

Mittelstand in der Krise

Umsteuern für den Aufschwung?

UnternehmerPerspektiven

Gemeinsam mehr erreichen

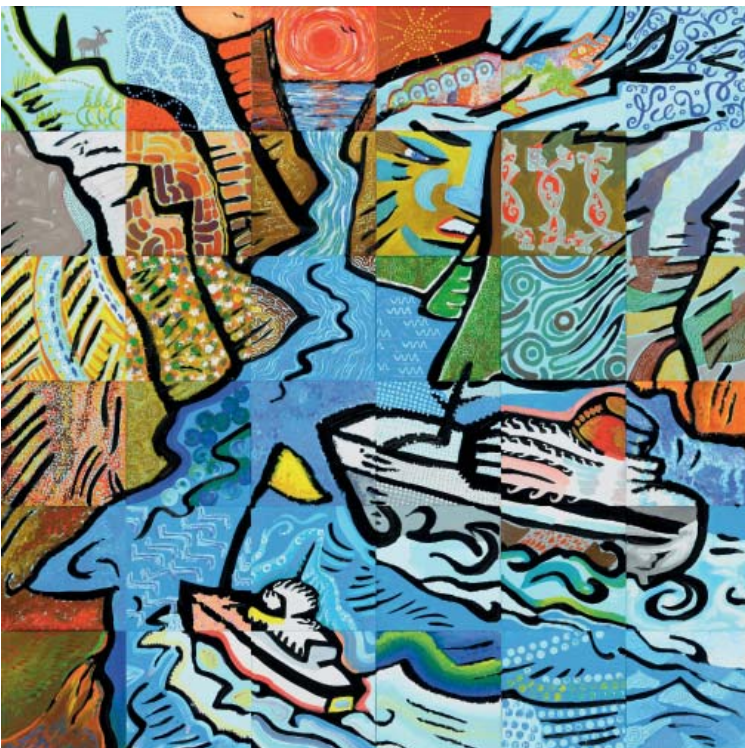


Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Vorworte | 06 |
| Summary | 10 |
| I. Geschäftslage und Geschäftsprognose | 14 |
| II. Krisenbedingte Marktentwicklungen | 23 |
| III. Umsteuern in der Krise? | 28 |
| IV. Strategien für den Aufschwung | 35 |
| Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven | 52 |
| Untersuchungsdesign | 54 |

Eckdaten der Erhebung

| | |
|---------------------------|---|
| Stichprobenumfang: | 4.004 Unternehmen |
| Kleiner Mittelstand: | 2.720 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro) |
| Gehobener Mittelstand: | 1.130 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro) |
| Großer Mittelstand: | 154 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro) |



Traditionell begleiten die Frankfurter Künstler KRAX – Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach die Studien der Unternehmerperspektiven mit ihren „Puzzle Picture Paintings“. Für die aktuelle Studie haben sie sich bei ihren sechs Motiven maritimer Assoziationen bedient: Die stürmische See mit ihren Untiefen steht für die Märkte, die Schiffe symbolisieren die Bewegung der Unternehmen in diesen Märkten. „Kunden binden und gewinnen in unsicheren Märkten“ ist das Leitthema des oberen Bildes. Unten zeigt das Lotsenschiff die Funktion der Mittelstandsbank als Partner der Unternehmen.

Trotz oder gerade wegen der Krise: Der Strukturwandel darf nicht verpasst werden!



„Verhalten optimistisch“ – so lässt sich die Stimmung im deutschen Mittelstand zusammenfassen. Die Wirtschaftskrise hat den Unternehmen eine zum Teil rasante Talfahrt beschert. Jetzt versucht man mit umsichtigem Wirtschaften wieder Tritt zu fassen. Dies sind zwei Kernergebnisse der vorliegenden Studie. Wir wollten nun wissen, wie der nächste Aufschwung bewerkstelligt wird. Die Unternehmen geben darauf allerdings sehr unterschiedliche Antworten. Der Blick ist meist fest auf die Kostenstrukturen gerichtet, besonders die technologie starken Branchen sehen zu, dass sie ihr gut ausgebildetes Personal nicht verlieren. Wer kann, will stärker in neue Produkte und Dienstleistungen investieren, um neue, globalere Märkte zu bedienen. Die strukturellen Themen, die dem deutschen Mittelstand schon vor der Krise Kopfzerbrechen bereitet haben, werden nun noch dringlicher. Dass dabei überdurchschnittliches Wachstum als strategische Option auf den hinteren Rängen landet, mag vor dem Hintergrund der schwierigen Zeiten nicht ganz verwundern. Es ist aber nicht gut. Wir werden viel Wachstum brauchen, um wieder mehr Wasser unter den Kiel zu bekommen. Nur so lassen sich auch die langfristigen, die strukturellen Herausforderungen in den nächsten Jahren bewältigen.

Wenn von Wachstum die Rede ist, geht das nicht ohne Geld. Wir Banken sind hier in der Verantwortung. Doch wer denkt, das Kapital der Banken sei nur monetär zu messen, der irrt. Die „Währung“ Vertrauen spielt in schwierigen Zeiten eine enorm wichtige Rolle. Die Finanzindustrie hat aber Vertrauen verspielt, wichtiges Kapital ist verloren gegangen. Unsere Studie zeigt deutlich auf, an welchen Stellen das Verhältnis von Mittelstand und Finanzindustrie krisenbedingt empfindlich gestört ist. Mittelständische Unternehmen sind für die Bedeutung einer angemessenen und sicheren Eigenmittelausstattung sensibilisiert – auch, um unabhängiger von ihren Bankpartnern zu werden. Das zeigt die steigende Bedeutung von Eigenkapital und einem guten Rating. Eine erfolgreiche Finanzkommunikation braucht aber Vertrauen. Sie braucht den regelmäßigen Austausch zwischen Unternehmen und ihren Bankpartnern. Wir, die neue Commerzbank, sehen uns nicht nur in der Rolle der Hausbank, sondern wir begreifen uns als strategischer Partner unserer Kunden. Deshalb müssen wir gemeinsam an den Herausforderungen arbeiten und verloren gegangenes Vertrauen wieder herstellen.

Auch und gerade in der Krise sind Unternehmen untereinander in einem Wettbewerb um die enger werdenden Kreditvolumina. Wer schon vor der Krise eine gute Beziehung zu seinen Bankpartnern gepflegt hat, wer offen über anstehende unternehmerische Herausforderungen mit seiner Bank spricht, der wird in schwierigeren Zeiten auf mehr Kenntnis, Urteilsvermögen und letztlich mehr Vertrauen zählen können. Konkret: Wer ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell hat und dies auch darstellen kann, der wird den Zuschlag für den Kredit bekommen. Damit das gelingen kann, haben wir für 2010 ein ganzes Bündel von Maßnahmen auf den Weg gebracht. Wir haben bei der Unternehmensfinanzierung ein neues Kreditprogramm mit einem Volumen von 5 Milliarden Euro für den breiten deutschen Mittelstand aufgelegt. Im zweiten Schritt haben wir zusätzliche Entscheidungsparameter bei der Kreditvergabe eingeführt, die den unternehmerischen Potenzialen und Marktchancen mehr Gewicht geben. Und damit nicht genug: Für die Prüfung bereits abgelehnter Kreditanträge wurde von unserem Vorstand ein Sonderbeauftragter für Mittelstandskredite eingesetzt – einfach um sicherzugehen, dass jeder, der eine Chance verdient, diese auch bekommt. Es geht uns dabei immer um folgende Ziele: die Kapitalkosten für die Unternehmen gering zu halten, Liquidität im Mittelstand zu sichern und Investitionen in notwendiges Wachstum und in den nächsten Aufschwung zu ermöglichen.

Eine so tiefgreifende globale Wirtschaftskrise, wie wir sie in den vergangenen Monaten erlebt haben, kann von niemandem allein bewältigt werden. Auch für die anstehenden strukturellen Aufgaben bedarf es einer kollektiven Anstrengung und Leistung. Wir brauchen, allem voran, Unternehmergeist und den gesellschaftlichen Willen zum Wachstum. Sorgen Sie mit unternehmerischem Mut und Weitsicht für den Wachstumsschub, den wir in Deutschland jetzt so nötig haben. Und fordern Sie dabei Ihre Partner in der Politik, in den Verbänden, in der Wissenschaft und nicht zuletzt in den Banken.



Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Mut zur Erneuerung weist den Weg aus der Krise

Nina Öger



Die Finanzmarktkrise hat eine konjunkturelle Schockwelle ohne Beispiel ausgelöst. Auch gut aufgestellte Unternehmen in Wachstumsbranchen mit hervorragenden Perspektiven hat die Rezession plötzlich, hart und nachhaltig getroffen. Zwar geht es in einigen Branchen wieder aufwärts, doch bleibt der Aufstieg nach dem rasanten Absturz mühsam und langwierig. Umso wichtiger ist es, schnell wieder auf die Beine zu kommen.

Markus Beumer



Vom nächsten Aufschwung werden vor allem die Unternehmen profitieren, die frühzeitig neue Marktchancen erkennen und in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen investieren. Die vorliegende Studie zeigt, dass der Mittelstand dies genauso sieht. Wer kann, investiert in Forschung und Entwicklung. Das planen sogar einige Unternehmen, die hier bislang noch gar nicht aktiv waren.

Anton F. Börner



Gleichzeitig ist dem Mittelstand bewusst, dass sich innovative Produkte nur mit qualifizierten Mitarbeitern entwickeln und herstellen lassen. Trotz des zum Teil massiven Produktionsrückgangs im vergangenen Jahr haben viele Unternehmen an ihrer Belegschaft festgehalten. Vor allem im Maschinen- und Anlagenbau ist der Beschäftigungsabbau bisher äußerst moderat ausgefallen – die Produktion der Branche war real knapp um ein Viertel eingebrochen. Dies belegt den Optimismus der Firmen: Das Personal wird in naher Zukunft wieder gebraucht.

Rüdiger A. Günther



Ermöglicht hat diese Personalpolitik sicherlich auch die erweiterte Kurzarbeiterregelung, die jedoch nicht überstrapaziert werden darf. Wer die Kurzarbeit bis zum Schluss ausreizt, obwohl nachhaltig zu viel Belegschaft an Bord ist, wird in noch schwerere Fahrwasser geraten. Kurzarbeit ist ein gutes Instrument, um eine konjunkturelle Delle auszugleichen, darf aber den Blick auf strukturelle Probleme nicht verstellen. Andernfalls werden Ineffizienzen konserviert und notwendige Anpassungen unterlassen, mit schwerwiegenden Folgen.

Erfolgreiche Mittelständler brauchen jedoch neben Ideen und dem Know-how ihrer Mitarbeiter auch Kapital. Die Betriebe haben in der Krise erneut erkennen müssen, wie stark sie von den Ratings der Banken und von Fremdkapital abhängig sind. Sie sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, ausreichend Liquidität und gleichzeitig ein hohes Maß an Unabhängigkeit sicherzustellen.



Dr. Jürgen
Meffert

So bleibt sicherlich das Risiko, dass der kommende Aufschwung durch Finanzierungsschwierigkeiten abgebremst wird. Denn zweifellos hat die gesamtwirtschaftliche Ausnahmesituation die Substanz vieler Unternehmen angegriffen. Die Banken sind gezwungen, ihre Kreditvergabe entsprechend der geforderten Eigenkapitalvorgaben anzupassen. Das ist insbesondere für diejenigen Unternehmen schlecht, die langfristig hohe Investitionen finanzieren müssen oder Wachstum finanzieren wollen.



Hartmut
Schauerte

Umso wichtiger ist es, dass Mittelständler ihre Situation genau analysieren, um strukturelle Probleme zu erkennen und anzugehen. Notwendig ist eine klare Vorstellung von der künftigen Ausrichtung des Unternehmens und den Schritten, die ohne Umwege zum angestrebten Ziel führen. Solche Anstrengungen, transparent vermittelt, sollen und müssen die Geldgeber honorieren. Verbände und Politik, aber auch die Banken sind gefordert, die Entwicklungen bei der Kreditvergabe sehr genau zu beobachten und gegebenenfalls zu reagieren.



Prof. Dr.
Norbert
Winkeljohann

Der deutsche Mittelstand ist, trotz aller kritischen Einschätzungen zur Gesamtlage, optimistisch gestimmt und überzeugt, dass es 2011 deutlich aufwärts geht. Wenn sich der Mittelstand wieder auf seine Kernkompetenzen – Innovation, Qualität und Flexibilität – besinnt und gleichzeitig Politik und Banken dafür sorgen, dass sich Investitionen auch auszahlen können, ist diese Zuversicht durchaus begründet.



Dr. Manfred
Wittenstein

Der Beirat der Initiative UnternehmerPerspektiven

Summary

Vorsichtiger Optimismus und Hoffnung auf den Durchbruch 2011 prägen die Stimmung im deutschen Mittelstand.

Die globale Wirtschaftskrise hat dem deutschen Mittelstand im vergangenen Jahr deutlich zugesetzt. Für das laufende Jahr 2010 rechnen viele Unternehmen nun mit einer Konsolidierung ihrer Geschäfte. Spätestens 2011, so die allgemeine Einschätzung, wird es wirtschaftlich wieder bergauf gehen. Im Einzelhandel hingegen wird der Break Even nicht vor 2012 erwartet. Das Baugewerbe vermutet sogar, dass sich der Erholungsprozess noch über Jahre hinziehen wird.

2009 mussten 57 Prozent der befragten Unternehmen eine Verschlechterung ihrer Geschäftslage hinnehmen. Der Durchbruch in Richtung Aufschwung wird in 2011 erwartet: 60 Prozent der Mittelständler rechnen dann mit einer Verbesserung und nur noch 4 Prozent mit einer Verschlechterung ihrer Geschäftslage.

Jedes fünfte Unternehmen geht davon aus, deutlich gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Die technologiestarken Zugpferde der deutschen Wirtschaft sind besonders optimistisch.

Trotz der massiven Einbrüche im vergangenen Jahr ist dem Mittelstand der Grundoptimismus nicht verloren gegangen, denn die überwiegende Mehrheit rechnet damit, letztlich unverändert oder leicht gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Die Unternehmen, die sich für die Zukunft deutlich gestärkt sehen, sind meist die Spitzenreiter der jeweiligen Branchen sowie exportierende Unternehmen.

Technologie- und exportstarke Mittelständler geben eine besonders gute Prognose für ihre wirtschaftliche Entwicklung ab: allen voran die chemische und pharmazeutische Industrie (30 Prozent), gefolgt von der IT- und Telekommunikationsbranche (26 Prozent) und dem Maschinen- und Anlagenbau (25 Prozent).

Der Mittelstand befürchtet einen anhaltenden Spagat zwischen hohem Preisdruck und weiter steigendem Qualitätsbewusstsein.

Mit der Wirtschaftskrise ist vor allem die Nachfrage stark zurückgegangen. In den nächsten beiden Jahren rechnen die Firmen aber damit, dass die Konjunktur und entsprechend die Nachfrage wieder anzieht.

Jedoch wird befürchtet, dass sich die Kunden an krisenbedingt niedrigere Preise gewöhnt haben und auch zukünftig ein hohes Preisbewusstsein an den Tag legen. Ebenso würden die Kundenerwartungen in Bezug auf Qualität, Nachhaltigkeit und Umweltfreundlichkeit auf hohem Niveau bleiben oder sich eher noch nach oben schrauben. Kurz gesagt: Bei anhaltendem Preisdruck müssen gestiegene Anforderungen an Qualität und Nachhaltigkeit bedient werden.

66 Prozent der Unternehmen haben 2009 festgestellt, dass ihre Kunden krisenbedingt ein höheres Preisbewusstsein an den Tag legten. Dieser Trend wird anhalten, so die Befürchtung des Mittelstands. Darüber hinaus bemerkt jedes zweite Unternehmen ein größeres Qualitätsbewusstsein der Kunden sowie gestiegene Ansprüche an Nachhaltigkeit und Umweltfreundlichkeit der Produkte.

Die Unternehmen rechnen mit harten Preiskämpfen und Marktbereinigungen in 2010

Aufgrund des gestiegenen Preisbewusstseins der Kunden erwarten die Unternehmen auch im Wettbewerbsumfeld einen nachhaltigen Preiskampf. Während 2009 angesichts der wirtschaftlichen Engpässe mit der Kündigung von Zeitarbeitsverträgen und über Kurzarbeitsregelungen Überkapazitäten abgebaut wurden, wird 2010 verstärkt mit Marktbereinigungen in Form von Insolvenzen und Zusammenschlüssen gerechnet.

