

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Wallau, Frank; Adenäuer, Claus; Kayser, Gunter

**Research Report**

## BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung. Herbst 2007 - Langfassung

IfM-Materialien, No. 178

**Provided in cooperation with:**

Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn

Suggested citation: Wallau, Frank; Adenäuer, Claus; Kayser, Gunter (2007) : BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung. Herbst 2007 - Langfassung, IfM-Materialien, No. 178, <http://hdl.handle.net/10419/52282>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*

# Institut für Mittelstandsforschung Bonn

**BDI-Mittelstandspanel**  
**Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung**  
Herbst 2007 - Langfassung

Projektbearbeiter:  
Frank Wallau, Claus Adenäuer, Gunter Kayser

Untersuchung im Auftrag von



Materialien

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Maximilianstraße 20 • D53111 Bonn

IfM-Materialien Nr. 178

© IfM Bonn November 2007



# **BDI-Mittelstandspanel**

## **Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung**

### **Herbst 2007 - Langfassung**

*Untersuchung im Auftrag von:*

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)  
Breite Str. 29  
10178 Berlin  
[www.bdi.eu](http://www.bdi.eu)

Ernst & Young AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft  
Französische Str. 48  
10117 Berlin  
[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

IKB Deutsche Industriebank AG  
Wilhelm-Bötzkes-Str. 1  
40474 Düsseldorf  
[www.ikb.de](http://www.ikb.de)

*Wissenschaftliche Bearbeitung:*

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstr. 20  
53111 Bonn

Projektdurchführung und Bearbeitung:  
Claus Adenäuer, Gunter Kayser, Frank Wallau

*Technische Durchführung:*

TNS Emnid  
Stieghorster Str. 90  
33605 Bielefeld

Projektdurchführung: Oliver Krieg, Jörg Erren

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.



**Inhalt**

Verzeichnis der Abbildungen	III
Verzeichnis der Tabellen	VI
1. Vorbemerkungen zur Herbstbefragung 2007 im BDI-Mittelstandspanel	1
2. Wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Situation in Deutschland	2
2.1 Konstant gute Konjunkturlage in der Industrie	2
2.2 Zustimmung zu den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen unverändert hoch, Stagnation erwartet	6
2.3 Unternehmenssteuerreform: Ein erster Schritt ist getan	9
2.4 Politische Handlungsfelder	12
2.5 Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen	17
2.6 Fachkräfte aus dem Ausland: Keine Priorität für die deutsche Industrie	23
2.7 Maßnahmen zur Abmilderung des Fachkräftemangels	25
2.8 Möglichkeiten zur Erhöhung der Personalkapazitäten	26
3. Kostenbelastung der Industrie	31
3.1 Kostenentwicklung: Starker Preisanstieg bei Energie und Rohstoffen	32
3.2 Auswirkungen gestiegener Energie- und Rohstoffpreise	33
3.3 Auswirkungen gestiegener Personalkosten	37
3.4 Auswirkungen gestiegener Kosten für Energie, Rohstoffe und Personal im Vergleich	39
3.5 Euro-Aufwertung und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen	40
4. Corporate Governance in der Industrie	46
4.1 Bedeutung einer Corporate Governance für den industriellen Mittelstand	47
4.2 Corporate Governance: Bruchstückhaftes Verständnis bei den Unternehmen	48
4.3 Bedeutung einzelner Elemente einer Corporate Governance	50
4.4 Kontrollgremien in der Industrie	51
5. Zusammenfassung	61
6. Methodische Anmerkungen	66
6.1 Zielgruppe	66
6.2 Erhebungsmethode und Entwicklung des Rücklaufs	67
6.3 Kleine und mittlere Unternehmen	68
6.4 Familienunternehmen	68
6.5 Erfolgsunternehmen	69

7. Strukturdaten der befragten Industrieunternehmen	71
7.1 Regionalstruktur	71
7.2 Wirtschaftszweigverteilung	71
7.3 Rechtsformen	72
7.4 Größenstruktur der Industrieunternehmen	73
8. Literatur	76
Anhang	79

**Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1:	Einschätzung der eigenen Wirtschaftslage der Industrieunternehmen im Zeitverlauf	4
Abbildung 2:	Gegenwärtige und zukünftige Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nach Anzahl der Beschäftigten - Saldobetrachtung	5
Abbildung 3:	Gegenwärtige und zukünftige Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nach Auslandsaktivität – Saldobetrachtung	6
Abbildung 4:	Einschätzung der gegenwärtigen wirtschafts-politischen Rahmenbedingungen durch die Industrie im Zeitverlauf	7
Abbildung 5:	Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen aus Sicht der Industrie – Erwartungen im Zeitverlauf	8
Abbildung 6:	Sieht die Industrie in dem verabschiedeten Maßnahmenpaket zur Unternehmenssteuerreform einen Schritt in die richtige Richtung - nach Anzahl der Beschäftigten	10
Abbildung 7:	Sieht die Industrie in dem verabschiedeten Maßnahmenpaket zur Unternehmenssteuerreform einen Schritt in die richtige Richtung - nach Unternehmenstyp	11
Abbildung 8:	Priorität zentraler politischer Handlungsfelder aus Sicht der Industrie	13
Abbildung 9:	Priorität zentraler politischer Handlungsfelder aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp	13
Abbildung 10:	Priorität zentraler politischer Handlungsfelder aus Sicht der Industrie 2005 und 2007	17
Abbildung 11:	Schwierigkeiten der Industrieunternehmen bei der Besetzung freier Stellen in den Jahren 2006 und 2007	20
Abbildung 12:	Bei welchen Qualifikationen traten in der Industrie im Jahr 2007 Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung auf - nach Anzahl der Beschäftigten	21



Abbildung 13: Hauptgründe für Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen in der Industrie in den Jahren 2006 und 2007	22
Abbildung 14: Keine Einstellung von Fachkräften mit Migrationshintergrund durch die Industrie 2007 wegen...	24
Abbildung 15: Notwendige Maßnahmen zur Abmilderung des Fachkräftemangels aus Sicht der Industrie	25
Abbildung 16: Notwendige Maßnahmen zur Abmilderung des Fachkräftemangels aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp	26
Abbildung 17: Maßnahmen der Industrie zur Überbrückung von Kapazitätsengpässen	27
Abbildung 18: Maßnahmen der Industrie zur Überbrückung von Kapazitätsengpässen der Industrie nach Unternehmenstyp	29
Abbildung 19: Maßnahmen der Industrie zur Überbrückung von Kapazitätsengpässen nach Erfolgskategorien	30
Abbildung 20: Entwicklung des HWWA-Rohstoffindex 2003 bis 2007	31
Abbildung 21: Einschätzung des derzeitigen Kostenanstiegs durch die Industrie	33
Abbildung 22: Auswirkungen der hohen Rohstoff- und Energiepreise aus Sicht der Industrie	34
Abbildung 23: Auswirkungen der hohen Rohstoff- und Energiepreise aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp	36
Abbildung 24: Auswirkungen der hohen Rohstoff- und Energiepreise aus Sicht der Industrie nach Erfolgskategorien	37
Abbildung 25: Auswirkungen steigender Personalkosten aus Sicht der Industrie	38
Abbildung 26: Auswirkungen steigender Personalkosten aus Sicht der Industrie nach Erfolgskategorien	39
Abbildung 27: Auswirkungen des Kostenanstiegs auf die Industrie	40

Abbildung 28: Einfluss des starken Euro auf den Preiswettbewerb aus Sicht negativer betroffener Industrieunternehmen	42
Abbildung 29: Einfluss des starken Euro auf den Preiswettbewerb aus Sicht negativer betroffener Industrieunternehmen nach Anzahl der Beschäftigten	43
Abbildung 30: Einfluss des starken Euro auf den Preiswettbewerb aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp	44
Abbildung 31: Einfluss des starken Euro auf den Preiswettbewerb aus Sicht negativer betroffener Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien	45
Abbildung 32: Bedeutung einer Corporate Governance für den Mittelstand aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp	48
Abbildung 33: Bedeutung einzelner Corporate-Governance-Elemente aus Sicht der Industrie	50
Abbildung 34: Bedeutung einzelner Corporate-Governance-Elemente aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp	51
Abbildung 35: Existenz eines betrieblichen Kontrollgremiums in der Industrie	53
Abbildung 36: Existenz eines betrieblichen Kontrollgremiums in der Industrie nach Anzahl der Beschäftigten	54
Abbildung 37: Existenz eines betrieblichen Kontrollgremiums in der Industrie nach Unternehmenstyp	55
Abbildung 38: Existenz eines betrieblichen Kontrollgremiums in der Industrie nach Erfolgskategorien	56
Abbildung 39: Aufgaben von Kontrollgremien in der Industrie	57
Abbildung 40: Aufgaben von Kontrollgremien in der Industrie nach Unternehmenstyp	58
Abbildung 41: Zufriedenheit der Industrie mit der Aufgabenerfüllung des Kontrollgremiums	59
Abbildung 42: Zufriedenheit der Industrie mit der Aufgabenerfüllung des Kontrollgremiums	59

Abbildung 43: Regionale Verteilung der befragten Industrieunternehmen	71
Abbildung 44: Verteilung der befragten Industrieunternehmen auf 2-Steller Ebene im Verarbeitenden Gewerbe	72
Abbildung 45: Verteilung der Rechtsformen im BDI-Mittelstandspanel	73
Abbildung 46: Industrieunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen (Inlandsbeschäftigung) im Jahr 2006	74
Abbildung 47: Industrieunternehmen nach Umsatzgrößenklassen im Jahr 2006	75

### **Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 1: Korrelation (nach Spearman) zwischen der Bedeutung einer Corporate Governance als Gesamtkonzept und einzelner Elemente einer Corporate Governance für den Mittelstand	49
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## 1. Vorbemerkungen zur Herbstbefragung 2007 im BDI-Mittelstandspanel

Um dem industriellen Mittelstand in Zeiten tiefgreifenden Wandels und fortschreitender Globalisierung der Märkte und des Wettbewerbs betriebswirtschaftlichen und politischen Flankenschutz zu gewährleisten, werden gesicherte und aktuelle Informationen benötigt. Das IfM Bonn hat daher unter Mitwirkung von TNS Emnid im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI), der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerprüfungsgesellschaft sowie der IKB Deutsche Industriebank AG eine Online-Befragung mit Panelcharakter entwickelt, die inzwischen als **BDI-Mittelstandspanel** einen besonderen Stellenwert in der Öffentlichkeit erworben hat. In halbjährigem Turnus werden zentrale Daten der Industrie, z.B. über Marktaktivitäten und -bedingungen, Probleme und Problemlösungsstrategien, die Art und Weise der Erfüllung der unternehmerischen Kernaufgaben, Inhalt und Qualität der Zukunftsplanungen und last but not least die Beurteilung der Qualität und/oder der Veränderungen der ökonomisch-gesellschaftlichen Rahmendaten unter der Web-Adresse <http://www.bdi-panel.emnid.de> erhoben.

Im November 2007 endete die sechste Erhebungswelle, deren Ergebnisse im weiteren Verlauf dargestellt und kommentiert werden. Neben aktuellen wirtschaftspolitischen Fragen standen dieses Mal der Einfluss steigender Rohstoff- und Energiepreise auf die Kostensituation im industriellen Mittelstand, Auswirkungen des Fachkräftemangels sowie Fragen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung (Corporate Governance) im Mittelpunkt der Untersuchung. An der aktuellen Befragungswelle beteiligten sich im Zeitraum vom 12. September bis 6. November 2007 rund 930 Unternehmen.

## 2. Wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Situation in Deutschland

Die deutsche Volkswirtschaft zeigt sich in der zweiten Jahreshälfte 2007 ungeachtet der jüngsten Turbulenzen auf einigen Finanzmärkten, insbesondere dem US-Hypothekenmarkt, in einer konjunkturell robusten Verfassung (vgl. DIW 2007, S. 608). Neben einem insgesamt günstigen weltwirtschaftlichen Umfeld trägt dazu die Stärkung der Binnennachfrage wesentlich bei, die im Vorjahr als zweite wichtige Triebfeder des Wachstums neben dem Außenhandel fungierte (vgl. WALLAU/ADENÄUER/KAYSER 2007, S. 31). Der solide Aufschwung war dabei primär auf ein kräftiges Wachstum der Investitionstätigkeit zurückzuführen (vgl. ebd.). Die in den volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen ermittelte Wertschöpfung, ein umfassendes Maß für die gesamtwirtschaftliche Aktivität, stieg im Jahresdurchschnitt (bis August 2007) insgesamt um 2,9 %. Als Haupttriebkraft der Dynamik erwies sich dabei das Verarbeitende Gewerbe mit einem Zuwachs von 6,5 %. Wesentlich gestützt wurde diese Entwicklung von der anhaltend starken Nachfrage aus dem Ausland (vgl. SACHVERSTÄNDIGENRAT 2007, S. 59).

Allerdings hat sich die konjunkturelle Expansion im ersten Halbjahr 2007 gegenüber dem hohen Tempo im Vorjahr etwas abgeschwächt. Insgesamt erwarten Wirtschaftsexperten für das laufende Jahr ein Wirtschaftswachstum von 2,6 Prozent; in 2008 wird es sich weiter abschwächen und 2,2 Prozent betragen (vgl. PROJEKTGRUPPE GEMEINSCHAFTSDIAGNOSE 2007, S. 31).

### 2.1 Konstant gute Konjunkturlage in der Industrie

Die derzeit positive Konjunkturlage bestimmt auch die Ergebnisse des BDI-Mittelstandspanels vom Herbst 2007. 13 % der befragten Industrieunternehmen bezeichneten die eigene Wirtschaftslage als sehr gut, 37 % als gut, fast 36 % beurteilten ihre Geschäftslage als befriedigend und nur etwa 14 % als schlecht oder sehr schlecht.

Der Beurteilungssaldo<sup>1</sup> belegt, dass sich die konjunkturelle Situation für die deutsche Industrie seit einem Jahr nahezu unverändert gut darstellt: Im Herbst 2006 lag er bei etwa 34 %, stieg im Frühjahr 2007 auf gut 38 % und ging in der

---

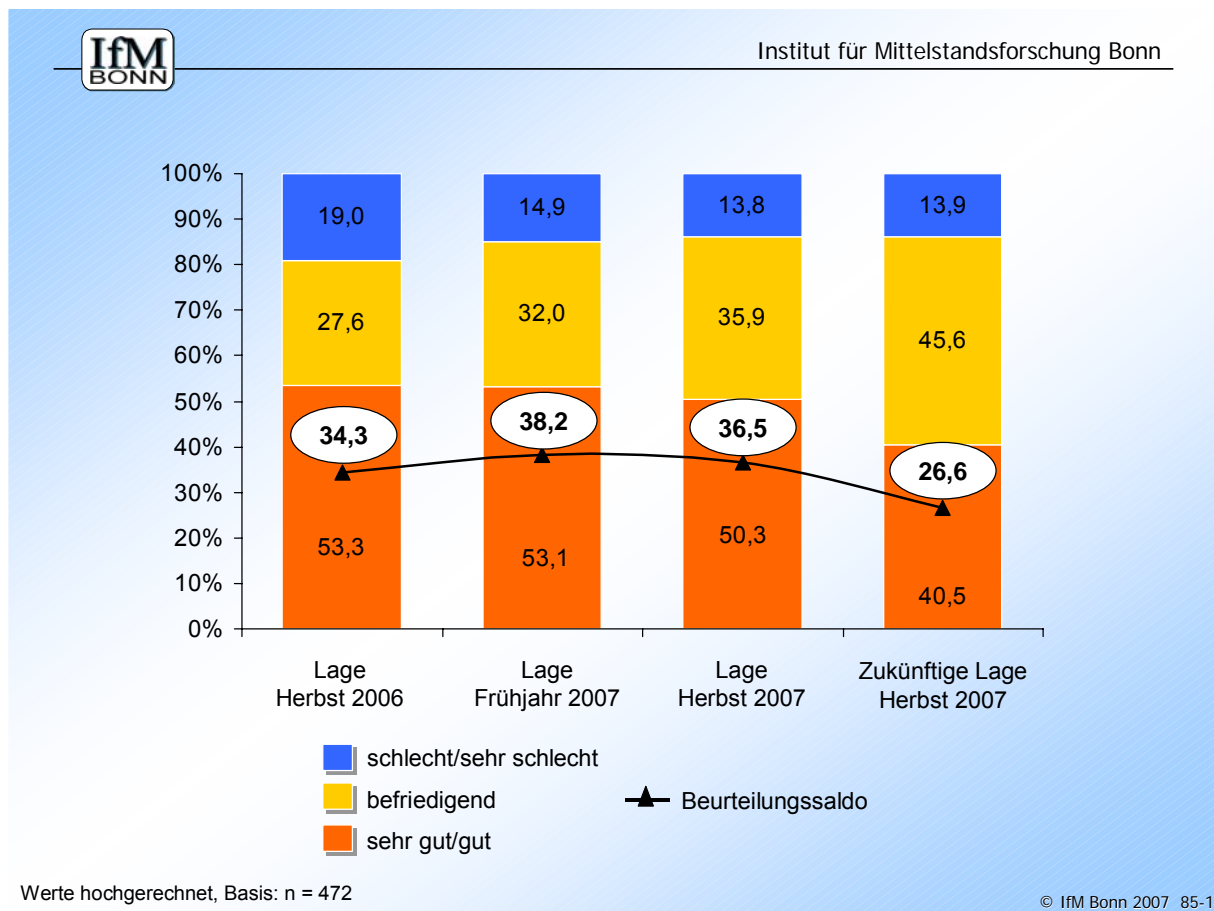
<sup>1</sup> Anteil der Positiv-Meldungen abzüglich Anteil der Negativ-Meldungen.

Folge leicht auf einen aktuellen Wert von 36,5 % zurück.<sup>2</sup> Für das kommende Jahr prognostizieren Konjunkturforscher allerdings eine Verlangsamung des Konjunkturaufschwungs. Auch die deutschen Industrieunternehmen beurteilen die Entwicklung ihrer Geschäftslage für das erste Halbjahr 2008 deutlich zurückhaltender als im Herbst 2007: Der Beurteilungssaldo für das erste Halbjahr 2008 sinkt um ca. 10 Punkte auf einen Wert von 26,6 % (vgl. Abbildung 1). Bei dieser vernehmlichen Korrektur der Zukunftserwartungen nach unten ist zu berücksichtigen, dass der Anteil der Unternehmen, die sich derzeit in einer sehr guten oder guten Geschäftslage befinden, fast ausschließlich eine Modifikation ihrer Lage auf ein befriedigendes Niveau erwarten. Die konjunkturellen Antriebskräfte verlagern sich dabei tendenziell von denjenigen, die als Frühzünder sehr schnell auf konjunkturelle Aufwärtstendenzen reagieren, auf diejenigen Unternehmen, die quasi als Spätzünder erst nach Überschreiten des Konjunkturgipfels in den Genuss des Aufschwunges gelangen.

---

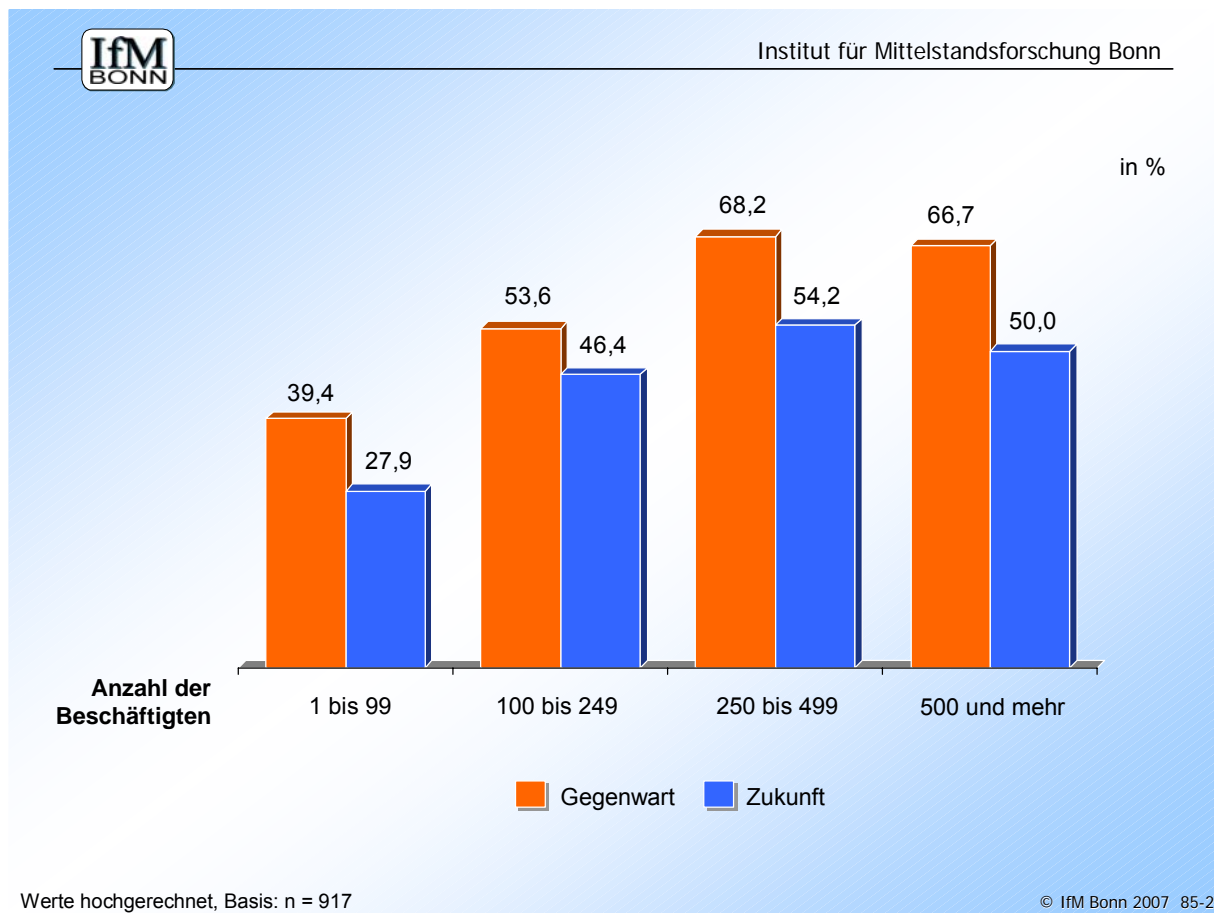
<sup>2</sup> Bei dieser Darstellung werden nur die Antworten derjenigen Unternehmen berücksichtigt, die ihre Einschätzung der eigenen Wirtschaftslage zu allen Befragungszeitpunkten abgegeben haben. Hierdurch sind Abweichungen zu in der Vergangenheit veröffentlichten Beurteilungswerten möglich.

Abbildung 1: Einschätzung der eigenen Wirtschaftslage der Industrieunternehmen im Zeitverlauf



Die Analyse der Befragungsergebnisse nach dem Merkmal der Unternehmensgröße macht einige weitere Besonderheiten sichtbar: Sowohl bei der Einschätzung der gegenwärtigen als auch der zukünftigen Geschäftslage ist die derzeit positive Stimmung unter den größeren Industrieunternehmen (mit 500 und mehr Beschäftigten) weiter verbreitet als unter den kleinen und mittleren Industrieunternehmen (mit weniger als 500 Beschäftigten). Allerdings: Während bei der Frühjahrsbefragung kleine und mittlere Unternehmen mehrheitlich von einer weiteren Verbesserung ihrer Geschäftslage auch in der Zukunft ausgingen, geht der Beurteilungssaldo für das erste Halbjahr 2008 nach den Ergebnissen der Herbstbefragung bei Unternehmen aller Größen zurück (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Gegenwärtige und zukünftige Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nach Anzahl der Beschäftigten - Saldobetrachtung

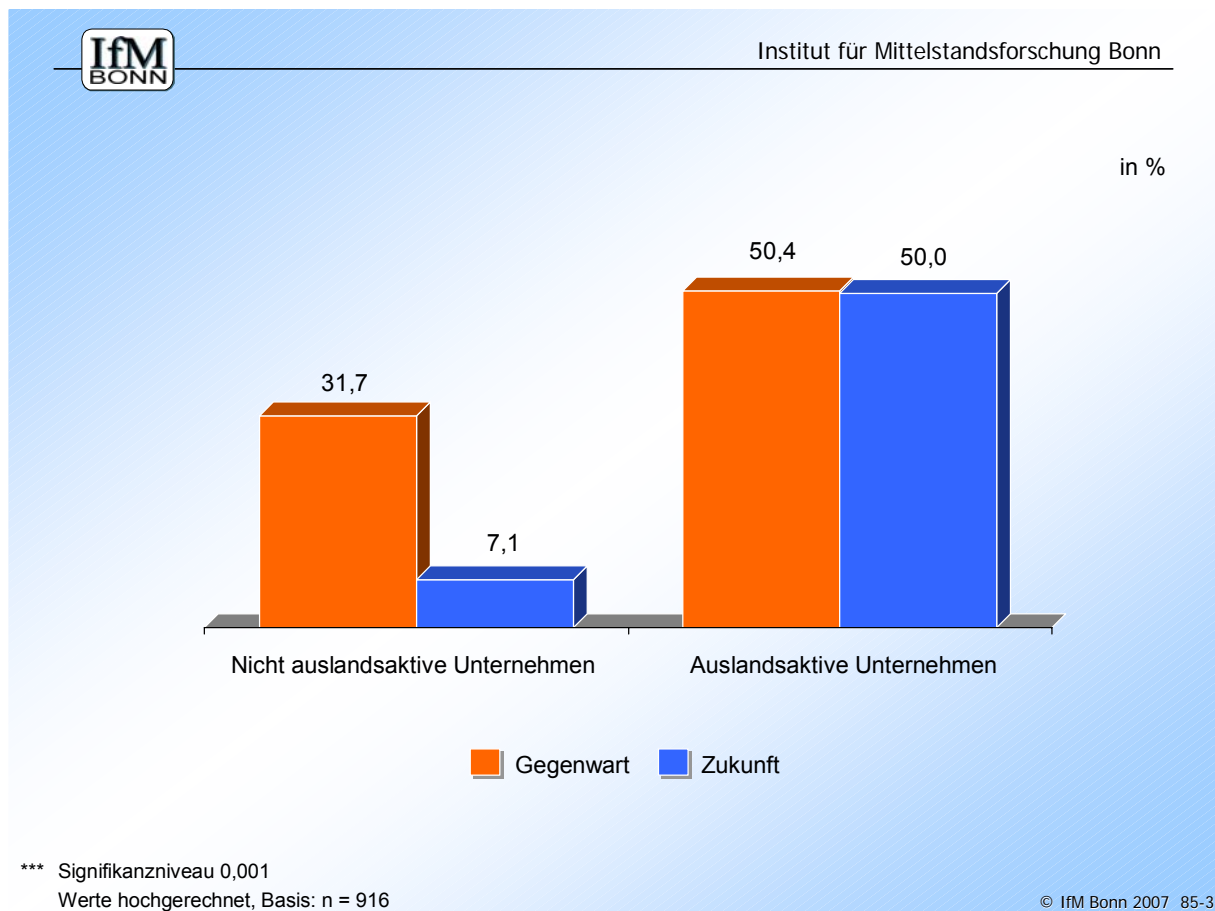


Ein Grund für die leichte Abkühlung der Erwartungen scheint v.a. eine von der Industrie erwartete Verlangsamung der Entwicklung der Binnennachfrage zu sein. Der Beurteilungssaldo auslandsaktiver Unternehmen verringert sich nämlich auch zukünftig nur sehr geringfügig, während der Saldo rein binnenmarktorientierter Unternehmen um fast 25 Prozentpunkte zurückgeht (vgl. Abbildung 3).

Vergleicht man die Beurteilung der gegenwärtigen Geschäftslage mit den Erwartungen der Unternehmen, so zeigt sich folgendes: Gut 15 % der Unternehmen gehen von einer Verbesserung der eigenen Wirtschaftslage aus, fast die Hälfte rechnet mit einem Gleichbleiben und etwa 35 % mit einer Verschlechterung.



Abbildung 3: Gegenwärtige und zukünftige Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nach Auslandsaktivität – Saldobetrachtung

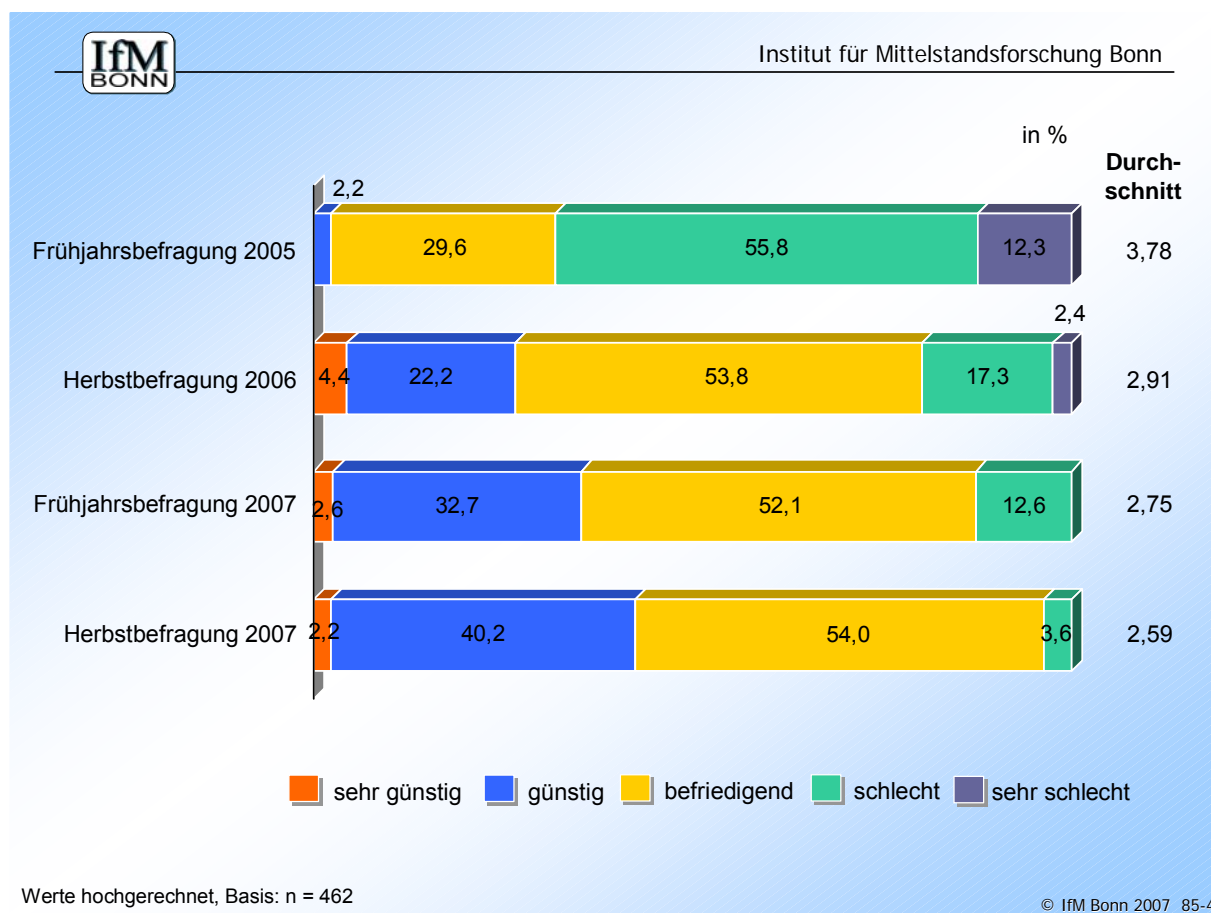


## 2.2 Zustimmung zu den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen unverändert hoch, Stagnation erwartet

Im Frühjahr 2005 erteilten die befragten Industrieunternehmen den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland mehrheitlich schlechte Noten: Fast 70 % der Unternehmen bezeichneten die damaligen Rahmenbedingungen als schlecht oder sogar sehr schlecht (vgl. KAYSER/WALLAU/ADENÄUER 2005a, S. 5 ff.). Im Herbst 2006 kehrte sich dieses Urteil dann ins Positive. Im Durchschnitt bezeichneten die Industrieunternehmen damals die bestehenden wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland als befriedigend, etwa ein Viertel der Unternehmen beurteilte sie bereits als sehr günstig oder günstig (vgl. WALLAU/ADENÄUER/KAYSER 2006, S. 17 ff.). Im Frühjahr 2007 erreichte die Beurteilung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen durch die Industrie ihren vorläufigen Höhepunkt: Mehr als jedes dritte Unternehmen schätzte die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen als sehr günstig oder günstig ein (vgl. WALLAU/ADENÄUER/KAYSER 2007, S. 6 ff.).

Im Herbst 2007 bewerten die Industrieunternehmen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen nochmals besser als bei der letzten Befragungsrunde: Zur Zeit schätzen über 42 % der Unternehmen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen als sehr günstig oder günstig ein, deutlich über die Hälfte bezeichnet sie als befriedigend und nur noch rund 4 % als schlecht oder sehr schlecht (vgl. Abbildung 4). Die Umfragewerte erreichen also aktuell einen neuen positiven Höchststand; im Mittel erreicht die Beurteilung der derzeitigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen weiterhin die Note „befriedigend“.

Abbildung 4: Einschätzung der gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen durch die Industrie im Zeitverlauf



Für die nächsten 12 Monate sinken die Erwartungen der Industrie an die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Noch knapp ein Drittel der Unternehmen geht davon aus, dass die zukünftigen Rahmenbedingungen sehr günstig oder günstig sein werden, 56 % erwarten befriedigende Bedingungen. Der Anteil an Unternehmen, die in der Zukunft schlechte oder sehr schlechte wirtschaftspolitische Rahmendaten erwarten, steigt auf fast 15 %. Von einer weiteren Verbesserung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen gehen nur 5 % der Industrieunternehmen aus, mehr als drei Viertel erwarten keine

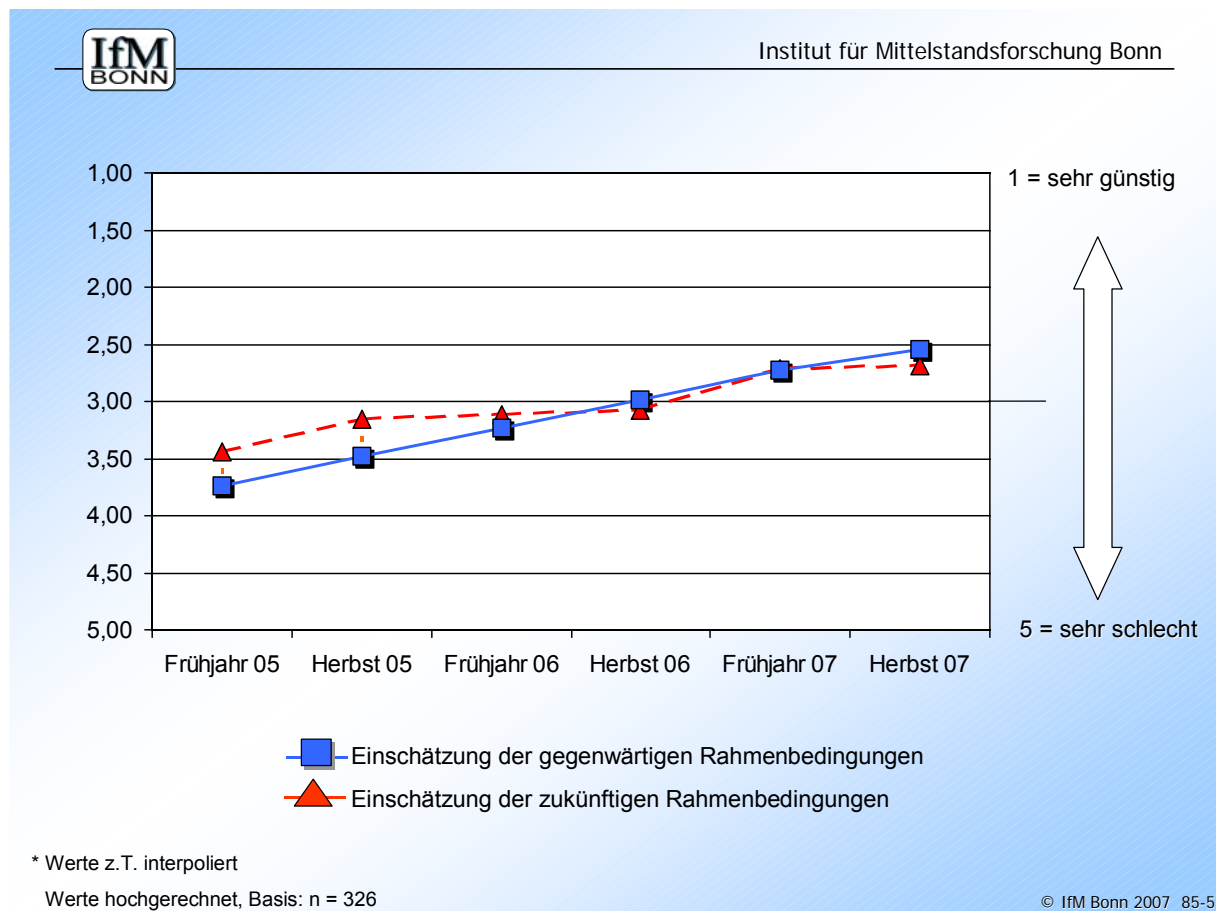
Veränderung, und für 17 % der Unternehmen zeichnet sich eine Verschlechterung der wirtschaftspolitischen Rahmendaten ab. Die Industrie hat offensichtlich nur wenig Hoffnung, dass ihre im Rahmen der Frühjahrsbefragung 2007 geäußerte Forderung nach einer Beschleunigung des Reformtempos in nächster Zeit von der Bundesregierung aufgegriffen wird.

Sowohl in der Beurteilung der gegenwärtigen als auch der Einschätzung der zukünftigen Rahmenbedingungen besteht zwischen dem Anteil an Unternehmen mit sehr günstiger oder günstiger Bewertung und der Unternehmensgröße ein positiver Zusammenhang.

