

# Wachstum in disruptiven Zeiten

Wie der deutsche Mittelstand seine Wachstumsagenda voranbringt





# Inhalt

## Highlights

1	Wie der deutsche Mittelstand seine Wachstumsagenda voranbringt ....	6
2	Wachstumsstrategien.....	8
3	Externe Risiken .....	10
4	Technologie als Wachstumstreiber .....	12
5	Ausbau des Personalbestands .....	14
6	Solides Finanzmanagement .....	18
7	Externe Zusammenarbeit .....	20
8	Der strategische Blick nach vorn .....	22

# Wachstum in disruptiven Zeiten: Zusammenfassung

Mittelständische Unternehmen befinden sich weltweit in einem Umfeld, das sie mit den unterschiedlichsten Herausforderungen konfrontiert: Die Digitalisierung und Industrie 4.0 erhöhen die Wettbewerbsdynamik, die Weltmärkte sind zunehmend geopolitischen Unsicherheiten ausgesetzt und der demografische Wandel wirkt sich nicht nur auf die Mitarbeiterwelt aus, sondern führt auch zu völlig neuen Kundenanforderungen und geänderten Konsumverhalten.

Dass gerade der deutsche Mittelstand von dieser Entwicklung profitieren kann, zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie, in der wir die Herausforderungen, Ambitionen und Wachstumsstrategien mittelständischer Unternehmer untersucht haben und der Frage nachgegangen sind, wie sie globale Risiken und Ungewissheiten einschätzen und mit ihnen umgehen. Dafür haben wir weltweit 2.340 Führungskräfte von Unternehmen mit einem Umsatz von einer Million bis drei Milliarden US-Dollar und solche von ausgewählten wachstumsstarken Unternehmen befragt, die jünger als fünf Jahre sind.<sup>1</sup>

Die Ergebnisse unseres EY Growth Barometer zeigen eines deutlich: Trotz der Unwägbarkeiten blickt fast die Hälfte der deutschen mittelständischen Unternehmen im internationalen Vergleich positiv in die Zukunft: 35 Prozent aller Führungskräfte erwarten ein Wachstum von sechs bis zehn Prozent – das ist ein deutlich höherer Wert als derjenige der globalen BIP-Prognose der Weltbank von 2,7 Prozent. Ein Achtel (13 Prozent) der befragten Unternehmer geht sogar von einem überdurchschnittlich hohen Wachstum zwischen 11 und 15 Prozent aus. Ähnlich wie in Deutschland (13 Prozent) schließen sich in den USA 14 Prozent der befragten Unternehmen dieser hohen Wachstumsprognose an. Lediglich in Japan (16 Prozent), China (17 Prozent) und Großbritannien (21 Prozent) liegt der Anteil der Unternehmer mit starken Wachstumsplänen noch höher. Diese optimistische Wachstumserwartung ist allerdings nicht bei allen Befragten gleich und es gibt branchenbedingte Unterschiede. So geht ein weiteres Drittel (35 Prozent) der befragten deutschen Unternehmen nur von einem eher moderaten Wachstum von bis zu fünf Prozent aus. ►

---

<sup>1</sup> EY hat Euromoney Institutional Investor mit der Durchführung einer Online-Umfrage unter Führungskräften (davon 60 Prozent CEOs, Gründer oder Geschäftsführer) in Unternehmen aus 30 Ländern und mit Jahresumsätzen von einer Million bis drei Milliarden US-Dollar beauftragt. Die Umfrage wurde zwischen dem 31. März 2017 und dem 12. Mai 2017 durchgeführt. Die 2.340 Befragten sind geografisch repräsentativ für das globale

BIP (gemäß den Daten der Weltbank von 2016). EY lud darüber hinaus sein globales Netzwerk der „Entrepreneur Of The Year™“-Alumni zur Teilnahme an der Umfrage ein. Die Umfrage war in Englisch und in sechs weiteren Sprachen verfügbar. Weitere ausführliche, nachfolgende Befragungen wurden im Mai 2017 durchgeführt, um zusätzliche spezifische Erkenntnisse zu gewinnen.



Wir verfolgen eine klare Expansionsstrategie, wobei wir unseren Schwerpunkt auf die Wachstumsmärkte Asiens und insbesondere auf China legen. Ein Drittel unserer weltweiten Investitionsvorhaben gilt derzeit China. Dabei besteht die größte Herausforderung für uns darin, Wachstum und Investitionen in Einklang zu bringen.

Siegwerk-Inhaber **Alfred Keller**  
und CEO **Herbert Forker**  
Druckfarben für Verpackungen,  
Etiketten und Kataloge, Siegburg

Der disruptive Wandel wirkt sich auch auf die Wachstumsstrategien des deutschen Mittelstands aus. So setzen die befragten Unternehmer nicht nur auf organisches Wachstum durch den Aufbau neuer Mitarbeiter; für viele Mittelständler spielen zunehmend auch Übernahmen, strategische Beteiligungen und Joint Ventures eine Rolle. Hierbei wollen die Befragten sowohl neue geografische Märkte als auch neue Kundensegmente erschließen. Der Wandel wirkt sich auch auf die Supply-Chain-Kette aus. So haben sich viele Unternehmer die Neuausrichtung ihrer Wertschöpfungs- und Lieferketten auf ihre Agenda gesetzt, um den technologischen und geopolitischen Veränderungen Rechnung zu tragen.

