

ETL Mittelstands **KOMPASS**

Pressemappe



PRESSEINFORMATION

Resilienter Mittelstand: Wie Unternehmen gestärkt aus Krisen herausgehen

Dritte Studie mit dem Institut der deutschen Wirtschaft: Firmen zu zögerlich bei Innovationen und neuer Führungskultur

Essen/Berlin. 25.04.2023. Widerstandsfähig trotz multipler Krisen: Mittelständische Unternehmen in Deutschland müssen den Ukraine-Krieg, hohe Energiepreise, die Coronapandemie und gestörte Lieferketten bewältigen. Der heute veröffentlichte [ETL Mittelstandskompas 2023](#) hat die Resilienz mittelständischer Firmen untersucht. Die Studie zeigt auf, welche Faktoren Unternehmen helfen, Krisen nicht nur zu bewältigen, sondern sogar gestärkt daraus hervorzugehen. Ein zentrales Ergebnis der Unternehmensbefragung: Widerstandsfähigkeit ist den Firmen in der Theorie sehr wichtig, doch in der Praxis hapert es an der Umsetzung. Für die Resilienz-Studie analysierte ETL vier Bereiche: Strategie und Innovation, Kultur und Mindset, Digitalisierung und IT-Sicherheit sowie Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit. Die inzwischen dritte Studie in Kooperation mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) belegt: Unternehmen, die Maßnahmen für mehr Resilienz treffen, sind wirtschaftlich erfolgreicher. Für die Zukunftsfähigkeit und Resilienz hat ETL einen 5-Punkte-Plan entwickelt. Eine Reihe von Empfehlungen soll Mittelständlern helfen, ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken.

57 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, das Thema Resilienz habe in den vergangenen fünf Jahren eher oder stark an Bedeutung gewonnen. Doch: Weniger als die Hälfte der Befragten leiten daraus ab, mittelfristig eher oder sehr wahrscheinlich Maßnahmen zu ergreifen, die die Resilienz erhöhen.

„Resilienz und Widerstandsfähigkeit beginnt immer in den Köpfen und muss daher Chefsache sein. Die Bereitschaft zu Veränderungen ist notwendig, denn ein Unternehmen muss mit den Veränderungen arbeiten, nicht dagegen. Veränderungen und Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens müssen frühzeitig erkannt werden und es müssen zielorientierte Maßnahmen, wie etwa die Umsetzung digitaler Prozesse und einer umfassenden Nachhaltigkeits- und Diversitätsstrategie erfolgen“, erklärt der Vorstand von Deutschlands größter Steuerberatungsgruppe ETL, Marc Müller. „Die Leitlinie dazu ist immer der Purpose des Unternehmens, denn er definiert Sinn und Zweck und Selbstverständnis und ist der Attraktivitätsfaktor für Mitarbeiter, Kunden, Nachfolger und Investoren. Wenn der Purpose unbekannt oder von gestern ist, wird es keine Widerstandsfähigkeit für morgen geben“, sagt ETL-Vorstand Marc Müller.

Laut der ETL-Befragung sind von knapp mehr als 500 befragten Mittelständlern rund ein Fünftel (22 Prozent) Vorreiter. Diese Firmen zeigen eine besonders ausgeprägte Resilienz in ihrer Unternehmenskultur, legen Wert auf gute betriebsinterne Zusammenarbeit und auf das Verhalten der Führungskräfte; außerdem haben sie Digitalisierung und IT-Sicherheit ständig im Blick. Unter den Vorreitern sind überdurchschnittlich häufig Dienstleister und Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern. Die größte Gruppe (45 Prozent) zeigt vor allem bei der Digitalisierung und IT-Sicherheit eine hohe Widerstandsfähigkeit. Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit sind insgesamt nur unterdurchschnittlich ausgeprägt. Dies gilt vor allem für kleinere Mittelständler mit weniger als 50 Mitarbeitern aus den Bereichen Verkehr, Logistik, Handel und Dienstleistung.

Ein Viertel (24 Prozent) der Mittelständler fällt bei IT und Digitalisierung erkennbar zurück – vorrangig Kleinunternehmen aus dem Produzierenden Gewerbe. Knapp ein Zehntel (neun Prozent) der befragten Firmen schneiden im Bereich Strategie und Innovation zwar gut ab, liegen aber in den drei anderen Bereichen deutlich zurück. Diese Betriebe sind überdurchschnittlich groß und ebenfalls aus den verarbeitenden Industriezweigen.

„Als Resilienz-Avantgarde sehen wir nur rund ein Viertel der Unternehmen – diese sind gegen Krisen gewappnet und gehen sogar gestärkt daraus hervor. Fast die Hälfte der Firmen ist zwar resilient, agiert aber nicht wirklich nachhaltig und damit auch nicht zukunftsfähig. Knapp zehn Prozent des Mittelstands übersteht eine ernsthafte Krise nicht ohne Schaden oder gar nicht“, bilanzieren die Studienautorinnen und -autoren. Die größte Herausforderung sei, für kaum oder gar nicht bekannte Problem- und Krisenfelder frühzeitig die Weichen zu stellen. Resilienzwillige Unternehmen müssten knappe Ressourcen möglichst zielgerichtet in nicht präzise vorhersehbare, sondern allenfalls zu erahnende Handlungsfelder investieren. IW-Chef Michael Hüther sagt: „Nur Unternehmen, die widerstands- und anpassungsfähig sind, werden Transformationsprozesse langfristig überstehen. Unabhängig von der Unternehmensgröße zahlen sich Maßnahmen aus, die das Unternehmen resilienter werden lassen. Wichtige Hebel bieten Strategie und Innovation, Unternehmenskultur, Digitalisierung und IT-Sicherheit sowie Nachhaltigkeit. Der ETL Mittelstandskompass 2023 zeigt, welche Dimensionen besonders relevant sind, und gibt konkrete Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen.“

Was zeichnet widerstandsfähige Unternehmensstrukturen im Detail aus? Führten externe Schocks wie die Coronapandemie und Inflation dazu, dass Unternehmen strategische Investitionen und Innovationen auf Eis legen mussten? Das ist eher nicht der Fall, wie der ETL Mittelstandskompass zeigt: Sehr selten haben Unternehmen Investitionen in die Digitalisierung, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen oder geplante Änderungen der Eigentümerstruktur verschoben. Was Unternehmen zu Innovationen treibt, sind unter anderem gesetzliche Regelungen, politische Rahmenbedingungen und regulatorische Anforderungen. Darüber hinaus spielen die Unternehmensziele und -werte eine wesentliche Rolle.

Die Resilienz von Unternehmen hängt deshalb auch maßgeblich von der Unternehmenskultur ab. Eine klare Kommunikation steigert die Motivation der einzelnen Mitarbeiter und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft in Krisenzeiten.

Führungskräfte erfolgreicher Unternehmen handeln in krisenhaften Situationen deutlich ruhiger und überlegter als die Entscheider in weniger erfolgreichen Firmen. Für die betriebsinterne Zusammenarbeit wird der offene und bereichsübergreifende Austausch, die Flexibilität von Abläufen und das Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen als besonders wichtig eingeschätzt.

Mit Blick auf Digitalisierung und IT-Sicherheit zeigt die Studie, dass technische Maßnahmen wie Datenbackups oder regelmäßige Sicherheitsupdates mittlerweile zwar Standard sind, aber vor allem erfolgreiche Unternehmen proaktiv IT-Schutz sicherstellen. Viele Mittelständler vertrauen noch auf firmeninterne Lösungen statt beispielsweise auf professionelle ausgelagerte Cloud-Lösungen zurückzugreifen.

Das Thema Resilienz ist eng mit Fragen der Nachhaltigkeit verknüpft. Für den Mittelstand spielen sozial-gesellschaftliche Werte wie Wohlstand und Teilhabe sowie die Vermeidung von Umweltschäden eine Rolle. Konkrete Ziele in diesen Bereichen aber definieren und prüfen kleinere Unternehmen oft nicht.

Strategisch besonders wichtig ist, dass mittelständische Unternehmen früh beginnen, ihren Energiebedarf zu senken und auf regenerative Energien umzustellen. Auch möglichst hohe soziale Arbeitsstandards sollten festgelegt und eingehalten werden.

Hier den ETL Mittelstandskompas 2023 kostenlos herunterladen:

<https://info.etl.de/download-etl-studie-mittelstandskompas-2023>

Über die ETL-Gruppe

Die **ETL-Gruppe** ist in Deutschland mit über 900 Kanzleien vertreten und darüber hinaus in 50 Ländern weltweit mit 1.300 Standorten präsent. ETL ist Marktführer im Bereich Steuerberatung und gehört zu den Top 5 der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland. Die Unternehmensgruppe erwirtschaftet mit ihren Geschäftsbereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Unternehmensberatung und IT bundesweit einen Gruppenumsatz von über 1,4 Mrd. Euro. Insgesamt betreuen über 16.500 Mitarbeiter – darunter mehr als 1.500 Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater – überall in Deutschland mehr als 250.000 Mandanten.

Pressekontakt

Danyal Alaybeyoglu, Tel.: 030 22 64 02 30, E-Mail: danyal.alaybeyoglu@etl.de, ETL, Mauerstraße 86-88, 10117 Berlin, www.etl.de

Wie widerstandsfähig ist der Deutsche Mittelstand?