Wird das Urteil der Industrie über die gegenwärtigen und zukünftigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen (Mittelwerte) einer Längsschnittanalyse unterzogen, so ist im Zeitvergleich eine immer deutlichere Entwicklung zum Positiven festzustellen. Insbesondere die jeweilige Bewertung der aktuellen Rahmenbedingungen hat sich kontinuierlich verbessert, und dieses, obwohl die Unternehmen noch im vergangenen Herbst starke Kritik an neuen Gesetzen (z.B. dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz) und der bürokratischen Belastung äußerten (vgl. WALLAU/ADENÄUER/KAYSER 2006, S. 17 - 42). Zwischen Frühjahr 2005 und Frühjahr 2006 überwog bei der Industrie – was die Qualität der Rahmenbedingungen betrifft – noch die Hoffnung auf eine bessere Zukunft. Die Erwartungswerte waren deshalb zum damaligen Zeitpunkt durchgängig positiver als die aktuellen Beurteilungswerte. Im Sommer 2006 kehrte sich diese Tendenz um. Die Beurteilung der aktuellen Rahmenbedingungen fiel so gut aus, dass sich vermutlich etliche Industrieunternehmen bei ihrer Prognose über die zukünftige Qualität der Rahmenbedingungen von dem Gefühl leiten ließen: „Besser kann es nicht werden“. In ähnlicher Weise urteilen die Unternehmen auch im Herbst 2007 über gegenwärtige und zukünftige wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen: Die Bewertung der aktuellen Rahmenbedingungen folgt zwar ungebrochen dem seit 2005 anhaltenden Aufwärtstrend, jedoch rechnen die Industrieunternehmen im Schnitt zukünftig wieder mit einer leichten Verschlechterung (vgl. Abbildung 5).

Trotz der insgesamt positiven Beurteilung der gegenwärtigen Rahmenbedingungen darf weiterhin nicht verkannt werden, dass sich die Einschätzung im Durchschnitt der Erhebung auf der Note „befriedigend“ eingependelt hat. Die Arbeit an einer weiteren Verbesserung der Rahmenbedingungen bleibt daher weiterhin eine wirtschaftspolitische Aufgabe von hoher Priorität. Dies verdeutlichen auch die nachfolgenden Analyseergebnisse.

Abbildung 5: Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen aus Sicht der Industrie – Erwartungen im Zeitverlauf



### 2.3 Unternehmenssteuerreform: Ein erster Schritt ist getan

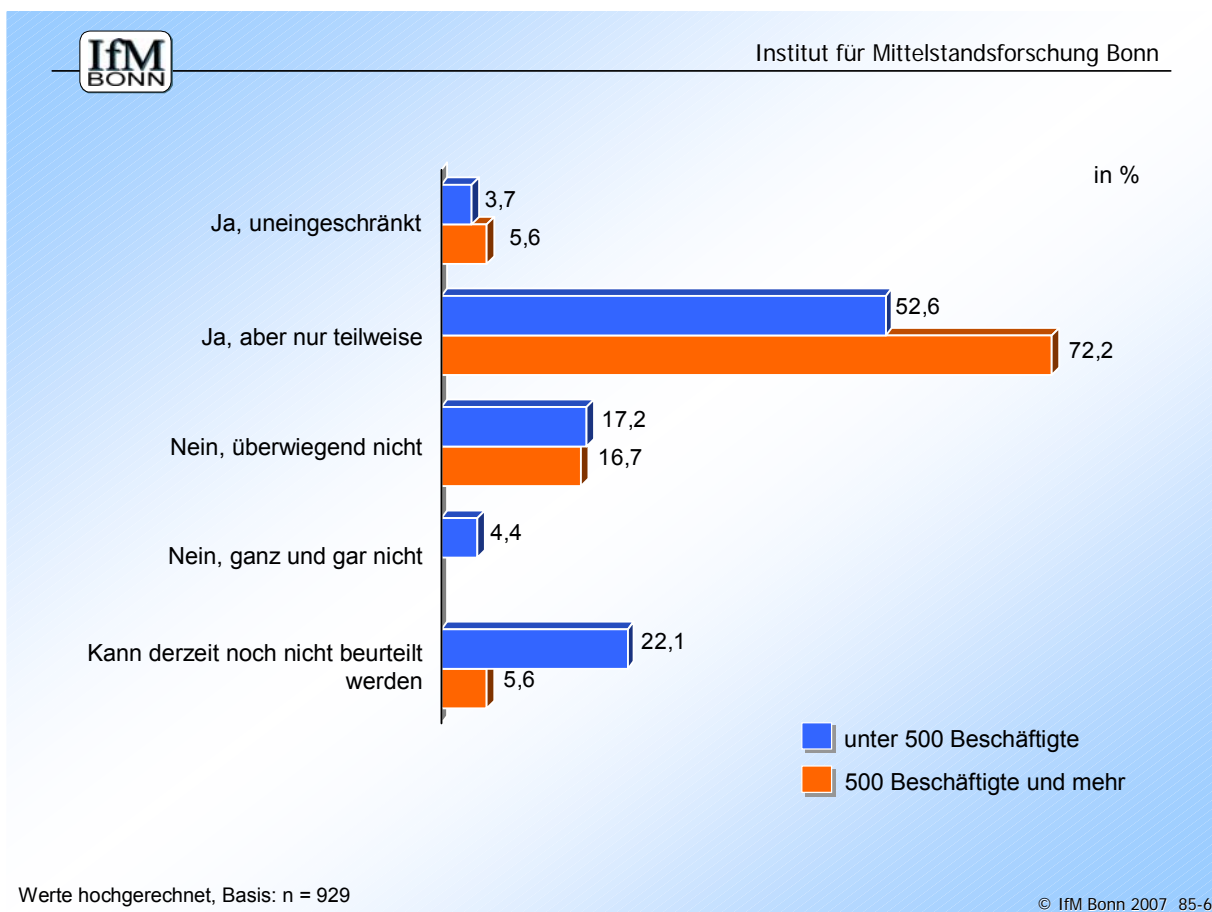
Im Mai 2007 wurde die Reform der Unternehmenssteuer vom Bundestag verabschiedet, der Bundesrat stimmte ihr abschließend im Juli zu. Mit ihr soll die Standortattraktivität für inländische und ausländische Unternehmen und Investoren verbessert werden; insbesondere soll das Steuersystem entscheidungsneutral gestaltet und transparenter gemacht werden, um u.a. eine rechtsformneutrale Besteuerung zu gewährleisten (vgl. SACHVERSTÄNDIGENRAT 2006, S. 40; zu den Eckpunkten der Steuerreform siehe auch WAL-LAU/ADENÄUER/KAYSER 2007, S. 11 f.).

Nachdem die Unternehmenssteuerreform am 1. Januar 2008 in Kraft treten wird, wurden die Unternehmen des BDI-Mittelstandspanels um eine Beurteilung dieses Reformschrittes gebeten.

Etwa 4 % der Unternehmen sehen in dem verabschiedeten Maßnahmenpaket einen Schritt in die richtige Richtung, über die Hälfte der deutschen Industrie-

unternehmen kann diesem Votum zumindest bedingt zustimmen. Für gut jedes fünfte Unternehmen ist die Unternehmenssteuerreform nur ein schwacher oder gar kein Schritt in die richtige Richtung. Ein hoher Unternehmensanteil von fast 22 %, hat sich zur Reform der Unternehmenssteuern noch kein Urteil gebildet. Dies deutet darauf hin, dass viele Unternehmen zur Zeit noch keine ausreichende Kenntnis darüber haben, wie die Steuerreform letztendlich aussehen, welche Ergebnisse sie zeitigen und welche neuen bürokratischen Belastungen sie mit sich bringen wird. Ähnliche Resultate erzielte die Frage nach den durch die Reformmaßnahmen zu erwartenden Steuerbelastungen der Frühjahrsbefragung 2007 (vgl. WALLAU/ADENÄUER/KAYSER 2007, S. 12 ff.).

Abbildung 6: Sieht die Industrie in dem verabschiedeten Maßnahmenpaket zur Unternehmenssteuerreform einen Schritt in die richtige Richtung - nach Anzahl der Beschäftigten

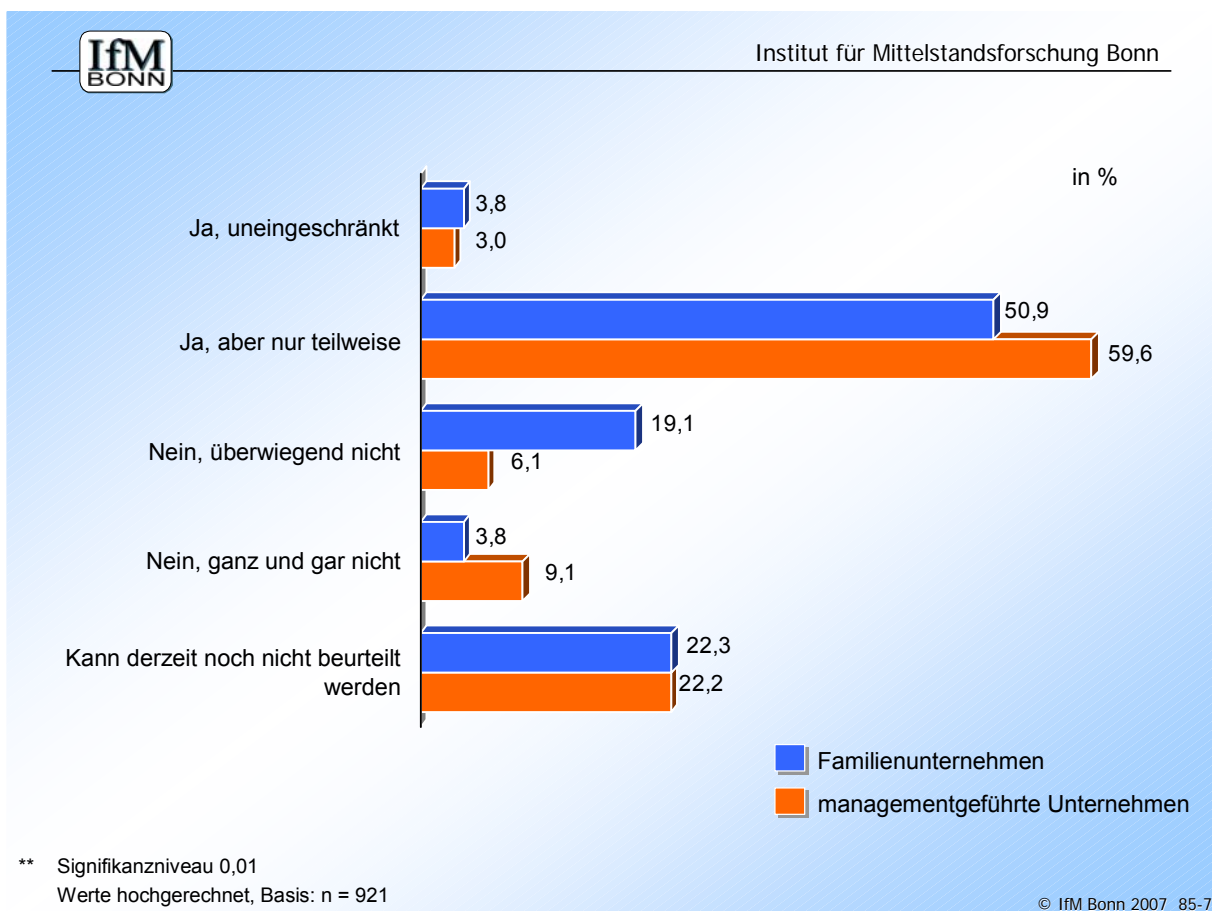


Die Unsicherheit über die Auswirkungen der Reformmaßnahmen ist besonders ausgeprägt bei kleinen und mittleren Unternehmen. Mehr als jedes fünfte Unternehmen kann sich noch kein Urteil bilden. Hingegen beurteilen größere Industrieunternehmen die anvisierten Maßnahmen vergleichsweise häufig als

teilweisen Schritt in die richtige Richtung, nur rund 6 % sind zur Zeit noch in Unkenntnis über die Auswirkungen der Unternehmenssteuerreform (vgl. Abbildung 6).

Für fast jedes vierte Familienunternehmen ist die Reform der Unternehmenssteuer kein oder nur ein kleiner Schritt in die richtige Richtung (vgl. Abbildung 7). Dieses Urteil fällen sie signifikant häufiger als managementgeführte Unternehmen, die der Reform insgesamt eher ihren Segen geben. Ohne dass bereits jetzt die konkreten Auswirkungen der Reform auf Familienunternehmen abgeschätzt werden können, ist offenkundig, dass im Kreise dieser Unternehmen, verursacht durch Kommunikations- und Informationsprobleme, eher Verunsicherung herrscht. Diese sollte rasch durch unternehmensnahe Informations- und Aufklärungsarbeit soweit wie möglich behoben werden.

Abbildung 7: Sieht die Industrie in dem verabschiedeten Maßnahmenpaket zur Unternehmenssteuerreform einen Schritt in die richtige Richtung - nach Unternehmenstyp



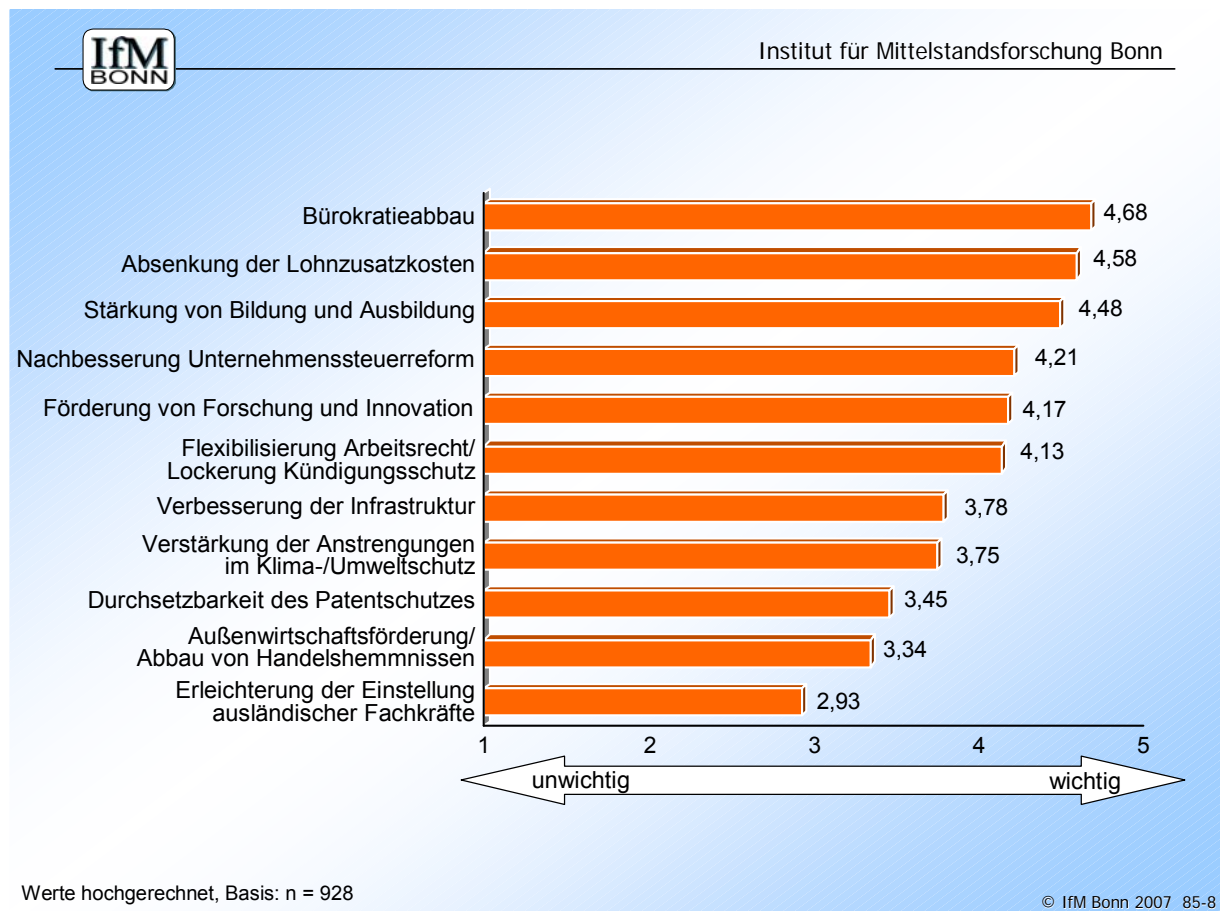
Insgesamt beurteilt deutlich mehr als die Hälfte der deutschen Industrieunternehmen die bevorstehende Reform der Unternehmenssteuern als – zumindest

teilweisen – Schritt in die richtige Richtung. Rund 20 % können diese Einschätzung aber nicht teilen, unter ihnen besonders viele kleinere und familiengeführte Unternehmen.

#### **2.4 Politische Handlungsfelder**

Inhalt und Rangfolge der aus Sicht der Industrie zentralen politischen Handlungsfelder entsprechen im Wesentlichen dem, was auch aus der Herbstbefragung 2005 hervorging (vgl. KAYSER/WALLAU/ADENÄUER 2005b, S. 13 ff.). Das zentrale politische Handlungsfeld der Bundesregierung bleibt aus Sicht der deutschen Industrie weiterhin der Bürokratieabbau. 73 % bezeichnen ihn als wichtig, etwa ein Viertel als eher wichtig. Insgesamt 96 % der deutschen Industrieunternehmen fordern somit die Rückführung der bürokratischen Belastungen. Dies entspricht in etwa den Anteilen von 2005 und zeigt, dass trotz aller politischen Anstrengungen zum Bürokratieabbau die Unternehmen noch keinen Rückgang der bürokratischen Belastungen spüren (vgl. Abbildung 8). Dabei wird der Abbau bürokratischer Vorschriften von Familienunternehmen noch signifikant häufiger als sehr wichtige oder wichtige politische Aufgabe eingestuft als von managementgeführten Unternehmen (vgl. Abbildung 9).

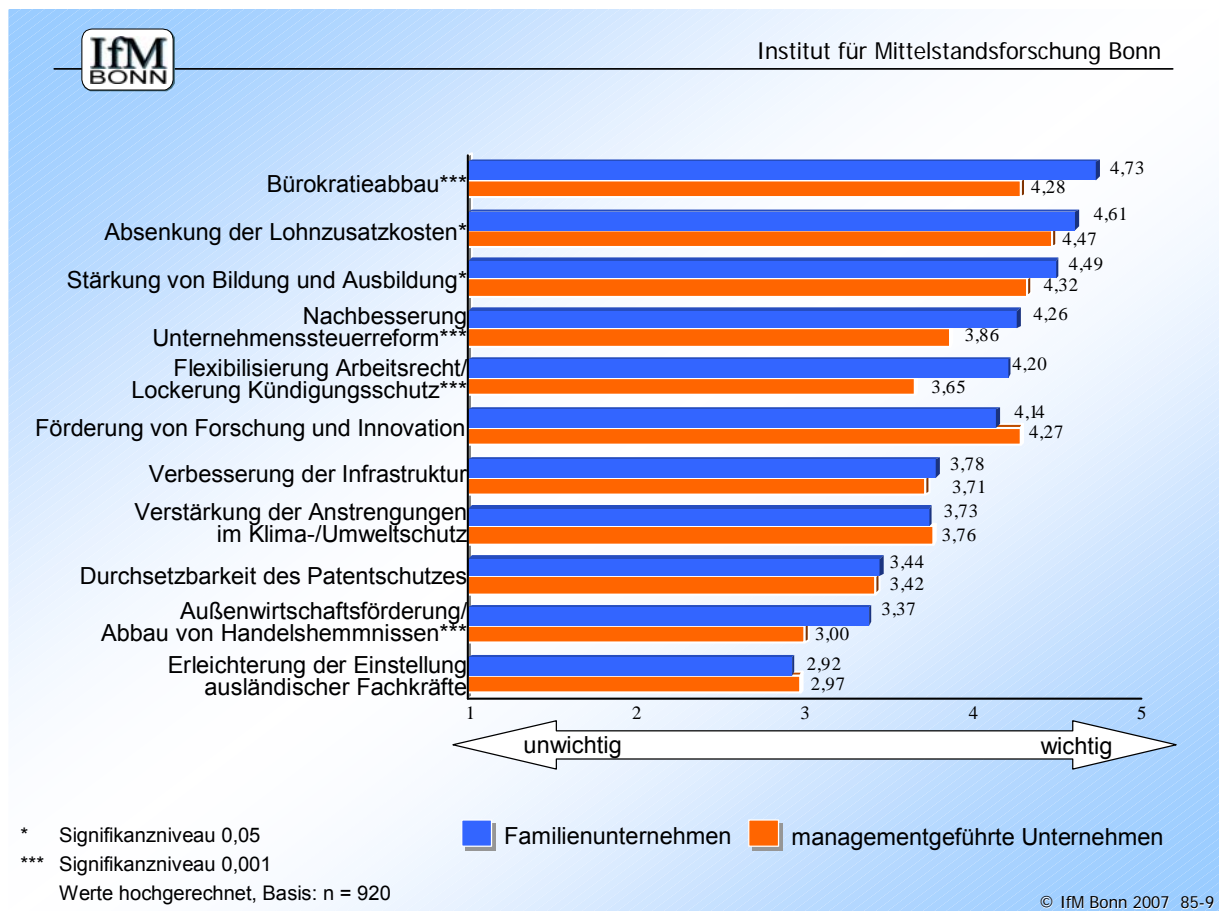
Abbildung 8: Priorität zentraler politischer Handlungsfelder aus Sicht der Industrie



Die jüngeren Versuche des Gesetzgebers, den Mittelstand von bürokratischen Verpflichtungen zu entlasten, etwa im Rahmen der Mittelstandsentlastungsgesetze, haben ihre Wirkung bei den Industrieunternehmen bislang offenbar nicht entfaltet. Der nationale Normenkontrollrat hat mittlerweile im Bereich der Informations- und Statistikpflichten allerdings einen Großteil der durch bestehende Gesetze und Verordnungen entstehenden Kosten gemessen. Zudem hat er in den vergangenen Monaten 190 von insgesamt 225 Gesetzen und Verordnungen, die er von den Bundesministerien vorgelegt bekam, geprüft. Nun ist es an der Zeit, dass die Bundesregierung die Empfehlungen des Rats aufgreift und ihr Vorhaben, die Bürokratiekosten bis 2011 um ein Viertel zu senken, in die Tat umsetzt.



Abbildung 9: Priorität zentraler politischer Handlungsfelder aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp



An zweiter Stelle unter den politischen Handlungsfeldern, denen die Industrie besonders hohe Priorität einräumt, steht – ebenfalls gegenüber der Befragung vom Herbst 2005 unverändert – die Absenkung der Lohnzusatzkosten. Gut 93 % der Unternehmen bezeichnen Maßnahmen in diesem Bereich als wichtig oder eher wichtig, im Mittel ist für die Industrie die Absenkung der Lohnzusatzkosten ein wichtiges Anliegen. Der direkte Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit denen aus der Herbstbefragung 2005 zeigt, dass dieses politische Handlungsfeld in den letzten zwei Jahren leicht an Bedeutung zugenommen hat (vgl. Abbildung 10). Die zur Senkung der Lohnzusatzkosten von der Bundesregierung geplante Reduktion der Beiträge zur Arbeitslosenversicherung von 6,5 % auf 3,3 % stellt deshalb eine für die Industrie zweifellos außerordentlich wichtige Maßnahme dar. Es sollte hierüber aber nicht vergessen werden, dass die Lohnzusatzkosten auch durch Komponenten wie Krankenversicherung, Rentenversicherung, Arbeitszeit-, Urlaubs- und Feiertagsregelungen und weitere Sozialleistungen nach oben getrieben werden. Um eine spürbare Senkung dieser Kosten zu erzielen, sind weitere politische Maßnahmen erforder-

lich. Familienunternehmen und weniger erfolgreiche Unternehmen (zur Definition vgl. Kapitel 6.5) messen der Absenkung der Lohnzusatzkosten eine signifikant höhere Bedeutung bei als managementgeführte Unternehmen bzw. Erfolgsunternehmen.

Rang drei unter den politischen Handlungsfeldern mit besonders hoher Priorität nimmt die Verbesserung von Bildung und Ausbildung ein. Wie schon vor zwei Jahren halten etwa 91 % der Unternehmen politische Maßnahmen im Bildungssektor für wichtig oder eher wichtig, im Durchschnitt für wichtig. Für Familienunternehmen sowie Erfolgsunternehmen haben diese Handlungsfelder im Mittel noch eine signifikant höhere Priorität als für managementgeführte oder weniger erfolgreiche Unternehmen. Bekanntlich können viele der kleineren und familiengeführten Unternehmen aus vielerlei Gründen häufig nicht mit großen Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren. Letztere verfügen über eigene Aus- und Weiterbildungskapazitäten und/oder bieten hochqualifizierten Arbeitskräften Konditionen, bei denen kleinere oder Familienunternehmen nicht mithalten können. Hier hilft nur die Beseitigung der Knappheit gut ausgebildeter Fachkräfte, was insbesondere auch Aufgabe der Bildungspolitik ist.

Nachbesserungen bei der Unternehmenssteuerreform folgen auf dem vierten Platz der aus Sicht der Industrie prioritären politischen Handlungsfelder. 82 % der Unternehmen halten dies für wichtig oder eher wichtig. Im Durchschnitt wird sie für eher wichtig erachtet. Familienunternehmen vertreten diese Meinung signifikant häufiger als managementgeführte Unternehmen. Im direkten Vergleich mit den 2005 erhobenen Daten hat das Thema Unternehmenssteuerreform für die Unternehmen signifikant an Bedeutung gewonnen. Wie die Ergebnisse aus Kapitel 2.3 bereits zeigten, halten die Unternehmen die Reform der Unternehmensbesteuerung nur für partiell gelungen. Eine Nachbesserung scheint aus Unternehmenssicht aus diesem Grunde angebracht.

Die Förderung von Forschung und Innovation ist für mehr als drei Viertel der Unternehmen ein wichtiges oder eher wichtiges politisches Anliegen (Mittelwert: eher wichtig) und nimmt Rang fünf auf der Prioritätenliste ein. Auch dieses Ergebnis entspricht in etwa dem Befund, der bei der Erstbefragung 2005 erzielt wurde. Dass für Erfolgsunternehmen die Förderung von Forschung und Innovation besonders wichtig ist, zeigt, dass Hochtechnologie, Innovation und die Entwicklung neuer Produkte nicht nur häufig eine Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg sind, sondern dass die Schaffung und Aufrechterhal-

tung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen zu den zentralen Staatsaufgaben gehören.

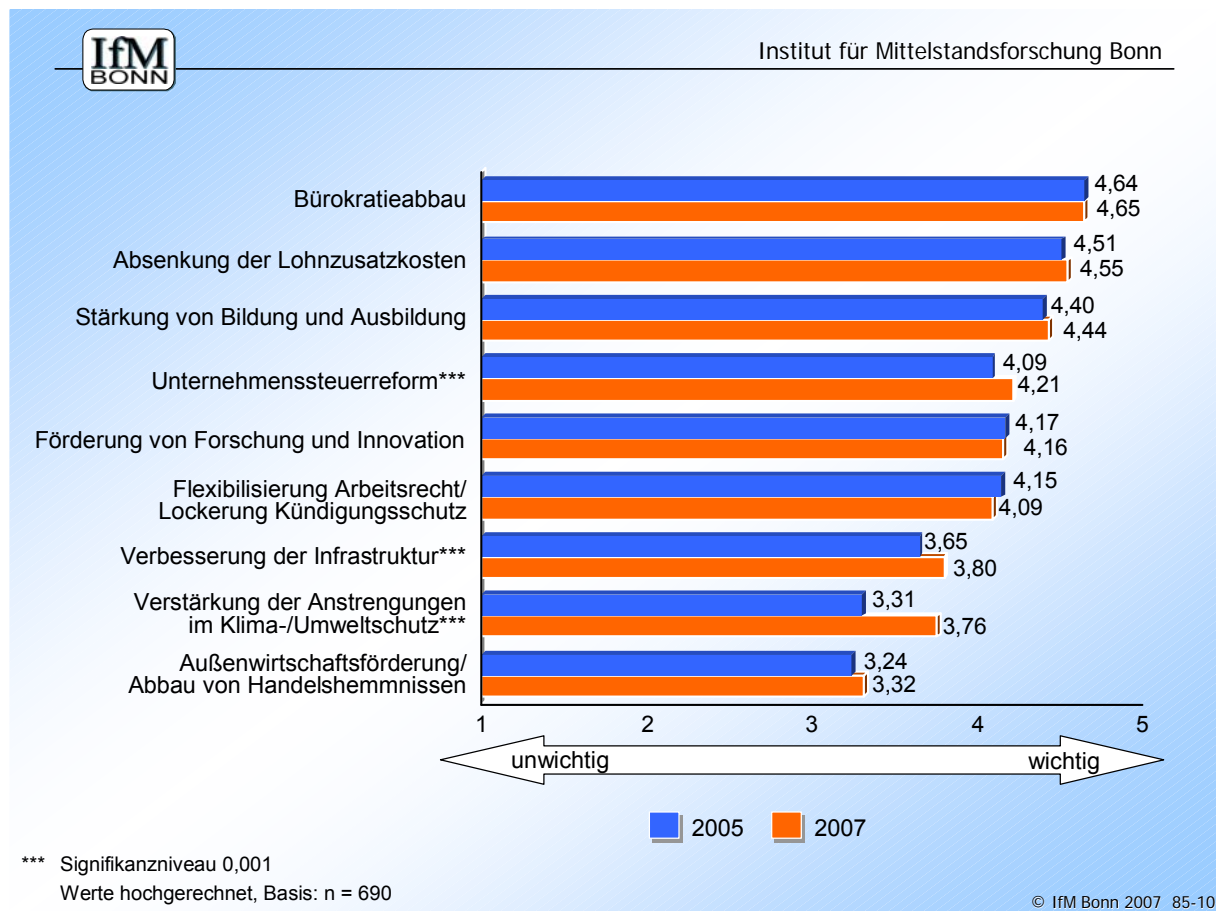
Auf Rang sechs der aus Sicht der Industrie prioritären politischen Handlungsfelder folgen die Forderung nach einer weiteren Flexibilisierung des Arbeitsrechts und der Lockerung des Kündigungsschutzes. Drei von vier Unternehmen halten Maßnahmen auf diesen Gebieten für wichtig bzw. „eher wichtig“, ein Votum, das ebenfalls dem des Jahres 2005 entspricht. Lockerungen in der Kündigungsschutzgebung und Maßnahmen zur Flexibilisierung des Arbeitsrechtes waren und sind für die Unternehmen im Durchschnitt „eher wichtig“. Abermals sind es die Familienunternehmen, die diesen politischen Handlungsfeldern eine signifikant höhere Bedeutung beimessen als die übrigen Befragungsteilnehmer.

Fast zwei Drittel der Industrieunternehmen messen Verbesserungen der Infrastruktur eine eher hohe Priorität bei, rund 56 % votieren für eine Verstärkung der Anstrengungen im Umwelt- und Klimaschutz. Im Mittel werden beide politischen Handlungsfelder von den Unternehmen als „eher wichtig“ eingestuft. Im Vergleich zu 2005 hat der Stellenwert dieser politischen Aktionsfelder bei der Industrie signifikant zugenommen. Insbesondere beim Thema Umwelt- und Klimaschutz hat eine deutliche Sensibilisierung der Unternehmen stattgefunden. 2005 wurde diesem Themenkomplex im Mittel noch eine neutrale Bedeutung beigemessen. Hier befindet sich die Industrie am deutlichsten im Einklang mit den politischen Schwerpunktsetzungen der gegenwärtigen Bundesregierung.

Eine Verbesserung der Durchsetzbarkeit des Patentschutzes ist aus Sicht der Industrieunternehmen im Durchschnitt von eher geringer Bedeutung. Dies kann nicht überraschen, da das Thema vor allem in technologieorientierten Branchen von Bedeutung ist. Immerhin knapp 44 % der Unternehmen halten Reformen in diesem Bereich für wichtig oder eher wichtig.

Rund 41 % der Industrieunternehmen schließlich messen einer Verbesserung der Außenwirtschaftsförderung und dem weiteren Abbau von Handelshemmnissen eine große oder eher große Bedeutung bei. Im Mittel verhalten sich die Unternehmen gegenüber diesem politischen Handlungsfeld jedoch wie bereits 2005 neutral. Dieses Ergebnis ist nicht als Hinweis darauf zu werten, dass die Außenwirtschaftspolitik an Bedeutung verloren hätte, sondern dass angesichts ihres hohen Reifegrades und ihrer großen Zielgenauigkeit eine grundlegende Neuausrichtung dieses Politikfeldes nicht für notwendig gehalten wird.

Abbildung 10: Priorität zentraler politischer Handlungsfelder aus Sicht der Industrie 2005 und 2007



Die geringste Bedeutung kommt aus Sicht der Industrie erstaunlicher Weise der Erleichterung der Einstellung ausländischer Fachkräfte zu. Trotz des viel zitierten, drohenden Fachkräftemangels (vgl. z.B. HANDELBLATT 2007; DIW 2007, S. 613; DIHK 2007, S. 32 f.) misst die deutsche Industrie Maßnahmen, die die Einstellung von Fachkräften mit Migrationshintergrund erleichtern, keine große Bedeutung bei: Nur etwa 27 % der Befragungsteilnehmer halten entsprechende politische Initiativen für wichtig oder eher wichtig, fast jedes dritte Unternehmen hält Erleichterungen bei der Einstellung ausländischer Fachkräfte für (eher) unwichtig. In der Tendenz sind es größere, managementgeführte sowie erfolgreiche Unternehmen, die der Erleichterung der Einstellung von Fachkräften aus dem Ausland eine vergleichsweise höhere Priorität zusprechen. Für sie dürften die aktuellen Diskussionen zur EU-weiten Einführung einer so genannten „Blue Card“, die die Zuwanderung von Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten erleichtern soll (vgl. FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND 2007), von hohem Interesse sein.

Aus Sicht der Industrie insgesamt scheinen jedoch andere politische Maßnahmen besser geeignet, den drohenden Fachkräftemangel abzuwenden, wie auch die nachfolgenden Kapitel zeigen werden.

## **2.5 Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen**

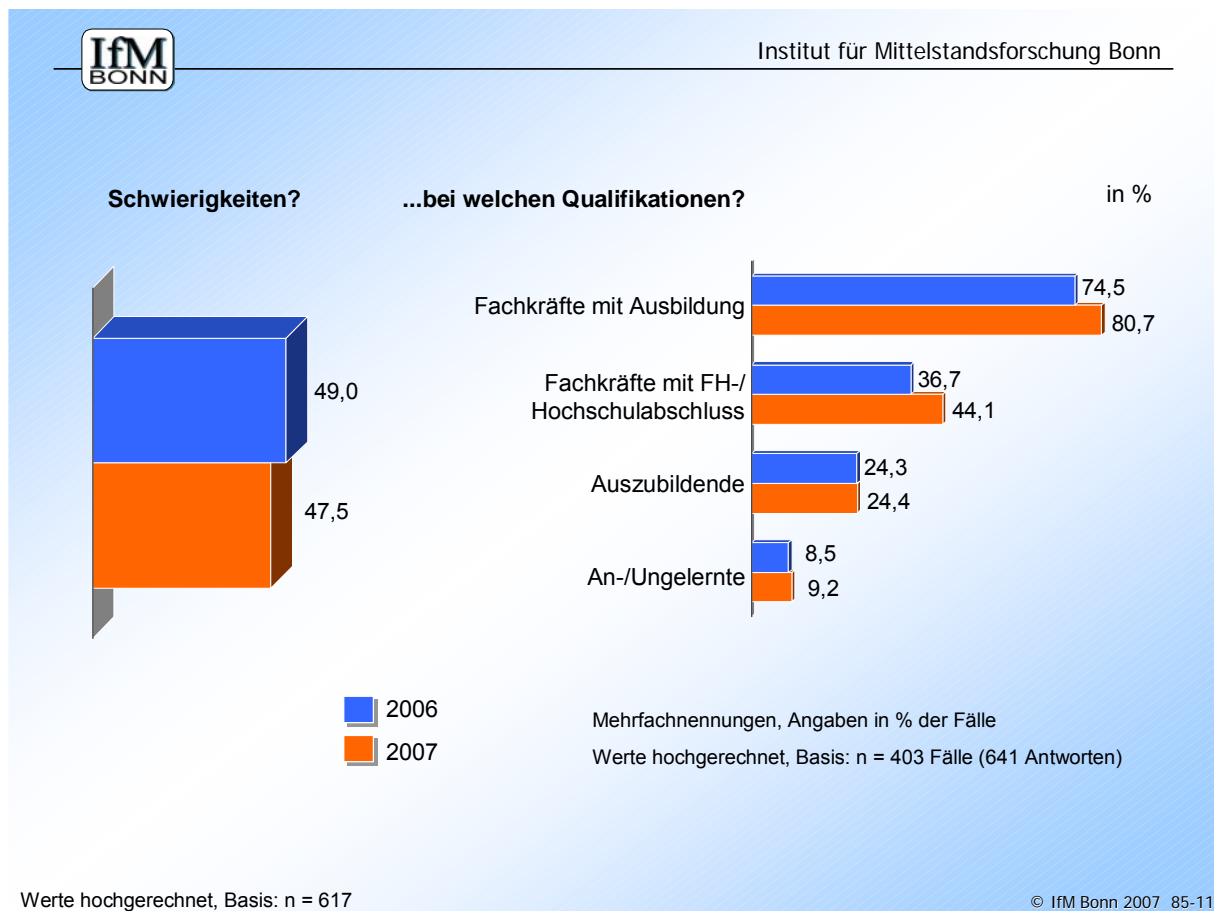
Die weltweite Auflösung regionaler Grenzen, das Zusammenwachsen der Märkte durch Standardisierung und elektronische Medien, die „Explosion“ des Wissens und immer vielfältigere und kurzlebiger technologische Trends zwingen viele Mittelständler zu Wachstum, Innovation und kooperativer Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern. Speziell Unternehmen in den westlichen Industriestaaten werden auf Grund des relativ hohen Lohnniveaus vor enorme qualitative Anforderungen gestellt. Wer diese Veränderungen meistern will, muss der Qualifikation und Motivation seiner Mitarbeiter einen besonders hohen Stellenwert einräumen (vgl. BACKES-GELLNER et al. 2000, S. 1).

Genau hier könnte aber ein Engpass vorliegen, der insbesondere kleine und mittlere Unternehmen in ihrem Entwicklungspotenzial beschneiden könnte: Fachkräfte sind laut aktueller Unternehmensumfragen weder in den Unternehmen noch auf dem Arbeitsmarkt in ausreichender Quantität und Qualität vorhanden (vgl. HANDELSBLATT 2007; DIW 2007, S. 613; DIHK 2007, S. 32 f.; WALLAU/ADENÄUER/KAYSER 2006, S. 70 ff.). Demographiebedingt dürfte sich das Problem des Mangels an qualifizierten Kräften mittelfristig weiter verschärfen. So ist davon auszugehen, dass das Erwerbspersonenpotenzial hierzulande ab 2010 rückläufig sein wird. Entsprechende Reaktionen – auch auf Seiten der Wirtschaft – werden vor diesem Hintergrund dringend empfohlen (DIHK 2005, S. 8).

