

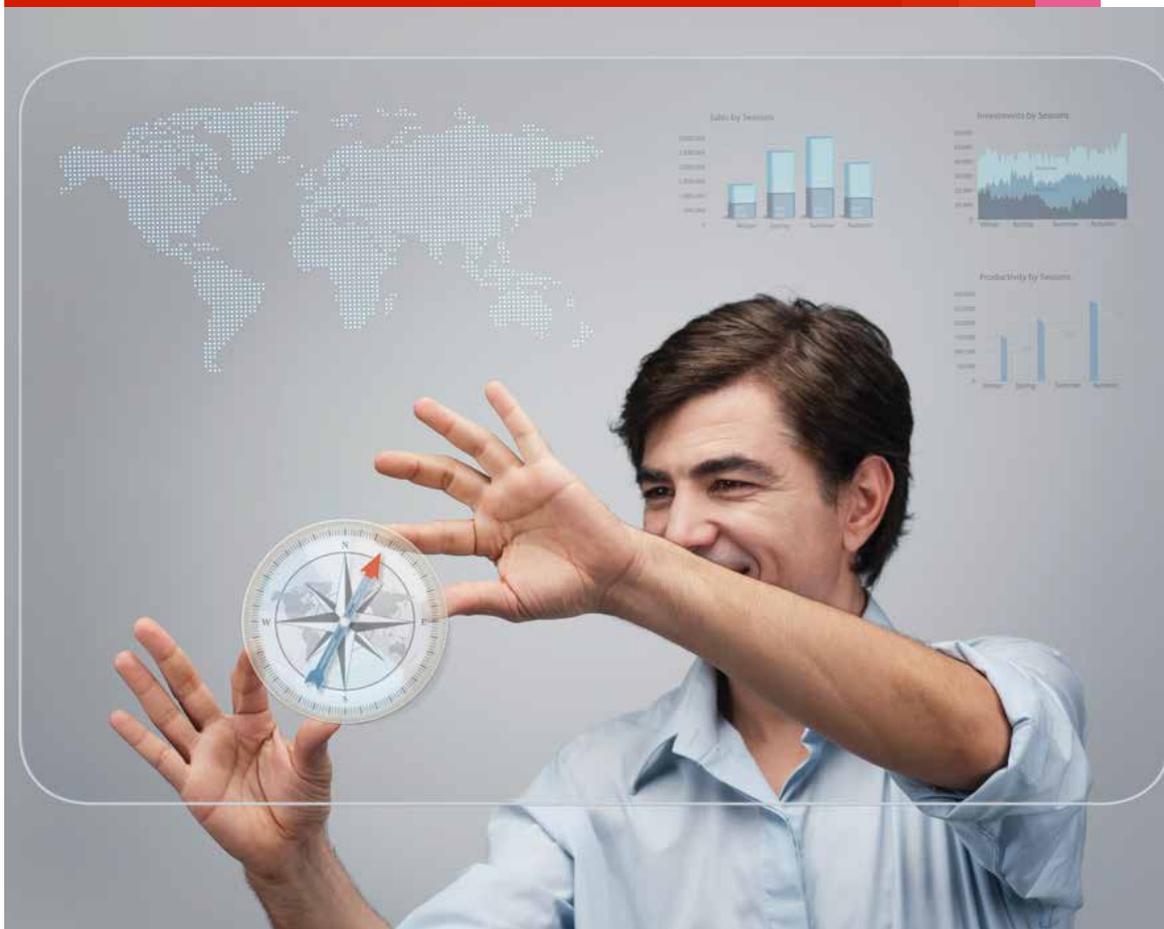
# **BDI/PwC-Mittelstandspanel** Industrieller Mittelstand zwischen Chancen und Risiken

Aktuelle Ergebnisse der  
Herbstbefragung 2014 –  
eine Online-Mittelstands-  
befragung unter  
1.424 Unternehmen.

Ausgabe 2/2014



TNS Emnid





---

# ***BDI/PwC-Mittelstandspanel*** Industrieller Mittelstand zwischen Chancen und Risiken

*Aktuelle Ergebnisse der  
Herbstbefragung 2014 –  
eine Online-Mittelstands-  
befragung unter  
1.424 Unternehmen.*

**Ausgabe 2/2014**



## **BDI/PwC-Mittelstandspanel – Industrieller Mittelstand zwischen Chancen und Risiken**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Dezember 2014, 36 Seiten, 13 Abbildungen, Softcover

Untersuchung im Auftrag von:  
Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI)  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
www.bdi.eu

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Potsdamer Platz 11  
10785 Berlin  
www.pwc.de

Wissenschaftliche Bearbeitung:  
Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstraße 20  
53111 Bonn  
Projektdurchführung: Siegrun Brink, Teita Bijedic

Technische Durchführung:  
TNS Emnid  
Stieghorster Straße 90  
33605 Bielefeld  
Projektdurchführung: Oliver Krieg, Jörg Erren

Der vorliegende Ergebnisbericht steht als Download unter [www.bdi-panel.emnid.de](http://www.bdi-panel.emnid.de) zur Verfügung.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	6
Das Anliegen .....	7
<b>A Die zentralen Ergebnisse der 20. Erhebungswelle .....</b>	<b>8</b>
<b>B Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen.....</b>	<b>10</b>
1 Aktuelle und zukünftige Einschätzung aus Sicht der Industrie.....	10
2 Zur Diskussion gestellt: Erbschaftsteuerliche Verschonungsregelungen .....	12
<b>C Wirtschaftliche Situation des industriellen Mittelstands .....</b>	<b>15</b>
1 Aktuelle und zukünftige Wirtschaftslage: Industrie geht es (noch) gut .....	15
2 Konjunkturrisiken: Energie- und Rohstoffpreise bleiben mitentscheidend .....	17
<b>D Fach- und Führungskräfte – ein Problem für die Industrie? .....</b>	<b>20</b>
1 Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften .....	20
2 Was tun zur Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs? .....	25
3 Aus Sicht der deutschen Industrie: Frauen in Führungspositionen .....	28
<b>E Anmerkungen zur Zielgruppe und Methode.....</b>	<b>32</b>
Ihre Ansprechpartner.....	33

---

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1	Einschätzung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Zeitverlauf .....	11
Abb. 2	Wegfall der Verschonungsregelungen aus Sicht der Industrie .....	13
Abb. 3	Auswirkungen einer Reduzierung der Verschonungsregelungen aus Sicht der betroffenen Familienunternehmen.....	14
Abb. 4	Einschätzung der eigenen Wirtschaftslage im Zeitverlauf.....	15
Abb. 5	Konjunkturrisiken in den nächsten zwölf Monaten .....	17
Abb. 6	Mittelständische Industrieunternehmen mit freien Stellen im Zeitverlauf .....	20
Abb. 7	Industrielle Unternehmen mit freien Stellen in Abhängigkeit von der Wirtschaftslage .....	21
Abb. 8	Unternehmen mit Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung im Zeitverlauf .....	22
Abb. 9	Hauptgründe für die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung .....	24
Abb. 10	Maßnahmen gegen Fach- und Führungskräftemangel auf Unternehmensebene .....	26
Abb. 11	Bedeutung politischer Maßnahmen zur Fach- und Führungskräfteversicherung .....	27
Abb. 12	Frauenanteil im obersten Management der deutschen Industrie .....	29
Abb. 13	Bedeutung von Frauen in Führungspositionen .....	30

## Das Anliegen

Die Wachstumsaussichten für Deutschland haben sich merklich abgekühlt. Trotzdem befinden sich die mittelständischen Industrieunternehmen aktuell in einem guten Zustand. Das ist ein zentrales Ergebnis der Herbstbefragung 2014 des BDI/PwC-Mittelstandspanels. Angesichts der schwachen Konjunkturprognosen für das kommende Jahr, die für die deutsche Wirtschaft ein Wachstum von 1,3% vorhersagen, den Krisen in Osteuropa und im Nahen Osten bleiben die politischen und wirtschaftlichen Herausforderungen für den industriellen Mittelstand groß. Nicht zuletzt aufgrund der stockenden Erholung im Euroraum und des mäßigen Tempos der weltwirtschaftlichen Expansion ist der Blick der mittelständischen Industrieunternehmen in die Zukunft deutlich skeptischer geworden. Um in diesem Umfeld die richtigen Entscheidungen treffen zu können, benötigt der industrielle Mittelstand hinreichende Unterstützung durch Politik, Verbände und Wissenschaft. Nur mithilfe gesicherter Daten aus erster Hand können die Unternehmen und speziell der Mittelstand strategisch und politisch hinreichend bei der Erfüllung ihrer unternehmerischen Aufgaben unterstützt werden.

Im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. (BDI) und seit dem Frühjahr 2014 in Kooperation mit der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC hat das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn unter Mitwirkung von TNS Emnid eine Online-Erhebung entwickelt. Die in halbjährlichem Turnus stattfindende und als **BDI/PwC-Mittelstandspanel** bezeichnete Befragung deutscher Industrieunternehmen liefert im nunmehr neunten Jahr aktuelle Informationen über speziell für den industriellen Mittelstand relevante betriebswirtschaftliche und wirtschaftspolitische Fragestellungen. Hierzu gehört neben der Betrachtung wichtiger betrieblicher Kennzahlen die Analyse der Marktaktivitäten und -bedingungen sowie der Strategien zur Erfüllung der unternehmerischen Kernaufgaben. Darüber hinaus dient das BDI/PwC-Mittelstandspanel auch der Beurteilung des Zustands und der Entwicklung der ökonomisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Das BDI/PwC-Mittelstandspanel bildet somit eine verlässliche empirische Basis, die Unternehmen und Umfeldakteuren Entscheidungshilfe bietet. Die Daten werden online unter **[www.bdi-panel.emnid.de](http://www.bdi-panel.emnid.de)** erhoben; dort sind zudem die Ergebnisse aller bisherigen Erhebungswellen dokumentiert.

Im vorliegenden Bericht sind die Ergebnisse der zwanzigsten Befragungswelle des BDI/PwC-Mittelstandspanels zusammengefasst. Schwerpunkte der Herbstbefragung 2014 bilden die Beurteilung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen und die Einschätzung der aktuellen und der zukünftigen Wirtschaftslage. Im Hinblick auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrieunternehmen wurde erneut die Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften untersucht. Neben möglichen Maßnahmen der Bedarfssicherung bildet das Thema Frauen in Führungspositionen einen weiteren Befragungsschwerpunkt.

Zwischen dem 9. September und dem 10. November 2014 beteiligten sich 1.424 Unternehmen an der Erhebung. Allen Teilnehmern danken wir recht herzlich für ihre Unterstützung.

## **A Die zentralen Ergebnisse der 20. Erhebungswelle**

### ***Noch positive Grundstimmung trotz eingetrübter Konjunkturperspektive***

Die mittelständischen Industrieunternehmen beurteilen ihre aktuelle Geschäftslage mehrheitlich als ‚gut‘ bis ‚sehr gut‘ (53,6%). Trotz sinkender Dynamik erwarten die Unternehmen zwar für die kommenden zwölf Monate noch eine stabile Entwicklung, schließen aber auch eine Verschlechterung nicht prinzipiell aus.

