

# Zukunftsthemen von KMU im Landkreis Vorpommern-Greifswald



Foto von Thirdman von Pexels



Whitepaper

Fassung | Februar 2021

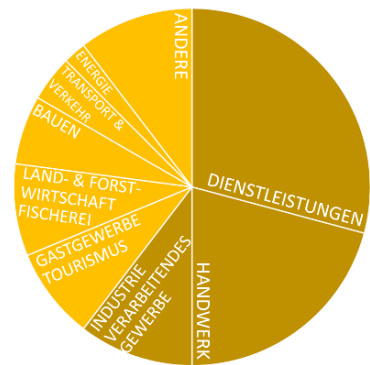
Jan Vitera, Universität Greifswald | Marlene Mühlmann, Universität Greifswald

Während es im Tagesgeschäft um morgen, die nächste Woche oder den nächsten Monat geht, so sind es doch eher die Entscheidungen mit langfristigen Auswirkungen, an die man denkt, wenn von der Unternehmenszukunft die Rede ist. Wir haben Unternehmen aus dem Landkreis Vorpommern-Greifswald zu ihrer Zukunft befragt (Details unter **STICHPROBE**). Alle Informationen darüber, was in der Befragung erhoben und wie es ausgewertet wurde, finden Sie im Whitepaper „Inhalte und Methode der Interviews mit KMU“. In diesem Beitrag wenden wir uns einem Teilaspekt unserer Befragung zu: den Zukunftsthemen der KMU. Die Blickwinkel, mit denen wir uns den Themen zugewendet haben, strukturieren unseren Beitrag:

- Welche Zukunftsthemen beschäftigen die KMU und wie oft kommen diese im Landkreis vor?
- Wie steht es um die Themen zu *Personal* und *Führung* ganz konkret, bei denen die Menschen der KMU im Fokus stehen?
- Welche Auswirkungen hat die Corona-Pandemie auf die Bedeutung der Zukunftsthemen?
- Welche Rolle spielt die Digitalisierung auf dem derzeitigen Weg in die Zukunft?

Zu den Themen der Kategorien *Personal*, *Führung* und *Digitalisierung* gehen wir auf weitere Details wie Branchen- und Größeneffekte oder den aktuellen Bearbeitungsstand der Zukunftsthemen ein. Bei Analysen zu Brancheneffekten sind ausschließlich KMU aus den Branchen *Dienstleistungen*, *Handwerk* und *Industrie, verarbeitendes Gewerbe* in die Analysen eingeflossen, d.h. die Branchen, zu denen wir bisher mindestens fünf Unternehmen befragen konnten.

**STICHPROBE** Zwischen Juli und September 2020 nahmen 48 von 144 angefragten KMU aus dem Landkreis Vorpommern-Greifswald an der Befragung teil. Darunter zumeist Kleinunternehmen (10-49 Beschäftigte, 48%), gefolgt von mittleren (50-249 Beschäftigte, 29%) und Kleinstunternehmen (1-9 Beschäftigte, 23%). Befragt wurden vorrangig Geschäftsführer:innen (65%) oder Führungskräfte (13%). Das Diagramm zeigt die Verteilung der KMU auf die Branchen des statistischen Bundesamtes. Knapp ein Drittel (29%) der KMU ist im *Dienstleistungs*sektor zu verorten. Darunter fallen der Einzelhandel oder auch Gesundheitsdienstleistungen. Weitere 20% der befragten KMU kamen aus dem *Handwerk*. Die übrigen KMU verteilten sich vor allem auf die Branchen *Industrie, verarbeitendes Gewerbe, Gastgewerbe, Tourismus* sowie *Land- und Forstwirtschaft, Fischerei*



### ZUKUNFTSTHEMEN DER KMU – WELCHE UND WIE VIELE SIND ES?

Für eine erfolgreiche Zukunft widmen sich KMU mehr als nur einem Thema. Durchschnittlich sind es 3,5. Für unsere Analysen der 48 KMU ergaben sich daraus insgesamt 168 Zukunftsthemen, die wir jeweils einer Kategorie zuteilten. Die Kategorien verkörpern zum einen allgemein bekannte Funktionsbereiche von Unternehmen, zum anderen solche, die wir anhand des Materials zusätzlich entwickelt

haben (siehe **Abbildung 1**). Sie vermitteln einen ersten Eindruck, was die Unternehmen beschäftigt.