Nach einer aktuellen Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) konnten allein 2006 rund 165.000 Stellen definitiv nicht und knapp 65.000 erst mit einer gewissen Zeitverzögerung besetzt werden (IW KÖLN 2007a, S. 5). Als Folge der unfreiwilligen Vakanzen von Stellen für hochqualifizierte Arbeitskräfte habe die deutsche Volkswirtschaft im Jahr 2006 einen Wertschöpfungsverlust in Höhe von mindestens 18,5 Milliarden Euro oder 0,8 Prozent des erwirtschafteten Bruttoinlandsprodukts zu verzeichnen. Drei Viertel dieses Wertschöpfungsverlustes seien auf den harten Kern der Fachkräftengpässe in Form definitiv nicht besetzbarer Stellen zurückzuführen (vgl. ebd., S. 7).

Die Situation in der deutschen Industrie hat sich von 2006 auf 2007 zwar insgesamt marginal entspannt: 2006 stellte die Rekrutierung von Arbeitnehmern in angemessener Zeit noch in etwa der Hälfte der Fälle ein Problem dar, 2007 meldeten noch gut 47 % Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung (vgl. Abbildung 11). Insgesamt ist die leichte Entspannung aber ausschließlich auf die – auch politisch unterstützte – Erleichterung der Beschäftigung unqualifizierter Arbeitskräfte zurückzuführen. Die Lage bei der Besetzung freier Stellen mit ausgebildeten Fachkräften hat sich hingegen weiter verschärft: In etwa 81 % der Fälle, in denen Besetzungsprobleme existieren, geht es 2007 um die Suche nach Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung. 2006 klagten etwa 75 % der Unternehmen über diesbezügliche Probleme. Bei 44 % der Firmen (Vorjahr: 37 %) betrafen die Rekrutierungsschwierigkeiten auch die Besetzung von Stellen mit Hochqualifizierten (Fachhochschul- oder Hochschulabsolventen). Hingegen blieben die Anteile an Unternehmen mit Problemen bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen (rd. 24 %) oder Stellen für An- und Ungelernte (rd. 9 %) in etwa gleich. Auch Letzteres ist als Hinweis darauf zu werten, dass die Beschäftigung von an- und ungelerten Arbeitskräften heute gegenüber den späten 90er und frühen 2000er Jahren – auch dank der Agenda 2010 – einfacher geworden ist.

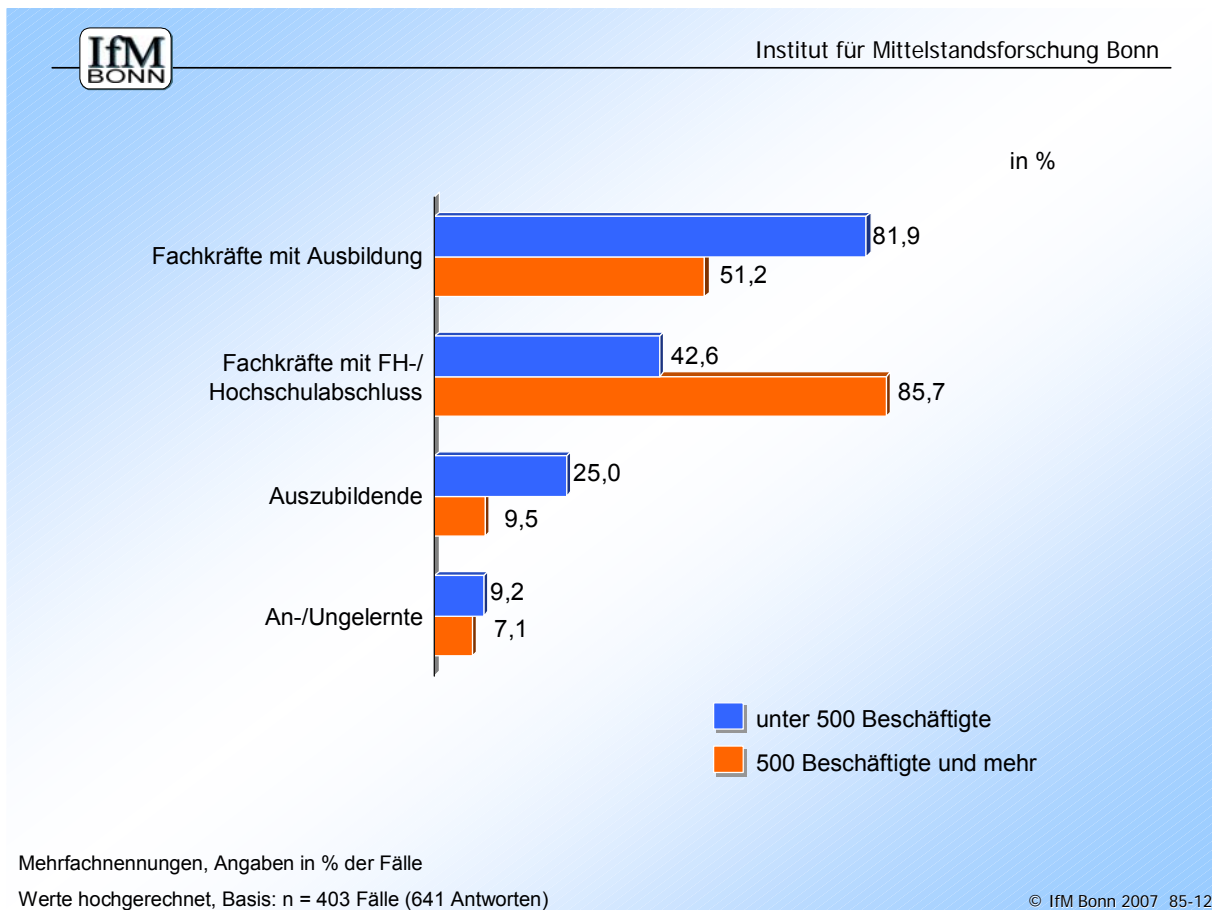
Abbildung 11: Schwierigkeiten der Industrieunternehmen bei der Besetzung freier Stellen in den Jahren 2006 und 2007



Differenziert nach der Anzahl der Mitarbeiter, ergibt sich der signifikante Befund, dass die Industrieunternehmen mit steigender Beschäftigung größere Schwierigkeiten haben, vakante Stellen in angemessener Zeit zu besetzen. Bei größeren Industrieunternehmen ( $\geq 500$  Beschäftigte) haben derzeit gut drei Viertel ein Besetzungsproblem, während der entsprechende Anteil bei den kleineren Industrieunternehmen ( $< 100$  Beschäftigte) in etwa 44 % beträgt. Kleine und mittlere Unternehmen beklagen dabei im Vergleich zu größeren häufiger Probleme bei der Besetzung von freien Arbeitsplätzen für Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung (82 % zu 51 %) sowie bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen (25 % zu 10 %), während größere Unternehmen verhältnismäßig häufiger Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen für Fach- und Führungskräfte mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss haben (86 % zu 43 %) (vgl. Abbildung 12). Kleine und mittlere Unternehmen haben im Gegensatz zu größeren Unternehmen weniger Möglichkeiten, Stellenbesetzungsprobleme aus eigener Kraft zu lösen. Das Stellenbeset-

zungsproblem wird somit auch zu einem Mittelstandsproblem, für das Lösungen gesucht werden müssen.

Abbildung 12: Bei welchen Qualifikationen traten in der Industrie im Jahr 2007 Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung auf - nach Anzahl der Beschäftigten



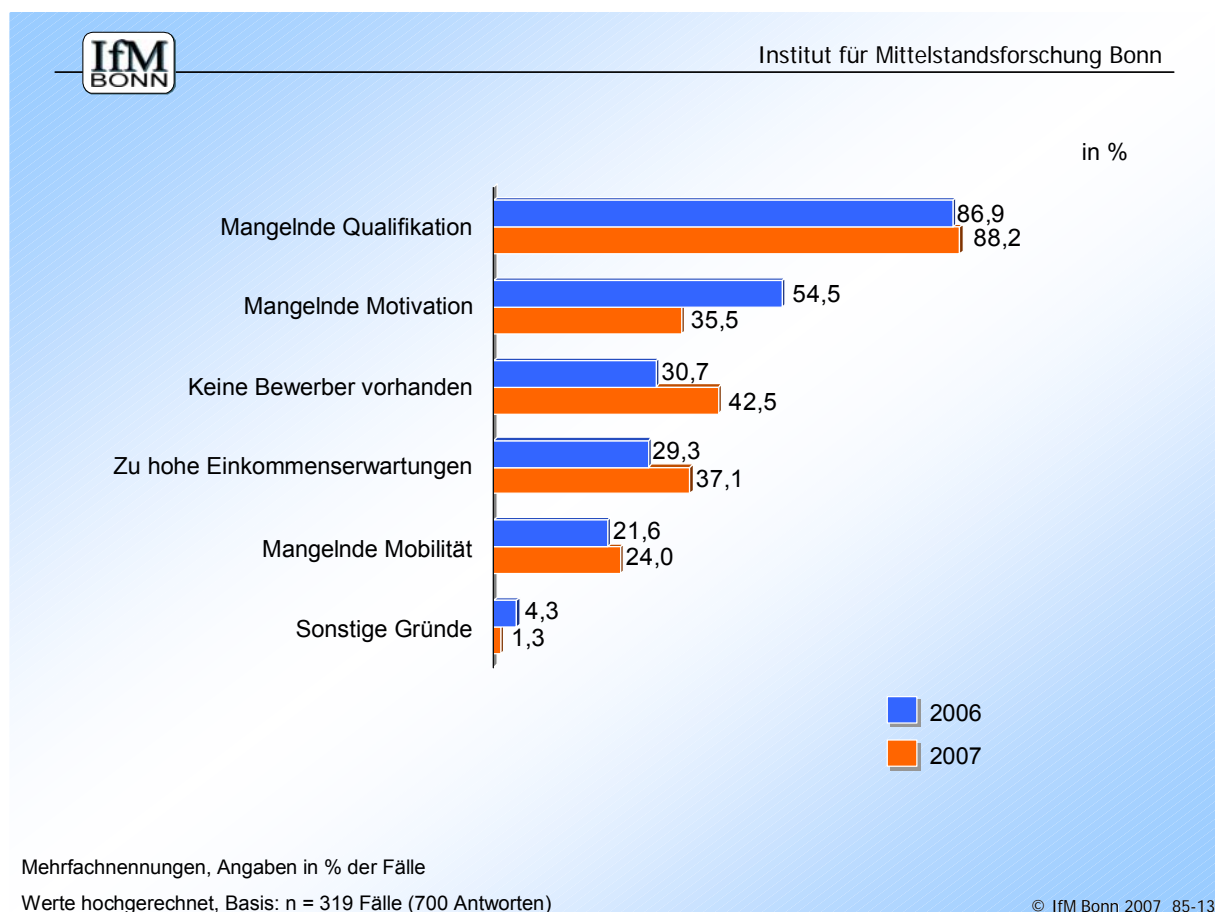
Zwischen Familienunternehmen und managementgeführten Unternehmen besteht hinsichtlich der Probleme bei der Stellenbesetzung kein Unterschied, wohl aber bei einer Schichtung der Befragungsergebnisse nach Erfolgskategorien: Weniger erfolgreiche Unternehmen haben signifikant seltener Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung als Erfolgsunternehmen. Insbesondere bei der Rekrutierung von Fachkräften melden Erfolgsunternehmen vergleichsweise häufiger Probleme. In aller Regel verfügen Erfolgsunternehmen über erstklassige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Personalengpass lässt befürchten, dass sich hieraus Wachstumsbarrieren entwickeln. Erfolgsunternehmen sind also gut beraten, wenn sie eine vorausschauende Personalentwicklungspolitik betreiben (vgl. BACKES-GELLNER et al. 2001, S. 161 ff.) und fallweise ihr Rekrutierungsverhalten an neue Möglichkeiten, wie sie z.B. das Internet bietet, anpassen. Eine offene Unternehmenskommunikation, wie sie z.B. im



Finanzierungssektor inzwischen praktiziert wird, wird zukünftig auch zur Beschaffung des knappen Faktors Fachpersonal erforderlich sein.

Hauptursache für Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen ist aus Sicht der Industrie die fehlende Qualifikation der Stellenbewerber (88 % der Fälle). Mangelnde Motivation (36 % der Fälle), keine Resonanz auf Stellenangebote bei den Arbeitssuchenden (43 % der Fälle), zu hohe Einkommenserwartungen (37 % der Fälle) sowie mangelnde Mobilität (24 % der Fälle) erschweren die Personalrekrutierung zusätzlich. Im Vergleich zu 2006 hat sich das Problem der Motivationsdefizite bei den Bewerbern zwar insgesamt entschärft, bei kleineren und familiengeführten Unternehmen scheitern Einstellungsabsichten auf Grund von Motivationsproblemen der Bewerber aber immer noch signifikant häufiger als bei großen und managergeführten Unternehmen. Das Fehlen geeigneter Bewerber und zu hohe Einkommensvorstellungen der Kandidaten haben als Ursache für die Nichtrealisierung von Einstellungsabsichten insgesamt an Bedeutung gewonnen (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Hauptgründe für Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen in der Industrie in den Jahren 2006 und 2007



Zu hohe Einkommenserwartungen der Bewerber erschweren vor allem die Personalsuche von kleinen und mittleren sowie familiengeführten Industrieunternehmen. Dieses Ergebnis entspricht den Befunden aus der Herbstbefragung 2006 (vgl. WALLAU/ADENÄUER/KAYSER 2006, S. 70 ff.).

Zu hohe Einkommenserwartungen und Motivationsprobleme sind signifikant häufiger Ursache der vergeblichen Versuche der Arbeitskräfterekrutierung weniger erfolgreicher Unternehmen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Arbeitsmärkte, vor allem wenn bestimmte Qualifikationen gesucht werden, äußerst eng sind. Es würde deshalb nahe liegen, die Suche nach den geeigneten Fachkräften auf internationale Arbeitsmärkte auszuweiten.

## **2.6 Fachkräfte aus dem Ausland: Keine Priorität für die deutsche Industrie**

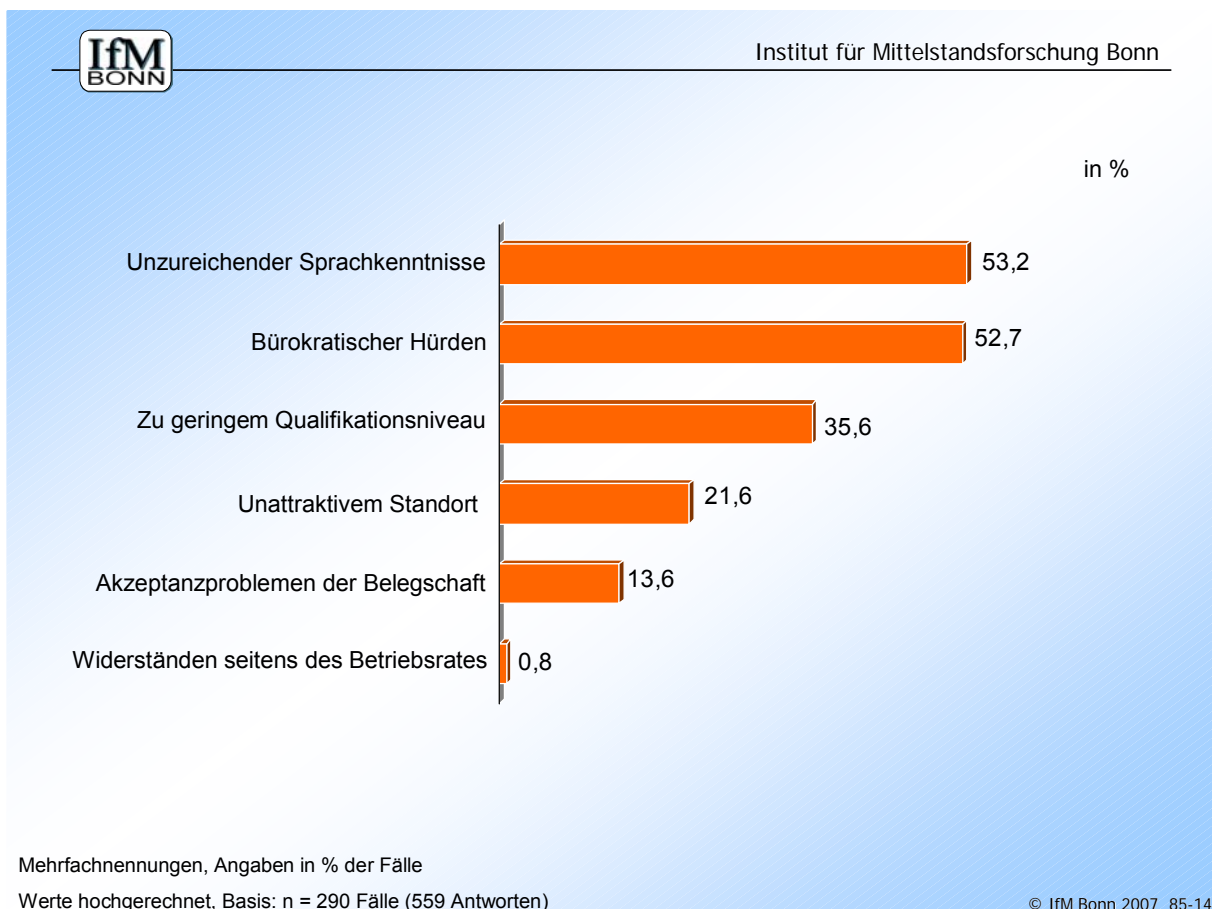
Obwohl rund 48 % der deutschen Industrie derzeit Schwierigkeiten mit der zeitnahen Besetzung vakanter Positionen – insbesondere mit Fachkräften – haben, wurden in den letzten drei Jahren nur in einigen wenigen Fällen Fachkräfte aus dem Ausland eingestellt. Lediglich 3 % der Unternehmen mit Fachkräftebedarf gaben an, in den letzten drei Jahren sehr häufig oder häufig ausländische Spezialisten engagiert zu haben; etwa 10 % haben gelegentlich ausländische Experten eingestellt, rund 12 % selten und über drei Viertel der Industrieunternehmen niemals. Offensichtlich bestehen für die Beschäftigung von Fachkräften aus Ländern außerhalb Deutschlands politische und innerbetriebliche Hürden, die eine Mehrzahl der Industrieunternehmen nicht so ohne Weiteres überwinden kann.

Von den Unternehmen, die in den letzten Jahren nur selten oder nie von der Möglichkeit, Fachkräfte außerhalb Deutschlands zu akquirieren, Gebrauch gemacht haben, gaben gut 53 % als Grund fehlende Sprachkenntnisse der Kandidaten an. Ebenfalls über die Hälfte der Unternehmen, die nur selten oder nie auf Fachkräfte aus anderen Ländern zurückgegriffen haben, nennt bürokratische Hürden als Ursache für diese Zurückhaltung. Umgekehrt wandern deutsche Spezialisten nach Berechnungen der Weltbank immer häufiger ins Ausland ab. Der „Brain Drain“ – erfasst als Saldo aus zuwandernden und auswandernden Menschen mit Hochschulausbildung – lag im Jahr 2000 bei minus 0,3 % (vgl. NEUE ZÜRCHER ZEITUNG 2006). Sprachprobleme und

bürokratische Hürden werden umgekehrt offenbar leichter überwunden als in Deutschland.

Vergleichsweise seltener ist das Qualifikationsniveau ausländischer Bewerber die Ursache für die Zurückhaltung der Industrie gegenüber einer Rekrutierung von Fachkräften jenseits der deutschen Grenzen (36 % der Fälle), das Angebot eines aus Sicht ausländischer Bewerber unattraktiven Standortes ist für 22 % der Unternehmen ursächlich für den Verzicht auf Fachkräfte aus dem Ausland, und Akzeptanzprobleme seitens der Belegschaft machen 14 % der Unternehmen als Grund für ihre Beschränkung auf den nationalen Arbeitsmarkt verantwortlich (vgl. Abbildung 14). Insgesamt sind es aber vor allem Sprach- und Bürokratieprobleme, die die Industrie von der Personalsuche über die nationalen Grenzen hinaus abhalten, und diese beiden Probleme sind, z.T. mit Unterstützung der Politik, lösbar.

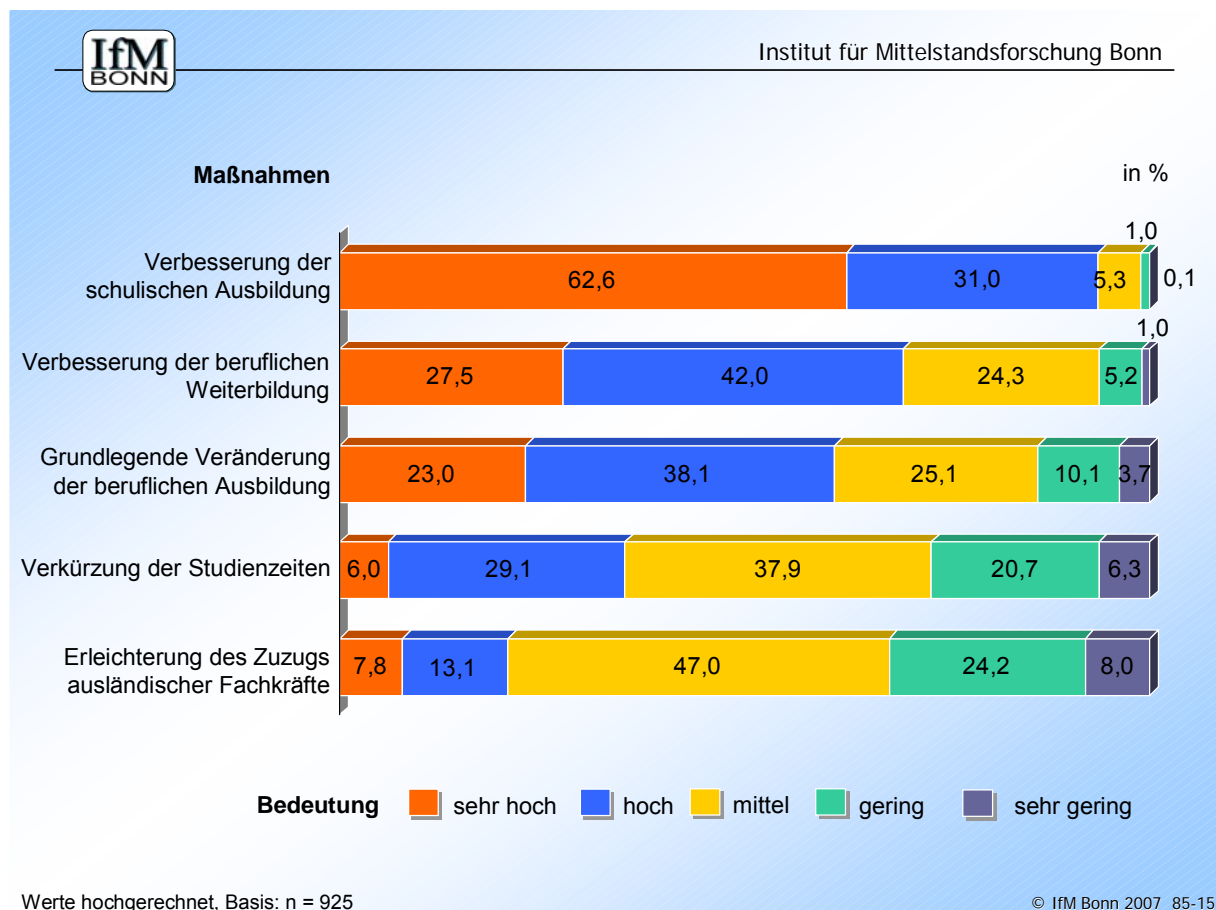
Abbildung 14: Keine Einstellung von Fachkräften mit Migrationshintergrund durch die Industrie 2007 wegen...



## 2.7 Maßnahmen zur Abmilderung des Fachkräftemangels

Grundsätzlich sehen die deutschen Industrieunternehmen in der Erleichterung des Zuzugs von Fachkräften aus dem Ausland überwiegend nicht die primäre Möglichkeit, einen Fachkräftemangel in Deutschland zu beheben: für etwa jedes fünfte Unternehmen hat diese Alternative der Fachkräfterekrutierung eine sehr hohe oder hohe Bedeutung, für knapp jedes dritte Industrieunternehmen hat sie jedoch eine sehr geringe oder geringe Bedeutung. Erfolgsunternehmen bewerten die Erleichterung des Zuzugs ausländischer Fachkräfte dabei signifikant häufiger als bedeutsam als weniger erfolgreiche Unternehmen.

Abbildung 15: Notwendige Maßnahmen zur Abmilderung des Fachkräftemangels aus Sicht der Industrie

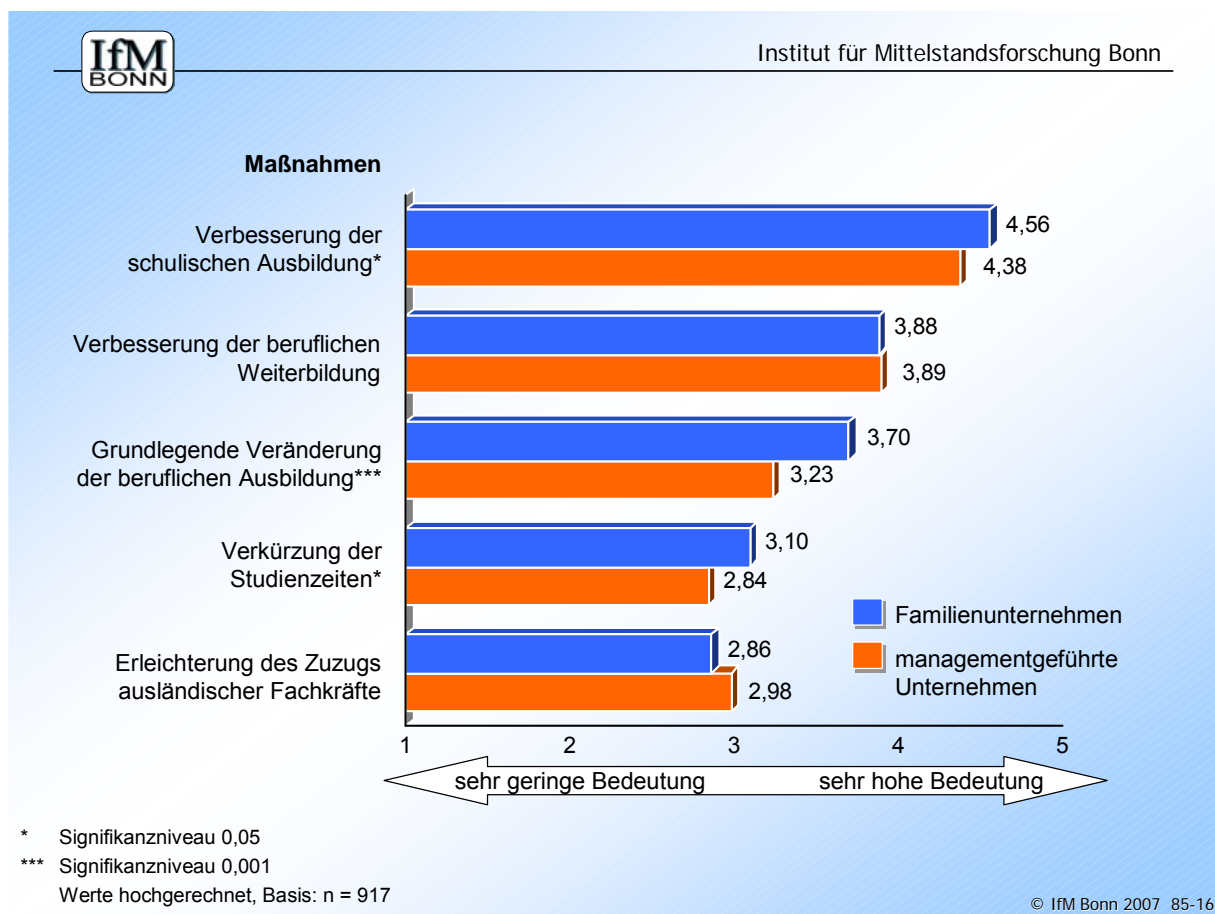


Wesentlich häufiger schlagen die Unternehmen eine nachhaltige „nationale“ Lösung vor: Für rund 94 % ist die Verbesserung der allgemeinen schulischen Ausbildung von (sehr) hoher Bedeutung, für weitere 70 % die Verbesserung der Angebote zur beruflichen Weiterbildung. Gut 61 % plädieren mehr oder minder nachdrücklich für eine grundlegende Veränderung der beruflichen Ausbildung, und die weitere Verkürzung der Studienzeiten stellt für rd. 35 % der

Unternehmen eine (sehr) bedeutsame Möglichkeit zur Abmilderung des Fachkräftemangels dar (vgl. Abbildung 15).

Für Familienunternehmen haben die Optionen „Verbesserung der allgemeinen schulischen Ausbildung“, „grundlegende Veränderung der beruflichen Ausbildung“ sowie „Verkürzung der Studienzeiten“ eine signifikant höhere Bedeutung als für managementgeführte Unternehmen (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16: Notwendige Maßnahmen zur Abmilderung des Fachkräftemangels aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp



## 2.8 Möglichkeiten zur Erhöhung der Personalkapazitäten

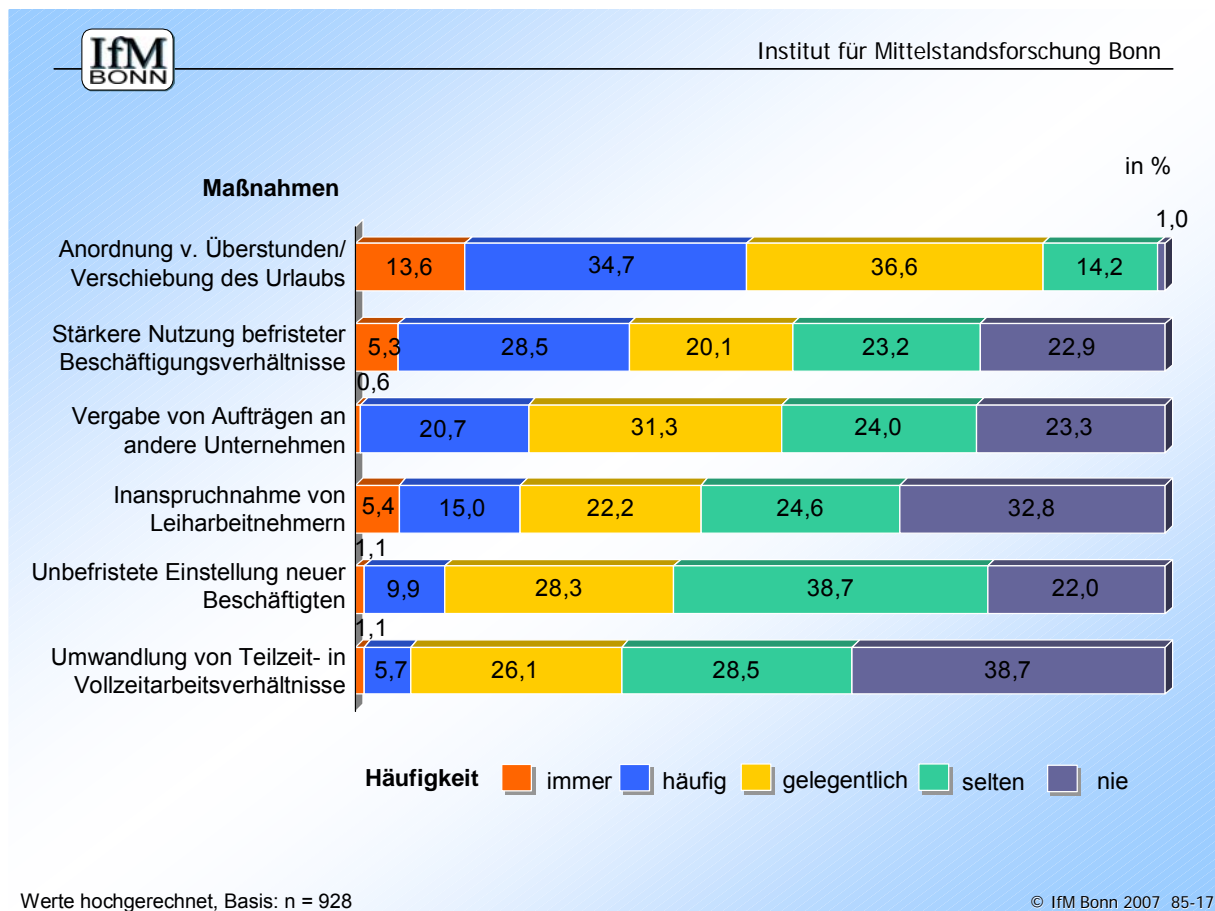
Gerade in der Spätphase eines Aufschwungs erweist sich der Mangel an Personal häufig als Engpass für den weiteren Aus- und Aufbau von Produktions- und damit Beschäftigungspotenzialen. Während in der Frühphase noch Lagerbestände geräumt werden und der Auslastungsgrad der Kapazitäten langsam steigt, müssen mit zunehmendem Reifegrad eines Aufschwunges die Kapazitäten aufgestockt und meist gleichzeitig modernisiert werden. Gerade hieraus ergeben sich die volkswirtschaftlich so bedeutenden Investitionsschü-

be mit ihren begrüßenswerten Beschäftigungseffekten. Als Kehrseite eines solchen Wachstumsprozesses werden natürlich die personellen Ressourcen knapper. Personalengpässe werden wahrscheinlicher, und wie die Industrieunternehmen die knapper werdenden Personalkapazitäten überwinden, hierüber haben die Unternehmen des BDI-Mittelstandspanels in der Herbstbefragung 2007 Auskunft gegeben.

Insgesamt beschreitet die Industrie hier traditionelle und wenig innovative Wege. Am häufigsten werden kurzfristige Personalengpässe in der Industrie durch Überstunden bzw. die Verschiebung des Urlaubs überwunden. Fast die Hälfte der Unternehmen macht von diesen Möglichkeiten sehr häufig oder häufig Gebrauch. Mit Hilfe befristeter Arbeitsverträge überbrückt rund jedes dritte Industrieunternehmen (sehr) häufig Engpässe im Personalsektor. Je etwa ein Fünftel der Unternehmen vergeben zur Überbrückung einer kurzfristigen Überauslastung häufiger Unteraufträge an andere Unternehmen oder nehmen die Dienste von Leiharbeitsfirmen in Anspruch. Die unbefristete Einstellung neuer Mitarbeiter bildet mit einer Quote von etwa 11 % neben der Option der Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitverhältnisse (7 %) eher die Ausnahme, wenn es um die Überbrückung temporärer Liefer- bzw. Produktionsengpässe geht (vgl. Abbildung 17).

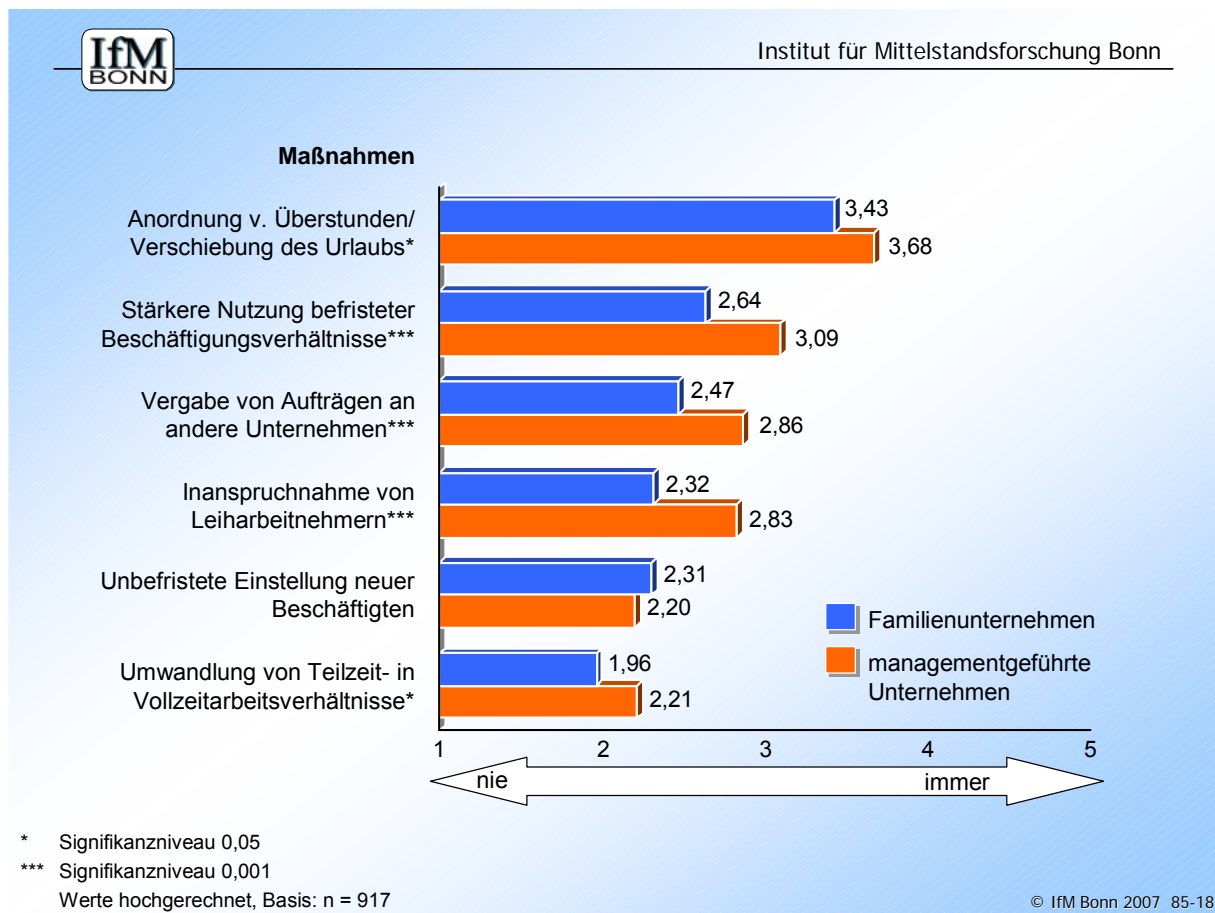
Erwähnenswert ist der Befund, dass nur die Anordnung von Überstunden und/oder die Verschiebung des Urlaubes eine Maßnahme ist, die fast alle Industrieunternehmen, mehr oder weniger häufig, zur Überwindung von Engpässen einsetzen. Alle übrigen Möglichkeiten werden von rund 22 % bis rund 39 % der Industrieunternehmen niemals ergriffen. Dies zeigt, dass immer noch ein hoher Teil von Unternehmen gerade im Personalbereich die angebotenen Möglichkeiten zur Steigerung der personellen Flexibilität mehr als zögerlich in Anspruch nimmt. Dass dies nicht so sein muss, zeigen die Befunde bei den managementgeführten und vor allem den Erfolgsunternehmen.