### ***Binnennachfrage bleibt Stütze der deutschen Konjunktur***

Den binnenmarktorientierten Industrieunternehmen geht es aktuell überdurchschnittlich gut: 46,6% dieser Unternehmen verzeichneten seit dem Frühjahr 2014 eine positive Geschäftsentwicklung, so dass sie im Vergleich zum Jahresbeginn insgesamt wieder deutlich zufriedener sind als die exportorientierten Industrieunternehmen.

### ***Mehr Skepsis in Bezug auf die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen***

Nur noch 37,1% der Industrieunternehmen bewerteten im Herbst 2014 die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen positiv – im Frühjahr 2014 taten dies noch 45,1% und im Herbst 2013 sogar 51,9%. Damit sinkt der Saldo aus positiven und negativen Einschätzungen zum zweiten Mal in Folge. Für die nähere Zukunft erwarten fast doppelt so viele Mittelständler wie aktuell eine Verschlechterung.

### ***Familienunternehmen fürchten veränderte Erbschaft- und Schenkungsteuer***

Sollte das Bundesverfassungsgericht die bestehenden Verschonungsregelungen im Erbschaftsteuergesetz als rechtswidrig beurteilen, sehen fast sieben von zehn der familiengeführten Industrieunternehmen bei einem Wegfall den Bestand ihres Unternehmens gefährdet (68,2%). Nach Ansicht der Familienunternehmen, in denen bis 2019 ein Generationenwechsel ansteht, würde sich dies sowohl auf das Investitionsverhalten (63,9%) als auch auf den Personalbestand (48,0%) auswirken.

### ***Energie- und Rohstoffpreise bleiben größtes Konjunkturrisiko***

Vor allem ausschließlich auf heimischen Märkten aktive Unternehmen beobachten die Entwicklung der Preise für Energie und Rohstoffe mit Sorge. Weitere Konjunkturrisiken sehen die mittelständischen Industrieunternehmen aber auch in der noch immer schwelenden Schuldenkrise in der Eurozone (52,9%) und in der politischen Entwicklung in der Ukraine (39,9%).

### ***Dringend gesucht – Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung***

Im Herbst 2014 suchen 38,3% der Industrieunternehmen neues Personal. Fast neun von zehn der Unternehmen mit offenen Stellen (87,6%) – insbesondere westdeutsche Mittelständler – haben Schwierigkeiten, geeignete Bewerber zu finden. Besonders große Probleme bereitet dabei die Rekrutierung von Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung.

### ***Bewerbern fehlt erforderliche Qualifikation***

Verantwortlich für die Schwierigkeiten, Stellen in angemessener Zeit besetzen zu können, ist nach Ansicht der Industrieunternehmen die mangelnde Qualifizierung der Bewerber. Zwei Drittel der Unternehmen können aus diesem Grund auch ihre freien Ausbildungsplätze nicht besetzen. Hier erwarten die Unternehmen weitere Anstrengungen der Politik, um die allgemeine schulische Ausbildung weiter zu verbessern.

### ***Aus- und Weiterbildung als vorrangige Maßnahmen zur Fachkräftesicherung***

Fast zwei Drittel der Industrieunternehmen bilden inzwischen selbst aus – 51,4% entwickeln zudem ihre Mitarbeiter weiter. Zugleich bietet mehr als die Hälfte der befragten Mittelständler (52,3%) flexible Arbeitszeitmodelle an.

### ***Je kleiner das Unternehmen, desto mehr Frauen in der Führung***

In Industrieunternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten liegt der Anteil an weiblichen Führungskräften bei rund einem Viertel – in Großunternehmen dagegen nur bei 9,7%. Dabei gilt: Wo Frauen in der Chefetage zu finden sind, werden ihre Potenziale als Führungskräfte auch erkannt und geschätzt.

## **B Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen**

Die deutschen Industrieunternehmen beurteilen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in der aktuellen Herbstbefragung des BDI/PwC-Mittelstandspanels zunehmend skeptisch und kommen über ein mehrheitlich befriedigendes Urteil nicht hinaus. Damit verschlechtert sich die aktuelle Lageeinschätzung zum zweiten Mal in Folge und auch die Aussichten für die nächsten zwölf Monate trüben sich deutlich ein. Im wirtschaftspolitischen Handlungsfeld Erbschaftsteuer wird mit dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts über die Abschaffung der Verschonungsregeln für Betriebsvermögen im Erb- oder Schenkungsfall eine wichtige Entscheidung erwartet, steht doch in den nächsten fünf Jahren eigenen Angaben zufolge in rund vier von zehn industriellen Familienunternehmen die Übertragung von Unternehmensanteilen an.

### **1 Aktuelle und zukünftige Einschätzung aus Sicht der Industrie**

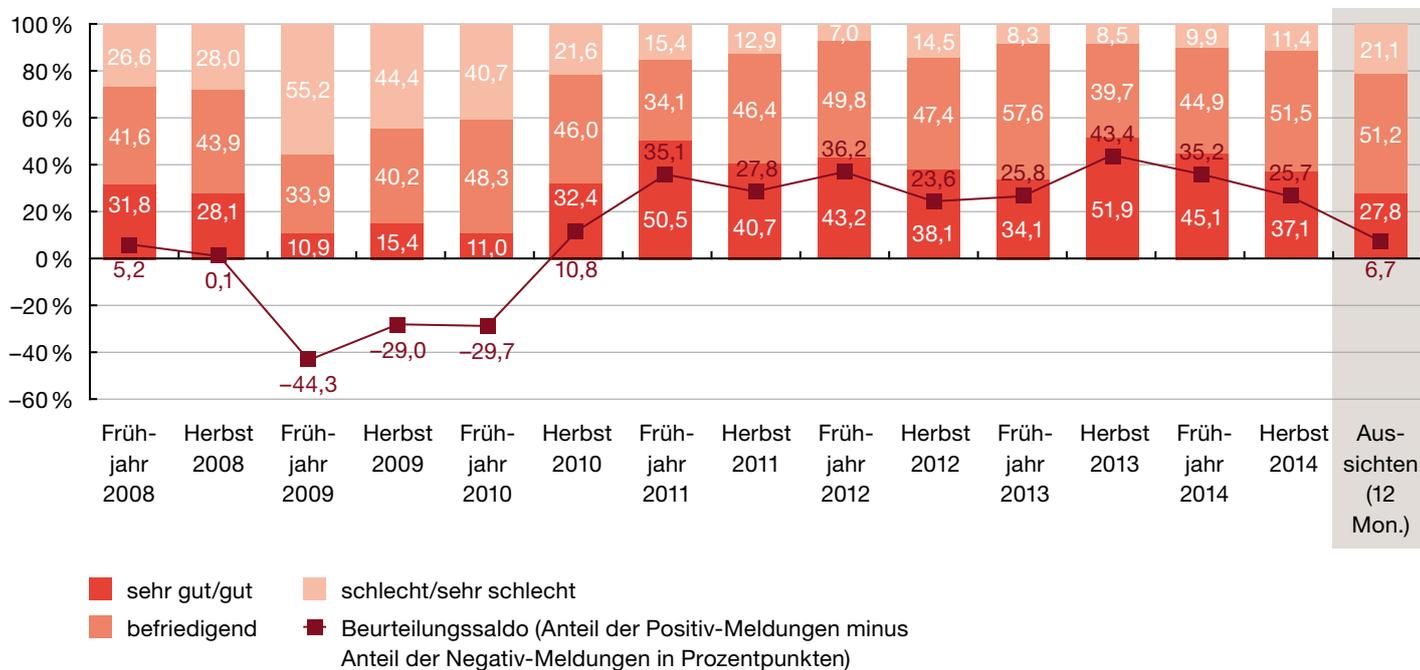
Die aktuelle Herbstbefragung des BDI/PwC-Mittelstandspanels zeigt, dass die deutschen Industrieunternehmen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen derzeit mehrheitlich als ‚befriedigend‘ beurteilen (51,5%). Hatten im Frühjahr noch 45,1% eine positive Bewertung abgegeben, ist es aktuell nur noch gut ein Drittel (37,1%), während 11,4% der Industrieunternehmen mit der wirtschaftspolitischen Situation in Deutschland unzufrieden sind – etwas mehr als vor einem halben Jahr.

Der Beurteilungssaldo<sup>1</sup> sinkt im Vergleich zur Frühjahrsbefragung 2014 um 9,5 Punkte und liegt aktuell bei 25,7 Prozentpunkten (vgl. Abbildung 1) – damit sinkt der Saldo der Beurteilungen zum zweiten Mal in Folge. Die Unternehmen waren bereits vor einem Jahr von einer Verschlechterung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen ausgegangen, die aktuelle Lageeinschätzung bestätigt damit die damaligen Erwartungen.

<sup>1</sup> Saldo aus positiven und negativen Einschätzungen.

**Abb. 1** Einschätzung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Zeitverlauf

Werte hochgerechnet, in %, n = 1.377



Beeinflusst wird die Einschätzung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen durch die Größe der Unternehmen: Es zeigt sich, dass derzeit die mittelständischen Industrieunternehmen (weniger als 500 Beschäftigte) etwas unzufriedener mit dem wirtschaftspolitisch gesetzten Rahmen sind. 37,0% der Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten beurteilen die Bedingungen als ‚gut‘ bis ‚sehr gut‘, während von den Großunternehmen 42,9% zu diesem Urteil kommen. Im Gegenzug ist der Anteil der Unternehmen der obersten Größenklasse mit negativem Votum niedriger als bei Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten. Entsprechend liegt der aktuelle Beurteilungssaldo für mittelständische Unternehmen bei lediglich 25,5 Prozentpunkten, im Vergleich zu 35,8 Prozentpunkten bei Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten.

### **Für die Zukunft weitere Eintrübung der wirtschaftspolitischen Bedingungen erwartet**

Auf Jahressicht rechnen die Industrieunternehmen mit einer weiteren Verschlechterung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Unabhängig von der Unternehmensgröße erwartet mehr als ein Viertel der Industrieunternehmen in den nächsten zwölf Monaten ‚gute‘ bis ‚sehr gute‘ wirtschaftspolitische Bedingungen (27,8%). Im Vergleich zur aktuellen Einschätzung steigt jedoch der Anteil der Unternehmen mit negativem Votum. So rechnen mit 21,1% fast doppelt so viele Unternehmen wie aktuell zukünftig mit ‚schlechten‘ bis ‚sehr schlechten‘ wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Entsprechend fällt der Beurteilungssaldo aus positiven und negativen Einschätzungen auf 6,7 Prozentpunkte. Zwar bleibt der erwartete Beurteilungssaldo damit im positiven Bereich, verzeichnet allerdings ein deutliches Minus von 19 Prozentpunkten.

Im Hinblick auf die Entwicklung des wirtschaftspolitisch gesetzten Rahmens in den nächsten zwölf Monaten sind die exportorientierten Unternehmen deutlich skeptischer als die ausschließlich auf dem Binnenmarkt aktiven Unternehmen. Auf Jahressicht gehen 27,0% der Unternehmen mit hoher Exportorientierung von ‚schlechten‘ bis ‚sehr schlechten‘ Rahmenbedingungen aus, während nur jedes fünfte binnenmarktorientierte Unternehmen dieses Votum abgibt. Wie sich die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für die Unternehmen entwickeln werden, dürfte nicht zuletzt von der Reaktion der Bundesregierung auf die derzeit eingetrübten Konjunkturprognosen für Deutschland abhängen.

