

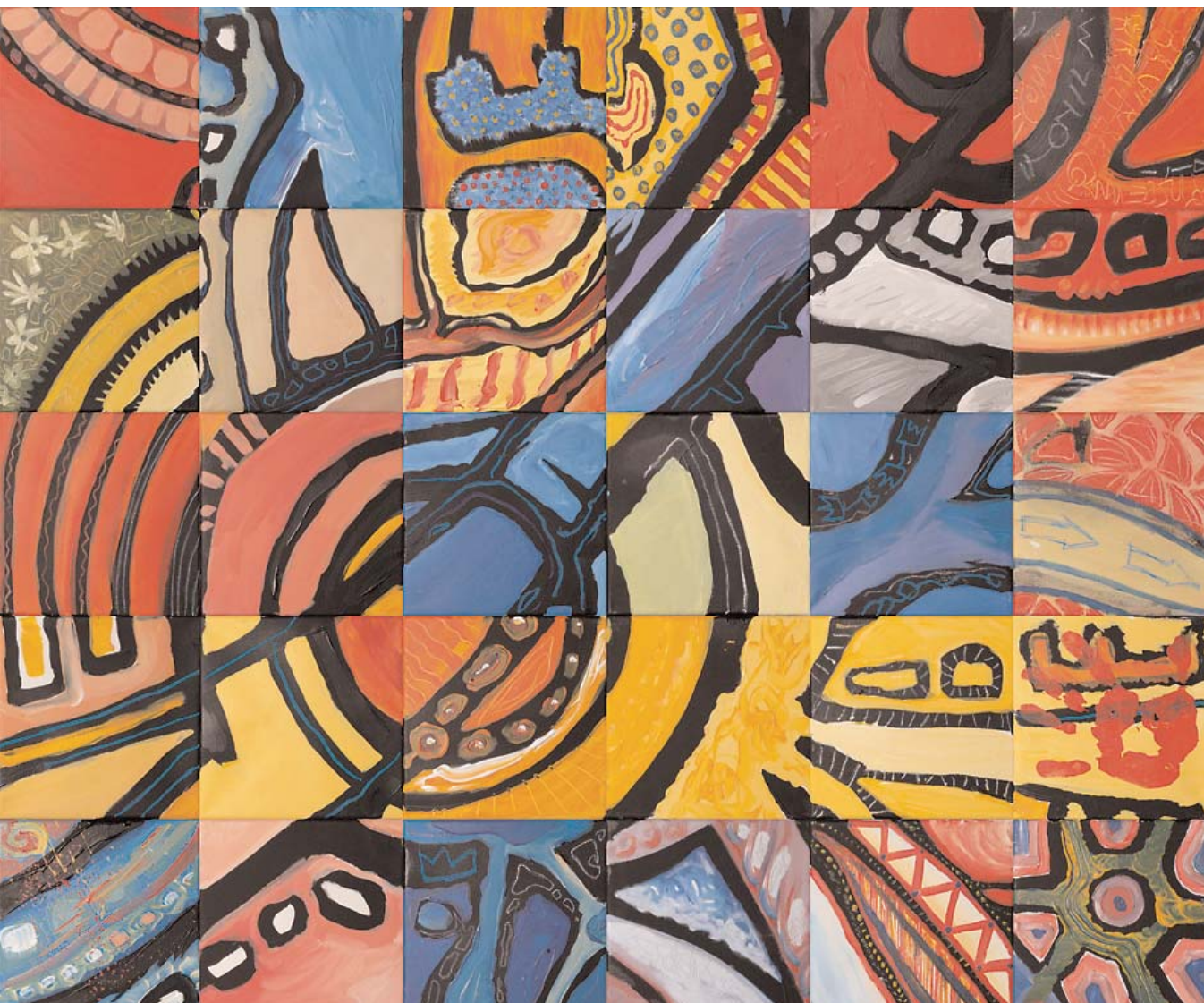
| wirtschaft in bewegung |

HERAUSFORDERUNGEN UND STRATEGIEN AM STANDORT DEUTSCHLAND:

DIE STUDIE 1|2006 DER UNTERNEHMER PERSPEKTIVEN

Unternehmer
Perspektiven

COMMERZBANK 



/ eckdaten der erhebung /

Stichprobenumfang:	4.001 Unternehmen
Kleiner Mittelstand:	2.727 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)
Gehobener Mittelstand:	1.122 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)
Größerer Mittelstand / Großunternehmen:	152 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)
Regionen:	16 Gebiete mit jeweils ca. 250 Interviews

/ inhalt /

Vorworte	4
Summary	8
1. Zentrale Herausforderungen	10
2. Gesellschaftliche Verankerung	18
3. Handlungsbedarf am Standort Deutschland	22
4. Unternehmerische Leitlinien	32
Unternehmer-Statements	34
Untersuchungsdesign	40
Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven	42
Anhang	44

/ unternehmer perspektiven – im dialog mit der wirtschaft |



Am Wirtschaftsstandort Deutschland kommt dem Mittelstand mehr als in anderen Ländern eine Schlüsselfunktion zu. Er gilt zu Recht als Rückgrat oder – nach einer anderen Lesart – als Eckpfeiler unserer Volkswirtschaft. Allein die mittelständischen Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis 50 Mio Euro erwirtschaften knapp die Hälfte der Bruttowertschöpfung, beschäftigen mehr als 70 Prozent der Arbeitnehmer und bilden mehr als 80 Prozent aller Auszubildenden aus. Die mittelständischen Betriebe repräsentieren gut die Hälfte des Umsatzvolumens der deutschen Unternehmen. Ohne die Innovationskraft und das Leistungsvermögen würden die Räder der deutschen Wirtschaft still stehen. Kurzum: Es ist vornehmlich der Mittelstand, der Arbeitsplätze schafft, das Steueraufkommen sichert und Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit erhält.

Doch die Wirtschaft und mit ihr der Mittelstand befinden sich in einer Umbruchsituation. Beschleunigung und Veränderung sind die Schlüsselbegriffe für die gegenwärtigen Herausforderungen: Globalisierung, verstärkter Wettbewerbsdruck aus dem In- und Ausland und technologische Entwicklungen erfordern immer schnelleres unternehmerisches Handeln, erhöhen den Entscheidungsdruck und auch die Risiken. Paradoxe Weise führen diese Sachzwänge jedoch nur sehr langsam zu einer entsprechenden Anpassungsbereitschaft in Gesellschaft und Politik.

Vor allem der „Job-Motor Mittelstand“ sieht sich mit den unterschiedlichsten zusätzlichen Anforderungen und Ansprüchen konfrontiert: Während den Anpassungsprozessen der Großunternehmen in den Medien breiter Raum und hohe Aufmerksamkeit eingeräumt wird, ist die öffentliche Transparenz über Marktbedingungen und -aktivitäten, Herausforderungen und Lösungsstrategien, Zukunftspläne und unternehmerische Kernaufgaben des Mittelstandes nur unzureichend gegeben. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

Die hier vorgelegte Befragung von 4.001 Unternehmern und Führungskräften zeigt, dass die Unternehmen in Deutschland eine klare und realistische Arbeits- und Aufgabenteilung zwischen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft einfordern. Unternehmen müssen unternehmerisch handeln, sie müssen Innovationen entwickeln, neue Märkte erschließen



und Kosten senken. Politik und Gesellschaft schaffen hierfür die erforderlichen Rahmenbedingungen: schlanke Prozesse in der Administration, im Arbeits- und Steuerrecht sowie exzellente Rahmenbedingungen für Bildung und Ausbildung. Diese Arbeitsteilung bedeutet konkret, dass Standort und Arbeitsmarkt nur mittelbar von unternehmerischen Erfolgen profitieren können.

Mit dieser Einstellung fühlen sich die Unternehmen in der Öffentlichkeit nur unzureichend verstanden. Sie kritisieren ein mangelndes Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge. Die Folge: Insbesondere der Mittelständler sucht heute vor allem in seinem engsten persönlichen Netzwerk zunehmend Rat und Hilfe. Dennoch: Was wie ein Rückzug anmuten könnte, ist möglicherweise ein neuerlicher Beleg für den Realismus und den pragmatischen Blick mittelständischer Entscheider. Sie agieren selbstbewusst, sind sich der hohen Bedeutung ihres Beitrags für den Standort bewusst. Der Mittelstand hat eine große Erwartungshaltung gegenüber öffentlichen Institutionen und Instanzen: Es gilt, die Rahmenbedingungen in Deutschland stärker in die Diskussion einzubeziehen, damit die Unternehmen dem öffentlichen Interesse an Beschäftigungssicherheit, Investitionsdynamik oder gesellschaftlichem Ausgleich besser Rechnung tragen können. Gerade auch vor dem Hintergrund, dass in diesem Jahr zum ersten Mal seit langem die Signale aus Unternehmen auf einen Konjunkturaufschwung hoffen lassen.

Wird die Forderung des Mittelstandes nach einer solchen Arbeits- und Aufgabenteilung wirklich ernst genommen, müssen sich alle Beteiligten auf ihre Kompetenzen konzentrieren und ihre Aufgaben im produktiven Austausch neu aushandeln und gestalten. Das gilt nicht nur für Politik und Verwaltung, sondern auch für Banken und das Bildungssystem.

Vor diesem Hintergrund beginnt die Commerzbank mit den Unternehmerperspektiven einen Dialog mit mittelständischen Unternehmern und den gesellschaftlichen Akteuren. Sie will damit nichts weniger, als – gemeinsam mit den Unternehmen im partnerschaftlichen Dialog – für den Mittelstand relevante Themen aufgreifen, erläutern und Zukunftsimpulse in der Wirtschaft setzen.

Martin Blessing
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



Für eine Vision mit Augenmaß

Die Unternehmer spüren den Aufbruch in Deutschland. Trotz hoher Arbeitslosigkeit, vielfach zu zaghafter politischer Reformen und unsicherer Rahmenbedingungen: Die im Land kultivierte Skepsis ist einer Zuversicht gewichen. Das Vertrauen in die eigenen unternehmerischen Fähigkeiten und die künftige Marktentwicklung kehrt zurück.

Der Standort Deutschland ist zu lange schlecht geredet worden. Statt den Aufbruch in die Hand zu nehmen und unseren Kräften zu vertrauen, haben wir uns oftmals in ein Kleinklein an Maßnahmen gestürzt. Der Handlungsdruck war zwar überall zu spüren, doch die Umsetzung war meist nicht konsequent genug. Die vorliegende Studie verdeutlicht, dass der Mittelstand trotz vieler Unwägbarkeiten der eigenen Kraft und Kompetenz vertraut.

Aber: Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg und damit die Stärke des Standorts Deutschland sind nicht machbar ohne ein breites Verständnis für die Leistungen der Wirtschaft. Der Mittelstand konzentriert seinen Blick auf unternehmerisches Denken und Handeln und leistet in seiner wirtschaftlichen Tätigkeit seinen Beitrag zum gesellschaftlichen Gemeinwohl.

Dieser Perspektive müssen wir die erforderliche Geltung verschaffen, dann besteht die Chance, im Sinne einer gemeinsam getragenen Vision dauerhaft etwas konstruktiv zu bewegen, neu zu denken und zum Wohle aller zu handeln. Es gibt viele ungenutzte Chancen der Verbesserung im Austausch zwischen Unternehmen, Banken, Politik, Verbänden, Bildungseinrichtungen und anderen Akteuren. Unternehmerperspektiven ist ein Angebot, diese Chancen jetzt zu nutzen.

**Der Beirat der Initiative
UnternehmerPerspektiven**

| summary |

Klare Prioritäten bei Recruiting, Kostensenkung und Innovation

Kosten senken, Innovationspotenziale erschließen, die Angebotspalette optimieren und in qualifizierte Mitarbeiter investieren – das sind die wichtigsten Herausforderungen, vor die sich die deutschen Unternehmen in den nächsten fünf Jahren gestellt sehen. Ein Blick zurück macht indes deutlich, welche Risiken und Anstrengungen damit verbunden sind: Bis zu 30 Prozent der entsprechend umgesetzten Vorhaben hatten in der Vergangenheit keinen oder nur geringen Erfolg. Die Unternehmen sehen sich also nach der Phase einer Konsolidierung und Restrukturierung noch nicht am Ziel, im Gegenteil: Die Herausforderungen der Vergangenheit bleiben auch die der Zukunft.

Als äußerst oder sehr wichtige künftige Maßnahmen erachten Deutschlands Unternehmen zu 64 Prozent die Reduktion von Kosten und zu 61 Prozent die Entwicklung von Innovationen. Sogar 73 Prozent nennen die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs, wobei jeder vierte Unternehmer anzeigt, dass entsprechende Anstrengungen im Recruiting keinen oder nur einen geringen Erfolg hatten.

Verantwortlich dafür sind aus Sicht der Unternehmen störende Rahmenbedingungen wie bürokratische Hemmnisse, geringes Ausbildungsniveau der Nachwuchskräfte und mangelndes Verständnis für die unternehmerischen Belange in der Öffentlichkeit.

Mangelndes wirtschaftliches Verständnis in der Öffentlichkeit

Für das oft negative Bild der Wirtschaft in der Öffentlichkeit machen die Unternehmen viele Faktoren verantwortlich – neben Neid, Missgunst und schlechter Presse auch unternehmerische Fehlentscheidungen, die in der Vergangenheit nicht zuletzt auch zu Entlassungen führten. Am häufigsten wird allerdings ein mangelndes Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge und Erfordernisse genannt. Die Wirtschaft geht offensichtlich davon aus, dass die Öffentlichkeit unternehmerische Notwendigkeiten und Prioritäten (Arbeitsplätze entstehen mittelbar durch Innovation und Kostensenkung) nicht nachvollziehen kann. Die Verbesserung des wirtschaftlichen Grundwissens ist folgerichtig die mit Abstand wichtigste Maßnahme, um den gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen deutlich zu machen.

