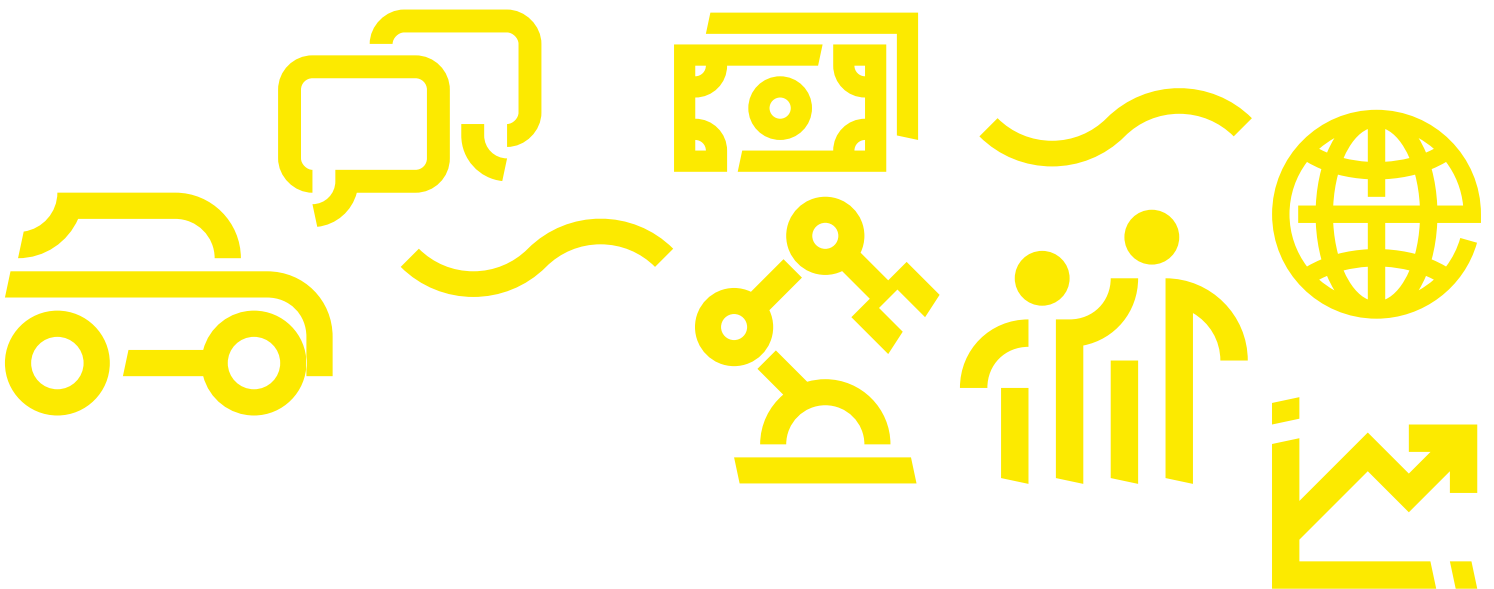




Baden-Württemberg  
Ministerium für Wirtschaft,  
Arbeit und Tourismus

# Masterplan Mittelstand Baden-Württemberg

Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus  
des Landes Baden-Württemberg



**ZEW**

ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische  
Wirtschaftsforschung GmbH

**IAW**

INSTITUT FÜR ANGEWANDTE  
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG e.V.  
*an der Universität Tübingen*

**ifm**

MANNHEIM

institut für mittelstandsforschung

# Vorwort

Traditionsbetriebe und innovative Geschäftsmodelle, Wirtschaftskraft und gesellschaftliches Engagement, regionale Verwurzelung und internationaler Erfolg, Bodenständigkeit und Zukunftsorientierung – was für den einen oder die andere nach Widersprüchen klingen mag, ist für den baden-württembergischen Mittelstand identitätsstiftend und Quelle seiner wirtschaftlichen Dynamik.

Unser Land lebt vom Mittelstand. Von Unternehmerinnen und Unternehmern, die mit ihrer Schaffenskraft im ganzen Land für Wertschöpfung und Beschäftigung sorgen. Und auch wenn das Bild schon häufig bemüht worden ist, so ist es doch sehr treffend: Die kleinen und mittleren Betriebe sind das Herz und das Rückgrat unserer Wirtschaft in Baden-Württemberg.

Damit der Mittelstand auch in Zukunft prägend für die Wirtschaft unseres Landes bleibt, müssen insbesondere die Rahmenbedingungen dafür stimmen. Mit dem Gutachten „Masterplan Mittelstand Baden-Württemberg“ haben wir deshalb das Ziel verfolgt, Mittelstand, Mittelstandspolitik und Mittelstandsförderung im Land einer grundlegenden Bestandsaufnahme zu unterziehen und auf dieser Basis nach Lösungen für die drängendsten Probleme unserer mittelständischen Betriebe zu suchen sowie Impulse für die Weiterentwicklung der Mittelstandspolitik zu setzen.

Um nur einen Teilaspekt herauszugreifen: Die Klagen über bürokratische Belastungen sind derzeit allgegenwärtig. Dass in der im Rahmen der Erarbeitung des Masterplans durchgeführten Unternehmensbefragung 71 Prozent der über 1.400 teilnehmenden Betriebe den Abbau von Vorschriften und Regulierungen als eine prioritäre mittelstandsfördernde Maßnahme ansehen, unterstreicht den bestehenden Handlungsbedarf mehr als deutlich. Als Land gehen wir hier mit der Entlastungsallianz bereits voran. Gleichwohl braucht es ähnliche Anstrengungen auch auf Bundes- und EU-Ebene.

Ungeachtet der bestehenden Herausforderungen wie etwa hohe Energiepreise, Fachkräftemangel, Digitalisierung und Dekarbonisierung zeigt die Studie aber auch, dass unser Mittelstand in Baden-Württemberg in vielerlei Hinsicht gut dasteht. Die Betriebe zeichnen sich durch eine hohe Innovationsbereitschaft aus, nutzen vorhandene Arbeitskräftepotenziale bei Frauen, Älteren und Zugewanderten besser im Vergleich zu Großbetrieben und zeichnen sich häufig durch eine relativ hohe Eigenkapitalquote und damit eine stärkere Krisenresilienz aus.

Die Landesregierung wird weiterhin alles dafür tun, den Mittelstand bestmöglich zu unterstützen und ihn in seiner Wettbewerbsfähigkeit, seiner Innovationskraft und seiner Kreativität zu stärken. Der Mittelstand soll auch in Zukunft der Grundpfeiler unserer Wirtschaft und unseres Wohlstands sein.

Mit dem „Masterplan Mittelstand Baden-Württemberg“ haben wir dafür nun eine gute, wissenschaftlich fundierte Richtschnur an der Hand.

Ich danke allen Expertinnen und Experten und natürlich allen Unternehmerinnen und Unternehmern, die sich die Zeit genommen haben, ihre Fachkenntnis und ihre Erfahrungen in den Erarbeitungsprozess einzubringen – sei es über ein Interview, die Online-Befragung oder im Rahmen eines Workshops. Mein Dank gilt außerdem dem wissenschaftlichen Konsortium aus ZEW Mannheim, IAW Tübingen und ifm Mannheim, das das Gutachten mit hohem Einsatz und großer fachlicher Expertise im Auftrag meines Hauses erarbeitet hat.



Ich wünsche Ihnen allen eine anregende Lektüre!

A handwritten signature in black ink that reads "Nicole Hoffmeister-Kraut".

**Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut MdL**  
*Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus  
des Landes Baden-Württemberg*

# Inhalt

<b>Das Wichtigste in Kürze</b>	<b>4</b>
<b>1. Zielsetzung des Masterplans Mittelstand Baden-Württemberg</b>	<b>11</b>
<b>2. Ausgangssituation</b>	<b>19</b>
2.1. Der Mittelstand in Baden-Württemberg: Strukturen und Leistungsfähigkeit	19
2.2. Demografie, Arbeitskräftemangel, Qualifizierung	24
2.3. Forschung, Innovation und Digitalisierung	30
2.4. Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit	37
2.5. Unternehmensgründungen und Unternehmensnachfolge	43
2.6. Finanzierung	50
2.7. Außenwirtschaft	54
<b>3. Handlungsfelder</b>	<b>61</b>
3.1. Strategie und Ansatzpunkte der Mittelstandspolitik	61
3.2. Querschnittsaspekte	65
3.2.1. Bürokratieabbau	65
3.2.2. Fairen Wettbewerb sicherstellen	70
3.2.3. Mittelstandsfreundliches Klima fördern	73
3.3. Thematische Handlungsfelder	77
3.3.1. Fachkräftepotenziale erschließen	77
3.3.2. Innovationen ermöglichen	86
3.3.3. Digitalisierung umfassend nutzen	98
3.3.4. Nachhaltiges Wirtschaften erreichen	104
3.3.5. Unternehmensgründungen und -nachfolgen unterstützen	109
3.3.6. Finanzierung von Investitionen erleichtern	117
<b>4. Ein Aktionsprogramm für den Mittelstand in Baden-Württemberg</b>	<b>121</b>
4.1. Bausteine des Aktionsprogramms und Priorisierung	121
4.2. Elemente des Aktionsprogramms	123
4.2.1. Übermäßige Bürokratie und nicht erforderliche Regulierungen abbauen	123
4.2.2. Arbeitskräfte mobilisieren und Produktivität steigern	125
4.2.3. Flexible Finanzierungsangebote bereitstellen	127
4.2.4. Innovationsfähigkeit stärken und Digitalisierung nutzen	127
4.2.5. Gründungen und Unternehmensnachfolgen unterstützen	128
4.2.6. Nachhaltiges Wirtschaften erreichen und den Klimawandel bewältigen	129
4.2.7. Gesellschaftliche Akzeptanz der Belange des Mittelstands stärken	130
4.2.8. Mittelstandsfreundliche Rahmenbedingungen bereitstellen	131
4.3. Novelle des Gesetzes zur Mittelstandsförderung (MFG)	131
4.3.1. Grundsätze	131
4.3.2. Allgemeine Bestimmungen	132
4.3.3. Förderungen	132
4.3.4. Überbetriebliche Maßnahmen zur Steigerung der Leistungskraft	133
4.3.5. Ausführungs- und Schlussbestimmungen	133
Impressum	135

# Das Wichtigste in Kürze

## Masterplan für einen innovativen, agilen und zukunftsgerichteten Mittelstand

Der Masterplan Mittelstand hat zum Ziel, einen innovativen, agilen und zukunftsgerichteten Mittelstand in Baden-Württemberg zu fördern, der auch weiterhin einen wesentlichen Beitrag zu Wohlstand, Beschäftigung und wirtschaftlicher Entwicklung im Land leistet. Der Mittelstand repräsentiert mehr als 99 Prozent aller Unternehmen im Land, stellt mehr als 64 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze und ist für mehr als 36 Prozent des Gesamtumsatzes der baden-württembergischen Wirtschaft verantwortlich. Er ist nicht nur ein unverzichtbarer Treiber der wirtschaftlichen Dynamik, sondern auch ein Motor für Innovation und neue wirtschaftliche Ideen. Aus dem Mittelstand entstehen sowohl neue Technologie- und Weltmarktführer („Hidden Champions“) als auch rasch wachsende junge Unternehmen. Der Mittelstand sichert die Vielfalt des Wirtschaftslebens, stärkt die Resilienz gegenüber Krisen und erleichtert die Bewältigung neuer Herausforderungen.

## Zentrale gesellschaftliche Bedeutung

Darüber hinaus ist der Mittelstand von zentraler gesellschaftlicher Bedeutung. Er steht für eine Geisteshaltung, in der Selbständigkeit, unternehmerische Verantwortung, regionale Verankerung und Gestaltungswille eine hohe Priorität haben. Kennzeichnend für den Mittelstand sind die Qualität der Arbeit, Nachhaltigkeit und regionale Verankerung. Mittelständische Unternehmen stellen die Nahversorgung der Bevölkerung sicher, beispielsweise über hochwertige Leistungen des Handwerks der freien Berufe und der Gesundheitsdienstleistungen bis hin zu Angeboten der Kultur, der Freizeit, des Einzelhandels, des Gastgewerbes und des Tourismus. Dies gilt sowohl in den Städten als auch im ländlichen Raum. Nicht zuletzt bildet der Mittelstand auch das Rückgrat der dualen Ausbildung und liefert damit einen wertvollen Beitrag zu Qualifikation und Beschäftigung.

## Arbeitskräftemangel und bürokratische Belastungen

Gleichzeitig sehen sich mittelständische Unternehmen vielfältigen Herausforderungen gegenüber, die ihre Geschäftsaktivitäten sowie die Umsetzung neuer Geschäftsideen erschweren. Dazu zählen die „doppelte Transformation“ in Richtung Digitalisierung und Dekarbonisierung, der demografische Wandel und das veränderte weltwirtschaftliche und geopolitische Umfeld, das mit hoher Unsicherheit einhergeht. Ein besonders dringliches Problem ist für die Unternehmen der Arbeitskräftemangel. Auch beim Abbau bürokratischer Belastungen infolge von Vorschriften, Regulierungen, Berichts- und Dokumentationspflichten sowie langsamen Verwaltungsprozessen sehen sie großen Handlungsbedarf.

In dieser Situation ist es entscheidend, die mittelständischen Strukturen zu erhalten und die mittelständischen Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen zu unterstützen. Zur Stärkung des Mittelstands in Baden-Württemberg orientiert sich der Masterplan an fünf großen Zielsetzungen:

## Selbstständigkeit und Unternehmertum fördern

- Selbstständigkeit und Unternehmertum fördern und unternehmerische Freiheiten sichern.
- Hürden für unternehmerische Initiative abbauen und für offene Märkte sorgen.
- Umsetzung von neuen Geschäftsideen und Geschäftsmodellen ermöglichen.

- Die dynamische Entwicklung junger Unternehmen unterstützen.
- Eine vielfältige und in der Fläche starke Wirtschaftsstruktur erhalten und fortentwickeln.

Innovationen und junge Unternehmen unterstützen

Um diese Ziele zu erreichen, müssen in verschiedenen Handlungsfeldern die richtigen Maßnahmen gesetzt werden. Der Masterplan analysiert zu diesem Zweck für zentrale Themenfelder des Mittelstands die jeweiligen Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Herausforderungen und leitet daraus Lösungsansätze für die Mittelstandspolitik des Landes ab. In einem breiten Beteiligungsprozess wurden dabei auch die Perspektiven und Bewertungen von Unternehmen, Verbänden, Expertinnen und Experten einbezogen.

Im Mittelstand ist der Arbeitskräftemangel noch stärker spürbar als in der Gesamtwirtschaft. Mittelständische Unternehmen suchen insbesondere nach beruflich qualifizierten Fachkräften. Für fast neun von zehn befragten mittelständischen Unternehmen hat das Thema Arbeitskräfte und besonders Fachkräfte eine besondere Dringlichkeit. Der Fachkräftemangel behindert Investitionen und Innovationen und ist damit ein mögliches Hemmnis für die Problemlösung in anderen Bereichen. Mittelständische Unternehmen nutzen die vorhandenen Potenziale bei Frauen, Älteren und zugewanderten Arbeitskräften intensiver als Großbetriebe, sind dabei jedoch in hohem Maße durch Regulierungen und Bürokratie belastet. Bei den Rahmenbedingungen wären ein Ausbau der Kinderbetreuung, Änderungen im Steuersystem zur Stärkung von Arbeitsanreizen und geringere bürokratische Hürden bei der Fachkräftezuwanderung zieladäquat. Alle Akteure aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sollten zusammenwirken, um die berufliche Ausbildung attraktiver zu machen, Teilqualifizierungen zu ermöglichen, den Zugang zu Weiterbildung zu verbessern und zugewanderte Arbeitskräfte in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen.

Personal und Qualifizierung

Der Mittelstand in Baden-Württemberg zeichnet sich durch eine hohe Innovationsbereitschaft, viele forschende Unternehmen und umfangreichere Digitalisierungsaktivitäten aus. Allerdings schmilzt der Vorsprung gegenüber anderen Regionen schrittweise ab. Die größten Innovationshemmnisse sind aktuell der Fachkräftemangel und die Bürokratie. Chancen bestehen insbesondere bei der Vernetzung mit der Wissenschaft und bei neuen Themen wie Künstliche Intelligenz und dienstleistungsbasierte, digitale Geschäftsmodelle, während die Transformation der Autoindustrie eine der großen Herausforderungen darstellt. Angesichts der bereits sehr breiten Unterstützung von Innovation und Digitalisierung durch die Landes-, Bundes- und EU-Politik liegen die Hauptansatzpunkte im Bereich Wissens- und Technologietransfer, der Forcierung sektoraler und regionale Innovationsökosysteme sowie der Diffusion neuer Technologien in traditionellen Bereichen des Mittelstands (Handwerk, Handel, Bau, Gastgewerbe).

Innovation und Digitalisierung

Für die meisten mittelständischen Unternehmen zählen bürokratische Belastungen und eine hohe Regulierungsdichte zu den wichtigsten standortbezogenen Themen. Anders als Großunternehmen haben Mittelständler häufig keine spezialisierten Abteilungen, die sich mit rechtlichen Vorgaben und Verwaltungsabläufen beschäftigen. Bürokratische Belastungen ziehen sich als Querschnittsaspekt durch alle mittelstandsrelevanten Politikfelder. Sie entstehen aufgrund von zu vielen Auflagen und Regulierungen, aufgrund einer

Abbau von Bürokratie, bessere Rechtsetzung

mangelnden Ziel- und Adressatengerechtigkeit bestehender Regeln sowie aufgrund eines ineffizienten Verwaltungsvollzugs, auch infolge einer zurückbleibenden Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Gefordert sind daher eine Verschärfung von Begründungspflichten für neue Regulierungen, bessere Instrumente zur ex-ante-Überprüfung der Zweckmäßigkeit von Gesetzen, eine bessere Kommunikation zwischen Gesetzgeber und öffentlicher Verwaltung zur Erhöhung der Vollzugstauglichkeit, die systematische Prüfung bestehender Gesetze auf Entlastungspotenziale und eine Digitalisierungsoffensive sowie mehr Kooperation zwischen Behörden, auch bei der Teilung von Daten.

## Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit

Die Dekarbonisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten ist auch für den Mittelstand eine große Aufgabe. Ein Schwerpunkt liegt auf der Steigerung der Energieeffizienz. Dies ist wichtig, da der Mittelstand in Baden-Württemberg aufgrund seiner industriell geprägten Branchenstruktur eine im Ländervergleich höhere Energieintensität aufweist. Eine große Herausforderung sind neue regulative Anforderungen im Bereich Klimapolitik und Kreislaufwirtschaft. Hier sollte stärker auf Marktinstrumente wie die CO<sub>2</sub>-Bepreisung als zentrales Vehikel zur Erreichung von Einsparzielen gesetzt werden. Die notwendigen Anpassungen an den Klimawandel sind zwar ein großer Kostenfaktor, bieten für Teile des Mittelstands aber auch die Chance für Innovationen und neue Geschäftsmodelle.

## Gründung und Unternehmensnachfolge

Die Gründungsintensität ist in Baden-Württemberg niedriger als in anderen Bundesländern, was in erster Linie die angespannte Fachkräftesituation widerspiegelt. Stehen attraktive Jobangebote am Arbeitsmarkt zur Verfügung, wählen weniger Personen den (risikobehafteten) Schritt in die Selbstständigkeit. Um mehr Menschen für Unternehmensgründungen zu motivieren, sind Verbesserungen bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen notwendig, vom Ausbau der Infrastruktur über Beratungs- und Finanzierungsangebote bis zu Vernetzungsaktivitäten. Bei der Unternehmensnachfolge stellt sich demografiebedingt ein sehr ähnliches Problem, da eine wachsende Anzahl von Nachfolge suchenden Unternehmen einer abnehmenden Anzahl potenzieller Nachfolgerinnen und Nachfolger gegenübersteht. Hier sind insbesondere vermehrte Anstrengungen beim Matching der beiden Gruppen angezeigt.

## Finanzierung

Die Finanzierungssituation des Mittelstands ist jüngst durch den starken Zinsanstieg angespannter geworden. Hinzu kommen Kostensteigerungen und neue Finanzierungsherausforderungen (wie z.B. die EU-Taxonomie im Bereich Finanzprodukte). Gleichwohl verfügen die meisten Unternehmen noch über eine günstige Finanzierungsstruktur und es besteht ein breites Angebot an Finanzierungsinstrumenten. Die Mittelstandspolitik ist hier vor allem dann gefordert, wenn sich die Situation an den Finanzmärkten verschlechtert und die Kreditzinsen in kurzer Zeit deutlich ansteigen. Daneben ist die Mobilisierung von zusätzlichem privatem Wagniskapital wichtig, um möglichst vielen innovativen, jungen Unternehmen Wachstumschancen zu eröffnen.

## Außenwirtschaft und Internationalisierung

Für große Teile des baden-württembergischen Mittelstands sind internationale Beschaffungs- und Absatzmärkte traditionell von zentraler Bedeutung. Die internationalen Wirtschaftsbeziehungen stehen jedoch vor großen Herausforderungen, insbesondere aufgrund zunehmender protektionistischer Maßnahmen, der Verwundbarkeit globaler Lieferketten und der Abhängigkeit

von bestimmten Ländern. Die Unternehmen müssen sich stärker diversifizieren, werden aber an der Wahl der richtigen Strategie teilweise durch un-zweckmäßige rechtliche Bestimmungen und bürokratisches Verwaltungshandeln gehindert – Beispiele hierfür sind die Regulierungen im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder der rechtliche Rahmen für die Arbeitnehmerentsendung. Offene Märkte, die Versorgung mit kritischen Vorprodukten, zuverlässige Transportsysteme und eine möglichst reibungslos funktionierende internationale Kommunikation sind zentral für den wirtschaftlichen Erfolg der mittelständischen Unternehmen. Neben Bundes- und EU-Behörden kommt hier auch der Landesregierung eine aktive Rolle zu, etwa in der Ansiedlungspolitik oder der Rohstoff- und Energiepolitik.

Damit mittelständische Unternehmen erfolgreich wirtschaften können, sind an verlässliche Rahmenbedingungen notwendig, die unternehmerische Initiativen ermöglichen und faire Wettbewerbsbedingungen sicherstellen. Vertrauen in staatliches Handeln, Stabilität des wirtschaftspolitischen Rahmens und Wertschätzung von unternehmerischer Leistung sind hierfür zentrale Begriffe. Für ein mittelstandsfreundliches Klima zu sorgen, ist eine Daueraufgabe für Politik, Wirtschaft und andere gesellschaftliche Akteure.

Das Ergebnis des Masterplans ist ein Aktionsprogramm, das besonders wichtige Ansatzpunkte und Maßnahmen der Mittelstandspolitik in Baden-Württemberg enthält und für dessen Umsetzung nicht nur die Landespolitik und -verwaltung in der Verantwortung steht, sondern auch Beiträge von Bund, EU und Kommunen sowie der Unternehmen selbst und ihrer Vertretungsorgane notwendig sind. Das Aktionsprogramm umfasst folgende Bausteine:

- Im Bereich Bürokratieabbau muss noch weitaus mehr als bisher getan werden, um die öffentliche Verwaltung leistungsfähiger zu machen und ihre Kundenorientierung zu verbessern. Durch die Tätigkeit der Entlastungsallianz liegen Vorschläge zur Vereinfachung von Verwaltungsverfahren und zum Abbau unnötiger Regeln vor, die gezielt auf die Bedarfe mittelständischer Unternehmen abstellen. Überflüssige Bürokratie entsteht durch zu viele und un-zweckmäßige, nicht vollzugstaugliche Regulierungen. Regulierungen müssen daher stärker auf ihre Berechtigung und Praxistauglichkeit geprüft werden – diese betrifft neue Regelungen, aber auch bestehende. Ein Moratorium für die Einführung neuer regulativer Anforderungen von Landesseite könnte darüber hinaus auf kürzere Sicht für eine Atempause sorgen.
- Zum Thema Fachkräfte enthält das Aktionsprogramm eine Reihe von Ansätzen zur spürbaren Verringerung der Arbeitskräfteknappheit, insbesondere Erleichterungen bei der Schaffung zusätzlicher Kinderbetreuungskapazitäten. Um die Produktivität zu steigern, sind auf dem Gebiet der Bildung vor allem Verbesserungen im Bereich der beruflichen Bildung, bei den schulischen Voraussetzungen für erfolgreiche berufliche Lebenswege und bei den Älteren Möglichkeiten zum Nachholen einer beruflichen Ausbildung und Teilqualifizierungen erforderlich. Entscheidend sind hierbei Informations- und Beratungsangebote, da in diesem Bereich bisher wenig Transparenz herrscht. Insbesondere Gruppen wie Ältere und Geringqualifizierte sollten stärker an Qualifizierungen teilnehmen.
- Um die Nachfolge von Unternehmen angesichts des demografischen Wandels zu verbessern, sollten Unternehmerinnen und Unternehmer bei einer

Rahmenbedingungen

Aktionsprogramm

Bürokratieabbau

Fachkräfte

Nachfolge von Unternehmen

professionellen Präsentation ihres Unternehmens gegenüber Nachfolgeinteressierten unterstützt werden. Gleichzeitig sind zusätzliche Anstrengungen notwendig, um potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger frühzeitig mit den Unternehmerinnen und Unternehmern zusammenzubringen, die sich altersbedingt zurückziehen werden.

#### Gründungen

- Die Unterstützung von Unternehmensgründungen sollte einen Schwerpunkt auf Bereiche mit hoher wirtschaftspolitischer Relevanz legen und insbesondere innovative, wachstumsorientierte Gründungen (Scale-ups) in den Blick nehmen. Hierfür ist u.a. die Mobilisierung von privatem Wagniskapital für die Wachstumsphase entscheidend.

#### Innovation und Digitalisierung

- Um die Innovationsfähigkeit des Mittelstands zu sichern und auszubauen, sind die größten Hemmnisfaktoren anzugehen – der Fachkräftemangel und die Bürokratiebelastung. Die Entwicklung von Innovationsökosystemen, die intensive Zusammenarbeit des Mittelstands mit der anwendungsnahen Forschung und die Bereitstellung einer hochwertigen Infrastruktur (vor allem in IT-Bereich) sind weitere wichtige Ansatzpunkte.

#### Nachhaltiges Wirtschaften

- Die Forcierung von nachhaltigem Wirtschaften und die Bewältigung des Klimawandels müssen auf die finanziellen und personellen Ressourcen der Unternehmen abgestimmt sein und innovative Wege der Anpassung ermöglichen. Einsparziele sollten im Rahmen der CO<sub>2</sub>-Bepreisung als Wegmarken definiert werden, um klare Orientierungspunkte zu geben.

#### Gesellschaftliche Akzeptanz

- Die Stärkung der gesellschaftlichen Akzeptanz der Belange des Mittelstands sollte Ziel einer Kommunikationskampagne Mittelstand in Baden-Württemberg sein, die darstellt, wie wichtig eine leistungsfähige mittelständische Wirtschaft für alle Menschen im Land ist. Darüber hinaus gilt es, die Rahmenbedingungen für den Mittelstand in einer großen Zahl wirtschaftspolitischer Handlungsfelder zu verbessern – von der Steuer- und Standortpolitik über die Außenwirtschaft bis zur Sicherung eines fairen Wettbewerbs und einer modernen Infrastruktur.

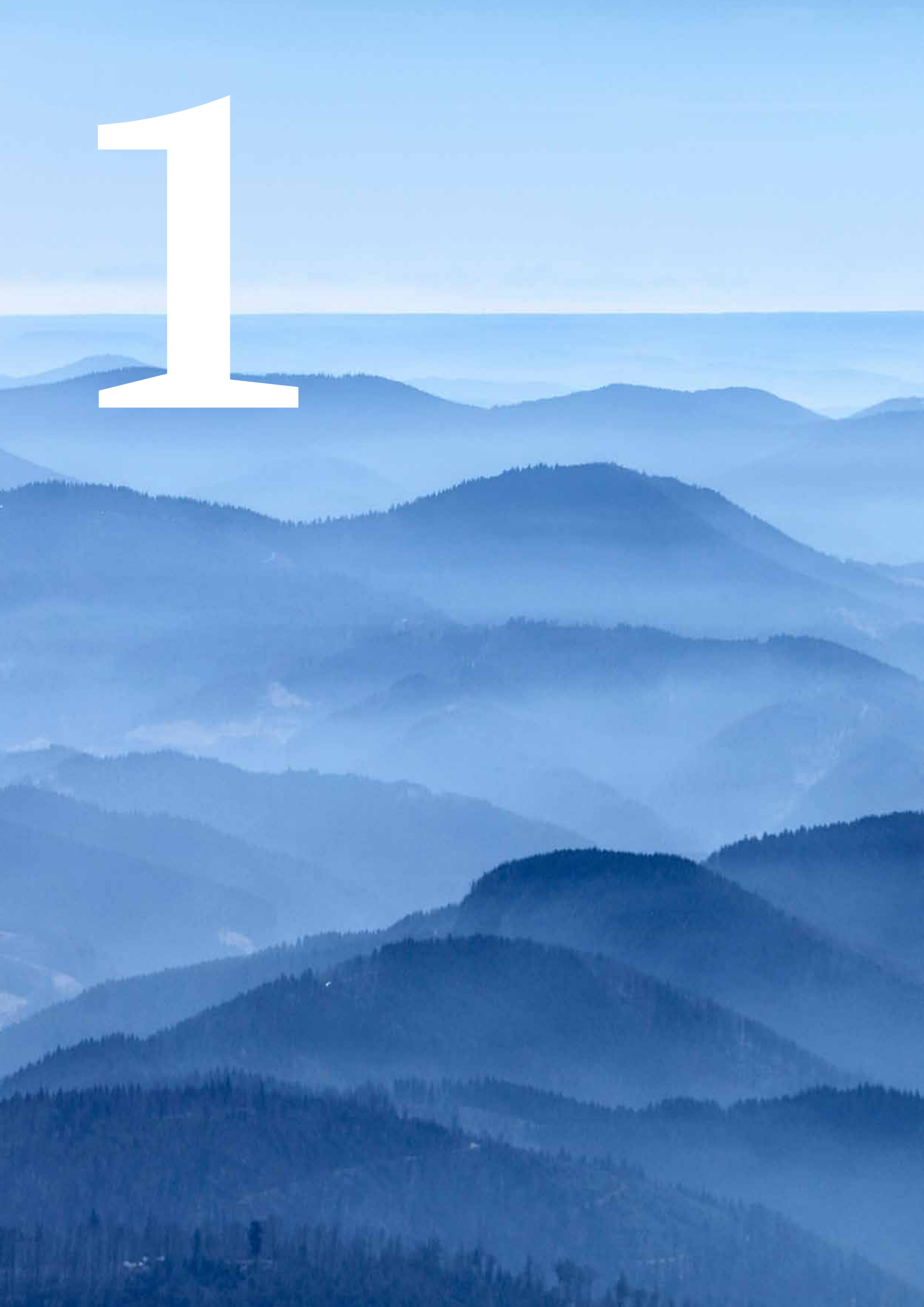
#### Novelle des Mittelstands- fördergesetzes

Als Teil des Aktionsprogramms soll ferner das baden-württembergische Gesetz zur Förderung des Mittelstands (MFG) novelliert werden. Das bestehende Gesetz stammt aus dem Jahr 1975 und wurde zuletzt im Jahr 2000 novelliert. Gleichwohl enthält es wichtige und heute noch gültige Bestimmungen zur Mittelstandsförderung und erfüllt damit grundsätzlich auch weiterhin seinen Sinn und Zweck. Bei einer Novellierung sollte deshalb weniger eine grundlegende Umstrukturierung des Gesetzes im Mittelpunkt stehen. Vielmehr sollte der Gesetzgeber prüfen, inwieweit das MFG im Hinblick auf die im Masterplan genannten aktuellen Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen aktualisiert werden sollte.





# 1



# 1. Zielsetzung des Masterplans Mittelstand Baden-Württemberg

## Einleitung

Entsprechend der Vereinbarung im aktuellen Koalitionsvertrag 2021–2026 von Bündnis 90/Die Grünen und CDU für Baden-Württemberg wurde der vorliegende „Masterplan Mittelstand BW“ entwickelt. Zu diesem Zweck hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes Baden-Württemberg ein Konsortium bestehend aus ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) und Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm) beauftragt. Der Masterplan soll Impulse geben, wie die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands in einem derzeit hochdynamischen Umfeld und angesichts zahlreicher Herausforderungen erhalten bleibt und Baden-Württemberg auch in den nächsten Jahren wirtschaftlich gut aufgestellt ist.

[Impulsgeber Masterplan Mittelstand](#)

Der Masterplan umfasst wissenschaftliche Analysen zur Ausgangssituation und den Herausforderungen des Mittelstands in Baden-Württemberg sowie zu den Handlungsfeldern einer Mittelstandspolitik. Die Erarbeitung des Masterplans schloss einen umfangreichen Beteiligungsprozess mit relevanten Stakeholdern ein. Dieser wurde über eine Online-Befragung mittelständischer Unternehmen sowie von Kammern und Verbänden, über Interviews mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik sowie über vier Regionalworkshops umgesetzt. Die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Analysen<sup>1</sup> und der eigenen Datenerhebungen sind im Detail im Anhang dargestellt.

[Wissenschaftliche Analyse und Beteiligung von Stakeholdern](#)

## Motivation für Mittelstandspolitik

Der Mittelstand bezeichnet kleine bis mittelgroße Unternehmen, in denen Eigentum und Unternehmensführung meist von denselben Personen wahrgenommen werden, die eine große wirtschaftliche Unabhängigkeit besitzen und deren Geschäftstätigkeit oft an mittel- bis längerfristigen Unternehmenszielen ausgerichtet ist.<sup>2</sup> Viele mittelständische Unternehmen sind Familienunternehmen in dem Sinn, dass sie mehrheitlich im Besitz von natürlichen Personen sind, die auch die Geschäftsführung der Unternehmen wahrnehmen. Durch diese Merkmale sind mittelständische Unternehmen häufig stark regional verankert und gesellschaftlich eingebunden. Der Mittelstand umfasst dabei eine große Vielfalt an Unternehmensformen aus allen Wirtschaftsbereichen, die von Selbstständigen und freiberuflich Tätigen über das Handwerk und Genossenschaften bis zur Kreativwirtschaft und Start-ups reichen.

[Mittelständische Unternehmen: regional verankert und in die Gesellschaft eingebunden](#)

---

<sup>1</sup> Analyse wirtschaftlicher Strukturen des Mittelstands sowie Analysen von Stärken, Schwächen, Herausforderungen, Chancen und existierenden wirtschaftspolitischen Ansätzen in acht Themenfeldern (Arbeitsmarkt & Fachkräfte, Forschung & Innovation, Digitalisierung, Dekarbonisierung & Nachhaltigkeit, Außenwirtschaft & Internationalisierung, Gründungen & Unternehmensnachfolge, regionale Infrastrukturen, Finanzierung).

<sup>2</sup> Für den Masterplan wurden in Abhängigkeit von der Datenverfügbarkeit unterschiedliche Abgrenzungen herangezogen. Als primärer Schwellenwert, der der Abgrenzung von KMU nach EU-Definition folgt, wird eine Beschäftigtenzahl von 250 herangezogen. Darüber hinaus werden auch mittelgroße Unternehmen mit 250 bis unter 1.000 Beschäftigten als Teil des größeren Mittelstands betrachtet.

## Mittelstand als wichtiger Träger von Transformationsprozessen

Gemessen an der Anzahl der Unternehmen stellt der Mittelstand den Kernbereich der wirtschaftlichen Aktivitäten im Land Baden-Württemberg dar. Mehr als 99 Prozent aller Unternehmen können als kleine bis mittelgroße Unternehmen bezeichnet werden (d.h. sie beschäftigen weniger als 500 Personen), und mehr als 90 Prozent sind Familienunternehmen. Gemessen an Umsatz (ca. 40 Prozent aller Unternehmensumsätze) und Beschäftigung (ca. 50 Prozent der Beschäftigung in der gewerblichen Wirtschaft) fällt das Gewicht des Mittelstands in Baden-Württemberg etwas geringer aus als im bundesweiten Mittel, ist aber dennoch erheblich. Daneben kommt dem Mittelstand eine besondere qualitative Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung zu. So weisen mittelständische Unternehmen durch ihre längerfristige Orientierung oft eine stabilere Entwicklung auf. Gleichzeitig können die geringeren finanziellen und personellen Ressourcen der mittelständischen Unternehmen die Krisenanfälligkeit erhöhen.

Ihre regionale und gesellschaftliche Verankerung macht sie auch zu wichtigen Trägern von Transformationsprozessen, z.B. wenn es um Antworten auf neue soziale oder ökologische Herausforderungen geht oder um die Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsideen. Schließlich ist der Mittelstand nicht nur ein wirtschaftlicher, sondern auch ein zentraler sozialer Akteur, etwa im Bereich der Ausbildung junger Menschen oder der Integration unterschiedlicher sozialer Gruppen in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Mittelstand deckt dabei alle Wirtschaftsbereiche ab, von Industrie und Handwerk über die freien Berufe bis hin zu den verschiedenen gewerblichen Dienstleistungen. Eine stabile und positive wirtschaftliche Entwicklung des Mittelstands ist daher im vitalen Interesse des Landes.

## Leitbilder des Mittelstandes

Der Masterplan Mittelstand hat zum Ziel, einen innovativen, agilen und zukunftssicheren Mittelstand in Baden-Württemberg zu fördern, der wesentliche Beiträge zu Wohlstand und Beschäftigung im Land leistet. Vier **Leitbilder** stehen bei der Erarbeitung des Masterplans im Vordergrund:

- Der Mittelstand repräsentiert eine Geisteshaltung, in der unternehmerische Selbständigkeit, (Eigen-)Verantwortung und Gestaltungswille im Zentrum stehen.
- Der Mittelstand steht für Wettbewerb, Wertschöpfung, soziale und ökologische Marktwirtschaft, einen hohen Beschäftigungsgrad und regionale Verankerung.
- Der Mittelstand sichert die Vielfalt des Wirtschaftslebens, stärkt die Resilienz gegenüber Krisen und erleichtert die Bewältigung neuer Herausforderungen.
- Der Mittelstand ist ein wesentlicher Treiber für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, aus ihm heraus entstehen rasch wachsende junge Unternehmen als auch neue Technologie- und Weltmarktführer („Hidden-Champions“).

## Ziele der Mittelstandspolitik

Aus diesen Leitbildern lassen sich die **wesentlichen Ziele** der baden-württembergischen Mittelstandspolitik ableiten, die den konzeptionellen Rahmen für die einzelnen Handlungsfelder des Masterplans bilden:

- Selbstständigkeit und Unternehmertum fördern und unternehmerische Freiheiten sichern.
- Hürden für unternehmerische Initiative abbauen und für offene Märkte sorgen.

- Umsetzung von neuen Geschäftsideen und Geschäftsmodellen ermöglichen,
- die dynamische Entwicklung junger Unternehmen unterstützen,
- eine vielfältige und in der Fläche starke Wirtschaftsstruktur erhalten und fortentwickeln.

## Herausforderungen

Die Erreichung dieser Ziele ist jedoch kein Selbstläufer. Mittelständische Unternehmen sehen sich verschiedenen Herausforderungen gegenüber, die sich zudem oft rasch und unerwartet verändern. Die Mittelstandspolitik kann die Unternehmen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen. Dabei gilt es in erster Linie, die Rahmenbedingungen so zu setzen und zu sichern, dass die Unternehmen die Möglichkeit haben, sich flexibel und schnell an Marktentwicklungen und herausfordernde Situationen anzupassen. Außerdem können unternehmerische Initiativen und Ideen genutzt und unterstützt werden, um den Herausforderungen aktiv und positiv zu begegnen. Aktuell prägen fünf Entwicklungen das wirtschaftliche Umfeld des Mittelstands in Baden-Württemberg:<sup>3</sup>

- **Demografischer Wandel und Fachkräftemangel:** Seit einigen Jahren liegt die Anzahl der neu in den Arbeitsmarkt eintretenden jungen Menschen unter der Anzahl der altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Personen. Diese Entwicklung wird sich in den kommenden ca. zehn Jahren fortsetzen und z.T. verstärken. Gleichzeitig steigen aufgrund des technologischen Wandels, insbesondere durch die Digitalisierung, die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. Im Ergebnis bildet sich eine zunehmende Lücke zwischen Angebot und Nachfrage an gut qualifizierten Arbeitskräften. Um diese zumindest teilweise zu schließen, erscheinen die Mobilisierung von Arbeitskräftenreserven ebenso wie eine gesteuerte Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland notwendig. Im Wettbewerb um Fachkräfte haben es mittelständische Unternehmen zum einen schwer, sich gegenüber Großunternehmen zu behaupten. Auf der anderen Seite können sie durch flexible und innovative Angebote auf die Bedürfnisse einzelner Beschäftigter gezielter eingehen und damit ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern.
- **Wandel von Globalisierung und internationaler Ordnung:** Die immer engere Integration von Volkswirtschaften durch Handel und internationale Arbeitsteilung hat in letzter Zeit deutlich an Dynamik verloren und wird durch zunehmenden Protektionismus und eine stärkere Bildung von Handelsblöcken gefährdet. Für eine stark internationalisierte Wirtschaft wie die Baden-Württembergs ist dies eine große Herausforderung. Dies gilt sowohl für die Exportwirtschaft als auch für Unternehmen, die auf Importe angewiesen sind. Mittelständische Unternehmen müssen zum einen Wege finden, auf ihren Exportmärkten weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Zum anderen müssen sie internationale Lieferketten flexibel reorganisieren können, wenn es zum Ausfall einzelner Lieferanten kommt.
- **Digitalisierung und technologischer Wandel:** Die Digitalisierung ist aktuell der wichtigste technologische Trend, der faktisch alle mittelständischen Unternehmen betrifft. Durch den Einsatz digitaler Technologien – wie z.B.

Dynamische Anpassung an neue Entwicklungen

Knappheit von Arbeitskräften

Zunehmender Wettbewerb und Protektionismus auf internationalen Märkten

Digitalisierung als Chance für neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle

<sup>3</sup> Vgl. hierzu auch T. Lang, V. Hünemeyer, F. Heyer: Pre-Study zum Masterplan Mittelstand. Studie für das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg. IW Consult, Köln, 2022.

Künstliche Intelligenz, Cloud und Edge Computing, Blockchain oder neue Methoden zur Analyse großer Datenmengen – können Geschäfts- und Arbeitsprozesse reorganisiert, neue datenbasierte Geschäftsmodelle erschlossen sowie die Möglichkeiten einer Plattformökonomie genutzt werden. Für mittelständische Unternehmen bedeutet dies, Kompetenzen zu entwickeln, um diese Möglichkeiten aktiv zu nutzen. Gleichzeitig gilt es, bestehende Geschäftsaktivitäten an die sich ändernden Wettbewerbsbedingungen anzupassen, etwa was digitale Angebote betrifft. Mit der verstärkten Nutzung digitaler Technologien und Daten gewinnen gleichzeitig die Themen Ausbau des schnellen Internets, IT-Sicherheit und Datenschutz größere Bedeutung.

Klimawandel verursacht Kosten, bietet aber auch Chancen für den Mittelstand

- **Klimawandel und Dekarbonisierung:** Um die negativen Auswirkungen des Klimawandels möglichst gering zu halten, ist eine Reduzierung des Treibhausgasausstoßes mit dem Ziel der Klimaneutralität erforderlich. Im Bereich der Wirtschaft ist dies gleichbedeutend mit einer Dekarbonisierung wirtschaftlicher Aktivitäten. Gleichzeitig sind Anpassungen an die bereits eintretenden Auswirkungen des Klimawandels notwendig, die zum einen mit hohen Kosten für den Mittelstand einhergehen können, zum anderen aber auch viele Chancen für innovative Lösungen und damit für neue Geschäftsaktivitäten bieten. Im Zuge der Dekarbonisierungsanstrengungen steigen auch die regulativen Anforderungen, um ein klimaneutrales und nachhaltiges Wirtschaften voranzubringen. Mittelständische Unternehmen müssen hier Wege finden, diese Anforderungen mit ihren eigenen Geschäftsstrategien in Übereinstimmung zu bringen.

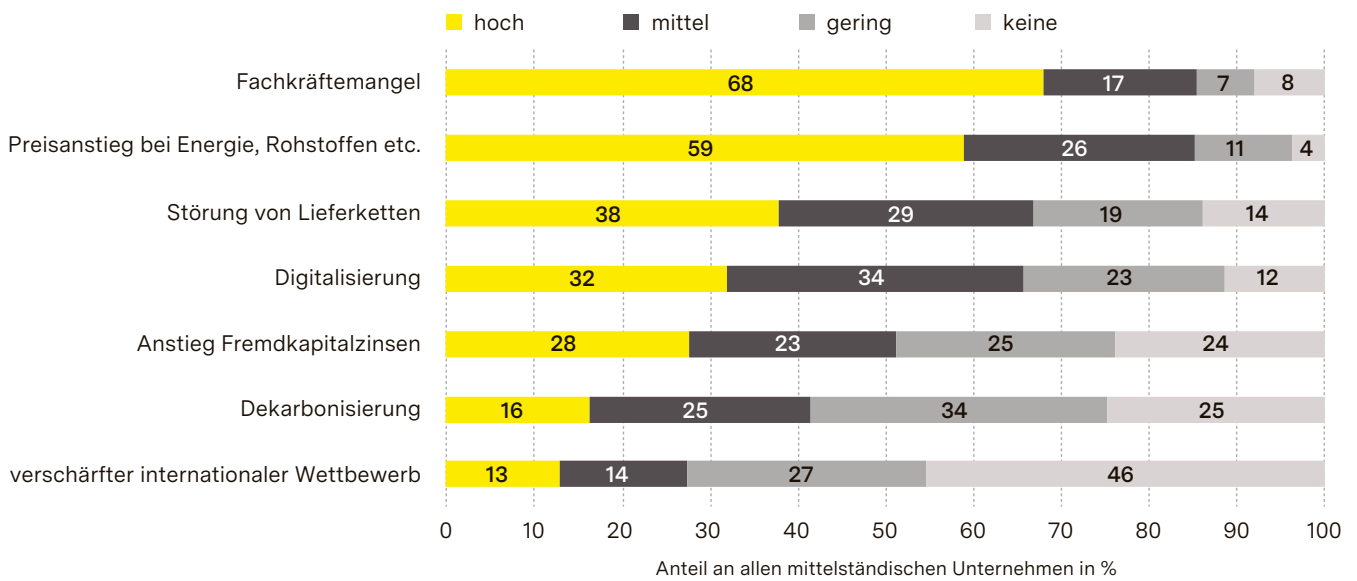
Resilienz in einem zunehmend unsicheren Umfeld

- **Unsicheres wirtschaftliches Umfeld:** Die vergangenen Jahre waren für die mittelständische Wirtschaft durch schwierige und sehr unsichere wirtschaftliche Rahmenbedingungen geprägt. Die Corona-Pandemie, der Energiepreisanstieg durch den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine, weitere internationale Konflikte, eine hohe Inflation sowie der darauf folgende starke Zinsanstieg haben die Grundlagen für Investitionen und Geschäftspläne immer wieder maßgeblich verändert. Gleichzeitig hat sich gezeigt, wie wichtig die Sicherheit von Versorgung und Infrastruktur für die Wirtschaft ist. In diesem Umfeld müssen die mittelständischen Unternehmen versuchen, eine Grundresilienz gegenüber unerwartet auftretenden Krisen aufzubauen.

Zentrale Herausforderungen Fachkräftemangel und Energiepreise

Aus Sicht der mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg hatte von den skizzierten Entwicklungen im Jahr 2023 der Fachkräftemangel die größte Bedeutung. In einer für diese Studie durchgeführten Unternehmensbefragung gaben mehr als zwei Drittel der mittelständischen Befragten an, dass der zunehmende Fachkräftemangel eine hohe Bedeutung für ihre Geschäftstätigkeit darstellt, bei über 90 Prozent hatte er zumindest eine geringe Bedeutung (siehe Abbildung 1). Der starke Preisanstieg bei Energie und Rohstoffen war für knapp 60 Prozent der mittelständischen Unternehmen von großer Bedeutung und für über 95 Prozent zumindest von geringer Bedeutung. Die Störung von Lieferketten und die Digitalisierung waren ebenfalls relevante Herausforderungen für sehr viele mittelständische Unternehmen. Geringer fällt die Bedeutung von Zinsanstieg und Dekarbonisierung aus. Ein verschärfter internationaler Wettbewerb stellte für fast die Hälfte der befragten Unternehmen keine und nur für relativ wenige eine große Herausforderung dar.

**Abbildung 1: Bedeutung verschiedener Trends/Herausforderungen für die Geschäftstätigkeit mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg**



Quelle: ifm/ZEW/IAW: Befragung Masterplan Mittelstand (Sommer 2023)

Neben diesen allgemeinen, exogenen Trends sieht sich der Mittelstand weiteren Herausforderungen gegenüber. Hierzu zählt insbesondere die steigende Belastung durch **Bürokratie und Regulierung**. Diese betrifft sowohl die Anzahl und Komplexität von Vorschriften und Bestimmungen als auch den Aufwand für die Erfüllung behördlicher Vorgaben, der oft durch langsame und ineffiziente Verwaltungsverfahren zusätzlich erhöht wird.

[Bürokratie und Regulierung als Entwicklungshemmnisse](#)

### Methodik der Studie

Die Erstellung des Masterplans Mittelstand Baden-Württemberg umfasste zwei wesentliche Arbeitsschritte:

1. Den Ausgangspunkt bildet eine **SWOT-Analyse**, die die Stärken, Schwächen, Chancen und Herausforderungen des Mittelstands in Baden-Württemberg in verschiedenen Themenfeldern untersucht.
2. Auf Basis der Ergebnisse dieser Analyse werden Handlungsfelder identifiziert und Ansatzpunkte (Maßnahmen) für die Mittelstandspolitik in Baden-Württemberg abgeleitet.

Grundlagen für diese Arbeiten sind zum einen vorliegende Studien<sup>4</sup> und zum anderen eigene empirische Erhebungen. Diese Erhebungen umfassen eine Online-Befragung, an der sich über 1.400 mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg beteiligt haben, eine Online-Befragung von 79 Kammern und Verbänden, mehr als 20 Interviews mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik sowie vier Regionalworkshops. Die Befragung diente nicht nur der Datenerhebung, sondern stellte auch eine Möglichkeit zur Beteiligung am Prozess der Masterplanerstellung dar.

[Umfassende Datenbasis](#)

<sup>4</sup> Insbesondere die Pre-Study zum Masterplan (T. Lang, V. Hünneimyer, F. Heyer: Pre-Study zum Masterplan Mittelstand. Studie für das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg. IW Consult, Köln, 2022) und der Mittelstandsbericht Baden-Württemberg aus dem Jahr 2021 (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg: Mittelstandsbericht des Landes Baden-Württemberg 2021. Bericht der Landesregierung nach § 24 des Gesetzes zur Mittelstandsförderung über die Entwicklung der mittelständischen Wirtschaft und die Fördermaßnahmen. Stuttgart, 2021).

## Sechs Themen im Zentrum

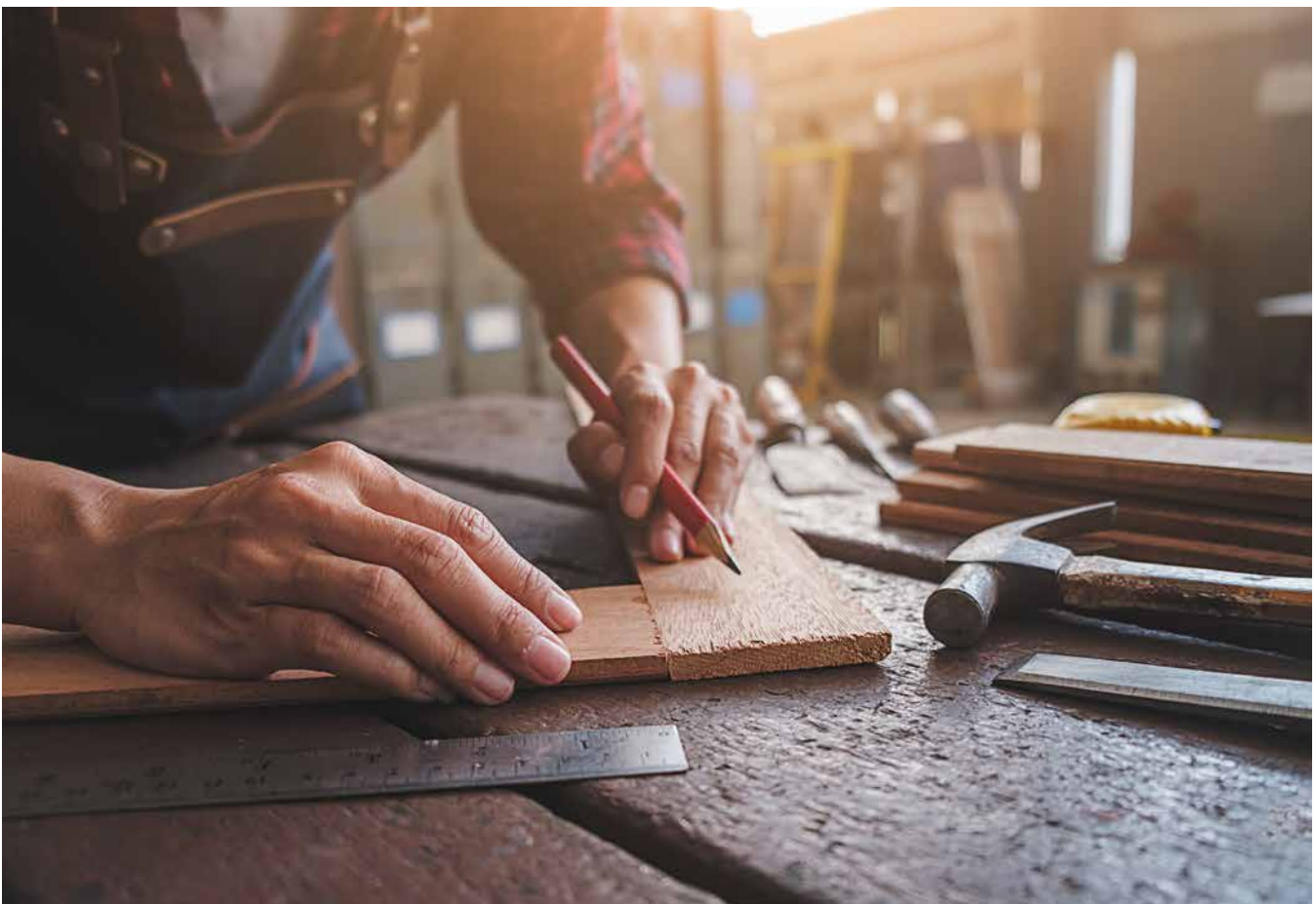
Die Auswahl der **Themen** für die SWOT-Analyse beruhte primär auf den Erkenntnissen der vorliegenden Studien und bildet jene Themen ab, die für die grundsätzlichen Ziele des Masterplans von besonderer Bedeutung sind:

- Demografie, Arbeitskräftemangel, Qualifizierung
- Forschung, Innovation und Digitalisierung
- Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit
- Unternehmensgründungen und Unternehmensnachfolge
- Finanzierung
- Außenwirtschaft

## Aufbau des Masterplans

Die Rolle von Bürokratie und Regulierung sowie die Bedeutung der Infrastrukturausstattung werden dabei als **Querschnittsthemen** in die Analysen einbezogen.

Das folgende Kapitel 2 stellt eingangs wesentliche Strukturen des Mittelstands in Baden-Württemberg dar und fasst die zentralen Ergebnisse der SWOT-Analysen zusammen. Kapitel 3 enthält die Handlungsfelder des Masterplans. Diese werden getrennt nach Querschnittsaspekten (Bürokratieabbau, Sicherung funktionierender Märkte, mittelstandsfreundliche Rahmenbedingungen) und für einzelne Politikfelder präsentiert. Kapitel 4 übersetzt die gewonnenen Erkenntnisse in ein Aktionsprogramm, das aus einem kurzfristig umsetzbaren Maßnahmenbündel und mittel- und langfristigen Schwerpunkten für die vorgeschlagene agile Mittelstandspolitik besteht.







2



# 2. Ausgangssituation

## 2.1. Der Mittelstand in Baden-Württemberg: Strukturen und Leistungsfähigkeit

Der Mittelstand in Baden-Württemberg ist vielfältig: Neben traditionsreichen Familienunternehmen, Handwerksbetrieben, selbständigen Unternehmerinnen und Unternehmern und Start-ups gehören auch weltweit führende Hidden Champions zum Mittelstand. Er ist sowohl in Ballungsräumen als auch im ländlichen Raum zentraler Teil der Wirtschaftslandschaft. Die Vielfalt des Mittelstands trägt maßgeblich zur Robustheit und Agilität der regionalen Wirtschaft bei.<sup>5</sup> Der Mittelstand gilt daher als eine tragende Säule der Wirtschaft.<sup>6</sup>

Um die Größe und die Struktur des Mittelstands in Baden-Württemberg zu beschreiben, wird insbesondere auf Daten der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit<sup>7</sup> zurückgegriffen. Mittelständische Unternehmen werden dabei anhand der Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten abgegrenzt. Als primärer Schwellenwert, der der Abgrenzung von KMU nach EU-Definition folgt, wird eine Beschäftigtenzahl von 250 herangezogen. Darüber hinaus werden für Teile der Analysen auch mittelgroße Unternehmen mit 250 bis unter 1.000 Beschäftigten als Teil des größeren Mittelstands betrachtet.

99 von 100 Betrieben gehören in Baden-Württemberg zur mittelständischen Wirtschaft, fast zwei Drittel aller Beschäftigten arbeiten in mittelständischen Betrieben und fast 37 von 100 Umsatzeuros, die von den Unternehmen im Südwesten erwirtschaftet werden, gehen auf das Konto der Unternehmen mit bis unter 250 Beschäftigten (Abbildung 2). Zwischen verschiedenen Branchen unterscheidet sich die Bedeutung des Mittelstandes deutlich: Im verarbeitenden Gewerbe dominieren größere Betriebe, während in Branchen wie dem Gastgewerbe oder dem Baugewerbe fast alle Beschäftigten in mittelständischen Betrieben tätig sind. Aufgrund der stark vom verarbeitenden Gewerbe geprägten Wirtschaftsstruktur Baden-Württembergs sind hier insgesamt die Anteile kleinerer Betriebe traditionell geringer als im Bundesvergleich; in den 2010er Jahren, die von einer guten und stabilen wirtschaftlichen Entwicklung geprägt waren, sind größere Betriebe stärker gewachsen als kleinere, was zu einem Rückgang der Anteile des Mittelstandes an der Gesamtbeschäftigung beigetragen hat – ein bundesweiter Trend; absolut gesehen ist jedoch die Beschäftigung auch im Mittelstand gewachsen.

5 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Wertschätzung – Stärkung – Entlastung: Mittelstandsstrategie. Berlin, 2019.

6 Siehe T. Lang, V. Hünemeyer, F. Heyer: Pre-Study zum Masterplan Mittelstand. Studie für das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg. IW Consult, Köln, 2022.

