

# Perspektive Mittelstand

## Die deutsche Wirtschaft im Umbruch

---

*Zusammenfassung der Ergebnisse*

*17. Dezember 2003*

### Die Untersuchung

**Befragung:** Für die repräsentative Erhebung „Perspektive Mittelstand. Die deutsche Wirtschaft im Umbruch“ wurden Unternehmen mittlerer Größe (mindestens eine Million Euro Jahresumsatz, maximal 500 Beschäftigte) aller Branchen in allen Regionen der Bundesrepublik interviewt. 512 Inhaber, geschäftsführende Gesellschafter und angestellte Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen hat das Frankfurter Institut Media Markt Analysen (MMA) im Herbst 2003 befragt.

**Partner:** manager magazin hat die Studie in Kooperation mit Watt Deutschland, einem Stromanbieter,

der auf mittelständische Firmenkunden spezialisiert ist, erstellen lassen. Die beiden ungleichen Partner verbindet das Interesse an den Veränderungen, die derzeit von der Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet an der Basis der deutschen Wirtschaft ablaufen.

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

**Situation in Deutschland:** Die derzeitige wirtschaftliche Situation in Deutschland wird düster eingeschätzt. Zwei von drei Befragten bezeichnen 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 nur graduell. Immerhin: Knapp 40 % der Befragten rechnet mit einer guten oder eher guten ökonomischen Situation des eigenen Unternehmens in drei bis fünf 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. 61 Prozent 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 für die schwache Lage der eigenen Firma verantwortlich gemacht: die schlechte ökonomische Verfassung der Kunden (65%) und deren lasche Zahlungsmoral (47%) sowie steigender Preis- und Konkurrenzdruck (62% bzw. 53%).

**Die Banken:** 38% der befragten Unternehmen geben den Banken die Mitschuld. Hauptvorwurf: Kredite würden zu zögerlich vergeben.

**Die Regulierungen des Arbeitsmarkts:** Nur eine Minderheit der befragten Unternehmen hat mit dem Tarif- und Arbeitsrecht Probleme. Nur 30 Prozent geben an, sie hätten Probleme mit den Regulierungen des Arbeitsmarkts. Anders als die öffentliche Debatte nahelegt, hat die große Mehrheit der Unternehmen hat sich 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 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% aller Befragten planen, aus dem Flächentarifvertrag auszuscheren (bei schlechter Lage: 11%).

## 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%); stellen mehr befristete Beschäftigte (28%) und Leiharbeitskräfte (13%) an; 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 reduzieren (vor allem für Industrieunternehmen wich-

tig) 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 relevant. Insgesamt agieren die Unternehmer jedoch 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 dieser Gruppe 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 größeren Unternehmen 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 zur 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: Im-

merhin 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. Immerhin 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 mit anderen Firmen 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 Kooperations-Netzwerken gesehen; bei Firmen mit mehr als 100 Mitarbeitern 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 14,5% die Auslagerung von Produktionsstätten, 7,4% wollen die Unternehmenszentrale ins Ausland verlegen.

**Verkauf des Unternehmens:** Die Firma soll in der Familie bleiben. Das meinen fast alle Unternehmer. Nur 3% planen einen Verkauf.

**Allgemein gilt:** Die Unternehmen, die bereit sind, sich zu öffnen, sind überdurchschnittlich häufig mitarbeiterstarke Firmen, häufiger Führungskräfte mit Abitur, seltener Inhaber.

## Psychogramm: Wie sich die Unternehmer selbst einschätzen

**Gefühl für die Firma:** Die Unternehmer haben eine starke emotionale Bindung an ihre Firma. Sie ist für viele ein zentraler Bestandteil des Lebens. Zwei von drei Führungskräften (63%) stimmen der Aussage „Die Firma ist mein Leben“ zu. Ebenso viele sehen in der Firma auch ihr persönliches Lebenswerk, bei Inhabern und geschäftsführenden Gesellschaftern sind es mit 69% noch deutlich mehr als bei angestellten Geschäftsführern, von denen nur 44% dieser Aussage zustimmen.

**Unternehmerische Intuition:** Bezüglich unternehmerischer Entscheidungen vertraut man oftmals den intuitiven Fähigkeiten („Ich habe ein Gefühl dafür, wann welche Entschei-

dungen getroffen werden müssen“; 71%, „Ich habe ein Gespür für Entwicklungen des Marktes“; 67%).

**Betriebswirtschaftliche Rationalität:** Trotz dieses Selbstvertrauens und der hohen emotionalen Bindung an die 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 Unternehmern, 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 zur 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 auch bisher (teilweise deutlich) häufiger bereits ergriffen, als dies von erfolgloseren Unternehmern getan wurde.

**Internationalisierung:** Erfolgreiche Unternehmen sind internationaler, sowohl was ihre Vermarktung als auch was ihre Präsenz im Ausland angeht. (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 Unternehmern 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 zwei Mio. Euro.

## Analyse II: Offensive versus Defensive

**Ansatz der Analyse:** Da festgestellt werden kann, dass die Führungskräfte, die die wirtschaftliche Situa-

tion 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 fünf 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 Defensiv in schlechter Lage für ihre Probleme.

**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 Spezialisierungsbemühungen sind insbesondere auch Expansions- und Diversifikationsbestrebungen 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, verstärkt Beschäftigung von Strategieberatern.

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

## Komplette Studie:

Der umfassende Berichtsband zur Studie „Perspektive Mittelstand“ kann bestellt werden bei Watt Deutschland, Lyoner Straße 44-48, 60528 Frankfurt/Main, im Internet unter [www.watt.de/studie](http://www.watt.de/studie)