



Zwischen Tradition und Transformation

HR im Mittelstand



Der deutsche Mittelstand ist ein spannendes Lernfeld für andere Organisationen. Seine strukturellen Besonderheiten prägen nicht nur die Art, wie Entscheidungen getroffen werden, sondern auch, wie Personalarbeit gestaltet wird. Wie gelingt es mittelständischen Unternehmen, sich in fordernden Zeiten zu behaupten? Und welche Ansätze können Start-ups und Konzerne daraus für sich ableiten?

Der Mittelstand umfasst in Deutschland rund 3,5 Millionen Unternehmen und sichert mehr als die Hälfte aller Arbeitsplätze (BVMW 2025). Er gilt als Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Doch dieses Rückgrat steht unter Druck: Fachkräftemangel, Digitalisierung, steigende regulatorische Anforderungen und der Wandel von Führung und Kultur sind zentrale Handlungsfelder. Hinzu kommen Themen wie Kompetenzentwicklung, strategische HR-Ausrichtung und die rechtssichere Gestaltung von Prozessen. Vor allem angesichts der aktuell schwierigen wirtschaftlichen Lage muss der Mittelstand Antworten finden – nicht nur auf die Frage, wie er seine Strukturen anpasst, sondern wie er seine Stärken nutzt, um Transformation erfolgreich zu gestalten.

Charakteristisch ist die enge Verbindung von Eigentum und Unternehmensführung: In vielen Betrieben sind die Eigentümer zugleich Geschäftsführer. Das schafft eine hohe Identifikation, eine langfristige Orientierung und eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen und persönlicher Verantwortung basiert (Rhein-Main Kurier 2025). Aus unserer KPMG-Perspektive bedeutet das für andere Organisationen, die sich daran orientieren wollen, dass Kultur kein „Soft Faktor“, sondern ein strategischer Hebel ist. Wer Werte glaubwürdig lebt,

bindet Talente und stärkt Resilienz – eine Erkenntnis, die auch große Unternehmen in der Transformation nutzen können.

Es fehlt Prozessklarheit

Während im Mittelstand schlanke Strukturen und flache Hierarchien vorherrschen, verlieren Konzerne diese Agilität oft durch ihre komplexe Governance. Die Kehrseite der schlanken mittelständischen Strukturen findet sich in der fehlenden Prozessklarheit. Doch gerade hier liegt ein elementarer Lernimpuls für andere Unternehmensarten: Agilität entsteht nicht durch Methoden allein, sondern durch gelebte Nähe zwischen Führung und Mitarbeitenden (Finanznachrichten 2025).

Hinzu kommt die regionale Verwurzelung bei gleichzeitigen globalen Ambitionen. Mittelständler sind stark in lokalen Netzwerken verankert und tragen zur Stabilität regionaler Wirtschaftskreisläufe bei. Gleichzeitig exportieren rund 20 Prozent der Unternehmen ins Ausland, vor allem in europäische Märkte (KfW 2025). Diese „globale“ Perspektive lehrt: Wer global wachsen will, darf die lokale Identität nicht verlieren. Für HR im Mittelstand heißt das, dass Employer Branding regionale Wurzeln und internationale Attraktivität verbinden sollte.

Die strukturellen Grenzen spiegeln sich im Personalwesen deutlich wider: kleine Teams, begrenzte Budgets und fehlende Skaleneffekte. Auffällig ist die HR-Ratio: Mittelständische Unternehmen beschäftigen im Schnitt 1,7 HR-Mitarbeitende pro 100 Beschäftigte, während große Unternehmen mit 0,8 bis 1,2 auskommen. Der höhere HR-Anteil im Mittelstand bedeutet jedoch nicht mehr Ressourcen, die für schnellere und effizientere Prozesse sorgen, sondern implizieren vor allem weniger Automatisierung und höhere Betreuungsintensität. Der höhere HR-Anteil im Mittelstand bedeutet also nicht mehr Spielraum, sondern mehr manuelle Betreuung bei begrenzten Mitteln. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, entwickeln Mittelständler pragmatische Lösungen wie flexible Lernformate, regionale Recruiting-Netzwerke und digitale Tools – wenngleich oft mit kleinem Budget. Das zeigt, dass Knappheit Priorisierung ermöglicht und Innovation anstoßen kann.