## 2 Zur Diskussion gestellt: Erbschaftsteuerliche Verschonungsregelungen

Steht in einem Unternehmen ein Generationswechsel an, ist die Übertragung von Betriebsvermögen im Zuge einer Erbschaft oder Schenkung erbschaft- bzw. schenkungsteuerpflichtig. Anders als öffentliche Unternehmen oder Aktiengesellschaften in Streubesitz sind mittelständische Unternehmen in Familienbesitz aufgrund ihrer Eigentümerstruktur von der Erbschaft- und Schenkungsteuer betroffen. Im Jahr 2006 waren Berechnungen des IfM Bonn zufolge mehr als 90% der deutschen Unternehmen in Familienbesitz.<sup>2</sup> Das aktuelle Erbschaftsteuergesetz sieht über die sog. Verschonungsregelungen unter bestimmten Voraussetzungen eine steuerliche Begünstigung der Übertragung von Unternehmensvermögen im Erb- oder Schenkungsfall vor. Diese Regelungen fördern den Übergang von Betriebsvermögen in der Familie. Je nachdem, welche Verschonungsregelung in Anspruch genommen wird, werden derzeit 85% bzw. 100% des begünstigten Unternehmensvermögens erb- und schenkungsteuerrechtlich verschont. Die Inanspruchnahme der Verschonungsregelungen setzt unter anderem voraus, dass das Unternehmen fünf bzw. sieben Jahre nicht veräußert wird und die Arbeitsplätze gemessen an der Mindestlohnsumme innerhalb dieser Fristen erhalten bleiben.

Nach Ansicht des Bundesfinanzhofs kollidieren diese Regelungen jedoch mit dem im Grundgesetz verankerten Gleichheitsgrundsatz (Art. 3 Abs. 1 GG), weshalb der Bundesfinanzhof das Erbschaftsteuergesetz dem Bundesverfassungsgericht zur Prüfung der Verfassungsmäßigkeit vorgelegt hat – das Urteil wird am 17. Dezember 2014 verkündet. Die aktuelle Herbstbefragung des BDI/PwC-Mittelstandspanels beleuchtet dieses Thema erstmals und betrachtet die möglichen Folgen einer Reduzierung bzw. Abschaffung der erbschaftsteuerlichen Verschonungsregelungen aus Sicht der industriellen Familienunternehmen.

### **Rund vier von zehn Unternehmen planen Generationswechsel bis 2019**

Die aktuellen Befragungsergebnisse zeigen, dass in den letzten fünf Jahren in 15,4% der familiengeführten Industrieunternehmen Unternehmensanteile durch Erbschaft oder Schenkung übertragen wurden. Der Anteil steigt mit der Unternehmensgröße sukzessiv an: Wurde in jedem achten Familienunternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten Unternehmensanteile vererbt oder verschenkt, waren von den größeren Familienunternehmen (100 und mehr Beschäftigte) 45,9% betroffen. Bis 2019 steht nach Angaben der industriellen Familienunternehmen in weiteren 41,7% eine Übertragung von Unternehmensanteilen an.

---

<sup>2</sup> Vgl. Haunschild, L.; Wolter, H.-J. (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 199, Bonn.

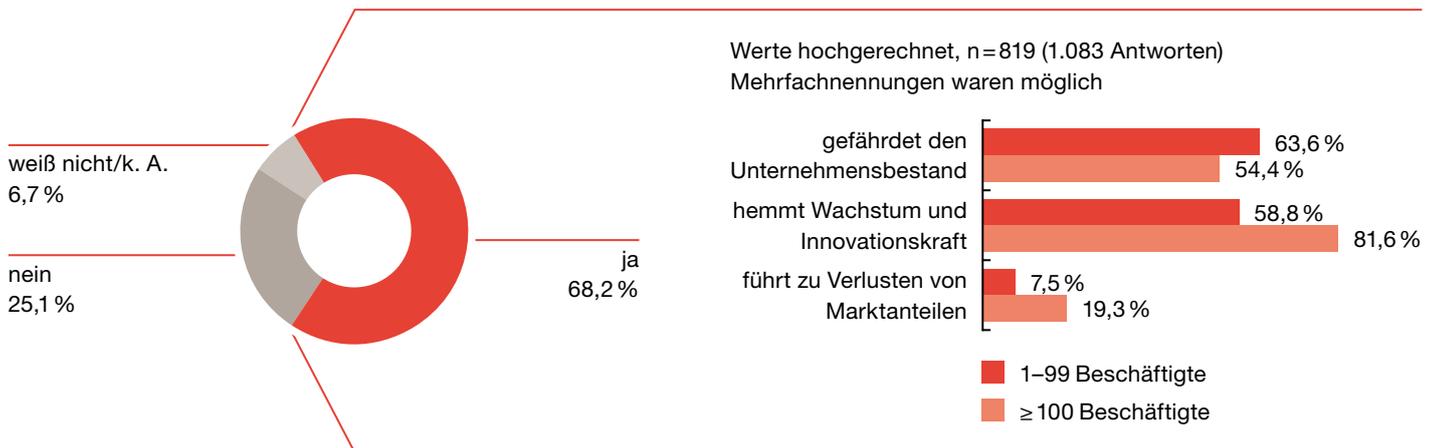
### Wegfall der Verschonungsregelungen: Unternehmensentwicklung bedroht?

Nach eigenen Angaben würde ein Wegfall der geltenden erbschaftsteuerrechtlichen Verschonungsregelungen bei der Übertragung von Betriebsvermögen die industriellen Familienunternehmen hart treffen: Insgesamt fast sieben von zehn Familienunternehmen bejahen die Frage, ob ein Wegfall der Verschonung des Betriebsvermögens im Erb- oder Schenkungsfall die Entwicklung ihres Unternehmens gefährden würde (68,2%). Eine differenzierte Betrachtung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zeigt, dass für kleinere Familienunternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten ein Wegfall der Verschonungsregelungen überdurchschnittlich häufig die Existenz des Unternehmens bedrohen würde. Größere Familienunternehmen (100 und mehr Beschäftigte) sehen darin zunächst ein Hemmnis für das Unternehmenswachstum und ihre Innovationsfähigkeit (vgl. Abbildung 2).

**Abb. 2 Wegfall der Verschonungsregelungen aus Sicht der Industrie**

Werte hochgerechnet, n=1.200

Gefährdet ein Wegfall der Verschonungsregelung die Entwicklung Ihres Unternehmens?



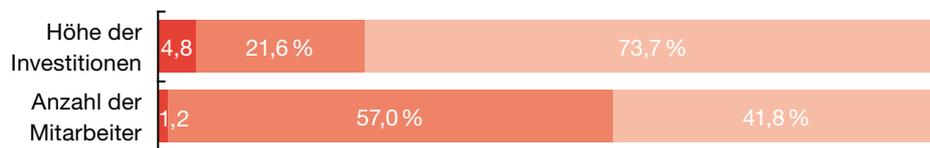
### Betroffene Familienunternehmen befürchten negative Auswirkungen auf Investitionen

Frägt man die betroffenen Familienunternehmen – sprich die Unternehmen, in denen in den letzten fünf Jahren Unternehmensanteile vererbt bzw. verschenkt wurden oder wo dies bis 2019 ansteht – nach den Auswirkungen einer Reduzierung der erbschaftsteuerlichen Begünstigungen, zeigt sich, dass die betroffenen Unternehmen vor allem negative Folgen für die Investitionen befürchten. Hätte es die Verschonungsregeln nicht gegeben, wären rund drei Viertel der Unternehmen, in denen in den letzten fünf Jahren Unternehmensanteile vererbt oder verschenkt wurden, gezwungen gewesen, Investitionen zu reduzieren (73,7%). Des Weiteren wäre in vier von zehn dieser Unternehmen eine Reduzierung des Personalbestands notwendig gewesen (41,8%; vgl. Abbildung 3).

**Abb. 3 Auswirkungen einer Reduzierung der Verschonungsregelungen aus Sicht der betroffenen Familienunternehmen**

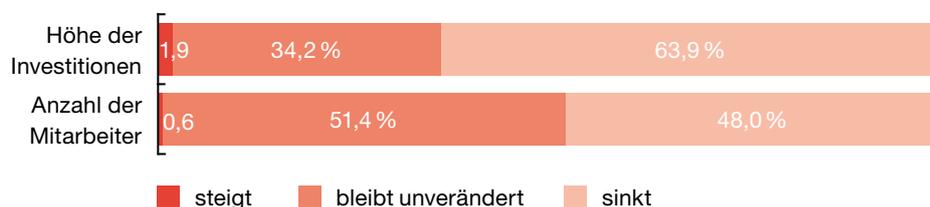
Werte hochgerechnet, n = 167

Übertragung von Unternehmensanteilen in den *letzten* fünf Jahren



Werte hochgerechnet, n = 371

Übertragung von Unternehmensanteilen in den *nächsten* fünf Jahren



Steht hingegen ein Generationswechsel bis 2019 an, schätzen knapp zwei Drittel der betroffenen Familienunternehmen, dass sie bei einer Reduzierung der Verschonungsregelungen Investitionen senken müssen (63,9%). Im Hinblick auf die Anzahl der Beschäftigten geht fast die Hälfte der Unternehmen von einem Beschäftigungsabbau aus (48,0%). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die deutschen Industrieunternehmen die Begünstigungen bei der Übertragung von Betriebsvermögen im Erb- oder Schenkungsfall als wichtig einschätzen, um investieren und Beschäftigung sichern zu können.