„Gerade in Deutschland sind mittelständische Unternehmen der Innovations- und Technologiemoor für die Wirtschaft und nehmen oft eine bedeutende Stellung in der Zulieferkette von internationalen Großkonzernen ein“, sagt Michael Marbler, EY Middle Market Leader für Deutschland, die Schweiz und Österreich. „Die Ergebnisse der Studie belegen, dass gerade der deutsche Mittelstand mit seiner Innovationskraft und internationalen Marktausrichtung vom Technologiewandel und von der Disruption profitiert.“



# Wie der deutsche Mittelstand seine Wachstumsagenda voranbringt



Die Industrieproduktion in Deutschland ist so stark wie vor der Schuldenkrise in der Eurozone 2010,<sup>2</sup> die Arbeitslosenquote liegt auf einem Rekordtief seit der Wiedervereinigung (3,9 Prozent) und der Bundeshaushalt steht seit 2014 kontinuierlich im Plus.<sup>3</sup> Im Einklang mit den volkswirtschaftlichen Prognosen erwarten viele der mittelständischen Unternehmensführer in Deutschland für 2017 solide Wachstumsraten: Mehr als ein Drittel (35 Prozent) rechnet mit einem Wachstum von sechs bis zehn Prozent, weitere 13 Prozent erwarten sogar einen Zuwachs um 11 bis 15 Prozent. Im Durchschnitt geht der deutsche Mittelstand von einem Wachstum von 5,5 Prozent für das nächste Jahr aus. Der Ausblick ist jedoch nicht ausnahmslos optimistisch: Ein weiteres Drittel (35 Prozent) der deutschen Unternehmen erwartet ein moderates Wachstum von null bis fünf Prozent. Dieser Anteil ist etwas höher als im weltweiten Durchschnitt der Befragten. Der Anteil derjenigen, die ein negatives Wachstum erwarten (13 Prozent), liegt ebenfalls höher als im internationalen Durchschnitt (fünf Prozent).

Die Kluft zwischen dem optimistischen Bild und den gedämpften Vorhersagen jener 48 Prozent der Unternehmen, die ein Wachstum von maximal fünf Prozent erwarten, ist zum Teil auch branchenbedingt. Während fast alle befragten technologieorientierten Unternehmen aus dem Industrie- und Dienstleistungssektor ein positives Wachstum erwarten, rechnen immerhin ein Viertel (25 Prozent) der untersuchten Unternehmen aus der Bau- und Immobilienbranche sowie etwas mehr als ein Fünftel (21 Prozent) der Teilnehmer aus dem Gesundheitswesen mit einem negativen Wachstum. Die Unternehmen, die ein besonders starkes Umsatzwachstum erwarten, stammen aus den Branchen Medien/Unterhaltung und Technologie. Hier erwarten ein Drittel (33 Prozent) bzw. über ein Fünftel (22 Prozent) der Unternehmen für das kommende Jahr ein Wachstum von 11 bis 15 Prozent.