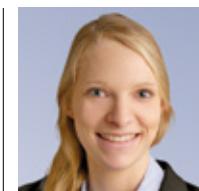
Aus unserer Beratungserfahrung wissen wir: Neben den strukturellen Besonderheiten, die den Mittelstand prägen und oft als Erfolgsfaktoren wirken, steht er heute vor Veränderungen, die seine Strukturen und Arbeitsweisen stärker herausfordern als je zuvor. Das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften sinkt, technologische Entwicklungen beschleunigen sich, regulatorische



Kathrin Brügger
Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht und
Partnerin am Standort München der KPMG Law Rechtsanwaltsgeellschaft mbH
kbruegger@kpmg-law.com



Julia Jöns
Partnerin im Team Performance & Strategy – People & Change am Standort Düsseldorf der KPMG AG



Simone Gratz
Managerin im Team Performance & Strategy – People & Change am Standort München der KPMG AG



In vielen Betrieben sind die Eigentümer zugleich Geschäftsführer. Das schafft eine hohe Identifikation und eine langfristige Orientierung.

Anforderungen nehmen zu, und Beschäftigte erwarten moderne Arbeitsbedingungen sowie klare Entwicklungsperspektiven. Diese Dynamiken wirken im Mittelstand unmittelbar und machen sichtbar, wie Unternehmen Personalprozesse neu denken müssen. Die KPMG-Praxis zeigt deutlich, dass Transformation nicht durch isolierte Maßnahmen gelingt, sondern durch ein Zusammenspiel aus strategischer Ausrichtung, digitaler Befähigung und kultureller Verankerung.

Zwischen operativer Pflicht und strategischer Verantwortung

In vielen mittelständischen Unternehmen ist HR historisch als administrative Einheit gewachsen. Gleichzeitig rücken Personalthemen in den strategischen Fokus: Fachkräfte sicherung, Qualifikationsentwicklung und demografische Risiken sind inzwischen zentrale Faktoren für die Zukunftsfähigkeit mittelständischer Geschäftsmodelle. Hier entsteht strukturelle Spannung – und das nicht nur für Mittelständler. Unternehmens-

größenübergreifend geben nur rund 17 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen an, dass der HR-Beitrag als Teil des Unternehmenserfolgs anerkannt wird (DGFP 2025).

Ein Grund dafür ist mangelnde Wertschätzung, ein anderer die fehlende Rolle von HR als Gestalter. Durch operative Überlastung und viel Verwaltungsarbeit agieren Personalabteilungen häufig eher reaktiv als strategisch (Amerland 2025). Es zeigt sich erneut: Während große Unternehmen ihre HR-Funktion durch Skaleneffekte und digitale HR-Suiten entlasten können, setzt der Mittelstand auf andere Lösungen. Viele Mittelständler richten ihre HR-Arbeit deshalb stärker strategisch aus und binden Personalverantwortliche enger in geschäftliche Entscheidungen ein. Diese Nähe wirkt sich aus, denn 43 Prozent der mittelständischen Unternehmen weisen heute einen besonders hohen HR-Reifegrad auf (Hauke 2025). Wer die Wirkung der HR-Funktion steigern möchte, muss dafür nicht unbedingt mehr Personal aufbauen. Oft genügt es, HR stärker in zentrale Entschei-

dungsprozesse einzubinden und so mit bestehenden Ressourcen mehr Wirkung zu erzielen.

Attraktivität entsteht aus Authentizität

Der strukturelle Fachkräftemangel prägt die Lage des Mittelstands wie kaum ein anderes Thema. Laut DIHK (2023) erwarten 82 Prozent der befragten Unternehmen spürbare negative Auswirkungen durch Personalknappheit. Der demografische Wandel katalysiert diesen Effekt, denn es treten deutlich weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt ein, als ihn ältere verlassen. Bereits heute entsteht dadurch eine jährliche Differenz von rund 400 000 Arbeitskräften.

