

# **Perspektive Mittelstand**

## **Die deutsche Wirtschaft im Umbruch**



Eine Unternehmerbefragung von

**watt**  
Energie für Unternehmen

**manager magazin**  
Wirtschaft aus erster Hand

**manager magazin**  
Redaktion: Dr. Henrik Müller  
Marktforschung: Anja Bläßer  
Brandstwiete 19, 20457 Hamburg, Telefon 0 40/30 07-0

**Watt Deutschland**  
Marketing: Uwe Gerstner  
Lyoner Straße 44-48, 60528 Frankfurt am Main, Telefon: 0 69/66 80 07-00

Preis 50 Euro  
Hamburg, Februar 2004

# **Perspektive Mittelstand**

## Die deutsche Wirtschaft im Umbruch



**Eine Unternehmerbefragung von  
manager magazin und Watt Deutschland**



## ► Vorwort

**A**m Anfang stand ein Verdacht: Der Mittelstand sei dabei, sich fundamental zu wandeln, so vermuteten wir, hunderttausende Unternehmen seien im Begriff sich auf die neue, feindlichere Umwelt einzustellen, auf die deutsche Dauerstagnation, auf die Krise der Banken und eine restriktive Kreditvergabe. Notgedrungen, so folgerten wir, müssten die mittelständischen Firmen sich ändern. Sie müssten sich öffnen, sich professionellere Führungsstrukturen geben, internationaler werden und gerade jetzt wachsen. Wir kannten viele Fälle aus eigenem Erleben, aus Gesprächen mit Beratern und Bankern. Aber empirisch belastbare Beweise für unsere These gab es nicht.

Diese Lücke wollten wir schließen.

Herausgekommen ist die Studie „Perspektive Mittelstand. Die deutsche Wirtschaft im Umbruch“. Gestützt auf eine repräsentative Befragung von Geschäftsführern, Inhabern und geschäftsführenden Gesellschaftern durch das renommierte Institut Media Markt Analysen (MMA), bietet sie einen einzigartigen Einblick in jene Umwälzungen, die derzeit, von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt, am Fundament der deutschen Wirtschaft ablaufen.

Anders als bei den meisten anderen Untersuchungen steht hier die strategische Ausrichtung der Unternehmen im Fokus. Wie reagieren sie auf die Herausforderungen? Was planen sie? Gehen sie in die Offensive? Setzen sie auf neue Produkte, auf Innovation? Öffnen sie sich für externe Kapitalgeber, für Fusionen, Kooperationen? Oder warten sie bloß ab, bis ihnen das Geld ausgeht? Fragen, die von enormer Tragweite für die

Bundesrepublik insgesamt sind. Sie zielen auf die Struktur der Wirtschaft dieses Landes, die ja immer noch von kleinen und mittleren Familienunternehmen dominiert ist. Und gerade diese Unternehmen trifft die Krise offenkundig am härtesten.

Um diese Studie zu realisieren, sind manager magazin und Watt Deutschland eine Kooperation eingegangen, zwei ungleiche Partner, die das Interesse an den Veränderungen im Mittelstand verbindet. Für die Analyse der Daten danken wir Anja Bläßer aus der Abteilung Marktforschung des Spiegel-Verlags, in dem auch manager magazin erscheint. Viele der Ergebnisse sind überraschend und deshalb hochspannend.

Wir wünschen Ihnen anregende Lektüre.



Dr. Amo Balzer  
Chefredakteur  
manager magazin



Michael Baumgärtner, Helmut Oehler  
Geschäftsführer  
Watt Deutschland



► **Inhalt**

<b>► 1. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse</b>	<b>9</b>	<b>Unterschiedliches strategisches Vorgehen</b>	<b>42</b>
		<b>Strukturmerkmale der Gewinner</b>	<b>46</b>
<b>► 2. Die Ergebnisse im Einzelnen</b>	<b>17</b>	<b>Fazit</b>	<b>46</b>
► <b>Die wirtschaftliche Lage: eine Situationsbeschreibung</b>	<b>18</b>	► <b>Offensives versus defensives Vorgehen</b>	<b>47</b>
► <b>Ursachen für die mangelhafte wirtschaftliche Situation der Unternehmen</b>	<b>19</b>	<b>Einschätzung der Situation und Handlungskonsequenzen</b>	<b>48</b>
Die Politik in Deutschland	<b>20</b>	<b>Strukturunterschiede</b>	<b>51</b>
Die Kunden und Zulieferer	<b>20</b>	<b>Fazit</b>	<b>51</b>
Zunehmender Konkurrenzkampf	<b>21</b>	<b>► 3. Methode und Stichprobenstruktur</b>	<b>53</b>
Bedeutung von Globalisierung und Internationalisierung	<b>21</b>		
Sonstige Einflussfaktoren	<b>22</b>	<b>► Ansprechpartner</b>	<b>57</b>
► <b>Lösungsstrategien: Bedeutung und Umsetzung</b>	<b>24</b>		
<b>Maßnahmen zur Kostenreduktion</b>	<b>26</b>		
Reduktion und Kontrolle	<b>27</b>		
Personalpolitische Maßnahmen	<b>28</b>		
Reduktion des Anlagevermögens	<b>30</b>		
Modifikation von Organisationsstrukturen	<b>31</b>		
<b>Stärkung der Wettbewerbssituation und/oder für Kooperationen</b>	<b>33</b>		
Modifikation der Angebotsbreite und -tiefe	<b>34</b>		
Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken	<b>36</b>		
<b>Änderung der Beteiligungsverhältnisse und Unternehmensführung</b>	<b>37</b>		
► <b>Psychogramm der Unternehmer</b>	<b>40</b>		
► <b>Von den Gewinnern lernen</b>	<b>42</b>		



# 1. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse



### ► Die Lage: düster. Die Aussichten: mäßig

**Situation in Deutschland:** Die derzeitige wirtschaftliche Situation in Deutschland wird düster eingeschätzt. Zwei von drei Befragten bezeichnet sie als sehr schlecht oder eher schlecht, nur drei Prozent als gut oder sehr gut. Das strahlt auch auf die Bewertung der Branchensituation ab.

**Situation in den Unternehmen:** Die eigene Firma wird im Durchschnitt deutlich besser eingeschätzt als die Wirtschaft insgesamt. Dennoch überwiegen gedeckte Töne: 69 Prozent schätzen die eigene Lage als nicht gut ein.

**Aussichten:** Zwar wird die Zukunft besser beurteilt als die Gegenwart, aber die Optimisten sind in der Minderheit. In den nächsten Jahren rechnet man mit Besserung, allerdings nicht gravierend. Immerhin: Knapp 40 % der Befragten rechnen mit einer guten oder eher guten ökonomischen Situation des eigenen Unternehmens in 3 bis 5 Jahren.

### ► Ursachen für die schlechte Lage

**Die deutsche Politik:** Unternehmer, die die Lage ihrer Firma als nicht gut einschätzen, geben mehrheitlich der Politik direkte Mitschuld. 87 Prozent von ihnen (61 Prozent aller Befragten) sagen, die Politik in Deutschland habe (sehr) großen Einfluss auf die eigene Misere. Ärgernisse sind insbesondere die Steuergesetzgebung, zu viel Bürokratie, mangelnde Förderung des Mittelstandes, zu starke gesetzliche Reglementierung.

**Der Markt:** Neben der Politik werden die Auswirkungen der schwachen gesamtwirtschaftlichen Situation verantwortlich gemacht: die schlechte ökonomische Verfassung der Kunden (93% der betroffenen Unternehmen, 65% aller Befragten) und deren lasche Zahlungsmoral (67% der betroffenen Unternehmen, 47% aller Befragten) sowie steigender Preis- und Konkurrenzdruck (62% bzw. 53% aller Befragten).

**Die Banken:** 38% der befragten Unternehmen geben den Banken die Mitschuld (54 Prozent derjenigen, deren Unternehmen nicht sonderlich gut dasteht). Hauptvorwurf: Kredite würden zu zögerlich vergeben.

**Die Regulierungen des Arbeitsmarkts:** Nur eine Minderheit der befragten Unternehmen hat mit dem Tarif- und Arbeitsrecht Problemen.

30 Prozent geben an, sie hätten Probleme mit den Regulierungen des Arbeitsmarkts. Selbst Firmen in nicht guter Lage geben dies nur zu 44 Prozent an. Anders als die öffentliche Debatte nahelegt, hat sich die große Mehrheit der Unternehmen ganz offenkundig mit der herrschenden Ordnung arrangiert.

Unter den Firmen, die ihre Situation als nicht gut einschätzen und zugleich den Regulierungen des Arbeitsmarkts einen großen Einfluss auf ihre Lage beimessen, klagen die meisten über hohe Lohnnebenkosten bzw. die Lohnkosten allgemein; gut die Hälfte von ihnen bemängelt die geringe Flexibilität des Kündigungsschutzes. Mit den Gewerkschaften und den Betriebsräten haben nur wenige Probleme.

Generell gilt: Je schlechter die Lage in der Firma, desto argwöhnischer sehen die Unternehmer die Reglementierungen des Arbeits- und Tarifrechts. Aber die Kritiker sind stets in der Minderheit. Entsprechend wollen die allermeisten am hergebrachten Regelwerk des Arbeitsmarkts festhalten. Nur 9 Prozent aller Befragten planen, aus dem Flächentarifvertrag auszuscheren (bei schlechter Lage: 11 Prozent).

## ► Lösungsstrategien I: Der Mittelstand in der Defensive

**Zurückhaltung:** Die Führungskräfte reagieren auf die aktuellen Herausforderungen überwiegend vorsichtig und verhalten. Sie versuchen, die Situation ihrer Firma zu stärken, ohne umwälzende Veränderungen anzustoßen.

**Ein Management-Defizit:** Bezüglich der Umsetzung zeigt sich insgesamt ein deutliches Vollzugsdefizit. Grundsätzlich sind die Unternehmer durchaus handlungsbereit, haben aber bisher relativ wenig in Angriff genommen.

**Kosten reduzieren:** Die Befragten favorisieren Strategien, die darauf abzielen, die Produktion so kostensparend wie möglich zu halten (Einkaufspreise senken, erhöhter Druck auf zahlungsunwillige Kunden).

**Kernkompetenz Personalpolitik:** Viele sparen bei ihren Beschäftigten. Sie haben einen Einstellungsstopp verhängt (39 %); beschäftigen

mehr Befristete (28 %) und Leiharbeitskräfte (13 %); sie senken das Lohnniveau (10 %) und bauen Personal ab (25 %). Fast die Hälfte (45 %) aller befragten Unternehmen geht aber in der Personalpolitik in die Offensive: Sie machen sich gerade in der Krise daran, die Qualifikation der Mitarbeiter zu erhöhen; vor allem mitarbeiterstarke Firmen erachten dies als wichtig. Kleinere Unternehmen hingegen tendieren eher zu einer defensiven Personalpolitik.

**Weniger auf Lager:** Für mehr als jeden Dritten ist eine Reduktion des Anlagevermögens erstrebenswert, d.h. Lagerhaltung verringern (vor allem für Industrieunternehmen wichtig) und vereinzelt Reduktion von Maschinen- und/oder Fuhrpark.

## ► Lösungsstrategien II: Erträge sichern, Wachstum schaffen

**Das Prinzip Vorsicht:** Neben Maßnahmen zur Kostenreduktion sind aus Sicht der Unternehmer Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbssituation hoch relevant. Zur Sicherung der eigenen Marktposition kommen für die Führungskräfte sowohl die Ausweitung auf neue Geschäftsfelder als auch Konzentration auf das Kerngeschäft in Betracht. Insgesamt agieren die Unternehmer eher vorsichtig. Obwohl Expansionsbestrebungen im weitesten Sinne (Expansion, Erschließung neuer Geschäftsfelder, Diversifikation) höchst bedeutsam sind, werden zunächst eher Konzentrationsbemühungen (Stärkung des Kerngeschäfts statt Wachstum, Spezialisierung, Ausbau des Marktanteils bestehender Produkte) thematisiert.

**Große (wollen) expandieren:** Etwas anders sehen die Präferenzen bei größeren Firmen aus. Für diese Gruppe ist Expansion in der Krise eine

attraktive Option: Die Erschließung neuer Geschäftsfelder hält insgesamt jeder zweite Unternehmer in der derzeitigen Situation für höchst geboten, auch wenn nur etwa jeder Vierte (24 %) diesbezüglich bereits etwas unternommen hat. Genauso sind Diversifikation/Erweiterung der Produktpalette fast für die Hälfte der Unternehmer unerlässlich (48 %). Die bisherige Umsetzung hinkt aber mit 26 % stark hinterher.

Ein Phänomen, das sich auch bei den kleineren Unternehmen zeigt. Insgesamt entspricht die Umsetzung der Maßnahmen zu Stärkung der Wettbewerbsposition nicht der ihr zugesprochenen Notwendigkeit. Die auffallend große Diskrepanz zwischen Notwendigkeit und Vollzug speziell bei diesen Expansions- und Diversifikationsbemühungen ist mit dem enormen Kosten- und Zeitaufwand zu erklären, den eine Realisierung erfordert.

**Mehr Dienstleistungen:** Mehr Umsatz kann auch durch eine Ausweitung der Serviceleistungen erzielt werden. Dieser Trend ist deutlich: Immerhin jeder dritte Unternehmer hält es für erforderlich, vermehrt auch Beratungsleistungen

anzubieten. Eine grundsätzliche Verlängerung der Wertschöpfungskette im Unternehmen hält aber nur jeder Fünfte (21%) für dringend notwendig; und nur 9% haben dies bisher auch getan.

### ► Öffnen sich die Unternehmen in der Krise?

**Übergabe der Geschäftsführung:** Trotz – oder gerade wegen – der aktuellen Krise bleiben die derzeitigen Chefs an Bord. 16% geben an, sie wollten demnächst die Geschäftsführung an ein jüngeres Familienmitglied übergeben. Schon gar nicht wollen Familienunternehmer angestellte Manager ans Ruder lassen; nur 6% planen diesen Schritt.

**Öffnung für den Kapitalmarkt:** Die Familienunternehmen sind zögerlich, wenn es darum geht, sich für Kapitalgeber von außen zu öffnen. Nur 4% haben diesen Schritt bislang getan, immerhin 8% planen dies. Bereits ein Drittel der befragten Unternehmen firmiert bereits als Kapitalgesellschaft, davon der überwiegende Teil als GmbH. Die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft ist im Mittelstand absolut unpopulär.

**Einkauf von Strategieberatung:** Obwohl viele Unternehmer akute Führungsprobleme haben, beschäftigt nur eine verschwindende Minderheit (4%) Strategieberater. Immerhin 12% planen für die Zukunft, sich Rat von außen zu holen.

**Outsourcing:** Angesichts der schlechten Situation liegt es nahe, bestimmte Unternehmensbereiche auszulagern und Aufträge an Fremdfirmen zu vergeben. Lediglich 7% haben diesen Schritt bislang vollzogen, 12% planen dies.

**Kooperationen:** Das Eingehen von Kooperationen oder die Pflege von Netzwerken spielt im Gegensatz zu Maßnahmen zur Modifikation des Angebots für die meisten Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Lediglich bei größeren Unternehmen wird die Notwendigkeit zu konkretem Austausch im Rahmen von Netzwerken gesehen; bei Firmen mit mehr als 100 Mitarbei-

tern hält fast die Hälfte den Auf-/Ausbau von Netzwerken für erforderlich.

**Internationalisierung:** Nur eine kleine Minderheit der Befragten plant Produktionsstätten oder gar die Unternehmenszentrale ins Ausland zu verlagern. Indes gilt: Je größer die Firma, desto mobiler. Bei Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten planen 15% die Auslagerung von Produktionsstätten, 7% wollen die Unternehmenszentrale ins Ausland verlegen.

