

# Institut für Mittelstandsforschung Bonn

**BDI-Mittelstandspanel**  
**Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung**  
Herbst 2006 - Langfassung

Projektbearbeiter:  
Frank Wallau, Claus Adenäuer, Gunter Kayser

Untersuchung im Auftrag von



Materialien

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstraße 20 • D53111 Bonn  
IfM-Materialien Nr. 169  
© IfM Bonn November 2006



**BDI-Mittelstandspanel**  
**Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung**  
**Herbst 2006 - Langfassung**

*Untersuchung im Auftrag von:*

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

Ernst & Young AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
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

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

*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
1. Vorbemerkungen zur Herbstbefragung 2006 im BDI-Mittelstandspanel	1
2. Größen- und Besitzstrukturen in der Industrie	3
2.1 Mittelständische Unternehmen	3
2.2 Familienunternehmen	3
3. Erfolgsunternehmen in der Industrie	9
4. Wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen	17
4.1 Beurteilung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland	17
4.2 Beurteilung der Wirtschaftslage des eigenen Unternehmens	21
4.3 Auswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung	25
4.4 Belastung der Industrie durch bürokratische Verpflichtungen	28
4.4.1 Entwicklung bürokratischer Belastungen in der Vergangenheit	28
4.4.2 Die mittelstandsfreundliche Verwaltung	32
4.4.3 Bewertung der Mittelstandsentlastungsgesetze	34
4.5 Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes	37
4.5.1 Inhalt	37
4.5.2 Folgen	39
4.5.3 Einschätzung der Industrieunternehmen	40
5. Wettbewerbsstrategien der Unternehmen	43
5.1 Unternehmensziele	44
5.2 Wettbewerbsstrategien und -maßnahmen der Industrieunternehmen	47
5.3 Internationale Konkurrenzfähigkeit der Industrieunternehmen	63
6. Personalmanagement in der Industrie	70
6.1 Rekrutierungs- und Besetzungsprobleme	70
6.1.1 Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen	70
6.1.2 Ursachen von Rekrutierungs- und Besetzungsproblemen	74
6.2 Struktur der Beschäftigten in Industrieunternehmen	76
6.3 Erforderliche Eigenschaften der Belegschaft aus Sicht der Industrie	81

---

6.4	Bedeutung personalpolitischer Instrumente	85
6.4.1	Maßnahmen zur Personalentwicklung	86
6.4.2	Weiterbildung	90
6.4.3	Variable Entgeltbestandteile	91
6.4.4	Weitere Instrumente der Personalpolitik	93
7.	Zusammenfassung	98
8.	Beschreibung der Methode	104
8.1	Zielgruppe	104
8.2	Erhebungsmethode und Entwicklung des Rücklaufs	105
9.	Strukturdaten der befragten Industrieunternehmen	107
9.1	Regionalstruktur	107
9.2	Wirtschaftszweigverteilung	107
9.3	Rechtsformen	109
9.4	Größenstruktur der Industrieunternehmen	110
10.	Literatur	113
	Anhang	118

**Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1:	Mittelstand nach quantitativen und qualitativen Definitionsmerkmalen	4
Abbildung 2:	Industrielle Familienunternehmen - Vergleich zwischen Selbsteinordnung und tatsächlicher Einordnung	7
Abbildung 3:	Industrielle Familienunternehmen - Selbsteinordnung nach Anzahl der Mitarbeiter	8
Abbildung 4:	Definition der Erfolgsunternehmen	11
Abbildung 5:	Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und Beschäftigtengrößenklassen	11
Abbildung 6:	Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und Gründungszeitraum	13
Abbildung 7:	Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und Technologieintensität des Wirtschaftszweiges	14
Abbildung 8:	Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und Unternehmenstyp	15
Abbildung 9:	Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und Auslandsaktivität	16
Abbildung 10:	Beurteilung der <i>gegenwärtigen</i> wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen durch die Industrie - Vergleich Frühjahr 2005 und Herbst 2006	17
Abbildung 11:	Beurteilung der <i>gegenwärtigen</i> wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen durch die Industrie nach Anzahl der Mitarbeiter	18
Abbildung 12:	Erwartungen der Industrie an die <i>zukünftigen</i> wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen	19
Abbildung 13:	Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen aus Sicht der Industrie - zeitliche Entwicklung der Erwartungen	21
Abbildung 14:	Gegenwärtige Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter - Saldo	23
Abbildung 15:	Zukünftige Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nach Auslandsaktivität	25

Abbildung 16: Auswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung auf die Profitabilität der Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter	27
Abbildung 17: Auswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung auf die Profitabilität der Industrieunternehmen nach Auslandsengagement	28
Abbildung 18: Entwicklung bürokratischer Belastungen in den letzten 5 Jahren aus Sicht der Industrieunternehmen	29
Abbildung 19: Entwicklung bürokratischer Belastungen in den letzten 5 Jahren aus Sicht der Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp	30
Abbildung 20: Einfluss der Bürokratie auf Maßnahmen bzw. Prozesse von Industrieunternehmen	31
Abbildung 21: Einfluss der Bürokratie auf Maßnahmen bzw. Prozesse von Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp	32
Abbildung 22: Beurteilung von Leistungsmerkmalen kommunaler Behörden/Gebietskörperschaften durch die Industrieunternehmen	33
Abbildung 23: Nutzen der geplanten Mittelstandsentlastungsgesetze aus Sicht der Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp	35
Abbildung 24: Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes auf die Industrieunternehmen	41
Abbildung 25: Komponenten des strategischen Planungsprozesses	43
Abbildung 26: Bedeutung unternehmenspolitischer Ziele für die Industrieunternehmen	45
Abbildung 27: Bedeutung unternehmenspolitischer Ziele für die Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp	46
Abbildung 28: Bedeutung unternehmenspolitischer Ziele für die Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien	47
Abbildung 29: Generische Strategietypen	48

---

Abbildung 30: Primäre Wettbewerbsstrategien der Industrieunternehmen	50
Abbildung 31: Bedeutung unternehmenspolitischer Ziele für die Industrieunternehmen nach primären Wettbewerbsstrategien	51
Abbildung 32: Primäre Wettbewerbsstrategien der Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter	52
Abbildung 33: Primäre Wettbewerbsstrategien der Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp	53
Abbildung 34: Primäre Wettbewerbsstrategien der Industrieunternehmen nach Wirtschaftszweigen	54
Abbildung 35: Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und primären Wettbewerbsstrategien	55
Abbildung 36: Gegenwärtige Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nach Kernstrategien	56
Abbildung 37: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen	57
Abbildung 38: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter	58
Abbildung 39: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp	60
Abbildung 40: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen nach Auslandsaktivität	61
Abbildung 41: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen nach Kernstrategien	62
Abbildung 42: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien	63
Abbildung 43: Beurteilung der Leistungsstärken im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern	65

Abbildung 44: Beurteilung der Leistungsstärken im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern nach Unternehmenstyp	66
Abbildung 45: Beurteilung der Leistungsstärken im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern nach Auslandsaktivität	67
Abbildung 46: Beurteilung der Leistungsstärken im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern nach Kernstrategien	68
Abbildung 47: Beurteilung der Leistungsstärken im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern nach Erfolgskategorien	69
Abbildung 48: Schwierigkeiten der Industrieunternehmen bei der Besetzung freier Stellen	71
Abbildung 49: Schwierigkeiten der Industrieunternehmen bei der Besetzung freier Stellen nach Anzahl der Mitarbeiter	72
Abbildung 50: Schwierigkeiten der Industrieunternehmen bei der Besetzung freier Stellen nach Kernstrategien	73
Abbildung 51: Hauptgründe für Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen in der Industrie	75
Abbildung 52: Hauptgründe für Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen in der Industrie nach Unternehmenstyp	76
Abbildung 53: Struktur der Beschäftigten in der Industrie nach Gruppen	79
Abbildung 54: Frauenanteil in der Industrie nach Unternehmens- typ	80
Abbildung 55: Bedeutung bestimmter Eigenschaften der Belegschaft für Industrieunternehmen	82
Abbildung 56: Bedeutung bestimmter Eigenschaften der Belegschaft für Industrieunternehmen nach Unternehmens- typ	83
Abbildung 57: Bedeutung bestimmter Eigenschaften der Belegschaft für Industrieunternehmen nach Kernstrate- gien	84

---

Abbildung 58: Bedeutung bestimmter Eigenschaften der Belegschaft für Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien	85
Abbildung 59: Bedeutung von Maßnahmen zur Personalentwicklung aus Sicht der Industrieunternehmen	88
Abbildung 60: Bedeutung von Maßnahmen zur Personalentwicklung aus Sicht der Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter	89
Abbildung 61: Bedeutung von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter	91
Abbildung 62: Bedeutung variabler Vergütungssysteme für die Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter	92
Abbildung 63: Bedeutung weiterer personalpolitischer Instrumente aus Sicht der Industrieunternehmen	95
Abbildung 64: Bedeutung weiterer personalpolitischer Instrumente aus Sicht der Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp	96
Abbildung 65: Regionale Verteilung der befragten Industrieunternehmen	107
Abbildung 66: Wirtschaftszweigverteilung der befragten Unternehmen	108
Abbildung 67: Verteilung auf 2-Steller Ebene im Verarbeitenden Gewerbe	109
Abbildung 68: Verteilung der Rechtsformen im BDI-Mittelstandspanel	110
Abbildung 69: Industrieunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen (Inlandsbeschäftigung) im Jahr 2005	111
Abbildung 70: Industrieunternehmen nach Umsatzgrößenklassen im Jahr 2005	112



## 1. Vorbemerkungen zur Herbstbefragung 2006 im BDI-Mittelstandspanel

Gesicherte Informationen über die mittelständische Industrie, ihre Marktaktivitäten und -bedingungen, Probleme und Problemlösungsstrategien, die Art und Weise, mit der unternehmerische Kernaufgaben erfüllt und Pläne für die Zukunft erstellt werden, sind zwingend erforderlich, um in Zeiten turbulenter und tiefgreifender Veränderungen bei zunehmender Globalisierung der Märkte und des Wettbewerbs betriebswirtschaftlichen und politischen Flankenschutz zu gewährleisten. 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 sowie der IKB Deutsche Industriebank AG eine Online-Befragung mit Panelcharakter entwickelt, die inzwischen als **BDI-Mittelstandspanel** ihren eigenen herausragenden Stellenwert in der Öffentlichkeit innehat. Mit Hilfe dieser Panelbefragung wird erstmals eine repräsentative Längsschnittuntersuchung über die deutsche Industrie vorgelegt. Die Datengewinnung erfolgt als Wiederholungsbefragung zweimal jährlich über das Onlineportal <http://www.bdi-panel.emnid.de>. Schwerpunkte der Befragungen bilden neben aktuellen und erwarteten wirtschaftlichen Kennzahlen der Unternehmen, wie Umsatz, Beschäftigung und Investitionen vor allem aktuelle wirtschaftspolitische Themen und betriebliche Strategien. Diese Methode bietet den Vorteil, identische Unternehmen über längere Zeiträume hinweg befragen und analysieren zu können. Auf diese Weise werden Veränderungen in den Bewertungen, Planangaben und im Verhalten der Unternehmen auf statistisch zuverlässiger Basis sichtbar gemacht. Hierdurch zeichnet sich die Panellerhebung z.B. gegenüber Querschnittsbefragungen aus. Im November 2006 wurde die vierte Erhebungswelle abgeschlossen, deren Ergebnisse im weiteren Verlauf dargestellt werden. Zunächst soll in einem kurzen Rückblick auf die vorangegangenen Befragungswellen noch einmal kurz an die jeweiligen Kernfragen erinnert werden.