## C Wirtschaftliche Situation des industriellen Mittelstands

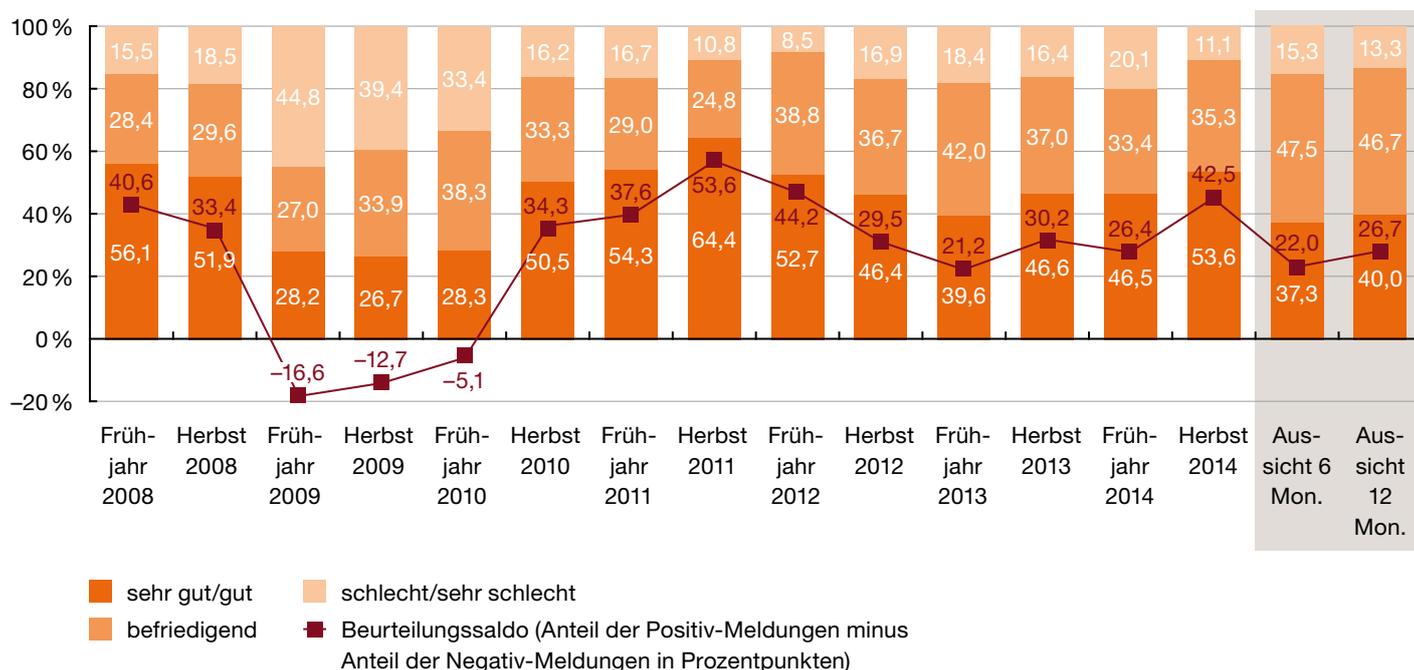
Trotz des schwierigen Fahrwassers, in dem sich die deutsche Wirtschaft momentan befindet, fällt das Gesamturteil des industriellen Mittelstands hinsichtlich seiner aktuellen Wirtschaftslage noch positiv aus. Der Blick in die Zukunft spricht für eine stabile Entwicklung der Geschäftsaussichten bei nachlassender Dynamik. Gefahr droht der konjunkturellen Entwicklung aus Sicht der Industrieunternehmen vor allem durch hohe Energie- und Rohstoffpreise und die weiterhin schwelende Staatsschuldenkrise im Euroraum, die als die zwei größten Konjunkturrisiken der nächsten zwölf Monate genannt werden. Sorgen bereitet den industriellen Unternehmen darüber hinaus die Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte, die vor allem für kleinere Unternehmen für die kurzfristige Entwicklung der Wirtschaft bedeutsam ist.

### 1 Aktuelle und zukünftige Wirtschaftslage: Industrie geht es (noch) gut

Trotz eingetrübter Konjunkturperspektiven ist die Grundstimmung in der deutschen Industrie gut. Die Industrieunternehmen beurteilen ihre aktuelle Geschäftslage mehrheitlich als ‚gut‘ bis ‚sehr gut‘ (53,6%). Gleichzeitig sinkt der Anteil der Unternehmen mit einer negativen Bewertung deutlich auf 11,1%. Im letzten halben Jahr verzeichneten knapp drei von zehn Unternehmen eine positive Entwicklung ihrer wirtschaftlichen Gesamtlage. Entsprechend steigt der Beurteilungssaldo als Differenz aus positiven und negativen Einschätzungen merklich auf 42,5 Prozentpunkte (vgl. Abbildung 4).

Abb. 4 Einschätzung der eigenen Wirtschaftslage im Zeitverlauf

Werte hochgerechnet, in %, n = 1.417



### **Knapp jedes zweite binnenmarktorientierte Unternehmen mit positiver Geschäftsentwicklung im letzten Halbjahr**

Eine differenzierte Betrachtung in Abhängigkeit von der Exportorientierung zeigt, dass es insbesondere den ausschließlich auf dem Binnenmarkt agierenden Unternehmen überdurchschnittlich gut geht. Waren die binnenmarktorientierten Unternehmen schwächer als die exportierenden Unternehmen in das Jahr 2014 gestartet, verzeichneten in den letzten sechs Monaten 46,6% der ausschließlich auf den heimischen Märkten aktiven Unternehmen eine positive Geschäftsentwicklung. Auf die exportorientierten Unternehmen traf dies nur in rund einem von fünf Fällen zu.

Mehr als die Hälfte der binnenmarktorientierten Unternehmen bewerten ihre aktuelle Wirtschaftslage als ‚(sehr) gut‘ (56,6%). Von den exportierenden Unternehmen gelangen hingegen nur 50,3% zu diesem Urteil. Gleichzeitig ist der Anteil binnenmarktorientierter Unternehmen in wirtschaftlich schlechter bis sehr schlechter Verfassung deutlich niedriger als der auslandsaktiver Unternehmen. Entsprechend ergibt sich für ausschließlich auf dem Binnenmarkt agierende Unternehmen mit 46,8 Prozentpunkten ein deutlich besserer Beurteilungssaldo als für exportorientierte Unternehmen (37,8 Prozentpunkte).

Diese Entwicklung ist nicht überraschend: Die Weltkonjunktur erholt sich – trotz einer positiven konjunkturellen Entwicklung in den USA – nur allmählich und die konjunkturelle Dynamik im Euroraum fiel schwächer aus als erwartet. Die Binnen- nachfrage war hingegen weiterhin eine Stütze der deutschen Konjunktur, während die internationalen Krisen wie der weiter schwelende russisch-ukrainische Konflikt und die Auseinandersetzung im Nahen Osten insbesondere die exportierenden Unternehmen belasten. Immerhin pflegen rund drei von zehn auslandsaktiven Unternehmen Geschäftsbeziehungen nach Russland.<sup>3</sup>

### **Geschäftsaussichten: Langfristig stabile Entwicklung trotz kurzfristig sinkender Dynamik**

Nach dem aktuellen Stimmungshoch schränken die deutschen Industrie- unternehmen ihre Aussichten für die kommenden sechs Monate deutlich ein: Nur noch 37,3% der Unternehmen rechnen mit einer (sehr) guten Geschäftslage. Auf Halbjahressicht sinkt der erwartete Beurteilungssaldo auf 22,0 Prozentpunkte (vgl. Abbildung 4). Über den Jahreswechsel erwarten die deutschen Industrie- unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße eine Eintrübung der Konjunktur. Besonders zurückhaltend schätzen allerdings binnenmarktorientierte Unternehmen ihre Lage in den nächsten sechs Monaten ein: Knapp die Hälfte rechnet mit einer Verschlechterung der Geschäftsaussichten. Auf Halbjahressicht erwarten nur noch 29,2% dieser Unternehmen eine (sehr) gute Wirtschaftslage. Zum Vergleich: Von den exportorientierten Unternehmen geben 42,3% eine positive Einschätzung zur Geschäftslage im kommenden Halbjahr ab.

Auf Jahressicht zeichnet sich eine stabile Entwicklung der Wirtschaftslage ab. Die Negativbewertungen gehen leicht zurück, während der Anteil der Unternehmen mit positiven Aussichten leicht ansteigt. Entsprechend steigt der Saldo der Erwartungen auf 26,7 Prozentpunkte. Zwar prognostizieren Experten einen moderaten Anstieg der globalen Wirtschaftsleistung. Während die USA sich jedoch auf dem Weg einer soliden Erholung befinden, dürfte die Konjunktur im Euroraum weiter schwächeln. Auch für die deutsche Wirtschaft ist mit einem Wachstum von 1,3% für das Jahr 2015 kaum mehr als Stagnation prognostiziert.

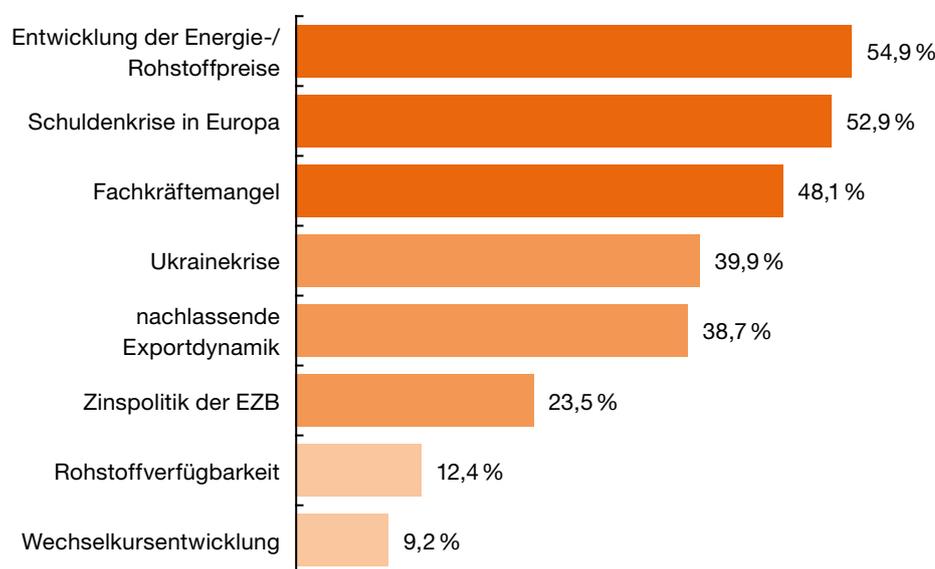
<sup>3</sup> Vgl. BDI-Mittelstandspanel Herbst 2013, S. 20f.

## 2 Konjunkturrisiken: Energie- und Rohstoffpreise bleiben mitentscheidend

Ein Blick auf die größten Konjunkturrisiken der nächsten zwölf Monate zeigt, dass die Entwicklung der Preise für Energie und Rohstoffe nach wie vor ein entscheidender Faktor für die zukünftige Entwicklung der mittelständischen Unternehmen ist. 54,9% der Unternehmen benennen hohe Energie- und Rohstoffpreise als größtes Konjunkturrisiko der nächsten zwölf Monate (vgl. Abbildung 5). Insbesondere binnenmarktorientierte Unternehmen betrachten die Entwicklung der Energie- und Rohstoffpreise überdurchschnittlich häufig mit Sorge.

**Abb. 5 Konjunkturrisiken in den nächsten zwölf Monaten**

Werte hochgerechnet, n=1.387 (3.879 Antworten),  
Mehrfachnennungen waren möglich



Die steigenden Strompreise der letzten Jahre sind dabei nicht zuletzt auf die steigende EEG-Umlage zurückzuführen, über welche die Energiewende finanziert und die zu einem wesentlichen Teil auch von der Industrie getragen wird. Bereits vor einem Jahr sind die Energiewende und ihre Auswirkungen Schwerpunktthema des BDI-Mittelstandspanels gewesen, mit dem Ergebnis, dass steigende Strompreise schon damals zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen belasteten und die Sicherstellung einer bezahlbaren Energieversorgung zu international wettbewerbsfähigen Preisen aus Sicht der Unternehmen oberste Priorität bei der Umsetzung der Energiewende haben sollte.

### **Schuldenkrise in Europa bleibt Risikofaktor**

Für Sorgenfalten sorgt auch die noch immer schwelende Schuldenkrise in der Eurozone, die von rund der Hälfte der Industrieunternehmen weiterhin als Konjunkturrisiko gesehen wird (52,9%). Zwar ist die Unsicherheit im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung Europas etwas zurückgegangen, allerdings hat die Erholung im Euroraum nicht – wie noch im Frühjahr erwartet – an Stabilität und Breite gewonnen. Entsprechend sind es insbesondere die exportierenden Unternehmen, die eine Bedrohung für das kurzfristige Wachstum sehen (58,6%), während von den rein auf dem Binnenmarkt aktiven Unternehmen lediglich 44,6% diese Einschätzung teilen.