Abbildung 17: Maßnahmen der Industrie zur Überbrückung von Kapazitätsengpässen



Eine stärkere Nutzung befristeter Arbeitsverhältnisse, der Einsatz von Leiharbeitnehmern sowie die Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitverhältnisse stellen signifikant häufiger eine Option größerer sowie managementgeführter Unternehmen dar. Letztere bevorzugen zudem signifikant häufiger als Familienunternehmen die Vergabe von Aufträgen an andere Unternehmen sowie die Anordnung von Überstunden bzw. die Verschiebung des Urlaubs (vgl. Abbildung 18).

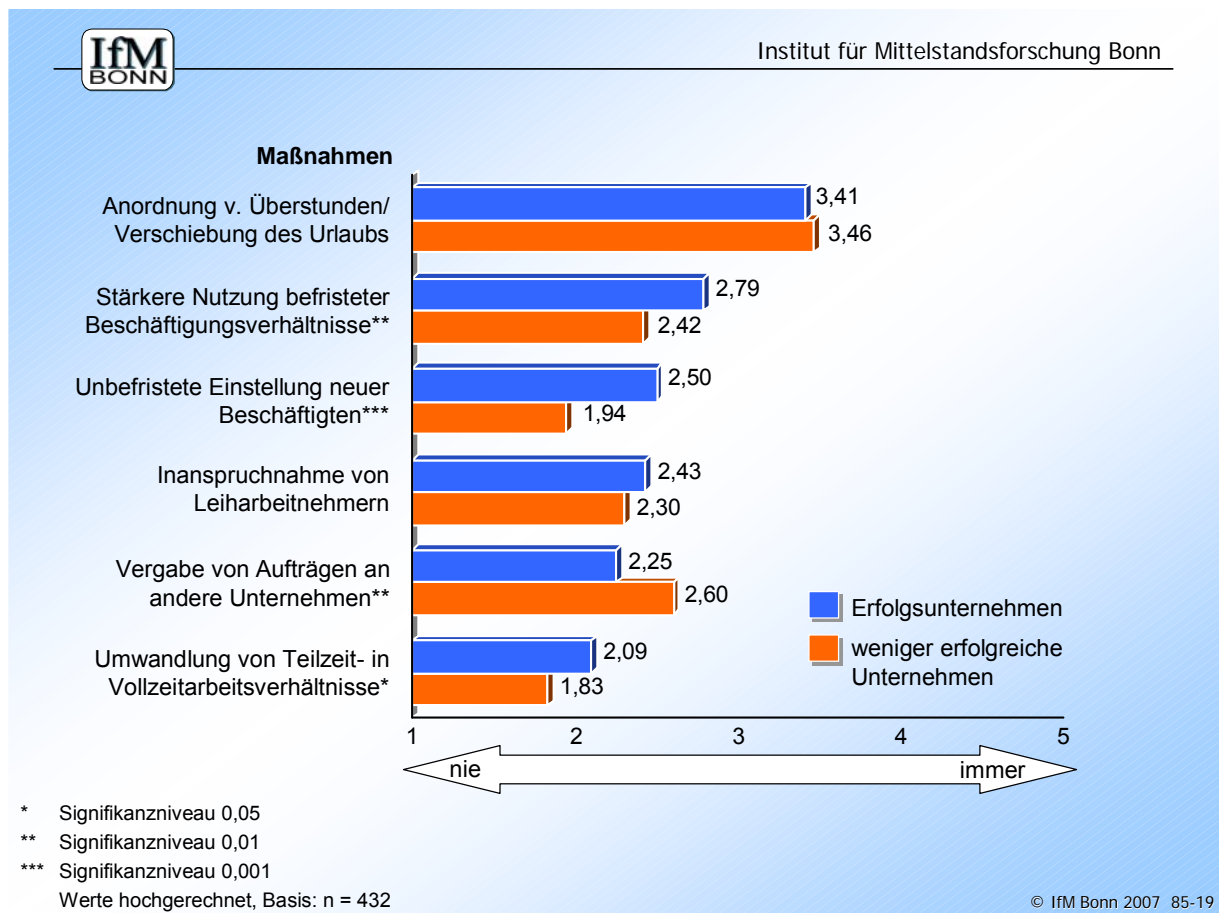
Abbildung 18: Maßnahmen der Industrie zur Überbrückung von Kapazitätsengpässen der Industrie nach Unternehmenstyp



Erfolgsunternehmen müssen signifikant seltener als weniger erfolgreiche Unternehmen andere Unternehmen als Unterauftragnehmer zum Abbau von Angebotsspitzen einschalten. Sie schaffen indessen vergleichsweise häufiger neue Dauerarbeitsplätze, nehmen die Möglichkeiten zur Befristung von Beschäftigungsverhältnissen wahr und wandeln signifikant häufiger Teilzeit- in Vollzeitarbeitsverhältnisse um als weniger erfolgreiche Unternehmen (vgl. Abbildung 19).



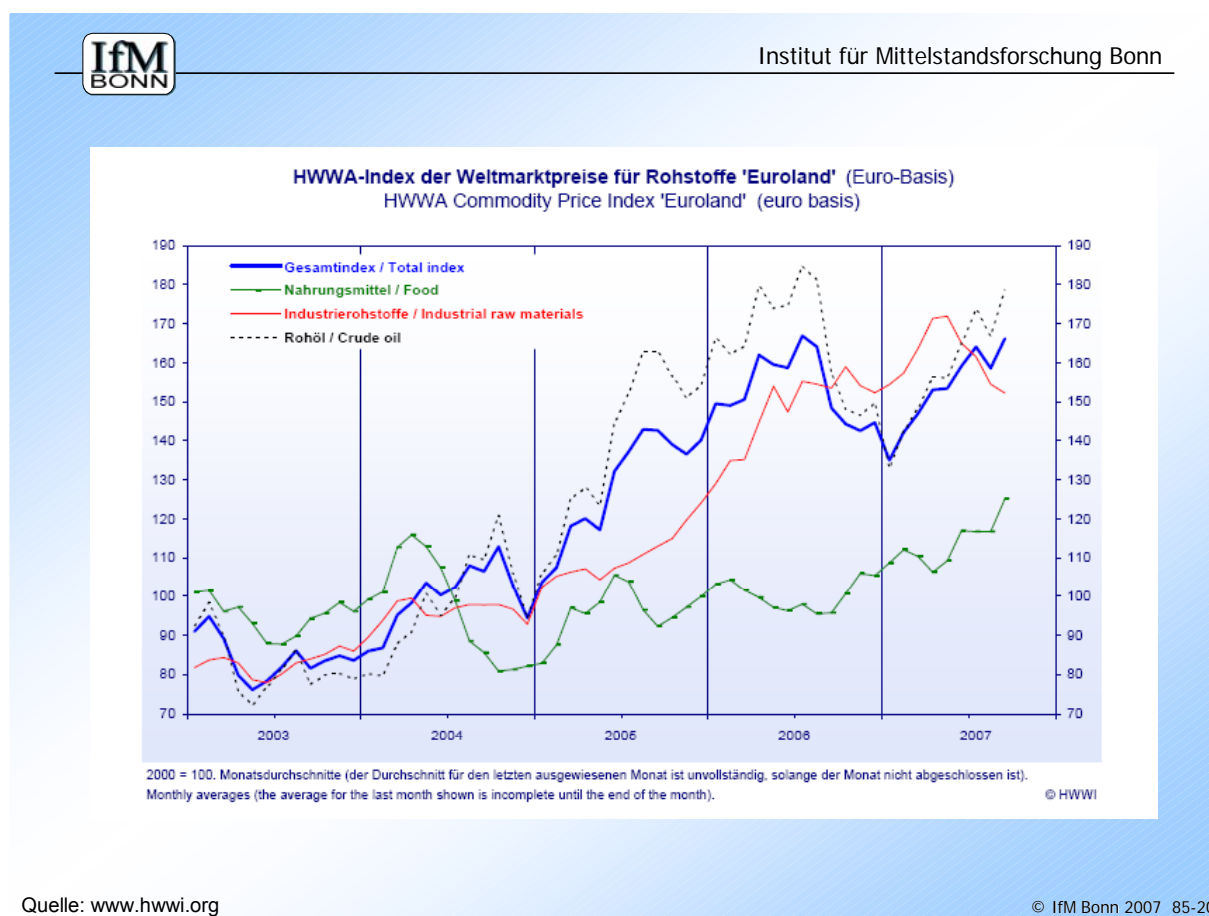
Abbildung 19: Maßnahmen der Industrie zur Überbrückung von Kapazitätsengpässen nach Erfolgskategorien



### 3. Kostenbelastung der Industrie

Die Energie- und Rohstoffpreise sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Die industrielle Produktion hat sich für die Industrie am Standort Deutschland insgesamt deutlich verteuert. So haben sich nach Berechnungen des BDI beispielsweise die deutschen Industriestrompreise pro kWh von 2000 bis 2006 mehr als verdoppelt, der HWWA-Gesamt-Rohstoffindex stieg von ca. 90 im Januar 2003 um rd. 76 Punkte auf über 166 im September 2007 (vgl. Abbildung 20).

Abbildung 20: Entwicklung des HWWA-Rohstoffindex 2003 bis 2007



Die in den letzten Jahren zu verzeichnende starke Verteuerung und teilweise Verknappung von Energie und wichtiger Rohstoffe, wie Erzen, Kohle, Schrott und Erdöl und –gas, betreffen die gesamte Industrie. Diese Situation wird sich kurzfristig nicht ändern, da Länder wie China und Indien hinzugekommen sind, die einen großen Energie- und Rohstoffbedarf haben und die Nachfrage dauerhaft auf hohem Niveau halten werden. Probleme auf internationalen Finanzmärkten und politische Instabilitäten im Nahen Osten belasten die Ener-

giepreise zusätzlich. Bis Ende 2007 dürften sich die Kosten für den Energieeinsatz in Deutschland weiter erhöht haben.

Angesichts dieser Entwicklungen stellt sich die Frage, wie sich die zukünftige Rohstoff- und Energiekostenbelastung für die deutsche Industrie darstellen und welche Auswirkungen die geschilderte Entwicklung auf die Wettbewerbsfähigkeit bzw. Rentabilität der Unternehmen haben wird. In der Herbstumfrage des BDI-Mittelstandspanels wurde daher zunächst erhoben, welche Kosten die Unternehmen derzeit besonders belasten, und welche Auswirkungen diese Kostensteigerungen auf die Wettbewerbs- und Finanzsituation der Industrie haben.

### **3.1 Kostenentwicklung: Starker Preisanstieg bei Energie und Rohstoffen**

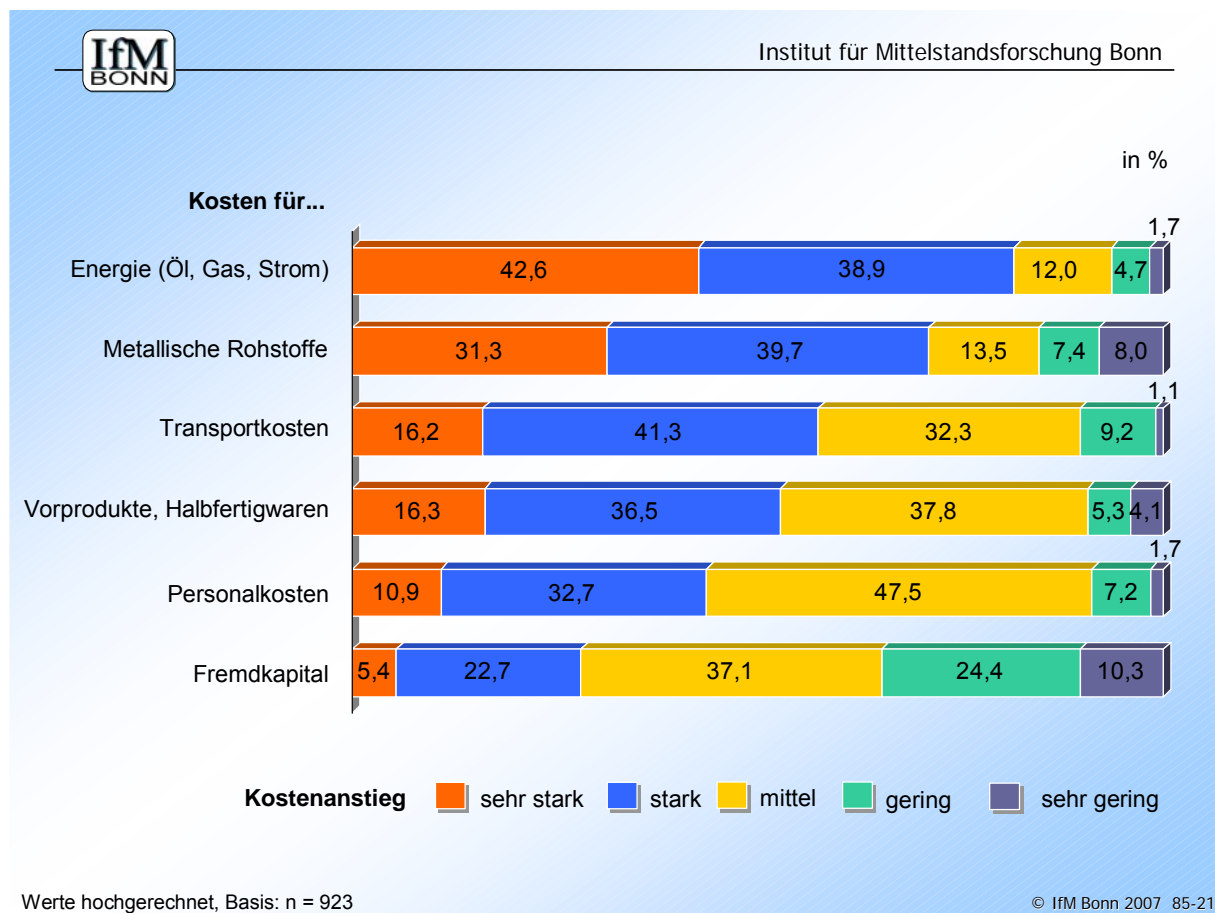
Die Energiepreissteigerungen treffen die Industrie besonders hart. Über 42 % der Unternehmen registrieren sehr starke und weitere 39 % starke Kostenbelastungen. Über 80 % der Industrieunternehmen sind somit von der Verteuerung der Energie (Öl, Gas, Strom) stark bis sehr stark betroffen (vgl. Abbildung 21).

Auch die Steigerung der Preise für metallische Rohstoffe hat für die Industrie spürbare Auswirkungen. Der Preisschub für Stahl und andere vergleichbare Grundstoffe belastet die Industrie in Summe zwar nicht ganz so stark wie die Energieverteuerung, doch fast jedes dritte Unternehmen registriert eine sehr starke, fast 40 % eine starke Verteuerung. Über 70% aller Industrieunternehmen sind somit auch von den Kostensteigerungen für metallische Rohstoffe stark bis sehr stark betroffen.

Die Transportkosten schlagen als drittstärkster Preistreiber zu Buche. Für über 57 % der Unternehmen stiegen die Transportkosten in den letzten Jahren sehr stark oder stark an. Bei der Unterscheidung nach Erfolgskategorien sind es bei den Transportkosten nicht die weniger erfolgreichen, sondern die besonders erfolgreichen Unternehmen, die einen signifikant stärkeren Anstieg der Transportkosten verzeichnen als der Befragungsdurchschnitt. Dass Erfolgsunternehmen signifikant häufiger ihre Geschäfte auch auf das Ausland ausgedehnt haben (vgl. WALLAU/ADENÄUER/KAYSER 2006, S. 16) und ihre Logistik daher international aufstellen müssen, mag eine der Ursachen für die besondere Betroffenheit erfolgreicher Unternehmen durch die Transportpreissteigerungen sein.

Im Mittel ebenfalls stark belastet fühlen sich die Industrieunternehmen auch durch die Preissteigerungen bei Vorprodukten und Halbfertigwaren. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen bezeichnet den diesbezüglichen Kostenanstieg als sehr stark oder stark. Anders als bei den Transportkosten unterliegen hier weniger erfolgreiche Unternehmen einem signifikant stärkeren Kostendruck als Erfolgsunternehmen.

Abbildung 21: Einschätzung des derzeitigen Kostenanstiegs durch die Industrie



Die Steigerungen der Personalkosten werden gegenüber den oben erwähnten Kostensteigerungen im Durchschnitt zwar eher als moderat bezeichnet. Rund 44 % der Industrieunternehmen beschreiben sie aber immer noch als stark bzw. sehr stark.

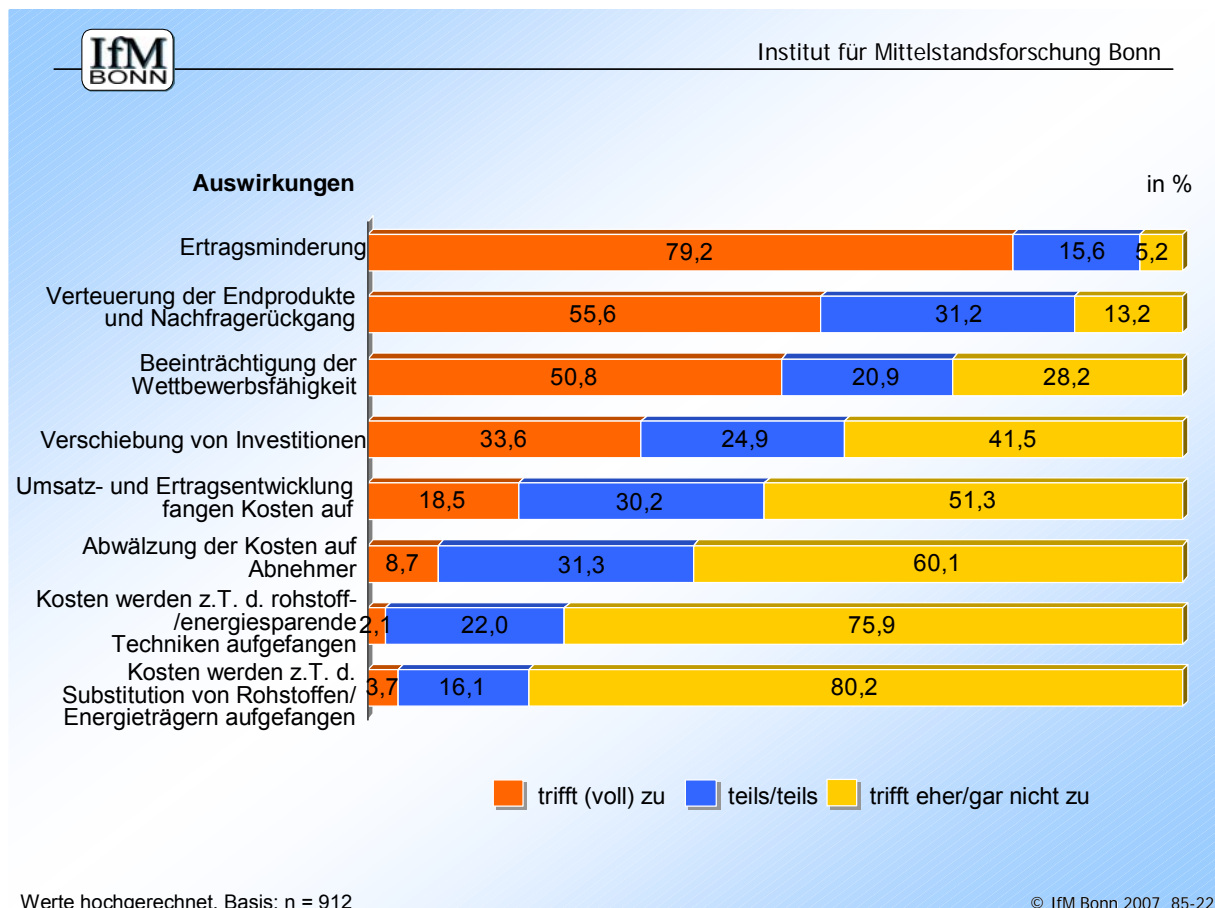
Unterdurchschnittlich häufig klagen die Industrieunternehmen über eine Verteuerung der Fremdkapitalaufnahme. Für nur gut jedes vierte Unternehmen hat sich Fremdkapital in den letzten Jahren stark oder sehr stark verteuert, mehr als jedes dritte Unternehmen verzeichnete dagegen einen geringen oder sogar sehr geringen Anstieg der Fremdkapitalkosten. Insgesamt war wohl die

Finanzierung, zumindest von der Kostenseite her betrachtet, im Sommer/Herbst 2007 das geringste Problem der deutschen Industrie, wenn auch weniger erfolgreiche Unternehmen signifikant öfter einen (sehr) starken Preisanstieg für Fremdkapital verspürten. Die Steigerung der Energie- und Rohstoffpreise hingegen wächst sich zu einer massiven Herausforderung der Unternehmen aus.

### 3.2 Auswirkungen gesteigerter Energie- und Rohstoffpreise

Dies bestätigt sich im Rahmen der Analyse der Auswirkungen der verschiedenen Kostensteigerungstendenzen auf die Unternehmen, wie sie in der Herbstbefragung 2007 des BDI-Mittelstandspanels durchgeführt wurde. Knapp acht von zehn Unternehmen mussten Ertragsminderungen als Folge des Preisanstiegs bei Energie und Rohstoffen in Kauf nehmen. Etwa 56 % der Unternehmen waren gezwungen, auf Grund des Preisanstiegs bei Energie und Rohstoffen ihrerseits den Preis für ihre Endprodukte zu erhöhen, was direkte Auswirkungen auf die Nachfrage hatte, die zurückging (vgl. Abbildung 22).

Abbildung 22: Auswirkungen der hohen Rohstoff- und Energiepreise aus Sicht der Industrie



Etwa die Hälfte der Industrieunternehmen bejaht auch die Aussage, dass der Kostenanstieg bei Energie und Rohstoffen ihre Wettbewerbsfähigkeit am inländischen Standort beeinträchtigt. Jedes dritte Unternehmen sieht sich zudem gezwungen, als weitere Folge geplante Investitionen zu verschieben. Gerade aus dieser Konsequenz des Anstieges der Energie- und Rohstoffpreise sind negative Langzeitfolgen für die Gesamtwirtschaft zu befürchten.

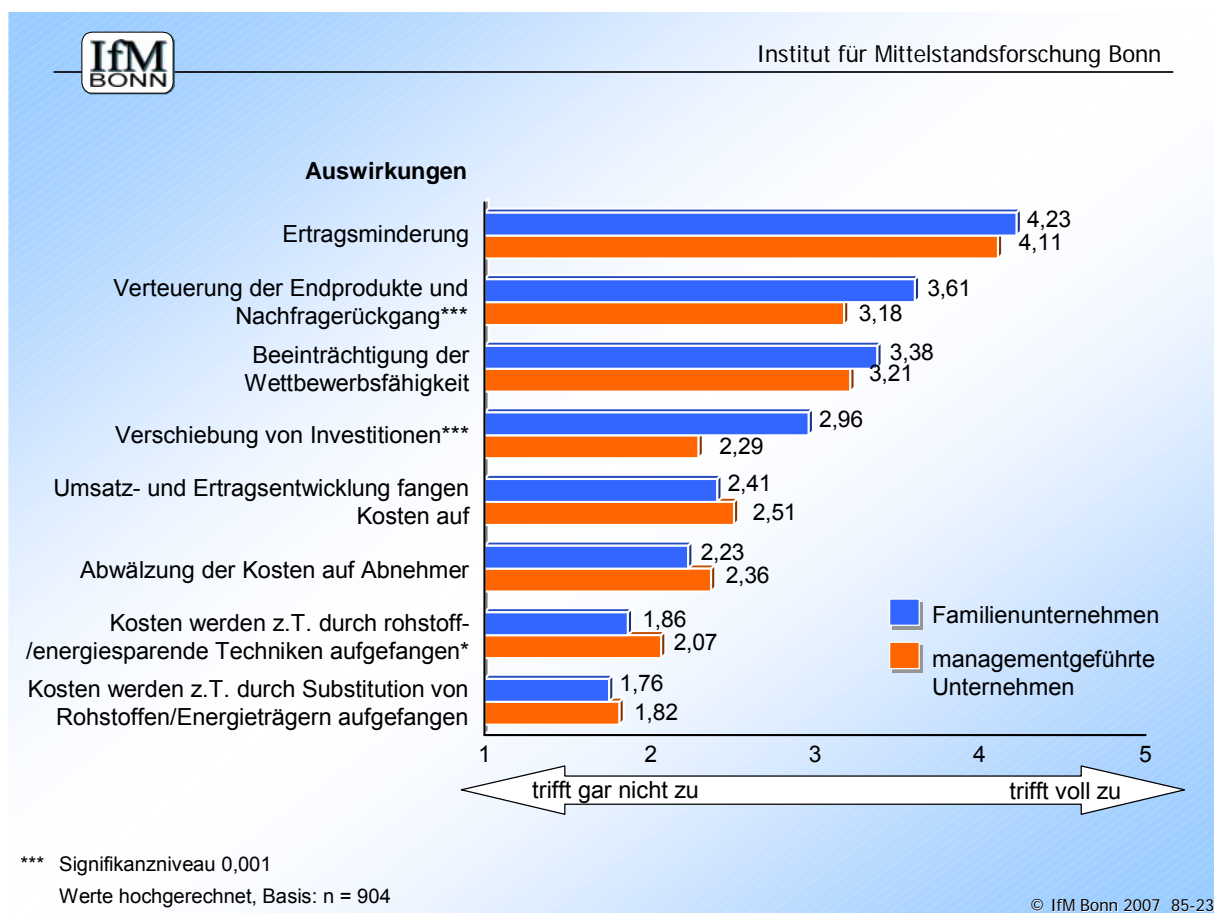
Angesichts der preisbedingten Ertrags- und Wettbewerbseinbußen verwundert es nicht, dass sich über die Hälfte der Industrieunternehmen außer Stande sieht, durch die aktuell besonders kräftige Geschäftsausweitung die wachsende Kostenbelastung durch Energie- und Rohstoffe aufzufangen. In Anbetracht des intensiven Wettbewerbs und forciert durch weitere Verschlechterungen der eigenen Wettbewerbsposition, ist nicht zu erwarten, dass die Unternehmen den geschilderten Preisanstieg auf die Endnachfrage überwälzen können. Und in der Tat sind nur ca. 9 % der Unternehmen in der Lage, die gestiegenen Preise voll an die Abnehmer weiter zu geben, einem Drittel gelingt dies zum Teil.

Für die produktionsnotwendigen Rohstoffe gibt es aus Sicht der übergroßen Mehrheit der Unternehmen in der Regel keine Substitutionsmöglichkeiten, und auch in einem schonenden Umgang mit den benötigten Ressourcen sieht bislang nur jedes vierte Unternehmen Chancen, den Preisanstieg zumindest zum Teil zu kompensieren. Die Industrie wird daher auf Dauer mit dem hohen Preisniveau für Energie und Rohstoffe leben und nach produktions- und absatztechnischen Lösungen zur Kompensation dieser Kostensteigerung suchen müssen. Besonders groß sind die Belastungen, denen Unternehmen, die nur wenig erfolgreich sind, durch das hohe und steigende Preisniveau für Energie und Rohstoffe ausgesetzt sind. Da die Unternehmen selbst nur in geringem Umfang Substitutions- oder Einsparmöglichkeiten sehen, könnte durch Spezialberatung – z.B. hinsichtlich der Absicherung mittels geeigneter Finanzinstrumente oder der Anwendung bzw. Entwicklung technologischer Innovationen – versucht werden, entsprechendes Potenzial aufzudecken. Im Bereich des Energieeinsatzes amortisieren sich auf Einsparungen abzielende Maßnahmen oft schon nach zwei bis drei Jahren.

Nach der Unternehmensgröße unterschieden, ergeben sich bei der Differenzierung der Aussagen keine signifikanten Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und größeren Industrieunternehmen, wohl aber bei der Unterscheidung nach dem Unternehmenstyp: Familienunternehmen stimmten der Aussage,

die wachsende Kostenbelastung führe zu einer Verteuerung der Endprodukte sowie einem Nachfragerückgang, signifikant häufiger zu als managementgeführte Unternehmen. Auch wurde der Zwang zur Verschiebung von Investitionen aufgrund gestiegener Energie- und Rohstoffpreise signifikant häufiger durch Familienunternehmen denn durch managementgeführte Unternehmen bestätigt. Letztere gaben vergleichsweise signifikant häufiger an, die steigenden Kosten für Energie und Rohstoffe teilweise durch effizientere Produktionstechniken auffangen zu können (vgl. Abbildung 23).

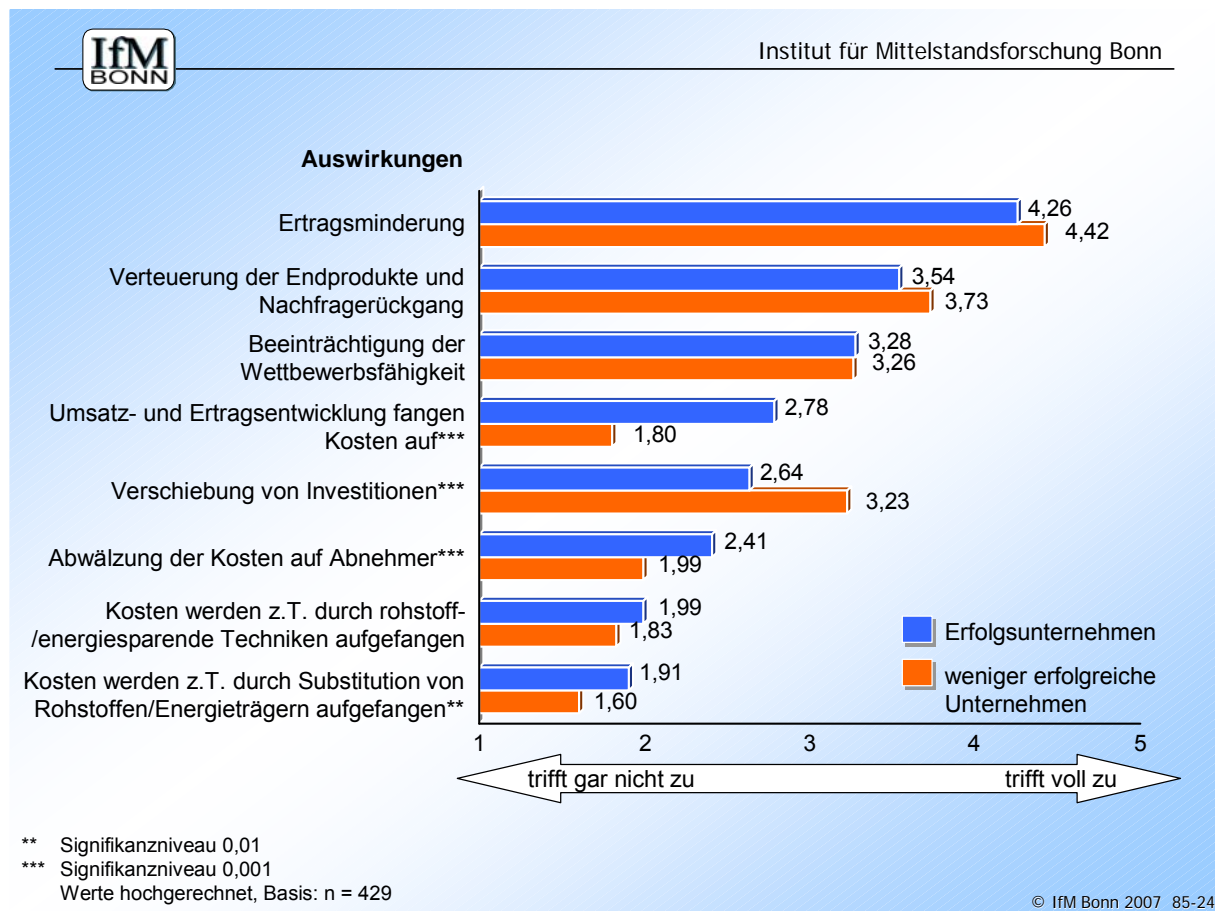
Abbildung 23: Auswirkungen der hohen Rohstoff- und Energiepreise aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp



Desgleichen führt die Differenzierung der Ergebnisse nach Erfolgskategorien zu teilweise signifikanten Abweichungen im Urteil. So stimmten weniger erfolgreiche Unternehmen der Aussage „die wachsende Kostenbelastung zwingt uns, geplante Investitionen zu verschieben/aufzugeben“ im Mittel signifikant häufiger zu als Erfolgsunternehmen. Letztere wiederum gaben im Vergleich signifikant häufiger an, die wachsende Kostenbelastung werde durch ihre gute Umsatz- und Ertragsentwicklung aufgefangen, könnten auf die Abnehmer ab-

gewälzt werden und könnten durch Substitution von Rohstoffen und Energieträgern abgemildert werden (vgl. Abbildung 24).

Abbildung 24: Auswirkungen der hohen Rohstoff- und Energiepreise aus Sicht der Industrie nach Erfolgskategorien

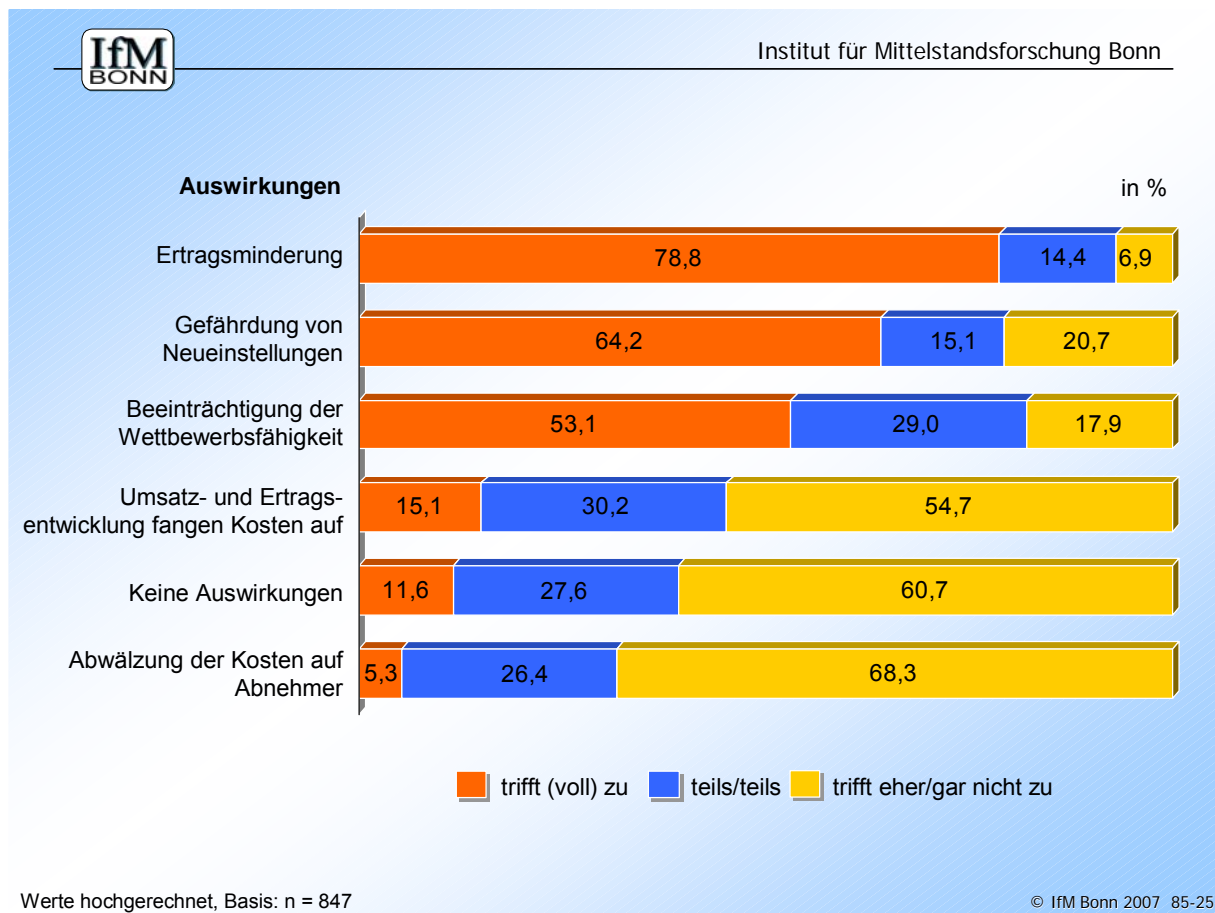


### 3.3 Auswirkungen gesteigerter Personalkosten

Viele vor allem kleine und mittlere Unternehmen registrieren eine starke bis sehr starke Steigerung der Personalkosten. Bei nahezu 80 % der betroffenen Unternehmen führt dies zu deutlichen Ertragsminderungen, über die Hälfte der Unternehmen sieht in der Personalkostenentwicklung eine Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit. Fast zwei von drei Unternehmen nehmen im Anstieg der Personalkosten eine Gefährdung ihrer Einstellungsabsichten wahr. Auch hier sorgt der intensive Wettbewerb dafür, dass trotz guter Umsatz- und Ertragsentwicklung eine Überwälzung der gestiegenen Personalkosten auf die Endnachfrage nur in einem begrenzten Rahmen möglich ist (vgl. Abbildung 25).