In der ersten Erhebungswelle im Frühjahr 2005 standen neben Fragen zu aktuellen wirtschaftspolitischen Themen, wie z.B. zu den Reformen der Agenda 2010, die Entwicklung der Unternehmenskennzahlen im industriellen Mittelstand, seine Wertschöpfungsaktivitäten und Strategien sowie der Internationalisierungsgrad der Unternehmen im Mittelpunkt des Erhebungsinteresses. In der Herbstbefragung 2005 wurden neben aktuellen Fragen zur politischen Entwicklung und den Erwartungen der Industrie in Deutschland nach den vorgezogenen Wahlen im September 2005 mit anschließender Bildung einer Großen Koalition insbesondere die Kooperationsaktivitäten als Wettbewerbsstra-

ategie im industriellen Mittelstand sowie seine Investitionsabsichten und -motive thematisiert. In der dritten Erhebungswelle aus dem Frühjahr 2006 wurden neben der standardmäßigen Erhebung der aktuellen betrieblichen Kennzahlen u.a. Fragen der Unternehmensnachfolge sowie die Aktivitäten der auf dem Arbeitsmarkt näher untersucht. In der nunmehr abgeschlossenen vierten Befragungswelle aus dem Herbst 2006, an der sich im Zeitraum vom 6. September bis 6. November 2006 wiederum über 1.000 Unternehmen beteiligten, wurden neben betrieblichen Kennzahlen und wirtschaftspolitisch besonders aktuellen Fragestellungen, namentlich zu den Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes oder der geplanten Anhebung der Mehrwertsteuer, insbesondere das strategische Management und das Personalwesen der mittelständischen Industrie näher untersucht.

Im Unterschied zu den Ergebnissen der ersten Befragungswelle im Frühjahr 2005 wurden die Ergebnisse der Herbstumfrage 2005 sowie der nachfolgenden Erhebungswellen anhand der statistischen Größen- und Branchenverteilung der Industrieunternehmen in Deutschland gewichtet. Damit ist gewährleistet, dass die wiedergegebenen Daten für den gesamten industriellen Mittelstand in Deutschland repräsentativ sind (vgl. ausführlich Kapitel 8.1).

## **2. Größen- und Besitzstrukturen in der Industrie**

### **2.1 Mittelständische Unternehmen**

Im Zentrum des BDI-Onlinepanels steht der industrielle Mittelstand. Das besondere Interesse der Kooperationspartner gilt dabei den größeren Mittelstandsunternehmen, die zumindest nach den statistisch determinierten Definitionsmerkmalen, wie sie die EU empfiehlt, eigentlich nicht mehr zum Mittelstand gehören würden, wohl aber nach der an qualitativen Merkmalen ausgerichteten Betrachtungsweise des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (vgl. KAYSER/ WALLAU/ADENÄUER 2005a, S. 54).

Nach der Arbeitsdefinition des IfM Bonn zählen zum Mittelstand Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern bzw. 50 Mio. Euro Jahresumsatz. Insofern nutzt auch das IfM Bonn einerseits eine statistisch basierte Definition, die allerdings beim Merkmal „Zahl der Beschäftigten“ über die von der EU empfohlene Grenzziehung hinausgeht. Gemäß der in Deutschland gebräuchlichen, statistisch untermauerten Definition sind nach dem Kriterium der Umsatzhöhe über 94 % und nach dem Kriterium der Zahl der Beschäftigten 98 % der Sample-Unternehmen als mittelständisch zu bezeichnen, wenn sie anhand der - statistisch ermittelten - Strukturdaten über alle deutschen Industrieunternehmen, gewichtet werden.

Der Mittelstand wird aber nicht allein über die Unternehmensgröße definiert, sondern auch über die vorherrschenden Eigentumsverhältnisse, das Verhalten der Unternehmen am Markt und im Wettbewerb sowie der Beziehungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten, um nur einige qualitative definitorische Merkmale zu nennen. Um sich also von der ausschließlich an rein quantitativen Merkmalen ausgerichteten Mittelstandsdefinition zu lösen, wurden die Industrieunternehmen in der aktuellen Herbstumfrage, unabhängig von ihrer Größe um Selbsteinschätzung gebeten. Etwa 90 % der Antwortenden betrachten ihr Unternehmen als mittelständisch; selbst wenn die Unternehmen mehr als 500 Beschäftigte haben, attestieren ihnen noch rund 85 % der Unternehmer die Zugehörigkeit zum Mittelstand.

### **2.2 Familienunternehmen**

Für die Beurteilung des Mittelstandes unter leistungswirtschaftlichen Aspekten und die realistische Darstellung seiner wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Funktionen sind daher numerische Ableitungen und quantitativ begründete

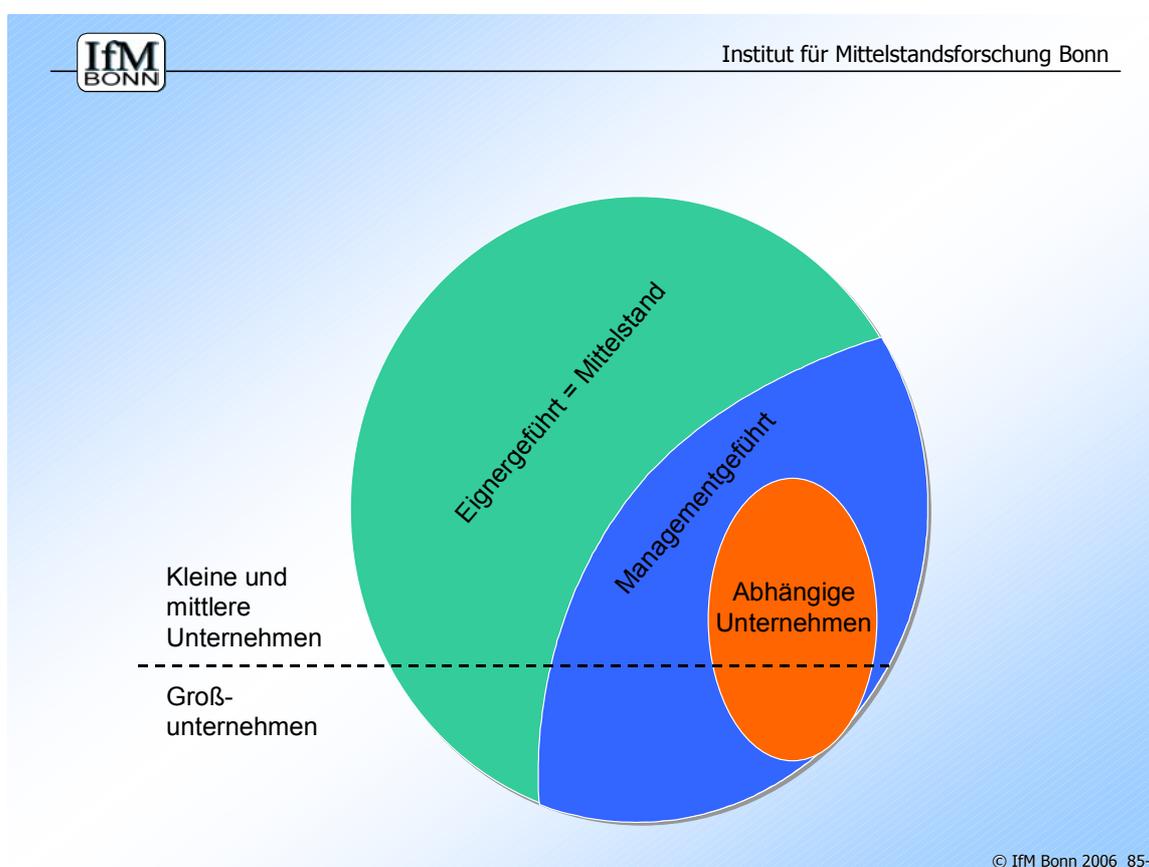
Raster jedoch kaum geeignet (vgl. HAUSER 2005). Es ist vor allem die personelle Prägung der Unternehmer, die ihr Verhalten und ihre Sichtweise bestimmt. Deshalb lassen sich Kausalzusammenhänge deutlich seltener aus einfachen statistischen Korrelationen ableiten als gemeinhin angenommen. Vielmehr sind es Wissen, Risikobereitschaft und -fähigkeit, Qualifikation, Unternehmertum, aber auch die Ressourcenausstattung, die für Verhaltensweisen, Einschätzungen, Erfolg oder Misserfolg der Unternehmen die Verantwortung tragen. Quantitative Variablen wie Umsatz oder Zahl der Beschäftigten haben hingegen die Funktion abgeleiteter Hilfskriterien, die nur dann als Erhebungsgrößen herangezogen werden, wenn über die qualitativen Merkmale des Mittelstandes empirisch gesicherte Informationen nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen. Dieses Defizit wird mit dem Onlinepanel behoben, das ja nicht nur die quantitative, sondern vor allem die qualitative Seite der mittelständischen Industrie erfasst. Daher ist es nur folgerichtig, dass selbst (Industrie-) Betriebe mit weitaus mehr als 500 Beschäftigten nicht nur aufgrund ihrer Selbsteinordnung, sondern auch aufgrund der Art und Weise, wie sie die unternehmerischen Aufgaben erfüllen, häufig unter qualitativen Aspekten noch mittelständisch sind (vgl. Da sich die für den Mittelstand typische Verflechtung zwischen Betrieb und Inhaber also nicht über die statistisch erhobenen Kennzahlen der Unternehmen nachvollziehen lässt, wird für diese wie in den vorausgegangenen Untersuchungen der pragmatische Definitionsansatz der Eignerführung gewählt. Somit wird von einem mittelständischen Unternehmen gesprochen, wenn sich in der Geschäftsführung Mitglieder der Eigentümerfamilie befinden. Die Begriffe „mittelständische Unternehmen“ und „Familienunternehmen“ werden in der vorliegenden Untersuchung daher synonym verwendet. Die gewählte Definition zugrunde gelegt, weisen rund 86 % der Unternehmen der deutschen Industrie den Charakter von Familienunternehmen auf, wobei ihr Anteil mit steigender Unternehmensgröße abnimmt. Das Familienunternehmen ist somit ebenso charakteristisch für die Industrie wie der industrielle Mittelstand.

Abbildung 1).

Da sich die für den Mittelstand typische Verflechtung zwischen Betrieb und Inhaber also nicht über die statistisch erhobenen Kennzahlen der Unternehmen nachvollziehen lässt, wird für diese wie in den vorausgegangenen Untersuchungen der pragmatische Definitionsansatz der Eignerführung gewählt.

Somit wird von einem mittelständischen Unternehmen gesprochen, wenn sich in der Geschäftsführung Mitglieder der Eigentümerfamilie befinden.<sup>1</sup> Die Begriffe „mittelständische Unternehmen“ und „Familienunternehmen“ werden in der vorliegenden Untersuchung daher synonym verwendet. Die gewählte Definition zugrunde gelegt, weisen rund 86 % der Unternehmen der deutschen Industrie den Charakter von Familienunternehmen auf, wobei ihr Anteil mit steigender Unternehmensgröße abnimmt. Das Familienunternehmen ist somit ebenso charakteristisch für die Industrie wie der industrielle Mittelstand.

Abbildung 1: Mittelstand nach quantitativen und qualitativen Definitionsmerkmalen



Bei den Unternehmen des Samples, die ausschließlich von Fremdmanagern geleitet werden, liegt die Vermutung nahe, dass es sich nicht um Mittelstands- oder Familienunternehmen handelt. Doch zeigt sich, dass auch unter den als „managementgeführt“ bezeichneten Unternehmen noch solche existieren, die

<sup>1</sup> Die Angaben zu dieser Variable wurden in der ersten Befragungswelle 2005 erhoben. Es ist daher möglich, dass sich die Besitzverhältnisse bei einigen Unternehmen im Laufe der Zeit geändert haben.

zwar im Eigentum einer Familie stehen, die Leitung aber komplett an ein Fremdmanagement übertragen haben. Um diese Unternehmen zu identifizieren, wurden die Teilnehmer an der 4. Befragungswelle um eine Klassifizierung ihres Unternehmens als Familienunternehmen gebeten. Insgesamt bezeichneten rund 75 % der Antwortenden ihr Unternehmen als Familienunternehmen. Und gut ein Viertel der Unternehmen, die ausschließlich durch Fremdmanager geleitet werden, bezeichneten sich dennoch als Familienunternehmen (vgl. Abbildung 2). Demgegenüber ordneten sich rund 17 % der Unternehmen, die noch Familienmitglieder in der Geschäftsführung aufweisen, nicht in die Gruppe der Familienunternehmen ein.<sup>2</sup>

Nach der Größe unterschieden, konnten rund 55 % größere Familienunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten identifiziert werden (vgl. Abbildung 3), ein weiteres Indiz für die Dominanz qualitativ anstatt quantitativ begründeter Strukturen.