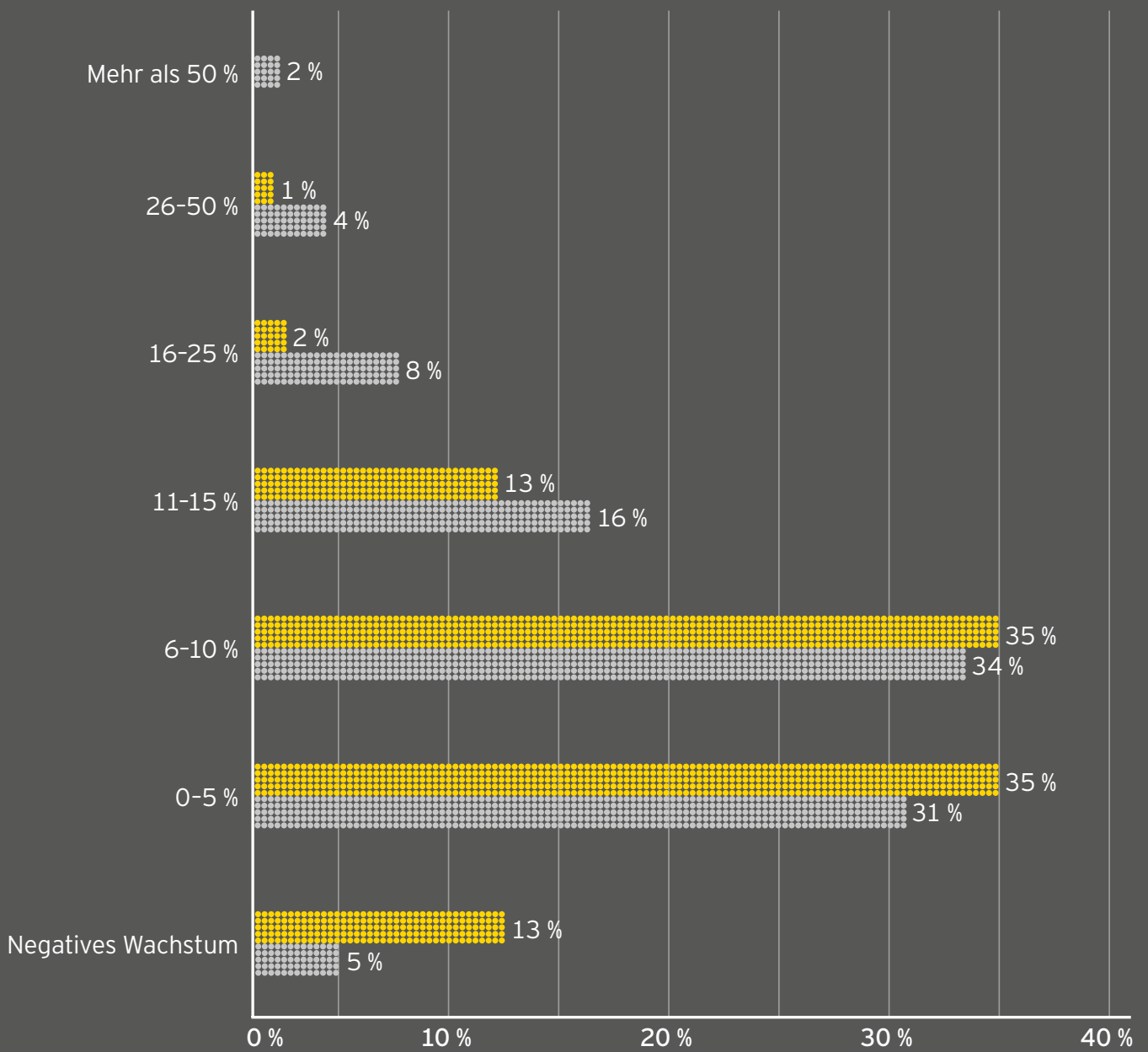
---

<sup>2</sup> [www.ft.com/content/d8a42fb4-17bb-3730-b62e-c778e3816fae?mhq5j=e4](http://www.ft.com/content/d8a42fb4-17bb-3730-b62e-c778e3816fae?mhq5j=e4) (aufgerufen am 1. August 2017).

<sup>3</sup> [www.ft.com/content/71d74d1a-6551-11e7-9a66-93fb352ba1fe](http://www.ft.com/content/71d74d1a-6551-11e7-9a66-93fb352ba1fe) (aufgerufen am 1. August 2017).

# Mit welchen Umsatzwachstumsraten rechnen Sie im kommenden Jahr für Ihr Unternehmen?

- Deutschland
- Rest der Welt



# Wachstumsstrategien



Der Technologiewandel und die Disruption wirken sich auch auf die Wachstumsstrategien aus. Hierbei setzen die befragten mittelständischen Unternehmen nicht nur auf organisches Wachstum; eine zentrale Rolle spielen auch Übernahmen und strategische Beteiligungen. Jeder fünfte befragte Geschäftsführer nennt Akquisitionen (21 Prozent) als seine strategische Wachstumspriorität, während 20 Prozent der befragten Unternehmen an die Veräußerung von Unternehmensteilen denken.

Mergers & Acquisitions (M&A) spielen auf der Wachstumsagenda deutscher Unternehmen eine deutlich größere Rolle als für ihre internationalen Kollegen. Denn dort stehen Akquisitionen lediglich bei 16 Prozent und die Veräußerung von Unternehmensteilen nur bei 12 Prozent der Befragten auf der Agenda. „Der Technologiewandel trägt dazu bei, dass viele deutsche Mittelständler ihre Strategien auf den Prüfstand stellen und ihre Geschäftsbereiche neu ausrichten, um so ihre Wachstumsstrategie auf die neuen Rahmenbedingungen auszurichten“, so Mittelstandsexperte Michael Marbler. „Hierzu gehören neben gezielten Investments eben auch Desinvestments und der Verkauf von Bereichen, die nicht mehr zum Kerngeschäft gehören. Damit werden Mittel und Ressourcen freigesetzt, um neue Geschäftsfelder zu erschließen.“

Diese Ergebnisse entsprechen der allgemeinen Marktentwicklung zwischen 2015 und 2016. In diesem zwölfmonatigen Betrachtungszeitraum war der deutsche M&A-Markt sowohl von der Zahl der Übernahmen als auch von deren Wert her von einem starken Wachstum gekennzeichnet: Der Wert der Übernahmen stieg um 84 Mrd. US-Dollar von 116 Mrd. US-Dollar im Jahr 2015 auf 200 Mrd. US-Dollar im Jahr 2016. Dabei wiesen die Immobilien-, die Technologie- und die Energiebranche die stärkste Aktivität auf.<sup>4</sup>