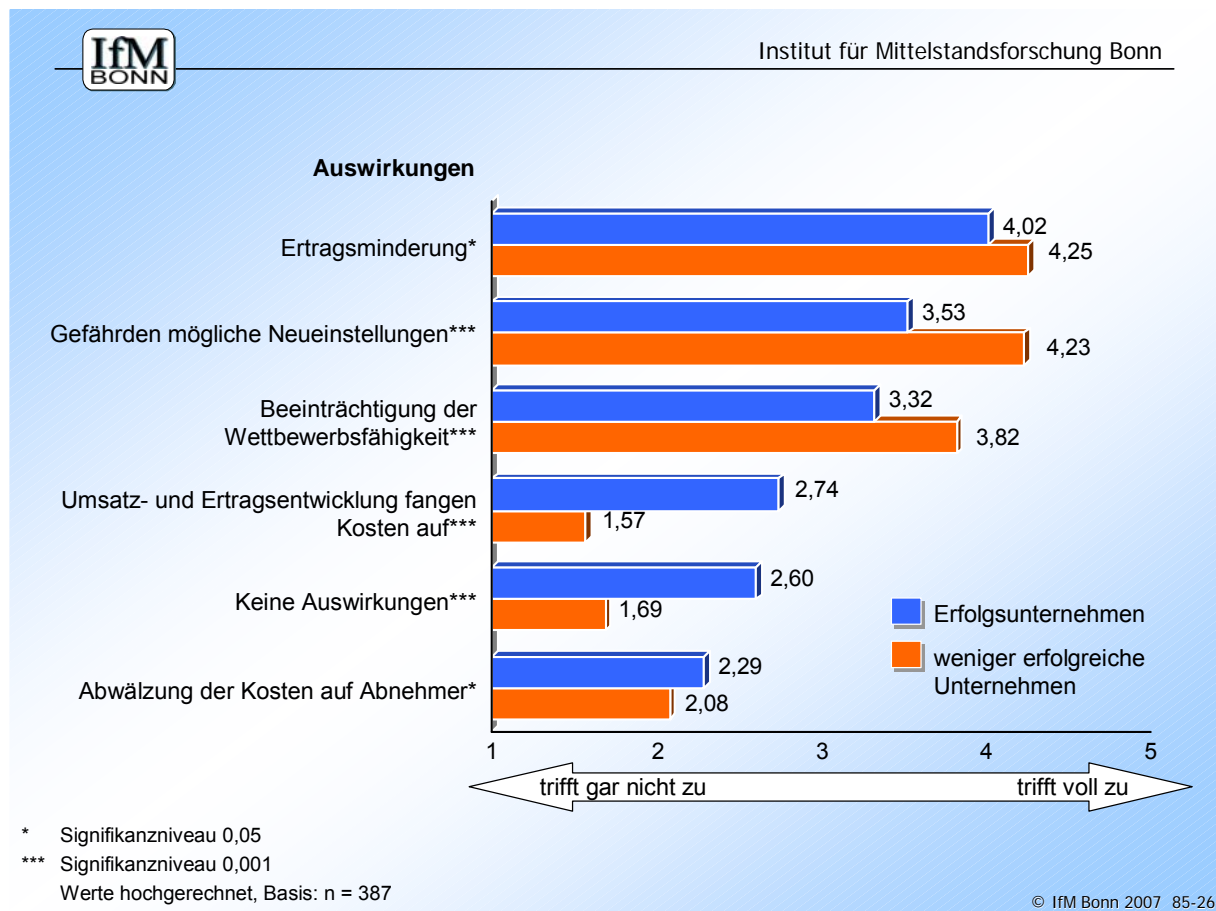


Abbildung 25: Auswirkungen steigender Personalkosten aus Sicht der Industrie



Besonders betroffen von der Steigerung der Personalkosten sind weniger erfolgreiche Unternehmen (vgl. Abbildung 26).

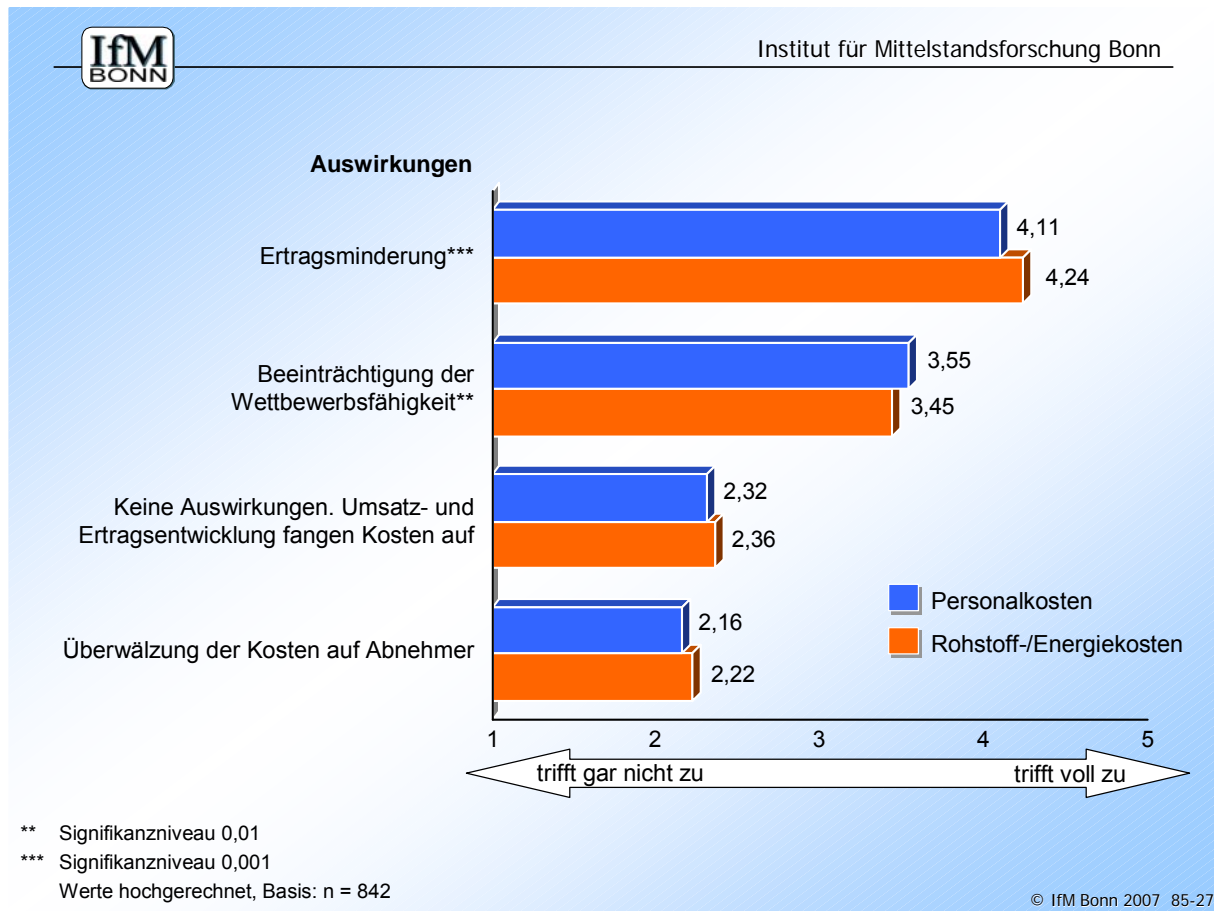
Abbildung 26: Auswirkungen steigender Personalkosten aus Sicht der Industrie nach Erfolgskategorien



### 3.4 Auswirkungen gesteigerter Kosten für Energie, Rohstoffe und Personal im Vergleich

Eine direkte Gegenüberstellung der Ergebnisse der Herbstbefragung 2007 zur Kostenbelastung in der Industrie durch Energie und Rohstoffe einerseits und den Personalbereich andererseits führt zu folgendem Befund: sowohl die Energie- und Rohstoffpreisentwicklung als auch die Zunahme der Personalkosten beeinträchtigen die Ertrags- und Wettbewerbssituation der Industrie. Graduell wiegt die Entwicklung des Energie- und Rohstoffpreinsniveaus etwas stärker auf die Ertragssituation der Unternehmen als das Lohnniveau, während die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Inland tendenziell stärker von den Kosten der Arbeit und etwas schwächer von der Entwicklung der Rohstoff- und Energiepreise berührt wird (vgl. Abbildung 27). Dies korrespondiert mit dem Ergebnis, dass eine weitere Absenkung der Lohnzusatzkosten in Deutschland aus Sicht der Industrie hohe Priorität hat (vgl. Kapitel 2.4). Weder die Steigerung der Personal- noch die der Rohstoff- und Energiekosten können mehrheitlich weitergegeben oder erwirtschaftet werden.

Abbildung 27: Auswirkungen des Kostenanstiegs auf die Industrie



### 3.5 Euro-Aufwertung und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen

Veränderungen von Wechselkursen beeinflussen den internationalen Handel und sind für ein auf den Außenhandel ausgerichtetes Land wie Deutschland und einen hoch internationalisierten Wirtschaftszweig wie die Industrie von ganz besonderer Bedeutung. Zwar geht der weitaus größte Teil des Exportes der Industrie in andere EU-Staaten, und die meisten von ihnen gehören ebenfalls zur Eurozone, doch maßgebliche Absatzgebiete liegen auch im Nicht-EU-Ausland. Auf diesen Märkten kann von der aktuellen Aufwertung des Euro eine Gefahr für die preisliche Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen ausgehen. Zugleich werden aber aufwertungsbedingt die Importe aus Nicht-Euro-Ländern nach Deutschland billiger, was die gesamte Industrie und besonders die rein auf die Binnennachfrage ausgerichteten Unternehmen unter Druck setzt (vgl. IW KÖLN 2007b, S. 13).

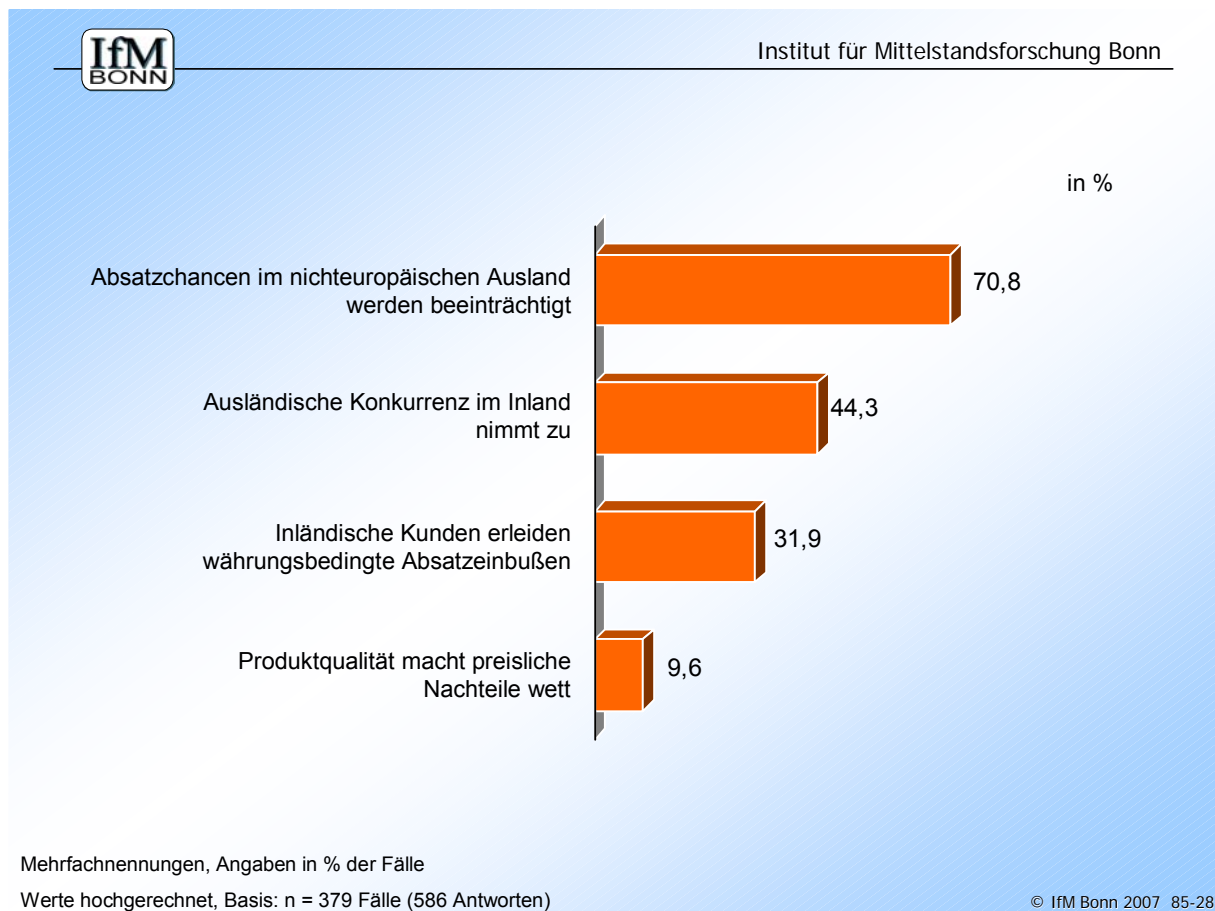
Obwohl der Euro gegenüber wichtigen anderen Währungen von 2000 bis 2004 um 20 Prozent aufwertete, verschlechterte sich die preisliche Wettbewerbsposition der deutschen Wirtschaft in dieser Phase dennoch kaum. In

jüngster Zeit konnten die deutschen Industrieunternehmen zudem Kostenvorteile im internationalen Bereich realisieren. Zu verdanken war dies einem im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten geringeren Preisauftrieb deutscher Erzeugnisse (IW KÖLN 2007b, S. 13).

Für gut jedes dritte deutsche Industrieunternehmen ist der Kursanstieg des Euro kein Thema, da es nur im Inland agiert. Weitere 39 % der Unternehmen fühlen sich von der Entwicklung des Außenwerts des Euro deshalb nur in begrenztem Maße tangiert, weil sie ausschließlich im Euroraum tätig sind. Jedes vierte Unternehmen spürt die Folgen der Euro-Aufwertung jedoch direkt und zwar negativ.

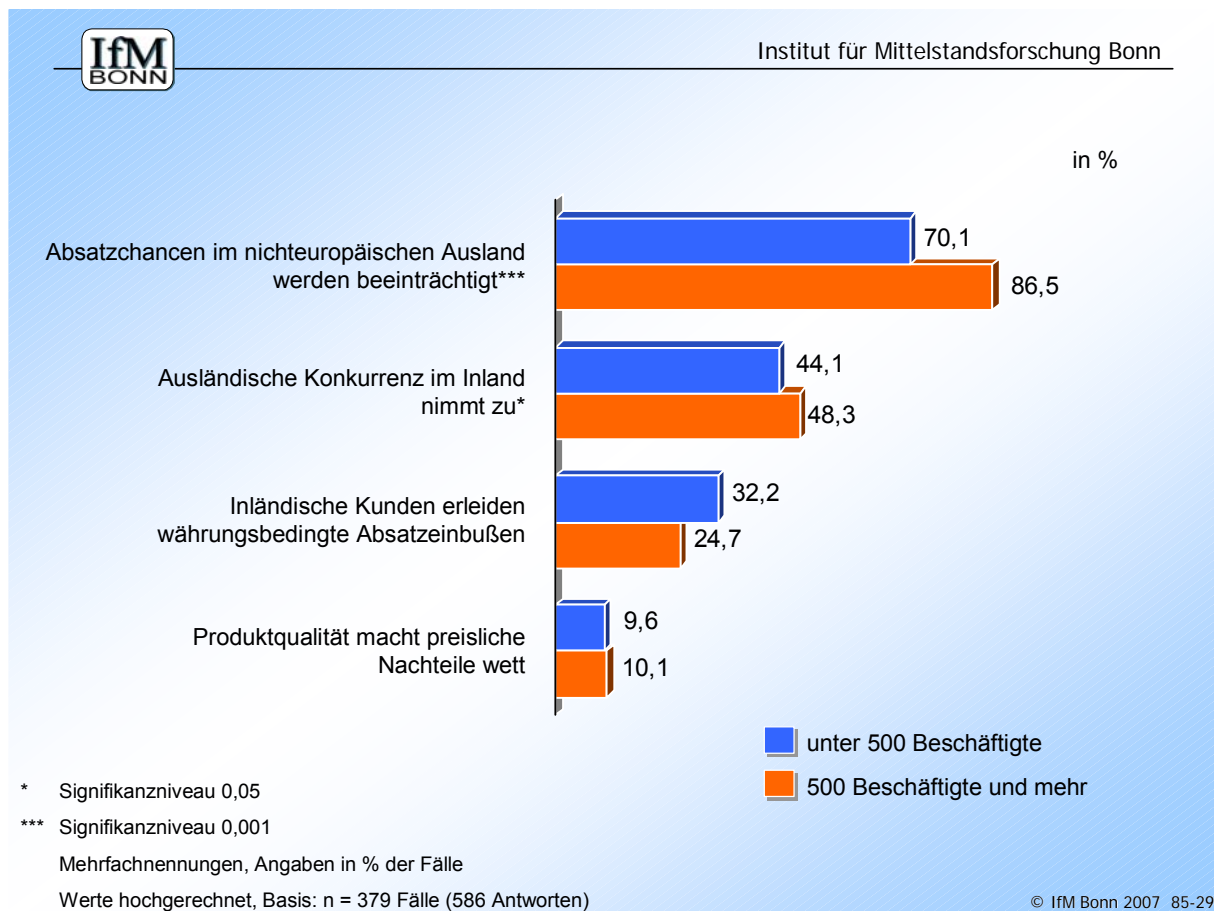
71 % der negativ betroffenen Industrieunternehmen betrachten das gegenwärtige Hoch des Euro allgemein als Bedrohung ihrer Absatzchancen im nichteuropäischen Ausland. Für über 44 % beeinträchtigt der starke Euro ihre preisliche Wettbewerbsfähigkeit, da er Produkte der ausländischen Konkurrenz im Inland attraktiver macht. In etwa einem Drittel der Fälle spüren die betroffenen Industrieunternehmen den negativen Einfluss der Euroentwicklung indirekt, da ihre wichtigsten Kunden Absatzeinbußen hinnehmen müssen und somit ihre Ordertätigkeit zurückfahren. Nur etwa jedes zehnte betroffene Industrieunternehmen kann bisher die wechselkursbedingte Verteuerung des eigenen Angebotes durch die hohe Qualität der angebotenen Produkte auffangen (vgl. Abbildung 28).

Abbildung 28: Einfluss des starken Euro auf den Preiswettbewerb aus Sicht negativ betroffener Industrieunternehmen



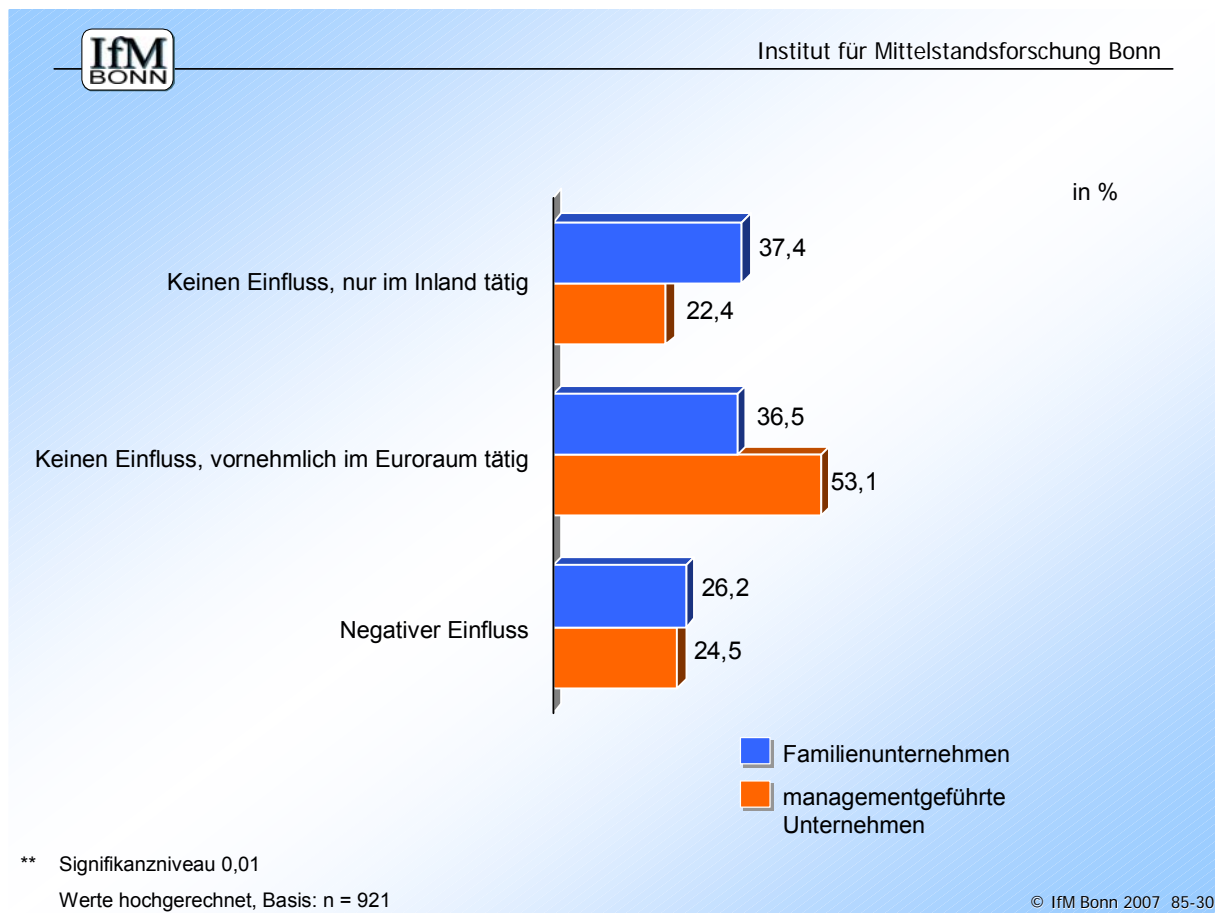
Nach der Unternehmensgröße geschichtet, sind größere Industrieunternehmen ( $\geq 500$  Beschäftigte) signifikant häufiger negativ von der Euroentwicklung betroffen als kleine und mittlere Unternehmen, die meist nur im Euroraum bzw. im Inland tätig sind. Als Gründe für negative Auswirkungen der Wechselkursentwicklung auf die preisliche Wettbewerbsfähigkeit nannten größere Unternehmen signifikant häufiger sinkende Absatzchancen im nichteuropäischen Ausland sowie einen Wettbewerbsvorteil der ausländischen Konkurrenten auf den heimischen Märkten, während die generell stärker auf den europäischen Binnenmarkt ausgerichteten kleinen und mittleren Unternehmen vergleichsweise häufiger negative Einflüsse aufgrund währungsbedingter Absatz- und Nachfragerückgänge ihrer inländischen Kunden zu spüren bekommen (vgl. Abbildung 29).

Abbildung 29: Einfluss des starken Euro auf den Preiswettbewerb aus Sicht negativ betroffener Industrieunternehmen nach Anzahl der Beschäftigten



Managementgeführte Unternehmen bemerkten signifikant häufiger als Familienunternehmen, der Einfluss des starken Euro auf ihre preisliche Wettbewerbsfähigkeit sei nur gering, da sie vornehmlich im Euroraum tätig seien. Umgekehrt gaben Familienunternehmen signifikant häufiger an, nur im Inland tätig zu sein, weswegen der Euro keinen Einfluss auf ihre Konkurrenzfähigkeit habe (vgl. Abbildung 30). Bei denjenigen Unternehmen, die einen negativen Einfluss des starken Euro geltend machten, unterschieden sich die Unternehmenstypen in ihrem Urteil allerdings nicht.

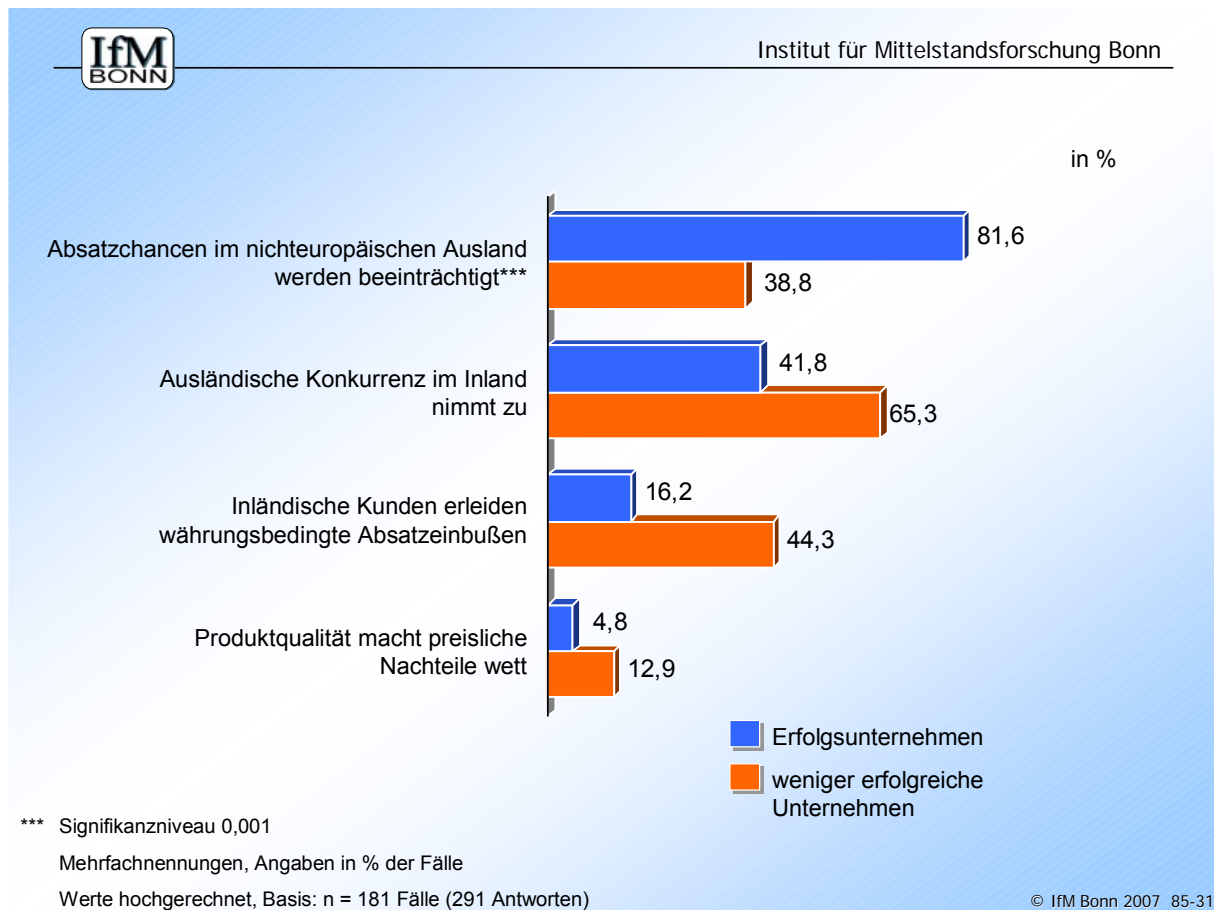
Abbildung 30: Einfluss des starken Euro auf den Preiswettbewerb aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp



Zu den Rezepten vieler besonders erfolgreicher Industrieunternehmen gehört u.a. ihre Präsenz auf den Märkten der Welt. So erstaunt es nicht, dass etwa 80 % der betroffenen Erfolgsunternehmen durch den Anstieg des Eurokurses stark in Mitleidenschaft gezogen werden und um ihre Märkte im Nicht-EU-Raum bangen, zumindest kämpfen müssen. Weniger erfolgreiche Unternehmen spüren den Anstieg des Eurokurses vergleichsweise stärker am inländischen Standort und ihrem meist inländischen Markt. Der hohe Eurokurs begünstigt ihre Konkurrenten von außerhalb des Euroraumes, und deren zunehmende Präsenz auf den binnenländischen bzw. europäischen Märkten bereitet diesen Unternehmen eindeutig Schwierigkeiten. Zwei von drei Unternehmen der Kategorie „weniger erfolgreich“ kommen zunehmend unter den Druck von Konkurrenten aus Nicht-EU-Währungsgebieten. Und wenn es nicht der Preiskampf, ausgelöst durch neue Konkurrenten ist, dann spürt immer noch fast die Hälfte der weniger erfolgreichen Unternehmen den Höhenflug des Euro indirekt, indem nämlich ihre direkt von der Eurostärke negativ betrof-

fenen Kunden ihre Auftragsvolumina z.T. drastisch zurückschrauben und so zu Einnahmeausfällen bei ihren Lieferanten führen (vgl. Abbildung 31).

Abbildung 31: Einfluss des starken Euro auf den Preiswettbewerb aus Sicht negativ betroffener Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien



Die Eurostärke hat somit mehrere Konsequenzen. Zum einen verbilligen sich die Importe, u. a. auch von Roh- und Hilfsstoffen, auf der anderen Seite wirkt sie sich negativ auf die Märkte und Erträge der Industrie sowohl im Inland als auch im europäischen und außereuropäischen Ausland aus. Zwei Drittel aller Industrieunternehmen sind auf die eine oder andere Weise vom anhaltenden Höhenflug des Euro berührt. Die nationale Politik bzw. Notenbank hat keine Möglichkeiten mehr, den Außenwert des Euro zu beeinflussen. Umso mehr ist es erforderlich, dass sowohl Politik als auch Unternehmen jeweils im Rahmen ihrer Möglichkeiten die übrigen Kosten sorgfältig beobachten und mit betrieblichen bzw. politischen Maßnahmen reagieren.



#### 4. Corporate Governance in der Industrie

Unter dem Begriff „Corporate Governance“ werden seit einigen Jahren verschiedene Fragen der Unternehmensführung intensiv diskutiert. Die Verwendung dieses Anglizismus hat sich auch in der deutschen Sprache durchgesetzt. So wird Corporate Governance in einigen Fällen mit den deutschen Worten der Unternehmenskontrolle oder -überwachung, der Unternehmensaufsicht, der Unternehmensleitung oder auch mit dem Begriff der Unternehmensverfassung übersetzt (vgl. HAUSCH 2004, S. 33). Bislang hat sich zwar keine allgemein anerkannte Definition des Ausdrucks herausgebildet, doch im Fokus der Corporate-Governance-Diskussion steht eindeutig die Frage der Zusammenarbeit der Unternehmensführung mit den Aufsichtsorganen und den Aktionären börsennotierter Kapitalgesellschaften (vgl. KELLERSMANN/WINKELJOHANN 2007, S. 406).

Im Zentrum der Corporate-Governance-Bemühungen steht bei börsennotierten Kapitalgesellschaften eine Unternehmensführung, die den Wert des Unternehmens nachhaltig steigert, ohne dabei ihre Eigeninteressen über die der Eigner/Anleger zu stellen. Der bedeutendste Unterschied mittelständischer Unternehmen zu börsennotierten Kapitalgesellschaften besteht darin, dass in vielen Fällen Eigentümerfunktion und Unternehmensführung identisch sind. Hier sind Interessensgegensätze zwischen Unternehmensführung und Eigentümerseite ausgeschlossen (vgl. KELLERSMANN/ WINKELJOHANN 2007, S. 407).

Der Deutsche Corporate-Governance-Kodex (DCGK) liefert die Leitlinien, anhand derer – in der Regel kapitalmarktnotierte – Unternehmen ihre Corporate-Governance-Strukturen entwickeln und pflegen sollten. Dieser Kodex wurde der Öffentlichkeit im Februar 2002 vorgestellt und hat einen Konsens über die Standards für verantwortungsvolle Führungs- und Leitungsstrukturen in Unternehmen herbeigeführt. Die Regelungen des DCGK sollen jährlich durch eine Kodex-Kommission überprüft und an sich verändernde Realitäten angepasst werden. Sie unterscheiden sich in dem Grad ihrer Bindungswirkung nach ihrer Formulierung:

- Wiedergabe gesetzlicher Regelungen („Muss-Vorschriften“)
- Empfehlungen („Soll-Vorschriften“)
- Anregungen („Sollte-“ bzw. „Kann-Vorschriften“).

Seinem eigenen Anspruch entsprechend liefert der DCGK einen Orientierungsrahmen zwar vornehmlich für kapitalmarktnotierte Unternehmen, soll aber auch anderen Unternehmen das Leitbild für Maßstäbe einer verantwortungsvollen Unternehmensleitung vermitteln. Mit Blick auf den Mittelstand wurde eine Modifikation des DCGK gefordert. Bisher wurde bereits aufgrund einer privaten Initiative ein Corporate-Governance-Kodex für Familienunternehmen entwickelt, der die Besonderheiten dieser Unternehmen berücksichtigt (vgl. INTES 2004) und auf dem Grundsatz beruht, die Unternehmensinteressen über die Interessen der eigenen Familie zu stellen. Er empfiehlt u.a. die Einrichtung eines Kontrollorgans (Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat, Beirat), in welches möglichst auch familienfremder Sachverstand integriert werden soll (vgl. ebd., S. 7; KELLERSMANN/WINKELJOHANN 2007, S. 410).

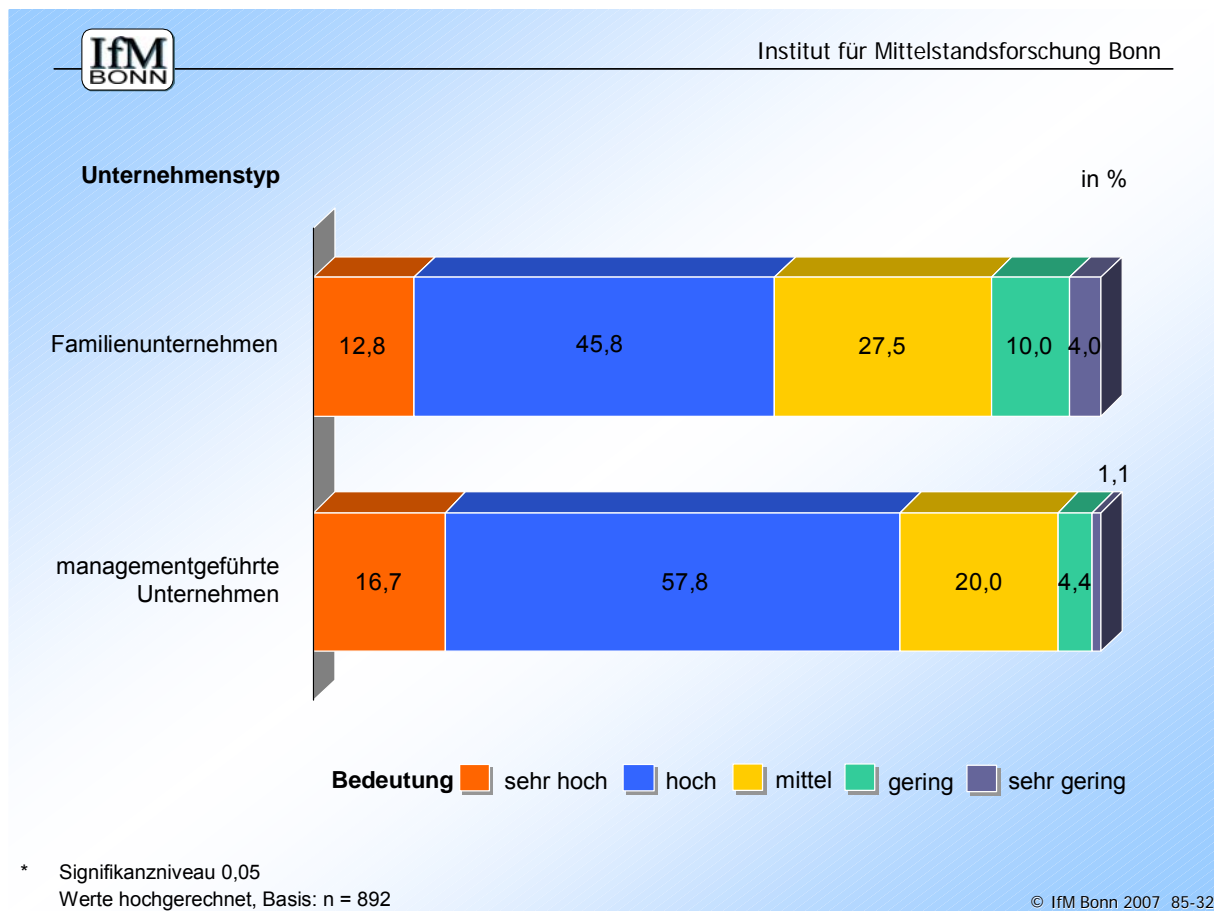
Das Unterfangen, einen Corporate-Governance-Kodex für Familienunternehmen oder kleine und mittlere Unternehmen zu entwickeln, wird nicht nur positiv kommentiert. Kritiker vermuten, dass durch einen solchen Kodex weitere bürokratische Belastungen auf den Mittelstand zukommen könnten.

#### **4.1 Bedeutung einer Corporate Governance für den industriellen Mittelstand**

Die Unternehmen des BDI-Mittelstandspanels hingegen stehen einer Corporate Governance für den Mittelstand mehrheitlich offen gegenüber: Fast 13 % messen ihr eine sehr hohe, weitere 46 % eine hohe Bedeutung bei. Knapp 28 % der Industrieunternehmen sprechen einer Corporate Governance für den Mittelstand eine mittlere Bedeutung zu, für etwa 10 % bzw. 4 % hat sie eine geringe bzw. sehr geringe Bedeutung.

Zwischen kleinen und mittleren sowie größeren Unternehmen besteht in diesem Urteil Einigkeit, nicht jedoch zwischen Familienunternehmen und managementgeführten Unternehmen: Familienunternehmen sehen eine Corporate Governance für den Mittelstand kritischer als managementgeführte Betriebe. Der Anteil der Unternehmen, die dieser Form der Selbstverpflichtung nur eine untergeordnete Bedeutung beimessen, ist bei Familienunternehmen signifikant höher als bei managementgeführten Unternehmen (vgl. Abbildung 32).

Abbildung 32: Bedeutung einer Corporate Governance für den Mittelstand aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp



Auch zwischen Erfolgsunternehmen und weniger erfolgreichen Unternehmen bestehen im Urteil signifikante Unterschiede: Während Erfolgsunternehmen einer Corporate Governance für den Mittelstand im Durchschnitt tendenziell eine hohe Bedeutung zusprechen, haben weniger erfolgreiche Unternehmen hierzu eher eine neutrale Einstellung.

#### 4.2 Corporate Governance: Bruchstückhaftes Verständnis bei den Unternehmen

Ohne den Begriff der Corporate Governance zu erwähnen, wurden die Unternehmen des BDI-Mittelstandspanels gebeten, die Bedeutung einzelner Elemente einer Corporate Governance für den Mittelstand einzuschätzen. Diese Elemente wurden in Anlehnung an den Corporate Governance Index für Familienunternehmen (vgl. INTES 2004) formuliert. Die Ergebnisse wurden einer Korrelationsanalyse mit der Bedeutung einer Corporate Governance für den Mittelstand unterzogen.