ETL Mittelstandskompass 2023 untersucht, wie Unternehmen gestärkt aus Krisen herausgehen



Widerstandsfähig trotz multipler Krisen: Mittelständische Unternehmen in Deutschland müssen den Ukraine-Krieg, hohe Energiepreise, die Coronapandemie und gestörte Lieferketten bewältigen. Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg, insbesondere in Krisenzeiten, ist die strategische Investition in Resilienz und Widerstandsfähigkeit. Resilienz bedeutet dabei die Anpassungsfähigkeit, Krisen zu überwinden und neue Chancen zu nutzen.

Der ETL Mittelstandskompass 2023, der am 25. April bereits zum dritten Mal veröffentlicht und erneut in Kooperation mit dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW Köln) herausgegeben wird, untersucht das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), auf ihre Widerstandsfähigkeit im Angesicht der gegenwärtigen multiplen Herausforderungen. Die Studie zeigt auf, welche Faktoren Unternehmen helfen, Krisen nicht nur zu überstehen, sondern sogar gestärkt daraus hervorzugehen. Ein zentrales Ergebnis der Unternehmensbefragung: Widerstandsfähigkeit ist den Firmen in der Theorie sehr wichtig, doch in der Praxis hapert es an der Umsetzung.

Dabei wird die Resilienz eines Betriebes anhand von vier Dimensionen gemessen: Strategie und Innovation, Unternehmenskultur, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Die Ergebnisse, die die Studie zutage fördert, geben Grund zur Besorgnis: Nur rund ein Viertel der Unternehmen sind gegen Krisen gewappnet und gehen sogar gestärkt daraus hervor. Fast die Hälfte der Firmen ist zwar resilient, agiert aber nicht wirklich nachhaltig und damit auch nicht zukunftsfähig. Und knapp zehn Prozent des Mittelstands übersteht eine ernsthafte Krise nicht ohne Schaden oder gar nicht! Dabei belegt die branchenübergreifende Untersuchung von über 500 Unternehmen, dass Unternehmen, die resilienzerhöhende Maßnahmen ergreifen, erfolgreicher sind als diejenigen, die es nicht tun.

Der ETL Mittelstandskompass 2023 gibt kleinen und mittleren Unternehmen eine Reihe von Handlungsempfehlungen, die ihnen dabei helfen, ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken. Darüber hinaus beinhaltet die Studie einen exklusiven 5-Punkte-Plan für Unternehmen, um ihre Zukunftsfähigkeit durch Resilienz in unsicheren Zeiten zu steigern. Erstmals wartet der ETL Mittelstandskompass mit Best-Practice-Beispielen aus unterschiedlichen Branchen auf, die in einer oder mehreren der vier

Resilienz-Dimensionen beispielgebend sind. So wird es kleinen, mittleren und Familienunternehmen auch künftig möglich sein, ihren Platz in der globalen Pole-Position zu sichern.



ETL-Vorstand Marc Müller betont angesichts der Ergebnisse der Studie: „Resilienz beginnt immer in den Köpfen und muss daher Chefsache sein. Veränderungen im Umfeld des Unternehmens müssen frühzeitig erkannt werden und es müssen zielorientierte Maßnahmen, wie etwa die Umsetzung digitaler Prozesse und einer umfassenden Nachhaltigkeits- und Diversitätsstrategie erfolgen. Die Leitlinie dazu ist immer der Purpose des Unternehmens, denn er definiert Sinn und Zweck und ist der Attraktivitätsfaktor für Mitarbeiter, Kunden, Nachfolger und Investoren.“

Der ETL Mittelstandskompas 2023 steht ab dem 25.04.2023 kostenlos zum Download bereit oder ist als gedrucktes Exemplar im ETL-Shop bestellbar.

<https://www.etl.de/etl-mittelstandskompas-2023/>

ETL Mittelstands **KOMPASS**

Ausgabe 2023

Resilienz im deutschen Mittelstand

Kurzfassung

Editorial

Resilienz sichert die Zukunftsfähigkeit – in Zeiten der Krise und danach!

Bereits zum dritten Mal präsentieren wir Ihnen den ETL Mittelstandskompass. Die Studie, die wir seit 2021 in Kooperation mit dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW) herausgeben, untersucht und analysiert die gesellschaftlichen Megatrends und die Herausforderungen des deutschen Mittelstands.

In diesem Jahr richten wir den Fokus auf das Thema Resilienz und Zukunftsfähigkeit in Zeiten multipler Krisen. Resilienz verstehen wir dabei als die Fähigkeit, auf ganz unterschiedliche und vor allem unerwartete Krisen flexibel zu reagieren, sie abzufedern, zu überwinden, daraus zu lernen und neu entstehende Chancen zu nutzen. Wir haben kleine und mittlere Unternehmen gefragt, wie sich für sie die Bedeutung des Themas in den letzten fünf Jahren entwickelt hat und ob sie mittelfristig Maßnahmen zur Erhöhung der eigenen Widerstandsfähigkeit ergreifen werden. Dabei messen wir die Resilienz eines Unternehmens anhand von vier Dimensionen: Strategie und Innovation, Unternehmenskultur, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Die statistische Auswertung der gewonnenen Datenmenge und die Abbildung in Form des exklusiven ETL-Erfolgsindex ermöglichen es dem ETL Mittelstandskompass einmal mehr, ein einzigartiges Stimmungs- und Zukunftsbarometer des deutschen Mittelstands zu präsentieren.

Darüber hinaus sind in diesem Jahr erstmals Case Studies aus dem deutschen Mittelstand Teil der Untersuchungen im ETL Mittelstandskompas. Wir haben mit Unternehmen aus verschiedenen Branchen über ihre Resilienzstrategien gesprochen. Die jeweiligen Ansätze sowie Best-Practice-Modelle und -Strategien wollen wir im ETL Mittelstandskompas 2023 vorstellen und diskutieren. Die ETL-Gruppe ist seit über 50 Jahren nah dran an den Herausforderungen im Mittelstand. Wir sind uns dabei unserer Verantwortung in der Beratung bewusst und wollen unseren Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg von kleinen und mittelständischen Unternehmen leisten und damit Wohlstand, Wachstum und Beschäftigung in unserem Land ermöglichen.

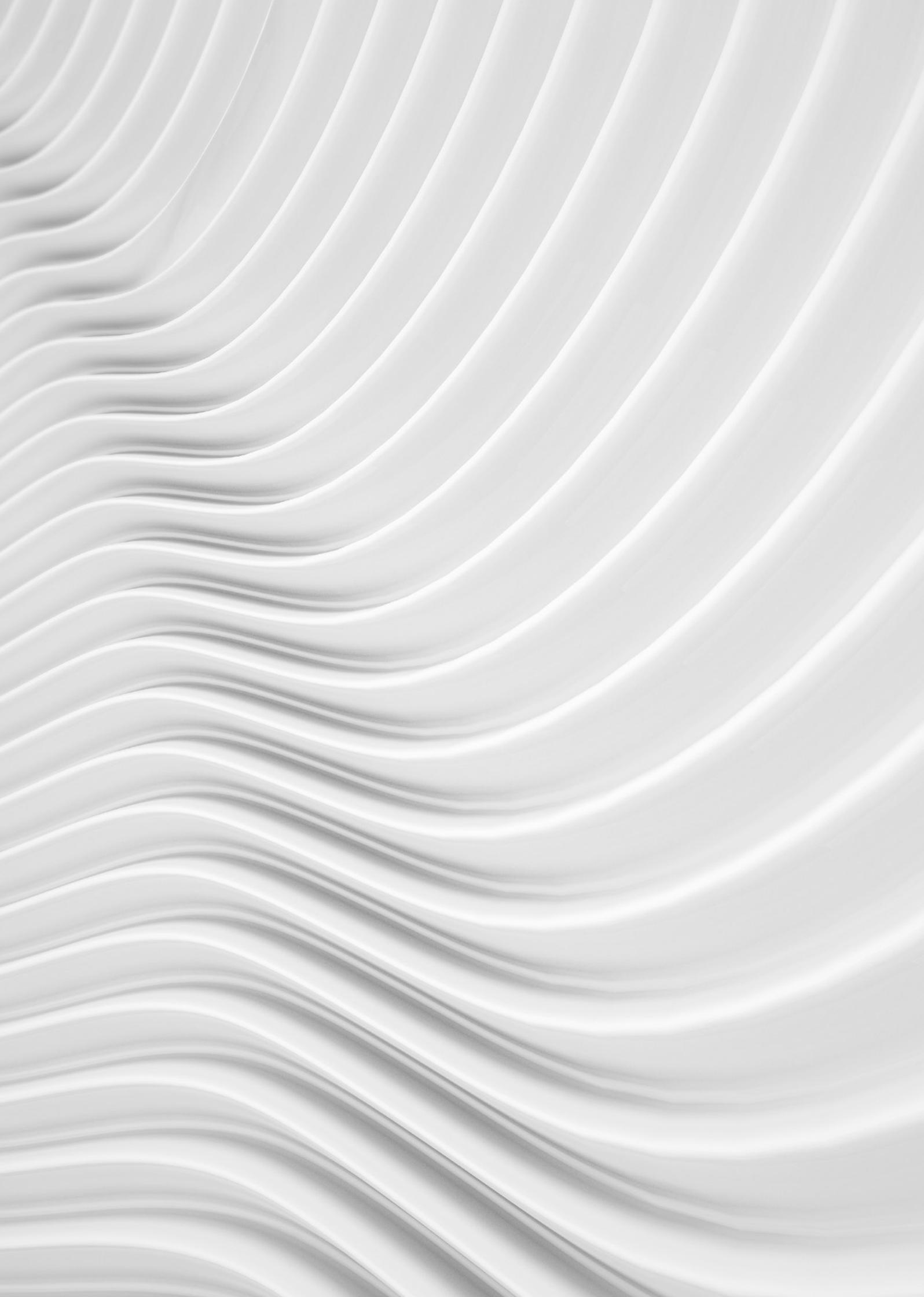
Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den weiteren Dialog mit Ihnen.