**Verkauf des Unternehmens:** Die Firma soll in der Familie bleiben. Das meinen fast alle Unternehmer. Nur 3 Prozent planen einen Verkauf. Bei Unternehmen, die bereit sind, sich zu öffnen, dominieren Führungskräfte mit Abitur, sie sind seltener Inhabergeführt und beschäftigen mehr Mitarbeiter.

## ► Psychogramm: Wie sich die Unternehmer selbst einschätzen

**Gefühl für die Firma:** Die Unternehmer haben eine starke emotionale Bindung zu ihrer Firma. Die Firma ist für viele ein zentraler Bestandteil ihres Lebens. Fast zwei von drei Führungskräften (63 %) stimmen der Aussage „Die Firma ist mein Leben“ zu. Ebensoviele sehen in der Firma auch ihr persönliches Lebenswerk, bei Inhabern und geschäftsführenden Gesellschaften sind es mit 69% noch deutlich mehr als bei den Geschäftsführern, von denen nur 44% dem zustimmen.

**Unternehmerische Intuition:** Bezüglich unternehmerischer Entscheidungen vertraut man oftmals den intuitiven Fähigkeiten („Ich habe ein Gefühl dafür, wann welche Entscheidungen getroffen werden müssen“: 71 %, „Ich habe ein Gespür für Entwicklungen des Marktes“: 67%).

**Betriebswirtschaftliche Rationalität:** Trotz dieses Selbstvertrauens und der hohen emotionalen Bindung zur Firma wird rationales betriebswirtschaftliches Denken betont: „Als Unternehmer

muss man betriebswirtschaftlich denken, auch wenn viele Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen“ sagen 70 %.

**Präsentieren und Repräsentieren:** Trotz der schwierigen wirtschaftlichen Situation sehen nur wenige Führungskräfte die Notwendigkeit, persönliche Einschränkungen in Kauf zu nehmen. „Ich muss meinen Lebensstandard reduzieren, weil ich ihn mir nicht mehr leisten kann“, bestätigen nur 18 %. Selbst bei den Unternehmen, die die wirtschaftliche Situation ihres eigenen Unternehmens als sehr oder eher schlecht bezeichnen, sehen nur 34 % diesbezüglich ein Erfordernis.

### ► Analyse I: Von den Gewinnern lernen

**Ansatz der Analyse:** Vergleicht man Führungskräfte, die ihre eigene wirtschaftliche Situation als gut einschätzen mit solchen, die ihre Lage selbst schlecht bewerten, so zeigt sich vor allem ein gewichtiger Unterschied: Was die Erfolgreichen als wichtig erachten, setzen sie auch in die Tat um.

**Weniger Defensive:** Defensive Maßnahmen, die lediglich auf Kosteneinsparungen abzielen, ohne die Angebotsbreite oder -tiefe zu tangieren, erachten die Erfolgreichen eher als weniger notwendig (Lagerhaltung/Maschinen-/Fuhrpark reduzieren). Dies betrifft auch Einsparungsmaßnahmen beim Personal (Personalabbau, keine Neueinstellungen, Absenkung des Lohnniveaus).

**Mehr Offensive:** Dagegen werden offensive Strategien zur Modifikation des Angebotes und Erhöhung des Marktanteils von dieser Gruppe als wichtiger erachtet (Spezialisierung, Expansion/Wachstum allgemein, Ausbau des Marktanteils bestehender Produkte, Erschließung neuer Geschäftsfelder, Verlängerung der Wertschöpfungskette) und wurden bereits häufiger ergriffen, als dies von erfolgloseren Unternehmen getan wurde.

**Internationalisierung:** Erfolgreiche Unternehmen sind internationaler, sowohl in der Vermarktung als auch durch eine stärkere Präsenz im Ausland. (Auslagerung von Produktionsstätten ins Ausland bereits realisiert: 7 %, Verlagerung der Produktion ins Ausland: 6 %)

**Personalpolitik:** Die „Gewinner“ setzen weniger auf Einsparungen, als auf eine verstärkte Förderung der Qualifikation der Mitarbeiter. Im Gegensatz zu erfolglosen Unternehmen sind von der Mehrheit der erfolgreichen Firmen diesbezüglich bereits Maßnahmen ergriffen worden („Gewinner“: 61 %, „Verlierer“: 30 %).

**Wer sind die Erfolgreichen?** Strukturelle Unterschiede sind vor allem in folgenden Merkmalen zu beobachten. Die Erfolgreichen sind überproportional häufig Akademiker, in GmbHs, die Verlierer öfter Inhaber, aus Einzelunternehmen/BGB-Gesellschaften, aus kleineren Unternehmen bis höchstens 10 Mitarbeitern, mit einem Jahresumsatz von unter 2 Mio. Euro.

## ► Analyse II: Offensive versus Defensive

**Ansatz der Analyse:** Da festgestellt werden kann, dass die Führungskräfte, die die wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens als eher gut oder sehr gut einschätzen, in ihrem strategischen Verhalten eher offensiv sind, wurde analysiert, welche Unterschiede zwischen Führungskräften bestehen, die bisher mindestens 5 offensive Strategien umgesetzt haben gegenüber Solchen, die höchstens eine offensive Maßnahme in die Tat umgesetzt haben.

**Offensive schützt nicht vor Verlusten:** Es lässt sich erkennen, dass bei der Einschätzung der wirtschaftlichen Situation der Branche und Firma die eher Offensiven (etwas) optimistischer sind. Offensive Unternehmer, deren Firma in einer schlechten Lage ist, nennen prinzipiell die gleichen Gründe wie Defensive in schlechter Lage.

**Dem Kostendruck standhalten:** Hinsichtlich brauchbarer Lösungsstrategien haben die Themen Internationalisierung und Auslagerung ins Ausland bei offensiven Führungskräften eine höhere Relevanz, ein erhöhter Druck auf zahlungsunwillige Kunden ist wichtiger und auch personalpolitische Maßnahmen, die nicht den reinen Stellenabbau oder die direkte Senkung des Lohnniveaus betreffen, sind bedeutsamer (Vermehrter Einsatz von befristeten Arbeitsverträgen, statt Festanstellung Zusammenarbeit mit Subunternehmen, Outsourcing, verstärkte Förderung der Qualifikation der Mitarbeiter).

**Das Angebot ausweiten:** Auch Maßnahmen zur Modifikation des Angebots werden von den Offensiven als notwendig erachtet. Trotz der hohen Relevanz von Spezialisierung sind insbesondere auch Expansions- und Diversifikations-

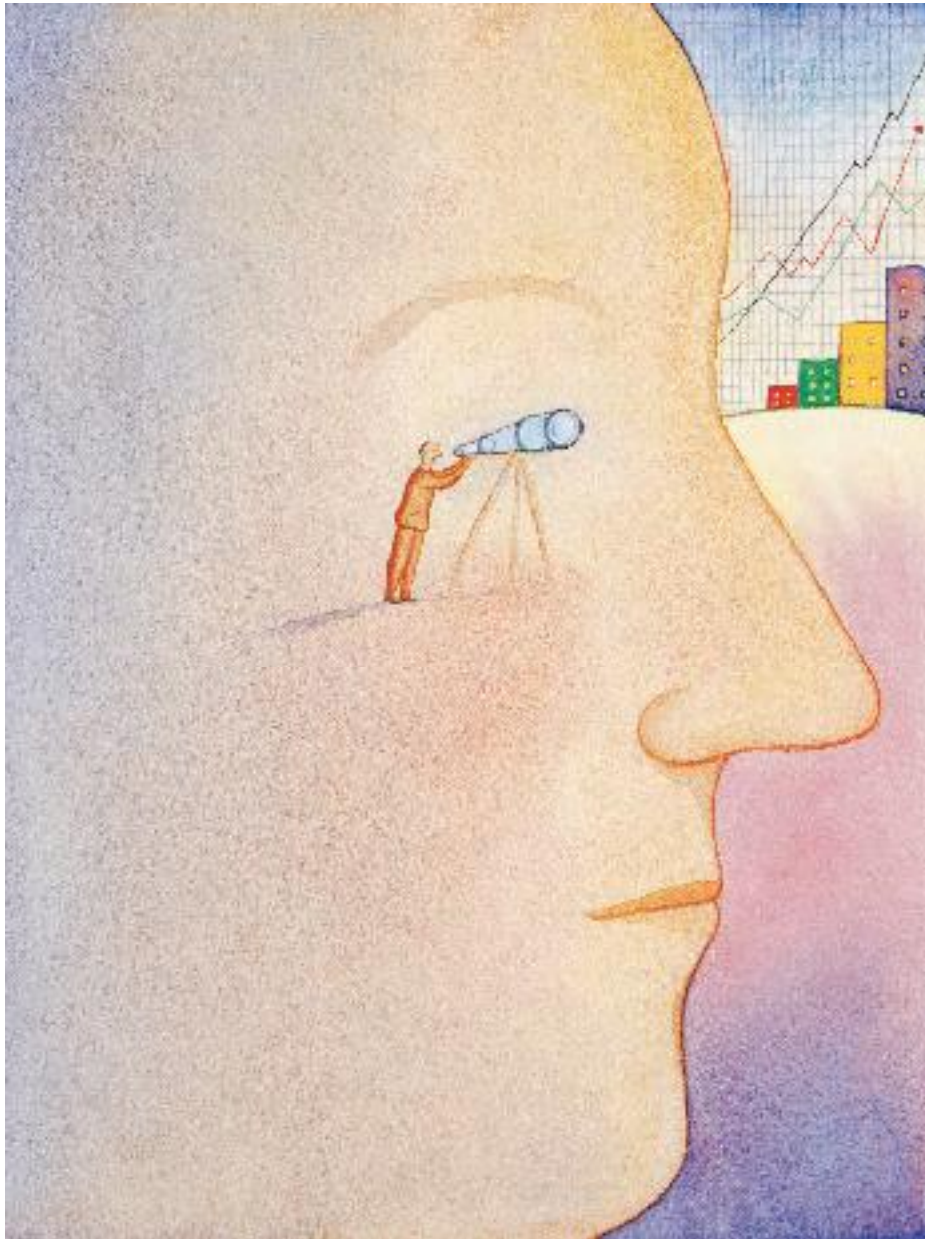
bestrebungen im weitesten Sinne höchst wichtig (vermehrtes Angebot von Beratungsleistungen, Expansion/Wachstum allgemein, Diversifikation/-Erweiterung der Produktpalette, Erschließung neuer Geschäftsfelder, Verlängerung der Wertschöpfungskette).

**Die Firma öffnen:** Bei der Gruppe der offensiven Unternehmer ist eine deutlich höhere Bereitschaft zur Pflege bzw. dem Ausbau von Netzwerken oder Kooperationen (mehr Kooperationen allgemein, Joint Ventures, Zusammenarbeit mit Subunternehmen, Auf-/Ausbau von Netzwerken) festzustellen. Diese Unternehmer sind offener, wenn es um Änderungen der Beteiligungsverhältnisse oder Abgabe von Befugnissen geht. Obwohl solche Maßnahmen auch hier mehrheitlich nicht als notwendig erachtet werden, so ist die Bewertung im Vergleich zu eher defensiven Unternehmern deutlich höher. Dies betrifft im Einzelnen: Öffnung des Unternehmens für externe Anteilseigner, Übergabe von Entscheiderfunktionen an nicht beteiligte angestellte Manager, Private Equity, verstärkte Beschäftigung von Strategieberatern.

**Wer sind die Offensiven?** Die offensiven Führungskräfte sind überdurchschnittlich häufig Akademiker und unterdurchschnittlich häufig Inhaber. Handwerksbetriebe sind vergleichsweise wenig, Unternehmen mit vielen Mitarbeitern relativ häufig vertreten.



## 2. Die Ergebnisse im Einzelnen

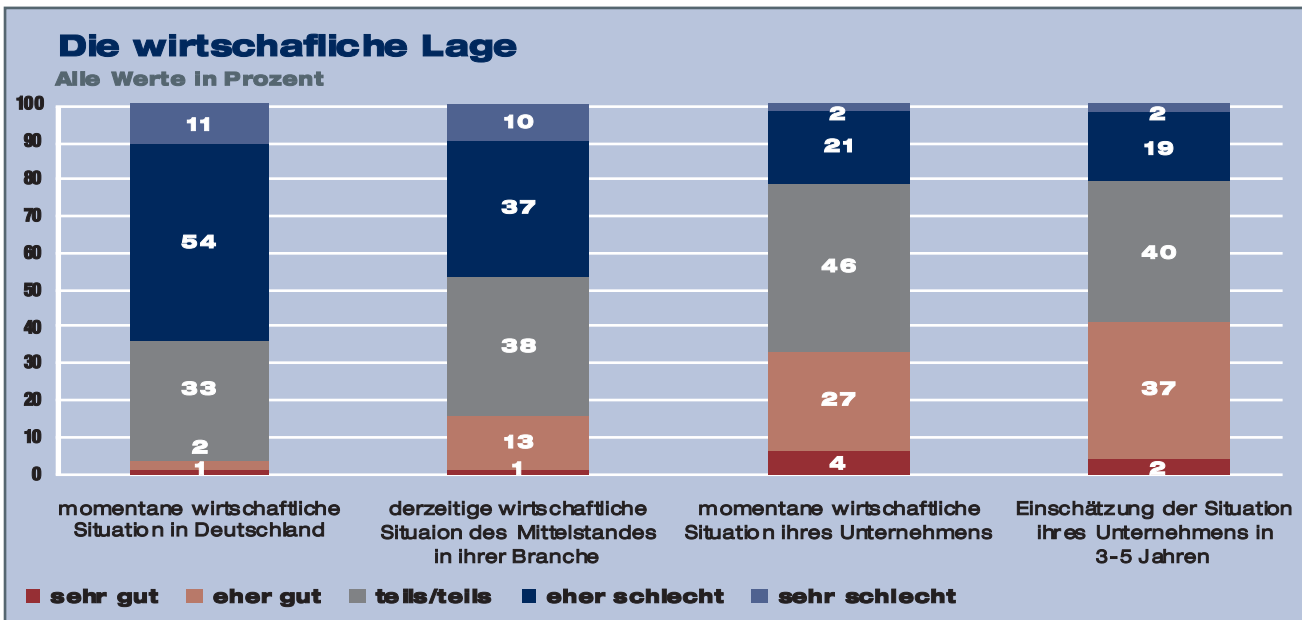


► **Die wirtschaftliche Lage: Eine Situationsbeschreibung**

Die derzeitige wirtschaftliche Situation in Deutschland wird düster eingeschätzt. Zwei von drei Befragten bezeichnet sie als sehr schlecht oder eher schlecht, nur drei Prozent als gut oder sehr gut. Das strahlt auch auf die Bewertung der Branchensituation ab.

Die eigene Firma wird im Durchschnitt deutlich besser eingeschätzt als die Wirtschaft insgesamt. Dennoch überwiegen gedeckte Töne: 69 Prozent schätzen die eigene Lage als nicht gut ein.