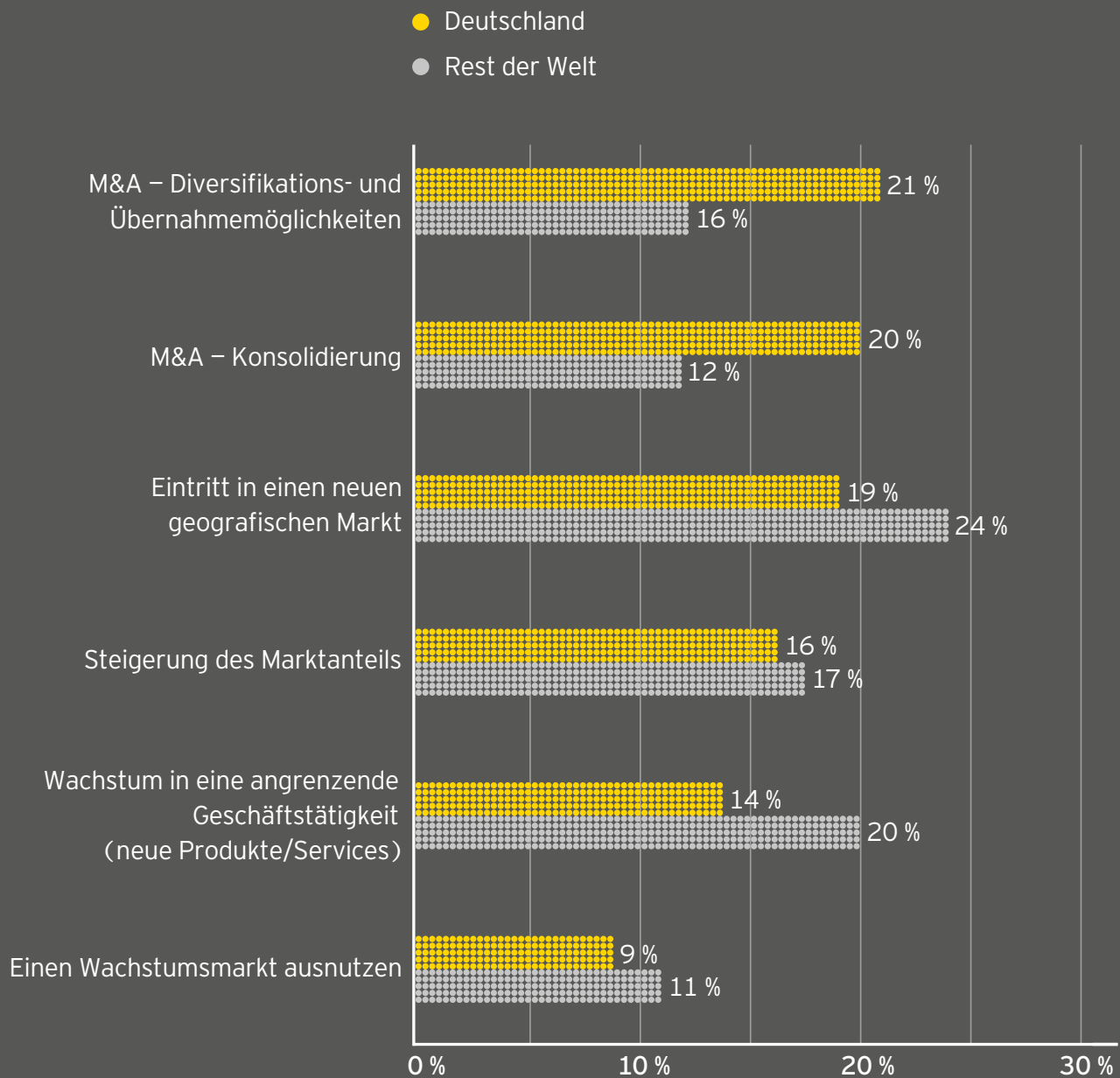
Der Eintritt in einen neuen geografischen Markt, mit 24 Prozent der Antworten die weltweit am häufigsten genannte Möglichkeit, steht in Deutschland mit 19 Prozent nur an dritter Stelle. Dies könnte darin begründet sein, dass der deutsche Mittelstand ohnehin bereits in der Vergangenheit die Internationalisierung stark vorangetrieben hat.

„Viele deutsche Unternehmen haben bereits eine hohe organische Wachstumsrate erreicht“, so Michael Marbler. „Fusionen und Übernahmen sind der logische nächste Schritt.“

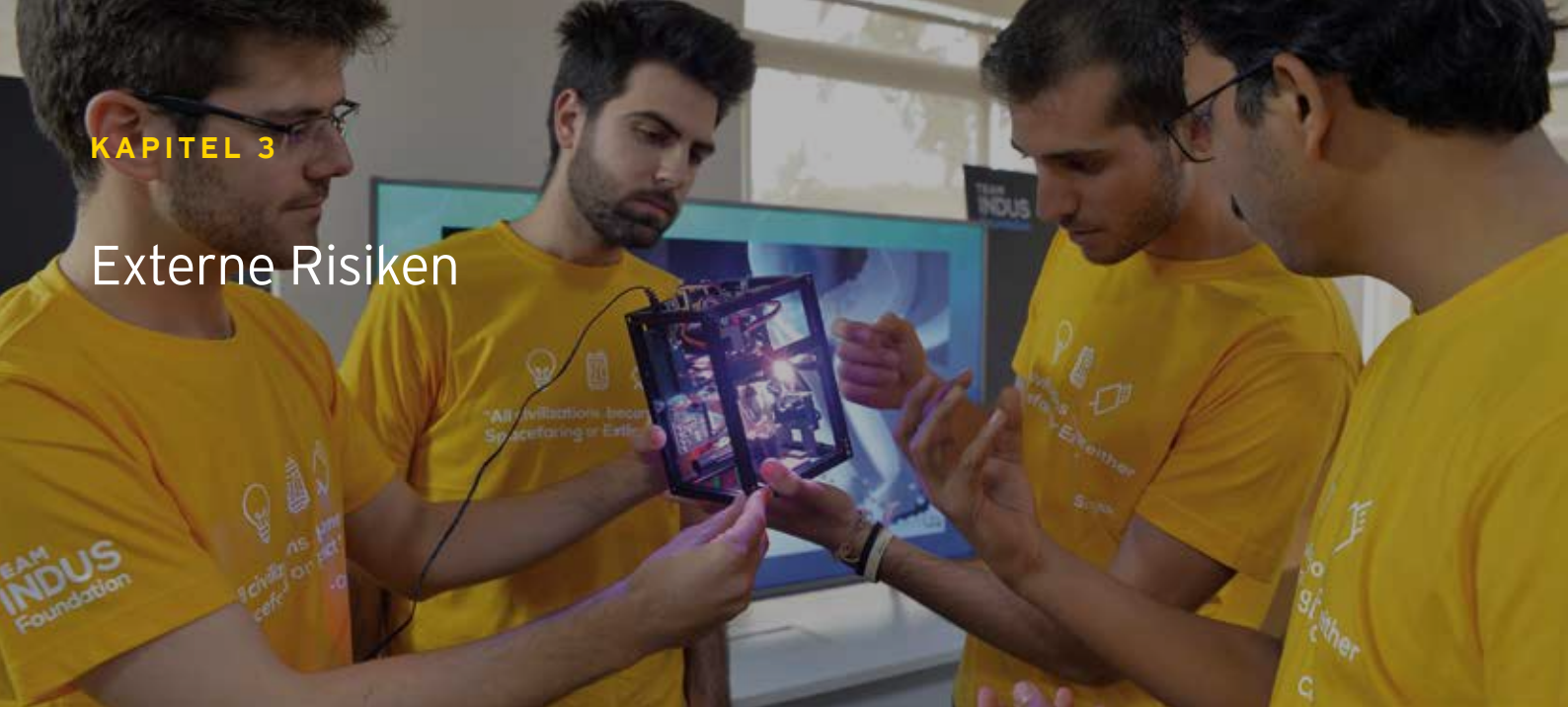
<sup>4</sup> [www.iflr.com/Article/3673233/2017-Mergers-and-Acquisitions-Report-Germany.html](http://www.iflr.com/Article/3673233/2017-Mergers-and-Acquisitions-Report-Germany.html) (aufgerufen am 1. August 2017).