Marc Müller
Vorstand ETL AG
Steuerberatungsgesellschaft



Inhalt

1	Management Summary	7
2	Handlungsempfehlungen	9
3	Resilienz im deutschen Mittelstand	12
	Deutsche Eiche oder Schilfrohr?	18
	Kommentar von Christoph Tönsgerlemann	
	Zukunftsfähigkeit durch Resilienz	21
	Kommentar von Marc Müller	



Kapitel 1

Management Summary

Im ETL Mittelstandskompas werden seit 2021 jährlich aktuelle, für die Unternehmen des deutschen Mittelstands besonders relevante Themen und Erfolgsfaktoren untersucht. Damit soll ein wertstiftender Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen geleistet werden.

In diesem Jahr befasst sich der ETL Mittelstandskompas vor dem Hintergrund zahlreicher aktueller Krisen (vor allem Ukrainekrieg, Coronapandemie, Lieferkettenproblematik, hohe Energiepreise) mit der Widerstands- und Anpassungsfähigkeit des Mittelstands. Das Ziel der Studie besteht darin, erstens ein aktuelles Bild von der Resilienz der Unternehmen zu skizzieren und zweitens die Erfolgswirkung von Resilienz zu untersuchen. Als Referenzmaß dient wie in den Vorgängerstudien der aus mehreren für den Mittelstand besonders relevanten Erfolgskennziffern zusammengesetzte ETL-Erfolgsindex (siehe Kapitel 4). Auf Grundlage einer Definition und Operationalisierung des Resilienzbegriffs (siehe Kapitel 5) erfolgen die erhebungsbasierte Analyse (Primärdatenerhebung mit einer großen Stichprobe von n = 503 Unternehmen) von Resilienz im deutschen Mittelstand (siehe Kapitel 6) sowie die Ableitung von zielgerichteten Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 2). Ergänzende Fallstudien von erfolgreichen krisenerprobten Mittelständlern unterfüttern die datenbasierten Ergebnisse und zeigen ganz konkrete pragmatische Maßnahmen zur Resilienzsteigerung auf.

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit, außergewöhnlich widrige unvorhergesehene Ereignisse schadlos zu überstehen. Sie beschränkt sich also nicht auf ein reaktives Zurückspringen in den Ursprungszustand

(„Bounce back“), sondern bezieht eine antizipative und proaktive Transformationsfähigkeit („Bounce forward“) mit ein.

Zunächst lässt sich insgesamt feststellen, dass Resilienz beziehungsweise Widerstandsfähigkeit aus Sicht der Befragten zwar grundsätzlich eine hohe Bedeutung einnimmt, die Umsetzung jedoch nur vergleichsweise zögerlich angegangen wird. So geben 57 Prozent der Unternehmen an, die Bedeutung habe in den vergangenen fünf Jahren (eher/stark) zugenommen. Allerdings leiten weniger als die Hälfte der Befragten daraus ab, mittelfristig (eher/sehr) wahrscheinlich Maßnahmen zur Erhöhung der Resilienz in ihren Unternehmen ergreifen zu wollen.

Zur Detaillierung wurden 54 Items in vier Subdimensionen von Resilienz untersucht, nämlich in den Bereichen Strategie und Innovation, Kultur und Mindset, Digitalisierung und IT-Sicherheit sowie Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit. Die Ergebnisse wurden sowohl als Durchschnitt über alle befragten Unternehmen als auch differenziert nach Unternehmensgröße und -erfolg ermittelt. Hier hat sich bestätigt, dass der generelle Grad der Umsetzung von resilienzerhöhenden Maßnahmen im deutschen Mittelstand noch verbesserungswürdig ist. Erfolgreiche Unternehmen geben zu allen Resilienzbereichen deutlich häufiger als nicht erfolgreiche Unternehmen an, die jeweiligen Items umzusetzen. In ähnlichem Maße gilt dies für die größeren Mittelständler ab 100 Mitarbeitern (Ausnahme: einige Items im Bereich Kultur und Mindset), die tendenziell eher resilienzverstärkende Maßnahmen umsetzen als kleine mittelständische Unternehmen.

Zudem wurden für jeden Bereich diejenigen Resilienzitems ermittelt, die einen besonders hohen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Dazu zählen vor allem die kontinuierliche Erweiterung des Produktportfolios sowie geeignete Lernstrategien (aus dem Resilienzbereich Strategie und Innovation), eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen sowie visionären Führungspersonen (aus dem Resilienzbereich Kultur und Mindset), die Automatisierung von Sicherheitsaufgaben sowie die kontinuierliche Verbesserung der digitalen IT-Struktur (aus dem Bereich Digitalisierung und IT-Sicherheit) und schließlich die Berücksichtigung sozialgesellschaftlicher Nachhaltigkeitsaspekte (aus dem Resilienzbereich Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit).

Dass sich Maßnahmen zur Erhöhung der Resilienz grundsätzlich lohnen, zeigt die Untersuchung über den Zusammenhang zwischen Resilienzindex und

ETL-Erfolgsindex. Resiliente und widerstandsfähige Unternehmen sind eher erfolgreich (signifikant positive Korrelation). Dies gilt sowohl für den kleinen als auch für den größeren Mittelstand, das heißt, Resilienzmaßnahmen haben unabhängig von der Unternehmensgröße einen positiven Einfluss auf den Erfolg.

Ein zielgerichtetes, auf die wesentlichen Ergebnisse dieser Studie abgestimmtes Bündel von Handlungsempfehlungen umfasst insbesondere die Stärkung der Unternehmensidentifikation der Mitarbeiter anhand von Leitbildern, die strategische Zukunftsbetrachtung in Kombination mit optimistischer Lösungsorientierung des Einzelnen, die Erhöhung der digitalen Resilienz durch ein professionelles IT-Management, die intensive Vernetzung mit externen Kooperationspartnern sowie das Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen.

Kapitel 2

Handlungsempfehlungen

In Zeiten großer Unsicherheit und sich häufender widriger unvorhergesehener Ereignisse wird es für Unternehmen immer wichtiger, eine hinreichende Widerstandsfähigkeit aufzubauen, um den negativen Effekten trotzen zu können. Insbesondere für die Unternehmen des Mittelstands, die für die deutsche Wirtschaft von großer Bedeutung sind, ist die Resilienz ein entscheidender Ansatzpunkt zur zielgerichteten Gestaltung wesentlicher Elemente von Zukunftsfähigkeit.

Dabei umfasst Resilienz mehrere Dimensionen und beinhaltet strategische, IT-spezifische, nachhaltigkeitsorientierte und unternehmenskulturelle Aspekte. Sie wird wesentlich geprägt von den jeweiligen Akteuren in den betreffenden Unternehmen und ist abhängig von individuellen Gegebenheiten vor Ort. Daher können die konkreten Maßnahmen zur Resilienzerhöhung variieren, immer aber kommt es auf eine ausgewogene Balance zwischen einer Stärkung von Robustheit und einer Erweiterung von Flexibilität (sowohl auf organisatorischer als auch auf individueller Ebene) an.

Die vorliegende Studie zeigt deutlich auf, dass mittelständische Unternehmen grundsätzlich dann über eine hohe Widerstandsfähigkeit verfügen, wenn sie vor allem in den Resilienzbereichen Strategie und Innovation, Digitalisierung und IT-Sicherheit sowie Kultur und Mindset gut aufgestellt sind. Hierauf zielen die folgenden konkreten Handlungsempfehlungen ab, die zur Erhöhung von Resilienz und Widerstandsfähigkeit insbesondere in Unternehmen des Mittelstands beitragen sollen.

Stärken Sie die Identifikation mit dem Unternehmen über motivierende Leitbilder.

Ein (Leit-)Bild sagt mehr als tausend Worte! Krisenfeste Unternehmen zeichnen sich durch ein klar kommuniziertes und von den Mitarbeitern geteiltes Verständnis ihres Daseinszwecks aus. Im Unternehmensleitbild wird auf prägnante Art festgehalten, welche grundlegende Mission verfolgt wird. Ein starkes, überzeugendes Leitbild trägt zur Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen bei und dient als belastbarer Orientierungsrahmen insbesondere in Krisenzeiten. Zugleich fungieren Leitbilder als Anker und Bezugspunkt für die Unternehmenskultur, die ebenfalls zur Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen beiträgt. Die zur Kultur gehörenden Werte, Normen und Verhaltensweisen, die einem Unternehmen einen spezifischen Charakter verleihen, entfalten besonders dann ihre Wirkung, wenn die eher formalen Elemente (organisatorische Strukturen, Prozesse, kodifizierte Regeln) in Krisensituationen nicht mehr so recht „passen“.



Daher gilt: Erhöhen Sie die Resilienz Ihres Unternehmens, indem Sie ein klares und motivierendes Leitbild formulieren und kommunizieren, das von den Mitarbeitern mitgetragen wird und auch in Krisenzeiten Orientierung bietet. Stimmen Sie die zentralen Elemente Ihrer Unternehmenskultur darauf ab, leben Sie als Führungskraft diese Werte vor und stärken Sie die Unternehmensidentifikation.

Denken Sie voraus, bleiben Sie optimistisch.