7 Die Daten der Beschäftigtenstatistik beruhen auf den (verpflichtenden) Meldungen der Betriebe zur Sozialversicherung. Sie enthalten Angaben zu allen Betrieben mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. In der Beschäftigtenstatistik sind folglich Informationen zur Anzahl der Betriebe und der Beschäftigten nach Regionen, Branchen und Größenklassen zu bestimmten Stichtagen enthalten. Eine weitere Quelle zur Betrachtung der mittelständischen Wirtschaft ist das Statistische Unternehmensregister, das neben den Informationen aus der Beschäftigtenstatistik (u. a.) auch Angaben zu Umsätzen von Unternehmen (rechtlichen Einheiten), die aus Informationen der Finanzbehörden (Umsatzsteuerstatistik) entstammen. Da die Daten des Unternehmensregisters i.d.R. erst mit größerem zeitlichem Verzug und oft in geringerer Differenzierung verfügbar sind, wurde im Rahmen der vorliegenden Studie nur in wenigen Ausnahmefällen auf diese Daten zurückgegriffen.

Vielfalt als tragendes Merkmal

Definition des Mittelstands

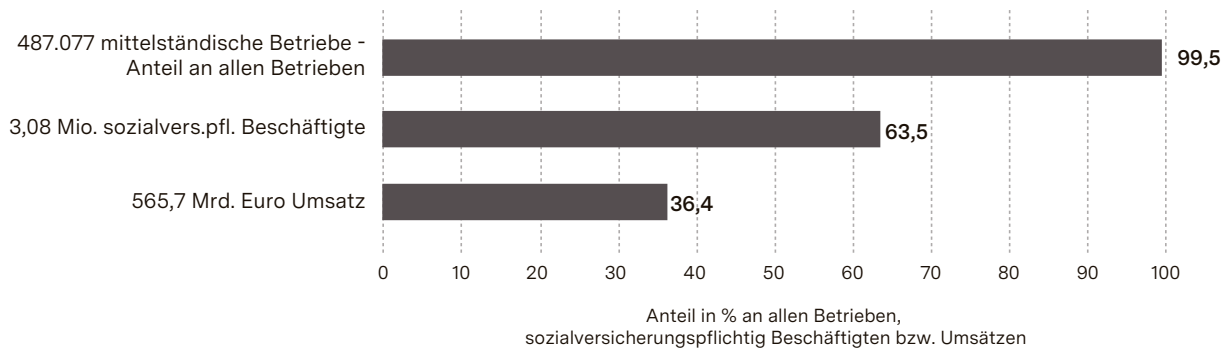
Große wirtschaftliche Bedeutung

### Zur Abgrenzung des Mittelstands

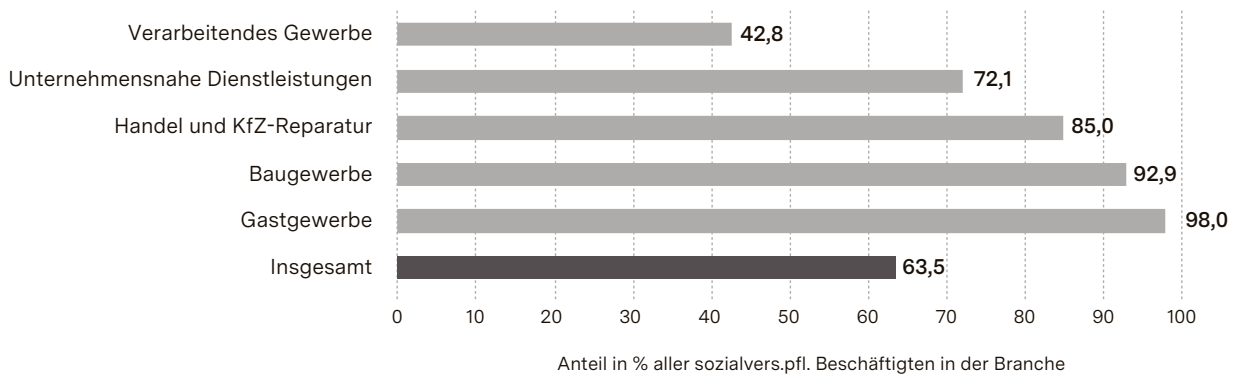
In der EU-Wirtschaftspolitik gelten Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten, weniger als 40 Mio. € Jahresumsatz und weniger als 50 Mio. € Bilanzsumme als kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bzw. small and medium-sized enterprises (SME). Für diese gibt es Ausnahmen von Subventionsverboten und günstigere Bedingungen bei staatlichen Förderungen. Begründung für diese bevorzugte Behandlung sind größenbedingte Nachteile, etwa bei der Finanzierung oder im Wettbewerb auf Beschaffungs- und Absatzmärkten. Solche Nachteile können allerdings auch für Unternehmen jenseits dieses Schwellenwerts auftreten. So stehen auch „Midrange-Unternehmen“ mit 1.000 oder mehr Beschäftigten vor ähnlichen Herausforderungen wie KMU, wenn es etwa um die Durchführung von FuE-Projekten oder den Einstieg in Auslandsmärkte geht. Im Masterplan wird daher ein flexibler Ansatz der Abgrenzung des Mittelstands verfolgt, der die spezifische Situation in unterschiedlichen Themenbereichen berücksichtigt.

**Abbildung 2: Der Mittelstand in Baden-Württemberg auf einen Blick**

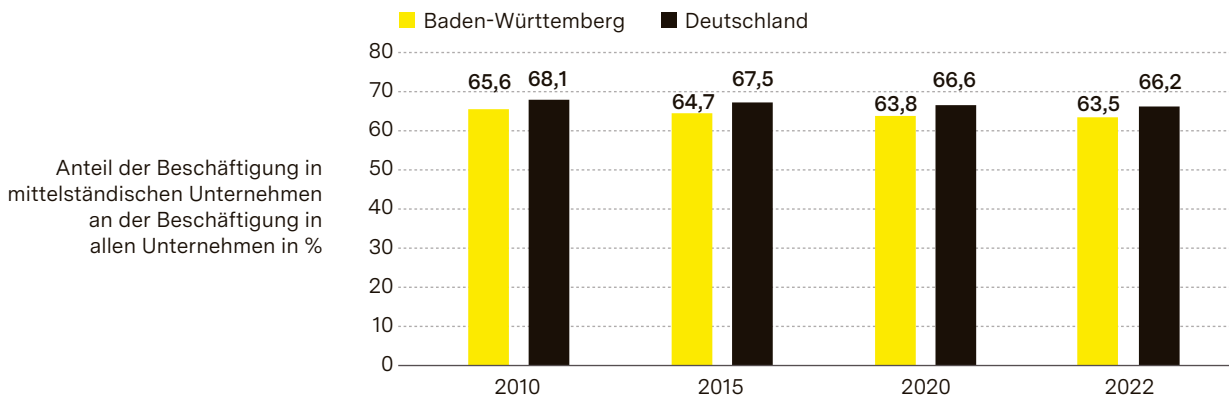
**Die Bedeutung des Mittelstandes: Anteil an der Gesamtwirtschaft in Baden-Württemberg (2022)**



**Beschäftigtenanteile mittelständischer Betriebe in ausgewählten Branchen in Baden-Württemberg (2022)**



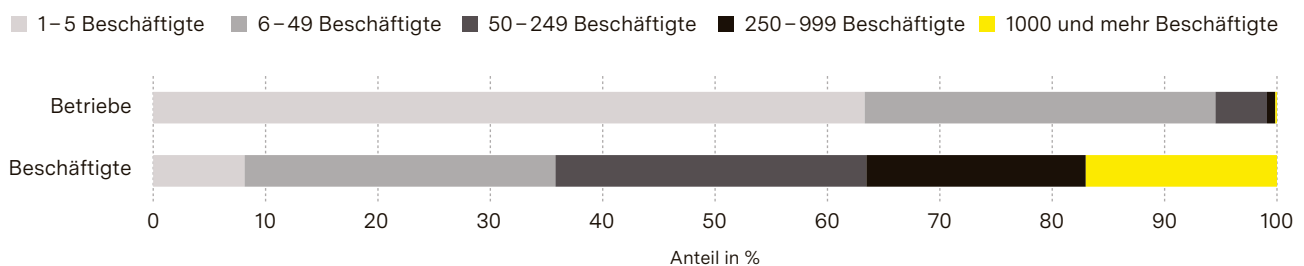
**Beschäftigtenanteile mittelständischer Betriebe 2010 bis 2022 in Baden-Württemberg und Deutschland**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigte in Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten (jeweils zum 30.06.); Statistisches Landesamt: Unternehmensregister (Umsätze von Unternehmen weniger als 250 Beschäftigten). – Berechnungen des IAW.

Ein Blick auf die Beschäftigungsstatistik ermöglicht eine vertiefende betriebsgrößenspezifische Betrachtung des baden-württembergischen Mittelstands. Strukturell zeigt sich zunächst (Abbildung 3), dass fast zwei Drittel aller Betriebe in Baden-Württemberg nur 1 bis 5 Beschäftigte haben und dass fast ein weiteres Drittel in die Größenklasse von 6 bis 49 Beschäftigten fällt. Nur gut 5 Prozent aller Betriebe haben 50 und mehr Beschäftigte. Die Beschäftigten hingegen verteilen sich recht gleichmäßig auf die verschiedenen Betriebsgrößenklassen: Die kleinsten Betriebe mit bis zu 5 Beschäftigten vereinen rund 8 Prozent aller Beschäftigten auf sich, jeweils knapp 28 Prozent sind in Betrieben der Größenklassen von 6 bis 49 bzw. 50 bis 249 Beschäftigten tätig; jeweils ein knappes Fünftel aller Beschäftigten arbeiten in Betrieben mit 250 bis 999 bzw. mit 1.000 und mehr Beschäftigten.

**Abbildung 3: Anteile verschiedener Betriebsgrößenklassen an Betrieben und Beschäftigten in Baden-Württemberg (2022)**

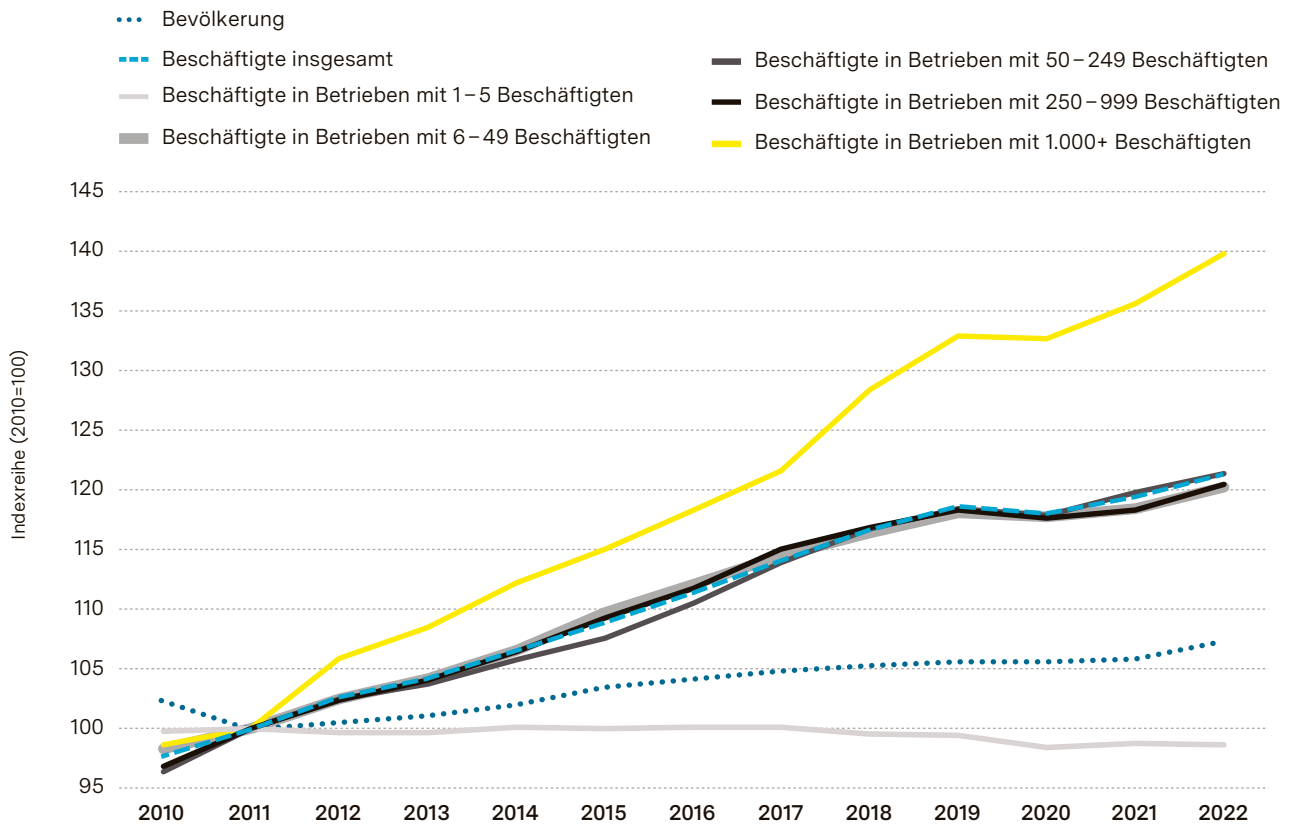


Quelle: Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigungsstatistik (Beschäftigte in Betrieben mit bis zu 249 Beschäftigten zum 30.06.2022). – Berechnungen des IAW.

Diese Entwicklung der Beschäftigung in den verschiedenen Betriebsgrößenklassen ist im vergangenen Jahrzehnt recht unterschiedlich verlaufen (siehe Abbildung 4).<sup>8</sup> Insgesamt gilt dabei: je größer die Betriebe, desto größer war auch das relative Beschäftigungswachstum. Die Beschäftigtenzahlen der Betriebe in den mittleren Betriebsgrößenklassen entwickelten sich in etwa so wie der Gesamtdurchschnitt aller Betriebe. Einen deutlich überdurchschnittlichen Beschäftigungszuwachs verzeichneten die Großbetriebe mit 1.000 und mehr Beschäftigten, die im Jahr 2021 fast 38 Prozent mehr Beschäftigte hatten als im Jahr 2010. Die Beschäftigungsentwicklung in Kleinbetrieben mit bis zu 5 Beschäftigten stagnierte lange bis 2017 und ist zuletzt leicht rückläufig. Auf Grundlage der verwendeten Daten lässt sich jedoch nicht feststellen, ob diese Entwicklung eher darauf zurückzuführen ist, dass mehr kleinere Betriebe gewachsen sind und in höhere Größenklassen gewechselt haben, oder eher darauf, dass in der Phase der guten konjunkturellen Entwicklung weniger junge Betriebe als Neugründungen in den Markt eingetreten sind.

<sup>8</sup> Grundsätzlich entwickelt sich die Anzahl der Betriebe und die Anzahl der Beschäftigten fast deckungsgleich (vgl. SWOT-Analyse im Anhang). Da die Beschäftigungsentwicklung wirtschaftliche Dynamiken direkter abbildet, wird an dieser Stelle auf die zusätzliche Darstellung der Betriebsdynamik verzichtet.

**Abbildung 4: Entwicklung der Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in Baden-Württemberg 2010–2021 nach Betriebsgrößenklassen**

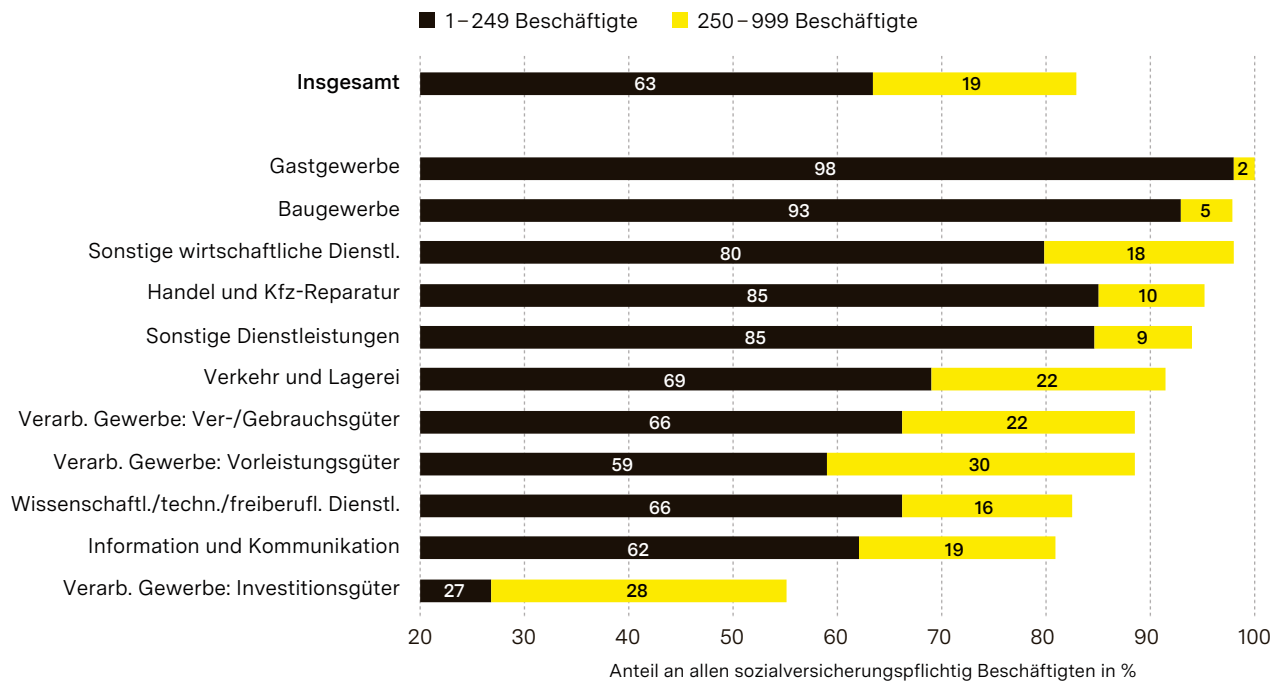


Quelle: Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigungsstatistik. – Berechnungen des IAW.

### Relativ geringe Anteile in der Investitionsgüterindustrie

Die Branchenstruktur des baden-württembergischen Mittelstands (siehe Abbildung 5) zeigt, dass – mit Ausnahme des Bereichs der Investitionsgüterproduktion des verarbeitenden Gewerbes – in allen dargestellten Branchen der Mittelstand (Betriebe mit bis zu 249 Beschäftigten) Beschäftigtenanteile von mindestens 60 Prozent erreicht. Weiter zeigen die Ergebnisse im Bereich der Investitionsgüterproduktion des verarbeitenden Gewerbes signifikante Abweichungen zu anderen Branchen. Hierbei prägen größere mittelständische Betriebe und Großbetriebe maßgeblich die Struktur. Im Bau- und Gastgewerbe hingegen ist der Mittelstand von deutlich größerer Bedeutung. Diese Branchen bestehen fast ausschließlich aus mittelständischen Unternehmen; der große Mittelstand und Großbetriebe mit 1.000 und mehr Beschäftigten spielen eine untergeordnete Rolle.

**Abbildung 5: Anteil mittelständischer Betriebe an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Baden-Württemberg 2022 nach Branchen**

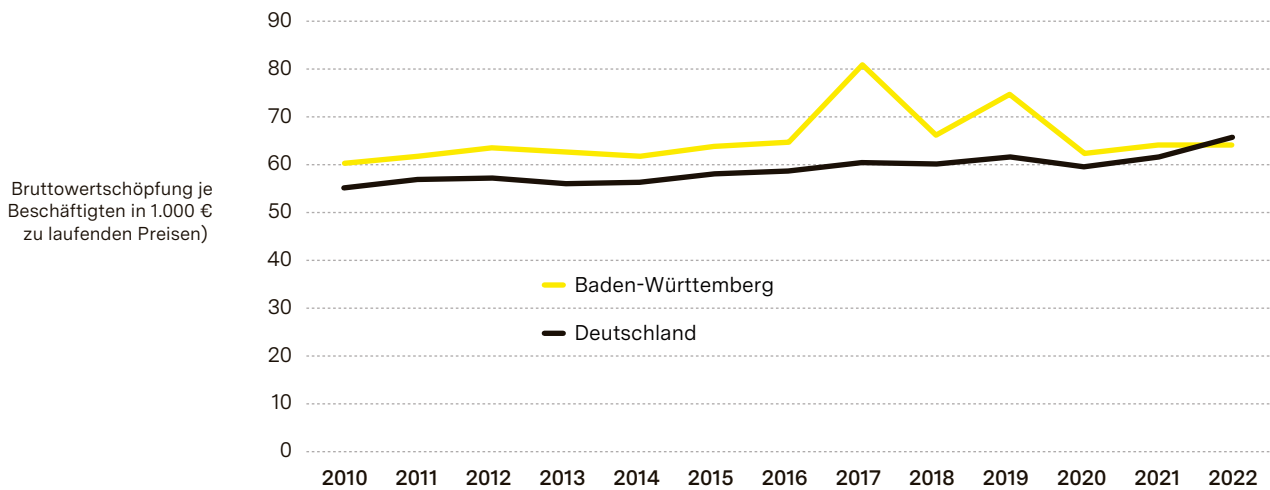


Quelle: Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigungsstatistik – Betriebe und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort, Berechnungen des IAW.

Die Arbeitsproduktivität hat sich in den Betrieben mit bis zu 249 Beschäftigten in Baden-Württemberg von 2010 bis 2019 insgesamt günstig entwickelt und ist nominell von ca. 60.000 Euro (Bruttowertschöpfung je Beschäftigten, inkl. geringfügig und selbstständig Beschäftigte) auf ca. 75.000 Euro angestiegen (Abbildung 6). Die Arbeitsproduktivität lag von 2010 bis 2019 in jedem Jahr merklich über dem bundesweiten Vergleichswert. Im Jahr 2019 betrug der Abstand fast 13.000 Euro, d.h. die Arbeitsproduktivität im baden-württembergischen Mittelstand war um rund 20 Prozent höher als in Deutschland insgesamt. Mit der Corona-Krise ab dem Jahr 2020 ging die Arbeitsproduktivität der mittelständischen Betriebe in Baden-Württemberg jedoch merklich zurück und erholte sich lediglich leicht im Jahr 2021, während sich für Deutschland insgesamt im Jahr 2021 wieder ein Anstieg zeigt. Dadurch lag die Arbeitsproduktivität im baden-württembergischen Mittelstand im Jahr 2021 nur noch knapp über dem bundesweiten Wert. Zuletzt legte die bundesweite Arbeitsproduktivität im Jahr 2022 weiter zu, während die Arbeitsproduktivität der mittelständischen Betriebe in Baden-Württemberg weiter auf dem Niveau des vorherigen Jahres verharrte. Sowohl die bis 2019 höhere durchschnittliche Arbeitsproduktivität als auch die ungünstige Entwicklung während der Corona-Krise dürften unter anderem auf den hohen Wertschöpfungsanteil des verarbeitenden Gewerbes innerhalb des baden-württembergischen Mittelstands zurückzuführen sein. Zum einen ist die Arbeitsproduktivität im verarbeitenden Gewerbe höher als in der Gesamtwirtschaft, zum anderen ging sie während der Corona-Krise dort stärker zurück als in anderen Branchen.

Arbeitsproduktivität im lang-jährigen Vergleich überdurchschnittlich

Abbildung 6: Arbeitsproduktivität von KMU (1–249 Beschäftigte) in Baden-Württemberg und Deutschland 2010–2022



Quelle: IAB-Betriebspanel 2021, Berechnungen des IAW.

Knapp zwei Drittel der Beschäftigten im Mittelstand

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der baden-württembergische Mittelstand von einer heterogenen Branchenstruktur und einer großen Bedeutung des verarbeitenden Gewerbes geprägt ist. Ihm sind rund 99 Prozent der Unternehmen und je nach Abgrenzung bis zu 63,5 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zuzurechnen. Der vom Mittelstand erwirtschaftete Umsatz fällt mit knapp unter 40 Prozent aller Umsätze bzw. 459 Mrd. Euro im Jahr 2019 im Vergleich zum größeren Mittelstand und Großbetrieben (rund 60 Prozent) geringer aus. Die Beschäftigtenzahlen im Mittelstand entwickelten sich positiv, jedoch weniger stark als die Beschäftigtenzahlen in Großbetrieben. Mit Ausnahme des Bereichs der Investitionsgüterproduktion des verarbeitenden Gewerbes erreichen die Branchen einen Beschäftigtenanteil in mittelständischen Betrieben von rund 60 Prozent; im Bau- und Gastgewerbe liegt der Beschäftigtenanteil des Mittelstandes bei fast 100 Prozent. Die Arbeitsproduktivität der mittelständischen Betriebe in Baden-Württemberg hat sich bis 2019 insgesamt günstig entwickelt und war im bundesweiten Vergleich überdurchschnittlich. Die Corona-Krise hat jedoch zu einem merklichen Einbruch der Arbeitsproduktivität geführt.

## 2.2. Demografie, Arbeitskräftemangel, Qualifizierung

Arbeitskräfteknappheit im Mittelstand besonders hoch

In Folge des demografischen Wandels und der anhaltend starken Beschäftigtennachfrage stellt die Verknappung des Angebots an qualifizierten Arbeitskräften ein immer größeres Problem für baden-württembergische Unternehmen dar. Für den Mittelstand ist dieses Thema von besonderer Relevanz, weil dort der Anteil unbesetzter Stellen noch höher ist als in der Gesamtwirtschaft und es den mittelständischen Unternehmen schwerer fällt, international zu rekrutieren. Für fast neun von zehn Unternehmen in der Größenklasse von 50 bis 249 Beschäftigten hat das Thema Fachkräfte nach den Ergebnissen der



Befragung von mittelständischen Unternehmen im Rahmen dieser Studie eine besondere Dringlichkeit. Der Fachkräftemangel behindert auch Investitionen (z. B. in Umwelttechnologien) und Innovationen durch mittelständische Unternehmen und ist damit ein mögliches Hemmnis für die Problemlösung in anderen Bereichen (z.B. mit Blick auf die Dekarbonisierung).

Fachkräftemangel ist bei vielen Entscheidungen ein Hemmnis

Damit die Wettbewerbsfähigkeit des baden-württembergischen Mittelstands mittel- und langfristig gewährleistet ist, müssen daher Lösungen gefunden und Maßnahmen ergriffen werden, um bestehende Kapazitäten des Arbeitsmarktes intensiver zu nutzen und ungenutzte Potenziale zu erschließen.

**Übersicht 1: SWOT-Zusammenfassung zu Demografie, Arbeitskräftemangel und Qualifizierung**

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelstand nutzt vorhandene Potenziale der Älteren, ausländischen Arbeitskräfte und Frauen stärker als Großunternehmen</li> <li>• Mittelständische Unternehmen bieten attraktive Arbeitsplätze mit Eigenverantwortung und einem weiten Tätigkeitsspektrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringfügige Beschäftigung ist in mittelständischen Unternehmen stark verbreitet. Eine Erhöhung der Arbeitszeit wäre meist mit einem Wechsel in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung verbunden, was eine hohe Hürde darstellen kann</li> <li>• Frauen sind im baden-württembergischen Mittelstand besonders häufig nur in Teilzeit oder geringfügig beschäftigt</li> <li>• Großer Mismatch zwischen dem Anforderungsniveau der offenen Stellen und dem Qualifikationsniveau der Arbeitslosen</li> <li>• Beschäftigte ohne Berufsausbildung werden nur selten weitergebildet</li> <li>• Mittelständische Unternehmen haben keine ausreichenden personellen Ressourcen, um die hohen bürokratischen Hürden bei der Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften zu bewältigen</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch attraktiver gestaltete berufliche Ausbildung lassen sich mehr junge Menschen direkt in die Unternehmen bringen</li> <li>• Erwerbspotenzial von Frauen könnte bei besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf intensiver genutzt werden</li> <li>• Erhöhte Zuwanderung ausländischer Fachkräfte durch Neuregelungen im Fachkräfteeinwanderungsgesetz</li> <li>• Zuwanderung von Auszubildenden</li> <li>• Weitere Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer, aufbauend auf den bereits gemachten Erfahrungen in mittelständischen Unternehmen</li> <li>• Steigerung der Produktivität durch Digitalisierung und Automatisierung mindert den Fachkräftemangel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwanderung ausländischer Fachkräfte</li> <li>• Fehlender Wohnraum und eine fehlende Willkommenskultur begrenzen die Attraktivität des baden-württembergischen Mittelstands für Zuwandernde</li> <li>• Noch mehr Schulabgängerinnen und -abgänger entscheiden sich für eine akademische und gegen eine berufliche Ausbildung</li> <li>• Die Fächerwahl der Studienanfängerinnen und -anfänger entspricht nicht dem Bedarf der mittelständischen Unternehmen</li> </ul>

## Stärken und Schwächen

Der Mittelstand in Baden-Württemberg nutzt in einigen Bereichen die vorhandenen Potenziale des Arbeitsmarktes bereits in großem Umfang, hier besteht gegenüber größeren Unternehmen eine Stärke des Mittelstands:

- Der Frauenanteil ist in Baden-Württemberg in kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten mit 45 Prozent höher als z.B. in Unternehmen mit 500 Beschäftigten und mehr, wo der Anteil bei 40 Prozent liegt.
- Mittelständische Unternehmen nutzen das Erwerbspotenzial älterer Erwerbspersonen ab 65 Jahren stärker als größere Unternehmen. In der Altersgruppe von 65 bis 66 Jahre sind z.B. 83 Prozent aller Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen tätig (über alle Altersgruppen sind dies 66 Prozent).
- Im baden-württembergischen Mittelstand (Unternehmen bis 250 Beschäftigte) ist der Anteil der ausländischen Arbeitskräfte höher als in größeren Unternehmen (20 Prozent gegenüber 15 Prozent). Viele mittelständische Unternehmen haben also Erfahrung mit der Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte

Insgesamt nutzt der Mittelstand die vorhandenen Potenziale intensiver, was auch eine mögliche Ausweichstrategie in der Konkurrenz um Arbeitskräfte sein kann. Viele mittelständische Unternehmen bieten zudem Eigenverantwortung, ein weites Tätigkeitsspektrum sowie ein persönliches und wertschätzendes Arbeitsumfeld, was die Attraktivität einer Beschäftigung erhöht.

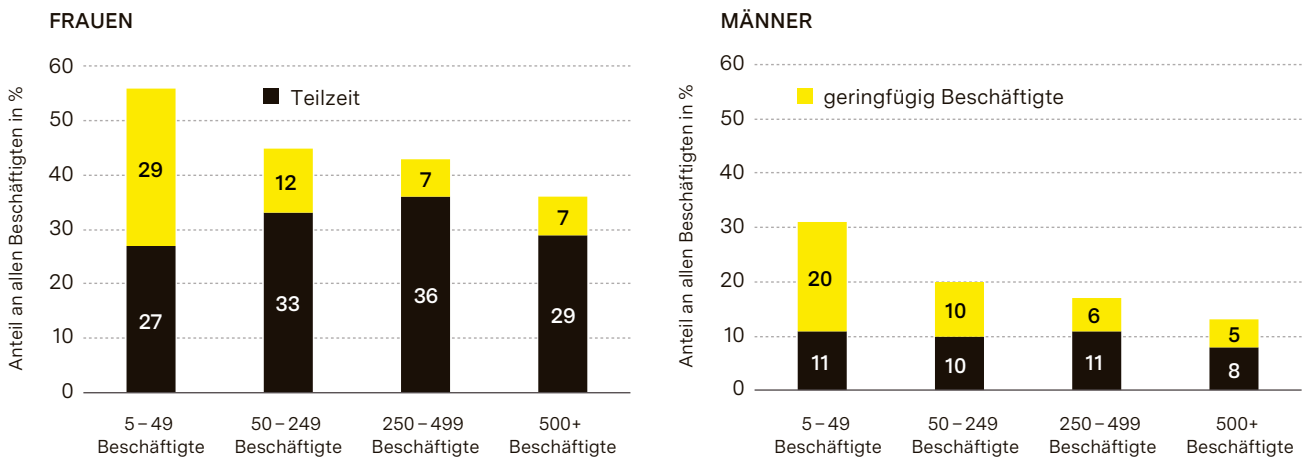
Diesen Stärken des Mittelstands bei der Nutzung der Fachkräftepotenziale stehen Schwächen im Bereich des zeitlichen Umfangs der Beschäftigung gegenüber:

- Gerade bei den kleineren Unternehmensgrößenklassen ist die geringfügige Beschäftigung überdurchschnittlich verbreitet. Diese Beschäftigungsform kann eine Hürde für die Erhöhung der Arbeitszeit und einen Wechsel in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung darstellen.
- Frauen sind im baden-württembergischen Mittelstand besonders häufig nur in Teilzeit oder geringfügig beschäftigt (siehe Abbildung 7). Zwar werden hierdurch teilweise auch Personen beschäftigt, die in Abwesenheit dieser Möglichkeiten dem Arbeitsmarkt womöglich ganz fernblieben. Allerdings ist zu vermuten, dass ein bestimmter Anteil dieser Beschäftigten mehr arbeiten würde, die Unternehmen aber – unter anderem aufgrund der einfacheren Handhabung der geringfügigen Beschäftigung – keine Arbeitszeiterhöhungen anbieten.

Starke Nutzung der flexiblen  
Potenziale am Arbeitsmarkt

Möglichkeiten für Erhöhung der  
Arbeitszeit nicht ausreichend  
genutzt

Abbildung 7: Anteil von in Teilzeit und geringfügig Beschäftigten nach Betriebsgröße im Jahr 2021

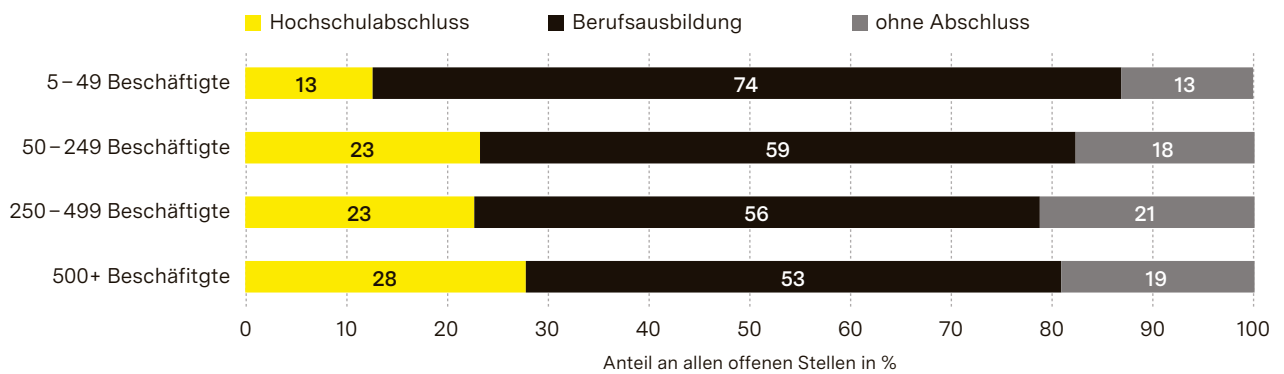


Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg. – Berechnungen des IAW.

- Mittelständische Unternehmen suchen insbesondere nach beruflich qualifizierten Fachkräften und, anders als Großunternehmen, weniger nach Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Dies trifft besonders auf die Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten zu (siehe Abbildung 8). Zugleich fragen kleine Unternehmen auch weniger Geringqualifizierte ohne abgeschlossenen Berufsausbildung nach. Im Mittelstand herrscht daher ein besonders ausgeprägter Mismatch zwischen dem Anforderungsniveau der offenen Stellen und dem Qualifikationsniveau der verfügbaren Arbeitslosen. Während vor allem Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung gesucht werden, ist etwa die Hälfte der Arbeitslosen in Baden-Württemberg lediglich für Helfertätigkeiten qualifiziert.

Knappeiten vor allem bei beruflich qualifiziertem Personal

Abbildung 8: Anteil der offenen Stellen nach Qualifikationsniveau in Baden-Württemberg 2021

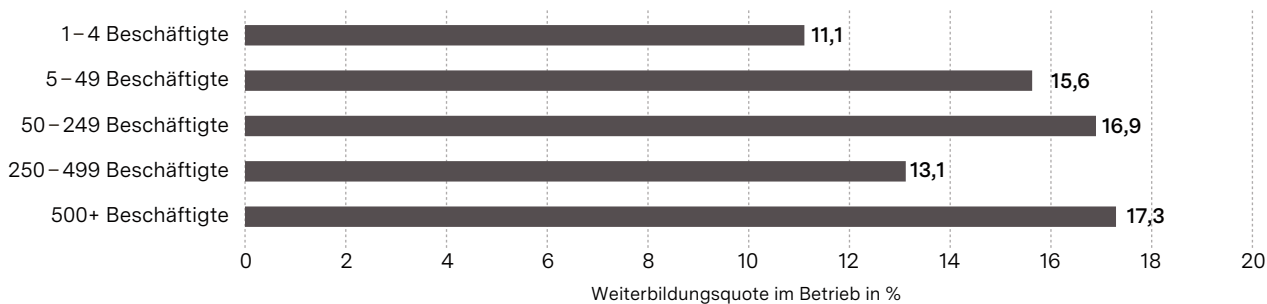


Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg. – Berechnungen des IAW.

Geringqualifizierte werden nur selten weitergebildet

Die Nutzung von Weiterbildung – gemessen an der Weiterbildungsquote, also am Anteil der Beschäftigten, die an einer Weiterbildung teilgenommen haben – ist im Mittelstand ähnlich wie bei größeren Unternehmen (siehe Abbildung 9). Allerdings unterscheidet sich die Teilnahme an Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen noch stärker nach Qualifikationsgruppen als bei größeren Unternehmen: Beschäftigte ohne Berufsausbildung werden nur selten weitergebildet. Sowohl mittelständische Betriebe als auch Großunternehmen schöpfen die Potenziale der Qualifizierung noch nicht aus.

Abbildung 9: Weiterbildungsquote der Beschäftigten nach Betriebsgröße 2021



Quelle: IAB-Betriebspanel 2021. – Berechnungen des IAW.

Viele bürokratische Hemmnisse bei der Beschäftigung ausländischer Fachkräfte

Der Mittelstand ist auch in Bezug auf die Beschäftigung in hohem Maße durch Regulierungen und Bürokratie belastet. Insbesondere haben mittelständische Unternehmen oft keine ausreichenden personellen Ressourcen, um die hohen bürokratischen Hürden bei der Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften zu bewältigen (siehe Abschnitt 3.3.1). Ohne diese Hindernisse würden noch mehr mittelständische Unternehmen das Potenzial der ausländischen Arbeitskräfte nutzen.

Viele Akteure haben den Eindruck, dass diese Schwächen persistent sind und dass noch immer über dieselben Themen diskutiert wird wie vor zehn Jahren.

### Chancen und Herausforderungen

Aus der Analyse lässt sich eine Reihe von Chancen für die Sicherstellung der zukünftigen Deckung des Bedarfs an Arbeits- und Fachkräften ableiten:

(Teil-) Qualifizierungen sollten stärker genutzt werden

- Wie die Ergebnisse der Befragung von mittelständischen Unternehmen im Rahmen dieser Studie zeigen, sieht der Mittelstand ein großes Potenzial in der Aus- und Weiterbildung. Wenn es gelingt, die berufliche Ausbildung im Mittelstand attraktiver zu machen, lassen sich mehr junge Menschen direkt in die Unternehmen bringen. Ebenso könnte ein Teil des Bedarfs an Personal durch (zertifizierte) Weiterbildungen von Helferinnen und Helfern zu Fachkräften gedeckt werden.

Bessere Nutzung des Erwerbspotenzials von Frauen und Älteren

- Mit Verbesserungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie könnte das Erwerbspotenzial von Frauen in einem größeren Ausmaß genutzt werden. Dies ist aber vermutlich nicht ausreichend, es müssen darüber hinaus weitere Hebel genutzt werden: eine moderne Unternehmenskultur, die Frauen vergleichbare Chancen zum Weiterkommen wie Männern bietet, sowie insbesondere erhöhte steuerliche Arbeitsanreize durch eine Neugestaltung des Ehegattensplittings.

- Das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz hat die Zuwanderung von im Ausland ausgebildeten Fachkräften vereinfacht. Der Mittelstand in Baden-Württemberg könnte insbesondere von der Verlängerung der Westbalkanregelung und dem Entfall der Vorrangprüfung bei der Migration in Ausbildung besonders profitieren.
- Obwohl die mittelständischen Unternehmen in der Zuwanderung von Auszubildenden ein großes Potenzial sehen, wird dieses Potenzial bisher kaum genutzt. Viele mittelständische Unternehmen könnten dieses Potenzial besser realisieren, wenn sie auf Personaldienstleister zurückgreifen würden. Nicht jedes mittelständische Unternehmen kann den gesamten Prozess neu lernen.
- Auch die längere Beschäftigung älterer Menschen stellt angesichts der absehbaren weiteren Entwicklung der Altersstruktur in den Unternehmen eine Chance dar. Der Mittelstand hat hierbei mehr Erfahrungen als größere Unternehmen.
- Zwei von fünf mittelständischen Unternehmen sehen gemäß der Unternehmensbefragung in der Steigerung der Produktivität durch Digitalisierung und Automatisierung Lösungspotenziale für den Fachkräftemangel, mehr als die Hälfte verfolgt bereits diese Strategie. Das ist ein höherer Anteil als bei der Mobilisierung der Arbeitskräftepotenziale (siehe Abschnitt 3.1).

Einfachere Zuwanderung von  
Arbeitskräften und Auszubildenden

Digitalisierung und Automatisierung  
als Ausweg aus dem Fachkräftemangel

Diesen Chancen stehen Risiken und Herausforderungen gegenüber, die im Sinne der vollen Ausschöpfung der verschiedenen Erwerbspotenziale adressiert werden müssen:

- Die Abwanderung von Arbeitskräften stellt weiterhin ein Problem dar. In einer Studie im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit nannten aus Deutschland ausgewanderte ausländische Fachkräfte unterschiedliche Gründe für die Rückkehr in ihr Heimatland, die jeweils auf wichtige Handlungsbedarfe hinweisen. Ungefähr ein Viertel der Befragten hatte Deutschland aus beruflichen Gründen verlassen (Arbeitslosigkeit, keine passende Beschäftigung, fehlende Anerkennung der beruflichen Qualifikation). Ein weiteres Viertel der Abwanderungen erfolgte aus aufenthaltsrechtlichen Gründen. Eine fehlende soziale Integration wurde ebenfalls häufig als Grund genannt, während wirtschaftliche oder familiäre Gründe seltener vorkommen. In vielen Fällen ist die Ausreise in einem Bündel an unterschiedlichen strukturellen und individuellen Faktoren begründet. Für die Gewinnung ausländischer Fachkräfte stellen auch Faktoren wie die mangelnde Verfügbarkeit von bezahlbarem Wohnraum oder eine fehlende Willkommenskultur Herausforderungen dar.
- Junge Menschen in Baden-Württemberg sind besonders gut ausgebildet. Das bedeutet, dass mehr als die Hälfte der Schulabgängerinnen und Schulabgänger 2021 über eine Studienberechtigung verfügte (Platz 3 unter den Flächenländern). Sofern die Berufsausbildung gegenüber dem Studium nicht an Attraktivität gewinnt, gehen dem baden-württembergischen Mittelstand damit allerdings potenziell viele beruflich ausgebildete Fachkräfte verloren, die stattdessen zu Specialistinnen und Spezialisten werden, die der Mittelstand deutlich weniger stark benötigt (siehe Abbildung 8).

Durch Abwanderung verschenkte  
Arbeitskräftepotenziale

Mangelnde Attraktivität der  
beruflichen Ausbildung

- Auch die Studienfachwahl stellt teilweise ein Problem dar. Insbesondere in den MINT-Fächern besteht weiterhin ein großer Bedarf an akademischen Berufen. Auch die mittelständischen Unternehmen benötigen Ingenieurinnen und Ingenieure sowie Informatikerinnen und Informatiker. Möglicherweise werden in einer künftigen Wissenswirtschaft auch die Spezialistinnen und Spezialisten durch die mittelständischen Unternehmen stärker nachgefragt.

Die Realisierung dieser Chancen und die Bewältigung der Herausforderungen hängen davon ab, inwieweit die Unternehmen die unterschiedlichen Handlungsoptionen nutzen und welche Rahmenbedingungen Bund und Land setzen (siehe Abschnitt 3.3.1).

## 2.3. Forschung, Innovation und Digitalisierung

Forschung, Innovation und Digitalisierung sind zentral für den Strukturwandel im Mittelstand, die Weiterentwicklung von Geschäftsaktivitäten und die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands in Baden-Württemberg. Während es bei Forschung um die systematische Produktion von neuem Wissen geht, das für die Verbesserung von Geschäftsaktivitäten genutzt werden kann, bildet Innovation die Einführung neuer Produkt- und Dienstleistungsangebote im Markt (Produktinnovationen) sowie neuer Verfahren zur Herstellung und Vermarktung von Waren und Dienstleistungen sowie zur Organisation von Geschäftsprozessen im Unternehmen (Prozessinnovationen) ab. Die Digitalisierung hat als Querschnittsthema eine zentrale Bedeutung und ist in der Breite des Mittelstands der wichtigste Treiber für Innovationen und neue Geschäftsmodelle.

Forschung, Innovation und Digitalisierung zentral für Strukturwandel



## Übersicht 2: SWOT-Zusammenfassung zu Forschung, Innovation und Digitalisierung

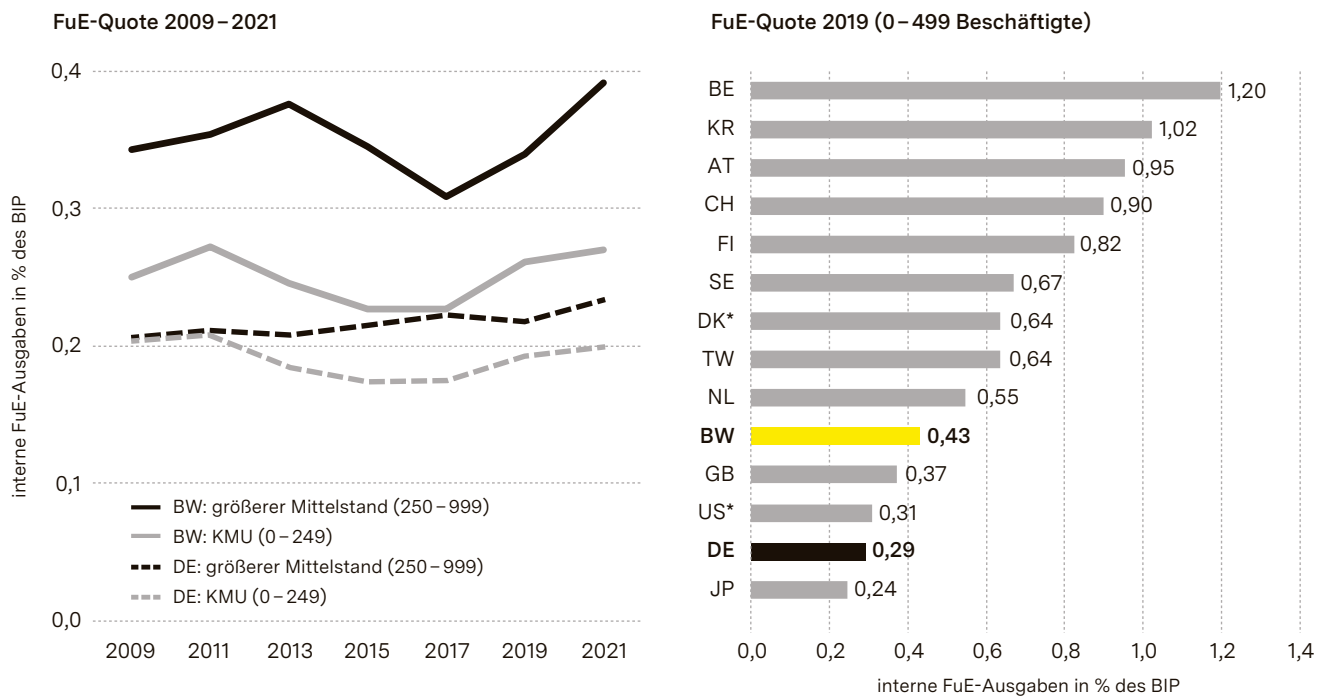
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Starke Forschungsorientierung, insbesondere in der Industrie</li> <li>Überdurchschnittliche Innovationsbeteiligung der KMU</li> <li>Starke Wissenschaft, mit der viel kooperiert wird</li> <li>Hoher Digitalisierungsgrad in den Unternehmen</li> <li>Starker Digitalisierungsschub durch Corona</li> <li>Digitalisierungsstrategie des Landes bietet umfassenden Unterstützungs- und Orientierungsrahmen</li> <li>Starke Wissenschaftsbasis im Bereich digitaler Technologien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorsprung bei Innovatorenquote zurückgegangen</li> <li>Rückläufige Innovationsbeteiligung von KMU</li> <li>Häufig Prozessoptimierung im Fokus (kleine Verbesserungen zur Kostensenkung)</li> <li>Lücken in der hochwertigen digitalen Infrastruktur im ländlichen Raum</li> <li>Etablierten Unternehmen fällt digitale Transformation oft schwer (Mangel an Personal mit entsprechenden Fertigkeiten)</li> <li>Mittelständische Industrie liegt bei der Digitalisierung hinter den Dienstleistungen zurück</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>Starke Forschungsbasis bei KI als Ausgangspunkt für KI-basiert Geschäftsmodelle</li> <li>Digitalisierung in Innovationsstrategien integrieren</li> <li>Umgang mit den Folgen des Klimawandels eröffnet viele neue Geschäftsmöglichkeiten, die zum Innovationsmodell des BW-Mittelstands passen</li> <li>Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung als Absatz-/Innovationschance für Unternehmen</li> <li>Berücksichtigung von Technik, Prozessen, Menschen und Organisation bei Digitalisierung</li> <li>Nutzung der Digitalisierung für ökologische Nachhaltigkeit des Mittelstands</li> <li>Einstieg in die Datenökonomie eröffnet Potenziale für neue Geschäftsmodelle im Mittelstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angespannte Fachkräftesituation</li> <li>Zu langsame Anpassung der digitalen Qualifikation der Beschäftigten</li> <li>Gesetze/Bürokratie als Innovationshemmnis</li> <li>Strukturwandel und geopolitische Krisen</li> <li>Verschärfter internationaler Innovationswettbewerb</li> <li>Gefahr, dass Autoindustrie als Zugpferd für innovativen Mittelstand verloren geht</li> <li>Gefahren durch digitale Angriffe</li> <li>Cybersicherheit und KI: fehlende Standards als Entwicklungshemmnisse</li> <li>Digitalisierungsschub durch Corona schwächte den strategischen Blick auf Digitalisierung und rückte kurzfristige Anpassungen in den Vordergrund</li> <li>KMU sehen weniger Anwendungsmöglichkeiten bei Smart Services und Big Data</li> </ul>

### Stärken und Schwächen

Der Mittelstand in Baden-Württemberg weist eine hohe Forschungsorientierung auf. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) am Bruttoinlandsprodukt von Baden-Württemberg (FuE-Quote) lag im Jahr 2021 für die Gruppe der Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten bei 0,66 Prozent und damit um die Hälfte höher als in Deutschland (0,43 Prozent). Dabei weisen sowohl die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU, bis 249 Beschäftigte) als auch die mittelgroßen Unternehmen (250–999 Beschäftigte) überdurchschnittliche Werte auf (Abbildung 10, linker Teil). Im Vergleich zu anderen Staaten ist die FuE-Quote des baden-württembergischen Mittelstands jedoch als eher niedrig einzustufen. Länder ähnlicher Wirtschaftskraft wie Belgien, die Niederlande, Österreich, die Schweiz oder Schweden weisen höhere FuE-Quoten des Mittelstands auf (Abbildung 10, rechter Teil).

[Hohe Forschungsorientierung](#)

Abbildung 10: FuE-Quote des Mittelstands in Baden-Württemberg im nationalen und internationalen Vergleich



Quelle: Stifterverband: FuE-Erhebung; OECD: FuE-Statistik; Destatis: Regionalstatistik. - Berechnungen des ZEW <sup>\* 2017</sup>

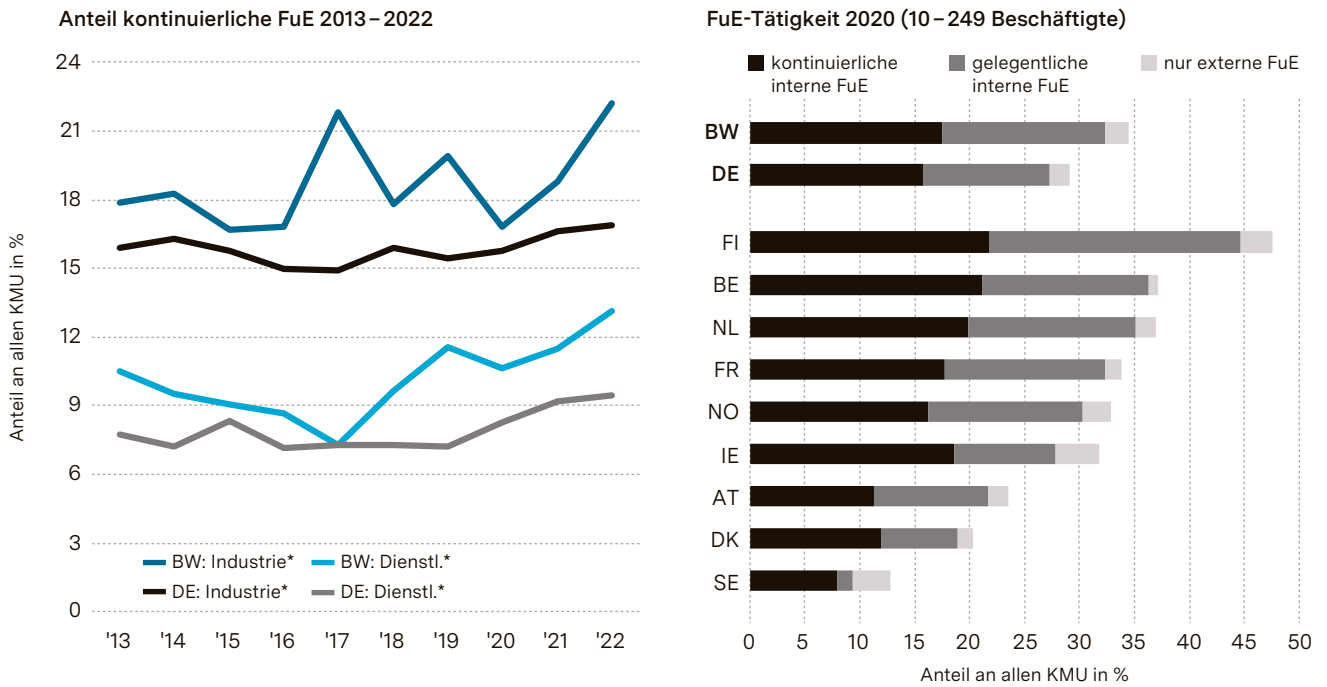
Viele Unternehmen mit kontinuierlicher FuE-Tätigkeit

Der Anteil Unternehmen, die kontinuierliche FuE-Aktivitäten aufweisen (d.h. die eigenes Personal oder gar eine eigene Abteilung für FuE haben), ist unter den baden-württembergischen KMU deutlich höher als in Deutschland insgesamt und nahm in den vergangenen zehn Jahren merklich zu (Abbildung 11). Besonders stark war der Anstieg im Dienstleistungssektor. Gleichwohl zeigt der internationale Vergleich auch hier, dass einige andere Länder vor Baden-Württemberg liegen. Es besteht also durchaus Potenzial für eine breitere FuE-Beteiligung und höhere FuE-Ausgaben im baden-württembergischen Mittelstand. Um dieses Potenzial zu heben, ist bei den größenbedingten Nachteilen von KMU bei FuE anzusetzen, etwa was technische und finanzielle Risiken oder den Zugang zu Fachkräften betrifft.





Abbildung 11: FuE-Beteiligung des Mittelstands in Baden-Württemberg im nationalen und internationalen Vergleich



\* Industrie: WZ 5-39; Dienstleistungen: WZ 46, 49–53, 58–66  
 Quelle: Eurostat: CIS 2020; ZEW: Innovationserhebungen 2014–2023. – Berechnungen des ZEW

Die Innovationsleistung der mittelständischen Unternehmen ist gemessen am Umsatz, der mit neuen Produkten erzielt wird, überdurchschnittlich hoch. Allerdings zeigt sich – dem nationalen und internationalen Trend folgend – ein rückläufiger Anteil von Unternehmen, die Innovationen im Markt oder im Unternehmen eingeführt haben. Dies weist auf ein insgesamt schwierigeres Innovationsumfeld hin. Gerade die wirtschaftlichen Unsicherheiten (Preisanstieg, Zinsentwicklung, Unterbrechungen im internationalen Handel) erschweren die Innovationsplanungen der Unternehmen erheblich.

Überdurchschnittlich  
hohe Innovationsleistung

Die Digitalisierung ist vor allem im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen weit vorangeschritten. Durch die Corona-Krise kam es zu einem starken Digitalisierungsschub, der sich auch in den Folgejahren fortgesetzt hat. Der Monitoring-Report „Wirtschaft Digital Baden-Württemberg“<sup>9</sup> zeigt für 2023 einen Index-Anstieg um sechs auf jetzt 56 Punkte. Auch für die kommenden fünf Jahre gehen die mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg von weiteren deutlichen Zuwächsen aus, und zwar um fünf Punkte bis 2028. Der Anteil der Unternehmen, die angeben, dass ihre internen Prozesse nicht oder nur sehr gering digitalisiert sind, ging weiter von 15 auf 11 Prozent zurück. Industrie 4.0 und Künstliche Intelligenz (KI) sind aktuell die wichtigsten technologischen Treiber. In 2023 nutzten 9 Prozent der kleinen und 13 Prozent der mittleren Unternehmen KI. In den kommenden Jahren soll die Nutzung von KI deutlich ansteigen.

Hohe Dynamik bei Digitalisierung

<sup>9</sup> Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg (Hrsg.) (2023): Monitoring-Report Wirtschaft Digital Baden-Württemberg. Stuttgart.

## Viele Hidden Champions

Eine relevante Zahl von mittelständischen Unternehmen zählt in ihren Märkten zu den Weltmarktführern. Diese Position wird wesentlich durch neue Technologien und Innovationen sowie durch eine detaillierte Marktkenntnis erreicht. Im Jahr 2022 gab es in Baden-Württemberg rund 800 solche „Hidden Champions“, davon über 500 KMU.<sup>10</sup>

## Häufig Zulieferer von großen Unternehmen

Gleichzeitig haben sich viele KMU als Zulieferer von großen Unternehmen positioniert, insbesondere im Bereich der Automobilindustrie. Während die Großkunden meist ein hohes Innovationstempo vorgeben und damit die fortlaufende Modernisierung und Erneuerung der KMU vorantreiben, nehmen sie den KMU mitunter den finanziellen und personellen Spielraum, um eigene Innovationen voranzutreiben. Die hohe Abhängigkeit der Innovationstätigkeit von oft wenigen Abnehmern kann eine Schwäche darstellen, wenn es in der Branche zu einem raschen Strukturwandel kommt und die KMU neue Absatzmöglichkeiten und Innovationsfelder erschließen müssen.