---

<sup>2</sup> Hierbei handelt es sich i.d.R. um Unternehmen mit nur ein bis zwei Geschäftsführern. Es liegt die Vermutung nahe, dass diese Geschäftsführer ihr Unternehmen nicht als Familienunternehmen definieren, da außer ihnen keine weiteren Mitglieder ihrer Familie in der Geschäftsführung tätig sind.

Abbildung 2: Industrielle Familienunternehmen - Vergleich zwischen Selbsteinordnung und tatsächlicher Einordnung

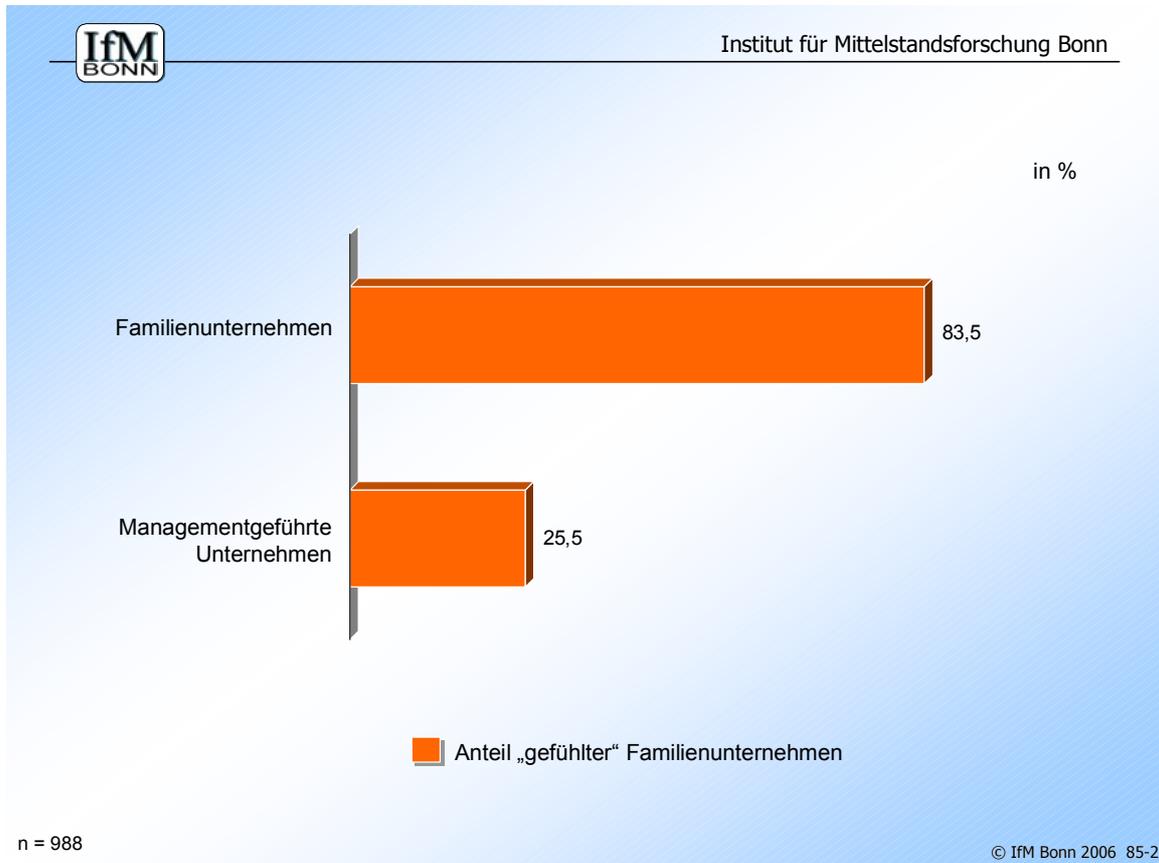
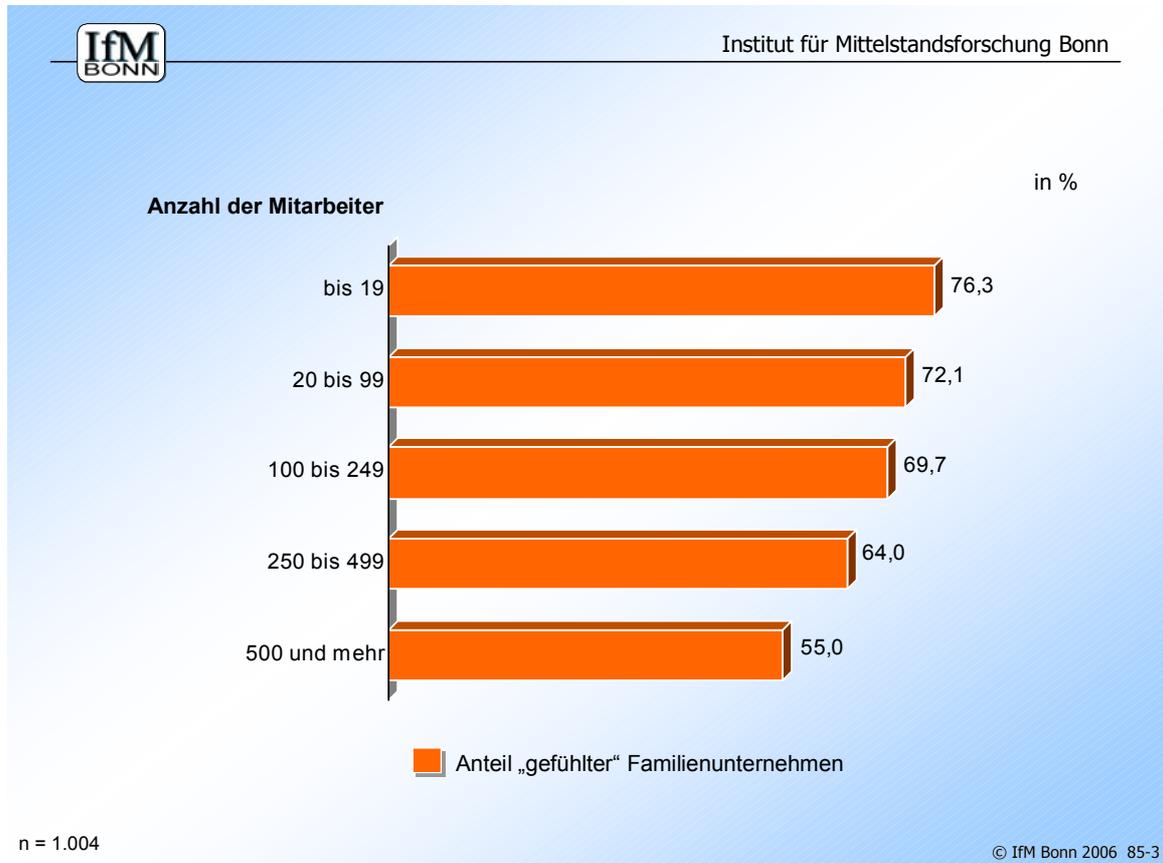


Abbildung 3: Industrielle Familienunternehmen - Selbsteinordnung nach Anzahl der Mitarbeiter



Eine deutliche Trennung zwischen mittelständischen und Familienunternehmen besteht in der Industrie nicht. Deshalb und aus Gründen der Konsistenz mit den Vorgängeruntersuchungen wird weiterhin die auch in den vorherigen Befragungswellen gewählte Unterscheidung zwischen familien- und managementgeführten Unternehmen getroffen.

### 3. Erfolgsunternehmen in der Industrie

In den vergangenen Befragungswellen wurde die deutsche Industrie in ihrer Vielschichtigkeit analysiert. Hierbei konnten sowohl zahlreiche Stärken, aber auch einige Schwächen aufgezeigt und die Variablen identifiziert werden, die für das Zustandekommen eines im statistischen Sinne z.T. recht heterogenen Befundes verantwortlich sind. Dies sind vor allem die Unternehmensgröße, in zahlreichen Fällen der Unternehmenstyp, aber auch die Branche oder die Auslandsaktivität der Unternehmen.

Um die Analyse abzurunden, soll nunmehr noch überprüft werden, ob sich in der Industrie und vor allem im industriellen Mittelstand, Unternehmen identifizieren lassen, die in überdurchschnittlichem Maße zum wirtschaftlichen Gesamterfolg dieses zentralen Wirtschaftsbereiches beitragen, und worin die Besonderheiten oder Rezepte der Erfolgsunternehmen bestehen. Bei den nachstehenden Ausführungen ist zu berücksichtigen, dass sie keine Gebrauchsanweisung für den Unternehmenserfolg darstellen. Sie sind das Ergebnis einer ex-post-Analyse und sollen dazu dienen, den allgemeinen Kenntnisstand über den heutigen Stand der mittelständischen Industrie um eine weitere Komponente zu erweitern, nämlich um die Komponente: betrieblicher Erfolg/Misserfolg.

Für diese Analyse wurde der Datensatz so aufbereitet, dass es möglich wurde, fünf Kategorien von Unternehmen zu bilden, die im Weiteren als Spitzenunternehmen, aufholende Unternehmen, Durchschnittsunternehmen, leicht schrumpfende und schrumpfende Unternehmen bezeichnet werden (vgl. KAYSER/WALLAU 2003). Zunächst einmal galt es, die industriellen Spitzenunternehmen zu definieren. Als industrielle Spitzenunternehmen werden in dieser Untersuchung Unternehmen bezeichnet, deren Umsatz und Zahl der Beschäftigten von 2003 auf 2005 gewachsen sind. Hierdurch kann eine Gruppe von Industrieunternehmen identifiziert werden, die über den Untersuchungszeitraum hinweg sowohl nach dem Erfolgskriterium Umsatz als auch nach dem Erfolgskriterium Zahl der Beschäftigten eine besonders dynamische, positive Entwicklung aufzuweisen haben. Als definitorische Schwelle, ab welcher von einer besonderen Dynamik auszugehen ist, wurde der so genannte Birch-Index der Beschäftigung in die Auswertung eingeführt.<sup>3</sup> Als Erfolgsun-

---

<sup>3</sup> Exemplarisch:  $(\text{Mitarbeiter 2005} - \text{Mitarbeiter 2003}) \cdot \text{Mitarbeiter 2005} / \text{Mitarbeiter 2003}$

ternehmen wurden solche Unternehmen bezeichnet, die einen Birch-Index von  $> 1,5$  erreichten. Als letztes Prüfkriterium wurde die Umsatzrendite eingeführt. Die Erfolgsunternehmen mussten sowohl 2003 als auch 2004 und 2005 eine Umsatzrendite von über 3 % erzielt haben.

Unternehmen, die im Untersuchungszeitraum rückläufige Ergebnisse in den beiden Erfolgsvariablen Umsatz und Zahl der Beschäftigten aufzuweisen hatten, beim Birch-Index die Schwelle von  $-1,5$  unterschritten und deren Umsatzrendite im Untersuchungszeitraum jährlich unter 3 % lag, wurden als schrumpfende Unternehmen bezeichnet. Aus diesem Kreis können sog. Krisenunternehmen entstehen, wenn ihnen in Zukunft nicht die Wende zum Besseren gelingt. Unternehmen, die einen höheren Birch-Index bzw. eine höhere Umsatzrendite erzielt haben, aber sowohl beim Umsatz als auch bei der Mitarbeiterzahl Rückgänge zu verzeichnen hatten, wurden zur Gruppe der leicht schrumpfenden Unternehmen zusammengefasst.

