

mittelstands strategie radar 2027

- **Selbsttest:** Wo Sie für 2027 wirklich ansetzen können – in nur fünf Minuten
- **Direkt verlinkt:** Kostenfreie Tools, kein eigenes Suchen nötig
- **Datenbasiert:** Gewichtet nach echten DIHK- und IfM-Befragungen



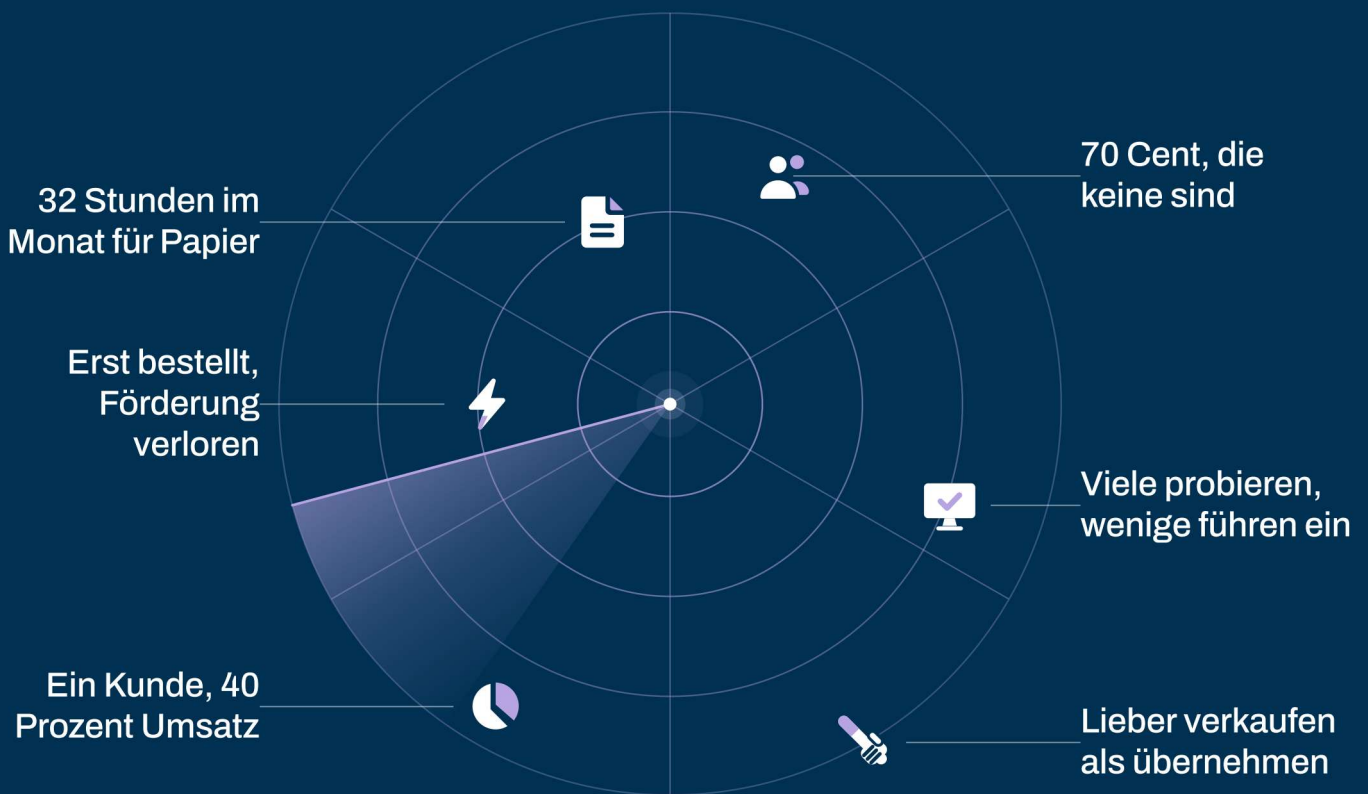
AUCH IM BLICK:
Berlin & Brüssel

TOP-THEMA E-RECHNUNG

Stichtag 1. Januar: Warum Ihr Umsatz aus diesem Jahr darüber entscheidet

TOP-THEMA ENERGIE

Entlastet, aber möglicherweise nicht Sie: Fünf von sechs gehen leer aus



Der Mix macht's: Womit Sie sich 2027 beschäftigen sollten

Für Betriebe und Unternehmen von 6 bis 100 Mitarbeitenden

Editorial

Was hinter uns liegt

Wenn ich auf die vergangenen zwölf Monate zurückschaue, dann liegt eine Zeit hinter uns, in der viel beschlossen wurde und gefühlt nur wenig leichter geworden ist. Die Zahlen aus der DIHK-Konjunkturumfrage vom Frühsommer 2026 lesen sich wie eine Mitschrift der Gespräche, die ich in dieser Zeit geführt habe.

Die Energie- und Rohstoffpreise sind binnen eines Jahres von 48 auf 70 Prozent der Nennungen beim größten Geschäftsrisiko gesprungen. Die Arbeitskosten stehen bei 57 Prozent. Der Fachkräftemangel ist auf 36 Prozent gefallen, und das ist keine gute Nachricht: Weniger Aufträge brauchen weniger Hände.

Am klarsten zeigt sich die Lage beim Investieren. 67 Prozent der Betriebe nennen Ersatzbedarf als Investitionsmotiv, ein Höchststand. Ersetzt wird, was kaputtgeht. Erweitert wird kaum noch. Das ist die stille Form des Abwartens, und sie kostet keinen Cent, bis sie zwei Jahre später alles kosten kann.

Was aus Berlin und Brüssel dazukam

Politisch ist 2025 und 2026 mehr passiert, als im Betrieb ankommt. Das vierte Bürokratieentlastungsgesetz hat Aufbewahrungsfristen verkürzt und Schriftformerfordernisse gestrichen. Die E-Rechnung läuft seit Anfang 2025 in Stufen an. Das NIS2-Umsetzungsgesetz gilt seit Dezember 2025. Die Mindestlohnkommission hat zwei Stufen auf einmal festgelegt, und am 12. und 13. Oktober 2026 wird das Bundesverfassungsgericht über die Verschonung von Betriebsvermögen verhandeln. Das Urteil wird für 2027 erwartet.

Drei Beobachtungen aus der Kommissionsarbeit

Aus meiner Arbeit in der Bundesfachkommission Wirtschaft und Mittelstand der MIT nehme ich vor allem drei Dinge mit:

Erstens: Zwischen politischem Beschluss und spürbarer Entlastung können Jahre liegen. Was im Bundestag als Entlastungspaket gefeiert wird, steht bei Ihnen erst dann in der Bilanz, wenn die Verwaltung nachgezogen hat.

Zweitens: Schwellenwerte entscheiden mehr als Überschriften. Ob eine Pflicht bei 50, bei 250 oder bei 1.000 Beschäftigten beginnt, ist für Ihren Betrieb wichtiger als der Name des Gesetzes. In den Debatten ist das meist eine Fußnote. Für Sie ist es die Frage.

Drittens: Wenn in Berlin über den Mittelstand gesprochen wird, sind häufig Unternehmen gemeint, die zehnmal so groß sind wie Ihres. Betriebe mit zwanzig, vierzig oder achtzig Mitarbeitenden bekommen in diesen Runden zu wenig Gehör. In der Kommission arbeiten wir genau deshalb eng mit den Stimmen von Handwerksbetrieben und familiengeprägten Unternehmen zusammen.

Warum es dieses Strategiepapier gibt

Für genau diese Zielgruppe ist das Radar gemacht. Es ist auf 6 bis 100 Mitarbeitende zugeschnitten, es lässt weg, was erst Konzerne betrifft, und jede Zahl darin stammt aus einer Quelle, die Sie selbst nachschlagen können. Es nimmt Ihnen die Entscheidungen nicht ab. Es sagt Ihnen aber, welche davon 2027 anstehen und welche einen Termin haben.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Analyse, eine klare Einschätzung und eine ruhige Hand bei der Umsetzung.

Friedrich von Boeselager

Berlin, im September 2026

Inhalt

EINFÜHRUNG

Editorial	2
Vier Termine, die schon feststehen	4
Das Radar 2027 auf einen Blick	5
Fünf Minuten: Wo stehen Sie?	6

THEMENFELD 1: BÜROKRATIE

01 Die E-Rechnung kommt am 1. Januar	7
02 Entlastungen, die schon da sind	8

THEMENFELD 2: BETRIEBSKOSTEN

03 Die Stromsteuer sinkt. Ihre Rechnung vielleicht nicht.	9
04 Weniger verbrauchen statt billiger einkaufen	10

THEMENFELD 3: PERSONAL

05 Was Personal ab Januar mehr kostet	11
06 Zwei, drei Leute halten den Laden	12

THEMENFELD 4: DIGITALISIERUNG

07 Ein KI-Projekt statt zehn	13
08 Was passiert, wenn Montag nichts mehr gehen würde	14

THEMENFELD 5: FINANZEN

09 Von wem Sie abhängen und was Sie dafür verlangen	15
10 Wissen, wie der Juni aussieht	16

THEMENFELD 6: NACHFOLGE

11 Karlsruhe schaut sich die Erbschaftsteuer an	17
12 Wenn die Nächsten nicht wollen	18

DER VOLLCHECK

48 Fragen für eine halbe Stunde	19
Ihre Auswertung und der dazugehörige individuelle Fahrplan	20
Die nächsten 100 Tage	21

ANHANG

Methodik und Quellen	22
Über uns	23

Vier Termine, die schon feststehen

Am 1. Januar 2027 ändern sich vier Dinge auf einmal. Alle vier stehen heute schon fest. Überraschen wird Sie keines davon.

Der Mindestlohn steigt auf 14,60 Euro. Die Minijob-Grenze wandert auf 633 Euro. Betriebe ab 800.000 Euro Umsatz müssen ihre Rechnungen elektronisch ausstellen. Und die Sozialabgaben ziehen weiter an.

Dazu kommt ein fünfter Termin, schon im Oktober 2026: In Karlsruhe verhandelt das Bundesverfassungsgericht über die steuerliche Verschonung von Betriebsvermögen. Das Urteil fällt 2027.

Jede Sache für sich ist beherrschbar. Alle zusammen, unvorbereitet, während des laufenden Betriebs, sind ein Problem.

Für wen dieses Strategiepapier gedacht ist

Für Betriebe mit 6* bis 100 Mitarbeitenden. Meist inhabergeführt, meist Familienunternehmen, meist regional verwurzelt. Groß genug, dass Entscheidungen echte Konsequenzen haben. Schlank genug, dass sie nicht erst durch drei Gremien müssen.

Eine Rechtsabteilung, einen Energieeinkäufer oder einen Digitalisierungsbeauftragten gibt es in dieser Größe selten.

Während Sie das lesen, sind Sie vermutlich all das in Personalunion, zwischen zwei Terminen. Deshalb haben wir konsequent weggelassen, was erst ab 250 oder 1.000 Mitarbeitenden gilt, etwa die Nachhaltigkeitsberichtspflicht oder das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.