## Vorteil: starke Forschungsbasis in anwendungsnaher Wissenschaft

Der Mittelstand profitiert von einer starken Forschungsbasis in baden-württembergischen Hochschulen und Forschungsinstituten, die durch eine vergleichsweise intensive Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Unternehmen und Transfer- und Wissenschaftseinrichtungen genutzt wird. Insbesondere die wirtschaftsnahen Forschungseinrichtungen (Innovationsallianz, Fraunhofer-Institute, Hochschulen für angewandte Wissenschaft, technische Universitäten) bilden eine wichtige Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und sind speziell auf die Bedürfnisse der in Baden-Württemberg stark vertretenen KMU ausgerichtet. Ihre Aufgabe ist es, neue und für die Wirtschaft des Landes wichtige Technologiefelder zu erschließen und für den Transfer in die Wirtschaft aufzubereiten. Daten aus der Innovationserhebung zeigen, dass diese Einrichtungen auch häufig von innovativen KMU genutzt werden.

## Große Branchenunterschiede in der Innovationstätigkeit

Bei FuE, Innovation und Digitalisierung bestehen innerhalb des baden-württembergischen Mittelstands große Branchenunterschiede. Einer insgesamt innovationsstarken Industrie und einem hohen Digitalisierungsgrad insbesondere in den wissensintensiven Dienstleistungen stehen relativ geringere Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten im Handwerk, Baugewerbe, Handel, Transportgewerbe und Gastgewerbe gegenüber. In diesen Bereichen liegt der Fokus der Innovationstätigkeit oft auf Prozessoptimierungen und weniger auf (wachstumsorientierten) Produktinnovationen. Die Transformation hin zu einer digitalen Organisation fällt vielen Mittelständlern in diesen Branchen oft schwer, da es an Personal mit digitalen Kompetenzen mangelt.

## Nachteile für ländliche Räume

Mittelständische Unternehmen im ländlichen Raum liegen bei vielen Indikatoren (leicht) hinter den Unternehmen im städtischen Raum zurück. Dies weist auf Standortnachteile u.a. durch eine weniger gute Infrastrukturausstattung bzw. größere Distanz zu Innovationspartnern hin.

Darüber hinaus wird die Innovations- und Digitalisierungsdynamik im Mittelstand Baden-Württembergs durch eine relativ niedrige Gründungstätigkeit und -dynamik gebremst (siehe Abschnitt 2.5).

---

<sup>10</sup> Hochgerechnete Werte der Innovationserhebung für Baden-Württemberg, zur Methode siehe C. Rammer, A. Spielkamp (2019), German Hidden Champions: Competitive Strategies, Knowledge Management and Innovation in Globally Leading Niche Players, *Ekonomiaz, Revista vasca de Economía* 95 (1), 64–87; C. Rammer, A. Spielkamp (2015), Hidden Champions – Driven by Innovation: Empirische Befunde auf Basis des Mannheimer Innovationspanels, ZEW-Dokumentation Nr. 15-03, Mannheim.

## Chancen und Herausforderungen

Die insgesamt günstige Ausgangsbasis bietet eine Vielzahl von Chancen, mit Hilfe von Innovationen und Digitalisierungsansätzen die weitere Entwicklung des Mittelstands in Baden-Württemberg zu stärken:

Eine große Chance bietet der Wissens- und Technologietransfer, und zwar sowohl zwischen Mittelstand und Wissenschaft als auch zwischen Mittelstand und den forschungsstarken Großunternehmen sowie innerhalb des Mittelstands (z. B. zwischen Industrie und Dienstleistungen). Die hohe Forschungs- und Innovationsorientierung des Mittelstands bietet hierfür günstige Voraussetzungen, da eine hohe Absorptionsfähigkeit für neues Wissen besteht. Eine Stärkung der Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Unternehmen untereinander sowie kooperative Ansätze bei der Verbreitung neuer Technologien und betriebswirtschaftlicher Methoden können helfen, die Innovationsdynamik im Mittelstand zu erhöhen. Dies gilt gerade auch für die bei Innovation und Digitalisierung zurückliegenden Bereiche.

Wissens- und Technologietransfer als Chance

Die umfassendere Nutzung von Daten als eine wirtschaftliche Ressource („Datenökonomie“) bietet ein großes Potenzial für neue Geschäftsmodelle im Mittelstand (bspw. im Bereich innovativer digital unterstützter Dienstleistungen sog. „Smart Services“). Zudem stellen Methoden der künstlichen Intelligenz eine neue Querschnittstechnologie dar, die für die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen im Mittelstand genutzt werden kann. Der hohe Innovations- und Digitalisierungsstand ist eine gute Voraussetzung, um diese Chancen rasch zu nutzen und First-Mover-Vorteile zu erlangen.

Daten-Ökonomie bietet großes Potenzial

Methoden der KI bieten nicht nur viele Innovationsmöglichkeiten und Ansätze für neue (digitale) Geschäftsmodelle. KI kann auch den Fachkräftemangel bei der Digitalisierung von Unternehmen und Verwaltungen lindern, bringt aber auch neue Anforderungen für die Beschäftigten mit sich.

Künstliche Intelligenz ist Innovationstreiber

Die wesentlichen Risiken und Herausforderungen resultieren aus den Hemmnissen, denen sich mittelständische Unternehmen heute bei Innovation und Digitalisierung gegenübersehen.

Der Fachkräftemangel stellt aktuell das größte Innovationshemmnis dar (Abbildung 12). Ohne gut ausgebildete und einsatzbereite Beschäftigte können die Chancen im Bereich Innovation und Digitalisierung nur unzureichend genutzt werden. Der Fachkräftemangel ist aber auch für nicht-innovative Unternehmen eine große Herausforderung und gefährdet Bemühungen zum Strukturwandel und zur Modernisierung des Mittelstands.

Fachkräftemangel ist größtes Innovationshemmnis

Bürokratie, Gesetze und Regulierungen haben in den vergangenen Jahren als Innovationshemmnis stark an Bedeutung gewonnen und behindern insbesondere innovative Unternehmen. Die hohe Dynamik der Märkte steht in Diskrepanz zur geringen Agilität von Regulatorik und bürokratischen Verfahren. Viele Innovationshemmnisse werden durch baden-württembergische KMU häufiger gemeldet als im deutschlandweiten Vergleich (Abbildung 12). Dies spiegelt primär den Umstand wider, dass die Innovationsaktivitäten der Unternehmen in Baden-Württemberg anspruchsvoller sind. Dadurch stoßen die Unternehmen häufiger und schneller auf Hürden.

Bürokratielast behindert Innovationen immer stärker

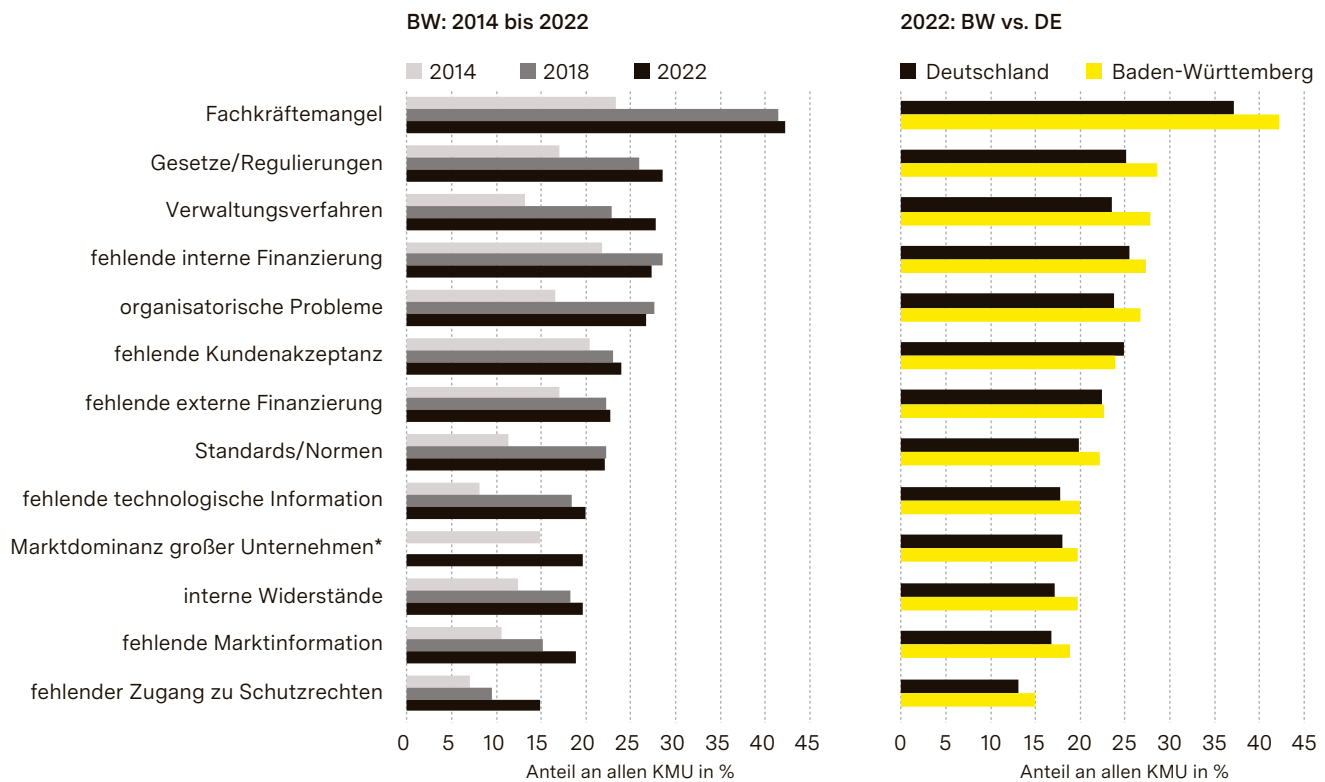
Schwieriges strukturelles und internationales Umfeld

Der wirtschaftliche Strukturwandel in vielen Branchen, geopolitische Einflüsse und Krisen (von hohen Energiepreisen über Lieferengpässe bis hin zu einer hohen Unsicherheit über die künftige gesamtwirtschaftliche Entwicklung) sowie ein internationaler Innovationswettbewerb, in den zunehmend auch Akteure aus Schwellenländern eintreten, macht das Innovationsgeschäft für mittelständische Unternehmen schwierig. Hinzu kommt, dass die Dynamik bei vielen Zukunftstechnologien hoch bleibt und die Unternehmen zu einer laufenden Überprüfung und Anpassung ihrer Innovationsstrategien zwingt.

Risiko IT- und Cybersicherheit

Im Bereich der Digitalisierung ist die Gefährdung von IT- und Cybersicherheit durch digitale Angriffe ein großes Risiko, das die umfassende Nutzung der Digitalisierungsmöglichkeiten hemmt. Ein kontinuierlicher, rascher und landesweiter Ausbau der IKT-Infrastruktur ist eine Grundvoraussetzung, um Verfahren der Künstlichen Intelligenz und der Datenökonomie sowie Industrie-4.0-Ansätze zu nutzen. Angesichts des raschen technologischen Wandels in Informations- und Kommunikationstechnologien bleibt dies eine permanente Herausforderung.

Abbildung 12: Verbreitung von Innovationshemmnissen in KMU in Baden-Württemberg



\* Hemmnis „Marktdominanz großer Unternehmen“ für 2018 nicht erhoben.  
Quelle: ZEW: Innovationserhebungen 2015, 2019 und 2023. – Berechnungen des ZEW.

## 2.4. Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit

Die Dekarbonisierung wirtschaftlicher Aktivitäten und das Erreichen eines höheren Niveaus von ökologischer Nachhaltigkeit des Wirtschaftens sind zwei der aktuell bedeutendsten Herausforderungen für den Mittelstand in Baden-Württemberg:

- Um den fortschreitenden Klimawandel zu bremsen, ist eine deutliche Reduktion klimaschädlicher Emissionen notwendig. Für den Mittelstand bedeutet dies, sowohl interne Prozesse (Produktion, Logistik, etc.) möglichst klimaneutral zu gestalten als auch negative Klimaauswirkungen, die bei der Nutzung der eigenen Produkte und Dienstleistungen beim Kunden auftreten, zu verringern.
- Das Thema Dekarbonisierung hat im Jahr 2022 mit dem dramatischen Anstieg der Preise für fossile Energieträger, insbesondere Erdgas, zusätzliche Dringlichkeit erhalten. Die Erhöhung der Energieeffizienz und der Umstieg auf erneuerbare Energiequellen sind zwei zentrale Ansatzpunkte, um dieser Herausforderung zu begegnen.
- Diese Ansatzpunkte sind eng verbunden mit Nachhaltigkeitsstrategien, die auf eine höhere Ressourceneffizienz und das Prinzip der Kreislaufwirtschaft abzielen. Hier sind – ebenso wie für den Umgang mit den Folgen des Klimawandels – innovative Lösungen gefordert. Diese können neue Geschäftsfelder für mittelständische Unternehmen eröffnen.
- Die politischen Ziele der Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit werden häufig mit Hilfe von Regulierungen, insbesondere auf EU- und Bundesebene, zu erreichen versucht. Diese regulatorischen Vorgaben können für mittelständische Unternehmen vor große Herausforderungen stellen und werden – im Gegensatz zu den häufig von der Industrie selbst angestrebten Normen – als externer Eingriff in das wirtschaftliche Handeln gesehen.

Deutliche Reduktion klimaschädlicher Emissionen notwendig

Ressourceneffizienz und Kreislaufwirtschaft als Ansatzpunkte

### Übersicht 3: SWOT-Zusammenfassung zu Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit im Mittelstand Baden-Württembergs

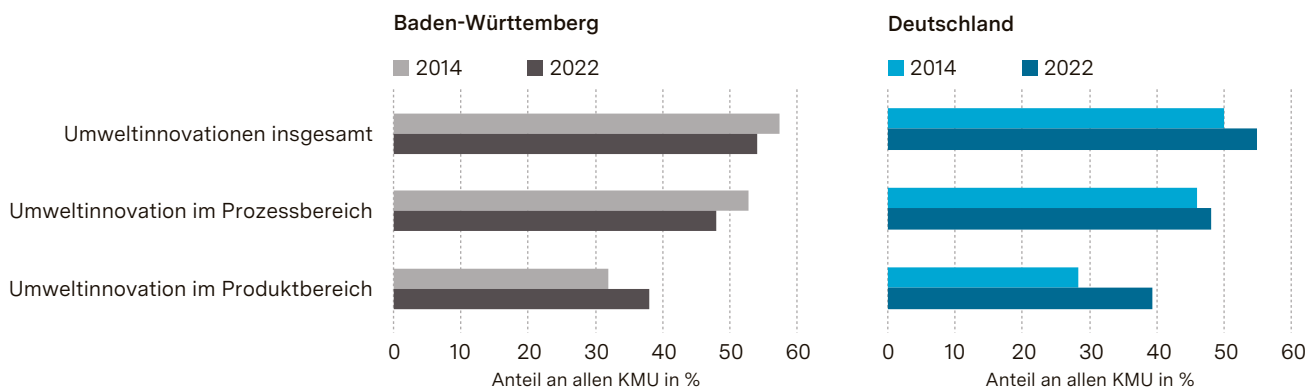
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohes Niveau bei Umweltinnovationen</li> <li>• Starke Orientierung auf Energieeffizienz</li> <li>• Hohe Awareness für das Thema Nachhaltigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überdurchschnittlicher Anteil von energieintensiven Betrieben (durch höheren Strukturanteil des verarbeitenden Gewerbes)</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft als „Hidden-Champions“-Geschäftsmodelle</li> <li>• Spezialisierung des Mittelstands auf hohe Technologiekompetenz bietet gute Basis für neue Angebote im Bereich Energieeffizienz</li> <li>• Hohes Potenzial für Energiegewinnung aus Photovoltaik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauerhaft hohe Energiepreise gefährden industrielle Basis des Mittelstands</li> <li>• Abhängigkeit von Stromimporten aus anderen Regionen</li> <li>• Neue Regulierungen im Bereich Klimapolitik und Kreislaufwirtschaft (Energieeffizienzgesetz, Öko-Design-Verordnung)</li> </ul>

Vorreiter bei Umstellung auf nachhaltiges Wirtschaften

**Stärken und Schwächen**

Die mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg haben die Themen Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung schon früh aufgegriffen und zählen zu den Vorreitern bei der Umstellung auf nachhaltiges Wirtschaften. So war schon im Jahr 2014 der Anteil der Unternehmen mit Umweltinnovationen unter baden-württembergischen KMU mit 57 Prozent merklich höher als im bundesweiten Durchschnitt (50 Prozent). Dieses Niveau an Umweltinnovationsaktivitäten wurde seither in etwa beibehalten. Im Jahr 2022 wiesen 54 Prozent der KMU Umweltinnovationen auf (Abbildung 13). Dies ist ein hoher Wert, da weitere Verbesserungen der Umweltwirkungen von Verfahren und Produkten immer schwieriger werden, je höher das bereits erreichte Ausgangsniveau an Nachhaltigkeit ist.

**Abbildung 13: KMU mit Umweltinnovationen 2014 und 2022 in Baden-Württemberg und Deutschland**

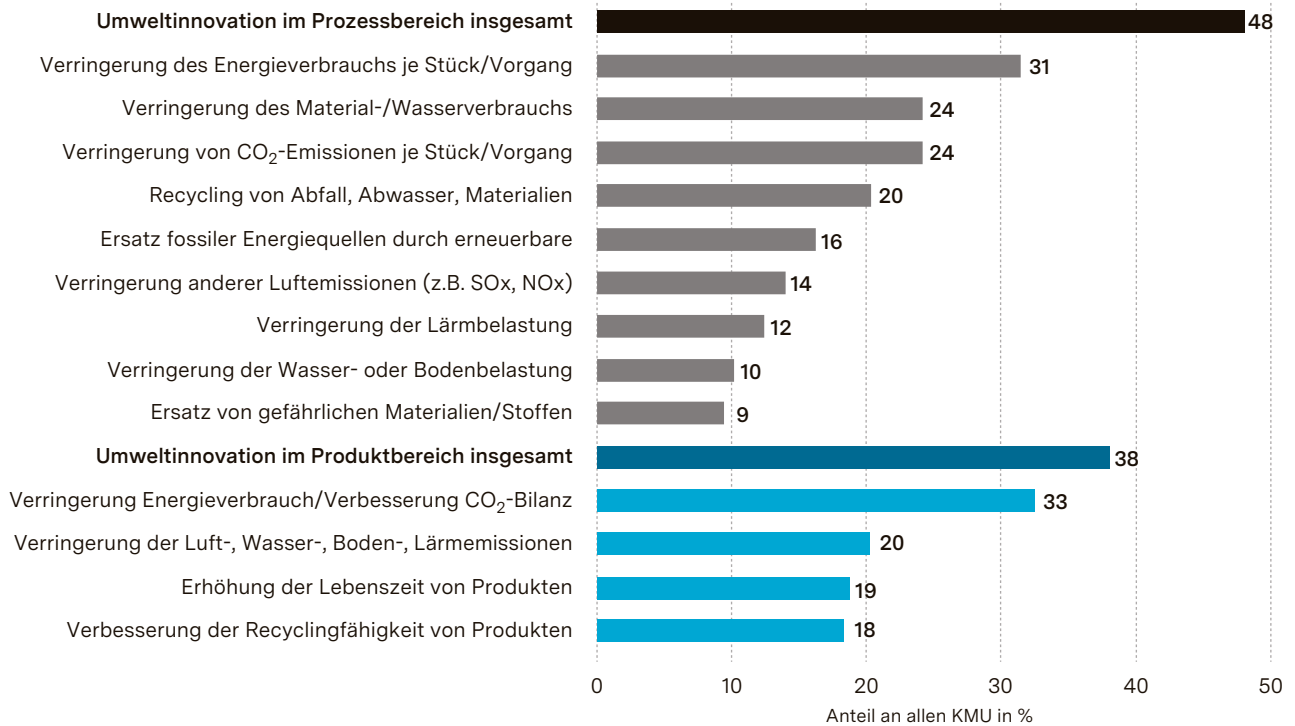


KMU: Unternehmen mit 5 – 249 Beschäftigten in Industrie und überwiegend unternehmensorientierten Dienstleistungen  
 Quelle: ZEW: Innovationserhebungen 2015 und 2023. – Berechnungen des ZEW.

Energieeffizienz im Fokus

Die am weitesten verbreitete Umweltinnovation sind Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz (Abbildung 14). Dies gilt sowohl für unternehmensinterne Prozesse als auch für Maßnahmen, um den Energieverbrauch von Produkten und Dienstleistungen zu verringern. Weitere wichtige Ansätze zur Erhöhung der Nachhaltigkeit sind mit Dekarbonisierung (bei den CO<sub>2</sub>-Emissionen, Ersatz fossiler durch erneuerbare Energiequellen) sowie mit Konzepten der Kreislaufwirtschaft verbunden (Verringerungen beim Material- und Wasserverbrauch, Verbesserungen beim Recycling, Erhöhung der Lebenszeit von Produkten).

Abbildung 14: Arten von Umweltinnovationen 2022 in KMU in Baden-Württemberg

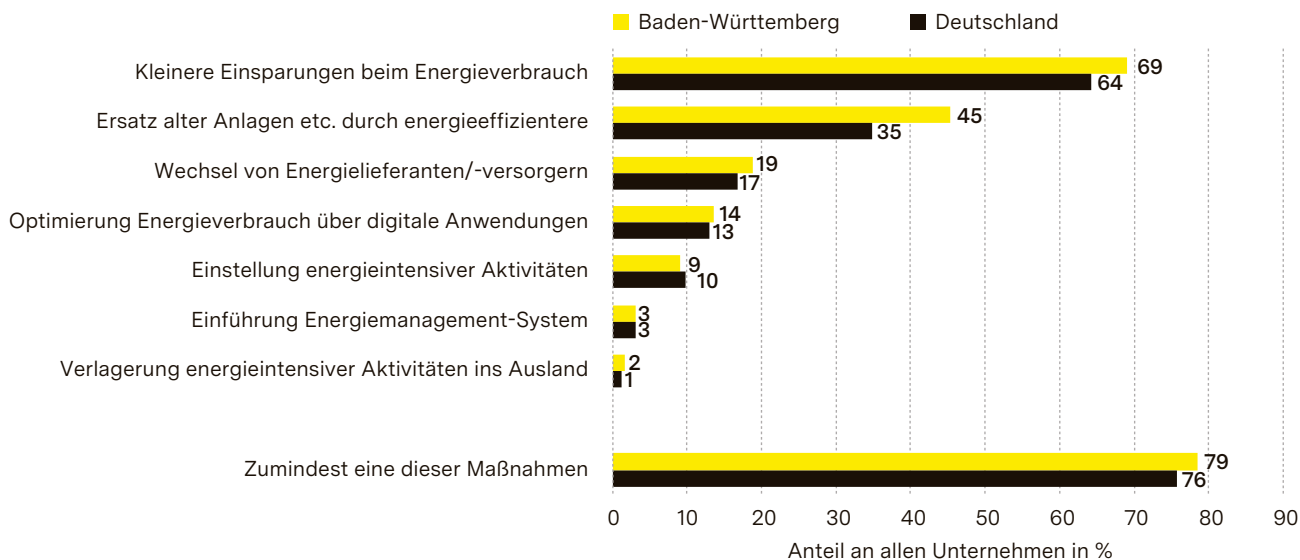


KMU: Unternehmen mit 5 – 249 Beschäftigten in Industrie und überwiegend unternehmensorientierten Dienstleistungen  
 Quelle: ZEW: Innovationserhebung 2023. – Berechnungen des ZEW.

Die stark gestiegenen Energiepreise im Jahr 2022 und die zunehmenden Risiken bei der Energieversorgung treffen den Mittelstand in Baden-Württemberg in besonderem Maße, da die mittelständische Wirtschaftsstruktur in Baden-Württemberg etwas energieintensiver ist als im Bundesdurchschnitt. Etwa 11 Prozent der mittelständischen Unternehmen sind in energieintensiven Branchen tätig (Deutschland: 9 Prozent). Der höhere Anteilswert von Baden-Württemberg liegt primär an dem höheren Gewicht des verarbeitenden Gewerbes innerhalb der Wirtschaftsstruktur des baden-württembergischen Mittelstands. Daher sind Maßnahmen im Bereich Energieeffizienz und Energieeinsparungen für baden-württembergische Mittelständler von besonderer Bedeutung. Im Jahr 2022 setzten 79 Prozent der KMU entsprechende Maßnahmen um. Im Zentrum standen verschiedene Einsparungen mit geringem Umfang beim Energieverbrauch. Allerdings meldeten auch 9 Prozent der KMU, dass sie bestimmte energieintensive Aktivitäten ganz eingestellt haben, und 2 Prozent haben energieintensive Aktivitäten ins Ausland verlagert (Abbildung 15).

Aus strukturellen Gründen überdurchschnittlich energieintensiv

**Abbildung 15: Maßnahmen von KMU im Bereich Energienutzung im Jahr 2022 in Baden-Württemberg und Deutschland**

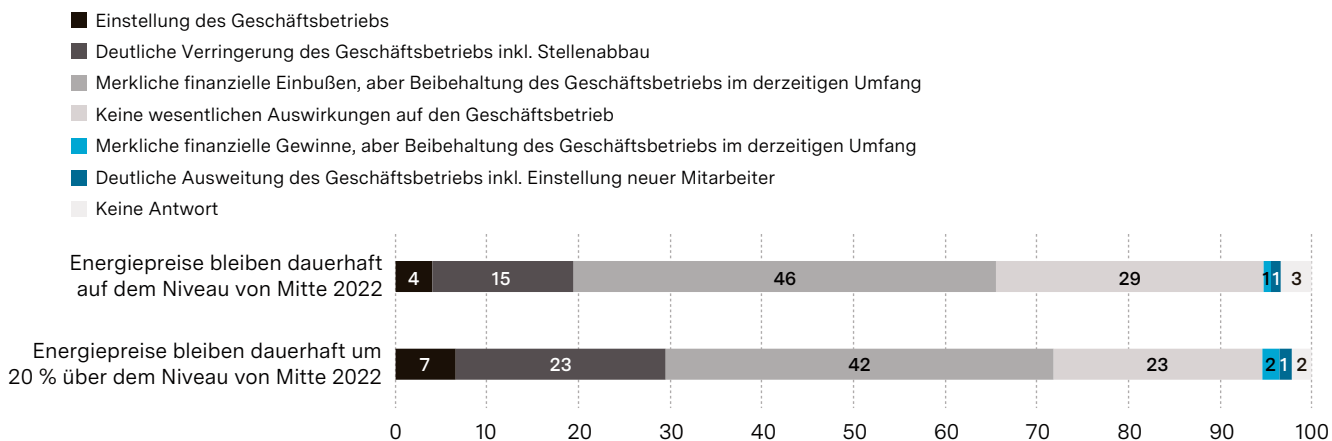


KMU: Unternehmen mit 5 – 249 Beschäftigten in Industrie und überwiegend unternehmensorientierten Dienstleistungen  
 Quelle: ZEW: Innovationserhebung 2023. – Berechnungen des ZEW.

**Dauerhaft hohe Energiepreise gefährden viele Unternehmen**

Ein dauerhaft hohes Niveau der Energiepreise würde einen relevanten Anteil mittelständischer Unternehmen nach eigener Aussage in existenzielle wirtschaftliche Schwierigkeiten bringen und bei zahlreichen Unternehmen zur Einstellung des Geschäftsbetriebs führen. Blieben die Energiepreise dauerhaft auf dem Niveau von 2022, müssten 4 Prozent der mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg die Geschäftstätigkeit aufgeben und weitere 15 Prozent den Umfang der Geschäftstätigkeit deutlich reduzieren (Abbildung 16). Ein noch höheres Niveau der Energiepreise würde entsprechend noch stärkere negative Auswirkungen haben.

**Abbildung 16: Auswirkung von dauerhaft hohen Energiepreisen auf die Geschäftstätigkeit mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg 2023**



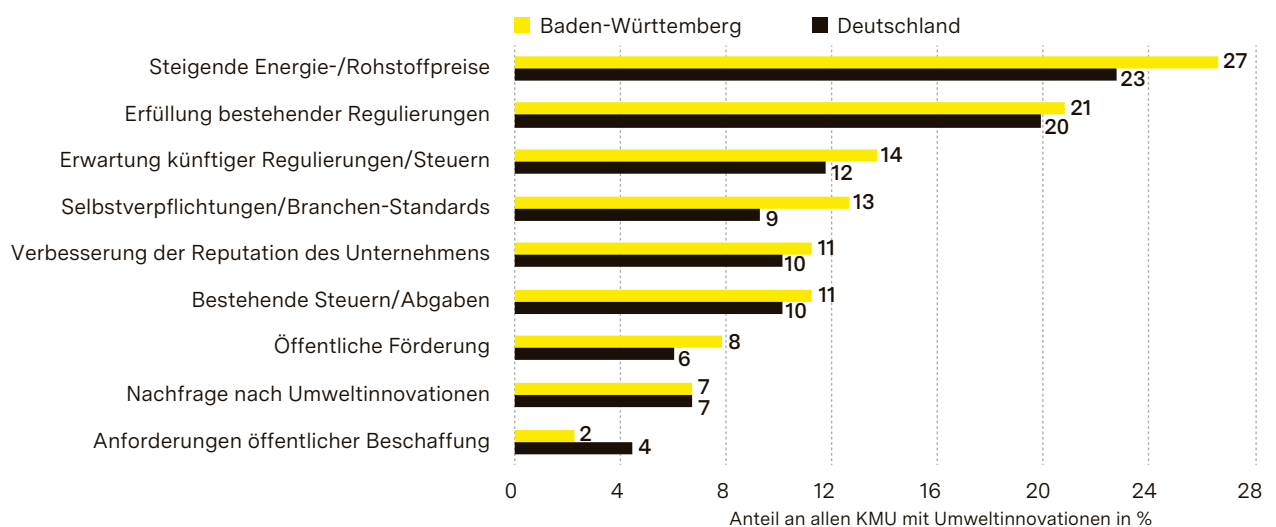
Quelle: ifm/ZEW/IAW: Befragung Masterplan Mittelstand (Sommer 2023). – Berechnungen des ZEW.



Die steigenden Kosten für Energie und andere Rohstoffe sind daher auch der wichtigste Faktor, der mittelständische Unternehmen zu Investitionen im Bereich Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit motiviert (Abbildung 17). Daneben spielen aber auch gesetzliche Regelungen, Regulierungen und Umweltsteuern eine wichtige Rolle. Die Bedeutung dieser Faktoren hat über die Zeit zugenommen. Während solche Vorgaben dazu beitragen können, rasch ein klimaneutrales und nachhaltigeres Wirtschaften zu erreichen, stellen sie für viele mittelständische Unternehmen eine finanzielle und personelle Belastung dar. Dies gilt insbesondere für bürokratische Anforderungen wie Dokumentations- und Berichtspflichten, aber auch für Vorgaben zu konkreten Technologien oder Produkteigenschaften, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Steigende Energie- und Rohstoffkosten treiben Dekarbonisierung voran

Abbildung 17: Faktoren für die Einführung von Umweltinnovationen in KMU in Baden-Württemberg und Deutschland 2020



KMU: Unternehmen mit 5 – 249 Beschäftigten in Industrie und überwiegend unternehmensorientierten Dienstleistungen  
 Quelle: ZEW: Innovationserhebung 2021. – Berechnungen des ZEW.

### Chancen und Herausforderungen

Der Prozess der Dekarbonisierung und die Erreichung eines höheren Grads an ökologischer Nachhaltigkeit geht mit vielen Herausforderungen für die Unternehmen einher, bietet aber auch viele Chancen. So ergeben sich vielfältige Bedarfe für Innovationen, die für mittelständische Unternehmen Chancen für neue Geschäftsaktivitäten und damit für Wachstum bieten:

- Um ein klimaneutrales Wirtschaften und eine Kreislaufwirtschaft zu erreichen, sind an vielen Stellen neue Technologien, neue Dienstleistungen und neue Formen der Organisation von Prozessen notwendig. Gelingt es den Unternehmen, hierfür Innovationen hervorzubringen, die nicht nur für spezifische Anwendungsfälle, sondern in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt werden können, lassen sich neue „Hidden-Champions“-Geschäftsmodelle erschließen.
- Die Umwelt- und Energietechnikbranche profitiert in besonderem Maße von dem Transformationsprozess in Richtung Klimaneutralität, da sie die technologischen Lösungen entwickelt und anbietet, die für diesen Prozess benötigt werden. Diese Branche ist ein Spezialisierungsfeld des baden-württembergischen Mittelstands mit einer starken Stellung im Export. Generell weist der baden-württembergische Mittelstand beim anstehenden

Klimaneutrales Wirtschaften erfordert technische und organisatorische Innovationen

Umwelt- und Energietechnikbranche mit starker Position in Baden-Württemberg

Transformationsprozess aufgrund der hohen Technologiekompetenz (Beherrschung komplexer Technologien) eine sehr gute Ausgangsbasis auf.

- Weitere Chancen ergeben sich durch die Nutzung der Digitalisierung. Sie erlaubt wesentliche Fortschritte z. B. bei der Energie- und Ressourceneffizienz. Gleichzeitig muss der steigende Einsatz der Digitalisierung nachhaltig gestaltet werden (z. B. Green Coding).
- Die Innovationschancen des Mittelstands werden dadurch gestärkt, dass das Thema eine große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit in Baden-Württemberg genießt und auf eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz stößt. Auch innerhalb des Mittelstands ist das Bewusstsein zum Thema Nachhaltigkeit und die Bereitschaft zur Anpassung der Geschäftstätigkeit hoch.

Den Innovationspotenzialen stehen allerdings auch eine Reihe von Herausforderungen für mittelständische Unternehmen gegenüber.

#### Starre Regulierungen gefährden innovative Ansätze

- So erschweren starre Regulierungen oft den Einsatz innovativer Ansätze, etwa im Bereich der Kreislaufwirtschaft und der Bioökonomie. So setzen beispielsweise viele Verordnungen den Einsatz bestimmter Technologien oder Materialien voraus und behindern damit alternative Lösungen.
- Damit Unternehmen sich in Richtung Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft umstellen können, sind entsprechende Infrastrukturen z. B. in der Energieversorgung oder bei Rücknahme- und Recyclingsysteme notwendig. Gleichzeitig haben viele Umweltinnovationen den Charakter von systemischen Innovationen, d. h. ihre Realisierung erfordert abgestimmte Anpassungen bei vielen Akteuren in der Wertschöpfungskette (Geschäftspartner, Lieferanten und Nutzer).

#### Infrastrukturen für Klimaneutralität und Nachhaltigkeit notwendig

- Für international tätige Unternehmen sind Maßnahmen zur Verringerung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes auch an Auslandsstandorten und bei ausländischen Lieferanten entscheidend, um eine Dekarbonisierung der gesamten Wertschöpfung zu erreichen. Diesen stehen aber oft unterschiedliche nationale Regulierungen und Politikansätze entgegen.

#### Elektromobilität, Wärmewende und Wasserstoffwirtschaft steigern Stromnachfrage

- Im Mobilitätsbereich bedeutet der Umstieg auf Elektromobilität große Herausforderungen für die vielen mittelständischen Unternehmen, die derzeit als Zulieferer der Automobilindustrie Spezialteile für Kraftfahrzeuge mit Verbrennungsmotoren herstellen. Viele Unternehmen werden ihre Geschäftsmodelle grundsätzlich umorientieren und neue Zielmärkte erschließen müssen.
- Die Transformation in Richtung Elektromobilität ebenso wie die Elektrifizierung von Produktionsprozessen, die Wärmewende und der Einstieg in die Wasserstoffwirtschaft treiben die Stromnachfrage und damit die Strompreise mittelfristig in die Höhe und können zu dauerhaft hohen Energiepreisen beitragen. Dabei wird sich die Abhängigkeit Baden-Württembergs von Energie-, Strom- und – perspektivisch – auch Wasserstoffimporten aus anderen Regionen erhöhen.

#### Regulatorische Anforderungen stellen Mittelstand vor Schwierigkeiten

- Die derzeitigen und geplanten regulatorischen Anforderungen etwa im Bereich Reporting (Nachhaltigkeitsberichterstattung), der weiteren Erhöhung der Energieeffizienz oder der Reparaturfähigkeit von Produkten stellen viele kleine und mittelgroße Unternehmen vor ernsthafte finanzielle und organisatorische Schwierigkeiten, da sie nicht über die internen Pro-

zesse verfügen, um z. B. den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu messen. Auch sind weitere Nachhaltigkeitsfortschritte in Unternehmen, die bereits ein hohes Niveau erreicht haben, kaum umzusetzen, z.B. was die weitere Erhöhung der Energieeffizienz bei bereits hoch-effizienten Prozessen betrifft.

## 2.5. Unternehmensgründungen und Unternehmensnachfolge

Unternehmensgründungen sind für die kontinuierliche Erneuerung des Mittelstands unverzichtbar. Durch neu gegründete Unternehmen werden neue Geschäftsideen eingeführt und getestet. Neu gegründete Unternehmen greifen dabei häufig neu aufkommende Themen, Technologien und Marktanforderungen auf und sind häufiger als etablierte Unternehmen in der Lage, für neue Herausforderungen neue Lösungen zu entwickeln. Der Beitrag von Gründungen zur Erneuerung des Unternehmensbestands und zur Veränderung der Wirtschaftsstrukturen (Entstehen neuer Branchen) hängt dabei stark von ihrem Überleben und Wachstum ab. Denn letztlich tragen nur jene Gründungen zum Strukturwandel bei, deren Angebote sich im Markt behaupten können und nachgefragt werden und damit ein Wachstum der Unternehmen ermöglichen.

Gründungen entscheidend für Erneuerung der Wirtschaftsstrukturen

Eine andere Form der Weiterentwicklung des Unternehmenssektors stellt die Übernahme und Fortführung von Unternehmen dar, deren Eigentümer-Personen aus dem Erwerbsleben ausscheiden und daher das Unternehmen nicht fortführen können (Unternehmensnachfolge). Zwar führen Unternehmensnachfolgen zunächst dazu, dass etablierte Strukturen erhalten werden. Gleichzeitig geht die Übernahme eines Unternehmens in der Regel mit Neuausrichtungen von Prozessen und Angeboten und damit einer Erneuerung des übernommenen Geschäftsmodells einher. Aus Sicht der Personen, die die Unternehmensnachfolge antreten, stellt der Einstieg in ein Unternehmen eine sehr ähnliche Entscheidung wie die einer Unternehmensgründung dar. Insofern sind Unternehmensgründungen und Unternehmensnachfolgen eng verknüpft und werden hier zusammen betrachtet.

Unternehmensnachfolge als Innovationschance



## Übersicht 4: SWOT-Zusammenfassung zu Unternehmensgründungen und -nachfolgen

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überdurchschnittlicher Anteil des verarbeitenden Gewerbes am Gründungsgeschehen</li> <li>• Hohe und steigende Überlebensquote von Gründungen</li> <li>• Anstieg der Wagniskapitalinvestitionen</li> <li>• Anteil der Unternehmen mit Nachfolge hat zugenommen</li> <li>• Nachfolgerinnen und Nachfolger überwiegend relativ jung</li> <li>• Anteil der Unternehmen mit Nachfolgepotenzial, die geschlossen werden, rückläufig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedrige Gründungsintensität, geringer Anteil von Gründungen an der Gesamtbeschäftigung</li> <li>• Nur wenige Gründungen sind schnell wachsende Start-ups</li> <li>• Steigende Wagniskapitalinvestitionen konzentrieren sich auf relativ wenige Unternehmen</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichtbarkeit von BW als attraktiver Gründungsstandort erhöhen</li> <li>• Gründungstätigkeit ist in allen Branchen wichtig für eine innovative Erneuerung des Unternehmensbestands</li> <li>• Rückläufige Gründungstätigkeit ist Chance für die (relativ wenigen) Neugründungen, sich auch langfristig im Markt zu behaupten</li> <li>• Unternehmensnachfolge kann „nachhaltigere“ Alternative zu Neugründungen sein</li> <li>• Innovations-/Modernisierungsorientierung des nachgefolgten Unternehmens sichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schritt in Selbstständigkeit wird bei steigender Nachfrage nach Fachkräften weniger attraktiv</li> <li>• Demografische Entwicklung schränkt Potenzial an Nachfolgerinnen und Nachfolgern ein</li> <li>• Bei steigenden Zinsen kann Nachfolge-Finanzierung schwierig werden</li> <li>• Viele Unternehmen werden bis in ein hohes Alter fortgeführt, was Nachfolgeregelung ev. schwieriger gestalten kann</li> </ul>

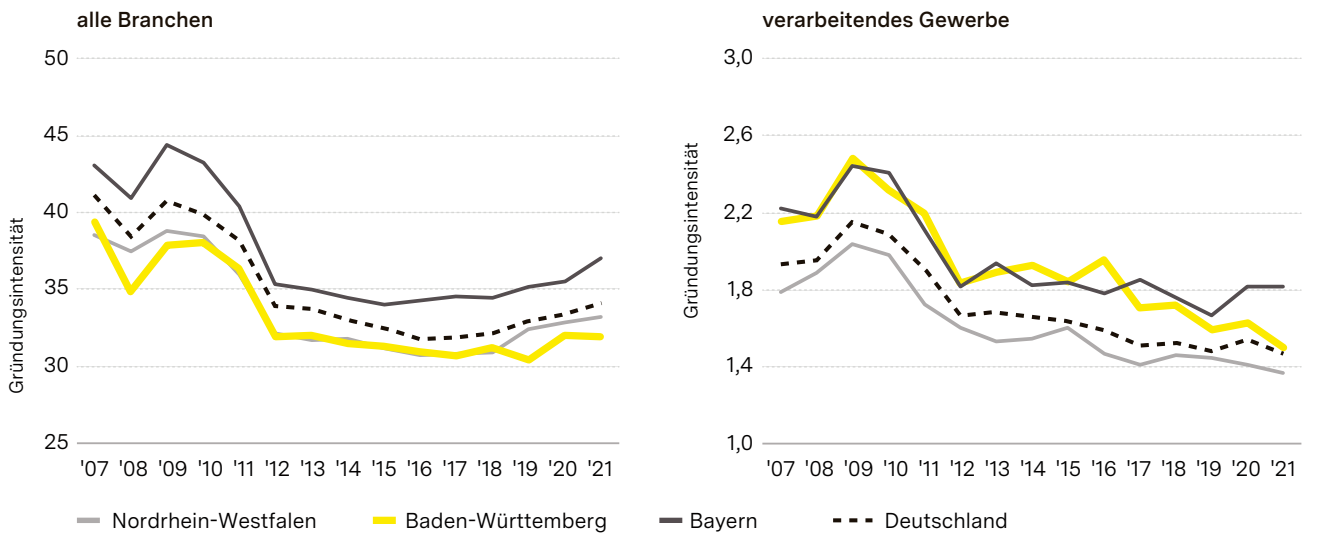
### Stärken und Schwächen

Beim Thema Unternehmensgründungen und Unternehmensnachfolge weist Baden-Württemberg sowohl einige vorteilhafte Strukturen und Entwicklungen als auch einige Schwachstellen auf:

- Im Vergleich zu Deutschland und zu anderen großen Bundesländern ist Baden-Württemberg als eher gründungsschwaches Land zu klassifizieren. Die Gründungsintensität in Baden-Württemberg (Gründungen je Erwerbsperson) liegt seit 2005 in nahezu allen Branchengruppen zum Teil deutlich unter dem bundesweiten Durchschnitt (Abbildung 18). Dies gilt insbesondere für den Handel, das Baugewerbe, die Logistikbranche, die Beratungs- und Informationsdienstleistungen sowie die sonstigen Dienstleistungen. Grundsätzlich ist natürlich die Qualität von Gründungen (Innovationskraft, Wachstum, Produktivität, Wertschöpfung) von größerer Bedeutung als ihre reine Anzahl. Allerdings gilt auch, dass mit der Anzahl der Gründungen auch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich darunter auch solche mit einer hohen Qualität entwickeln.

### Unterdurchschnittliche Gründungsintensität in Baden-Württemberg

Abbildung 18: Gründungsintensität in Baden-Württemberg und Vergleichsregionen 2005–2021



Gründungsintensität: Anzahl Gründungen je 10.000 Erwerbspersonen  
 Quelle: ZEW, Mannheimer Unternehmenspanel. – Berechnungen des ZEW.

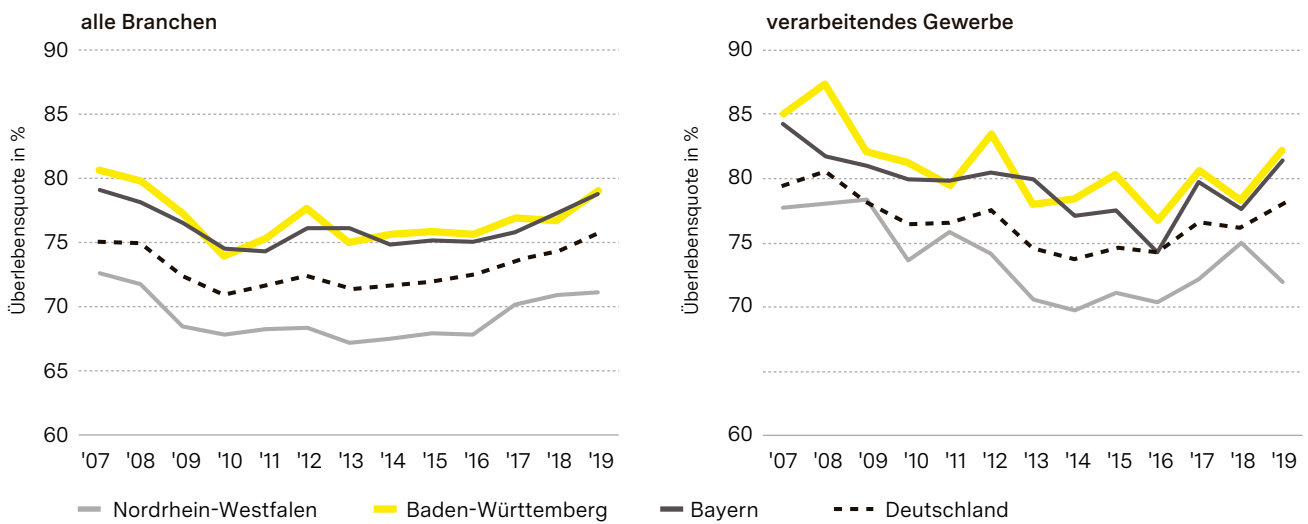
- Baden-Württembergs Stärke bei Gründungen liegt in dem Bereich, in dem auch die traditionelle Stärke der Wirtschaft des Landes liegt, nämlich im verarbeitenden Gewerbe. Die starke Stellung des verarbeitenden Gewerbes in Baden-Württemberg wird somit auch durch die Neugründung von Unternehmen gestützt, die wiederum zum Strukturwandel innerhalb des verarbeitenden Gewerbes beitragen.
- Die insgesamt niedrige Gründungsintensität ist vor dem Hintergrund der Arbeitsmarktlage zu sehen. Die hohe Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften in Baden-Württemberg eröffnet attraktive Erwerbsmöglichkeiten (inkl. eines hohen Einkommens) im Bereich einer abhängigen Beschäftigung. Dies erhöht die Opportunitätskosten einer Gründung, sodass die Anzahl der Erwerbspersonen, die bereit sind, das Risiko einer Gründung einzugehen, tendenziell sinkt.
- Die unterdurchschnittliche Gründungsintensität in Baden-Württemberg geht einher mit einer überdurchschnittlichen Überlebensquote von Gründungen. Baden-Württemberg zeichnet sich durch sehr bestandsfeste Gründungen aus und weist in fast jedem Jahr die höchste Überlebensquote von Handelsregister-Gründungen nach fünf Jahren am Markt im Bundesländervergleich auf (Abbildung 19). Besonders im verarbeitenden Gewerbe, im Baugewerbe, im Gastgewerbe, in den Beratungs- und Informationsdienstleistungen sowie in den sonstigen unternehmensnahen Dienstleistungen sind die Gründungen bestandsfester als in anderen Ländern. Die überdurchschnittliche Überlebenswahrscheinlichkeit ist ein Indiz, dass die Gründungsvoraussetzungen (u.a. Humankapital, Finanzierung, Identifikation von Marktnischen) insgesamt günstig sind und Unternehmensgründungen eine relativ hohe „Qualität“ aufweisen.

Viele Gründungen im verarbeitenden Gewerbe

Hohe Arbeitsnachfrage verringert Gründungsneigung

Hohe und steigende Überlebensquote

Abbildung 19: Überlebensquote von jungen Unternehmen in Baden-Württemberg und Vergleichsregionen 2007–2019



Überlebensquote: Anteil der Gründungen, die fünf Jahre nach Gründung noch im Markt aktiv sind.  
 Handelsregister-Gründungen: Gründungen mit Pflicht zum Eintrag in das Handelsregister  
 Quelle: ZEW, Mannheimer Unternehmenspanel. – Berechnungen des ZEW.

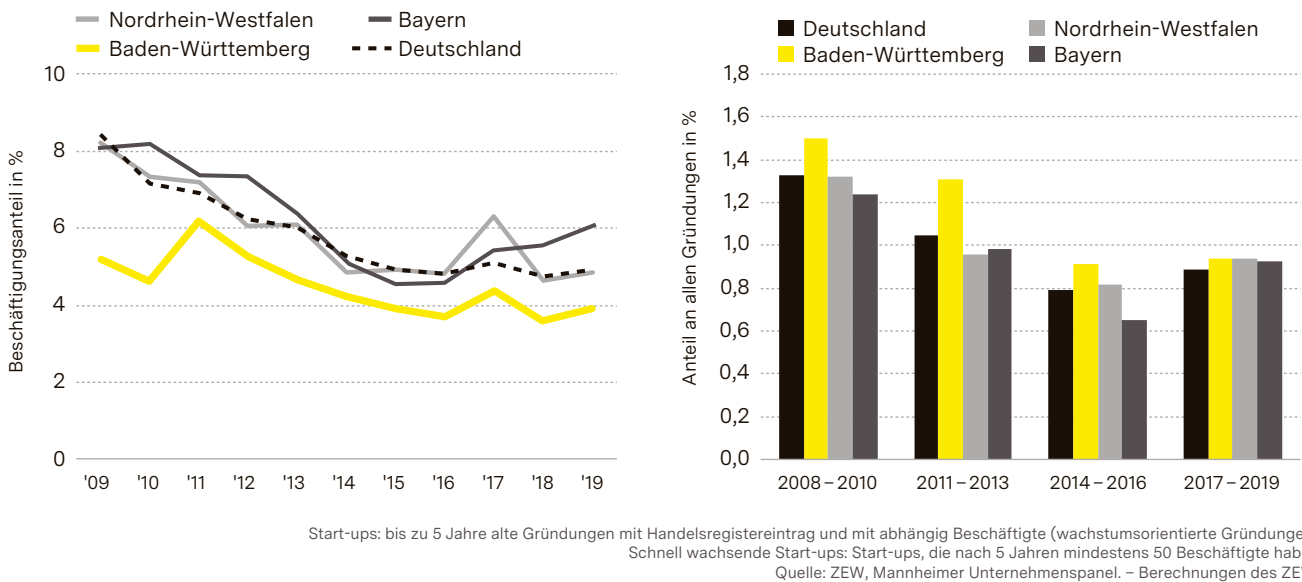
Gründungen in Baden-Württemberg überdurchschnittlich erfolgreich

- Zusätzlich zur höheren Überlebenswahrscheinlichkeit sind Gründungen in Baden-Württemberg auch überdurchschnittlich erfolgreich, so dass sie sich zu höheren Anteilen aus ihrem eigenen Cashflow finanzieren können und seltener externe Finanzierungsquellen benötigen. Die rasche Generierung eigener finanzieller Ressourcen ist auch vor dem Hintergrund des deutschen Wagniskapitalmarkts, in dem nur eine relativ kleine Anzahl von Gründungen Wagniskapital erhält, eine wichtige Voraussetzung, damit Gründungen wachsen können.

Wenige wachstumsorientierte Gründungen

- In Bezug auf die volkswirtschaftlich besonders bedeutsamen wachstumsorientierten Gründungen zeigt sich für Baden-Württemberg sowohl ein niedrigeres Niveau (gemessen am Anteil der in solchen Gründungen beschäftigten Personen an der Gesamtbeschäftigung) als auch eine rückläufige Entwicklung (Abbildung 20, linker Teil). Etwas günstiger ist das Bild bei den schnell wachsenden Gründungen, die nach fünf Jahren 50 oder mehr Beschäftigte aufweisen („Start-ups“). Hier weist Baden-Württemberg einen überdurchschnittlichen Anteil auf, der allerdings im vergangenen Jahrzehnt merklich zurückging. Mit einem Anteil an allen Gründungen von rund 1 Prozent sind schnell wachsenden Start-ups insgesamt selten (Abbildung 20, rechter Teil).

Abbildung 20: Beschäftigungsanteil von Startups und Anteil schnell wachsender Start-ups



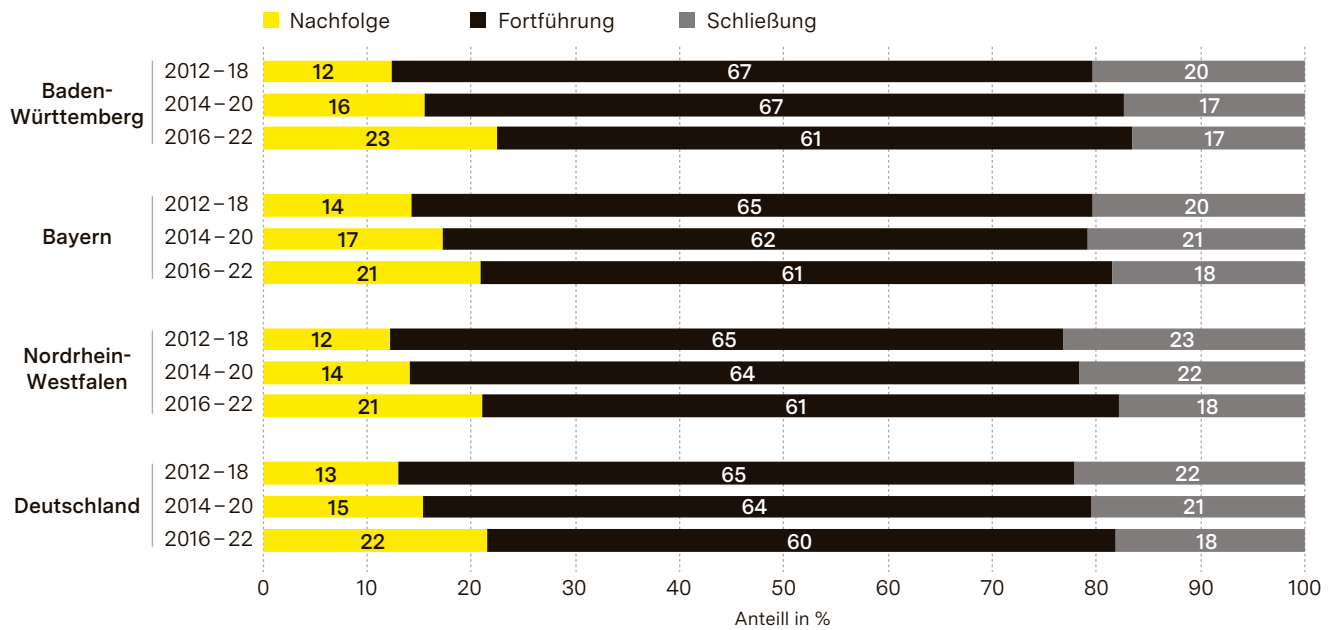
- Eine wichtige Grundlage für schnell wachsende Start-ups sind Wagniskapitalinvestitionen. Diese sind in Baden-Württemberg, wie in Deutschland insgesamt, zwar seit 2019 merklich angestiegen, konzentrieren sich jedoch auf eine sehr kleine Anzahl von Unternehmen (vgl. Abschnitt 2.6). Um möglichst viele junge Unternehmen bei der Hervorbringung und Umsetzung von Marktneuheit, insbesondere in den gesamtwirtschaftlich wichtigen Feldern der Nachhaltigkeit und der Digitalisierung, zu unterstützen, sollte Wagniskapital nicht nur für eine sehr selektive Gruppe zugänglich sein, sondern für möglichst viele wachstumsorientierte Gründungen.
- Ein gespaltenes Bild zeigt sich bei der Unternehmensnachfolge. Zum einen stieg im vergangenen Jahrzehnt die Nachfolgewahrscheinlichkeit, d.h. der Anteil der Unternehmen mit Eigentümer-Personen im Rentenalter („potenzielle Nachfolgeunternehmen“), bei denen eine Nachfolge zustande kam. Dies gilt für Baden-Württemberg wie für Deutschland insgesamt und ist in allen Branchengruppen zu beobachten. Zum anderen nimmt aktuell die Anzahl der Nachfolge suchenden Unternehmen zu. Interviews und Diskussionen mit Expertinnen und Experten lassen für die kommenden Jahre eine deutliche Verschärfung der Nachfolgeproblematik erwarten: Während immer mehr Unternehmen wegen Erreichung des Rentenalters der Eigentümerinnen und Eigentümer vor einer Nachfolgeentscheidung stehen, sinkt die Anzahl potenzieller Nachfolgerinnen und Nachfolger, und zwar sowohl demografiebedingt als auch wegen der hohen Nachfrage nach Fachkräften aus anderen Unternehmen.
- Der Anteil der Unternehmen, die vor einer Nachfolgeentscheidung stehen und die geschlossen werden, war bis zuletzt rückläufig (Abbildung 21). Sinkende Schließungsraten von potenziellen Nachfolgeunternehmen zeigen an, dass diese Unternehmen eine relativ hohe Markttauglichkeit haben. Dies unterstreicht die volkswirtschaftliche Relevanz erfolgreicher Unternehmensnachfolgen.

Zunahme bei Wagniskapitalinvestitionen

Zahl der Nachfolge suchenden Unternehmen nimmt zu

Sinkende Schließungsraten von potenziellen Nachfolgeunternehmen

**Abbildung 21: Entwicklung von Unternehmen in den folgenden fünf Jahren, deren Geschäftsführer im Ausgangsjahr 70 Jahre älter war**



Quelle: ZEW, Mannheimer Unternehmenspanel. – Berechnungen des ZEW.

**Bei größeren Unternehmen gelingt Nachfolge häufiger**

- Besonders in der Gruppe der größeren potenziellen Nachfolgeunternehmen (mehr als 50 Beschäftigte) ist eine Unternehmensnachfolge deutlich häufiger als eine Unternehmensschließung. Diese Entwicklung ist nicht überraschend. Denn wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen wachsen in der Regel, wodurch die Größe ein Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte des Unternehmens ist, der sowohl von potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger als auch von Investoren beachtet wird und somit die Unternehmensnachfolge begünstigt.

**Chancen und Herausforderungen**

Die Gründung neuer und die Übernahme bestehender Unternehmen bieten trotz des aktuell schwierigen wirtschaftlichen Umfelds gute Perspektiven:

- Es gibt eine Reihe von neu aufkommenden oder stark an Bedeutung gewinnenden Themen, die mit einer wachsenden Nachfrage und der Entstehung neuer Teil-Märkte einhergehen. Dies sind grundsätzlich gute Voraussetzungen für Gründungen und die Neuausrichtung von Bestandsunternehmen durch Nachfolgerinnen und Nachfolger. Denn oft sind die neuen Nachfragepotenziale und die neuen Märkte zunächst kleinvolumig und erfordern eine rasche Anpassung und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. Dies fällt neuen Unternehmen sowie Unternehmen, die in einem Neuausrichtungsprozess sind, i.d.R. leicht. Zu den neuen bzw. dynamischen Themen zählen z.B. Bereiche der Digitalisierung (insbesondere Anwendungen der Künstlichen Intelligenz und die Nutzung von Daten für Geschäftsmodelle), die Anpassung an den Klimawandel (Green-Tech) sowie verschiedene neue Technologien in Verbindung mit digitalen Anwendungen (Deep-Tech).