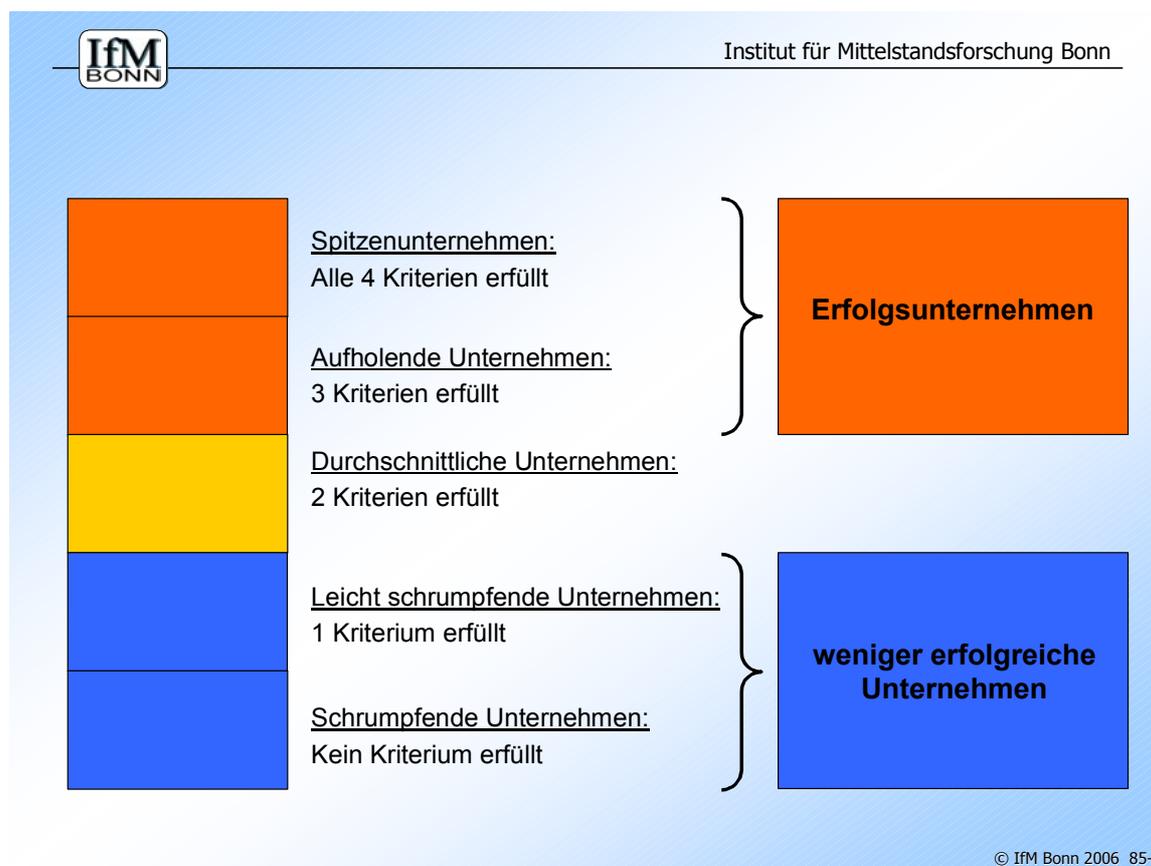
Aus dem oben geschilderten Prüfverfahren gingen 199 Industrieunternehmen als Spitzenunternehmen hervor (34,3 %), 99 Unternehmen (17,1 %) konnten sich als aufholende Unternehmen qualifizieren, 185 Unternehmen (31,9 %) müssen als mehr oder weniger schrumpfend eingestuft werden. Der Rest der Stichprobe, d.h. 97 Unternehmen oder 16,7 %, entspricht in den analysierten Kriterien der Kategorie „durchschnittliche Unternehmen“.<sup>4</sup>

Die Unternehmenstypen „Spitzenunternehmen“ und „aufholende Unternehmen“ wurden z.T. zur weiteren Analyse zur Kategorie der „Erfolgsunternehmen“ zusammengefasst, die Unternehmenstypen „leicht schrumpfende“ und „schrumpfende Unternehmen“ zu den „weniger erfolgreichen Unternehmen“ (vgl. Abbildung 4).

---

<sup>4</sup> In der Untersuchung konnten nur solche Unternehmen berücksichtigt werden, für die Angaben zu Umsatz, Mitarbeitern und Umsatzrendite für die Jahre 2003, 2004 und 2005 vorlagen.

Abbildung 4: Definition der Erfolgsunternehmen



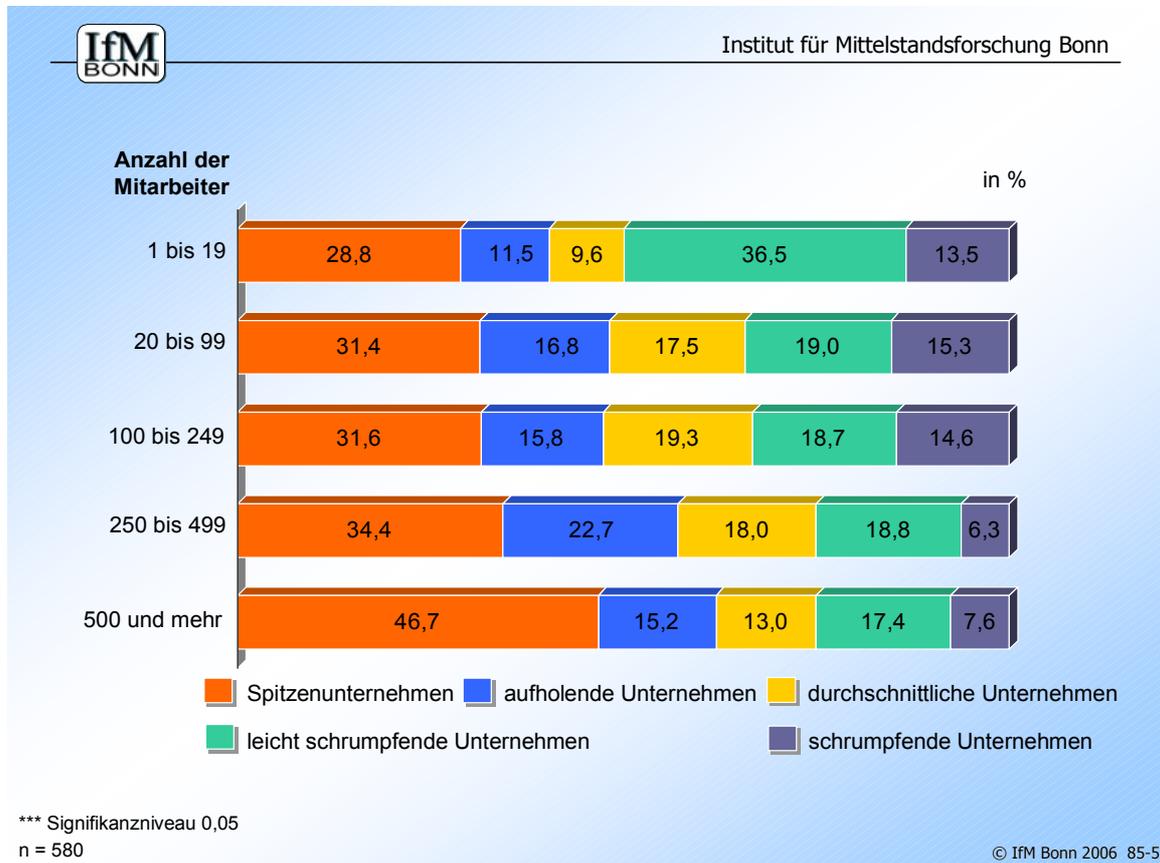
Folgende Befunde wurden erzielt: In der Beschäftigtengrößenklasse 500 und mehr Mitarbeiter konnten signifikant häufiger Spitzenunternehmen identifiziert werden. Unter den Unternehmen mit weniger als 99 Beschäftigten und in den mittelgroßen Industrieunternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitern sind dagegen schrumpfende Unternehmen signifikant häufiger zu finden.

Industrieunternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitern befinden sich überdurchschnittlich häufig in der Gruppe der aufholenden und unterdurchschnittlich häufig in der Gruppe der schrumpfenden Unternehmen. Unter den Unternehmen, die von 2003 bis 2005 (leicht) geschrumpft sind, befinden sich, relativ betrachtet, überdurchschnittlich viele Unternehmen mit zwischen 1 bis 19 Mitarbeitern.

Das Wachstumspotenzial scheint in der Gruppe der größeren Industrieunternehmen am höchsten zu sein. Von den befragten größeren Unternehmen ist fast jedes zweite Unternehmen als Spitzenunternehmen zu bezeichnen. Allerdings liegen Licht und Schatten eng beieinander. So ist nach obigen Definiti-

onskriterien gleichzeitig mehr als jedes vierte Großunternehmen als leicht schrumpfend oder schrumpfend zu bezeichnen (vgl. Abbildung 5).

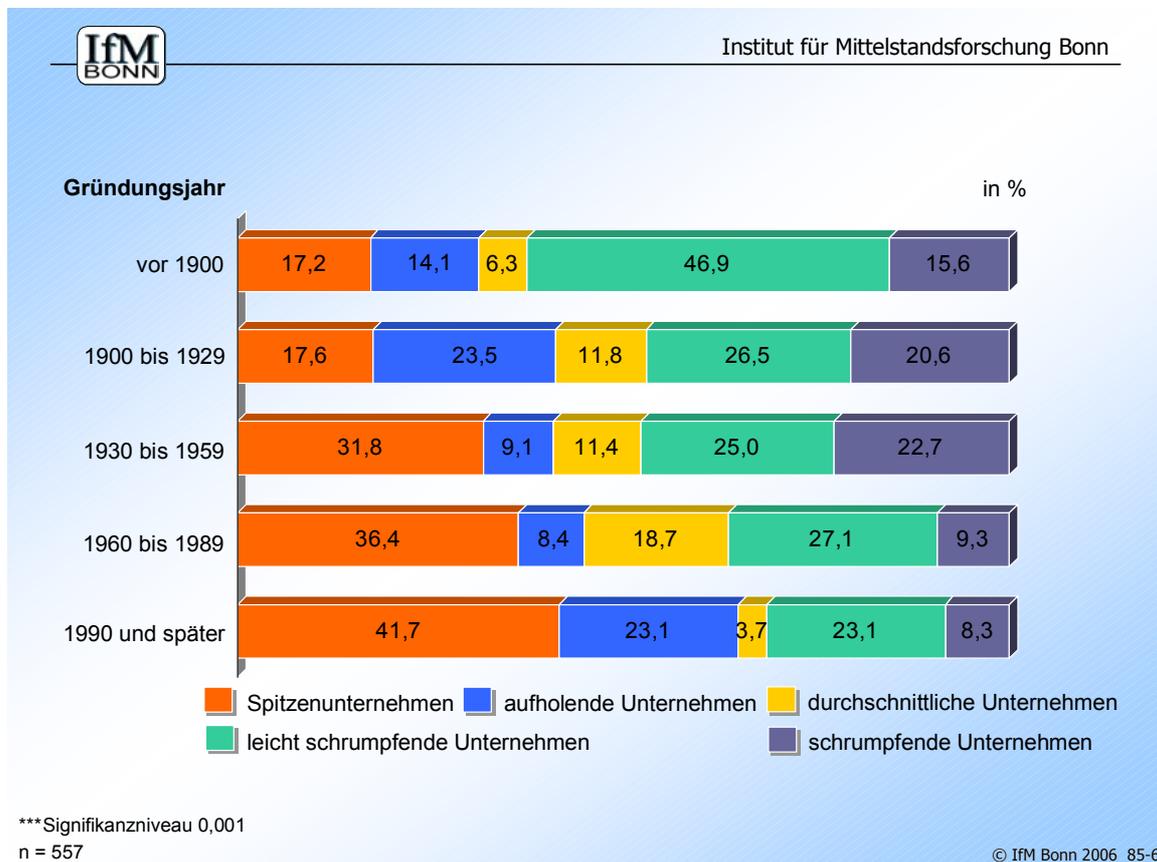
Abbildung 5: Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und Beschäftigengrößenklassen



Junge Unternehmen sind häufiger erfolgreich. Zwar gibt es in allen Altersgruppen besonders erfolgreiche Industrieunternehmen, doch häuft sich ihre Anzahl unter den Unternehmen, die erst nach 1990 gegründet wurden. In dieser Altersklasse sind 42 % als Spitzenunternehmen zu bezeichnen (vgl. Abbildung 6). Unternehmen, die schon seit langem, z.T. seit vielen Jahrzehnten, marktaktiv sind, haben zwar auch soliden Anteil am nachgewiesenen Erfolg bzw. bei der Aufholjagd um den Anschluss an die Spitze, doch sind sie leider auch im Kreis der leicht schrumpfenden bzw. schrumpfenden Unternehmen überrepräsentiert. In der Gesamtwertung signalisieren diese Befunde zwar die große Bedeutung der jüngeren industriellen Unternehmen. Man sollte aber hierbei berücksichtigen, dass ein überdurchschnittliches Wachstum für Jungunternehmen nicht untypisch ist (KAY 2003), dass sie aber angesichts z.T. erheblicher Niveauunterschiede nicht in der Lage sind, die Verluste, die durch

Umsatz-, Beschäftigungs- und Renditeeinbrüche in älteren Unternehmen entstehen, zu kompensieren.