2010 bleibt ein schwieriges Jahr, in dem sich aus Sicht der Befragten die Spreu vom Weizen trennt.

83 Prozent der Unternehmen haben 2009 aggressive Preisstrategien bei ihren Wettbewerbern festgestellt. Man befürchtet, dass der Preiskampf weiter anhält. Zudem erwarten 61 Prozent der Mittelständler für das laufende Geschäftsjahr Insolvenzen bei ihren Wettbewerbern, jedes zweite Unternehmen rechnet mit einer Konzentrationswelle unter den Anbietern.

Der bahnbrechende Richtungswechsel bleibt aus: Zwei Drittel der Unternehmen sehen in der Krise keinen Anlass zur strategischen Neuausrichtung.

Ein Großteil des Mittelstands betrachtet die Krise offensichtlich als konjunkturelles Phänomen, das zwar in weiten Teilen der Wirtschaft deutlich spürbare Auswirkungen hatte, aber in ein bis zwei Jahren überwunden sein wird.

Dementsprechend wird die Wirtschaftskrise von der Mehrzahl der Firmen nicht zum Anlass genommen, den Blick auf Strategien und grundsätzlichere Fragen der Unternehmensführung zu richten sowie anstehende strukturelle Aufgaben in Angriff zu nehmen.

Nur ein gutes Drittel (38 Prozent) der Befragten gibt an, aufgrund der Wirtschaftskrise ihre strategische Ausrichtung grundlegend oder zumindest in wesentlichen Eckpunkten verändert zu haben. Überdurchschnittlich viele strategiebewusste Unternehmen gibt es in den Branchen Chemie und Pharma, Maschinen- und Anlagenbau, IT- und Telekommunikation sowie im exportierenden verarbeitenden Gewerbe.

Die Wirtschaftskrise hat strukturelle Probleme offen gelegt, aber auch Umsetzungschancen eröffnet.

Die Wirtschaftskrise hat auch im Mittelstand grundlegende und krisenunabhängige Probleme zu Tage befördert, mit denen sich die Unternehmen nun auseinandersetzen müssen. Die derzeitige Umbruchsituation begünstigt die interne Akzeptanz von Veränderungsprozessen und beschleunigt häufig auch die Entscheidungsfindung. Gerade die Unternehmen, die im letzten Jahr überdurchschnittlich häufig eine Verschlechterung ihrer Geschäftslage hinnehmen mussten, haben sich strategisch neu aufgestellt. Dieser Mut zur strategischen Erneuerung wird dafür auch mit deutlich positiveren Erfolgsaussichten belohnt.

Die Krise hat bei 53 Prozent der ‚Strategiewechsler‘, aber nur bei 22 Prozent der Unternehmen ohne weitreichende strategische Umstellung, wunde Punkte offenbart. Dafür gehen 67 Prozent der Betriebe, die ihre strategische Ausrichtung verändert haben, davon aus, dass ihre Geschäftslage 2011 besser als im Vorjahr sein wird (+11 Punkte im Vergleich zu Unternehmen ohne Veränderung).

Defensive Geschäftspolitik: Kein Wachstum um jeden Preis, sondern Wirtschaften mit dem spitzen Bleistift.

Die mittelständischen Unternehmen wollen künftig stärker auf Beschaffungskosten und Profitabilität achten. Sie versuchen, den wachsenden Preisdruck in der Wertschöpfungskette weiterzugeben. Darüber hinaus suchen sie nach Möglichkeiten, ihre wirtschaftliche Situation durch Kooperationen und langfristige Verträge abzusichern. Wachstumsstrategien treten hinter Absicherung und Konsolidierung deutlich zurück. Unternehmen, die strategisch umsteuern, setzen zwar keine grundsätzlich anderen Schwerpunkte als diejenigen ohne Richtungswechsel, sie gehen die anstehenden Aufgaben jedoch wesentlich konsequenter an.

41 Prozent der Befragten wollen nach der Krise verstärkt auf ihre Profitabilität achten. Nur 11 Prozent der Unternehmen geben an, dass ein überdurchschnittliches Wachstum für sie nach der Krise wichtiger werden wird.

Erfolgsfaktor Personal: Mitarbeiter halten und qualifizieren für den Aufschwung.

Viele Unternehmen messen den sogenannten weichen Faktoren für die Zeit nach der

Krise eine hohe Bedeutung bei: Personal halten, qualifizieren und für eine motivierende Unternehmenskultur sorgen – das sind die Strategien für die Zeit nach der Krise. Die Unternehmen wissen, wie schwer es ist, gutes Personal zu bekommen und auch zu halten. Entsprechend wichtig ist es ihnen, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Spannungsfeld Banken: Die Firmen machen Preisdruck im Banking und stellen Finanzinstitute zunehmend auf den Prüfstand.

Die Unternehmer wollen vor allem gute Konditionen. Mehr strategische Beratung halten die Meisten aber nicht für notwendig. Eine „Renaissance der Hausbank“ im großen Stil wird es wohl nicht geben. Demnach lautet die generelle Botschaft an die Bankpartner: Finanzinstitute müssen sich – wie auch ihre Kunden, die Unternehmen – der Herausforderung von steigendem Preisdruck einerseits und höheren Kundenerwartungen andererseits stellen. Anders die Unternehmen, die in der Krise umsteuern: Für sie sind nicht nur gute Konditionen, sondern auch die strategische Beratung durch Bankpartner für die Zeit nach der Krise entscheidend.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen wollen mit ihren Finanzinstituten noch härter als bisher über Konditionen und Preise verhandeln. Auch planen 46 Prozent der Unternehmen die Finanzinstitute zukünftig sorgfältiger zu vergleichen. 32 Prozent werden noch häufiger flexible Geschäftsbeziehungen zu mehreren Banken unterhalten. Nur 29 Prozent melden steigenden Bedarf für strategische Beratung durch den Bankpartner an.

I. Geschäftslage und Geschäftsprognose

Vorsichtiger Optimismus und Hoffnung auf den Durchbruch 2011 prägen die Stimmung im deutschen Mittelstand

2009 war eines der schwierigsten Jahre für den deutschen Mittelstand. In den Branchen, die schon vor der Krise von schwierigen Marktbedingungen geprägt waren, hat die Wirtschaftskrise die strukturellen Probleme noch klarer zu Tage gefördert. Für das laufende Jahr 2010 rechnen viele Unternehmen nun mit einer Konsolidierung ihrer Geschäfte. Spätestens 2011 soll es wirtschaftlich wieder bergauf gehen.



Die vorliegende Studie konzentriert sich auf mittelfristige strategische Themen. Sie will und kann keine Konjunkturforschung leisten. Dennoch vermitteln die Angaben zur Geschäftsentwicklung einen Eindruck davon, in welcher Grundstimmung die Unternehmen im Zeitraum der Befragung vom November 2009 bis Januar 2010 ihre eigene Situation und die gesamtwirtschaftliche Lage bewerten. Die Ergebnisse zeugen von vorsichtigem Optimismus.

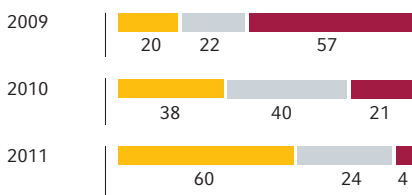
Die Wirtschaftskrise hat dem Mittelstand im vergangenen Jahr deutlich zugesetzt (Abb. 1, linkes Diagramm): 2009 mussten 57 Prozent der befragten Unternehmen eine Verschlechterung ihrer Geschäftslage hinnehmen. Mittlerweile hat sich die Lage zumindest entspannt. Für 2010 rechnen nur noch 21 Prozent mit einer weiteren Eintrübung, während 38 Prozent eine Besserung der Lage erwarten. Die bisweilen rasante Talfahrt ist aus Sicht der

Unternehmen also gestoppt. Der Durchbruch in Richtung Aufschwung wird in 2011 erwartet: 60 Prozent der Mittelständler rechnen dann mit einer Verbesserung und nur noch 4 Prozent mit einer Verschlechterung ihrer Geschäftslage. Dies bedeutet hingegen nicht, dass die Unternehmen 2011 wieder da angekommen sind, wo sie vor der Krise standen.

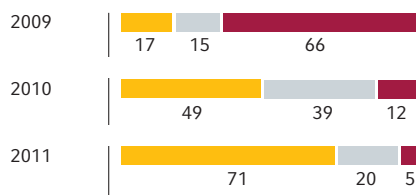
Die großen Unternehmen mit über 100 Mio€ Jahresumsatz hat die Krise 2009 überdurchschnittlich stark getroffen (Abb. 1, rechtes Diagramm): 66 Prozent berichten von einer Verschlechterung ihrer Geschäftslage. Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft sind das immerhin 9 Prozentpunkte mehr. Für das laufende und das kommende Jahr sind diese Unternehmer jedoch deutlich optimistischer als ihre Kollegen in den kleineren und mittleren Unternehmen.

1. Wie war, wie wird die Geschäftslage 2009 bis 2011?

Gesamtwirtschaft



über 100 Mio Euro Jahresumsatz



■ Verbesserung
 ■ keine Veränderung
 ■ Verschlechterung

... der Geschäftslage im Vergleich zum Vorjahr

Angaben in %

Die Krise beeinträchtigt den Mittelstand nicht überall und zur selben Zeit gleich stark.

Ein Blick auf die Landkarte zeigt, in welchen Bundesländern die Unternehmen 2009 besonders schwer an der Wirtschaftskrise zu tragen hatten und welche Regionen stärker als andere auch 2010 noch mit Abstrichen rechnen (Abb. 2). Die Industriestandorte Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg sowie der Stadtstaat Hamburg haben im letzten Jahr

häufiger als andernorts krisenbedingte Eintrübungen der Geschäftslage in Kauf nehmen müssen. Überdurchschnittlich viele Unternehmen, nämlich mehr als 60 Prozent, berichten von einer schlechten wirtschaftlichen Situation. Der Mittelstand in Bayern, Rheinland-Pfalz und im Saarland war im Vergleich zu den Ländern in der Mitte, im Osten und im Norden Deutschlands im vergangenen Jahr stärker betroffen.

2. „Unsere Geschäftslage hat sich im Vergleich zum Vorjahr verschlechtert.“

2009



2010



■ über dem Durchschnitt ≥ 60 %
■ im Durchschnitt 53 % - 57 %
■ unter dem Durchschnitt ≤ 54 %

■ über dem Durchschnitt ≥ 24 %
■ im Durchschnitt 19 % - 23 %
■ unter dem Durchschnitt ≤ 18 %

Basis: Gesamtwirtschaft

Angaben in %

In den ostdeutschen Bundesländern kommen die negativen Auswirkungen der Wirtschaftskrise offenbar etwas später zum Tragen als im Westen. Denn im laufenden Jahr 2010 sind Unternehmen aus den östlichen Ländern mit Ausnahme von Berlin etwas pessimistischer gestimmt als der Rest der Republik. Mindestens ein Viertel der ostdeutschen Unternehmen erwartet eine schlechtere Geschäftslage als 2009. In Brandenburg sind es sogar 29 Prozent.

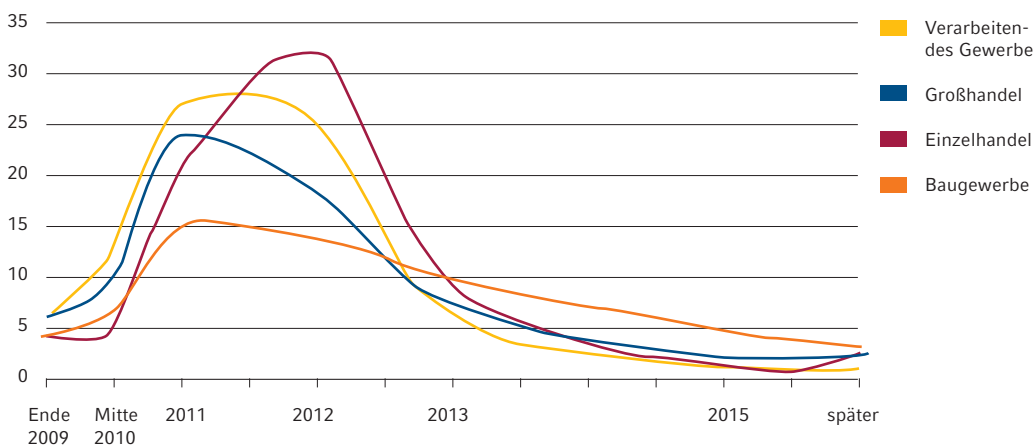
Wann rechnen die Unternehmen damit, dass sie die Krise überwunden haben? Die Antwort auf diese Frage hängt stark von der jeweiligen Branche ab.

Das verarbeitende Gewerbe erwartet relativ frühzeitig eine Erholung (Abb.3). 6 Prozent der Unternehmen geben an, die Krise schon 2009 überstanden zu haben, 13 Prozent rechnen damit bis Mitte 2010, weitere 27 Prozent in 2011. In der Summe geht also fast die Hälfte

der Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe davon aus, dass die Krise spätestens 2011 ausgestanden ist. Der Großhandel als Lieferant folgt diesem Trend.

Im Einzelhandel hingegen wird der Break Even nicht vor 2012 erwartet. 32 Prozent der Einzelhändler sehen das so. Erst dann, so die Annahme, wird der Konsum wieder ansteigen. Das Baugewerbe vermutet sogar, dass sich der Erholungsprozess noch über Jahre hinziehen wird. Man ist sich außerdem nicht so ganz einig, wann das Ende des Tunnels erreicht sein wird. Sicherlich beeinflussen unterschiedlich lange Vorlauf- und Planungszeiten der Unternehmen hier den Blick in die Zukunft.

3. Wann wird die Krise aus Sicht der Befragten individuell überwunden sein?



Angaben in Prozent. An 100 fehlend: keine Antwort / Unternehmen ist von der Krise nicht betroffen.



Nina Öger, Geschäftsführerin Öger Tours GmbH

Sind Familienunternehmen in Krisenzeiten besser oder anders aufgestellt als Unternehmen mit einer anderen Eigentümerstruktur oder Aktiengesellschaften? Was sind die Vorteile – was die Nachteile eines Familienunternehmens?

Ein erfolgreiches Familienunternehmen bewährt sich gerade in Krisenzeiten. Mit der Inhaberstruktur sind zahlreiche Vorteile verbunden. Familiäre Werte wie Vertrauen, Bindung und Loyalität bieten insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Sicherheit. Ausgeprägte persönliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, starke Kundenorientierung, hohe Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sind charakteristisch für Familienunternehmen. Ein weiterer Wettbewerbsvorteil für Familienunternehmen ist ihre Flexibilität: Schnelle Entscheidungen und flache Hierarchien sorgen für geringe Transaktionskosten und eine große Nähe zum Markt. Familienunternehmen verfolgen zudem i. d. R. eine konservative Geldpolitik, die langfristige finanzielle Strategien und kontinuierliches Wachstum fördert. Damit bilden Familienunternehmen das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und bieten ihren Mitarbeitern zugleich langfristige Beschäftigungsperspektiven. Nachteile ergeben sich für Familienunternehmen vor allem dann, wenn die Familie sich nicht einig ist und z. B. eine ungeklärte Nachfolgesituation im Raum steht. Spannungen unter Familienmitgliedern können somit das Geschäftsmodell gefährden. Die Stärke des familiären Zusammenhalts kehrt sich in diesem Fall in die größte Schwäche des Unternehmens um.

Darüber hinaus stellt die Kapitalbeschaffung auch für Familienunternehmen derzeit eine

große Herausforderung dar. Die geringe Risikobereitschaft der Banken darf nicht zum Investitionshemmnis für die deutsche Wirtschaft werden.

Krisenmanagement oder Strategiewechsel – was braucht der deutsche Mittelstand, damit sich die optimistischen Erwartungen für 2012 auch erfüllen?

Er braucht je nach Branche und Marktgegebenheiten sicherlich beides. Das Krisenmanagement für eine solide finanzielle Basis und die Chance des Strategiewechsels, damit Unternehmen für die Zeit nach der Krise optimal aufgestellt sind. Hier gibt es mit Sicherheit kein Patentrezept. Aber ich bin optimistisch, denn ich sehe den Wirtschaftsstandort Deutschland auf einem guten Weg. Die Wirtschaft hat ihre Hausaufgaben gemacht, nun müssen Politik und Banken die richtigen Rahmenbedingungen schaffen.

Die Unternehmen im Einzelhandel rechnen offensichtlich nicht mit einer schnellen Steigerung des privaten Konsums. Wie schätzen Sie die Situation für Ihre Branche ein?