Wie Sie mit diesem Strategiepapier arbeiten

Sie müssen nicht alles am Stück lesen. So arbeiten Sie am effizientesten damit:

1. Fünf Minuten für den kurzen Selbsttest auf Seite 6. Zwölf Fragen, zwölf Kreuze. Danach wissen Sie, welche drei Themen bei Ihnen brennen.
2. Diese drei Seiten lesen. Jede ist gleich aufgebaut: warum jetzt, woran Sie es merken, was Sie tun können, welche Förderung es gibt.
3. Wenn Sie es genauer wissen wollen, der Vollcheck ab Seite 19. 48 Fragen, danach sehen Sie für jedes der sechs Themenfelder, wo Sie stehen.
4. Seite 21, der 100-Tage-Plan. Was in den nächsten 100 Tagen ansteht und was Sie durch 2027 begleiten wird.

Woher die Zahlen stammen

Wir haben keine eigene Umfrage gemacht. Alles hier stammt aus Quellen, die Sie nachprüfen können: DIHK, KfW, Institut für Mittelstandsforschung und Bundesministerien.

Wo wir gewichtet oder gerundet haben, steht es im Methodikteil. Keine Zahl in diesem Strategiepapier ist älter als zwei Jahre. Und wo etwas noch offen ist, steht es nicht so da, als wäre es entschieden.

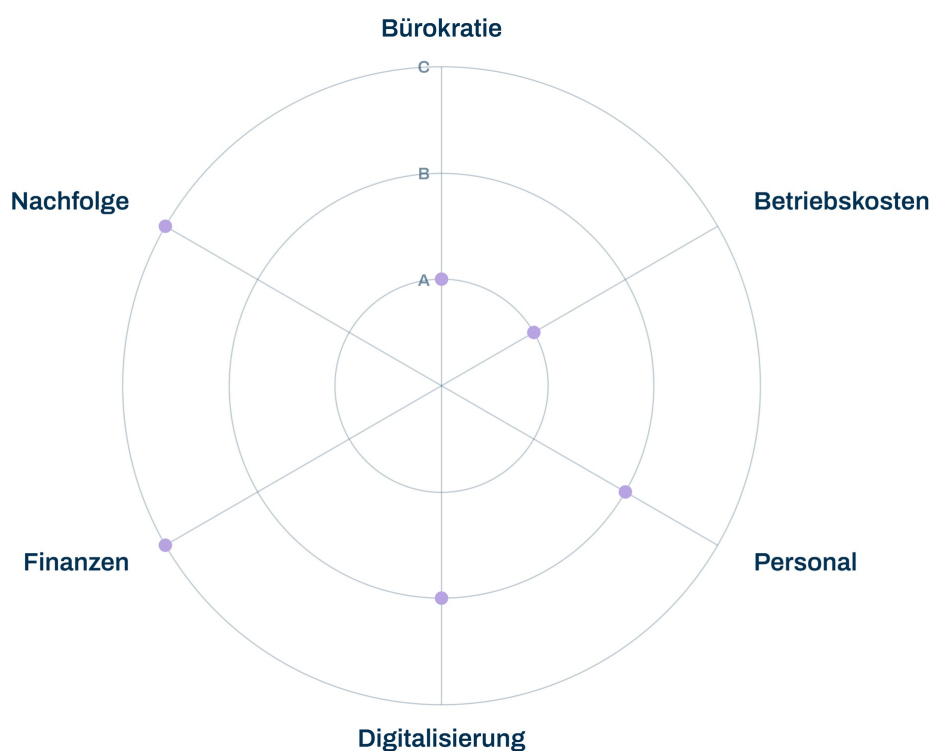
* Ab dem sechsten Beschäftigten greift bei einer Betriebsübertragung die Lohnsummenregelung des § 13a ErbStG: Die Steuerverschonung bleibt nur erhalten, wenn die Lohnsumme über fünf oder sieben Jahre nicht unter einen festgelegten Wert fällt. Betriebe mit bis zu fünf Beschäftigten sind davon ausgenommen. Deshalb beginnt die Zielgruppe dieses Strategiepapiers bei sechs.

Das Radar 2027 auf einen Blick

Sechs Themenfelder, zwölf Themen. Kein Mittelständler kann alles gleichzeitig angehen, und er muss es auch nicht. Er sollte nur wissen, was gerade Vorrang hat.

Die A-B-C-Skala sagt, wie dringend ein Themenfeld 2027 ist. A heißt: gehört noch ins vierte Quartal 2026. B heißt: gehört ins erste Halbjahr 2027. C heißt: wichtig, aber ohne festen Termin. Woher die Einstufung kommt, steht im Methodikteil.

THEMENFELD	DRINGLICHKEIT 2027	DIE ZWEI THEMEN DAHINTER
Bürokratie	A	E-Rechnung ab 1.1.2027 · Entlastungen abholen
Betriebskosten	A	Welche Entlastung ankommt · Effizienz mit Förderung
Personal	B	Lohnkosten 2027 · Stellen und Schlüsselpersonen
Digitalisierung	B	Ein Projekt statt zehn · IT-Sicherheit
Finanzen	C	Kundenstruktur und Preise · Integrierte Finanzplanung
Nachfolge	C	Erbschaftsteuer in Karlsruhe · Wenn die Kinder nicht wollen



Je weiter innen ein Themenfeld liegt, desto dringender ist es 2027.

Warum diese Reihenfolge

Ganz oben stehen die zwei Felder mit den härtesten Terminen und den größten Beträgen. Bürokratie, weil zum 1. Januar eine Pflicht greift, die man nicht aussitzen kann. Energie, weil die Energie- und Rohstoffpreise im Frühsommer 2026 mit 70 Prozent der Nennungen zum häufigsten Geschäftsrisiko aufgestiegen sind, nach 48 Prozent zu Jahresbeginn.

Arbeitskosten und Personal folgen dicht dahinter. 57 Prozent der Betriebe sehen in den Arbeitskosten ein Geschäftsrisiko. Der Fachkräftemangel dagegen ist auf 36 Prozent gefallen, deutlich unter den langjährigen Schnitt von 45 Prozent. Beides gehört in dasselbe Kapitel, weil es im Betrieb dasselbe Budgetgespräch ist.

Digitalisierung steht gleichauf, aber aus einem anderen Grund. Hier drückt keine Frist, hier öffnet sich eine Schere: Das Interesse an KI wächst, die Zahl der tatsächlich abgeschlossenen Projekte sinkt.

Finanzen und Nachfolge stehen nicht deshalb unten, weil sie unwichtig wären. Es sind die zwei Themenfelder, bei denen 2027 nichts erzwingt, dass Sie handeln. Genau deshalb passiert dort aber meistens auch nichts.

Fünf Minuten: Wo stehen Sie?

Zwölf Fragen, je eine pro Thema. Antworten Sie aus dem Bauch. Wenn Sie länger als zehn Sekunden überlegen müssen, ist das schon die Antwort.

Kreuzen Sie an: **Ja** (erledigt oder im Griff), **Nein**, oder **Weiß nicht**.

NR.	FRAGE	JA	NEIN	WEISS NICHT
1	Ich weiß, ob mein Betrieb ab Januar 2027 E-Rechnungen ausstellen muss, und unsere Software kann es.	☐	☐	☐
2	Wir haben die Bürokratie-Entlastungen der letzten zwei Jahre tatsächlich umgesetzt, nicht nur davon gelesen.	☐	☐	☐
3	Ich kann sagen, welche staatliche Energieentlastung auf unserer Stromrechnung ankommt und welche nicht.	☐	☐	☐
4	Wir wissen, wo im Betrieb am meisten Energie verloren geht, und kennen die passende Förderung dafür.	☐	☐	☐
5	Ich habe durchgerechnet, was uns die Lohnkosten 2027 kosten. Nicht geschätzt, gerechnet.	☐	☐	☐
6	Wenn morgen zwei Schlüsselpersonen ausfallen, läuft der Betrieb weiter.	☐	☐	☐
7	Wir haben mindestens einen KI-Anwendungsfall im echten Alltag laufen, nicht nur ausprobiert.	☐	☐	☐
8	Ich weiß, was passiert, wenn morgen früh unsere Daten verschlüsselt sind.	☐	☐	☐
9	Kein Kunde macht mehr als 20 Prozent unseres Umsatzes aus.	☐	☐	☐
10	Ich kann jederzeit sagen, wie unsere Liquidität in sechs Monaten aussieht.	☐	☐	☐
11	Falls wir 2027 Betriebsvermögen übertragen wollen, kennen wir die steuerlichen Risiken.	☐	☐	☐
12	Ich weiß, ob und wann jemand aus der Familie den Betrieb übernehmen will.	☐	☐	☐

Ihre Auswertung

Jedes **Nein** und jedes **Weiß nicht** führt zu einer Seite in diesem Strategiepapier. Die Nummer der Frage ist die Nummer des Themas.

Suchen Sie sich die drei Themen heraus, bei denen ein Nein am meisten weh tut, und lesen Sie diese drei Seiten. Alles andere kann warten.

Ein *Weiß nicht* ist dabei kein schlechteres Ergebnis als ein Nein. Es ist ein anderes: Beim Nein kennen Sie die Lücke, beim Weiß nicht müssen Sie erst in Ihren Unterlagen nachsehen. Das dauert meist zehn Minuten und kostet nichts.

Wenn Sie neunmal oder öfter Ja angekreuzt haben, sind Sie besser aufgestellt als die meisten. Dann lohnt sich der Vollcheck ab Seite 19, der genauer hinsieht.

Thema 1: Die E-Rechnung kommt am 1. Januar

IN EINEM SATZ: Wenn Ihr Nettoumsatz 2026 über 800.000 Euro lag, dürfen Sie ab Januar keine PDF-Rechnung mehr an Geschäftskunden schicken.

Warum das jetzt dran ist

Seit Januar 2025 muss jedes Unternehmen E-Rechnungen empfangen können. Das war die leichte Stufe, die viele im Posteingang verschlafen haben, ohne dass etwas passiert ist.

Die zweite Stufe ist anders. Ab dem 1. Januar 2027 müssen inländische Betriebe mit mehr als 800.000 Euro Gesamtumsatz netto im Vorjahr ihre B2B-Rechnungen in einem strukturierten Format ausstellen. Ab 2028 gilt das für alle. Maßgeblich ist der Umsatz des Jahres 2026, also der, den Sie gerade machen.

Eine Umfrage unter rund 500 Unternehmen im Juni 2026 ergab: Nur 42 Prozent versenden regelmäßig E-Rechnungen, und jeder Dritte hat noch nie eine einzige ausgestellt.

Woran Sie merken, dass es Sie betrifft

- Ihre Ausgangsrechnungen verlassen das Haus als PDF im E-Mail-Anhang.
- Auf die Frage, ob Ihre Software XRechnung oder ZUGFeRD kann, müssten Sie erst jemanden anrufen.
- Sie werden 2026 mehr als 800.000 Euro Umsatz machen, aber noch nie nachgerechnet, ob das der umsatzsteuerliche Gesamtumsatz ist.