**Chancen bei Digitalisierung, Green-Tech und Deep-Tech**



- Die größten wirtschaftspolitischen Chancen bei der Förderung von Gründungen liegen im Bereich der wachstumsstarken und innovativen Gründungen. Denn solche Gründungen tragen zu einem Netto-Wachstum der Wirtschaftsleistung bei, indem sie neue Angebote in den Markt bringen und noch nicht erschlossene Nachfragepotenziale erschließen. Des Weiteren sorgen sie für den Erhalt einer hohen Erwerbsquote und gestalten somit den strukturellen Wandel aktiv mit.
- Im Bereich der Unternehmensnachfolge bieten sich große Chancen bei potenziellen Nachfolgeunternehmen mit besonders aussichtsreichen Geschäftsperspektiven. Diese liegen z.B. vor, wenn es sich um Nischenanbieter handelt, um größere Unternehmen, um Unternehmen mit besonderen Technologiekompetenzen bzw. mit innovativen Geschäftsmodellen, sowie um Unternehmen mit Angeboten in Märkten mit Wachstumsperspektiven. Durch eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge werden oftmals Änderungen im Unternehmen ausgelöst, die das Unternehmen neu und zukunftsorientiert ausrichten. Somit tragen erfolgreiche Unternehmensnachfolgen genau wie Neugründungen aktiv zum Strukturwandel bei.

Chancen maximieren durch  
Förderung innovativer Unternehmen

Unternehmensnachfolgen  
sichern

Die bis zuletzt insgesamt positive Entwicklung im Bereich bestandsfester Gründungen und Unternehmensnachfolgen wird durch zwei Trends gefährdet:

- Die demografische Entwicklung trägt bereits seit über einem Jahrzehnt zu rückläufigen Gründungsaktivitäten bei, da die Gruppe der Erwerbspersonen, aus denen sich typischerweise Gründerpersonen rekrutieren (Personen mit guter Ausbildung im Alter zwischen 40 und 55 Jahren) schrumpft. Zwar zeigt sich aktuell eine leicht steigende Gründungsneigung in jüngeren Alterskohorten,<sup>11</sup> allerdings geht die Anzahl der Personen in diesen Kohorten in den nächsten Jahren demographiebedingt weiter zurück. Da die Anzahl der neu in den Arbeitsmarkt eintretenden gut qualifizierten Personen schon seit längerer Zeit rückläufig ist, während die Anzahl der gut qualifizierten Personen, die aus dem Erwerbsleben ausscheiden, stark ansteigt, baut sich ein großer struktureller Fachkräftemangel auf. Dieser wirkt sich zusätzlich negativ auf die Gründungstätigkeit aus, da potenziellen Gründerpersonen immer mehr attraktive Erwerbsmöglichkeiten in bestehenden Unternehmen zur Verfügung stehen.
- Der Anstieg der Finanzierungskosten durch die seit Ende 2022 stark steigenden Zinsen für Fremdkapital kann sowohl Neugründungen als auch Unternehmensnachfolgen erheblich erschweren. Für die Übernahme eines bestehenden Unternehmens muss die nachfolgende Person i.d.R. einen hohen Betrag direkt zum Übernahmzeitpunkt finanzieren. Und auch für die Neuerrichtung eines Unternehmens sind Investitionen notwendig, die i.d.R. zumindest teilweise über Kredit finanziert werden. Ein steigendes Zinsniveau erhöht die Schwellenwerte der Rentabilität von Unternehmensnachfolgen und Neugründungen. Bei gleichzeitig hohem Fachkräftemangel kann dies immer mehr potenzielle Gründerinnen und Gründer sowie Nachfolgerinnen und Nachfolger bewegen, von einer selbstständigen Erwerbstätigkeit Abstand zu nehmen.

Alternde Gesellschaft führt zu  
rückläufigen Gründungszahlen

Erschwerte Finanzierung für junge  
Unternehmen und Nachfolgen

---

<sup>11</sup> Vgl. ZEW/Creditreform: Junge Unternehmen, Jahrgang 23, Nr. 11, Mai 2023.

## 2.6. Finanzierung

Das Thema Finanzierung hat in jüngster Zeit aus mehreren Gründen wieder eine größere Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung des Mittelstands erhalten:

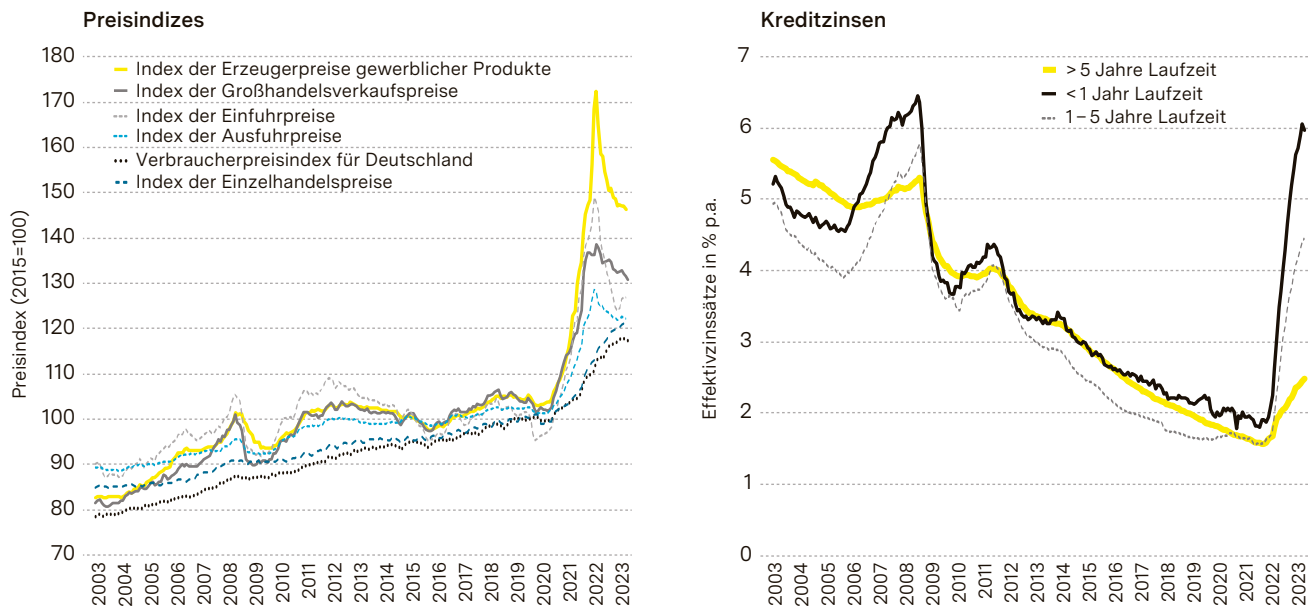
### Anstieg der Zinsen für Bankkredite

- Im Jahr 2022 endete die lange andauernde Phase von rückläufigen Zinsen auf Bankkredite an Unternehmen. Diese waren von über 5 Prozent p.a. im Jahr 2008 auf wenig mehr als 1,5 Prozent Anfang 2022 kontinuierlich gefallen. Seit Mitte 2022 kam es zu einem rasanten Anstieg der Zinsen für Bankkredite, der bis Ende 2023 anhielt und die Finanzierungskosten der Unternehmen für neue Investitionen sehr stark erhöht hat (Abbildung 22, rechter Teil).

### Hohe Unsicherheit über künftige Preisentwicklung

- Die im Vergleich der letzten Jahrzehnte extrem hohe Inflation zwischen 2021 und 2023 erschwerte die Finanzplanung für längerfristige Investitionen. Durch die neu entstandene hohe Unsicherheit über die künftige Preisentwicklung – ablesbar an der sehr unterschiedlichen Entwicklung der Preisindizes im Jahr 2023 (Abbildung 22, linker Teil) – ist die Entwicklung nachhaltiger Finanzierungskonzepte für Ausgaben, die erst in einigen Jahren Erträge abwerfen werden, für mittelständischen Unternehmen eine große Herausforderung.

Abbildung 22: Preisindizes und Kreditzinsen in Deutschland 2003–2023 (Monatsbasis)



Kreditzinsen: Effektivzinssätze von Banken in Deutschland für Kredite an nichtfinanzielle Kapitalgesellschaften auf Basis der Ursprungslaufzeit der Kredite.  
Quelle: Destatis: Genesis-online; Deutsche Bundesbank: MFI-Zinsstatistik. – Berechnungen des ZEW.

### Enorme Preissteigerungen bei Energie

- Im Jahr 2022 kam es zu sehr hohen Energiepreissteigerungen, die von vielen Unternehmen kurzfristig nicht über entsprechend höhere Verkaufspreise weitergegeben werden konnten und eine zusätzliche finanzielle Belastung darstellten. Dies zeigt sich u.a. darin, dass der Index der Erzeugerpreise stärker zunahm als der Index der Großhandelsverkaufspreise, und der Index der Einfuhrpreise rascher stieg als der Index der Ausführpreise.

- Die konjunkturellen Rahmenbedingungen blieben nach dem Ende der Corona-Krise ungünstig. Die coronabedingten Einschnitte in den wirtschaftlichen Aktivitäten im Jahr 2020 konnten bis Anfang 2022 nicht vollständig wettgemacht werden, danach verhinderten die Energiepreisexlosion und das veränderte internationale Marktumfeld durch den Krieg Russlands gegen die Ukraine einen weiteren Aufschwung. Im Jahr 2023 ging die deutsche Wirtschaft in eine (milde) Rezession über. Ende 2023 lag das Niveau der wirtschaftlichen Aktivitäten deutlich unter dem langfristigen Trend.

Ungünstige konjunkturelle Rahmenbedingungen

In Summe können diese Entwicklungen die Finanzierungssituation im Mittelstand deutlich verschlechtern. Bislang halten sich die Auswirkungen noch in Grenzen, da die gute Konjunktur der 2010er Jahre zur Verbesserung der finanziellen Situation in vielen Unternehmen geführt hat und somit finanzielle Polster für die schwierige aktuelle Lage vorhanden sind. Sollte das ungünstige Umfeld jedoch länger bestehen bleiben, könnten Finanzierungsschwierigkeiten einen großen Teil des Mittelstands in seinen wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten stark einschränken.

Fortsetzung des schwierigen Umfelds könnte große Teile des Mittelstands einschränken

### Übersicht 5: SWOT-Zusammenfassung zu Finanzierung im Mittelstand Baden-Württembergs

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relativ gute Eigenkapitalausstattung, Bonitätseinstufung und Gewinnsituation</li> <li>Geringere Betroffenheit von möglicher restriktiver Kreditvergabe durch Banken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigender und überdurchschnittlich hoher Anteil der Unternehmen mit Verlusten nach Corona-Pandemie und Energiekrise</li> <li>Finanzierungshemmnisse spielen bei innovativen mittelständischen Unternehmen eine etwas größere Rolle als in anderen Ländern</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrungen mit flexiblen öffentlichen Finanzierungsinstrumenten aus Corona-Pandemie und Energiekrise</li> <li>L-Bank als sehr erfahrene und gut etablierte Bank für Mittelstandsfinanzierungen</li> <li>Etabliertes Hausbanksystem als Vermittler von Finanzierungshilfen für den Mittelstand</li> <li>Großes Potenzial von steuerlichen Entlastungen für Verbesserung der Finanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Starker Zinsanstieg und hohe Inflationsunsicherheit belastet insbesondere innovative Unternehmen</li> <li>Permanent hohes Zinsniveau kann mittelfristige Existenz vieler Unternehmen gefährden</li> </ul>

#### Stärken und Schwächen

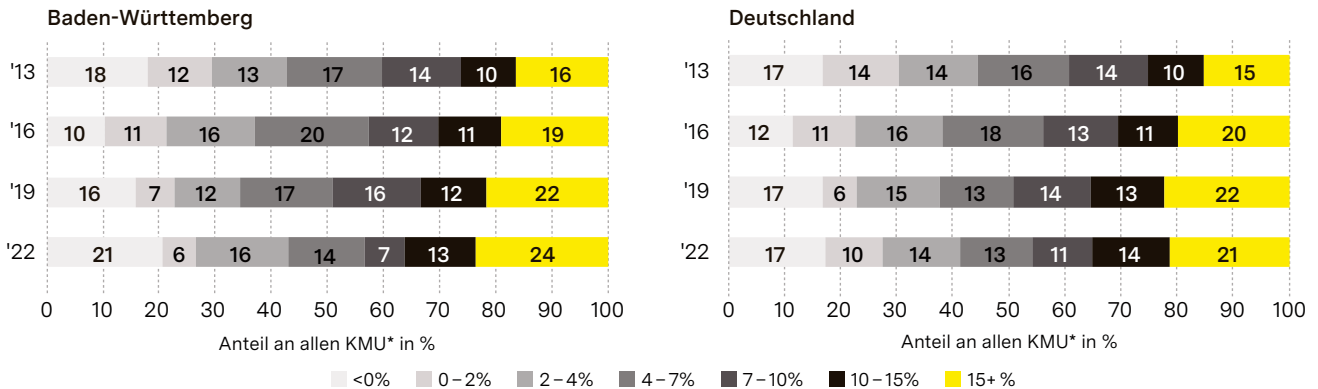
Aktuell befindet sich der Mittelstand in Baden-Württemberg beim Thema Finanzierung angesichts der oben beschriebenen Rahmenbedingungen in einer insgesamt recht günstigen Position:

- Die Eigenkapitalausstattung der meisten Unternehmen ist gut und im Vergleich zu anderen Bundesländern überdurchschnittlich hoch.
- Die Bonitätseinstufung der mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg ist insgesamt günstig und etwas höher als im gesamtdeutschen Durchschnitt, wenngleich sie sich in den vergangenen fünf Jahre, dem bundesweiten Trend folgend, deutlich verschlechtert hat.

(Noch) günstige Situation bei Eigenkapitalausstattung, Bonität und Gewinn

- Ein großer Anteil der mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg weist trotz der schwierigen wirtschaftlichen Lage eine zufriedenstellende Gewinnsituation auf (Abbildung 23).

**Abbildung 23: Umsatzrendite von KMU in Baden-Württemberg und Deutschland 2013–2022**

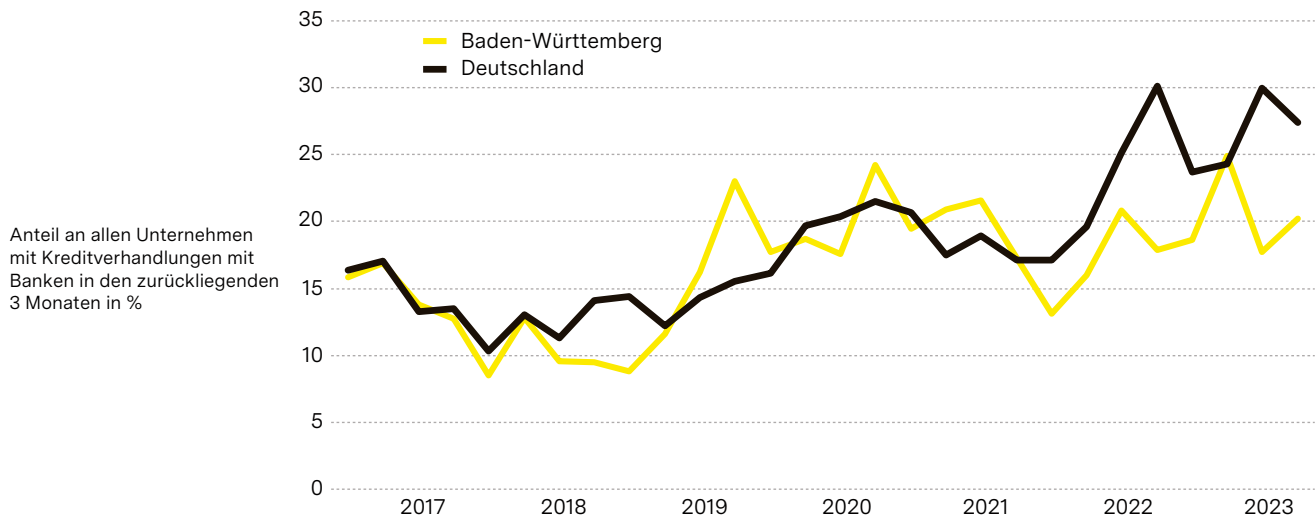


Umsatzrendite: Gewinne vor Steuern in % des Umsatzes.  
 \* KMU: 5–249 Beschäftigte in den Wirtschaftszweigen 5–39, 46 49–53, 58–66, 69, 70.2, 71–74, 78–82.  
 Quelle: ZEW: Innovationserhebungen 2014–2023. – Berechnungen des ZEW.

**Kreditrestriktionen haben nicht zugenommen**

- Der Anteil der Unternehmen in Baden-Württemberg, welche sich bei der Kreditfinanzierung durch Banken merklichen Schwierigkeiten gegenübersehen, stieg im Jahr 2019 an, hat sich seither in der Tendenz aber nicht weiter erhöht. Er lag im Jahr 2023 unter dem deutschlandweiten Wert (Abbildung 24).

**Abbildung 24: Kredithürde bei Unternehmen in Baden-Württemberg und Deutschland 2017–2023 (Quartalsbasis)**

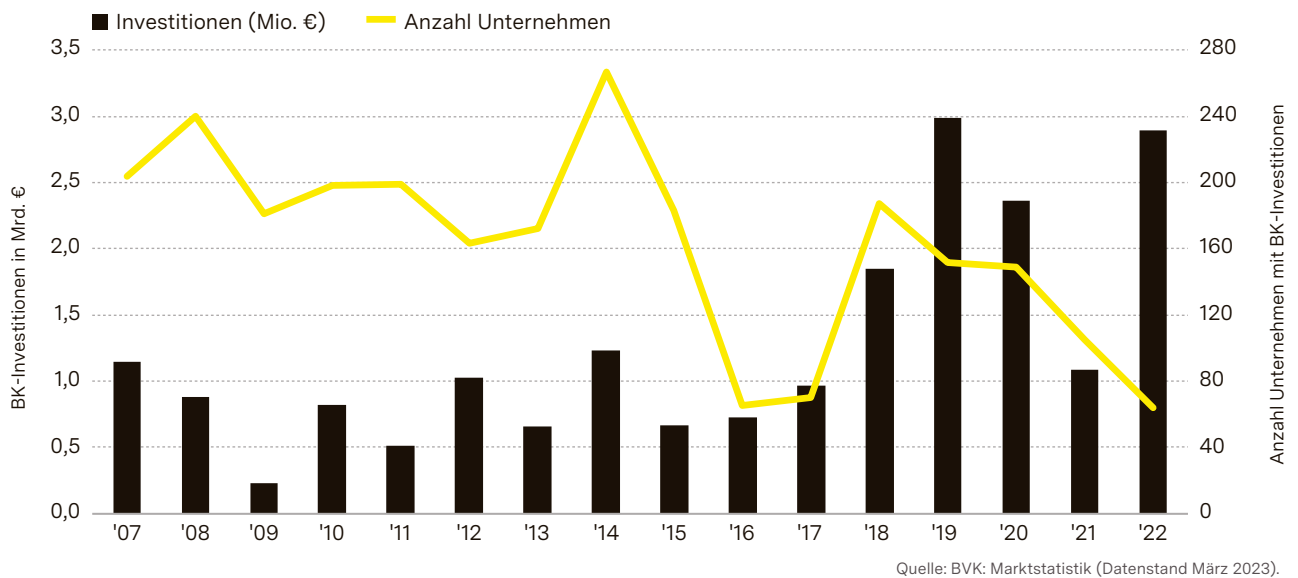


Kredithürde: Anteil der Unternehmen an, die das Bankverhalten in Kreditverhandlungen als „restriktiv“ einordnen, an allen Unternehmen befragt, die in den zurückliegenden drei Monaten Kreditverhandlungen mit Banken geführt zu haben.  
 Quelle: KfW, L-Bank: KfW-ifo-Kredithürde

- Im Bereich der Wagnis- und sonstigen Beteiligungskapitalfinanzierung hat sich das Investitionsvolumen in Baden-Württemberg seit 2018 merklich erhöht und lag selbst im wirtschaftlich schwierigen Jahr 2022 deutlich über den Volumina, die vor 2018 pro Jahr investiert wurden. Gleichzeitig ging die Anzahl der Unternehmen, die solche Investitionen erhalten haben, tendenziell zurück (Abbildung 25). 2022 wurden lediglich 64 Unternehmen in Baden-Württemberg über Beteiligungskapital finanziert. Damit spielt diese Finanzierungsform für die Breite des Mittelstands keine Rolle.

Anstieg bei Wagnis- und Beteiligungskapitalfinanzierung

Abbildung 25: Beteiligungskapitalinvestitionen in Baden-Württemberg 2007–2022



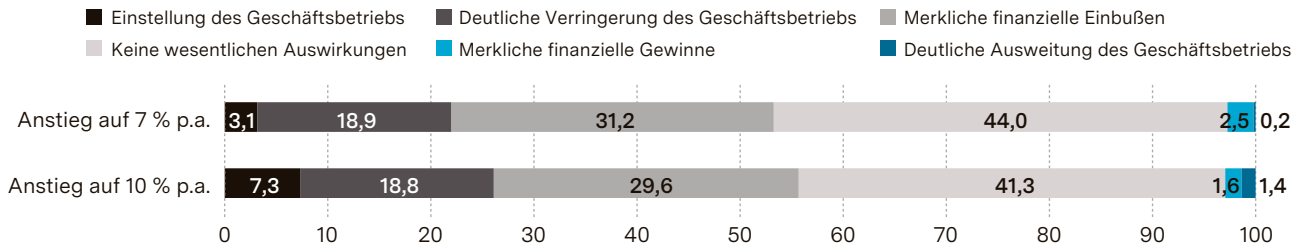
### Chancen und Herausforderungen

Die größte Herausforderung beim Thema Finanzierung besteht aktuell darin, dass die ungünstige konjunkturelle Situation, die immer noch bestehenden Inflationsrisiken und das hohe Zinsniveau noch einige Zeit länger die finanzielle Situation des Mittelstands in Baden-Württemberg beeinträchtigen:

- Eine lang andauernde Hochzinsphase bei schwacher Konjunktur zehrt sukzessive die finanziellen Rücklagen der Unternehmen auf, sodass immer mehr Mittelständler in finanzielle Schwierigkeiten geraten können.
- So würde rund ein Fünftel der mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg bei einem weiteren Anstieg der Fremdkapitalzinsen auf ein Niveau von 7 Prozent ihre Geschäftsaktivitäten reduzieren oder gar ganz einstellen (Abbildung 26). Sollten die Zinsen noch höher steigen, wäre gut ein Viertel des Mittelstands stark negativ betroffen.
- Ein weiterer Zinsanstieg und eine fortgesetzte Inflationsunsicherheit belasten insbesondere innovative Unternehmen und Unternehmen, die ihre Geschäftsaktivitäten neu ausrichten wollen, etwa in Richtung Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit. Denn diese Unternehmen weisen einen hohen Investitionsbedarf und längere Investitionszeiträume auf. Die Sicherung einer ausreichenden Unternehmensfinanzierung ist somit auch für die Erreichung anderer Ziele der Mittelstandspolitik von zentraler Bedeutung.

Hochzinsphase und Anstieg der Fremdkapitalzinsen bremsen innovative Unternehmen

**Abbildung 26: Auswirkung eines Anstiegs der Fremdkapitalzinsen auf die Geschäftstätigkeit mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg 2023**



Quelle: ifm/ZEW/IAW: Befragung Masterplan Mittelstand (Sommer 2023)

Um diese Herausforderung zu meistern, sind die Voraussetzungen in Baden-Württemberg insgesamt günstig:

**Günstige Finanzierungsvoraussetzungen für den Mittelstand**

- Aus der Corona-Pandemie und der Energiekrise im Jahr 2022 liegen gute Erfahrungen zum Angebot von flexiblen öffentlichen Finanzierungsinstrumenten vor.
- Mit der L-Bank verfügt das Land über eine sehr erfahrene und gut etablierte Bank für Mittelstandsfinanzierungen.
- Das etablierte Hausbanksystem eignet sich als effizienter Vermittler von Finanzierungshilfen für den Mittelstand.
- Angesichts der guten Finanzierungssituation bei einem größeren Teil des Mittelstands (und dadurch einer hohen Steuerlast) haben steuerliche Entlastungen ein großes Potenzial zur Verbesserung der Finanzierungssituation.

**2.7. Außenwirtschaft**

Für große Teile des baden-württembergischen Mittelstands sind internationale Beschaffungs- und Absatzmärkte traditionell von zentraler Bedeutung. Im Jahr 2022 betrug das Verhältnis der Exporte zum Bruttoinlandsprodukt Baden-Württembergs über 46 Prozent. Die internationalen Wirtschaftsbeziehungen stehen jedoch seit einigen Jahren vor großen Herausforderungen – beispielsweise aufgrund der restriktiven Handelspolitik der USA, der spürbaren Verwundbarkeit globaler Lieferketten vor allem während und nach der Corona-Pandemie oder aufgrund der Abhängigkeit von bestimmten Ländern, die vor allem seit Beginn des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine sichtbar geworden ist. Dazu kommen das globale Wiederaufflammen protektionistischer Maßnahmen, nicht nur in den USA, sowie die geschwächte Rolle der Welthandelsorganisation (WTO).

**Vielfältige Herausforderungen für die Außenwirtschaft**

## Übersicht 6: SWOT-Zusammenfassung zu Finanzierung im Mittelstand Baden-Württembergs

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor allem im großen Mittelstand hohe Beteiligung am Außenhandel im Vergleich zum bundesdeutschen Durchschnitt</li> <li>• Steigende Export- und Importwerte im verarbeitenden Gewerbe und Handel; teilweise stärker als im deutschen Durchschnitt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterdurchschnittliche Exportperformance der Mittelständler im Vergleich zu den Großunternehmen</li> <li>• Rückgang der Exporteure bei kleinen und Kleinstunternehmen in Baden-Württemberg</li> <li>• Konzentration der Exporteure und Exportwerte auf das verarbeitende Gewerbe</li> <li>• Mangelnde Marktmacht mittelständischer Unternehmen in ihren Lieferketten</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erschließung neuer Auslandsmärkte in Amerika, Afrika und Asien bietet Potenzial für den baden-württembergischen Export und Import von Zwischen- gütern</li> <li>• Förderung der Diversifizierung des Mittelstands in anderen Wirtschaftszweigen und Nutzung von Digitalisierungsmöglichkeiten für eine effiziente Teilnahme am internationalen Handel</li> <li>• Stärkung des Dienstleistungsexports durch enge Verflechtung von Industrie und Dienstleistung sowie Ausbau des Industrie-Dienstleistungsverbundes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierigkeiten mittelständischer Unternehmen bei der Bildung robuster und widerstandsfähiger Zulieferketten, insbesondere in Zeiten von Lieferunterbrechungen wie während der Corona-Pandemie</li> <li>• Herausforderungen bei der Diversifizierung der Liefer- und Exportbeziehungen aufgrund von Fixkosten und gesetzlichen Anforderungen, vor allem im Vergleich zu großen Unternehmen</li> <li>• Geopolitische Risiken aufgrund der starken Abhängigkeit von bestimmten Import- und Exportmärkten wie China und Ostasien sowie Herausforderungen bei der Einschätzung und Bewältigung von Risiken in den Lieferketten für mittelständische Unternehmen</li> </ul>

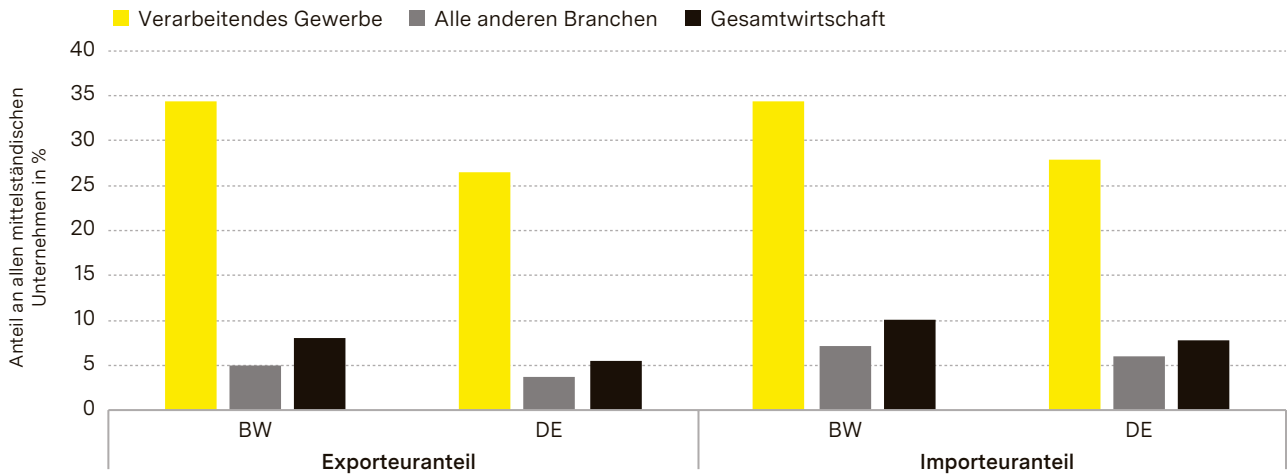
Der Außenhandel mit Gütern und Dienstleistungen bietet den hochproduktiven und wettbewerbsfähigen mittelständischen Unternehmen noch immer erhebliche Wachstumschancen. Die Risiken in den Lieferketten und durch protektionistisches Verhalten nehmen jedoch zu. Die Unternehmen müssen ihre Strategie für den Außenhandel mit Gütern und Dienstleistungen im Hinblick auf die Beschaffungs- und Absatzmärkte diversifizieren. Allerdings werden sie an der Wahl der richtigen Strategie in der Außenwirtschaft und der Wahrnehmung von Potenzialen teilweise durch unzweckmäßige rechtliche Bestimmungen, insbesondere auf der EU-Ebene, und durch bürokratisches Verwaltungshandeln gehindert (siehe Abschnitt 3.2.1).

### Risiken und Hindernisse im Außenhandel

#### Stärken und Schwächen

- Anteilsmäßig sind in Baden-Württemberg mehr Unternehmen am Außenhandel beteiligt als im bundesdeutschen Durchschnitt. Von den mittelständischen Unternehmen mit 50 oder mehr Beschäftigten sind im verarbeitenden Gewerbe über 80 Prozent exportierend und/oder importierend tätig. In den anderen Branchen außerhalb des verarbeitenden Gewerbes ist die Außenhandelstätigkeit des Mittelstands erheblich niedriger. Aber auch in diesen, auf Dienstleistungen basierenden Branchen ist die Außenhandelsbeteiligung in Baden-Württemberg merklich höher als in Deutschland.

Abbildung 27: Exporteur- und Importeuranteile in Baden-Württemberg und Deutschland 2019



Quelle: AFID-Panel Außenhandelsstatistik und Unternehmensregister; IAW-Berechnungen

Wachsende Handelsvolumina

- Sowohl im verarbeitenden Gewerbe als auch in den anderen Branchen sind die Export- und Importwerte für Güter (Waren) von 2013 bis 2019 gestiegen, teilweise sogar deutlich stärker als in Deutschland insgesamt.

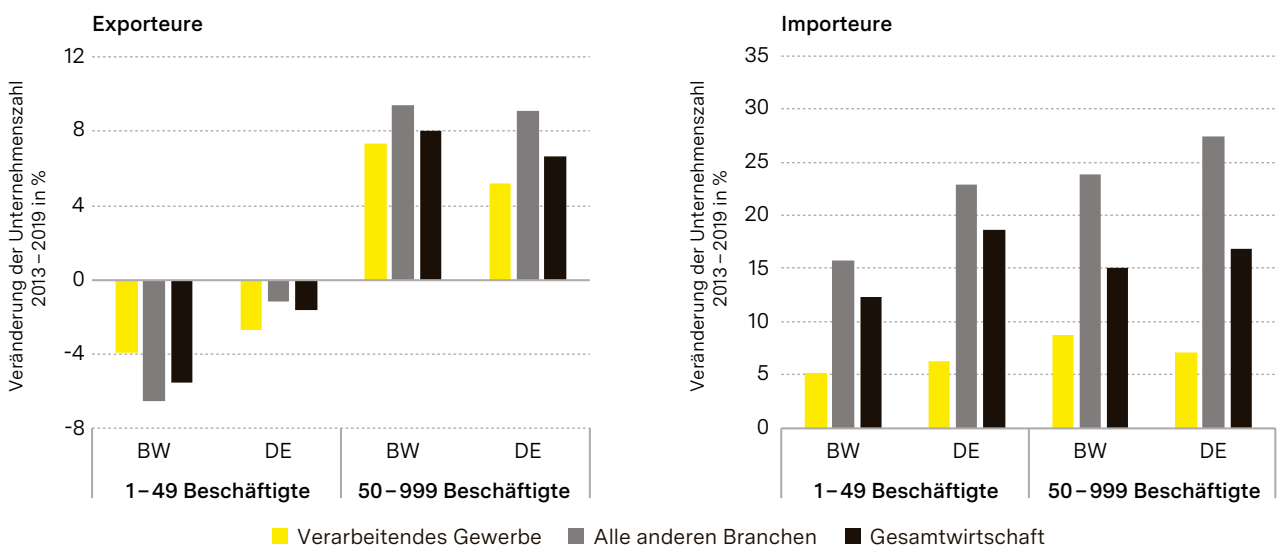
Mittelstand hinkt Großunternehmen hinterher

- Für zwei Drittel des Exportwerts sind in Baden-Württemberg die Großunternehmen verantwortlich. Selbst der große Mittelstand realisiert mit nur knapp 20 Prozent der Exporte einen relativ geringen Anteil. Im Hinblick auf Baden-Württemberg ist die weit überdurchschnittliche Exportperformance der Großunternehmen als Vorteil zu sehen. Der Mittelstand hat aber offenbar Probleme, im Vergleich mit den Großunternehmen mithalten zu können.

Rückgang bei klein(st)en Exporteuren

- Teilweise verabschieden sich Unternehmen vom Außenhandel. Von 2013 auf 2019 ging die Anzahl der Exporteure in Baden-Württemberg bei den kleinen und Kleinstunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten zurück.

Abbildung 28: Veränderung der Anzahl Unternehmen nach Export- und Importtätigkeit in Baden-Württemberg und Deutschland 2013–2019



Quelle: AFID-Panel Außenhandelsstatistik und Unternehmensregister; IAW-Berechnungen



- Der Anteil der Exporteure von Gütern (Waren) unter den Unternehmen sowie die Exportwerte sind stark auf das verarbeitende Gewerbe konzentriert, was eine geringe Diversifizierung der Handelsaktivitäten bedeutet. Die direkten Dienstleistungsexporte sind dabei nicht berücksichtigt. Allerdings betrug nach der deutschen Leistungsbilanz der Anteil der Dienstleistungen an den Gesamtexporten Deutschlands im Jahr 2023 nur ca. 20 Prozent. Der Güterhandel bleibt damit im Vergleich zum Dienstleistungshandel zumindest aktuell deutlich relevanter.
- Mittelständische Unternehmen haben in ihren Lieferketten häufig wenig Marktmacht. Dies liegt zumindest zum Teil daran, dass sie im Ausland jeweils nur mit einem oder wenigen anderen Unternehmen kooperieren. Dies wiederum ist unter anderem auf die hohen Kosten der Anbahnung von Kooperationen zurückzuführen.

Starke Konzentration auf verarbeitendes Gewerbe

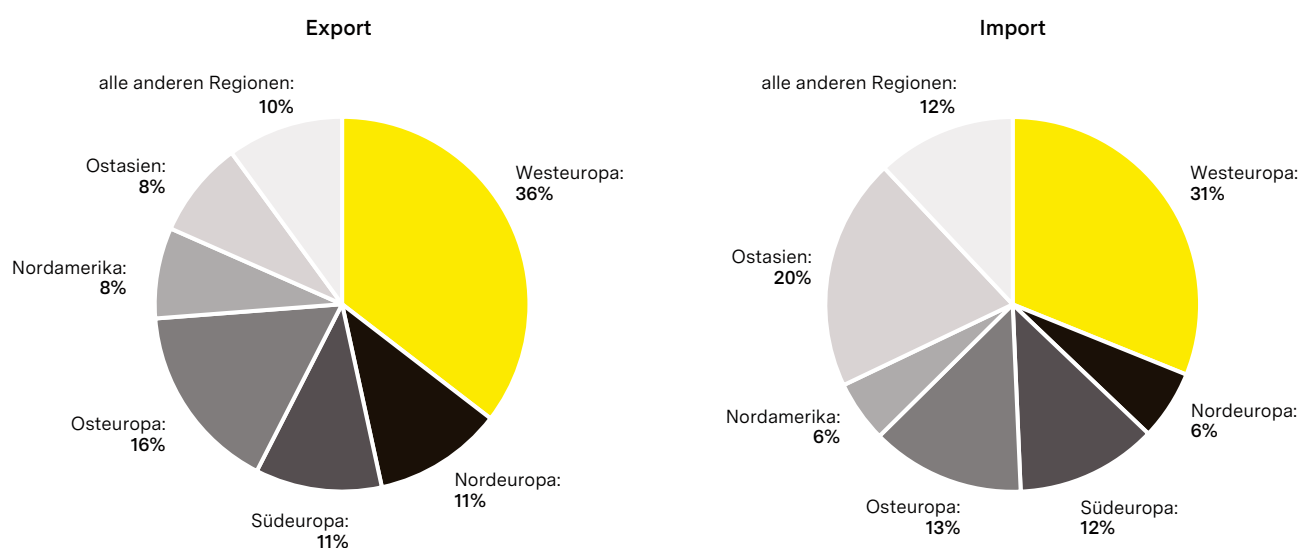
Mittelstand: Wenig Marktmacht in Lieferketten

### Chancen und Herausforderungen

- Derzeit haben für den baden-württembergischen Mittelstand viele Länder in Amerika, Afrika und Asien als Import- oder Exportmärkte nur eine untergeordnete Bedeutung. Während in den Ländern Zentralamerikas, Ostasiens und Nordafrikas in den letzten Jahren deutlich mehr abgesetzt werden konnte, gab es auf der anderen Seite in den Regionen Westasien, Westafrika und Zentralafrika drastische Rückgänge. Die Erschließung neuer Auslandsmärkte kann ein großes Potenzial für den baden-württembergischen Export als Absatzmarkt, aber auch für den Bezug von Zwischenprodukten auf der Importseite darstellen und ist somit ein strategisches Kernziel der baden-württembergischen Außenwirtschaftsförderung. Eine dahingehende Diversifizierung ist das strategische Kernziel der baden-württembergischen Außenwirtschaftspolitik. Ohne die Unterstützung durch die in der Verhandlung befindlichen Freihandelsabkommen (z. B. mit den MERCOSUR-Staaten oder mit Australien) und neue Freihandelsabkommen wird diese Strategie aber die erhofften Ergebnisse nur zum Teil erzielen.

Potenzial durch Erschließung neuer Auslandsmärkte

Abbildung 29: Export- und Importvolumen mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg 2019 nach Partnerregion



Quelle: Afid-Panel Außenhandelsstatistik und Unternehmensregister; IAW-Berechnungen

## Unterstützung bei Außenhandelsteilnahme

## Bedeutung von Dienstleistungshandel

## Gefragt sind robuste und resiliente Zulieferketten

## Diversifizierung der Lieferbeziehungen

## Lageraufstockung

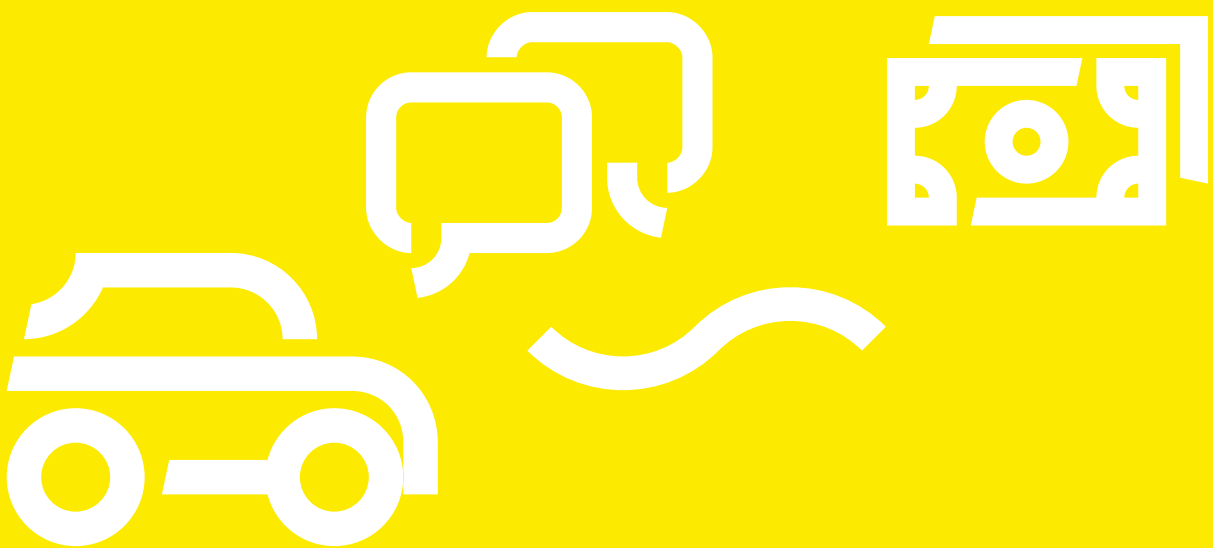
## Geopolitische Risiken für den Handel

## Lieferketten kaum transparent

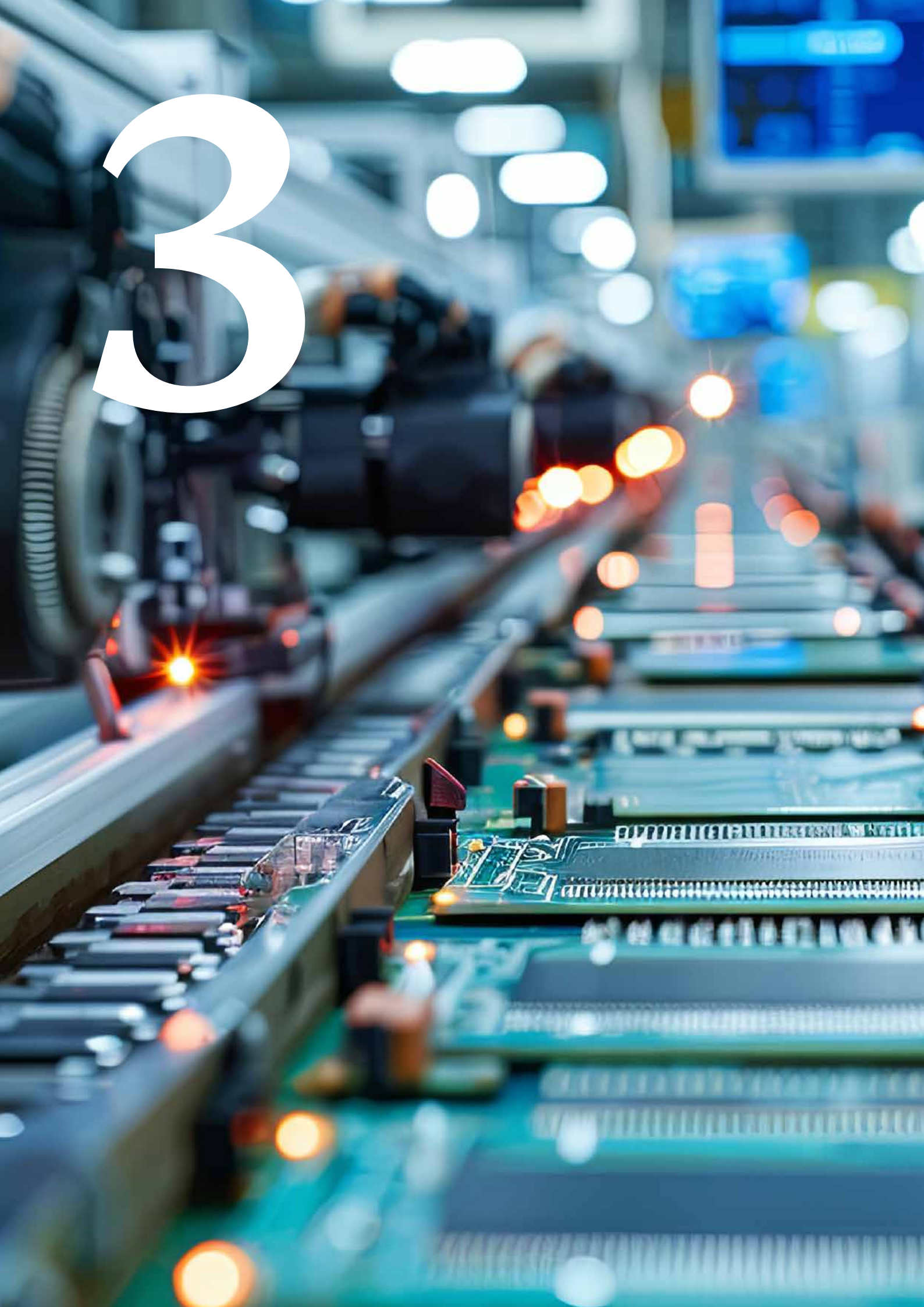
- Der Güterhandel des Mittelstands ist stark auf zwei Wirtschaftssektoren konzentriert, das verarbeitende Gewerbe und den Handel. Eine chancenorientierte Strategie könnte darin bestehen, Unternehmen aus anderen Wirtschaftszweigen dabei zu unterstützen, ihren Weg zur Teilnahme am internationalen Handel zu finden. Zur Ausnutzung dieses Potenzials könnten die Möglichkeiten der Digitalisierung noch stärker genutzt werden. Die Digitalisierung ermöglicht Unternehmen eine effiziente Teilnahme am internationalen Handel bspw. durch E-Commerce, digitale Marketingstrategien, automatisierte Zollprozesse, Cloud-basierte Zusammenarbeit, Big Data-Analysen und Cybersecurity-Maßnahmen.
- Studien für Deutschland gehen davon aus, dass auch im Warenexport ein bedeutender Anteil an Dienstleistungswertschöpfung enthalten ist. Somit trägt die Dienstleistungswirtschaft durch die enge Verflechtung von Industrie und Dienstleistung auch indirekt zur Exportleistung der baden-württembergischen Wirtschaft und der mittelständischen Unternehmen bei. Insbesondere unter Berücksichtigung des in Baden-Württemberg besonders stark ausgeprägten Industrie-Dienstleistungsverbundes werden Ansatzpunkte für die Stärkung des Dienstleistungsexports gesehen.
- Die Entwicklungen während der Corona-Pandemie haben gezeigt, dass die internationalen Wertschöpfungsketten durch Lieferunterbrechungen verwundbarer sind als zuvor vermutet. Mittelständische Unternehmen haben häufig Probleme, robuste und resiliente Zulieferketten zu bilden.
- Die Robustheit der Lieferketten, also die geringe Verwundbarkeit gegenüber Schocks, lässt sich zum einen durch eine Diversifizierung der Liefer- und Exportbeziehungen erreichen. Hier sind mittelständische gegenüber großen Unternehmen benachteiligt, weil die Etablierung von Liefer- und Exportbeziehungen Fixkosten verursacht, nicht zuletzt aufgrund gesetzlich geforderter Zulassungen oder Zertifizierungen von Lieferanten. In großen Unternehmensverbänden ist eine solche Diversifizierung dagegen verhältnismäßig leicht zu erreichen.
- Eine weitere Strategie, um auf der Importseite Robustheit zu gewinnen, besteht darin, höhere Lagerbestände anzulegen, um auch bei einem zeitweiligen Ausfall der Zulieferungen produzieren zu können. Dies bedeutet jedoch eine Bindung von Kapital und bei verderblichen Gütern auch erhöhte Kosten der Inputs. Nicht alle mittelständischen Unternehmen können dies aufgrund ihrer Liquiditätssituation leisten.
- Geopolitische Risiken entstehen insbesondere durch die Abhängigkeit von bestimmten Import- und Exportmärkten. Der baden-württembergische Mittelstand importiert in hohem Maße aus China und dem übrigen Ostasien. Aufgrund der relativ geringen Diversifizierung entstehen daraus weitere Risiken, die sich z.B. durch geopolitische Verwerfungen zwischen China und Taiwan bzw. den USA verschärfen könnten.
- Aufgrund der geringen Transparenz der Lieferketten für mittelständische Unternehmen fällt es diesen schwer, die genannten Risiken für ihre Produktionsprozesse korrekt einzuschätzen. Dies betrifft sowohl Risiken der Störanfälligkeit (welche Zulieferer in welchen Ländern sind besonders exponiert gegenüber Störungen?) als auch Risiken hinsichtlich menschenrechtlicher sowie ökologischer Sorgfaltspflichten..

- Darüber hinaus fallen auch Belastungen durch die zunehmende Regulierung (z.B. durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz) sowie zusätzliche Kosten aufgrund von Klimaschutzmaßnahmen (z.B. den Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), der 2026 in Kraft treten soll) an.

Belastung durch Bürokratie  
auch im Außenhandel



3



# 3. Handlungsfelder

## 3.1. Strategie und Ansatzpunkte der Mittelstandspolitik

Der Masterplan Mittelstand hat zum Ziel, einen innovativen, agilen und zukunftsgewandten Mittelstand in Baden-Württemberg zu fördern, der auch weiterhin einen wesentlichen Beitrag zu Wohlstand, Beschäftigung und wirtschaftlicher Entwicklung im Land leistet. Die kleinen und mittleren Unternehmen sind ein unverzichtbarer Treiber der wirtschaftlichen Dynamik. Sie bilden die Basis für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Aus dem Mittelstand entstehen sowohl rasch wachsende junge Unternehmen als auch neue Technologie- und Weltmarktführer („Hidden-Champions“). Der Mittelstand sichert die Vielfalt des Wirtschaftslebens, stärkt die Resilienz gegenüber Krisen und erleichtert die Bewältigung neuer Herausforderungen.

Mittelstand als Basis für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit

Der Mittelstand hat darüber hinaus eine zentrale gesellschaftliche Bedeutung. Es steht für eine Geisteshaltung, in der Selbstständigkeit, unternehmerische Verantwortung und Gestaltungswille eine hohe Priorität haben. Kennzeichnend für den Mittelstand sind die Qualität der Arbeit, Nachhaltigkeit und regionale Verankerung. Mittelständische Unternehmen stellen die Nahversorgung der Bevölkerung sicher, beispielsweise über hochwertige Leistungen des Handwerks, des Einzelhandels, der freien Berufe und der Gesundheitsdienstleistungen bis hin zu Angeboten der Kultur, der Freizeit, des Gastgewerbes und des Tourismus. Dies gilt sowohl in den Städten als auch im ländlichen Raum.

Gesellschaftliche Bedeutung des Mittelstands

Aus diesen Leitbildern lassen sich die wesentlichen Ziele der baden-württembergischen Mittelstandspolitik ableiten, die den konzeptionellen Rahmen für die einzelnen Handlungsfelder des Masterplans bilden:

- Selbstständigkeit und Unternehmertum fördern und unternehmerische Freiheiten sichern.
- Hürden für unternehmerische Initiative abbauen und für offene Märkte sorgen.
- Umsetzung von neuen Geschäftsideen und Geschäftsmodellen ermöglichen.
- Die dynamische Entwicklung junger Unternehmen unterstützen.
- Die Vielfalt und Breite von wirtschaftlichen Aktivitäten regional und sektoral sicherstellen.

Ziele der Mittelstandspolitik

Neben den positiven Effekten des Mittelstands für Beschäftigung, Wirtschaftswachstum und gesellschaftliche Teilhabe begründen sich die Mittelstandspolitik und Mittelstandsförderung mit den großenbedingten Nachteilen der mittelständischen Unternehmen. Langfristige wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Herausforderungen können vom Mittelstand in der Regel weitgehend nicht allein gelöst werden. Die Gleichzeitigkeit struktureller Herausforderungen – Fachkräftemangel, Digitalisierung und Dekarbonisierung – und akuter Krisen – Energiepreissteigerungen, Inflation und Lieferkettenunsicherheiten – belastet kleine und mittlere Unternehmen aufgrund ihrer geringeren Größe derzeit besonders. Darüber hinaus sind die Rahmenbedin-

Ausgleich von Nachteilen

## Rahmenbedingungen für mehr wirtschaftliche Dynamik und die Mobilisierung von Potenzialen

## Fachkräftemangel, Preissteigerungen und Lieferkettenprobleme

## Bürokratieabbau von zentraler Bedeutung

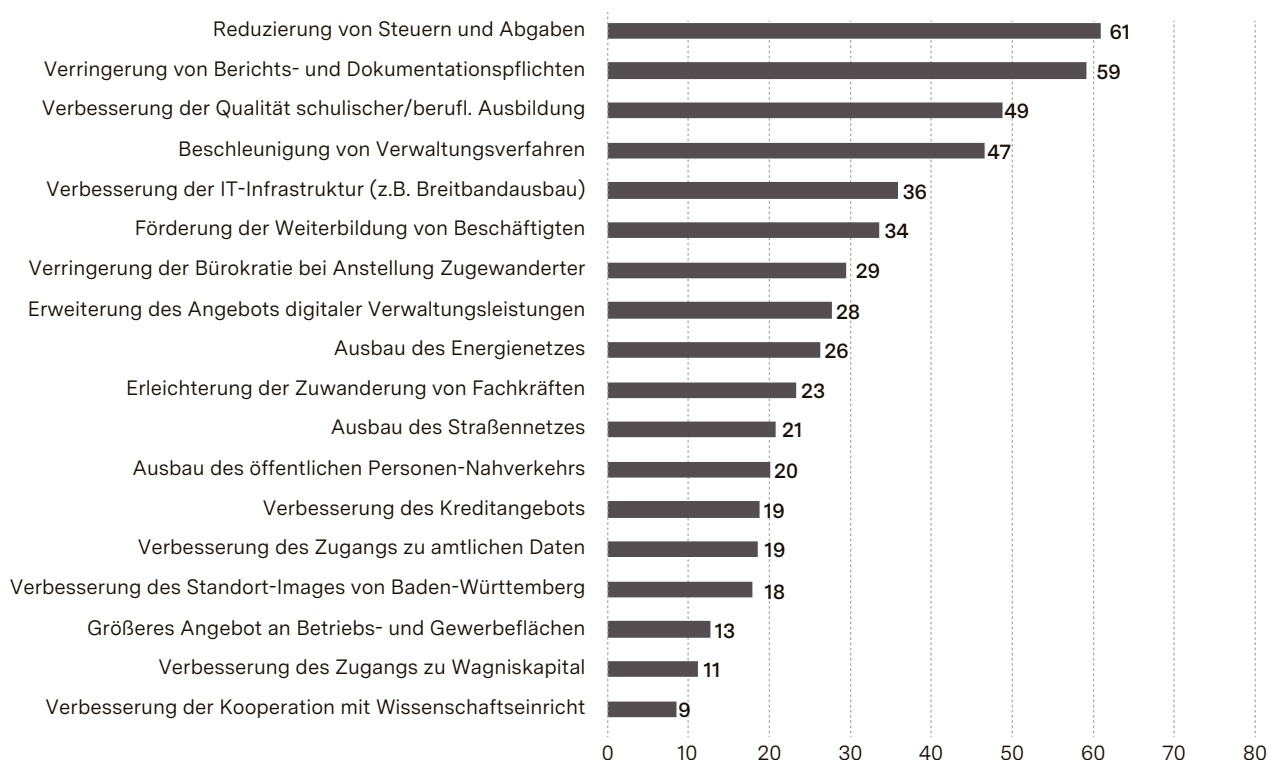
gungen für die Entwicklung des Mittelstands verbesserungsbedürftig. Das gilt insbesondere für das Thema Bürokratie. Die Politik muss die Nachteile mittelständischer Unternehmen abbauen, die durch staatliche Regeln wie zum Beispiel Berichts- und Dokumentationspflichten, aber auch durch die Förderstrategien z.B. bei der Innovationsförderung geschaffen werden.

Die Mittelstandspolitik kann sich aber nicht auf einen Nachteilsausgleich beschränken. Betrachtet werden vielmehr alle Ansätze, um Rahmenbedingungen und Förderungen zu verbessern und so die wirtschaftliche Dynamik zu erhöhen sowie Potenziale zu nutzen und zu mobilisieren. Insbesondere der Fachkräftemangel, der den Mittelstand besonders stark trifft, verlangt nach Antworten, die unter anderem durch das Bildungssystem, das Steuer- und Transfersystem sowie die Regelung der Zuwanderung und beruflichen Anerkennung gegeben werden müssen.

Bei den unternehmensexternen Entwicklungen („Trends“), die die Geschäftstätigkeit der mittelständischen Unternehmen beeinflussen, stehen – auf Basis der im Jahr 2023 für den Masterplan durchgeführten Befragung – der Fachkräftemangel, steigende Kosten sowie Schwierigkeiten im internationalen Handel (Lieferketten) oben an (vgl. Abbildung 1).

In welchen Bereichen aus Sicht der Unternehmen wirtschaftspolitische Anstrengungen unternommen werden sollten, um die Geschäftstätigkeiten Ihres Unternehmens zu erleichtern ist, zeigt Abbildung 30. Nach diesen Ergebnissen steht der Bürokratieabbau oben an (Vorschriften/Regulierungen, Berichts- und Dokumentationspflichten, Verwaltungsverfahren), gefolgt von Steuern und Abgaben, Aus- und Weiterbildung sowie IT-Themen.

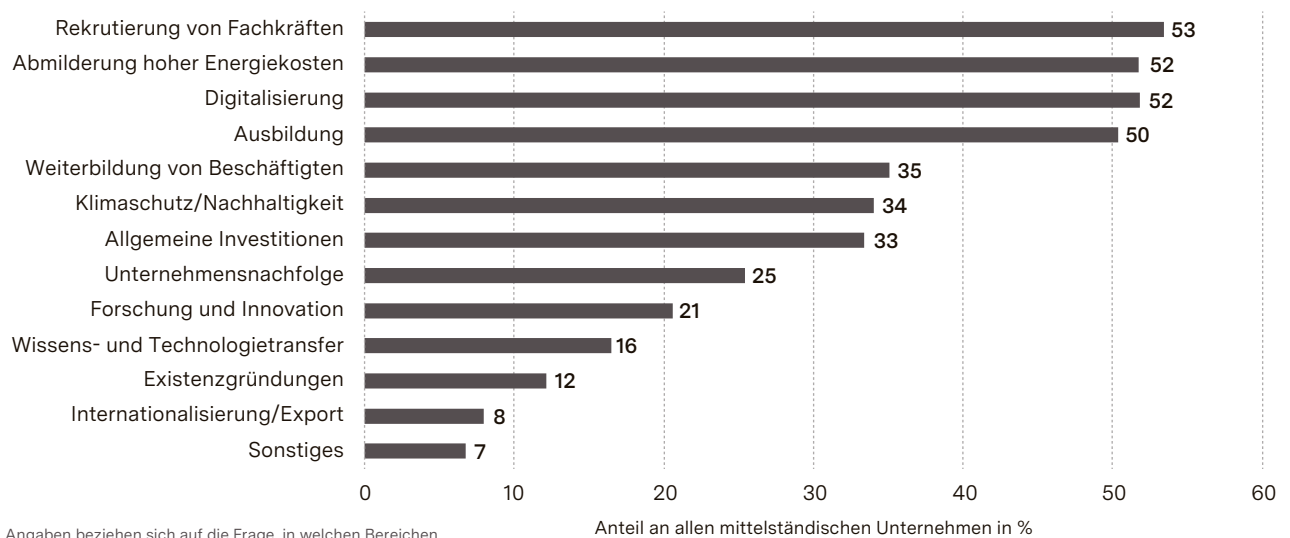
**Abbildung 30: Bereiche für mittelstandsfördernde Maßnahmen, denen aus Sicht von mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg eine sehr hohe Bedeutung zukommt**



Quelle: ifm/ZEW/IAW: Befragung Masterplan Mittelstand (Sommer 2023)

Abbildung 30 zeigt die Problembereiche aus Sicht der Unternehmen und damit insbesondere die Rahmenbedingungen, bei denen Verbesserungsbedarf besteht. Dagegen zeigt Abbildung 31 die Politikfelder, auf denen aus Sicht der Unternehmen das vorhandene Angebot an Unterstützung ausgebaut werden sollte. Dabei zeigt sich, dass die Themen Fachkräfte, Ausbildung und Weiterbildung ein Handlungsfeld bilden, bei dem die weitaus meisten Unternehmen eine Verstärkung der Unterstützung durch die Mittelstandspolitik als wichtig erachten. Fast ebenso wichtig sind aus Sicht der Unternehmen Unterstützungen im Bereich der Digitalisierung (z. B. der Netzausbau) und der Abmilderung der hohen Energiekosten. Dagegen sind von anderen Problemen wie z.B. Unternehmensnachfolge, Forschung und Innovation oder Exporte nicht alle Unternehmen direkt betroffen. Dies bedeutet aber nicht, dass solche Themen für den Mittelstand in Baden-Württemberg weniger wichtig wären – es könnten insbesondere größere Unternehmen sein, die hierbei eine besondere Problemlage sehen.