Die Reisebranche rechnet im Vergleich zum Vorjahr mit stabilen Zahlen, eventuell mit einem leichten Plus bei den Buchungen. D. h. auch in unserer Branche geht man nicht von einer schnellen Steigerung des privaten Konsums aus, dieser wird sich frühestens in 2011 nachhaltig erholen. Unser Unternehmen hat das Glück, als Türkeispezialist eine sehr gefragte Hauptdestination anzubieten, die wegen ihres sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnisses derzeit überproportionale Wachstumsraten aufweisen kann.

Jedes fünfte Unternehmen glaubt, deutlich gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

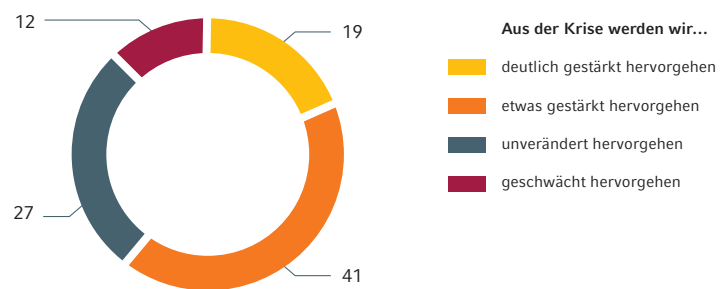
Angesichts der massiven Rezession 2009 fällt die mittelfristige Einschätzung der Unternehmen erstaunlich optimistisch aus: die überwiegende Mehrheit rechnet damit, letztlich unverändert oder leicht gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Die technologiestarken Zugpferde der deutschen Wirtschaft fühlen sich besonders gut gerüstet.

19 Prozent der Unternehmen glauben, deutlich gestärkt aus der Krise hervorzugehen (Abb. 4). Meist sind diese Unternehmen die Spitzenreiter der jeweiligen Branchen (ohne Abbildung). Wer aus einer starken Position im Wettbewerb in die Rezession gegangen ist, rechnet offensichtlich damit, die Krise nicht nur zu überstehen, sondern seinen Vorsprung zum Mittelfeld deutlich ausbauen zu können. Das andere Ende der Skala zeigt: Nur 12 Prozent der mittelständischen Unternehmen glauben, auf Dauer geschwächt zu sein. Unterm Strich fürchten also recht wenige, zu den Verlierern zu zählen. Der Grundoptimismus ist dem Mittelstand nicht verloren gegangen. 68 Prozent der Unternehmen erwarten, aus der Krise zumindest unverändert oder sogar etwas gestärkt hervorzugehen.

Technologie- und exportstarke Unternehmen sehen sich nach der Krise klar gestärkt. Den Einzelhandel in Deutschland hingegen hat es besonders stark getroffen.

Der Branchenvergleich zeigt, dass technologie- und exportstarke Mittelständler eine besonders gute Prognose für ihre wirtschaftliche Entwicklung abgeben (Abb. 5): allen voran

4. Welche Lage erwarten die Unternehmen nach der Krise?



Gesamtwirtschaft

Angaben in %

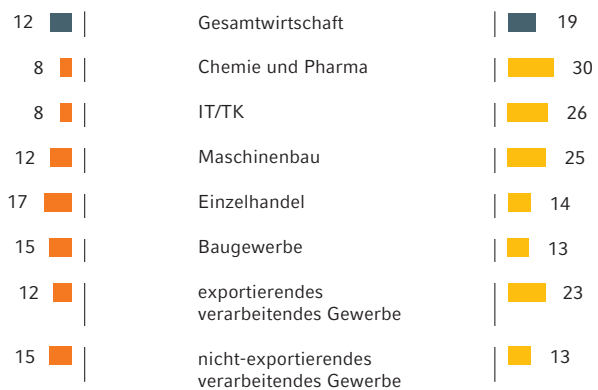
die chemische und pharmazeutische Industrie (30 Prozent), gefolgt von der IT- und Telekommunikationsbranche (26 Prozent) sowie dem Maschinen- und Anlagenbau (25 Prozent). Die deutschen exportierenden Schlüsselindustrien sehen deutlich bessere Zeiten auf sich zukommen. Das Auslandsgeschäft war zwar im besonderen Maße für die Einbrüche der Vergangenheit verantwortlich, wird aber mit dem Anziehen der weltweiten Konjunktur den Unternehmen auch wieder aus der Krise heraus helfen.

Der Einzelhandel ist derzeit noch weit entfernt von rosigen Zeiten. Im Gegenteil: Die Probleme scheinen nachhaltig zu sein (Abb. 5): 17 Prozent der Unternehmen rechnen mit einer Schwächung ihres Geschäftes – so viele wie in keiner anderen Branche. Kaum besser sind die Zahlen im Baugewerbe: Man sieht seltener als in anderen Branchen die Möglichkeit, nach der Krise aus einer starken Position heraus wieder in den Wettbewerb zu gehen. Auch zeigt sich, dass die Konzentration auf den deutschen Markt zu eher pessimistischen Einschätzungen führt. 15 Prozent der Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe ohne Auslandsgeschäft befürchten, geschwächt aus der Krise hervorzugehen.

5. Welche Lage erwarten Unternehmen einzelner Branchen nach der Krise?

„Wir werden geschwächt aus der Krise hervorgehen.“

„Wir werden deutlich gestärkt aus der Krise hervorgehen.“



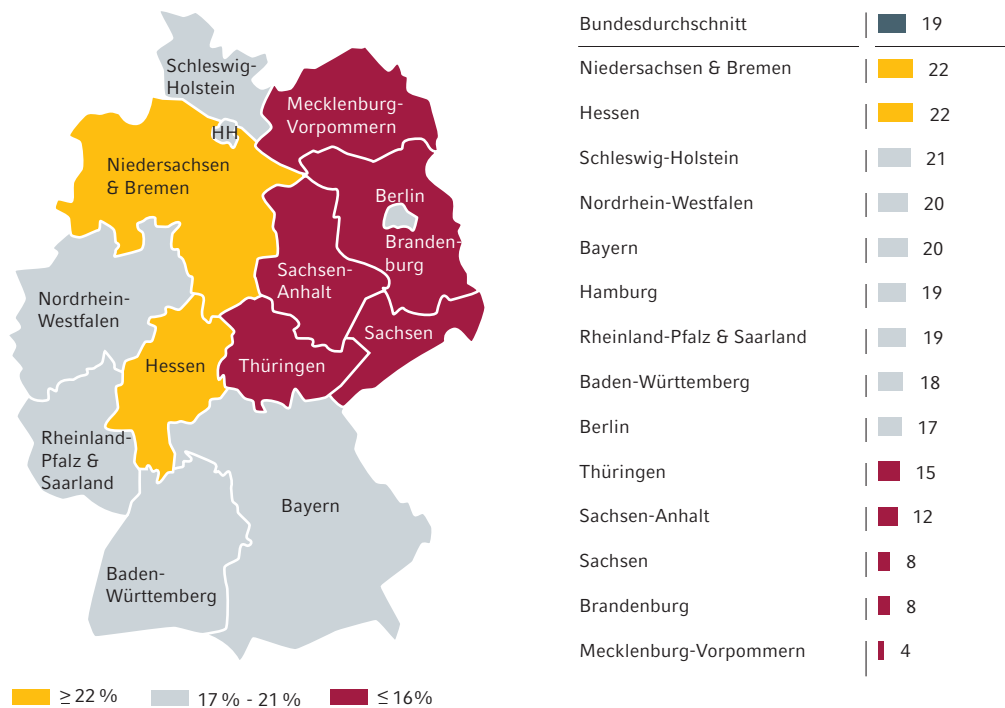
Angaben in %

Gute oder schlechte Ausgangsposition nach der Krise – der regionale Vergleich offenbart große Unterschiede.

Im Hinblick auf zukünftige Chancen gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Bundesländern (Abb. 6). Im Osten gehen besonders wenige Unternehmen davon aus, gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Schlusslicht mit 4 Prozent ist Mecklenburg-Vorpommern.

Offensichtlich sind die Erwartungen in den ostdeutschen Bundesländern insgesamt gedämpft. Dort rechnet der Mittelstand auch häufiger mit einer anhaltend schwierigen Geschäftslage (Abb. 2).

6. „Wir werden deutlich gestärkt aus der Krise hervorgehen.“





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

Was stimmt die Unternehmen so zuversichtlich, dass sie selbst nicht geschwächt oder beschädigt aus der Krise hervorgehen werden? Liegt in einer allzu positiven Sicht auf die Dinge nicht auch die Gefahr, die Probleme nicht anzupacken?

Ich gehe davon aus, dass uns die Krise noch wesentlich länger belasten wird, als das vielleicht der Großteil der Mittelständler denkt. Aber die Befragung zeigt eben auch, dass die Wachstumstrends im Prinzip und trotz Krise intakt sind. Der Unternehmer sieht vor allem seine eigene Firma, vielleicht noch seine Branche. Das prägt dann die Einschätzung der kommenden Entwicklung. Aber gefährlich ist diese optimistische Sicht auf die Dinge nicht. Ich glaube, Optimismus ist sogar notwendig. Denn wenn wir im Unternehmerlager eine pessimistische Grundeinstellung haben, dann gibt es keine Investitionen mehr und die Lage wird eher schlimmer als besser. Ich halte es eher für gefährlich, den Pessimismus öffentlich zu schüren. Man muss mit gesundem Realismus an die Zukunft rangehen, mit zuversichtlicher Grundstimmung.

Die Auswertung für Unternehmen mit internationalem Absatz macht deutlich, dass der Mittelstand Exportaktivitäten trotz der zurückliegenden Einbrüche keineswegs einschränken, sondern eher ausbauen will. Wie aber erklären Sie sich, dass Unternehmen, die einen Strategiewechsel vornehmen, der Ausdehnung ihrer Geschäfte im Binnenmarkt ebenfalls mehr Bedeutung beimessen?

Ein Unternehmer macht immer das, womit er unter den Gegebenheiten am meisten verdienen kann. Wenn man im Ausland einen Einbruch hat, dann muss man sich einen Ersatzmarkt suchen. Und Deutschland ist ja kein ganz kleiner Markt. Umgekehrt gilt übrigens die gleiche Überlegung: Wenn die Auslandsmärkte interessanter sind als der Heimatmarkt, warum sollte man dann großartig in den Heimatmarkt investieren?

Nun müssen Unternehmen in diesen Zeiten sicherlich das eine oder andere Engagement wieder einstellen, weil es sich nicht gerechnet hat. Auch das zeigt ja die Studie: Die Unternehmen schauen künftig mehr auf ihre Kostenstrukturen. Vielfach bleibt ihnen auch nichts anderes übrig, weil sie es schwerer haben, an Kapital zu kommen.

Wie können die Verbände zu einer besseren Zusammenarbeit und letztlich auch zu mehr Transparenz und Vertrauen zwischen Unternehmen und Banken beitragen?

Das ist in der Tat ein wichtiges Thema für uns, den BGA, und wir tun auch sehr viel dafür. Unsere wichtigsten Baustellen sind Eigenkapital und Kreditklemme. Wir überlegen mit der Politik und den Banken zusammen, was getan werden kann, um das Schlimmste zu verhindern. Den Banken fehlt zurzeit das nötige Eigenkapital. Was können wir also tun, um die Kreditvergabe weiterhin aufrecht zu erhalten? Darüber führen wir Gespräche mit der Bundesregierung, mit den Banken, mit der BaFin und vielen anderen.

II. Krisenbedingte Marktentwicklungen

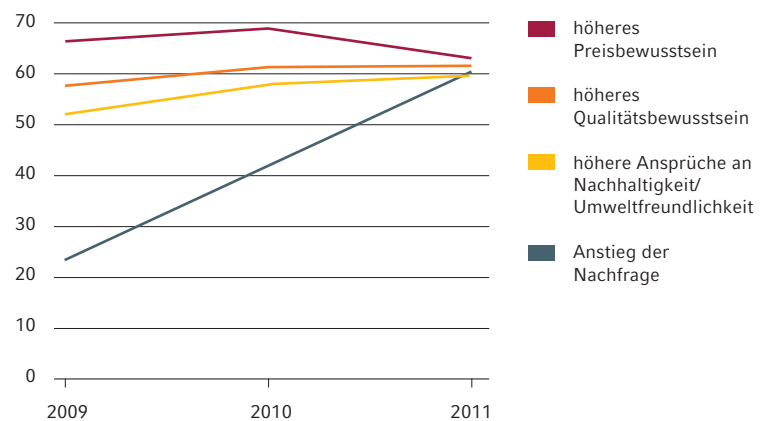
Der Mittelstand befürchtet einen anhaltenden Spagat zwischen hohem Preisdruck und weiter steigendem Qualitätsbewusstsein.

Spätestens 2011 ist Schluss mit der Kaufzurückhaltung, so die gute Nachricht. Die bleibt jedoch nicht ungetrübt: Der Mittelstand rechnet damit, dass sich die Kunden an krisenbedingt niedrigere Preise gewöhnt haben und auch weiterhin ein hohes Preisbewusstsein an den Tag legen. Ebenso werden die Kundenerwartungen in Bezug auf Qualität, Nachhaltigkeit und Umweltfreundlichkeit eher steigen.



Mit der Wirtschaftskrise ist vor allem die Nachfrage auf den Absatzmärkten stark zurückgegangen. 2009 zeigte sich ein erster Hoffnungsschimmer: 23 Prozent der Unternehmen konnten schon einen Anstieg der Nachfrage verzeichnen (graue Kurve, Abb. 7). In diesem und im nächsten Jahr rechnet man aber ganz deutlich damit, dass die Konjunktur und dementsprechend die Nachfrage wieder anzieht: 60 Prozent der Unternehmen erwarten bis 2011 eine Besserung.

7. Welche krisenbedingten Veränderungen werden auf Kundenseite festgestellt/erwartet?



Mehrfachnennungen

Angaben in %

Es gibt offenbar Marktphänomene, die zwar in der Krise entstanden sind, danach aber nicht verschwinden werden. Der Mittelstand fürchtet, dass sich die Kunden in der Krise an das niedrigere Preisniveau gewöhnt haben und auch künftig nicht mehr darauf verzichten wollen: 66 Prozent der Unternehmen haben 2009 bei ihren Kunden ein krisenbedingt höheres Preisbewusstsein festgestellt (Abb. 7, rote Kurve). Kaum weniger gehen auch für 2011 davon aus. Auf der anderen Seite erwartet man im Mittelstand, dass die Kunden noch mehr Wert auf Qualität sowie Nachhaltigkeit und Umweltfreundlichkeit der Produkte und Dienstleistungen legen (gelbe und orangefarbene Kurve). Kurz gesagt: Bei anhaltendem Preisdruck müssen steigende Anforderungen an Qualität und Nachhaltigkeit bedient werden. Die Firmen stehen vor der Herausforderung, beiden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, ohne dabei selbst wirtschaftlich in die Knie zu gehen.

Harte Preiskämpfe und Marktbereinigungen in 2010

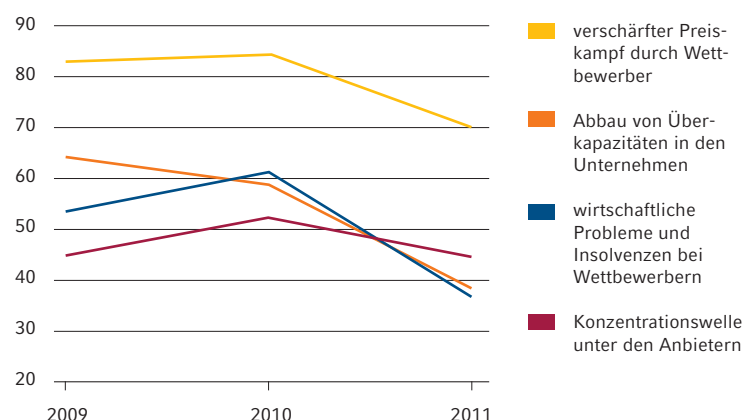
Im Wettbewerbsumfeld erwarten die Unternehmen einen nachhaltigen Preiskampf. Während 2009 noch Überkapazitäten abgebaut wurden, wird 2010 verstärkt mit Marktbereinigungen in Form von Insolvenzen und Konzentrationswellen gerechnet.

Das krisenbedingt hohe Preisbewusstsein auf Kundenseite zeigt in den Märkten entsprechend Wirkung (Abb. 8, gelbe Kurve): 83 Prozent der Unternehmen haben 2009 aggressive Preisstrategien bei ihren Wettbewerbern festgestellt. Die Unternehmen befürchten, dass sich der Preiskampf in diesem Jahr eher verschärft (84 Prozent) und erst im nächsten Jahr etwas zurückgehen wird – allerdings weiterhin auf hohem Niveau (71 Prozent) bleibt.