Was Sie tun können

1. *Diesen Monat:* Umsatz prüfen. Es zählt der umsatzsteuerliche Gesamtumsatz nach § 19 Abs. 2 UStG, nicht der handelsrechtliche Jahresumsatz. Ihre Steuerberatung beantwortet das in fünf Minuten.
2. *Viertes Quartal 2026:* Software klären. Kann Ihr System E-Rechnungen erzeugen, versenden, empfangen, prüfen und acht Jahre archivieren? Wenn nein: Update oder Wechsel, beides braucht Vorlauf.
3. *Bis Jahresende:* Einmal durchspielen. Eine echte Rechnung an einen echten Kunden im neuen Format, mit Freigabe, Buchung und Ablage. Wer das im Dezember zum ersten Mal macht, macht es unter Druck.

Förderung und Unterstützung

Für die Software selbst gibt es keinen eigenen Fördertopf, und eine Strategieberatung brauchen Sie hier nicht. Die E-Rechnung ist ein Softwarethema, keine Grundsatzfrage.

Kostenlos und anbieterneutral beraten außerdem die Mittelstand-Digital Zentren.

ZEITBEDARF KOSTEN		WIRKUNG AUF DEN UNTERNEHMENSWERT
mittel	niedrig bis mittel	mittel

Der Blick nach Berlin und Brüssel

Die deutsche Pflicht ab 2027 ist kein Alleingang. Brüssel hat mit dem Paket zur Mehrwertsteuer im digitalen Zeitalter beschlossen, dass grenzüberschreitende Geschäfte in der EU ab 2030 elektronisch gemeldet werden. Berlin zieht das national vor.

Für Sie heißt das: Was Sie jetzt einführen, bleibt. Es ist keine deutsche Sonderregel, die in zwei Jahren wieder kassiert wird.

Thema 2: Entlastungen, die schon da sind

IN EINEM SATZ: Ein Teil der Bürokratie, über die Sie sich ärgern, ist längst abgeschafft. Nur hat es Ihnen niemand gesagt.

Warum das jetzt dran ist

Bürokratischer Aufwand kostet mittelständische Betriebe rund sieben Prozent der Arbeitszeit ihrer Beschäftigten, im Schnitt 32 Stunden pro Monat, und damit etwa 1,5 Prozent der jährlichen Gesamtkosten.

Bei 30 Mitarbeitenden sind das rechnerisch rund zwei Vollzeitstellen, die nichts anderes tun als Vorgaben erfüllen.

Gleichzeitig ist seit dem 1. Januar 2025 das Vierte Bürokratieentlastungsgesetz in Kraft, und ein erstaunlicher Teil der Betriebe arbeitet weiter nach den alten Regeln. Das ist kein Vorwurf: Entlastungen werden schwächer kommuniziert als Pflichten.

Was konkret weggefallen ist

- Buchungsbelege müssen nur noch acht Jahre aufbewahrt werden statt zehn. Zwei Jahrgänge Aktenordner dürfen weg.
- Die monatliche Umsatzsteuer-Voranmeldung greift erst ab 9.000 Euro Vorjahreszahllast statt ab 7.500 Euro. Für manche Betriebe bedeutet das vierteljährlich statt monatlich.
- Die Schwellenwerte für die Bilanzierungspflicht sind um rund 25 Prozent angehoben worden. Rund 52.000 Betriebe bundesweit profitieren.
- Die Hotelmeldepflicht für deutsche Staatsangehörige ist entfallen.

Was Sie tun können

1. *Diesen Monat:* Fragen Sie Ihre Steuerberatung in einer E-Mail, welche der vier Punkte auf Ihren Betrieb zutreffen. Die Antwort dauert zehn Minuten und kostet fast nichts.
2. *Viertes Quartal 2026:* Machen Sie eine Liste aller wiederkehrenden Meldungen, Nachweise und Erfassungen im Betrieb. Wer macht sie, wie lange, wie oft, wofür. Diese Liste hat fast niemand, und fast jeder erschrickt darüber.
3. *Bis Ende 2027:* Nehmen Sie sich die drei aufwendigsten Zeilen vor. Meist ist eine davon eine Doppelerfassung, die nur existiert, weil zwei Systeme nicht miteinander reden.

Entwarnung, die Sie vielleicht brauchen

Die EU-Nachhaltigkeitsberichtspflicht CSRD betrifft Sie nicht und hat Sie nie betroffen. Seit der Omnibus-Richtlinie vom März 2026 gilt sie erst ab 1.000 Mitarbeitenden.

Relevant wird das Thema für Sie nur auf einem Weg: wenn ein großer Kunde ESG-Daten von Ihnen abfragt, weil er selbst berichten muss. Dafür gibt es den schlanken VSME-Standard als Antwortvorlage. Mehr braucht es nicht.

Förderung und Unterstützung

Hier gibt es kein Programm, das Ihnen Geld gibt. Die Entlastung ist die Maßnahme. Die Investition ist ein Nachmittag Ihrer Zeit.

WIRKUNG AUF DEN		
ZEITBEDARF	KOSTEN	UNTERNEHMENSWERT
niedrig	sehr niedrig	niedrig, aber sofort spürbar

Der Blick nach Berlin und Brüssel

Bürokratieabbau steht auf beiden Agenden. Brüssel bündelt Entlastungen in sogenannten Omnibus-Paketen, Berlin hat weitere Entlastungsgesetze angekündigt.

Realistisch heißt das: Entlastung kommt in kleinen Portionen und wird selten laut verkündet. Wer einmal im Jahr nachsieht, was für ihn weggefallen ist, holt mehr heraus als jede Verbandsforderung.

Thema 3: Die Stromsteuer sinkt. Ihre Rechnung vielleicht nicht.

IN EINEM SATZ: Die Politik hat die Energiekosten gesenkt. Ob das auf Ihrer Rechnung steht, ist eine ganz andere Frage.

Warum das jetzt dran ist

Im Frühsommer 2026 nannten 70 Prozent der Unternehmen die Energie- und Rohstoffpreise als Geschäftsrisiko, nach 48 Prozent zu Jahresbeginn. Damit ist Energie das mit Abstand häufigste Risiko, vor Arbeitskosten und Nachfrage.

Gleichzeitig hat der Bund entlastet. Seit dem 1. Januar 2026 liegt die Stromsteuer dauerhaft auf dem EU-Mindestsatz, allerdings nur für produzierende Unternehmen sowie Land- und Forstwirtschaft. Das sind rund 600.000 Betriebe. Die Ersparnis beträgt etwa 2 Cent je Kilowattstunde.

Der Haken: Die DIHK geht davon aus, dass nur etwa 15 Prozent aller Unternehmen davon profitieren. Ein Metallbauer ja, ein Ingenieurbüro nein. Dazu kommt ein Bundeszuschuss von 6,5 Milliarden Euro auf die Übertragungsnetzentgelte, der allen zugutekommen soll, regional aber sehr unterschiedlich ankommt. Zur Weitergabe ist kein Versorger gesetzlich verpflichtet.

Woran Sie merken, dass es Sie betrifft

- Ihr Stromvertrag stammt aus den Jahren 2022 oder 2023 und läuft noch.
- Sie könnten nicht auf Anhieb sagen, ob Ihr Betrieb als produzierendes Gewerbe eingestuft ist.
- Auf Ihrer Jahresrechnung haben Sie noch nie nachgesehen, wie sich Beschaffung, Netzentgelte und Steuern aufteilen.

Was Sie tun können

1. *Diesen Monat:* Letzte Jahresrechnung herausholen und in drei Blöcke zerlegen: Energiebeschaffung, Netzentgelte, Steuern und Umlagen. Meist machen die letzten beiden zusammen mehr als die Hälfte aus. Nur am ersten Block können Sie selbst drehen.
2. *Viertes Quartal 2026:* Einstufung klären. Gehört Ihr Betrieb zum produzierenden Gewerbe, prüfen Sie mit Ihrer Steuerberatung die Entlastung beim Hauptzollamt. Ein Teil davon läuft nicht automatisch, sondern auf Antrag.
3. *Bis Ende 2027:* Vertragsende in den Kalender eintragen, mit einer Erinnerung sechs Monate davor. Wer erst vier Wochen vor Ablauf vergleicht, verlängert beim Bestandsanbieter.

Förderung und Unterstützung

Besonders stromkostenintensive Betriebe können über die Besondere Ausgleichsregelung beim BAFA eine Begrenzung ihrer Umlagen beantragen. Das Merkblatt für 2026 liegt vor. Die Prüfung, ob Sie antragsberechtigt sind, lohnt sich auch dann, wenn Sie es für unwahrscheinlich halten: Die Schwellen sind nicht so hoch, wie viele vermuten.

WIRKUNG AUF DEN		
ZEITBEDARF	KOSTEN	UNTERNEHMENSWERT
niedrig	keine	mittel

Der Blick nach Berlin und Brüssel

Der Industriestrompreis ist beschlossen, von der EU-Kommission im April 2026 beihilferechtlich genehmigt und seit Mai in Kraft. Er zielt allerdings auf energieintensive Großverbraucher, nicht auf den Mittelstand.

Genau das ist der politische Streitpunkt: Mittelstandsverbände fordern, die Entlastung auf die Breite auszuweiten. Bis das entschieden ist, bleibt für die meisten Betriebe der eigene Vertrag der wirksamere Hebel als die Hoffnung auf den nächsten Beschluss.

Thema 4: Weniger verbrauchen statt billiger einkaufen

IN EINEM SATZ: Für energieintensive Betriebe gibt es einen Fördertopf, der Zuschuss und zinsverbilligten Kredit kombiniert. Und für KMU sogar ohne aufwendiges Einsparkonzept.

Warum das jetzt dran ist

Beim Einkaufspreis können Sie verhandeln, aber nicht zaubern. Beim Verbrauch schon. Der Unterschied: Eine gute Beschaffung hält bis zum nächsten Vertrag, eine effizientere Anlage hält fünfzehn Jahre.

Dazu kommt die Investitionslage. Der Ersatzbedarf ist mit 67 Prozent als Investitionsmotiv auf einem Höchststand, Kapazitätserweiterung mit 19 Prozent auf Finanzkrisenniveau. Übersetzt: Es wird nur noch ersetzt, was kaputtgeht. Wer ohnehin ersetzen muss, kann gleich effizienter ersetzen, und genau dafür ist die Förderung gedacht.

Woran Sie merken, dass es Sie betrifft

- Sie haben Prozesswärme im Betrieb: Öfen, Trocknung, Dampf, Druckluft, Kälte.
- Ihre Halle wird noch mit der Anlage geheizt, die beim Einzug dabei war.
- Sie wissen nicht, welche drei Verbraucher im Betrieb den größten Anteil haben.

