

## Herausforderungen für Lausitzer KMU

### Ergebnisse der Akteursanalyse

Ein Schwerpunkt der Gespräche mit zentralen Akteuren der Lausitz lag auf den Einschätzungen der Herausforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU). Die Ergebnisse zeigen, wie Unternehmen die aktuellen Veränderungen wahrnehmen, welche *Herausforderungen* sie sehen und welche Entwicklungen sie besonders beschäftigen.

### Zwischen Tradition und Neuanfang

Die Lausitz befindet sich im Wandel – und KMU spüren die Veränderungen besonders deutlich. Aus den Gesprächen wird deutlich, dass der Kohleausstieg und die Energiewende etablierte Geschäftsmodelle verändern: Viele Betriebe, die bisher Aufträge aus der Braunkohleverstromung erhielten, mussten neue *Geschäftsfelder* erschließen, etwa in Wasserstofftechnologien, Energiespeicherung oder digitalen Angeboten. Die wirtschaftliche Neuausrichtung gelinge dabei oft nur langsam, da *strategische Innovationsprozesse* schwer zu initiieren seien und politische sowie wirtschaftliche Rahmenbedingungen teilweise unklar blieben. Gleichzeitig belasteten steigende Energiepreise die Unternehmen und erschwerten die Planung von Investitionen.

### Der Wandel beginnt im eigenen Betrieb

Neben diesen äußeren Einflüssen rücken in den Einschätzungen der Befragten vor allem *interne Faktoren* in den Mittelpunkt, die den Wandel für KMU herausfordernd machten. Viele Unternehmen verfügten nur über *begrenzte finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen*, was Investitionen in Weiterbildung, Innovation oder attraktive Arbeitsbedingungen erheblich erschwere. In kleineren Belegschaften wirkten sich

Das „Kompetenzzentrum Transformation in der Arbeitswelt im Lausitzer Revier im Land Brandenburg“ wird aus Mitteln der Europäischen Union und des Landes Brandenburg gefördert.

Ausfälle, Urlaubs- oder Weiterbildungsfreistellungen stärker aus, wodurch Transformationsprozesse oft ins Stocken gerieten. Traditionelle Unternehmenskulturen könnten notwendige Veränderungen zusätzlich bremsen, während gleichzeitig die Erwartungen der Mitarbeitenden an Mitgestaltungsmöglichkeiten, Sinnhaftigkeit der Arbeit und ein positives Betriebsklima stiegen.

Wie die Analyse der Interviews verdeutlicht, ist eine zentrale Herausforderung auch eine oft fehlende oder schwach ausgeprägte *strategische Ausrichtung* auf die langfristigen Anforderungen der Transformation. Viele KMU handelten bei Veränderungen eher reaktiv, anstatt Chancen und Risiken systematisch zu analysieren und Entwicklungen gezielt zu steuern. *Wissens- und Orientierungsdefizite*, fehlender Zugang zu Netzwerken und die Komplexität von *Förderprogrammen* erschwerten es zusätzlich, Transformationsprozesse aktiv zu gestalten. Das Fehlen von systematischem Wissen über neue Geschäftsfelder, technologische Entwicklungen oder Personallösungen führe dazu, dass Unternehmen häufig auf kurzfristige Anpassungen setzen, statt langfristige *Strategien* zu entwickeln.

### **Menschen machen den Unterschied**

Ein wiederkehrendes Thema in den Gesprächen ist der *Fach- und Arbeitskräftemangel*, der die internen Herausforderungen noch verstärke. Abwanderung junger Menschen und die Alterung der Bevölkerung führten zu Engpässen bei qualifizierten Mitarbeitenden. Aus Sicht der Interviewten könnten viele Betriebe zusätzliche Aufträge übernehmen, seien aber personell nicht in der Lage dazu. Hier verweisen die Befragten auf sprachliche Barrieren, kulturelle Vorbehalte und fehlende Erfahrungen im Umgang mit internationalem Personal. Zwar existierten bereits erste Initiativen, doch würden diese oft als punktuell und wenig strategisch beschrieben.

Insgesamt zeigt sich, dass die Transformation für KMU in der Lausitz nicht nur ökonomische Anpassungen erfordert, sondern vor allem *kulturelle und organisatorische Veränderungen*. Zentral sei ein stärkeres *strategisches Denken* im Unternehmen, ein Blick über den unmittelbaren Alltag hinaus. KMU, die langfristige Ziele formulieren, ihre Entwicklung bewusst planen und Mitarbeitende gezielt in diese Prozesse einbeziehen, könnten Veränderungen vorausschauend gestalten, statt nur



darauf zu reagieren. Wer seine *internen Strukturen* öffnet und strategische Ausrichtung als kontinuierlichen Lernprozess verstehe, stärke nicht nur die eigene *Zukunftsfähigkeit*, sondern schaffe auch Raum für *Innovation* und nachhaltige Stabilität.

### W³Lausitz als Impulsgeber für KMU

W³Lausitz setzt gezielt dort an, wo KMU Unterstützung am meisten benötigen. Im Mittelpunkt steht die Orientierung an den tatsächlichen Bedarfen der Unternehmen.

Für W³Lausitz ergeben sich zentrale Handlungsfelder:

- **Klare Orientierung:** KMU bei langfristigen Strategien und Zukunftsperspektiven begleiten.
- **Unternehmenskultur stärken:** Innovationsfähigkeit, Arbeitsbedingungen und Fachkräftebindung fördern.
- **Vernetzung und Wissensaustausch:** Plattformen schaffen, auf denen Unternehmen voneinander lernen und gemeinsam Lösungen entwickeln.

So trägt W³Lausitz dazu bei, die Potenziale der KMU sichtbar zu machen, sie für den Strukturwandel zu stärken und Wege zu nachhaltigem Wachstum und Stabilität zu eröffnen.

Stand November, 2025

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
w3lausitz@f-bb.de