Auf Platz drei der Rangliste für Konjunkturrisiken steht ein drohender Fachkräftemangel. Aktuell befürchten 48,1% der Unternehmen, dass das Fehlen qualifizierten Fachpersonals ihre wirtschaftliche Entwicklung gefährden könnte. Trotz einer Abschwächung der konjunkturellen Dynamik in Deutschland gewinnt die Verfügbarkeit von Fachkräften wieder an Bedeutung und rangiert, anders als vor einem Jahr, unter den Top drei der konjunkturellen Risikofaktoren für die nächsten zwölf Monate. Betroffen fühlen sich vor allem kleinere Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten, während mit zunehmender Unternehmensgröße die Bedeutung der Verfügbarkeit von Fachkräften für die zukünftigen Geschäftsaussichten abnimmt.

### **Ukrainekrise: Unternehmen mit Geschäftsbeziehungen zu Russland sind besorgt**

Aufgrund der aktuellen Ereignisse in der Ukraine wurde erstmalig auch die Ukrainekrise als Risiko für die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland abgefragt. Auf Jahressicht sehen insgesamt rund vier von zehn Unternehmen die Krise in der Ukraine als Bedrohung für das wirtschaftliche Wachstum in Deutschland (39,9%). Überdurchschnittlich häufig gilt das für Unternehmen, die auf ausländischen Märkten aktiv sind.

Besonders besorgniserregend sind die geopolitischen Spannungen zwischen der Ukraine und Russland für Unternehmen, die wirtschaftliche Beziehungen zu Russland pflegen.<sup>4</sup> Für sieben von zehn dieser Unternehmen ist die Ukrainekrise das größte Konjunkturrisiko in den kommenden zwölf Monaten (69,2%). Bereits heute sind die Auswirkungen der international verhängten Sanktionen und die schwache wirtschaftliche Entwicklung Russlands spürbar – deutsche Exporte in das Land schrumpfen. Nicht verwunderlich also, dass für Unternehmen mit Geschäftsbeziehungen zu Russland eine nachlassende Dynamik bei den Exporten ein deutlich höheres konjunkturelles Risiko darstellt als für die Gesamtheit der deutschen Industrieunternehmen. So stufen sieben von zehn der in Russland wirtschaftlich aktiven Unternehmen eine nachlassende Exportdynamik als Risiko für die konjunkturelle Entwicklung ein, im Vergleich zu weniger als vier von zehn Unternehmen insgesamt.

---

<sup>4</sup> D.h. Unternehmen, die in der Herbstbefragung 2013 angegeben haben, Geschäftsbeziehungen nach Russland zu unterhalten (vgl. BDI-Mittelstandspanel Herbst 3013, S. 20).

**Zinspolitik der EZB: Kaum Bedrohung für wirtschaftliche Entwicklung, Risiken bleiben**

Weniger als jedes fünfte Unternehmen stuft die aktuelle Zinspolitik der EZB als akutes Risiko für die Konjunktur ein (23,5%). Schlechte Konjunkturmeldungen hatten die EZB zu einer Lockerung ihrer Geldpolitik und einer erneuten Leitzinssenkung bewogen – nicht zuletzt auch, um die wirtschaftlichen Aktivitäten in der Eurozone anzukurbeln. Die neuerliche Senkung des Leitzinses führte zu einer Abwertung des Euro, die die preisliche Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen verbessern und die Exporte insgesamt beflügeln sollte.

Entsprechend sieht nur rund eins von zehn Unternehmen in der Entwicklung des Euro/Dollar-Wechselkurses eine Gefahr (9,2%). Nicht vergessen werden dürfen jedoch die Risiken, die mit einer Euroabwertung und den damit verbundenen Kapitalabflüssen aus der Eurozone in die USA verbunden sind. Nehmen Kapitalabflüsse zu, könnte dies zu steigenden Zinsen führen, was wiederum den konjunkturellen Aufschwung in Europa erschweren würde. Kein Risiko für die wirtschaftlichen Geschäftsaussichten stellt aus Sicht der großen Mehrheit der Unternehmen die Verfügbarkeit von Rohstoffen dar. Unabhängig von der Unternehmensgröße geht nur jedes achte Unternehmen davon aus, dass diese auf Jahressicht zum Problem werden könnte.

## D Fach- und Führungskräfte – ein Problem für die Industrie?

Die stabile Lage am Arbeitsmarkt ist und bleibt trotz konjunktureller Verwerfungen ein Garant für die binnenwirtschaftliche Entwicklung. Derzeit haben knapp vier von zehn Unternehmen freie Stellen, wovon 87,6% angeben, Probleme bei deren Besetzung zu haben. Für die meisten Probleme sorgt dabei die fehlende Qualifikation der Bewerber. Um den Fachkräftebedarf auch zukünftig decken zu können, bildet die Mehrheit der Unternehmen selbst aus – insbesondere größere Unternehmen – und setzt auf die Flexibilisierung von Arbeitszeiten. Die Notwendigkeit einer politischen Flankierung zur Sicherung des Fachkräftebedarfs sehen die deutschen Industrieunternehmen nach wie vor in der Verbesserung der allgemeinen schulischen Ausbildung und der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In der deutschen Industrie ist jede fünfte Führungskraft eine Frau, wobei Frauen in Führungspositionen aus Sicht der Unternehmen ein wichtiger Teil des Führungskräftepotenzials sind.

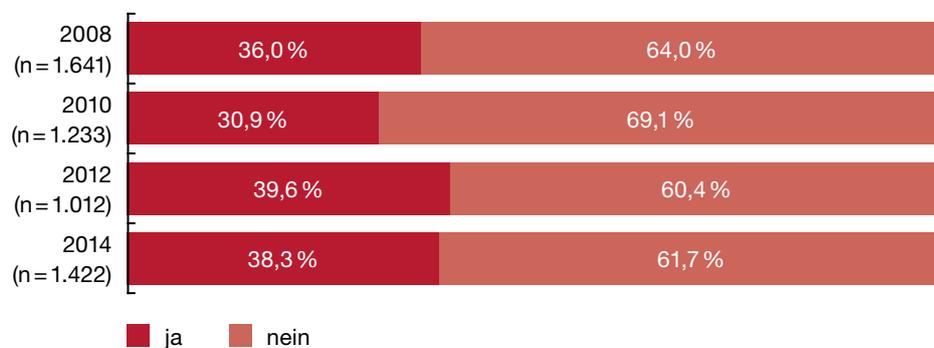
### 1 Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften

In der aktuellen Herbstbefragung des BDI/PwC-Mittelstandspanels gaben die deutschen Industrieunternehmen erneut Auskunft über die Anzahl offener Stellen in ihrem Unternehmen und über mögliche Probleme bei deren Besetzung. Aktuell suchen 38,3% der industriellen Unternehmen neue Mitarbeiter (vgl. Abbildung 6). Im Vergleich zum Frühjahr 2012 sind das etwas weniger (39,6%); allerdings deutlich mehr als im Herbst 2010 direkt nach der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise (30,9%). Während der Weltwirtschaftskrise zeigte sich, dass sich Arbeitsmarkt und wirtschaftliche Entwicklung teilweise entkoppelt haben. So stieg die Beschäftigung trotz Krise leicht an. Nicht zuletzt, weil Unternehmen an ihrem Fachpersonal festgehalten haben, bedeutet der Abbau von Personal doch auch den Verlust von allgemeinem und betriebsspezifischem Wissen.

**Abb. 6 Mittelständische Industrieunternehmen mit freien Stellen im Zeitverlauf**

Werte hochgerechnet

Haben Sie derzeit freie Stellen in Ihrem Unternehmen?



Der Anteil der Unternehmen mit offenen Stellen steigt dabei sukzessive mit der Unternehmensgröße: Sieben von zehn Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten suchen Personal (70,4%), im Vergleich zu einem Drittel der kleinen Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten (32,5%). Dabei verfügen die Unternehmen im Durchschnitt über 1,34 freie Stellen, wobei lediglich 8,4% der Industrieunternehmen vier und mehr offene Stellen aufweisen. Wie erwartet nimmt auch die Anzahl der freien Stellen mit der Unternehmensgröße zu. Ein Ost-West-Vergleich zeigt außerdem, dass mehr westdeutsche als ostdeutsche Industrieunternehmen neue Mitarbeiter suchen. Mit 39,3% verfügen überdurchschnittlich viele Unternehmen aus dem westlichen Teilen der Republik über freie Stellen, während das auf 34,1% der ostdeutschen Industrieunternehmen zutrifft.

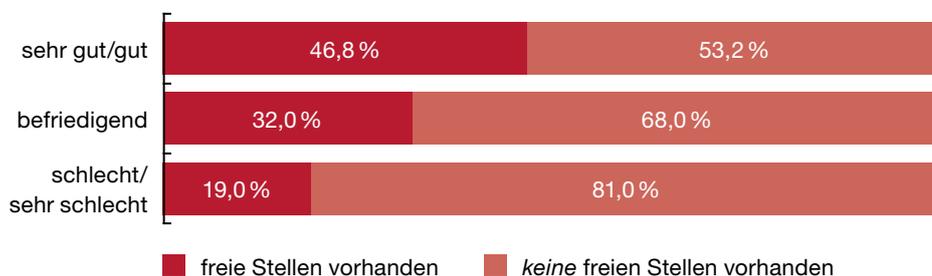
**Unternehmen in wirtschaftlich guter Verfassung suchen häufiger Personal**

Eine differenzierte Betrachtung zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen der Häufigkeit freier Stellen und der aktuellen Wirtschaftslage. Fast jedes zweite Unternehmen, das die eigene wirtschaftliche Lage als ‚(sehr) gut‘ einschätzt, verfügt über freie Stellen (46,8%). Bei Unternehmen in einer schlechten oder sehr schlechten wirtschaftlichen Situation trifft das nur auf rund jedes fünfte zu (vgl. Abbildung 7).

**Abb. 7 Industrielle Unternehmen mit freien Stellen in Abhängigkeit von der Wirtschaftslage**

Werte hochgerechnet, n = 1.417

Einschätzung der eigenen Wirtschaftslage



**Probleme bei der Stellenbesetzung bleiben**

Obwohl sich die konjunkturelle Dynamik deutlich abgekühlt und die Nachfrage nach Arbeitskräften leicht nachgelassen hat, bleiben die Probleme bei der Besetzung offener Stellen groß. Fünf von sechs Unternehmen mit freien Stellen geben an, Schwierigkeiten bei deren Besetzung zu haben (87,6%). Zum Vergleich: Im Frühjahr 2012 traf das auf 89,0% der Unternehmen zu. Obwohl kleinere Unternehmen insgesamt seltener neues Personal suchen, haben Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und ausschließlich auf dem Binnenmarkt aktive Unternehmen überdurchschnittlich häufig mit Problemen bei der Besetzung offener Stellen in angemessener Zeit zu kämpfen.

### **Stellenbesetzungsprobleme nehmen seit 2006 deutlich zu**

Betrachtet man die Entwicklung der Stellenbesetzungsproblematik im Zeitverlauf, wird deutlich, dass sich diese seit 2006 deutlich verschärft hat. Berichtete in 2006 lediglich jedes zweite Unternehmen mit freien Stellen von Schwierigkeiten bei der Besetzung, betrifft es aktuell sieben von acht Unternehmen (vgl. Abbildung 8). Diese Entwicklung dürfte allerdings nicht nur eine Folge des demografischen Wandels, sondern vor allem auf konjunkturelle Einflüsse zurückzuführen sein. Darauf lässt nicht zuletzt auch die gute Lage am Arbeitsmarkt schließen.