Etwas mehr als die Hälfte aller genannten Zukunftsthemen (55%) fällt in eine von drei Kategorien: *Personal*, *Führung*, *Gesamtunternehmen*. Der prozentuale Anteil dieser Kategorien spiegelt allerdings nur ungenau wider, wie viele der befragten KMU sich mit den dazugehörigen Themen auseinandersetzen. So beschäftigen sich zwei Drittel von ihnen mit mindestens einem Thema aus der

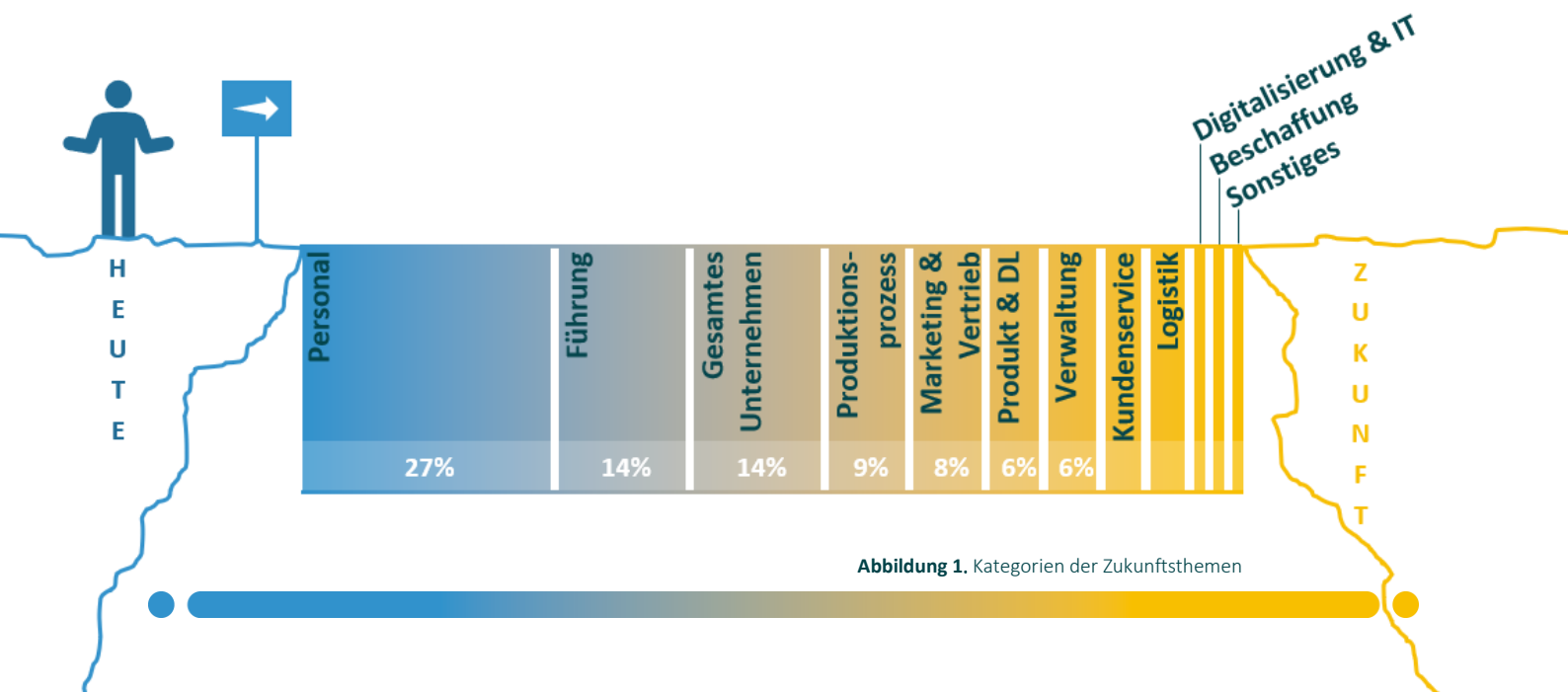


Abbildung 1. Kategorien der Zukunftsthemen

Kategorie *Personal*, und jeweils ein Drittel mit mindestens einem Thema aus den Kategorien *Führung* und *Gesamtunternehmen*.

