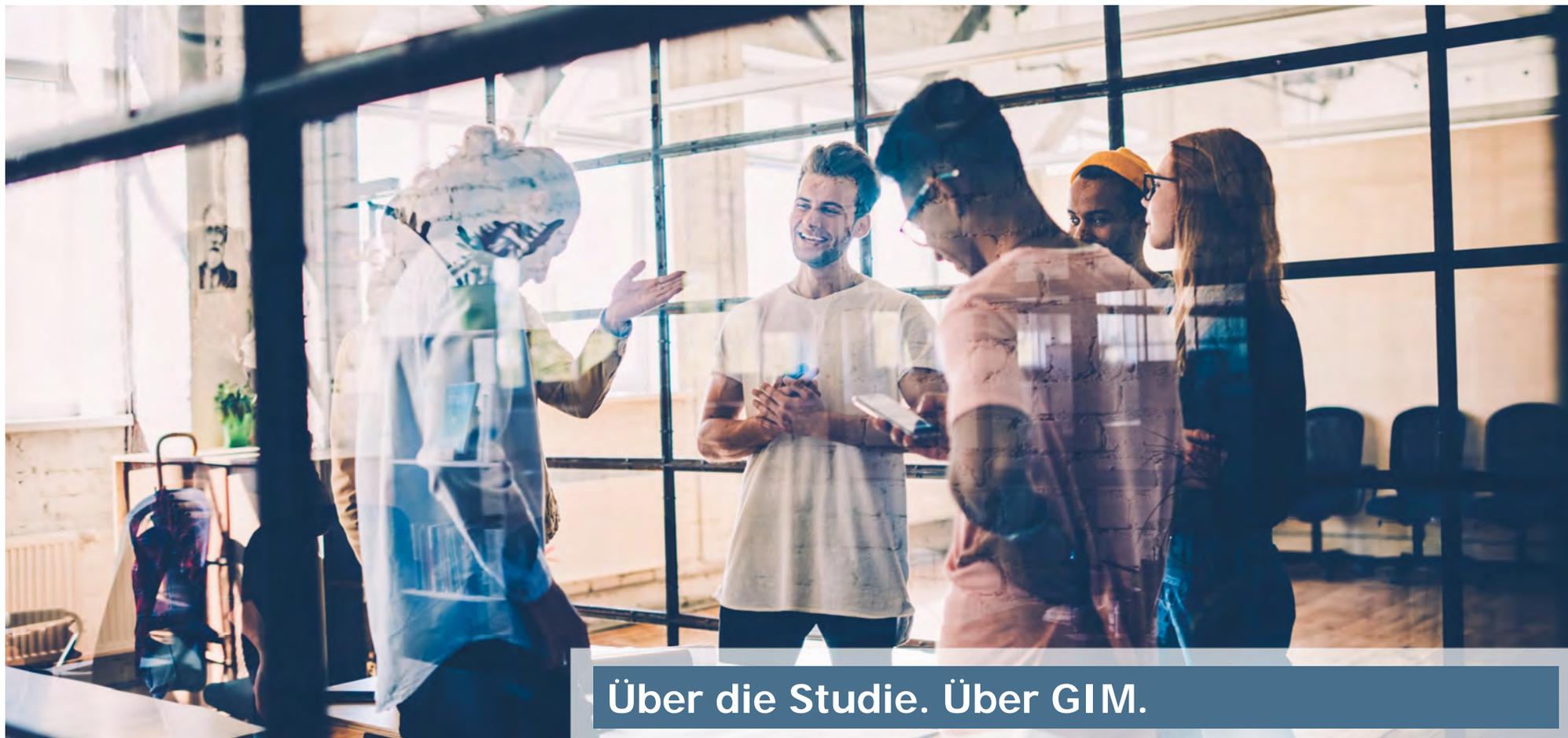
Gut / schlecht aufgestellt?

Bewältigungsstrategien  
 aktiv   passiv

„Wir können vieles einfach gar nicht leisten.“

„Fehlende Mitarbeiter, digitaler Wettbewerb, Lieferkettengesetze – das macht uns alles kaputt.“





Über die Studie. Über GIM.



## Methode

- Telefonische Befragung (CATI) durch GIM DiCom
- Durchschnittliche Interviewdauer: ca. 17 Minuten



## Zeitraum der Befragung

August / September 2024



## Stichprobe

n = 447



## Zielgruppe

- Inhaber / Eigentümer / Geschäftsführer von KMUs in Deutschland (bundesweit)
- Definition KMU nach EU-Empfehlung (<250 Mitarbeitende u. bis 50 M€ Umsatz p.a.)

## Branchenmix (Definition über NACE Codes)

- Bauhauptgewerbe (Hochbau, Tiefbau, Straßenbau, Ingenieurbau usw.)
- Baunebengewerbe (Elektro-, SHK-, Dachdecker-, Schreiner-, Maler-Betriebe usw.)
- Personennahe Dienstleistungen (Friseure, Physiotherapie, Kosmetikstudios, Bestatter, Pflegedienst, Gastro, Hotelier usw.)
- Wissensbasierte Dienstleistungen (Finanzen, Ingenieurbüros, IT-Dienstleister, Werbeagenturen usw.)
- Produzierendes Gewerbe (Metallverarbeitende Betriebe, Maschinenbau, Chemie-, Textil- und Bekleidungsindustrie usw.)



## Wir wissen, was KMU-Zielgruppen antreibt – aus systematischer Erfahrung.

Die GIM – Gesellschaft für Innovative Marktforschung arbeitet seit mehr als 20 Jahren im b2b-Bereich – für b2b-zentrierte Hersteller, Vertriebsorganisationen und Dienstleister des Mittelstands.

Pro Jahr sprechen wir mit Hunderten Kleingewerbetreibenden, Freiberufler:innen, Handwerker:innen, KMU-Geschäftsführer:innen – in ausführlichen Interviews, Gruppendiskussionen und Foren ...

Unsere Themen: Zielgruppen, Erwartungen an Produkte, Dienstleistungen und Services und immer: unternehmerische Strategien, Sorgen, Visionen, konjunkturelle Bewertungen.

# IHR KONTAKT

---



**Dr. Stephan Telschow**  
Managing Director  
+49 162 2525 876  
s.telschow@g-i-m.com



**GIM | RELEVANCE COUNTS.**

**GIM | Gesellschaft für  
Innovative Marktforschung mbH**

Goldschmidtstraße 4 - 6  
69115 Heidelberg

[www.g-i-m.com](http://www.g-i-m.com)