Angesichts der wirtschaftlichen Engpässe wurden im Vorjahr zudem mit der Kündigung von Zeitarbeitsverträgen und über Kurzarbeitsregelungen Überkapazitäten abgebaut (Abb. 8, orangefarbene Kurve): 64 Prozent der Unternehmen haben dies 2009 in ihrem Wettbewerbsumfeld festgestellt. Man glaubt, der Abbau werde im laufenden und im kommenden Jahr deutlich zurückgehen (auf 38 Prozent in 2011), was allerdings keinesfalls Entwarnung bedeutet: 61 Prozent der Mittelständler erwarten für das laufende Geschäftsjahr Insolvenzen bei ihren Wettbewerbern – mehr noch als in 2009 (54 Prozent, blaue Kurve). Dementsprechend rechnen viele Unternehmen auch mit einer Konzentrationswelle unter den Anbietern (52 Prozent, rote Kurve).

2010 bleibt damit ein schwieriges Jahr, in dem sich aus Sicht der Befragten die Spreu vom Weizen trennt. Nachdem bereits 2009 Überkapazitäten abgebaut wurden, folgen nun möglicherweise noch härtere Einschnitte. Dieses durchaus besorgniserregende Bild einer Marktbereinigung steht in auffälligem Widerspruch zu der relativ optimistischen Einschätzung der Unternehmer für die jeweils eigene Geschäftsentwicklung (s. o.).

8. Welche krisenbedingten Veränderungen werden bei Wettbewerbern festgestellt/erwartet?



Mehrfachnennungen

Angaben in %

Die verschärften Marktbedingungen setzen vor allem den Einzelhandel unter Druck.

Der zunehmende Preisdruck wird in diesem Jahr vor allem dem Handel zu schaffen machen. 83 Prozent der Einzelhändler erwarten für 2010 wirtschaftliche Probleme oder Insolvenzen im direkten Branchenumfeld (Abb.9, linkes Diagramm). Dieser Wert liegt weit über dem Durchschnitt von 61 Prozent (+ 22 Punkte). Die prekäre wirtschaftliche Lage wird nach Einschätzung der Einzelhändler zu einer Konzentrationswelle führen – dies erwarten 64 Prozent und damit überdurchschnittlich viele Unternehmen (rechtes Diagramm). Auch im Großhandel ist mit einer Marktbereinigung durch Konzentration zu rechnen (57 Prozent).

Ein schwieriges Jahr erwartet auch die Bauwirtschaft. Hier gehen 65 Prozent (+ 4 Punkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) von Insolvenzen im Wettbewerbsumfeld aus. Dies führt in der Branche allerdings deutlich seltener dazu, dass sich Unternehmen zusammenschließen oder gekauft werden (38 Prozent, rechtes Diagramm). Dieser Effekt kann auf die Branchenstruktur in der Bauwirtschaft zurückgeführt werden, in der häufig viele kleine Unternehmen mit entsprechend geringer Substanz anzutreffen sind.

9. „Wir rechnen 2010 mit ...“



Angaben in %

Dr. Manfred Wittenstein, Vorstandsvorsitzender der Wittenstein AG



Der Maschinen- und Anlagenbau hat offensichtlich sein Krisentief schon hinter sich. Ist die Branche gut aufgestellt oder trügen die derzeit optimistischen Aussichten?

Wir sind, um ein Bild zu benutzen, mit dem Aufzug in den Keller gerast und müssen nun nach oben die Treppe nehmen, haben aber bisher nur die ersten Stufen geschafft. Wir sind mit Taschenlampe und Kerze unterwegs und keiner kann so genau sagen, was uns dort oben erwartet. Die sehr weltmarktorientierte Investitionsgüterbranche und damit auch der deutsche Maschinenbau wurden besonders hart von der Krise getroffen. Gründe dafür sind die starken internationalen und branchenübergreifenden Verflechtungen und die Tatsache, dass die Investitionsgüternachfrage besonders empfindlich auf ökonomische Turbulenzen und Unsicherheiten reagiert. Dennoch ist zu unterscheiden zwischen dem konjunkturellen, krisenbedingten exogenen Schock auf der einen Seite und dem strukturellen Wachstumspfad auf der anderen Seite. Der deutsche Maschinenbau hat nach wie vor allerbeste Aussichten. Themen wie Sicherheit, Energieeffizienz, Ressourceneffizienz oder Elektromobilität sind fundamentale Fragestellungen für entwickelte Märkte, aber auch für die aufholenden Volkswirtschaften. Der Maschinenbau ist die Schlüsselbranche, die entsprechende Lösungen anbieten kann. Diese Produkte werden auch nach der Krise stark nachgefragt werden.

Ist es ratsam, weiter eine Hochpreis- und Qualitätsstrategie zu verfolgen, oder müssen die Unternehmen nicht auch in andere Preissegmente einsteigen, um auf den Weltmärkten wettbewerbsfähig zu bleiben?

Einerseits müssen Spitzentechnologiebranchen wie der Maschinenbau am Standort Deutschland immer darauf achten, besser, schneller und auch anders zu sein als unsere Wettbewerber rund um den Globus. Unsere Konkurrenzvorteile liegen sicherlich nicht im Preis, sondern bei Innovation, Technologieführerschaft und hochspezifischen Lösungen mit maximalem Kundennutzen und Begeisterungspotenzial. Dennoch sollten Angebote in niedrigeren Preissegmenten zur eigenen Absicherung nicht ausgeschlossen werden. Einige hochdynamische Märkte wie zum Beispiel China verlangen einfach andere und teilweise auch deutlich kostengünstigere Produkte, weil sie sich auf einem anderen Entwicklungspfad befinden. Für die Produktion brauchen diese Unternehmen vielleicht kein Premium-Industriegetriebe, sondern ein einfacheres, günstigeres Modell. Bietet man dieses nun nicht an, überlässt man der Konkurrenz das Feld.

Müssten nicht gerade jetzt gut aufgestellte Unternehmen einen Vorsprung in ihrem regionalen und globalen Wettbewerb herausarbeiten und mehr in die Entwicklung neuer Produkte investieren?

Wer es sich leisten kann und gut aufgestellt ist, dem empfehle ich das. Denn es gibt nichts Besseres, als in Forschung und Entwicklung zu investieren, um seine Zukunft vorzubereiten. Hierdurch ergibt sich die Chance, nach der Krise die Kunden mit neuen Lösungen zu überraschen und zu begeistern. Bekanntermaßen verteilen sich die Märkte gerade in schlechten Zeiten neu. Klar: Letztlich ist es immer auch eine Frage der Liquidität und der Zeit, die sie brauchen, um in neue Produkte und deren Marktreife zu investieren.

III. Umsteuern in der Krise?

Der bahnbrechende Richtungswechsel bleibt aus: Zwei Drittel der Unternehmen sehen in der Krise keinen Anlass zur strategischen Neuausrichtung.

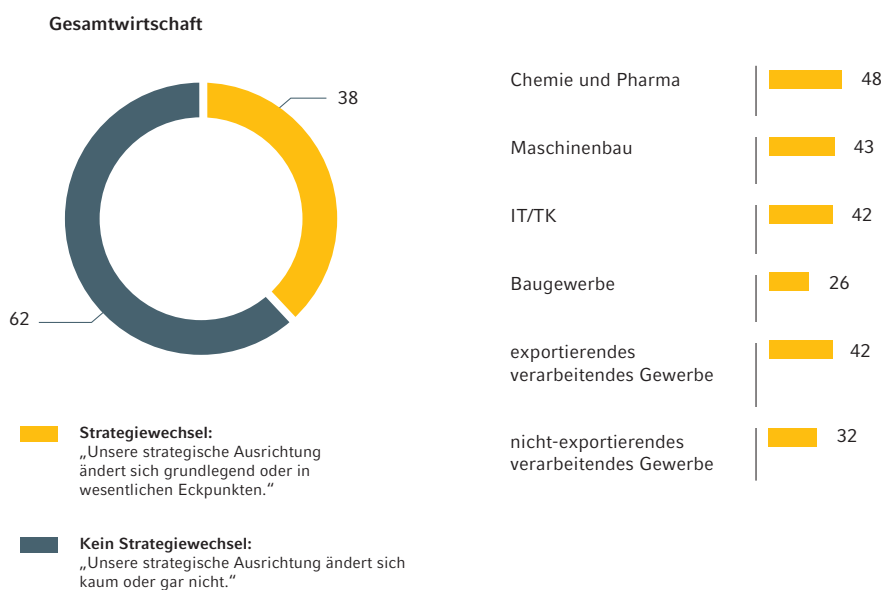
Krisenbedingte Anpassungen – ja, Strategiewechsel – nein. So kann man die mehrheitliche Haltung des Mittelstands in puncto Geschäftsausrichtung zusammenfassen. Die Wirtschaftskrise wird von der Mehrzahl der Firmen nicht zum Anlass genommen, den Blick auf Strategien und grundsätzlichere Fragen der Unternehmensführung zu richten sowie anstehende strukturelle Aufgaben in Angriff zu nehmen.



Ein Großteil des Mittelstands betrachtet die Krise offensichtlich als konjunkturelles Phänomen, das zwar in weiten Teilen der Wirtschaft deutlich spürbare Auswirkungen hatte, aber in ein bis zwei Jahren überwunden sein wird. Dementsprechend gering ausgeprägt ist die Bereitschaft, Strategien auf den Prüfstand zu stellen. Es ist auch nicht bei allen Unternehmen erkennbar, dass Probleme, die krisenbedingte Entwicklungen offengelegt haben, in Angriff genommen werden. 62 Prozent der Unternehmen ändern laut Selbsteinschätzung ihre strategische Ausrichtung kaum oder gar nicht (Abb. 10). Sie schließen zwar nicht aus, krisenbedingt Veränderungen und Anpassungen vorzunehmen, als tatsächlichen Strategiewech-

sel bezeichnen die Unternehmen selbst dies jedoch nicht. Dagegen gibt ein gutes Drittel (38 Prozent) der Befragten an, aufgrund der Wirtschaftskrise ihre strategische Ausrichtung grundlegend oder zumindest in wesentlichen Eckpunkten verändert zu haben. In diesen Unternehmen findet also ein Strategiewechsel statt. Diese Gruppe wird bei den folgenden Auswertungen gesondert berücksichtigt und als „Strategiewechslers“ bezeichnet.

10. Welchen Einfluss hat die Wirtschaftskrise auf die mittelfristige Ausrichtung der Unternehmen?



Innovative und technologiestarke Unternehmen sind besonders veränderungsbereit (Abb. 10, rechtes Diagramm): Überdurchschnittlich viele Strategiewechsler gibt es in den Branchen Chemie und Pharma (48 Prozent), aber auch bei den Maschinen- und Anlagenbauern (43 Prozent) sowie bei IT- und Telekommunikationsunternehmen (42 Prozent). Die Bauwirtschaft präsentiert sich in Strategiefragen hingegen konservativ. Hier geben lediglich 26 Prozent der Unternehmen an, sich grundlegend oder in wesentlichen Eckpunkten neu auszurichten.

Wer aus dem Industriesektor auch außerhalb Deutschlands Geschäfte macht, ist ebenfalls eher bereit, Strategien zu überdenken (Abb. 10, untere Balken). Exportierende Unternehmen haben die Wirtschaftskrise im vergangenen Jahr deutlich gespürt. Dies hat strategisches Umsteuern offenbar häufiger notwendig gemacht. Hinzu kommt, dass exportierenden Unternehmen grundsätzlich eine höhere Flexibilität unterstellt werden kann, da sie ihre Ausrichtung auch unabhängig von wirtschaftlichen Ausnahmesituationen stetig den sich verändernden Bedingungen der Weltmärkte anpassen müssen. Entsprechend seltener gehören rein national ausgerichtete Unternehmen zu den Strategiewechseln (-6 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft). Sie waren im letzten Jahr auch seltener von Umsatzeinbrüchen betroffen.

Prof. Dr. Rüdiger Kabst,
Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre an der Justus-Liebig-Universität Gießen und wissenschaftlicher Beirat der vorliegenden Studie



Warum sind exportierende Unternehmen so strategiewechselbereit? Sie stehen doch oft nicht so sehr mit dem Rücken an der Wand wie die, die auf den Binnenmarkt fokussiert sind.

Exportierende Unternehmen sind in der Regel erfolgreicher, weil sie nicht nur den gesättigten deutschen Markt bearbeiten, sondern die Wachstumspotenziale internationaler Märkte nutzen. Damit geht aber auch eine erhöhte Volatilität einher, nämlich dann, wenn einzelne Auslandsmärkte oder, wie in der jetzigen Krise, weltweit Märkte einbrechen. Dies führt entsprechend zu einer stärkeren Betroffenheit. International tätige Unternehmen hat die Krise frühzeitiger und tiefergehender getroffen, aber sie sind es auch, die schneller und zumeist deutlich gestärkt aus der Krise wieder hervorgehen. Die Perspektive stimmt.

Muss man Unternehmen deutlich vor Augen halten, dass sie die Chance in der Krise nicht sehen?

In der Krise werden Märkte neu verteilt. Konzentrationsprozesse gewinnen an Dynamik. Die Krise stellt damit eine seltene Chance dar, Marktgewichte zu verschieben. Um diese Chance nutzen zu können, sind wiederholte Kostensenkungsrunden als Reaktion auf Umsatzeinbußen nicht ausreichend. Die Möglichkeit, Strukturprobleme und Wachstumshemmnisse aktiv anzugehen und konsequent zu lösen, ohne auf Widerstand zu stoßen, darf nicht verpasst werden. Zudem gilt es, die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit nicht durch Runterfahren von Investitionen zu gefährden.

Immerhin gut ein Drittel der befragten Mittelständler gehören zu den Strategiewechslern, die die Chance der Krise erkennen und nutzen.

Ziele wie Kostensenkung und Unternehmenskultur sind Sicherungsziele, keine Wachstumsziele. Sind das die Strategien, mit denen der Mittelstand die Krise gut überstehen wird?

Der Mittelstand reagiert zunächst mit Kostensenkungen auf wegbrechende Umsätze. Dies ist ein sinnvoller und richtiger Reflex. Es kann aber nicht der Einzige sein. Die Märkte werden nach der Krise nicht mehr dieselben sein. Ein bloßes Abwarten und Hoffen, mit einem blauen Auge die Verwerfungen an den Märkten zu überstehen, ist zu kurz gegriffen. Kunden- und Lieferantenbeziehungen müssen neu überdacht, Absatzmärkte und Produktpotenziale neu erschlossen werden. Die Bindung und Rekrutierung der bestmöglichen Mitarbeiter wird die Zukunft bestimmen. Maßnahmen im Sinne einer gemeinsamen Unternehmenskultur und eines nachhaltigen Employer Branding sind daher richtige Schritte in eine perspektivische Zukunft.

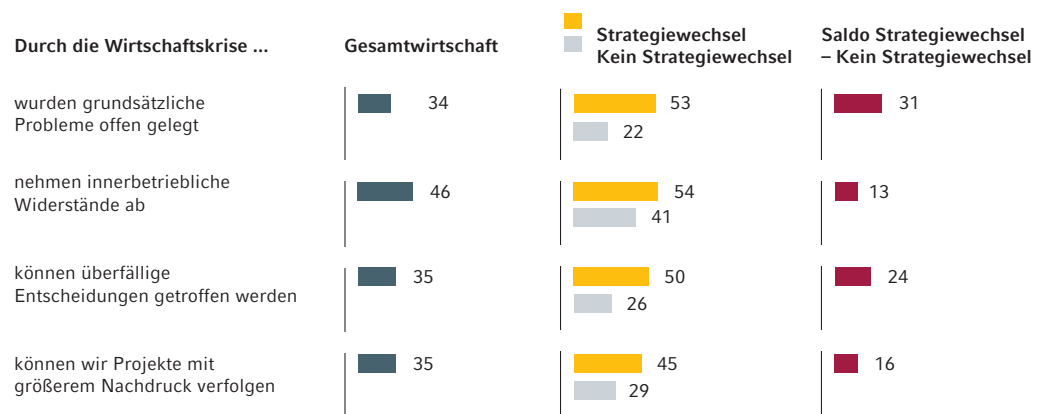
Die Wirtschaftskrise hat strukturelle Probleme offen gelegt, aber auch Umsetzungschancen eröffnet.