Wie gravierend die Situation ist, zeigt ein genauerer Blick auf die Zahlen: Knapp ein Drittel der mittelständischen Unternehmen bewertet die Situation als existenzbedrohend (KfW 2025). Der Wettbewerb um Fachkräfte verschärft sich und macht es unver-

Die Kehrseite der schlanken mittelständischen Strukturen findet sich in der fehlenden Prozessklarheit. Doch Agilität entsteht nicht allein durch Methoden, sondern durch gelebte Nähe zwischen Führung und Mitarbeitenden.

meidbar, die Bedürfnisse junger Talente zu verstehen und Recruiting-Strategien anzupassen. Doch wie sehen die Bedürfnisse dieser Talente aus? Regionale Verwurzelung, die persönliche Nähe zur Führung und transparente Verantwortungsbereiche sind für Bewerbende zunehmend attraktiv – vorausgesetzt sie werden klar kommuniziert und authentisch gelebt. Viele Mittelständler setzen deshalb erfolgreich auf Authentizität: Kooperationen mit Hochschulen, Präsenz im regionalen Umfeld und klare Rollenbilder vermitteln ein realistisches Bild der Arbeit im Unternehmen. Gerade dieser offene Austausch ohne idealisierte Arbeitgebersversprechen verändert, wie Mittelständler Talente gewinnen und binden.

Fortschritt in überschaubaren Schritten

Vor dem Hintergrund zunehmender Engpässe in den Ressourcen für HR-Funktionen, die bereits heute an den Grenzen ihrer operativen Leistungsfähigkeit agieren, gewinnt ein Aspekt stark an Relevanz: Effizienzgewinne durch Digitalisierung der Personalarbeit. Der Druck steigt, denn Bewerbende erwarten eine moderne und nutzerfreundliche Candidate Experience, was administrativ effiziente Prozesse voraussetzt. Der eigentliche Kraftakt mittelständischer Unternehmen liegt jedoch woanders. Sie müssen Digitalisierung vorantreiben und gleichzeitig sicherstellen, dass die Belegschaft diesen Wandel mitträgt.

Die Technologien sind verfügbar und in vielen Unternehmen erprobt, dennoch stoßen Mittelständler immer wieder auf

ähnliche strukturelle Herausforderungen wie fehlende Prozessstandards und begrenzte digitale Kompetenzen im HR-Bereich (Haufe 2024). Digitalisierung erfordert klare Prozessarchitekturen, doch viele Betriebe müssen ihre gewachsenen Abläufe erst standardisieren, bevor sie digitalisiert werden können. Gleichzeitig verschiebt sich das Kompetenzprofil in HR. Datenkompetenzen und technologische Affinität gewinnen an Bedeutung und erzeugen zusätzlichen Trainings- und Change-Bedarf in ohnehin ausgelasteten Organisationen.

Auch in Sachen Technologisierung folgt der Mittelstand selten der Logik großer Transformationsprogramme, denn Veränderung entsteht vielmehr in zielgerichteten Etappen – dort wo ein klarer Mehrwert sichtbar ist, Prozesse entlastet werden und Technologie unmittelbar im Arbeitsalltag ansetzt. Dieser modulare Ansatz schafft Akzeptanz und führt zu pragmatischer, wirksamer Modernisierung, etwa in Recruiting, Zeiterfassung oder administrativen Prozessen.

Lernen gehört zum Arbeitsalltag

Mit dem Fortschreiten der Digitalisierung rückt ein weiterer Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt: Technologie entfaltet ihren Wert erst dann vollständig, wenn Menschen sie kompetent nutzen. Für mittelständische Unternehmen bedeutet das, ihre Mitarbeitenden gezielt weiterzuentwickeln. Der Mittelstand bringt grundsätzlich gute Voraussetzungen mit. Denn kurze Wege und unmittelbare Kommunikation unterstützen die Kompetenzentwicklung. Jedoch betonen mittelständische Unternehmen hier immer wieder Zeitressourcen als Flaschenhals für

mehr Weiterbildungsaktivitäten. Häufig bleibt wenig Raum, um strategisch zu planen, welche Skills künftig benötigt werden und wie diese parallel zum Tagesgeschäft aufgebaut werden können (Seyda / Köhne-Finster 2024).