Abbildung 6: Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und Gründungszeitraum

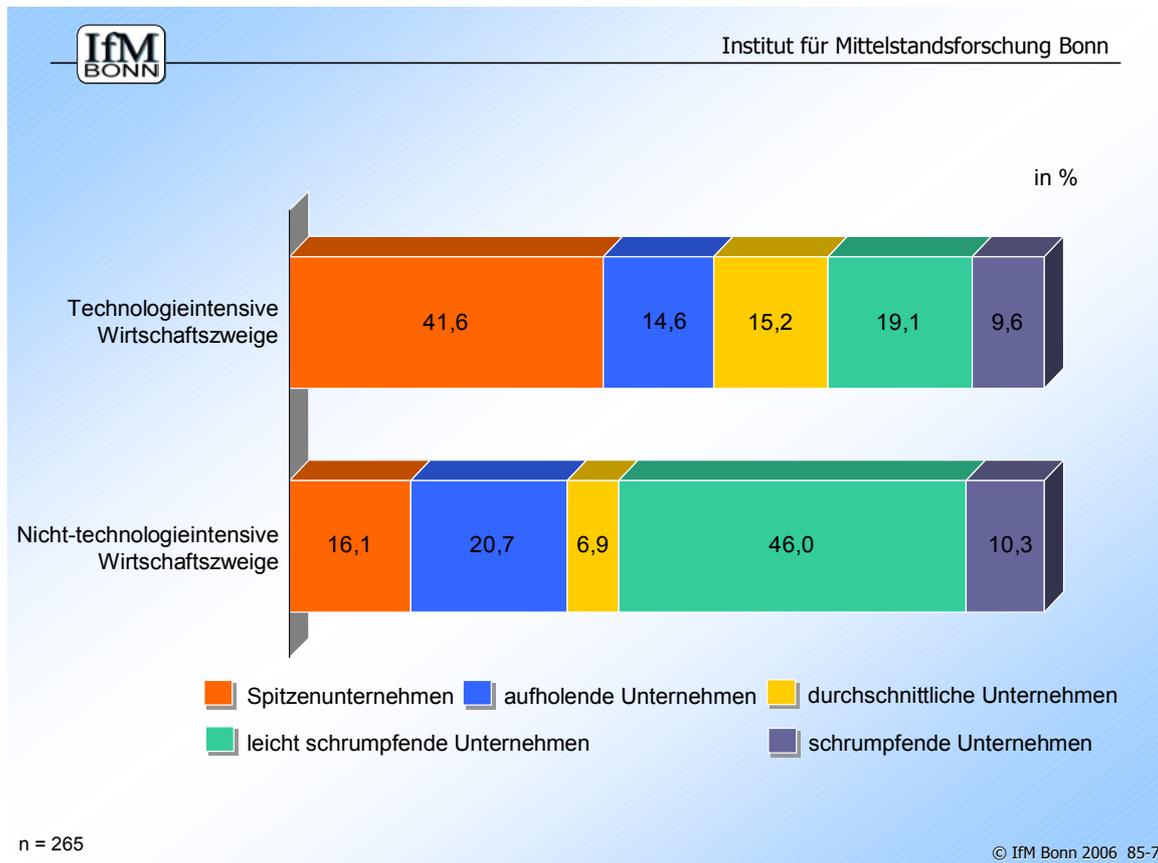


Die Branche hat erwartungsgemäß einen starken Einfluss auf die Zuordnung der Unternehmen zu den Erfolgsgruppen. Während Versorger überdurchschnittlich häufig zu den Spitzen- bzw. aufholenden Unternehmen gehören, sind Bauunternehmen auf der anderen Seite überdurchschnittlich häufig in der Kategorie leicht schrumpfend bzw. schrumpfend vertreten. Der Anteil erfolgreicher Unternehmen (Spitzenunternehmen und aufholende Unternehmen) im Verarbeitenden Gewerbe liegt mit zwei Dritteln ebenfalls sehr hoch. Zusätzlich spielt auch die Technologieorientierung eine bedeutende Rolle: Rund 55 % der Unternehmen aus den technologieintensiven Wirtschaftszweigen des Verarbeitenden Gewerbes<sup>5</sup> zählen zu den Spitzen- oder den aufholenden Unter-

<sup>5</sup> Zu den technologieintensiven Wirtschaftszweigen des Verarbeitenden Gewerbes werden folgende Wirtschaftszweige gezählt: Maschinenbau, Fahrzeugbau, Chemische Industrie, Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren sowie Elektrotechnik/Feinmechanik/Optik.

nehmen, während ihr Anteil an den leicht schrumpfenden oder schrumpfenden Unternehmen mit knapp 30 % signifikant unter dem Anteil der Unternehmen nicht-technologieintensiver Wirtschaftszweige liegt (46 %; vgl. Abbildung 7).

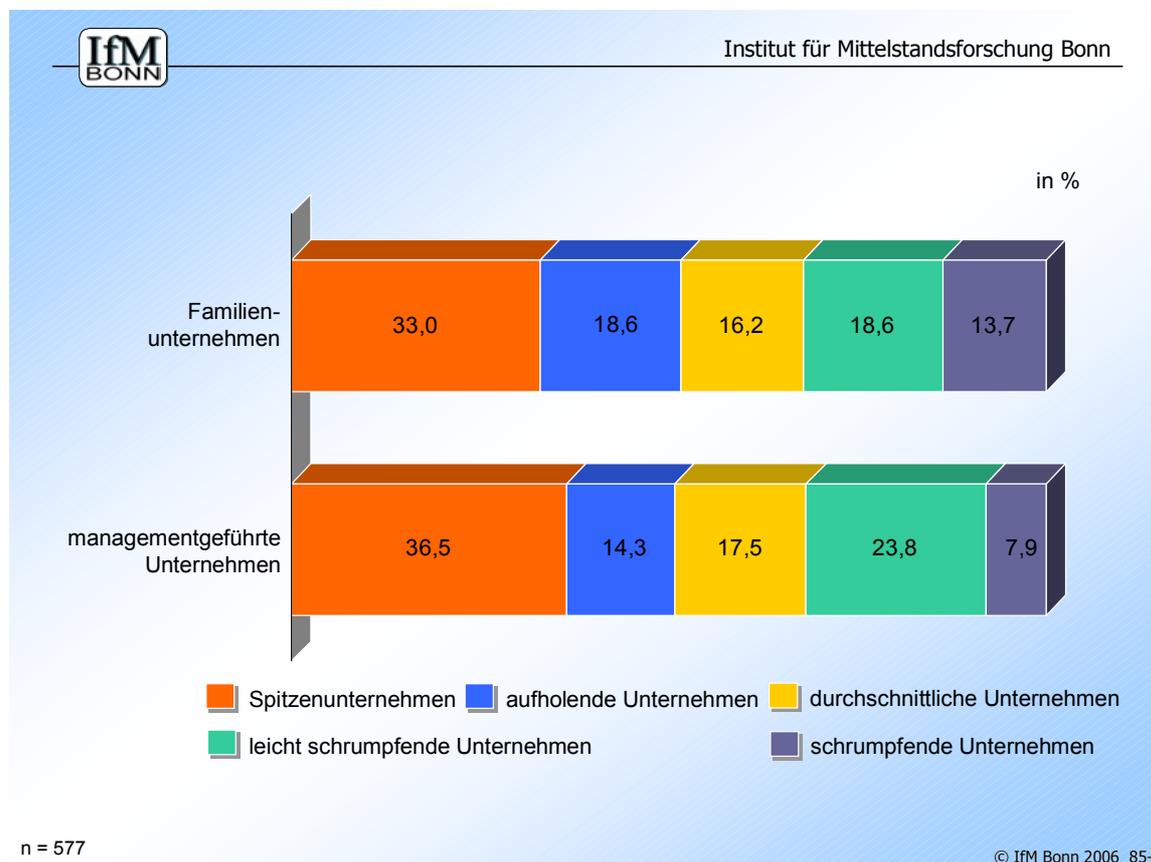
Abbildung 7: Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und Technologieintensität des Wirtschaftszweiges



Eine weitere Variable, die für unsere Untersuchung von besonderer Bedeutung ist, ist die Trennung der Ergebnisse zwischen Familienunternehmen und Unternehmen unter Managerführung. Auch bei dieser Unterscheidung ist es möglich, die erfolgsrelevanten Daten zu ermitteln. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Belege für einen größeren Erfolg von Familienunternehmen konnten in der vorliegenden Untersuchung nicht gefunden werden, jedenfalls nicht im Rahmen der gewählten Definition. Nach den vorliegenden Daten bestehen keinerlei signifikante Unterschiede zwischen Familienunternehmen und managementgeführten Unternehmen (vgl. Abbildung 8). Die Anteile erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen halten sich in etwa die Waage. Nach diesen Befunden sind die industriellen Familienunternehmen somit ähnlich erfolgreich wie managementgeführte Industrieunternehmen. Es gibt somit keinen

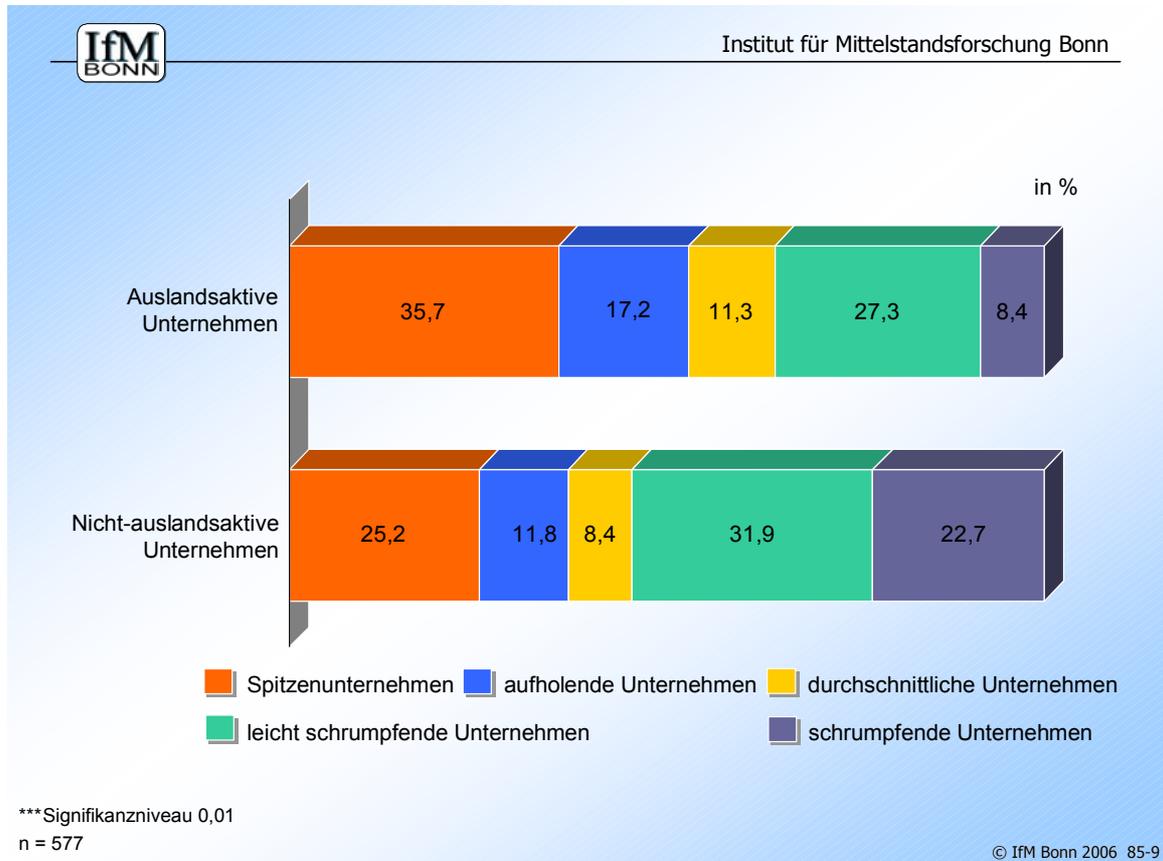
Grund, die Überlebens- und Erfolgsfähigkeit von Familienunternehmen anzuzweifeln.