Die Zeichen stehen auf Veränderung. Die Wirtschaftskrise hat auch im Mittelstand grundlegende und krisenunabhängige Probleme zu Tage befördert, mit denen sich die Unternehmen nun auseinandersetzen müssen. Die derzeitige Umbruchsituation begünstigt die interne Akzeptanz von Veränderungsprozessen und beschleunigt häufig auch die Entscheidungsfindung. Was dabei nicht verwundert: Unternehmen, die strategisch umsteuern, treiben Change-Prozesse noch stärker voran als der Durchschnitt im Mittelstand.

Was hat die Unternehmen, die einen Strategiewechsel vorgenommen haben, dazu bewogen, die Krise ganz offensichtlich als Chance für notwendige Veränderung zu begreifen? Auslöser waren grundsätzliche, größtenteils bekannte Baustellen im Unternehmen, die im Kontext der Wirtschaftskrise noch deutlicher

zu Tage getreten sind (Abb. 11). Unternehmen, die nicht umsteuern, erkennen deutlich seltener strukturelle Herausforderungen. Die Krise hat bei 53 Prozent der Strategiewechsler, aber nur bei 22 Prozent der Unternehmen ohne weitreichende strategische Umstellung, wunde Punkte offenbart.

11. Welchen Einfluss hat die Wirtschaftskrise auf die Umsetzung von strategischen Projekten?



Mehrfachnennungen, Angaben in %

Prozentpunkte

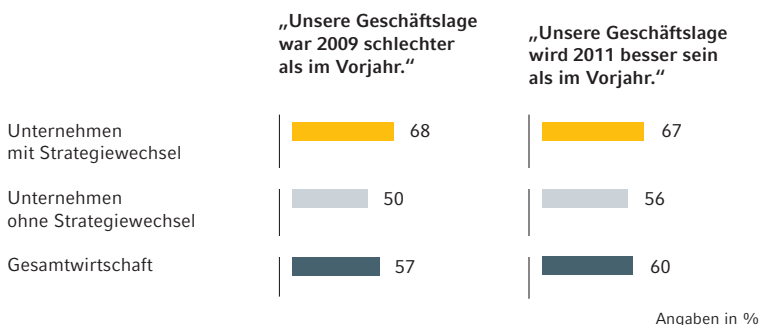
Die wirtschaftlich angespannte Situation erhöht den Veränderungsdruck – und ermöglicht es den Unternehmen, sich für den nächsten Aufschwung in Position zu bringen. Innerbetriebliche Widerstände nehmen ab (54 Prozent bei Strategiewechslern) und das Management kann überfällige Entscheidungen eher durchsetzen (50 Prozent). Auch hier nutzen die Strategiewechsler deutlich häufiger die Gelegenheit zum Wandel. Offenbar hat die Wirtschaftskrise einen positiven Effekt auf das Veränderungstempo in den Betrieben und führt dazu, dass die Unternehmer auch krisenunabhängige Aufgaben schneller und konsequenter in Angriff nehmen.

Wer umsteuert, sieht sich gestärkt. Die strategischen Umstellungen sind zwar oft aus der Not geboren, geben dann aber Anlass zu Optimismus.

Der Veränderungswille der Unternehmen wird entsprechend belohnt. Gerade die Unternehmen, die im letzten Jahr überdurchschnittlich häufig (68 Prozent) eine Verschlechterung ihrer Geschäftslage hinnehmen mussten, haben sich strategisch neu aufgestellt (Abb. 12, gelbe Balken). Man darf also annehmen, dass der Strategiewechsel häufig unumgänglich war und die Gründe für die verschlechterte Geschäftslage nicht nur auf die Krise zurückzuführen sind.

Dieser Wille zur strategischen Erneuerung wird auch mit deutlich optimistischeren Aussichten belohnt (Abb. 12, rechtes Diagramm). 67 Prozent der Strategiewechsler gehen davon aus, dass ihre Geschäftslage 2011 besser als im Vorjahr sein wird. Dieser Wert liegt 7 Punkte über dem Durchschnitt der Gesamtwirtschaft und 11 Punkte über den Einschätzungen von Unternehmen, die ihre strategische Ausrichtung kaum oder gar nicht verändert haben.

12. Wie war, wie wird die Geschäftslage 2009 und 2011?



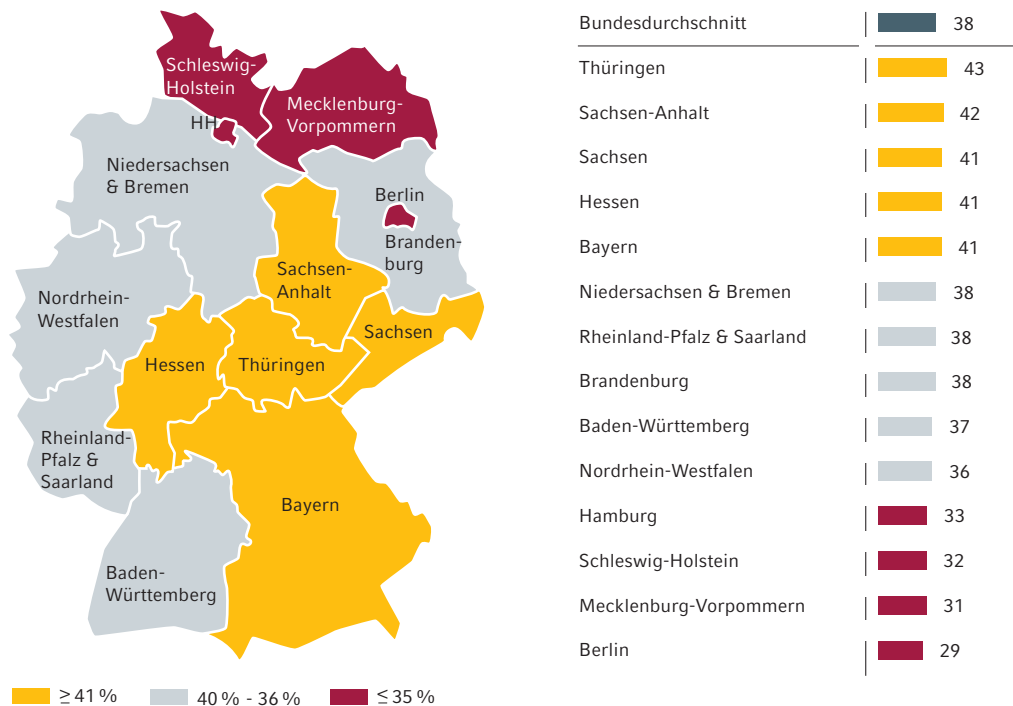
Unternehmen mit Strategiewechsel im regionalen Vergleich

In welchen Regionen finden sich mehr veränderungsbereite Mittelständler? Wo hält man eher an der bisherigen Strategie fest?

In Thüringen, Sachsen-Anhalt und Sachsen gibt es überdurchschnittlich viele Unternehmen, die eine weitreichende Veränderung ihrer Geschäftsausrichtung vornehmen. Gleiches gilt auch für Hessen und Bayern (Abb. 13). In den strukturschwächeren Bundesländern im Nordosten Deutschlands verhalten sich die Unternehmen hingegen eher konserva-

tiv: Der Anteil der Strategiewechsler liegt hier bei unterdurchschnittlichen 31 Prozent (Mecklenburg-Vorpommern) und 32 Prozent (Schleswig-Holstein). Hier stellt sich die Frage, ob die Unternehmen nicht offensiver auf die schwierige Lage reagieren müssten. Obwohl Hamburger Unternehmen 2009 stark von der Krise betroffen waren (Abb. 2), ändern sie ihre strategische Ausrichtung nicht grundlegend. Auch Berlin hat wenig Strategiewechsler, was möglicherweise auf die Besonderheiten eines Verwaltungs- und Dienstleistungsstandorts zurückgeführt werden kann.

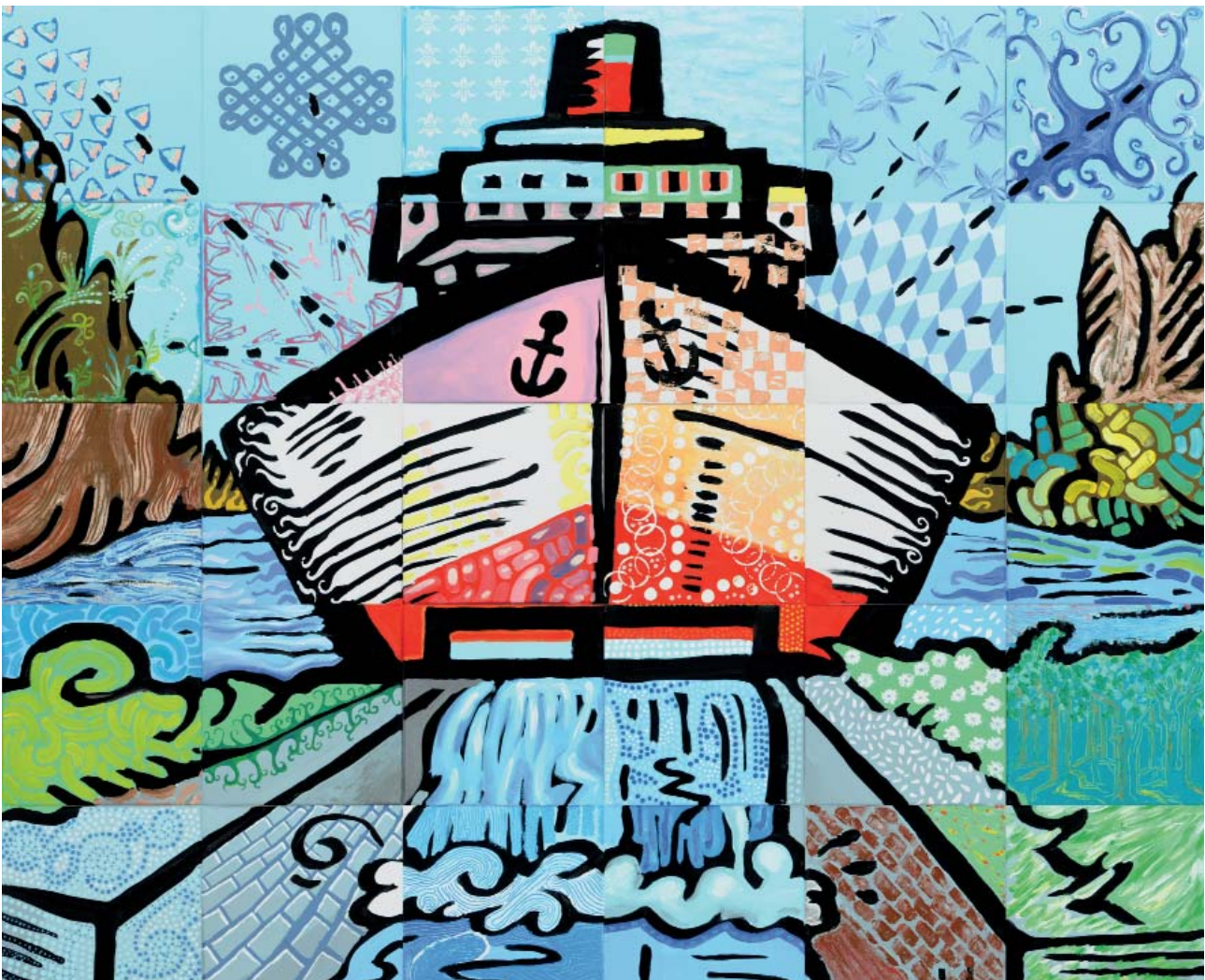
13. „Unsere strategische Ausrichtung ändert sich grundlegend oder in wesentlichen Eckpunkten.“



IV. Strategien für den Aufschwung

Kein Wachstum um jeden Preis, sondern Wirtschaften mit spitzem Bleistift.

Kostenmanagement ist das Mittel der Wahl auf dem Weg aus der Krise: Die mittelständischen Unternehmen wollen stärker auf Beschaffungskosten und Profitabilität achten und setzen seltener auf überdurchschnittliches Wachstum. Sie versuchen, den Preisdruck in der Wertschöpfungskette weiterzugeben und ihre wirtschaftliche Situation durch Kooperationen und langfristige Verträge abzusichern.

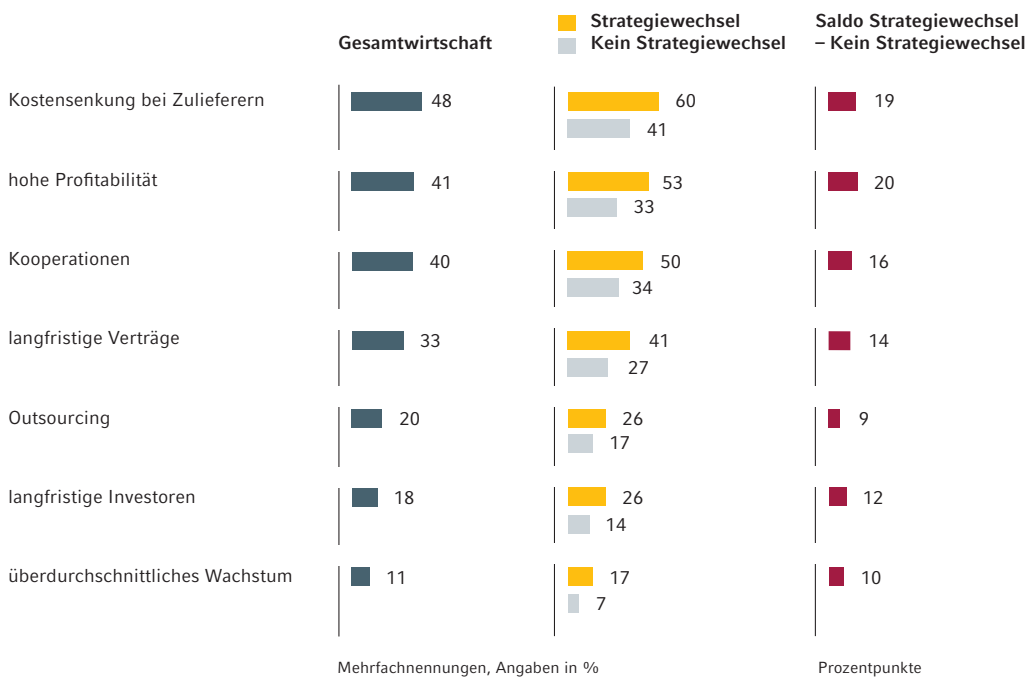


Was wird der Mittelstand nach der Krise anders machen als vorher? Was haben die Unternehmen aus der Krise gelernt? Welchen Einfluss hat die Krise – über akute Krisenbewältigung hinaus – auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen? Die vorliegende Studie gibt erste Antworten. Die Unternehmer wurden ausführlich danach gefragt, welche Stellhebel und Maßnahmen nach der Krise für sie an Bedeutung gewinnen werden. Die Ergebnisse werden im Folgenden für die Handlungsfelder ‚Geschäftsausrichtung‘, ‚Personal‘, ‚Märkte‘, ‚Export‘ und ‚Innovation‘ sowie ‚Finanzen und Banking‘ dargestellt. Um potenziell strategisch relevante von weniger relevanten Maßnahmen zu unterscheiden, werden die Betriebe mit Strategiewechsel den Unternehmen gegenübergestellt, die nicht grundsätzlich umgesteuert haben.

Bei der generellen Geschäftsausrichtung dominieren die Themen Kosten und Profitabilität (Abb. 14, linkes Diagramm): Für 48 Prozent der Unternehmen werden Kostensenkungen bei Zulieferern nach der Krise wichtiger sein als vorher; 41 Prozent wollen nach der Krise verstärkt auf ihre Profitabilität achten. Unternehmen, die sich im Zuge der Krise neu ausrichten, unterstreichen die Wichtigkeit dieser Themen (mittleres und rechtes Diagramm): Die Lücke zu Unternehmen ohne Strategiewechsel fällt hier besonders groß aus. 60 Prozent der Strategiewechler setzen auf Kostensenkung (+19 Punkte im Vergleich zu Unternehmen ohne Strategiewechsel), 53 Prozent wollen sich verstärkt um eine bessere Profitabilität bemühen (+20 Punkte im Vergleich).

Ein zweiter Trend liegt im Versuch, die Geschäfte langfristig auf möglichst gesicherte Grundlagen zu stellen. 40 Prozent der Unternehmen wollen nach der Krise enger mit anderen Unternehmen kooperieren; 33 Prozent wollen versuchen, ihre Umsätze durch langfristige Liefer- und Zulieferverträge abzusichern.