Strategie ist, was man tun muss, wenn nichts zu tun ist! Krisen lassen sich meistens nicht vorhersehen, erscheinen aber in der Nachbetrachtung stets plausibel. Oftmals gelangt man in der Analyse zu dem Schluss, dass man sich zumindest partiell auf bestimmte Krisen hätte vorbereiten können. Daher wird in krisenfesten Unternehmen quasi auf Vorrat gedacht. Man befasst sich schon in Boomzeiten mit Was-wäre-wenn-Szenarien und bereitet sich so auch auf unwahrscheinliche, aber dann umso wirkmächtigere Schockeffekte vor. Auf diese Weise können beispielsweise Reaktionspläne erstellt, Notfallprozeduren definiert und Verantwortlichkeiten für den Krisenfall eingeübt werden. Richtig genutzt, ermöglicht die Beschäftigung mit derartigen negativen Extremszenarien zugleich auch die Ausbildung einer Jetzt-erst-recht-Mentalität, auf die im Krisenfall zurückgegriffen werden kann.

↳ **Daher gilt:** Denken Sie in die Zukunft, erstellen Sie Was-wäre-wenn-Szenarien und leiten Sie pragmatische Notfallpläne ab. Achten Sie darauf, dass in Ihrem Unternehmen eine Mentalität vorherrscht, die von hoher Lösungsorientierung, Eigenverantwortung, Zukunftsmut und Optimismus geprägt ist.

Schützen Sie Ihre Daten über ein professionelles IT-Sicherheitskonzept.

Der Angriff trifft nur den Unvorbereiteten! Daten spielen auch für die Unternehmen des Mittelstands eine immer größere Rolle. Die zur Nutzung der Daten notwendigen digitalen IT- und Kommunikationsinfrastrukturen eröffnen jedoch auch offene Flanken für Angriffe krimineller Akteure. Krisenfeste Unternehmen bereiten sich daher professionell auf Angriffe auf ihre IT-Infrastruktur vor und stärken ihre digitale Resilienz. Dazu definieren sie klare organisatorische Verantwortlichkeiten und benennen IT-Sicherheitsbeauftragte, sie schulen die Belegschaft regelmäßig zu Schutzmaßnahmen und sensibilisieren bezüglich der Gefahren durch Cyberkriminalität. Zugleich verbessern sie

ihre IT-Landschaft stetig und entscheiden bewusst, welche digitalen Infrastrukturleistungen besser von spezialisierten externen Dienstleistern mit hoher Sicherheitsexpertise zugekauft werden sollten.

↳ **Daher gilt:** Professionalisieren Sie Ihre IT, indem Sie auf Grundlage eines IT-Sicherheitskonzepts klare Verantwortlichkeiten benennen, die Mitarbeiter schulen und bewusste Make-or-buy-Entscheidungen hinsichtlich Ihrer digitalen Infrastruktur treffen.

Vernetzen Sie sich auf allen Ebenen und etablieren Sie Kooperationen.

Gemeinsam ist man stark! Wir leben in einer VUCA-Welt. Die Welt wird immer volatil (Volatility), ungewisser (Uncertainty), komplexer (Complexity) und ambiguer (Ambiguity). Dies macht es schwer, mit technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen Schritt zu halten und sein Unternehmen kontinuierlich an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Daher schließen Sie sich mit anderen zusammen und tauschen Sie Erfahrungen und Wissen aus. Innovation und Fortschritt entstehen nämlich längst nicht mehr allein im stillen Kämmerlein, sondern es braucht dafür unternehmens- und branchenübergreifende Kooperation. Auf diese Weise wächst Ihr Netzwerk und damit auch Ihre Resilienz: in der FuE, in der Wertschöpfung und in der Vermarktung.

↳ **Daher gilt:** Engagieren Sie sich in analogen, hybriden oder digitalen Netzwerken, besuchen Sie Messen und Kongresse, bauen Sie strategische Allianzen auf und finden Sie Verbündete für eine gemeinsame Vision. Dies gilt nicht nur für die Vernetzung mit Kunden, Lieferanten oder anderen wichtigen Stakeholdern (zum Beispiel Hochschulen), sondern ist auch wesentlich für die Mobilisierung von Ressourcen, die bereits im Unternehmen vorhanden sind.

Schaffen Sie Raum zum Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen.

Erfahrung ist der beste Lehrmeister! Erfahrungen erweitern das Handlungsrepertoire und garantieren eine gewisse Robustheit im Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen. Krisenfeste Unternehmen machen sich dies zunutze und schaffen für die Mitarbeiter ausreichend Raum, aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen. Sie etablieren effektive Lernstrategien, um Erfahrungen aus vergangenen Projekten und Vorhaben zu sammeln. Auf dieser Grundlage forcieren sie einen Prozess der kontinuierlichen, auch kleinschrittigen Verbesserung und tragen somit zur organisatorischen Robustheit bei.



Daher gilt: Schaffen Sie ausreichend Raum zum Austausch von Erfahrungen, teilen Sie Erfolge und Misserfolge und verbessern Sie Ihr Unternehmen schrittweise.

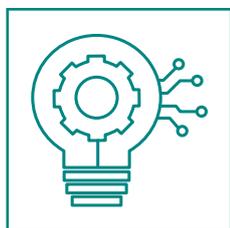


Kapitel 3

Resilienz im deutschen Mittelstand

Der ETL Mittelstandskompass versteht sich auch als Instrument, um kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland miteinander in Interaktion treten zu lassen, damit diese sich über Erfahrungen, Potenziale und Strategien austauschen. In diesem Jahr untermauern wir dieses Gesprächsangebot durch die Aufnahme von Case Studies. Dabei haben wir exemplarisch fünf Mittelständler aus unterschiedlichen Branchen herausgegriffen, die sich in den letzten Jahren als besonders krisenresilient erwiesen haben. Die Fallstudien unterfüttern die datenbasierten Ergebnisse und zeigen ganz konkrete pragmatische Maßnahmen zur Resilienzsteigerung auf. Sie dienen als Best-Practice-Beispiele und bieten Inspirationen, wie mit den aktuellen Herausforderungen nachhaltig erfolgreich umgegangen werden kann.

Für die Case Studies wurden die Geschäftsführer des Gebäudesanierers ISOTEC (Horst Becker), des Catering-Anbieters I Love Mauldasch (Sebastian Werner), des Medizintechnikunternehmens Oehm und Rehbein (Bernd Oehm), des Softwareunternehmens USU (Frank Dreher) sowie des Pflegedienstleisters Mani Pflege (Myra Mani) befragt. Sie schilderten in Einzelinterviews, vor welchen zentralen Herausforderungen sie jeweils standen und welche Lösungsstrategien sie entwickelt haben. Für den ETL Mittelstandskompass 2023 haben wir diese Fallbeispiele kompakt auf einen Blick in Factsheets gesammelt. Jedes einzelne Factsheet liefert auf einen Blick wertvolle Einblicke und skizziert Resilienzstrategien direkt aus der Praxis, die weit über den Einzelfall hinaus Anschauungsmaterial für den deutschen Mittelstand liefern.



Strategie und Innovation



Kultur und Mindset



Digitalisierung und IT-Sicherheit



Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit

Strategie und Innovation: Factsheet ISOTEC



Experteninterview mit Horst Becker (ISOTEC)



Bergisch Gladbach (Nordrhein-Westfalen)
Gebäudesanierungsunternehmen

Das Franchiseunternehmen ISOTEC wurde 1986 als Fachbetrieb gegründet. Heute zählt es mehr als 100.000 erfolgreiche Sanierungen – eine Reise, die auch Krisen und Wachstumsschmerzen mit sich brachte.



„Probleme sind Chancen in Lumpen. Wir brauchen Krisen, um zu durchschlagenden Veränderungen zu kommen. Dafür ist aber das richtige Mindset zentral.“

Horst Becker – Gründer und Geschäftsführer

Die Herausforderung für ISOTEC

- Der Aufbau und die Weiterentwicklung eines Unternehmens ging auch mit Liquiditätsengpässen einher. Die Fokussierung auf Lösungskonzepte und die Mitarbeitereinbeziehung halfen ISOTEC, finanzielle Wachstumsschmerzen zu überwinden und Unabhängigkeit von Banken zu erlangen.
- Krisen wie die Coronapandemie oder der Ukrainekrieg können die Zuversicht trüben. Die Definition des eigenen Einflussbereichs und das Denken in Worst-Case-Szenarien halfen ISOTEC, weiterhin positiv in die Zukunft zu blicken.

Die Lösung für ISOTEC

- Mindset: In Krisenzeiten half es ISOTEC, die Energie nicht auf das Problem, sondern auf dessen Lösung zu fokussieren. Dabei standen immer das Mach- und Beeinflussbare sowie eine offene Fehlerkultur im Vordergrund.
- Fokus: In Krisenzeiten fokussierte sich das Unternehmen auf das Wesentliche: Kundengewinnung und Mitarbeiterführung. So gelang nicht nur die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, sondern auch die Verdopplung des Auftragsvorlaufes.
- Franchising: Als Unternehmen mit Franchisestruktur kann ISOTEC die Vorteile eines Konzerns (zentrales Controlling, Marketing, Personal, technische Entwicklung) mit den Vorteilen von dezentralen Entscheidungen und Verantwortlichkeiten verbinden.