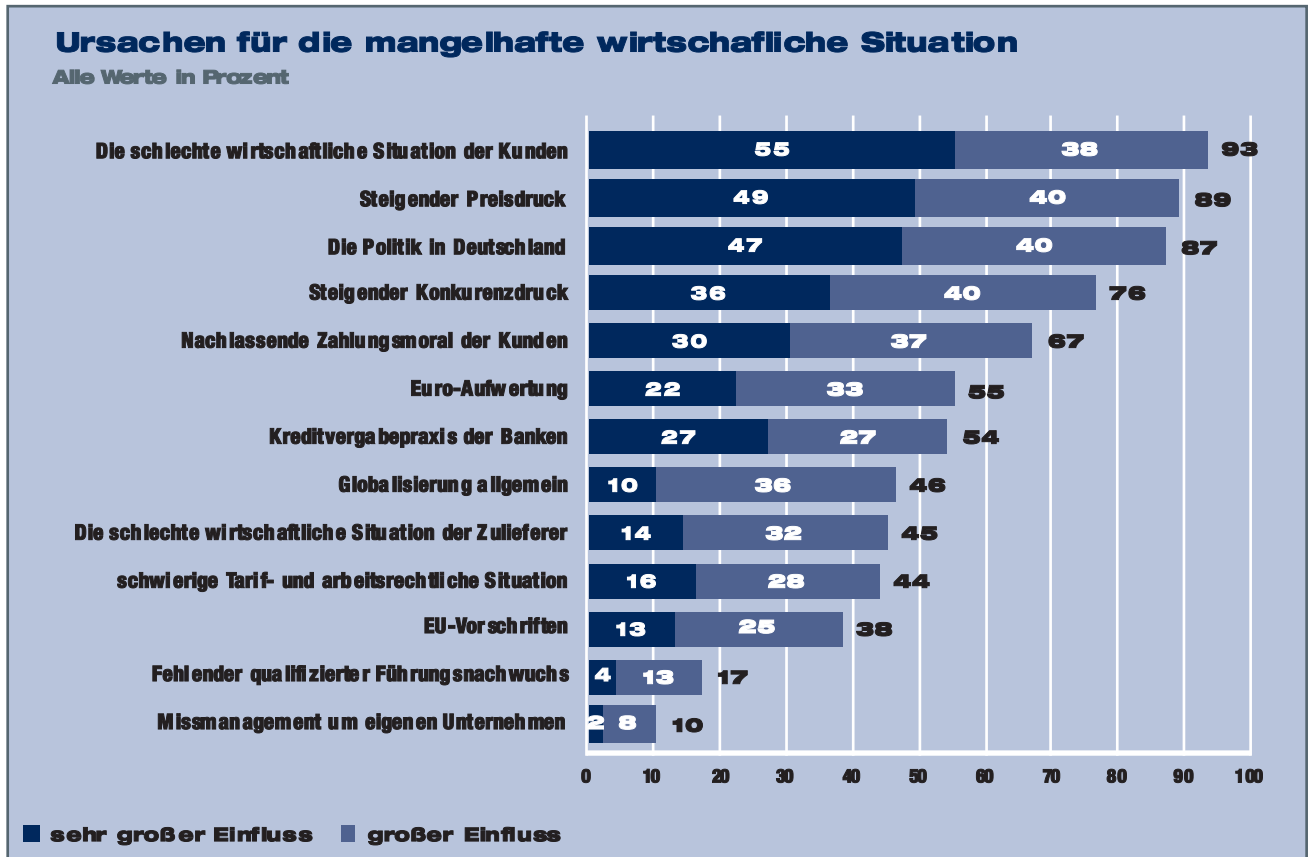
Zwar wird die Zukunft besser beurteilt als die Gegenwart, aber die Optimisten sind in der Minderheit. In den nächsten Jahren rechnet man mit Besserung, allerdings nicht gravierend. Immerhin: Knapp 40 % der Befragten rechnet mit einer guten oder eher gute ökonomische Situation des eigenen Unternehmens in 3 bis 5 Jahren.



Basis: 512 Fälle; Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

► **Ursachen für die mangelhafte wirtschaftliche Situation**

Die schlechte ökonomische Lage der eigenen Unternehmen hat aus Sicht der betroffenen Unternehmer vielfältige Gründe.



reduzierte Basis: 356 Fälle; wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist nicht sehr gut/gut (entspricht 208 Tsd. Unternehmen)

## ► Die Politik in Deutschland

Maßgeblichen Einfluss auf die negative Einschätzung der wirtschaftlichen Situation des eigenen Unternehmens hat hierbei die Politik in Deutschland. 87 % der Befragten, die ihre Unternehmenssituation nicht als gut bezeichnen, bescheinigen der Politik in Deutschland einen

großen oder sogar sehr großen Einfluss auf die ungünstige wirtschaftliche Lage des eigenen Unternehmens. Bemängelt wird in diesem Zusammenhang vor allem die Steuergesetzgebung, der Bürokratismus und mangelnde Förderung des Mittelstandes.

### Politik in Deutschland hat (sehr) großen Einfluss auf die mangelhafte wirtschaftliche Situation des Unternehmens:

- Steuergesetzgebung	80 %
- Zu viele bürokratische Vorschriften	74 %
- Mangelnde Förderung des Mittelstandes	68 %
- starke gesetzliche Reglementierung allgemein	61 %
- Einfache Markteintrittsbarrieren für die ausländische Konkurrenz	35 %
- Zu viele Zertifizierungen	32 %
- Sonstiges	7 %
- Weiß nicht/keine Angabe	1 %

reduzierte Basis: 310 Fälle: wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist nicht sehr gut/nicht gut und Politik in Deutschland hat sehr

großen/großen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (entspricht 181 Tsd. Unternehmen)

## ► Die Kunden und Zulieferer

Begleitend zur politischen Misere werden vor allem Auswirkungen der schwachen gesamtwirtschaftlichen Situation verantwortlich gemacht.

So korrespondiert mit der kontraproduktiven Politik in Deutschland die schlechte wirtschaftliche Lage der Kunden. Sie gilt für die überwiegende Mehrheit als mitverantwortlich für die eigene Wirtschaftsmisere. Das äußern mehr als neun von zehn Befragten der betroffenen Unternehmen (sehr großer/großer Einfluss: 93 %).

Damit einhergehend wird häufig die nachlassende Zahlungsmoral der Kunden ins Feld geführt. Hier bescheinigen zwei von drei Unternehmen (67%) großen oder sehr großen Einfluss auf die eigene unzulängliche Unternehmenssituation. Dies trifft teilweise auch die Zulieferer – wenn auch nicht in dem Maße. Etwas weniger als die Hälfte (45%) nennt die schlechte wirtschaftliche Situation der Zulieferer als mitverantwortlich.

► **Zunehmender Konkurrenzkampf**

Nicht zuletzt die Politik in Deutschland und die angespannte Situation der Kunden und Zulieferer begründen für die befragten Führungskräfte einen zunehmend härteren Konkurrenzkampf. Mehrheitlich werden steigender Preis-Druck

(sehr großer/großer Einfluss: 89%) und Konkurrenz-Druck (sehr großer/großer Einfluss: 76%) als Argumente für die unbefriedigende eigene ökonomische Lage genannt.

► **Bedeutung von Globalisierung und Internationalisierung**

Im Gegensatz zum enormen negativen Einfluss der politischen Umstände im Land spielen Globalisierungs- und Internationalisierungstendenzen aus Sicht der Befragten nur bedingt eine Rolle für die Wirtschaftssituation der einzelnen Unternehmen. Zwar macht sich die Euro-Aufwertung

mehrheitlich negativ bemerkbar (sehr großer/großer Einfluss: 55%), allerdings sind EU-Vorschriften (sehr großer/großer Einfluss: 38%) und Globalisierung allgemein (46%) mehrheitlich keine entscheidenden Einflussfaktoren.

**EU-Vorschriften haben (sehr) großen Einfluss auf die mangelhafte wirtschaftliche Situation des Unternehmens:**

- Zu starke Reglementierung durch EU-Vorschriften allgemein	72 %
- Subventionspolitik der EU	55 %
- Zu hohe Umweltschutzaufgaben	45 %
- Sonstiges	4 %

reduzierte Basis: 135 Fälle; wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist nicht sehr gut/gut und EU-Vorschriften haben sehr großen/großen

Einfluss auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (entspricht 79 Tsd. Unternehmen)

► **Sonstige Einflussfaktoren**

Verglichen mit den bisher genannten Faktoren weniger bedeutsam, aber dennoch für mehr als jeden Zweiten relevant ist die Kreditvergabepraxis der Banken (sehr großer/großer Einfluss: 54%).

Damit ist vor allem das zögerliche und zu sicherheitsbetonte Verhalten der Banken gemeint.

**Kreditvergabepraxis der Banken hat (sehr) großen Einfluss auf die mangelhafte wirtschaftliche Situation des Unternehmens:**

- Banken vergeben zögerlicher Kredite als früher	88 %
- Banken verlangen zu hohe Sicherheiten	73 %
- Banken sind zu ängstlich	69 %
- Banken haben zu wenig Ahnung von unserem Geschäft	39 %
- Das Rating der Banken überfordert unserer Unternehmen	31 %
- Sonstiges	4 %

reduzierte Basis: 192 Fälle: wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist nicht sehr gut/gut und Kreditvergabepraxis der Banken hat sehr

großen/großen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (entspricht 113 Tsd. Unternehmen)

Darüber hinaus gibt es noch einen weiteren Aspekt, der für fast jeden Zweiten mitverantwortlich an der individuellen Wirtschaftsmisere ist: die schwierige Tarif- und arbeitsrechtliche Situation

(sehr großer/großer Einfluss: 44 %). Gemeint ist in erster Linie die finanzielle Belastung durch das Lohnniveau.

**Tarif- und arbeitsrechtliche Situation hat (sehr) großen Einfluss auf die mangelhafte wirtschaftliche Situation des Unternehmens:**

- Zu hohe Lohnnebenkosten	91%
- Zu hohe Lohnkosten allgemein	77%
- Zu wenig Flexibilität im Kündigungsschutz	57%
- Qualifiziertes Fachpersonal ist schwer zu finden	55%
- Zu hoher Arbeitnehmerschutz allgemein	52%
- Lohnkostendruck durch billige Arbeitskräfte aus dem Ausland	44%
- Bindung an Flächentarifverträge	41%
- Lohnkostendruck durch billige Schwarzarbeiter	29%
- Gewerkschaften regieren von außen ins Unternehmen hinein, haben aber zu wenig Ahnung vom Geschäft	24%
- Betriebsräte im Unternehmen verhindern, dass wir notwendige Entlassungen vornehmen können	9%
- Sonstiges	1%

reduzierte Basis: 155 Fälle: wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist nicht sehr gut/gut und Kreditvergabepaxis der Banken hat sehr

großen/großen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (entspricht 91 Tsd. Unternehmen)

Obwohl vielfach über Optimierungsbedarf bei der fachlichen Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern diskutiert wird, ist fehlender qualifizierter Führungsnachwuchs kein Grund für die unbefriedigende Unternehmenssituation: Nur 17%

der Betroffenen messen diesem Kriterium großen oder sehr großen Einfluss bei. Auch Missmanagement im eigenen Unternehmen bescheinigen nur 10% der unzufriedenen Unternehmer einen Einfluss für die ungünstige Lage.

## ► Lösungsstrategien: Bedeutung und Umsetzung

Für die mittelständischen Unternehmen eröffnet sich derzeit eine Vielzahl an Möglichkeiten, um auf die derzeitige ökonomische Situation adäquat zu reagieren. Aus Sicht der Führungskräfte werden hier verschiedene Maßnahmen als notwendig benannt, die die Stärkung der Wettbewerbssituation betreffen und Maßnahmen zur Kostenreduktion. Darüber hinaus werden auch einige Möglichkeiten zur Änderung der Beteiligungsverhältnisse und Unternehmensführung als besonders wichtig erachtet, jedoch nicht in dem Maße.

Speziell die bisher umgesetzten Maßnahmen sind tendenziell eher Defensivstrategien. Die

Führungskräfte sind bzgl. der Auswahl ihrer Strategien sehr vorsichtig und verhalten. Es gilt, durch konservative Strategien, die bestehende Situation zu stärken ohne umwälzende Veränderungen zu provozieren.

Die Umsetzung offenbart ein Vollzugsdefizit in den Firmen. Grundsätzlich sind die Unternehmer durchaus handlungsbereit, haben aber bisher wenig in Angriff genommen. Vergleicht man die den Maßnahmen zugesprochene Relevanz mit dem Grad der bisherigen Realisierung, so zeigt sich, dass die tatsächliche Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen bisher geringer ist, als die Bedeutung, die ihnen beigemessen werden.

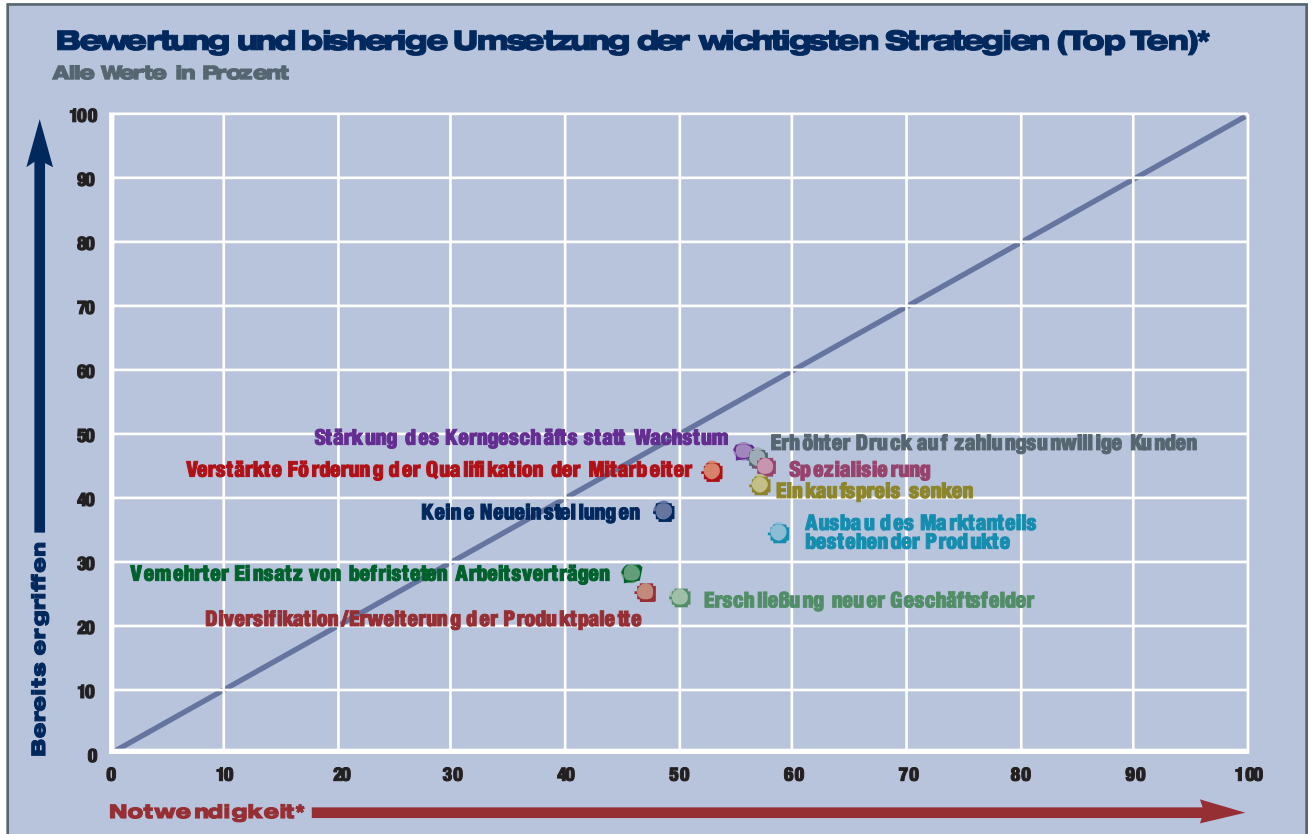


\* Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

Welche Maßnahmen im Einzelnen als wichtig erachtet werden und umgesetzt werden und