Abbildung 8: Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und Unternehmenstyp



Erwartungsgemäß hat die Auslandsaktivität der Unternehmen einen hochsignifikanten Einfluss auf die Zuordnung der Unternehmen zu den Erfolgsgruppen. Mit über einem Drittel liegt der Anteil der Spitzenunternehmen bei auslandsaktiven Industrieunternehmen signifikant über dem Anteil bei nicht-auslandsaktiven; demgegenüber ist über ein Fünftel der nicht-auslandsaktiven Unternehmen zur Kategorie der schrumpfenden Unternehmen zu zählen, während es bei den auslandsaktiven weniger als jedes zehnte Unternehmen ist (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und Auslandsaktivität



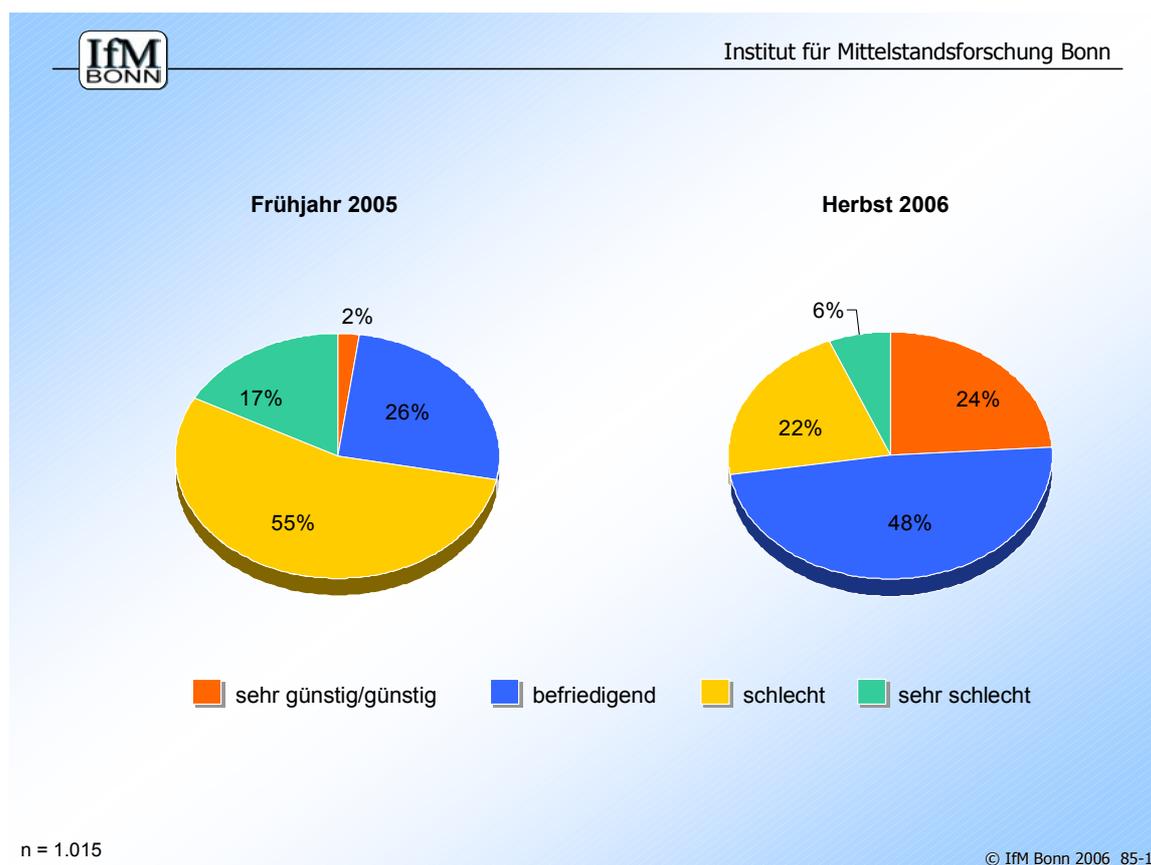
Im weiteren Verlauf der vorliegenden Analyse werden die Untersuchungsergebnisse zusätzlich nach den oben vorgestellten Erfolgskategorien aufbereitet, um so weitere Charakteristika erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen genauer zu untersuchen.

## 4. Wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen

### 4.1 Beurteilung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland

Im Frühjahr 2005 gaben die befragten Industrieunternehmen für die gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland im Durchschnitt keine gute Beurteilung ab: Über 70 % der Unternehmen betrachteten die damaligen Rahmenbedingungen als schlecht oder sogar sehr schlecht (vgl. KAYSER/WALLAU/ADENÄUER 2005a; Abbildung 10). Besonders kritisch wurden die Rahmenbedingungen im Frühjahr 2005 dabei von den kleineren Mittelständlern mit bis zu 100 Mitarbeitern bewertet.

Abbildung 10: Beurteilung der *gegenwärtigen* wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen durch die Industrie – Vergleich Frühjahr 2005 und Herbst 2006

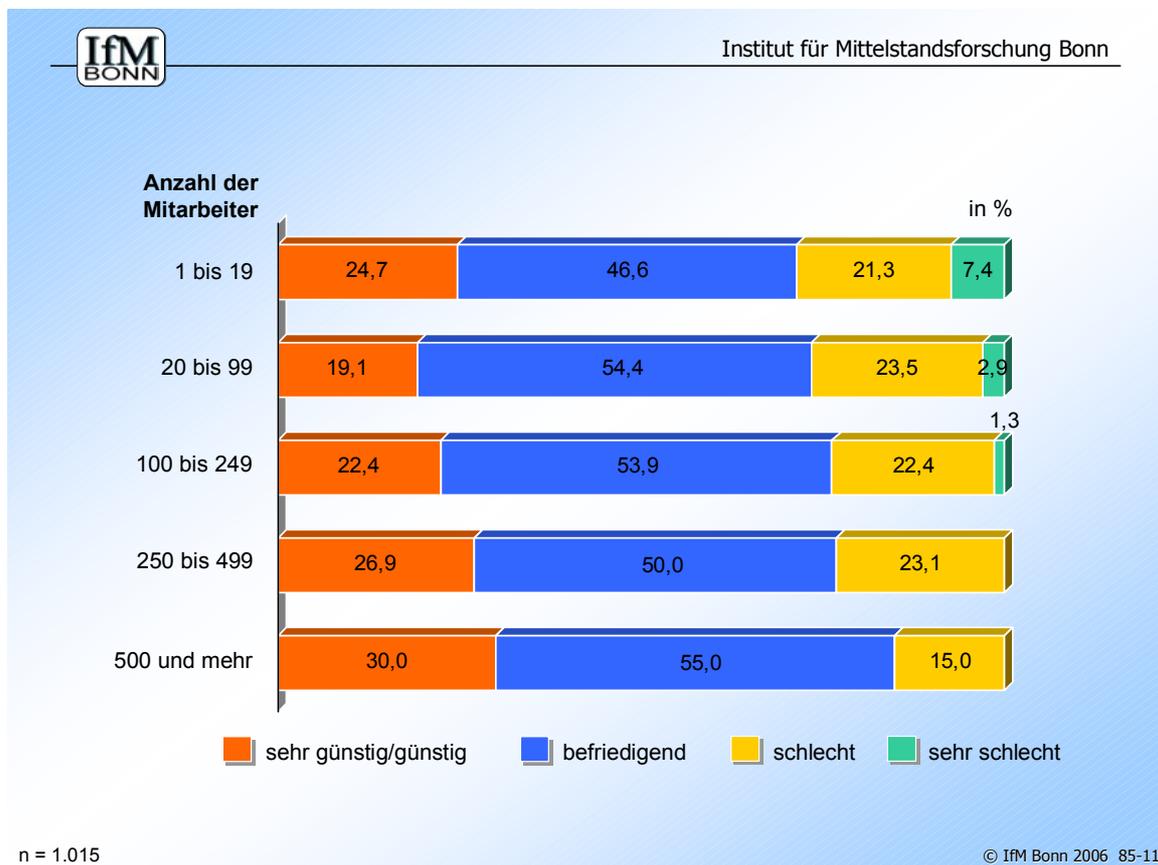


Im Herbst 2006 hat sich dieses Urteil deutlich ins Positive gekehrt. Im Durchschnitt bezeichnen die Industrieunternehmen die gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland als befriedigend, fast ein Viertel der Unternehmen beurteilt sie als sehr günstig oder günstig. Gut ein Viertel der

Industrieunternehmen gibt den gegenwärtigen Rahmenbedingungen das Prädikat schlecht oder sehr schlecht (vgl. Abbildung 10).<sup>6</sup>

Das Votum „befriedigend“ erteilen den gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Durchschnitt die Industrieunternehmen aller Größenklassen. Allerdings variiert die Einschätzung der gegenwärtigen Rahmenbedingungen mit der Unternehmensgröße: Je größer die Unternehmen, desto positiver werden die Rahmenbedingungen bewertet. Eine Ausnahme bilden Unternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten, von denen rund 25 % die gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen als sehr günstig oder günstig bezeichnen (vgl. Abbildung 11).

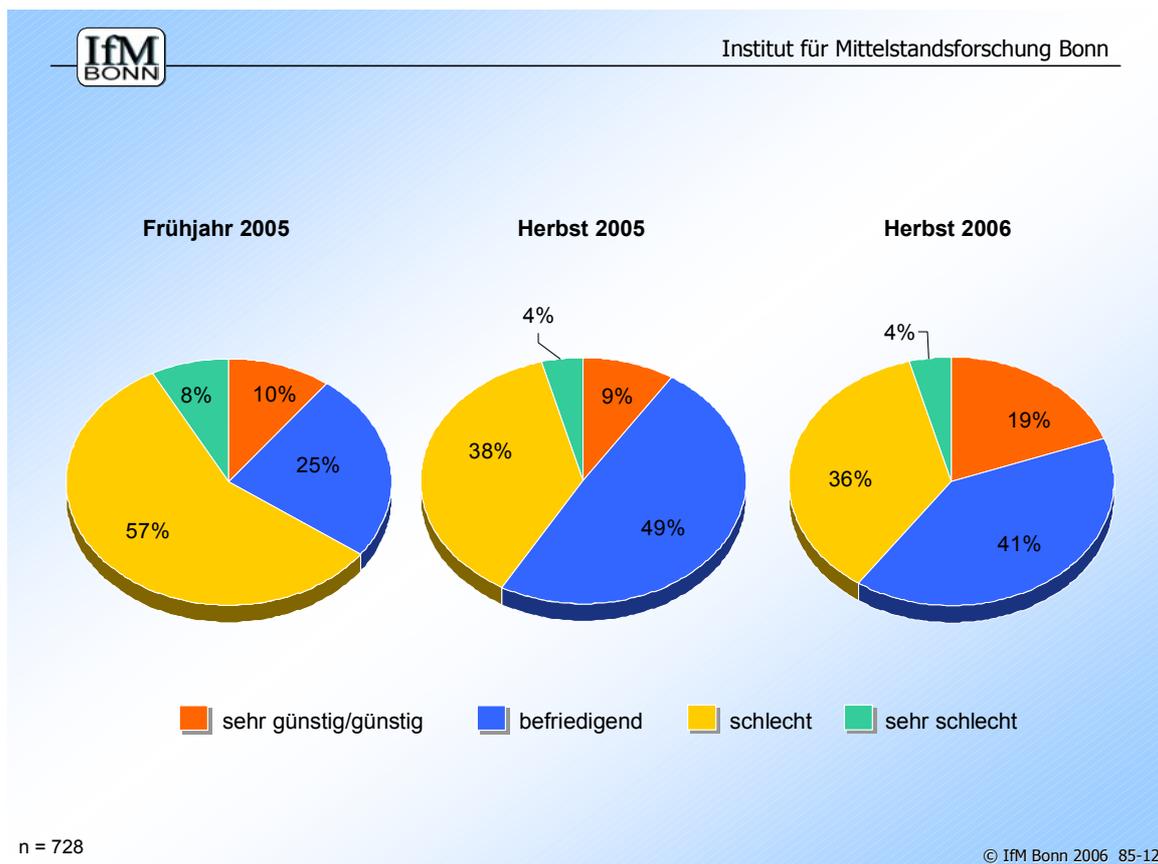
Abbildung 11: Beurteilung der *gegenwärtigen* wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen durch die Industrie nach Anzahl der Mitarbeiter