Im Ergebnis zeigt sich, dass nicht immer signifikante Korrelationen zwischen bestimmten Corporate-Governance-Elementen und der Bedeutung, die die Unternehmen der Corporate Governance insgesamt für den Mittelstand beimessen, bestehen (vgl. Tabelle 1). Dies zeigt, dass die Unternehmen Corporate Governance und ihre Bedeutung nur an bestimmten Einzelementen festmachen. Das Gesamtkonzept der Corporate Governance wird oft nicht erfasst, sondern lediglich einzelne Bruchstücke.

Tabelle 1: Korrelation (nach Spearman) zwischen der Bedeutung einer Corporate Governance als Gesamtkonzept und einzelner Elemente einer Corporate Governance für den Mittelstand

Themengebiete	Bedeutung Corporate Governance		
	Korrelationskoeffizient (nach Spearman)	Signifikanz (2-seitig)	N
Transparenz der Unternehmensstrukturen	0,317	0,000	892
Informations-/Mitwirkungsrechte der Gesellschafter	0,276	0,000	884
Informations-/Mitwirkungsrechte der Beschäftigten	0,240	0,000	896
Sicherung einer qualifizierten Führung und Führungsnachfolge	0,206	0,000	897
Transparenz der Finanzkommunikation	0,195	0,000	895
Sicherung einer qualifizierten Kontrolle der Unternehmensführung	0,151	0,000	889
Ausbildung junger Menschen	0,114	0,000	897

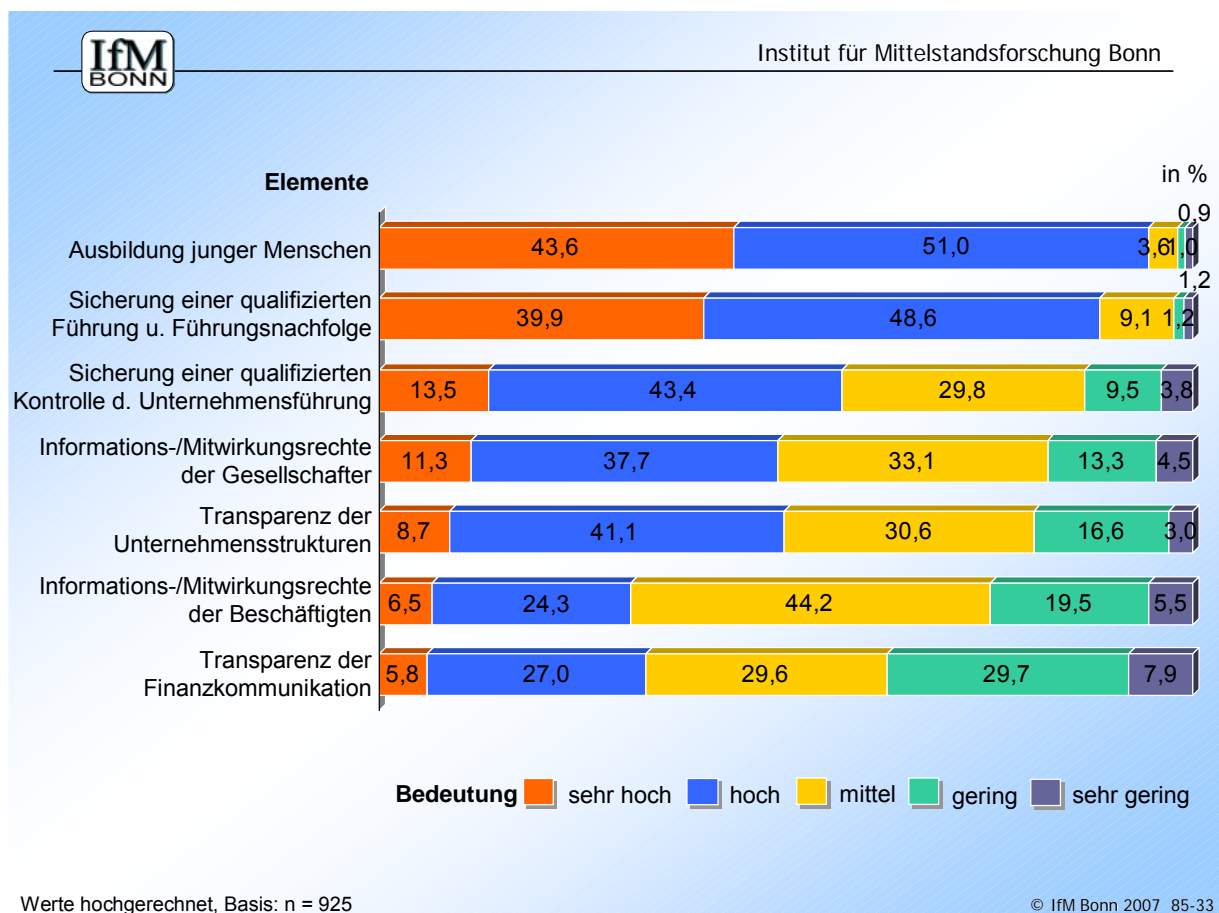
© IfM Bonn

Der höchste signifikante Zusammenhang besteht bei den Corporate-Governance-Elementen „Transparenz der Unternehmensstrukturen“, „Informations-/Mitwirkungsrechte der Gesellschafter“, „Informations-/Mitwirkungsrechte der Beschäftigten“, „Sicherung einer qualifizierten Führung und Führungsnachfolge“ sowie „Transparenz der Finanzkommunikation“. Wenig ausgeprägt ist der Zusammenhang zwischen Corporate Governance und der „Sicherung einer qualifizierten Kontrolle der Unternehmensführung“ sowie der „Ausbildung junger Menschen“. Einfach ausgedrückt: Unternehmen, die einer Corporate Governance hohe Bedeutung beimessen, messen auch den meisten der oben genannten Einzelemente eine hohe Bedeutung bei. Lediglich die qualifizierte Kontrolle der Unternehmensführung sowie die Ausbildung des Nachwuchses fällt aus diesem Raster. Diese beiden Elemente werden offenbar nicht direkt mit dem Thema Corporate Governance in Verbindung gebracht.

### 4.3 Bedeutung einzelner Elemente einer Corporate Governance

Sortiert man die Erhebungsergebnisse nach der Rangfolge, die die jeweiligen Corporate-Governance-Elemente tatsächlich für die befragten Industrieunternehmen haben, ergibt sich fast exakt eine Umkehrung der Reihenfolge der in obiger Tabelle dargestellten Korrelation: Die höchste Bedeutung für die Unternehmen hat die Ausbildung junger Menschen. Für fast 44 % ist sie sehr hoch, für weitere 51 % hoch. Und auch die Bedeutung der Sicherung einer qualifizierten Führung und Führungsnachfolge wird von fast 90 % der Industrie als sehr hoch oder hoch veranschlagt. Im Mittel ebenfalls noch von hoher Bedeutung für die Industrieunternehmen ist die Sicherung einer qualifizierten Kontrolle der Unternehmensführung, welcher gut 56 % (sehr) hohes Gewicht beimessen (vgl. Abbildung 33).

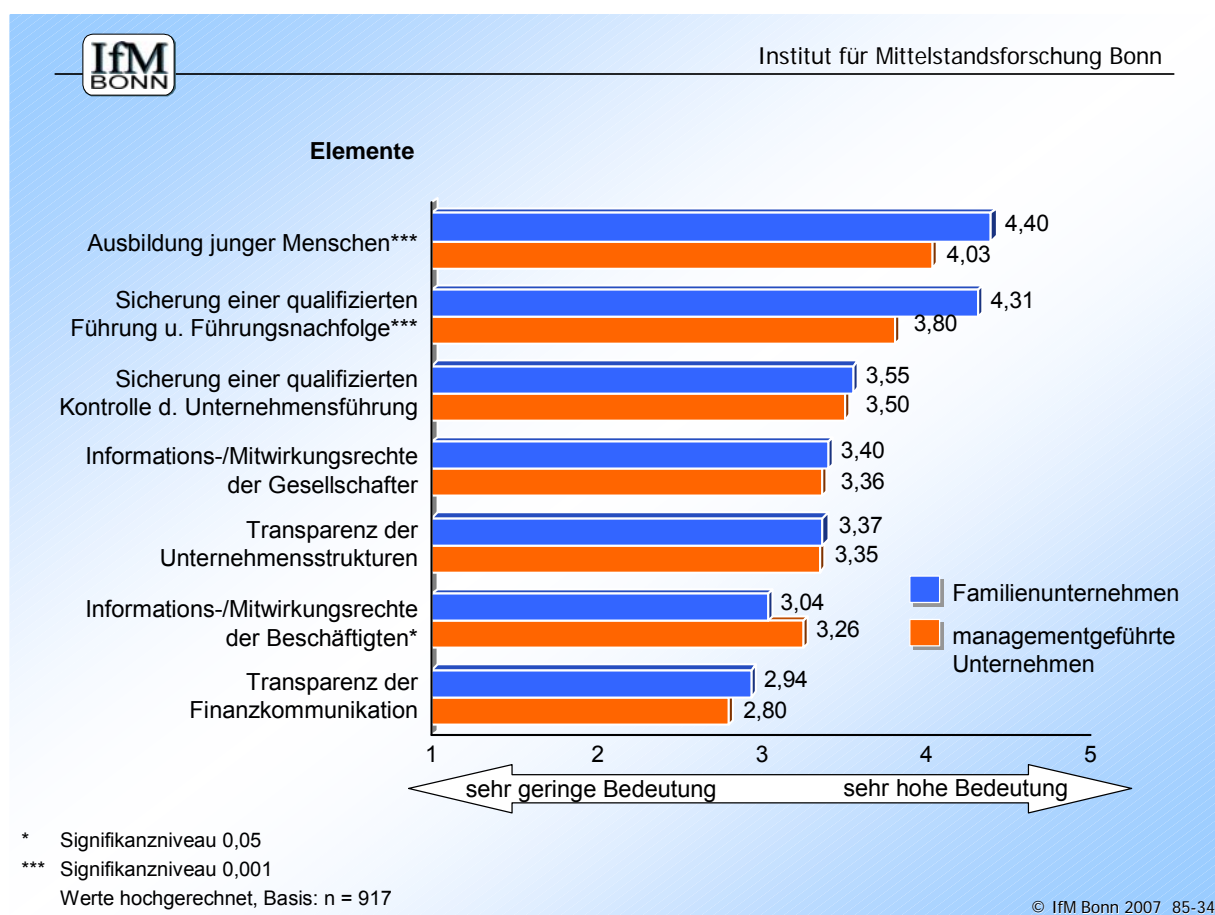
Abbildung 33: Bedeutung einzelner Corporate-Governance-Elemente aus Sicht der Industrie



Die restlichen Corporate-Governance-Elemente sind für die Unternehmen im Durchschnitt eher von mittlerer Bedeutung. Weniger als die Hälfte der Unternehmen misst „Informations-/Mitwirkungsrechten der Gesellschafter“ oder der

„Transparenz der Unternehmensstrukturen“ hohe bzw. sehr hohe Bedeutung bei, beim Element „Informations-/Mitwirkungsrechte der Beschäftigten“ beträgt der entsprechende Anteilswert 31 %. Die Transparenz der Finanzkommunikation hat in den Augen einer Mehrheit (rd. 38 %) nur eine (sehr) geringe Bedeutung für den Mittelstand – ein Befund, der belegt, dass der Mittelstand den Stellenwert dieses für die Fremdfinanzierung äußerst wichtigen Gestaltungsparameters noch nicht erkannt hat (vgl. KOKALJ/PAFFENHOLZ/MOOG 2003).

Abbildung 34: Bedeutung einzelner Corporate-Governance-Elemente aus Sicht der Industrie nach Unternehmenstyp



Eine Differenzierung nach der Unternehmensgröße führt zu keinen signifikanten Unterschieden im Urteil, wohl aber die Unterscheidung nach dem Unternehmenstyp sowie nach Erfolgskategorien: Die Ausbildung junger Menschen ist nicht nur von höchster Bedeutung für Familienunternehmen und Erfolgsunternehmen, sondern auch von signifikant höherer Bedeutung als für managementgeführte Unternehmen (vgl. Abbildung 34). Auch die Sicherung einer qualifizierten Führung und Führungsnachfolge ist für Familienunternehmen signifikant bedeutsamer als für managementgeführte Unternehmen. Umge-

kehrt sind für managementgeführte Unternehmen die Informations- und Mitwirkungsrechte der Beschäftigten signifikant wichtiger, wenn im Durchschnitt auch nur von mittlerer Bedeutung.

#### **4.4 Kontrollgremien in der Industrie**

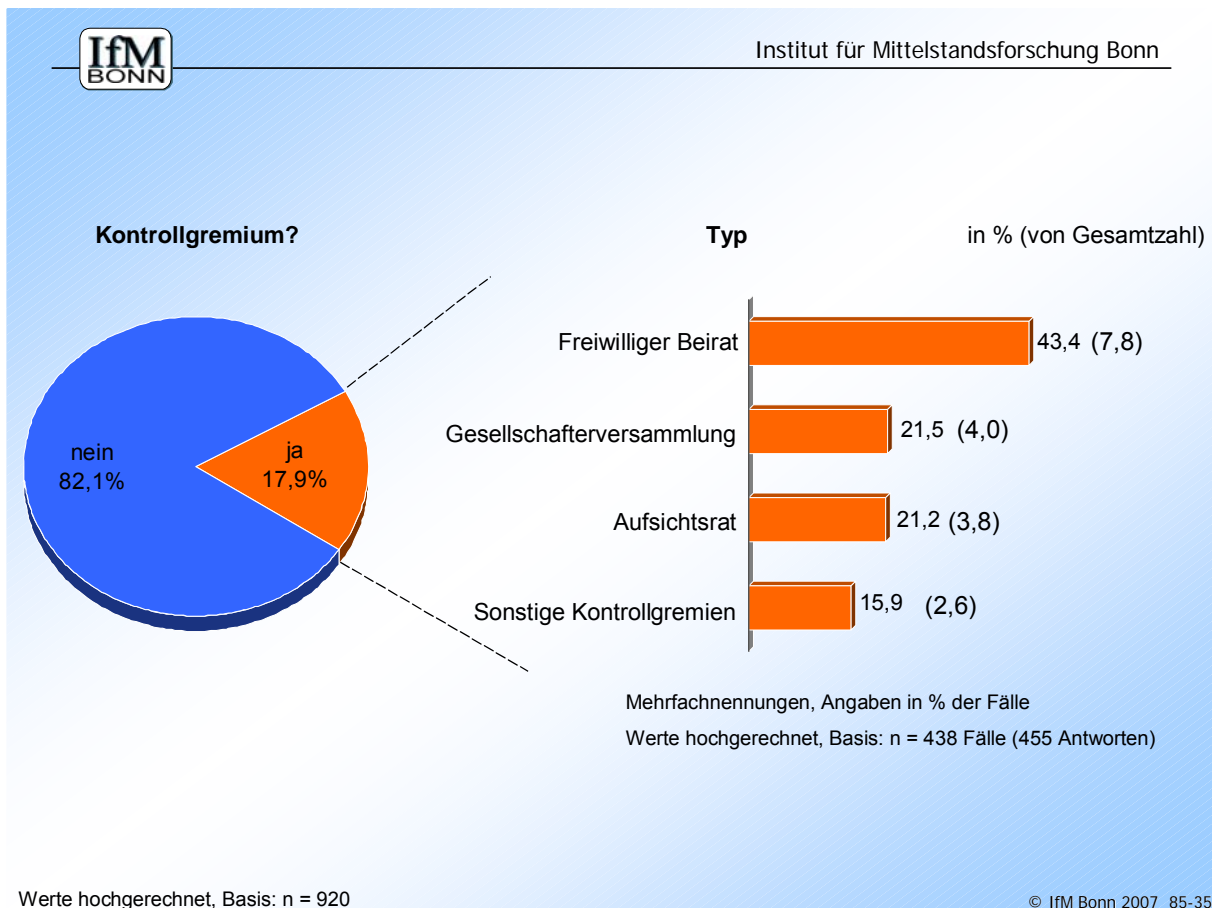
Eine qualifizierte Kontrolle der Unternehmensführung hat aus Sicht einer Mehrheit der deutschen Industrieunternehmen eine hohe Bedeutung für den Mittelstand. Auch im Corporate-Governance-Kodex für Familienunternehmen ist u.a. die Einrichtung eines Organs zur Unterstützung und Kontrolle der Unternehmensführung vorgesehen.

Durch die Installation eines beratenden Gremiums, z.B. eines Beirats, können sich Unternehmen dauerhaft externen Sachverstand sichern, der unterstützend an der Unternehmenspolitik mitwirkt und z.B. hilft, strategische Entscheidungen einzuleiten und deren Erfolg zu kontrollieren. Mit den Mitgliedern des Beirats kann der Einsatz von Managementinstrumenten diskutiert und „durchgespielt“ werden, es können aber auch ganz fundamentale Fragestellungen, z.B. der Rechtsform des Unternehmens, der Nachfolgeregelung oder der Aufspaltung eines Unternehmens in eigenständige Unternehmensteile bzw. der Zusammenführung vormals eigenständiger Unternehmensteile zu einem neuen Unternehmen diskutiert und entschieden werden (vgl. RICHTER/FREUND 1990; RIEGER et al. 2003). Die Einsatzmöglichkeiten für ein externes Beratungs- und Kontrollgremium sind ebenso vielfältig, wie seine Zusammensetzung und die Kompetenzen, die man ihm überträgt (vgl. KAYSER/WALLAU 2003).

Nach den Erhebungsergebnissen der Befragung des BDI-Mittelstandspanels vom Herbst 2007 hat die Industrie und vor allem der industrielle Mittelstand kein allzu großes Interesse an der institutionalisierten Mitsprache und Mitentscheidung eines externen Gremiums bei der Formulierung und Wahrnehmung unternehmerischer Aufgaben sowie Einleitung und Durchführung unternehmenspolitischer Entscheidungen. Nur knapp 18 % aller Unternehmen verfügen über ein externes Aufsichts- bzw. Kontrollgremium (vgl. Abbildung 35). Meist handelt es sich hierbei um einen freiwilligen Beirat (8 %), um Gesellschafterversammlungen (4 %), Aufsichtsräte (4 %) oder andere Kontrollgremien

(3 %).<sup>3</sup> Die auf Grundlage anderer Erhebungen formulierte These, dass bereits vier von zehn Unternehmen einen Beirat eingerichtet haben, wird durch die vorliegende Untersuchung über die deutsche Industrie nicht gestützt.

Abbildung 35: Existenz eines betrieblichen Kontrollgremiums in der Industrie



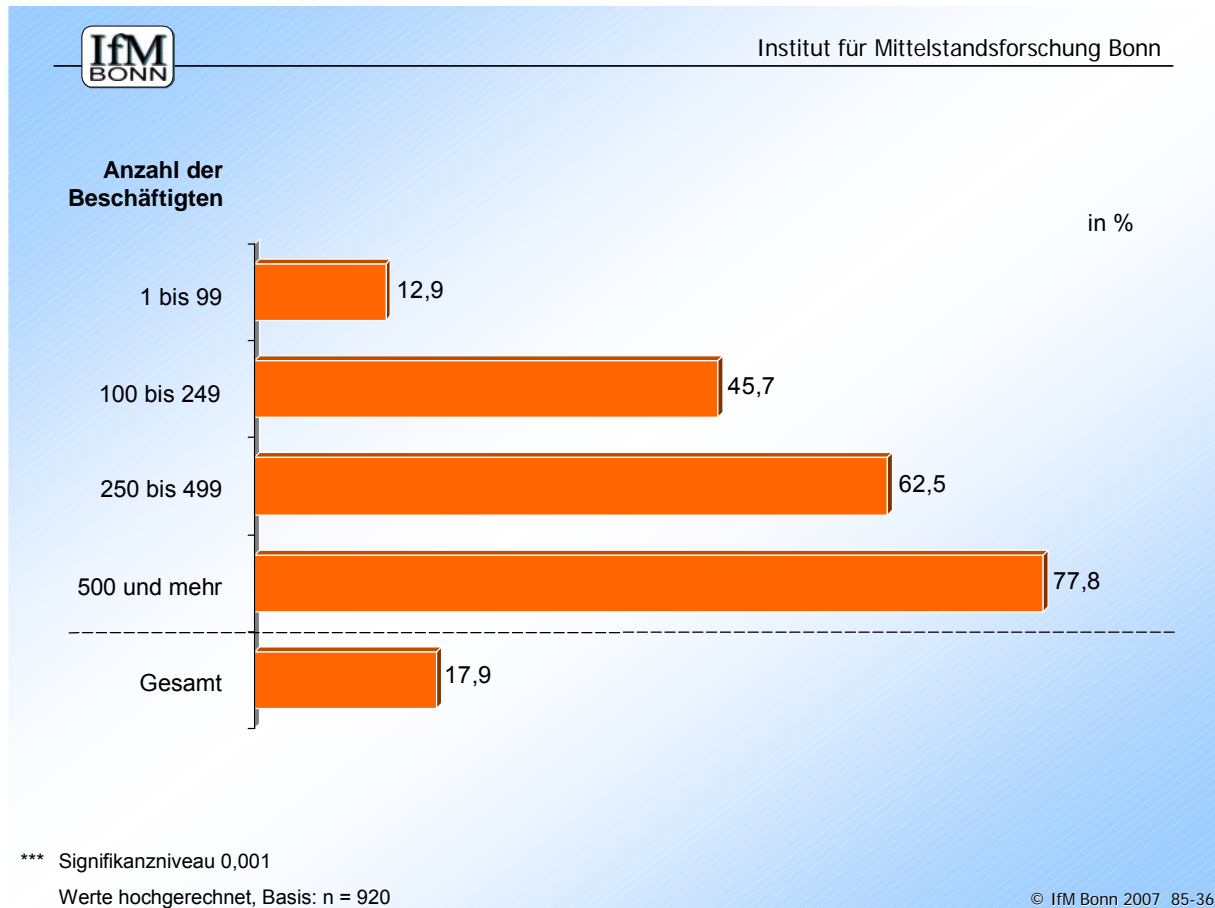
Je kleiner die Unternehmen, desto geringer der Anteil derjenigen, die die Mitwirkung eines Kontrollgremiums an unternehmerischen Entscheidungen in Anspruch nehmen. So dominieren unter den 18 % der Industrieunternehmen, die überhaupt ein Kontrollorgan geschaffen haben, eindeutig die größeren Industrieunternehmen. 78 % aller Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten haben ein Kontrollgremium institutionalisiert (vgl. Abbildung 36). Bei ihnen dominiert dabei – rechtsformbedingt – das Kontrollgremium des Aufsichtsrats (60 % der Fälle) vor dem des Beirats (40 % der Fälle). Bei kleinen und mittleren Unternehmen mit einem Kontrollgremium – insgesamt etwa jedes sechste – ist am häufigsten der freiwillige Beirat anzutreffen (44 % der Fälle), gefolgt

<sup>3</sup> Bei den sonstigen Kontrollgremien handelt es sich hauptsächlich um „Ein-Mann-Gremien“ wie Wirtschafts- oder Steuerprüfer. Entsprechend ist der Anteil sonstiger Gremien unter den kleineren Unternehmen höher als unter größeren.



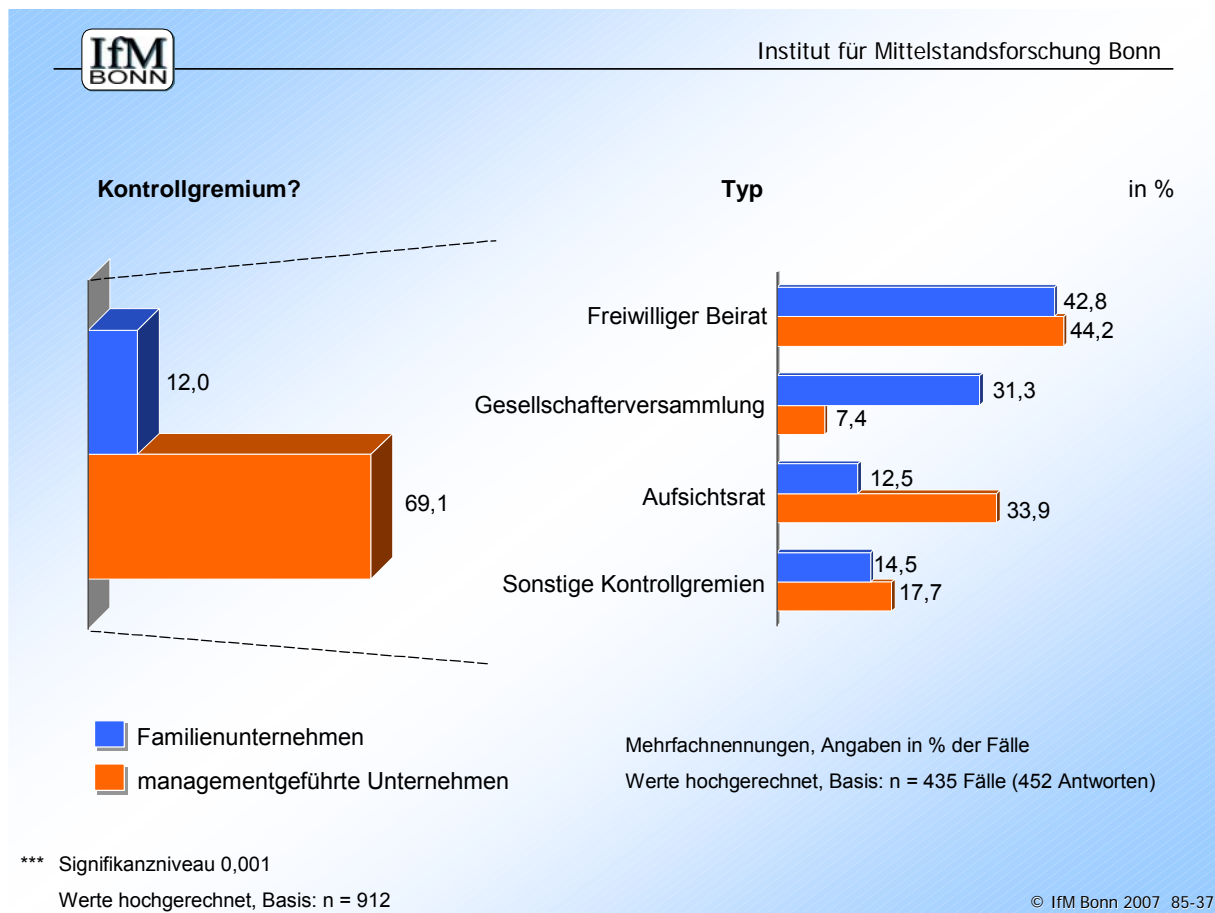
von der Gesellschafterversammlung (23 % der Fälle) und Aufsichtsräten (18 % der Fälle).

Abbildung 36: Existenz eines betrieblichen Kontrollgremiums in der Industrie nach Anzahl der Beschäftigten



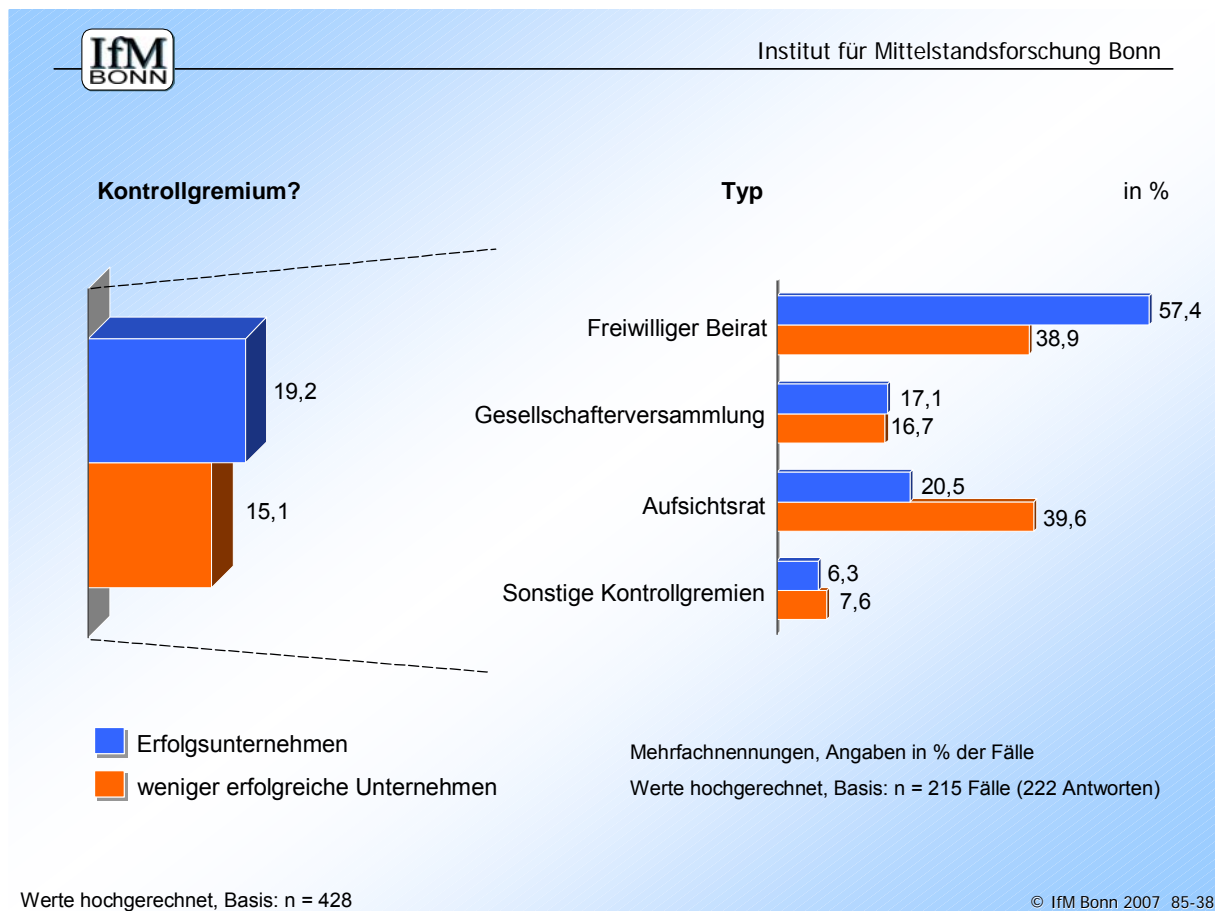
Nicht nur die Unternehmensgröße bestimmt die Existenz eines Kontrollorgans, sondern auch die Eigentumsform. Familienunternehmen haben mit gut 12 % signifikant seltener ein Kontrollgremium eingerichtet als managementgeführte Unternehmen (69 %). Letztere bevorzugen in ihrer Gesamtheit als Kontrolleinrichtung den freiwilligen Beirat (44 % der Fälle) vor der Einrichtung von Aufsichtsräten (34 % der Fälle) und sonstigen Kontrollgremien. Familienunternehmen wählen, wenn sie sich ein Kontrollgremium geben, hierfür die Form von freiwilligen Beiräten (43 % der Fälle) und Gesellschafterversammlungen (31 % der Fälle) (vgl. Abbildung 37).

Abbildung 37: Existenz eines betrieblichen Kontrollgremiums in der Industrie nach Unternehmenstyp



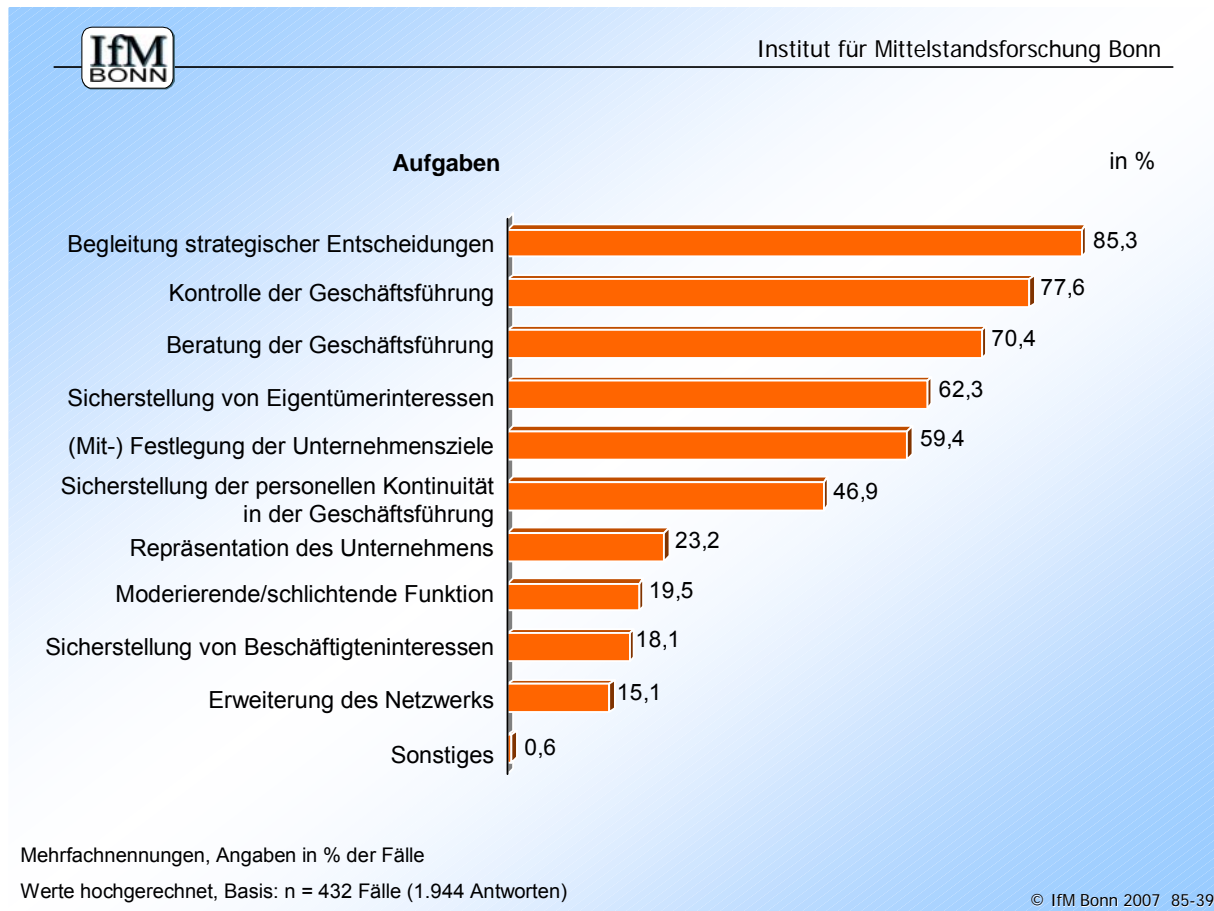
Der Unternehmenserfolg ist mitentscheidend dafür, ob ein Kontrollorgan existiert oder nicht. Erfolgsunternehmen stützen ihre Entscheidungen tendenziell häufiger auf den Rat eines institutionalisierten Mitsprachegremiums als weniger erfolgreiche Unternehmen, ohne dass die Unterschiede jedoch signifikant sind (19 % zu 15 %). Unter den Erfolgsunternehmen, die über ein Kontrollgremium verfügen, überwiegen freiwillige Beiräte (57 % der Fälle) vor Aufsichtsräten (21 % der Fälle) und Gesellschafterversammlungen (17 % der Fälle; vgl. Abbildung 38).

Abbildung 38: Existenz eines betrieblichen Kontrollgremiums in der Industrie nach Erfolgskategorien



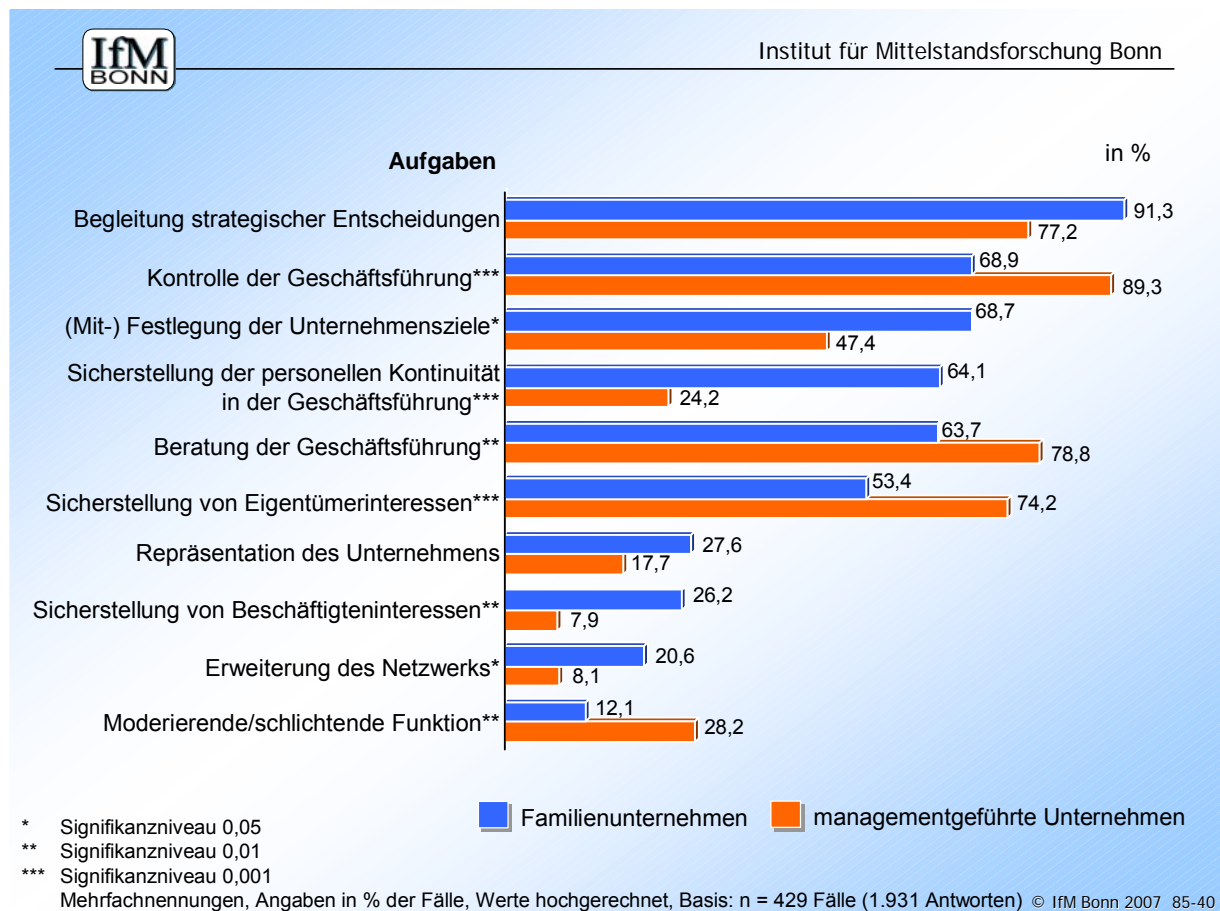
Wenn ein Kontrollorgan institutionalisiert wird, dann werden hiermit in der Regel mehrere Ziele verfolgt. Hauptziele sind die Versorgung der Geschäftsführung mit Informationen von strategischer Bedeutung und ihre Kontrolle (vgl. Abbildung 39). Nicht ganz so häufig wird erwartet, dass dieses Gremium beratend zur Seite steht und/oder die Interessen der Eigentümer sichern hilft. Etliche Unternehmen die über ein externes Kontrollgremium verfügen, lassen sich bei der Erstellung der Unternehmensziele unterstützen. Die Sicherung der personellen Kontinuität in der Geschäftsführung gehört bereits für weniger als die Hälfte der Unternehmen mit Kontrollorgan zu dessen Kernaufgaben. Noch geringer ist der Anteil der Unternehmen, die ihrem Mitentscheidungsorgan die Aufgaben der Unternehmensrepräsentanz oder eines Schlichters in strittigen Fragen übertragen. Die Sicherstellung von Mitarbeiterinteressen oder der Erweiterung des Unternehmensnetzwerks gehören nur in Einzelfällen zum Aufgabenkreis von Kontrollgremien.