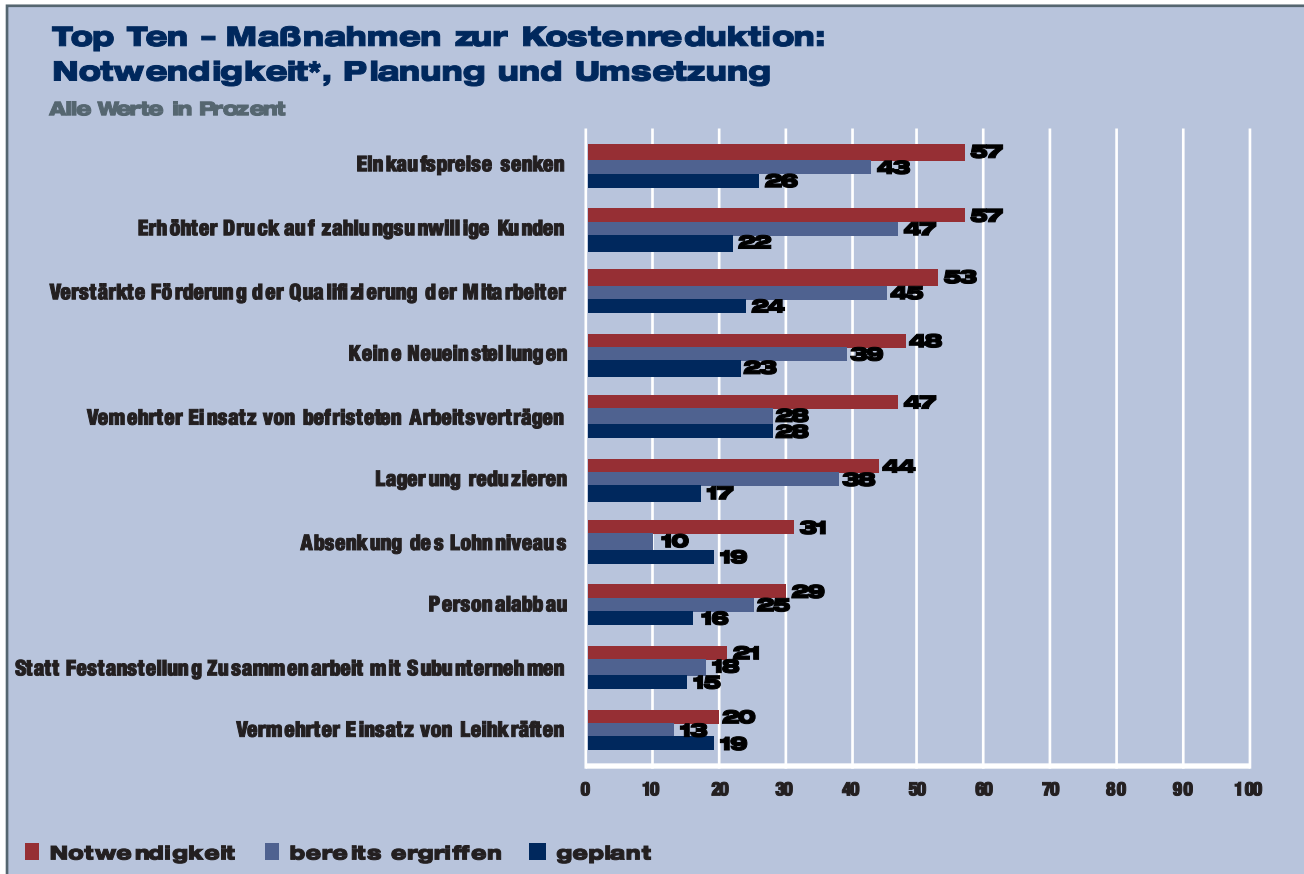
welche nicht, soll nachfolgend ausführlicher erläutert werden.



\* Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

► **Maßnahmen zur Kostenreduktion**



\* Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

Die Führungskräfte erkennen eine hohe Notwendigkeit, vor allem die Produktionskosten zu reduzieren, was aber auch in hohem Maße ent-

sprechende Einsparungsmaßnahmen beim Personalmanagement beinhaltet.

► **Reduktion und Kontrolle extern auftretender Kosten**

Der oftmals thematisierte steigende Preisdruck erfordert eine besonders kostensparende Produktion. In diesem Zusammenhang ist die Senkung der Einkaufspreise in höchstem Maße erforderlich, Dies wird von mehr als jedem zweiten Befragten (57%), also insgesamt 172 Tsd. Unternehmen als absolut unerlässlich oder unerlässlich angesehen. Besonders wichtig erscheint dies erwartungsgemäß für Industrieunternehmen. 73% der Industrieunternehmen finden dies (absolut) unerlässlich. Eine Vielzahl von Unternehmen (43 %) hat bereits

Maßnahmen zur Senkung von Einkaufspreisen ergriffen, konsequenterweise befinden sich überdurchschnittlich viele aus dem Wirtschaftszweig Industrie (53 %) darunter.

Ebenso energisch soll der stellenweise laschen Zahlungsmoral der Kunden entgegengewirkt werden, indem erhöhter Druck auf zahlungsunwillige Kunden ausgeübt werden soll. Auch diese Maßnahme halten 57% der Führungskräfte für (absolut) unerlässlich und 47% haben bereits erhöhten Druck ausgeübt.

	<b>Gesamt</b>	<b>Wirtschaftszweig</b>			
		<b>Industrie</b>	<b>Handwerk</b>	<b>Handel</b>	<b>Dienstleistung</b>
<b>Einkaufspreise senken</b>	<b>57</b>	<b>73</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>49</b>
<b>Erhöhter Druck auf zahlungsunwillige Kunden</b>	<b>57</b>	<b>53</b>	<b>66</b>	<b>47</b>	<b>65</b>

**Alle Werte in Prozent**

Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

## ► Personalpolitische Maßnahmen

Neben entsprechenden Maßnahmen zur Reduktion und Kontrolle extern auftretender Kosten sieht die Mehrheit der Führungskräfte die dringende Notwendigkeit, das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Personals zu optimieren.

Noch vor unmittelbaren Einsparungsmaßnahmen bei den Lohnkosten wird zu allererst ins Feld geführt, die Qualifikation der Mitarbeiter verstärkt zu fördern. Eine Maßnahme, die von etwa jedem Zweiten (53 %) als (absolut) unerlässlich eingeschätzt wird und auch bereits von 45 % der Unternehmer umgesetzt wurde und von 24 % zumindest geplant ist.

Weitere höchst relevante Maßnahmen, das Personal betreffend, sind die Vermeidung von Neueinstellungen (48 %) und der vermehrte Einsatz von befristeten Arbeitsverträgen (47 %). Obwohl es sich hier eher um relativ schnell zu realisierende, reaktive Handlungen denn um zeit- und kostenintensive offensive Strategien handelt, sind beide Maßnahmen bisher nicht in dem Maße ihrer Notwendigkeit umgesetzt worden. 39 % stellen bereits niemanden mehr ein und nur 28 % haben bisher vermehrt befristete Arbeitsverträge eingesetzt.

Nicht mehr ganz so bedeutsam, aber immerhin noch für fast jeden Dritten unerlässlich sind unmittelbare Eingriffe bei den Lohnkosten der beschäftigten Arbeitnehmer durch die Absenkung des Lohnniveaus (31 %) oder Personalabbau (29 %). Ersteres wurde erst von 10 % ergriffen, letzteres dagegen immerhin schon von 25 %. Allerdings gibt es bzgl. der Relevanz der genann-

ten Maßnahmen Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen. Kleinere Unternehmen tendieren diesbezüglich eher zu zurückhaltenden Maßnahmen als größere Unternehmen. Während Lohnkosteneinsparungen durch Vermeidung von Neueinstellungen am häufigsten von kleinen Unternehmen mit maximal 10 Mitarbeitern als höchst relevant thematisiert werden (50 % versus Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern: 31 %) und auch häufiger von ihnen bereits realisiert wurden (41 % versus Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern: 35 %) erscheint Personalabbau vor allem größeren Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern (43 %) nahe liegender zur Reduktion der Lohnkosten als Firmen mit höchstens 10 Mitarbeitern (27 %) und wurde bisher auch von ersteren häufiger umgesetzt (45 % versus 22 %).

Hinsichtlich der bisherigen Umsetzung sind wieder Vollzugsdefizite erkennbar.

Externe Personalangebote statt Festanstellung stellen keine echte Alternative dar. Nur etwa jeder fünfte Unternehmer denkt an eine verstärkte Zusammenarbeit mit Subunternehmen (unerlässlich: 21 %, bereits ergriffen: 18 %, geplant: 15 %) oder aber dem vermehrten Einsatz von Leihkräften (unerlässlich: 20 %, bereits ergriffen: 13 %, geplant: 19 %).

	Gesamt	Beschäftigte Mitarbeiter		
		Bis 10	11 bis 100	101 und mehr
<b>Verstärkte Förderung der Qualifikation der Mitarbeiter</b>	<b>53</b>	<b>43</b>	<b>60</b>	<b>70</b>
<b>Keine Neueinstellungen</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>31</b>
<b>Vermehrter Einsatz von befristeten Arbeitsverträgen</b>	<b>47</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>60</b>
<b>Absenkung des Lohnniveaus</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>29</b>
<b>Personalabbau</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>43</b>
<b>Statt Festanstellung Zusammenarbeit mit Subunternehmen</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>23</b>
<b>Vermehrter Einsatz von Leihkräften</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>19</b>

**Alle Werte in Prozent**

Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

► **Reduktion des Anlagevermögens**

Neben den Maßnahmen beim Personalmanagement gibt es noch andere Einsparungspotenziale und zwar solche, die das Anlagevermögen der Unternehmen betreffen: Unerlässlich erscheint fast jedem Zweiten die Reduktion der Lagerhaltung (44 %). Besonders dringlich ist dies für Industrieunternehmen (55 %) und Handelsunternehmen (54 %). Die Verringerung von

Maschinen- und/oder Fuhrpark spielt dagegen eine untergeordnete Rolle. Nur eine Minderheit von 14 % hält dies für (absolut) unerlässlich.

Auch diese beiden Handlungsmöglichkeiten wurden bisher vergleichsweise selten in die Tat umgesetzt.

	<b>Gesamt</b>	<b>Wirtschaftszweig</b>			
		<b>Industrie</b>	<b>Handwerk</b>	<b>Handel</b>	<b>Dienstleistung</b>
<b>Lagerhaltung reduzieren</b>	<b>44</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>54</b>	<b>28</b>
<b>Reduktion von Maschinen- und/oder Fuhrpark</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>15</b>

**Alle Werte in Prozent**

Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

► **Modifikation von Organisationsstrukturen**

An den Organisationsstrukturen soll wenig verändert werden, vor allem bei kleineren Unternehmen.

Outsourcing bestimmter Unternehmensbereiche halten nur 13 % für (absolut) unerlässlich. Noch weniger haben diese Maßnahme bisher in die Tat umgesetzt, nämlich 7%. Weitaus bedeutsamer ist dieser Aspekt allerdings für große Unternehmen mit 101 Mitarbeitern und mehr: für fast 30 % dieser Firmen ist diese Maßnahme unerlässlich. Office-Sharing scheint ebenfalls für die Mehrzahl nicht relevant (absolut unerlässlich/unerlässlich: 11%), nur 5 % teilen ihr Büro

bereits mit andern. Ein wenig flexibler sind Dienstleistungsunternehmen: 19 % halten Office-Sharing für erforderlich.

Auch die derzeit vielfach diskutierte Option, entweder Produktionsstätten oder aber die Firmenzentrale ins Ausland zu verlagern wird mehrheitlich nicht ernsthaft in Betracht gezogen. 10 % halten es für (absolut) unerlässlich, die Produktion ins Ausland zu verlagern, nur 9 % sind der Ansicht, einzelne Produktionsstätten sollten ins Ausland ausgelagert werden und 4 % halten die Verlagerung der Firmenzentrale ins Ausland für dringend erforderlich. Bisher haben nur ver-

	Gesamt	Wirtschaftszweig				Beschäftigte Mitarbeiter		
		Industrie	Handwerk	Handel	Dienstleistung	Bis 10	11 bis 100	101 und mehr
<b>Outsourcing bestimmter Bereiche</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>29</b>
<b>Office-Sharing</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>Verlagerung der Produktion ins Ausland</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
<b>Auslagerung von einzelnen Produktionsstätten ins Ausland</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>14</b>
<b>Verlagerung der Unternehmenszentrale ins Ausland</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

**Alle Werte in Prozent**

Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

## [32] Die Ergebnisse im Einzelnen

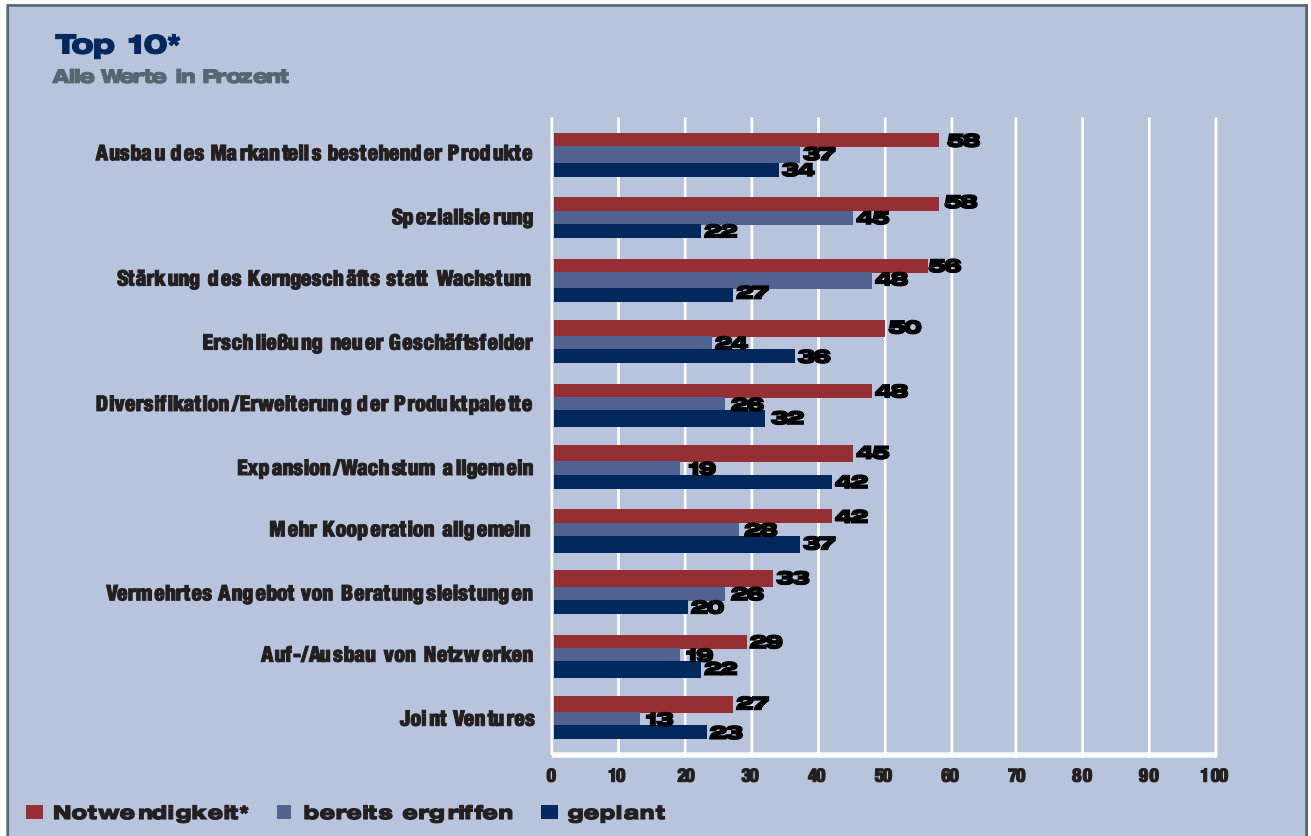
---

einzel Unternehmen von dieser Möglichkeit gebrauch gemacht. Nur 1 bis 4 % haben die Firmenzentrale oder Produktion bereits teilweise oder ganz ins Ausland verlagert.