# Welche der folgenden Wachstumsstrategien haben für Ihr Unternehmen strategische Priorität?



## Externe Risiken



Der zunehmende Wettbewerb wird von den befragten mittelständischen Unternehmen als das größte externe Risiko für ihre Wachstumsagenda gesehen - und zwar gleichermaßen von den deutschen wie von den internationalen Unternehmenslenkern, wenngleich die deutschen Unternehmer diesen Aspekt mit 18 Prozent etwas weniger in den Vordergrund stellen, als international der Fall ist (21 Prozent). Die geringere Bedeutung, die deutsche Unternehmer dem zunehmenden Wettbewerb beimessen, zeigt sich auch darin, dass nur neun Prozent von ihnen neue Marktteilnahme

als große Herausforderung ansehen - im Gegensatz zum internationalen Wert, der bei 13 Prozent liegt. Die geopolitische Instabilität wird von 18 Prozent der Befragten aus Deutschland als ein etwas höheres Risiko betrachtet und weicht nur geringfügig von der Einschätzung der weltweit Befragten (17 Prozent) ab. Bei den deutschen Unternehmen könnten die angedrohten Handelsbeschränkungen der US-Regierung, die Spannungen zwischen Deutschland und der Türkei und die Auswirkungen des Brexit eine Rolle spielen.

---

# 18 %

der mittelständischen Unternehmen bezeichnen den zunehmenden Wettbewerb und die geopolitischen Instabilitäten als die größten externen Risiken für ihr weiteres Wachstum.



Für uns sind steigende Rohstoffpreise und Engpässe in den Lieferketten ein echtes Risiko für unser weiteres Wachstum.

“

Für die Akkus unserer mobilen Power-Tools brauchen wir die gleichen Rohstoffe wie die Automobilhersteller. Wenn die E-Mobilität weiter wächst, kann es hier zu Knappheit und Preissteigerungen kommen.

”

**Horst W. Garbrecht**  
CEO Metabo  
Professional Power Tool Solutions  
Nürtingen

## Technologie als Wachstumstreiber

Disruptive Technologien werden von deutschen Unternehmen mit 18 Prozent der Antworten (17 Prozent weltweit) als größte Herausforderung angesehen. Umgekehrt sehen 21 Prozent der befragten Unternehmer in ihnen eine Möglichkeit, ihre Produktivität zu steigern. Wenngleich sich der industrielle Mittelstand in Deutschland derzeit stark mit den Themen Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge auseinandersetzt und die Prozessautomatisierung gerade in Deutschland sehr weit fortgeschritten ist, liegt der Anteil der Befragten unserer Studie, die heute bereits robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) einsetzen, im Durchschnitt bei lediglich zwei Prozent, und dies über alle befragten Branchen hinweg. Allerdings gibt es branchenbedingte Unterschiede. So ist der Automatisierungsgrad gerade beim industriellen Mittelstand bereits sehr weit fortgeschritten. Zudem planen 13 Prozent der befragten deutschen Unternehmer, diese Technologie in den nächsten fünf Jahren einzuführen. „Deutschland wird im Hinblick auf seine technologische Reife vom World Economic Forum als eine der führenden Nationen eingestuft und ist somit bestens auf das Thema Industrie 4.0 vorbereitet“,<sup>5</sup> erläutert Michael Marbler.

„Da die Kosten für den Einstieg in RPA sinken, werden in Zukunft erwartungsgemäß auch mehr mittelständische Unternehmen diese neuen Technologien einführen.“ Überdies geht die Mehrheit der deutschen Befragten davon aus, dass RPA in erster Linie zur Produktivitätssteigerung, nicht aber zum Stellenabbau führen wird. Sie rechnen mit einem Personalabbau von unter zehn Prozent.