82 Prozent der Unternehmen nennen geringes Wissen über wirtschaftliche Zusammenhänge als Ursache für ein negatives Bild des deutschen Unternehmertums in der Öffentlichkeit.

Die Bedeutung des Standorts Deutschland in den nächsten fünf Jahren sieht die Mehrheit der Unternehmen differenziert: Als Beschaffungsmarkt und Produktionsmarkt wird in geringerem Maße als Steuersitz seine Bedeutung skeptisch beurteilt. Dagegen ist der Saldo zwischen positiven und negativen Erwartungen hinsichtlich des Absatzmarktes Deutschland weitgehend ausgeglichen. Deutlich wird: Auch der Mittelstand nutzt die Chancen der Globalisierung. Gleichzeitig zeichnet sich aber das Dilemma zwischen dem betriebswirt-

schaftlich konsequenten Vorgehen und den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab: Dieses Ergebnis wirft das Problem auf, wie die Nachfrage im weiterhin für den Mittelstand wichtigen Binnenmarkt gestärkt werden kann, wenn die Tragfähigkeit des Standorts als Beschaffungs- und Produktionsmarkt im Abnehmen begriffen ist.

Ruf nach Beschleunigung und Komplexitätsreduktion

Bildung und Infrastruktur machen aus der Perspektive mittelständischer Unternehmen nach wie vor die Stärken des Standorts Deutschland aus, prägen aber auch den Handlungsbedarf: Die Verbesserung der Bildungssituation gilt nach Bürokratieabbau und Senkung der Lohnnebenkosten als dritt wichtigste wirtschaftspolitische Aufgabe. Die Wirtschaft fordert hier die notwendigen Grundlagen für die anstehenden Herausforderungen im Bereich Kostensenkung, Innovation und qualifizierten Nachwuchs ein. Sie mahnt Beschleunigung in vielen Prozessen an (u.a. Erleichterung bei betrieblichen Kündigungen, Kreditvergabe, Steuerfeststellung und Gründung von Unternehmen).

Der Abbau von Bürokratie gilt für 78 Prozent der Unternehmen, die Veränderung der Lohnnebenkosten für 73 Prozent und die Verbesserung der Bildungssituation für 66 Prozent der Unternehmen als äußerst bzw. sehr dringliche Aufgabe.

Optimistische Einschätzung der Handlungsspielräume

Trotz des allseits eingeklagten Handlungsbedarfs geben sich Deutschlands Unternehmer optimistisch: 80 Prozent sind der Ansicht, dass geschäftlicher Erfolg nicht nur von äußeren Faktoren abhängt, sondern auch in den Händen des Unternehmens liegt. Nur jeder Fünfte meint, dass das eigene Unternehmen nur wenig Spielraum hat. Die Unternehmen sehen damit erhebliche Chancen und Potenziale für erfolgreiche Strategien. Bei der Bewältigung ihrer Aufgaben verlassen sich die Unternehmer vor allem auf Unterstützung im persönlichen Netzwerk. Banken sind von den externen Experten die wichtigsten Berater.

Zu sehr wichtigen externen Unterstützern zählen 58 Prozent der Unternehmen enge persönliche Netzwerke, 30 Prozent Banken, 20 Prozent die Wissenschaft und 16 Prozent Verbände.

Fazit: Die mittelständischen Unternehmen in Deutschland sind sich der hohen Bedeutung ihres Beitrags für den Standort bewusst. Sie identifizieren aber zahlreiche Barrieren und machen zugleich ein erhebliches Defizit in der gesellschaftlichen Akzeptanz von unternehmerischem Denken und Handeln aus. Sie haben eine große Erwartungshaltung an öffentliche Institutionen und Instanzen, die Rahmenbedingungen in Deutschland stärker zu thematisieren und zu verbessern. So kann auch dem öffentlichen Interesse – an Beschäftigungssicherheit, Investitionsdynamik oder gesellschaftlichem Ausgleich – besser Rechnung getragen werden.

/ 1. zentrale herausforderungen /

Klare Prioritäten bei Kosten, Nachwuchs und Innovation

Die befragten Unternehmen haben ihre zentralen Zukunftsthemen identifiziert: Die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern, die Reduktion von Kosten, die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen und die Optimierung der Angebotspalette zählen zu den drängendsten Herausforderungen (Abb. 1). Dieses „Pflichtenheft“ steht daher auch im Mittelpunkt der künftigen Strategien zur Zukunftssicherung der Unternehmen (Abb. 2).

Um im verschärften nationalen und globalen Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können, erhoffen sich die Unternehmen Vorteile durch Kostensenkung bei einer gleichzeitigen Steigerung der Innovationsanstrengungen. Zugleich sind hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter erforderlich, um weitere Innovations- und damit Wachstumschancen zu erschließen.

Die Prioritäten der Unternehmen differieren nach Umsatzgrößenklassen: Diversifizierung hat bei größeren Unternehmen einen höheren Stellenwert. Kostenreduktion und Konzentration der Produktpalette spielen hingegen im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen eine geringere Rolle.

Die Fakten deuten darauf hin, dass viele Unternehmen des größeren Mittelstands / Großunternehmen ihre als erforderlich angesehenen Restrukturierungsmaßnahmen bereits weitgehend abgeschlossen haben. Unternehmen des kleineren und gehobeneren Mittelstands beschäftigen sich dagegen vergleichsweise häufiger mit den Themen Unternehmensnachfolge und Kapitalbeschaffung. Internationale Expansion ist vor allem für den gehobenen Mittelstand eine wichtige Herausforderung.

Abb. 1: Herausforderungen an die Unternehmen in den nächsten fünf Jahren: Maßnahmen, die als äußerst wichtig bzw. sehr wichtig erachtet werden

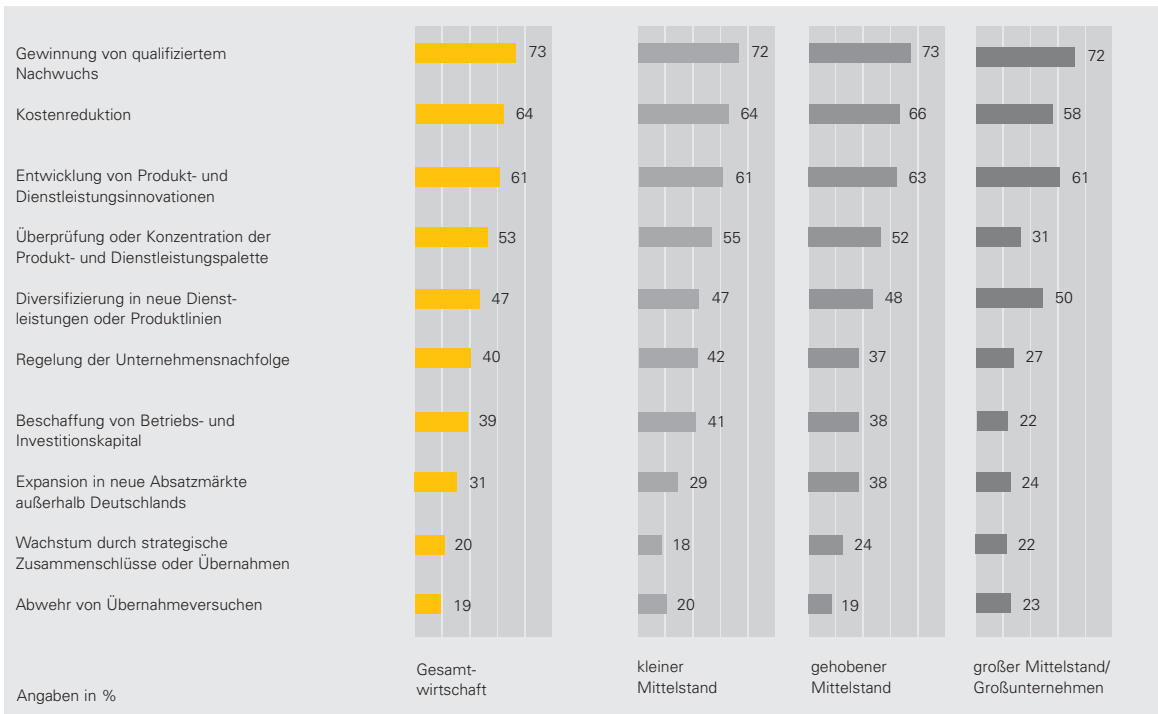
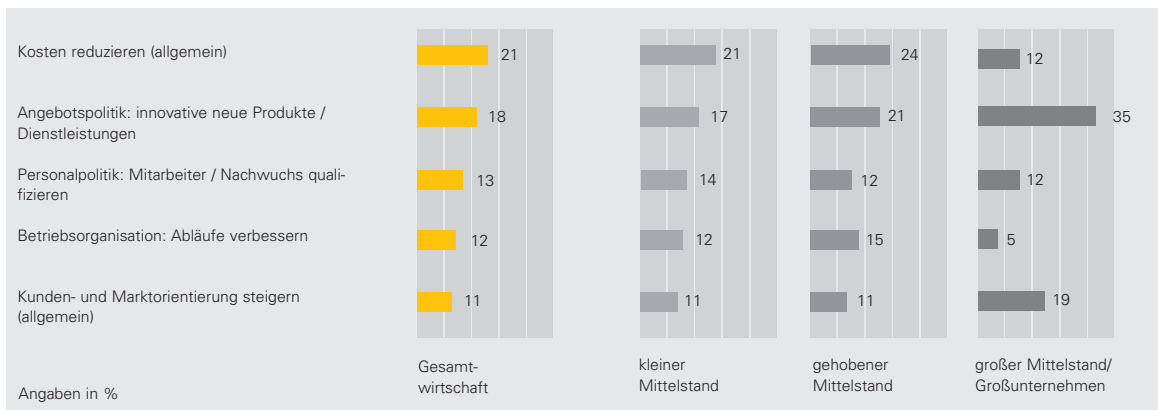


Abb. 2: Geplante Strategien zur Erhöhung von Wertschöpfung und Rentabilität: Offene Nennungen – Top 5



Innovation: Ein Thema vor allem für Dienstleistung und Industrie

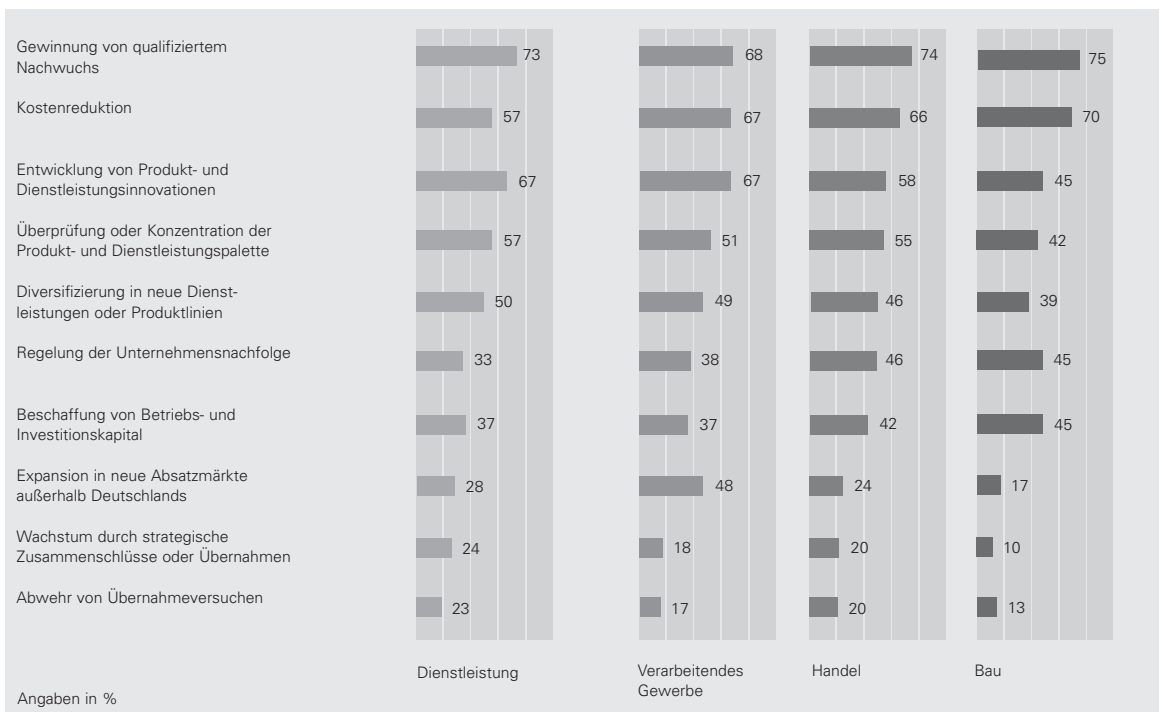
Der Branchenvergleich zeigt, dass Kostensenkung und Nachwuchsqualifizierung branchenübergreifend als wichtige Herausforderungen gelten, die Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen aber vor allem für den Dienstleistungssektor und das verarbeitende Gewerbe ein beherrschendes Thema ist.

Im Handel hingegen werden Innovationen nur für 58 Prozent, für die Bauwirtschaft sogar nur für 45 Prozent der Unternehmen als äußerst oder sehr wichtige Herausforderung gesehen.

Beide Branchen legen stattdessen ein vergleichsweise größeres Augenmerk auf die Regelung der Unternehmensnachfolge und die Kapitalbeschaffung.

Expansion in neue, internationale Absatzmärkte hat vor allem im verarbeitenden Gewerbe einen besonders hohen Stellenwert: Rund die Hälfte der Unternehmen sieht in dieser Aufgabe eine äußerst bzw. sehr wichtige Herausforderung. Die übrigen Branchen – insbesondere die Bauwirtschaft – zeigen sich erwartungsgemäß auch zukünftig stärker binnenmarktorientiert.