Was Sie tun können

1. *Diesen Monat:* Die drei größten Verbraucher benennen. Wer keine Messung hat, fragt den Hersteller nach der Anschlussleistung und rechnet mit den Betriebsstunden. Das reicht für eine erste Rangfolge.
2. *Viertes Quartal 2026:* Förderfähigkeit klären, bevor Sie etwas bestellen. Der Antrag muss vor Vorhabenbeginn gestellt werden. Eine bereits gekaufte Anlage wird nicht mehr gefördert, und das ist der teuerste Fehler in diesem Kapitel.
3. *Bis Ende 2027:* Die größte Maßnahme umsetzen und die Einsparung messen. Nicht schätzen, messen. Sonst wiederholt sich beim nächsten Mal dieselbe Diskussion.

Förderung und Unterstützung

Die Bundesförderung für Energie- und Ressourceneffizienz in der Wirtschaft ist hier das zentrale Instrument. Sie fördert Investitionen zur Minderung des Energie- und Ressourcenbedarfs, wahlweise als Zuschuss oder als zinsverbilligter KfW-Kredit mit Teilschulderlass.

Entscheidend für Betriebe Ihrer Größe: Für KMU gibt es eine Basisförderung, die ohne aufwendiges Einsparkonzept auskommt. Das ist die Hürde, an der kleinere Betriebe sonst scheitern.

Speziell für Prozesswärme führt die Förderdatenbank des Bundes das Modul 4 mit Basis- und Premiumförderung. Dort steht auch, wie sich BAFA-Zuschuss und KfW-Kredit kombinieren lassen.

Praxistipp: Unter www.foerderdatenbank.de geben Sie Ihr Bundesland ein und sehen alle laufenden Programme, auch die des eigenen Landes. Das dauert zwei Minuten und ist aktueller als jede gedruckte Liste, auch als diese hier.

ZEITBEDARF KOSTEN		WIRKUNG AUF DEN UNTERNEHMENSWERT
hoch	hoch, teils gefördert	hoch

Der Blick nach Berlin

Die Effizienzförderung hängt am Klima- und Transformationsfonds, und dessen Ausstattung wird jedes Jahr neu im Haushalt entschieden. Programme werden regelmäßig angepasst, Fördersätze gekürzt, Module gestrichen.

Daraus folgt eine schlichte Regel: Wer die Maßnahme ohnehin plant, beantragt früh im Jahr. Wer wartet, bis das Budget sicher ist, stellt fest, dass es dann verbraucht ist.

Thema 5: Was Personal ab Januar mehr kostet

IN EINEM SATZ: Der Mindestlohn steigt am 1. Januar 2027 auf 14,60 Euro, und die eigentliche Rechnung steht nicht in dieser Zahl.

Warum das jetzt dran ist

57 Prozent der Betriebe nennen die Arbeitskosten als Geschäftsrisiko. Das ist der zweithöchste Wert überhaupt und liegt nur knapp unter dem Allzeithoch vom Jahresbeginn 2026.

Der Termin steht fest, und zwar ungewöhnlich früh: Die Fünfte Mindestlohnanpassungsverordnung vom 5. November 2025 legt 14,60 Euro ab dem 1. Januar 2027 verbindlich fest. Gegenüber 13,90 Euro sind das rund 5 Prozent. Die Minijob-Grenze steigt entsprechend auf 633 Euro.

Parallel ziehen die Sozialabgaben an. Die Pflegeversicherung steigt 2027 um 0,3 Punkte auf 4,1 Prozent, bei der Krankenversicherung wird ein weiterer Aufschlag erwartet.

Warum die 70 Cent nicht die Rechnung sind

Drei Dinge kommen obendrauf, und sie werden regelmäßig übersehen:

- **Die Lohnabstände.** Wer heute 15,20 Euro verdient, weil er mehr kann als der Neue, akzeptiert selten, dass der Abstand auf 60 Cent schrumpft. Die Erhöhung wandert nach oben durch die Belegschaft.
- **Die Arbeitgeberkosten.** Auf jeden Euro Brutto kommen die Sozialabgaben. Bei einem Gesamtbeitragssatz um die 42 Prozent rechnen sich 70 Cent schnell anders.
- **Die Branchenmindestlöhne.** In mehreren Branchen liegen verbindliche Untergrenzen über dem allgemeinen Mindestlohn. Für Leiharbeit gilt seit September 2026 eine eigene Untergrenze von 15,33 Euro.

Was Sie tun können

1. *Diesen Monat:* Eine Liste aller Beschäftigten unter 16 Euro Stundenlohn, mit tatsächlicher Monatsstundenzahl. Aus der Lohnabrechnung, nicht aus dem Gedächtnis.
2. *Viertes Quartal 2026:* Minijobber prüfen, die nahe an der Grenze liegen. Bei 14,60 Euro sind 633 Euro rechnerisch etwa 43 Stunden im Monat. Wer die Stundenkontingente nicht anpasst, rutscht ungewollt in den Übergangsbereich.
3. *Bis Ende 2027:* Die Mehrkosten in die Kalkulation übernehmen. Laufende Verträge mit Preisbindung über den Jahreswechsel sind der Ort, an dem diese Erhöhung wehtut.

Förderung und Unterstützung

Für Lohnkosten gibt es keine Förderung, das ist Eigenleistung. Wohl aber für Qualifizierung: Nach dem Qualifizierungschancengesetz werden bei Betrieben unter 50 Beschäftigten bis zu 100 Prozent der Lehrgangskosten und bis zu 75 Prozent Lohnzuschuss übernommen. Der Weg führt über die Agentur für Arbeit und einen zertifizierten Bildungsträger.

ZEITBEDARF	KOSTEN	WIRKUNG AUF DEN UNTERNEHMENSWERT
niedrig	die Rechnung tut weh, nicht das Rechnen	hoch

Der Blick nach Berlin

Die Mindestlohnkommission entscheidet im Laufe des Jahres 2027 über die Jahre danach. Parallel arbeiten Kommissionen an der Reform von Renten- und Krankenversicherung, weil die Beitragssätze sonst weiter steigen.

Planerisch bedeutet das: Rechnen Sie nicht mit Entlastung bei den Lohnnebenkosten. Wer seine Kalkulation auf sinkende Sozialabgaben stützt, plant gegen den Trend der letzten zehn Jahre.

Thema 6: Zwei, drei Leute halten den Laden

IN EINEM SATZ: Der Fachkräftemangel entspannt sich statistisch. In Ihrem Betrieb hängt trotzdem alles an wenigen Köpfen.

Warum das jetzt dran ist

Die Statistik sieht besser aus. Der Fachkräftemangel wird nur noch von 36 Prozent der Betriebe als Geschäftsrisiko genannt, deutlich unter dem langjährigen Schnitt von 45 Prozent. Der Grund ist allerdings kein guter: Die Beschäftigungsabsichten sind auf den niedrigsten Wert seit der Pandemie gefallen. Wer weniger einstellen will, sucht auch weniger.

Für Betriebe Ihrer Größe sieht es anders aus. Über 40 Prozent der Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitenden melden Stellenbesetzungsprobleme, am häufigsten fehlen Fachkräfte mit dualer Berufsausbildung, das nennen 57 Prozent. In Kleinunternehmen ist die Fachkräftebeschäftigung seit 2019 um 6,1 Prozent gesunken.

Und es gibt ein Risiko, das keine Statistik erfasst: In einem Betrieb mit 40 Leuten hängt der Laden an zwei oder drei Personen. Die eine, die weiß, wie der Kunde tickt. Der eine, der die alte Maschine noch einstellen kann. Das ist kein Arbeitsmarktpproblem, das ist ein Klumpenrisiko.

Woran Sie merken, dass es Sie betrifft

- Bei bestimmten Aufträgen fragen Sie automatisch: Ist der Kollege da?
- Es gibt Passwörter, Lieferantenkontakte oder Kundenabsprachen, die nur eine Person kennt.
- Wenn jemand kündigt, entsteht Panik statt eines Plans.

Was Sie tun können

1. *Diesen Monat:* Die Namen aufschreiben. Wer sind die zwei, drei Personen, deren Ausfall wirklich weh täte? Nicht nach Hierarchie, nach Wissen.
2. *Viertes Quartal 2026:* Für jede dieser Personen eine Vertretung benennen und eine Woche lang mitlaufen lassen. Nicht zu viel dokumentieren, sondern zeigen. Handbücher liest später niemand.
3. *Bis Ende 2027:* Einen Rekrutierungskanal ausprobieren, den Sie noch nicht genutzt haben. Wer immer dieselbe Anzeige auf demselben Portal schaltet, bekommt immer dieselben null Bewerbungen.

Förderung und Unterstützung

Die Chancenkarte ist seit Juni 2024 vollständig in Kraft und erlaubt den Zugang für ausländische Fachkräfte über ein Punktesystem, auch ohne vollständig anerkannten Abschluss. Für viele Betriebe ist das ein Kanal, den sie noch nie genutzt haben.

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, kurz KOFA, stellt kostenlose Checklisten zu Recruiting und Weiterbildung bereit. Ihre IHK betreibt eine Ausbildungsplatzbörse, und die duale Ausbildung bleibt der Weg, der bei Fachkräften mit Berufsausbildung am zuverlässigsten funktioniert.

ZEITBEDARF	WIRKUNG AUF DEN	
	KOSTEN	UNTERNEHMENSWERT
mittel	niedrig	sehr hoch

Zum letzten Punkt: Ein Betrieb, der ohne den Inhaber und ohne zwei Schlüsselkräfte nicht läuft, ist für jeden Käufer ein Risiko. Kein anderes Thema in diesem Strategiepapier wirkt so stark auf den Unternehmenswert wie dieses.

Der Blick nach Berlin

Die Fachkräfteeinwanderung soll einfacher werden. Angekündigt sind schnellere Anerkennungsverfahren und eine zentrale Anlaufstelle, weil die Verfahren bislang der eigentliche Engpass sind, nicht das Interesse der Bewerber.

Bis das greift, bleibt der praktische Rat unverändert: Wer ausländische Fachkräfte einstellen will, plant sechs bis zwölf Monate vom Erstkontakt bis zum Arbeitsbeginn ein.

Thema 7: Ein KI-Projekt statt zehn

IN EINEM SATZ: Alle reden über KI, immer weniger bringen Projekte zu Ende. Ein fertiges Projekt schlägt fünf angefangene.

Warum das jetzt dran ist

Zwei Zahlen, die sich zu widersprechen scheinen, aber zusammen die Lage beschreiben.

Erstens: 41 Prozent der deutschen Unternehmen setzen KI aktiv ein, 2024 waren es erst 17 Prozent. Zweitens: Der Anteil der Mittelständler mit abgeschlossenen Digitalisierungsvorhaben ist auf 30 Prozent gefallen, zurück auf den Wert vor Corona. Die Ausgaben sinken ebenfalls.

Übersetzt: Es wird viel probiert und wenig eingeführt. Genau das ist die Falle, in die Sie 2027 nicht laufen sollten.