---

# 21 %

der mittelständischen Unternehmer sehen in den disruptiven Technologien eine Möglichkeit, ihre Produktivität zu steigern.

---

<sup>5</sup>Vgl. hierzu auch [www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1](http://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1) (aufgerufen am 1. August 2017).



Die aktuellen politischen Spannungen zwischen der Bundesrepublik und der Türkei stellen für uns eine echte Herausforderung dar, weil wir von dort viel Verpackungsmaterial beziehen. Hier hoffen wir auf eine baldige politische Lösung - und dies nicht nur unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten.

**Oliver Schindler**

Geschäftsführer Sweet Tec  
Süßwaren, Boizenburg



## Ausbau des Personalbestands



Die Wachstumsstrategien der Befragten gehen mit einem geplanten Mitarbeiteraufbau einher. So will ein Viertel (24 Prozent) mehr Vollzeitbeschäftigte und ein Fünftel (20 Prozent) mehr Teilzeitbeschäftigte einstellen. Allerdings gibt es auch gegenteilige Pläne: 16 Prozent der befragten Unternehmer gaben an, dass sie ihre Mitarbeiterzahlen reduzieren wollen; im internationalen Durchschnitt sind es lediglich neun Prozent. Dies korrespondiert wiederum mit branchenbedingten unterschiedlichen Wachstumsplänen.

Deutsche Mittelständler greifen gerne die Angebote der sogenannten Gig Economy auf,<sup>6</sup> wobei 19 Prozent mehr Leiharbeiter/Freiberufler verpflichten wollen (18 Prozent weltweit). Hier kann unter anderem die Diskussion rund um die Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes zur Erklärung beitragen, warum für deutsche Befragte der Abbau von Bürokratie einer der drei Top-Wachstumstreiber ist, von ihren internationalen Kollegen jedoch nicht in gleichem Umfang genannt wird.

Die befragten Unternehmer aus Deutschland erkennen ganz klar die Bedeutung, die gute Mitarbeiter für ihr Wachstum und ihren Erfolg haben: „Talente mit den richtigen Fähigkeiten“ steht an zweiter Stelle der wichtigsten Wachstumstreiber. Deutschland sieht sich - ebenso wie andere entwickelte Märkte mit einer

alternden Bevölkerung - mit einem akuten Fachkräftemangel konfrontiert. Diese Tatsache trägt vermutlich dazu bei, dass der demografische Wandel für die Befragten aus Deutschland die größte Herausforderung unter den vier globalen Megatrends ist (Veränderung von Arbeitsmodellen einschließlich der Gig Economy, disruptive Technologien, Globalisierung und demografischer Wandel).

Der Mangel an Fachkräften in Deutschland wird wahrscheinlich noch dadurch verschärft, dass deutsche Unternehmen Mitarbeiter mit den gleichen Kompetenzen suchen wie andere Unternehmen überall auf der Welt: Mitarbeiter, die nicht nur das nötige Fachwissen mitbringen, sondern insbesondere auch solche, die am besten zu ihrer Unternehmenskultur passen, führen ihre Wunschlisten an. „Gerade in Familienunternehmen, die einen großen Teil der mittelständischen Unternehmen in Deutschland ausmachen, spielen die Kultur, die Werte und die Mitarbeiterbindung eine entscheidende Rolle für den Erfolg“, weiß Michael Marbler aus Erfahrung. „Daher setzen sie stark auf die Weiterbildung und Qualifizierung wie auch auf die Bindung ihrer Mitarbeiter. Ebenso sind viele Unternehmen heute deutlich offener für Quereinsteiger. Auch dies ist ein Resultat der disruptiven Entwicklung.“

<sup>6</sup> „Gig Economy“ bedeutet, dass Menschen nicht mehr in einer Festanstellung arbeiten, sondern in einem jeweils zeitlich begrenzten Auftrag („gig“).

Wir wollen uns vergrößern, aber nicht um jeden Preis. Es müssen Menschen sein, die zu unserer Firmenkultur passen und die richtigen Fähigkeiten besitzen.