Mittelständische Unternehmen reagieren darauf zunehmend mit Lernformen, die in den Arbeitsalltag eingebettet sind: kurze Lernimpulse, kollegialer Wissenstransfer, projektbezogene Qualifizierung oder einfache digitale Lernangebote. Diese persönlichen, zweckorientierten Formate wirken häufig nachhaltiger als umfangreiche Programme. Kontinuität, Niedrigschwelligkeit und klare Relevanz schaffen Lernkulturen, die zur Realität mittelständischer Arbeitsumfelder passen.

Persönliche Nähe als Fundament, Struktur als Ergänzung

Die Entwicklung einer strategischen HR-Funktion, die Sicherung von Fachkräften, die Digitalisierung zentraler Prozesse und der damit verbundene Weiterbildungsbedarf verdichten sich für viele mittelständische Führungskräfte zu einer anspruchsvollen Gesamtaufgabe. Und der Druck darauf wird eher weiter steigen als nachlassen. Die zunehmende Volatilität verlangt von Führungskräften heute eine Doppelrolle, da sie einerseits die strategische Orientierung geben und andererseits als Übersetzer wirken müssen, die ihre Mitarbeitenden durch Veränderung führen. Denn selbst eine erfolgreich gestaltete Transformation entfaltet ihre Wirkung nur, wenn die Belegschaft sie mitträgt. Das gleichzeitige Steuern von Veränderungsprozessen und Unter-

Wer global wachsen will, darf die lokale Identität nicht verlieren.
Für HR im Mittelstand heißt das, dass Employer Branding regionale Wurzeln und internationale Attraktivität verbinden sollte.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, entwickeln Unternehmen pragmatische Lösungen wie flexible Lernformate, regionale Recruiting-Netzwerke und digitale Tools.

nehmenskultur ist damit zu einem zentralen Handlungsfeld moderner Führung geworden.

Führung bedeutet somit nicht mehr nur, klare Orientierung zu geben, sondern zugleich flexibel zu bleiben und Sicherheit in ambivalenten Kontexten zu schaffen. Gerade mittelständische Unternehmen (insb. Familienunternehmen) meistern diesen Spagat, indem sie ein starkes Wirgefühl in Kultur und Führung verankern. Kollegiale Führung, klare Erwartungen, regelmäßige Gespräche und transparente Entscheidungswege schaffen Struktur, ohne Nähe zu verlieren. Die Kombination aus persönlicher Bindung und professionell gestalteten Führungsprozessen erweist sich somit als zentraler Erfolgsfaktor.

Rechtliche und regulatorische Aspekte

Für mittelständische Unternehmen in Deutschland sind rechtliche und regulatorische Anforderungen ein zentraler Erfolgsfaktor und zunehmend ein Treiber für Professionalisierung. Bereits bei der Wahl der passenden Rechtsform, etwa GmbH, GmbH & Co. KG oder AG, stellen sich grundlegende Fragen zu Haftung, Vertretung und Nachfolgeregelung. Auch die Gestaltung von Gesellschafterverträgen und die rechts sichere Unternehmensübertragung sind essenziell für die Zukunftssicherung. Hinzu kommen arbeitsrechtliche Vorgaben: von der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen über Regelungen zu Arbeitszeit, Urlaub und Entgeltfortzahlung bis hin zum Umgang mit Befristungen und Kündigungen. Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und

die Einhaltung von Datenschutzvorgaben, insbesondere der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), spielen im Personalwesen eine immer größere Rolle. Ebenso wichtig sind Anforderungen an Gleichbehandlung und Antidiskriminierung, die im Arbeitsalltag konsequent umgesetzt werden müssen.

Parallel dazu steigen die regulatorischen Anforderungen. Ein Beispiel ist die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD), die ab 2025 detaillierte Offenlegungen verlangt (Helzer / Rosenkranz 2024). Für den Mittelstand bedeutet das zusätzlichen organisatorischen Aufwand und die Notwendigkeit, Daten strukturiert und prüfungssicher zu erheben. Diese Entwicklung zeigt: Rechtliche und regulatorische Anforderungen sind nicht mehr nur Compliance-Themen, sondern beeinflussen Prozesse, Governance und strategische Entscheidungen.