Ein dritter Befund hilft dabei: Entscheidend für den KI-Einsatz ist nicht die Betriebsgröße, sondern der erreichte Digitalisierungsgrad und das vorhandene Know-how. Ein gut organisierter 30-Mann-Betrieb kommt weiter als ein chaotischer mit 90.

Womit andere anfangen

Die verbreiteten Anwendungen sind unspektakulär, und das ist ihr Vorteil:

- Texte erzeugen: Angebote, Antworten auf Anfragen, Übersetzungen, Produktbeschreibungen.
- Texte auswerten: Posteingang vorsortieren, Rechnungen automatisch verarbeiten, Kundenfeedback bündeln.

Aufwendigere Sachen wie Datenanalyse nutzen nur wenige Prozent. Bei Mittelständlern über 50 Beschäftigten liegt der KI-Einsatz insgesamt bei 36 Prozent, deutlich über dem Durchschnitt.

Was Sie tun können

1. *Diesen Monat:* Eine Tätigkeit benennen, die jemand jede Woche mehrere Stunden macht und die aus Lesen und Schreiben besteht. Das ist Ihr Kandidat.
2. *Viertes Quartal 2026:* Vier Wochen testen, mit einem Verantwortlichen und klaren Regeln, welche Daten hineindürfen und welche nicht. Danach entscheiden: einführen oder lassen. Kein drittes Ergebnis.
3. *Bis Ende 2027:* Wenn es läuft, den zweiten Fall angehen. Wenn nicht, ehrlich abrechnen und das Geld woanders einsetzen.

Förderung und Unterstützung

Zuerst die Warnung: *go-digital* und *Digital Jetzt* gibt es nicht mehr. Wer Ihnen das empfiehlt, arbeitet mit veralteten Listen.

Was es gibt:

- **Mittelstand-Digital Zentren:** kostenlose, anbieterneutrale Beratung. Laut Evaluation startet fast jedes zweite beratene Unternehmen danach neue Projekte.
- **BAFA-Beratungsförderung:** Zuschuss zu einer Strategieberatung, 50 Prozent in den alten und 80 Prozent in den neuen Bundesländern. Nur noch bis Ende 2026 beantragbar, Umsetzung darf 2027 erfolgen.
- **ERP-Förderkredit Digitalisierung (511/512):** für größere Vorhaben, KI ausdrücklich förderfähig, Antrag vor Vorhabenbeginn über die Hausbank.
- **Forschungszulage:** 35 Prozent für KMU, ab 2026 zusätzlich mit Gemeinkostenpauschale. Gilt für eigene Entwicklung, nicht für die bloße Nutzung fertiger Werkzeuge.
- **ZIM:** für echte Innovationsprojekte, seit November 2025 vollständig digitale Antragstellung.

Landesprogramme kommen dazu, etwa Digitalbonus Bayern, MID in Nordrhein-Westfalen, DIGI-Zuschuss Hessen, Innovationsgutscheine Baden-Württemberg. Welche in Ihrem Bundesland laufen, zeigt www.foerderdatenbank.de in zwei Minuten.

ZEITBEDARF	KOSTEN	WIRKUNG AUF DEN
		UNTERNEHMENSWERT
mittel	niedrig im Test, mittel bei Einführung	hoch

Der Blick nach Berlin und Brüssel

Eine Regel der EU-KI-Verordnung betrifft Sie schon jetzt, unabhängig von Ihrer Größe: Seit Februar 2025 gilt die sogenannte KI-Kompetenzpflicht. Wer Beschäftigte mit KI arbeiten lässt, muss dafür sorgen, dass sie hinreichend geschult sind.

Das ist keine Zertifizierung und kein Nachweisverfahren, sondern eine Einweisung, die dokumentiert sein sollte. Die strengeren Vorgaben der Verordnung zielen auf Hochrisikooanwendungen, über deren Zeitplan in Brüssel noch gestritten wird. Für Angebotstexte und Postsortierung gelten sie nicht.

Thema 8: Was passiert, wenn Montag nichts mehr gehen würde

IN EINEM SATZ: IT-Sicherheit ist das einzige Thema in diesem Strategiepapier, bei dem ein einzelner Vorfall den Betrieb kosten kann.

Warum das jetzt dran ist

60 Prozent der Handwerksbetriebe sehen konkreten Handlungsbedarf bei der IT-Sicherheit, 62 Prozent bei der Digitalisierung allgemein. Das sind keine Großkonzernzahlen, das sind Betriebe wie Ihrer.

Der Zusammenhang mit dem vorigen Thema ist unangenehm direkt: Wer KI einführt, Cloud nutzt und Prozesse digitalisiert, vergrößert die Angriffsfläche. Beides gehört zusammen gedacht, sonst kauft man sich mit der Effizienz ein Risiko ein.

Kleine und mittlere Betriebe sind dabei nicht zu unwichtig für einen Angriff. Im Gegenteil: Automatisierte Angriffe fragen nicht nach der Betriebsgröße, sie suchen nach offenen Türen. Und kleine Betriebe zahlen häufiger, weil sie schneller stillstehen.

Woran Sie merken, dass es Sie betrifft

- Sie wissen nicht genau, wann zuletzt geprüft wurde, ob sich eine Datensicherung wirklich zurückspielen lässt.
- Mehrere Personen nutzen dasselbe Passwort für dasselbe System.
- Auf die Frage, wen Sie am Samstagmorgen anrufen würden, fällt Ihnen niemand ein.

Was Sie tun können

Das Gute an diesem Thema: Die wirksamsten Maßnahmen sind die billigsten.

1. *Diesen Monat:* Eine Rücksicherung testen. Nicht prüfen, ob das Backup läuft, sondern eine Datei zurückholen. Sehr viele Betriebe entdecken dabei, dass seit Monaten nichts Brauchbares gesichert wurde.
2. *Viertes Quartal 2026:* Zwei-Faktor-Authentifizierung überall dort einschalten, wo Geld oder Kundendaten liegen: E-Mail, Bank, Warenwirtschaft, Cloud. Das kostet nichts außer einer Stunde Einrichtungsärger.
3. *Bis Ende 2027:* Einen Notfallzettel schreiben. Eine Seite, ausgedruckt, im Ordner: Wer wird angerufen, in welcher Reihenfolge, welche Systeme zuerst, wo liegen die Zugangsdaten. Digital gespeicherte Notfallpläne haben den Nachteil, im Notfall verschlüsselt zu sein.

Förderung und Unterstützung

Die Mittelstand-Digital Zentren beraten auch zu IT-Sicherheit, kostenlos. Der ERP-Förderkredit Digitalisierung nennt IT-Sicherheitsmaßnahmen ausdrücklich als förderfähig. In Nordrhein-Westfalen gibt es mit *MID Digitale Sicherheit* ein eigenes Teilprogramm.

		WIRKUNG AUF DEN
ZEITBEDARF	KOSTEN	UNTERNEHMENSWERT
niedrig	sehr niedrig	mittel, im Schadensfall existenziell

Der Blick nach Berlin und Brüssel

Das deutsche NIS2-Umsetzungsgesetz gilt seit dem 6. Dezember 2025, ohne Übergangsfrist. Neu ist daran nichts mehr. Die meisten Betriebe haben es trotzdem nicht umgesetzt, und das wird 2027 zum Thema.

Betroffen ist, wer in einem der 18 genannten Sektoren tätig ist und mindestens 50 Beschäftigte oder mehr als 10 Millionen Euro Umsatz hat. Zu diesen Sektoren gehören unter anderem das verarbeitende Gewerbe mit Maschinenbau und Automobilzulieferung, Chemie, Lebensmittel, Energie und Transport. Ein Betrieb mit 60 Leuten in der Zulieferung ist also möglicherweise mitten drin.

Die Pflichten umfassen Risikomanagement, Meldung erheblicher Vorfälle und eine Registrierung beim BSI. Die Geschäftsleitung haftet persönlich. Von rund 29.500 betroffenen Unternehmen hatten sich bis zum Fristende im März 2026 nur etwa 39 Prozent registriert. Rechnerisch sind das gut 18.000 Betriebe, die gegen geltendes Recht verstoßen, meist ohne es zu wissen. Das BSI prüft absehbar zuerst die großen Einrichtungen und arbeitet sich dann in die Breite vor.

Und selbst wer unter den Schwellen bleibt, kommt oft über die Lieferkette hinein, weil größere Auftraggeber die Standards vertraglich weiterreichen. Das BSI bietet eine Betroffenheitsprüfung an, die in wenigen Minuten eine erste Einschätzung liefert. Das ist der erste Schritt, nicht der Anruf beim IT-Dienstleister.

Thema 9: Von wem Sie abhängen und was Sie dafür verlangen

IN EINEM SATZ: Steigende Kosten kann man weitergeben, wenn man nicht von einem einzigen Kunden abhängt.

Warum das jetzt dran ist

56 Prozent der Betriebe nennen die schwache Inlandsnachfrage als Geschäftsrisiko, im Handel sind es sogar 68 Prozent. Nach drei Jahren ohne nennenswertes Wachstum ist Auftragsmangel kein Branchenproblem mehr, sondern die Normallage.

Dazu kommt Druck von außen. Der wachsende Wettbewerb chinesischer Anbieter wird laut KfW Research für viele Mittelständler zur zentralen Herausforderung, besonders im verarbeitenden Gewerbe und im Handel.

Beides zusammen führt zur selben Frage: Können Sie Ihre gestiegenen Kosten weitergeben? Die Antwort hängt weniger vom Markt ab als von Ihrer Kundenstruktur. Wer 40 Prozent seines Umsatzes mit einem Kunden macht, verhandelt nicht, sondern nickt.

Woran Sie merken, dass es Sie betrifft

- Bei einem bestimmten Kunden würden Sie eine Preiserhöhung gar nicht erst ansprechen.
- Sie haben seit über einem Jahr keine Preise angepasst, obwohl Löhne und Energie gestiegen sind.
- Sie wissen nicht auswendig, welchen Umsatzanteil Ihre drei größten Kunden ausmachen.

Was Sie tun können

1. *Diesen Monat:* Die Umsatzliste des letzten Jahres nach Kunden sortieren und die Anteile ausrechnen. Fünf Minuten in der Warenwirtschaft. Die Zahl überrascht die meisten Inhaber.
2. *Viertes Quartal 2026:* Drei echte Aufträge nachkalkulieren, mit den Lohn- und Energiekosten von heute, nicht von 2023. Bei einem davon werden Sie feststellen, dass die Marge weg ist.
3. *Bis Ende 2027:* Entweder den Preis anpassen oder den Auftrag lassen. Wer Kostensteigerungen zwei Jahre lang schluckt, finanziert seine Kunden aus dem Eigenkapital.

Der unbequeme Teil

Wenn Sie im direkten Preiswettbewerb mit einem asiatischen Anbieter stehen, gewinnen Sie den nicht. Was Sie gewinnen können, liegt woanders: Lieferzeit, Service, Beratung, Ersatzteile, Nähe, Verlässlichkeit. Das sind keine Marketingfloskeln, das sind die Gründe, aus denen Ihre Kunden noch bei Ihnen sind. Die Frage ist nur, ob Sie das auch bepreisen.