**Christine Bruchmann**  
Geschäftsführerin Fürst Gruppe  
Dienstleistungen, Nürnberg

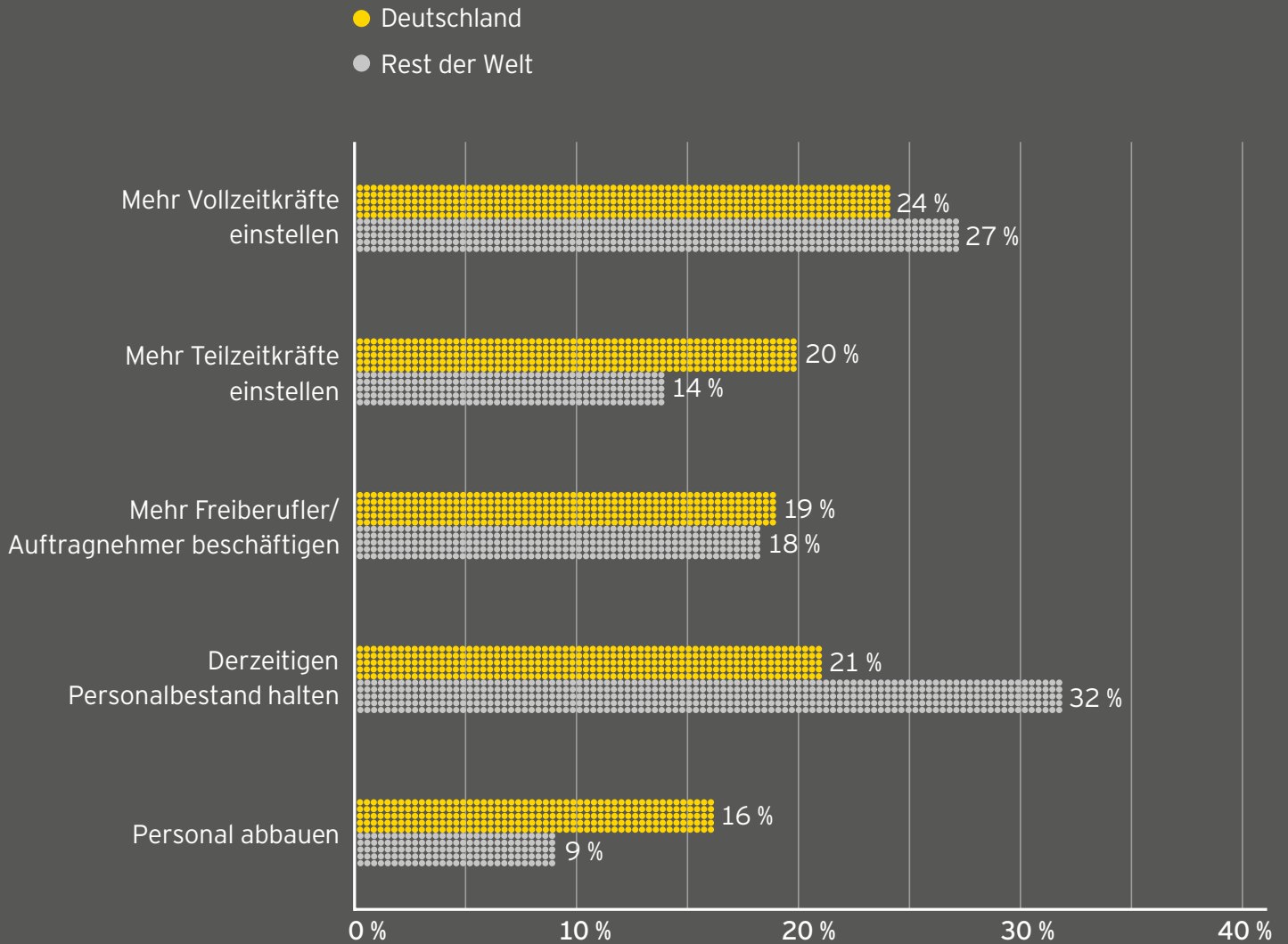




Die größte Herausforderung für unser weiteres Wachstum besteht darin, engagierte, kreative und digital affine Mitarbeiter zu finden. Es müssen Woller und Könner sein, die offen für permanente Veränderungen sind und selbst Veränderungen anstoßen.

**Bernd Reuter**  
Geschäftsführer Reuter.de  
Online-Shop, Viersen

# Welche Einstellungspläne haben Sie für die nächsten zwölf Monate?





## Solides Finanzmanagement

Deutsche mittelständische Unternehmer setzen traditionell auf ein solides Finanzmanagement. Die Margen-/Ergebnisverbesserung wird von den Befragten als wichtigste Kennzahl ihres Erfolgs genannt. Ebenso sind für die deutschen Mittelständler optimale Lieferketten und effiziente Betriebsabläufe wichtige Voraussetzungen für ihr künftiges Wachstum. Insgesamt setzt der deutsche Mittelstand auf die Steigerung seiner Profitabilität und seines Cashflows, um damit seine Innovationsvorhaben voranzubringen.

Um neue Ideen zu bekommen und Innovationen zu fördern, suchen deutsche Unternehmen sowohl im eigenen Haus als auch extern nach Inspiration. Ihre wichtigste Quelle ist dabei ihre Belegschaft: „Nutzung der Kreativität und der Kenntnisse unserer Mitarbeiter“ (29 Prozent gegenüber 24 Prozent im internationalen Durchschnitt) wird gefolgt von „Bildung interdisziplinärer Teams für Zukunftsprojekte“ (20 Prozent

sowohl in Deutschland als auch international). Außerdem bauen die deutschen Unternehmer - mit 17 Prozent der Antworten ebenso wie ihre internationalen Kollegen - auf die „Nutzung von Kundenanalysen und -rückmeldungen zur Realisierung von Innovationen“.

Mehr und mehr Mittelständler erkennen das Potenzial, das in der „Zusammenarbeit mit bzw. der Investition in Start-ups“ liegt. In Deutschland ist diese Form der Inspirationsquelle mit 15 Prozent sogar leicht höher als im internationalen Vergleich (13 Prozent). „Kooperationen sind für den Mittelstand kein neues Thema“, weiß Michael Marbler. „Die Zusammenarbeit gerade mit jungen Unternehmen, um so neue und insbesondere digitale Ideen ins Haus zu holen, liegt also auf der Hand. Gerade sie können die etablierten Unternehmen dabei unterstützen, die digitale Transformation zu bewältigen.“





Industrie 4.0 ist die nächste Herausforderung, die wir meistern müssen. Wir wollen unseren Kunden computergesteuerte Assistenzsysteme an die Hand geben, die unsere hoch komplizierten Maschinen transparenter machen, selbst steuern und die Wartung überwachen. Ein wichtiger Schritt dahin war der Hackathon, den wir zusammen mit vier Start-ups bei uns in Leonberg veranstaltet haben. Darüber hinaus haben wir ein eigenes Softwareentwicklungsteam aufgebaut und betreiben zusammen mit der Uni Stuttgart zwei Industrie-4.0-Forschungsprojekte.