<sup>6</sup> Die deutlich verbesserte Einschätzung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen lässt die Vermutung aufkommen, dass viele Unternehmen nicht exakt zwischen den „wirtschaftlichen Rahmenbedingungen“ und den „wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen“ unterscheiden. Oder anders ausgedrückt: Möglicherweise überdeckt das außerordentlich günstige konjunkturelle Umfeld nach wie vor noch bestehende Unzufriedenheiten mit einzelnen Elementen der wirtschaftspolitischen Rahmendaten.

Auch die Erwartungen der Industrieunternehmen hinsichtlich der zukünftigen Qualität der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen waren im Frühjahr 2005 im Durchschnitt nur mäßig: Im Schnitt wurde von einem schlechten wirtschaftspolitischen Umfeld ausgegangen. Nach den vorgezogenen Bundestagswahlen im Herbst 2005 stiegen die Erwartungen der Industrieunternehmen. Im Schnitt rechnete die Industrie damals mit der Herstellung befriedigender Rahmenbedingungen. Aktuell rechnen die Unternehmen zukünftig mit einer weiteren Qualitätssteigerung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Im Befragungsdurchschnitt wird zwar noch immer ein befriedigendes wirtschaftspolitisches Umfeld erwartet, doch ist der Anteil an Unternehmen, die zukünftig von sehr günstigen bis befriedigenden Rahmenbedingungen ausgehen, auf rund 60 % angestiegen (vgl. Abbildung 12).<sup>7</sup>

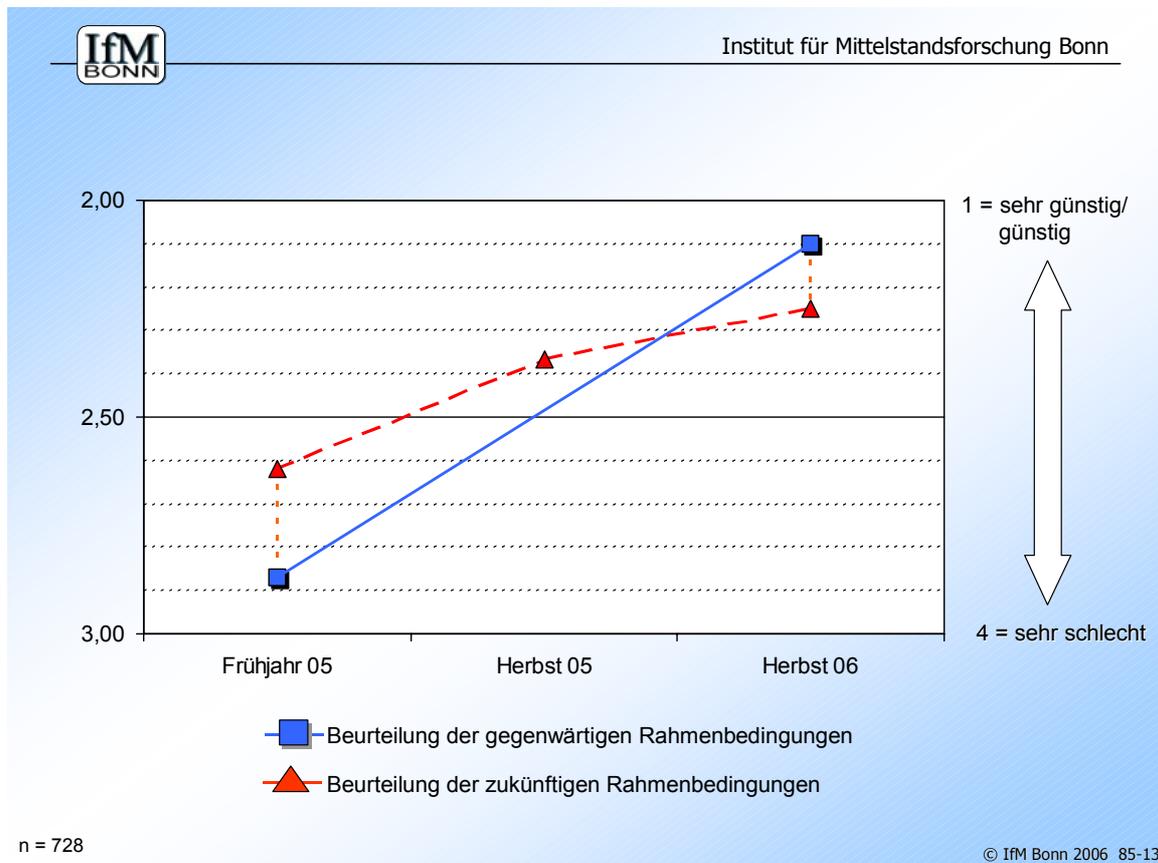
Abbildung 12: Erwartungen der Industrie an die *zukünftigen* wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen



<sup>7</sup> Hierbei ist zu beachten, dass in das Ergebnis nur die Voten der Unternehmen eingegangen sind, die in allen drei Erhebungswellen Angaben zu ihren Erwartungen an das wirtschaftspolitische Umfeld gemacht haben.

Die Diskrepanz zwischen gegenwärtigem Zustand und Erwartungswerten zeigt Abbildung 13. Hierbei wird sichtbar, dass sowohl die Einschätzung der gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen als auch die Zukunftserwartungen einem Positivtrend folgen. Allerdings war die Einschätzung 2005 so schlecht, dass die Erwartungen zwingend auch einen Positivtrend aufweisen mussten. Im Herbst 2006 hat sich dieses Bild ins Gegenteil verkehrt. Die Rahmenbedingungen werden gegenwärtig so positiv eingestuft, dass aus Sicht der Industrie eine weitere Verbesserung immer unwahrscheinlicher wird. Das Niveau der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen wird sich nach Einschätzung der Industrieunternehmen auf einem befriedigenden Stand einpendeln (vgl. Abbildung 13). Ein Grund hierfür könnte trotz anhaltenden Konjunkturaufschwungs eine für nächstes Jahr angekündigte, restriktivere Finanzpolitik der Bundesregierung sein: So wird der Regelsatz der Mehrwertsteuer um 3 Prozentpunkte angehoben (vgl. Kapitel 4.3); weitere Steuern werden erhöht und Steuervergünstigungen abgebaut. Andererseits ist damit zu rechnen, dass die Lohnnebenkosten sinken. Alles in allem dürfte die strukturelle Defizitquote durch finanzpolitische Maßnahmen im Jahr 2007 um 0,9 Prozentpunkte reduziert werden (vgl. ARGE 2006, S. 23). Auf der anderen Seite können die Unternehmen Veränderungen in den Rahmenbedingungen, wie sie beispielsweise durch das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) entstehen, noch nicht hinreichend abschätzen (vgl. Kapitel 4.5). Vor diesem Hintergrund scheinen innerhalb der Unternehmen gegenwärtig einige Unsicherheiten über die zukünftigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zu bestehen.

Abbildung 13: Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen aus Sicht der Industrie - zeitliche Entwicklung der Erwartungen



## 4.2 Beurteilung der Wirtschaftslage des eigenen Unternehmens

Die deutsche Wirtschaft konnte im Jahresverlauf 2006 erheblich an Dynamik zulegen. Getragen wird dieser Aufschwung nicht allein vom Export (vgl. KAYSER/WALLAU/ADENÄUER 2006), sondern zunehmend auch von einer steigenden Inlandsnachfrage (vgl. ARGE 2006, S. 22; CREDITREFORM 2006, S. 1; DIHK 2006, S. 1). Dieser Befund schlägt sich in der Einschätzung der gegenwärtigen Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nieder: Fast 7 % bezeichnen ihre gegenwärtige konjunkturelle Situation als sehr gut, über 41 % als gut; eine schlechte oder sehr schlechte Geschäftslage berichten dagegen nur rund 18 %. Hieraus ergibt sich ein positiver Beurteilungssaldo<sup>8</sup> von knapp 31 Prozentpunkten. Dieser Wert liegt deutlich über dem aktuellen DIHK-Lagesaldo für die Gesamtwirtschaft von 24 Prozentpunkten (vgl. DIHK 2006, S. 4). Auch CREDITREFORM kommt in der aktuellen Analyse der Wirtschafts-

<sup>8</sup> Anteil der Gut-Meldungen minus Anteil der Schlecht-Meldungen.

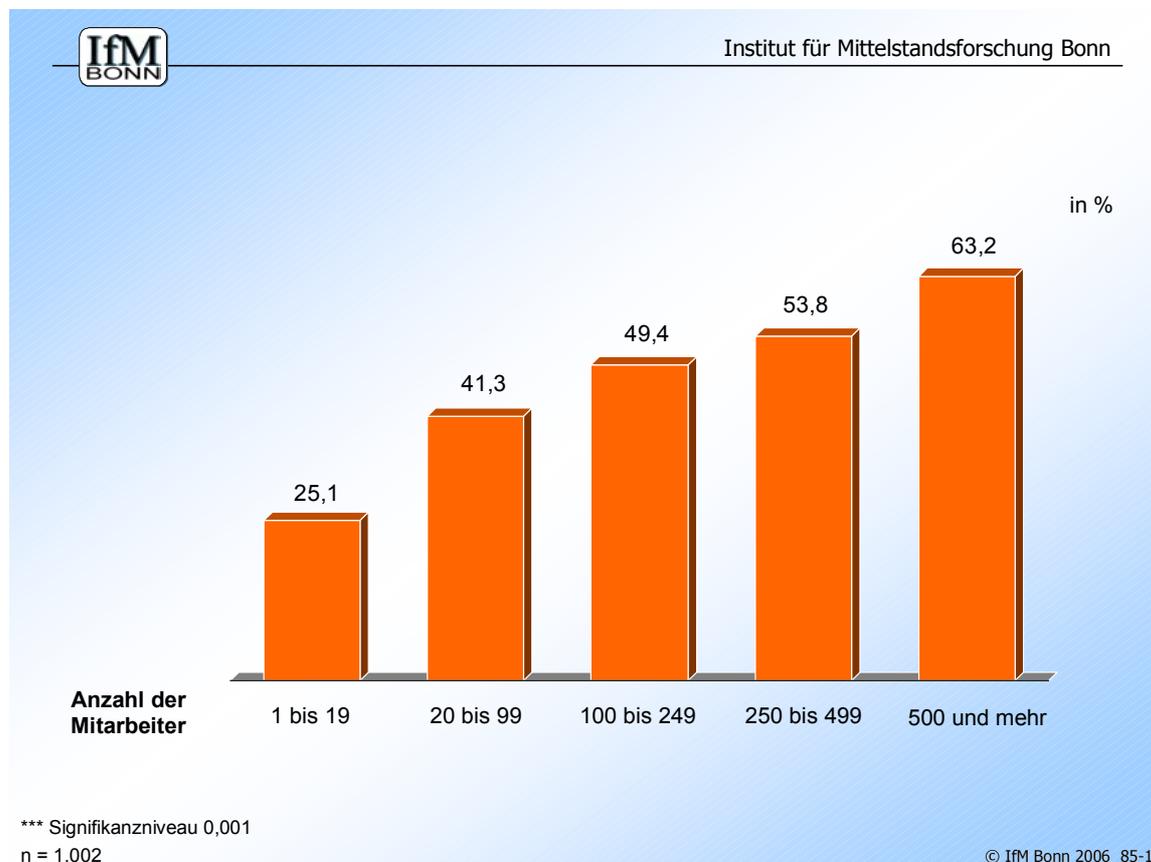
lage im Mittelstand zu dem Ergebnis, dass im Verarbeitenden Gewerbe die Wirtschaftslage vergleichsweise am besten beurteilt wird (vgl. CREDITRE-FORM 2006, S. 3). Als ein Grund hierfür ist der bis August stark gestiegene Auftragseingang in der Industrie - sowohl aus dem Ausland als auch aus dem Inland - anzunehmen (vgl. BMWI 2006).