Nimmt man *Personal* und *Führung* zusammen, so zeigt sich, dass ein großer Anteil (41%) der Zukunftsthemen den Menschen in den Mittelpunkt rückt. Die Kategorie *Gesamtunternehmen* umfasst abteilungsübergreifende Zukunftsthemen. Darunter fallen beispielsweise Wachstums- und Investitionsvorhaben, strategische Belange oder auch die Anpassung des Produktportfolios. Die übrigen 45% der Zukunftsthemen verteilen sich auf neun weitere Kategorien (siehe **Abbildung 1**).

### PERSONALTHEMEN IM DETAIL

In der Kategorie *Personal* finden sich Zukunftsthemen unterschiedlicher Art. Viele von ihnen berühren das Finden, Halten und die Weiterentwicklung von Beschäftigten, aber auch das Erhalten ihrer Arbeitskraft sowie das Ziel, sie in einer sich wandelnden Arbeitswelt mitzunehmen. Zur Strukturierung der Themen haben wir sechs Bereiche definiert (siehe **Abbildung 2**).



**Abbildung 2.** Bereiche der Kategorie *Personal*

Den größten Anteil nimmt das *Finden von Fachkräften und Auszubildenden* ein. Nicht dasselbe, aber mit der *Fachkräftesuche* verwandt, ist der Bereich *Altersstruktur*. Er umfasst Themen wie *Generationswechsel* und *Verjüngungen der Personalstruktur*, die *bevorstehen* oder *derzeit bewältigt* werden müssen. Zukunftsthemen mit Bezug zur *Aus- und Weiterbildung* von Beschäftigten, ihre *Bindung & Zufriedenheit* sowie ihre *Offenheit für Technologien & Veränderungen* machen insgesamt etwa ein Drittel der Zukunftsthemen in der Kategorie *Personal* aus. Fast jedes vierte Personalthema tritt in *vereinzelt* Unternehmen auf, so dass wir sie unter *weitere Themen* *zusammengefasst* haben. Hierzu zählt unter anderem die

Einführung eines *Betrieblichen Gesundheitsmanagements*.

Die meisten Zukunftsthemen mit *Personalbezug* sind aus Sicht der Unternehmen *weder neu noch unbekannt*: 60% sind *wiederkehrende Vorhaben*. Hingegen werden 40% *derzeit geplant* oder *wurden gerade begonnen*.

Für die Frage, wie häufig *Personalthemen* bei *KMU* auftreten, spielt ihre *Größe* tendenziell keine Rolle, ihre *Branchenzugehörigkeit* hingegen schon. Ein genauer Blick auf die drei *meistvertretenen Branchen* unserer Befragung zeigt die Tendenz, dass sie gerade im *Handwerk* sowie in der *Industrie und dem verarbeitenden Gewerbe* einen großen Stellenwert einnehmen (jeweils 80% der *KMU* in diesen Branchen). Bei den *Dienstleistungsunternehmen* beschäftigt sich jedes zweite Unternehmen mit einem *Personalthema*.

### FÜHRUNG IM DETAIL

In der Kategorie *Führung* treten zwei Gruppen von Zukunftsthemen auf: Die *Nachfolgesuche* und die *Qualitätssteigerung* der eigenen *Führung*. Für etwa jedes fünfte *KMU* ist die *Suche nach Nachfolger:innen* relevant. Vor allem die *Klein- und Kleinstunternehmen*, nicht aber die *mittleren Unternehmen* (insgesamt nur ein Unternehmen), nennen die *Suche nach Nachfolger:innen* als ein *Zukunftsthema*. Die meisten *KMU* (75%) geben an, das Thema *befinde sich bereits in Planung*.

Die *Qualitätssteigerung* der *Führung* äußert sich in einer bunten Mischung von *Herausforderungen* und *Zielen*. Genannt werden beispielsweise *zeitgemäße und gute Führung*, *Kommunikation*, *Professionalisierung*, *Softskills*, *Vertrauen* oder auch die *Erarbeitung eines Führungsleitbilds*. Die *Größe der KMU* hat einen Effekt, allerdings *entgegengesetzt* zur *Suche nach Nachfolger:innen*: Je größer das Unternehmen, desto eher gehörte es zu seinen *Zukunftsthemen*, an der *Qualität der eigenen Führung* zu arbeiten (Mittel: 43%, Klein: 13%, Kleinst: 9%). Anders als für die *Personalthemen* gibt es für die zur *Führung* keine Hinweise auf *Unterschiede* zwischen den *Branchen*.