**Abbildung 31: Felder der Mittelstandspolitik mit hoher Priorität aus Sicht von mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg**



Angaben beziehen sich auf die Frage, in welchen Bereichen das Angebot an wirtschaftspolitischer Unterstützung und Förderung mit hoher Priorität ausgebaut werden sollte.

Quelle: ifm/ZEW/IAW: Befragung Masterplan Mittelstand (Sommer 2023)

Die Mittelstandspolitik kann in diesen Handlungsbereichen sowohl einen Rahmen setzen als auch konkrete Förderungen anbieten. In Bezug auf die Fachkräfteproblematik kann sie einerseits das Übergangssystem von der Schule in den Beruf gestalten und die Berufsbildungsstätten ausbauen. Andererseits kann sie konkrete Förderungen für Unternehmen oder Personen, z. B. für Weiterbildung, anbieten. Vor die Wahl zwischen diesen Ansätzen gestellt, priorisieren die Unternehmen zu zwei Dritteln die Rahmenbedingungen gegenüber direkten Förderungen bestimmter Aktivitäten im Einzelfall (siehe Abbildung 32).

Rahmensetzung versus  
direkte Förderung



Abbildung 32: Bevorzugte Form der Interventionen aus Sicht der Unternehmen



Quelle: ifm/ZEW/IAW: Befragung Masterplan Mittelstand (Sommer 2023)

Rahmenbedingungen richtig setzen

Eine richtige Rahmensetzung sollte daher bei der Mittelstandspolitik besonders große Aufmerksamkeit finden. Eine gute Rahmenpolitik erleichtert es den mittelständischen Unternehmen, sich an die beschriebenen Trends anzupassen. Zu den Rahmenbedingungen gehört die Entlastung von bürokratischen Anforderungen, ein gutes Bildungssystem, eine angemessene digitale Infrastruktur sowie ein eindeutiger rechtlicher Rahmen bei der Verwendung von Daten. Auch Handelsabkommen sind Teil der Rahmenpolitik, wenngleich sie nicht für alle mittelständischen Unternehmen relevant wird.

Neben den Rahmenbedingungen sind in einigen Bereichen direkte Förderungen erforderlich, um Kapazitäten aufzubauen, Anreize zu setzen und Marktversagen zu kompensieren. Dabei kommt es auch auf die richtige Förderphilosophie an, also nicht nur das Ob einer Förderung, sondern auch das Wie. Wichtige Anforderungen an Förderungen sind:

Zielgruppe erreichen, Wettbewerbsverzerrungen vermeiden, Erfolgskontrolle

- Die Zielgruppe muss erreicht werden. Das ist zum einen eine Frage der Information. Daher müssen die Förderungen übersichtlich sein, es darf nicht zu viele kleine und wenig bekannte Förderprogramme geben. Zum anderen sind umständliche Verfahren bei der Beantragung von Förderungen ein Hindernis. Dies kann ein Grund dafür sein, dass gegebenenfalls die Ziele von Förderungen nicht erreicht werden.
- Förderungen dürfen nicht zu Wettbewerbsverzerrungen führen und insbesondere den Mittelstand nicht benachteiligen. Bürokratische Antragsprozeduren belasten mittelständische Unternehmen besonders, während Großunternehmen ihre eigenen Rechtsabteilungen haben.
- Es muss eine regelmäßige Erfolgskontrolle geben, zum einen durch ein Monitoring des Förderverlaufs, zum anderen durch Evaluationen. Diese sollten insbesondere unter dem Aspekt der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit durchgeführt werden.

Erfolgreiche Instrumente, insbesondere im gesetzlich vorgesehenen „Regelinstrumentarium“ im Bereich der Arbeitsmarkt- oder Innovationspolitik oder anderen Bereichen sollten fortgeführt und gestärkt werden.

Weiterführung wirksamer Förderungen

Die nachfolgende Darstellung fokussiert in Abschnitt 3.2 auf eine Reihe zentraler Aspekte für die Mittelstandspolitik, die quer zu den inhaltlichen und fachlich definierten Handlungsfeldern liegen. Ob es um die Fachkräfteversorgung, Innovationen oder Nachhaltigkeit geht: Stets stehen die mittelständischen Unternehmen vor der Herausforderung, dass Lösungen auch bürokra-



tischen Anforderungen genügen müssen. Die Wettbewerbsordnung und die gesellschaftliche Akzeptanz des Mittelstands sind weitere grundlegende Rahmenbedingungen, die eine eigene Betrachtung erforderlich machen. Erst im Anschluss daran werden in Abschnitt 3.3 einzelne betriebliche bzw. volkswirtschaftliche Bereiche betrachtet.

## 3.2. Querschnittsaspekte

### 3.2.1. Bürokratieabbau

Für die meisten mittelständischen Unternehmen ist die Belastung durch übermäßige Bürokratie und Regulierungen eines der wichtigsten standortbezogenen Themen. Gesetzliche und bürokratische Anforderungen verursachen nicht nur einen hohen Kosten- und Personalaufwand. Sie können mittelständische Unternehmen auch daran hindern, ihre Geschäftsaktivitäten effizient umzusetzen, ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und sich in Krisenzeiten schnell an wechselnde Bedingungen anzupassen. So können sie zu entscheidenden Hemmnissen für Innovationen, Resilienz, die Erschließung neuer Märkte, die Gewinnung von Fachkräften oder Investitionen in Klimaschutz werden.

Zur hohen Dynamik der Märkte steht die geringe Flexibilität von Regulatorik und bürokratischen Verfahren im Widerspruch. Überbordende Regulierungen und Bürokratie sind nicht vereinbar mit einer agilen Wirtschaftspolitik, die flexibel und rasch unerwartet auftretenden Herausforderungen begegnet.

Bürokratie ist ganz besonders ein Thema für mittelständische Unternehmen. Während Großunternehmen oft spezialisierte Abteilungen haben, die sich mit rechtlichen Vorgaben und Verwaltungsabläufen beschäftigen, verteilen sich diese Aufgaben in mittelständischen Unternehmen auf Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die eigentlich für andere Aufgaben zuständig sind. Häufig müssen mittelständische Unternehmen auch auf externe Beratungsangebote zurückgreifen, was entsprechende Kosten mit sich bringt.

Bürokratische Belastungen ziehen sich als Querschnittsaspekt durch alle mittelstandsrelevanten Politikfelder. Um Bürokratie abzubauen, muss man wissen, an welcher Stelle anzusetzen ist. Dazu ist eine Ursachenanalyse erforderlich. Die größere Komplexität neuer technischer Verfahren, geänderte Wertvorstellungen in der Gesellschaft und die Krisen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass der politische Gestaltungswille im Hinblick auf Regulierungen zugenommen hat. Beispiele hierfür sind der Datenschutz, Geschlechtergerechtigkeit, die Klimakrise und die Corona-Pandemie. Zugleich entsteht durch Rechtsetzung und Verwaltungsvollzug eine Eigendynamik hin zu mehr und detaillierteren Anforderungen.

Nach Jann und Wegrich (2008)<sup>12</sup> entsteht Bürokratie auf drei unterschiedlichen Ebenen: der Aufgabenebene (der Anzahl und dem Umfang der vom Staat wahrgenommenen Aufgaben, der Größe des öffentlichen Sektors), der Regulierungsebene (Anzahl, Dichte und Komplexität der Regulierungen einschließlich der Standards und Qualität von Regulierungen) und der Organisa-

Bürokratische Belastungen  
als zentrales Hemmnis

Bürokratie in vielen Politikfeldern

---

12 W. Jann, K. Wegrich: Wie bürokratisch ist Deutschland? Und warum? der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management 1 (1), 49–72, 2008.

tionsebene (Anzahl der staatlichen Behörden, vertikale und horizontale Koordination, Ablauforganisation und Behördenpersonal). Diese Unterscheidung liegt der folgenden Darstellung zugrunde.

### **Was muss auf der Aufgabenebene getan werden?**

Zu prüfen ist, ob der Staat nach dem Subsidiaritätsprinzip in bestimmten Bereichen überhaupt tätig werden sollte oder ob bestimmte Sachverhalte in der Verantwortung von Unternehmen, Kammern, Verbraucherinnen und Verbrauchern oder der Zivilgesellschaft besser aufgehoben sind.

- Unter den für den Mittelstand relevanten Regelungen ist hier beispielsweise an die berufliche Anerkennung als Vorbedingung für die Erwerbsmigration aus den meisten Drittstaaten zu denken, wengleich diese Hürde durch die Novelle des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes bereits etwas gesenkt wurde.
- Grundsätzlich wäre zu prüfen, ob es außerhalb der reglementierten Berufe nicht den Arbeitgebern überlassen werden sollte, welche Personen zur Beschäftigungsaufnahme zuwandern können, sodass auf eine Anerkennung als Bedingung für die Zuwanderung verzichtet werden könnte.

Vor der Verabschiedung neuer gesetzlicher Vorschriften wie z.B. dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz aus dem Jahr 2021 oder entsprechender Verordnungen sollte die Erforderlichkeit und Angemessenheit durch Impact Assessments und andere Verfahren zwingend begründet werden.

Für neue Gesetze sollten die Anforderungen und Begründungspflichten erhöht werden. So enthält die Verwaltungsvorschrift der Landesregierung und der Ministerien zur Erarbeitung von Regelungen (VwV Regelungen) nur sehr allgemeine Ausführungen zum Regelungsbedarf. Es sollte jeweils klar begründet werden, dass das jeweilige Gesetz notwendig ist, um bestimmte Ziele zu erreichen. Durch eine Weiterentwicklung der „one-in-one-out“-Regel<sup>13</sup> ließe sich verhindern, dass neue Gesetze den Aufwand aus gesetzlichen Regulierungen fortlaufend erhöhen. Beim Bürokratieabbau könnte ferner ein verpflichtendes Verfallsdatum für neu eingeführte Gesetze und Regulierungen helfen, damit diese regelmäßig auf Notwendigkeit und Angemessenheit überprüft werden. Auch alle bestehenden Regulierungen sollten auf den Prüfstand gestellt und daraufhin evaluiert werden, ob sie ihren Zweck noch erfüllen und ob der dafür notwendige Aufwand durch den Zweck gerechtfertigt ist.

### **Was sollte auf der Regulierungsebene getan werden?**

Neben der Frage, ob Gesetze und Verordnungen überhaupt erforderlich sind, geht es insbesondere um die Ausgestaltung und die Qualität der Regelungen. Dies betrifft Merkmale wie Ziel- und Adressatengerechtigkeit, die Verständlichkeit und Eindeutigkeit sowie die Vollzugstauglichkeit der Regelungen, aber auch ihren Detailgrad und die Regulierungstiefe.<sup>14</sup>

Der Mittelstand ist vielfach von unzweckmäßigen Regulierungen betroffen. Einige Beispiele dafür:

- Der Aufwand für die Anmeldung sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter ist für kleine Unternehmen zu hoch. Würde man ihn reduzieren, könn-

<sup>13</sup> Nationaler Normenkontrollrat: Weniger, einfacher, digitaler. Bürokratie abbauen. Deutschland zukunftsfähig machen. Jahresbericht, 2023.

<sup>14</sup> V. Haug, G. Meister-Scheufelen: Praxishandbuch Gute Rechtsetzung. Stuttgart: Kohlhammer, 2023.

Überprüfung der Notwendigkeit staatlichen Handelns

Erforderlichkeit und Angemessenheit zwingend begründen

Anforderungen und Begründungspflichten für neue Gesetze

Bedeutung der Qualität von Regelungen

Beispiele für unzweckmäßige Regulierungen

ten Kleinunternehmen mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch oberhalb der Geringfügigkeitsschwelle beschäftigen.

- Inflexible und zu hohe Anforderungen für den Betrieb einer Kindertagesstätte reduzieren das Angebot an Kinderbetreuung, was die Berufstätigkeit insbesondere von Frauen behindert und den Fachkräftemangel verstärkt.
- Die bestehenden Zuwanderungsregeln schaffen bürokratische Hürden. Eine schnellere und unkomplizierte Vergabe von Aufenthaltstiteln (z.B. im Zuge von Asylverfahren), die zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit notwendig sind, ist wichtig, um die Immigration von qualifizierten Arbeitskräften aus dem Ausland zu erhöhen und deren Integration zu beschleunigen.
- Starre Regulierungen erschweren den Einsatz innovativer Ansätze, z.B. in den Bereichen Kreislaufwirtschaft und Bioökonomie. So erschweren beispielsweise Bestimmungen zum Umgang mit biogenen Reststoffen, die in geringem Umfang Fleischbestandteile enthalten können, eine Einbeziehung solcher Abfälle in biogene Reststoffverwertungskreisläufe. Im Bereich der Abwasserentsorgung sind starre Vorgaben der Kläranlagenverordnung hinderlich, um innovative Kreislaufwirtschaftsansätze in der Abwasserbehandlung einzuführen.
- Die Entsendung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist aufwendig und bürokratisch, was u. a. den Export komplexer technischer Güter behindert. Die EU-Vorgaben werden in einzelnen Ländern unterschiedlich umgesetzt, Deutschland zeichnet sich durch eine besonders rigide Umsetzung aus.<sup>15</sup>
- Die Zollbehörden übernehmen teilweise Aufgaben außerhalb ihres eigentlichen Zuständigkeitsbereichs, etwa im Bereich der Bewertung der Arbeitssicherheit beim Einsatz von importierten Gütern und vernichten z.B. Importgüter, wenn diese ihrer Ansicht nach nicht sicher eingesetzt werden würden.
- Aufgrund unbestimmter Rechtsbegriffe und daraus entstehender Haftungsrisiken, z.B. im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder beim CO<sub>2</sub>-Grenzausgleichsmechanismus, entstehen Hürden für die Beteiligung mittelständischer Unternehmen am Außenhandel. Rechtsunsicherheit führt dazu, dass wirtschaftliche Chancen nicht wahrgenommen werden.
- Unzweckmäßige Rechtsetzung erzeugt zudem oft ein übermäßig bürokratisches und formalistisches Handeln der Verwaltung und führt zu einem übermäßig rigiden Vollzug. Dies zeigt unter anderem das Beispiel des Brandschutzes.<sup>16</sup>

Der Abbau bürokratischer Anforderungen und die Modernisierung der Verwaltung werden in Baden-Württemberg im Rahmen der Entlastungsallianz sowie mit dem Masterplan für die Transformation der Verwaltung vorangetrieben. Die Entlastungsallianz erarbeitet in neun Sachgebieten praxistaugliche Lösungsvorschläge für rechtliche Vereinfachungen, aber auch für die technische Verbesserung von Verwaltungsprozessen.

Regulierungen als Hemmnisse für Innovationen

Unbestimmte Rechtsbegriffe schaffen Risiken

Möglichkeiten der Verbesserung von Regulierungen

---

15 L. Harta et al. (2023): Regulatory and financial burdens of EU legislation in four Member States – a comparative study. Vol. 2: Burdens arising from the Posting of Workers Directive. München: Stiftung Familienunternehmen.

16 Normenkontrollrat Baden-Württemberg (2021): Entlastung von Bürokratie und Baukosten durch Optimierung des Brandschutzes. Empfehlungsbericht des Normenkontrollrates Baden-Württemberg.

## Bürokratiekosten bei Förderungen

Wie kann die Regulierung in Form von Gesetzen und Rechtsverordnungen weiter verbessert werden? Hierzu haben Akteure wie der Nationale Normenkontrollrat, aber auch die OECD und die EU eine Vielzahl von Vorschlägen unterbreitet. Sie beschäftigten sich mit der ex-ante Überprüfung von Gesetzen und Rechtsverordnungen auf ihre Praktikabilität mit Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen und Zivilgesellschaft. Ein Instrument dazu sind Reallabore oder regulatorische „Sandkästen“, die einen Rahmen für die Erprobung innovativer Ansätze unter regulatorischer Aufsicht geben, häufig in Verbindung mit gesetzlichen Experimentierklauseln.<sup>17</sup> Außerdem betreffen sie die Digitaltauglichkeit von rechtlichen Normen und die Form der zu erbringenden Nachweise. Auch das bestehende Regelwerk sollte durch die Anwendung von Praxis-Checks, wie sie das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz seit einiger Zeit durchführt,<sup>18</sup> auf seine Funktionalität geprüft werden.

## Nichtstaatliche Regulierungen schaffen ebenfalls Aufwand

Förderprogramme sind typische Beispiele, bei denen ex ante zahlreiche Nachweise über Voraussetzungen und Bedarfe erbracht werden müssen sowie regelmäßige Überprüfungen der angemessenen Mittelverwendung erfolgen. Konsequenzen sind einerseits erhebliche Bürokratiekosten, andererseits eine fehlende Inanspruchnahme. Überflüssiger Aufwand für Normadressaten entsteht durch sanktionsbelastete Dokumentationspflichten zur Informationsgewinnung sowie als belastend empfundene Kontrollen (teils in Papier- oder nicht medienbruchfreier Form). Die Gesetzgeber bei Bund und Ländern sollten hier ihr Augenmerk darauf richten, notwendige Kontrollen mit niedrigem Aufwand zu kombinieren. Insbesondere Pauschalen und Bagatellgrenzen sind hier einfache und bewährte Instrumente. Statistikpflichten sollten nicht mehr per Fragebogen erfüllt werden, sondern durch einen automatischen Datentransfer ermöglicht werden (Beispiel: Verdiensterhebung der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder).

## Vereinfachungen in der Verwaltung

Im Hinblick auf die Regulierungsebene ist zu berücksichtigen, dass Vorgaben nicht immer durch den Staat erlassen werden. Eine zunehmende Regulierungsdichte entsteht auch durch außerministerielle Arbeitskreise (z.B. DIN-Ausschüsse des Deutschen Instituts für Normung). Auch diese Normen können Hemmnisse für mittelständische Unternehmen darstellen, ihre Angemessenheit und Qualität muss daher genauso gesichert werden wie diejenige staatlicher Regulierungen.

## Digitalisierung vorantreiben

### **Was sollte auf der Organisationsebene getan werden?**

Auf der Organisationsebene wird unter Bürokratieabbau insbesondere die Vereinfachung von Prozessen in der Verwaltung und in der Kommunikation mit Unternehmen und Bürgerinnen und Bürgern verstanden. Hier geht es um die Gestaltung des Verwaltungsvollzugs, insbesondere unter dem Aspekt der Digitalisierung. Idealerweise sollte sich die Verwaltung als aktiver und unterstützender Partner von Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürgern verstehen, der von sich aus an Lösungen arbeitet.

---

17 Europäischer Rat (2020): Regulatorische „Sandkästen“ und Experimentierklauseln als Instrumente für eine bessere Rechtsetzung; Rat nimmt Schlussfolgerungen an. Rat der Europäischen Union. Veröffentlicht am 16. November 2020.

18 BMWK (2023): BMWK baut mit neuem Praxis-Check-Verfahren konkret unnötige Bürokratie ab. Überblickspapier zum neuen Instrument des Praxischecks. Berlin; veröffentlicht am 16.08.2023.

Aus der Stärken-Schwächen-Analyse liegen Beispiele für wünschenswerte Verwaltungsvereinfachungen vor:

- In der Zollverwaltung sollte die Digitalisierung stärker vorangetrieben werden. Dabei geht es um flexible digitale Eingabe- und Anmeldeplattformen und die digitale Nachweisführung. (Außenwirtschaft)
- Die digitale Fördermittelabwicklung (z.B. in der Innovationsförderung) sollte weiter ausgebaut werden. Fördermittelbudgets sollten flexibler verwaltet und stärker auf die Unterstützung von kleinen Unternehmen ausgerichtet werden. (Innovationen und Digitalisierung)
- In Botschaften bestehen teilweise keine ausreichenden Kapazitäten, um die Visaanträge zu bearbeiten. Bei den Ausländerämtern bestehen zudem Handlungsmöglichkeiten bei der Förderung der Willkommenskultur und der Verbesserung der Abläufe in der öffentlichen Verwaltung. (Demografie, Arbeitskräftemangel, Qualifizierung)
- Umweltpolitische Maßnahmen sollten mit weniger bürokratischen Anforderungen wie Dokumentations- und Berichtspflichten verbunden sein. (Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit)

Abbau überflüssiger Bürokratie

Neben der Digitalisierung geht es auch um die Zuordnung der Aufgaben zu bestimmten Verwaltungen. Am Beispiel der Kommunalisierung der Umweltverwaltung in Baden-Württemberg konnte in einer Studie der Universität Bochum und der DUV Speyer<sup>19</sup> gezeigt werden, dass durch die Auflösung der funktional organisierten Fachverwaltung die Fachkompetenz bis unterhalb einer sinnvollen Größe zersplittert wurde. In der Folge nahmen Einarbeitungszeiten und die gefühlte Rechtsunsicherheit bei den Mitarbeitenden zu.

Bei komplexen Fachaufgaben mit einem geringen Routineanteil ist eine stärkere Bündelung von Fachkompetenzen, etwa durch organisatorische Reformen oder intensivere Zusammenarbeit der Fachverwaltungen (Digitalisierung, interkommunales Wissensmanagement) sinnvoll. In Verwaltungen ist das „Denken in Silos“ häufig ein Hindernis für den Austausch von Informationen und Daten. Die geringe Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Sparten begünstigt Reibungsverluste und Mehrfachbearbeitungen.

Übersicht 8 führt die wichtigsten Gesichtspunkte für die Aufgaben-, Regulierungs- und Organisationsebene auf. Es ist wichtig, beim Abbau von Bürokratie unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen. Während für eine Gruppe eine Regelung überbordende Bürokratie darstellt, ist sie für die andere eine notwendige Schutzregel. Ob die Regulierungen im Interesse der Gesellschaft sind, muss deshalb zwischen den unterschiedlichen Interessenträgern ausgehandelt werden. Um die gesellschaftlich sinnvollsten Regeln zu ermitteln, sind Informationen über Kosten und Wirkungen von Regulierungen unerlässlich. Die Landesregierung unterstützt die Forschung zur Reduzierung von Bürokratie, indem sie den Normenkontrollrat Baden-Württemberg entsprechend ausstattet und das Netzwerk „Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau“ durch eine Geschäftsstelle fördert. Diese Ansätze sollten fortgeführt und verstetigt werden.

---

19 J. Bogumil, S. Bogumil, F. Ebinger, S. Grohs: Weiterentwicklung der baden-württembergischen Umweltverwaltung. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg, 2016.

## Übersicht 8: Handlungsansätze für den Bürokratieabbau

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Anforderungen erzeugen den Wunsch nach gesetzlichen Regelungen</li> <li>• EU-Vorschriften müssen in Deutschland umgesetzt werden und erzeugen zusätzlichen Erfüllungsaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweisung des Erfüllungsaufwandes von neuen Gesetzen in Gesetzentwürfen auf der Bundesebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung und Weiterentwicklung der „one-in-one-out“-Regel auf allen Gesetzgebungsebenen</li> <li>• Verschärfung von Begründungspflichten, z.B. im Rahmen der bestehenden Verwaltungsvorschriften (z.B. VwV Regelungen)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehende Regelungen sind oft unflexibel und nicht ausreichend vollzugstauglich</li> <li>• Die Verwaltung legt die Regeln eng aus, um das Risiko von Fehlern zu minimieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung von ausgewählten bestehenden Regeln z.B. durch Normenkontrollräte und im Rahmen von Praxischecks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Kommunikation zwischen Gesetzgeber und öffentlicher Verwaltung</li> <li>• Bessere Instrument zur ex-ante-Überprüfung der Zweckmäßigkeit von Gesetzen, z.B. Reallabore</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungsverfahren sind komplex und wenig anwenderfreundlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastungsallianz Baden-Württemberg erarbeitet eine Vielzahl von Lösungsvorschlägen zum Bürokratieabbau</li> <li>• Masterplan zur Transformation der Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkere Nutzung digitaler Formate</li> <li>• Mehr Kooperation zwischen Behörden, auch bei der Teilung von Daten („Once-only-Prinzip“)</li> </ul>

### Fairer Wettbewerb für Mittelstand besonders wichtig

### 3.2.2. Fairen Wettbewerb sicherstellen

Wie alle Unternehmen sind auch mittelständische Unternehmen auf funktionierende Gütermärkte angewiesen, um ihre Geschäftsideen zu realisieren und unternehmerisch tätig werden zu können. Dazu zählen sowohl die Bezugsmärkte für Rohstoffe, Vorprodukte und Dienstleistungen als auch die Absatzmärkte für die eigenen Angebote. Damit Gütermärkte funktionieren können, müssen Unternehmen erstens Zugang zu den Ressourcen haben, die sie für ihre Geschäftstätigkeit benötigen (Versorgungssicherheit). Zweitens muss es den Unternehmen möglich sein, ihre Produkte und Leistungen an potenzielle Kunden abzusetzen. Insbesondere auf Exportmärkten kann der Marktzugang durch tarifäre oder bürokratische Barrieren beeinträchtigt sein. Drittens sind gerade mittelständische Unternehmen auf einen fairen Wettbewerb angewiesen, der nicht durch marktbeherrschende Unternehmen oder ausufernde bürokratische Regelungen eingeschränkt wird.

Für mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg ist das Thema funktionierende Gütermärkte aus mehreren Gründen von besonderer Bedeutung:

### Sichere internationale Lieferketten essenziell

- Die starke Ausrichtung auf das verarbeitende Gewerbe und die breite Industriestruktur des baden-württembergischen Mittelstands bringen es mit sich, dass der Bedarf an unterschiedlichsten Rohstoffen und Vorprodukten hoch ist, welche in vielen Fällen importiert werden müssen. Sichere internationale Lieferketten für die gesamte Palette an notwendigen Rohstoffen und Vorprodukten sind daher essenziell. Gleichzeitig erfordert die Herstellung von vielen Produkten einen relativ hohen Energieeinsatz, was zu einer

Abhängigkeit von einer kontinuierlichen Energieversorgung zu wettbewerbsfähigen Kosten führt.

- Die besonders starke Ausrichtung auf den Export – welche mit der Ausrichtung auf das verarbeitende Gewerbe eng verknüpft ist –, erfordert offene Märkte, zuverlässige Transportsysteme und eine möglichst reibungslos funktionierende internationale Kommunikation. Diese Komponenten, die alle eng mit der Versorgungssicherheit verknüpft sind, sind zentral für den wirtschaftlichen Erfolg des Landes Baden-Württemberg und auch für sehr viele mittelständische Unternehmen, speziell in der Industrie.
- Ein funktionierender EU-Binnenmarkt spielt für den exportorientierten Mittelstand in Baden-Württemberg eine herausragende Rolle, und zwar nicht nur für Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, sondern auch für viele Dienstleistungsunternehmen. Durch die zentrale Lage Baden-Württembergs in der EU stellen viele EU-Mitgliedsstaaten Absatzmärkte „vor der Haustür“ für mittelständische Unternehmen dar. Hier hemmen jedoch verschiedene bürokratische Verfahren (wie z.B. bei der Entsendung von Beschäftigten, Zertifizierungsanforderungen bei Produkten) die umfassende Nutzung dieser Absatzchancen wie auch die (verbundene) grenzüberschreitende Dienstleistungserbringung.
- Der häufig anzutreffende Fokus auf technologisch fortgeschrittene, innovative Produkte und Dienstleistungen bringt mittelständische Unternehmen oftmals in direkten Wettbewerb mit großen Unternehmen. Ein fairer Wettbewerb, der auch den kleineren Unternehmen den Zugang zu Märkten und potenziellen Kunden sichert, ist daher unverzichtbar. Dies gilt insbesondere für die sich sehr dynamisch entwickelnden digitalen Märkte, beispielsweise in der Form von Online-Plattformen.

Zentrale Rolle des EU-Binnenmarkts

Zugang zu Märkten für große und kleine Unternehmen

Grundsätzlich ist es die ordnungspolitische Aufgabe des Staates, für funktionierende Gütermärkte zu sorgen und entstandene Ungleichgewichte in Märkten zu beseitigen. Hierfür stehen verschiedene Instrumente der Wettbewerbs-, Industrie- und Handelspolitik zur Verfügung, deren Anwendung primär in der Zuständigkeit des Bundes und der EU liegen, während der Gestaltungsspielraum des Landes hier eher begrenzt ist:

Wettbewerbs- und Handelspolitik als ordnungspolitische Aufgaben

- Das Kartell- und Wettbewerbsrecht bietet den gesetzlichen Rahmen, um antikompetitivem Verhalten von Marktteilnehmern entgegenzuwirken und gegen eine wettbewerbsverzerrende Marktdominanz vorzugehen. Hierfür sind Bundes- und EU-Behörden zuständig.
- Mit dem Europäischen Binnenmarkt existiert ein einheitlicher Wirtschaftsraum in Europa, der durch die Rechtsüberwachung (EU-Kommission, Europäischer Gerichtshof), Rechtsangleichungen und Harmonisierungen in verschiedenen Waren- und Dienstleistungsmärkten weiter gestärkt wird.
- Um einem fehlenden Angebot an bestimmten, für die wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen unverzichtbaren Gütern (Energie, Rohstoffe, kritische Vorprodukte) entgegenzuwirken, können handels- und industriepolitische Maßnahmen eingesetzt werden, wie z.B. Abkommen mit Lieferländern, die Beschaffung kritischer Rohstoffe und Vorprodukte über staatliche Stellen oder der Aufbau inländischer Produktionskapazitäten (u.a. durch Ansiedlung entsprechender Produzenten oder durch die Erschließung heimischer Rohstoff- und Energiequellen). Neben Bundes- und EU-Behörden kommt hier auch der Landesregierung eine aktive Rolle zu, etwa was die Ansiedlungspolitik oder die Rohstoff- und Energiepolitik betrifft.

Rohstoff- und Energiepolitik

**Einfluss Baden- Württembergs geltend machen**

- Einem fehlenden Zugang zu (internationalen) Absatzmärkten kann insbesondere durch Maßnahmen der Außenwirtschaftspolitik begegnet werden, wie z.B. Handelsabkommen, Absicherung von besonders hohen Exportrisiken oder Informationsmaßnahmen zum Marktzugang in bestimmten Auslandsmärkten. Da Handelsabkommen und die Risikoabsicherung Aufgaben der EU bzw. Instrumente des Bundes sind, besteht die Aufgabe des Landes Baden-Württemberg primär darin, seinen Einfluss für mittelstandsfreundliche Regeln geltend zu machen.

**Übersicht 9: Handlungsansätze zur Sicherung eines fairen Wettbewerbs auf Gütermärkten**

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freier Zugang zu Bezugsmärkten und essenziellen Rohstoffen und Vorprodukten (inkl. Energie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartell- und Wettbewerbsrecht</li> <li>• Initiativen von Land, Bund und EU zur Versorgungssicherung bei Energie, Rohstoffen und kritischen Vorprodukten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterer Abbau von Barrieren für einen freien und fairen internationalen Handel</li> <li>• Sicherung von Energieversorgung und Zugang zu kritischen Rohstoffen (z.B. Rohstoffpartnerschaften der EU bzw. der Bundesregierung)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fairer Wettbewerb für mittelständische Unternehmen in Absatzmärkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Außenwirtschaftspolitik: Handelsabkommen, Abbau von Zöllen und nicht-tarifären Handelshemmnissen</li> <li>- Informationsangebote der Außenhandelskammern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Stärkung außenwirtschaftlicher Initiativen zur Sicherung des Zugangs zu internationalen Märkten (z.B. German Centres, länderspezifische Informationsangebote, Wirtschaftsdelegationsreisen, Beteiligung an internationalen Messen)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Nutzung der Chancen des EU-Binnenmarktes für mittelständische Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau des Europäischen Binnenmarktes durch die EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Stärkung des EU-Binnenmarktes durch Abbau bürokratischer Barrieren (z.B. im Bereich der Entsenderichtlinie)</li> </ul>

Aus Sicht des Masterplans Mittelstand Baden-Württemberg sind zur Sicherung eines fairen Wettbewerbs folgende Ansatzpunkte von besonderer Bedeutung, die jedoch nur in Teilen von der Landesregierung beeinflusst werden können:

**Abbau von Barrieren für einen freien und fairen Wettbewerb**

- Unterstützung von Initiativen auf Bundes- und EU-Ebene, die Barrieren für einen freien und fairen Wettbewerb abbauen (z.B. über das Kartell- und Wettbewerbsrecht sowie im Bereich digitaler Märkte). Dabei sollte sich Baden-Württemberg auch weiterhin für einen regelbasierten Welthandel sowie für den Abschluss von Freihandelsabkommen einsetzen, welche auf fairem Wettbewerb basieren. Die Versorgung mit kritischen Vorprodukten wie z.B. Halbleitern sollte primär über die Sicherung des internationalen Handels und des gleichberechtigten Zugangs zu Bezugs- und Absatzmärkten sichergestellt werden.

**Abbau von Bürokratie in der EU**

- Stärkung des EU-Binnenmarktes durch Abbau bürokratischer Barrieren, etwa durch vereinfachte und stärker harmonisierte Verfahren (z.B. im Bereich der Entsendung von Arbeitskräften), um die Wachstumschancen des Binnenmarktes für mittelständische Unternehmen umfassender nutzen zu können. Gerade im Dienstleistungsbereich könnten dadurch bislang ungenutzte Wachstumspotenziale aktiviert werden.



- Verstärkte Maßnahmen des Landes zur Sicherung des Zugangs zu Auslandsmärkten, in Abstimmung mit entsprechenden Aktivitäten auf Bundes- und EU-Ebene. Hierzu dienen u.a. Verbindungs- und Kontaktbüros sowie die deutschen Außenhandelskammern (AHKn). Deren Aktivitäten können durch weitere Maßnahmen unterstützt werden, wie z.B. Deutsche Häuser vor Ort (German Centres), länderspezifische Informationsangebote, Wirtschaftsdelegationsreisen und Beteiligung an internationalen Messen. Hierbei sollten Aktivitäten des Landes eng mit entsprechenden Aktivitäten auf Bundesebene verzahnt werden. Die Aktivitäten sollten auf einzelne Zielgruppen innerhalb des Mittelstands zugeschnitten und auf praktische Hilfen zu konkreten Anliegen der Unternehmen fokussiert werden. Letztlich geht es darum, dass die mittelständischen Unternehmen ihre spezifischen Stärken wie persönliche Lieferbeziehungen und Kundenorientierung auch auf Auslandsmärkten bestmöglich zum Einsatz bringen können.
- Sicherung der Energieversorgung durch Erhöhung der regionalen Produktion von Energie (insbesondere im Bereich erneuerbare Energiequellen sowie der Schaffung von auf Wasserstoff umrüstbaren Gaskraftwerken) und der Schaffung einer leistungsfähigen Energieinfrastruktur (Übertragungsnetze). Im Bereich kritischer Rohstoffe sollten die wenigen im Land Baden-Württemberg vorhandenen Potenziale, wie etwa die Lithiumvorkommen im Oberrheingraben, unter Berücksichtigung des Umweltschutzes und des Gebäudeschutzes konsequent genutzt werden.

Verbesserung des Zugangs zu Auslandsmärkten

Sicherung der Versorgung mit Energie und Rohstoffen

### 3.2.3. Mittelstandsfreundliches Klima fördern

#### Stabiles wirtschaftliches Umfeld

Die Situation des Mittelstands ist seit der Corona-Pandemie im Jahr 2020 durch eine Abfolge von wirtschaftlichen Krisen gekennzeichnet, die in Summe an die Substanz vieler Unternehmen gingen. Bei einer Fortsetzung der schwierigen gesamtwirtschaftlichen Lage besteht die Gefahr, dass an sich gesunde Unternehmen nicht mehr fortgeführt werden können und wichtige mittelständische Strukturen Schaden nehmen. Dies kann negative Rückwirkungen auf sektorale oder regionale Cluster und Ökosysteme sowie die Wirtschaft Baden-Württembergs insgesamt haben.

Hohe Bedeutung eines stabilen wirtschaftlichen Umfelds

Für die wirtschaftliche Entwicklung des Mittelstands ist ein stabiles makroökonomisches Umfeld von besonderer Bedeutung. Denn anders als große, international tätige Konzerne sind die allermeisten Mittelständler von den Bedingungen in ihrem Heimatmarkt abhängig und haben, zumindest kurzfristig, keine Standortalternativen. Eine ungünstige gesamtwirtschaftliche Situation schlägt daher unmittelbar auf die Chancen und Perspektiven der mittelständischen Unternehmen durch. Gleichzeitig ist der Mittelstand ein wichtiger Stabilitätsanker in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Denn durch die häufig anzutreffende Orientierung am langfristigen Unternehmenserfolg (insbesondere im Fall von familiengeführten Unternehmen) und die Standortgebundenheit versuchen mittelständische Unternehmen häufiger, Krisensituationen „durchzustehen“ und auf weitreichende Anpassungen wie Entlassungen oder Betriebsschließungen zu verzichten.<sup>20</sup>

20 Vgl. für die Finanzkrise 2008/09 Berlemann, M., V. Jahn, N. Lehmann (2022): Is the German Mittelstand more resistant to crises? Empirical evidence from the Great Recession. Small Business Economics 59, 1169–1195.

## Zusammenspiel von Standortbedingungen

Um ein für mittelständische Unternehmen günstiges wirtschaftliches Umfeld zu schaffen, das es den Unternehmen ermöglicht, ihre Geschäftsideen in Baden-Württemberg erfolgreich umsetzen zu können, müssen viele Faktoren zusammenspielen. Dazu zählen eine stabile makroökonomische Entwicklung, offene Güter- und Faktormärkte, eine leistungsfähige Infrastruktur, die Vermeidung unnötiger bürokratischer Belastungen, eine investitionsfreundliche Steuer- und Abgabepolitik sowie eine Gesamtkostensituation, die es den Unternehmen – auf Basis hoher Produktivität sowie innovativer Produkte und Prozesse – erlaubt, wettbewerbsfähige Angebote auf nationalen wie internationalen Märkten zu platzieren.

## Situation im fünften Krisenjahr

Die Wirtschaftspolitik in Baden-Württemberg, Deutschland und der EU ist grundsätzlich diesen Zielen verpflichtet und leistet über verschiedene Felder der Wirtschaftspolitik (von der Konjunktur-, Fiskal- und Steuerpolitik bis zu verschiedenen thematischen Politikfeldern) wichtige Beiträge. In der aktuellen Situation des Jahres 2024, die durch das fünfte wirtschaftliche Krisenjahr in Folge gekennzeichnet ist, werden jedoch zusätzliche, strukturelle Maßnahmen zunehmend wichtiger:

- Die durch externe Faktoren bestimmte Kostenentwicklung sollte stabilisiert werden und die Unternehmen darin unterstützt werden, Kostensteigerungen durch eine Erhöhung der Produktivität abzufedern. Dies betrifft neben den Energiekosten auch Kosten für andere Vorleistungen.
- Es sollten zusätzliche Anreize für strukturverändernde Investitionen geschaffen werden, etwa durch großzügigere steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten oder Finanzierungshilfen. Dabei geht es um Investitionen, die die Geschäftstätigkeit angesichts der veränderten Rahmenbedingungen neu ausrichten. Dazu zählen z.B. der Einstieg in neue Geschäftsmodelle, die Erschließung neuer Absatzmärkte oder Kundengruppen, die Umstellung auf weniger energieintensive Produktion sowie produktivitätssteigernde Investitionen (inkl. der Nutzung digitaler Technologien).
- Die Unternehmen sollten mehr Freiräume für eigene unternehmerische Initiativen gegeben werden, indem regulative und bürokratische Einschränkungen und Belastungen verringert werden (siehe Abschnitt 3.2.1).

## Anreize für Investitionen

## Freiräume für unternehmerisches Handeln

### Attraktive regionale Rahmenbedingungen

Die Auswertungen der Unternehmensbefragung und Aussagen aus den Interviews zeigen, dass attraktive regionale Rahmenbedingungen, etwa eine gut ausgebaute Kommunikations- und Verkehrsinfrastruktur sowie Flächen für Gewerbe und Wohnen, für viele mittelständische Betriebe wichtige Standortfaktoren sind. Gleichzeitig wird aber vielfach anderen Aspekten – so etwa dem Bürokratieabbau oder der Bekämpfung des Fachkräftemangels (siehe Abschnitte 3.2.1 und 3.3.1) – eine teils deutlich höhere Priorität eingeräumt. Dies zeigen im Übrigen auch andere Studien und Befragungen zur Bewertung von Standortfaktoren – wobei dort i.d.R. nicht spezifisch auf die Situation mittelständischer Unternehmen eingegangen wird.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. die Standortumfragen der IHK Südlicher Oberrhein (2023) und der IHK Bodensee-Oberschwaben (2022).

Für die Bewertung einzelner Standortfaktoren und insbesondere der Infrastruktur spielen neben der Unternehmensgröße zahlreiche andere Merkmale, wie etwa die Branchenzugehörigkeit, die aktuelle wirtschaftliche Situation (Expansion vs. Schrumpfung) oder die Einbindung in regionale und überregionale Wertschöpfungsnetzwerke eine Rolle. In den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass gerade ländliche Räume mitunter nicht adäquat an die Verkehrsinfrastruktur (sowohl motorisierter Individualverkehr als auch ÖPNV) angebunden seien, wenngleich sich in der Befragung hierzu keine auffälligen Unterschiede zwischen verschiedenen Regionstypen finden.

Bedeutung einzelner Standortfaktoren unterschiedlich

Im Vergleich zu anderen Faktoren besteht eine *relativ* hohe Zufriedenheit der Unternehmen mit der infrastrukturellen Ausstattung. Gleichzeitig setzen viele Unternehmen die Prioritäten für wirtschaftspolitisches Handeln in anderen Bereichen als der Infrastruktur. Dies sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine gute und angemessene infrastrukturelle Ausstattung eine wichtige Rahmenbedingung für einen attraktiven Wirtschaftsstandort ist und bleibt und hier nach wie vor Handlungsbedarf besteht. Es ist auch davon auszugehen, dass kleine und mittlere Unternehmen insgesamt weniger Einfluss auf die Bedingungen an ihrem Standort nehmen können und auch weniger Möglichkeiten für Standortverlagerungen an günstigere Standorte haben.

Regionale infrastrukturelle Ausstattung wichtige Rahmenbedingung

Die Attraktivität der infrastrukturellen Ausstattung von Standorten definiert sich dabei keineswegs nur durch die vorhandene Infrastruktur im engeren Sinne, wie etwa einem gut ausgebauten Straßennetz, einem funktionierenden ÖPNV oder einer leistungsfähigen Breitbandinfrastruktur. Vielmehr kommt es auf das Zusammenspiel dieser Faktoren mit weiteren Standortmerkmalen an. Eine gut ausgebaute Verkehrsinfrastruktur ist beispielsweise ein wichtiger Faktor für die Erreichbarkeit von Unternehmen durch Beschäftigte, Zulieferer und Kunden; gleichzeitig ist ein leistbares Wohnungsangebot und ein attraktives Wohnumfeld notwendig, um den Zuzug von Fachkräften zu ermöglichen. Hier können, wie auch an anderen Stellen der Standortpolitik, Zielkonflikte entstehen. Aus Sicht einer Mittelstandspolitik ist es wichtig, solche Zielkonflikte transparent zu machen und so zu lösen, dass sowohl die Anforderungen einer dynamischen mittelständischen Wirtschaft als auch die Attraktivität von Regionen als Wohn- und Freizeitstandort berücksichtigt werden.

Verkehrs- und IKT-Infrastruktur entscheidend

Zielkonflikte transparent machen

Dies gilt auch für ein weiteres potenzielles Konfliktfeld, nämlich dem Angebot an Betriebs- und Gewerbeflächen. Dieses wird nicht von allen Unternehmen als Priorität für das wirtschaftspolitische Handeln gesehen. Von höherer Bedeutung ist dieses Thema vor allem für den größeren Mittelstand. Adäquate Flächen zur Ausweitung bestehender oder zur Initiierung neuer wirtschaftlicher Aktivitäten sind naturgemäß gerade für diejenigen wichtig, die expandieren, sich neu aufstellen oder sich ganz neu ansiedeln. Nicht nur sind an vielen Standorten – und gerade in den großen Städten – im Südwesten die Flächen knapp (und das Gewerbe steht zudem häufig im Wettbewerb mit anderen Nutzungen wie insbesondere dem Wohnen), sondern auch die Flächensparziele der Bundes- und Landesregierung verlangen einen bewussten und sparsamen Umgang mit Flächen und innovative Konzepte der Gewerbeansiedlung. Die Politik muss daher die verschiedenen Interessen aufnehmen, Zielkonflikte berücksichtigen und ggf. moderieren und ihre Infrastrukturpolitik diesbezüglich ausrichten und weiterentwickeln.

Betriebs- und Gewerbeflächen

## Übersicht 10: Handlungsansätze zur Förderung eines mittelstandsfreundlichen Klimas

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gefahr des Verlusts wettbewerbsfähiger mittelständischer Strukturen bei Fortdauer der schwierigen gesamtwirtschaftlichen Lage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Konjunkturpolitik von Land, Bund und EU</li> <li>· Fiskalpolitik zur Abfederung konjunktureller Schwächephasen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dämpfung der Kostenentwicklung bei Kosten, die durch externe Faktoren bestimmt werden</li> <li>· Anreize für strukturverändernde Investitionen, z.B. in der Steuerpolitik durch Begünstigung von Wachstumsinvestitionen</li> <li>· Schaffung von mehr unternehmerischen Freiräumen durch Abbau von Regulierungen und Bürokratie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Regionale Rahmenbedingungen so entwickeln, dass die Bedarfe des Mittelstands berücksichtigt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Regionalpolitik des Landes</li> <li>· Infrastrukturpolitik von Bund und Land</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Digitale Infrastruktur im ländlichen Raum verbessern</li> <li>· Zielkonflikte in der Standortpolitik moderieren und Anforderungen des Mittelstands angemessen berücksichtigen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sicherung der gesellschaftlichen Wertschätzung der Leistungen und Beiträge des Mittelstands zu Beschäftigung und Wohlstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Awarenessmaßnahmen von Bund, Land und Kammern/Verbänden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kommunikationskampagne des Landes, die die volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands hervorstreicht</li> </ul>

### Gesellschaftliche Akzeptanz des Mittelstands stärken

### Belange des Mittelstands angemessen berücksichtigen

### Kommunikationskampagne starten

#### Akzeptanz des Mittelstands

Bei der gesellschaftlichen Akzeptanz des Mittelstands geht es um den Stellenwert, den die Belange mittelständischer Unternehmen bei politischen Entscheidungen und in gesellschaftlichen Debatten erhalten. Relevant wird dieser Aspekt immer dann, wenn eine Abwägung unterschiedlicher Interessen ansteht, sei es auf lokaler Ebene in der Flächenwidmungs- und Bebauungsplanung (z.B. Ausweisung von Betriebs- und Wohngebieten), sei es im Verkehrsbereich (z.B. Verkehrsberuhigungsmaßnahmen vs. Erreichbarkeit von Betriebsstandorten im Schwerlastverkehr) oder sei es bei umweltpolitischen Regulierungen (z.B. Festlegung bestimmter nachhaltigkeitsbezogener Leistungsmerkmale von Produkten und Prozessen vs. Innovations- und Gestaltungsfreiheit für Unternehmen). Solche Abwägungs- und Entscheidungsprozesse sind Teil eines demokratischen Aushandlungsprozesses. Aus Sicht einer mittelstandsorientierten Wirtschaftspolitik ist dabei wichtig, dass die Belange des Mittelstands angemessen in diese Prozesse einfließen und dass die besondere Bedeutung des Mittelstands als Träger von Beschäftigung, wirtschaftlichem Wachstum und Wohlstand berücksichtigt wird. Dies schließt auch die Informationsarbeit zu möglichen negativen Konsequenzen ein, wenn in diesen Prozessen die Belange des Mittelstands nicht hinreichend berücksichtigt werden.

Um eine breite Akzeptanz der Belange des Mittelstands zu erreichen, sollten die entsprechenden Aktivitäten der Kammern und Verbände als Interessenvertretungen des Mittelstands von wirtschaftspolitischen Aktivitäten des Landes begleitet werden. Wichtig wäre vor allem, auch auf kommunaler Ebene aktiv zu werden, da viele für mittelständische Unternehmen relevanten

Entscheidungen dort getroffen werden und oftmals eine systematische Einbringung der Standpunkte des Mittelstands fehlt. Eine Kommunikationskampagne könnte dabei helfen, sowohl die volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands als Innovationsmotor und Träger von Beschäftigung und Wohlstand sichtbar zu machen als auch die Wertschätzung für unternehmerische Tätigkeit zu erhöhen.

### 3.3. Thematische Handlungsfelder

#### 3.3.1. Fachkräftepotenziale erschließen

Der Mangel an Arbeitskräften, insbesondere an beruflich ausgebildeten Fachkräften, begrenzt die wirtschaftlichen Potenziale des Mittelstandes. Die Stärken-Schwächen-Analyse zeigt wichtige Handlungsfelder, auf denen diesem Mangel entgegengewirkt werden kann: die Erhöhung des Beschäftigungsumfangs von Teilzeitbeschäftigten, eine verbesserte Vereinbarkeit von Betreuungspflichten und Beschäftigung, Verbesserungen beim Zugang in die berufliche Bildung, Stärkung der Weiterbildung, Erleichterung der Zuwanderung und weniger Abwanderung, eine verbesserte Aktivierung von Arbeitslosen und die Erhöhung der Produktivität durch verstärkte Digitalisierung und Automatisierung.

Viele Praktikerinnen und Praktiker haben den Eindruck, dass über die Erschließung von Fachkräftepotenzialen schon lange gesprochen wird, sich aber wenig verändert. Die Stärken-Schwächen-Analyse zeigt einerseits die Berechtigung dieser Wahrnehmung. So sind die Probleme beim Übergang von Jugendlichen mit Startschwierigkeiten in das berufliche Bildungssystem oder die bürokratischen Hemmnisse bei der Beschäftigung ausländischer Fachkräfte in hohem Maße persistent. Andererseits zeigen die Daten aber beispielsweise auch, dass die Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den vergangenen zwei Jahrzehnten erheblich zugenommen hat. Die Kombination von Handlungsdruck, institutionellen Reformen und einem Umdenken bei Unternehmen und Beschäftigten kann also durchaus positive Effekte hervorbringen.

Dies zeigen auch vorhandene Ansätze des Landes. Insbesondere im Bereich der Berufsorientierung und der beruflichen Erstausbildung fördert das Land eine Vielzahl von Maßnahmen. Die Landesregierung hat den Übergang Schule-Beruf neugestaltet, fördert die überbetriebliche und die Verbundausbildung sowie zahlreiche Maßnahmen im Bereich von Schule und Berufsorientierung. Auch in anderen Bereichen wie der Weiterbildung, der Vereinbarkeit von Familienpflichten und Beruf sowie der Integration von Zugewanderten finden sich bereits eine Reihe von Maßnahmen. Es geht also darum, wie das vorhandene Instrumentarium ergänzt, ausgeweitet und in seiner Wirksamkeit verbessert werden kann.

#### **Umfang der Potenziale und Relevanz der Handlungsansätze aus Sicht der Unternehmen**

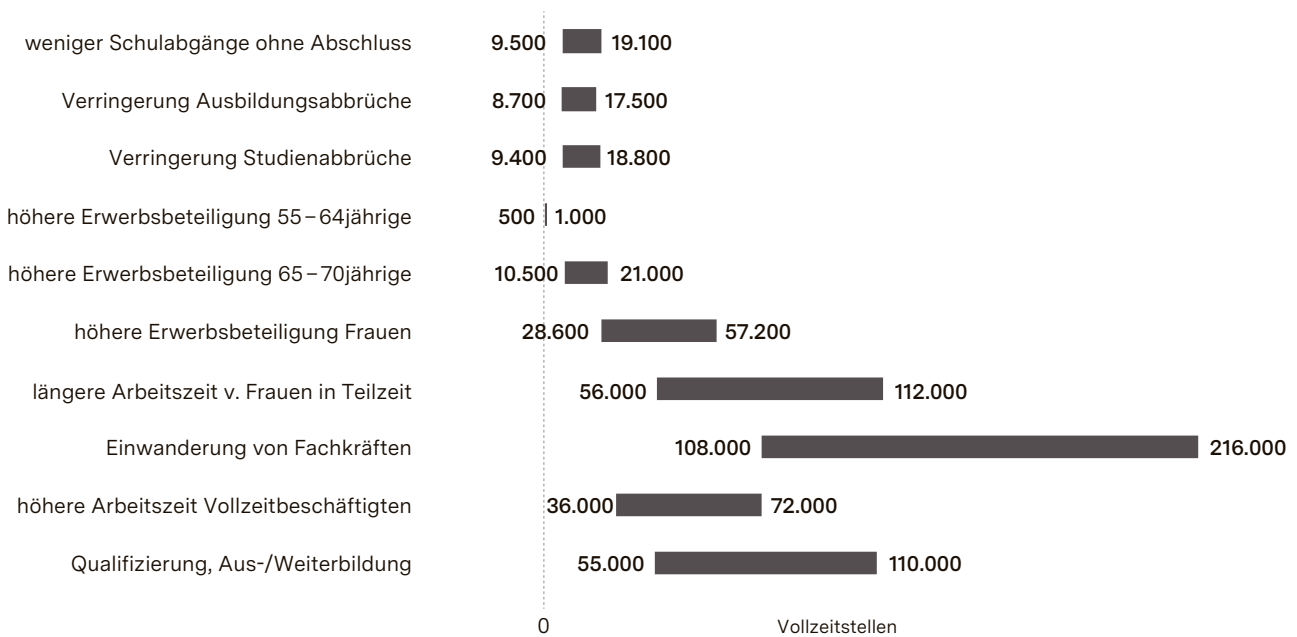
Schon etwas ältere Berechnungen des IAB zeigen, dass Potenziale insbesondere in der Einwanderung von Fachkräften, der Erhöhung des Arbeitsvolumens teilzeitbeschäftigter Frauen und einer erhöhten Qualifizierung und Weiterbildung liegen (siehe Abbildung 33).

Fortschritte bei der Erschließung von Fachkräftepotenzialen

Ergänzung vorhandener Maßnahmen

Unterschiedlich große Potenziale

**Abbildung 33: Errechnete Arbeitskräftepotenziale in Baden-Württemberg bis 2030 (Minimum- und Maximumwerte in Vollzeitstellen)**

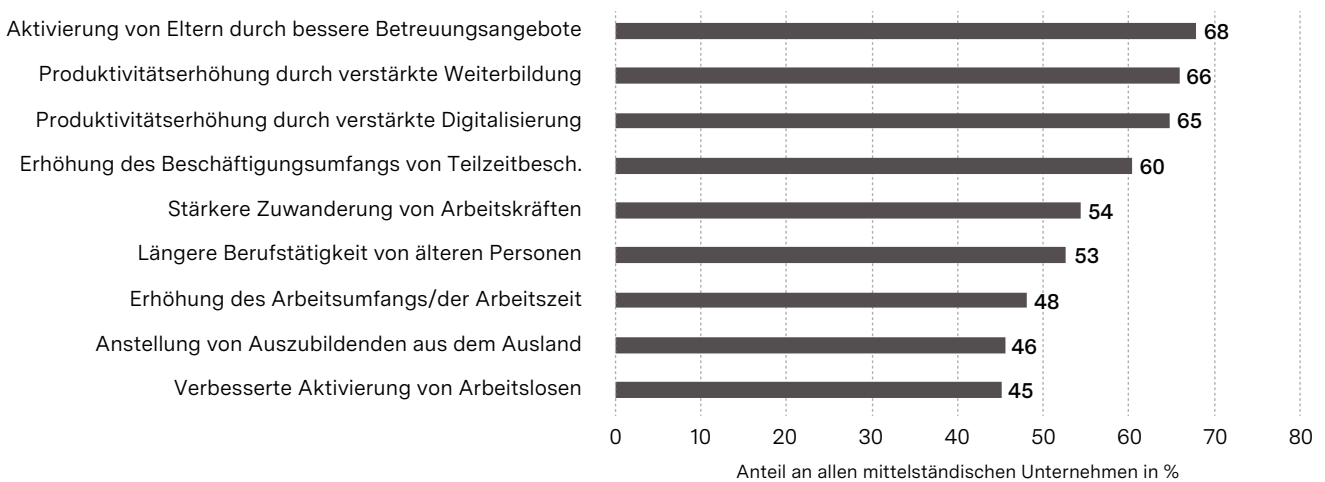


Quelle: IAB Baden-Württemberg, unveröffentlichte Berechnungen, 2018

**Vielzahl von Maßnahmen aus Unternehmenssicht erforderlich**

In der Befragung mittelständischer Unternehmen im Rahmen dieser Studie wurden den Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen vorgestellt, wie der Fachkräftemangel bewältigt werden könnte. Diese reichen von einer stärkeren Aktivierung von Eltern (z.B. durch Verbesserungen in der Bereitstellung von Betreuungsangeboten für Kinder) über die Stärkung der Weiterbildung, die Erhöhung der Produktivität durch verstärkte Digitalisierung und Automatisierung und die Erhöhung des Beschäftigungsumfangs von Teilzeitbeschäftigten bis zur verbesserten Aktivierung von Arbeitslosen. Abbildung 34 zeigt den Anteil der Unternehmen, die diesen Maßnahmen eine starke oder sehr starke Bedeutung zumaßen.

**Abbildung 34: Maßnahmen zur Bewältigung des Fachkräftemangels, die aus Sicht mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg ein hohes bis sehr hohes Potenzial haben**



Quelle: Befragung zur Situation mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg, eigene Berechnungen.

Die Antworten zeigen, dass es nicht eine oder wenige bestimmte Maßnahmen gibt, die alle anderen in der Bedeutung zu dominieren vermögen. Vielmehr werden die aufgeführten Handlungsansätze mit gewissen Abstufungen jeweils von einem großen Teil der Befragten als wichtig erachtet. Es sollten also mehrere Ansätze zugleich verfolgt werden.