Abb. 3: Herausforderungen an die Unternehmen in den nächsten fünf Jahren: Maßnahmen, die als äußerst wichtig bzw. sehr wichtig erachtet werden



Regionale Unterschiede: Kostensenkung und Innovation

Ein Blick auf die hier sehr selektiv präsentierten Regionen zeigt: Die Eckpunkte – Kostensenkung und Innovation – haben gebietsweise unterschiedliche Relevanz:

- Im Raum **Stuttgart** sehen Unternehmen sowohl Kostensenkung als auch Innovation als besonders wichtige Herausforderung an.
- In **Bremen** und **Mitteldeutschland** legen Unternehmen den Fokus auf die Senkung der Kosten. In den Gebieten **Hannover** und **Bielefeld** sind Kostensenkungen ebenfalls

überdurchschnittlich, Innovationen gleichzeitig unterdurchschnittlich bedeutsam.

- Innovation ist im Gebiet **Dortmund** besonders wichtig. Gleiches gilt für **Düsseldorf** und **Mannheim**, wo indes dem Thema Kostensenkung eine unterdurchschnittliche Bedeutung beigemessen wird.
- Weniger wichtig angesehen werden Innovationen im Gebiet **Hamburg**, ähnlich wie das Thema Kostensenkung in den Gebieten **Köln** und **Frankfurt am Main**.

Abb. 4: Kostensenkung als Herausforderung der nächsten 5 Jahren im regionalen Vergleich: Anzahl der Unternehmen, die diese Maßnahme als äußerst wichtig bzw. sehr wichtig erachten



68-72% 62-67% 57-61%

Abb. 5: Innovation als Herausforderung der nächsten 5 Jahren im regionalen Vergleich: Anzahl der Unternehmen, die diese Maßnahme als äußerst wichtig bzw. sehr wichtig erachten



65-71% 59-64% 53-58%

Die vergangenen Jahre: Konsolidierung und Restrukturierung

Mit Blick auf die vergangenen fünf Jahre rangierten Kostenreduktion, die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern, Optimierung der Produktpalette und Innovation auf der Skala betrieblicher Erfordernisse weit oben. Konsolidierung und Restrukturierung standen daher zwar stärker im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit – wohl mit der Maßgabe, die Grundlagen für eine innovative und wettbewerbsorientierte Ausrichtung der Unternehmen zu schaffen – sie zählen aber auch weiterhin zu den wichtigsten Herausforderungen. Ähnlich das Thema Kostensenkung, das in Zukunft die wichtigste strategische Prämisse bleibt.

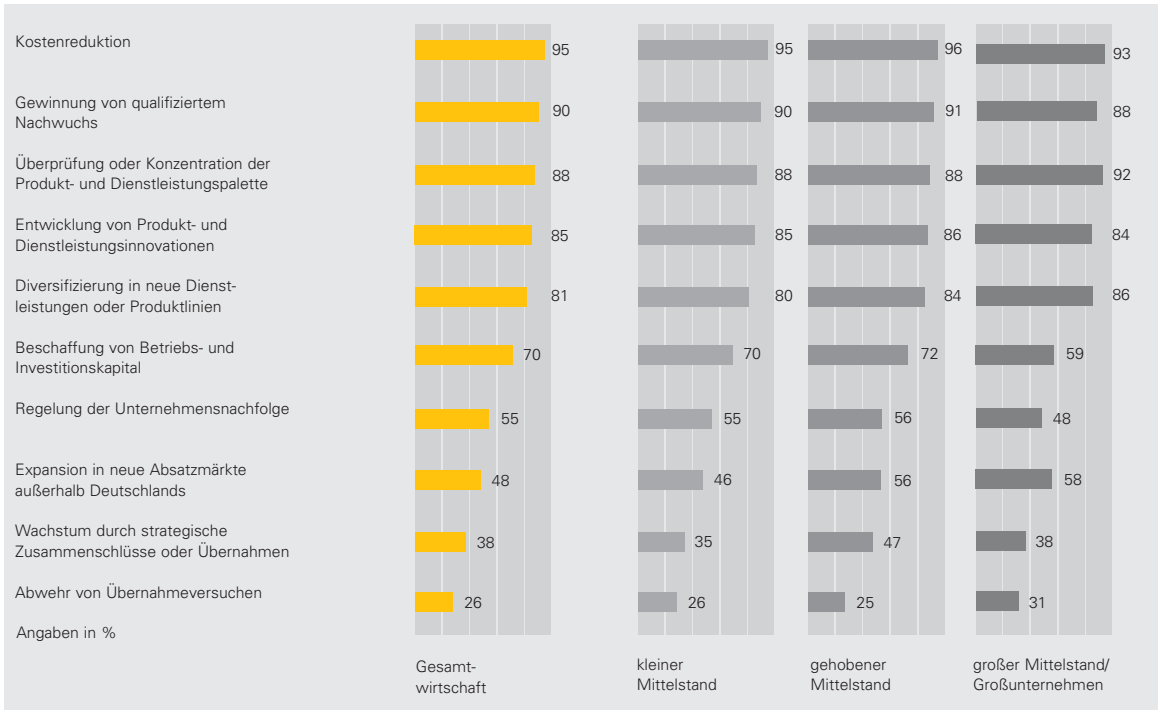
Im Vergleich der Unternehmensgrößen werden weitere Besonderheiten deutlich:

- Größere Unternehmen haben in der Vergangenheit überdurchschnittlich oft Anstrengungen zur Diversifizierung und zur Expansion in internationale Märkte unternommen.
- Wachstum durch strategische Zusammenschlüsse oder Übernahmen war in der Vergangenheit insbesondere ein Thema des gehobenen Mittelstands.

Erfolgsquoten: In den letzten fünf Jahren meist bei 80 Prozent

Der Blick auf die letzten fünf Jahre zeigt auch, welche Risiken mit den anstehenden Herausforderungen verbunden sind. Im Durchschnitt hatten ca. 80 Prozent der entsprechenden Maßnahmen einen spürbaren, großen oder sehr großen Erfolg.

Abb. 6: Unternehmerische Schritte in den letzten fünf Jahren: Welche Schritte wurden unternommen?



Kritisch erscheint die Lage vor allem im Bereich Recruiting, der zu den wichtigsten Herausforderungen zählt. Jeder vierte Unternehmer gibt an, dass entsprechende Anstrengungen keinen oder nur einen geringen Erfolg hatten.

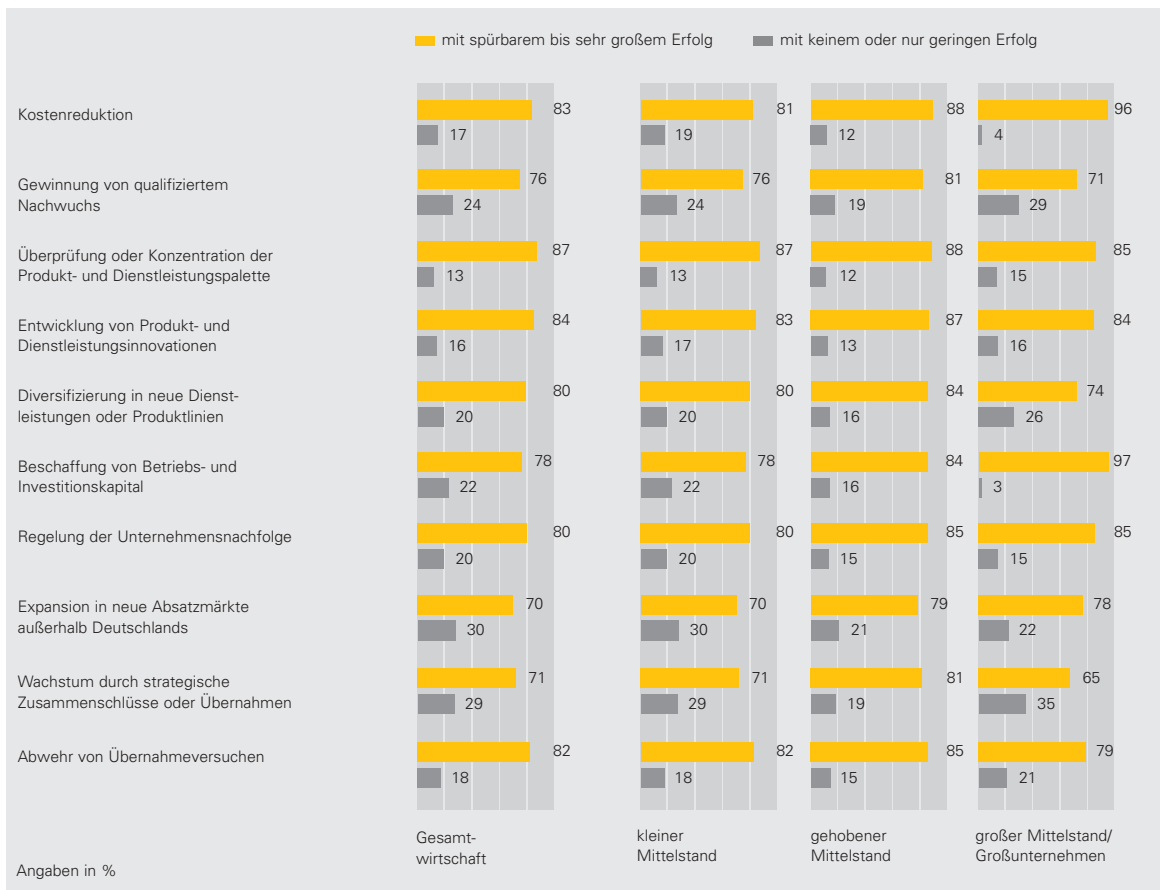
Je nach Aufgabenstellungen und Unternehmensgrößen weisen Unternehmen zum Teil noch deutlichere Misserfolgsquoten aus:

- Der kleine Mittelstand hatte vor allem bei der internationalen Expansion (30 Prozent)

und beim Wachstum durch strategische Zusammenschlüsse oder Übernahmen (29 Prozent) Probleme.

- Die Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 100 Mio Euro scheiterten überdurchschnittlich oft bei strategischen Zusammenschlüssen oder Übernahmen (35 Prozent). Besondere Problemfelder stellen in diesem Segment außerdem die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs (29 Prozent) und die Diversifizierung (26 Prozent) dar.

Abb. 7: Unternehmerische Schritte in den letzten fünf Jahren: Erfolgsquote bei Unternehmen, die diesen Schritt unternommen haben



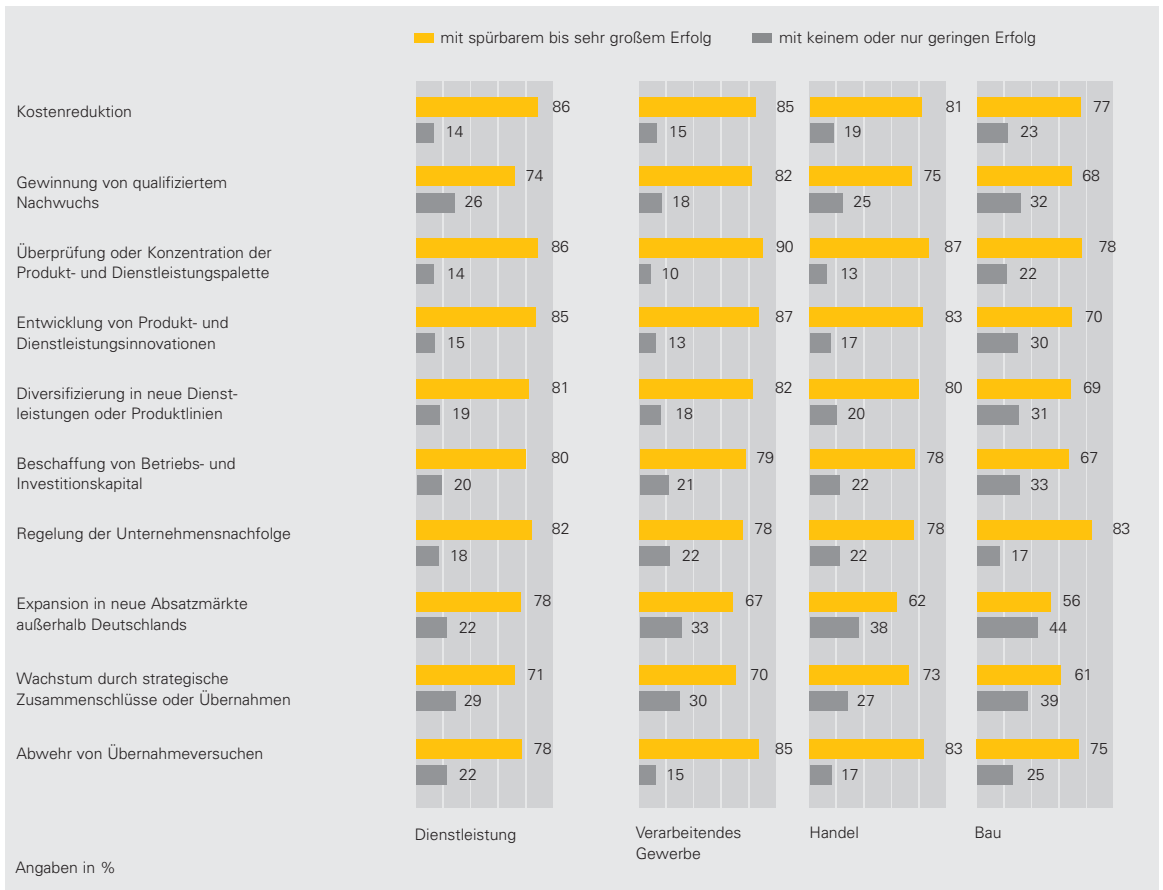
Bauwirtschaft: Im Branchenvergleich mit den größten Problemen

Im Branchenvergleich der Erfolgsquoten schlägt sich die Krise der Bauwirtschaft recht deutlich nieder. Durchschnittlich 28 Prozent aller ergriffenen Maßnahmen hatten hier in den letzten fünf Jahren keinen oder nur einen geringen Erfolg. Als besonders problematisch haben sich Versuche erwiesen, international zu expandieren: Hierbei scheiterten 44 Prozent der Unternehmen. Weitere Problemfelder der Branche sind strategische Übernahmen und die Beschaffung von Kapital.