14. Welche Aspekte der generellen Geschäftsausrichtung werden nach der Krise wichtiger sein als vorher?





Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,
Mitglied des Vorstands PricewaterhouseCoopers AG

Der Mittelstand rechnet mit dem spitzen Bleistift. Kostenmanagement steht ganz oben auf der Agenda. Ist das die richtige Strategie oder müssten nicht viel mehr Expansion und Wachstum nach der Krise Priorität haben?

Selbstverständlich eröffnen sich gerade in Zeiten der Krise auch erhebliche Chancen durch Expansion und Wachstum. Die Basis für die Markterfolge der Zukunft wird häufig in Krisenzeiten gelegt. Solch offensive Strategien setzen entsprechende finanzielle und Managementressourcen voraus. Soweit die mittelständischen Unternehmen bei Finanzierungen die vereinbarten Finanzkennzahlen nicht einhalten und nachbessern müssen, sind die finanziellen Ressourcen für Wachstumsstrategien teilweise eher begrenzt. Zusätzlich können Krisen auch interne Schwächen in Unternehmen aufdecken, die in guten Jahren zuvor eventuell verdeckt geblieben waren. Deren Beseitigung erfordert Managementkapazitäten, die für die Umsetzung von Wachstumsstrategien dann nicht zur Verfügung stehen.

Sie beschäftigen sich seit vielen Jahren mit der Situation der Familienunternehmen. Mit welchen Strategien bewältigen diese Ihrer Erfahrung nach die noch anhaltende Rezession und wie bereiten sie sich auf die Zeiten der wirtschaftlichen Erholung und des nächsten Aufschwungs vor?

Viele Familienunternehmen sind in der Krise sehr vorsichtig mit ihren finanziellen Ressourcen umgegangen und haben Investitions- und Beratungsbudgets reduziert. Zusätzlich haben

sie vielfach ein aktives Kostenmanagement betrieben. Im Gegensatz dazu beobachten wir erfreulicherweise, dass viele Familienunternehmen positiv in die Zukunft schauen und insbesondere im Personalbereich keine gravierenden Einschnitte vorgenommen haben. Dahinter steht das Bewusstsein, dass die Marktchancen der Zukunft nur durch qualifizierte Mitarbeiter genutzt werden können. In dieser Frage waren die Regelungen zur Kurzarbeit eine große Hilfe. Aktuell beobachten wir noch eine gewisse Skepsis hinsichtlich der erwarteten Erholung. Viele der Familienunternehmen registrieren aus ihren Gesprächen mit Kunden und Lieferanten nur eine Stabilisierung, aber keinen Aufschwung.

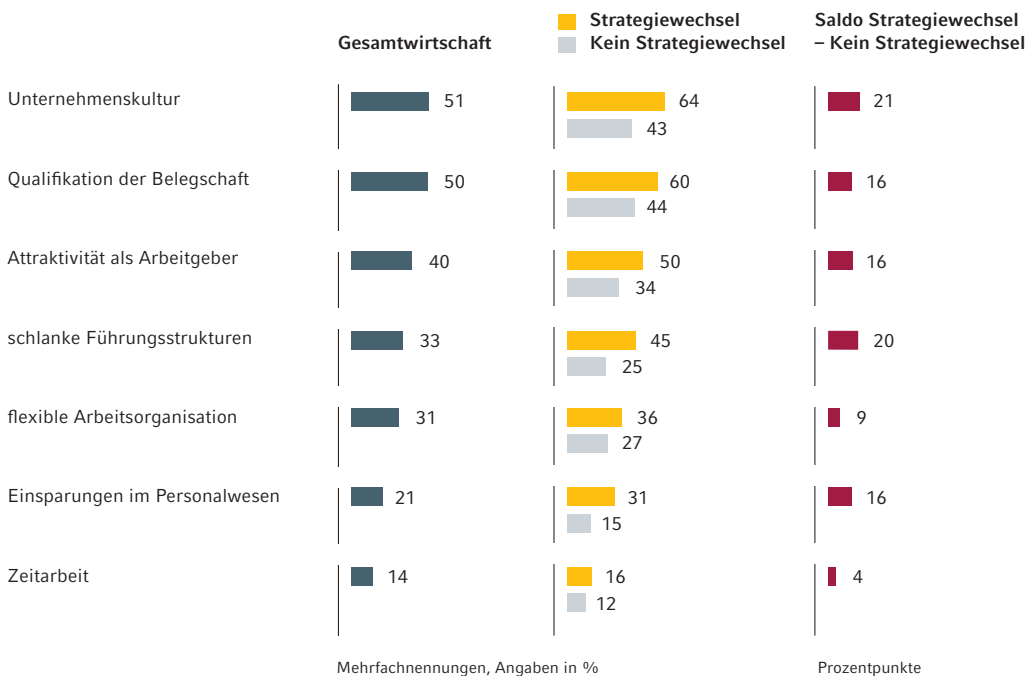
Das Exportgeschäft wird auch nach der Krise intensiviert. Das verwundert sicherlich nicht. Erstaunlich aber ist, dass Unternehmen mit Strategiewechsel nach einem Gegengewicht zum außereuropäischen Markt im eigenen Land suchen. Wie kann man sich das erklären?

Sicherlich liegt das auch daran, dass sich einige Erwartungen im Exportgeschäft nicht erfüllt haben. Die weltweite Krise hat gezeigt, dass auch das Exportgeschäft, das in der Vergangenheit inländische Schwankungen teilweise gut kompensieren konnte, weltweit erheblich geschwankt hat. Hinzu kommt, dass in Zeiten der Krise auch die Wirtschaftspolitik von Staaten mit großen Märkten teilweise wieder Abschottungstendenzen zeigt. Die wirtschaftspolitische Diskussion in Deutschland, neben dem Exportmarkt die Binnennachfrage zu stärken, ist daher eine logische Folge.

Erfolgsfaktor Personal: Mitarbeiter halten und qualifi- zieren für den Aufschwung.

In Personalfragen beweist der Mittelstand seine Qualitäten als Arbeitgeber. Personal halten, qualifizieren und für eine motivierende Unternehmenskultur sorgen – das sind die Leitlinien für die Zeit nach der Krise. Unternehmen mit Strategiewechsel verlieren auch hier Kostenaspekte nicht aus dem Blick: Sie suchen im Personalwesen nach Einsparpotenzialen und denken häufiger als andere über eine Verschlankung ihrer Führungsstrukturen nach.

15. Welche Maßnahmen im Personalbereich werden nach der Krise wichtiger sein als vorher?



Viele Unternehmen messen den sogenannten weichen Faktoren für die Zeit nach der Krise eine hohe Bedeutung zu (Abb. 15): 51 Prozent geben an, dass die Unternehmenskultur im eigenen Haus wichtiger werden wird. Auch die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung als Erfolgsfaktor wird in den Betrieben anerkannt. Die Hälfte der Befragten will sich nach der Krise noch stärker um eine bessere Qualifikation der Belegschaft bemühen. Strategiewechler setzen die gleichen Prioritäten wie das Gros der mittelständischen Unternehmen – aber sie gehen die Aufgaben einfach noch konsequenter an als der Durchschnitt.

Die Unternehmen wissen, wie schwer es ist, gutes Personal zu bekommen und auch zu halten. Entsprechend wichtig ist es ihnen, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. 40 Prozent der Unternehmen wollen sich nach der Krise intensiver um ihre Arbeitgebermarke kümmern. Dieser Aspekt wird vor allem von den größeren Unternehmen betont, der kleine Mittelstand verfügt oft nicht über die nötigen Ressourcen für das Employer Branding und baut daher stärker auf eine motivierende Unternehmenskultur (ohne Abbildung). Auch bei den Strategiewechlern ist das Thema gesetzt: Arbeitgeberattraktivität steht hier bei jedem zweiten Unternehmen auf der Agenda (50 Prozent, +16 Punkte im Vergleich zu Unternehmen ohne Strategiewechsel).

Eine weitere wichtige Frage ist, ob im Personalwesen eingespart werden kann und soll. Nur 21 Prozent ziehen derartige Einschnitte in Erwägung – wenig verwunderlich vor allem in Branchen, deren Kapital gut ausgebildete Fachkräfte darstellen. Noch unklar ist allerdings, ob diese Strategien auch dann haltbar sind, wenn Kurzarbeitsregelungen nicht mehr greifen und sich die Personalfrage möglicherweise erneut stellt. Strategiewechler versuchen in allen Bereichen Einsparpotenziale zu nutzen und erklären deutlich öfter, dass sie schlanke Führungsstrukturen und Kürzungen im Personalwesen in Erwägung ziehen wollen. Zeitarbeit scheint insgesamt keine Option für den Aufschwung zu sein – man stützt sich auf die bewährte Stammebelegschaft.

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



Der Mittelstand sieht offensichtlich keinen Bedarf, in der Personalpolitik die Weichen neu zu stellen oder in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gar Personal abzubauen. Hat die Kurzarbeit hier den Blick auf die Notwendigkeiten verstellt und müssen wir doch noch mit einer größeren Kündigungswelle rechnen?

Stützungsmechanismen wie Kurzarbeit, Überstundenabbau, Abschmelzen von Arbeitszeitkonten und Reduzierung der tariflichen Wochenarbeitszeit greifen natürlich nur für einen begrenzten Zeitraum, denn sie gehen zu Lasten der Produktivität und damit der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb denken viele Unternehmen langfristig auch über deutliche Kostensenkungsmaßnahmen nach. Es gilt dabei zu verhindern, dass eigentlich gesunde Unternehmen im Zeichen der Krise überreagieren und dadurch Kapazitäten und Kompetenzen dauerhaft verloren gehen. Die Chance, am nächsten Aufschwung zu partizipieren, wäre damit dauerhaft verbaut.

Ist die Befürchtung gerechtfertigt, dass die deutsche Wirtschaft nicht nahtlos an die Vorkrisenzeit anknüpfen kann und die ökonomischen und psychologischen Nachwirkungen der Krise anhalten? Welche Branchen werden besonders betroffen sein?

Die Folgen der Krise stellen die deutschen Unternehmen vor Herausforderungen historischen Ausmaßes. Dabei sind nicht alle Wirtschaftszweige in gleicher Weise betroffen. In den exportorientierten Branchen, in denen die Nachfrage krisenbedingt besonders stark eingebrochen ist, steigt der Konsolidierungs-

druck. Gleichzeitig müssen die Unternehmen den technologischen Wandel weiter vorantreiben und Innovationen zur Marktreife führen, um sich einem reinen Preis- und Kostenwettbewerb zu entziehen. In den binnenorientierten Branchen kommt es darauf an, neues Wachstum zu generieren, um die vorübergehende Schwäche der Exportwirtschaft auszugleichen.

Werden mit dem Ende der Krise auch die wirtschaftlichen Probleme verschwinden oder müssen sich die Unternehmen auf die Notwendigkeit struktureller Veränderungen einstellen?

Auch wenn sich inzwischen eine langsame Erholung der Wirtschaft andeutet, ist es für eine Entwarnung noch zu früh. Viele Anzeichen deuten darauf hin, dass Volatilität im globalen Wirtschaftssystem zum ständigen Begleiter werden könnte. Die deutsche Wirtschaft muss sich jetzt noch konsequenter auf Wachstum, Widerstandskraft und Erneuerung ausrichten. Wachstum hat für Deutschland angesichts der demografischen Entwicklung und der gestiegenen Verschuldung weiterhin oberste Priorität. Der Export bleibt dabei die treibende Kraft. Um die Widerstandskraft gegen mögliche künftige Schocks zu steigern, sollten deutsche Unternehmen zudem noch stärker als bisher auf industrienahen Dienstleistungen setzen. Sie bergen nicht nur eine hohe Wertschöpfung, sondern sind auch geeignet, die zyklischen Schwankungen des verarbeitenden Gewerbes abzufedern. Langfristig erfolgreich kann die deutsche Wirtschaft jedoch nur durch laufende Erneuerung bleiben. Dazu sind wichtige Weichenstellungen bei neuen Technologien, Infrastruktur und Bildung notwendig.

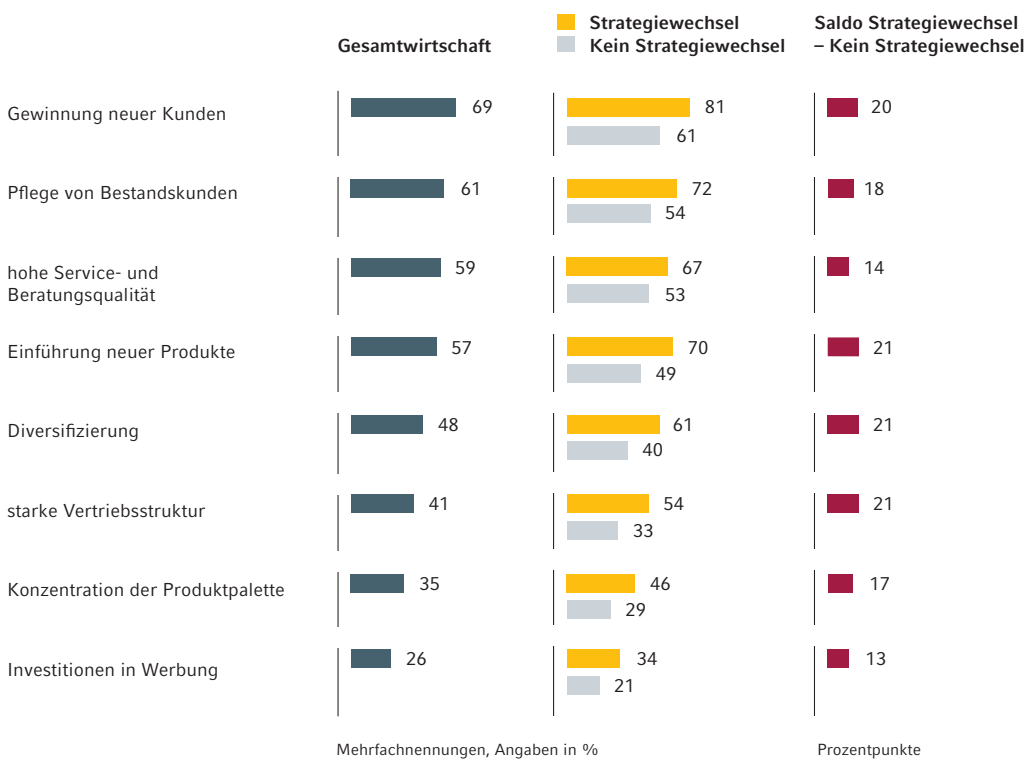
Marktbearbeitung in unsicheren Zeiten: Man navigiert auf Sicht und bleibt nah am Kunden.

Der Mittelstand geht unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Wege, um nach der Krise auf den Märkten zu punkten: Die meisten Unternehmen legen mehr Wert auf die Pflege ihrer Bestandskunden und wollen natürlich gleichzeitig neue Kunden gewinnen. Erfolgversprechend erscheint vielen, mit einer größeren Produktpalette mehr Geschäft zu generieren, ebenso aber auch, sich auf die profitablen Produkte oder Geschäftsfelder zu konzentrieren. Eine klare strategische Richtung ist insgesamt kaum erkennbar – obwohl oder gerade weil in Krisenzeiten die Märkte stärker als sonst in Bewegung sind.

Auch wenn die Prognosen noch vage sind – die Frage nach den richtigen Marktstrategien bewegt die Unternehmen. Die durchweg hohen Prozentwerte machen deutlich: Die Unternehmen suchen individuell nach gangbaren Wegen, aber es gibt keine Patentrezepte für den Markterfolg nach der Krise. (Abb. 16). Das sprichwörtliche „Navigieren auf Sicht“ herrscht ganz eindeutig vor.

Der Kunde ist König: 69 Prozent der Unternehmen wollen nach der Krise verstärkt neue Kunden gewinnen und 61 Prozent die Bestandskunden noch mehr pflegen als bisher. Ein Mittel zum Zweck ist dabei, die Service- und Beratungsqualität zu steigern (59 Prozent). Das gilt ganz besonders für den Einzelhandel (74 Prozent, nicht im Diagramm). Noch nicht ganz einig ist sich der Mittelstand, ob eher die Diversifizierung (48 Prozent) oder die Konzentration (35 Prozent) der Produktpalette künftigen Markterfolg beschert. Werbung – da sind sich alle einig – wird wohl eher weniger der entscheidende Treiber für den Aufschwung nach der Krise sein.

16. Welche Maßnahmen auf Kunden- und Angebotsseite werden nach der Krise wichtiger sein als vorher?



Die Unternehmen, die strategisch umsteuern, greifen an: Sie setzen entschiedener auf neue Produkte und stärken entsprechend ihren Vertrieb, um neue Kunden anzuziehen.