Hinsichtlich solcher Abwanderungen sind allerdings deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen erkennbar. So bewerten

mitarbeiterstarke Unternehmen diese Option deutlich höher als kleinere Unternehmen und haben zwar auch selten, aber etwas häufiger als kleinere Unternehmen schon davon Gebrauch gemacht (Auslagerung der Produktion ins Ausland: 1 - 10 Mitarbeiter: 1 %, 101 und mehr Mitarbeiter: 5 %).

► **Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbssituation und/oder für Kooperationen**



\*Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

### ► Modifikation der Angebotsbreite und -tiefe

Neben Maßnahmen zur Kostenreduktion sind aus Sicht der Unternehmer Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbssituation hoch relevant. Zur Sicherung der eigenen Marktposition kommen für die Führungskräfte sowohl Diversifikation/Ausweitung der Geschäftsfelder als auch Konzentration auf das Kerngeschäft in Betracht. Spezialisierungsmaßnahmen erscheinen relevanter als die Aufnahme neuer Geschäftsfelder. Wenn auch Expansionsbestrebungen höchst bedeutsam sind, so werden zunächst eher Konzentrationsbemühungen thematisiert.

So ist der Ausbau der Marktanteile bereits bestehender Produkte für mehr als jeden Zweiten (58 %) unerlässlich, wobei nur 37 % diesbezüglich bereits Maßnahmen ergriffen haben. Besonders wichtig ist diese Strategie für große Unternehmen: 71 % der Unternehmen mit 101 und mehr Mitarbeitern hält diese Strategie für unbedingt notwendig. Zwar deutlich weniger, aber immerhin 56 % von ihnen haben dies schon realisiert. Genauso wichtig wie der Ausbau der Marktanteile bereits bestehender Produkte erscheint Unternehmern Spezialisierung (58 %), wenn auch nur 45 % bisher tatsächlich Spezialisierungsstrategien verfolgt haben. Wachstum ist wichtig, aber hier nicht ganz so entscheidend. Eine große Mehrheit (56 %) plädiert unbedingt dafür, das Kerngeschäft zu stärken anstatt Wachstum zu generieren. Fast 48 % haben dies bereits in die Tat umgesetzt.

Wie bereits erwähnt, vergleichsweise weniger bedeutsam, aber dennoch für fast jeden Zweiten relevant ist Expansion/Wachstum (45 %), obwohl nur 19 % bisher Expansionsstrategien ergriffen haben. Für große Unternehmen ist der Ausbau besonders bedeutsam. Auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder hält jeder Zweite (50 %) Unternehmer in der derzeitigen Situation für höchst geboten, auch wenn nur etwa jeder Vierte (24 %) diesbezüglich bereits etwas unternommen hat. Ebenso sind Diversifikation/Erweiterung der Produktpalette noch fast für die Hälfte der Unternehmer unerlässlich (48 %). Auch

hier hinkt die bisherige Umsetzung aber mit 26 % stark hinterher.

Die auffallend große Diskrepanz zwischen Notwendigkeit und Vollzug speziell bei diesen Expansions- und Diversifikationsbemühungen ist mit dem enormen Kosten- und Zeitaufwand zu erklären, den eine Realisierung erfordert.

Der Kunde soll aber nicht nur mit Produkten versorgt werden, sondern es bedarf auch einer intensiven Betreuung. In diesem Zusammenhang zeigt sich der Trend zu noch mehr Dienstleistung. Zwar Immerhin jeder dritte Unternehmer (33 %) hält es für erforderlich, vermehrt Beratungsleistungen anzubieten (bereits umgesetzt: 26 %). Dies trifft besonders auf Dienstleistungsunternehmen zu, von denen 52 % hier eine dringende Notwendigkeit sehen und 34 % bereits mehr davon anbieten. Auch geographisch sind Unterschiede zu beobachten. Während die Westdeutschen bzgl. zusätzlicher Beratungsleistungen eher zurückhaltender sind, finden in Ostdeutschland immerhin 45 % der Unternehmer diese Strategie unerlässlich, wobei nur 26 % der Firmen in Ostdeutschland bereits Maßnahmen ergriffen haben.

Eine grundsätzliche Verlängerung der Wertschöpfungskette hält aber nur jeder Fünfte (21 %) für dringend notwendig und erst 9 % haben dies bisher auch getan. Allerdings ist die Dringlichkeit abhängig von der Unternehmensgröße: Während nur 14 % der Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitern dem hohe Bedeutung zumisst und nur 3 % bereits Maßnahmen hierfür ergriffen haben, sind es bei Firmen mit 101 Mitarbeitern und mehr bereits 38 %, die die Verlängerung der Wertschöpfungskette als notwendig bezeichnen und 21 % haben dies schon realisiert.

Die Expansionsbemühungen beziehen sich größtenteils jedoch nicht auf eine Ausweitung der internationalen Marktbedeutung.

Internationalisierung spielt eine untergeordnete Rolle. Nur jeder Fünfte hält diese Strategie für unerlässlich und weniger als jeder Zehnte (9 %)

hat diesbezüglich bereits Maßnahmen ergriffen. Allerdings ist auch hier die Relevanz in hohem Maße abhängig von der Unternehmensgröße. Wieder nur 14 % der Unternehmen bis 10 Mit-

arbeiter halten diese Maßnahme für unerlässlich (bereits umgesetzt: 3 %), aber 40 % der Unternehmen mit 101 Mitarbeitern und mehr (bereits umgesetzt: 25 %).

	Gesamt	Wirtschaftszweig				Beschäftigte Mitarbeiter			Region/Nielsen-Gebiete		
		Industrie	Handwerk	Handel	Dienstleistung	Bis 10	11 bis 100	101 und mehr	Nord-West (Nielsen 1+2)	Süd-West (Nielsen 3-4)	Ost (Nielsen 5+6+7)
Ausbau des Marktanteils bestehender Produkte	58	71	54	63	50	47	67	71	60	55	63
Spezialisierung	58	67	59	56	54	56	59	54	64	51	58
Stärkung des Kerngeschäfts statt Wachstum	56	62	53	56	56	53	58	61	58	53	59
Erschließung neuer Geschäftsfelder	50	54	44	48	55	43	58	41	53	46	55
Diversifikation/Erweiterung der allgemeinen Produktpalette	48	56	50	49	41	41	54	52	51	44	50
Expansion/Wachstum allgemein	45	47	43	47	44	41	48	52	50	40	48
Vermehrtes Angebot von Beratungsleistungen	33	16	23	28	52	32	34	31	31	31	45
Verlängerung der Wertschöpfungskette	21	23	23	19	22	14	26	38	19	21	29
Internationalisierung	20	33	12	20	21	14	24	40	20	20	22

**Alle Werte in Prozent**

Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

► **Bedeutung von Kooperationen und Netzwerken**

Das Eingehen von Kooperationen oder Pflegen von Netzwerken spielt im Gegensatz zu Maßnahmen zur Modifikation des Angebots für die meisten Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Zwar besteht der vage Wunsch nach mehr Kooperationen für 42 %, allerdings sind bisher nur 28 % Kooperationen eingegangen. Auch wird es konkreter, schwindet die Bedeutung spezieller Kooperationsformen. Für nur fast ein Viertel der Führungskräfte sind folgende Maßnahmen unerlässlich:

Aus-/Aufbau von Netzwerken (29 %), Joint Ventures (27%), Zusammenarbeit mit Subunternehmen (26 %). Allerdings besteht bei größeren Unternehmen offensichtlich eher eine Notwendigkeit zur Stärkung von Netzwerken. Den Auf- oder Ausbau von Netzwerken hält fast die Hälfte der Unternehmer (45 %) aus Firmen mit 101 und mehr Mitarbeitern für erforderlich, 34 % von ihnen haben bereits Netzwerke auf- oder ausgebaut.

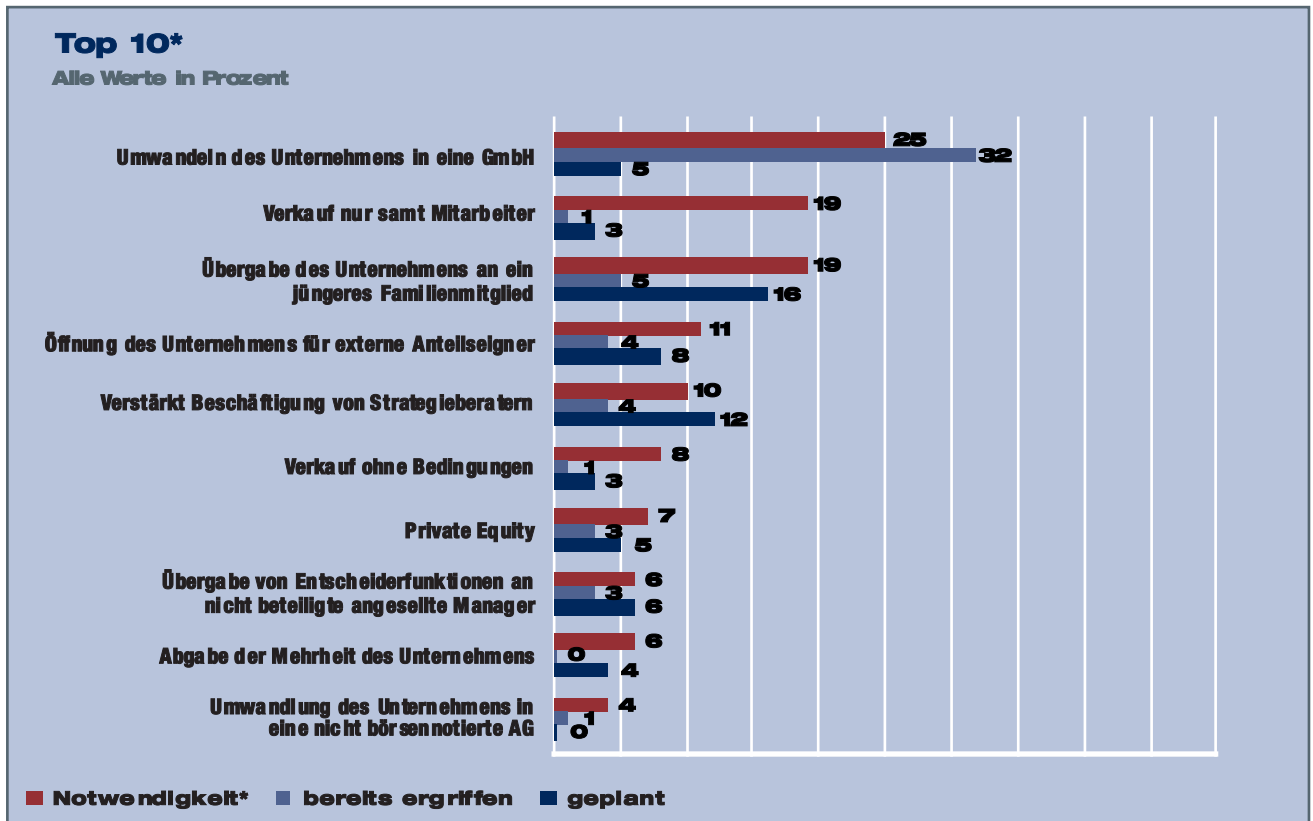
	Gesamt	Beschäftigte Mitarbeiter		
		Bis 10	11 bis 100	101 und mehr
<b>Mehr Kooperationen allgemein</b>	<b>42</b>	<b>31</b>	<b>51</b>	<b>45</b>
<b>Aus-/Aufbau von Netzwerken</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>45</b>
<b>Joint Ventures</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>34</b>
<b>Zusammenarbeit mit Subunternehmen</b>	<b>26</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>25</b>

**Alle Werte in Prozent**

Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

## ► Maßnahmen zur Änderung der Beteiligungsverhältnisse und Unternehmensführung



\* Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

Einige wenige Unternehmer denken an elementare Strukturveränderungen, um der gegenwärtigen ökonomischen Situation adäquat zu begegnen. Dazu gehören auch Ideen zur Veräußerung des Unternehmens oder Änderung der Rechtsform.

Obwohl nur eine Minderheit der Firmen betroffen ist, sind in Anbetracht der Tragweite dieser Maßnahmen aber auch kleine Bewegungen hier nicht unterzubewerten.

Die GmbH scheint die am ehesten geeignete Gesellschaftsform für die Unternehmen in der derzeitigen Situation. Eine (Umwandlung in eine) GmbH halten 25 % für unbedingt erforderlich, wobei bereits 58 % der befragten Unternehmen

diese Rechtsform haben (größtenteils ohne weiteren Zusatz, teilweise auch im Verbund mit OHG oder KG). Besonders die Führungskräfte ohne abgeschlossenes Studium stimmen dem zu, hier sind es 31 % (gegenüber 14 % mit abgeschlossenem Studium). Wohingegen eine Änderung in eine börsennotierte AG nur 3 % für absolut notwendig halten.

Die Rechtsform der Aktiengesellschaft ist für die Zielgruppe völlig irrelevant. Nur 2 % der Firmen sind Aktiengesellschaften. Auch eine Umwandlung in eine nicht börsennotierte AG stößt nicht auf größere Resonanz: nur 4 % halten dies für dringend erforderlich und das Verlassen der Börse, Going Private, ist nur für 3 % relevant.

Grundsätzlich besteht eine geringe Bereitschaft, die Unternehmensleitung abzugeben oder aber Externe ins Boot zu holen.

Die Unternehmensverantwortung soll weitgehend in den Händen der jetzigen Geschäftsführung bleiben.

Ein Unternehmensverkauf wird von nur Wenigen in Erwägung gezogen und wenn, dann nur unter Einhaltung bestimmter Bedingungen.

Eine Veräußerung des Unternehmens, allerdings dann mit samt der Belegschaft, gilt für fast jeden Fünften als (absolut) unerlässlich (19%). Einen Verkauf der Firma ohne Bedingungen halten immerhin noch 8% für erforderlich.

Weiterhin besteht die Möglichkeit, die Unternehmensführung zwar abzugeben, aber in Familienhand zu belassen. Die Übergabe des Unternehmens an ein jüngeres Familienmitglied erscheint für 19% wichtig, wurde aber erst von 5% realisiert. Besonders Ältere stimmen der Verjüngung zu: 37% der über 54jährigen sind dieser Ansicht und 11% haben dies bereits getan.

Auch bei den befragten Unternehmern, deren Firma Familieneigentum ist, sind es erwartungsgemäß überdurchschnittlich viele, die eine Übergabe an jüngere Angehörige wichtig finden, nämlich 26%. 8% von ihnen haben schon entsprechende Maßnahmen ergriffen.

Externe Anteilseigner spielen dagegen keine Rolle. Nur etwa jeder Zehnte (11%) hält die Öffnung des Unternehmens für externe Anteilseigner für erforderlich und nur 4% haben dies bereits in die Tat umgesetzt.

Die Öffnung des Unternehmens für Beteiligungsgesellschaften (Private Equity) ist eine weitere Möglichkeit, wird aber nur von 7% als notwendig erachtet und wurde erst von 3% realisiert.

Auch halten nur 6% die Abgabe der Mehrheit

des Unternehmens für unerlässlich, getan hat dies fast niemand, nämlich nicht einmal 1%.

Die Übergabe von Entscheidungsfunktionen an nicht beteiligte angestellte Manager ist insgesamt zwar für nur 6% unerlässlich (bereits umgesetzt: 3%), allerdings finden diese Maßnahme 20% der Führungskräfte aus Unternehmen mit 101 und mehr Mitarbeitern unerlässlich und erstaunliche 19% der Unternehmen dieser Größe haben dies bereits getan, es gibt also hier kein Vollzugsdefizit.