Förderung und Unterstützung

Für Vertrieb und Preisgestaltung gibt es keine direkte Förderung. Eine konzeptionelle Beratung zu Geschäftsmodell und Positionierung fällt aber unter die BAFA-Beratungsförderung, die die Anpassung des Geschäftsmodells ausdrücklich als Förderzweck nennt. Antrag bis Ende 2026.

ZEITBEDARF	WIRKUNG AUF DEN	
	KOSTEN	UNTERNEHMENSWERT
mittel	keine	sehr hoch

Der Blick nach Berlin und Brüssel

Handelspolitik wird in Brüssel gemacht, nicht in Berlin. Schutzmaßnahmen und Antidumping-Verfahren gegen Importe laufen dort und brauchen Jahre.

Für Ihren Betrieb ist das eine Randnotiz. Kein Verfahren in Brüssel rettet einen Auftrag, den Sie im März verlieren. Die Antwort auf den Preisdruck entsteht in Ihrer Kalkulation, nicht in der Handelspolitik.

Zum letzten Punkt: Kundenkonzentration ist eine der ersten Zahlen, die ein Käufer prüft. Ein Betrieb mit einem 40-Prozent-Kunden wird anders bewertet als einer mit dreißig gleichmäßig verteilten.

Thema 10: Wissen, wie der Juni aussieht

IN EINEM SATZ: 2027 ist das erste Jahr seit Langem, in dem mehrere Kostensprünge mit bekanntem Datum zusammenfallen. Das sind keine Überraschungen, das sind Rechenaufgaben.

Warum das jetzt dran ist

Eine integrierte Finanzplanung ist grundsätzlich immer eine gute Idee. 2027 ist sie eine dringende, und zwar aus einem konkreten Grund: Sie kennen die Termine schon.

Mindestlohn plus rund 5 Prozent zum 1. Januar. Steigende Sozialabgaben im selben Monat. Energiepreise auf einem Niveau, das niemand so geplant hatte. Wer das rechnet, weiß im Oktober 2026, wie der Juni 2027 aussieht. Wer es nicht rechnet, erfährt es am Kontostand.

Die Lage spricht dafür, das ernst zu nehmen. Fast die Hälfte der Unternehmen meldet Probleme bei der Finanzlage, 45 Prozent und damit der höchste Wert seit der Pandemie. Ein Fünftel hat Liquiditätsengpässe, fast jeder Vierte einen Eigenkapitalrückgang, 14 Prozent zunehmende Forderungsausfälle.

Was integriert eigentlich bedeutet

Die meisten Betriebe haben drei Zahlenwelten, die nebeneinanderher laufen: die Gewinnermittlung von der Steuerberatung, eine Liquiditätsübersicht in Excel und die Bilanz einmal im Jahr.

Integriert heißt: Diese drei hängen zusammen. Eine Investition taucht in der Bilanz auf, verändert über die Abschreibung das Ergebnis und über die Auszahlung die Liquidität. Wenn Sie an einer Stelle etwas ändern, rechnen sich die anderen beiden mit.

Erst dann lassen sich die Fragen beantworten, die im Betrieb wirklich auftauchen. Können wir uns die Maschine leisten? Was passiert, wenn der größte Kunde drei Monate später zahlt? Reicht die Linie im Frühjahr?

Woran Sie merken, dass es Sie betrifft

- Auf die Frage nach der Liquidität in sechs Monaten kommt ein Gefühl, keine Zahl.
- Ihre Planung besteht aus dem Vorjahr plus Prozentaufschlag.
- Vor Gesprächen mit der Bank entsteht regelmäßig Hektik.

Was Sie tun können

1. *Diesen Monat:* Die drei Kostensprünge 2027 beziffern: Lohn, Sozialabgaben, Energie. Drei Zahlen, eine Seite.
2. *Viertes Quartal 2026:* Eine rollierende Zwölf-Monats-Planung aufsetzen, die monatlich fortgeschrieben wird. Rollierend heißt: Jeden Monat fällt einer weg und hinten kommt einer dazu. Der Blick reicht damit immer gleich weit.
3. *Bis Ende 2027:* Eine Was-wäre-wenn-Rechnung aufstellen. Was passiert, wenn der größte Kunde wegbricht oder 20 Prozent weniger bestellt? Wer die Antwort vorher kennt, handelt anders als jemand, der sie im März erfährt.

Wo Selbsthilfe realistisch endet

Die ersten beiden Schritte schafft eine gut geführte Buchhaltung. Beim dritten wird es dünn, und das ist keine Frage des Willens, sondern der Arbeitsteilung: Ihre Steuerberatung erstellt den Jahresabschluss, also den Blick zurück. Eine Planung ist der Blick nach vorn, und der gehört nicht zu ihrem Auftrag.

Ein Betrieb mit 40 Mitarbeitenden hat in aller Regel niemanden im Haus, der Ergebnis, Liquidität und Bilanz sauber miteinander verzahnt. Das ist der Punkt, an dem sich externe Unterstützung rechnet, einmalig für den Aufbau, danach als Routine.

Förderung und Unterstützung

Für die Planung selbst gibt es kein Förderprogramm. Teile der Zahlen bekommen Sie ohne Zusatzkosten: Die Hausbank liefert Ihnen auf Nachfrage die Auswertungen, die sie ohnehin über Sie führt, und Ihre Steuerberatung stellt die betriebswirtschaftlichen Auswertungen bereit. Zusammenfügen und fortschreiben muss die Zahlen allerdings jemand.

ZEITBEDARF	WIRKUNG AUF DEN	
	KOSTEN	UNTERNEHMENSWERT
hoch beim Aufbau, niedrig danach	mittel	sehr hoch

Zum letzten Punkt: Eine belastbare Planung ist das erste Dokument, nach dem eine Bank fragt. Bei einem Käufer steht es ebenfalls ganz oben auf der Liste.

Der Blick nach Berlin

Zwei steuerliche Entscheidungen gehören direkt in Ihre Planung. Die degressive Abschreibung auf bewegliche Wirtschaftsgüter ist befristet wieder eingeführt worden, und die Körperschaftsteuer soll ab 2028 schrittweise sinken.

Beides zusammen ergibt eine Rechnung, die man nur mit einer Planung anstellen kann: Investitionen in die Jahre mit der höheren Abschreibung vorziehen, Gewinne eher in die Jahre mit dem niedrigeren Satz. Ob sich das für Sie lohnt, hängt an Ihrer Rechtsform und Ihrem Ergebnis. Ohne verzahnte Zahlen

ist es Raten.

Thema 11: Karlsruhe schaut sich die Erbschaftsteuer an

IN EINEM SATZ: Im Oktober 2026 verhandelt das Bundesverfassungsgericht über die Verschonung von Betriebsvermögen. Das Urteil kommt frühestens 2027.

Warum das jetzt dran ist

Am 12. und 13. Oktober 2026 verhandelt der Erste Senat des Bundesverfassungsgerichts über die Frage, ob die Verschonungsregelungen für Betriebsvermögen nach den §§ 13a, 13b und 28a ErbStG mit dem Gleichheitssatz vereinbar sind. Einen Tag zuvor, am 12. Oktober, geht es in einem zweiten Verfahren um Freibeträge, Steuersätze und die Bewertung von Grundbesitz.

Damit steht das steuerliche Fundament der internen Unternehmensnachfolge auf dem Prüfstand. Für Familienunternehmen ist das der wichtigste Termin des Jahres, und die meisten Inhaber haben ihn nicht im Kalender.

Was das jetzt nicht bedeutet

Hier ist Ruhe wichtiger als Eile, deshalb drei Klarstellungen.

Erstens: Eine mündliche Verhandlung ändert kein Recht. Die geltenden Regeln bleiben in Kraft, bis Karlsruhe entschieden hat, und das Urteil wird nicht vor 2027 erwartet.

Zweitens: Die Kritik richtet sich vor allem gegen die Begünstigung großer und sehr großer Betriebsvermögen. Die Grenze im Gesetz liegt bei 26 Millionen Euro begünstigtem Vermögen je Erwerber. Darunter greifen Regel- und Optionsverschonung wie gewohnt, darüber beginnt das aufwendige Verfahren, um das gestritten wird. Ein Betrieb mit 40 Mitarbeitenden liegt fast immer darunter.

Drittens: Auch wenn das Gericht die Regelungen beanstandet, folgt daraus keine sofortige Steuerpflicht. In der Vergangenheit hat das Gericht dem Gesetzgeber jeweils eine Frist zur Neuregelung gesetzt.

Woran Sie merken, dass es Sie betrifft

- Sie haben vor, in den nächsten Jahren Anteile oder den Betrieb an die nächste Generation zu übertragen.
- Es gibt Betriebsimmobilien, eine Betriebsaufspaltung oder eine Holdingstruktur.
- Ein Übertragungsplan liegt in der Schublade, angefangen vor drei Jahren, nie zu Ende gebracht.

Was Sie tun können

1. *Diesen Monat:* Termin notieren und danach die Nachrichten verfolgen. Am Verhandlungstag ist die Richtung meist erkennbar, auch wenn das Urteil auf sich warten lässt.
2. *Viertes Quartal 2026:* Wenn ohnehin eine Übertragung ansteht, mit Ihrer Steuerberatung über Absicherung sprechen. Üblich sind Widerrufsvorbehalte und Steuerklauseln, die eine Rückabwicklung oder Anpassung ermöglichen, falls sich die Rechtslage ändert.
3. *Bis Ende 2027:* Nach dem Urteil neu bewerten, nicht vorher. Wer heute aus Angst überstürzt überträgt, verschenkt unter Umständen mehr, als jede Reform ihn kosten würde.

Der häufigste Fehler

Nicht die Panik, sondern das Gegenteil. Viele Inhaber warten das Urteil ab, dann die Reform und dann noch die ersten Auslegungshinweise. So vergehen drei Jahre, in denen nichts vorbereitet wird. Die steuerliche Gestaltung ist nur ein Teil einer Übergabe, und alle anderen Teile können Sie unabhängig davon angehen.

Förderung und Unterstützung

Eine Förderung gibt es hier nicht, das ist Beratungsgebiet.

ZEITBEDARF	WIRKUNG AUF DEN	
	KOSTEN	UNTERNEHMENSWERT
niedrig jetzt, hoch bei Umsetzung	mittel bis hoch	sehr hoch

Der Blick nach Berlin

Nach dem Urteil ist der Gesetzgeber am Zug, und die Fronten sind bereits erkennbar. Mehrere Länder halten die Verschonung großer Betriebsvermögen für zu weitgehend, die Wirtschaftsverbände verteidigen sie als Voraussetzung dafür, dass Betriebe die Übergabe überhaupt überstehen.

Was daraus wird, entscheidet sich frühestens 2027 und eher später. Verlassen Sie sich weder auf das eine noch auf das andere. Planen Sie mit dem geltenden Recht und bauen Sie eine Anpassungsklausel ein, statt auf einen Ausgang zu wetten.