Abbildung 39: Aufgaben von Kontrollgremien in der Industrie



Die Hauptaufgaben der Kontrollgremien variieren – je nachdem, um welche Art es sich vornehmlich handelt – natürlich auch mit dem Unternehmenstyp. So haben Gremien in Familienunternehmen, bei denen insbesondere Gesellschafterversammlungen und freiwillige Beiräte dominieren, signifikant häufiger die Aufgabe, die Unternehmensziele (mit) festzulegen, die personelle Kontinuität in der Geschäftsführung zu sichern, Mitarbeiterinteressen zu vertreten sowie das Netzwerk zu erweitern. Bei managementgeführten Unternehmen – hier überwiegen neben freiwilligen Beiräten Aufsichtsräte als Kontrollorgane – haben die Gremien hingegen signifikant öfter die Aufgabe, die Geschäftsführung zu kontrollieren und zu beraten, Eigentümerinteressen sicherzustellen sowie moderierende und schlichtende Funktionen zu übernehmen (vgl. Abbildung 40).

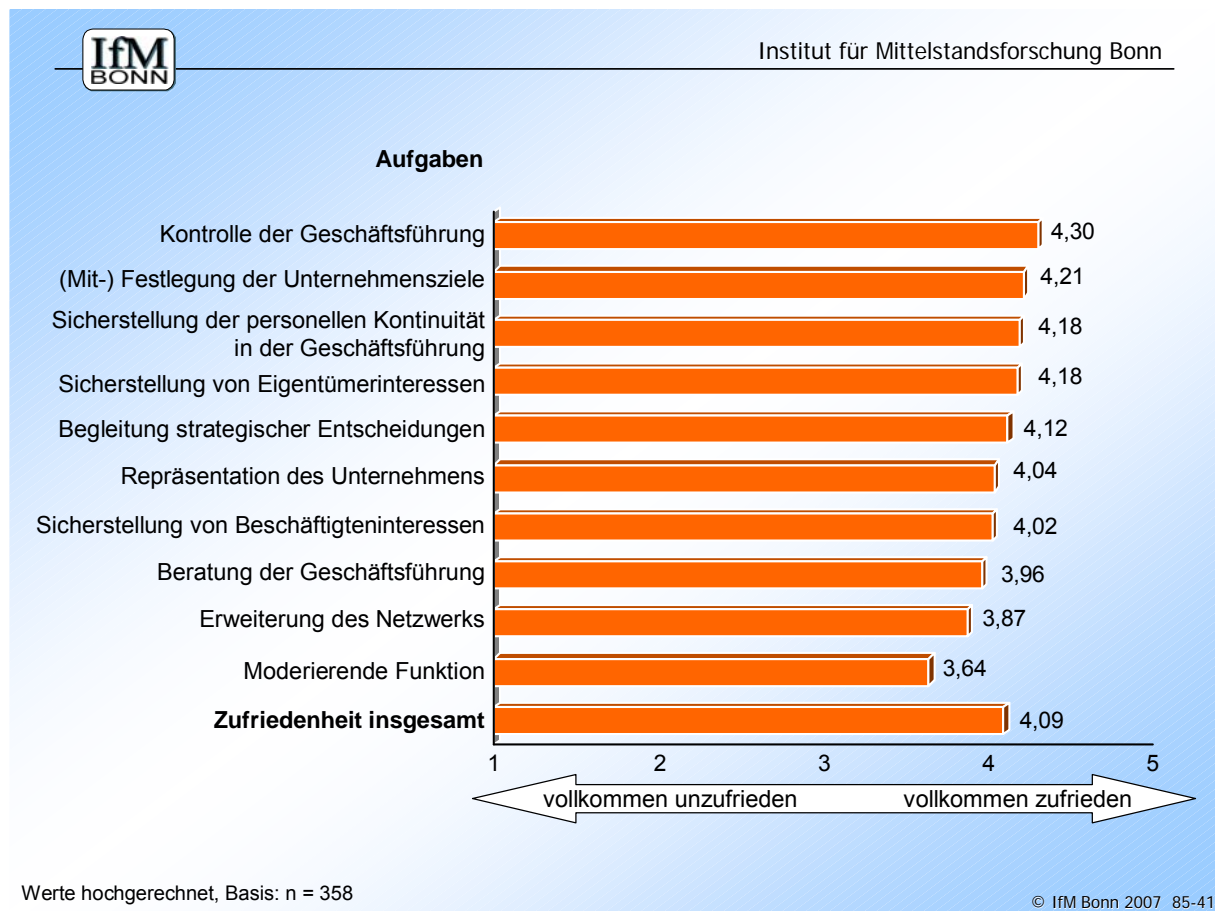
Abbildung 40: Aufgaben von Kontrollgremien in der Industrie nach Unternehmenstyp



Sind sie einmal institutionalisiert, dann sind die Industrieunternehmen mit der Arbeit ihrer Kontrollgremien zufrieden. Dies gilt sowohl für die Wahrnehmung der je nach Zuschnitt des Kontrollgremiums variierenden einzelnen ihm übertragenen Aufgaben als auch für die Gesamtleistung der institutionalisierten Mitsprache- und -entscheidungsorgane (vgl. Abbildung 41).

Tendenziell herrscht die größte Zufriedenheit mit dem Kontrollorgan der Gesellschafterversammlung (vgl. Abbildung 42), welche im Einzelnen insbesondere bei der Sicherstellung der Mitarbeiterinteressen, der Kontrolle der Geschäftsführung sowie der (Mit-)Festlegung der Unternehmensziele signifikant besser abschneidet als Aufsichtsräte oder freiwillige Beiräte. Insofern verwundert es nicht, dass Familienunternehmen – bei denen Gesellschafterversammlungen deutlich häufiger vertreten sind als bei managementgeführten Unternehmen – eine signifikant höhere Globalzufriedenheit mit der Aufgabenerfüllung durch das Kontrollgremium aufweisen.

Abbildung 41: Zufriedenheit der Industrie mit der Aufgabenerfüllung des Kontrollgremiums

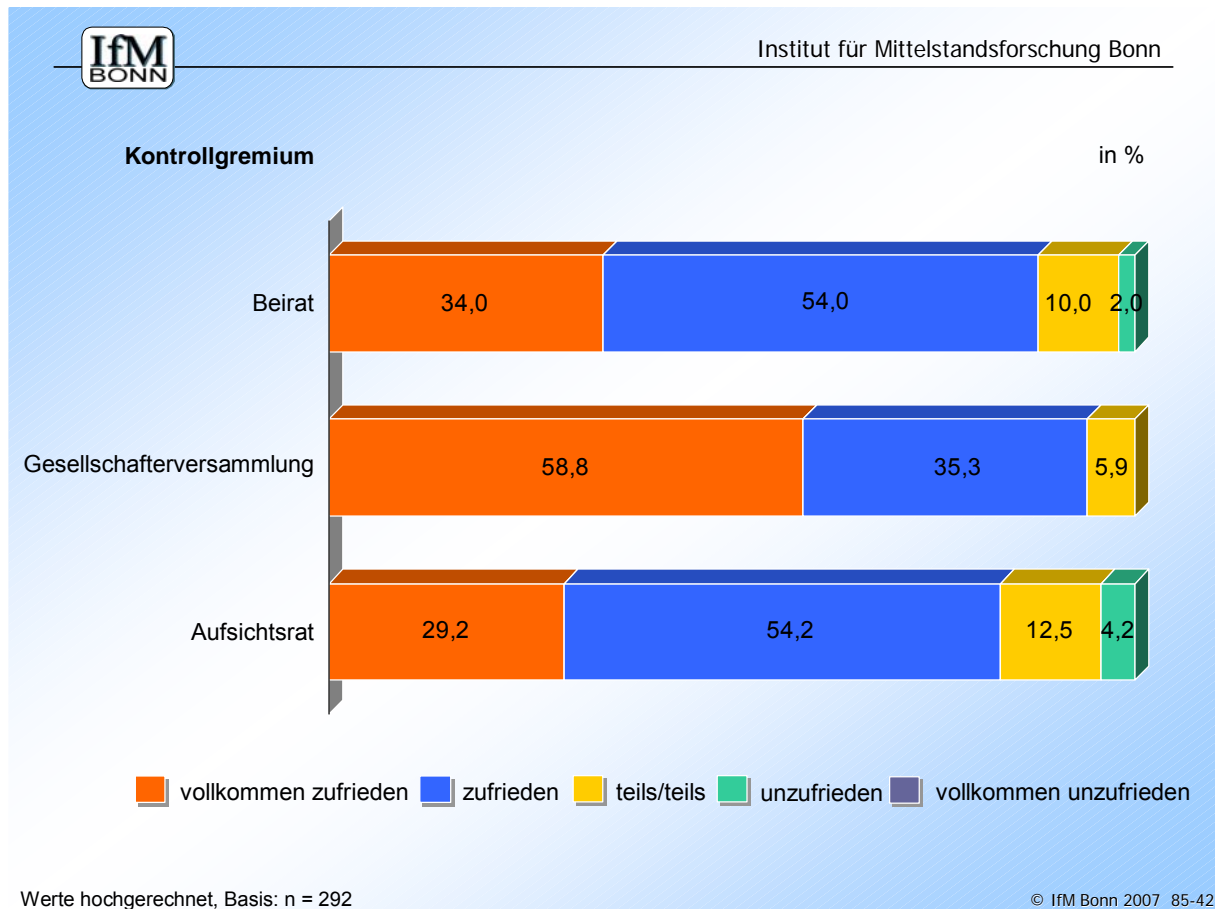


Die Industrie misst einer Corporate Governance für den Mittelstand insgesamt eine hohe Bedeutung bei. Insbesondere Aktivitäten, die mit der Ausbildung und Qualifizierung Jugendlicher sowie mit der Sicherung und Qualifizierung des Führungsnachwuchses zusammenhängen, haben für sie eine hohe Bedeutung.

Eine Möglichkeit, Corporate Governance in ein Unternehmen zu integrieren, bietet die freiwillige Installation eines beratenden und mitentscheidenden Gremiums, dessen Mitwirkung bei allen unternehmenspolitisch relevanten Fragen, so auch der Ausrichtung der Unternehmenspolitik an den Elementen einer Corporate Governance, in Anspruch genommen werden kann. Doch nur eine Minderheit an Unternehmen des industriellen Mittelstands hat bisher von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Ein Beirat oder eine andere Gestaltungsvariante zur dauerhaften Sicherung externer Kompetenz existiert erst in jedem fünften bis sechsten, überwiegend größeren, Industrieunternehmen und wird hier hauptsächlich zu Zwecken der Strategiefindung und Leitungskontrolle eingesetzt. Familienunternehmen, der Leistungskern des industriellen Mit-

telstands, erweisen sich in dieser Hinsicht als besonders spröde. Nur etwa eins von zehn hat sich bisher der Mitsprache und -entscheidung eines externen Gremiums versichert. Hier gilt es, Berührungsängste und Vorurteile abzubauen, denn dort, wo ein Mitentscheidungs- und Kontrollgremium existiert, erfüllt es seine Aufgaben zur ausgesprochenen Zufriedenheit der Unternehmen.

Abbildung 42: Zufriedenheit der Industrie mit der Aufgabenerfüllung des Kontrollgremiums



## 5. Zusammenfassung

Im November 2007 endete die sechste Onlinebefragung im BDI-Mittelstandspanel. 930 Industrieunternehmen haben über konjunkturelle und wirtschaftspolitische Fragen und Erwartungen, die Entwicklung bestimmter Kosten, die betrieblichen Auswirkungen des Euro-Höhenfluges und die Bedeutung einer Corporate Governance für den Mittelstand in Theorie und Praxis Auskunft gegeben. Hier noch einmal die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

Die Unternehmen erwarten für das nächste Halbjahr keine weitere Fortsetzung des konjunkturellen Aufwärtstrends. Da mit einem leichten Abflachen der Binnennachfrage gerechnet wird, sind es vor allem kleinere und nur auf den Inlandsabsatz ausgerichtete Industrieunternehmen, die überdurchschnittlich häufig ein Nachlassen der konjunkturellen Dynamik erwarten, während international ausgerichtete Unternehmen weiterhin ausgesprochen zuversichtlich in die konjunkturelle Zukunft blicken.

Die im Durchschnitt erwartete leichte Eintrübung der konjunkturellen Aussichten geht einher mit einem leichten, jedoch messbaren Rückgang der Hoffnung auf weitere Verbesserungen der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Hierbei ist allerdings anzumerken, dass die Zustimmung der Industrie zur Qualität der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Herbst 2007 ihr Maximum erreicht.

Der marginale Schwund des Vertrauens in eine weitere Zunahme der Qualität der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen mag auch damit zusammenhängen, dass die Unternehmen jetzt auch Klarheit gewinnen über die konkrete Ausgestaltung wichtiger Reformvorhaben der Bundesregierung. So wird die Unternehmenssteuerreform nur von 4 % aller Industrieunternehmen vorbehaltlos als Schritt in die richtige Richtung betrachtet. Für mehr als die Hälfte der Unternehmen hat sie bestenfalls den Charakter eines Teilerfolges und etwa jedes Industrieunternehmen kann der Unternehmenssteuerreform kaum etwas Gutes abgewinnen. Besondere Skepsis gegenüber diesem wichtigen Reformvorhaben herrscht unter den Familienunternehmen.

Insofern verwundert es nicht, dass die Industrie der Bundesregierung empfiehlt, bei der Unternehmenssteuerreform nachzubessern. Unter elf politischen Vorschlägen, die die Industrie der Bundesregierung unterbreitet, liegen Nachbesserungen bei der Steuerreform auf Rang vier. Unverändert auf Platz eins liegt der Wunsch nach Bürokratieabbau. Die Initiative der Bundesregierung



zum Abbau von Bürokratie zeigt bei der Industrie bisher keine Wirkung. Eine spürbare Senkung der Lohnzusatzkosten steht auf Platz zwei der politischen Agenda der Industrie und mit nur geringem Abstand auf Platz drei eine grundlegende Verbesserung des Bildungs- und Ausbildungswesens in Deutschland.

Die gute konjunkturelle Situation aber vor allem auch Defizite im Bildungs- und Weiterbildungswesen sind dafür verantwortlich, dass die Industrie längst nicht alle Stellen besetzen kann, die sie anbietet. 47,5 % aller Industrieunternehmen hatten im Herbst 2007 Schwierigkeiten, freie Stellen zu besetzen. Eine leichte Entspannung des Arbeitskräftemangels ist lediglich im Segment der an- und ungelernten Arbeitskräfte zu konstatieren. Hier konnten, nicht zuletzt dank der arbeitsmarktpolitischen Instrumente, Einstellungsbarrieren und Knappheiten abgebaut werden. Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften ist nicht nur weiter gestiegen, sondern auch kaum noch zu decken. 80,7 % der Unternehmen mit Arbeitskräftebedarf finden die benötigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur unter größten Schwierigkeiten oder überhaupt nicht. Der Fachkräftemangel wird zur Wachstumsbremse. Wenn überhaupt Bewerbungen auf Stellenausschreibungen eingehen – bei 42,5 % der entsprechenden Unternehmen ist dies nicht der Fall – dann scheitern Einstellungen an der fehlenden oder falschen Qualifikation der Bewerber ( 88,2 %), unrealistischen Gehaltsvorstellungen (37,1 %) oder fehlender Mobilitätsbereitschaft (24 %).

Bei der Überwindung des offensichtlichen Fachkräftemangels lässt die Industrie selbst bisher innovative Ansätze vermissen. Personelle Engpässe werden in der Regel durch Überstunden oder Urlaubsverschiebung überwunden, deutlich seltener werden befristete Beschäftigungs- oder Leiharbeitsverhältnisse eingegangen. Gerade nicht so erfolgreiche Unternehmen geben lieber Teile von Aufträgen an andere Unternehmen weiter, als ihre eigene (Personal-) Kapazität, und sei es auch nur befristet, aufzustocken.

Eine Überwindung des Fachkräftemangels durch Einstellung von Fachkräften mit Migrationshintergrund kommt für die Industrie nur in Einzelfällen in Frage. Drei Viertel aller Industrieunternehmen haben niemals Erfahrungen mit der Akquisition und Einstellung von zusätzlichen Fachkräften aus dem Ausland gemacht. Mehr als die Hälfte von ihnen verzichtet hierauf wegen fehlender Sprachkenntnisse der Migranten, ebenfalls mehr als die Hälfte scheut die mit der Einstellung ausländischer Fachkräfte verbundene Bürokratie. Hier und die Unternehmen selbst (Sprachschulung) und die Politik (Bürokratieabbau) gefordert. Ob diesbezügliche Bemühungen letztlich erfolgreich sein werden,

bleibt dahingestellt, denn die Unternehmen selbst sehen in der Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland nur in Ausnahmefällen ein Mittel zur Überwindung des akuten Fachkräftemangels. Statt dessen fordern sie mit großer Mehrheit eine Verbesserung der schulischen Ausbildung sowie eine grundlegende Veränderung / Qualitätssteigerung der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Ein zentrales Kapitel im Onlinepanel 2007 ist der Entwicklung wichtiger Kostenarten gewidmet. Das Hauptergebnis lautet: der Kostendruck auf die Industrie steigt und wirkt sich bei etlichen Unternehmen bereits spürbar auf deren Gewinnsituation und Investitionsverhalten aus. Über 80 % der Industrieunternehmen haben mit sehr starken bis starken Steigerungen der Rohstoff- und Energiepreise zu kämpfen, deutlich mehr als die Hälfte der Unternehmen muss z.T. erhebliche Steigerungen der Transportkosten verkraften. Die ebenfalls von etlichen Unternehmen registrierten Steigerungen der Kapital- und Personalkosten treten in ihrer Bedeutung aber erheblich hinter den drei erstgenannten Kostenarten zurück. Ertragsrückgänge, Preissteigerungen, Nachfrageausfälle und Steigerung des Wettbewerbs auf dem Inlandsmarkt sind die Folge. Weniger erfolgreiche Unternehmen sind von der aktuellen Kostenexplosion in besonderem Maße betroffen.

Zum steigenden Kostendruck tritt als weitere risikosteigernde Komponente der Höhenflug des Euro. Konnte in der Vergangenheit die kontinuierliche Aufwertung des Euro noch verhältnismäßig problemlos aufgefangen werden, so zeichnen sich mittlerweile hierdurch verursachte, ernste Konsequenzen für die Industrie ab. Die hochgradig mit der Weltwirtschaft verflochtene Industrie spürt die aktuelle Aufwertung des Euro am unmittelbarsten von allen Wirtschaftszweigen. Nicht nur, dass sich hierdurch unverzichtbare Vorprodukte verteuern, wird auch der Absatz – vor allem auf Märkten außerhalb des Euroblocks – schwieriger. Jedes vierte von der Euro-Aufwertung negativ betroffene Industrieunternehmen spürt bereits direkt und unmittelbar die wirtschaftlichen Folgen des Höhenflugs des Euro, fast drei von vier dieser Unternehmen müssen intensiver um ihre ausländischen Absatzmärkte kämpfen, 44 % von ihnen spüren eine Zunahme des Konkurrenzdrucks von Anbietern aus Ländern außerhalb des Euro Blocks, letztere vor allem auf ihren inländischen Märkten oder, wenn sie nicht direkt betroffen sind, erleben sie Nachfolgeausfälle, verursacht durch Reduktion der Bestellmengen solcher Unternehmen, die eben direkt betroffen sind.

Angesichts zunehmenden Kostendrucks und wechselkursbedingter Gefahren für das Unternehmensergebnis wird es immer schwerer, Erreichtes zu halten oder in den Kreis der Erfolgsunternehmen aufzusteigen. Gefordert ist unter anderem die Qualität der Unternehmensführung. Es kommt nicht mehr allein auf das richtige Produkt, sondern immer mehr auf die richtige Strategie und eine erstklassige Unternehmensperformance an. Letztere setzt Einsichten und Maßnahmen der Leitungsebene voraus, die sich an den Elementen einer guten Corporate Governance orientieren.

Hierüber ist sich die deutsche Industrie im Klaren. Mehr als 60 % aller Unternehmen halten eine Corporate Governance für den Mittelstand für sehr wichtig oder wichtig, unter den sehr erfolgreichen Industrieunternehmen ist dieser Standpunkt noch weiter verbreitet.

Im Einklang mit der insgesamt hohen Bedeutung, die die Industrie einer guten Corporate Governance beimisst, stuft sie auch die einzelnen Komponenten einer Corporate Governance, nämlich die Transparenz der Unternehmensstrukturen, die Informations- und Mitwirkungsrechte der Gesellschafter und Beschäftigten sowie – mit leichten Abstrichen im Ausmaß der Zustimmung – die Sicherung einer qualifizierten Führung und Führungsnachfolge als wichtig oder sehr wichtig für das Unternehmen ein.

Doch zwischen der grundsätzlichen Befürwortung einer Corporate Governance und ihrer Elemente als Richtschnur für eine qualitativ hochwertige Unternehmensführung und der Umsetzung dieser theoretischen Erkenntnis in die Praxis klafft oft eine deutliche Lücke. Gerade mittelständische Unternehmen sind in der Regel nicht in der Lage, den Weg, der zu einer guten Corporate Governance führt, aus eigener Kraft und ohne fremde Hilfe zu beschreiten. Hier könnte den Unternehmen ein institutionalisiertes Organ beratend, durchaus auch kontrollierend, zur Seite stehen, z.B. ein Unternehmensbeirat. Über ein entsprechendes Kontroll- und Beratungsorgan verfügen aber, so die Ergebnisse des Onlinepanels vom Herbst 2007, nur rund 18 % aller Industrieunternehmen, die meist größer sind und unter Führung eines Managements stehen. Bei 43 % der Unternehmen mit Gremium hat dieses die Form eines Beirates, in jedem fünften Unternehmen ist es ein Aufsichtsrat oder die Gesellschafterversammlung. Unter den insgesamt wenigen Industrieunternehmen, die sich einen Beirat geben, dominieren die Unternehmen mit überdurchschnittlichem wirtschaftlichem Erfolg. Weniger erfolgreiche Unternehmen stellen sich, wenn überhaupt, dann unter die Kontrolle eines Aufsichtsrates. Fami-

lienunternehmen sind besonders zurückhaltend, wenn es um die institutionalisierte Mitsprache Unternehmensexterner bei Unternehmensentscheidungen geht.

Ist ein zusätzliches beratendes und kontrollierendes Unternehmensorgan institutionalisiert, dann nimmt es besonders häufig Aufgaben der Beratung in strategischen Fragen und der Kontrolle der Geschäftsführung wahr. Ersteres erwarten eher die wenigen Familienunternehmen mit einem Beirat oder sonstigen Kontrollgremien, letzteres die Unternehmen unter Managerführung. Und, last but not least, ist ein beratendes und/oder kontrollierendes Unternehmensorgan institutionalisiert, dann erfüllt es seine Aufgaben in aller Regel zur großen Zufriedenheit der Unternehmen. Das Phänomen, dass sich, wenn eine Maßnahme nach Überwindung tatsächlicher oder vermeintlicher Hürden letztlich durchgeführt worden ist, im Nachhinein eine große Zufriedenheit über diesen Schritt und seine Konsequenzen für das Unternehmen einstellt, ist für den Mittelstand typisch. Ähnliches lässt sich z.B. auch nach Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung, Professionalisierung des Forderungsmanagements und sogar der Einräumung qualifizierter Mitspracherechte der Beschäftigten beobachten.

## **6. Methodische Anmerkungen**

### **6.1 Zielgruppe**

Die Grundgesamtheit der ersten Befragungswelle setzte sich aus allen deutschen Industrieunternehmen aus den Wirtschaftsabschnitten Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe (Wirtschaftsabschnitt 45.1 und 45.2), Energie- und Wasserversorgung sowie Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden zusammen. Im Rahmen der Herbstbefragung 2007 wurden diejenigen Unternehmen berücksichtigt, die sich bereits an der ersten Befragungswelle im Frühjahr 2005 beteiligt hatten.

Die Gesamtzahl der deutschen Industrieunternehmen ist auf die einzelnen Wirtschaftsbereiche und Beschäftigtengrößenklassen ungleich verteilt. Daher wurde die Stichprobe der ersten Befragungswelle disproportional nach Beschäftigtengrößenklassen geschichtet, um sicherzustellen, dass in den verschiedenen Unternehmensgrößenklassen - insbesondere in den oberen - eine ausreichend große Anzahl von Antworten erzielt wird. Im Segment der Unternehmen mit 200 und mehr Mitarbeitern wurde eine Vollerhebung durchgeführt, in den Größenklassen bis 200 Mitarbeiter erfolgte eine Zufallsauswahl.

Um die Repräsentativität einer Befragung sicherzustellen, wäre die Ziehung einer proportionalen Stichprobe nach dem Zufallsprinzip angemessen gewesen. Durch die bewusste Quotierung der Stichprobe nach dem Merkmal der Beschäftigungsgröße sind jedoch größere Unternehmen im Vergleich zur Grundgesamtheit überrepräsentiert, kleinere Unternehmen unterrepräsentiert. Darüber hinaus verursachen Antwortausfälle (Nonresponse) weitere Abweichungen der Stichprobenstruktur von der Struktur der Grundgesamtheit. Um diese Verzerrungen auszugleichen und Aussagen über die Grundgesamtheit der deutschen Industrieunternehmen treffen zu können, wurden in der vorliegenden Untersuchung Redressement-Gewichtungsverfahren angewendet.

Anhand der Schätzung der Verteilung deutscher Industrieunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftszweigen gemäß amtlicher und halbamtlicher Statistiken (vgl. KAYSER/WALLAU 2003) wurde die Stichprobe

nachträglich nach dem Verfahren „Soll durch Ist“ (SdI) gewichtet und so der Struktur der Grundgesamtheit angepasst (vgl. ROTHE/WIEDENBECK 1994).<sup>4</sup>

Das Gewicht  $w_j$  einer Zelle  $j$  errechnet sich dabei wie folgt:

$$w_j = \frac{N_j}{n_j} \cdot \frac{n}{N}$$

wobei die Anzahl der Unternehmen in der Grundgesamtheit  $N$  und die Anzahl der Unternehmen im Datensatz der Befragung  $n$  ist. Die Bezeichnungen  $N_j$  und  $n_j$  beziehen sich jeweils auf eine spezifische Zelle  $j$ . Der Bruch  $(N_j/n_j)$  ist das Gewicht für die Unternehmen in der jeweiligen Zelle. Der Bruch  $(n/N)$  dient der Skalierung der Gewichte, damit die Summe der Produkte von Zellengewicht und der Zahl der Firmen in der Zelle gerade die Anzahl der Unternehmen ergibt, die in der Stichprobe enthalten sind.

## 6.2 Erhebungsmethode und Entwicklung des Rücklaufs

Die Datenerhebung im Rahmen der Herbstbefragung 2007 im BDI-Mittelstandspanel erfolgte durch eine Onlinebefragung, die TNS EMNID im Auftrag des IfM Bonn durchgeführt hat. Hierzu wurde den Geschäftsführern der Unternehmen, die sich bereits an der ersten Befragungswelle beteiligt hatten, zunächst per E-Mail am 12. September 2007 eine Teilnahmeaufforderung inklusive eines persönlichen Zugangscodes für das Onlineportal (<http://www.bdi-panel.emnid.de/>) zugesandt. Um die Beteiligung an der Umfrage weiter zu steigern, erfolgte am 26. September, 10. Oktober sowie am 24. Oktober 2007 die Verschickung eines Erinnerungsschreibens, womit die Teilnahme deutlich gesteigert werden konnte.

Einen auswertbaren Datensatz erhielt das IfM Bonn von insgesamt 929 Unternehmen. Bei einer Grundgesamtheit von 2.511 Empfängern entspricht dies einer Rücklaufquote von rund 37 %. Gemessen an den üblichen Sterberaten anderer Panelbefragungen stieß die aktuelle Umfrage damit wiederum auf eine hohe Resonanz. Unter den 929 antwortenden Unternehmen befanden sich mit einem Anteil von rund 64 % Unternehmen, die nicht kontinuierlich an allen

---

<sup>4</sup> Insgesamt wurden anhand der auf offiziellen Statistiken beruhenden Schätzungen des IfM Bonn zwei Faktoren ermittelt: Ein Faktor zur Gewichtung qualitativer Größen gemäß der Größenverteilung von Industrieunternehmen in Deutschland und ein Faktor zur Hochrechnung der quantitativen Angaben zu Investitionen und Investitionsabsichten der deutschen Industrieunternehmen.

Befragungswellen teilgenommen haben. Um Lücken in den erhobenen Strukturdaten aus den zurückliegenden Befragungswellen zu vermeiden, wurden den reaktivierten Unternehmen die entsprechenden Fragen bei der aktuellen Online-Erhebung automatisch zusätzlich gestellt. Insgesamt ermöglicht die Basis von 929 Unternehmensantworten wiederum eine differenzierte Darstellung und garantiert fundierte, valide Ergebnisse.

Der Fragebogen der aktuellen Herbstbefragung umfasste insgesamt maximal 23 Fragen zu verschiedenen Themengebieten wie aktuellen wirtschaftspolitischen Fragestellungen, Kostenbelastungen und Unternehmensführung (Corporate Governance) (siehe Anhang).

### **6.3 Kleine und mittlere Unternehmen**

Das BDI-Mittelstandspanel bildet den industriellen Mittelstand ab. Der Erkenntnisbedarf der Kooperationspartner richtet sich vor allem auf die größeren Mittelstandsunternehmen, die zumindest zu einem Teil, orientiert man sich allein an den statistisch determinierten Definitionsmerkmalen, wie sie z.B. die EU empfiehlt, eigentlich schon nicht mehr zum Mittelstand gehören würden, unter Berücksichtigung der auf qualitative Merkmale ausgerichteten Betrachtungsweise des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn aber genuiner Bestandteil des Mittelstands sind (vgl. KAYSER/ WALLAU/ADENÄUER 2005a, S. 54).

Nach der quantitativ ausgerichteten Arbeitsdefinition des IfM Bonn zählen zum Mittelstand Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern bzw. 50 Mio. Euro Jahresumsatz. Insofern gebraucht auch das IfM Bonn einerseits eine an statistischen Variablen ausgerichtete Definition, die beim Merkmal „Zahl der Beschäftigten“ über die von der EU empfohlene Eingrenzung hinausgeht (vgl. WALLAU/HAUNSCHILD/HAUSER/WOLTER 2007, S. 4). Gemäß der in Deutschland gebräuchlichen quantitativen Definition sind nach dem Merkmal Umsatzhöhe 96 % und nach dem Merkmal Zahl der Beschäftigten 98 % der Sample-Unternehmen als mittelständisch zu bezeichnen, gewichtet auf Grundlage der - statistisch ermittelten - Strukturdaten über alle deutschen Industrieunternehmen.

### **6.4 Familienunternehmen**

Das IfM Bonn definiert jedoch den Mittelstand nicht allein über die Unternehmensgröße, sondern auch über die vorherrschenden Eigentumsverhältnisse, das Verhalten der Unternehmen am Markt und im Wettbewerb sowie der Be-

ziehungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten d.h. die quantitativ ausgerichtete Definition wird um eine qualitative Komponente ergänzt. Gerade diese ist für die Bestimmung und das Verständnis des industriellen Mittelstands von essentieller Bedeutung.

Für eine Analyse des industriellen Mittelstandes unter leistungswirtschaftlichen Aspekten sowie die realistische Darstellung seiner wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung sind daher numerische Ableitungen und rein quantitativ strukturierte Betrachtungsweisen kaum geeignet (vgl. HAUSER 2005). Erst durch Berücksichtigung der personellen Prägung der Unternehmen werden die Ursachen für ihr Verhalten am Markt und ihre gesellschaftliche Bedeutung sichtbar. Daher benötigt man empirisch gesicherte Informationen über verhaltensbestimmende Merkmale und Eigenschaften, z.B. die Risikobereitschaft und -fähigkeit, das Qualifikationsprofil, den Führungsstil, die Ressourcenausstattung, um in Kombination mit aus der Unternehmensgröße ableitbaren Besonderheiten Erklärungen für Einstellungen, Verhaltensweisen und ökonomischen Erfolg oder Misserfolg der Unternehmen zu finden. Diesem Anspruch wird das BDI-Mittelstandspanel gerecht, da es nicht nur die quantitative, sondern vor allem auch die qualitative Seite der mittelständischen Industrie erfasst.

Da sich die für den Mittelstand typische Identität von Unternehmen und Inhaber über die statistischen Kennzahlen allein nicht darstellen lässt, wird abermals, wie in den vorausgegangenen Untersuchungen, der pragmatische Definitionsansatz der Eignerführung gewählt. Somit wird von einem mittelständischen Unternehmen gesprochen, wenn Mitglieder der Eignerfamilie in der Geschäftsführung aktiv sind. Die Begriffe „mittelständische Unternehmen“ und „Familienunternehmen“ werden in der vorliegenden Untersuchung daher synonym verwendet. Unter Berücksichtigung des Merkmals der Eignerführung sind rund 89 % der Unternehmen der deutschen Industrie ihrem Charakter nach Familienunternehmen, wobei ihr Anteil mit steigender Unternehmensgröße abnimmt. Das Familienunternehmen ist somit ebenso ein konstituierendes Merkmal der Industrie wie der industrielle Mittelstand.

## **6.5 Erfolgsunternehmen**

In der vierten Erhebungswelle wurde erstmals der Unternehmenserfolg als Trennvariable eingeführt. Anhand von Wachstumskennzahlen wurden Unternehmen identifiziert, die in überdurchschnittlichem Maße zum wirtschaftlichen Gesamterfolg dieses zentralen Wirtschaftsbereiches beitragen. Ferner wurde



untersucht, worin sich die Erfolgsunternehmen vom Samedurchschnitt bzw. von weniger erfolgreichen Industrieunternehmen unterscheiden. Es wurde deshalb die Gruppe der sogenannten „Erfolgsunternehmen“ in die Analyse eingeführt und der Gruppe der „weniger erfolgreichen Unternehmen“ gegenübergestellt (vgl. WALLAU/ADENÄUER/KAYSER 2006, S. 9 ff.).<sup>5</sup> Hierbei konnten deutliche Unterscheidungsmerkmale identifiziert werden. So sind z.B. Erfolgsunternehmen häufiger in den oberen Größenklassen anzutreffen, überdurchschnittlich viele von ihnen sind auch auf Auslandsmärkten tätig und ebenfalls eine Mehrheit gehört zu den technologieintensiven Wirtschaftszweigen. Zudem werden Insourcingstrategien vergleichsweise häufiger von Erfolgsunternehmen durchgeführt, während Outsourcing vermehrt eine strategische Option für weniger erfolgreiche Unternehmen darstellt (vgl. ADENÄUER 2007). Allerdings kann sich dieses Ergebnis z.T. auch aus der Lage der Unternehmen erklären, da weniger erfolgreiche Unternehmen stärker unter Anpassungsdruck stehen und evtl. gezwungen sind, Teile ihrer Wertschöpfung auszulagern, um Kosten zu sparen, während erfolgreiche Unternehmen u.U. eine genügend hohe Produktivität besitzen, um die entsprechenden Wertschöpfungsstufen im eigenen Unternehmen durchzuführen (vgl. WALLAU/ADENÄUER/KAYSER 2006, S. 9 ff.).

In der sechsten Befragungswelle wurde die Bestimmung von Erfolgsunternehmen und weniger erfolgreichen Unternehmen um die Angaben reaktiver Unternehmen zur Zahl der Beschäftigten, zum Umsatz und zur Umsatzrendite 2006 erweitert.<sup>6</sup> Im aktuellen Sample befinden sich 267 Erfolgsunternehmen (61,7 %) und 166 weniger erfolgreiche Unternehmen (38,3 %).

---

<sup>5</sup> Als Erfolgsunternehmen werden in dieser Untersuchung Unternehmen bezeichnet, deren Umsatz und Zahl der Beschäftigten in einem bestimmten Zeitraum gewachsen sind. Als definitorische Schwelle, ab welcher von einer besonderen Dynamik der Beschäftigtenentwicklung auszugehen ist, wurde der so genannte Birch-Index der Beschäftigung in die Auswertung eingeführt. Als Erfolgsunternehmen werden solche Unternehmen bezeichnet, die einen Birch-Index von  $> 1,5$  erreichten. Als letztes Prüfkriterium wurde die Umsatzrendite eingeführt. Die Erfolgsunternehmen müssen über einen bestimmten Zeitraum hinweg eine Umsatzrendite von über 3 % erzielt haben.