Status quo

- ISOTEC ist gestärkt aus der Coronakrise hervorgegangen und konnte seinen Umsatz 2022 im Vergleich zu 2019 annähernd verdoppeln. Die Definition von klaren Leitlinien hilft dabei, Mitarbeiter zu Mitdenkern zu machen.
- ISOTEC will Sprachrohr des deutschen Handwerks werden und untersucht derzeit, wie die Attraktivität im deutschen Handwerk verbessert werden kann.

Quelle: eigene Darstellung

Kultur und Mindset: Factsheet I Love Mauldasch



Experteninterview mit Sebastian Werner (I Love Mauldasch)



Berglen (Baden-Württemberg)
Schwäbisches Maultaschen-Catering

Durch die Coronakrise brachen die Aufträge des jungen Mittelständlers ein. Neue und risikobehaftete Wege stellten sich als disruptive Innovation des Geschäftsmodells heraus.



„Was auf keinen Fall eintreten darf, ist Stillstand. Solange wir ständig mit frischen Ideen aufwarten und neue Versuche wagen, können wir nicht verlieren!“

Sebastian Werner – Geschäftsführer und Co-Founder

Die Herausforderung für I Love Mauldasch

- Die Coronapandemie ließ die Catering-Aufträge für das Start-up wegbrechen, sodass es innovativer Ideen bedurfte, um das Geschäft am Laufen zu halten.
- Staatliche Fördermaßnahmen sind für kleine Unternehmen häufig undurchsichtig, nicht zielgenau und nicht unmittelbar wirksam. Eigene Lösungskonzepte mussten entwickelt werden.
- Neue Geschäftsfelder benötigten Wissens- und Kompetenzaufbau in (fast) allen Unternehmensbereichen und Flexibilität bei den Mitarbeitern.

Die Lösung für I Love Mauldasch

- Online-Shop: Nach Anfangsschwierigkeiten im Versandsystem und Weiterentwicklung der Produktpalette konnten stabile und profitable Strukturen aufgebaut werden.
- Kollektives Miteinander und Zusammenhalt im Team: Das Team von I Love Mauldasch rückte in schwierigen Zeiten zusammen. Frei nach dem Motto „Wir wollen gestärkt aus der Krise hervorgehen“ leisteten alle Mitarbeiter ihren Beitrag zur erfolgreichen Neuausrichtung des Geschäftsmodells.
- Mindset und Fehlerkultur: In Zeiten von Krise und Neuausrichtung passieren auch Fehler. Die offene Fehlerkultur und die stete Einbeziehung aller stärkte die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zusätzlich.

Status quo

- I Love Mauldasch ist gestärkt aus der Krise hervorgegangen und aktuell so erfolgreich wie nie zuvor. Die Zielvision: Wenn Menschen an Maultaschen denken, denken sie an I Love Mauldasch.
- Aktuelle Trends wie Veganismus müssen systematisch beobachtet und am Bedarf des Kunden ausgerichtet werden. Vor allem das Timing ist hier entscheidend.

Quelle: eigene Darstellung

Digitalisierung und IT-Sicherheit: Factsheet Oehm und Rehbein



Experteninterview mit Bernd Oehm (Oehm und Rehbein)



Rostock (Mecklenburg-Vorpommern)
Digitale Röntgenlösungen für Medizin und Industrie

Der Medizintechniker Oehm und Rehbein wurde 1991 als reines Softwareunternehmen gegründet. Das ostdeutsche Unternehmen zählt heute mehr als 120 Mitarbeiter und bietet Röntgen-, Bild- und Systemlösungen für Human- und Veterinärmedizin sowie für Industrie und Sicherheit an.



„Digitalisierung und IT-Sicherheit sind Riesenthemen. Da sind wir noch lange nicht am Ende. Als mittelständisches Unternehmen müssen wir dabei immer abwägen, was möglich ist und was es wirklich braucht.“

Bernd Oehm – Gründer und Geschäftsführer

Die Herausforderung für Oehm und Rehbein

- Nach der Wende musste der Gründer mit seinem Unternehmen bei null anfangen – so wie viele ostdeutsche Unternehmen zu dieser Zeit.
- Als reine Softwarefirma begann das Unternehmen in den Anfangsjahren Arztpraxen auf dem Weg zum digitalen Patientenmanagement zu unterstützen. Nachdem der Markt gesättigt war, wagte das Unternehmen die Weiterentwicklung zum Medizintechniker.
- IT-Sicherheit im eigenen Unternehmen sowie innovative Entwicklungen im Bereich KI und Machine Learning verlangen von dem Unternehmen kluge und pragmatische Entscheidungen.

Die Lösung für Oehm und Rehbein

- Kundenzentrierung: Das Unternehmen hatte schon immer mehr Ideen, als die Hersteller liefern konnten. Die Generierung von Kundenmehrwert stand dabei immer im Fokus.
- IT-Sicherheit: Oehm und Rehbein gewährleistet die Geschäftsfähigkeit auch in Zeiten von Hackerangriffen. Redundanzen, mehrstufige Firewalls und Sicherheitsschulungen sorgen für Endpunkt-, Netzwerk- und Datensicherheit.
- Kontinuität: Das Unternehmen setzte den Fokus immer auf das Kerngeschäft und wuchs konservativ. So ergaben sich Crossover-Effekte, indem zum Beispiel die Röntgenapparaturen von der Humanmedizin auf die Veterinärmedizin und die Industrie umgemünzt wurden.

Status quo

- Entwicklungen wie der Einsatz von künstlicher Intelligenz als Hilfsmittel in der Röntgendiagnostik werden beobachtet und Kompetenzen aufgebaut. Eine klare Kosten-Nutzen-Abwägung ist hier entscheidend, da das Einsatzpotenzial zum Beispiel im Bereich der Veterinärmedizin durch die große Artenvielfalt limitiert ist.
- Das Unternehmen bedient Kunden in über 140 Ländern und konnte jüngst einen Unternehmenszukauf in Großbritannien tätigen.

Quelle: eigene Darstellung

Digitalisierung und IT-Sicherheit: Factsheet USU



Experteninterview mit Frank Dreher (USU)

USU

Möglingen (Baden-Württemberg)
Softwareunternehmen

USU wurde 1977 gegründet und beschäftigt heute über mehrere GmbHs verteilt ca. 750 Mitarbeiter. Das Unternehmen hat seit der Dotcom-Blase zwar keine echte Krise mehr erlebt, Herausforderungen gibt es aber dennoch. Dazu zählen etwa die Behauptung gegenüber Großkonzernen und die Erfüllung aufsichtsrechtlicher Vorgaben im Rahmen der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.



„Obwohl die Fachkräftesituation angespannt ist, gelingt es uns, neue Mitarbeiter zu finden. Wir haben familiäre Strukturen und versuchen den Mitarbeitern ein Zuhause zu geben. Das ist viel wichtiger als austauschbare Faktoren wie Obstkörbe oder Abos fürs Fitnessstudio.“

Frank Dreher – Geschäftsführer

Die Herausforderung für USU

- Als Softwareunternehmen konkurriert USU sowohl mit internationalen Softwareunternehmen um Marktanteile als auch mit deutschen Großkonzernen um IT-Fachkräfte. Agilität und Kundenzentrierung helfen dabei, beiden Herausforderungen gerecht zu werden.
- Wer Ausschreibungen und Neukunden gewinnen möchte, muss sicherstellen, dass die Ausschreibungsanforderungen erfüllt werden. Im Projektgeschäft der USU bedeutete dies, dass die aufsichtsrechtlichen Anforderungen der internen Revision erfüllt werden mussten, da der Kunde aus dem Bereich Banken und Versicherungen stammte.

Die Lösung für USU

- Agilität: Der Fachkräftemarkt hat sich in den vergangenen zehn Jahren zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt. USU kann in diesem Markt durch Schnelligkeit und familiäre Strukturen im Unternehmen bestehen. Auch die Kunden schätzen die Nähe zum Unternehmen – ein Vorteil, den viele mittelständische Unternehmen ausspielen können.
- Kooperationen: Mit der Frage „Make or buy?“ sehen sich viele Mittelständler konfrontiert. Bestimmte Dienstleistungen wie etwa die Durchführung einer internen Revision können aber nicht einfach selber gemacht werden. Die Kooperation mit ETL verhalf USU zu einer schnellen und pragmatischen Lösung.

Status quo

- Das Investment in die interne Revision hat sich ausgezahlt: USU konnte das prestigeträchtige Projekt für sich gewinnen und hat das zukünftige Projektgeschäft mit Finanz- und Kreditinstituten auf ein stabiles Fundament gestellt. Auch die internen Arbeitsprozesse haben durch dieses Investment an Qualität gewonnen.
- Trends im Bereich Machine Learning und KI lassen sich nutzenstiftend für Kunden einsetzen. USU nutzt Entscheidungsbäume und Chatbots zur effektiven Zuordnung von Kundenanfragen in Ticketsystemen und wertet Maschinendaten für Predictive Maintenance aus.

Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit: Factsheet Mani Pflege



Experteninterview mit Myra Mani (Mani Pflege)



Lüdenscheid (Nordrhein-Westfalen)
Pflegedienstleister

Das Unternehmen bietet seit 22 Jahren ein breites Spektrum an Pflegedienstleistungen an. Sowohl im ambulanten Pflegebereich als auch in der Tagespflege betreut und unterstützt das Team pflegebedürftige Angehörige und alleinstehende Senioren in Lüdenscheid.