Unternehmen, die ihre Strategie wechseln, bearbeiten ihre Märkte konsequenter (Abb. 16, mittleres Diagramm): Sie wollen wie alle anderen neue Kunden gewinnen (81 Prozent)

und die Zufriedenheit ihrer Bestandskunden steigern (72 Prozent). Sie legen dazu den Fokus aber klarer auf Diversifizierung (61 Prozent) und setzen seltener auf die Konzentration bestehender Angebote (46 Prozent). Neue Produkte (70 Prozent) sollen vor allem über verstärkte Vertriebsstrukturen (54 Prozent) den Weg zum Kunden finden.



Hartmut Schauerte, Landesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU NRW

Die Wirtschafts- und Steuerpolitik der Bundesregierung ist ganz klar auf Wachstum aufgerichtet. Die mittelständischen Unternehmen aber sehen in überdurchschnittlichem Wachstum keine Strategie für die Zeit nach der Krise. Verkalkuliert sich hier die Politik oder mauern die Unternehmen an der falschen Stelle?

Auch die Politik setzt nicht auf überdurchschnittliches, sondern auf moderates Wachstum. Die Weltmärkte wachsen nicht nur kurzfristig zwischen vier und sechs Prozent. Wenn Deutschland als eines der wettbewerbsfähigsten Exportländer der Welt vor diesem Hintergrund ein Wachstum von real etwa plus-minus 1,5 Prozent ansteuert – was einem nominalen Wachstum von ca. drei Prozent entspricht – so ist das notwendig und klug zugleich. Ich bin mir sicher, und das wird mir von den Unternehmern immer wieder bestätigt, dass der Mittelstand für sein eigenes Unternehmen mindestens mit solchen Zahlen rechnet.

Die Konjunkturpakete hatten unter anderem das Ziel, in den Kommunen überfällige Sanierungen und Infrastrukturprojekte zu finanzieren und so die Wirtschaft zu stützen. Davon würde in erster Linie die Bauwirtschaft profitieren – dennoch ist die Stimmung im Baugewerbe mit Blick auf die Zeit nach der Krise weniger positiv. Erzielen die Pakete nicht den gewünschten Effekt?

Die Pakete erzielten eindeutig positive Effekte. Das ist insbesondere im Tiefbau, im Ausbau und in der Sanierung sichtbar. Sie wirken wenig im Neubau. Aber natürlich ist die Wirkung

von Konjunkturpaketen ihrer Natur nach befristet und die berechtigte Sorge, wie es danach weitergeht, muss zunächst einmal mit Hinweis auf die hoffentlich im Jahr 2010 wieder anziehende Konjunktur beantwortet werden. In diesem Zusammenhang ist besonders wichtig, dass die Finanzierungsbedingungen, die für die Bauindustrie von herausragender Bedeutung sind, wieder rund laufen.

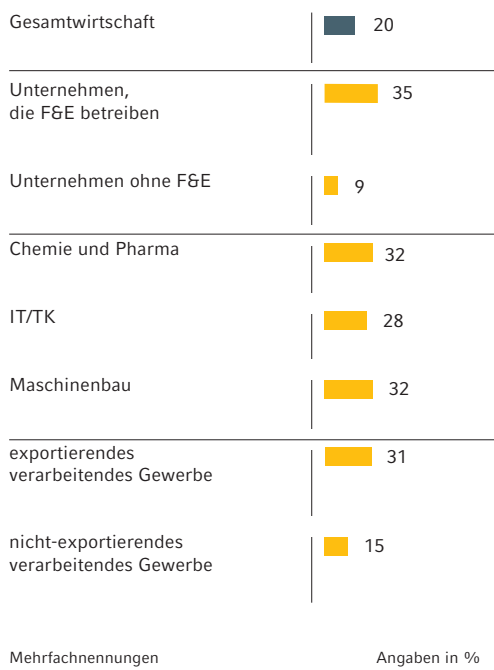
Aus der Studie ergeben sich keine Anhaltspunkte, dass Unternehmen in der Krise auf spezifische strukturelle Probleme in einzelnen Branchen reagieren. Gibt es solche Probleme nicht? Wenn doch, in welchen Wirtschaftszweigen sollte die Krise eine Chance bieten, diese Probleme anzugehen?

Die Krise muss für jeden Unternehmer Anlass sein, gründlicher als gewöhnlich, die Aufstellung seines Unternehmens zu überprüfen. Das betrifft natürlich die betriebswirtschaftlichen Aspekte mit der Überschrift „Wie erhöhe ich die Wettbewerbsfähigkeit meines Unternehmens?“. Dabei gehören Kosten, Effizienzen im Einkauf sowie in der Energie und in den Prozessabläufen auf den Prüfstand, um nur einige Punkte zu nennen. Ob und welche strukturellen Probleme das jeweilige Unternehmen hat, gehört selbstverständlich ganz wichtig in diesen Überprüfungsprozess. Da ich keine Branche kenne, weder in der Produktion noch im Handel oder in der Dienstleistung, die nicht auch strukturelle Probleme hat, rate ich den Unternehmern dringend, sich dieser Fragen gründlich anzunehmen. Je umfassender die deutschen Unternehmer das tun, desto sicherer wird unser Mittelstand gestärkt aus dieser Krise hervorgehen.

Aufschwung durch Innovation: F&E wird nach der Krise wichtiger.

Wer bisher schon auf Innovation gesetzt hat, treibt Forschung und Entwicklung trotz krisenbedingter Engpässe weiter voran. Für knapp 10 Prozent der Unternehmen im Mittelstand ist die Krise sogar Anlass, erstmals selbst in Sachen Forschung und Entwicklung aktiv zu werden.

17. „Investitionen in Forschung und Entwicklung werden nach der Krise wichtiger sein als vorher.“



Ein Fünftel der Unternehmen will nach der Krise seine Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung intensivieren. Dieser eher niedrige Wert erklärt sich dadurch, dass ohnehin nur eine Minderheit der mittelständischen Unternehmen selbst forscht: Derzeit unterhalten 24 Prozent der befragten Betriebe eine kontinuierlich arbeitende F&E-Abteilung, weitere 15 Prozent forschen und entwickeln zumindest sporadisch (ohne Abbildung).

Die differenzierte Analyse zeigt, dass die Krise durchaus zu einem Innovationsschub führen kann (Abb. 17). Von den forschenden Unternehmen will ein gutes Drittel diese Aktivitäten nach der Krise ausbauen. Und immerhin 9 Prozent der Unternehmen, die bisher gar nicht forschen und entwickeln, haben die Absicht erstmals in Forschungsaktivitäten zu investieren – eine der positiven Konsequenzen aus der Krise. Ein ähnliches Bild zeigt sich in den forschungsintensiven Branchen. Besonders die Unternehmen aus den Branchen Chemie und Pharma (32 Prozent), dem Maschinenbau (ebenso 32 Prozent) sowie dem exportstarken verarbeitenden Gewerbe (31 Prozent) werden nach der Krise verstärkt in F&E investieren.

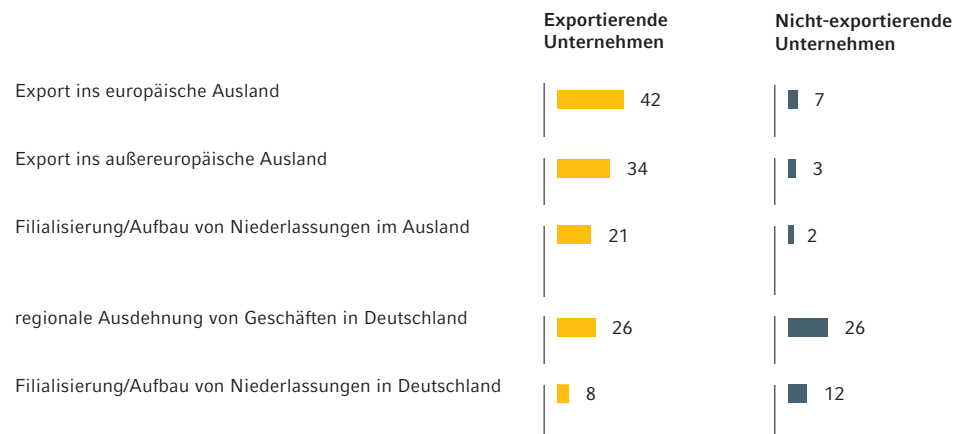
Export in Krisenzeiten: Flucht nach vorn durch verstärkte Internationalisierung.

Das Exportgeschäft ist und bleibt ein zentraler Motor für die mittelständische Wirtschaft – auch nach der Krise. International tätige Unternehmen wollen trotz krisenbedingter Einbrüche ihre Exportanstrengungen vor allem in Europa ausbauen.

Die Auswertung für exportierende Unternehmen (Abb. 18, gelbe Balken) macht deutlich, dass der Mittelstand seine Exportaktivitäten trotz der zurückliegenden Einbrüche keineswegs einschränken, sondern vielmehr ausbauen will – sowohl in Europa also auch im außereuropäischen Ausland. 21 Prozent der Unternehmen wollen das Geschäft vor Ort noch stärker als bisher vorantreiben und planen den Aufbau eigener Niederlassungen. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass ein gutes Viertel der exportierenden

Unternehmen ihre Geschäfte nicht nur im Ausland, sondern auch im eigenen Land verstärken will. Für rein national orientierte Unternehmen (graue Balken) ist die innerdeutsche Ausdehnung natürlich ebenfalls von Bedeutung. Die Aufnahme von Exportaktivitäten bleibt aber die Ausnahme. Für immerhin sieben Prozent der derzeit nicht-exportierenden Unternehmen soll Export – zunächst innerhalb europäischer Grenzen – künftig eine Option sein.

18. Welche Marktstrategien werden nach der Krise wichtiger sein als vorher?



Finanzen: Der Mittelstand nimmt die Themen Eigenkapital und Rating in Angriff.

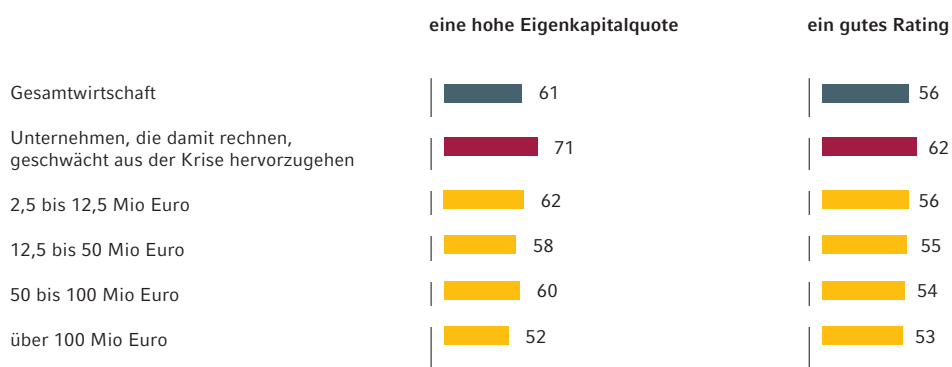
Die Krise hat gezeigt: Mittelständische Unternehmen haben bei Finanzierung und Banking nach wie vor Nachholbedarf – insbesondere in puncto Eigenkapitalquote und beim Rating. Durch die Krise geschwächte Unternehmen spüren dies besonders deutlich.

Eine hohe Eigenkapitalquote steht für die große Mehrheit der Unternehmen auch zukünftig ganz oben auf der Agenda (Abb. 19). Man wünscht sich ganz offensichtlich mehr Unabhängigkeit von Finanziers und ein solideres Fundament für eine selbstbestimmte Geschäftsentwicklung. Für 61 Prozent der Unternehmen wird diese Thematik nach der Krise wichtiger sein als vorher. An zweiter Stelle – auch dies eine Lehre aus der Krise – steht das Rating mit 56 Prozent. Dass es einen Zusammenhang zwischen Krisenbewältigung und

den Bemühungen um ein besseres Rating gibt, zeigt der Vergleich mit Unternehmen in einer wirtschaftlich schwierigen Lage (rote Balken). Wer davon ausgeht, geschwächt aus der Krise hervorzugehen, für den werden Eigenkapitalquote und Rating sogar noch wichtiger.

Der Größenvergleich (gelbe Balken) zeigt ebenfalls eine Differenzierung: je kleiner das Unternehmen, desto größer ist die Bedeutung einer höheren Eigenkapitalquote und eines besseren Ratings.

19. Welche Faktoren im Banking werden nach der Krise wichtiger sein als vorher?





Rüdiger A. Günther, Ehemaliges Mitglied des Vorstands Arcandor AG

Worauf führen Sie die wachsende Bedeutung der Eigenkapitalquote und eines guten Ratings bei den Unternehmen zurück?

Das liegt natürlich an der Finanzkrise. Nach Absatzeinbrüchen fehlt es an Liquidität, die man sich von außen holen muss. Genau hier entsteht bei vielen Mittelständlern ein Interessenskonflikt. Man will keine Abhängigkeit von den Banken und erst recht nicht vom Kapitalmarkt. Um trotzdem Fremdkapital zu bekommen, braucht es ein gutes Rating. Die dafür notwendige Transparenz ist insofern ein Problem, weil man glaubt, dass sensible Informationen an Wettbewerber oder die Öffentlichkeit gelangen könnten. Eine gute Finanzkommunikation wird als nicht so wichtig eingeschätzt und oft wurde sie in der Vergangenheit ja auch nicht praktiziert. Zudem zehrt die Krise bei vielen Unternehmen an der Substanz und dadurch entsteht beim Thema Eigenkapitalquote – ohnehin ein Dauerbrenner – Handlungsbedarf. Die Option, das Eigenkapital durch neue Shareholder oder Investoren aufzustocken, hat wiederum in den Augen der Unternehmer den Nachteil, durch deren Mitsprache an Eigenständigkeit zu verlieren. Es ist also eine schizophrene Situation. Der Mittelständler will möglichst unabhängig bleiben. Um unabhängig zu bleiben, will er keine fremden Investoren und wenig Selbstoffenbarung durch Finanzkommunikation. Aber gerade das schafft auf der anderen Seite die Voraussetzung, um tatsächlich unabhängiger zu sein.

Warum spielen alternative Finanzierungsformen wie Mezzanine, Factoring oder Leasing auch künftig keine größere Rolle im Mittelstand?

Interessant ist, dass diese Möglichkeiten gerade im vergangenen Jahr deutlich häufiger genutzt worden sind. Das sagen zumindest die Statistiken für 2009. Vielleicht ist diese Aussage nur ein erneutes Statement, dass man Herr im eigenen Hause bleiben will. Alles, was externe Abhängigkeit schafft, ist dubios und führt dazu, dass die Unternehmen den Rückwärtsgang einlegen. Ich glaube aber trotzdem, dass Factoring und Leasing wichtig bleiben werden und das Mezzanine eine Finanzierungsform der Zukunft sein wird, um Eigenkapital ausreichend aufzustocken.

Die Geschäftsausrichtung nach der Krise ist bei den meisten Unternehmen eher defensiv geprägt: Profitabilität vor Wachstum, Personal halten und auf Sicht steuern. Können Sie das nachvollziehen und finden Sie es richtig?

Nachvollziehbar ja, aber richtig – nein. Es gibt Unternehmen, die sind auf eine solche Situation vorbereitet, denn Krisen gibt es immer wieder. Sie haben ihre Kostenstrukturen und ihr Personalwesen flexibilisiert, um nicht in Abhängigkeiten zu geraten. Gerade bei Branchenchampions kann man beobachten, dass Krisen genutzt werden, um gestärkt daraus hervorzugehen. Nicht nur durch reine Sparmaßnahmen, sondern indem diese Phasen auch zum Wachsen genutzt werden. Sie versuchen, spät in die Krise zu rutschen und möglichst früh wieder eine strategische Position einzunehmen. Da werden Investitionen getätigt, die man sich in guten Jahren vielleicht gar nicht geleistet hätte. Die erfolgreichen Unternehmen verstehen die Krise wie eine Fastenzeit, besinnen sich auf ihre Stärken und starten schon jetzt wieder durch und expandieren.