Die Erfolgsquoten der anderen Branchen weichen nur in Ausnahmen vom Durchschnitt ab:

- Internationale Expansion ist mit einer Erfolgsquote von 62 Prozent für den Handel ein besonders kritisches Feld, während Dienstleister hier mit 78 Prozent überdurchschnittliche Werte erreichen.
- Recruiting erwies sich für das verarbeitende Gewerbe mit einer Erfolgsquote von 82 Prozent fast schon als Erfolgsgeschichte (Durchschnitt: 78 Prozent).

Abb. 8: Unternehmerische Schritte in den letzten fünf Jahren – im Branchenvergleich: Erfolgsquote bei Unternehmen, die diesen Schritt unternommen haben



Recruiting: Regionale Unterschiede bei den Erfolgsquoten

Der regionale Personal- und Arbeitsmarkt ist für fast alle Unternehmen ein wichtiger Standortfaktor. Daher lohnt ein detaillierter Blick auf die regionalen Erfolgsquoten bei der Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern:

- Überdurchschnittlich erfolgreich bei der Gewinnung von Mitarbeitern waren Unternehmen aus den Gebieten **Hamburg, Hannover, Köln, Mainz** und **Nürnberg**.
- Eine unterdurchschnittliche Erfolgsquote im Recruiting zeigt sich hingegen in den Gebieten **Düsseldorf, Mitteldeutschland** und **Mannheim**.

9. „Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs“ in den letzten fünf Jahren: Erfolgsquote bei Unternehmen, die diesen Schritt unternommen haben



| 2. gesellschaftliche verankerung |

Der gesellschaftliche Beitrag: Wirtschaftsleistung und Innovation

Deutschlands Unternehmer sehen ihren Beitrag zu volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozessen da, wo sie ihn direkt leisten können: in ihrer Innovationsfähigkeit und in der Technologieführerschaft sowie im Beitrag zur Gesamtwirtschaftsleistung. Auf dem dritten Platz folgt – schon mit deutlichem Abstand – die Sicherung der internationalen Konkurrenzfähigkeit.

Für Anliegen wie soziale Gerechtigkeit oder die Schaffung von Arbeitsplätzen sehen sich die Unternehmen nicht primär in der Verant-

wortung. Sie fühlen sich in erster Linie zuständig für die Innovationsfähigkeit und die wirtschaftliche Gesundheit ihrer Unternehmen, dies auch unter dem Gesichtspunkt, dass der Arbeitsmarkt hiervon in der Folge profitieren kann.

Die Daten zeigen, dass sich die größeren mittelständischen Unternehmen / Großunternehmen deutlich stärker in die gesellschaftliche Meinungs- und Willensbildung und den Erhalt des Standorts Deutschland involviert fühlen. Jedoch sehen sie sich weniger als kleine und mittlere Unternehmen unmittelbar für die Herstellung sozialer Gerechtigkeit zuständig.

Abb. 10: Volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Beitrag der deutschen Wirtschaft: Einen äußerst großen oder sehr großen Beitrag leisten Unternehmen für...

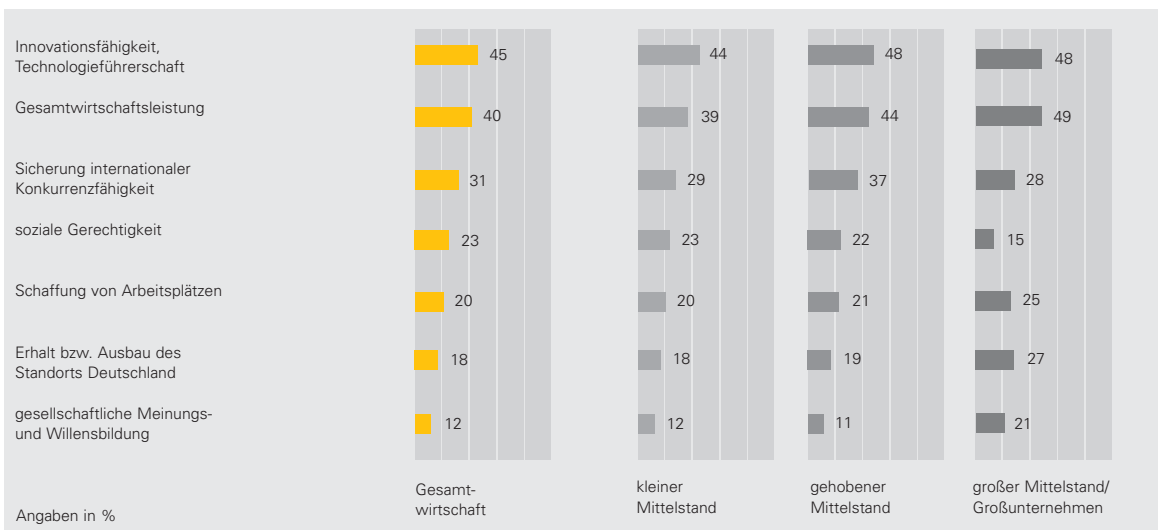


Image der Wirtschaft: Negatives Bild durch mangelndes Wissen

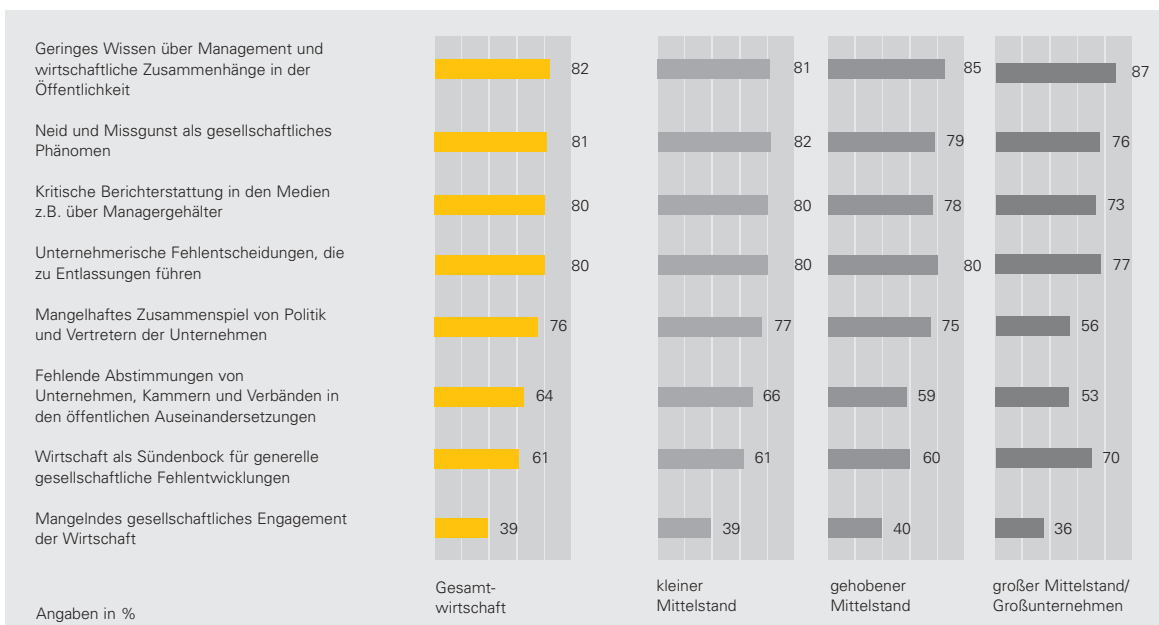
Einer der wichtigsten Gründe für das oft negative Bild des Unternehmertums in der Öffentlichkeit liegt aus Sicht der Unternehmer im mangelnden Wissen über wirtschaftliche Zusammenhänge. Die Wirtschaft geht offensichtlich davon aus, dass die Öffentlichkeit unternehmerische Notwendigkeiten und Prioritäten (Arbeitsplätze entstehen mittelbar als Folge von Innovation und Kostensenkung – und damit besserer Wettbewerbsfähigkeit) nicht nachvollziehen kann.

Darüber hinaus werden viele weitere Faktoren genannt, die zu einem schlechten Image der Wirtschaft beitragen: neben Neid, Missgunst und kritischen Medienberichten auch durch-

aus selbstkritisch unternehmerische Fehlentscheidungen, die zu Entlassungen geführt haben. Die insgesamt hohen Zustimmungsraten weisen dabei darauf hin, dass die Wirtschaft häufig den Eindruck hat, in der Kritik zu stehen und von der Öffentlichkeit nicht ausreichend verstanden zu werden.

Größere mittelständische Unternehmen / Großunternehmen unterscheiden sich in ihrer Einschätzung vom Durchschnitt: Sie neigen eher zur Auffassung, dass die Wirtschaft als Sündenbock für generelle gesellschaftliche Fehlentwicklungen dargestellt wird; auf der anderen Seite beklagen sie weitaus seltener ein mangelndes Zusammenspiel von Politik und Unternehmen.

Abb. 11: Gründe für negatives öffentliches Bild des deutschen Unternehmertums (Mehrfachnennungen möglich)

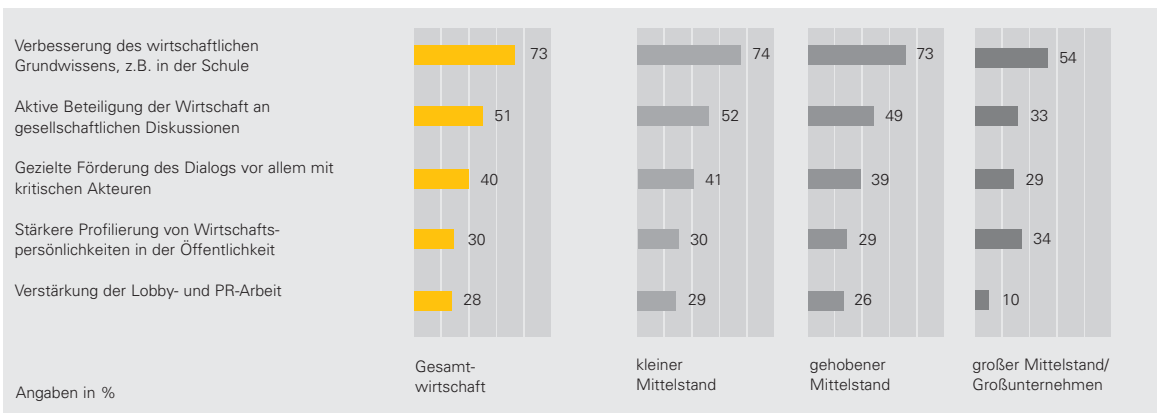


Zentrale Forderung: Verbesserung des wirtschaftlichen Grundwissens

Die wichtigste Maßnahme, um den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen klarer herauszustellen, ist aus Sicht der Wirtschaft die Verbesserung des wirtschaftlichen Grundwissens, insbesondere an Schulen. Auch in dieser Hinsicht fordern die Unternehmen einen besseren Ausbildungsstand in Deutschland ein.

Dies ist vor allem für die kleineren und mittleren Unternehmen von großer Bedeutung (74 Prozent), für den größeren Mittelstand / Großunternehmen hingegen deutlich weniger relevant (54 Prozent). Im Gegenzug setzen Letztere, stärker als die Unternehmen der anderen Kategorien, auf die Profilierung von Wirtschaftspersönlichkeiten in der Öffentlichkeit.

Abb. 12: Erforderliche Maßnahmen zur Verbesserung des öffentlichen Bildes der Unternehmen: Maßnahmen, die als äußerst wichtig bzw. sehr wichtig erachtet werden





/ 3. handlungsbedarf am standort deutschland /

Attraktivität des Standorts: Langfristiger Bedeutungsverlust

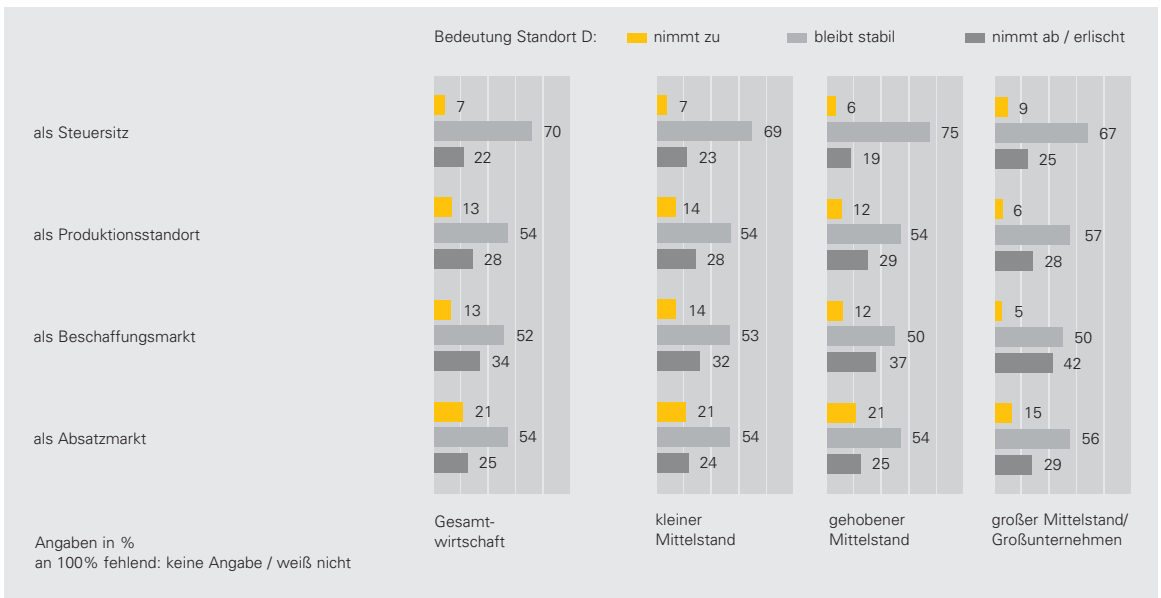
Die Bedeutung des Standorts Deutschland bleibt für die Mehrheit der Unternehmer in den nächsten fünf Jahren auf den ersten Blick erhalten. Mehrheitlich erwarten die Befragten eine unveränderte Bedeutung für ihr Unternehmen.