### Arbeitskräftepotenzial von Frauen

Ein wichtiges Handlungsfeld besteht in der Aktivierung von Eltern und der besseren Nutzung des Arbeitskräftepotenzials von Frauen. Hierzu sind die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern und die Arbeitsanreize zu stärken.

Zielgruppe Eltern und Frauen

### Übersicht 11: Handlungsansätze im Hinblick auf das Arbeitskräftepotenzial von Frauen

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Mittelstand arbeiten weit überdurchschnittlich viele Frauen nur in geringfügiger Beschäftigung</li> <li>• Hohe Anteile in Teilzeit</li> <li>• Viele Frauen würden gerne mehr arbeiten</li> <li>• Keine Rückkehr in Vollzeit nach der Familienphase</li> <li>• Einige Gruppen unter den Frauen haben besonders geringe Erwerbsquoten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information und Beratung von Unternehmen beim Thema familienbewusste, lebensphasenorientierte Personalpolitik (familyNET) und Möglichkeiten betrieblicher Kinderbetreuung (z.B. Konzept TigeR)</li> <li>• Mentorinnenprogramm für Migrantinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung von Kindertagesstätten erheblich vereinfachen</li> <li>• Sonderregeln für Kinderbetreuungseinrichtungen in Betrieben („Kinderbetreuung am Arbeitsplatz“)</li> <li>• Priorisierung (vollzeit-)berufstätiger Eltern in der U3-Betreuung</li> <li>• Stärkung der finanziellen Anreize für eine Vollzeittätigkeit: mittelstandsfreundliche Reform der geringfügigen Beschäftigung, Reform des Ehegattensplittings</li> <li>• Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eine flexiblere Arbeitsgestaltung und systematischere Personalentwicklung</li> </ul>

- Die Infrastruktur zur Betreuung von Kindern ist derzeit nicht ausreichend, um allen Frauen, die dies wünschen, eine (Vollzeit-) Beschäftigung zu ermöglichen. Die Betreuungsinfrastruktur muss daher ausgebaut werden. Dies betrifft insbesondere auch den Ausbau von betrieblicher Kinderbetreuung, z.B. durch die Kinderbetreuung in anderen geeigneten Räumen bei Unternehmen durch Tagespflegepersonen. Zudem sollten Unternehmen auch Betreuung an Randzeiten oder in Ferienzeiten anbieten. Aufwendungen hierfür sollten steuerlich geltend gemacht werden können.
- In der Regel sind Kindertagesstätten zu aufwendig für KMUs. Besser geeignet sind Modelle, bei dem sich auch mehrere Betriebe zusammenschließen können, wie das Modell Tagespflege in anderen geeigneten Räumen (TigeR). Solche Modelle sollten stärker in die Fläche gebracht werden.
- Darüber hinaus könnten sich Flexibilisierungsmaßnahmen als nützlich erweisen, etwa die Flexibilisierung der Anforderungen für den Betrieb einer Kindertagesstätte. Derzeit sind mindestens zwei Erzieherinnen bzw. Erzieher zum Öffnen der Kindertagesstätte notwendig. Diese Regelung könnte zumindest für die Randzeiten verstetigt werden, in denen derzeit häufig zwei Erzieherinnen bzw. Erzieher auf weniger als vier Kinder kommen. Handlungsbedarf besteht auch bei der Umsetzung bedarfsgerechter und verlässlicher Öffnungszeiten.

Ausbau der Kinderbetreuung

Flexibilisierung von Anforderungen

## Besserer Zugang für Eltern mit Migrationshintergrund

## Mehr Anreize für Vollzeitbeschäftigung: Ehegattensplitting, Minijobs

## Arbeitszeitflexibilität und Personalentwicklung

## Weitere Verbesserungen beim Übergang Schule-Beruf

- Zielgerecht wären auch eine stärkere Aktivierung und Nutzung der Potenziale von Migrantinnen. Die Erwerbstätigenquote von Migrantinnen liegt um rund 12 Prozent unter der von Frauen ohne Migrationshintergrund. Diese Zielgruppe sollten Unternehmen beim Recruiting und der Personalentwicklung verstärkt in den Blick nehmen. Hierzu sollten Unternehmen zudem verstärkt bestehende Programme nutzen, wie z.B. das Mentorinnenprogramm für Migrantinnen.
- Außerdem sollten die finanziellen Anreize für eine (Vollzeit-) Beschäftigung von Frauen erhöht werden. Dies betrifft zum einen die aktuelle Ausgestaltung des Ehegattensplittings, also die Zusammenveranlagung von Ehepartnerinnen und Ehepartner bzw. Personen in eingetragener Lebensgemeinschaft bei der Einkommensteuer, zum anderen die Regelung der geringfügigen Beschäftigung. Das Land sollte sich im Bund für beschäftigungsfreundliche Reformen dieser Regeln einsetzen.
- Geringfügige Beschäftigung ist für viele Kleinunternehmen eine Beschäftigungsform mit geringem Bürokratieaufwand. Würde man die Bürokratie im Bereich der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung reduzieren, könnten mehr Beschäftigte auch oberhalb der Geringfügigkeitsschwelle arbeiten.
- Ein weiterer Aspekt, der in die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hineinspielt, ist die Flexibilität von Beschäftigung. Flexiblere Arbeitszeitmodelle, etwa durch flexibel einteilbare Arbeitszeiten oder die Möglichkeit zum Home Office, können Eltern dabei unterstützen, den familiären und beruflichen Alltag besser zu kombinieren.
- Auf der Seite der Unternehmen muss mehr getan werden, um das Potenzial der Frauen zu nutzen und zu binden, hierzu ist eine systematischere Personalentwicklung erforderlich, als sie derzeit in vielen mittelständischen Betrieben anzutreffen ist. Das Land fördert dies bereits durch Initiativen beispielsweise im Rahmen des Programms „Horizont Handwerk“.

### Qualifizierung: berufliche Erstausbildung

Ein zweites Handlungsfeld ist die Qualifizierung. Diese umfasst die berufliche Erstausbildung und die Weiterbildung. In Bezug auf die Erstausbildung setzt das Land durch die Neugestaltung des Übergangs Schule-Beruf, die Berufsorientierung in den Schulen und durch viele andere Maßnahmen wie z.B. die Förderung der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisungen bereits Prioritäten. Das Problem, dass Jugendliche ohne beruflichen und akademischen Abschluss bleiben, besteht jedoch weiterhin. Auf diese Situation richten die Partner des Ausbildungsbündnisses Baden-Württemberg in einer Erklärung vom November 2023 den Blick und schlagen Maßnahmen zur Stärkung und Ausweitung der vorhandenen Ansätze vor.





## Übersicht 12: Handlungsansätze im Hinblick auf den Zugang in die Erstausbildung

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KMU und familiengeführte Unternehmen sind besonders von der Verknappung des Angebots an Auszubildenden betroffen</li> <li>• Attraktivität der beruflichen Ausbildung im Vergleich zur akademischen Ausbildung geht zurück</li> <li>• Geringer Anteil von Hochschulabsolventinnen und -absolventen im Mittelstand</li> <li>• Hoher Prozentsatz der Jugendlichen, die ohne berufliche Ausbildung bleiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neugestaltung des Übergangs Schule-Beruf</li> <li>• Berufsorientierung in den Schulen und Förderungen im Übergang (Peer-to-Peer-Ansatz, Praktikumswochen)</li> <li>• Verbesserung bei überbetrieblicher Ausbildung und Verbundausbildung</li> <li>• Wohnen für Auszubildende</li> <li>• (Digitale) Informationskampagnen (z.B. „Gut ausgebildet“ und „Ja zur Ausbildung“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Kooperation der Akteure in der Berufsorientierung einschließlich der Eltern</li> <li>• Verbesserte Arbeitgebersprache und stärkere Nutzung von Regelinstrumenten wie z.B. Einstiegsqualifizierung (EQ)</li> <li>• Schaffung einer individualisierten Begleitung von leistungsschwächeren Jugendlichen beim Übergang von der Schule in den Beruf sowie von Mentorenprogrammen</li> <li>• Ausbildung von über 25-Jährigen unterstützen</li> <li>• Stärkung von Berufsschulen und Verbundausbildung</li> <li>• Kooperationen zwischen Hochschulen und mittelständischen Unternehmen (z.B. Praktika, Abschlussarbeiten)</li> <li>• Ausbau praxisnaher Teilqualifikationen</li> <li>• Verstärkte Nutzung digitaler Lern- und Lehrformate</li> </ul>

- Im Hinblick auf die berufliche Erstausbildung sind Erleichterungen beim Übergang in eine berufliche Ausbildung für Jugendliche und gegebenenfalls die Ermöglichung des Nachholens beruflicher Abschlüsse anzustreben. Es sollten Maßnahmen ergriffen werden, die verhindern, dass ein erheblicher Anteil eines Jahrgangs ohne ausreichende Qualifikationen verbleibt. Beispielsweise sollten Schülerinnen und Schüler, Schule und Unternehmen vermehrt in Bildungs- und Berufsorientierungsprojekten zusammengebracht werden. Eine wichtige Erkenntnis aus den bisherigen Förderungen von Mentoring, Beratung und Begleitung ist, dass solche Interventionen nur wirken, wenn sie nachhaltig sind und zu einem „Empowerment“ der Jugendlichen führen, was einen relativ hohen Mitteleinsatz erfordert. Vor diesem Hintergrund sollten zivilgesellschaftliche Ansätze wie z.B. Mentorenprogramme gestärkt werden.
- Darüber hinaus gilt es, stärker auf die Bedarfe der jungen Menschen einzugehen, auch im Lebensumfeld (z.B. beim Thema Wohnung). Dies unterstützt die räumliche Mobilität der Auszubildenden und damit die Passgenauigkeit der Ausbildung.
- Zur Gewinnung von Auszubildenden sollten Maßnahmen ergriffen werden, die eine berufliche Ausbildung im Mittelstand attraktiver machen (z.B. Stärkung von Berufsschulen und überbetrieblichen Berufsbildungsstätten, Ausweitung der Verbundausbildung durch die Betriebe, stärkere Verbreitung digitaler Lern- und Lehrformate). Das erzielbare Einkommen nach

„Empowerment“ von Jugendlichen im Übergang in die Berufsausbildung

Ganzheitliche Ansätze

Erhöhung der Attraktivität der beruflichen Ausbildung

einer abgeschlossenen Berufsausbildung wird oft unterschätzt, daher sind auch Informations- und Aufklärungskampagnen sinnvolle Instrumente.

- Falls eine volle berufliche Ausbildung trotzdem nicht zu erreichen ist, sollten Qualifizierungen für den Helferbereich vorgenommen werden.

### Qualifizierung: Weiterbildung und lebenslanges Lernen

Auch im weiteren Erwerbsverlauf sollten sequentielle Weiterbildungen und Teilzeitqualifizierungen ermöglicht werden. Es kommt insbesondere darauf an, dass diese Möglichkeiten in Anspruch genommen werden:

#### Mehr Weiterbildung im Mittelstand

- Der Mittelstand sollte noch mehr Gewicht auf die Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten legen. Dazu sind Sensibilisierungs- und Beratungsformate ebenso erforderlich wie eine mittelstandsfreundliche Förderkulisse bei den Angeboten des Landes und des Bundes. Für die häufig fehlende Transparenz und unübersichtliche Governance des Weiterbildungssystems sollte Abhilfe geschaffen werden, indem stärker als bisher aktiv auf KMU und ihre Beschäftigten zugegangen wird.

#### Teilqualifizierungen ausbauen

- Mehr als bisher sollten Möglichkeiten genutzt werden, durch Teilqualifizierungen aus dem Helferbereich in den Fachkräftebereich überzugehen. So konnte gezeigt werden, dass Teilqualifizierungen stark positive Effekte auf die Beschäftigung und das Einkommen haben. Vorhandene Hemmnisse sind insbesondere die Sicherung des Einkommens<sup>22</sup> während der Qualifizierungsphase und eine mangelnde Transparenz<sup>23</sup>. Ein gutes Praxisbeispiel für die Einkommenssicherung während der Qualifizierungsphase ist das österreichische „Fachkräftestipendium zur finanziellen Förderung von beruflicher Aus- und Weiterbildung Erwachsener“.

### Übersicht 13: Handlungsansätze im Hinblick auf den Zugang in die Weiterbildung

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KMU und familiengeführte Unternehmen sind besonders von der Verknappung des Angebots an (qualifizierten) Arbeitskräften betroffen</li> <li>• Vorhandene Weiterbildungen sind zu unübersichtlich</li> <li>• Hohe Hemmschwellen bei der Inanspruchnahme von Teilqualifizierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterbildungsoffensive WEITER.mit.BILDUNG@BW</li> <li>• Informationskampagnen zum Thema Weiterbildung</li> <li>• Weiterbildungsportal des Landes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Informationsvermittlung für kleinere KMU und ihre Beschäftigten, z. B. durch flächendeckenden Einsatz von Bildungsmentoren und -mentorinnen</li> <li>• Verbesserung des Zugangs zu Weiterbildung für geringer Qualifizierte</li> <li>• Stärkung digitaler Weiterbildungsangebote</li> <li>• Förderung praxisnaher Teilqualifikationen</li> <li>• Ausweitung von Möglichkeiten der Zertifizierung von informellen Qualifikationen</li> </ul>

22 T. Kruppe, J. Lang, C. Osiander (2023): Effekte von Teilqualifizierungen auf Beschäftigung und Einkommen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 75, 477–504.

23 M. Wolf, K. Hecker, M. Kohl, I. Pfeiffer (2018): Konzepte modularer Nachqualifizierung: Hintergrund, aktuelle Entwicklungen und praktische Anwendung. Arbeitspapier im Rahmen der Workshops „Schritt für Schritt zum Berufsabschluss“ – Rahmenbedingungen und Umsetzung von Teilqualifizierungen in der beruflichen Bildung. Nürnberg: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung.

## Zuwanderung und Integration

Ein weiteres Handlungsfeld ist die Einwanderungs- und Integrationspolitik. Im Hinblick auf die Zuwanderung wurde aus gesetzgeberischer Perspektive durch das Fachkräfteeinwanderungsgesetz bereits sehr viel getan, das Zuwanderungsrecht muss jedoch in die Praxis umgesetzt werden:

- Geringere bürokratische Hürden, eine Beschleunigung der Prüfung und Vergabe von Aufenthaltstiteln, die zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit notwendig sind, sowie die raschere Anerkennung von im Nicht-EU-Ausland erworbenen Berufsqualifikationen sind unabdingbar, um die Zuwanderungsbereitschaft von qualifizierten Arbeitskräften aus dem Ausland zu erhöhen.
- Zur Erleichterung der Integration von ausländischen Fachkräften könnten für die Anwerbung entsprechende Strukturen vor Ort in den Herkunftsländern aufgebaut werden, mit deren Hilfe die Einwanderungsanforderungen und die Sprachausbildung bereits vor Ort absolviert werden. Maßnahmen zur Sprachvermittlung (z. B. durch die Goethe-Institute) oder zur Anerkennungsberatung (z. B. das Projekt ProRecognition des DIHK) werden bereits derzeit durchgeführt, sind aber keineswegs flächendeckend, sondern oft nur an wenigen Standorten vorhanden. Die Finanzierung solcher Maßnahmen ist nicht unbedingt eine staatliche Aufgabe, sondern sollte in erster Linie von den Unternehmen geleistet werden, die Vorteile von der zusätzlichen Erwerbszuwanderung und der besseren Integration der Arbeitskräfte haben.

Verbesserungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung

Sprachunterricht und Beratung schon in den Herkunftsländern

### Übersicht 14: Handlungsansätze im Hinblick auf Zuwanderung und Integration

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Mittelstand hat eine Stärke darin, ausländische Arbeitskräfte zu beschäftigen, Dennoch sind Potenziale ungenutzt.</li> <li>• Gewinnung von Fachkräften und Auszubildenden aus dem Ausland oft schwierig</li> <li>• Hohe Abwanderung ausländischer Fachkräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration durch Ausbildung - Perspektiven für Zugewanderte (Kümmerer-Programm)</li> <li>• Welcome Center Baden-Württemberg</li> <li>• Planung einer Landesagentur für die Zuwanderung von Fachkräften angestoßen</li> <li>• Anerkennungs- und Qualifizierungsberatung in BW</li> <li>• Angebote der BA zur Beratung und Vermittlung von internationalen Fachkräften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau von Zuwanderungsinitiativen für den Mittelstand durch die Wirtschaftsverbände (z.B. Veranstaltungen zur Anwerbung)</li> <li>• Bereitstellung von sprachlicher Vorbereitung durch Unternehmen und Wirtschaftsverbände schon vor der Zuwanderung ermöglichen</li> <li>• Angebote unterschiedlicher Akteure zur Orientierung für ausländische Fachkräfte und deren Partner</li> <li>• Verstärkte Beratung bei beruflicher Umorientierung durch die BA, und für Studierende und Auszubildende durch Hochschulen und BA</li> <li>• Förderung der Willkommenskultur und Verbesserung der Abläufe in der öffentlichen Verwaltung</li> </ul>

## Sprachunterricht und Beratung schon in den Herkunftsländern

## Gründe für vorzeitige Abwanderungen

## Bessere und passgenaue Unterstützung ausländischer Arbeitskräfte

## Bleibebedingungen und Unterstützungsangebote aufeinander abstimmen

Ein besonderer Fokus sollte auf die Vermeidung von Fachkräfteab- oder -rückwanderung gelegt werden, da hierfür eine große Zahl von Handlungsansätzen zur Verfügung stehen.

- Die bereits im Mittelstand beschäftigten ausländischen Fachkräfte müssen nachhaltig in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft integriert werden, damit sie langfristig als Fachkräfte gehalten werden. Vorzeitige Abwanderungen von ausländischen Fachkräften finden aus unterschiedlichen Gründen statt, für die es jeweils eigene Handlungsansätze gibt. Wichtig sind dabei berufliche Gründe (Arbeitslosigkeit, keine passende Beschäftigung, fehlende Anerkennung der beruflichen Qualifikation, keine Anschlussperspektive nach Studium oder Berufsausbildung), aufenthaltsrechtliche Gründe einschließlich Familiennachzug sowie Gründe aus dem Lebensumfeld (Wohnung, Sprache, Diskriminierungserfahrungen). Ferner bestehen Handlungsmöglichkeiten bei der Förderung der Willkommenskultur und der Verbesserung der Abläufe in der öffentlichen Verwaltung.
- Ausländische Fach- und Arbeitskräfte sollten mehr Unterstützung erhalten, die ihre Integration positiv beeinflusst und sie zum Verbleib in Deutschland motivieren. Dies betrifft unter anderem Unterstützung im Bereich des Spracherwerbs. Dieser findet oft am besten im Betrieb statt, wo die Sprachkenntnisse benötigt werden, und nicht unbedingt im Format von Vollzeitkursen, die nicht mit einer Erwerbstätigkeit vereinbar sind. Die Beratung und Vermittlung ausländischer Fach- und Arbeitskräfte sollte insbesondere auch solche Zugewanderte erfassen, die sich beruflich neu orientieren müssen oder wollen, denn häufig sind Brüche im Erwerbsleben der Anlass zur Abwanderung. Informations- und Weiterbildungsangebote sollten mehr Transparenz über Arbeitsbedingungen, Arbeitsrechte und Aufstiegschancen gerade für diejenigen schaffen, die in Deutschland im Helfersegment arbeiten, um sie mittelfristig als qualifizierte Fachkräfte zu binden. Für entsprechende Anpassungen ist in erster Linie der Bund über Behörden wie die BA und das BAMF zuständig. Das Land kann hier über Beratungsstellen wie die Welcome Center oder das IQ-Netzwerk unterstützen, derzeit sind diese Maßnahmen aber noch nicht flächendeckend. Daneben ist auch eine verbesserte Bereitstellung von Informationen in Bezug auf das Alltagsleben – Behörden, Besteuerung, Wohnungssuche usw. – sinnvoll. Hier müssen Unterstützungen durch das Land, Kammern, die Zivilgesellschaft und einzelne Arbeitgeber Hand in Hand gehen.
- Nach einer Rück- oder Weiterwanderung könnte die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) Kontakt mit den früher in Deutschland tätigen ausländischen Fachkräften halten, da eine Rückkehr nach Deutschland besonders dann wahrscheinlich ist, wenn noch Kontakte bestehen.
- Der Abbau bürokratischer Hürden insbesondere im Bereich der beruflichen Anerkennung und, sofern die Voraussetzungen erfüllt sind, die Erteilung von Aufenthaltstiteln, die nicht länger an die Dauer des Arbeitsvertrags gebunden sind, können die Übergänge und damit die Bleibechancen erhöhen. Eine wichtige Rolle spielen Unterstützungsangebote, insbesondere der BA. Die Bindung des Aufenthalts an einen bestimmten Arbeitsplatz führt zu Abhängigkeit und prekären Arbeitsverhältnissen. Eine sinnvolle Maßnahme wäre, den ausländischen Fachkräften die Arbeitnehmerrechte insbesondere in Bezug auf einen Arbeitgeberwechsel noch besser zu vermitteln.

## Ältere Arbeitskräfte

Obwohl der Mittelstand das Potenzial älterer Arbeitskräfte bereits stark nutzt, gibt es auch hier noch Raum für Verbesserungen:

- Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere können dabei helfen, dass diese länger beschäftigt bleiben.
- Gesundheitliche Maßnahmen wie z.B. ein gesundheitserhaltendes Arbeitsumfeld können vorzeitige Übergänge in die Rente vermeiden. Dabei sollte ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass Gesundheitsprävention mit dem Beginn des Erwerbslebens anfängt. Ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) hilft dem Arbeitgeber, das Thema systematisch im betrieblichen Kontext zu verankern. Es umfasst zahlreiche Aspekte, angefangen beim gesetzlich verankerten Arbeitsschutz zur Vermeidung von Arbeitsunfällen und berufsbedingten Erkrankungen bis hin zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Form von Maßnahmen der Verhältnis- und Verhaltensprävention. Das Bewusstsein für die hohe Bedeutung von Gesundheitsprävention wird auch gefördert durch entsprechende Aktivitäten von Betriebsräten und Gewerkschaften, Krankenversicherungsträgern sowie Berufs- und Wirtschaftsorganisationen. Die Gesundheitsförderung der Beschäftigten liegt im Eigeninteresse der Arbeitgeber, vielfach sind ihnen die Möglichkeiten aber nicht ausreichend bekannt oder werden wegen anderer Prioritäten von den Unternehmensleitungen nicht genutzt. Institutionelle Schnittstellen stellen zusätzliche Hürden zur Inanspruchnahme von Angeboten dar.

Weiterbildung

Bedeutung von Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung

### Übersicht 15: Handlungsansätze im Hinblick auf die Beschäftigung Älterer

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der Beschäftigung von Personen ab 65 Jahren hat der Mittelstand eine besondere Stärke</li> <li>• Möglichkeiten zur Beschäftigung bis zum Rentenzugangsalter sind aber noch nicht ausgeschöpft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentenreformen haben die Erwerbstätigkeit erheblich gesteigert</li> <li>• Förderung der Weiterbildung durch die BA im Programm WeGebAU</li> <li>• Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und andere Maßnahmen zur Gesundheitsprävention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschaffung oder bessere Zielorientierung der „Rente mit 63“</li> <li>• Zur Förderung des Verbleibs von Älteren in den KMU: Mehr Informationen und Praxisbeispiele, die zeigen, wie unterschiedliche Leistungen für Betriebe und Beschäftigte kombiniert werden können (gesundheitserhaltendes Arbeitsumfeld, „weiche“ Anreize, altersgemischte Teams, passende Qualifizierungen)</li> </ul>



Voraussetzungen für innovativen Mittelstand: interne Ressourcen und funktionierendes Ökosystem

### 3.3.2. Innovationen ermöglichen

Ein innovativer Mittelstand ist eines der zentralen Leitbilder des Masterplans. Innovation bedeutet, dass Unternehmen ihre Marktangebote und internen Prozesse laufend auf Verbesserungspotenziale überprüfen, Ideen für die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsaktivitäten entwickeln und diese Ideen in neue oder verbesserte Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Methoden umsetzen. Um Innovationen zu ermöglichen und zum Erfolg zu führen, müssen verschiedene Faktoren zusammenspielen:

- Die Unternehmen müssen über die internen personellen, finanziellen und technischen Voraussetzungen verfügen, um Neuerungen hervorbringen und umsetzen zu können.
- Die Unternehmen benötigen Zugang zu externem Wissen, Technologien, Ressourcen und Infrastrukturen, um Innovationsmöglichkeiten zu identifizieren und Innovationsvorhaben zu realisieren.
- Die Rahmenbedingungen müssen so gestaltet sein, dass Unternehmen Innovationen in den Markt einführen bzw. im Unternehmen effizient nutzen können. Hierfür sind u.a. offene Märkte, eine technologieneutrale und innovationsfreundliche Regulierung, die Vermeidung von innovationshemmender Bürokratie und eine Gesellschaft, die Neuerungen gegenüber aufgeschlossen ist, förderlich.

Die Innovationspolitik in Baden-Württemberg, Deutschland und der EU umfasst einen breiten Mix von Instrumenten und Aktivitäten, um mittelständische Unternehmen bei ihren Innovationsbemühungen zu unterstützen. Mit der Innovationsstrategie des Landes liegt eine themenübergreifende Dachstrategie vor, die Zukunftsfelder formuliert, auf die sich derzeit die Innovationspolitik des Landes fokussiert. Die Innovationsstrategie gilt es entlang der aktuellen technologischen Entwicklungen und wirtschaftlichen Herausforderungen fortzuschreiben, um eine innovationsbasierte Transformation der Wirtschaft erfolgreich zu unterstützen. Die Schwerpunkte der mittelstandsorientierten Innovationspolitik auf Landesseite umfassen insbesondere

- die Nutzung der Chancen durch digitale Technologien und die Stärkung von FuE und Innovation in wichtigen Spezialisierungsfeldern (u.a. Digitalisierung/künstliche Intelligenz/Industrie 4.0, Mobilität, Gesundheit, Nachhaltigkeit/Ressourceneffizienz, Bioökonomie) bzw. Schlüssel- und Spitzentechnologien sowie in den Dienstleistungen,
- die Finanzierung von Innovationen über Invest BW (Zuschüsse für Innovations- und Technologievorhaben), die Innovationsfinanzierung 4.0 der L-Bank sowie von EFRE-Maßnahmen (Programm „Spitze auf dem Land“),
- den Wissens- und Technologietransfer zwischen anwendungsorientierter Wissenschaft und mittelständischen Unternehmen (u.a. über die Finanzierung wirtschaftsnaher Forschung sowie die Instrumente Innovationsberatung, Innovationsgutscheine, Clusterförderung).

Den Akteuren stehen neben Landesprogrammen eine Vielzahl an Förderprogrammen des Bundes und der EU zur Verfügung. Hier sind insbesondere Innovationsförderprogramme wie das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM), die Fachprogramme des Bundes (inkl. Förderinitiative KMU-innovativ), die steuerliche Forschungszulage, sowie das Forschungsrahmenprogramm Horizont der EU zu nennen. Darüber hinaus werden kooperative FuE-Vorha-

Innovationsstrategie des Landes weiterentwickeln: digitale Technologien, Finanzierung und Transfer

Viele FuE-Fördermöglichkeiten bereits vorhanden

ben für die Zielgruppe KMU (z.B. Industrielle Gemeinschaftsforschung, INNO-KOM), anwendungsnahe FuE- und Innovationsprojekte (z.B. ERP Digitalisierungs- und Innovationskredit, ERP-Mezzanine für Innovationen), Innovationsberatungen (z.B. go-inno), Clusterbildung (z.B. go-cluster), die Nutzung von gewerblichen und Schutzrechten (WIPANO) sowie nicht-technologische Innovationen (Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen – IGP) gefördert.

Da das Innovationsgeschäft jedoch von Natur aus dynamisch ist, da z.B. neue Technologien aufkommen, Bedürfnisse und Nachfrageanforderungen sich wandeln, Markt- und Wirtschaftsstrukturen sich verändern und der Innovationswettbewerb international zunimmt, müssen die innovationspolitischen Maßnahmen immer wieder neu justiert und weiterentwickelt werden. Angesichts der spezifischen Stärken, Schwächen, Chancen und Herausforderungen des Mittelstands in Baden-Württemberg stehen sechs Handlungsfelder im Zentrum:

- spezifische Nachteile von KMU bei FuE kompensieren,
- mittelstandsspezifische Innovationsformen fördern,
- den Wissens- und Technologietransfer sowie Kooperationen zwischen Unternehmen und mit der Wissenschaft stärken,
- Innovationsökosysteme zu Zukunftsthemen schaffen,
- die Diffusion neuer Technologien verbreitern und beschleunigen und
- innovationsfreundliche Rahmenbedingungen schaffen und aktuellen Herausforderungen (Strukturwandel, Krisensituation) begegnen.

#### Sechs zentrale Handlungsfelder

Im Folgenden werden für jedes der sechs Handlungsfelder wichtige Ansatzpunkte dargestellt.

#### **Spezifische Nachteile von KMU bei FuE kompensieren**

KMU sehen sich bei der Aufnahme und Umsetzung von FuE-Aktivitäten deutlich höheren Hürden gegenüber als große Unternehmen:

- FuE-Aktivitäten gehen mit einer hohen Fixkostenbelastung einher, welche von großen Unternehmen leichter gestemmt werden kann als von KMU, vor allem wenn nur ein Teil der Beschäftigten für FuE abgestellt wird.
- Viele FuE-Aktivitäten erfordern eine bestimmte Mindestprojektgröße und damit hohe Investitionen, die einen bedeutenden Anteil der gesamten verfügbaren Mittel der Unternehmen beanspruchen können.
- Sollten die FuE-Aktivitäten nicht erfolgreich sein, d.h. nicht in kommerzialisierbare Innovationen münden, kann dies den Bestand des Unternehmens insgesamt gefährden, weshalb viele KMU von riskanten und umfangreichen FuE-Aktivitäten Abstand nehmen.
- Eine Finanzierung von FuE über Bankkredite ist aus mehreren Gründen wenig geeignet. Erstens ist das Risiko asymmetrisch verteilt, d.h. im Erfolgsfall ist die Bank nur in Höhe der Kreditzinsen beteiligt; ist das FuE-Projekt nicht erfolgreich, kann es zum Totalausfall des Kredits kommen. Zweitens bestehen Informationsasymmetrien, da Banken die Erfolgsaussichten konkreter Projekte nur schwer a priori einschätzen) können. Drittens fehlt oft

Hürden: hohe Fixkosten, Mindestinvestitionen und schwierige externe Finanzierung

eine Besicherung, da FuE-Projekte primär laufende Aufwendungen für Personal und Material und kaum Ausgaben für Anlagegüter umfassen. Daher müssen die meisten Unternehmen FuE ganz überwiegend aus internen Mitteln (Rücklagen, Cashflow) finanzieren.

- KMU sind häufig weniger gut in der Lage, ihre FuE-Tätigkeiten zu diversifizieren und zu internationalisieren als große Unternehmen. Dies kann die Erfolgchancen von FuE-Aktivitäten verringern und die Kommerzialisierung von Innovationen erschweren. Durch die stärkere Fokussierung ihrer Innovationsaktivitäten weisen KMU tendenzielle eine geringere Resilienz gegenüber unerwarteten Änderungen in ihrem Innovationsumfeld auf.

Die zentralen Ansatzpunkte, um diese Nachteile zu kompensieren, umfassen insbesondere Zuschüsse für Innovationsprojekte (wie z.B. Invest BW, ZIM, KMU-innovativ, Horizon-Programm der EU), die steuerliche Förderung von FuE (Forschungszulage), Förderkredite für umsetzungsnahe FuE-Aktivitäten (z.B. von der KfW-Bankengruppe sowie der L-Bank), Angebote der Innovationsberatung (sowohl über öffentliche Förderprogramme als auch über Kammern und Verbände), sowie Vernetzungsmaßnahmen (Cluster, Netzwerke, Kooperation mit anwendungsnaher Forschung). In all diesen Bereichen steht dem Mittelstand in Baden-Württemberg ein attraktives Angebot zur Verfügung.

Ansatzpunkte: finanzielle Förderung, Beratung und Vernetzung

#### Übersicht 16: Handlungsfelder und Maßnahmen zur Kompensation spezifischer Nachteile von KMU bei FuE

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Fixkosten und Mindestinvestitionen von FuE</li> <li>• Nicht erfolgreiche FuE-Projekte können das gesamte Unternehmen gefährden</li> <li>• Kreditfinanzierung für FuE nicht geeignet</li> <li>• Eingeschränkte Diversifizierungsmöglichkeiten von FuE-Aktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuschüsse für FuE-Projekte</li> <li>• Steuerliche Förderung von FuE</li> <li>• Angebot von Förderkrediten zu FuE-/Innovationsprojekten</li> <li>• Innovationsberatung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verringerung des bürokratischen Aufwands beim Zugang zu FuE-Förderungen (z.B. durchgehend digitale Antragstellung und Abrechnung)</li> <li>• Verschlinkung der im Antragsverfahren und für die Abrechnung und Dokumentation vorzulegenden Informationen</li> <li>• Verstetigung bestehender Förderangebote</li> <li>• Anpassung des Förderangebots an das sich ändernde wirtschaftliche Umfeld</li> <li>• Nutzung von beihilferechtlich abgedeckten Ausnahmen bei „Unternehmen in Schwierigkeiten“</li> </ul>



Eine Weiterentwicklung dieser Förderangebote sollte insbesondere folgende Aspekte aufgreifen:

- Verringerung des administrativen Aufwands für die Nutzung der Förderangebote, z.B. durch eine durchgehend digitale Antragstellung und Abwicklung, eine Vereinfachung und Beschleunigung der Antragsverfahren, eine Reduzierung der vorzulegenden Informationen und Nachweise sowie eine Verschlankeung des Berichtswesens für die Abrechnung und zur Dokumentation von geförderten Vorhaben. Für Unternehmen mit geringer Erfahrung mit dem Fördersystem sollten die Unterstützungen so ausgestaltet werden, dass Förderempfänger stärker an die Hand genommen werden.
- Verstärkung der bestehenden Förderangeboten, um den Unternehmen Planungssicherheit zu geben. Dies gilt insbesondere für technologie- und branchenoffene Förderprogramme wie Invest BW oder die Innovationsgutscheine.
- Anpassung des Förderangebots an das sich ändernde wirtschaftliche Umfeld. So sollte in konjunkturell ungünstigen Zeiten das Förderangebot sowohl vom Volumen wie von der Förderintensität ausgeweitet werden, da KMU dann weniger Eigenmittel zur Verfügung stehen. Gleichzeitig verfügen KMU in Phasen geringerer Marktnachfrage über unterausgelastete interne Personalressourcen, die für FuE-Aktivitäten eingesetzt werden können.
- Verbesserung der Fördermöglichkeit von Unternehmen mit Wagniskapitalfinanzierung, die nach EU-Regeln als „Unternehmen in Schwierigkeiten“ gelten (da über Nachrangdarlehen eingezahltes Eigenkapital als Fremdkapital gewertet wird). Dies könnte zum einen über Vorstöße auf EU-Ebene erfolgen, diese Regel in Bezug auf VC-finanzierte Unternehmen abzuändern, und zum anderen durch die stärkere Nutzung bestehender beihilferechtlich abgedeckter Ausnahmen. Eine Möglichkeit könnten rückzahlbare Zuschüsse im Fall eines kommerziellen Erfolgs der geförderten FuE-/Innovationsvorhabens sein (vgl. Abschnitt 3.3.5 „Unternehmensgründungen und -nachfolgen sichern“).

Verringerung des administrativen Aufwands

Verstärkung und flexible Anpassung von Förderangeboten

FuE-Förderung für VC-finanzierte Start-ups

### **Mittelstandsspezifische Innovationsformen fördern**

Das Innovationsgeschehen im Mittelstand unterscheidet sich in mehreren Punkten von den Innovationsstrategien, die typischerweise von großen Unternehmen verfolgt werden:

- Im Fokus mittelständischer Unternehmen stehen stärker kundenspezifische Lösungen und auf individuelle Bedürfnisse von Nutzern zugeschnittene Angebote. Hier haben kleinere Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber größeren Anbietern, die häufiger auf standardisierte Angebote setzen.
- Rasche Anpassungen der Geschäftsmodelle und die Entwicklung neuer Geschäftsideen haben für kleinere Unternehmen eine besondere Bedeutung, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu bewahren, sich gegenüber größeren Anbietern zu behaupten und neue Marktchancen zu ergreifen.
- Kleine Unternehmen versuchen, durch die Verbindung von technischen Innovationen und Dienstleistungen („Smart Services“) ihre Position im Markt zu stärken und damit ihre Vorteile (Flexibilität, Schnelligkeit, individuelle Lösungen) auszuspielen.

Kundenanforderungen im Fokus

Neue Geschäftsmodelle

Smart Services

**Kontinuierliche Verbesserung von Prozessen**

**Zusammenarbeit mit Partnern**

- Verbesserungen von internen Prozessen spielen gerade in den traditionellen Bereichen der mittelständischen Wirtschaft wie Handwerk, Handel und Gastgewerbe für viele Unternehmen eine zentrale Rolle, um den verschiedenen wirtschaftlichen Herausforderungen – von Preissteigerungen über Fachkräftemangel bis zur Bürokratie – zu begegnen.
- Um komplexe Lösungen entwickeln und umsetzen zu können, sind oft sehr unterschiedliche Ressourcen und Kompetenzen gefragt, die in mittelständischen Unternehmen meist nicht alle vorliegen. Daher ist die Zusammenarbeit mit Partnern im Innovationsprozess besonders wichtig. Hier können Innovationsökosysteme, in denen sich verschiedene Akteure vernetzen, um gemeinsam Innovationen voranzutreiben, besonders hilfreich sein.

Die Innovationspolitik adressiert schon heute diese spezifischen Innovationsformen durch verschiedene Maßnahmen, die von mittelstandsspezifischen FuE-Förderungen (z.B. Invest BW, ZIM, KMU-innovativ) über die Förderung nicht-technologischer Innovationen (IGP) bis zu Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangeboten im Bereich zu Innovations- und Technologie-management reichen.

**Übersicht 17: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich mittelstandsspezifischer Innovationsformen**

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsstrategien und -prozesse in kleineren Unternehmen unterscheiden sich von denen in größeren: stärkerer Kundenfokus, stärkere Betonung nicht-technischer Elemente von Innovationen, stärkerer Fokus auf Prozessinnovationen, stärkere Abhängigkeit von externen Partnern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landesprogramm Invest BW</li> <li>• Bundesprogramme ZIM, IGP und KMU-innovativ</li> <li>• Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote zu Innovations- und Technologie-management (inkl. Schutzrechtsnutzung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuschüsse und/oder Kredite für Umsetzungsprojekte (z.B. im Nachgang zu vorangegangener FuE-Förderung)</li> <li>• Förderung von innovativen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen</li> <li>• Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Dienstleistungen in der Entwicklung und Vermarktung von Produkt-Dienstleistungs-Innovationen (intersektorale Verbundprojekte)</li> <li>• Unterstützung von KMU in Branchen mit raschem Strukturwandel bei der Erschließung neuer Innovationswege</li> </ul>



Weiterentwicklungen dieser Angebote sollten folgende Aspekte einbeziehen:

- Die finanzielle Förderung von Projekten durch Zuschuss- oder Darlehensprogramme, die die Umsetzung von (eigenen oder fremden) Forschungsergebnissen in marktreife Innovationen zum Ziel haben. Solche Förderungen können an vorangegangene FuE-Förderungen (aus Landes-, Bundes- oder EU-Programmen) sowie an FuE-Kooperationen mit Forschungseinrichtungen (z.B. Institute der Innovationsallianz) gekoppelt werden, d.h. auf technologisch anspruchsvolle Innovationen, und sie sollten auf die Phase zwischen Prototypentwicklung und Markteinführung abzielen.
- Mobilisierung des in Baden-Württemberg besonders ausgeprägten Industrie-Dienstleistungs-Verbands für gegenseitige Innovationsanstöße zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen.
- Bereitstellung von Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangeboten zu Innovations- und Technologiemanagement (inkl. Nutzung von Schutzrechten) für junge Unternehmen und KMU, etwa im Rahmen der Initiative Wirtschaft 4.0 Baden-Württemberg, inkl. der Aktivitäten von Kammern und Verbänden sowie der Landesagenturen.
- Unterstützung von KMU bei der Erschließung neuer Innovationswege, insbesondere in Branchen, die sich in einem strukturellen Umbruchprozess befinden wie z.B. die Automobilzulieferer. Ein Beispiel hierfür ist das Projekt Zukunftswerkstatt 4.0 für die Transformation im Kfz-Gewerbe.
- Bei der Bereitstellung dieser Unterstützungsformen sind nicht nur staatliche Stellen gefordert. Viele Aufgaben liegen bei Kammern und Verbänden und in der Eigenverantwortung der Unternehmen. In vielen Bereichen gibt es zudem kommerzielle Anbieter, die Unternehmen in ihren Innovationsbemühungen unterstützen, etwa private Förderberatungen, technische/IT-Beratungen oder Unternehmensberatungen. Wichtig ist es, den vielen kleinen Unternehmen einen Überblick über das Angebot zu verschaffen und eine Qualitätssicherung (z. B. über Zertifizierungen) zu erreichen. Hier ist sowohl staatliche Unterstützung als auch Unterstützung durch Kammern und Verbände gefragt. Auf Landesseite kann die mit dem Kompetenzzentrum Smart Services aufgebaute Unterstützungsinfrastruktur weiterentwickelt und auf den gesamten innovativen Mittelstand ausgerollt werden.

Umsetzung von FuE in marktreife Innovationen

Industrie-Dienstleistungs-Verband stärken

Innovations- und Technologiemanagement

Erschließung neuer Innovationswege

Kammern, Verbände und Unternehmen sind gefordert

### **Wissens- und Technologietransfer stärken**

Der Zugang zu Technologien und Forschungsergebnissen Dritter ist für mittelständische Unternehmen von zentraler Bedeutung, da sie sich aufgrund begrenzter eigener Ressourcen auf bestimmte Aspekte von Innovationsprojekten konzentrieren und komplementären Input von anderen beziehen müssen. Dies gilt umso mehr, je stärker sich mittelständische Unternehmen mit neuen Forschungsthemen und komplexen Lösungen befassen. Dabei geht es sowohl um Kooperationen mit anderen mittelständischen Unternehmen als auch um die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen. Die Innovationspolitik unterstützt den Wissens- und Technologietransfer über unterschiedliche Wege mit einer Vielzahl von Maßnahmen:

- Die Finanzierung der wissenschaftlichen Forschung legt die Grundlage für den Transfer auf der Wissenschaftsseite. Baden-Württemberg verfügt über

Breites Angebot zur Unterstützung des Transfers

Wirtschaftsnahe Forschung als Partner des Mittelstands

eine umfangreiche, vielfältige und sehr leistungsfähige Wissenschaftslandschaft, darunter viele Einrichtungen der wirtschaftsnahen Forschung (Innovationsallianz – InnBW, Institute der Fraunhofer-Gesellschaft, Institute des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt – DLR, Hochschulen für angewandte Wissenschaft), für die der Transfer zu den Kernaufgaben gehört. Unterstützt werden die Transferaktivitäten durch Förderprogramme für Gemeinschaftsforschung zur Bearbeitung KMU-relevanter Themen durch den Bund (z.B. IGF, INNO-KOM) und Projektförderungen des Landes.

Verbundforschung, Cluster und Netzwerke

- Die direkte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen wird über die Verbundforschung (z.B. Invest BW, Fachprogramme des Bundes, ZIM, EU-Horizont-Programm) sowie finanzielle Zuschüsse für Transferprojekte bzw. die Nutzung wissenschaftlicher Inputs für Innovationsprojekte (z.B. Innovationsgutscheine) gefördert.
- Mit der Förderung von thematischen Clustern und Netzwerken wird bereits ein Rahmen für Kooperationen und Wissenstransfer zwischen Unternehmen untereinander und mit der Wissenschaft geschaffen.
- Weitere Maßnahmen zur Stärkung des Wissens- und Technologietransfers umfassen u.a. Informations- und Beratungsangebote, Austauschplattformen und -veranstaltungen (z.B. Initiative Wirtschaft 4.0 Baden-Württemberg, Digitalgipfel Wirtschaft 4.0 BW, Open Innovation Kongress Baden-Württemberg), Infrastruktureinrichtungen (z.B. Technologiezentren, Patentverwertungsagenturen) sowie die Förderung von Ausgründungen aus Wissenschaftseinrichtungen (z. B. EXIST) und der Nutzung von Schutzrechten in der Wissenschaft (z. B. WIPANO).

Übersicht 18: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich Wissens- und Technologietransfer

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsdefizite in mittelständischen Unternehmen zu den Möglichkeiten und Chancen eines intensiven Wissens- und Technologietransfers mit der Wissenschaft</li> <li>• Initiierung des direkten Austausches zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern einerseits und dem FuE-/Innovationspersonal in mittelständischen Unternehmen andererseits</li> <li>• Finanzierung der zusätzlichen Kosten einer Zusammenarbeit in mittelständischen Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Unterstützung für die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft (z.B. Verbundforschung, Innovationsgutscheine)</li> <li>• Förderung von wirtschaftsnahen Forschungseinrichtungen und des Technologietransfers aus der (angewandten) Forschung</li> <li>• Clusterinitiativen; Austauschplattformen und -veranstaltungen</li> <li>• Transferorientierte Infrastruktureinrichtungen</li> <li>• Förderung von Spinoffs aus der Wissenschaft und der IP-Nutzung in der Wissenschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschleunigung der Umsetzung von FuE-Ergebnissen durch die Nutzung einer breiten Palette von Transferformen</li> <li>• Unterstützung von langfristigen Partnerschaften zwischen (größeren) mittelständischen Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen</li> <li>• Etablierung neuer Institute der wirtschaftsnahen Forschung in Zukunftstechnologien/-themen</li> </ul>

Auf Basis dieses bereits umfassenden Angebots sollten Weiterentwicklungen auf folgende Aspekte abzielen:

- Wichtig ist, dass den Unternehmen eine breite Palette an Austauschformaten zur Verfügung steht, damit diese je nach Projektkontext, Innovationsziel und Wissens- und Technologiebedarf genutzt werden kann. Diese reichen von gemeinsamen FuE-Projekten über Plattformen, auf denen Erfahrungen im Einsatz mit neuen Technologien ausgetauscht werden können, bis zur Entwicklung von Innovationsökosystemen (siehe hierzu den folgenden Abschnitt).
- Der Wissenstransfer zwischen Mittelstand und Wissenschaft kann über neue Formen von Partnerschaften, die auf längerfristige (nicht nur projektbezogene) Kooperationen setzen, weiter ausgebaut werden. Diese können z.B. langfristige Kooperationsvereinbarungen, die auch Aspekte der Ausbildung (z.B. gemeinsame Betreuung von Abschlussarbeiten und Forschungsvorhaben, Weiterbildung der Beschäftigten) enthalten und die Mitwirkung an der inhaltlichen Ausrichtung von Forschungsprogrammen einschließen. Solche neuen Formate, die vor allem für größere mittelständische Unternehmen oder forschungsorientierte Start-ups in Frage kommen, können dazu beitragen, die Geschwindigkeit im Wissenstransfer zu erhöhen. Gleichzeitig sollten niedrigschwellige Angebote für kleinere Mittelständler sowie branchenspezifische Ansätze angeboten werden (wie dies im Bereich der Digitalisierung mit den Digitallotsen Wirtschaft 4.0, den regionalen Digital Hubs und den regionalen KI-Labs bereits der Fall ist). Hier kann der bereits eingeschlagene Weg der Vernetzung von Akteuren im Rahmen von thematischen Clustern und regionalen Innovationsinitiativen weiter beschritten werden.
- Für den Transfer von Ergebnissen der wissenschaftlichen Forschung in Richtung Mittelstand spielen die wirtschaftsnahen Forschungseinrichtungen (Innovationsallianz – InnBW, Institute der Fraunhofer-Gesellschaft, Institute des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt – DLR, Hochschulen für angewandte Wissenschaft, technische Universitäten) eine besondere Rolle. Diese Einrichtungen befassen sich häufig mit Forschungsthemen, die eine besondere Relevanz für den Mittelstand haben und dadurch direkt Innovationsaktivitäten im Mittelstand anstoßen und unterstützen. Deshalb ist die Weiterentwicklung dieser Infrastruktur, insbesondere zu neu aufkommenden Themen und Technologien, von großer Bedeutung für einen funktionierenden Transfer.

Breite Palette an Austauschformaten anbieten

Neue Formen von Partnerschaften initiieren

Stärkung wirtschaftsnaher Forschungseinrichtungen

### **Herausbildung von Innovationsökosystemen**

Für die Entwicklung neuer Technologien und für die Hervorbringung von Innovationen mit einer besonders breiten Wirkung in Wirtschaft und Gesellschaft („radikale“ bzw. „disruptive“ Innovationen) ist das Zusammenspiel vieler Akteure und Faktoren notwendig. Sind zu einem bestimmten Innovationsthema diese Voraussetzungen gegeben, spricht man von einem „Innovationsökosystem“. In einem solchen System wirken Unternehmen, Wissenschaft, Intermediäre, Anwender/Nutzer, Geldgeber und die öffentliche Hand zusammen, um gemeinsam neue Lösungen zu technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen zu erarbeiten und umzusetzen.

Ökosysteme für Innovationen fördern

## Übersicht 19: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich Innovationsökosysteme

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausbildung von Innovationsökosystemen erfordert das koordinierte Zusammenspiel vieler Akteure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von thematischen und sektoralen Netzwerken und Clustern</li> <li>• Identifikation von Zukunftsthemen in der Innovationsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung bestehender Intermediärstrukturen für die Schaffung von Innovationsökosystemen</li> <li>• Etablierung eines partizipativen und übergreifenden Foresight-Prozesses und Aufbau von Foresight-Fähigkeiten in Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik</li> <li>• Regionale Offenheit von Innovationsökosystemen sicherstellen</li> </ul>

### Cluster- und Netzwerkiniciativen als Ansatzpunkt

Im Land Baden-Württemberg existieren bereits zu vielen Themen erfolgreiche Innovationsökosysteme. Zahlreiche Cluster- und Netzwerkiniciativen bilden einen Ausgangspunkt für die Herausbildung solcher Systeme. Wichtige grundsätzliche Themen für Innovationsökosysteme sind in der Innovationsstrategie der Landesregierung angeführt, von künstlicher Intelligenz und Industrie 4.0 über neue Formen der Mobilität, Gesundheitswirtschaft, Ressourceneffizienz, Energiesysteme oder Bioökonomie. Hierbei spielt der bereits existierende, enge Verbund zwischen Wissenschaft, Unternehmen und Innovationsintermediären eine große Rolle. Aufbauend auf diese Strukturen bieten sich für die Herausbildung von nachhaltigen und agilen Innovationsökosystemen folgende Initiativen an:

### Foresight-Prozesse nutzen

- Ein partizipativer und übergreifender Foresight-Prozess kann dazu beitragen, künftige Themen frühzeitig zu identifizieren und proaktiv die Rahmenbedingungen für neue Innovationsökosysteme zu schaffen. Hierzu sollten in Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik entsprechende Foresight-Fähigkeiten aufgebaut werden.

### Innovationsintermediäre als Anlaufstellen

- Um Innovationsökosysteme herauszubilden, sind viele unterschiedliche Akteure zusammenzubringen und Rahmenbedingungen für gemeinschaftliche Innovationsprozesse zu schaffen. Hierzu sollte auf bestehende Strukturen und Anlaufstellen im Bereich der Innovationsintermediäre aufgebaut werden, wie z.B. Clusterorganisationen, Innovationsnetzwerke, Technologiezentren oder Patent- und Markenzentren.

### Offenheit für Akteure außerhalb Baden-Württembergs

- Das Innovationsgeschehen in Baden-Württemberg sollte als ein „System von Systemen“ gedacht werden, das sich aus mehreren einzelnen Innovationsökosystemen zusammensetzt, welche nicht an den Landesgrenzen Halt machen, sondern oft bundesweit, europäisch oder global organisiert sind. Deshalb sollten alle Aktivitäten zur Herausbildung von Innovationsökosystemen regional offen gestaltet werden und offen für Akteure außerhalb von Baden-Württemberg sein.

### Einbindung der Technologiebeauftragten

- Für die Entwicklung von Innovationsökosystemen gibt das Arbeitsprogramm der Technologiebeauftragten der Wirtschaftsministerin wichtige strategische Impulse und leistet mit neuen Konzepten und konkreten Projektvorschlägen wichtige Beiträge.

## Diffusion neuer Technologien beschleunigen

Innovationen im Mittelstand betreffen nicht nur die Entwicklung völlig neuer Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle oder Verfahren. Für viele mittelständische Unternehmen, insbesondere in traditionellen Branchen wie Bau, Handel und Gastgewerbe, geht es bei Innovationen oft um die Anwendung von vorhandenem Wissen und existierenden Technologien im Unternehmen. Dabei sind oft einfache, rasch umsetzbare Lösungen gefragt, die sich in die betriebliche Praxis gut einfügen und auf die Kompetenzen der Beschäftigten abgestimmt sind. Hierzu existiert bereits eine Vielzahl von Initiativen, die es fortzusetzen und zu stärken gilt:

- Wichtig ist ein einfacher Zugang zu Wissen und Technologien Dritter und die Unterstützung von kooperativen Ansätzen bei der Einführung neuer Technologien, z.B. Best Practice Beispiele und Austausch- und Lernformate. Hier sind primär die Kammern und Verbände gefordert, für ihre Mitgliedsunternehmen entsprechende Angebote einzurichten, wie zum Beispiel die Technologietransfermanagerinnen und -manager. Außerdem unterstützen die regionalen Digital Hubs und die regionalen KI-Labs bei dem Wissenstransfer in der Fläche des Landes. Auch auf dem Portal [www.wirtschaft-digital-bw.de](http://www.wirtschaft-digital-bw.de) sind Best Practices gelistet.
- Die Anschaffung neuer Technologien, insbesondere im Zusammenhang mit Digitalisierungsvorhaben, könnte über eine verbesserte steuerliche Investitionsförderung für KMU vorangebracht werden (vgl. hierzu Abschnitt 3.3.3 „Digitalisierung umfassend nutzen“ sowie 3.2.3 „Mittelstandsfreundliches Klima fördern“). Neben steuerlichen Investitionsförderungen können auch Zuschussprogramme wie die Digitalisierungsprämie Plus konkrete Anreize für Investitionen schaffen.
- Für Branchen mit niedriger Innovations- und Digitalisierungsorientierung können branchenspezifische Initiativen entwickelt werden, die Beratung, Kooperation, Netzwerkbildung, Informations-, Demonstrations- und Pilotprojekte, (Weiter-)Bildungsmaßnahmen sowie Einzelprojektförderung verbinden. So könnten betriebsübergreifende, modulare Lösungen und Praxisbeispiele aus dem Mittelstand anderen Unternehmen bei der Umsetzung von Innovations- und Digitalisierungsprojekten helfen. Das sind die Kernaufgaben des Kompetenzzentrums Smart Services, der Digitallotsen Wirtschaft 4.0 sowie der regionalen Digital Hub und regionalen KI-Labs. So unterstützt z.B. das Kompetenzzentrum Smart Services KMU durch niederschweligen Wissens- und Technologietransfer bei den Themen/Herausforderungen Innovation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen.

[Anwendung neuer Technologien](#)

[Einfacher Zugang und kooperative Ansätze bei der Technologiediffusion](#)

[Steuerliche Investitionsförderung als neues Instrument](#)

[Branchenspezifische Initiativen](#)

## Übersicht 20: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich Diffusion neuer Technologien

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung neuer Technologien in der Breite des Mittelstands stellt hohe Anforderungen an Unternehmen (Aufbau interner Kompetenzen, hohe Investitionen, Anpassung von Produkten und Prozessen)</li> <li>• Unsicherheit über die Chancen und Kosten neuer Technologien bremst die Adoption</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerliche Investitionsförderung (Abschreibungsregeln)</li> <li>• Investitionskredite durch Förderbanken (L-Bank, KfW)</li> <li>• Einbeziehung von Anwendern in die Entwicklung neuer Technologien (z. B. Fachprogramme des Bundes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweitung der steuerlichen Investitionsförderung</li> <li>• Branchenspezifische Angebote, wie neue Technologien praxistauglich und produktiv in mittelständischen Unternehmen eingesetzt werden können</li> <li>• FuE-Förderung zu Themen/Technologien/Zukunftsfeldern, die für baden-württembergischen Mittelstand besonders relevant sind</li> <li>• Förderung des gegenseitigen Lernens durch Best-Practice-Beispiele und Wissensaustausch</li> </ul>

Innovationserfolg von vielen Faktoren beeinflusst

### Innovationsfreundliche Rahmenbedingungen schaffen

Innovationsfreundliche Rahmenbedingungen umfassen eine Vielzahl von Faktoren, die von Finanzierungsmöglichkeiten und dem Fachkräfteangebot über rechtliche Regelungen und administrative Verfahren bis zur Infrastrukturausstattung und der Einstellung der Öffentlichkeit gegenüber Neuerungen reichen. Mit den allgemeinen Maßnahmen zum Bürokratieabbau und zur Eigenkapitalstärkung wird die Innovationsfähigkeit des Mittelstands direkt verbessert. Denn die Beschleunigung und Vereinfachung von administrativen Verfahren erleichtern ebenso Innovationen wie die Verbesserung der Finanzierungssituation.

## Übersicht 21: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgreiche Umsetzung von Innovationen hängt von vielen unternehmensexternen Faktoren ab, die innovationsfreundlich bzw. innovationsunterstützend ausgestaltet sein sollten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürokratieabbau (siehe Abschnitt 3.2.1)</li> <li>• Stärkung der Eigenkapitalbasis (siehe Abschnitt 3.2.3 und 3.3.6)</li> <li>• Sicherung des Fachkräfteangebots (siehe Abschnitt 3.3.1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von innovationshemmenden Bedingungen in Gesetzen/Regulierungen</li> <li>• Nutzung von Innovations-sandboxen und Reallaboren, um eine innovationsfreundliche Ausgestaltung von rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Anwendung neuer Technologien zu erreichen</li> </ul>



Eine zentrale Herausforderung stellt das Feld der rechtlichen Regelungen (Gesetze und Regulierungen sowie deren Umsetzung) dar. In ihrer Wirkung können Regulierungen ambivalente Effekte hervorrufen: Zum einen können sehr detaillierte Regeln den Innovationsraum für Unternehmen einschränken oder Innovationen gar verhindern. Zum anderen geben klare Regeln Rechtssicherheit und können so Innovationen stimulieren. Um eine möglichst innovationsfreundliche Ausgestaltung von Regulierungen zu erreichen, können sogenannte Innovationssandboxen oder Reallabore genutzt werden, in denen neue Regelungen erprobt und praxistauglich ausgestaltet werden:

- Sie schaffen eine simulierte Umgebung, um Kreativität und die Entwicklung neuer Lösungen zu fördern, ohne den Risiken der realen Welt ausgesetzt zu sein. Damit bieten sie Unternehmen und Nutzern den Raum, mit neuen Ideen und Technologien zu experimentieren, ohne dass im Fall eines Scheiterns größere wirtschaftliche Einbußen, die Freigabe von geistigem Eigentum oder rechtliche Konsequenzen zu befürchten wären. Sie können auch dazu genutzt werden, regulative Rahmen zu testen, die Innovationen ermöglichen und gleichzeitig Rechtssicherheit schaffen.
- Sie sind gleichzeitig ein Weg, um Innovationen in einem offenen Prozess hervorzubringen. Hierfür wird eine Test- und Experimentierumgebung geschaffen, in der neue Technologien, Produkte und Dienstleistungen unter realen Einsatzbedingungen und unter Einbeziehung von potenziellen Nutzern entwickelt und getestet werden können. Eine solche Test- und Experimentierumgebung kann auch genutzt werden, um neue Ansätze der Regulierung zu erproben.