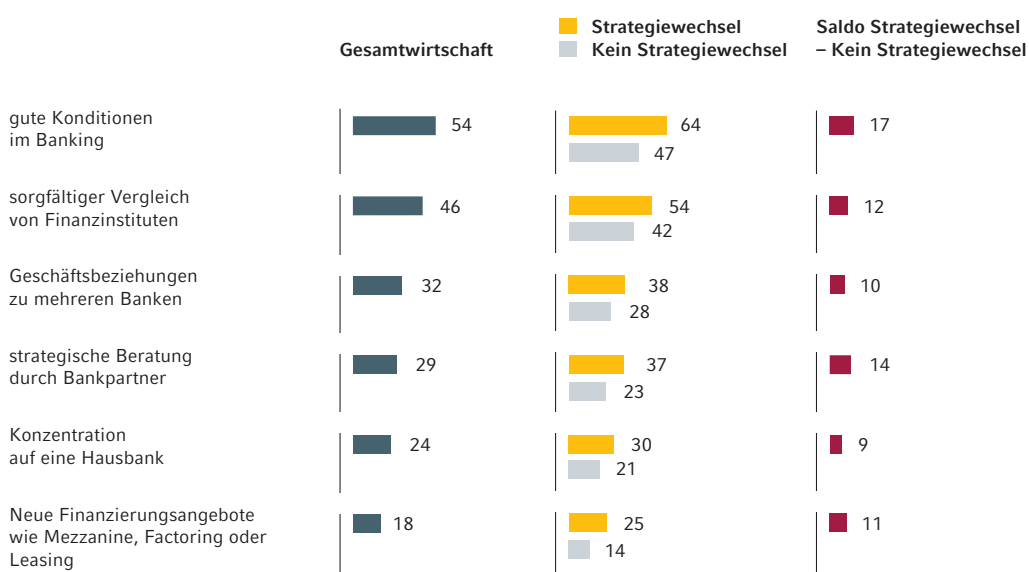
Die Firmen machen Preisdruck im Banking und stellen Finanzinstitute zunehmend auf den Prüfstand.

Die Unternehmer wollen vor allem gute Konditionen. Mehr strategische Beratung halten die meisten aber nicht für notwendig. Anders die Unternehmen, die in der Krise umsteuern: Für sie sind nicht nur gute Konditionen, sondern auch die strategische Beratung durch Bankpartner für die Zeit nach der Krise entscheidend.

Die Banken müssen sich auf gestiegene Ansprüche von Seiten des Mittelstands einrichten (Abb. 20): Mehr als die Hälfte der Unternehmen wollen mit ihren Finanzinstituten noch härter als bisher über Konditionen und Preise verhandeln. Auch müssen sich Banken und Sparkassen offensichtlich stärker dem Wett-

bewerb stellen. 46 Prozent der Unternehmen wollen die Finanzinstitute zukünftig sorgfältiger vergleichen und 32 Prozent werden noch häufiger flexible Geschäftsbeziehungen zu mehreren Banken unterhalten. Eine „Renaissance der Hausbank“ im großen Stil wird es wohl nicht geben. Demnach lautet die generelle

20. Welche Faktoren im Banking werden nach der Krise wichtiger sein als vorher?



Mehrfachnennungen, Angaben in %

Prozentpunkte

Botschaft an die Bankpartner: Finanzinstitute müssen sich – wie auch ihre Kunden – der Herausforderung von steigendem Preisdruck einerseits und höheren Kundenerwartungen andererseits stellen.

Beim Thema Beratung sind die Unternehmen zurückhaltender. Nur 29 Prozent melden steigenden Bedarf für strategische Beratung durch den Bankpartner an. Angesichts der gleichzeitig steigenden Bedeutung von Eigenkapitalquote und Rating (Abb. 19) stellt sich die Frage, warum die Unternehmen sich diesbezüglich nicht auch stärker von ihren Bankpartnern beraten lassen wollen.

Ein vergleichender Blick auf die Unternehmen, die ihre Strategie auf den Prüfstand stellen (Abb. 20, mittleres Diagramm), zeigt, dass die Konditionen auch hier eine große Rolle spielen. Strategiewechsler schauen aber nicht nur auf die Kosten, sondern wollen im Zuge ihrer Neuausrichtung ihre Bank auch verstärkt als beratenden Sparringspartner in die Pflicht nehmen.

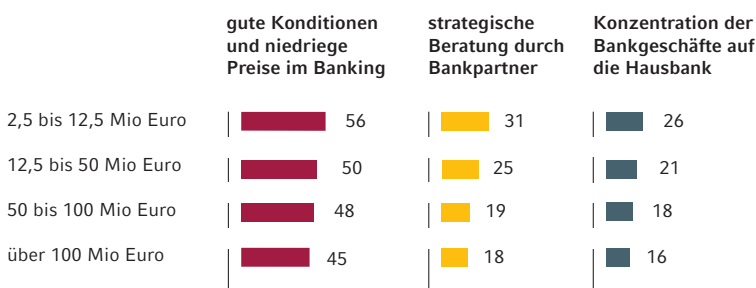
Das Schlusslicht der unternehmerischen Banking-Strategien: Alternativen Finanzierungsformen wie Mezzanine, Factoring oder Leasing wird selten wachsende Bedeutung beigemessen.

Auch der kleine Mittelstand macht Preisdruck im Banking. Hier zählt noch mehr als andernorts die Beratung durch die Hausbank.

Insbesondere bei den kleineren Unternehmen wachsen die Ansprüche an die Bankpartner deutlich (Abb. 21). So fordert der kleinere Mittelstand häufiger gute Konditionen (56 Prozent). Dies mag damit zusammenhängen, dass der große Mittelstand aufgrund seiner besseren Verhandlungsposition häufig schon bessere Konditionen bei seinen Banken durchgesetzt hat – er findet dieses Thema zumindest seltener wichtig (45 Prozent, -11 Punkte im Vergleich zu kleinen Unternehmen).

Gleichzeitig sind kleine Unternehmen öfter der Ansicht, dass strategische Beratung durch ihre Bankpartner für sie nach der Krise wichtiger wird (31 Prozent). Sie setzen in diesem Zusammenhang häufiger als ihre größeren mittelständischen Unternehmerkollegen auf die Hausbank (zu immerhin 26 Prozent, +10 Punkte im Vergleich zum großen Mittelstand). Angesichts der Tatsache, dass der kleine Mittelstand der eigenen Hausbank eher die Treue hält, sind Banken hier besonders gefordert, auf ihre Stammkunden mit fairen Angeboten und guter Beratung zuzugehen.

21. Welche Faktoren im Banking werden nach der Krise wichtiger sein als vorher?



Mehrfachnennungen

Angaben in %

Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



Für viele Firmen gewinnt die sorgfältige Auswahl der Finanzpartner nach der Krise an Bedeutung, strategische Beratung und die Konzentration der Bankgeschäfte auf die Hausbank dagegen weniger. Warum?

Das Vertrauen in die Banken hat in der Krise, die als Finanzmarktkrise 2008 begann, gelitten. Da gibt es überhaupt nichts zu beschönigen. Dass die Unternehmen ihre Bankpartner noch sorgfältiger aussuchen als vor der Krise, verwundert vor diesem Hintergrund nicht. Auf der anderen Seite hat die Krise viele Unternehmen so getroffen, dass sie fürchten, schlechtere Ratings zu bekommen. Sie sehen entsprechende Probleme bei der Finanzierung anstehender Investitionen auf sich zukommen. Ich kann den Unternehmen dazu zweierlei sagen: Erstens, Rating ist kein rein rückwärts-, sondern ein zunehmend vorwärtsgewandtes Verfahren. Wer klar machen kann, dass sein Geschäftsmodell in Zukunft trägt, der darf auch mit der Unterstützung der Banken rechnen. Und zweitens: Wer transparent mit seinen Finanzpartnern kommuniziert, findet dort nach wie vor offene Ohren und eine hohe Kreditbereitschaft. Unternehmen, die auch bisher eine vorbildliche Finanzkommunikation gepflegt haben, spüren das unmittelbar. Das in guten Zeiten aufgebaute Vertrauen wirkt wie ein Schutzschirm und macht es uns Banken auch leichter, zügig Entscheidungen über Kredite zu treffen.

Wie erklären Sie sich, dass die Bemühungen der Finanzdienstleister, Finanzierungsalternativen wie zum Beispiel Mezzanine, Factoring oder Leasing im Mittelstand stärker zu etablieren, offensichtlich nicht fruchten?

Das können wir bei der Commerzbank so nicht bestätigen. Wir haben im letzten Jahr eine deutlich stärkere Nachfrage vor allem bei Mezzanine und im Factoring feststellen können. Insgesamt liegen wir im Volumen deutlich über dem Vorjahr und erwarten auch 2010 einen Anstieg. Die alternativen Finanzierungsformen haben sich gerade in den Krisenzeiten bewährt. Sie können bei der Finanzierung in Zukunftsprojekte sogar eine ganz besonders wichtige Rolle spielen. Private Equity und Mezzanine sind vor allem bei Nachfolgeregelungen und auch Expansionsfinanzierungen unverändert wichtig. Asset-gestützte Finanzierungsinstrumente wie Factoring und Forfaitierung bieten sich zur Sicherung der Unternehmensliquidität und zur Absicherung von Lieferanten gegen Forderungsausfälle an.

Der Mittelstand will noch stärker auf die Kosten schauen. Überdurchschnittliches Wachstum halten nur 11 Prozent der befragten Unternehmer für einen Weg aus der Krise. Müsste die Wirtschaft nicht mehr Gas geben?

Zunächst mal ist es gut, sich selbst mehr Profitabilität zu verordnen. Defensives Wirtschaften mit einseitigem Blick auf die Kosten ist aber keine Lösung zur Bewältigung der aktuellen Situation. Die deutsche Wirtschaft muss wachsen, wenn sie die Krise hinter sich lassen will. Wer diesen Willen zum Wachstum gerade in Krisenzeiten nicht an den Tag legt, vergibt die Chance, rechtzeitig in den Startlöchern für den wirtschaftlichen Turnaround zu stehen. Patentrezepte hierfür gibt es nicht, aber Unternehmen, die gestärkt aus der Krise hervorgehen wollen, werden mit neuen Produkten und Services neue Kunden gewinnen und Marktanteile erobern müssen. Dann stellt sich auch das Wachstum ein.

Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven

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

Studien schaffen Fakten

Jedes Thema, dem sich die Initiative widmet, wird durch repräsentative Fakten erhärtet. Dazu befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest – im Rahmen einer der größten Umfragen unter Unternehmen in Deutschland – jeweils 4.000 Unternehmen. Dies garantiert nicht nur verlässliche Ergebnisse, sondern ermöglicht auch Teilauswertungen, zum Beispiel nach Unternehmensgrößen, Regionen oder Branchen. Die Dokumentationen der Umfragen bieten mehr als Fakten: Die Ergebnisse werden vom Beirat der Initiative interpretiert. Neue Akzente werden gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung gerückt, die vielleicht in dieser thematischen Schärfe und in dem entsprechenden Kontext bisher noch nicht erfasst worden sind.

Medienarbeit und Veranstaltungen

Die Studienergebnisse bilden die Grundlage für Medienarbeit und bundesweite Dialogveranstaltungen. Im Rahmen einer exklusiven Medienkooperation, einer nationalen Pressekonferenz und regionaler Pressegespräche werden die Studienergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt. Im Anschluss an die Veröffentlichung der Studienergebnisse bringt die Initiative im Rahmen einer bundesweiten Veranstaltungsreihe die Themen des Mittelstands vor Ort zur Sprache. Sie schafft somit praxisnahe Foren für Austausch und Diskussion. Die UnternehmerPerspektiven bitten bei diesen Veranstaltungen Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu Wort, die das Resultat der Umfrage mit weiteren individuellen Aspekten und Erfahrungen bereichern. So können Unternehmen im Dialog fundierte Informationen für ihr künftiges Handeln gewinnen, wertvolle persönliche Kontakte aufbauen, die Debatte bereichern und Impulse der Veränderung liefern – in den Regionen und bundesweit.

Sieben große Studien bei jeweils 4.000 Unternehmen und rund 200 Veranstaltungen: Die Initiative UnternehmerPerspektiven hat in den letzten vier Jahren die Grundlagen geschaffen, um dem Mittelstand eine Plattform für den Austausch zu bieten.

Februar 2006 – Die Initiative wird gegründet

Die Initiative UnternehmerPerspektiven wurde im Februar 2006 im Rahmen einer nationalen Dialogveranstaltung in Frankfurt am Main gegründet. An diesem Abend diskutierte ein Podium mit den über 300 geladenen Gästen das Thema der ersten Studie: „Wirtschaft in Bewegung – Herausforderungen und Strategien am Standort Deutschland“. In den darauf folgenden Monaten fanden unter der Leitung von Jan Hofer, Chefsprecher der Tagesschau, die ersten Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. Dabei wurde deutlich, wie groß die Bereitschaft der Unternehmer ist, sich persönlich zu engagieren. Dies gab der Initiative den Anstoß, weiter zu machen.

Die Studien im Überblick

Bisher sind sieben Studien erschienen, die jeweils mit einer bundesweiten Veranstaltungsreihe begleitet wurden:

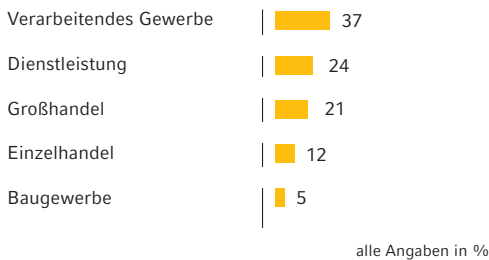
- Im Februar 2006: „Wirtschaft in Bewegung“ – diese Studie beschäftigte sich mit den großen Herausforderungen des Mittelstands in den kommenden Jahren.
- Im September 2006: „Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource“ – eine Studie zum Thema Bildung und Qualifikation am Standort Deutschland.
- Im März 2007: „Innovation als Erfolgsfaktor im Mittelstand“
- Im Oktober 2007: „Wachstum durch Internationalisierung“
- Im Mai 2008: „Klimaschutz – Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand“
- Im Oktober 2008: „Wirtschaft im Wertewandel – Unternehmertum und Verantwortung im Mittelstand“
- Im Mai 2009: „Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel“

Die vorliegenden Studienergebnisse und Interpretationen bilden wiederum die Basis für bundesweite Veranstaltungen im Frühjahr und Sommer 2010. Für den Herbst ist bereits die nächste Studie mit anschließender Dialogrunde geplant.

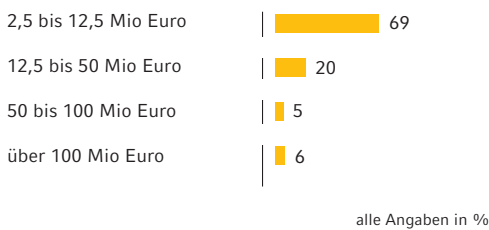
Weitere Informationen unter www.unternehmerperspektiven.de

Untersuchungsdesign

Branchen



Größenklassen nach Jahresumsatz



Stichprobenumfang: 4.004 Unternehmen
Erhebungsart: Telefoninterviews (CATI)
Befragungszeitraum: 11.11.2009 bis 15.01.2010
Befragungspersonen: Geschäftsführer / Inhaber

Unternehmensgrößen

- **Kleiner Mittelstand:**
2.720 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)
- **Gehobener Mittelstand:**
1.130 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)
- **Großer Mittelstand:**
154 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)

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

Regionen

Die UnternehmerPerspektiven sind auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder über- bzw. untergewichtet sowie die Länder Niedersachsen & Bremen sowie Rheinland-Pfalz & Saarland zusammengefasst. Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

- Baden-Württemberg: 550 Unternehmen
- Bayern: 630 Unternehmen
- Berlin: 103 Unternehmen
- Brandenburg: 94 Unternehmen
- Hamburg: 133 Unternehmen
- Hessen: 300 Unternehmen
- Mecklenburg-Vorpommern: 76 Unternehmen
- Niedersachsen & Bremen: 367 Unternehmen
- Nordrhein-Westfalen: 949 Unternehmen
- Rheinland-Pfalz & Saarland: 248 Unternehmen
- Schleswig-Holstein: 122 Unternehmen
- Sachsen: 202 Unternehmen
- Sachsen-Anhalt: 98 Unternehmen
- Thüringen: 132 Unternehmen

In Grafiken an 100 fehlende Prozentpunkte: keine Angaben bzw. Rundungsdifferenzen

Impressum

Herausgeber:

Commerzbank AG
Mittelstandsbank
Frankfurt am Main

Konzept und Redaktion:

A&B ONE Kommunikationsagentur GmbH
Frankfurt am Main

Puzzle Picture Paintings:

KRAX Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach
Frankfurt am Main

Grafik-Design:

FLEISCHER'S
Agentur für Kommunikation GmbH
Neumühle/Schlangenbad

Durchführung der Studie

TNS Infratest GmbH
Finanzforschung
Stieghorster Str. 66
33605 Bielefeld



Commerzbank AG

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

www.commerzbank.de/firmenkunden

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