Nach unserer Erfahrung professionalisieren viele mittelständische Unternehmen ihre rechtlichen und regulatorischen Prozesse, ohne eigene Rechtsabteilungen aufzubauen. Sie arbeiten eng mit externen Experten zusammen, nutzen digitale Lösungen für Vertrags- und Datenschutzmanagement und etablieren klare Verantwortlichkeiten. Ergänzend werden interne Richtlinien und Schulungen eingeführt, um Mitarbeitende für Themen wie Arbeitsrecht, IT-Sicherheit und Compliance zu sensibilisieren. In unserer Projektpraxis hat sich auch gezeigt, dass steuerrechtliche Fragen, die Vorbereitung auf Betriebsprüfungen sowie die rechtssichere Gestaltung von Liefer- und Dienstleistungsverträgen zu den Bereichen gehö-

ren, die zunehmend systematisch adressiert werden. Darüber hinaus gewinnt der Schutz geistigen Eigentums, etwa durch Marken, Patente oder Urheberrechte, an Bedeutung, um Innovationen abzusichern und Haftrungsrisiken zu minimieren.

Aus unserer KPMG-Perspektive sind wir überzeugt, dass Start-ups und Konzerne sich an der pragmatischen Herangehensweise des Mittelstands orientieren können: Statt auf komplexe Strukturen setzen Mittelständler auf schlanke Prozesse, digitale Tools und gezielte externe Expertise. So wird Rechtssicherheit nicht als bürokratische Last, sondern als strategischer Erfolgsfaktor verstanden – ein Ansatz, der auch für wachsende Unternehmen entscheidend sein kann.

Drei zentrale Erkenntnisse aus der Praxis

Wir haben zahlreiche mittelständische Unternehmen bei ihrer Transformation begleitet und dabei drei zentrale Erkenntnisse gezogen, die den Unterschied machen – und an denen sich auch Großkonzerne orientieren können: Change-Management frühzeitig denken, Entscheidungen konsequent umsetzen und HR als strategischen Partner einbinden.

Ein aktuelles Projektbeispiel aus der Lebensmittelbranche zeigt, wie wirkungsvoll dieser Ansatz ist. Gemeinsam mit unserem Kunden haben wir die Transformation der HR-Organisation bewusst anders als üblich gestaltet. Statt in vier bis sechs Wochen von der Analyse bis zur Implementierungsplanung zu sprinten, entschieden wir uns für einen nachhaltigen Projektansatz über fünf

Die regulatorischen Anforderungen steigen. Ein Beispiel ist die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD), die detaillierte Offenlegungen verlangt. Für den Mittelstand bedeutet das zusätzlichen organisatorischen Aufwand und die Notwendigkeit, Daten strukturiert und prüfungssicher zu erheben.

Monate. Das Ziel war eine regelmäßige und transparente Kommunikation, die wir durch geplante Projektpausen sicherstellten. Diese Pausen nutzte der Kunde diszipliniert für ausgewogene Kommunikation und fundierte Entscheidungen. So konnten wir verhindern, dass Entscheidungsträger abspringen oder Teams sich überrumpelt fühlen. Denn Change-Management wird in Transformationsprojekten häufig gar nicht oder erst kurz vor einer wichtigen Entscheidung berücksichtigt, was bei Weitem zu spät ist. Unser Vorgehen zeigte, wie entscheidend es ist, diesen Prozess von Beginn an mitzudenken.

Eine weitere, ebenso wichtige Erkenntnis ist die konsequente Umsetzung getroffener Entscheidungen. Gerade bei Personalthemen erleben wir in großen Unternehmen häufig, dass beschlossene Maßnahmen nicht vollständig umgesetzt werden. Im Mittelstand ist das anders: Die Nähe zur Organisation, die persönliche Verantwortung und der Kostendruck sorgen dafür, dass Entscheidungen verbindlich umgesetzt werden. Halbherzige Umsetzung gefährdet nicht nur den Projekterfolg, sondern auch die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte. Mittelständler zeigen hier, wie Verbindlichkeit Vertrauen schafft.

Unsere dritte Kernerkenntnis betrifft die Rolle von HR. Die Transformation vom reaktiven Dienstleister hin zum strategischen Gestalter hat gerade erst begonnen, doch Mittelständler nutzen ihre Agilität, um diesen Wandel schneller umzusetzen. In unserem Projekt haben wir Formate entwickelt, die HR befähigen, Unternehmensstrategie in eine HR-Strategie zu übersetzen.