Bei genauerer Betrachtung jedoch zeigt sich, dass die Unternehmen langfristig eher mit einer abnehmenden Attraktivität rechnen. Eine negative Tendenz ergibt sich vor allem für die Bedeutung Deutschlands als Steuersitz und Produktionsstandort (Saldo zwischen positiven und negativen Erwartungen jeweils -15 Prozentpunkte) und als Beschaffungsmarkt (Saldo -21 Prozentpunkte). Statistisch einigermaßen ausgeglichen ist das Verhältnis zwischen Zu- und Abnahme der Bedeutung einzig beim Absatzmarkt (Saldo -4 Prozentpunkte).

Vergleichsweise wenig Zuversicht herrscht auch bei der Beurteilung der langfristigen Entwicklung des Standorts Deutschland als Beschaffungsmarkt: Der gehobene Mittelstand rechnet zu 37 Prozent, die größeren mittelständischen Unternehmen / Großunternehmen gar zu 42 Prozent mit zunehmenden Verlagerungen ins Ausland. Die „Großen“ zeigen sich – wie zu erwarten – in allen Kriterien weniger standorttreu. Aber auch die Unternehmen des gehobenen Mittelstands schließen nicht aus, die Chancen der Globalisierung durch Standortverlagerung und internationale Beschaffung zu nutzen.

Insgesamt zeichnet sich somit das Dilemma zwischen betriebswirtschaftlich consequentem Vorgehen und volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab: Dies wirft die Diskussion auf, wie die Nachfrage im weiterhin für den Mittelstand wichtigen Binnenmarkt gestärkt werden kann, wenn die Tragfähigkeit des Standortes als Beschaffungs- und Produktionsmarkt im Abnehmen begriffen ist.

**Abb. 13: Bedeutung des Standorts Deutschland für das Unternehmen in fünf Jahren:
Im Größenvergleich**



Branchen im Vergleich: Bedeutung des Standorts

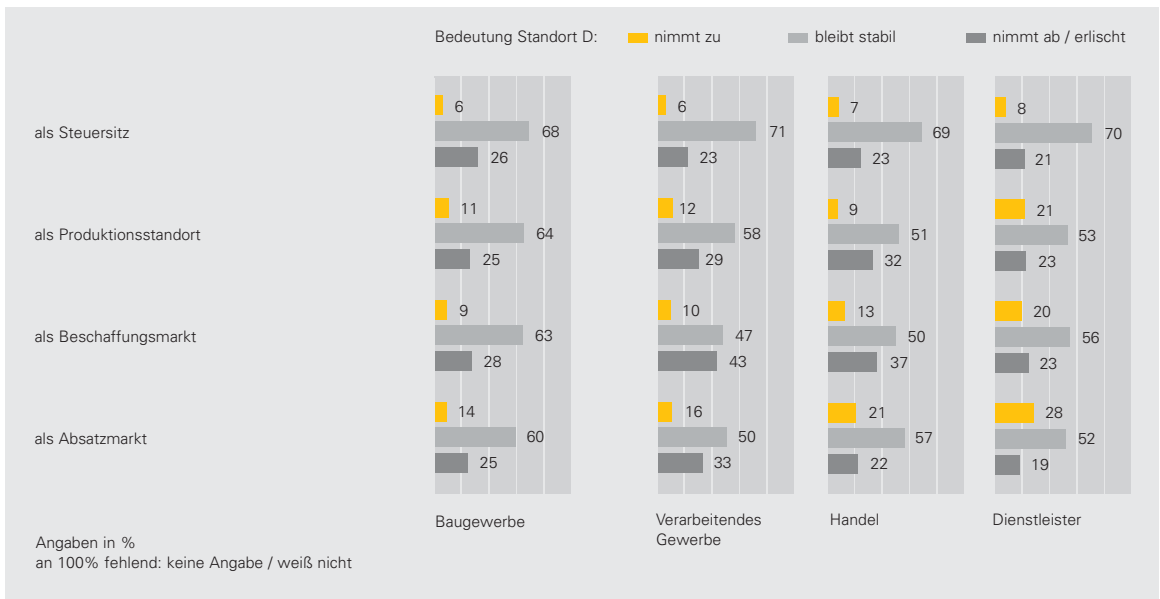
Der **Dienstleistungssektor** bleibt im Branchenvergleich am stärksten auf den Binnenmarkt orientiert. Dies gilt vor allem für den deutschen Absatzmarkt: Dienstleistungsunternehmen erwarten hier – als einzige Branche – eine Zunahme der Bedeutung (Saldo Zu-/abnahme +9 Prozentpunkte). In den Bereichen Produktion und Beschaffung ist das Verhältnis knapp ausgeglichen.

Auch für den **Handel** bleibt die Bedeutung des Standorts als Absatzmarkt weitgehend stabil (Saldo -1 Prozentpunkt). Drastischer fällt in diesem Segment allerdings der Bedeutungsverlust in den Bereichen Beschaffung (Saldo -24 Prozentpunkte) und Produktion (Saldo -23 Prozentpunkte) aus.

Einen durchgängigen Negativsaldo weist das **verarbeitende Gewerbe** auf: Es setzt vor allem in der Beschaffung auf die Chancen der Globalisierung – für 43 Prozent der Unternehmen wird die Rolle des deutschen Marktes hier zurückgehen (Saldo von -33 Prozentpunkte). Auch in den anderen Bereichen rechnen die Unternehmen eher mit einer Abnahme der Bedeutung des Standorts (Saldo jeweils -17 Prozentpunkte).

Ähnlich das Bild im **Bausektor**, das allerdings aufgrund der Sondersituation der Branche nicht überbewertet werden sollte: Die Bedeutung des Standorts Deutschland ist in allen Bereichen tendenziell rückläufig, insbesondere als Steuersitz (Saldo -20 Prozentpunkte) und als Beschaffungsmarkt (Saldo -19 Prozentpunkte).

**Abb. 14: Bedeutung des Standorts Deutschland für das Unternehmen in fünf Jahren:
Im Branchenvergleich**



Regionaler Vergleich: Bedeutung des Standortes

Die zukünftige Entwicklung des Standorts Deutschland wird von den Unternehmen differenziert nach Regionen durchweg unterschiedlich bewertet:

- Ein deutlicher Negativsaldo der künftigen Bedeutung des Standorts als Steuersitz ergibt sich sowohl im Norden (**Hamburg, Bremen**) als auch im Süden (**Frankfurt, Mannheim, Nürnberg, Stuttgart**).
- Eine ausgesprochen kritische Perspektive für den deutschen Produktionsstandort zeigen die Befragungsergebnisse für die Regionen **Essen** sowie **München, Nürnberg** und **Stuttgart**.

Abb. 15: Bedeutung des Standorts Deutschland als Steuersitz: Saldo der Bedeutungs-Zunahme und -Abnahme



- +7 bis 0 Punkte
- 0 bis -7 Punkte
- -8 bis -16 Punkte
- -17 bis -24 Punkte
- -25 bis -32 Punkte

Abb. 16: Bedeutung des Standorts Deutschland als Produktionsstandort: Saldo der Bedeutungs-Zunahme und -Abnahme



- +7 bis 0 Punkte
- 0 bis -7 Punkte
- -8 bis -16 Punkte
- -17 bis -24 Punkte
- -25 bis -32 Punkte

- Mit einer positiven Entwicklung Deutschlands als Absatzmarkt rechnen Unternehmen aus **Bremen, Hannover, Köln** und **Berlin**. Betriebe aus **Bielefeld** und **Stuttgart** erwarten eine rückläufige Entwicklung.
- Die Entwicklung des Beschaffungsmarktes wird in fast allen Regionen skeptisch beurteilt. Am stärksten ausgeprägt ist die Skepsis in **Bielefeld, Hannover** und **Stuttgart**.

Abb. 17: Bedeutung des Standorts Deutschland als Absatzmarkt: Saldo der Bedeutungs-Zunahme und -Abnahme

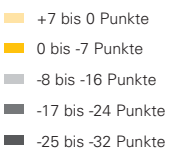
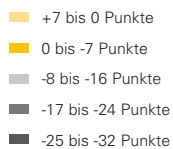


Abb. 18: Bedeutung des Standorts Deutschland als Beschaffungsmarkt: Saldo der Bedeutungs-Zunahme und -Abnahme



Die Stärken Deutschlands: Bildung und Infrastruktur

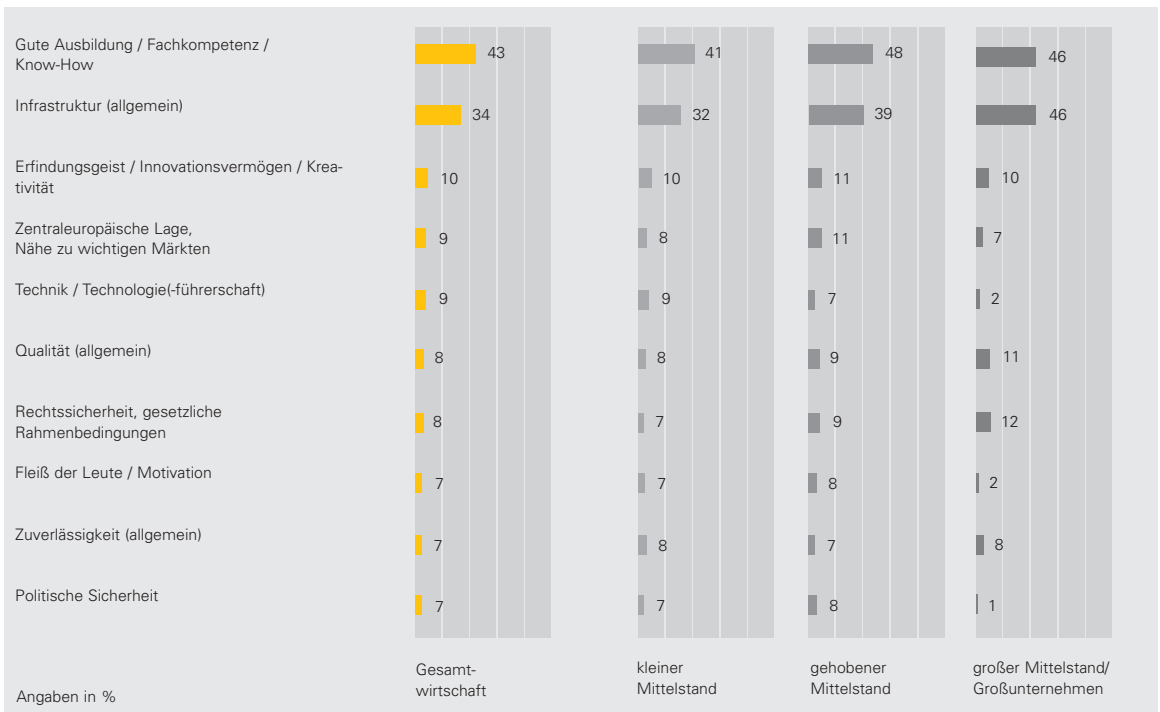
Die Stärken Deutschlands liegen für die Unternehmen mit deutlichem Abstand in den klassischen Feldern Bildung und Infrastruktur. Vor allem im Bildungsbereich besteht allerdings – ganz im Sinne des Mottos „Stärke die Stärken“ – auch großer Handlungsbedarf.

In den übrigen Nennungen auf die offen gestellte Frage finden sich beide Schwerpunkthemen wieder:

- Eng verbunden mit Bildung und Know-How sind die Komplexe Erfindungsgeist, Innovation und Kreativität, Technologieführerschaft und das Bildungssystem.
- Neben der technischen Infrastruktur nennen die Unternehmen auch die Rechtssicherheit, Zuverlässigkeit und politische Sicherheit als Stärken des Standorts.

Im Vergleich der Unternehmensgrößen fällt auf, dass Technologieführerschaft von größeren Unternehmen des Mittelstands / Großunternehmen deutlich seltener zu den Stärken des Standorts gezählt wird, dafür aber Rechtssicherheit eine höhere Bedeutung beigemessen wird.

Abb. 19: Die Stärken des Wirtschaftsstandortes Deutschland: Offene Nennungen – Top-Ten



Die übergreifende Forderung: Beschleunigung durch Komplexitätsreduktion

Für Deutschlands Unternehmen sind Beschleunigung und Komplexitätsreduktion die übergreifenden Anforderungen an Staat und Gesellschaft. Vereinfachte Abläufe bei der Entlassung von Arbeitnehmern (gefragt wurde danach, „welche Prozesse zu langsam laufen oder zu kompliziert sind“) haben dabei oberste Priorität. Über 70 Prozent der Unternehmen gelten außerdem die Prozesse in den Bereichen Kreditvergabe, Steuerfeststellung und Gründung von Unternehmen als zu aufwändig.

Bei Fragen der Finanzierung wird Kritik vor allem von kleineren Unternehmen geäußert: Für 79 Prozent von ihnen sind die Prozesse

der Kreditvergabe zu langsam oder kompliziert. Auf Seiten der größeren Unternehmen des Mittelstands / Großunternehmen fordern hingegen nur 42 Prozent Beschleunigung ein. Dies korrespondiert mit der oft von kleinen Unternehmen geäußerten Klage über Probleme bei der Kapitalbeschaffung.