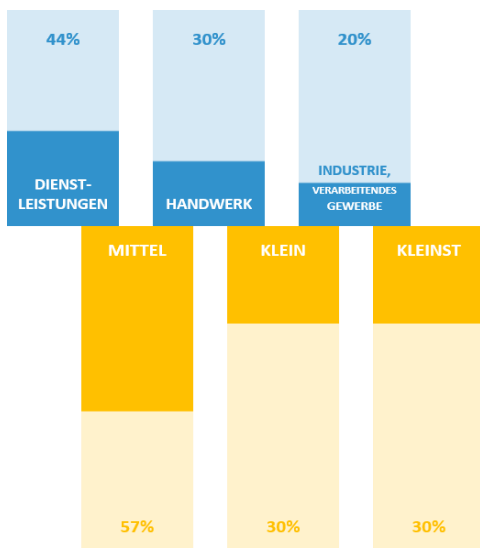
### CORONA-EFFEKTE AUF ZUKUNFTSTHEMEN

Es ist *unstrittig*, dass die *gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Auswirkungen* der *Corona-Pandemie* unseren Blick in die *Zukunft nachhaltig prägen*. Doch was heißt das konkret für die befragten *KMU im Landkreis*? 22% der *Zukunftsthemen* haben auf Grund der *Pandemie* aus Sicht der *KMU* an *Bedeutung gewonnen*. Die Themen, um die es dabei geht, betreffen insbesondere die Kategorien *Führung* (z. B. *Vertrauen, Kommunikation*), *Produkt & Dienstleistung* (z. B. *Innovationsbedarfe*), *Personal* (z. B. *Mitarbeiterbindung, neue Bewerbungsverfahren*), *Marketing & Vertrieb* (z. B. *Kundengewinnung*).

und -bindung) oder sie waren übergreifend für das *gesamte Unternehmen* relevant (z. B. Anpassung des Geschäftsmodells). Ein coronabedingter Digitalisierungsschub zeigt sich in Einzelfällen (z. B. bei der Einführung von Homeoffice oder der Nutzung digitaler Schnittstellen zum Kunden).

### DIGITALISIERUNGSVORHABEN FÜR DIE ZUKUNFT

17% der 168 analysierten Zukunftsthemen haben einen Bezug zu digitalen Technologien. Was versteckt sich hinter dieser Statistik? Zunächst zeigt sich, dass von allen KMU jedes dritte ein digitales Zukunftsthema verfolgt. In der Tendenz gibt es hierbei Unterschiede je nach Branche und Größe (siehe **Abbildung 3**).



**Abbildung 3.** Digitalisierungsvorhaben nach Größe und Branche

So sind es eher die *Dienstleistungsunternehmen* (44%) als die KMU aus dem *Handwerk* (30%) oder der *Industrie und dem verarbeitenden Gewerbe* (20%), die ein Digitalisierungsvorhaben benennen. Der Anteil an Unternehmen mit digitalem Zukunftsthema ist bei den mittleren fast doppelt so hoch (57%) wie bei den Klein- und Kleinstunternehmen (je ca. 30%). Die Hälfte aller Vorhaben ist entweder in Planung oder wurde gerade erst begonnen.

Zu den Digitalisierungsvorhaben der KMU gehören sowohl ganzheitliche, die das gesamte Unternehmen betreffen, also keiner konkreten Abteilung zugeordnet werden konnten, als auch spezifische Vorhaben. Die ganzheitlichen Vorhaben wurden in der Kategorie *Digitalisierung & IT* zusammengefasst. Die spezifischen wurden einer Kategorie passend zu der jeweiligen Abteilung des KMU zugeordnet, die vom Digitalisierungsvorhaben direkt betroffen ist. So fällt beispielsweise das Zukunftsthema *digitale Personalakte* in die Kategorie *Verwaltung*.

Zu den ganzheitlichen Digitalisierungsvorhaben zählen unter anderem technologische Vorhaben wie eine eigene

Serveranlage als digitale Infrastruktur oder die Vernetzung von Filialen, aber auch Vorhaben zur übergeordneten Arbeitsorganisation wie die allgemeine Einführung von Homeoffice. Insgesamt spielen die ganzheitlichen Vorhaben eine untergeordnete Rolle. Das gilt sowohl für ihren geringen Anteil an allen Zukunftsthemen (siehe **Abbildung 1**), aber auch für ihr Verhältnis zu den spezifischen Vorhaben, die drei Mal häufiger genannt wurden.