Um die Eigenkapitalbasis zu stärken, eignen sich neben einer generellen Senkung der steuerlichen Belastung auch zusätzliche steuerliche Absatzmöglichkeiten für neu angeschaffte Technologien oder für Investitionen in immaterielles Kapital, einschließlich Weiterbildungs-Investitionen (vgl. hierzu den Abschnitt 3.3.6 „Finanzierung von Investitionen erleichtern“).

Bei der Gewinnung hochqualifizierter Fachkräfte könnten eine stärkere Zusammenarbeit mit Hochschulen in der Hochschulausbildung den mittelständischen Unternehmen einen besseren Zugang zu Hochschulabsolventinnen und -absolventen ermöglichen. Hierfür eignen sich u.a. die aktive Einbindung mittelständischer Unternehmen in die Hochschulausbildung, etwa in Form von Praktika, Fallstudienarbeiten oder gemeinsam betreuten Abschlussarbeiten.

Rechtlichen Regelungen  
innovationsfreundlich gestalten

Innovationssandboxen/Reallabore:  
Testen neuer Ideen und Sammeln  
von Umsetzungserfahrung

Eigenkapitalbasis stärken

Zugang zu Hochqualifizierten durch  
Zusammenarbeit mit Hochschulen  
verbessern



Digitalisierung eröffnet viele Innovationsmöglichkeiten

Digitalisierungsstrategie des Landes

Initiative Wirtschaft 4.0

Vielzahl von Maßnahmen und Initiativen zur Förderung der Digitalisierung vorhanden

### 3.3.3. Digitalisierung umfassend nutzen

Die Digitalisierung ist einer der zentralen wirtschaftlich-technologischen Trends der vergangenen Jahrzehnte, der weitreichende Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit von mittelständischen Unternehmen hat. Neue digitale Technologien erlauben weitreichende Veränderungen bei Produktions- und Geschäftsprozessen, sowohl was die Steigerung der Effizienz als auch der Qualität betrifft. Die Digitalisierung schafft gleichzeitig neue Möglichkeiten für Produkt- und Dienstleistungsangebote, insbesondere durch die Nutzung von Daten als neue Wertschöpfungsquelle. Digitale Ansätze sind außerdem häufig Ausgangspunkt, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Gleichzeitig verändern digitale Plattformen den Wettbewerb in Beschaffungs- und Absatzmärkten und stellen mittelständische Unternehmen vor neue Herausforderungen.

#### Digitalisierungsstrategie

Das Land Baden-Württemberg hat die herausragende Bedeutung der Digitalisierung erkannt und dem Thema eine hohe Priorität eingeräumt. Im Jahr 2017 hat die Landesregierung eine erste umfassende Digitalisierungsstrategie vorgelegt (digital@bw), die im Jahr 2022 fortgeschrieben wurde (digital.LÄND). Die Förderung der Digitalisierung in der gesamten Breite des Mittelstands wurde im Rahmen der ressortspezifischen Digitalisierungsstrategie Initiative Wirtschaft 4.0 Baden-Württemberg (IW4.0) vorangetrieben, die eine der zentralen Säulen der Strategie ist und ebenfalls 2017 startete. Im Rahmen der IW4.0 finden verschiedene thematische Austauschformate statt. Zudem wird eine Vielzahl weiterer Maßnahmen und Initiativen umgesetzt, wie beispielsweise:

- Das Programm Digitalisierungsprämie Plus fördert die Umsetzung konkreter Digitalisierungsprojekte in mittelständischen Unternehmen.
- Zehn regionale Digital Hubs und drei themenspezifische de:hubs ermöglichen KMU Kooperation, Vernetzung und den Austausch mit Akteuren auf regionaler Ebene, um digitale Lösungen zu entwickeln und in die Anwendung zu bringen. Branchenübergreifend informieren die 16 regionalen KI-Labs in der Fläche des Landes mit unterschiedlichen Angeboten zu KI-Anwendungen für KMU.
- Das Kompetenzzentrum Smart Services bietet als umfassende Plattform für niederschweligen Wissenstransfer Unterstützung zu innovativen Geschäftsmodellen und neuen Dienstleistungen mit dem Ziel, Baden-Württemberg zu einem Leitanbieter für datenbasierte Geschäftsmodelle und Smart Services in Industrie und innovativen Dienstleistungsbranchen zu machen.
- Mit der Zukunftsinitiative Horizont Handwerk und der Initiative Handel 2030 werden Handwerks- und Einzelhandelsunternehmen neben anderen Themenfeldern auch bei der Nutzung von Digitalisierungsmöglichkeiten begleitet.
- Die Digitallotsen Wirtschaft 4.0 bieten für ihre jeweilige Zielgruppe landesweit eine Unterstützung bei der Digitalisierung an, die von Informationsangeboten über verschiedene Veranstaltungen, Workshops und Webinare bis hin zu individueller Einstiegsberatung etwa in Form von Vor-Ort-Besuchen oder virtuellen Sprechstunden reicht.

- Im Programm Industrie 4.0 Scouting bieten neutrale Expertinnen und Experten produzierenden Unternehmen Beratungsleistungen bei der Auswahl und Konkretisierung von Digitalisierungsprojekten an.
- Im Rahmen der Landeskampagne Start-up BW werden auch digitale Start-ups unterstützt. Die Frühphasenförderung Start-up BW Pre-Seed ist ebenfalls für digitale Start-ups von großer Bedeutung. Die Plattform [startupbw.de](http://startupbw.de) informiert Start-ups und Gründungsinteressierte über Start-up-Förderprogramme.

Neben den Maßnahmen des Landes existieren auch auf Bundesebene verschiedene Unterstützungsangebote im Bereich der Digitalisierung. Dazu gehören u.a. das Programm go-digital, KfW-Kreditangebote (ERP Digitalisierungs- und Innovationskredit, Kredite für Digitale Infrastruktur), Förderungen zur Cloud- und Edge-Infrastruktur und -Services, die Einzelmaßnahmen der Initiative Mittelstand-Digital (u.a. Digital-Zentren, KI-Trainerinnen und -Trainer, Transferstelle Cybersicherheit), die FuE-Förderung zu digitalen Technologien im Rahmen von Fachprogrammen, Industrie 4.0 Initiativen (z.B. Plattform Industrie 4.0), die Maßnahmen der Datenstrategie sowie der Cybersicherheitsstrategie des Bundes, Gründungsfördermaßnahmen (u.a. Gründungswettbewerb Digitale Innovationen) sowie die Förderung des Breitbandausbaus.

Breite Palette an Unterstützungsangeboten des Bundes

### **Weiterentwicklungen auf Landesebene**

Digitalisierung ist ein hoch-dynamisches Feld, in dem sich die Chancen und Herausforderungen für Unternehmen durch neue technologische Entwicklungen laufend wandeln. Für eine mittelstandsorientierte Digitalisierungspolitik bedeutet dies, die Rahmenbedingungen und Unterstützungsmaßnahmen kontinuierlich zu aktualisieren. Derzeit prägen u.a. fünf große Trends die Entwicklung der Digitalisierung im Mittelstand Baden-Württembergs und bilden Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung einer mittelstandsorientierten Digitalisierungsstrategie des Landes.

Trends: KI, Datenökonomie, neue digitale Technologien, Cybersicherheit, IT-Kompetenzen

### ***Künstliche Intelligenz (KI)***

Um das Potenzial von KI im Mittelstand umfassend zu nutzen, sind Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft entscheidend und eine Beschleunigung des Technologietransfers ein maßgeblicher Ansatzpunkt. Hier wurden in den vergangenen Jahren eine Vielzahl an Förderungen und Initiativen vom Land vorgebracht, insbesondere im Rahmen der Wirtschaftsstrategie Künstliche Intelligenz und der KI-Strategie des Landes Baden-Württemberg von 2018, beispielsweise die folgenden: Mit dem Innovation Park AI (Ipai) in Heilbronn entsteht ein europaweit führendes Ökosystem für KI, welches die gesamte KI-Wertschöpfungskette abbilden wird – von der Qualifizierung von Fachkräften über die Forschung bis hin zur Entwicklung, Anwendung und Kommerzialisierung von ethisch verantwortungsvoller KI. Darüber hinaus leisten die regionalen KI-Exzellenzzentren einen wesentlichen Beitrag, um die im Land vorhandene wissenschaftliche Exzellenz in wirtschaftliche Erfolge umzusetzen. Ziel ist die Beschleunigung der Anwendung von KI-Lösungen in betrieblichen Prozessen und die Umsetzung von Geschäftsmodellen. Das KI-Fortschrittszentrum „Lernende Systeme und Kognitive Robotik“ im Cyber Valley forciert den Technologietransfer von der KI-Spitzenforschung in Richtung KMU. Mit dem Aktionsprogramm KI für den Mittelstand unterstützt die Landesregierung Unternehmen dabei, KI anzu-

Baden-Württemberg mit vielen Schwerpunkten bei KI

wenden und innovative KI-basierte Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu kommerzialisieren. Als Teil dieses Aktionsprogramms ergänzen etwa die regionalen KI-Labs den Technologietransfer als erste Anlaufstelle für KMU zum Thema KI in der Fläche des Landes.

### Entwicklung eines Innovations- ökosystems KI@BW

Für die weitere Entwicklung von KI im Mittelstand ist die Vernetzung zwischen den vorhandenen Strukturen notwendig, damit ein Innovationsökosystem KI@BW entstehen kann. Die vorhandenen Schwerpunkte in Heilbronn, Stuttgart/Tübingen (Cyber Valley) und Karlsruhe (CyberForum/Digital Hub) bilden hierfür ebenso wie die regionalen KI-Exzellenzzentren einen hervorragenden Ausgangspunkt. Eine wichtige Rolle in solchen Innovationsökosystemen kommt Start-ups zu, da diese eine Vielzahl neuer Themen und Ansätze erproben und neue Geschäftsmodelle entwickeln können. Entscheidend sind hierfür ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten im Seed-Bereich, für Unternehmenswachstum und für die Umsetzung von FuE-Projekten, wofür sowohl privates (Wagnis-)Kapital als auch öffentliche Mittel benötigt werden.

### Übersicht 22: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich Künstliche Intelligenz

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Um KI als neue Schlüsseltechnologie branchenübergreifend zu nutzen, sind entsprechende KI-Kompetenzen sowie organisatorische und technische Voraussetzungen in der Breite des Mittelstands notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftsstrategie Künstliche Intelligenz und KI-Strategie des Landes Baden-Württemberg</li> <li>Innovation Park AI (Ipai)</li> <li>Regionale KI-Exzellenzzentren und regionale KI-Labs</li> <li>KI-Fortschrittszentrum Lernende Systeme und Kognitive Robotik</li> <li>Technologieoffene und missionsorientierte Innovationsförderprogramme von Bund und Land</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förderung von Kooperationen und Beschleunigung des Technologietransfers zwischen Unternehmen, Start-ups und Wissenschaft, beispielsweise im Rahmen der bereits aufgebauten Infrastrukturen und Unterstützungsangeboten</li> <li>Entwicklung von Innovationsökosystemen zu verschiedenen KI-Themen</li> </ul>

### Datenökonomie durch Bereitstellung einer Dateninfrastruktur voranbringen

#### **Datenökonomie**

Daten sind ein Schlüsselfaktor für Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit. Die Verfügbarkeit von Daten ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung von innovativen Geschäftsprozessen und neuen Marktangeboten. Voraussetzungen für eine Datennutzung sind der Zugang zu Datenquellen, die Verfügbarkeit von effektiven Methoden zur Analyse großer Datenmengen (inkl. KI-basierter Modelle), die Möglichkeit zu Daten-Kooperationen sowie ein regulativer Rahmen, der Datenschutz und Datennutzung verbindet. Das Land Baden-Württemberg hat mit seiner föderalen Datenagenda und beispielsweise der Bereitstellung einer Geodateninfrastruktur sowie smarterer Umweltdaten bereits wichtige Schritte unternommen. Um eine Daten-Kooperationskultur zwischen den KMU sowie zwischen Unternehmen und Datenanbietern zu fördern, wurden in Baden-Württemberg Datentreuhänder, Datenräume sowie modellhafte Daten-Ökosysteme initiiert. Hervorzuheben ist hier beispielsweise die Erprobung einer landesweiten Datenplattform für die Wirtschaft von der Genossenschaft KI-Allianz BW im Rahmen der regionalen KI-Exzellenzzentren. Diese Entwicklung ist konsequent fortzusetzen und durch weitere Verbesserungen in den Rahmenbedingungen auszubauen.

Mittelständische Unternehmen sollten gleichzeitig durch Informations- und Beratungsangebote bei der Entwicklung einer eigenen Datenstrategie als Grundlage für die Entwicklung einer KI-Strategie unterstützt werden. Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt sind die Datenkompetenzen der Beschäftigten sowie das technische und organisatorische Fachwissen, um die Wertschöpfungspotenziale von Daten zu nutzen. Hier können Weiterbildungsangebote der Hochschulen helfen, solche Kompetenzen in den Mittelstand hineinzutragen.

[Informations- und Beratungsangebote zu Datenstrategien](#)

### Übersicht 23: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich Daten-Ökonomie

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Daten-Ökonomie bietet vielfältige neue Chancen, deren Nutzung eine koordinierte Weiterentwicklung der rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen erfordert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datentreuhänder, Datenräume sowie modellhafte Daten-Ökosysteme</li> <li>Landesweite Datenplattform für die Wirtschaft von der Genossenschaft KI-Allianz BW</li> <li>Datenstrategie des Bundes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informations- und Beratungsangebote bei der Entwicklung einer eigenen Datenstrategien</li> <li>Datenkompetenzen der Beschäftigten sowie das technische und organisatorische Fachwissen durch Weiterbildung – auch in Kooperation mit Hochschulen – fördern</li> </ul>

### Neue digitale Technologien

Die technologische Entwicklung in der Digitalisierung ist weiterhin sehr dynamisch. Für die Wirtschaftspolitik bedeutet dies, diese Entwicklung genau zu verfolgen und die Unterstützungsangebote so flexibel zu gestalten, dass neue Themen rasch adressiert werden können. Aktuell gilt dies u.a. für Blockchain-Technologien, Virtual und Augmented Reality, Cloud und Edge Computing, Quantencomputing sowie Supercomputing. Die fortschreitende Digitalisierung geht jedoch neben Effizienzgewinnen auch mit einem hohen Energieverbrauch für die Anwendungen einher. „Green Digital“ soll hier ansetzen, um die Umweltauswirkungen der Informationstechnologie zu reduzieren, Energieeffizienz zu steigern und Ressourcen zu schonen. Durch nachhaltige Praktiken können Unternehmen ihre ökologische Verantwortung wahrnehmen und gleichzeitig Kosten senken. Hier sollen die verantwortlichen Stellen in Unternehmen geschult werden, um die Potenziale des „Green Digital“-Ansatzes mitzudenken und zu nutzen. Im Rahmen der IW4.0 finden zu den genannten Themen bereits eine Vielzahl an Austausch- und Informationsveranstaltungen statt. Anlaufstellen dafür sind etwa die regionalen Digital Hubs in der Fläche des Landes.

[Neue digitale Technologien und Nachhaltigkeit verbinden](#)



## Übersicht 24: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich neue digitale Technologien

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue digitale Technologien und Geschäftsmodelle entwickeln und einsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierungsprämie Plus</li> <li>• Regionale Digital Hubs und themenspezifische de:hubs</li> <li>• Kompetenzzentrum Smart Services</li> <li>• Zukunftsinitiative Horizont Handwerk und Initiative Handel 2030</li> <li>• Digitallotsen Wirtschaft 4.0</li> <li>• Programm Industrie 4.0 Scouting</li> <li>• Start-up BW Pre-Seed</li> <li>• Bundesförderungen (go-digital, Initiative Mittelstand-Digital, Industrie 4.0 Initiative)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung kooperativer FuE-Projekte zu neuen IT-Schlüsseltechnologien (z.B. Quantencomputing)</li> <li>• Weiterentwicklung von „Green Digital“: Umweltauswirkungen der Informationstechnologie reduzieren, Energieeffizienz steigern und Ressourcen schonen</li> </ul>

### **Upgrading der IKT-Infrastruktur und Cybersicherheit**

Die IKT-Infrastruktur für digitale Kommunikation und Datenaustausch muss fortwährend auf dem aktuellen Stand der Technik gehalten werden. Dabei sollte von Anfang an auf einen regional ausgewogenen Ausbau geachtet und regionale Defizite in der IKT-Infrastruktur vermieden werden.

### Cybersicherheit durch Beratung und Best-Practice-Beispiele stärken

Das Thema Cybersicherheit gewinnt immer mehr an Bedeutung. So ist beispielsweise für viele digitale Geschäftsmodelle der Schutz und die Vertrauenswürdigkeit von Daten elementar. Denn digitale Geschäftsmodelle lassen sich nur sicher umsetzen, wenn Datensicherheit gewährleistet und Missbrauch verhindert werden kann. Baden-Württemberg nimmt mit dem Cybersicherheitsgesetz und der Cybersicherheitsagentur CSBW eine Vorreiterrolle ein. Außerdem stellt der Wettbewerb „Sicherheit mit und für KI“ eine Maßnahme zur Förderung von Innovationen in der Cybersicherheit dar und stärkt damit Baden-Württemberg als Cybersicherheitsstandort. Um das Thema noch stärker in die Breite des Mittelstands hineinzutragen, sollten von Seiten des Landes weitere mittelstandsspezifische Aktivitäten zur Verbreitung relevanter Informationen und konkreter Ansätze zur Erhöhung der Cybersicherheit vorantreiben. In diesem Zusammenhang kann eine kohärente und antizipative Umsetzung im Bereich Cybersicherheit erheblich dazu beitragen, dass der baden-württembergische Mittelstand seine Spitzenposition beim Export von Wissen und Technologie weiter behauptet und perspektivisch sogar ausbaut.



## Übersicht 25: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich IKT-Infrastruktur und Cybersicherheit

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IKT-Infrastruktur muss angesichts des raschen technologischen Wandels in der Digitalisierung laufend auf den neuesten technischen Stand gebracht werden</li> <li>• Regionale Unterversorgung mit hochwertiger IKT-Infrastruktur sowohl Standortnachteil als auch Hemmnis für die Verbreitung neuer digitaler Geschäftsmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Hilfen für Kommunen beim Glasfaserausbau: Förderprogramm kommunaler Breitbandausbau (Landesförderung und Kofinanzierung von Bundesförderungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanreize für Telekommunikationsunternehmen, in den Ausbau neuer Kommunikationstechnologien zu investieren</li> <li>• Regulatorische Vorgaben für Mindestversorgungsstandards in allen Regionen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cybersicherheit stellt eines der größten Risiken bei der intensiveren Nutzung der Digitalisierung dar</li> <li>• Für den Aufbau eines Cybersicherheits-Ökosystems ist staatliche Koordination und Rahmensetzung notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cybersicherheitsgesetz</li> <li>• Cybersicherheitsagentur CSBW</li> <li>• Wettbewerb „Sicherheit mit und für KI“</li> <li>• Cybersicherheitsstrategie der Bundesregierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbreitung relevanter Informationen und konkreter Ansätze zur Erhöhung der Cybersicherheit in mittelständischen Unternehmen</li> </ul>

### IT-Fachkräfte

Der größer werdende Fachkräftemangel könnte gerade auch für den Fortschritt bei der Digitalisierung ein großes Hemmnis werden. Daher sollten auf allen Ebenen – von der beruflichen Bildung über die Hochschulausbildung bis zur Weiterbildung und der Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland – die Anstrengungen hochgehalten werden. Dies gilt insbesondere für eine frühzeitige Zusammenführung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit Digitalisierungskompetenz und mittelständischen Unternehmen als attraktive Arbeitgeber. Ferner bietet auch der Einsatz von KI das Potenzial, die Auswirkungen des Fachkräftemangels abzumildern.

[Mangel bei IT-Fachkräften entgegenwirken](#)

Gerade in dem dynamischen Feld der Digitalisierung ist es wichtig, Bürokratie und innovationshemmende Regulierungen möglichst gering zu halten, um den Unternehmen die Möglichkeit zu geben, neue Ideen und Ansätze zu realisieren. Dabei kann die Digitalisierung selbst einen wichtigen Beitrag zum Bürokratieabbau leisten, indem Behörden ihre Verfahren vollständig digitalisieren und gleichzeitig verschlanken.

[Bürokratie und innovationshemmende Regulierungen vermeiden](#)

## Übersicht 26: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich IT-Fachkräfte

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzt Angebot an IT-Fachkräften hemmt den Fortschritt bei der Digitalisierung im Mittelstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration von IT-Themen in schulische und berufliche Ausbildung</li> <li>• Anwerbeprogramme für IT-Fachkräfte aus dem Ausland</li> <li>• Allgemeine Maßnahmen zur Fachkräftesicherung (siehe Abschnitt 3.3.1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Hochschulen bei der Ausbildung von IT-Fachkräften (z.B. über gemeinsam betreute Abschlussarbeiten)</li> <li>• Nutzung von KI, um Auswirkungen des Fachkräftemangels zu mildern</li> </ul>

### 3.3.4. Nachhaltiges Wirtschaften erreichen

Die Landesregierung hat sich das ambitionierte Ziel gesetzt, in Baden-Württemberg bis 2040 Klimaneutralität zu erreichen, d.h. den Netto-Ausstoß an Treibhausgasen auf null zu senken. Dies erfordert weitreichende Anpassungen in fast allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen, einschließlich des gesamten Mittelstands. Nachhaltiges, klimaneutrales Wirtschaften ist daher Teil der Vision für den Mittelstand in Baden-Württemberg. Für die wirtschaftspolitische Strategie bedeutet dies, den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und die innovationsbasierte Weiterentwicklung des Mittelstands mit der Erreichung von Klimaneutralität und nachhaltigem Wirtschaften zu verbinden. Umweltinnovationen können hierfür ein Schlüssel sein, da sie positive Beiträge zu Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit mit Verbesserungen im Produktangebot und bei Herstellungs- und Distributionsverfahren verbinden können. Ein großes Potenzial für solche Umweltinnovationen besteht insbesondere im Bereich Energie- und Ressourceneffizienz sowie bei neuen Geschäftsmodellen für eine klimaneutrale Wirtschaft.

#### Förderung von Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit im Mittelstand

Unternehmen können in Baden-Württemberg bereits auf ein breites Unterstützungsangebot zur Förderung von Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit zurückgreifen. Über die Nachhaltigkeitsstrategie Baden-Württemberg, die erstmals 2007 vorgestellt und seither fortgeschrieben wird, werden Unternehmen aktiv in die Prozesse nachhaltiger Entwicklungen einbezogen. Die Nachhaltigkeitsstrategie wird ergänzt durch die beiden Landesstrategien „Ressourceneffizienz“ (2016) sowie „Nachhaltige Bioökonomie“ (2019). Innerhalb der Nachhaltigkeitsstrategie bündelt die Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit (WIN) die Maßnahmen, die Unternehmen im Transformationsprozess unterstützen sollen. Dazu zählen insbesondere:

- Das Förderprogramm Invest BW stellt Zuschüsse für an Nachhaltigkeitszielen orientierten Innovationsvorhaben bereit und setzt damit Anreize zur Hervorbringung von nachhaltigen Innovationen und klimaneutraler Technologien (Green-Tech).
- Förderprogramme, die Unternehmen direkt finanziell sowie über Beratungsangebote beim Umstieg auf klimaneutrales Wirtschaften unterstützen, wie z.B. bei der Verbesserung des Umweltschutzes (BWPLUS), bei Klimaschutzvorhaben („Unternehmen machen Klimaschutz“, Klimaschutz-Plus, „Klimaschutz mit System“, KLIMOPASS, KLIMAFit), bei ressourcenschonendem und kreislaforientiertem Wirtschaften oder im ressourcen- und klimaschonenden Hochbau.
- Förderprogramme, die Unterstützung für Forschung und Entwicklung neuer Technologien zur Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit leisten.
- Günstigere Finanzierungsoptionen für Unternehmen, die im Rahmen allgemeiner Investitionen zusätzlich Anstrengungen für den Klimaschutz (z. B. durch höhere Energieeffizienz) ergreifen, wie z.B. das Kombi-Darlehen Mittelstand mit Klimaprämie.
- Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen, wie z.B. Umweltpreise für Unternehmen, Initiativen, Informationsportale, Web-Seminare, Think-Tank-Aktivitäten, Veranstaltungen und Tools zu Ressourceneffizienz, Ressourcenstrategien und Klimabilanzierungen.



- Die „Roadmap klimaneutrale Produktion“ der Landesagentur für Umwelttechnik Baden-Württemberg ermöglicht insbesondere für KMU eine verbesserte Entscheidungsgrundlage in Bezug auf die notwendigen Investitionen für eine Transformation hin zu einer klimaneutralen Produktion.
- Das Zentrum für Klimaneutrale Produktion und Ganzheitliche Bilanzierung (ZKP) bietet ein umfangreiches Angebot für Unternehmen (insbesondere KMU), um neue Forschungsergebnisse zu innovativen technischen Lösungen für die Entwicklung klimaneutraler und ressourceneffizienter Produkte und Prozesse zu nutzen und den Einstieg in die ganzheitliche Bilanzierung und Produktverantwortung zu meistern, z.B. über sogenannte sog. Quick Checks (rasche, kostengünstige Identifikation potenzieller Reduktionsmaßnahmen).

Neben den vielfältigen Maßnahmen des Landes können mittelständische Unternehmen auch auf ein breites Förderangebot auf Bundesseite zurückgreifen. Dieses umfasst u.a. die Maßnahmen der Nationale Klimaschutzinitiative (NKI), FuE-Förderungen zu Klimaschutz, Ressourcen- und Energieeffizienz und erneuerbaren Energien (Energieforschungsprogramm), Förderung von Dekarbonisierungsmaßnahmen in der Industrie (z.B. Bundesförderung Industrie und Klimaschutz als Nachfolge des Programms Dekarbonisierung in der Industrie), zahlreiche KfW-Förderkredite (Klimaschutzoffensive für Unternehmen, Konsortialkredit Nachhaltige Transformation, Investitionskredit Nachhaltige Mobilität, Bundesförderung für Energie- und Ressourceneffizienz, Energieeffizienz in der Produktion, Umweltprogramm, Umweltinnovationsprogramm), Beratungsangebote zu Energieeffizienz, Klimaneutralität und Nachhaltigkeit sowie Reallabore der Energiewende.

[Breites Förderangebot auf Bundesseite](#)

### **Weiterentwicklungen auf Landesebene**

Dieses bereits sehr umfangreiche Angebot kann auf Ebene des Landes Baden-Württemberg an mehreren Stellen weiter gestärkt und fortentwickelt werden. Hierzu sind zum einen Maßnahmen zur Dekarbonisierung und zur Etablierung einer Kreislaufwirtschaft und zum anderen Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel von Bedeutung.

### ***Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft***

Grundlage für die Transformation zu einer klimaneutralen und nachhaltigen Wirtschaftsweise sind sowohl infrastrukturelle Voraussetzungen, z. B. bei der Energieversorgung auf Basis erneuerbarer Energien oder bei Recyclingsysteme, als auch eine entsprechende Ausbildung von Fachkräften zu Nachhaltigkeitsthemen. Hier sind staatliche Maßnahmen erforderlich, um die notwendige Infrastruktur zu schaffen und geeignete Qualifikationsangebote am Markt zu etablieren.

Die Erreichung von Klimaschutzziele und ein ökologisch nachhaltiges Wirtschaften erfordern Investitionen und organisatorische Änderungen in den mittelständischen Unternehmen. Voraussetzung ist, dass dieser Anpassungsprozess von den Unternehmen selbst vorangetrieben wird. Hierfür sind eine entsprechende Bereitschaft und Verpflichtung auf Ebene der Geschäftsführung unabdingbar. Gleichzeitig ist (finanzielle) Unterstützung nötig, um die zusätzlichen Kosten, die mit dem Anpassungsprozess einhergehen, zumindest teilweise zu kompensieren. Dies kann von der Förderung klimafreundlicher Investitionen über die Förderung der Entwicklung von Technologien zur Erreichung der Klimaziele bis hin zu Informations- und Beratungsangeboten

[Anpassungsprozesse in Unternehmen unterstützen](#)

Anforderungen an Anpassungsprozesse mittelstandskonform ausgestalten

reichen (z.B. Identifizierung von Einsparpotenzialen, Erhöhung der betrieblichen Energieeffizienz, Good-Practice-Beispiele, Zertifizierungen).

Um Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, sollte möglichst auf Preismechanismen gesetzt werden. In einigen Bereichen, wie z.B. der Vermeidung gefährlicher Stoffe, sind jedoch regulatorische Vorgaben notwendig. Diese sollten so ausgestaltet werden, dass sie für kleine und mittlere Unternehmen mit vertretbarem Aufwand umsetzbar sind. Dies kann zum einen durch eine nach der Unternehmensgröße differenzierte Ausgestaltung der Regulierungsanforderungen erreicht werden, wie z.B. in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, der CO<sub>2</sub>-Bilanzierung sowie im Bereich der Gesetzgebung zur Lieferkettensorgfalt und der Energieeffizienz. Dabei ist sicherzustellen, dass Regulierungsanforderungen, die für Großunternehmen gelten, von diesen nicht an kleine und mittlere Unternehmen weitergegeben werden. Zum anderen sollten kooperative Ansätze genutzt werden, um den Aufwand bei den einzelnen Unternehmen zu verringern (z.B. bei Erstellung von CO<sub>2</sub>-Bilanzen).

Über CO<sub>2</sub>-Bepreisung klare Leitplanken definieren

Die CO<sub>2</sub>-Bepreisung sollte als zentrales Vehikel zur Erreichung von Einsparzielen dienen. Dabei muss aber zugleich eine unangemessene Überforderung der Wirtschaft vermieden werden. Die mit der CO<sub>2</sub>-Bepreisung verbundenen Einsparziele sollten dabei als Wegmarken – und nicht nur als in der (fernen) Zukunft liegende Zielmarken – definiert werden, sodass Akteure daran gemessen bzw. verantwortlich gemacht werden können. Wenngleich hier Bund und EU die zentralen politischen Akteure sind, sollte die Landesregierung auf eine entsprechende Ausgestaltung der CO<sub>2</sub>-Bepreisung hinwirken.

Übersicht 27: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Technologien und Ansätze zur Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderprogramm Invest BW</li> <li>• FuE-Förderprogramme zur Entwicklung neuer Technologien zu Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der FuE-Projektförderung und der Verbundforschungsprogramme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur für Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landesstrategien Ressourceneffizienz und Nachhaltige Bioökonomie</li> <li>• Bioökonomie Innovations- und Investitionsprogramm für den Ländlichen Raum</li> <li>• Aktivitäten der Landesagentur Umwelttechnik BW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energieversorgung durch entsprechende Förderungen auf erneuerbare Energien umstellen</li> <li>• Recycling- und Kreislaufwirtschaftssysteme auf lokaler/regionaler Ebene einführen bzw. ausbauen</li> <li>• Fachkräfte zu Nachhaltigkeitsthemen ausbilden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungen an Anpassungsprozesse mittelstandskonform ausgestalten und Anpassungsprozesse in Unternehmen unterstützen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung des Einsatzes umweltfreundlicher Technologien durch Kreditprogramme und ggf. Zuschüsse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulierungen zu Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit mittelstandsfreundlich ausgestalten, d.h. für kleinere Unternehmen den (bürokratischen) Erfüllungsaufwand gering halten</li> <li>• Einsparziele im Rahmen der CO<sub>2</sub>-Bepreisung als Wegmarken definieren, um klare Orientierungspunkte zu geben</li> </ul>

## **Anpassung an den Klimawandel**

Eine weitere Stoßrichtung der Mittelstandspolitik sollte darin liegen, nicht nur eine „reagierende Anpassung“ in den Unternehmen zu fördern (z.B. die weitere Optimierung von Prozessen zur Senkung des Energieeinsatzes oder zum Umstieg auf CO<sub>2</sub>-neutrale Technologien), sondern auch Anreize für „gestaltende Anpassungen“ zu setzen, sodass die mittelständischen Unternehmen die Entwicklung zu einer klimaneutralen Wirtschaft und neue Trends und Entwicklungslinien frühzeitig mitgestalten können. Hierfür eignen sich insbesondere folgende Ansätze:

- Förderung von Geschäftsmodellen, die auf innovativen, skalierbaren und internationalisierungsfähigen Nachhaltigkeitslösungen basieren, einschließlich Lösungen zur Anpassung an den Klimawandel (Verbindung Hidden-Champion-Modell und Nachhaltigkeit).
- Stärkung des Technologietransfers und Ausbau der Innovations- und Forschungslandschaft in Baden-Württemberg im Bereich Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit sowie Stärkung der wirtschaftsnahen Forschung als Innovationspartner des Mittelstandes.
- Attraktive FuE-/Innovationsförderung für Start-ups und junge Unternehmen (z.B. durch rückzahlbare Zuschüsse bei Innovationserfolg), um die Innovationsdynamik im Mittelstand zu erhöhen und für mehr Nachwuchs an künftigen Hidden Champions zu sorgen.
- Förderung von wachstumsorientierten Gründungen etwa im Bereich Dekarbonisierung, Energieeffizienz, Elektromobilität, Kreislaufwirtschaft (angelehnt beispielsweise an das UTBW-Projekt „Markteintritt grüner Gründungen durch zielgerichtete Vernetzung mit dem Mittelstand stärken“)
- Erhöhung der Energieautonomie mittelständischer Unternehmen, indem die eigenen Kapazitäten im Bereich erneuerbare Energien ausgeweitet werden und die Unternehmen selbst zu Anbietern in Energiemärkten werden können.

Mit dem Inkrafttreten der EU-Regulierung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) vom 5. Januar 2023 werden die Themen Nachhaltigkeit, Klimamanagement und Klimabilanzierung sukzessive zu einem verpflichtenden Bestandteil der Geschäftsberichte einer steigenden Anzahl an Unternehmen. KMU, die selbst zunächst nicht in den Anwendungsbereich der CSRD fallen, werden zukünftig zunehmend indirekt betroffen sein, da die Berichterstattung auch die vor- und nachgelagerte Unternehmenstätigkeit entlang der Liefer- und Wertschöpfungskette des berichtspflichtigen Unternehmens umfasst und diese die benötigten Informationen entsprechend bei ihren Geschäftspartnern abfragen (Trickle-Down-Effekt). Da KMU oftmals nicht über die erforderlichen personellen Ressourcen und Prozesse für ein umfangreiches Nachhaltigkeits-Reporting verfügen, sollten sie bereits frühzeitig für dieses Thema sensibilisiert und durch entsprechende Beratungsangebote unterstützt werden.

Durch die Digitalisierung bieten sich viele Möglichkeiten, Prozesse effizienter, umweltschonender und nachhaltiger zu gestalten. Gleichzeitig können mit Hilfe von digitalen Informationen Stoffkreisläufe besser dokumentiert werden. So können z.B. durch die Digitalisierung der Werkstofftechnik zukünftig

[Innovationen zur Anpassung an den Klimawandel vorantreiben](#)

[Unternehmen für das Thema Nachhaltigkeit noch stärker sensibilisieren](#)

[Digitalisierung für nachhaltigeres und klimafreundliches Wirtschaften nutzen](#)

insbesondere mittelständische Unternehmen die für ihre Produkte und Prozesse notwendigen Materialien und Werkstoffe schnell, kosteneffizient und nachhaltig identifizieren.

### Übersicht 28: Handlungsfelder und Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationen zur Anpassung an den Klimawandel vorantreiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderprogramm Invest BW</li> <li>• Stärkung der wirtschaftsnahen Forschung als Innovationspartner des Mittelstandes</li> <li>• FuE-/Innovationsförderung für Start-ups und junge Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Geschäftsmodellen, die auf innovativen, skalierbaren und internationalisierungsfähigen Nachhaltigkeitslösungen basieren</li> <li>• Weiterer Ausbau der Innovations- und Forschungslandschaft in Baden-Württemberg im Bereich Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit</li> <li>• Förderung von innovativen und wachstumsorientierten Gründungen etwa im Bereich Dekarbonisierung, Energieeffizienz, Elektromobilität, Kreislaufwirtschaft</li> <li>• Ausbau der eigenen Kapazitäten mittelständischer Unternehmen bei erneuerbaren Energien</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen für das Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung noch stärker sensibilisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roadmap klimaneutrale Produktion</li> <li>• Zentrum für Klimaneutrale Produktion und Ganzheitliche Bilanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsmaßnahmen zu den Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung für nachhaltigeres und klimafreundliches Wirtschaften nutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative „Green Digital“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsmaßnahmen und Projektförderungen</li> </ul>



### 3.3.5. Unternehmensgründungen und -nachfolgen unterstützen

Innovative Unternehmensgründungen sind ein wichtiger Treiber für Transformationsprozesse in Volkswirtschaften, da es ihnen oft leichter fällt, neue Ideen und Technologien im Markt zu etablieren. Dadurch tragen Gründungen aktiv zum Strukturwandel in Richtung zukunftsgerichteter wirtschaftlicher Aktivitäten bei. Ebenso wichtig, speziell in Zeiten des demografischen Wandels hin zu einer alternden Gesellschaft, ist die Sicherung von Unternehmensnachfolgen, insbesondere um den Bestand an wachstumsorientierten und wertschöpfungsstarken Unternehmen sowie eine ausreichende Versorgung mit Leistungsangeboten, auch im regionalen Kontext, zu gewährleisten. Gleichzeitig stellt die Gruppe der älteren Personen ein wachsendes Potenzial für Unternehmensgründungen dar.

Die Wirtschaftspolitik unterstützt Unternehmensgründungen und Unternehmensnachfolgen bereits in vielfältiger Weise. In Baden-Württemberg bündelt die Landeskampagne Start-up BW die Unterstützungsmaßnahmen und Förderangebote für Gründungen und die Landeskampagne Nachfolge BW die Aktivitäten im Bereich Unternehmensnachfolge. Angesichts der aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen sollten Schwerpunkte insbesondere in folgenden drei Bereichen gesetzt werden:

- Anreize und Rahmenbedingungen für Gründungen verbessern
- Finanzierung wachstumsorientierter Gründungen sichern
- Unternehmensnachfolgen erleichtern

Zu allen drei Schwerpunkten werden schon jetzt von Landes- und Bundesseite zahlreiche Initiativen und Förderungen angeboten. Angesichts des bereits sehr umfangreichen Unterstützungsangebots sollten sich Weiterentwicklungen primär auf qualitative Aspekte konzentrieren, wie z.B. die Fokussierung auf besonders wachstumsstarke oder für die lokale oder regionale Wirtschaft bedeutsame Gründungen oder Nachfolgeprojekte.

#### **Anreize und Rahmenbedingungen für Gründungen verbessern**

Vorgründungs- und Start-up-Beratungsangebote sind eine wichtige Ressource für potenzielle Gründer-Personen, um ihre Geschäftsidee auf ein festes Fundament zu stellen. Nicht nur dient die Beratung dazu, die praktische Umsetzung einer Geschäftsidee professionell zu planen (Ausarbeitung eines umfassenden Businessplans, Wahl einer geeigneten Geschäftsform etc.). Sie hilft den Gründungsinteressierten außerdem, bereits vor der eigentlichen Gründung ein Netzwerk aufzubauen. Dabei geht es z.B. um die Vermittlung von Kontakten zu Business Angels und Banken, um finanzielle Fragen zu klären, zu potenziellen technologischen Partnern (z.B. Technologiezentren, die sich auf die Unterstützung von Start-ups spezialisiert haben) sowie zu regionalen oder sektoralen Start-up-Communities. Die öffentliche Förderung solcher Vorgründungs- und Start-up-Beratungsangebote ist ein bewährtes Instrument, um die Ausgangssituation einer Unternehmensgründung zu verbessern und um die Erfolgchancen von Gründungen zu erhöhen. In Baden-Württemberg besteht hierzu das Angebot der EXI-Gründungsgutscheine.

Die Sensibilisierung von jungen Menschen in der beruflichen und der Hochschulausbildung gegenüber dem Thema Selbstständigkeit ist ein Beitrag, da-

[Innovative Unternehmensgründungen sind Treiber für Transformationsprozesse](#)

[Landeskampagnen Start-up BW und Nachfolge BW](#)

[Vorgründungs- und Start-up-Beratungsangebote](#)

[Junge Menschen für das Thema Selbstständigkeit sensibilisieren](#)

### Ältere Erwerbspersonen als wachsendes Potenzial für Unternehmensgründungen

mit bei Entscheidungen zur Berufswahl und späteren beruflichen Tätigkeit die Option einer Unternehmensgründung stärker Berücksichtigung findet. Dabei geht es neben Informationen über die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte einer selbstständigen Tätigkeit auch um die Vermittlung eines realistischen Bilds der Anforderungen, die an Unternehmerinnen und Unternehmer gestellt werden. Hier kann der Austausch mit erfolgreichen Gründerinnen und Gründern sowohl Informationsasymmetrien abbauen als auch eine Vorbildfunktion erfüllen.

Mit dem demografischen Wandel stellen ältere Erwerbspersonen ein wachsendes Potenzial für Unternehmensgründungen dar. Viele Menschen entdecken gegen Ende ihres Berufslebens neue Möglichkeiten und bringen die Motivation mit, ihre eigenen Ideen im Rahmen einer Unternehmensgründung umzusetzen. Durch ihr Erfahrungswissen, ihre i.d.R. bessere finanzielle Ausstattung und ihr meist größeres berufliches und soziales Netzwerk weisen Gründungen durch ältere Personen oft höhere Erfolgsaussichten auf.<sup>24</sup> Allerdings wird die Gründungstätigkeit älterer Erwerbspersonen durch verschiedene Faktoren beeinträchtigt. Dazu zählt eine zurückhaltende Kreditvergabe an ältere Personen sowie die starke Ausrichtung von Förderprogrammen, Inkubatoren und anderen gründungsunterstützenden Einrichtungen auf junge Gründerpersonen. Hier können eine Neuausrichtung der Gründungsförderung in Richtung der Zielgruppe ältere Personen sowie eine Diskussion mit privaten Kreditgebern, wie die Kreditvergabe für Gründungsprojekte von älteren Gründerinnen und Gründern finanziert werden können, Abhilfe leisten, um das Potenzial besser zu nutzen.

### Flächendeckender Ausbau der digitalen Infrastruktur

Die Verfügbarkeit einer leistungsfähigen Infrastruktur ist ein entscheidender Faktor für die Wahl des Standorts und die Entwicklungsmöglichkeiten einer Gründung. Eine unzureichende oder nicht adäquate Infrastruktur kann, sofern die Mobilität von potenziellen Gründerpersonen eingeschränkt ist, Gründungen sogar verhindern. In Zeiten der Digitalisierung (Entwicklung und Nachfrage von digitalen Dienstleistungen, Home-Office/Smart Working und damit verbundene gestiegene Nachfrage nach online-Kommunikationsangeboten, Adaptierung und Entwicklung von KI-Technologien etc.) ist der flächendeckende Ausbau der digitalen Infrastruktur ein entscheidender Faktor. Eine gut ausgebaute und effiziente digitale Infrastruktur ermöglicht jungen Unternehmen das Rekrutieren von Mitarbeitenden, die nicht am Standort der Gründung wohnen – was vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der starken Konkurrenz durch große etablierte Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist. Darüber hinaus können durch eine gut ausgebaute digitale Infrastruktur ländliche Regionen strukturell gestärkt werden. Gründer-Personen müssen nicht abwandern, um ihr Vorhaben umzusetzen, und sie können ggf. die regionale Arbeitsnachfrage erhöhen. Gleichzeitig geraten städtische Regionen hinsichtlich des knappen Wohnraums nicht noch weiter unter Druck. Gründerzentren, Inkubatoren und Akzeleratoren bieten attraktive Standortangebote für Gründungsprojekte. Hier verfügt Baden-Württemberg bereits über eine gut ausgebaute Infrastruktur, die erhalten und an die sich wandelnden Infrastrukturanforderungen von Gründungen angepasst werden sollte.

### Gründerzentren, Inkubatoren und Akzeleratoren

---

<sup>24</sup> Buhr, D., A. Koch, T. König, N. Laub, M. Reiner (2023): Innovationen für und durch ältere Menschen. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 7-2023. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation.

Um Unternehmensgründungen durch Personen mit Betreuungspflichten gegenüber Kindern zu unterstützen, stellt ein ausreichendes und flexibles Kinderbetreuungsangebot eine wichtige infrastrukturelle Komponente dar. Dies ist insofern entscheidend, als die größte Gruppe von Gründer-Personen zwischen 35 und 45 Jahre alt ist. Dies ist gleichzeitig eine Altersgruppe, die eine große Nachfrage nach Kinderbetreuung aufweist. Um Familienplanung mit einer möglichen Gründung zu vereinen, speziell auch für Gründerinnen, ist ein ausreichendes Betreuungsangebot für Kleinkinder unabdingbar.

Kinderbetreuungsangebot  
ausbauen

Qualifikations- und Weiterbildungsangebote sind ein wichtiges Instrument, um die Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten an die sich ändernden Anforderungen anzupassen. Viele Angebote zielen auf eher größere Unternehmen ab, zumal sich diese Umschulungen und Weiterbildungen ihrer Beschäftigten eher leisten können. Jungen Unternehmen fehlen oft die finanziellen Mittel, um in das Humankapital ihrer Beschäftigten zu investieren. Daher wäre ein förderfähiges Qualifikations- und Weiterbildungsangebot speziell für die Beschäftigten von (innovativen) Start-ups eine hilfreiche Maßnahme – ähnlich dem Programm *Weiterbildungsfinanzierung 4.0* der L-Bank, das sich an KMU richtet. Solche Qualifizierungsmöglichkeiten ergänzen die bestehenden Coaching-Angebote für Gründerpersonen wie z.B. der Start-up BW Acceleratoren.

Qualifikations- und  
Weiterbildungsangebote

Insbesondere für Deep-Tech Start-ups und andere stark innovationsorientierte Gründungen ist eine frühzeitige Vernetzung mit Hochschulen ein wichtiger Weg, um zum einen Zugang zu neuen Forschungsergebnissen, Technologien und technischer Infrastruktur zu erlangen und zum anderen den Bedarf an hoch qualifizierten Beschäftigten zu decken. Hierzu sind bereits vielfältige Voraussetzungen geschaffen worden. So sind die Hochschulen ein integraler Bestandteil der regionalen Start-up-Ökosysteme in Baden-Württemberg. Darüber hinaus existieren bereits eine Vielzahl an Gründerzentren und -initiativen an den Hochschulen, z.B. KIT-Gründerschmiede oder Startup Campus 0711. Darüber hinaus ist die Gründermotor-Initiative an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft aktiv. Um diese Vernetzung weiter zu stärken, könnten Gründungsspezifische Formate für den gegenseitigen Austausch wie Start-up-Tage oder eine Start-up-Schiene im Rahmen von Verbundforschungsprogrammen helfen.

Vernetzung mit Hochschulen



## Übersicht 29: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich Anreize und Rahmenbedingungen für Gründungen

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gründungsinteressierte auf die Chancen und Herausforderungen einer selbstständigen Tätigkeit vorbereiten, insbesondere für wachstumsorientierte Gründungsprojekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorgründungs- und Start-up-Beratungsangebote von Kammern, Verbände und öffentlichen Einrichtungen</li> <li>Gründungsmaßnahmen der Bundesagentur für Arbeit</li> <li>Maßnahmen der Gründungs-sensibilisierung im schulischen und Hochschulbereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualifikations- und Weiterbildungsangebote für Beschäftigte in jungen Unternehmen á la Weiterbildungsfinanzierung 4.0</li> <li>Ältere Personen als Zielgruppe für Unternehmensgründungen durch spezifische Informations- und Beratungsangebote adressieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherung der infrastrukturellen Voraussetzungen für Gründungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gründungsnetzwerke, Gründerzentren, Inkubatoren, Gründungsnetzwerke und Akzeleratoren (wie Start-up BW Acceleratoren)</li> <li>Regionale Gründungs-Ökosysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherstellung einer hochwertigen technischen Infrastruktur, die Schritt hält mit der technologischen Entwicklung (IT-Infrastruktur)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vernetzung mit Hochschulen, um den Zugang zu Wissen, Technologien und Personal herzustellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bundesprogramm EXIST</li> <li>Initiativen einzelner Hochschulen wie KIT-Gründerschmiede, Startup Campus 0711</li> <li>Gründermotor-Initiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weitere Stärkung der Vernetzung durch gründungsspezifische Austauschformate wie Start-up-Tage oder eine Start-up-Schiene im Rahmen von Verbundforschungsprogrammen</li> </ul>

### Zahlreiche Finanzierungsangebote für Gründungen

#### Finanzierung wachstumsorientierter Gründungen sichern

Direkte finanzielle Unterstützungen für Gründungsprojekte werden derzeit zum einen über Förderbanken in Form von Darlehen, Bürgschaften und Leasingangebote (L-Bank und Bürgschaftsbank BW: Startfinanzierung 80, Meistergründungsprämie, verschiedene KfW-Programme) oder im Rahmen der Arbeitsmarktpolitik (Gründungszuschuss) bereitgestellt. Diese Angebote richten sich i.d.R. an alle Gründungen, unabhängig von Branchen oder den zugrundeliegenden Geschäftsmodellen. Darüber hinaus gibt es für spezielle Gruppen von Gründungen wie z.B. Ausgründungen aus Hochschulen eigene Zuschussprogramme (EXIST auf Bundesebene, Junge Innovatoren auf Landesebene).

### Schwerpunkt auf Gründungen mit hohem Wertschöpfungs- und Wachstumspotenzial legen

Angesichts des starken Wettbewerbs um die knappe Ressource Fachkräfte sollte ein Schwerpunkt der Gründungsunterstützung auf Gründungen mit hohem Wertschöpfungs- und Wachstumspotenzial oder auf Gründungen mit speziellen regionalen Bedarfen gelegt werden. So können die gesamtwirtschaftlichen Beiträge der Gründungsförderung maximiert werden. Ein hohes Wertschöpfungs- und Wachstumspotenzial liegt aus einer sektoralen Sicht primär in Spitzen- und Hochtechnologiesektoren des verarbeitenden Gewerbes sowie der Informationsdienstleistungen und technischen Beratungsdienstleistungen. Aus einzelbetrieblicher Sicht betrifft dies Gründungen mit innovativen und wachstumsorientierten Geschäftsmodellen. Sie sind i.d.R. dadurch gekennzeichnet, dass sie bislang nur unzureichend erkannte Marktbedarfe adressieren, grundsätzlich skalierbar sind und nicht nur einen lokalen oder eng abgegrenzten Nischenmarkt bedienen, sondern größere Kundengruppen oder Märkte im Auge haben. Die derzeitigen Frühphasenfinanzierungsprogramme (Start-up BW Pre-Seed, Bundespro-



gramme) zielen genau auf diese Gründungen ab und sollten daher gestärkt werden. Gleichzeitig sollten Gründungsprojekte besonders unterstützt werden, die spezielle Bedarfe adressieren, also z.B. die Versorgung mit bestimmten Angeboten in Regionen sicherstellen oder für andere Initiativen (z.B. Cluster, Netzwerke, regionale/regionale Ökosysteme) von besonderer Bedeutung sind.

Wagniskapital, das zur Finanzierung von Investitionen dient, die einem hohen Risiko ausgesetzt sind, spielt eine entscheidende Rolle, um das Wachstum innovativer Start-ups zu ermöglichen. Grundsätzlich orientieren sich private Wagniskapital-Finanzierungen an den Wachstumschancen der Gründungsprojekte. Diese Ausrichtung sollte auch für direkte öffentliche Beteiligungen bzw. mit öffentlichen Bürgschaften abgesicherte Investitionen gelten. Dabei sollte Baden-Württemberg als Ganzes als ein Standort kommuniziert werden und damit eine Orientierung für potenzielle ausländischer VC-Geber bieten. Ziel ist es, Baden-Württemberg für Anleger außerhalb Deutschlands als dynamischen, erfolgreichen Start-up-Standort zu positionieren, z.B. anhand von Erfolgsbeispielen aus dem ganzen Land. Dadurch kann das Gewicht des Landes gegenüber den regionalen „Schwergewichten“ Berlin und München im deutschen VC-Markt sichtbar werden.

Um zusätzliches privates Wagniskapital für Start-ups zu mobilisieren, könnte die Gruppe der Stiftungen verstärkt angesprochen werden. Grundsätzlich können Stiftungen einen Teil ihres Kapitals in VC-Fonds anlegen. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn Stiftungen auf eine höhere Rendite und eine breitere Streuung von Risiken abzielen. In Frage kommen hierfür insbesondere Dachfonds, die VC-Gesellschaften Kapital bereitstellen, welche dann in Start-ups investieren. Durch Awarenessmaßnahmen des Landes könnte die Gruppe der Stiftungen auf diese Anlagemöglichkeit verstärkt aufmerksam gemacht werden. Zudem könnte das Land mit der Fondsgesellschaft der L-Bank, der LEA Partners GmbH, MBG Baden-Württemberg und der KfW Capital eruiieren, welche der von diesen Gesellschaften betreuten Fonds sich für Stiftungs-Investoren besonders eignen oder ob sich spezifische VC-Fonds oder VC-Dachfonds für Stiftungs-Investoren kreieren lassen.

Im Bereich von Ausgründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollten unterschiedliche gründungsorientierte Verwertungsmöglichkeiten von Forschungsergebnissen unterstützt werden. Neben der Gründung durch die an den Forschungsergebnissen beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst zählen dazu verschiedene Modell der Verwertung von Forschungsergebnissen durch externe Personen und die Bildung von Gründungsteams aus Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftler und Externen. Die Verwaltung der Wissenschaftseinrichtungen sollte forschungsbasierte Ausgründungen durch eine einfache, realitätsgerechte Behandlung von IP-Rechtsfragen unterstützen. Dazu zählen rasche Patentrechtsverhandlungen und eine an realistischen wirtschaftlichen Verwertungsmöglichkeiten orientierte Festlegung der Höhe von IP-Lizenzen.

Eine besondere Herausforderung besteht für innovative Gründungen in der Finanzierung von Entwicklungskosten für neue Angebote und Geschäftsaktivitäten. Neben Wagniskapital spielen hierfür öffentliche Förderungen für FuE-Projekte eine wesentliche Rolle. Allerdings können viele über Wagniskapital finanzierte Start-ups diese Förderprogramme nicht nutzen, da sie aufgrund

[Baden-Württemberg als attraktiven Start-up-Standort kommunizieren](#)

[Stiftungskapital für VC-Investitionen mobilisieren](#)

[Ausgründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen unterstützen](#)

[Förderung von FuE-Projekten in Start-ups](#)

ihrer Finanzierungsstruktur (z.B. Nachrangdarlehen) oder noch fehlender Umsätze als „Unternehmen in Schwierigkeiten“ nach EU-Recht eingestuft werden und dadurch für FuE-Förderprogramme nicht förderberechtigt sind. Hier sollten beihilferechtlich abgedeckte Ausnahmen genutzt werden und eine FuE-Projektförderung in solchen Gründungen ermöglichen, z.B. in Form von rückzahlbaren Zuschüssen, sobald die Gründung eine positive wirtschaftliche Entwicklung genommen und entsprechende Überschüsse erzielt hat.

### Übersicht 30: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich Finanzierung wachstumsorientierter Gründungen

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gründungsprojekte benötigen i.d.R. externe Finanzierung, insbesondere wenn die Gründung auf späteres Wachstum ausgerichtet ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Startfinanzierung 80</li> <li>Gründungs- und Wachstums-Darlehen der L-Bank</li> <li>Meistergründungsprämie</li> <li>Innovationsgutscheine Hightech BW und Start-up BW</li> <li>Gründungsprogramme der KfW (ERP Gründerkredit – StartGeld)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokussierung von finanziellen Unterstützungsangeboten auf Gründungen mit hohem Wertschöpfungs- und Wachstumspotenzial oder mit speziellen regionalen Bedarfen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Im internationalen Vergleich erhalten nur relativ wenige Start-ups ausreichend Wagniskapital</li> <li>Für das schnelle Wachstum junger technologieorientierter Unternehmen sind private VC-Investitionen nötig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VC-Fonds und Finanzierungsprogramme des Landes (Start-up BW Pre-Seed, Start-up BW Seed, Start-up BW Innovation Fonds, Start-up BW Regio VC, InnoGrowth BW, MBG, LEA Venturepartner) zur Attrahierung und Einbindung privaten Beteiligungskapitals</li> <li>Direkt- und Fondsbeteiligungen der L-Bank und der MBGVC-Programme des Bundes (High-Tech Gründerfonds, Zukunftsfonds, INVEST, ERP/EIF-Fazilität)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baden-Württemberg international als <i>einen</i> Gründungsstandort vermarkten</li> <li>Weiterer Ausbau des Start-up-Ökosystems zur vermehrten Anziehung und Mobilisierung privaten Wagniskapitals</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>FuE-Projekte von VC-finanzierten Start-ups können in vielen FuE-Programmen nicht gefördert werden, wenn das Unternehmen als „Unternehmen in Schwierigkeiten“ klassifiziert ist</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>FuE-Projektförderung in Form von Zuschüssen, die zurückgezahlt werden müssen, sobald die Gründung eine positive wirtschaftliche Entwicklung genommen und entsprechende Überschüsse erzielt hat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verwertung von Forschungsergebnissen über Gründungen erfordert unterschiedliche Modelle und eine aktive Unterstützung durch die Wissenschaftseinrichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programm Junge Innovatoren</li> <li>EXIST-Gründerstipendium und EXIST-Forschungstransfer</li> <li>Gründungsförderung in Fachprogrammen des Bundes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gründungsfreundliche Handhabung von IP-Rechten durch die Verwaltung von Wissenschaftseinrichtungen (z.B. rasche Patentverhandlung, realistische Lizenzhöhen für IP-Nutzung)</li> <li>Gleichberechtigte Behandlung von „Gründung ohne Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftler“ (d.h. Unternehmensaufbau durch externes Managementteam unter Nutzung des IP) sowie „gemeinsame Gründung durch Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftler und Externen“</li> </ul>

## Unternehmensnachfolgen erleichtern

Wenn Unternehmerinnen oder Unternehmer ein vorgerücktes Alter erreichen und ihr Unternehmen nicht mehr weiterführen können oder wollen, stellt sich die Frage, ob das Unternehmen an nachfolgende Generationen übergeben, an Dritte verkauft oder geschlossen wird. Kommt es zu einer altersbedingten Unternehmensschließung, kann dies negative Auswirkungen beispielsweise auf das lokale Angebot für eine Dienstleistung haben und die Attraktivität eines Standorts reduzieren – falls es keine Unternehmensgründungen gibt, die in die entstandenen Lücken am Markt stoßen. Insofern stellen Unternehmensnachfolgen und Unternehmensgründungen aus volkswirtschaftlicher Sicht teilweise Substitute dar. Volkswirtschaftliche Verluste können insbesondere dann entstehen, wenn unternehmensspezifisches Wissen durch die Schließung verloren geht, welches nicht durch neue oder etablierte andere Unternehmen ersetzt werden kann.