Größere Unternehmen des Mittelstands / Großunternehmen weisen ein in vielfacher Hinsicht spezifisches Anforderungsprofil auf: Sie haben eigenen Angaben zufolge weniger Probleme bei Kreditvergabe, Eintragung von Grundeigentum, Steuerfeststellung und der allgemeinen Geschäftsabwicklung. Demgegenüber klagen sie häufiger eine Beschleunigung bei der Gründung von Unternehmen ein.

Abb. 20: Welche Prozesse laufen in Deutschland zu langsam oder sind zu kompliziert? Im Größenvergleich (Mehrfachnennungen möglich)



Zentrale Handlungsfelder: Bürokratie, Lohnkosten und Bildung

Die aus Sicht der Wirtschaft dringendsten wirtschaftspolitischen Anforderungen stehen in direktem Bezug zu den anstehenden unternehmerischen Aufgaben: Auf der einen Seite sollen Bürokratie abgebaut und Lohnnebenkosten gesenkt werden – dies sind zentrale Voraussetzungen für Kostenreduktion seitens der Unternehmen. Auf der anderen Seite wird die Verbesserung der Bildungssituation gefordert – als entscheidende Voraussetzung für die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs (und damit auch für die Entwicklung von Innovationen).

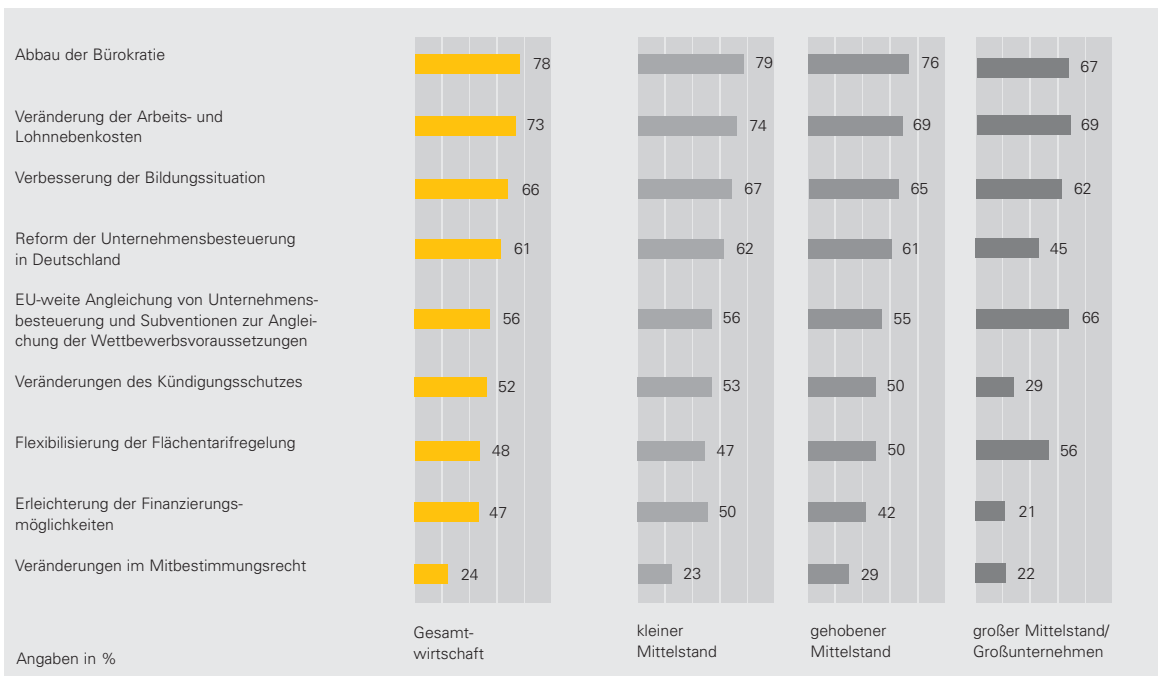
Weitere wichtige Forderungen betreffen die Steuerproblematik: Die Reform der Unternehmensbesteuerung sowie die EU-weite Angleichung von Steuergesetzgebung und Subven-

tionen sind für mehr als die Hälfte der Unternehmer eine äußerst bzw. sehr dringliche wirtschaftspolitische Aufgabe.

Die Umfrage hat gezeigt, dass Veränderungen des Kündigungsschutzes (im Unterschied zum Aufwand bei Entlassungen, siehe Abbildung 20), eine Flexibilisierung der Flächentarifregelung und Veränderungen im Mitbestimmungsrecht nicht zu den vordringlichen Forderungen zählen. Für größere Unternehmen hat das Thema Kündigungsschutz dabei eine vergleichsweise geringere Bedeutung.

Handlungsbedarf wird damit vor allem in Feldern angemahnt, für die die Politik – und nicht Arbeitnehmer oder Tarifpartner – verantwortlich ist. Die zentralen Forderungen betreffen Reformen in den Bereichen Bürokratie, Sozialsysteme, Bildung und Steuergesetzgebung.

Abb. 21: Dringlich zu lösende wirtschaftspolitische Aufgaben
Lösungen, die als äußerst dringlich bzw. sehr dringlich erachtet werden



Branchenvergleich: Zentrale Handlungsfelder

Im Branchenvergleich schlägt sich noch einmal die Krise der **Bauindustrie** nieder, die in fast allen Bereichen Lösungen der wirtschaftspolitischen Aufgaben dringlicher einfordert. Überdurchschnittlich hohe Bedeutung haben insbesondere Arbeitnehmerfragen wie Lohnkosten, Kündigungsschutz und Flächentarifverträge; außerdem die EU-weite Angleichung von Unternehmensbesteuerung und Subventionen.

Im **Dienstleistungssektor** werden Veränderungen bei Lohnkosten, Kündigungsschutz und Flächentarifverträgen hingegen als weniger dringlich gewertet. Das mag angesichts der personalintensiven Branche erstaunen – oder aber ein Hinweis darauf sein, dass der Handlungsbedarf in anderen Handlungsfel-

dern (Bürokratie, Bildung) noch deutlicher gesehen wird.

Der **Handel** und das **verarbeitende Gewerbe** unterscheiden sich vom Gesamtdurchschnitt vor allem im Bereich Finanzierung: Der Handel fordert hier überdurchschnittlich, das verarbeitende Gewerbe unterdurchschnittlich oft Verbesserungen der gegenwärtigen Situation ein.

Abb. 22: Dringlich zu lösende wirtschaftspolitische Aufgaben – im Branchenvergleich
Lösungen, die als äußerst dringlich bzw. sehr dringlich erachtet werden



| 4. unternehmerische leitlinien |

Handlungsspielräume: Vorrangig optimistische Einschätzungen

Für eine große Mehrheit der Unternehmen ist der geschäftliche Erfolg insbesondere im eigenen unternehmerischen Handeln begründet. Nur 20 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass ihr Handeln fast ausschließlich von äußeren Faktoren abhängt („Fremdbestimmte“). 27 Prozent lassen sich als „Entrepreneure“ bezeichnen – für sie liegt der Erfolg weitgehend in den eigenen Händen und wird durch äußere Faktoren wenig beeinflusst. Ein ausgeglichenes Selbstverständnis als „Man-

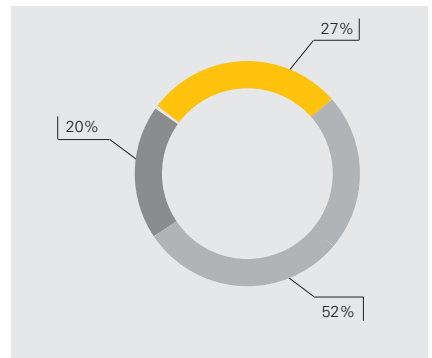
ger“, der externe Herausforderungen sowohl nutzt als auch bewältigt, hat die klare Mehrheit von 52 Prozent.

Eine eher pessimistische und fremdbestimmte Sichtweise findet sich dabei häufiger im kleinen Mittelstand. Hier werden die Handlungsspielräume angesichts einer wirtschaftlich oft schwierigen Lage zurückhaltender bewertet. Größere Unternehmen des Mittelstands / Großunternehmen schätzen ihren eigenen Einfluss auf den Geschäftserfolg hingegen deutlich höher ein.

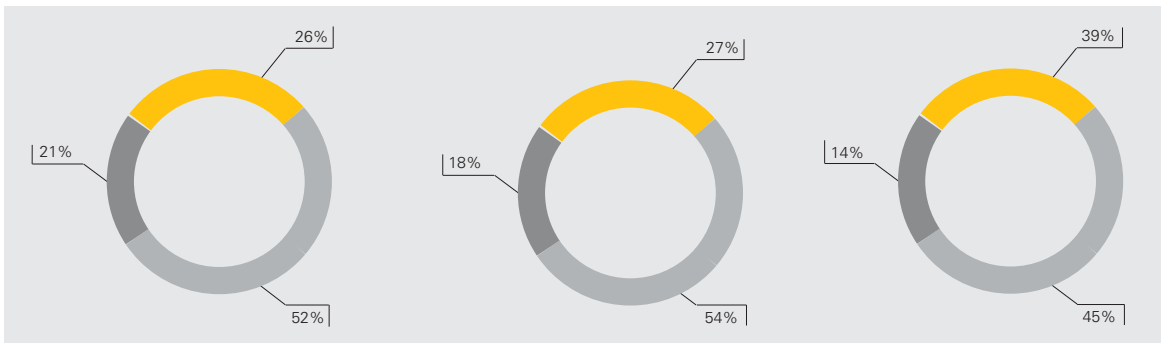
Abb. 23: Einschätzung der Handlungsspielräume: Entrepreneure, Manager und Fremdbestimmte

- Entrepreneure: „Geschäftlicher Erfolg liegt weitgehend in den Händen des Unternehmens und wird durch äußere Faktoren wenig gelenkt.“
- Manager: „Geschäftlicher Erfolg entsteht meistens, wenn das Unternehmen Herausforderungen von außen nutzt und bewältigt.“
- Fremdbestimmte: „Geschäftlicher Erfolg ist meistens von äußeren Faktoren abhängig – das Unternehmen hat wenig Spielraum.“

an 100% fehlend: unentschieden
Angaben in %



Gesamtwirtschaft



kleiner Mittelstand

gehobener Mittelstand

**großer Mittelstand/
Großunternehmen**

Handlungsspielräume: Einschätzung in den Regionen

Im regionalen Vergleich macht sich vor allem ein Ost-West-Unterschied bemerkbar. Unternehmen aus den Gebieten **Berlin** und **Mitteldeutschland** schätzen ihre Handlungsspielräume deutlich geringer ein und sehen ihren Erfolg stärker von äußeren Faktoren bestimmt. Dies hängt sicherlich mit der wirtschaftlich angespannten Lage der neuen Bundesländer zusammen. Zu beachten ist aber bei den Durchschnittswerten, dass das für die neuen Länder geltende Spezifikum (breites Spektrum zwischen Betrieben der Problembranchen und besonders innovativen Unternehmen, z.B. im Maschinenbau) nicht zum Ausdruck kommt.

Auffallend optimistisch und selbstbestimmt gestaltet sich das Selbstverständnis bei Unternehmen aus den Gebieten **Mainz, Mannheim** und **Düsseldorf**.

Abb. 24: Einschätzung der Handlungsspielräume: Anteil der Entrepreneur und Manager im regionalen Vergleich



/ unternehmer-statements* /

Zum Standort Deutschland:

„Mich stört, dass viel schlecht geredet und Pessimismus verbreitet wird. Man muss das Positive herausstellen, Spaß an der Arbeit und der Problembewältigung haben.“

„Unsere Facharbeiter sind unsere Stärke mit einer relativen guten Ausbildung, das stärkt die gesamte Wirtschaft. Die Ausbildung war aber vor Jahren viel besser. Die Voraussetzungen sind schlechter geworden durch fehlendes Grundwissen aus der Schule – dann kann aus den jungen Leuten auch nichts werden.“

„Die Stärke ist, dass alles in geordneten Verhältnissen abläuft. Aber da geht das schon ins Negative über: Die Vielzahl der rechtlichen, oft idiotischen Bestimmungen bringen den Standort Deutschland in ein negatives Licht.“

„Früher hatte der Standort viele Stärken, die aber geringer werden. Die Bereitschaft arbeiten zu wollen nimmt ab, zu viele Menschen werden alimentiert. Es wurde ein Klima geschaffen, das viele aus dem Markt ausgrenzt. Und auch das Ausbildungsniveau lässt nach. Bei meinen Mitarbeitern spüre ich allerdings absolute Zuverlässigkeit und Loyalität sowie das ständige Bemühen, auf dem letzten Stand der Dinge zu bleiben.“

„Wir haben eine funktionierende Demokratie, die politischen Voraussetzungen sind o.k. Wir haben eine Bevölkerung, die in der Mehrzahl leistungsorientiert ist. Die Infrastruktur, das Straßennetz, die Telekommunikation, die geographische Zentralität sind gut.“

„Die deutschen Firmen sind sehr gut, die Arbeit, die hier geleistet wird, ist hervorragend. Die Probleme dagegen: Der Export stagniert, weil wir zu teuer sind, insbesondere bei den Lohnkosten.“

„Sichere politische Verhältnisse, klare Rollenverteilung zwischen den Gewerkschaften und Arbeitgebern. Ein weiterer Pluspunkt ist das sehr gute Ausbildungspotenzial, außerdem die Rechtssicherheit und die sehr gute Infrastrukturversorgung mit Strom und Gas, Straßen, Flughäfen, Schifffahrt.“

„Das Wichtigste ist, dass wir ordentliches Fachpersonal haben und ein hohes Qualifizierungsniveau. Die Infrastruktur ist weitgehend in Ordnung, Gewerbeflächen werden in vielen Städten und Gemeinden zu vernünftigen Preisen angeboten. Es gibt genügend Geld. Finanzierung ist machbar, wenn man die richtigen Ideen hat.“

*Die Antworten wurden von den Befragten auf eine offen formulierte Frage gegeben.