Neben solch gravierender Eingriffe in die Unternehmensführung existieren weniger massive Maßnahmen, die allerdings nur bei großen Unternehmen auf etwas Resonanz stoßen. Hier sieht jede zehnte Führungskraft die Notwendigkeit, vermehrt Strategieberater zu beschäftigen (realisiert: 4%). Während nur 7% der Unternehmen bis 10 Mitarbeiter dies für erforderlich halten (bereits ergriffen: 1%), so sind es bei Unternehmen mit 101 Mitarbeitern und mehr 25% (umgesetzt: 15%).

	Gesamt	Beschäftigte Mitarbeiter			Eigentumsverhältnisse		Alter			Bildung	
		Bis 10	11 bis 100	101 und mehr	Familien-eigentum	Sonst. Eigentümer	Bis 39 Jahre	40-54 Jahre	55 Jahre und älter	Ohne Studium	Mit Studium
Umwandlung des Unternehmens in eine GmbH	25	25	25	19	23	27	21	24	29	31	14
Verkauf nur samt Mitarbeiter	19	16	24	8	20	18	17	17	27	19	20
Übergabe des Unternehmens an ein jüngeres Familienmitglied	19	18	21	8	26	8	16	13	37	23	13
Öffnung des Unternehmens für externe Anteilseigner	11	9	11	18	9	14	13	9	13	10	13
Verstärkt Beschäftigung von Strategieberatern	10	7	12	25	11	9	12	10	9	11	9
Verkauf ohne Bedingungen	8	8	8	6	8	7	6	8	8	8	7
Öffnung des Unternehmens für Beteiligungsgesellschaften (Private Equity)	7	5	8	14	5	11	6	7	8	5	11
Übergabe von Entscheidungskompetenzen an nicht beteiligte angestellte Manager	6	2	9	20	6	7	12	5	4	5	9
Abgabe der Mehrheit des Unternehmens	6	6	6	7	4	10	10	3	9	6	7
Umwandlung des Unternehmens in eine börsennotierte AG	4	2	5	9	5	2	3	4	3	3	5
Umwandlung des Unternehmens in eine börsennotierte AG	3	3	3	5	3	3	5	2	3	3	3
Going private (Verlassen der Börse)	3	2	3	1	3	3	3	1	6	3	2
<b>Alle Werte in Prozent</b>											

Top Boxes: Wert 1+2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

### ► Psychogramm der Unternehmer

Die Unternehmer haben eine starke emotionale Bindung zu Ihrer Firma. Die Firma ist für viele ein zentraler Bestandteil ihres Lebens. Fast zwei von drei Führungskräften (63 %) stimmen sogar der Aussage zu „Die Firma ist mein Leben“. Genauso viele sehen in der Firma auch ihr persönliches Lebenswerk, bei Inhabern und geschäftsführenden Gesellschaften sind es mit 69 % noch deutlich mehr als bei den Geschäftsführern, von denen nur 44 % zustimmen.

Bezüglich unternehmerischer Entscheidungen vertraut man oftmals den intuitiven Fähigkeiten („Ich habe ein Gefühl dafür, wann welche Entscheidungen getroffen werden müssen“: 71 %, „Ich habe ein Gespür für Entwicklungen des Marktes“: 67 %).

Trotz diesem Selbstvertrauen und obwohl eine hohe emotionale Bindung zur Firma besteht, wird eine rationale betriebswirtschaftliche Denke betont: „Als Unternehmer muss man betriebswirtschaftlich denken, auch wenn viele Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen“: 70 %.

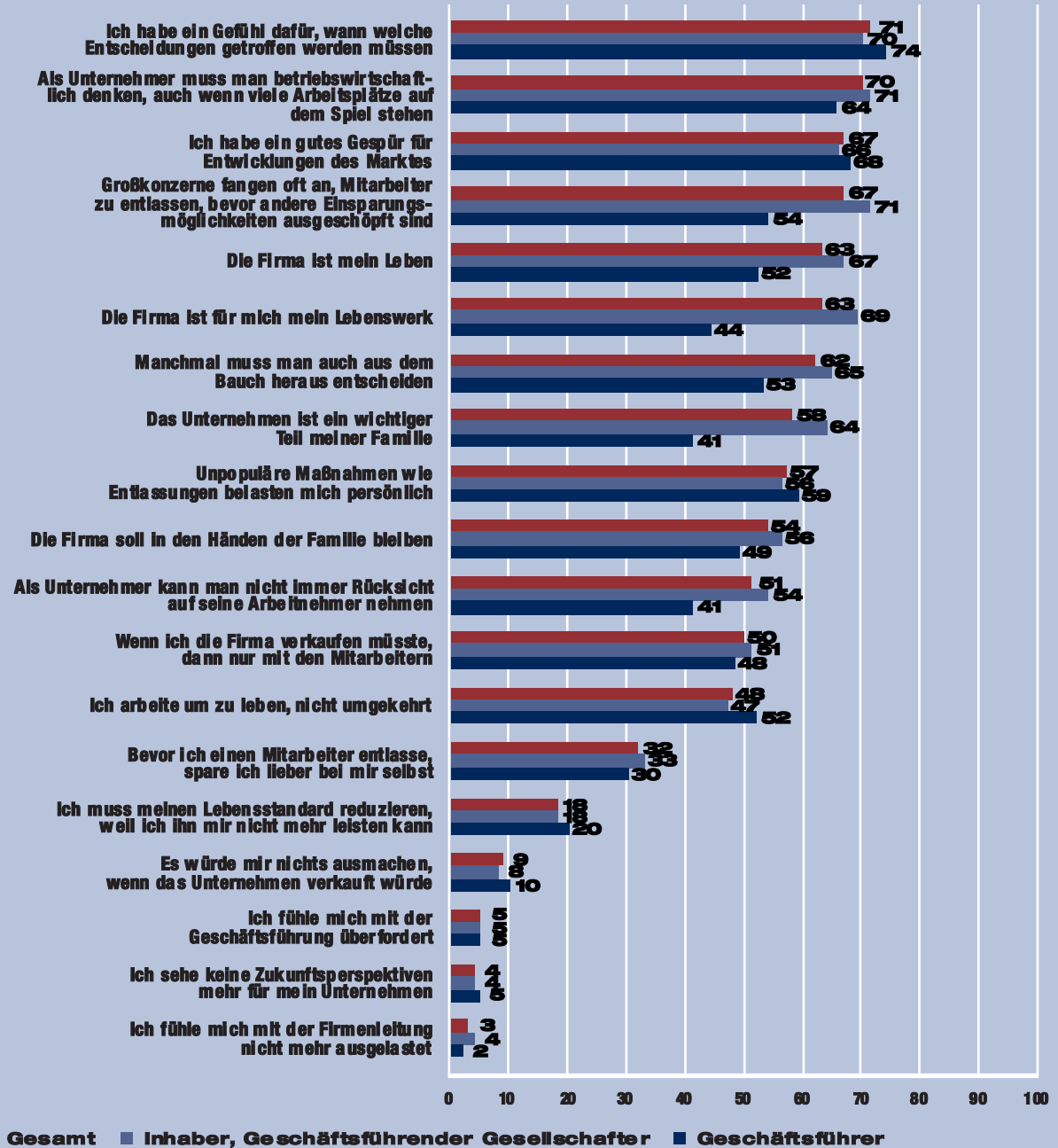
Obwohl die ökonomische Lage eines Großteils der Unternehmen angespannt ist, sehen nur wenige Führungskräfte die Notwendigkeit, persönliche Einschränkungen in Kauf zu nehmen. „Ich muss meinen Lebensstandard reduzieren, weil ich ihn mir nicht mehr leisten kann“ bestätigen nur 18%. Selbst bei den Unternehmen, die die wirtschaftliche Situation ihres eigenen Unternehmens als sehr oder eher schlecht bezeichnen, sehen nur 34 % diesbezüglich Handlungsbedarf.

Wenngleich die emotionale Bindung zum Unternehmen hoch ist, ist die Bereitschaft, erst bei sich zu sparen, bevor ein Mitarbeiter entlassen wird, nur bei etwa jedem dritten Unternehmer (32 %) vorhanden. Selbst die Führungskräfte aus Unternehmen, die in einer wirtschaftlich sehr oder eher schlechten Situation sind, bekunden mehrheitlich hier kein Entgegenkommen. 43 % sind zu persönlichen Einsparungen bereit, bevor ein Mitarbeiter entlassen wird.

Dieses mangelnde Problembewusstsein erklärt sich nicht durch einen fehlenden Bezug zu den einzelnen Mitarbeitern. Unpopuläre Maßnahmen wie Entlassungen belasten schließlich mehr als jeden Zweiten psychisch (57%). Allein der finanzielle Druck scheint also aus Sicht der Betroffenen nicht groß genug zu sein, um aus der ökonomischen Gesamtsituation heraus auch persönliche Konsequenzen zu ziehen.

### Unternehmerisches Persönlichkeitsprofil

Alle Werte in Prozent



Wert 1 + 2 (6er Skala: 1 = trifft voll und ganz zu, 6 = trifft überhaupt nicht zu)

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

► **Von den Gewinnern lernen**

► **Unterschiedliches strategisches Vorgehen**

Wie unterscheiden sich eher erfolgreiche von eher erfolglosen Unternehmen? Was machen sie anders und wer sind sie?

Um diese Fragen zu beantworten, wurde analysiert, welche Unterschiede zwischen Führungskräften bestehen, die die wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens als eher oder sehr gut bezeichnen (30%) und solchen, die ihre Lage als eher oder sehr schlecht einschätzen (23%).

Eine derartige Einteilung verdeutlicht Unterschiede in der strategischen Ausrichtung. Ein Vollzugsdefizit ist bei beiden Untergruppen vorhanden, aber bei den „Gewinnern“ geringer als bei den „Verlierern“, d.h. als wichtig erachtete Strategien wurden von den erfolgreicherer Unternehmen bisher schon häufiger in die Tat umgesetzt als von den eher Erfolglosen.



\* Wert 1 + 2 (6er Skala: 1 = trifft voll und ganz zu, 6 = trifft überhaupt nicht zu)

Reduzierte Basis: 156 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten: wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist eher gut/sehr gut (entspricht 91 Tsd. Unternehmen)



\* Wert 1 + 2 (6er Skala: 1 = trifft voll und ganz zu, 6 = trifft überhaupt nicht zu)

Reduzierte Basis: 119 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten; wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist eher schlecht/sehr schlecht (entspricht 70 Tsd. Unternehmen)

Tatsächlich werden defensive Maßnahmen, die lediglich auf Kosteneinsparungen setzen, ohne die eigentliche Angebotsbreite oder -tiefe zu tangieren, eher als weniger notwendig erachtet und wurden konsequenterweise auch bisher seltener in die Tat umgesetzt. Dies betrifft auch Einsparungsmaßnahmen beim Personal (Personalabbau, Absenkung des Lohnniveaus). Dagegen werden offensive Strategien zur Modifikation des Angebotes und Erhöhung des Marktanteils von den erfolgreicherer Unternehmen als wichtiger erachtet (Spezialisierung, Expansion/Wachstum allgemein, Ausbau des Marktanteils bestehender Produkte, Erschließung neuer Geschäftsfelder, Verlängerung der Wertschöpfungskette) und wurden auch bisher (teil-

weise deutlich) häufiger bereits ergriffen, als dies von erfolgloseren Unternehmern getan wurde. Auch spielt das Thema Internationalisierung hier tendenziell eine größere Rolle, wird als notwendiger erachtet und die Produktion wurde auch schon häufiger als bei erfolglosen Firmen ins Ausland verlagert. Bzgl. der Personalpolitik wird bei den „Gewinnern“ anstelle von Einsparungsmaßnahmen stärker auf die Förderung der Qualifikation der Mitarbeiter gesetzt. Im Gegensatz zu erfolgreichen Unternehmen sind von der Mehrheit der erfolgreichen Firmen diesbezüglich bereits Maßnahmen ergriffen worden.

## [44] Die Ergebnisse im Einzelnen



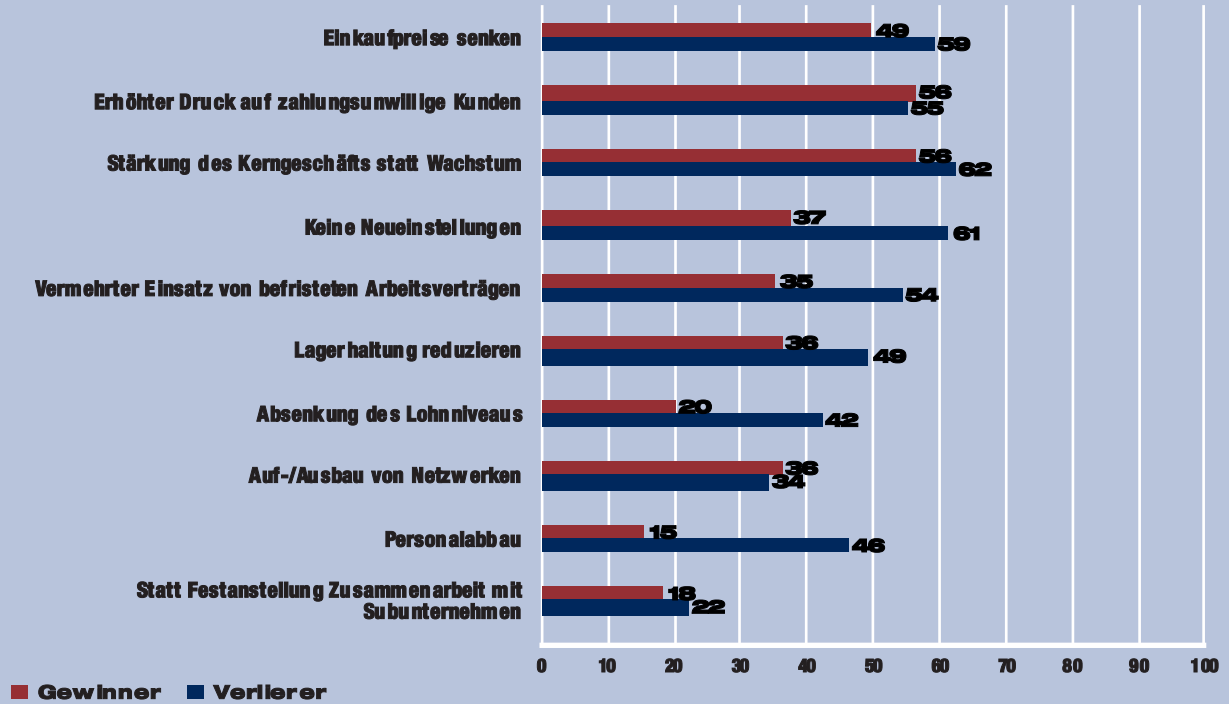
\* Wert 1 + 2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Reduzierte Basis: 160 Tsd. Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten: wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist eher

gut/sehr gut (entspricht 91 Tsd. Unternehmen) und wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist eher schlecht/sehr schlecht (entspricht 70 Tsd. Unternehmen)

### Die wichtigsten Defensiv-Strategien: Top 10\*

Alle Werte in Prozent



\* Wert 1 + 2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

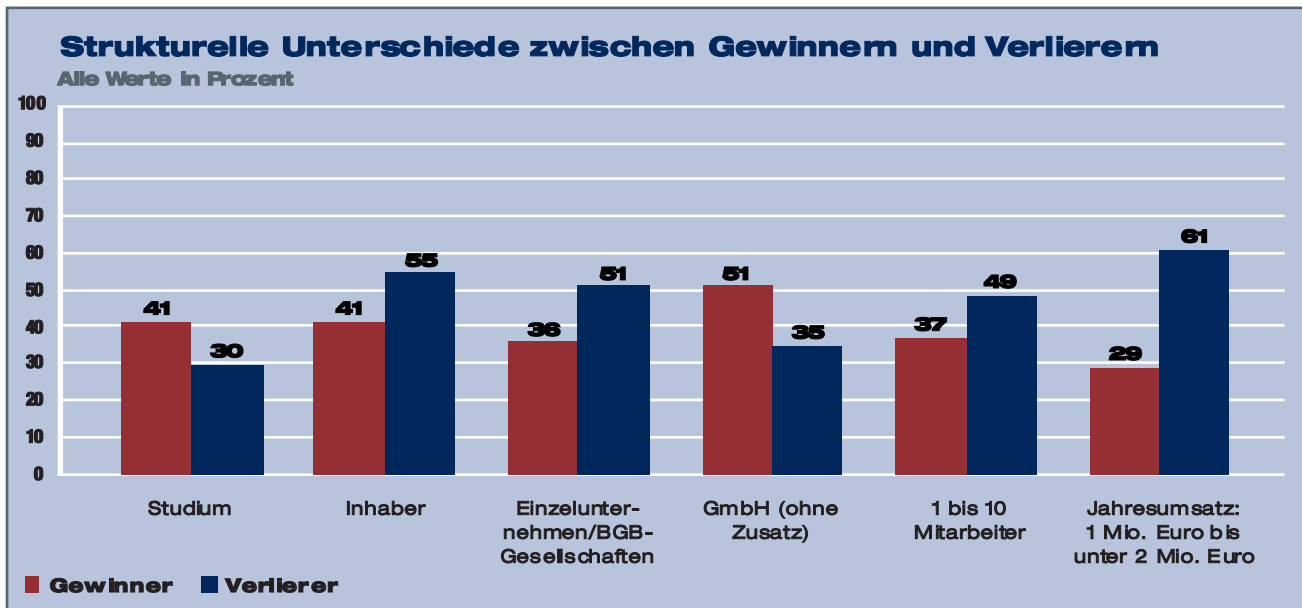
Reduzierte Basis: 160 Tsd. Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten: wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist eher

gut/sehr gut (entspricht 91 Tsd. Unternehmen) und wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist eher schlecht/sehr schlecht (entspricht 70 Tsd. Unternehmen)

## ► Strukturmerkmale der Gewinner

Strukturelle Unterschiede sind vor allem in folgenden Merkmalen zu beobachten. Die Gewinner sind überproportional häufig Akademiker, in GmbHs, die Verlierer öfter Inhaber, aus

Einzelunternehmen/BGB-Gesellschaften, aus kleineren Unternehmen bis höchstens 10 Mitarbeitern, mit einem Jahresumsatz von unter 2 Mio. Euro.