**Abb. 8 Unternehmen mit Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung im Zeitverlauf**

Werte hochgerechnet



### **Suche nach Fachkräften mit Berufsausbildung bereitet die größten Schwierigkeiten**

Schwierigkeiten bereitet den Unternehmen insbesondere die Rekrutierung von Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung. Vier von fünf der Unternehmen mit offenen Stellen haben Probleme bei der Besetzung (79,6%) – insbesondere kleinere, nicht im Ausland aktive Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten. Im Vergleich zum Frühjahr 2012 haben die Schwierigkeiten der Unternehmen insgesamt wieder deutlich zugenommen. Die Problematik bei der Gewinnung von Personal dieser Qualifikationsstufe ist jedoch nicht neu. Seit der erstmaligen Erhebung im Herbst 2006 haben die Industrieunternehmen hier durchgängig die größten Schwierigkeiten. Dies dürfte sich auch zukünftig kaum ändern, da für diese Qualifikationsgruppe insgesamt mehr Stellen zu besetzen sind.

Drei von zehn Unternehmen klagen über Probleme bei der Suche nach Fach- und Führungskräften mit Hochschulabschluss (29,9%). Hier sind überdurchschnittlich häufig größere Unternehmen betroffen: Während zwei von drei Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten hier Schwierigkeiten haben, trifft dies lediglich für 27,4% der kleineren Unternehmen zu. Diese Ergebnisse überraschen nicht, sind kleinere Unternehmen häufiger eigentümergeführt, verfügen über flachere Hierarchien und haben entsprechend weniger Bedarf an Führungskräften. Besonders häufig klagen ostdeutsche Industrieunternehmen über Probleme bei der Rekrutierung von Fach-/Führungskräften mit Hochschulabschluss. Dies dürfte nicht zuletzt auf die Qualifikationsstruktur in ostdeutschen Unternehmen zurückzuführen sein. Für einen Großteil der ostdeutschen Industrieunternehmen ist ein erhöhter Bedarf an mittel- bis hochqualifizierten Fachkräften charakteristisch, ist doch der Anteil der technologieintensiven Industrieunternehmen im Osten der Republik überdurchschnittlich hoch. Insgesamt haben die Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen dieser Qualifikationsstufe über die Jahre tendenziell abgenommen. Nicht verwunderlich, haben doch seit der Einführung der Bologna-Reform stetig mehr Absolventen die Hochschulen verlassen.

Jedes vierte Unternehmen hat Schwierigkeiten, Ausbildungsplätze zu besetzen (25,1%). Im Zeitverlauf zeigt sich hier seit dem Ende der Wirtschaftskrise eine leichte Zunahme der Probleme. Nach wie vor existieren die wenigsten Stellenbesetzungsprobleme bei An- und Ungelernten (23,0%), wobei hier ein deutlicher Anstieg im Vergleich zu den Vorjahren beobachtbar ist.

### ***Schlechtere Rekrutierungsbedingungen für Fachkräfte mit technologischem Expertenwissen erwartet***

Bei der Entwicklung der Bedingungen zur Gewinnung von Mitarbeitern in den nächsten zwei Jahren zeigt sich, dass die Mitarbeitersuche insgesamt nicht einfacher werden dürfte – davon gehen zumindest die mittelständischen Industrieunternehmen aus. Auf Zweijahressicht prognostizieren die Unternehmen vor allem schlechtere Rekrutierungsmöglichkeiten bei Fachkräften mit technologischem Expertenwissen. Unabhängig von der Unternehmensgröße kommen insgesamt 45,1% der Unternehmen zu dieser Einschätzung. Diese Entwicklung ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der beständigen Zunahme technologie- und wissensbasierter Tätigkeiten in den Unternehmen über die letzten Jahre besonders problematisch.

Vor allem für ostdeutsche Unternehmen könnte die Suche nach Fachkräften mit technologischem Expertenwissen zur Herausforderung werden. Die Hälfte der Unternehmen aus dem Osten Deutschlands geht davon aus, dass sich die Rekrutierungsmöglichkeiten von Fachkräften dieser Qualifikationsstufe verschlechtern werden. Nicht verwunderlich, haben ostdeutsche Industrieunternehmen doch überdurchschnittlich häufig Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen der höchsten Qualifikationsstufe. Aber auch die Suche nach Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung und nach Auszubildenden dürfte insgesamt schwieriger werden. Für die beiden Qualifikationssegmente erwarten jeweils vier von zehn Unternehmen eine erschwerte Suche nach Mitarbeitern.

Von mehrheitlich gleichbleibenden Rekrutierungsbedingungen gehen die Unternehmen für die höchste und niedrigste Qualifikationsstufe aus. Jeweils zwei Drittel der Unternehmen erwarten bei der Suche nach Fach- und Führungskräften mit Hochschulabschluss und nach An- und Ungelernten keine Veränderungen. Auch im Segment der älteren Fach- und Führungskräfte rechnen derzeit fast sechs von zehn Unternehmen mit konstanten Bedingungen – allerdings äußert auch jedes fünfte hier Bedenken. Es bleibt also abzuwarten, wie sich in den nächsten zwei Jahren nicht zuletzt die vorgezogene Rente mit 63 des neuen Rentenpakets auf die Verfügbarkeit von älteren Fachkräften auswirkt.

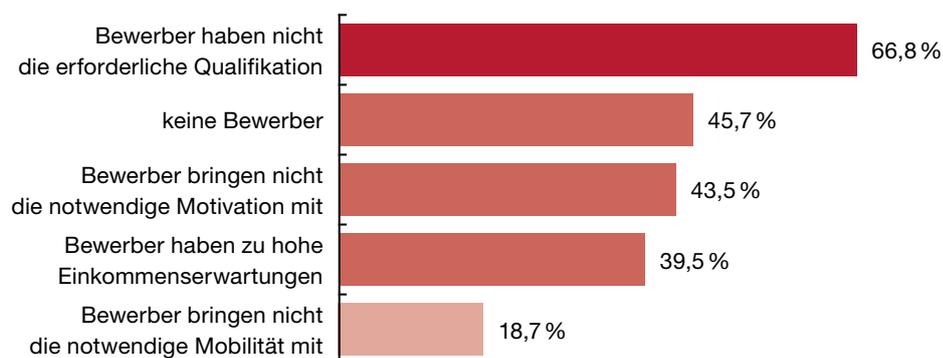
### **Bewerbern mangelt es an erforderlichen Qualifikationen**

Der Grund für die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung ist nach Ansicht von zwei Dritteln der Unternehmen der Mangel an erforderlichen Qualifikationen – vor allem bei der Rekrutierung von Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung und bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen (73,4% bzw. 68,9%). Bei einer differenzierten Betrachtung lässt sich feststellen, dass insbesondere westdeutsche Unternehmen Schwierigkeiten haben, geeignete Mitarbeiter zu finden. Industrieunternehmen aus dem Osten des Landes fehlte es hingegen an Bewerbern. Für sie ist dies der häufigste Grund für Stellenbesetzungsprobleme.

Insgesamt kämpft fast die Hälfte der Industrieunternehmen mit einem allgemeinen Bewerberengpass (vgl. Abbildung 9). Überdurchschnittlich häufig betrifft dies außerdem Unternehmen, die ausschließlich auf heimischen Märkten aktiv sind, während lediglich vier von zehn exportierenden Unternehmen betroffen sind. Die Unternehmen plagen vor allem Nachwuchssorgen. Zwei Drittel der Unternehmen fehlt es bei der Besetzung von Ausbildungsstellen an Bewerbern.

**Abb. 9 Hauptgründe für die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung**

Werte hochgerechnet, n=473 (1.014 Antworten)  
 Mehrfachnennungen waren möglich



Jeweils mehr als vier von zehn Unternehmen beklagen die fehlende Motivation und zu hohe Gehaltsvorstellungen der Bewerber. Im Vergleich zum Frühjahr 2012 ist der Anteil der Unternehmen, die derzeit unbesetzte Stellen haben und die zu hohen Gehaltsvorstellungen der Bewerber bemängeln, deutlich gestiegen – nicht zuletzt ein Indiz für einen einsetzenden Fachkräftemangel.

Während exportierende Unternehmen besonders häufig die hohen Gehaltsvorstellungen als problematisch bei der Stellenbesetzung betrachten (46,4%), kämpfen binnenmarktorientierte Unternehmen eher mit Motivationsproblemen der Bewerber (52,3%). Insgesamt nimmt das Problem der fehlenden Motivation für die Stellenbesetzung mit der Unternehmensgröße ab. Dabei dürfte auch die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber eine Rolle spielen. So werden größere Unternehmen häufig als attraktiver eingestuft, was nicht zuletzt zu mehr, besseren und höher motivierten Bewerbern führen dürfte. Keinen bedeutenden Einfluss auf die Stellenbesetzungsschwierigkeiten hat nach Einschätzung der Industrieunternehmen die mangelnde Mobilität der Bewerber. Nur knapp jedes fünfte Unternehmen nennt dies als Grund für Stellenbesetzungsschwierigkeiten.

## 2 Was tun zur Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs?

In der aktuellen Befragung wurden erneut die Aktivitäten der Unternehmen zur Vermeidung eines drohenden Fachkräftemangels erfragt. Die Ergebnisse zeigen, dass das Problembewusstsein der Unternehmen über die letzten Jahre stetig gestiegen ist. Mit neun von zehn Unternehmen ergreift das Gros der deutschen Industrieunternehmen bereits Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs – etwas mehr als im Frühjahr 2012. Heute wie damals zeigt eine differenzierte Betrachtung, dass Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs mit zunehmender Unternehmensgröße immer häufiger angewandt werden. Während alle Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten hier aktiv sind, trifft dies auf 89,6% der Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten zu.