Thema 12: Wenn die Nächsten nicht wollen

IN EINEM SATZ: Die Bereitschaft der nächsten Generation, statt zu übernehmen zu verkaufen, hat sich in fünf Jahren verdoppelt.

Warum das jetzt dran ist

Wenn ein Inhaber seinen Betrieb aufgibt statt ihn zu übergeben, ist der häufigste Grund kein wirtschaftlicher. Bei 47 Prozent der geplanten Stilllegungen fehlt das Interesse in der Familie. Die KfW stuft diesen Grund in seiner Bedeutung als unverändert hoch ein.

Dazu passt der Blick auf die andere Seite des Tisches: In der Langzeitbefragung der nächsten Unternehmergeneration halten inzwischen 29,8 Prozent der Nachfolgerinnen und Nachfolger einen Verkauf für wahrscheinlich. 2020 waren es 14,4 Prozent.

Gleichzeitig ändert sich die Gesamtlage. Erstmals gibt es unter den Inhabern mit Rückzugsplänen mehr Stilllegungsplaner als Nachfolgeplaner: rund 114.000 geplante Geschäftsaufgaben pro Jahr bis Ende 2029 gegenüber etwa 109.000 angestrebten Nachfolgen. Und 57 Prozent der mittelständischen Unternehmerschaft sind 55 Jahre oder älter, über zwei Millionen Menschen. Vor 20 Jahren waren es 20 Prozent.

Die Zahl, die das mit allen anderen Kapiteln verbindet

In Unternehmen mit kurzfristigen Nachfolgeplänen sinkt das jährliche Investitionsvolumen um rund 32 Prozent.

Der Grund ist menschlich und nachvollziehbar: Wer nicht weiß, wie es weitergeht, investiert nicht in etwas, dessen Ertrag jemand anders einstreicht, und dessen Wert vielleicht niemand im Kaufpreis anerkennt.

Das ist die stille Bremse hinter vielen aufgeschobenen Entscheidungen. Der Stromvertrag, die neue Anlage, das KI-Projekt, die Planungssoftware. Häufig ist der Grund nicht das Geld, sondern eine ungeklärte Perspektive. Und wenn die Nachfolge geklärt ist, steigen die Investitionen wieder.

Woran Sie merken, dass es Sie betrifft

- Über die Nachfolge wurde in der Familie nie ausdrücklich gesprochen, es wird nur angenommen.
- Bei Investitionen über fünf Jahre Laufzeit zögern Sie länger als früher.
- Sie könnten nicht sagen, ob Ihr Betrieb ohne Sie vier Wochen lang funktioniert.

Was Sie tun können

1. *Diesen Monat:* Einen Zeitpunkt festlegen, auch grob. In zwei Jahren, in fünf, in zehn, gar nicht. Ohne diese Zahl lässt sich keine der anderen elf Seiten vernünftig priorisieren.
2. *Viertes Quartal 2026:* Das Gespräch führen, statt zu vermuten. Nicht beim Weihnachtsessen, sondern als Termin. Die Antwort ist oft eindeutiger, als beide Seiten befürchtet haben.
3. *Bis Ende 2027:* Das Ergebnis in die Investitionsplanung übernehmen. Wer übergibt, investiert anders als wer verkauft, und beide investieren anders als jemand, der noch fünfzehn Jahre bleibt.

Förderung und Unterstützung

Für Sie als Übergeber gibt es hier nichts zu beantragen. Wichtig ist trotzdem, was auf der anderen Seite des Tisches möglich ist: Übernahmen lassen sich über den ERP-Förderkredit Gründung und Nachfolge bis 500.000 Euro finanzieren, oft ergänzt um eine Bürgschaftsbank, wenn Sicherheiten fehlen.

Das ist Ihr Thema, auch wenn Sie es nicht beantragen. Ob eine Übergabe zustande kommt, entscheidet sich häufig daran, ob der Käufer den Preis finanziert bekommt.

ZEITBEDARF	WIRKUNG AUF DEN	
	KOSTEN	UNTERNEHMENSWERT
niedrig für die Entscheidung	keine	sehr hoch

Der Blick nach Berlin

Die Nachfolgelücke ist politisch erkannt. Seit Mai 2025 gibt es eine eigene Beauftragte der Bundesregierung für den Mittelstand, und die ERP-Förderkredite für Gründung und Nachfolge sind ausgeweitet worden.

Das hilft der Käuferseite, und damit indirekt Ihnen. Günstige Übernahmefinanzierung erweitert den Kreis derer, die sich Ihren Betrieb überhaupt leisten können. Wie lange die Konditionen so bleiben, entscheidet der Haushalt.

WEITERFÜHREND

Wenn Sie an dieser Stelle gemerkt haben, dass die Nachfolgeregelung bei Ihnen offen ist: Dazu hat die Deutsche Nachfolge Agentur ein eigenes Strategiepapier geschrieben. Es behandelt Bewertung, Kaufpreis, Ablauf und auch den Verkauf an Dritte ausführlich.



Die Kinder winken ab – Nachfolgetrends 2026
www.deutsche-nachfolge-agentur.de/trends-2026

48 Fragen für eine halbe Stunde

Acht Fragen je Themenfeld. Vergeben Sie für jede Frage Punkte:

0 = trifft gar nicht zu · 1 = ansatzweise · 2 = überwiegend · 3 = vollständig

Antworten Sie für den Betrieb, wie er heute ist, nicht wie er sein sollte. Der Test nützt nur, wenn er unangenehm ist.

Bürokratie

1. Ich weiß, ob für uns ab Januar 2027 die E-Rechnungspflicht gilt.
2. Unsere Software kann E-Rechnungen erstellen, empfangen und archivieren.
3. Wir haben den Rechnungsprozess im neuen Format einmal durchgespielt.
4. Wir bewahren Buchungsbelege acht Jahre auf, nicht länger.
5. Wir haben geprüft, ob die Umsatzsteuer-Voranmeldung quartalsweise reicht.
6. Es gibt eine Übersicht aller wiederkehrenden Melde- und Nachweispflichten.
7. Für jede dieser Pflichten gibt es eine zuständige Person und eine Vertretung.
8. Wir erfassen keine Daten doppelt in zwei Systemen.

Betriebskosten

9. Ich kann unsere Stromrechnung in Beschaffung, Netz und Steuern zerlegen.
10. Ich weiß, ob wir als produzierendes Gewerbe gelten und was daraus folgt.
11. Mögliche Entlastungsanträge beim Hauptzollamt sind geprüft oder gestellt.
12. Das Ende unseres Energievertrags steht sechs Monate vorher im Kalender.
13. Wir kennen die drei größten Energieverbraucher im Betrieb.
14. Wir wissen, wann unsere wichtigsten Anlagen ersetzt werden müssen.
15. Vor der letzten Anschaffung haben wir die Förderung geprüft, nicht danach.
16. Wir haben eine Effizienzmaßnahme umgesetzt und ihre Wirkung gemessen.

Personal

17. Ich habe die Lohnkosten 2027 mit echten Abrechnungsdaten gerechnet.
18. Die Folgen für die Lohnabstände über dem Mindestlohn sind berücksichtigt.
19. Unsere Minijobs sind auf die neue Grenze von 633 Euro geprüft.
20. Wir wissen, ob in unserer Branche ein höherer Mindestlohn gilt.
21. Verträge mit Preisbindung über den Jahreswechsel sind nachgerechnet.
22. Ich kann die zwei, drei Personen benennen, ohne die es eng wird.
23. Für diese Personen gibt es eine eingearbeitete Vertretung.
24. Wir haben im letzten Jahr einen neuen Weg der Personalsuche ausprobiert.

Digitalisierung

25. Mindestens eine KI-Anwendung läuft bei uns im Alltag, nicht nur als Test.
26. Es gibt klare Regeln, welche Daten in KI-Werkzeuge dürfen.
27. Eine Person ist für das Thema verantwortlich und hat Zeit dafür.
28. Angefangene Digitalprojekte werden abgeschlossen oder bewusst beendet.
29. Wir haben geprüft, welche Förderung zu unseren Vorhaben passt.
30. Eine Rücksicherung aus dem Backup wurde im letzten Halbjahr getestet.
31. Zwei-Faktor-Anmeldung ist bei E-Mail, Bank und Warenwirtschaft aktiv.
32. Es gibt einen ausgedruckten Notfallplan für einen IT-Ausfall.

Finanzen

33. Ich kenne den Umsatzanteil unserer drei größten Kunden.
34. Kein Kunde steht für mehr als 20 Prozent unseres Umsatzes.
35. Wir haben in den letzten zwölf Monaten Preise angepasst.
36. Mindestens drei Aufträge sind mit heutigen Kosten nachkalkuliert.
37. Wir wissen, was uns vom billigsten Wettbewerber abhebt, und berechnen es.
38. Unsere Planung verbindet Ergebnis, Liquidität und Bilanz.
39. Die Planung wird monatlich fortgeschrieben und reicht zwölf Monate voraus.
40. Wir haben durchgerechnet, was der Wegfall des größten Kunden bedeutet.

Nachfolge

41. Mein ungefährender Rückzugszeitpunkt steht fest und ist ausgesprochen.
42. Ich habe mit der nächsten Generation offen über die Übernahme gesprochen.
43. Der Betrieb würde vier Wochen ohne mich funktionieren.
44. Keine Investition wird wegen einer ungeklärten Nachfolge aufgeschoben.
45. Geplante Übertragungen sind mit Fachberatung zur Rechtslage besprochen.
46. Übertragungen sind gegen eine Änderung der Rechtslage abgesichert.
47. Ich habe eine realistische Vorstellung vom Wert unseres Betriebs.
48. Für den Fall, dass mir etwas zustößt, gibt es eine Regelung.

So rechnen Sie aus

PUNKTE JE THEMENFELD	WAS DAS HEISST
19 bis 24	Im Griff. Beobachten reicht.
13 bis 18	Solide, mit Lücken an einzelnen Stellen.
7 bis 12	Hier liegt echte Arbeit. Auf die Prioritätenliste.
0 bis 6	Blinder Fleck. Das ist der Anfang Ihres Fahrplans.

Die Punkte je Themenfeld werden unten im Ergebnisblatt automatisch zusammengezählt.

Ihre Auswertung und der dazugehörige individuelle Fahrplan

Die Prioritätenmatrix

Nicht alles, was niedrig punktet, muss zuerst dran sein. Sortieren Sie Ihre schwächsten Themenfelder nach zwei Fragen:

	WENIG AUFWAND	VIEL AUFWAND
Drückt ein Termin	Sofort erledigen	Jetzt starten, sonst wird es eng
Kein Termin	Nebenbei mitnehmen	Einplanen, nicht vergessen

Die vier Themen mit festem Datum, also E-Rechnung, Lohnkosten, BAFA-Antrag und das Verfahren in Karlsruhe, stehen automatisch in der oberen Zeile. Alles andere entscheiden Sie.