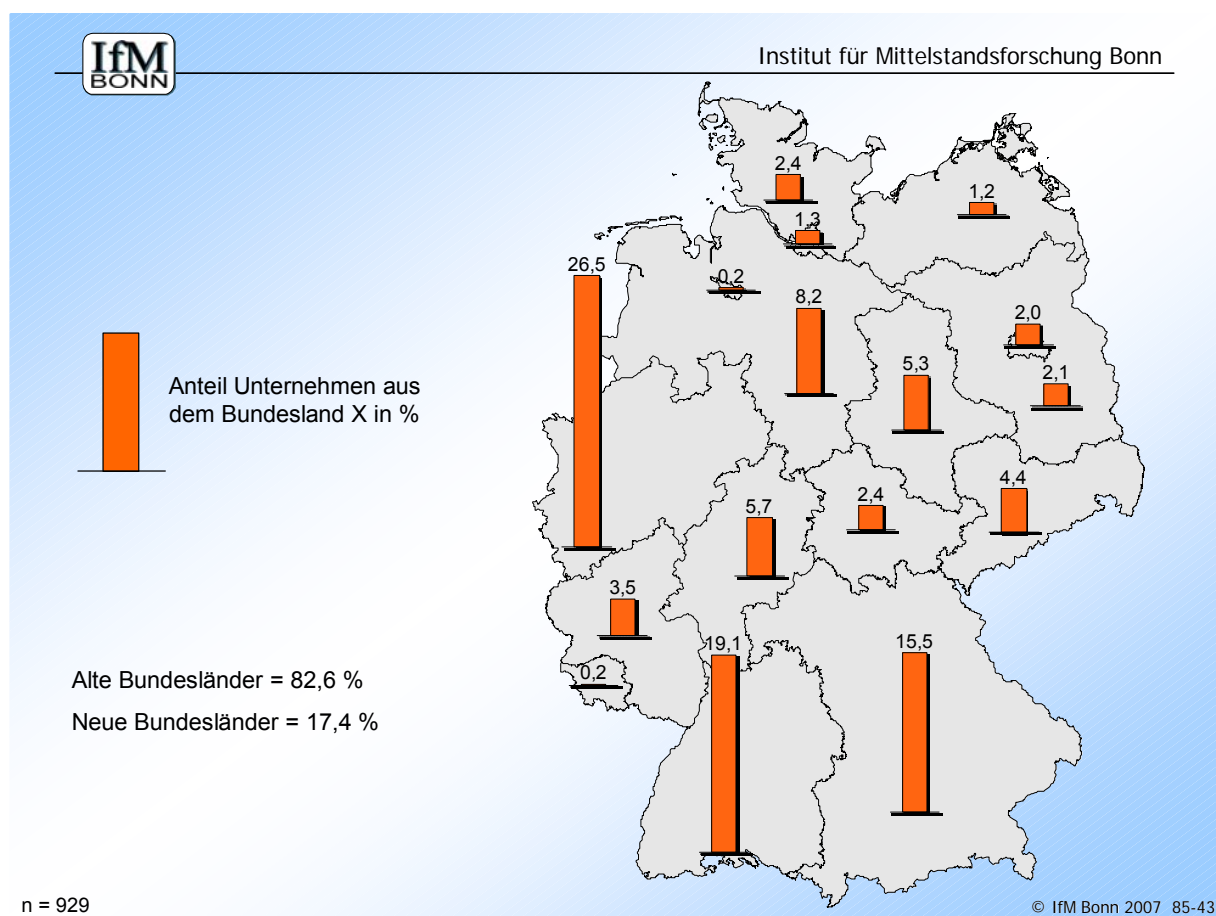
<sup>6</sup> Um eine größere Datenbasis zu generieren, wurden fehlende Werte bei den Definitionsmerkmalen auf Grundlage existierender Angaben der befragten Unternehmen interpoliert.

## 7. Strukturdaten der befragten Industrieunternehmen

### 7.1 Regionalstruktur

17,4 % der befragten Unternehmen stammen aus den neuen Bundesländern (einschließlich Berlin). 82,6 % der antwortenden Unternehmen haben ihren Standort im Altbundesgebiet (vgl. Abbildung 43). Die Ost-West-Verteilung der Unternehmen hat sich damit im Vergleich zur vorangegangenen Erhebungswelle leicht zugunsten westdeutscher Unternehmen verschoben.

Abbildung 43: Regionale Verteilung der befragten Industrieunternehmen



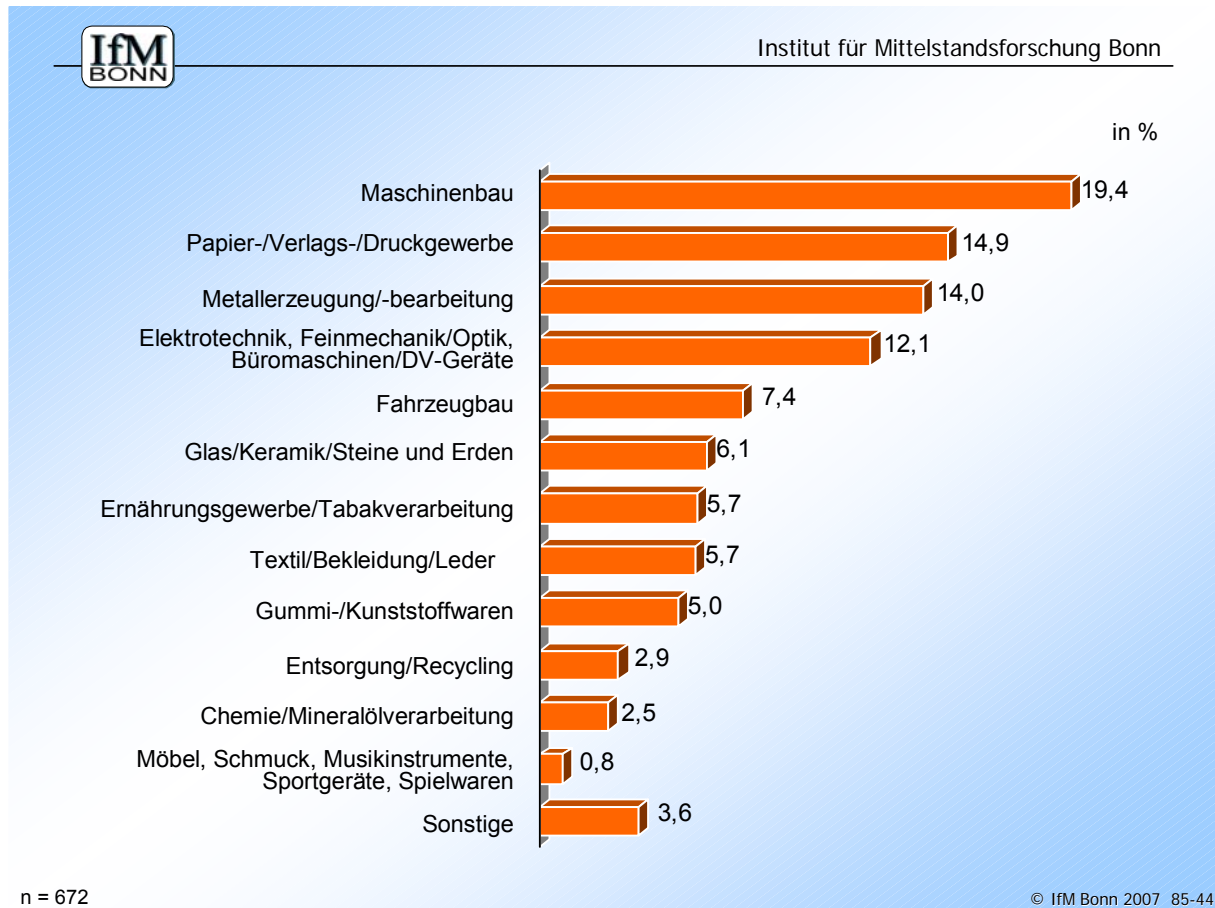
### 7.2 Wirtschaftszweigverteilung

78,6 % der befragten Industrieunternehmen zählen zum Verarbeitenden Gewerbe oder zum Bergbau, 21,0 % zum Baugewerbe und 0,4 % zu den Energie- und Wasserversorgern.

Aus dem Verarbeitenden Gewerbe sind am häufigsten die Wirtschaftsabteilungen Maschinenbau (19,4 %), Papier-, Verlags- und Druckgewerbe

(14,9 %), Metallerzeugung und -bearbeitung (14,0 %) sowie Elektrotechnik/Feinmechanik (12,1 %) vertreten (vgl. Abbildung 44).

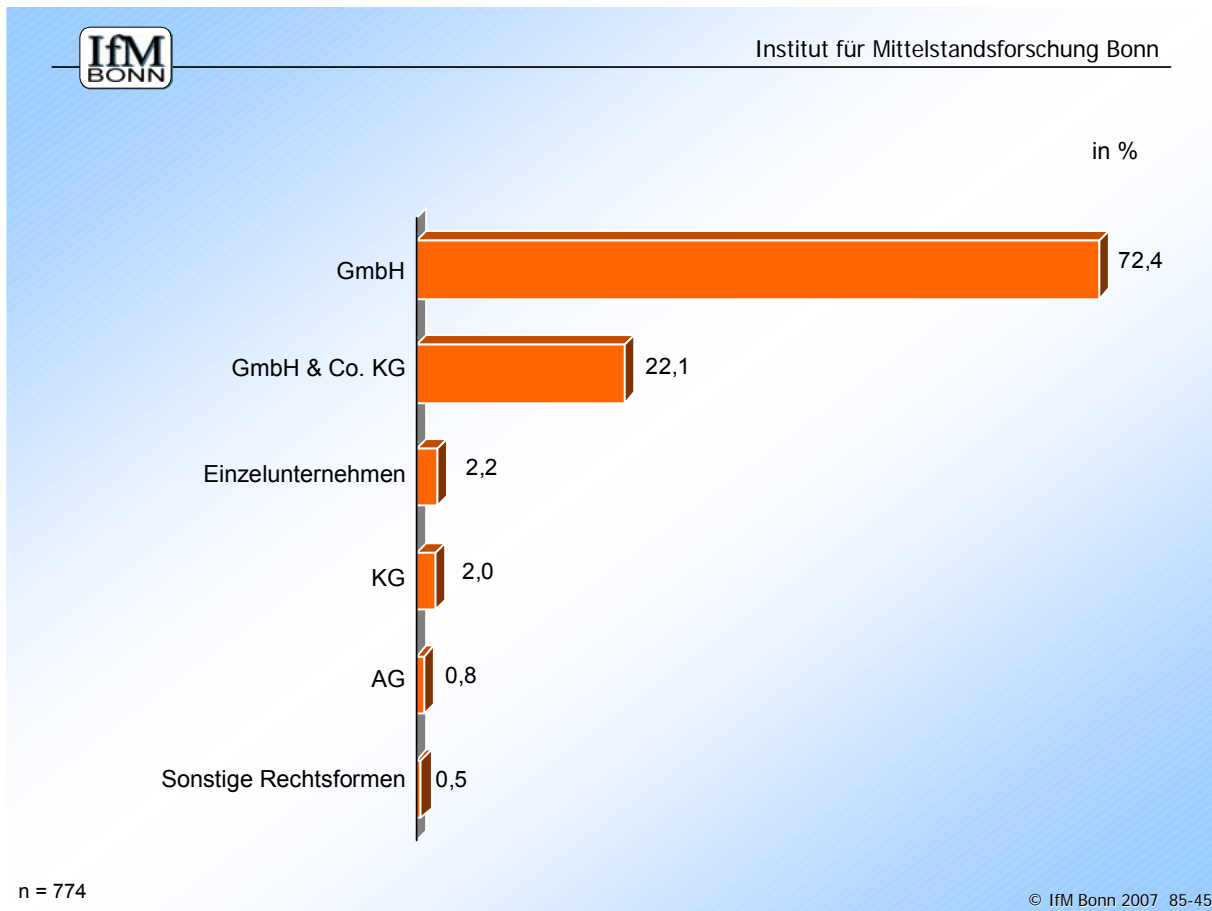
Abbildung 44: Verteilung der befragten Industrieunternehmen auf 2-Steller Ebene im Verarbeitenden Gewerbe



### 7.3 Rechtsformen

Die dominante Rechtsform in der deutschen Industrie stellt nach den vorliegenden Ergebnissen die GmbH dar (74 %), gefolgt von der GmbH & Co. KG (22 %). Aktiengesellschaften als typische Rechtsform größerer Industrieunternehmen kommen im Sample entsprechend der Größenverteilung in der deutschen Industrie nur selten vor (0,8 %) (vgl. Abbildung 45).

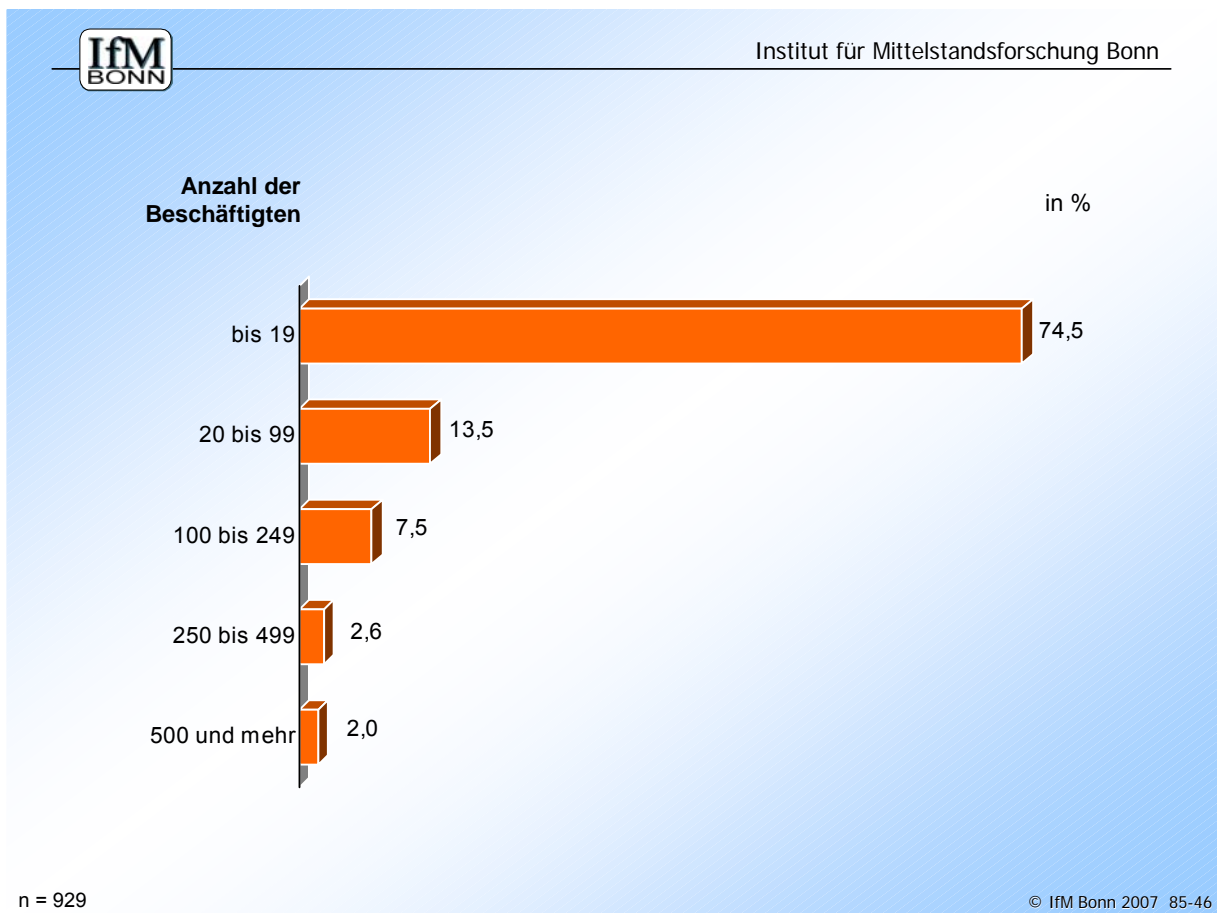
Abbildung 45: Verteilung der Rechtsformen im BDI-Mittelstandspanel



#### 7.4 Größenstruktur der Industrieunternehmen

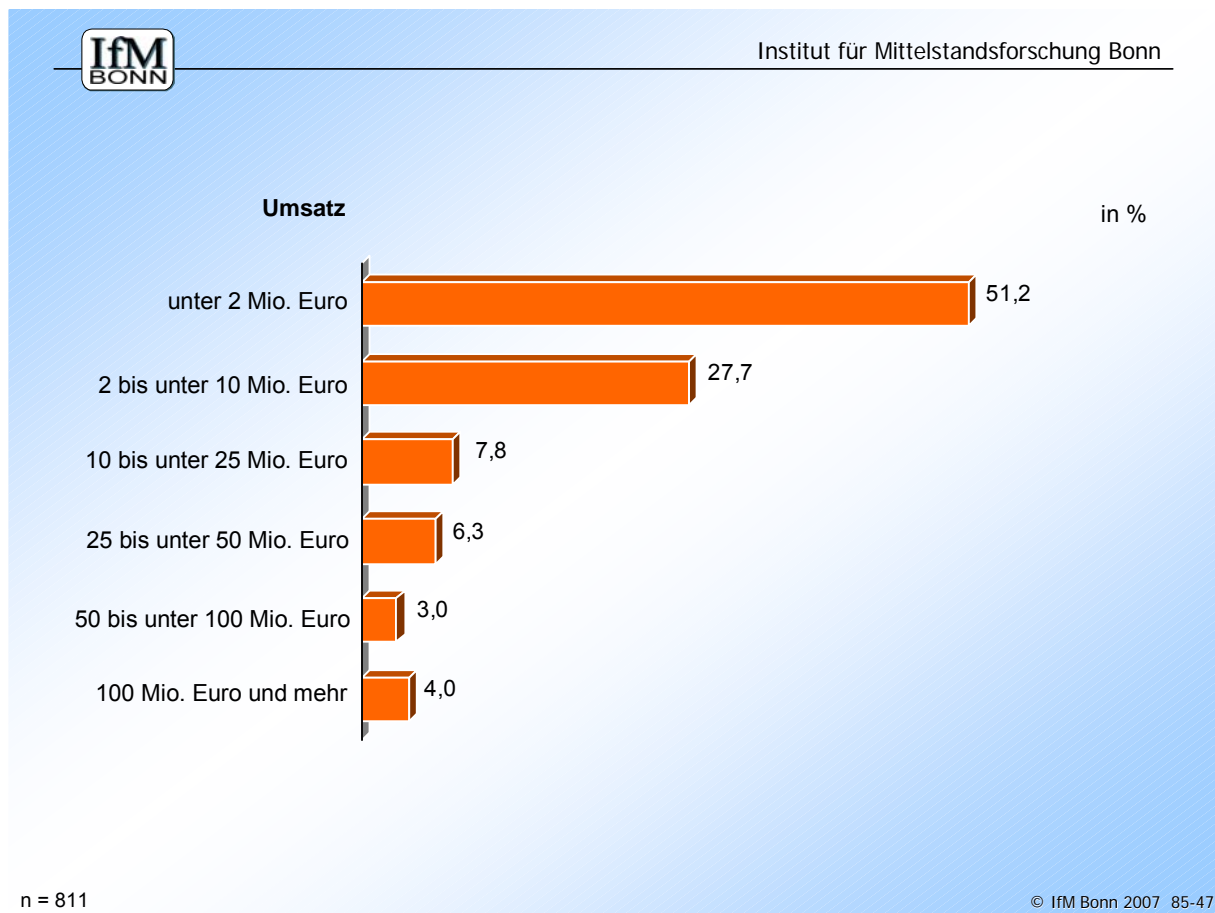
Kleine und mittlere Unternehmen dominieren das Bild in der deutschen Industrie: 74,5 % der Industrieunternehmen haben weniger als 20 Beschäftigte. Der nach quantitativen Kriterien berechnete Mittelstandsanteil (Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten) in der deutschen Industrie beträgt rund 98 % (vgl. Abbildung 46).

Abbildung 46: Industrieunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen (Inlandsbeschäftigung) im Jahr 2006



Auch nach dem Umsatzkriterium ist die Mehrheit der deutschen Industrieunternehmen quantitativ dem Mittelstand zuzuordnen: Rund 96 % der Unternehmen erwirtschaften einen Umsatz von unter 50 Mio. Euro (vgl. Abbildung 47).

Abbildung 47: Industrieunternehmen nach Umsatzgrößenklassen im Jahr 2006



## 8. Literatur

Adenäuer, C. (2007): Erfolgsunternehmen in der Industrie - Analyse von Einflussfaktoren auf Grundlage des BDI-Mittelstandspanels, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2007 (erscheint demnächst), Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 115 NF, S. 15 - 48, Wiesbaden.

Backes-Gellner, U.; Freund, W.; Kay, R.; Kranzusch, P. (2000): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Rekrutierungschancen und -probleme von kleinen und mittleren Unternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 85 NF, Wiesbaden.

DIHK (2005): Ruhe vor dem Sturm - Arbeitskräftemangel in der Wirtschaft. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung Herbst 2005, Berlin.

DIHK (2007): Wirtschaftslage und Erwartungen. Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern Herbst 2007, Berlin.

DIW (2007): Weltwirtschaftliche Expansion nur leicht gedämpft – Rezession nicht wahrscheinlich. DIW-Wochenbericht Nr. 42/2007, S. 605 - 619, Berlin.

Financial Times Deutschland (2007): EU plant "blue card" für Fachkräfte aus dem Ausland, Ausgabe vom 13.9.2007.

Hausch, K. T. (2004): Corporate Governance im deutschen Mittelstand – Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner Elemente, in: KAHLE, E. (Hrsg.): Entscheidungs- und Organisationstheorie, Wiesbaden.

Hauser, H.-E. (2005): The European Commission Recommendation on Small and Middle Enterprises - Impacts of the incorrect application of a rigid definition, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2005, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 108 NF, S. 47 - 66, Wiesbaden.

HWWI (2007): HWWA-Index der Weltmarktpreise für Rohstoffe, Stand: 2.10.2007, Hamburg.

INTES (2004): Der Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen, in: INTES-Unternehmensnewsletter September 2007, S. 1 – 6.

IW Köln (2007a): Wertschöpfungsverluste durch nicht besetzbare Stellen beruflich Hochqualifizierter in der Bundesrepublik Deutschland – Zentrale Ergebnisse einer Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Vortrag auf dem BMWi-Symposium Entwicklung des Fachkräftepotenzials am 22. Oktober 2007, Berlin.

IW Köln (2007b): Wechselkurs und Wettbewerbsfähigkeit – Deutsche Industrie hält Stand, iwd Nr. 13, 29. März 2007, S. 13, Köln.

Kayser, G.; Wallau, F. (2003): Der industrielle Mittelstand - ein Erfolgsmodell. Untersuchung im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, hrsg. vom Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI), Berlin.

Kayser, G.; Wallau, F.; Adenäuer, C. (2005a): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Frühjahr 2005, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 163, Bonn.

Kayser, G.; Wallau, F.; Adenäuer, C. (2005b): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Herbst 2005, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 165, Bonn.

Kayser, G.; Wallau, F.; Adenäuer, C. (2006): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Frühjahr 2006, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 168, Bonn.

Kellersmann, D.; Winkeljohann, N. (2007): Die Bedeutung von Corporate Governance für den Mittelstand/Familienunternehmen, in: Finanzbetrieb 7-8/2007, S. 406 – 412.

Kokalj, L.; Paffenholz, G.; Moog, P. (2003): Neue Tendenzen in der Mittelstandsfinanzierung, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 99 NF, Wiesbaden.

Neue Zürcher Zeitung (2007): Ärmer, älter, kleiner, dümmer. Auswanderung - verliert Deutschland seine akademischen Eliten? Ausgabe vom 10.11.2006.

Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2007): Aufschwung legt Pause ein, Gemeinschaftsdiagnose Herbst 2007, Essen.



Richter, W.; Freund, W. (1989): Beiratstätigkeit in mittelständischen Unternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 31 NF, Stuttgart.

Rieger, E.; Sandmaier, S.; Keese, D. (2003): Firmenbeiträge mittelständischer Unternehmen, Mannheim.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2006): Widerstreitende Interessen - ungenutzte Chancen. Jahresgutachten 2006/2007, November 2006, Wiesbaden.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2007): Das Erreichte nicht verspielen. Jahresgutachten 2007/2008, November 2007, Wiesbaden.

Wallau, F.; Adenäuer, C.; Kayser, G. (2006): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Herbst 2006, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 169, Bonn.

Wallau, F.; Adenäuer, C.; Kayser, G. (2007): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Frühjahr 2007, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 174, Bonn.

Wallau, F.; Haunschild, L.; Hauser, H.-E.; Wolter, H.J. (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 172, Bonn.

Wallau, F.; Kayser, G.; Backes-Gellner, U. (2001): Das industrielle Familienunternehmen - Kontinuität im Wandel, Untersuchung im Auftrag des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, hrsg. vom Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI), Berlin.



# BDI Mittelstands-Panel

**Q1** Wie beurteilen Sie die gegenwärtigen und zukünftigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland insgesamt?  
(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	sehr gut	gut	befriedigend	schlecht	sehr schlecht	weiß nicht
Die <u>wirtschaftspolitischen</u> Rahmenbedingungen sind zur Zeit...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die <u>wirtschaftspolitischen</u> Rahmenbedingungen sind in den nächsten 12 Monaten voraussichtlich...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q2** Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und die zukünftige Wirtschaftslage Ihres Unternehmens?  
(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	sehr gut	gut	neutral	schlecht	sehr schlecht	weiß nicht
Gegenwärtige Lage (2. Halbjahr 2007)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zukünftige Lage (1. Halbjahr 2008)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q3** Am 1. Januar 2008 tritt die Unternehmenssteuerreform in Kraft. Sehen Sie in dem verabschiedeten Maßnahmenpaket zur Unternehmenssteuerreform ein Schritt in die richtige Richtung?

<input type="checkbox"/>	Ja, voll und ganz.
<input type="checkbox"/>	Ja, aber nur teilweise.
<input type="checkbox"/>	Nein, überwiegend nicht.
<input type="checkbox"/>	Nein, ganz und gar nicht.
<input type="checkbox"/>	Ich kann dies derzeit noch nicht beurteilen.



# BDI Mittelstands-Panel

<b>Q4 Wie wichtig ist Ihnen die Inangriffnahme folgender politischer Handlungsfelder?</b> (Je Antwortreihe nur <u>eine</u> Antwort möglich)						
	wichtig	eher wichtig	neutral	eher unwichtig	unwichtig	<i>weiß nicht</i>
Nachbesserung der Unternehmenssteuerreform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absenkung der Lohnzusatzkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere Flexibilisierung des Arbeitsrechts, Lockerung des Kündigungsschutzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stärkung von Bildung und Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung von Forschung und Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstärkung der Anstrengungen im Umwelt-/ Klimaschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Infrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abbau der Bürokratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Außenwirtschaftsförderung, Abbau von Handelshemmnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erleichterung der Einstellung ausländischer Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Durchsetzbarkeit des Patentschutzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Q5 Wenn Sie in Ihrem Unternehmen feststellen, dass die vorhandene Personalkapazität nicht ausreicht, um die anfallende Arbeit zu bewältigen, wie häufig ergreifen Sie dann folgende Maßnahmen?</b> <i>(Je Antwortreihe nur <u>eine</u> Antwort möglich)</i>						
	immer	häufig	gelegentlich	selten	nie	weiß nicht
Anordnung von Überstunden/ Verschiebung des Urlaubs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitverhältnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stärkere Nutzung von befristeten Beschäftigungsverhältnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unbefristete Einstellung neuer Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inanspruchnahme von Leiharbeitnehmern (Zeitarbeitern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergabe von Aufträgen an andere Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Q6 Haben Sie derzeit Schwierigkeiten, freie Stellen in angemessener Zeit zu besetzen?</b> <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	
<input type="checkbox"/>	Nein
<input type="checkbox"/>	Ja, bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung
<input type="checkbox"/>	Ja, bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte/Führungskräfte mit Fach-/Hochschulabschluss
<input type="checkbox"/>	Ja, bei der Besetzung von Stellen für An- und Ungelernte
<input type="checkbox"/>	Ja, bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen

**(Filter: Wenn ja weiter mit Q7, sonst weiter mit Q8)**

<b>Q7 Welches waren die Hauptgründe für Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung?</b> <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	
<input type="checkbox"/>	Es gab keine Bewerber
<input type="checkbox"/>	Bewerber hatten nicht die erforderliche Qualifikation
<input type="checkbox"/>	Bewerber hatten zu hohe Einkommenserwartungen
<input type="checkbox"/>	Bewerber brachten nicht die notwendige Mobilität mit
<input type="checkbox"/>	Bewerber brachten nicht die notwendige Motivation mit
<input type="checkbox"/>	Sonstige Gründe, und zwar _____

<b>Q8 Wie häufig haben Sie in den letzten drei Jahren bei Fachkräftebedarf Fachkräfte aus dem Ausland eingestellt?</b> <i>(Je Antwortreihe nur <u>eine</u> Antwort möglich)</i>						
sehr häufig	häufig	gelegentlich	selten	nie	hatte keinen Bedarf	<i>weiß nicht</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Filter: Wenn Antwort „selten“ oder „nie“ weiter mit Q9, sonst weiter mit Q10)

<b>Q9 Welche Gründe sprachen dagegen, Fachkräfte aus dem Ausland einzustellen?</b> <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	
<input type="checkbox"/>	Sprachkenntnisse nicht ausreichend
<input type="checkbox"/>	Qualifikation entspricht nicht dem erforderlichen Niveau
<input type="checkbox"/>	Widerstände seitens des Betriebsrats
<input type="checkbox"/>	Akzeptanzprobleme anderer Mitarbeiter
<input type="checkbox"/>	Standort für Bewerber unattraktiv (z.B. Lebenshaltungskosten, Steuer- und Sozialabgaben, Lohnniveau)
<input type="checkbox"/>	Bürokratische Hürden (Aufenthaltsgenehmigung, Anmeldung etc.)
<input type="checkbox"/>	Keine Gründe

<b>Q10 Welche Bedeutung haben langfristig aus Ihrer Sicht folgende Maßnahmen für die Behebung bzw. Abmilderung des Fachkräftemangels in Deutschland?</b> <i>(Je Antwortreihe nur <u>eine</u> Antwort möglich)</i>						
	sehr hohe Bedeutung	hohe Bedeutung	mittlere Bedeutung	geringe Bedeutung	sehr geringe Bedeutung	<i>weiß nicht</i>
Verbesserung der allgemeinen schulischen Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkürzung der Studienzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grundlegende Veränderung der beruflichen Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Angebote zur beruflichen Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erleichterung des Zuzugs ausländischer Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# BDI Mittelstands-Panel

<b>Q11 Wie schätzen Sie für Ihr Unternehmen den derzeitigen Kostenanstieg in folgenden Bereichen ein?</b> <i>(Je Antwortreihe nur <u>eine</u> Antwort möglich)</i>						
	sehr stark	stark	mittel	gering	sehr gering	weiß nicht
Energie (Öl, Gas, Strom)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metallische Rohstoffe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorprodukte, Halbfertigwaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transportkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdkapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**(Filter: Wenn Antwort „Energie“ oder „Rohstoffe“ = „sehr stark“, „stark“ oder „mittel“, weiter mit Q12, sonst weiter mit Filter nach Q12)**

<b>Q12 Welche konkreten Auswirkungen haben die hohen Rohstoff- und/oder Energiepreise auf Ihr Unternehmen? Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen!</b> <i>(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)</i>						
<b>Die wachsende Kostenbelastung...</b>	trifft voll zu	trifft eher zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	weiß nicht
mindert den Ertrag des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
beeinträchtigt unsere Wettbewerbsfähigkeit am inländischen Standort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wird durch unsere gute Umsatz- und Ertragsentwicklung aufgefangen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kann zum großen Teil auf unsere Abnehmer abgewälzt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kann z.T. durch Substitution von Rohstoffen oder Energieträgern aufgefangen werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kann z.T. durch den Einsatz rohstoff-/energiesparender Techniken aufgefangen werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
führt zu einer Verteuerung der Endprodukte und einem Nachfragerückgang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zwingt uns, geplante Investitionen zu verschieben/aufzugeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# BDI Mittelstands-Panel

(Filter: Q11 „Personalkosten“ = „sehr stark“, „stark“ oder „mittel“, weiter mit Q13, sonst weiter mit Q14)

<b>Q13 Wie bewerten Sie die wachsende Personalkostenbelastung in Ihrem Unternehmen? Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen!</b> <i>(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)</i>						
Die steigenden Personalkosten...	trifft voll zu	trifft eher zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	weiß nicht
mindern den Ertrag des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
beeinträchtigen unsere Wettbewerbsfähigkeit am inländischen Standort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden durch unsere gute Umsatz- und Ertragsentwicklung aufgefangen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
können zum großen Teil auf unsere Abnehmer abgewälzt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gefährden mögliche Neueinstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sind kein Problem. Unsere Mitarbeiter partizipieren durch Sonderzahlungen zusätzlich an der guten Ertragslage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Q14 Welchen Einfluss hat der starke Euro auf die preisliche Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Produkte?</b> <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	
<input type="checkbox"/>	Keinen, wir sind nur im Inland tätig.
<input type="checkbox"/>	Keinen nennenswerten Einfluss, da wir vornehmlich in den Euroraum exportieren.
<input type="checkbox"/>	Einen geringen Einfluss, da die Qualität unserer Produkte preisliche Nachteile wettmacht.
<input type="checkbox"/>	Einen negativen Einfluss, da ein weiter steigender Euro unsere Absatzchancen insbesondere im nichteuropäischen Ausland beeinträchtigen wird.
<input type="checkbox"/>	Einen negativen Einfluss, da ausländische Wettbewerber uns verstärkt Konkurrenz im Inland machen.
<input type="checkbox"/>	Einen negativen Einfluss, da unsere inländischen Kunden währungsbedingt Absatzeinbußen ausgesetzt sind.
<input type="checkbox"/>	Sonstiges, und zwar _____
<input type="checkbox"/>	<i>weiß nicht</i>

<b>Q15 Welche Bedeutung messen Sie folgenden Themen für den Mittelstand bei?</b> (Je Antwortreihe nur <u>eine</u> Antwort möglich)						
	sehr hohe Bedeutung	hohe Bedeutung	mittlere Bedeutung	geringe Bedeutung	sehr geringe Bedeutung	<i>weiß nicht</i>
Transparenz der Unternehmensstrukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherung einer qualifizierten Führung und Führungsnachfolge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherung einer qualifizierten Kontrolle der Unternehmensführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations-/Mitwirkungsrechte der Gesellschafter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz der Finanzkommunikation (Offenlegung Jahresabschlüsse, Informationen an die Bank usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations-/Mitwirkungsrechte der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbildung junger Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unter dem Begriff der „Corporate Governance“ wird die Gesamtheit aller internationalen und nationalen Werte und Grundsätze für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung verstanden. Corporate Governance ist dabei sehr vielschichtig und umfasst obligatorische und freiwillige Maßnahmen: das Einhalten von Gesetzen und Regelwerken, das Befolgen anerkannter Standards und Empfehlungen sowie das Entwickeln und Befolgen eigener Unternehmensleitlinien.

<b>Q16 Welche Bedeutung messen Sie einer Corporate Governance für den Mittelstand bei?</b>					
sehr hohe Bedeutung	hohe Bedeutung	mittlere Bedeutung	geringe Bedeutung	sehr geringe Bedeutung	<i>weiß nicht</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Q17 Verfügt Ihr Unternehmen über ein Kontrollgremium?</b>	
<input type="checkbox"/> Ja, und zwar	<input type="checkbox"/> Aufsichtsrat <input type="checkbox"/> Freiwilliger Beirat <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____
<input type="checkbox"/> Nein	
<input type="checkbox"/> <i>Weiß nicht</i>	

(Filter: Wenn ja, weiter mit Q18, sonst weiter mit Q20)



<b>Q18 Für welche Aufgaben ist das Kontrollgremium zuständig?</b> <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>	
<input type="checkbox"/>	Kontrolle der Geschäftsführung
<input type="checkbox"/>	Beratung der Geschäftsführung
<input type="checkbox"/>	Begleitung strategischer Entscheidungen
<input type="checkbox"/>	Sicherung der personellen Kontinuität in der Geschäftsführung
<input type="checkbox"/>	Moderierende/schlichtende Funktion
<input type="checkbox"/>	Sicherstellung von Eigentümerinteressen
<input type="checkbox"/>	Sicherstellung von Mitarbeiterinteressen
<input type="checkbox"/>	(Mit-) Festlegung der Unternehmensziele
<input type="checkbox"/>	Erweiterung des Netzwerks
<input type="checkbox"/>	Repräsentation des Unternehmens
<input type="checkbox"/>	Sonstiges, und zwar _____

<b>Q19 Wie zufrieden sind Sie mit der Erfüllung der Aufgaben durch das Kontrollgremium?</b> <i>(Je Antwortreihe nur <u>eine</u> Antwort möglich)</i>					
<b>Aufgaben</b>	vollkom- men zu- frieden		teils/teils		vollkom- men un- zufrieden
Kontrolle der Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratung der Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begleitung strategischer Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherung der personellen Kontinuität in der Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderierende/schlichtende Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherstellung von Eigentümerinteressen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherstellung von Mitarbeiterinteressen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Mit-) Festlegung der Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erweiterung des Netzwerks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Repräsentation des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Zufriedenheit insgesamt</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# BDI Mittelstands-Panel

Für Reaktivierte, die an der Frühjahrsbefragung nicht teilgenommen haben:

<b>Q20 Wie viele Beschäftigte hatte Ihr Unternehmen zum 31.12.2006?</b>	
Mitarbeiter insgesamt:	_____
davon Mitarbeiter im Ausland:	_____

<b>Q21 Wie hoch waren der Umsatz Ihres Unternehmens sowie die Umsatzrendite vor Steuern im Geschäftsjahr 2006?</b>	
<b>Umsatz 2006</b>	_____ Mio. Euro
<b>Umsatzrendite 2006</b>	
< 0 %	<input type="checkbox"/>
0 – 2,9 %	<input type="checkbox"/>
3 – 4,9 %	<input type="checkbox"/>
5 – 9,9 %	<input type="checkbox"/>
10 % oder mehr	<input type="checkbox"/>
weiß nicht	<input type="checkbox"/>

<b>Q22 Wie hoch war die Exportquote Ihres Unternehmens (Exportumsatz/Gesamtumsatz in %) im Geschäftsjahr 2006?</b>	
<i>(Bitte ohne Nachkommastelle eintragen. Für 'kein Export' bitte eine Null eintragen.)</i>	
Exportquote 2006	etwa _____ %

<b>Q23 Wie werden sich folgende Kennzahlen Ihres Unternehmens nach Ihrer Einschätzung im Jahr 2007 entwickeln?</b>				
<i>(Je Antwortreihe nur <u>eine</u> Antwort möglich)</i>				
	wird steigen	wird gleich bleiben	wird sinken	<i>weiß nicht</i>
Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatzrendite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportquote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investitionsausgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausgaben für Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Mitarbeiter im Inland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Mitarbeiter insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 **BDI** Mittelstands-Panel

**Q24 WIEDER AN ALLE!**

**Bitte tragen Sie hier Ihr Ihnen per Email übermitteltes persönliches Passwort ein.**

.....

***Vielen Dank für Ihre Mitwirkung, Sie haben uns sehr geholfen.***