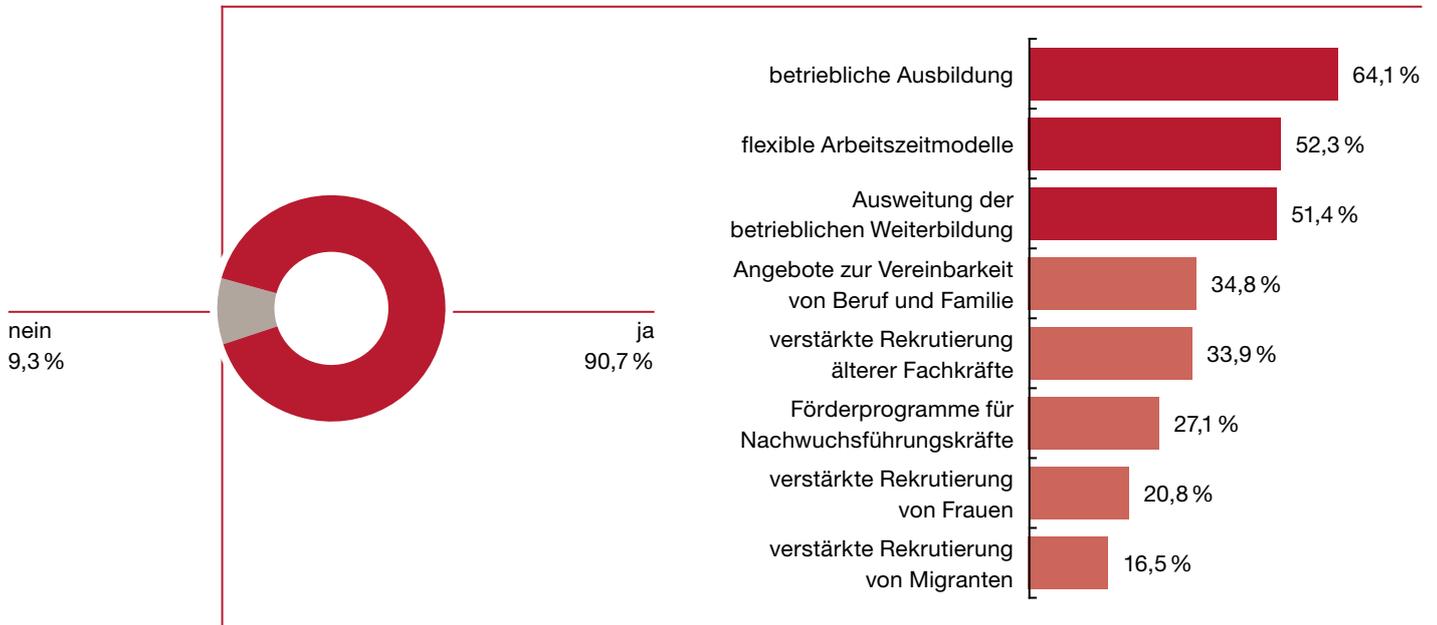
### ***Betriebliche Ausbildung häufigste Maßnahme zur Sicherung des Fachkräftebedarfs***

Um den Problemen bei der Stellenbesetzung entgegenzuwirken, bildet die Mehrheit der Unternehmen selbst aus: Knapp drei Viertel der Unternehmen sind hier bereits aktiv und weitere 7,2% planen, sich zukünftig in der betrieblichen Ausbildung zu engagieren (vgl. Abbildung 10). In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zeigt sich, dass der Anteil der Unternehmen, die selbst ausbilden, um ihren Fachkräftebedarf zu decken, mit der Unternehmensgröße steigt: Während 94,7% der Unternehmen mit 100 und mehr Beschäftigten selbst ausbilden, liegt der Anteil der ausbildenden Betriebe unter den kleineren Unternehmen lediglich bei 59,9%.

**Abb. 10 Maßnahmen gegen Fach- und Führungskräfte­mangel auf Unternehmensebene**

Werte hochgerechnet, n = 1.376

Wenden Sie Maßnahmen an, um mittel- bis langfristig ein ausreichendes Angebot an Fachkräften zur Verfügung zu haben?



An zweiter und dritter Stelle der Rangliste der wichtigsten Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs rangieren flexible Arbeitszeitmodelle und die Ausweitung der betrieblichen Weiterbildung. Jeweils mehr als die Hälfte der Unternehmen bietet eine der beiden Maßnahmen an, während 34,8% der Unternehmen auf Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie setzen, um die Verfügbarkeit von Fachkräften sicherzustellen.

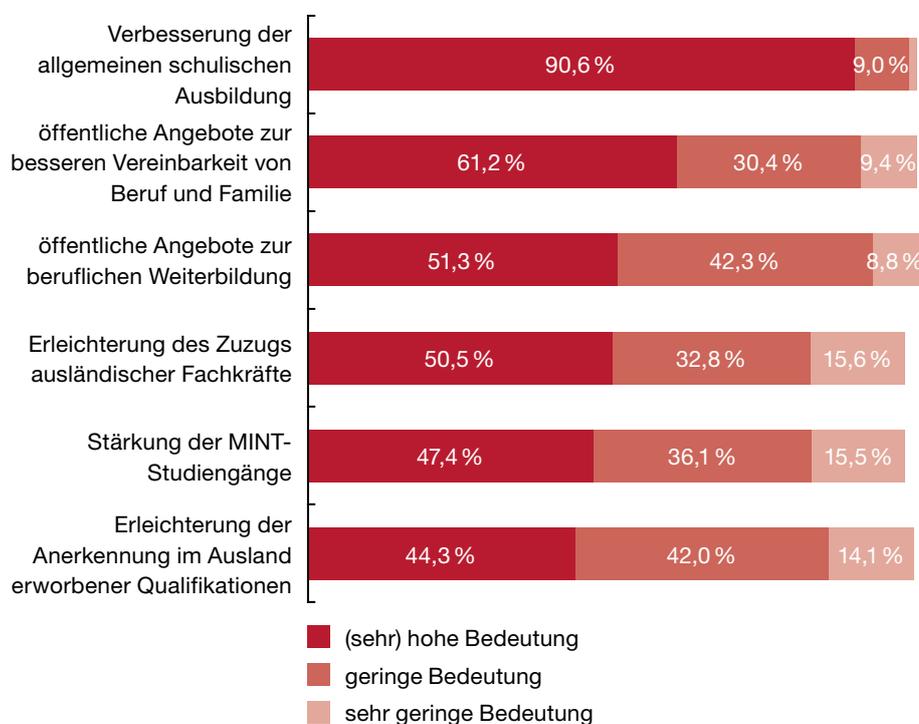
Um den Stellenbesetzungsproblemen entgegenzuwirken, setzen Unternehmen verstärkt auf Diversity Management. Ein Drittel der Unternehmen rekrutiert bereits heute gezielt ältere Fachkräfte (33,9%), während jedes fünfte Unternehmen auf die Gewinnung von (hoch-)qualifizierter Frauen setzt. Die verstärkte Rekrutierung von Migranten ist aus Sicht der Unternehmen hingegen nur für jedes sechste geeignet, um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Insgesamt geben mehr als die Hälfte der Unternehmen an, gezielt auf eine der drei Zielgruppen zuzugehen, um Personal zu rekrutieren (53,3%). Allerdings scheint dies eher eine reaktive Maßnahme zu sein, mehr als drei Viertel der Unternehmen mit freien Stellen suchen verstärkt nach den verschiedenen Zielgruppen (68,6%), wohingegen dies lediglich 43,1% der Unternehmen ohne freie Stellen in Betracht ziehen.

### Neun von zehn Unternehmen fordern eine bessere allgemeine Schulbildung

Nicht nur die Unternehmen sind gefordert, wenn es um das ausreichende Angebot von Fachkräften geht. Auch die Politik muss über die Gestaltung des wirtschaftspolitischen Rahmens ihren Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs leisten, um letztlich die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu sichern. Nach Ansicht der Unternehmen besteht hier in einigen Bereichen durchaus noch Handlungsbedarf. Verstärkte Anstrengungen erwartet das Gros der Unternehmen im Hinblick auf die weitere Verbesserung der allgemeinen schulischen Ausbildung (vgl. Abbildung 11). Mit 90,6% stellen ebenso viele Unternehmen wie vor zwei Jahren diese Forderung, ist doch für die Mehrheit der Unternehmen die fehlende Qualifikation der Bewerber das größte Problem bei der Besetzung offener Stellen.

**Abb. 11 Bedeutung politischer Maßnahmen zur Fach- und Führungskräfte-sicherung**

Werte hochgerechnet, n=957



Wie auch im Frühjahr 2012 sieht die Mehrheit der Unternehmen außerdem in einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen bedeutenden Beitrag der Politik zur Fachkräftesicherung. Unabhängig von der Unternehmensgröße stufen sechs von zehn Unternehmen entsprechende Angebote der öffentlichen Hand als (sehr) bedeutend ein. Mehr Bedeutung für die Sicherung des Fachkräftebedarfs hat im Zweijahresvergleich neben öffentlichen Angeboten zur beruflichen Weiterbildung auch eine Erleichterung des Zuzugs ausländischer Fachkräfte, die jeweils von rund der Hälfte der Unternehmen als bedeutend beurteilt werden. Insbesondere größere Unternehmen (mehr als 250 Beschäftigte) und im Ausland aktive Unternehmen fordern, die Möglichkeit des Zuzugs von Fachkräften aus dem Ausland zu erleichtern.

Insgesamt 47,4% der Unternehmen schätzen Maßnahmen zur Stärkung der MINT-Studiengänge als bedeutend ein. Bedeutungsunterschiede zeigen sich in diesem Bereich allerdings in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: Kleinere Unternehmen (weniger als 100 Beschäftigte) halten eine Stärkung der MINT-Studiengänge für weniger wichtig, während für diese Unternehmen im Gegenzug das Angebot öffentlicher Weiterbildungsmaßnahmen überdurchschnittlich bedeutend ist. Diese Ergebnisse verwundern nicht, ist der Bedarf kleinerer Unternehmen an hochqualifiziertem Personal relativ gering, während diese Unternehmen aufgrund ihrer Größe häufig nicht selbst in der Lage sind, Weiterbildungsmaßnahmen auf Unternehmensebene anzubieten. Die Stärkung der MINT-Studiengänge ist vor allem für Unternehmen von Bedeutung, die auf der Suche nach Fachkräften mit Hochschulabschluss sind. Sieben von zehn der Unternehmen mit Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen dieses Qualifikationssegments stufen die Stärkung von Studiengängen in MINT-Fächern als (sehr) bedeutend ein.

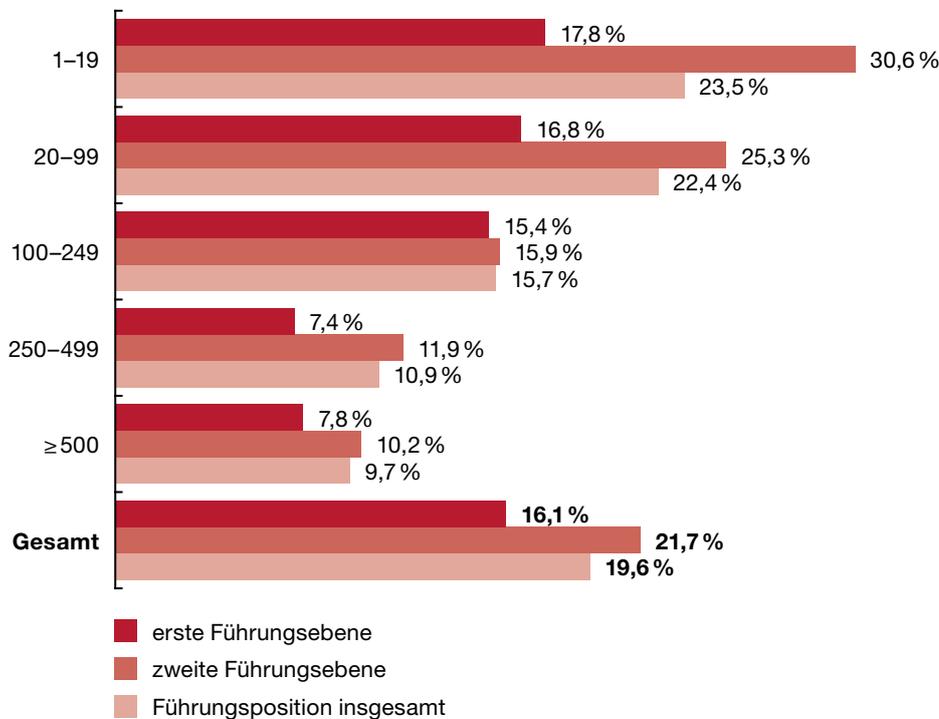
Die geringste Bedeutung im Hinblick auf die Fachkräftesicherung kommt nach Ansicht der Unternehmen der leichteren Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen zu. Hier wünschen sich immerhin noch 44,3% verstärkte Anstrengungen von politischer Seite.