Die Wirtschaftspolitik fördert die Nachfolge von Unternehmen primär über finanzielle Hilfen wie Darlehen und Bürgschaften sowie über Informations- und Beratungsangebote. Beides sind entscheidende Ansatzpunkte, um die zentralen Barrieren bei Unternehmensnachfolgen abzubauen. Denn zum einen benötigen potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger viel Kapital, um die bisherigen Eigentümerinnen und Eigentümer des Unternehmens auszubehalten. Zum anderen fällt es potenzieller Nachfolgerinnen und Nachfolgern schwer, im Vorfeld all jene Informationen zu übernahmebereiten Unternehmen zu erlangen, die für eine bestmögliche Übernahmeentscheidung erforderlich sind; d.h. ein optimales Matching zwischen den zu übernehmenden Unternehmen und den Kompetenzen und Erfahrungen der Nachfolgerinnen und Nachfolger zu erreichen. Um diese beiden Barrieren weiter abzubauen, bieten sich folgende Weiterentwicklungen des bestehenden Unterstützungsangebots für Unternehmensnachfolgen an:

- Nachfolgerinnen und Nachfolger sowie Nachfolge-Unternehmen müssen zueinander finden. Das Matching von Unternehmen und potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern wird derzeit u.a. über Online-Plattformen wie z. B. „nexit-change“ unterstützt. Um den Matchingprozess darüber hinaus zu verbessern, können „Nachfolge-Pitches“ beitragen. Dabei informieren sich potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger über Unternehmen, die eine Nachfolge suchen, und können direkt in Kontakt mit dem Unternehmen treten.
- Der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Nachfolgerinnen/ Nachfolger und Nachfolge-Unternehmen erleichtert die Nachfolge. Wichtig ist insbesondere, den aktuellen Stand und die Perspektiven des nachfolgebereiten Unternehmens objektiv und umfassend darzustellen. Dabei sollte den Nachfolge suchenden Unternehmen Unterstützung angeboten werden. Darüber hinaus sollten Informations- und Beratungsangebote durch Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern, aber auch durch private Akteure, die sich durch die Nutzung von Beratungsgutachten durch potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger verstärkt am Markt etabliert haben, weiter unterstützt werden. Das Weiteren könnte eine kürzere aktive Tätigkeit der potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolger in dem Nachfolge-Unternehmen helfen, mehr Informationen zu dem Unternehmen, seinen Stärken, Herausforderungen und Perspektiven zu erhalten und so das Matching zwischen Nachfolgerinnen und Nachfolgern in

Fehlende Unternehmensnachfolge kann zu wirtschaftlichen Verlusten führen

Finanzielle Hilfen sowie Informations- und Beratungsangebote

Matching-Prozess verbessern

Abbau von Informationsasymmetrien bei Nachfolgeinteressierten

Bei steigenden Finanzierungskosten Darlehensprogramme für Unternehmensübernahme ausweiten

dem Nachfolge-Unternehmen verbessern. Hierbei bieten sich die bereits existierenden Nachfolge-Moderatorinnen und -Moderatoren als Mittler an.

- Der Finanzierungsbedarf bei Unternehmensnachfolgen kann je nach Branche und Unternehmen sehr hoch sein. Dies gilt insbesondere für Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe sowie generell für Unternehmen mit einem größeren Kapitalstand. Insofern stellt das derzeit relativ hohe Zinsniveau ein potenzielles Hemmnis für Unternehmensnachfolgen in diesem Bereich dar, da sie die Schwellenwerte der Rentabilität einer Nachfolge erhöhen. Förderprogramme, die lediglich eine Kreditbürgschaft umfassen, erleichtern zwar den Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten, mildern den beschriebenen negativen Effekt aber nicht. Im Handwerksbereich gibt es mit der Meistergründungsprämie ein als Tilgungszuschuss ausgestaltetes Instrument, das sich aber primär für Übernahmen mit eher geringem finanziellem Volumen eignet. Daher sollten gerade bei steigenden Finanzierungskosten die Darlehensprogramme für Unternehmensübernahme ausgeweitet werden. Durch eine Fokussierung auf wachstumsorientierte Unternehmen sowie Unternehmen, die für die lokale oder regionale Versorgung eine größere Rolle spielen, sollten eine sehr gute Besicherung dieser für Darlehen möglich sein.

Übersicht 31: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich Unternehmensnachfolge

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matching von potenziellen Nachfolgerinnen/Nachfolgern und nachfolgebereiten Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfolge-Moderation</li> <li>• Nachfolge-Plattform Nexxt-Change</li> <li>• Nachfolge BW-Unternehmensnachfolge im ländlichen Raum</li> <li>• Informations- und Beratungsangebote für Nachfolgeinteressierte, z.B. über IHK und Handwerkskammern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung von Nachfolge-Unternehmen bei der Erstellung einer objektiven Firmenbewertung</li> <li>• Verstärkung von „Nachfolge-Pitches“ zum direkten Kontakt zwischen Nachfolge-Unternehmen und Nachfolgeinteressierten</li> <li>• Ausweitung der Aktivitäten von Nachfolge-Moderatoren in Richtung persönlichen Austausch zwischen übergebenden und nachfolgenden Personen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung von Unternehmensnachfolgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgschaftsprogramm der L-Bank</li> <li>• Zinsverbilligung für Beteiligungsentgelte durch MBG</li> <li>• Unternehmenswerkstatt BW der IHK</li> <li>• KfW-Kreditangebote zur Nachfolgefianzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokussierung von Kreditbürgschaften und Darlehen auf wachstumsorientierte sowie auf für die lokale/regionale Wirtschaft wichtige Unternehmen</li> </ul>

### 3.3.6. Finanzierung von Investitionen erleichtern

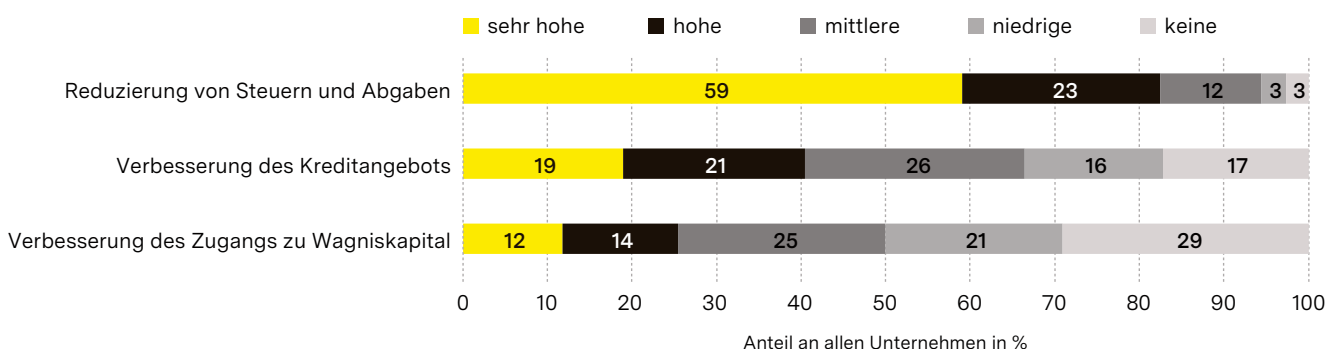
Die Finanzierungssituation des Mittelstands in Baden-Württemberg stellt sich Anfang des Jahres 2024 trotz vier wirtschaftlich schwieriger Jahre in Folge insgesamt solide dar. Der rasante Anstieg der Fremdkapitalzinsen und die weiterhin hohe und schwer prognostizierbare Inflation erschweren aber zunehmend die Finanzierung von Investitionen im Mittelstand. Die Landesregierung bietet derzeit für mittelständische Unternehmen unterschiedliche Finanzierungshilfen an, die über die L-Bank abgewickelt werden. Die zentralen breitenwirksamen Finanzierungsinstrumente sind zinsverbilligte Darlehen für die Gründungs- und Wachstumsfinanzierung sowie der Liquiditätskredit für Betriebsmittelfinanzierungen. Die meisten weiteren Finanzierungshilfen sind an bestimmte Investitionstatbestände oder an bestimmte Unternehmensmerkmale (Branche, Standort) gebunden. Diese sollen durch ein Eigenkapitalstärkungsprogramm (InnoGrowth BW) ergänzt werden. Die L-Bank gibt dabei an ausgewählte Finanzintermediäre unverzinsliche Globaldarlehen aus, die diese wiederum dazu nutzen können, Beteiligungen bei KMU und Start-ups einzugehen oder Mezzanine Finanzierungen anzubieten.

Angebot an Finanzierungshilfen

Die im Rahmen dieses Berichts im Sommer 2023 durchgeführte Befragung mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg hat gezeigt, dass aus Sicht der Unternehmen für die Verbesserung der finanziellen Situation Entlastungen bei Steuern und Abgaben die höchste Priorität haben (Abbildung 35). Eine Verbesserung des Kreditangebots sowie eine Verbesserung des Zugangs zu Wagniskapital haben für die Unternehmen eine deutlich geringere Priorität. Dieses Ergebnis überrascht nicht, da niedrigere Steuern und Abgaben den allermeisten mittelständischen Unternehmen unmittelbar zusätzliche finanzielle Mittel verschaffen. Der „Hebel“ an zusätzlichen Mitteln für Investitionen, die über Steuersenkungen mobilisiert werden könnten, ist dabei durchaus beachtlich. Für kleine und mittlere Unternehmen in Baden-Württemberg liegt er je Prozentpunkt an Ertragssteuersenkung bei einer Ausweitung der Investitionen um ca. 2–3 Prozent.

Reduzierung von Steuern und Abgaben hat höchste Priorität

**Abbildung 35: Priorität wirtschaftspolitischer Maßnahmen im Bereich Unternehmensfinanzierung aus Sicht mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg 2023**



Quelle: ifm/ZEW/IAW: Befragung Masterplan Mittelstand (Sommer 2023)

Um die Finanzierung des Mittelstands in einer mittel- bis längerfristigen Perspektive zu sichern, ist eine Kombination aus verschiedenen Maßnahmen angezeigt:

#### Innenfinanzierungskraft durch Entlastung bei Steuern und Abgaben stärken

- Eine Entlastung bei Steuern und Abgaben ist zielführend, um die Innenfinanzierungskraft des Mittelstands in der Breite, d.h. über alle Größenklassen, Branchen und Unternehmenstypen hinweg zu stärken. Mit der Steuerpolitik wird ein wesentlicher Rahmen für wirtschaftliche Aktivitäten gesetzt. Die Höhe der Besteuerung beeinflusst die Höhe der den Unternehmen für Investitionen zur Verfügung stehenden internen finanziellen Mittel. Gleichzeitig lenken Steuertatbestände wie z.B. Abschreibungs- und Absetzmöglichkeiten den Mitteleinsatz in den Unternehmen. Für Unternehmen, die im internationalen Wettbewerb stehen, hat die Höhe der Besteuerung gleichzeitig auch Auswirkungen auf die preisliche Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Anbietern aus dem Ausland.

Zur wirtschaftspolitischen Umsetzung einer solchen Steuersenkung ist eine Koordination auf Länderebene und mit dem Bund notwendig. Dabei müssen Anpassungen bei Steuersätzen in eine steuerpolitische Gesamtstrategie eingebettet werden, die eine – politisch definierte – gerechte Verteilung der Steuerlast sicherstellt.

#### Abzugsbeträge und Sonderabschreibungen für Investitionen verbessern

- Neben der Reduzierung der Steuerlast sind Abzugsbeträge und Sonderabschreibungen für Investitionen weitere Möglichkeiten, um die Liquidität mittelständischer Unternehmen zu verbessern und Anreize für Investitionen zu setzen. Hier wurden mit dem im Jahr 2020 im Einkommenssteuergesetz eingeführten erhöhten Investitionsabzugsbetrag (50 Prozent) und der zusätzlichen Sonderabschreibung auf bewegliches Anlagevermögen (20 Prozent) die Möglichkeiten für kleinere Unternehmen zur Finanzierung von Investitionen merklich verbessert. Allerdings ist diese steuerliche Investitionsförderung auf Unternehmen mit einem Jahresgewinn von nicht mehr als 200 Tsd. Euro beschränkt. Um die Breite des Mittelstands zu erreichen, wäre eine deutlich höhere Gewinnschwelle zielführend.

#### Existierende Finanzierungsinstrumente flexibel anpassen

- Existierende Finanzierungsinstrumente wie Kredithilfen sollten flexibel auf die jeweils aktuelle Finanzierungssituation angepasst werden, um rasch auf Sondersituationen zu reagieren. So können die Konditionen der Darlehensangebote der L-Bank kurzfristig angepasst werden (wie dies z.B. 2022 beim Liquiditätskredit geschehen ist, um die Finanzierungsmöglichkeit der Unternehmen angesichts stark gestiegener Energiepreise zu verbessern). Ebenso kann auf die während der Corona-Pandemie gemachte Erfahrungen mit zusätzlichen Finanzierungshilfen zurückgegriffen werden. Generell zeigt die aktuelle Entwicklung die große Bedeutung einer „agilen Wirtschaftspolitik“, die flexibel und rasch unerwartet auftretenden Herausforderungen begegnet.

#### Spezielle Finanzierungshilfen für wachstumsorientierte Unternehmen

- In der aktuellen Situation stark steigender Zinsen sollten spezielle Finanzierungshilfen für wachstumsorientierte Unternehmen angeboten werden, d.h. Unternehmen, die aufgrund vorangegangener Wachstums- oder Modernisierungsinvestitionen eine hohe Fremdkapitalfinanzierung aufweisen und durch stark gestiegene Finanzierungskosten in wirtschaftliche Schieflage geraten sind.

#### Angebot an öffentlichen Förderdarlehen ausweiten

- Falls es aufgrund der aktuellen Zinsentwicklung zu einer deutlichen Verschlechterung der Finanzierungsmöglichkeiten des Mittelstands über

Bankkredite kommt, sollte das Angebot an öffentlichen Förderdarlehen ausgeweitet und auf solche Investitionen fokussiert werden, die den strategischen Zielen des Masterplans entsprechen, d.h. auf Innovations- und Wachstumsfinanzierungen.

**Übersicht 32: Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich Finanzierung von Investitionen**

Was ist die Herausforderung?	Was wird bereits getan?	Was ist außerdem notwendig?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible Anpassung der existierenden Finanzierungsinstrumente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzierungsangebote für mittelständische Unternehmen durch L-Bank</li> <li>Finanzierungsangebote für mittelständische Unternehmen durch KfW</li> <li>Entlastungspakete zur Abmilderung des Energiepreisanstiegs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurzfristige Änderung der Konditionen der Darlehensangebote der L-Bank in wirtschaftlichen Sondersituationen</li> <li>Ausweitung des Angebots an öffentlichen Förderdarlehen bei verschlechterten Finanzierungsmöglichkeiten über Bankkredite</li> <li>Spezielle Finanzierungshilfen für wachstumsorientierte Unternehmen in vorübergehenden Finanzierungsschwierigkeiten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entlastung bei Steuern und Abgaben</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausweitung der Möglichkeiten für Abzugsbeträge und Sonderabschreibungen für Investitionen durch Anhebung der Gewinnschwelle</li> <li>Senkung des Ertragssteuersatzes</li> </ul>



# 4

# SME





# 4. Ein Aktionsprogramm für den Mittelstand in Baden-Württemberg

Mittelstandspolitik ist Querschnittspolitik: Sie erfordert das Zusammenführen verschiedener Politikfelder und Akteursgruppen zu einem in sich stimmigen Gesamtkonzept. Die Politikfelder reichen dabei von allgemeiner Wirtschaftspolitik über die Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Forschungs-, Innovations-, Digitalisierungs-, Energie- und Verkehrspolitik bis hin zu verschiedenen Sektorpolitiken (u.a. Industrie, Bau, Handel, Handwerk, Tourismus, Dienstleistungen, Kreativwirtschaft). Auf der Akteurseite sind für die Mittelstandspolitik neben der Landesregierung auch Bund, EU und Kommunen sowie Kammern, Verbände und die mittelständischen Unternehmen zentral.

## 4.1. Bausteine des Aktionsprogramms und Priorisierung

Angesichts der vielen Handlungsfelder und Ansatzpunkte sowie der begrenzten finanziellen Mittel für die Mittelstandsförderung ist es unvermeidbar, bei der Unterstützung des Mittelstands bestimmte Prioritäten zu setzen. In Abschnitt 3 wurde eine große Zahl von relevanten Handlungsansätzen der Mittelstandsförderung dargestellt. Im Aktionsprogramm werden diese nun nach den folgenden Kriterien priorisiert:

- **Dringlichkeit:** Fokussierung auf die Probleme, die den Mittelstand derzeit am meisten beschäftigen. Denn nur wenn die Unternehmen in die Lage versetzt werden, aus eigenen Kräften und mit eigenen innovativen Ideen die großen künftigen Herausforderungen anzugehen, kann sich der Mittelstand auch langfristig positiv entwickeln. Durch die Maßnahmen des Aktionsprogramms müssen die größten Herausforderungen für mittelständische Unternehmen sichtbar angegangen werden: Fachkräftemangel, Bürokratiebelastung, Kostensteigerungen, Innovationsfähigkeit stärken.
- **Breitenwirkung:** Maßnahmen mit einer möglichst breiten Wirkung, d.h. die (a) möglichst viele Bereiche des Mittelstands betreffen, (b) auf möglichst viele der anstehenden Herausforderungen einzahlen (u.a. Dekarbonisierung und Klimawandel, demografischer Wandel, Wandel der Globalisierung, Aufkommen neuer Technologien) und (c) die Voraussetzung für eine erfolgreiche Politikumsetzung in möglichst vielen Handlungsfeldern sind. Diese Bedingungen sind insbesondere für die Mobilisierung der Arbeitskräftepotenziale und für den Abbau bürokratischer Belastungen gegeben.
- **Transformationsbewältigung:** Maßnahmen, die zentrale strukturelle Rahmenbedingungen adressieren, um die kontinuierliche Erneuerung des Mittelstands zu fördern und die großen anstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Im Zentrum steht dabei die „doppelte Transformation“ des Mittelstands, d.h. die umfassende Nutzung neuer technologischer Möglich-

Prioritätensetzung

Lösungen für akute Probleme

Möglichst breite Wirkung

Strukturelle Maßnahmen, um die Transformation zu meistern

keiten (insbesondere der Digitalisierung) sowie die Umstellung auf ein nachhaltiges Wirtschaften. Wichtige Ansatzpunkte sind die Stärkung von Innovation, die rasche Verbreitung neuer digitaler Technologien und Ansätze (z.B. KI und datenbasierte Geschäftsmodelle) sowie die Gründung von innovativen und wachstumsorientierten Unternehmen.

#### Verantwortung der Wirtschaft

Das Aktionsprogramm darf dabei nicht nur Maßnahmen im Zuständigkeitsbereich des Landes in den Blick nehmen, sondern muss auch wirtschaftspolitische Ansatzpunkte einbeziehen, die in die Zuständigkeit des Bundes oder der EU fallen, wie z.B. Bürokratieabbau, Steuern oder (außenwirtschaftlich) die Öffnung von Märkten in Nicht-EU-Ländern. Gleichzeitig werden auch die Unternehmen selbst, ihre Interessenvertretungen und die Kommunen adressiert. Die Organisationen der Wirtschaft und die Sozialpartner – Kammern, Gewerkschaften, Verbände und andere – haben neben der staatlichen Wirtschaftspolitik ebenso eine große Verantwortung für die Gestaltung und Umsetzung von Maßnahmen für den Mittelstand.

#### Interministerielle TaskForce

Auf Landesebene fällt die Umsetzung der Mittelstandspolitik in unterschiedliche Politikfelder und Ressorts. Für Themen wie Infrastruktur, Forschung und Innovation, Bildung, Nachhaltigkeit und Entbürokratisierung sind jeweils unterschiedliche Ressorts zuständig. Für eine konsistente Mittelstandspolitik sind daher Abstimmungen notwendig. Hierzu könnte eine interministerielle TaskForce zum Masterplan Mittelstand unter Leitung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus eingesetzt werden.

Die Anzahl der Maßnahmen und Förderungen sollte möglichst geringgehalten werden. Durch die Bündelung von Maßnahmen innerhalb eines Maßnahmenrahmens kann für die Zielgruppen Orientierung geschaffen und der Kritik eines „Förderdschungels“ entgegengewirkt werden.

#### Novelle des Mittelstandsförderungsgesetzes

Als Teil des Aktionsprogramms sollte ferner das Mittelstandsförderungsgesetz novelliert werden. Das bestehende Gesetz zur Mittelstandsförderung Baden-Württemberg aus dem Jahr 2000 enthält wichtige und auch heute noch sachgerechte Bestimmungen, insbesondere zur Priorität mittelstandsfreundlicher Rahmenbedingungen, zu den Maßnahmen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Mittelstands in Bereichen wie beruflicher Bildung, Existenzgründung oder Unternehmensnachfolge sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierung. Das gesetzliche Instrumentarium sollte jedoch im Hinblick auf die Herausforderungen durch die globalen Trends geschärft und neu fokussiert werden. Anpassungen könnten etwa im Hinblick auf die Themen Fachkräfte, Bürokratieabbau, Innovationen und Nachhaltigkeit vorgenommen werden.

Das Aktionsprogramm vereint damit Lösungsansätze für akute Probleme des Mittelstands (insbesondere Fachkräftemangel und Bürokratiebelastung) mit strukturellen Maßnahmen, die auf die transformatorischen Herausforderungen durch die Digitalisierung und Dekarbonisierung abzielen. Eine Verstärkung der mittelstandspolitischen Ansätze über das Mittelstandsförderungsgesetz ist hierfür ebenso wichtig wie eine agile Umsetzung mittelstandspolitischer Maßnahmen, die rasch auf ein sich änderndes Umfeld reagiert.

## 4.2. Elemente des Aktionsprogramms

### 4.2.1. Übermäßige Bürokratie und nicht erforderliche Regulierungen abbauen

Ein Kernbereich des Aktionsprogramms ist, einen sichtbaren Impuls in Richtung Bürokratieabbau, Verbesserung der Verwaltungsverfahren und Deregulierung zu setzen, und zwar gezielt im Hinblick auf die Bedarfe mittelständischer Unternehmen.

Sichtbarer Impuls

Das Land erlässt bei Weitem nicht so viele bürokratieschaffende Rechtsnormen wie die EU und der Bund. Land und Kommunen schaffen Bürokratie eher durch die Verwaltungsprozesse. Diese zu ändern erfordert häufig viel Zeit. Das Aktionsprogramm setzt daher insbesondere an solchen Vereinfachungen innerhalb der Verwaltung an, die vergleichsweise einfach umgesetzt werden können und zugleich eine deutliche Entlastungswirkung hätten.

Die Entlastungsallianz Baden-Württemberg erarbeitet eine Vielzahl von Lösungsvorschlägen zum Bürokratieabbau. Die Maßnahmen des Aktionsprogramms sollten mit bestehenden Ansatzpunkten in der Entlastungsallianz verknüpft werden, um eine größere Wirkung zu entfalten. Hierbei sind vor allem die Themencluster Unternehmen, Migration und Integration (wegen ihres direkten Bezugs zu den internationalen Fachkräften), Planen und Bauen sowie Förderungen und Zuwendungen relevant.

Wichtige Rolle der Entlastungsallianz

Wirksame und schnelle Entlastungen können beispielsweise in folgenden Bereichen vorgenommen werden:

- Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren: In einer Facharbeitsgruppe der Entlastungsallianz werden Maßnahmen für ein beschleunigtes, vereinfachtes und digitalisiertes Planen und Bauen erarbeitet. Durch die Novellierung der Landesbauordnung sollen Verfahren umfassend digitalisiert und eine Reihe von Vereinfachungen vorgenommen werden. Im Bereich Planen und Bauen ist insbesondere die Vollzugsebene gefordert. Durch eine effizientere Aufgabenteilung und ein besseres Projektmanagement lässt sich die Verfahrensdauer wirkungsvoll reduzieren (NKR BW 2023). Die Dauer von Genehmigungsverfahren in den wichtigsten Verwaltungsbereichen sollte als Kennzahl veröffentlicht werden.
- Reduzierung von Berichts- und Dokumentationspflichten und wirksamer Abbau von Schriftformerfordernissen im Landesrecht: Land und Kommunen sind gleichermaßen in der Verantwortung, Anforderungen zu reduzieren, z. B. durch Verwendung von einfachen statt komplexen digitalen Verfahren. Ein Beispiel ist hier die Verwendung einer einfachen oder fortgeschrittenen elektronischen Signatur anstelle der zertifizierten elektronischen Signatur. Das Land sollte noch stärker darauf hinwirken, dass nicht immer der höchste Standard gewählt wird – es sei denn, eine Rechtsnorm erfordert dies.
- Reduzierung von Nachweispflichten im Bereich der Förderprogramme des Landes: Der Aufwand für Antragsteller durch Dokumentationspflichten und Kontrollen sollte reduziert werden, insbesondere durch eine digitale Förderplattform und die häufigere Verwendung von Stichprobenverfahren bei der Prüfung.

Beschleunigtes, vereinfachtes und digitalisiertes Planen und Bauen

Abbau von Bürokratie bei den Förderungen des Landes

Reduzierung von Nachweispflichten

## Bremsen für neue Regulierungen

- Ein Moratorium für die Einführung neuer regulativer Anforderungen durch das Land könnte für eine Atempause sorgen. Zugleich sollten die Anforderungen und Begründungspflichten für neue Regulierungen erhöht und die Erforderlichkeit und Angemessenheit durch Impact Assessments und andere Verfahren zwingend begründet werden.

## Effizientere Aufgabenwahrnehmung im Bereich des Aufenthalts und der beruflichen Anerkennung

- Im Bereich der Fachkräftezuwanderung wird die Verwaltungsorganisation durch die Einführung einer Landesorganisation für die Zuwanderung und Integration von Fachkräften verbessert, die den Gesamtprozess der Zuwanderung und Eingliederung steuert. Wichtig wäre darüber hinaus, die Dauer der Verfahren der beruflichen Anerkennung weiter zu reduzieren, die in den reglementierten Berufen oft der Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit entgegenstehen. Hierbei gibt es viele gute Praxisbeispiele zum Einsatz von KI-Verfahren und der Nutzung von Qualifikationsanalysen, die noch stärker Berücksichtigung finden sollten.
- Insgesamt sind im Rahmen der Entlastungsallianz in neun Themenfelder jeweils eine Vielzahl von Expertengruppen tätig. Die Landesregierung sollte aus der Entlastungsallianz Schlussfolgerungen ziehen und sie im Hinblick auf möglichen Ergänzungsbedarf prüfen.

Mittelfristig sollten zur Verringerung der Belastung durch Bürokratie und Regulierungen drei Schwerpunkte gesetzt werden:

## Weniger und praxisnähere Regulierung

Abbau von bürokratischen Vorschriften und Regulierungen: In Bezug auf die EU-Vorgaben muss das „gold plating“ auf der Ebene der Bundes- und Landesgesetzgebung vermieden werden, bei dem wie im Fall der Arbeitnehmerentsendung zusätzliche Auflagen geschaffen werden. Dazu gehört weiter die Anwendung und Weiterentwicklung der „one-in-one-out“-Regel auf allen Gesetzgebungsebenen sowie die Verschärfung von Begründungspflichten, z.B. im Rahmen der bestehenden Verwaltungsvorschriften (z.B. VwV Regelungen). Praxisnähere Vorschriften können durch bessere Instrumente zur Überprüfung der Zweckmäßigkeit von Gesetzen und deren Umsetzung erreicht werden, z.B. durch den verstärkten Einsatz von Praxischecks, sowie allgemein durch eine bessere Kommunikation zwischen Gesetzgeber, öffentlicher Verwaltung und der Wirtschaft.

## Nutzung der Potenziale der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung

Bürokratieabbau in der Verwaltung durch Digitalisierung: Erforderlich ist ein erheblicher Ausbau der Nutzung digitaler Formate in allen Verwaltungsbereichen. Dabei ist darauf zu achten, dass im Zuge der Digitalisierung nicht neue Vorschriften geschaffen werden. Vordringlich ist eine stärkere Kooperation zwischen Behörden bei der Teilung von Daten und dem Zugriff auf gemeinsame Datenbestände. Statistikpflichten sollten, wo immer möglich, durch automatisierten Datentransfer und nicht durch Erhebungsbögen erbracht werden. Ein Teil dieser Anforderung wird durch das Projekt Registermodernisierung umgesetzt. Dadurch sollen einmal von den Unternehmen gemeldete Daten in anderen Verwaltungszusammenhängen nutzbar gemacht werden. Ein Baustein dabei ist die Einrichtung eines Unternehmensbasisdatenregisters, eine Voraussetzung für die Authentifizierung und eindeutige Identifikation der Unternehmen.

## Öffnungsklauseln und Testmöglichkeiten für neue Verfahren

Möglichkeiten zum Testen innovativer und effizienterer Verwaltungsverfahren schaffen („Umsetzungsoffenheit“): In Anlehnung an die Reallabore-Strategie der Bundesregierung sollen Landesgesetze und -Verordnungen Klau-

seln beinhalten, die es ausführenden Organen (Kommunen, Kammern, etc.) auf Antrag erlaubt, für eine befristete Zeit von einzelnen Bestimmungen abzuweichen und die Auswirkungen dieser Maßnahme wissenschaftlich zu testen. Dadurch werden Handlungsspielräume geschaffen und ein Wettbewerb der besten Ideen und effizientesten Umsetzungsstrategien initiiert, der fortlaufend zu Verbesserungen von Gesetzen und Verwaltungsleistungen führen soll.

#### 4.2.2. Arbeitskräfte mobilisieren und Produktivität steigern

Das Aktionsprogramm soll spürbare Entlastungen im Hinblick auf die Arbeitskräfteknappheit bringen. Hierzu müssen zunächst die vergleichsweise leicht zu mobilisierenden Potenziale auf dem Arbeitsmarkt in den Blick genommen werden. Diese sind beispielsweise Frauen mit Kindern, die derzeit in Teilzeitbeschäftigung arbeiten, qualifizierte Zugewanderte, die allein wegen der langfristigen Anerkennungsprozeduren nicht in ihrem Beruf arbeiten können, sowie ausländische Fachkräfte, die ihren Arbeitsplatz oder Aufenthaltstitel zu verlieren drohen und daran denken, aus Deutschland abzuwandern. Schließlich sollten die beruflichen Übergänge und Wechsel im Zuge der Transformation der Wirtschaft vereinfacht werden.

Verbesserungen sind beispielsweise in folgenden Bereichen auch kurzfristig erreichbar:

- Quantitative Erhöhung der Kindesbetreuungskapazitäten und Verbesserung des Zugangs zur Kinderbetreuung. Die Anforderungen für die Einrichtung von Kindertagesstätten sollten vereinfacht werden, beispielsweise im Hinblick auf bauliche Anforderungen, ebenso die Regeln für Kinderbetreuungseinrichtungen in Betrieben („Kinderbetreuung am Arbeitsplatz“). Die Landesregierung unterstützt solche Einrichtungen finanziell.
- Arbeitgeber werden bei der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf ihrer Beschäftigten bzw. bei der Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch eine flexiblere Arbeits(zeit)gestaltung und systematischere Personalentwicklung unterstützt. Zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung gehört ein flexibler gesetzlicher Rahmen. So sollten die Arbeitszeitregulierungen im Hinblick auf tägliche Arbeitszeiten oder Ruhezeiten daraufhin geprüft werden, ob diese der Vereinbarung betreuungsgerechter Arbeitszeiten entgegenstehen. Vielfach fehlen bei Beschäftigten und Betrieben Informationen über sinnvolle Handlungsansätze wie ein betriebliches Rückkehrmanagement für Beschäftigte in Elternzeit. Auf kommunaler Ebene oder in bestimmten Wirtschaftsbereichen könnte ein berufliches Mentoring die bestehenden Informations- und Beratungsangebote der Kontaktstellen Frauen und Beruf ergänzen.
- In Zusammenarbeit mit der RD Baden-Württemberg der BA führen die Agenturen für Arbeit und Jobcenter spezifische Beratungsangebote für ausländische Arbeitskräfte ein, die von beruflichen Umbrüchen betroffen sind, weil sie z.B. ihren Arbeitsplatz verloren haben oder ihren bisherigen Beruf nicht mehr ausüben können. Ziel der Beratung ist es, Perspektiven einer künftigen Beschäftigung in Deutschland zu eröffnen und eine eigentlich nicht intendierte Rückkehr in das Herkunftsland oder eine Weiterwanderung in ein drittes Land zu verhindern. Die Zielgruppe sollte prinzipiell

Spürbare Entlastungen durch Mobilisierung von Potenzialen

Vereinfachte Anforderungen für die Einrichtung von Kitas

Unterstützung der Betriebe bei der Personalentwicklung

Beratungen zum Arbeitsmarkt für ausländische Arbeitskräfte

alle zugewanderten Arbeitskräfte mit ausländischer Staatsangehörigkeit umfassen. Um konkrete Möglichkeiten anzubieten, sollte das Beratungsangebot eng mit dem Arbeitgeber-Service der Agenturen verzahnt sein.

#### Abschaffung der Studiengebühren für ausländische Studierende

- Ausländerämter sollten ihren Ermessensspielraum bei Fragen des Aufenthaltsrechts nutzen, um die Zuwanderung von Arbeitskräften zu fördern und den bereits in Baden-Württemberg lebenden Zugewanderten einen unkomplizierten weiteren Verbleib zu ermöglichen.
- Durch die Abschaffung der Studiengebühren für ausländische Studierende verbunden mit einem verbesserten und möglichst flächendeckenden Absolventenmanagement, das noch stärker berufliche Anschlussperspektiven vermittelt, könnte ein zusätzliches Fachkräftepotenzial erschlossen werden.
- Die BA sollte zusätzliche Förderungen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bereitstellen, die in der Transformation aus traditionellen Bereichen der industriellen Fertigung freigesetzt werden und sich neu orientieren müssen (Informationsangebote und Best-Practice-Beispiele, Transformationsmentorinnen und -mentoren, Praktika für Berufserfahrene, Arbeitsmarktdrehscheibe usw.).
- In Zusammenarbeit mit der Gesetzlichen Rentenversicherung sollen die jährlichen Informationsschreiben zur voraussichtlichen Höhe der Rentenansprüche auch auf die Möglichkeiten und Vorteile des längeren Arbeitens hinweisen.

Weitere Schwerpunkte liegen im Bereich der Qualifizierung, der Verstärkung der Zuwanderung und der besseren Nutzung des Potenzials von Frauen und Älteren.

#### Verbesserung im Übergang Schule-Beruf

- Erforderlich sind Verbesserungen im Bereich der beruflichen Bildung, in den Berufsschulen, eine Stärkung der Verbundausbildung, neue Formate für die Berufsorientierung, Unterstützung von Mentoring-Programmen für Jugendliche mit Schwierigkeiten im Übergang Schule-Beruf.
- Keinesfalls vernachlässigt werden darf dabei die Stärkung der schulischen Voraussetzungen für erfolgreiche Übergänge.

#### Ausbau der Teilqualifizierung

- Das Angebot und die Transparenz von Teilqualifizierungen und Möglichkeiten zur beruflichen Ausbildung von über 25-Jährigen sollte verbessert werden. Dabei sollte eine bedarfsorientierte finanzielle Förderung während der Teilnahme bereitgestellt werden.
- Gesundheitsförderung im Betrieb und Weiterbildungsmöglichkeiten für Gruppen wie Ältere und Geringqualifizierte sollten stärker in die Fläche gebracht werden.

Im Gegensatz zum kurzfristigen Ermöglichen und der Beseitigung von Hindernissen für die (Ausdehnung der) Erwerbstätigkeit sind außerdem Anreize zur längerfristigen Realisierung von Arbeitskräftepotenzialen erforderlich. Dies impliziert teilweise Umorientierungen, ein neues Mindset und Verhaltensänderungen:

#### Verbesserung der finanziellen Anreize für längeres Arbeiten

- Stärkung der finanziellen Anreize für eine Vollzeittätigkeit: mittelstandsfreundliche Reform der geringfügigen und sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, Reform des Ehegattensplittings.

- Bessere Informationen über die geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen für Betriebe und Beschäftigte mit der Zielsetzung eines flexiblen Übergangs in die Rente und bei entsprechendem Wunsch auch einer Beschäftigung auch nach dem Renteneintrittsalter, verbunden mit einer Abschaffung der Altersrente für besonders langjährig Versicherte („Rente mit 63“) bei nicht besonders belastenden Berufen. Hierfür müsste eine Abgrenzung solcher Berufe vorgenommen werden. Die Erfahrungen anderer Länder mit solchen Regelungen wie z. B. mit der Schwerarbeitspension in Österreich sollten dabei berücksichtigt werden.
- Ausbau von Zuwanderungsinitiativen für den Mittelstand durch die Wirtschaftsverbände (z.B. Veranstaltungen zur Anwerbung), Bereitstellung von sprachlicher Vorbereitung durch Unternehmen und Wirtschaftsverbände schon vor der Zuwanderung.

Mehr Zielgenauigkeit bei der „Rente mit 63“

### 4.2.3. Flexible Finanzierungsangebote bereitstellen

Die seit nun fünf Jahren anhaltende schwierige gesamtwirtschaftliche Lage führt selbst bei kerngesunden mittelständischen Unternehmen zu einer zunehmenden finanziellen Belastung.

Dies schränkt nicht nur die Investitionsmöglichkeiten ein, sondern kann im Krisenfall auch die wirtschaftliche Existenz vieler Unternehmen gefährden. Hier ist in Ergänzung und Abstimmung mit dem Bund der Einsatz kurzfristig wirkender Finanzierungshilfen geboten:

- Die Konditionen der Darlehensangebote der L-Bank sollten angesichts der weiterhin schwierigen wirtschaftlichen Situation attraktiv und bürokratiearm gestaltet werden.
- Für strukturell gesunde, wachstumsorientierte Unternehmen, die aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Lage oder Sondersituationen in vorübergehende Finanzierungsschwierigkeiten geraten sind, sollten in Einklang mit den Finanzierungshilfen des Bundes und den beihilferechtlichen Rahmenbedingungen passgenaue Finanzierungslösungen angestrebt werden. Zielgruppe einer solchen Maßnahme sollten Unternehmen sein, die für die Wirtschaft Baden-Württembergs z.B. aus sektoraler Sicht von vorrangiger Bedeutung sind.
- Auf Bundesebene sollte § 7g Einkommensteuergesetz weiter verbessert werden. Dort sind die Investitionsabzugsbeträge und Sonderabschreibungen zur Förderung kleiner und mittlerer Betriebe geregelt. Eine weitere Verbesserung könnte konkret dadurch erreicht werden, dass die Gewinngrenze nochmals deutlich angehoben wird.

Einfachere Konditionen für Darlehensangebote

Finanzierungslösungen für Unternehmen unter bestimmten Bedingungen

### 4.2.4. Innovationsfähigkeit stärken und Digitalisierung nutzen

Die zwei größten Hemmnisse für eine innovative Erneuerung des Mittelstands sind die Fachkräfteknappheit und Einschränkungen durch Bürokratie und übermäßige Regulierung. Daher tragen die beiden oben dargestellten Handlungsfelder entscheidend zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit im Mittelstand bei. Darüber hinaus existiert ein gut etabliertes, umfangreiches und ausdifferenziertes Set an Förderinstrumenten und Unterstützungsansätzen von Land, Bund, EU und Kammern/Verbänden, das die unterschiedlichen

Rahmenbedingungen für die Innovationstätigkeit

Herausforderungen und Marktversagenstatbestände im Bereich Innovation und Digitalisierung adressiert. Gleichzeitig zeichnet sich der Mittelstand in Baden-Württemberg durch eine hohe Innovationsorientierung aus, und auch die Bereitschaft zum Aufgreifen neuer (digitaler) Technologien ist vergleichsweise hoch. Unter diesen Ausgangsbedingungen besteht die Hauptaufgabe der Mittelstandspolitik darin, einen langfristig stabilen Rahmen bereitzustellen, damit Unternehmen ihre innovativen Ideen umsetzen und Erträge aus ihren Innovationen erzielen können. Daher ist nicht kurzfristiger Aktionismus, sondern ein langer Atem gefragt. Gleichwohl gilt es, das Förderangebot und das innovationsunterstützende Umfeld regelmäßig zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Konkret könnten folgende Ansätze verfolgt werden:

#### Ausbau der IT-Infrastruktur

- Für die Nutzung der Digitalisierung ist eine flächendeckende Versorgung mit einer hochleistungsfähigen IKT-Infrastruktur unverzichtbar. Der kontinuierliche Ausbau, gerade auch im ländlichen Raum, ist daher eine Grundvoraussetzung.

#### Innovationsökosysteme

- Innovationsökosysteme in verschiedenen Themenfeldern, Branchen und Technologien voranbringen und dabei bereits bestehende Initiativen (Cluster, Netzwerke) nutzen und weiterentwickeln. Dabei sollte eine Fokussierung auf solche Innovationsökosysteme erfolgen, die besonders zukunftssträchtige Themenfelder adressieren und in denen in Baden-Württemberg eine schlagkräftige Größe erreicht werden kann, die es erlaubt, auch global eine Rolle im jeweiligen Thema zu spielen. Besonders Augenmerk sollte auf jene Bereiche des Mittelstands gelegt werden, die einem besonders hohen Transformationsdruck ausgesetzt sind, wie z.B. die Automobilzulieferer.
- Den Wissens- und Technologietransfer zwischen Mittelstand und Wissenschaft durch den weiteren Ausbau der wirtschaftsnahen Forschung und das Ausprobieren neuer Austauschformate stärken. Dabei sollten neben gemeinsamen FuE- und Innovationsprojekten auch die Zusammenarbeit mit Zielrichtung Fachkräftegewinnung für mittelständische Unternehmen im Zentrum stehen. Hier bieten sich insbesondere die Hochschulen für angewandte Wissenschaft und die Dualen Hochschulen an.
- Für die Diffusion neuer Technologien sollten gerade in den weniger innovations- und digitalisierungsaffinen Teilen des Mittelstands kooperative Ansätze weiter vorangetrieben werden. Hier spielen die Kammern und Verbände eine zentrale Rolle, z.B. in dem sie spezifische Beratungen anbieten, Best-Practice-Beispiele zusammentragen und Formate für den Austausch und das gegenseitige Lernen zwischen mittelständischen Unternehmen zu schaffen.

#### 4.2.5. Gründungen und Unternehmensnachfolgen unterstützen

#### Fokussierung auf Bereiche mit hoher wirtschaftspolitischer Relevanz

Der demografische Wandel stellt neue Herausforderungen für die Förderung von Unternehmensgründungen und die Sicherung der Nachfolge von Unternehmen, deren Führung altersbedingt ausscheidet. Das verringerte „Angebot“ an potenziellen Gründerinnen und Gründern bzw. Nachfolgerinnen und Nachfolgern legt eine Fokussierung der Mittelstandspolitik auf solche Gründungen und Unternehmensnachfolgen nahe, die eine besonders hohe wirtschaftliche Relevanz haben. Diese Relevanz kann man am Innovations- und



Wachstumspotenzial der Unternehmen sowie an ihrer Bedeutung für die lokale oder regionale Wirtschaft oder bestimmte Branchen, Märkte oder Wertschöpfungsnetzwerke messen. Eine solche Fokussierung bedeutet, folgende Ansatzpunkte zu stärken:

- Angebot an Wagniskapital sichern und ausbauen, z.B. durch die internationale Positionierung und Vermarktung von Baden-Württemberg nach außen als Gründungsstandort sowie den weiteren Ausbau des Start-up-Ökosystems in Baden-Württemberg zur vermehrten Anziehung und Mobilisierung privaten Wagniskapitals für alle Phasen der Entwicklung junger Unternehmen. Regional verankerte Investoren-Netzwerke können für die Mobilisierung von privatem Wagniskapital aus Baden-Württemberg eine besondere Rolle spielen.
- Scale-ups stellen eine Zielgruppe dar, die besonders stark auf Wagniskapital angewiesen sind und für die das Kapitalangebot begrenzt ist. Hier sollten die verschiedenen öffentlichen Wagniskapitalgeber zusammenwirken, um zusätzliches privates und öffentliches Kapital für diese Gruppe bereitzustellen.
- Besonders wichtig ist es, die Nachfolge von Unternehmen mit Innovations- und Wachstumspotenzial zu sichern, da ein Ausscheiden dieser Unternehmen die größten volkswirtschaftlichen Verluste mit sich bringen würde. Dabei ist frühzeitig anzusetzen, d.h. nicht erst kurz vor dem Wechsel der Unternehmensinhaberinnen und -inhaber in den Ruhestand, sondern schon mehrere Jahre davor. Hierzu sollte das Land eng mit Kammern und Verbände zusammenarbeiten, um solche Nachfolge suchenden Unternehmen zu identifizieren und im Nachfolgeprozess zu begleiten.
- Die Aktivitäten zur Unterstützung von Nachfolgeprozessen sollten ausgebaut werden. Dazu zählt u.a. der persönliche Austausch zwischen übergebenden und nachfolgenden Personen sowie die Bereitstellung von Informationen über Möglichkeiten und Herausforderungen bei der Übergabe bzw. Übernahme des Unternehmens.
- Gleichzeitig sollte auch im Rahmen der Gründungsberatung über die Möglichkeiten des Einstiegs in Nachfolge suchende Unternehmen informiert werden.

Mobilisierung von privatem Wagniskapital

Fokus auf Scale-ups

Frühe Identifikation von Nachfolgeproblemen

Verzahnung von Gründungs- und Nachfolgeberatung

#### **4.2.6. Nachhaltiges Wirtschaften erreichen und den Klimawandel bewältigen**

Die Dekarbonisierung wirtschaftlicher Aktivitäten und die Bewältigung der Folgen des Klimawandels sind Querschnittsaufgaben, die weit über die Mittelstandspolitik hinausreichen. Aus Sicht des Mittelstands ist zentral, dass die gesetzten Maßnahmen kompatibel sind mit den finanziellen und personellen Ressourcen der Unternehmen und dass sie innovative Wege der Anpassung ermöglichen, die gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nicht untergraben. Hierzu sind folgende Ansatzpunkte geeignet:

- Regulierungen zu Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit mittelstandsfreundlich ausgestalten, d.h. technologieoffen und langfristig planbar. Einsparziele sollten im Rahmen der CO<sub>2</sub>-Bepreisung als Wegmarken definiert werden, um klare Orientierungspunkte zu geben.

Innovative Ansätze und Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit

Klare Orientierungspunkte beim Klimaschutz

- Die Umstellung der Energieversorgung im Mittelstand auf erneuerbare Energien durch entsprechende Förderungen unterstützen sowie Recycling- und Kreislaufwirtschaftssysteme auf lokaler/regionaler Ebene einführen bzw. ausbauen.
- Geschäftsmodelle entwickeln, die auf innovativen, skalierbaren und internationalisierungsfähigen Nachhaltigkeitslösungen basieren.

#### **4.2.7. Gesellschaftliche Akzeptanz der Belange des Mittelstands stärken**

Der Mittelstand ist die zentrale Säule der Wirtschaft und schafft die Grundlagen für langfristigen Wohlstand. Gleichzeitig werden die Belange mittelständischer Unternehmen bei vielen Entscheidungen oft nachrangig betrachtet. Dies liegt häufig daran, dass das einzelne mittelständische Unternehmen als nicht wichtig genug wahrgenommen wird, und die Interessen anderer gesellschaftlicher Gruppen stärker gewichtet werden. Um die Bedeutung des Mittelstands nicht nur als Wirtschaftsfaktor, sondern als Motor für Erneuerung und eine positive gesellschaftliche Entwicklung deutlich zu machen, sollte eine Kommunikationskampagne gestartet werden. Diese sollte darstellen, wie wichtig eine leistungsfähige mittelständische Wirtschaft für alle Menschen in Baden-Württemberg ist. In dieser Kommunikationskampagne könnten u.a. drei Botschaften transportiert werden:

Kommunikationskampagne für die mittelständische Wirtschaft

Zentrale gesellschaftliche Bedeutung des Mittelstands

- Der Mittelstand ist von zentraler gesellschaftlicher Bedeutung, und zwar als Arbeitgeber, als Stabilitätsanker (durch die oft an Langfristzielen orientierte Geschäftstätigkeit), als Innovator und als Basis für die regionale Versorgung.
- Der Mittelstand bildet die gesamte Breite der Gesellschaft ab: Mittelstand umfasst Unternehmen aus allen Branchen und Themengebieten, und die Menschen, die hinter den mittelständischen Unternehmen stehen, stellen die ganze Breite unserer Gesellschaft dar.
- Der Mittelstand leistet für jeden etwas: es geht nicht nur um die Schaffung und den Erhalt von Arbeitsplätzen und die Sicherung von Einkommen, sondern auch um die Lebensqualität in Gemeinden und Regionen, um kluge Lösungen zu neuen Herausforderungen und um Vielfalt und gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Ziel der Kommunikationskampagne sollte es letztlich sein, ein Bewusstsein in allen Bereichen der Gesellschaft zu schaffen, wie wichtig die mittelständischen Unternehmen für uns alle sind.

## 4.2.8. Mittelstandsfreundliche Rahmenbedingungen bereitstellen

Eine zentrale Aufgabe der Mittelstandspolitik ist es, in allen für den Mittelstand relevanten Politikfeldern für eine mittelstandsfreundliche Maßnahmengestaltung und die Berücksichtigung der spezifischen Belange des Mittelstands zu werben. Mittelstandsfreundlich heißt dabei in erster Linie: bürokratiearm, rasch, unkompliziert und die Gestaltungsfreiräume der Unternehmen wahren. Politikfelder, die wichtige Rahmenbedingungen für den Mittelstand setzen, sind insbesondere

- Steuern und Finanzierung: Erhöhung der finanziellen Spielräume durch eine investitionsfreundliche Steuerpolitik und die Bereitstellung flexibler Finanzierungsinstrumente
- Standortkosten: Sicherstellen von international wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen für mittelständische Unternehmen unter Beachtung branchenspezifischer Kostenfaktoren (wie z.B. Energiekosten) und durch den Abbau vermeidbarer Kosten (wie z.B. Bürokratiekosten)
- Außenwirtschaft: Sicherung des Zugangs zu Absatz- und Beschaffungsmärkten und Abbau von Handelshemmnissen (wie z.B. der Entsenderichtlinie im EU-Binnenmarkt)
- Wettbewerb: Sicherung eines fairen Wettbewerbs auf heimischen und internationalen Beschaffungs- und Absatzmärkten, der auch kleinen und jungen Unternehmen dieselben Chancen wie etablierten Unternehmen bietet
- Infrastruktur: Schaffung eines attraktiven regionalen Umfelds sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte, inkl. Erreichbarkeit, Flächen für Büro-, Gewerbe- und Wohnstandorte, Erholungswert, Infrastruktur (von Kinderbetreuung bis zu 5G)

Belange des Mittelstands berücksichtigen

Steuern und Finanzierung

Standortkosten

Außenwirtschaft

Wettbewerb

Infrastruktur

## 4.3. Novelle des Gesetzes zur Mittelstandsförderung (MFG)

### 4.3.1. Grundsätze

Das bestehende MFG hat seinen Zweck seit seiner Verabschiedung im Jahr 2000 erfüllt. Es ist sinnvoll strukturiert, adressiert zentrale Herausforderungen, nennt geeignete Maßnahmen und lässt dennoch den nötigen Spielraum für eine flexible und bedarfsgerechte Mittelstandsförderung. Eine grundlegende Novelle ist daher nicht erforderlich. Der Gesetzgeber sollte aber prüfen, ob die im Masterplan genannten aktuellen Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen stärker im MFG verankert werden können. Dabei sollte das MFG weiterhin einen grundlegenden Rahmen darstellen, zu detaillierten Regelungen sollten vermieden werden. Der Anwendungsbereich des MFG sollte über die EU-Definition des Mittelstands hinausgehen, damit die Maßnahmen bei besonderer Notwendigkeit auch auf größere Unternehmen angewendet werden können (siehe Abschnitt 2.1).

Das MFG bildet einen geeigneten Rahmen

### 4.3.2. Allgemeine Bestimmungen

Unter den Bestimmungen zum Zweck des Gesetzes (§ 1) könnten zusätzlich die Sicherung der Fachkräftebasis, der Abbau überflüssiger oder übermäßiger bürokratischer Belastungen, die Stärkung der Innovationskraft und die Herstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen genannt werden. Die Zielsetzung der Sicherung und der Ausbau von Arbeits- und Ausbildungsplätzen in den Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft sollte im Hinblick auf die Arbeitskräfteknappheit neu formuliert werden.

Die Priorisierung von Rahmensetzungen gegenüber Einzelförderungen in § 1 steht im Einklang mit den Handlungsempfehlungen des Masterplans und sollte erhalten bleiben. Unter den Rahmenbedingungen sollte der Gesetzgeber prüfen, ob auch die Zweckmäßigkeit und Adressatenorientierung der öffentlichen Verwaltung, der Zugang zu Märkten sowie Bildung und Weiterbildung genannt werden sollten.

### 4.3.3. Förderungen

Unter der „Koordinierung der Förderung“ werden als Grundsätze die Abstimmung der Fördermaßnahmen mit anderen Maßnahmen, die Transparenz und Konsistenz sowie die Beteiligung der Landesorganisationen der Wirtschaft genannt (§ 6).

Hier könnte der Gesetzgeber noch weitere Grundsätze in Betracht ziehen:

- Nutzung von validierten Ansätzen des Regelinstrumentariums: Vor der Entwicklung eigener Maßnahmen ist zu prüfen, inwieweit verstärkt auf das Regelinstrumentarium von gesetzlich verankerten Maßnahmen und Förderungen z.B. in der Innovations-, Bildungs- oder Arbeitsmarktpolitik zurückgegriffen werden kann.

- Flexible und agile Maßnahmenumsetzung: Angesichts der hohen Unsicherheit des wirtschaftlichen Umfelds aufgrund der immer wieder unerwartet auftretenden Krisensituationen ist es notwendig, dass die Mittelstandspolitik kurzfristig auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren kann. Dies bedeutet, einmal eingeführte Maßnahmen nicht unverändert laufen zu lassen, sondern regelmäßig durch Auslaufklauseln die Option einer Verlängerung vorzusehen, wenn die Maßnahmen fortgeführt werden sollen. Im Zuge einer Verlängerung wäre zu überprüfen, ob die Problemstellung und die unterstellten Wirkmechanismen weiterhin gelten oder ob die Maßnahmen aufgrund neuer Entwicklungen angepasst werden müssen, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Dabei sollten die Erfahrungen aus der Maßnahmenumsetzung systematisch erfasst (z.B. durch ein entsprechendes Monitoringsystem) und frühzeitig aufgegriffen werden, um Anpassungen vorzunehmen.

- Beteiligung des Mittelstands in Praxis-Checks und anderen Verfahren: Neben der Beteiligung des Mittelstands im Hinblick auf Art und Umfang der Förderung könnte der Mittelstand auch bei der Umsetzung von Maßnahmen beteiligt werden. Beispiele dafür sind Praxis-Checks und Reallabore. Dabei könnten neben den Landesorganisationen der Wirtschaft auch die Unternehmen selbst einbezogen werden.

#### 4.3.4. Überbetriebliche Maßnahmen zur Steigerung der Leistungskraft

Im zweiten Abschnitt des MFG werden die inhaltlichen Fördergegenstände bezeichnet: berufliche Bildung (§ 9), Existenzgründungen und Betriebsübernahmen (§ 10), Unternehmensberatung (§ 11), Wirtschaftsnahe Forschung und Entwicklung (§ 12), Erschließung ausländischer Märkte (§ 13), Mittelstandsuntersuchung (§ 14), Kooperation (§ 15), Messen und Ausstellungen (§ 16), Wirtschaftsinformation (§ 17) und sonstige Fördermaßnahmen (§ 18).

Der Gesetzgeber könnte prüfen, ob Förderungen in weiteren Bereichen genannt werden sollten, in denen nach dem Masterplan bzw. dem Aktionsprogramm Handlungsbedarf besteht.

Erweiterung der Fördergegenstände

Erweiterung der Fördergegenstände

#### 4.3.5. Ausführungs- und Schlussbestimmungen

In Bezug auf die Bestimmungen zur Evaluation (§ 24) wäre zu überlegen, ob diese erweitert werden sollten. So könnte aufgenommen werden, dass Evaluationen regelmäßig und nach wissenschaftlichen Standards erfolgen sollten. Hierbei sollten anerkannte methodische Standards, wie sie in Bezug auf die Mittelstandspolitik beispielsweise in OECD<sup>25</sup> dargestellt sind, angewendet werden. Evaluationen sollten insbesondere bei Neugestaltungen oder wesentlichen Änderungen von Förderungen vorgenommen werden. Ebenso könnte berücksichtigt werden, dass auch die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen in regelmäßigen Abständen evaluiert werden sollte.

Standards für Evaluationen

---

25 OECD (2023), *Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes 2023*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris.





## Impressum

### Autorinnen und Autoren

Bernhard Boockmann (IAW)  
Enrico de Monte (ZEW)  
Jürgen Egelin (ZEW)  
Matthias Fauth (IAW)  
Sandra Gottschalk (ZEW)

Carina Hartmann (ifm)  
René Kalweit (IAW)  
Andreas Koch (IAW)  
Tobias König (IAW)  
Simona Murmann (ZEW)

Christian Rammer (ZEW)  
Christoph Sajons (ifm)  
Michael Woywode (ifm)

### Kontakt

Dr. Christian Rammer  
ZEW  
L 7, 1  
68161 Mannheim  
Tel. +49 (0) 621 1235 184  
rammer@zew.de

Prof. Dr. Bernhard Boockmann  
IAW  
Schaffhausenstr. 73  
72072 Tübingen  
Tel. +49 (0) 7071 9896 20  
bernhard.boockmann@iaw.edu

Dr. Christoph Sajons  
ifm  
Schloss Ehrenhof Ost  
68161 Mannheim  
Tel. +49 (0) 621 181 2891  
sajons@uni-mannheim.de

### Zitiervorschlag

ZEW, IAW, ifm (2024): Masterplan Mittelstand Baden-Württemberg. Mannheim und Tübingen: ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung und Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim.

### Auftraggeber der Studie

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus des Landes Baden-Württemberg  
Referat 41 Mittelstand und Handwerk  
Neues Schloss, Schlossplatz 4, 70173 Stuttgart

### Herausgeber

ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH  
L 7, 1 · 68161 Mannheim  
Postanschrift: Postfach 103443 · 68034 Mannheim  
Internet: [www.zew.de](http://www.zew.de)  
Präsident: Prof. Achim Wambach, PhD  
Kaufmännische Geschäftsführerin: Claudia von Schuttenbach  
© ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Mannheim, 2024  
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

### Bildnachweis

S. 2: © STUDIO LINGERERF, S. 11: © Achim Mende, S. 16: © MIND AND I – stock.adobe.com, S. 18: © Наталья Добровольска – stock.adobe.com, S. 30: © xiaoliangge – stock.adobe.com, S. 32: © Chanchai – stock.adobe.com, S. 43: © tippapatt – stock.adobe.com, S. 60: © Анатолий Савицкий – stock.adobe.com, S. 63: © Wolfilser – stock.adobe.com S. 80: © AnnaStills – stock.adobe.com, S. 85: © davit85 – stock.adobe.com, S. 90: © Aon Khanisorn – stock.adobe.com, S. 97: © tippapatt – stock.adobe.com, S. 101: © Acronym – stock.adobe.com, S. 102: © rh2010 – stock.adobe.com, S. 108: © anatoliy\_gleb – stock.adobe.com, S. 111: © LIGHTFIELD STUDIOS – stock.adobe.com, S. 120: © putilov\_denis – stock.adobe.com