Reduzierte Basis: 160 Tsd. Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten; wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist eher

gut/sehr gut (entspricht 91 Tsd. Unternehmen) und wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist eher schlecht/sehr schlecht (entspricht 70 Tsd. Unternehmen)

## ► Fazit

Von den Gewinnern lernen bedeutet: Statt reaktiver Defensivstrategien zeitnahe Umsetzung offensiver Strategien. Dies betrifft sowohl konstruktive Personalpolitik (z. B.

Mitarbeiterförderung statt Personalabbau), als auch konstruktive Veränderungen des Angebotes

## ► Offensives versus defensives Vorgehen

Nachdem festgestellt werden kann, dass die Führungskräfte, die die wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens als eher gut oder sehr gut einschätzen, in ihrem strategischen Verhalten eher offensiv sind, stellt sich die Frage, ob ein offensives Vorgehen grundsätzlich erfolversprechend ist.

Hierfür wurde analysiert, welche Unterschiede zwischen Führungskräften bestehen, die dazu

neigen, eine Vielzahl von Offensivstrategien zu fahren, gegenüber Solchen, die kaum zu offensiven Maßnahmen greifen.

Erstere Gruppe wurde definiert als Personen, die bereits mindestens 5 als offensiv zu bezeichnende Maßnahmen\* ergriffen haben (25 % der Unternehmen). Die eher Defensiven sind Unternehmer, die bisher höchstens eine der als offensiv geltenden Maßnahmen ergriffen haben (34 %).

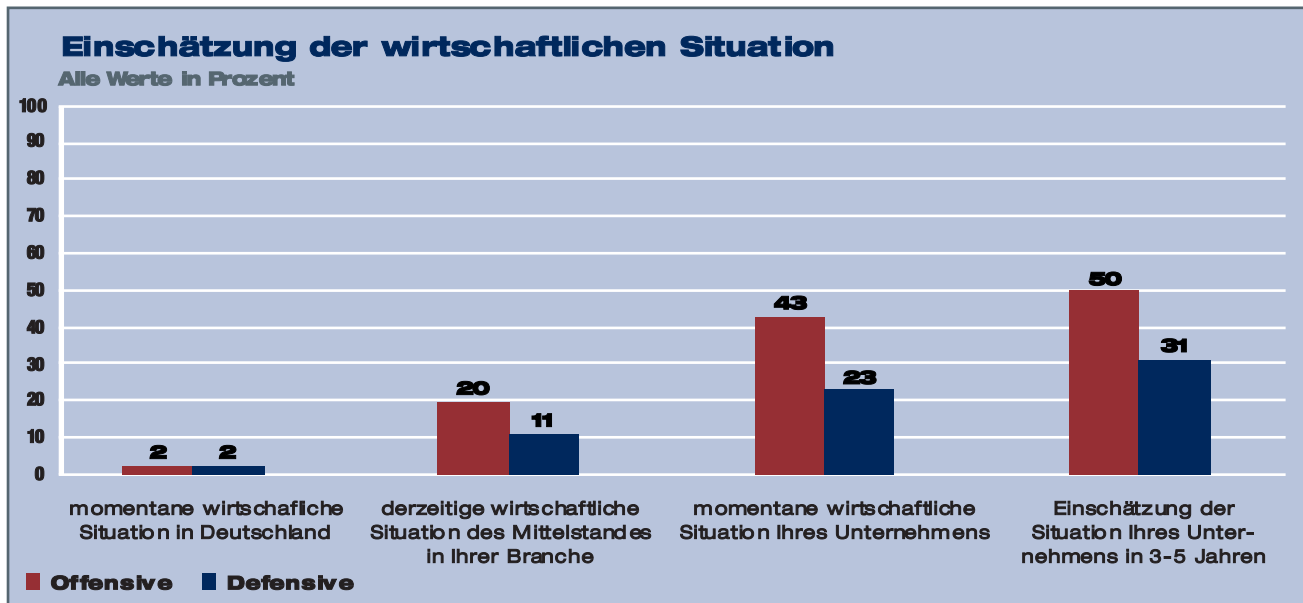
\* als Offensivstrategien galten: Auslagerung von Produktionsstätten ins Ausland, Verlagerung der Unternehmenszentrale ins Ausland, Verlagerung der Produktion ins Ausland, Outsourcing bestimmter Unternehmensbereiche, Verstärkte Förderung der Qualifikation der Mitarbeiter, Branchenwechsel, Vermehrtes Angebot von Beratungsleistungen, Mehr Kooperationen allgemein, Joint Ventures, Zusammenarbeit mit Subunternehmen, Auf-/Ausbau von Netzwerken, Branchenwechsel, Vermehrtes Angebot von Beratungsleistungen, Expansion/Wachstum allgemein,

Internationalisierung, Ausbau des Marktanteils bestehender Produkte, Diversifikation/Erweiterung der Produktpalette, Erschließung neuer Geschäftsfelder, Verlängerung der Wertschöpfungskette, Öffnung des Unternehmens für externe Anteilseigner, Abgabe der Mehrheit des Unternehmens, Übergabe von Entscheiderfunktionen an nicht beteiligte angestellte Manager, Private Equity, Übergabe des Unternehmens an ein jüngeres Familienmitglied, Verstärkt Beschäftigung von Strategieberatern

## ► Einschätzung der Situation und Handlungskonsequenzen

Die Offensiven schätzen die wirtschaftliche Situation im Land, aber auch des Mittelstandes und eigenen Unternehmens, weitaus positiver ein

als die Defensiven, dennoch ist auch hier die Mehrheit insgesamt eher pessimistisch.



Reduzierte Basis: 76 Tsd. Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger

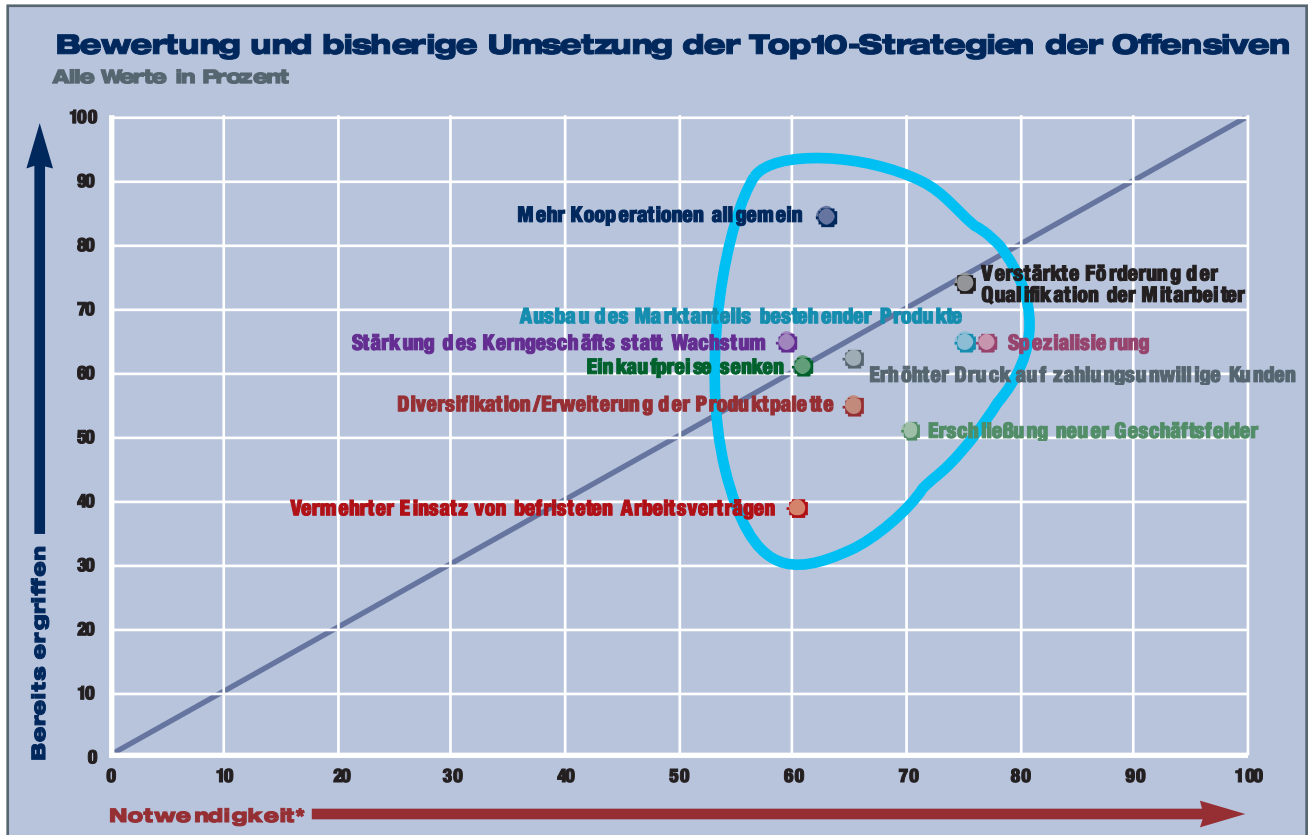
als 500 Beschäftigten: mindestens 5 Offensivmaßnahmen bisher ergriffen (25%) und höchstens eine Offensivmaßnahme ergriffen (34%)

Nicht nur (definitionsbedingt) die offensiven, sondern auch die defensiven Strategien werden von den Offensiven tendenziell als notwendiger erachtet als von den anderen.

Neben Konzentrationsbemühungen auf das Kerngeschäft werden Expansions- und Diversifikationsmaßnahmen von den Offensiven besonders hoch bewertet.

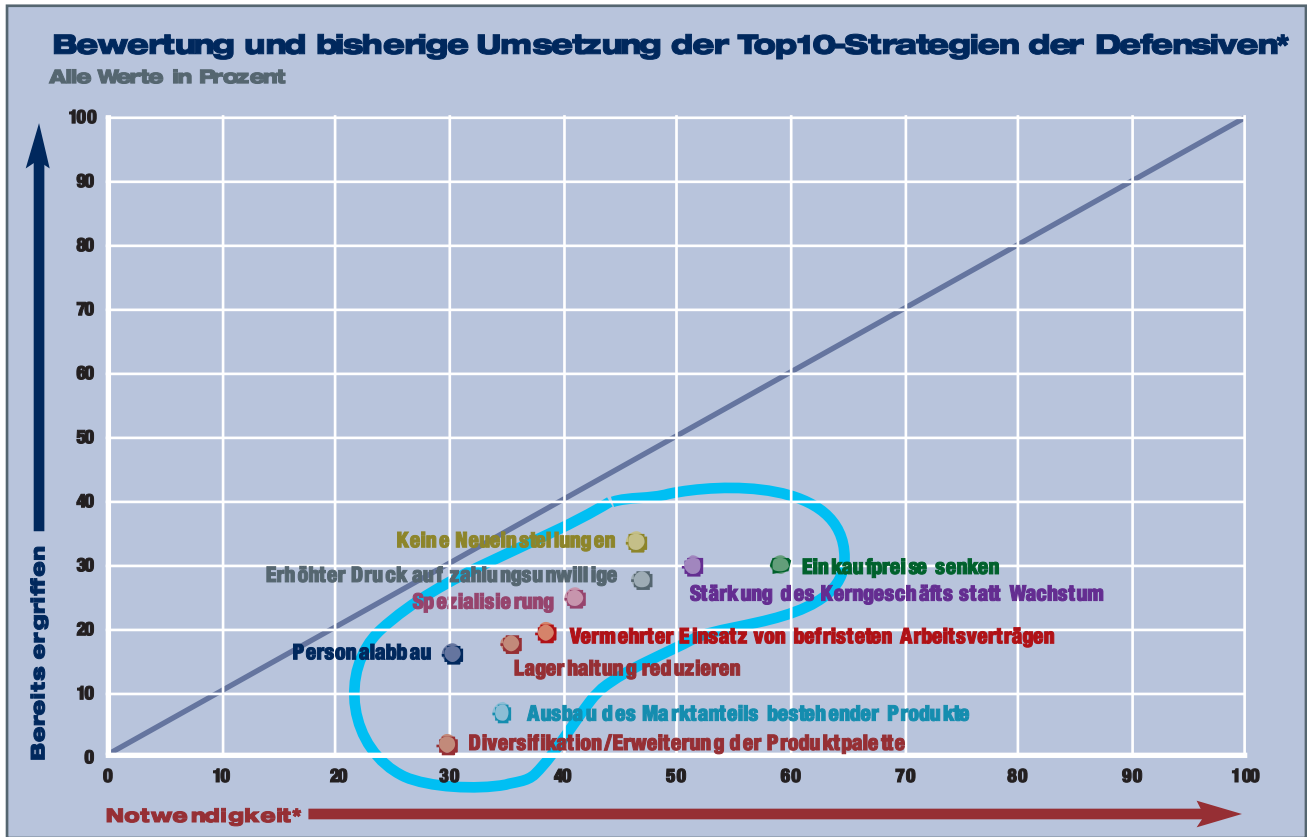
Zudem besteht bei Offensiven eine erhöhte Bereitschaft zur Pflege bzw. dem Ausbau von Netzwerken oder Kooperationen.

Nicht nur offensive, auch defensive Maßnahmen wurden bisher häufiger ergriffen als von defensiven Unternehmen. Den Handlungsmöglichkeiten wird von den Defensiven insgesamt eine geringere Bedeutung beigemessen als von den Offensiven. Trotz des niedrigen Bewertungsniveaus ist das Vollzugsdefizit bei dieser Gruppe also besonders groß. Dennoch bestehen auch bei den Offensiven teilweise noch Umsetzungsdefizite.