„Das Wichtigste ist, dass wir eine gute Idee haben. Diese Idee muss aber fortlaufend bewertet und hinterfragt werden. Zum Beispiel haben wir wieder damit begonnen, Stellenanzeigen zu schalten – allerdings nicht in der Zeitung, sondern auf eBay Kleinanzeigen.“

Myra Mani – Geschäftsführerin

Die Herausforderung für Mani Pflege

- Auch das Unternehmen Mani Pflege spürt den Fachkräftengpass im Pflege- und Gesundheitswesen, der in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich zugenommen hat.
- Die Pflege ist stark reguliert. Unternehmen und Personal müssen hohe und komplexe Anforderungen in der Ausbildung und im laufenden Tagesgeschäft erfüllen.
- Für den ambulanten Pflegedienst stellt die Sperrung der Brücke auf der A45 eine große Beeinträchtigung dar. Viele Umwege und längere Fahrzeiten belasten die Mitarbeiter und das Unternehmen.

Die Lösung für Mani Pflege

- Vorreiter sein: Bereits 2011 fing das Unternehmen an, gezielt und ohne Unterstützung durch externe Dienstleister Personal aus Portugal für Mani Pflege in Deutschland zu gewinnen und dieses nach Deutschland zu bringen.
- Flexibel bleiben: Personalrekrutierung verändert sich laufend. Daher werden kontinuierlich vielfältige und neue Wege der Personalgewinnung ausprobiert.
- Vision formulieren und Verbündete finden: Ob im Netzwerk mit anderen Pflegeunternehmen in der Region oder durch den „Corporate Fit“ bei der Personalrekrutierung: Den unternehmerischen Tatenrang zu befriedigen bedeutet auch, gemeinsam im Team und im Verbund an Zielen zu arbeiten.

Status quo

- Das Unternehmen Mani Pflege beschäftigt heute 75 Mitarbeiter. Die Arbeits-, Pflege- und Dienstzeiten konnten so umgestellt werden, dass bis zu drei Viertel der Belegschaft in Vollzeit beschäftigt sind.
- Eine kontinuierliche Evaluierung von Führungsleistung, Arbeitsabläufen und Personalbindungsmaßnahmen sichert eine hohe Arbeitgeberattraktivität.
- Das Geschäftsmodell entwickelt sich mit Investitionen in eine eigene Immobilie und der Übernahme von Personalrekrutierung für andere Unternehmen laufend weiter.

Deutsche Eiche oder Schilfrohr?

Resilienztreiber für mittelständische Unternehmen

Von Christoph Tönsgerlemann, CEO ETL AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

Markus Brunnermeier führt in seinem interessanten Gastkommentar im Handelsblatt vom 30. Januar 2023 aus, dass Resilienz sehr gut mit den Eigenschaften des Schilfrohrs veranschaulicht werden kann. In den Böen eines Orkans biegt sich das Schilf und federt wieder zurück, es kann somit sehr anpassungsfähig auf externe Schocks reagieren. Eine Eiche (eigentlich der Inbegriff für Robustheit) fällt dagegen um, wenn die Robustheitsbarriere durchbrochen ist.

Auskunft über die Robustheitsbarrieren im deutschen Mittelstand beziehungsweise die Erfolgsfaktoren von besonders resilienten mittelständischen Unternehmen im vierten Krisenjahr 2023 geben das Gipfeltreffen der Weltmarktführer in Schwäbisch Hall sowie der ETL Mittelstandskompass.

Die Botschaft der vielen Vertreter von kleinen, mittleren und großen mittelständischen Unternehmen in Schwäbisch Hall Anfang Februar war sehr klar: In den weltweiten Orkanen werden sich diejenigen deutschen Unternehmen als biegsames Schilfrohr erweisen, die wichtige Resilienztreiber entweder sehr bewusst oder auch unbewusst in das tägliche Handeln integriert haben.

Anhand vieler Beispiele wird deutlich gemacht, wie täglich an der Optimierung der Produktion, an der Reduzierung des Energieverbrauchs beziehungsweise der Substitution von fossilen Brennstoffen durch erneuerbare Energien, an einem Multisourcing der Lieferanten und an der Erschließung neuer Kundengruppen gearbeitet wird. So weit nichts Neues. Die Intensität der Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Start-ups, die Begeisterung der nächsten Unternehmergegeneration für das eigene

Unternehmen und der Wille zur Weiterentwicklung hat mir deutlich gemacht: Der deutsche Mittelstand setzt nicht nur auf die eine Eiche! Er benötigt keine DAX-Struktur, um das eigene Unternehmen als Ensemble aus Eichen, Weiden, Linden und Schilfrohr aufzustellen. Besonders beeindruckt haben mich die vielen Frauen, die als Unternehmerinnen der nächsten Generation Verantwortung übernommen haben oder als CEOs ihre Unternehmen zukunftsfähig aufstellen.

Der Abgleich der Präsentationen in Schwäbisch Hall mit den wissenschaftlichen Auswertungen des ETL Mittelstandskompasses 2023 sowie meinen eigenen Erfahrungen, die ich aus vielen Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern gewonnen habe, ist die Grundlage meiner Empfehlung für die feste Verankerung von Resilienztreibern in mittelständischen Unternehmen.

Jedes Unternehmen ist abstrakt davon überzeugt, dass es jederzeit den Markt strategisch in Bezug auf Trends und Entwicklungen beobachtet. Erfolgreiche Unternehmen pflegen aber offensichtlich einen intensiveren Austausch mit Akteuren auch außerhalb der eigenen Branche und erarbeiten ganz konkret mehrere strategische Optionen. Somit ist es eben nicht zu bürokratisch, wenn Geschäftsführer, Eigentümer und mindestens die erste und zweite Führungsebene alternative strategische Optionen erarbeiten. Und es ist auch nicht zu „hip“, wenn sich Unternehmensvertreter in einer regionalen Start-up-Szene vernetzen und sich Gesprächspartner suchen, die die eigene Strategie in regelmäßigen Abständen hinterfragen. Dadurch erarbeitet man sich neue Kompetenzen für neue Lösungen, die schließlich zu neuen Kunden führen.



Christoph Tönsgerleemann
CEO ETL AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Der ETL Mittelstandskompass 2023 liefert ein interessantes Ergebnis hinsichtlich der Unternehmenskultur. Während erfolgreiche Unternehmen die Relevanz von starker Führung nach klaren Werten und die Vermittlung von Zuversicht hervorheben, steht bei weniger erfolgreichen Unternehmen die Einhaltung und Umsetzung von Plänen im Vordergrund. Mir haben in den letzten Jahren viele erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer berichtet, dass sie ihren Mitarbeitern im März/April 2020 klar kommuniziert haben: „Wir haben keinen Plan, denn wir waren noch nie in einer solchen Situation. Aber wir sind stark und gut aufgestellt, wir schaffen das! Ab sofort fahren wir auf Sicht. Wenn Inhaber, Geschäftsführung und Mitarbeiter zusammenstehen, werden wir gestärkt aus der Krise hervorgehen.“ Insofern empfehle ich eine Kultur der wertegetriebenen Führung und der möglichst offenen Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Risiken aus Cyberangriffen werden zunehmend auch im Mittelstand als potenziell existenzbedrohend eingestuft. Hier zeigt der ETL Mittelstandskompass 2023 ein Bild, welches ich auch aus der Reifegradeinschätzung der IT-Infrastruktur vieler mittelständischer Unternehmen kenne. Alle Unternehmen geben an, dass sie automatische Backups erstellen und fortlaufend Sicherheitsupdates durchführen. Gerade jedoch an den neuralgischen Punkten wie bei der Verschlüsselung von Datenträgern oder der Automatisierung von Sicherheitsaufgaben gibt es große Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Hier habe ich eine klare Empfehlung: Jede Investition in digitale Lösungen ist eine Fehlinvestition, sofern nicht die IT-Infrastruktur insgesamt umfassend und möglichst professionell gegen Angriffe von außen und innen geschützt wird. Hackerangriffe auf große Unternehmen oder Kliniken stehen prominent in der Presse. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch zahlungsfähige mittelständische Unternehmen beliebte Opfer internationaler Hackergruppen sind.

Die Auswertungen im ETL Mittelstandskompass zum Thema Nachhaltigkeit runden das Gesamtbild ab, auch wenn erfolgreiche Unternehmen insgesamt formellen und regulatorischen Anforderungen (zum Beispiel Nachhaltigkeitskonzept, Nachhaltigkeitsbericht) einen höheren Stellenwert einräumen. Besonders deutlich wird der Unterschied bei der Überwachung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Erfolgreiche Unternehmen messen der konsequenten Protokollierung einen signifikant höheren Stellenwert bei. Ich stimme den vielen Stimmen aus dem Mittelstand zwar zu, dass überbordende bürokratische Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung den Unternehmen schaden. Gleichzeitig empfehle ich aber jedem Unternehmen, eine klare Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln und deren Umsetzungsschritte regelmäßig zu überwachen und zu steuern. In den nächsten Jahren werden sich mittelstandskonforme Anforderungen der Berichterstattung etablieren. Sofern mittelständische Unternehmen frühzeitig insbesondere die Senkung des Energiebedarfs, die Umstellung auf regenerative Energien und möglichst hohe soziale Standards in eine dokumentierte Strategie einbinden, werden sie als „Abwärme“ in aller Regel auch eine prüfbare Nachhaltigkeitsberichterstattung ableiten können. Aufgrund der schon heute sichtbaren Veränderung der Anforderungen an Mitarbeiter und Verbraucher, Regulatoren und Finanzierungspartner ist eine Nachhaltigkeitsstrategie so sinnvoll wie alternativlos.