### 3 Aus Sicht der deutschen Industrie: Frauen in Führungspositionen

Im internationalen Vergleich sind in deutschen Unternehmen Frauen in Führungspositionen immer noch seltener vertreten als Männer. Die Bundesregierung plant, Unternehmen ab 2015 gesetzlich dazu zu verpflichten, selbst verbindliche Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und im obersten Management festzulegen. Die aktuelle Erhebung des BDI/PwC-Mittelstandspanels beleuchtet das Thema Frauen in Führungspositionen erstmalig aus Sicht des industriellen Mittelstandes.

**Abb. 12 Frauenanteil im obersten Management in der deutschen Industrie**

Werte hochgerechnet, n=1.291  
Anzahl der Beschäftigten



**Jede fünfte Führungskraft ist eine Frau**

Nach eigenen Angaben sind in den industriellen Unternehmen insgesamt 19,6% der Beschäftigten mit Führungsaufgaben weiblich. Eine differenzierte Betrachtung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zeigt, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte mit der Unternehmensgröße abnimmt: Während in den kleinen Unternehmen (weniger als 20 Beschäftigte) insgesamt rund ein Viertel der Führungskräfte Frauen sind (23,5%), liegt der Frauenanteil in den Großunternehmen mit 500 und mehr Beschäftigte bei 9,7% (vgl. Abbildung 12). Es gilt: Mit höherer hierarchischer Ebene nimmt der Frauenanteil an den Führungskräften ab. Beträgt der Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der zweiten Führungsebene insgesamt 21,7%, ist auf der ersten Führungsebene nur rund jede sechste Führungskraft weiblich (16,1%).

**Mehr Frauen mit Führungsverantwortung in ostdeutschen Industrieunternehmen**

Im Ost-West-Vergleich wird deutlich, dass überdurchschnittlich viele Frauen in den Chefetagen ostdeutscher Unternehmen sitzen. 22,2% der Führungskräfte sind im Osten der Republik weiblich, wobei sowohl auf der ersten als auch auf der zweiten Führungsebene mehr Frauen Führungsverantwortung haben als in westdeutschen Industrieunternehmen. Zum Vergleich: Im Westen liegt der Anteil lediglich bei 19,1%. Hier dürfte nicht zuletzt auch die Unternehmensgröße eine Rolle spielen, findet man im Osten des Landes doch überdurchschnittlich häufig Industrieunternehmen geringerer Größe.

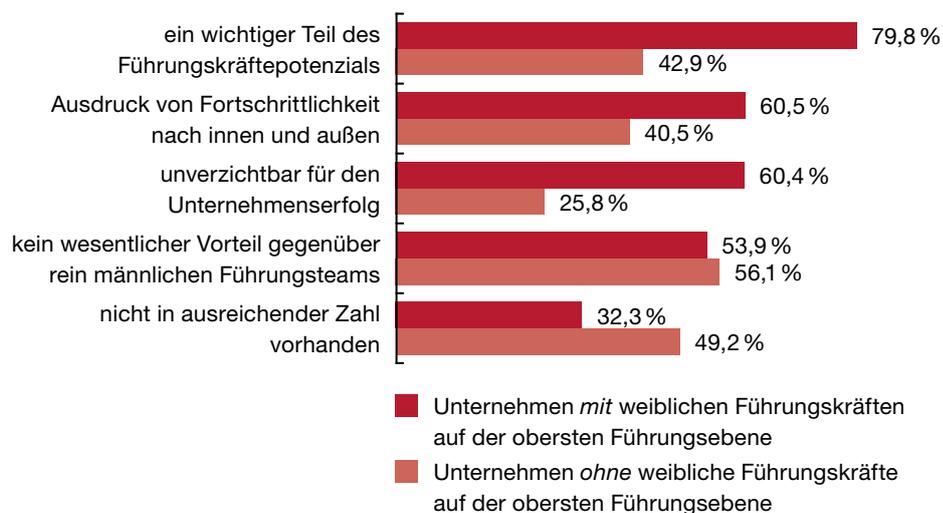
Einfluss auf den Frauenanteil an den Führungskräften hat auch die Zugehörigkeit der Unternehmen zu den verschiedenen Hauptgruppen des Verarbeitenden Gewerbes: Der niedrigste Frauenanteil insgesamt findet sich in den Unternehmen der Investitionsgüterindustrie (19,5%), während bei den Herstellern von Konsumgütern knapp drei von zehn Führungskräften Frauen sind. Diese Ergebnisse verwundern nicht, zählen doch Unternehmen des Maschinen- und Fahrzeugbaus zu den Investitionsgüterproduzenten, in denen traditionell weniger Frauen beschäftigt sind.

### Weibliche Führungskräfte als wichtiger Teil des Führungskräftepotenzials

Gefragt nach der Bedeutung von Frauen in Führungspositionen für ein Unternehmen zeigen sich deutliche Unterschiede in der Bewertung: Sind in einem Unternehmen Führungskräfte der obersten Managementebene weiblich, ist aus Sicht der Unternehmen die Bedeutung von Frauen in Führungspositionen als wichtiger Teil des Führungskräftepotenzials deutlich höher. Rund acht von zehn Unternehmen mit weiblichen Führungskräften auf der ersten Führungsebene stimmen dieser Aussage (voll) zu, während es unter den Unternehmen ohne Frauen mit Führungsaufgaben lediglich 42,9% sind (vgl. Abbildung 13).

**Abb. 13 Bedeutung von Frauen in Führungspositionen**

Werte hochgerechnet, Antwortkategorie trifft voll/eher zu, n=1.196  
 Frauen in Führungspositionen sind ...



Sechs von zehn Unternehmen mit weiblichen Führungskräften auf der höchsten Managementebene stufen Frauen in Führungspositionen als Ausdruck von Fortschrittlichkeit ein – sowohl nach innen als auch außen. Darüber hinaus sehen sechs von zehn dieser Unternehmen weibliche Führungskräfte als unverzichtbar für den Unternehmenserfolg (60,4%). Unternehmen ohne Frauen mit Führungsverantwortung auf der ersten Führungsebene sind hier mehrheitlich anderer Meinung: 40,5% bzw. lediglich 25,8% sehen Frauen in Führungspositionen als einen Ausdruck von Fortschrittlichkeit bzw. als unverzichtbar für den Unternehmenserfolg. Danach gefragt, ob die Beteiligung von Frauen an Führungsteams ein Vorteil gegenüber rein männlichen Teams darstellt, sind sich die Unternehmen mit und ohne Frauen in Führungspositionen hingegen einig: Die Unternehmen sehen mehrheitlich keinen Vorteil (53,9% bzw. 56,1%).

### ***Zukünftig mehr Frauen in Führungspositionen (?)***

Ein Drittel der Unternehmen, in denen bereits heute Frauen auf der obersten Managementebene tätig sind, ist der Meinung, dass in ihrem Unternehmen Frauen in Führungspositionen noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. Von den Unternehmen ohne weibliche Führungskräfte auf der höchsten Hierarchieebene sieht das sogar rund die Hälfte so.

Wie sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen entwickeln wird, bleibt abzuwarten. Nach eigenen Angaben dürfte im Gros der Industrieunternehmen der Anteil weiblicher Führungskräfte sowohl auf der ersten als auch auf der zweiten Führungsebene unverändert bleiben. Unabhängig von der Unternehmensgröße erwarten gut neun von zehn der mittelständischen Industrieunternehmen in den nächsten zwei Jahren hier weder eine Zu- noch eine Abnahme des Frauenanteils (93,7% bzw. 91,8%).

## **E Anmerkungen zur Zielgruppe und Methode**

Die Grundgesamtheit des BDI/PwC-Mittelstandspanels setzt sich aus allen deutschen Industrieunternehmen der Wirtschaftsabschnitte „Verarbeitendes Gewerbe“, „Baugewerbe“, „Energie- und Wasserversorgung“ sowie „Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden“ zusammen. Bei der ersten Erhebung im Frühjahr 2005 beteiligten sich rund 2.600 Unternehmen aus einer repräsentativen Stichprobe der Grundgesamtheit an der Befragung. Diese Unternehmen wurden in den nachfolgenden Erhebungen regelmäßig befragt. Nachdem im Rahmen der Frühjahrsbefragung 2008 zusätzlich gut 14.000 Unternehmen zur Teilnahme aufgefordert worden waren, von denen rund 1.250 Unternehmen der Einladung folgten, wurden im Rahmen der aktuellen Herbstbefragung 2014 nochmals gut 12.000 Unternehmen zur Befragung eingeladen. Unter Berücksichtigung der laufend stattfindenden Adressbereinigung betrug die Bruttostichprobe der nunmehr zwanzigsten Welle 14.838 Unternehmen. Von den angeschriebenen Unternehmen liegen auswertbare Rückläufe von 1.424 Unternehmen vor (Rücklaufquote ca. 9,6%). Etwa 48,5% haben in diesem Herbst erstmals an der Befragung des BDI/PwC-Mittelstandspanels teilgenommen.

Die Gesamtzahl der deutschen Industrieunternehmen ist auf die einzelnen Wirtschaftsbereiche und Beschäftigtengrößenklassen ungleich verteilt. Daher wurde die Bruttostichprobe des BDI/PwC-Mittelstandspanels umgekehrt proportional nach Beschäftigtengrößenklassen geschichtet, um sicherzustellen, dass in den verschiedenen Unternehmensgrößenklassen ausreichend viele Antworten erzielt werden. Im Segment der Unternehmen mit 200 und mehr Mitarbeitern wurde eine Vollerhebung durchgeführt; in den unteren Größenklassen erfolgte eine Zufallsauswahl.

Um von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit schließen zu können, wurden die Befragungsergebnisse gewichtet bzw. hochgerechnet. Anhand der Schätzung der Unternehmensanzahl und der Beschäftigtenzahl deutscher Industrieunternehmen je Beschäftigtengrößenklasse gemäß amtlicher Statistiken wurde die Stichprobe nach dem Verfahren „Soll durch Ist“ der Grundgesamtheit angepasst. Im Rahmen der Auffüllung der Stichprobe mit neuen Unternehmen im Frühjahr 2008 wurde die Konzeption der Hochrechnung leicht modifiziert: Anstatt wie bislang quantitative Angaben mit drei verschiedenen Faktoren (Umsatz, Investitionen, Beschäftigte) hochzurechnen, wurden alle quantitativen Größen ausschließlich anhand der Beschäftigungszahlen hochgerechnet. Dies führt dazu, dass die aktuell publizierten Ergebnisse nicht mehr zwingend mit denen früherer Publikationen vergleichbar sind.

---

## *Ihre Ansprechpartner*

**Dr. Peter Bartels**

Tel.: +49 211 981-2176  
peter.bartels@de.pwc.com

**Holger Lösch**

Tel.: +49 30 2028-1719  
h.loesch@bdi.eu

**Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.400 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