**Axel Pieper**  
Geschäftsführer Brückner  
Textilmaschinenbau, Leonberg

## Externe Zusammenarbeit

Die Kooperation mit Start-ups ist nur ein Beispiel dafür, wie sehr der Mittelstand auf den unterschiedlichsten Ebenen mit externen Akteuren zusammenarbeitet, angefangen von Lieferanten, Kunden und Universitäten bis hin zu Wettbewerbern. 85 Prozent der befragten Unternehmenslenker in Deutschland stimmen der Aussage zu, dass „erfolgreiches Wachstum mehr von der Stärke des externen Netzwerks des Unternehmens abhängt als von seinen internen Fähigkeiten“ (86 Prozent weltweit); ein Drittel (34 Prozent) der deutschen Mittelständler stimmt dieser Aussage sogar sehr stark zu, das sind vier Prozentpunkte mehr als im internationalen Vergleich (30 Prozent). Ein starkes Vertrauen auf die Wirksamkeit unternehmensspezifischer Ökosysteme von Beziehungen unterstreicht diese Einschätzung.

„Wir fördern bei EY die Zusammenarbeit zwischen Start-ups und mittelständischen Unternehmen auf die unterschiedlichste Art und Weise“, sagt Hubert Barth, Country Managing Partner von EY, „beispielsweise über Hackathons, bei denen Start-ups temporär in mittelständische Unternehmen eingeladen werden und digitales Know-how einbringen.“ Bei diesen Kooperationen gibt es eine klare Win-win-Situation. „Die Start-ups profitieren von der Erfahrung und den Marktkenntnissen der etablierten Unternehmen, während Letztere durch die innovativen Ideen der Start-ups einen echten Mehrwert erzielen.“

---

# 85%

der befragten Unternehmenslenker stimmen der Aussage zu, dass „erfolgreiches Wachstum mehr von der Stärke des externen Netzwerks des Unternehmens abhängt als von seinen internen Fähigkeiten“.

Die Offenheit für Zukunftsthemen ist eine der herausragenden Eigenschaften deutscher Unternehmer. Und sie ist einer der Gründe dafür, warum der deutsche Mittelstand auch in disruptiven Zeiten seine Wachstumsagenda voranbringt.

**Michael Marbler**

EY Middle Market Leader für Deutschland,  
die Schweiz und Österreich



## Der strategische Blick nach vorn

Die deutschen Mittelständler blicken optimistisch in die Zukunft - und sie verwenden auch mehr Zeit als ihre internationalen Kollegen darauf, sie strategisch zu planen: Während 44 Prozent der weltweit Befragten 80 Prozent ihrer Zeit der aktuellen Geschäftstätigkeit widmen, sind es bei den deutschen Geschäftsführern lediglich 33 Prozent; und während im internationalen Durchschnitt 30 Prozent die Hälfte ihrer Zeit mit der Zukunftsgestaltung verbringen, sind es in Deutschland 37 Prozent. Michael Marbler führt dies wiederum auf die Reife des deutschen Mittelstands zurück. „Die Unternehmen haben die Struktur, die Organisation und das Personal, die es den Unternehmenslenkern erlauben, sich deutlich stärker auf strategische Fragen anstatt auf operative Probleme zu konzentrieren“, sagt er. „Diese Offenheit für Zukunftsthemen - zusammen mit einem soliden Finanzmanagement - ist eine der herausragenden Eigenschaften deutscher Unternehmer. Und sie ist einer der Gründe dafür, warum der deutsche Mittelstand auch in disruptiven Zeiten seine Wachstumsagenda voranbringt.“

---

Die deutschen Mittelständler blicken optimistisch in die Zukunft - und sie verwenden auch mehr Zeit als ihre internationalen Kollegen darauf, sie strategisch zu planen:

37 %

der deutschen Unternehmer verbringen die Hälfte ihrer Zeit mit Zukunftsthemen; weltweit sind es nur

30 %

# Kontakt

## Michael Marbler

EY Middle Market Leader für Deutschland,  
die Schweiz und Österreich

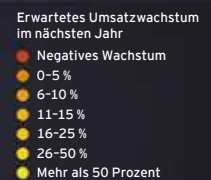
+49 711 9881 19264

michael.marbler@de.ey.com

# Globale Daten

Weitere Informationen zu den Ergebnissen unserer Studie finden Sie auf unserer Website [ey.com/growthbarometer](https://ey.com/growthbarometer). Hier können Sie auch die weltweiten Ergebnisse der Umfrage abrufen und interaktiv aufbereiten.

Mehr als ein Drittel der mittelständischen Unternehmen weltweit erwartet in diesem Jahr ein Wachstum von sechs bis zehn Prozent. Damit übertreffen sie die Wachstumsprognosen der Weltbank für das BIP (2,7 Prozent) um mehr als das Doppelte.





#### Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.ey.com](http://www.ey.com).

In Deutschland ist EY an 21 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2017 Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
All Rights Reserved.

EYG no. 04981-173GBL

GSA Agency  
KKL 1710-495

ED None

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)