Manche Empfehlungen klingen wie Binsenweisheiten. Meine eigenen Erfahrungen sowie die wissenschaftlichen Erkenntnisse zeigen aber: Wenn möglichst viele dieser Resilienztreiber gepflanzt werden, stärken sie die Flexibilität des Unternehmens – um in Krisenzeiten mit der Biegsamkeit eines Schilfrohrs den robusten Stamm der Eiche zu schützen – und machen es zukunftsfähig.

»In der Beratung bei ETL GLOBAL bin ich nah dran an den aktuellen Herausforderungen für Unternehmen. Gegenwärtig stellen externe Einflüsse wie Krieg, Inflation und Lieferkettenprobleme besondere Herausforderungen für den deutschen Mittelstand dar. Resilienz gegenüber solchen externen Einflüssen ist eine zentrale strategische Führungsaufgabe und im Mittelstand eng mit der Unternehmerpersönlichkeit verbunden. Unser Mittelstandskompass 2023 zeigt, dass sich 42,8 Prozent der mittelständischen Unternehmen als krisensicher einstufen. Das ist eine gute Botschaft für den deutschen Mittelstand – in Krisenzeiten und danach!«



Dr. Christian Gorny
Vorstand ETL AG / CEO ETL GLOBAL

Zukunftsfähigkeit durch Resilienz – ein 5-Punkte-Plan für Unternehmen in unsicheren Zeiten

Von Marc Müller, Vorstand ETL-Gruppe

Inflation, Ukrainekrieg, demografischer Wandel: Die deutsche Wirtschaft befindet sich im Dauerkrisenmodus. Insbesondere der Mittelstand manövriert angesichts dieser Krisen durch stürmische Gewässer und muss gleichzeitig die ökologische und demografische Wende meistern. Um weiterhin Wachstum und Wohlstand zu sichern, braucht der Mittelstand, Rückgrat der deutschen Wirtschaft, vor allem eines: Resilienz!

Resilienz bedeutet die Fähigkeit, auf ganz unterschiedliche und vor allem unerwartete Krisen flexibel zu reagieren, sie abzufedern, zu überwinden, daraus zu lernen und neu entstehende Chancen zu nutzen.

Gerade in Krisenzeiten wie diesen sollten kleine und mittlere Unternehmen fünf Aspekte der Resilienz in den Fokus nehmen.

Der 5-Punkte-Plan für kleine und mittlere Unternehmen in unsicheren Zeiten

- 1. Purpose ist das Leuchtfeuer des Unternehmens**
 Der Purpose ist jene Unternehmensformel, die Sinn und Zweck eines Unternehmens definiert und die umfassende Motivation, warum man etwas tut, wofür man es tut und wie man es tut, beschreibt und tiefer verankert. Purpose ist kein Selbstzweck: Er hilft, das eigene Handeln und Kommunizieren immer wieder auszurichten. Gerade im Mittelstand ist die Identifikation des Purpose noch unterentwickelt. Für die Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen sowie für Mitarbeiter ist der Purpose aber zentral. Insbesondere für die junge Generation auf dem Arbeitsmarkt ist der Unternehmenspurpose ein zentraler Aspekt bei der Auswahl ihres potenziellen Arbeitgebers. Schon jetzt suchen sich in vielen Branchen die Arbeitnehmer ihren Wunscharbeitgeber aus und nicht (mehr) umgekehrt. Ein Trend, der sich bran-

chenübergreifend verstärken wird, wie unser ETL Mittelstandskompass 2022 anhand der Fachkräfteamtel eindrucksvoll gezeigt hat. Dabei verschränken sich in dieser Entwicklung Demografie- und Wertewandel und erzeugen einen stetigen Druck auf das Unternehmen, motivierte Mitarbeiter zu finden und langfristig zu halten. Dies kann nur gelingen, wenn das Unternehmen seinen Purpose nach innen und nach außen kommuniziert. Die Kommunikation des Purpose ist wesentlich und ein zentraler Fixpunkt in der Unternehmenskommunikation.

Dem Purpose kommt somit eine zentrale Rolle zu, wenn es darum geht, das eigene Unternehmen dauerhaft stark zu positionieren.

- 2. Kunden verlangen mehr denn je nachhaltige Unternehmen**

Nachhaltigkeit gehört mittlerweile zur gesellschaftlichen Kultur und prägt Handeln und Konsumverhalten der Kunden. Potenzielle Kunden wollen wissen, wie Produkte entstehen, welche Rohstoffe und Materialien verwendet werden und ob die Produktion klimaneutral ist. Unternehmen, die eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie umsetzen, innovativ denken und handeln und dies auch kommunizieren, haben hier eine große Chance, ihre Attraktivität zu steigern. Die Kunden mit ihren Bedürfnissen, Werten und Gewohnheiten zu kennen und ernst zu nehmen, ist für jedes Unternehmen unerlässlich. Ebenjene Eigenschaft zeichnet den Mittelstand seit Generationen aus. Die Kundenbindung ist sein Alleinstellungsmerkmal und die Grundlage für Verlässlichkeit und Solidität. Dies sollte auch der Kern der unternehmenseigenen Compliance-Kultur (Orientierung an Werten, Regeln und Gesetzen) sein.

3. Nachhaltigkeit und Diversität sind Chefsache

Nachhaltigkeit – sozial, ökonomisch oder ökologisch – ist eine strategische Führungsaufgabe und zentrales Element der Unternehmensstrategie. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit ist in Hinsicht auf die Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner) eines Unternehmens zwingend. Kein Unternehmen, das in Zukunft erfolgreich sein möchte, kann diese Verantwortung von sich weisen. Insbesondere der europäische Markt (European Green Deal) wird sich rasant in Richtung Green Tech und Nachhaltigkeit verändern.

Im Mittelstand ist die Nähe zu Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern oft besonders ausgeprägt. Daher sollten sich gerade diese Unternehmen ausdrücklich um ein nachhaltiges Wirtschaften bemühen und die Interessen und Sichtweisen ihrer Stakeholder berücksichtigen. Für die Unternehmen hat die Orientierung an der Nachhaltigkeit weitere entscheidende Vorteile. So steigt etwa die Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeiter und neue Fachkräfte. Das Unternehmen investiert über eine durch die Führung vorgelebte Nachhaltigkeits- und Diversitätsstrategie in die eigene Arbeitgebermarke. Auf diese Weise können Fach- und Führungskräfte, aber auch junge Talente zielgruppenspezifisch angesprochen und gewonnen werden. Wer Nachhaltigkeit und Vielfalt als umfassende strategische Führungsaufgabe versteht, die Werte glaubhaft und authentisch vorlebt, weitergibt und auf Augenhöhe kommuniziert, steigert den eigenen Unternehmenswert auf allen Ebenen.

4. Digitalisierung macht den Unterschied

Wie in Zukunft produziert und konsumiert wird, wird durch die Anwendung digitaler Tools, Daten und Algorithmen strukturiert werden. Die erfolgreiche Umsetzung digitaler Prozesse und deren strategische Verankerung machen den Unterschied. Dies ist bei weitem nicht ausschließlich eine Frage des vorhandenen Kapitals. Unternehmensinhaber und Geschäftsführer müssen ein digitales Mindset im Rahmen der konkreten Umsetzung ihrer Digitalstrategie entwickeln und vorhandene Potenziale nutzen. Nur wenn die Ziele auch strategisch verankert sind, werden digitale Prozesse langfristig umgesetzt. Dabei muss der Inhaber des Unternehmens dieses digitale Mindset vorleben und als „Chef“ vorangehen. Notwendig dafür ist, das eigene Denken, Fühlen und Handeln für digitale Prozesse zu öffnen und dem Charakter der Digitalisierung anzupassen. Dies erfordert unter anderem Agilität, Kritikfähigkeit, Proaktivität und ein „Hinausblicken über den digitalen Tellerrand“. Unternehmen sollten daher ein digitales Mindset leben und den digitalen Reifegrad von Produktion, Konsumption und Distribution in den Fokus nehmen. Best-Practice-Beispiele gibt es bereits genug. Der digitale Frühstückslieferdienst 4.0 ist bereits gelebte Wirklichkeit im Mittelstand auf dem Land. Und von den Besten lernen und adaptieren ist gerade im Mittelstand eine der zentralen Eigenschaften eines „digitalen Mindsets“.

5. Innovationsfähigkeit bewahren und Nachfolge frühzeitig regeln

Die dauerhafte Innovationsfähigkeit, eingebettet in eine strategische Ausrichtung, ist der richtige Weg, um im Umgang mit dem digitalen Wandel, der ökologischen Transformation und dem Fachkräftemangel die Nase weiter vorn zu haben. Krisenzeiten erfordern strategisches Denken, Handeln und auch Kommunizieren. Dabei muss man nicht sofort die allumfassende Zukunftsstrategie haben. Wichtig ist, sich überhaupt auf den Weg zu machen, das unternehmerische Handeln strategischer auszurichten und entlang des Weges immer wieder zu prüfen, wo man steht und was verbessert werden kann. Insbesondere der Mittelstand muss sich kontinuierlich neu erfinden. Dabei bedeutet Zukunftsfähigkeit auch Nachfolgefähigkeit. Gerade Mittelständler und Familienunternehmer stehen per definitionem immer vor der Herausforderung, frühzeitig die Weichen für die nächste(n) Generation(en) zu stellen. Die personelle Nachfolge und die organisatorische Übergabe zu meistern strahlt Sicherheit nach innen und außen aus – Sicherheit, auf die es in Zeiten sich überlagernder Krisen- und Transformationsprozesse ankommt.