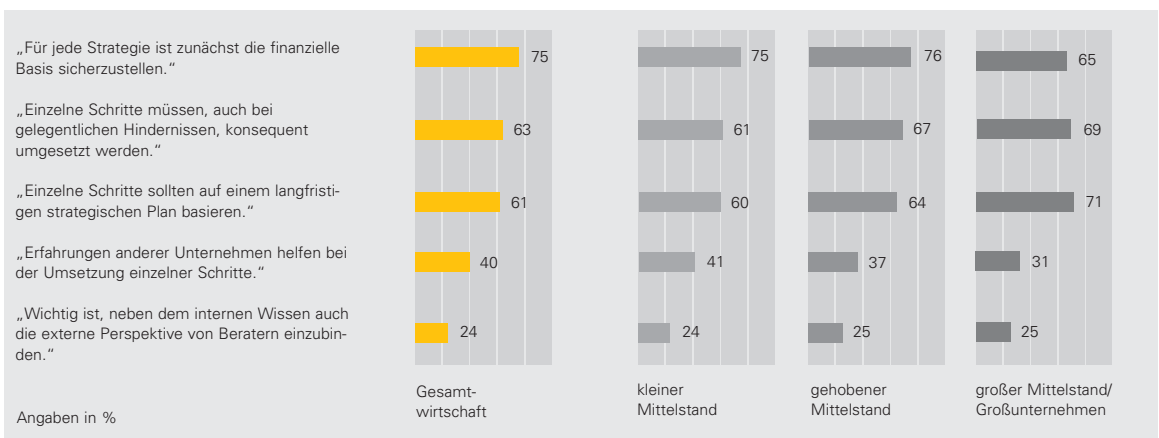
Change Management: Substanzielle Verfahrensweisen

Bei der Bewältigung anstehender Veränderungsprozesse setzt die Wirtschaft vor allem auf substanzielle Verfahrensweisen: Eine sichere finanzielle Basis, eine konsequente Umsetzung und langfristige strategische Planung gelten als die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Auch hier wird deutlich, dass Deutschlands Unternehmer in eigener Sache die wirklichen Experten sind: Sie orientieren sich vor allem an ihren eigenen Zielsetzungen und weniger an den Erfahrungen anderer Unternehmen oder externer Berater.

Größere Unternehmen des Mittelstands / Großunternehmen halten hingegen eine langfristige strategische Planung und eine konsequente Umsetzung für besonders wichtig. Angesichts der in großen Unternehmen oft komplexen Entscheidungswege und Organisationsstrukturen werden Nachhaltigkeit und Konsequenz zu zentralen Herausforderungen bei Veränderungsprozessen.

Für kleinere und mittlere Unternehmen, die seltener über die notwendigen Ressourcen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen verfügen, hat die Sicherung der finanziellen Basis dabei oberste Priorität. Für sie haben Finanzierungsfragen überdies einen höheren Stellenwert als für große Unternehmen.

Abb. 25: Leitlinien deutscher Unternehmen für Veränderungsprozesse: Als äußerst wichtig oder sehr wichtig bewertete Regeln



Zu unternehmerischen Strategien:

„Es geht um einen gesunden Kostenausgleich zwischen Lohnnebenkosten und Erträgen. Wir müssen die Umsätze mit unseren eigenen Leuten, also deutschen Mitarbeitern, die auch qualifizierter sind, gestalten. Das Damoklesschwert des Mittelstandes ist, dass keine entsprechenden Arbeiter ausgebildet werden. Wenn wir keine guten Leute haben, kann der Mittelstand nicht kreativ und innovativ sein.“

„Es gilt, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu vermarkten – und die Märkte dafür zu schaffen. Viele Unternehmen sind allerdings in der Innovationskraft gehemmt, weil sie sich zu sehr um Geldbeschaffung, Mitarbeiterstreitigkeiten, Finanzierung, Einhaltung neuer rechtlicher Standards und Vorschriften sowie Zertifizierungsdruck kümmern müssen. Die Unternehmen sind somit mehr mit sich selbst beschäftigt als mit ihren Kunden und den zukünftigen Produkten.“

„Man muss Kosten reduzieren und gleichzeitig immer mit aktuellen Produkten und Technologien am Markt sein. Wir haben nur geschultes Personal, kein Hilfspersonal, das ist für uns wichtig – vor allem im Bereich Services: Dort kriegen sie heute die Hälfte ihrer Aufträge.“

„Das Thema Nachwuchs in der Ausbildung ist besonders wichtig, daneben die Überprüfung bestehender Prozesse und Kosten, die Verbesserung von Marketing und Vertriebsstrategien. Zum ersten Punkt gehört auch, das Unternehmen selbst bekannter zu machen, um gute Leute für das Unternehmen zu gewinnen und zu binden.“

„Ganz wichtig ist die Suche nach strategischen Partnern und Netzwerken. Das gilt insbesondere in der Lieferantenbindung, für die Ausweitung der Zusammenarbeit auf der Kundenseite – auch auf Gesellschaferebene – und die Auslagerung der Produktion an Subunternehmen. Es ist extrem wichtig, die Kostenseite hervorzuheben: Wir werden durch neue Abläufe in der Organisation die Kosten senken.“



„Wir müssen die Dienstleistungspalette unseren Kunden angleichen, müssen die Kundenwünsche in unseren Produkten stärker aufgreifen. Überleben kann nur, wer immer up to date ist, vor der Konkurrenz da ist, die neuen Dinge als Erster anbietet. Flexibilität ist gefordert.“

„Ganz wichtig: die nächste Generation von Nachwuchsleuten zu fördern, zu fordern und zu unterstützen, den jungen Leuten die Freude an der Arbeit zu vermitteln und vorzuleben. Humankapital gewinnt immer mehr an Bedeutung. Wesentlich ist, die Dinge, die man gern an seinen Mitarbeitern sieht, selbst vorzuleben.“

„Wir sind zu diversifiziert, wir müssen uns mehr fokussieren, wir haben zu viele Innovationspotenziale, die zu unwahrscheinlich sind. Neben dem mental change der Mitarbeiter müssen alle Prozesse und Produkte globaler auf die strategischen Wachstumsmärkte ausgerichtet werden. Und natürlich: alle Kostenstrukturen überprüfen und die Kostenvorteile in Europa oder auch weltweit ausnutzen.“

„Wir versuchen eigentlich nur, unsere Kosten zu minimieren, um einen gleichbleibend hohen Ertrag zu erzielen – durch günstigere Lieferanten oder neue Technik. Wir haben ein hohes Preisniveau und wollen das halten.“

„Für uns geht es vor allem um Kosteneinsparung: durch Umstellung der Pkw-Flotte, durch Reduktion der Nebenkosten, durch die Steigerung der Produktivität innerhalb der 40-Stundenwoche, durch einen günstigeren Einkauf von Material und Technik, bei Arbeitsräumen, Telefon, Heizung, Strom, durch die Minimierung von Werbung und Beteiligung an Sponsoring.“

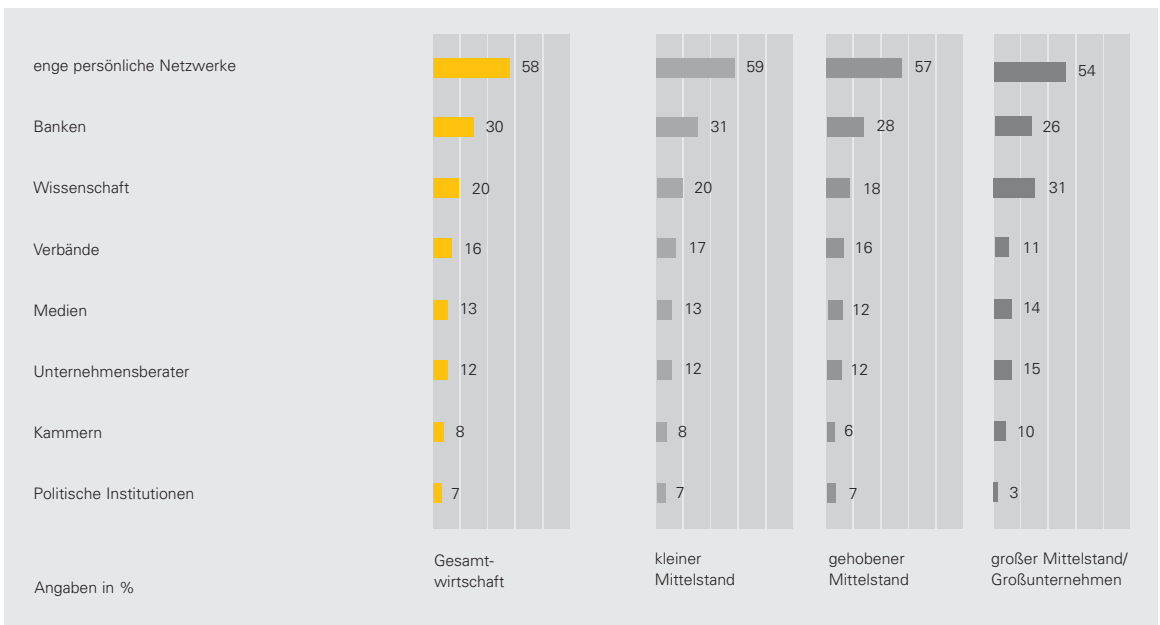
Orientierung und Unterstützung: Das persönliche Netzwerk

Die mit deutlichem Abstand wichtigste Orientierungshilfe bei der Planung und Umsetzung unternehmerischer Maßnahmen kommt aus dem eng geknüpften, persönlichen Netzwerk. Unternehmer verlassen sich vor allem auf ihre Peergroup und erwarten dort Rat, Unterstützung und Empfehlungen. Networking wird damit – trotz vielfältiger Beratungsangebote im Markt – als eine ganz entscheidende Grundlage für unternehmerischen Erfolg angesehen.

Größere Unternehmen des Mittelstands / Großunternehmen setzen in besonderem Maße auf enge Zusammenarbeit mit der Wissenschaft. Aufgrund ihrer wirtschaftlichen Potenz sind sie dazu in der Lage, das wissenschaftliche Potenzial z.B. in Form von Drittmittelforschung oder Stiftungsprofessuren direkt zu fördern und zu nutzen. Ebenfalls überdurchschnittlich ausgeprägt ist hier der Kontakt zu Medien und der Support durch Unternehmensberater.

Banken sind unter den anderen externen Experten der wichtigste Berater. Dies gilt vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen: Für sie hat insbesondere das Thema Finanzierung eine hohe Relevanz und fordert somit größeren Beratungsbedarf heraus.

Abb. 26: Auf wen verlassen sich Deutschlands Unternehmer? Als äußerst wichtig oder sehr wichtig benannte externe Supporter





/ untersuchungsdesign /

Stichprobenumfang:	4.001 Unternehmen
Erhebungsart:	Telefoninterviews (CATI)
Befragungszeitraum:	29.09. bis 03.11.2005
Befragungspersonen:	Geschäftsführer / Inhaber sowie Führungskräfte aus dem Finanzbereich

Unternehmensgrößen:

Kleiner Mittelstand:
2.727 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)

Gehobener Mittelstand:
1.122 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)

Größerer Mittelstand / Großunternehmen:
152 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)

Disproportionalitäten zwischen den Segmenten im Vergleich zur Grundgesamtheit (lt. Umsatzsteuerstatistik) wurden durch Gewichtungen ausgeglichen.

Regionen:

Regionale Segmentierung:
Nach den Gebietsfilialen der Commerzbank

Anzahl der Regionen und Fälle:
16 Gebiete mit jeweils ca. 250 Interviews

Die Untersuchung ist damit auch auf
regionaler Ebene repräsentativ.

**Durchführung:**

TNS Infratest GmbH
Finanzforschung
Stieghorster Str. 66
D-33605 Bielefeld



| porträt der initiative unternehmerperspektiven |

Der Name ist Programm: Die Initiative UnternehmerPerspektiven der Mittelstandsbank der Commerzbank greift Themen auf, die den Mittelstand aktuell bewegen. Sie will Antworten auf die drängendsten Herausforderungen geben sowie neue Perspektiven aufzeigen. Dazu bietet sie Unternehmen, Wirtschaftsexperten, Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform des Austauschs. Die Initiative sieht sich ausdrücklich in der unternehmerischen Praxis verwurzelt, denn niemand weiß besser, was Unternehmer bewegt, als die Unternehmer selbst. Gemäß dieser Maxime sammelt die Initiative die Themen direkt an der Quelle, vorwiegend im persönlichen Gespräch.

Jeder Themenkomplex, dem sich die Initiative widmet, wird durch repräsentative Fakten erhärtet. Dazu befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest im Rahmen einer der größten Umfragen unter Unternehmen in Deutschland im Auftrag der Initiative bis zu 4.000 Unternehmen, was nicht nur verlässliche Ergebnisse garantiert, sondern auch aufschlussreiche Teilauswertungen ermöglicht, zum Beispiel nach Unternehmensgrößen, Regionen oder Branchen.

Die Dokumentationen der Umfragen bieten aber weit mehr als Fakten: Die Ergebnisse werden von einem Beirat, der aus Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verbänden besteht, detailliert bewertet. Neue Akzente werden gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung gerückt, die vielleicht in dieser thematischen Schärfe und in dem entsprechenden Kontext bisher noch nicht erfasst worden sind.