Bei den spezifischen Digitalisierungsvorhaben wurden uns fast ausschließlich technologische Vorhaben berichtet, und zwar in den Kategorien *Produktionsprozess, Marketing & Vertrieb, Verwaltung* und *Logistik*. Sie umfassten unter anderem die Einführung von Endgeräten und Software oder von modernen und vernetzten Maschinen. Wenn von Digitalisierung in Verbindung mit den Beschäftigten die Rede war, dann entweder als Folgeproblem der Technologieeinführung oder als notwendige Voraussetzung dafür. In beiden Fällen geht es um die Akzeptanz, Offenheit und Lernbereitschaft der Beschäftigten.

### SCHLUSSWORT

Offen bleibt, wie die berichteten Ergebnisse zu bewerten sind. Das individuelle Vorwissen und die persönlichen Erwartungen zur Lage der KMU im Landkreis können dazu verleiten, bestimmte Erklärungen als naheliegend zu erachten, obwohl sie durch unsere Datenbasis nicht oder nicht ausreichend gestützt werden. So könnten die Ergebnisse zu den Personalthemen den Eindruck erwecken, es ginge vielen KMU hauptsächlich darum, die personalen Voraussetzungen zu schaffen, ihren Betrieb aufrecht zu erhalten. Die Ergebnisse zu den Digitalisierungsvorhaben könnten Befürchtungen oder Überzeugungen zur Rückständigkeit von KMU in Sachen Digitalisierung bestätigen. Und kombiniert man die Ergebnisse zu Personal und Digitalisierung könnte der Eindruck entstehen, der Weg von KMU in die Zukunft sei derzeit durch existenzielle, kurzfristige und tagesaktuelle Problemstellungen statt durch tiefgreifende digitale Veränderungsprozesse geprägt.

Solche oder andere Erklärungen lassen unsere Ergebnisse derzeit nicht zu. Dieser Hinweis ist uns besonders wichtig. Wir brauchen mehr Daten, und wir brauchen mehr Dialog, um die Daten zu verstehen. Daher wollen wir die nächsten Whitepaper auf ein breiteres Fundament stellen, bestehend aus KMU-Daten für das ganze Bundesland. Sie können uns dabei helfen! Indem Sie uns Einblicke in Ihr Unternehmen geben. Und indem Sie sich am Dialog beteiligen, der uns dabei hilft, die richtigen Schlüsse zu ziehen. Kontaktieren Sie uns gern auf direktem Weg oder nehmen Sie an einem unserer Workshopformate und Veranstaltungen teil (mehr dazu auf [www.zukunftszentrum.de](http://www.zukunftszentrum.de)).

# Impressum

- Herausgeber

»Regionales Zukunftszentrum MV«

Universität Rostock  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Gründungspädagogik  
Raum 346 | Ulmenstraße 69, Haus 1 | 18057 Rostock  
info@zukunftszentrum-mv.de



- Projektleitung

**Prof. Dr. Andreas Diettrich**

(Universität Rostock)  
Fon +49 381 498 4560  
diettrich@zukunftszentrum-mv.de

**Dr. Jan Vitera**

(Universität Greifswald)  
Fon +49 3834 420 3141  
vitera@zukunftszentrum-mv.de

[zukunftszentrum-mv.de](http://zukunftszentrum-mv.de) •

- Wissenschaftliche Gesamtleitung

**Prof. Dr. Andreas Diettrich**

andreas.diettrich@uni-rostock.de

**Prof. Dr. Kurt Sandkuhl**

kurt.sandkuhl@uni-rostock.de

**Prof. Dr. Silke Schmidt**

silke.schmidt@uni-greifswald.de

- Autor:innen

**Dr. Jan Vitera**

Fon +49 3834 420 3141  
vitera@zukunftszentrum-mv.de

**Marlene Mühlmann**

Fon +49 3834 420 3815  
muehlmann@zukunftszentrum-mv.de

**Universität Greifswald**

**Lehrstuhl Gesundheit und Prävention**

Robert-Blum-Straße 13  
17489 Greifswald



*Wir danken Vivian Hoffmann und Katharina Goltz für die großartige Unterstützung bei der Auswertung!*

Förderhinweis: Das Projekt „Regionales Zukunftszentrum MV“ wird im Rahmen des Bundesprogramms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