Ihr Ergebnisblatt

THEMENFELD	PUNKTE	PRIORITÄT (1 BIS 6)	WER MACHT ES	BIS WANN
Bürokratie				
Betriebskosten				
Personal				
Digitalisierung				
Finanzen				
Nachfolge				

Die nächsten 100 Tage

Von heute an gerechnet enden die 100 Tage Anfang Januar 2027, also genau an den obigen Stichtagen. Das ist kein Zufall, sondern der Grund für den Zeitraum der Veröffentlichung.

WANN	WAS	WARUM DANN
Oktober	Umsatz 2026 hochrechnen, E-Rechnungspflicht klären	Bestimmt alles Weitere in Thema 1
Oktober	Verhandlung in Karlsruhe verfolgen (12. und 13.)	Richtungsentscheidung für Übertragungen
Oktober	Lohnkostenliste erstellen	Grundlage für die Kalkulation 2027
November	BAFA-Beratung beantragen	Richtlinie endet zum Jahreswechsel, nicht bis zum 31.12. warten
November	Energievertrag und Einstufung prüfen	Vor der Wintersaison, nicht danach
November	Rücksicherung testen, Zwei-Faktor aktivieren	Kostet fast nichts, wirkt sofort
Dezember	E-Rechnung einmal komplett durchspielen	Vor dem Ernstfall, nicht im Ernstfall
Dezember	Minijob-Stunden anpassen	Sonst rutschen sie im Januar über die Grenze
Dezember	Lohnabstände entscheiden	Bevor die Belegschaft im Januar danach fragt

Der Rest von 2027

QUARTAL	SCHWERPUNKT
Q1	Nachkalkulation und Preise. Die neuen Kosten sind jetzt real, nicht mehr geplant.
Q2	Rollierende Finanzplanung aufsetzen, samt einer Was-wäre-wenn-Rechnung.
Q2/Q3	Effizienzmaßnahme angehen, Förderantrag vor der Bestellung.
Q3	KI-Anwendungsfall entscheiden: einführen oder beenden.
Q3/Q4	Nach dem Karlsruher Urteil die Pläne zur Übergabe neu bewerten.
Q4	Vertretungsregelungen prüfen und den Vollcheck wiederholen.

Noch genauer hinsehen

Dieses Strategiepapier sagt Ihnen, woran Sie 2027 arbeiten sollten. Eine Fraunhofer-Studie sagt, wie wandlungsfähig deutsche Unternehmen dabei überhaupt sind. Für den Fraunhofer-Transformationsindex wurden im Spätsommer 2025 telefonisch 500 Geschäftsführende befragt, quer durch Branchen und Größenklassen.

Zwei Befunde passen zu dem, was Sie hier gelesen haben. Knapp 40 Prozent der Unternehmen haben kein klares Ziel für ihre eigene Veränderung. Und nur 30 Prozent setzen Künstliche Intelligenz auf breiter Front ein, obwohl deutlich mehr sie überhaupt nutzen. Genau diese Lücke zwischen Ausprobieren und Einführen beschreibt Thema 7.

Ein Hinweis, damit Sie nicht vergeblich suchen: Die 64 Fragen des Index selbst sind nicht veröffentlicht. Die Studie berichtet die Ergebnisse und liefert Ihnen Vergleichswerte.



Transformationsfähigkeit deutscher Unternehmen

Befragungsergebnisse des Fraunhofer-Transformationsindex 2025. Fraunhofer HNFIZ, Dezember 2025, kostenloser Download.

<https://doi.org/10.24406/publica-6744>

Methodik und Quellen

Wie die Gewichtung zustande kam

Vier der sechs Werte leiten sich direkt aus der Frage nach den Geschäftsrisiken in der DIHK-Konjunkturumfrage Frühsommer 2026 ab, der jüngsten verfügbaren Ausgabe. Die Herbstumfrage erscheint nach Redaktionsschluss.

Zwei Werte, Digitalisierung und Nachfolge, sind redaktionell gesetzt, weil beide Themen in dieser Umfrage nicht als Risikokategorie geführt werden.

Energie haben wir bewusst gedeckelt. Der Sprung von 48 auf 70 Prozent bildet ein Ereignis ab, keine dauerhafte Struktur. Ein Höchstwert hätte das Strategiepapier überzeichnet.

Zur Zielgruppe

Die amtliche EU-Definition zählt Unternehmen bis 249 Mitarbeitende und 50 Millionen Euro Umsatz zu den KMU. Wir haben bewusst enger geschnitten, auf 6 bis 100 Mitarbeitende.

Das hat Folgen für die Zahlen. Viele Erhebungen zum Mittelstand schließen Soloselbstständige und Kleinstunternehmen ein, was Durchschnittswerte nach unten zieht. Wo eine Auswertung nach Größenklassen vorlag, haben wir sie verwendet und das kenntlich gemacht.

Zur Aktualität

Alle Quellen stammen aus den Jahren 2025 und 2026.

Angaben zu Förderprogrammen geben den Stand September 2026 wieder. Programme ändern sich, Fristen laufen ab, Budgets sind erschöpft. Prüfen Sie vor jedem Antrag den aktuellen Stand, am einfachsten über die Förderdatenbank des Bundes.

Die verwendeten Quellen

HERAUSGEBER	TITEL	STAND
DIHK	Konjunkturumfrage Frühsommer 2026	05/2026
DIHK	Fachkräftereport 2025/2026	2025
DIHK	Report Unternehmensnachfolge 2025	2025
KfW Research	Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025, Fokus Nr. 526	01/2026
KfW Research	Digitalisierungsbericht Mittelstand 2025	04/2026
KfW Research	Künstliche Intelligenz im Mittelstand, Fokus Nr. 554	07/2026
KfW Research	Wettbewerbsdruck durch chinesische Anbieter, Fokus Nr. 537	02/2026
KfW Research	Sieben Prozent der Arbeitszeit für Bürokratie, Fokus Nr. 495	2025
Bitkom Research	Digitalisierung der Wirtschaft 2026	2026
Bitkom	Digitalisierung des Handwerks 2025/2026	01/2026
KOFA / IW Köln	Fachkräftemangel in KMU nach Betriebsgrößenklassen	02/2026
Bundesverfassungsgericht	Pressemitteilung Nr. 49/2026, Az. 1 BvR 804/22	07/2026
Bundesregierung	Energiepreisentlastungen 2026	2026
BMJ	Viertes Bürokratieentlastungsgesetz	in Kraft seit 01/2025
BMAS	Fünfte Mindestlohnanpassungsverordnung	11/2025
BMF	Schreiben und FAQ zur E-Rechnung	10/2025, FAQ 03/2026
BAFA / BMWF	Bundesförderung Energie- und Ressourceneffizienz	2025/2026
BAFA	Merkblatt stromkostenintensive Unternehmen 2026	2026
BAFA / BMWF	Förderung unternehmerischen Know-hows	bis 12/2026
Fraunhofer HNFIZ	Transformationsfähigkeit deutscher Unternehmen	12/2025
EU-Kommission / KfW	Merkblatt KMU-Definition	laufend
Zeppelin Universität / Stiftung Familienunternehmen	Deutschlands nächste Unternehmergeneration, 7. Welle	2025/2026

Über uns

Die Gesellschaft für Mittelstandsstrategie berät inhabergeführte Betriebe und Unternehmen mit 6 bis 100 Mitarbeitenden. Unsere Aufgabe ist, den Unternehmenswert strategisch zu steigern.

Ein Betrieb, der auch ohne den Inhaber läuft, ist mehr wert. Dass heute vieles über seinen Schreibtisch geht, hat gute Gründe: Er kennt Kunden, Zahlen und Abläufe am besten und entscheidet schneller als jede Abstimmung. Mit den Jahren bindet das jedoch genau die Zeit, die für die größeren Entscheidungen fehlt. Deshalb arbeiten wir in drei Schritten: **Basis sichern**, **Wert steigern**, **selbst entscheiden**.

Die Basis sichern heißt, dass der Betrieb ohne den Inhaber funktioniert. Verträge, Zuständigkeiten und das Zahlenwerk sind geordnet, Wissen ist verteilt, für den Ernstfall gibt es eine Regelung. Das senkt das Risiko während des laufenden Betriebs und ist die Voraussetzung für alles Weitere.

Den Wert steigern heißt, ihn planvoll zu erhöhen: stabile Margen, eine breitere Kundenbasis, eine belastbare Finanzplanung, Abläufe, die nicht an einzelnen Köpfen hängen. Jede dieser Stellschrauben wirkt doppelt, im laufenden Ertrag und in dem Preis, den ein Dritter zahlen würde.

Selbst entscheiden heißt, die gewonnene Freiheit zu nutzen. Wachsen, übergeben oder verkaufen ist dann eine Wahl und kein Zwang. Fällt die Wahl auf einen Verkauf, begleitet die Deutsche Nachfolge Agentur den Prozess nach der A³-Nachfolgestrategie.

Ohne den ersten Schritt gibt es den dritten nicht. Wer unter Druck entscheiden muss, verhandelt über den Wert, den sein Unternehmen in der Vergangenheit hatte. Wer vorbereitet ist, verhandelt über den, den er geschaffen hat.

Deshalb beginnt dieses Strategiepapier nicht bei der Strategie, sondern beim Überblick. Abgeben kann nur, wer beurteilen kann, was er abgibt. Die zwölf Themen auf den vorangegangenen Seiten sind damit kein Umweg, sondern der erste Schritt, die Basis zu sichern.

Gesellschaft für Mittelstandsstrategie mbH

Bundesallee 187

10717 Berlin

Telefon 030 23 59 83 15

radar-2027@mittelstandsstrategie.de

www.mittelstandsstrategie.de

Geschäftsführer: Friedrich von Boeselager

Sitz der Gesellschaft: Berlin

Amtsgericht Charlottenburg, HRB 289971 B



ÜBER DEN AUTOR

Friedrich von Boeselager

Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsjurist (Univ. Bayreuth). Rechtsanwalt und M&A-Berater, seit 2013 in der Unternehmensberatung, unter anderem bei einer Beratungstochter der Porsche AG. Fachbuchautor bei Springer und IWW. Aufsichtsrat und Beirat.

Mitglied der Bundesfachkommission Wirtschaft und Mittelstand der MIT.

Haftungsausschluss

Dieses Strategiepapier für den Mittelstand gibt den Stand vom September 2026 wieder und dient der allgemeinen Information. Es ersetzt keine steuerliche, rechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung im Einzelfall.

Angaben zu Gesetzen, Fristen und Förderprogrammen können sich kurzfristig ändern. Insbesondere die Verfahren vor dem Bundesverfassungsgericht zur Erbschaftsteuer waren bei Redaktionsschluss nicht entschieden. Für Entscheidungen, die Sie auf Grundlage dieses Papiers treffen, wird keine Haftung übernommen.

Alle genannten Zahlen stammen aus den im Quellenverzeichnis aufgeführten Veröffentlichungen. Die Rechte an diesen Veröffentlichungen liegen bei den jeweiligen Herausgebern.