Im Rahmen einer bundesweiten Veranstaltungsreihe bringt die Initiative die Themen des Mittelstandes vor Ort zur Sprache. Sie schafft somit praxisnahe Foren für Austausch und Diskussion. UnternehmerPerspektiven bittet bei diesen Veranstaltungen Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik um Wort, die das Resultat der Umfrage mit weiteren individuellen Aspekten und Erfahrungen bereichern.

So können Unternehmen im Dialog fundierte Informationen für ihr künftiges Handeln gewinnen, wertvolle persönliche Kontakte aufbauen, die Debatte bereichern und Impulse der Veränderung liefern – in den Regionen und bundesweit.



Mitglieder des Beirats*:

Nina Öger	Geschäftsführerin Öger Tours GmbH
Martin Blessing	Vorstandsmitglied Commerzbank AG
Anton F. Börner	Präsident Bundesverband des deutschen Groß- und Außenhandels e.V.
Rüdiger A. Günther	Sprecher der Geschäftsführung Claas KGaG mbH
Dr. Jürgen Meffert	Director McKinsey & Company, Inc.
Hartmut Schauerte	Parlamentarischer Staatssekretär Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Hans Wall	Vorstandsvorsitzender Wall AG

*Stand: Februar 2006

/ anhang /

Think local – act global!

Anton F. Börner, Präsident des Bundesverbandes des deutschen Groß- und Außenhandels e.V.

„Mittelständische Unternehmen haben über Jahrzehnte und teilweise über Generationen hinweg gelernt, sich in einem regionalen Umfeld zu behaupten: Regeln des Wettbewerbs, permanente Produktinnovation und Kundenbindung wurden hier tagtäglich erfahren und erlernt. Unternehmen, die diese Erfahrungen verinnerlicht haben, sind für die Herausforderungen der Globalisierung bestens gewappnet.

Im Gegensatz zur bisherigen Erfahrung müssen sie nun lernen, strategische Bündnisse mit Unternehmen ihres Heimatmarktes zu bilden, um auch im Ausland ihren Standpunkt zu behaupten. Verbundlösungen statt Einzelgängertum lautet die Devise. Und hierbei spielen Wirtschaftsverbände eine völlig neue und sehr wichtige Rolle. Dies bedeutet, dass der Wettbewerb unter völlig neuen Spielregeln, zu völlig neuen Konditionen stattfindet. Nicht nur die Höhe der Lohnkosten entscheidet über Aufträge, sondern gerade auch kulturelle Besonderheiten des Gastlandes.

Mittelständischen Familienunternehmen kommt hierbei aber ein entscheidender Vorteil zugute. Durch ihre traditionelle Nähe zu Produkt sowie Kunden und Lieferanten sind gerade sie in der Lage, sich rasch den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und erfolgreiche Nischen zu identifizieren. Der Mittelstand ist nicht mehr länger an die heimatliche Scholle gebunden, sondern kann vielmehr durch die Globalisierung enorme Wachstumspotenziale nutzen, die ihm bisher verwehrt waren.“



Profitables Wachstum als Erfolgsfaktor

**Dr. Jürgen Meffert, Director,
McKinsey & Company, Inc.**

„Profitables Wachstum im globalen Markt heißt die Herausforderung, der sich deutsche Mittelständler in den nächsten Jahren stellen müssen – die vorgelegte Studie bestätigt dies erneut eindrucksvoll. Die Stärkung der Innovationskraft sowie überlegene Kunden- und Marktkennntnisse sichern die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Im globalen Vergleich wird die Kostenposition immer wichtiger.

Erfolgsfaktoren im Mittelstand sind:

1. Klare, auf die Kompetenzen des Unternehmens abgestimmte Strategien. Heute haben weit weniger als die Hälfte der Mittelständler eine echte Strategie. Bauchgefühl und das Festhalten an vermeintlichen „Erfolgsmustern“ dominiert.
2. Starke, funktionale Kompetenzen im Top Management und internationale Erfahrung: Optimierung der Kostenposition und Erschließung globaler Märkte erfordern Kompetenzen, die oft im unternehmensnahen Umfeld nicht vorhanden sind. Erfolgreiche Mittelständler rekrutieren ihre Führungskräfte international und nicht nur in ihrer Branche.
3. Erfolgsabhängige Incentivierung und konsequente Weiterbildung: Incentivierungs- und Weiterbildungsstandards orientieren sich an den Topspielern der Industrie.

4. Stringentes Kostenmanagement: Komplexitätsmanagement, Outsourcing und Offshoring sind wichtige Hebel – auch für den Mittelstand.

5. Umfassende lokale und globale Partnernetzwerke von Kunden, Zulieferern, Vertriebsexperten und Wissenschaftlern:

Netzwerke sichern dem Unternehmen marktnahes Know-how. Nationale und internationale Absatzmärkte können so leichter erschlossen werden. Zudem öffnen sie Mittelständlern Zugang zu qualifizierten Führungskräften. Beiräte spielen als Sparringspartner des Managements eine wichtige Rolle.

Staat, Länder und Kommunen müssen ihren Beitrag zum Erfolg leisten: Innovationen fördern, Bildung als Investition verstehen, die Internationalisierung der Hochschulen unterstützen. Regionale Netzwerke – Wolfsburg und Dortmund sind hier gute Beispiele – schaffen geeignete Rahmenbedingungen für mittelständische Unternehmen.

Fazit: In Deutschland gibt es trotz schwieriger Rahmenbedingungen viele erfolgreiche Mittelständler. Sie sind Marktführer, fahren ordentliche Gewinne ein, expandieren und schaffen neue Arbeitsplätze – auch im Inland. Profitables Wachstum in Deutschland ist möglich – noch zu wenige Unternehmen schöpfen heute ihr Potenzial voll aus.“

Arbeitsteilung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft

Hartmut Schauerte, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

„Wir müssen den gängigen Vorurteilen über den Standort Deutschland energisch entgegenwirken. Wenn der alte Ausspruch von Ludwig Erhard richtig ist, nach dem die Entwicklung der Wirtschaft zu 50 Prozent Psychologie ist, dann gefährdet das permanente Schlechtreden des Standorts jedwede wirtschaftliche Erholung. Die Politik hat in den letzten Jahren zwar viel geleistet, sie hat aber auch Irrwege beschritten, sich zu sehr in den Debatten und Auseinandersetzungen des Tagesgeschäfts verloren.

Wir begrüßen daher jede Initiative, die Perspektiven aufzeigt, denn sie dienen zur Offenlegung von Möglichkeiten und Chancen, aber auch der Barrieren und Widerstände auf dem Weg. Perspektiven dienen der Bewegung, der Veränderung. Und es ist gut für unser Land, wenn diese Perspektiven auch von denen

kommen, die zu seinem Wohlstand beigetragen haben. Wir müssen alle Signale, die namentlich von der mittelständischen Wirtschaft, aus den Kreisen mittelständischer Unternehmer kommen, sehr ernst nehmen, denn nur, wenn wir sie aufgreifen, machen wir aus dem Denken ein Handeln. Als Politiker, der seit vielen Jahren die Interessen des Mittelstands in der Politik vertritt, füge ich ganz bewusst hinzu: Nicht Lippenbekenntnisse zählen, sondern Erfolgserlebnisse.“



Unternehmer wollen unternehmen

Hans Wall, Vorstandsvorsitzender der Wall AG

„Das Ergebnis, dass die Presse ein negatives Bild der Wirtschaft, insbesondere des Mittelstandes vermittelt, teilen wir nicht.

Hier muss eindeutig zwischen Großunternehmen und Mittelstand unterschieden werden. ‚Wachstum ohne Jobs‘ – diese Parole verbindet die Öffentlichkeit mit Konzernen wie der Deutschen Bank, nicht aber mit dem – eher prekär wahrgenommenen – Mittelstand.

Gerade der Mittelstand symbolisiert in der Öffentlichkeit die Sehnsucht nach einem Unternehmertypus, der Glaubwürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein für seinen Standort und seine Mitarbeiter verbindet.

Der Standort Deutschland ist attraktiv, wenn

- a) die Lohnnebenkosten gesenkt werden,
- b) die Mehrwertsteuer unten bleibt,
- c) eine Bildungsoffensive eingeleitet wird.

Gerade weil bei Großunternehmen Interessendivergenzen hinsichtlich der Bereitstellung von Arbeitsplätzen und Wachstumsraten bestehen, brauchen wir einen gesellschaftlichen Konsens, der alle Altersgruppen umfasst: Ohne Jobs keine Nachfrage, ohne Nachfrage kein Wachstum.

Neuorientierungen dürfen nicht vom Mittelstand gefordert werden, der als Kleinunternehmer oft ums reine Überleben kämpft. Neu- und Umorientierungen müssen diejenigen Unternehmen realisieren, die seit Jahren Wachstumsraten verzeichnen, aber zugleich sinkende Arbeitsplatzzahlen.“

Standort-Dilemma in der Globalisierung

Nina Öger, Geschäftsführerin Öger Tours GmbH

„Die Diskussion über die Folgen der Globalisierung läuft in Deutschland oftmals verkehrt. Dies fällt mir besonders mit dem ‚Blick von außen‘ auf: Man kann von Unternehmen nicht verlangen, dass sie ihre Chancen im Ausland nicht nutzen. Man kann auch nicht wirklich dagegen sein, dass Schwellenländer für die Industrie zunehmend interessant werden, weil sie eine kostengünstige Produktion bei mittlerweile hinreichender weltmarktfähiger Qualität und Stabilität gewährleisten.“

Der deutsche Markt, die Anbieter hier, aber auch die Verbraucher müssen sich umstellen. Und wie immer gibt es Anpassungserfordernisse, mit denen wir vielerorts erst lernen müssen, umzugehen. Doch dann können wir zur Einsicht gelangen, dass die als risikoreich wahrgenommene Entwicklung neuer Märkte für uns alle neue Chancen bietet. Das kann aber nicht heißen, die Unternehmen auf wirtschaftlich unrentable Standorttreue zu verpflichten und durch Verordnungen oder neue

Regularien zu gängeln – das wäre das Ende von Marktwirtschaft und Wettbewerb.

Deutschland hat so viele gute Voraussetzungen, international Paroli zu bieten. Es ist ein Hochtechnologie-land, immer noch. Die Ausbildung ist exzellent. Die Deutschen sind weit besser ausgebildet als in vielen anderen Ländern mit zur Zeit Traum-Wachstumsraten. Wir haben sehr viel Wissen in Deutschland, eine sehr gute Infrastruktur, im Vergleich zu anderen. Wir müssen uns dessen nur stärker bewusst sein.“



Handlungsoptionen aus Sicht der Partnerbank

Martin Blessing, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

„Die Unternehmen haben eine klare Erwartungshaltung. Sie wollen, dass all die Rahmenbedingungen verändert werden, die ihren Geschäftserfolg bremsen. Sie erwarten, dass ihre geschäftliche Tätigkeit und ihr Leistungsbeitrag im Rahmen der Gesamtwirtschaft von allen verstanden wird – von der Öffentlichkeit, von der Politik, vom Verbraucher, von den Geschäftspartnern. Das Verständnis dieser Zusammenhänge wird das Geschäftsklima in Deutschland verbessern, und das ist wiederum die Voraussetzung dafür, dass die Innovationsbereitschaft der mittelständischen Wirtschaft die besten Entfaltungsmöglichkeiten hat.

Aus meiner Sicht liegen hier – vor dem Hintergrund der Reformnotwendigkeiten am Standort Deutschland – zwei große Herausforderungen für uns als Bank, die mit dem Mittelstand aller Größenordnungen seit Jahrzehnten im Geschäft ist. Erstens: Nicht mechanistisch vorzugehen, sondern die individuelle Strategie eines Unternehmens zu se-

hen und zu berücksichtigen. Und zweitens: Dem Mittelstand preiswerte Leistungen bei zugleich schlanken, flexiblen und transparenten Entscheidungs- und Vergabeprozessen bereit zu stellen. Aus unserer täglichen Praxis wissen wir: Den mittelständischen Firmenkunden gibt es nicht. Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschäftsstrategie und damit seinen je eigenen Finanzierungsbedarf. Unser Anspruch ist es, diesen Herausforderungen gerecht zu werden. Wir sehen uns dabei als Partner der Unternehmen, der ihnen beratend und unterstützend zur Seite steht – und wollen damit die Erwartung erfüllen, die, so zeigt die Umfrage, von vielen Unternehmen an ihre Bank gerichtet wird.“

Bildung und Wirtschaftswissen in Deutschland

Rüdiger A. Günther, Sprecher der Geschäftsführung der Claas KGaA mbH

„Think global – act local: In kaum einem anderen Bereich lässt sich diese Maxime der Globalisierung so zügig und wirkungsvoll umsetzen wie in der Bildung.

Vor allem in den Universitäten und Fachhochschulen hat sich in den vergangenen Jahren strukturell viel geändert: Trotz vieler Probleme im Detail sind sie auf dem Weg heraus aus dem Elfenbeinturm der letzten Jahrzehnte. Diese Entwicklung verdient, von der Wirtschaft stärker als bislang aufgegriffen zu werden: Es ist dringend erforderlich, die gegenwärtig oft nur mit Hilfe von Allgemeinplätzen geführten öffentlichen Diskussionen durch konkrete Maßnahmen zu ergänzen. Die Möglichkeiten hierzu werden gegenwärtig viel zu selten genutzt. Ein hoher und praxisrelevanter Bildungsstand entsteht nicht nur durch neue Hochschulrahmen-Bedingungen, sondern durch die konkrete Zusammenarbeit von Wirtschaft, Bildung und Forschung vor Ort.

Neben Exzellenz geht es dabei – dies ist aus meiner Sicht ein sehr interessanter und neuer Aspekt, der in der Befragung deutlich wird – um wirtschaftliches Grundverständnis auf allen Ebenen. Wie viele Abiturienten haben heute eine Vorstellung von einer Kosten-Ertrags-Rechnung oder wissen schon, was ein Businessplan ist?“