\* Wert 1 + 2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Reduzierte Basis: 130 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten: mindestens 5 Offensivmaßnahmen bisher ergriffen (entspricht 76 Tsd. Unternehmen)



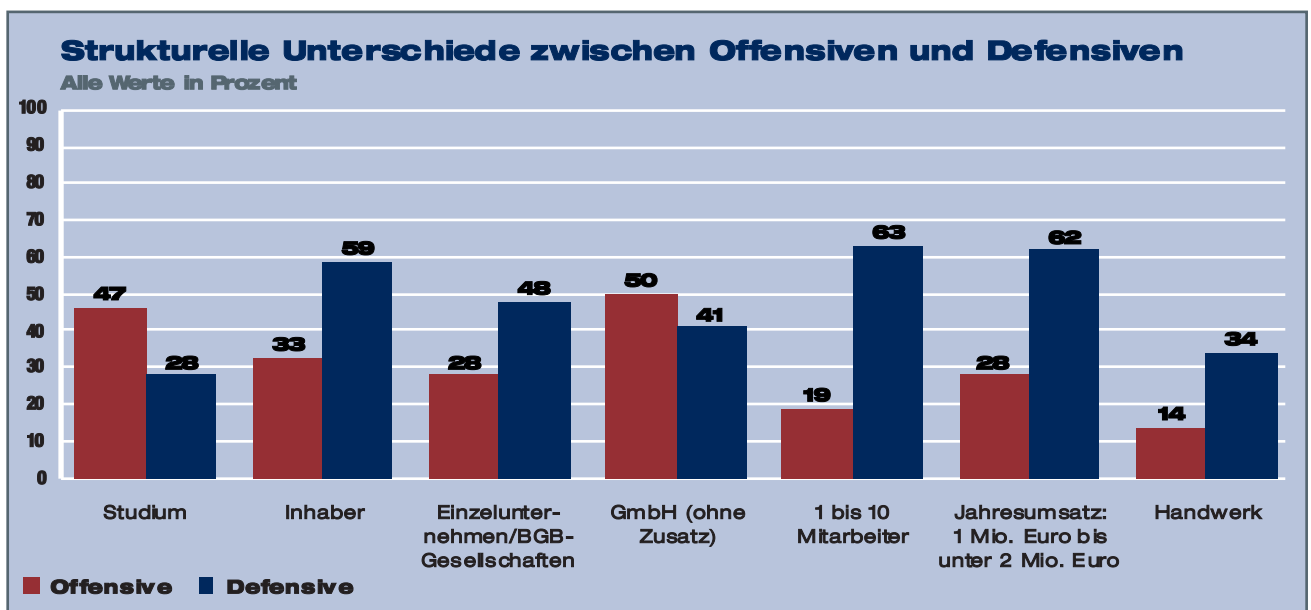
\* Wert 1 + 2 (6er Skala: 1 = absolut unerlässlich, 6 = absolut überflüssig)

Reduzierte Basis: 150 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten: höchstens eine Offensivmaßnahme ergriffen (entspricht 100 Tsd. Unternehmen)

## ► Strukturunterschiede

Es zeigen sich ähnliche strukturelle Besonderheiten bei Offensiven und Defensiven wie bei Gewinnern im Vergleich zu Verlierern. Unterschiede sind vor allem in folgenden Aspekten sichtbar. Die offensiven Führungskräfte sind überdurchschnittlich häufig Akademiker und unterdurchschnittlich häufig Inhaber. Auch

Handwerksbetriebe finden sich vergleichsweise wenig unter deren Firmen, ebenso die Rechtsform Einzelunternehmen/BGB-Gesellschaft, zugunsten von GmbHs. Die aktiven Unternehmer kommen aus Unternehmen mit überwiegend vielen Mitarbeitern und höherem Jahresumsatz.



Reduzierte Basis: 75,9 Tsd. Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger

als 500 Beschäftigten: mindestens 5 Offensivmaßnahmen bisher ergriffen (25%) und höchstens eine Offensivmaßnahme ergriffen (34%)

## ► Fazit

Aus der Unterscheidung von eher offensiven Unternehmern und eher Defensiven lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen.

Eine hohe Bereitschaft zur Umsetzung von Offensivmaßnahmen zählt sich aus, ist aber kein Erfolgsgarant. Geringer ökonomischer Erfolg zeigt sich besonders bei starker stra-

tegetischer Zurückhaltung und Reduktion auf wenige Defensivstrategien.

Hinsichtlich der Umsetzung von Offensivstrategien ist Quantität demnach wichtig. Aber Qualität, also die richtige Auswahl geeigneter Strategien, ist für den Unternehmenserfolg entscheidend.



## 3. Methode und Stichprobenstruktur



### ► Methode

Basierend auf einer qualitativen Vorstufe, bei der zehn Einzelexplorationen mit Führungskräften der unterschiedlicher Branchen und Unternehmen durchgeführt wurden, entstand ein fundiertes Befragungsinstrument, das anschließend bei der quantitativen Hauptbefragung zum Einsatz kam. Stichprobenstruktur und -Umfang (512 Personen) sind das Resultat strenger Repräsentativitätsgesichtspunkte.

Diese Studie definiert mittelständische Unternehmen als Firmen, die mindestens einen Jahresumsatz von 1 Mio. Euro erwirtschaften und weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Der Mindestumsatz von 1 Mio. Euro wurde festgelegt, um die spezielle Situation sehr kleiner Unternehmen auszublenden.

#### **Grundgesamtheit**

Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 1 Mio. Euro und maximal 500 Mitarbeitern ohne die Wirtschaftszweige Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht sowie öffentliche Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherung in der Klassifikation der Umsatzsteuerstatistik. Insgesamt repräsentiert die Untersuchung 299.247 Unternehmen.

#### **Quelle:**

Umsatzsteuerstatistik 2001/Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit: Sonderauswertung der Betriebsdatei der BA im Auftrag des IfM, Bonn

#### **Zielgruppe:**

Entscheider der ersten Führungsebene in den Funktionen tätiger Inhaber, geschäftsführender Gesellschafter oder Geschäftsführer

#### **Feldzeit:**

12. September 2003 bis 19. Oktober 2003

#### **Stichprobe:**

512 Interviews nach Quotenauswahl auf Basis der amtlichen Statistik  
Disproportionaler Ansatz nach Umsatzgrößenklassen

#### **Auswertung/Gewichtung:**

Im Rahmen der Auswertung wurde die Unternehmensstichprobe an die Sollzahlen der Umsatzsteuerstatistik 2001 des Statistischen Bundesamtes bzw. der Statistischen Landesämter angeglichen. Hierbei wurde der nach Umsatzgrößenklassen disproportionale Stichprobenansatz rückgängig gemacht. Die Gewichtung berücksichtigt die Merkmale Branche (14 Ausprägungen lt. Systematik der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes), Umsatzklassen (7 Ausprägungen) und Bundesland (16 Ausprägungen). Die Sollvorgaben für die Anteile der Zielpersonen nach Stellung im Unternehmen wurden der gewichteten Unternehmensstichprobe entnommen.

#### **Methode:**

Telefonische Interviews nach dem CATI-Verfahren

#### **Institut:**

MEDIA MARKT ANALYSEN, Frankfurt am Main

► **Stichprobenstruktur**

Die befragten Führungskräfte verteilen sich wie folgt auf die Wirtschaftsbereiche:

<b>Wirtschaftszweig:</b>	
Handel	35 %
Dienstleistung	30 %
Handwerk	23 %
Industrie	12 %

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

Die Mehrzahl der Firmen beschäftigt nicht mehr als 20 Mitarbeiter: Bei immerhin 23 % der Unternehmen – das entspricht 68.816 Firmen – sind nur bis zu 5 Mitarbeiter beschäftigt und ebenso viele Firmen haben 6 bis 10 Mitarbeiter oder 11 – 20 Beschäftigte. Die meisten Beschäftigten arbeiten in Industrie-Unternehmen. Eine Firma dieses Wirtschaftsbereichs hat durchschnittlich 65 Mitarbeiter, während in Handwerksbetrieben, Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Schnitt jeweils nur 26 Personen beschäftigt sind.

**Betriebsgröße:**

1-5 Beschäftigte	23 %
6-10 Beschäftigte:	23 %
11-20 Beschäftigte:	23 %
21-50 Beschäftigte	17 %
51 Beschäftigte und mehr	14 %

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)

Die Umsatzgrößenklassen variieren, wobei erwartungsgemäß ein Schwerpunkt erkennbar ist. Mehr als drei von vier Unternehmen (78%) – das entspricht 233.077 Firmen – erwirtschaften einen Jahresumsatz von jeweils unter 5 Mio. Euro. Eine Ausnahme bilden Industrieunternehmen. Fast jedes Zweite generiert einen Umsatz von weniger als 5 Mio. Euro.

	Gesamt	Wirtschaftszweig			
		Industrie	Handwerk	Handel	Dienstleistung
1 Mio. Euro bis unter 2 Mio. Euro	47	30	52	41	58
1 Mio. Euro bis unter 2 Mio. Euro	31	25	30	37	26
1 Mio. Euro bis unter 2 Mio. Euro	11	21	11	11	9
1 Mio. Euro bis unter 2 Mio. Euro	7	15	5	8	6
1 Mio. Euro bis unter 2 Mio. Euro	2	7	1	2	2
1 Mio. Euro bis unter 2 Mio. Euro	1	2	1	1	0
1 Mio. Euro bis unter 2 Mio. Euro	1	1	0	1	0

**Alle Werte in Prozent**

Basis: 512 Fälle: Führungskräfte (Inhaber und Geschäftsführer) aus Unternehmen mit mindestens 1 Mio. Euro Jahresumsatz und weniger als 500 Beschäftigten (entspricht 299 Tsd. Unternehmen)



## ► Anzeigenverkaufsbüros und Ansprechpartner:

manager magazin  
Anzeigenmarketing  
Brandstwierte 19  
20457 Hamburg

Postanschrift: 20454  
Hamburg

Tel. +49/40/30 07-0  
Fax +49/40/30 07-27 16

**Beratungsservice:**  
Für individuelle Informationen –  
spezielle Ausarbeitungen,  
Mediaargumentationen,  
Zeitschriftenplanungen –  
stehen Fachleute im Verlag  
zur Verfügung:

**Anzeigeobjektleitung**  
Dirk R. Vollmer  
Tel. +49/40/30 07-24 65  
dirk\_vollmer  
@manager-magazin.de  
Wilfried Philip Geiss  
Tel. +49/40/30 07-21 40  
wilfried\_geiss  
@manager-magazin.de

**für Berlin, Hamburg**  
Claudia von Seggern  
Tel. +49/40/30 07-26 08  
claudia\_von\_seggern  
@manager-magazin.de

**für Düsseldorf**  
Britta Fesefeldt  
Tel. +49/40/30 07-29 61  
britta\_fesefeldt  
@manager-magazin.de

**für Frankfurt/Main**  
Christine Homann  
Tel. +49/40/30 07-24 56  
christine\_homann  
@manager-magazin.de

**für München**  
Doris Schmidt  
Tel. +49/40/30 07-24 83  
doris\_schmidt  
@manager-magazin.de

**für Stuttgart**  
Arne Stefan Stiller  
Tel. +49/40/30 07-24 79  
arne\_stefan\_stiller  
@manager-magazin.de

**für das Ausland**  
Andrea Bredow  
Tel. +49/40/30 07-24 78  
andrea\_bredow  
@manager-magazin.de

**Anzeigen-Disposition**  
Tel. +49/40/30 07-24 70  
Fax +49/40/30 07-28 29  
mm\_anzeigendispo  
@manager-magazin.de

- **Zählservice**  
**Marktforschung**  
Andrea Nagel  
Oliver Scholz  
Tel. 08 00/300 71 00  
Fax+49/40/30 07-28 28  
andrea\_nagel  
@manager-magazin.de  
oliver\_scholz  
@manager-magazin.de

**Berlin**  
(Berlin, neue Bundesländer,  
Ostwestfalen/Lippe)  
Erika Bruckmüller  
Friedrichstraße 80  
10117 Berlin  
Tel. +49/30/20 38 74-71/72  
Fax +49/30/20 38 74-74  
avb\_berlin  
@manager-magazin.de

**Düsseldorf**  
(Nordrhein-Westfalen)  
Erika Bruckmüller  
Martin Freese  
Wolfgang Pistolit  
Claudia Tomashi  
Carlsplatz 14-15  
40213 Düsseldorf  
Tel. +49/211/866 79 02  
Fax +49/211/866 79 99  
avb\_duesseldorf  
@manager-magazin.de

**Frankfurt/Main**  
(Hessen, Rheinland-Pfalz,  
Saarland)  
Ralf Becker  
Susanne Korn  
Harke Kracht  
Helmut Schneider  
Oberlindau 80  
60323 Frankfurt  
Tel. +49/69/97 20 00-0  
Fax +49/69/97 20 00-20  
avb\_frankfurt  
@manager-magazin.de

**Hamburg**  
(Bremen, Hamburg,  
Schleswig-Holstein,  
Niedersachsen)  
Brandstwierte 19  
20457 Hamburg  
Tel. +49/40/30 07-25 46/25 47  
Fax +49/40/30 07-27 97  
avb\_hamburg  
@manager-magazin.de

**München**  
(Bayern)  
Georg von Bassewitz  
Michael Erkens  
Schellingstraße 35  
80799 München  
Tel. +49/89/41 80 04-19/22  
Fax +49/89/41 80 04-36  
avb\_muenchen  
@manager-magazin.de

**Stuttgart**  
(Baden-Württemberg)  
Günter Dankwart  
Fuchsrain 19  
72622 Nürtingen-Hardt  
Tel. +49/70 22/95 94-34  
Fax +49/70 22/95 94-35  
avb\_stuttgart  
@manager-magazin.de

**Asien (außer Japan)**  
Mercury Publicity Asia Ltd.  
Matthew Farrar  
604, Kinwick Centre  
32 Hollywood Road  
Central  
Hongkong  
Tel. +852/28 10 13 98  
Fax +852/28 10 11 62  
mfarrar@mercurypub.com

**Belgien/Frankreich/  
Luxemburg**  
T.P.C. France  
Brigitte Padelec  
21, rue Drouot  
75009 Paris  
Tel. +33/1/47 70 05 03  
Fax +33/1/47 70 89 90  
international@tpc-france.com

**Griechenland**  
A&O Media Worldwide  
Nikos Barbopoulos  
101 Marathonodromon St.  
154 52 P. Psychico  
Tel. +30/210/674 20 23  
Fax +30/210/677 14 31  
nikosbr@otenet.gr

**Großbritannien/Irland/  
Niederlande**  
International Graphic Press  
Ltd.  
Carl Cullingford  
52a Borough High Street  
Southwark  
London SE1 1XN  
Tel. +44/20/74 03 45 89  
Fax +44/20/74 03 45 90  
carl@igpmedia.com

**Italien**  
Mediart  
Anke Brockmeyer  
Via Costa dei Fratelli, 20  
63017 Porto San Giorgio (AP)  
Tel. +39/07/34 67 51 00  
Fax +39/07/34 67 51 00  
Mobil +39/347/293 25 31  
mediart.anke@virgilio.it

**Japan**  
Media Quest Inc.  
Koichi Takeuchi  
5-168-2-102, Shin Matsudo  
Matsudo-shi  
Chiba 270-0034  
Tel. +81/47/347 62 97  
Fax +81/47/347 62 88  
mqj@pop07.odn.ne.jp





**manager magazin**  
**Brandstüete 19, 20457 Hamburg, Telefon 0 40/30 07-0**

**Watt Deutschland**  
**Lyoner Straße 44-48, 60528 Frankfurt am Main, Telefon: 0 69/66 80 07-00**