Workshops und eine klare Verantwortlichkeit für Zukunftsthemen, inklusive KI, Data Analytics und Trendanalysen, machten die HR-Abteilung zum echten Sparringspartner der Geschäftsführung. So gelang es, den reaktiven Charakter abzulegen und sich als Gestalter neuer Themen zu positionieren.

Die Erfahrungen aus unseren Projekten zeigen deutlich, dass eine erfolgreiche Transformation kein Zufallsprodukt ist. Transformation gelingt, wenn Change-Management frühzeitig integriert, Entscheidungen konsequent umgesetzt und HR als strategischer Partner etabliert werden. Mittelständler machen vor, wie es geht, und Großkonzerne können davon lernen.

Fazit

Der Mittelstand zeigt, dass erfolgreiche Transformation kein Zufall ist, sondern das Ergebnis von klarer Ausrichtung und gelebter Verantwortung. Seine Nähe zu Mitarbeitenden, die pragmatische Herangehensweise und die Fähigkeit, Veränderungen Schritt für Schritt umzusetzen, einschließlich der Berücksichtigung rechtlicher Anforderungen, machen ihn zu einem wichtigen Orientierungspunkt für zukunftsfähige Organisationsentwicklung. Aus KPMG-Perspektive können andere Unternehmen von diesem Ansatz lernen. Denn wer Transformation als kontinuierlichen Prozess versteht und dabei Kultur, Kommunikation und strategische Weitsicht verbindet, schafft nicht nur Stabilität, sondern auch nachhaltigen Erfolg.

Literatur

Amerland, A. (2025): Personalabteilungen leiden unter Dauerstress; www.springerprofessional.de/stressmanagement/personalmanagement/personalabteilungen-leiden-unter-dauerstress/25951058

BVMW (2025): Der Mittelstand ist Garant für Stabilität und Fortschritt; www.bvmw.de/de/der-verband/%C3%BCber-unszahlen-fakten

DGFP (2025): Studie „State of HR“ 2025; www.dgfp.de/aktuell/studie-state-of-hr-2025

DIHK (2023): Fachkräfteengpässe gefährden Transformation und Innovation; www.dihk.de/resource/blob/107882/f8e2f248f04aa10e622d5a0fcba38df9/dihk-fachkraeftereport-2023-data.pdf

Finanznachrichten (2025): Prozessoptimierung im Mittelstand: 5 Fehler, an denen fast jedes Unternehmen scheitert; www.finanznachrichten.de/nachrichten-2025-06/65702884-prozessoptimierung-im-mittelstand-5-fehler-an-den-which-eines-unternehmens-scheitert-007.htm

Haufe (2025): Personalarbeit in KMU geht über administrative Prozesse hinaus; www.haufe.de/personal/hr-management/hr-radar-fuer-kmu_80_648248.html

Haufe (2024): KMU mit Fortschritten bei der HR-Digitalisierung; www.haufe.de/personal/hr-management/studie-zur-digitalisierung-von-hr_80_635684.html

Helzer, U. / Rosenkranz, J. I. (2024): HR im Fokus: Das bedeutet die CSRD für Unternehmen, in: Human Resources Manager; www.humanresourcesmanager.de/personal-management/csrnachhaltigkeitsberichterstattung-hr-pflichten

KfW (2025): Mittelstand ist der Motor der deutschen Wirtschaft, KfW Research; www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/Mittelstand.html#:~:text=Der%20Mittelstand%20zeichnet%20sich%20durch,unver%C3%A4ndert%20zu%20den%20beiden%20Vorjahren

Rhein-Main Kurier (2025): Mittelstand Definition: Ein Überblick über Merkmale und Bedeutung in Deutschland; <https://rm-kurier.de/panorama/mittelstand-definition>

Seyda, S. / Köhne-Finster, S. (2024): KOFA-Studie 1/2024: Weiterbildungskultur in KMU; www.iwkoeln.de/studien/susanne-seyda-sabine-koehne-finster-weiterbildungskultur-in-kmu.html