Die Orientierung an diesen fünf Punkten der Resilienz ist ein zentraler Faktor für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und für die Absicherung gegen Krisen. Anhand der strategischen Ausrichtung dieser Aspekte wird es mittelständischen Unternehmen auch künftig möglich sein, ihren Platz in der Pole-Position zu sichern.

Wir von der ETL-Gruppe sind seit über 50 Jahren nah dran an den Herausforderungen im Mittelstand. Wir sind uns dabei unserer Verantwortung in der Beratung bewusst und wollen unseren Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg von kleinen und mittelständischen Unternehmen leisten und damit Wohlstand, Wachstum und Beschäftigung in unserem Land ermöglichen. Wir wollen in unsicheren Zeiten von Krieg, Inflation und Zinswende als Möglichmacher unserer Rolle als Berater auf Augenhöhe gerecht werden. Denn für uns gilt dasselbe wie für jedes andere mittelständische Unternehmen: Das langjährig gewachsene Vertrauen ist ein Faustpfand, um unseren Partnern, Mitarbeitern und Mandanten Sicherheit in unsicheren Zeiten zu ermöglichen.



Marc Müller
Vorstand ETL-Gruppe



ETL-Mittelstandskompas



Für tiefere Einblicke in unsere Methodik, Fragestellungen und Studienergebnisse erhalten Sie hier das Gesamtdokument als PDF.



Impressum

Verantwortlich:

IW Consult GmbH
Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln
Telefon (0221) 49 81-758
www.iwconsult.de

Verantwortliche
Lennart Bolwin
Dr. Vanessa Hünнемeyer
Dr. Hilmar Klink

ETL AG Steuerberatungsgesellschaft
Steinstraße 41
45128 Essen
Telefon (0201) 240 45 40
www.etl.de

Verantwortliche ETL-Gruppe
Marc Müller, Vorstand ETL AG Steuerberatungsgesellschaft
Christoph Tönsgelermann, Vorstandsvorsitzender,
ETL AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
Danyal Alaybeyoglu, Leiter Unternehmenskommunikation ETL-Gruppe

Genderhinweis:

Gleichbehandlung und Gleichberechtigung sind uns überaus wichtig! Im Sinne einer besseren Lesbarkeit der Texte wählen wir für unsere Kommunikation jedoch entweder die männliche oder weibliche Form von personenbezogenen Hauptwörtern. Dies impliziert aber keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts, sondern ist im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen. Alle Menschen mögen sich von den Inhalten unserer Informationskanäle gleichermaßen angesprochen fühlen. Im Sinne der Gender-Mainstreaming-Strategie der Bundesregierung vertreten wir ausdrücklich eine Politik der gleichstellungssensiblen Informationsvermittlung.



Die ETL-Gruppe

Persönliche Beratung in einem starken Netzwerk

ETL ist Marktführer im Bereich Steuerberatung und gehört zu den Top Five der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland.

Die Unternehmensgruppe ist in Deutschland mit über 900 Kanzleien vertreten und darüber hinaus weltweit in 50 Ländern an 1.300 Standorten präsent. Sie erwirtschaftet mit ihren Geschäftsbereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Unternehmensberatung und IT bundesweit einen Gruppenumsatz von über 1 Mrd. Euro. Insgesamt betreuen über 16.500 Mitarbeiter – darunter mehr als 1.500 Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater – in Deutschland mehr als 250.000 Mandanten.



Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH ist als Beratungsunternehmen im IW Teil eines leistungsfähigen Verbundes.

An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis entwickelt die IW Consult maßgeschneiderte Gesamtlösungen für relevante wirtschafts- und gesellschaftspolitische Fragestellungen. Die IW Consult arbeitet mit rund 40 Mitarbeitern an den Standorten Köln und Berlin. Mit dem Wissen aus 25 Jahren Erfahrung schafft das Unternehmen innovative Lösungen für seine Kunden aus Verbänden, Ministerien, Stiftungen und Unternehmen.

IW Consult GmbH

Konrad-Adenauer-Ufer 21 | 50668 Köln
Telefon (0221) 49 81-758
www.iwconsult.de

ETL AG Steuerberatungsgesellschaft

Steinstraße 41 | 45128 Essen
Telefon (0201) 240 45 40
www.etl.de

Unternehmensporträt der ETL-Gruppe

ETL ist Deutschlands führende Steuerberatungsgruppe. Wir bieten Ihnen steuerliche und rechtliche Kompetenz auf höchstem Niveau.

www.etl.de

Die ETL-Gruppe ist in Deutschland mit über 900 Kanzleien vertreten und darüber hinaus in mehr als 50 Ländern weltweit mit über 1.300 Standorten präsent und erwirtschaftet einen europaweiten Umsatz von über 1.4 Mrd Euro. ETL ist Marktführer im Bereich Steuerberatung und gehört zu den Top 5 der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland. Die Unternehmensgruppe erwirtschaftet mit ihren Geschäftsbereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Unternehmensberatung und IT bundesweit einen Umsatz von über 1 Mrd. Euro. Insgesamt betreuen über 16.500 Mitarbeiter – darunter mehr als 1.500 Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater – überall in Deutschland mehr als 250.000 Mandanten. Ein fachübergreifender Beratungsansatz und vielfältige Branchenspezialisierungen machen ETL zu einem idealen Partner für Unternehmen, Freiberufler und Selbständige aller Branchen.

Die Wurzeln des Unternehmens reichen zurück bis ins Jahr 1971. Franz-Josef Wernze gründete die EKW-Treuhand GmbH und legte damit den Grundstein für die jetzige ETL-Gruppe. Seit 1995 vereint die ETL-Gruppe unter ihrem Dach Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und Finanzdienstleister.

Durch die Zugehörigkeit zur ETL-Gruppe können die Kanzleien effizienter arbeiten als kleinere, auf sich allein gestellte Wettbewerber. Unter dem Motto „Kompetenzen, die sich ergänzen“ profitieren die Mandanten von einer lückenlosen Rundumbetreuung. Ihr persönlicher Ansprechpartner kann jederzeit auf das Expertenwissen seiner Partner aus den Bereichen Steuern, Recht, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung und Finanzen zurückgreifen. Dabei spielt die Nähe zu den Mandanten eine wichtige Rolle. Vom kleinen Gewerbekunden oder Freiberufler bis hin zum international aufgestellten Mittelständler: Die ETL-Kanzleien fühlen sich stets den Unternehmen ihrer Region verbunden.

Branchenlösungen für spezielle Wirtschaftszweige und Interessengruppen

Eigens entwickelte Branchenlösungen erfüllen die besonderen Anforderungen spezieller Interessengruppen und Wirtschaftszweige (Gesundheitswesen, Hotellerie und Gastronomie, Tankstellen, Senioren, Profisportler, Land- und Forstwirte sowie Franchise-Systeme, E-Commerce). Sie unterstreichen die Innovationskraft und das Marktverständnis des Unternehmens – so ist die ETL-Gruppe heute Marktführer im Tankstellensegment sowie im ambulanten Gesundheitswesen.

ETL-Factsheet

Unternehmensbereiche

Steuerberatung, Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung,
Unternehmensberatung und Finanzdienstleistung

Management

Christian Friese	Marc Müller
Dr. Dirk Goldner	Dr. Andreas Nottmeier
Dr. Christian Gorny	Markus Reithwiesner
Martin Lehmann	Björn Waide
Torsten Lenk	Franz-Josef Wernze
Christoph Malzkorn	

Verwaltung Berlin

Mauerstraße 86–88 | 10117 Berlin
Telefon (030) 22 64 02 00
Fax (030) 22 64 01 00
etl-berlin@etl.de

Verwaltung Essen

Steinstraße 41 | 45128 Essen
Telefon (020) 12 40 44 00
Fax (020) 12 40 44 44
etl-essen@etl.de

Umsatz

2.1 Mrd weltweiter Umsatz
1.4 Mrd europaweiter Umsatz
1 Mrd bundesweiter Umsatz

Mitarbeiter

Über 16.500 in Deutschland (darunter mehr als 1.500 Berufsträger)

Mandanten

250.000 Mandanten in Deutschland
440.000 Mandanten weltweit

Kanzleien

Über 900 Kanzleien in Deutschland (weltweit in über 50 Ländern)

Historie

- 2023** ETL betreut über 250.000 Mandanten
- 2014** Gründung der felix1.de AG StBG
- 2011** Gründung der ETL International AG StBG
Gründung der ETL AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- 2010** Umfirmierung der Reiss Vermögensverwaltung AG in die ETL AG
Steuerberatungsgesellschaft
- 2008** Gründung der ETL-Stiftung „Kinderträume“
- 2005** Zusammenführung der SUB-Gruppe und der Freund & Partner-Gruppe
- 1995** Gründung der ETL Akademie und weitere Expansionen unter der Dachmarke ETL
- 1990** Expansion in die neuen Bundesländer mit heute 320 Büros und Aufbau der
Freund & Partner-Gruppe
- 1977** Gründung der SUB-Gruppe
- 1971** Gründung der EKW-Treuhand GmbH Steuerberatungsgesellschaft

Interviewwünsche und Rückfragen richten Sie bitte an
Danyal Alaybeyoglu | Leiter Unternehmenskommunikation

ETL AG

Mauerstraße 86-88 | 10117 Berlin

Telefon (030) 22 64 02 30

Fax (030) 22 64 01 00

danyal.alaybeyoglu@etl.de

www.etl.de