Die Beurteilung der gegenwärtigen Wirtschaftslage der Industrieunternehmen variiert je nach Wirtschaftszweig beträchtlich. So beurteilen die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes ihre Lage - ähnlich, wie es auch die Ergebnisse der Konjunkturumfragen anderer Institutionen zeigen (vgl. DIHK 2006, a.a.O.) - signifikant besser als Unternehmen aus dem Baugewerbe oder aus dem Bereich der Energie- und Wasserversorgung.

Auch die Unternehmensgröße hat einen Einfluss auf die Beurteilung der eigenen konjunkturellen Situation. Je größer die Industrieunternehmen sind, desto positiver beurteilen sie ihre gegenwärtige Wirtschaftslage. So sind Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern mit ihrer Lage im Durchschnitt zufrieden, während Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern ihre Lage im Mittel als gut bezeichnen. Dementsprechend steigt der Beurteilungssaldo signifikant mit der Unternehmensgröße an (vgl. Abbildung 14).

Zwischen Familienunternehmen und managementgeführten Unternehmen bestehen hingegen keine signifikanten Unterschiede in der Beurteilung der gegenwärtigen Wirtschaftslage; im Durchschnitt beurteilen die Geschäftsführer beider Unternehmenstypen die gegenwärtige Wirtschaftslage als „befriedigend“.

Abbildung 14: Gegenwärtige Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter - Saldo



Die Ausgangslage für die Beurteilung des kommenden Geschäftsjahres der Industrieunternehmen ist also durch ein besonders günstiges konjunkturelles Klima geprägt (vgl. SACHVERSTÄNDIGENRAT 2006, S. 2). Einige Institute erwarten für nächstes Jahr einen Tempoverlust des Aufschwungs in Deutschland. Sie begründen dies mit internationalen und nationalen Risikofaktoren. So könnte z.B. ein Einbruch auf dem Immobilienmarkt in den USA und in anderen großen Volkswirtschaften eine stärkere Abschwächung der Weltwirtschaft hervorrufen (vgl. ARGE 2006, S. 23 f.). Auf nationaler Ebene werde die Anhebung der Mehrwertsteuer und der Versicherungssteuer um drei Prozentpunkte, die Kürzung der Pendlerpauschale sowie die Halbierung des Sparerfreibetrages das für Konsum- und Sparzwecke zur Verfügung stehende private Einkommen im Inland verringern (vgl. SACHVERSTÄNDIGENRAT 2006, S. 2); verbraucherbezogene Branchen, Finanzdienstleister und das Baugewerbe könnten daher ihre Geschäftserwartungen besonders stark nach unten korrigieren.

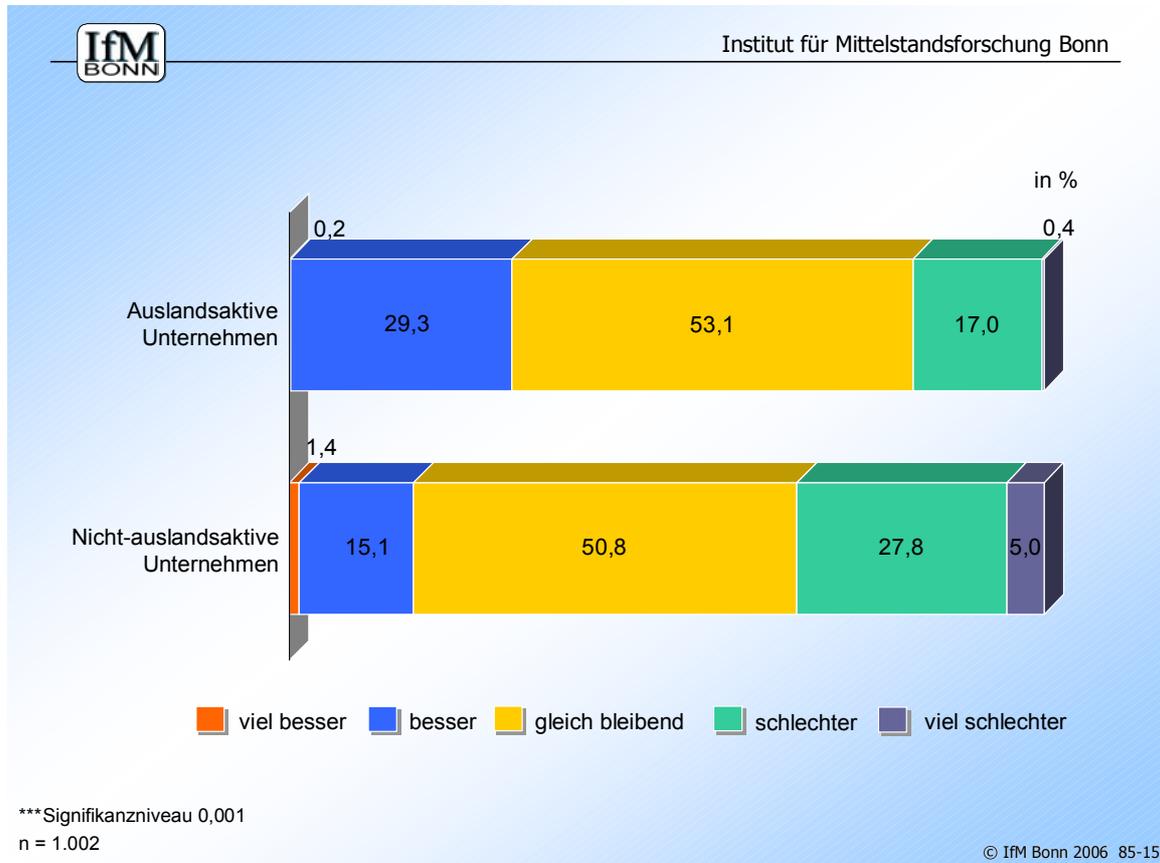
Die Ergebnisse des Onlinepanels fallen nicht so eindeutig aus. Insgesamt erwarten mit jeweils ca. 24 % genau so viele Industrieunternehmen eine Verbes-

serung ihrer Wirtschaftslage wie eine Verschlechterung; rund 52 % gehen von einer gleichbleibenden Wirtschaftslage aus; hierbei handelt es sich vornehmlich um Unternehmen, die ihre gegenwärtige Lage als gut oder neutral bezeichnen. Der Erwartungs-Saldo beträgt somit 0 Prozentpunkte. Dieses Ergebnis variiert nicht mit der Unternehmensgröße, hierbei treten keine signifikanten Unterschiede zu Tage.

Nach Berechnungen des Sachverständigenrates wird die Steuerquote im nächsten Jahr um einen halben Prozentpunkt auf 23,5 % ansteigen (vgl. SACHVERSTÄNDIGENRAT 2006, S. 104). Den im kommenden Jahr zu erwartenden steuerlichen Mehrbelastungen stehen jedoch auch Entlastungen auf der Kostenseite gegenüber, da die zusätzlichen Mehrwertsteuereinnahmen z.T. zur Absenkung der Lohnzusatzkosten verwendet werden sollen. Voraussichtlich werden die Sozialversicherungsbeiträge per Saldo um knapp einen Prozentpunkt sinken, während die Beiträge für die Kranken- und die Rentenversicherung um jeweils einen halben Prozentpunkt oder leicht mehr steigen. Die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung werden voraussichtlich um zwei Prozentpunkte sinken (vgl. SACHVERSTÄNDIGENRAT 2006, S. 97).

Die entlastenden Elemente werden bei binnenorientierten Unternehmen durch die anstehenden Mehrbelastungen wahrscheinlich aufgebraucht (vgl. DIHK 2006, S. 9). Gerade Unternehmen, die vornehmlich für den Export produzieren, werden von den Erleichterungen besonders stark profitieren. Die Korrektur der Geschäftserwartungen nach unten fällt daher bei exportstarken Industriesparten weniger stark aus. So rechnen Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe im Durchschnitt mit einer gleichbleibenden Wirtschaftslage im kommenden Jahr, während der stärker verbraucherbezogene Wirtschaftszweig des Baugewerbes sowie die inlandsorientierten Versorger von einer Verschlechterung der eigenen Lage ausgehen. Die Unterschiede zwischen den Wirtschaftszweigen sind hochsignifikant. Ebenfalls deutlich wird dieser Gegensatz, wenn man auslandsaktive und nicht-auslandsaktive Unternehmen gegenüberstellt: Bei vorhandener Auslandsaktivität erwarten die Industrieunternehmen zu fast 30 % eine weitere Verbesserung der gegenwärtigen konjunkturellen Lage, ohne Auslandsaktivität nur zu rund 16 %. Demgegenüber stehen bei den auslandsaktiven Unternehmen ca. 17 %, die von einer Verschlechterung der derzeitigen Situation ausgehen; bei den nicht-auslandsaktiven Unternehmen liegt dieser Anteil bei fast einem Drittel. Diese Unterschiede sind ebenfalls hochsignifikant (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Zukünftige Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nach Auslandsaktivität



### 4.3 Auswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung

Bereits in der Herbstbefragung 2005 wurden die Industrieunternehmen zu den damaligen Plänen der CDU/CSU zur Erhöhung der Mehrwertsteuer befragt. Die vollständige Verwendung der Mehreinnahmen aus einer Erhöhung der Mehrwertsteuer ausschließlich zur Senkung der Personalzusatzkosten durch Ermäßigung der Arbeitslosenbeiträge wäre - das belegte der damalige Befund - für die befragten Industrieunternehmen akzeptabel gewesen. Fast die Hälfte der Industrieunternehmen (45 %) bezeichnete denn auch die Auswirkungen einer Mehrwertsteuererhöhung nach Muster der anfänglichen Pläne von 16 % auf 18 % bei gleichzeitiger Senkung der Beiträge zur Arbeitslosenversicherung zum 1.1.2007 von 6,5 % auf 4,5 % als für das Unternehmen sehr positiv oder positiv. Dabei zeigte sich, dass in den exportstarken Unternehmen der Anteil derjenigen besonders groß war, die von einer Mehrwertsteuererhöhung bei einer gleichzeitigen Senkung der Personalnebenkosten für ihr eigenes Unter-

nehmen sehr positive oder positive Effekte erwarteten (vgl. KAYSER/WALLAU/ADENÄUER 2005b, S. 14 f.).<sup>9</sup>

In der aktuellen Herbstbefragung 2006 wurden die Unternehmen nach den Auswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung auf die Profitabilität ihres Unternehmens befragt, da die Mehrwertsteuerreform jetzt in ihren Eckpunkten sichtbar wird. Der ursprüngliche Reformplan wurde abgeändert; die Mehrwertsteuer wird um 3 Prozentpunkte auf 19 % erhöht, die Mehreinnahmen sollen nun nur noch z.T. zur Absenkung der Lohnzusatzkosten verwendet werden.

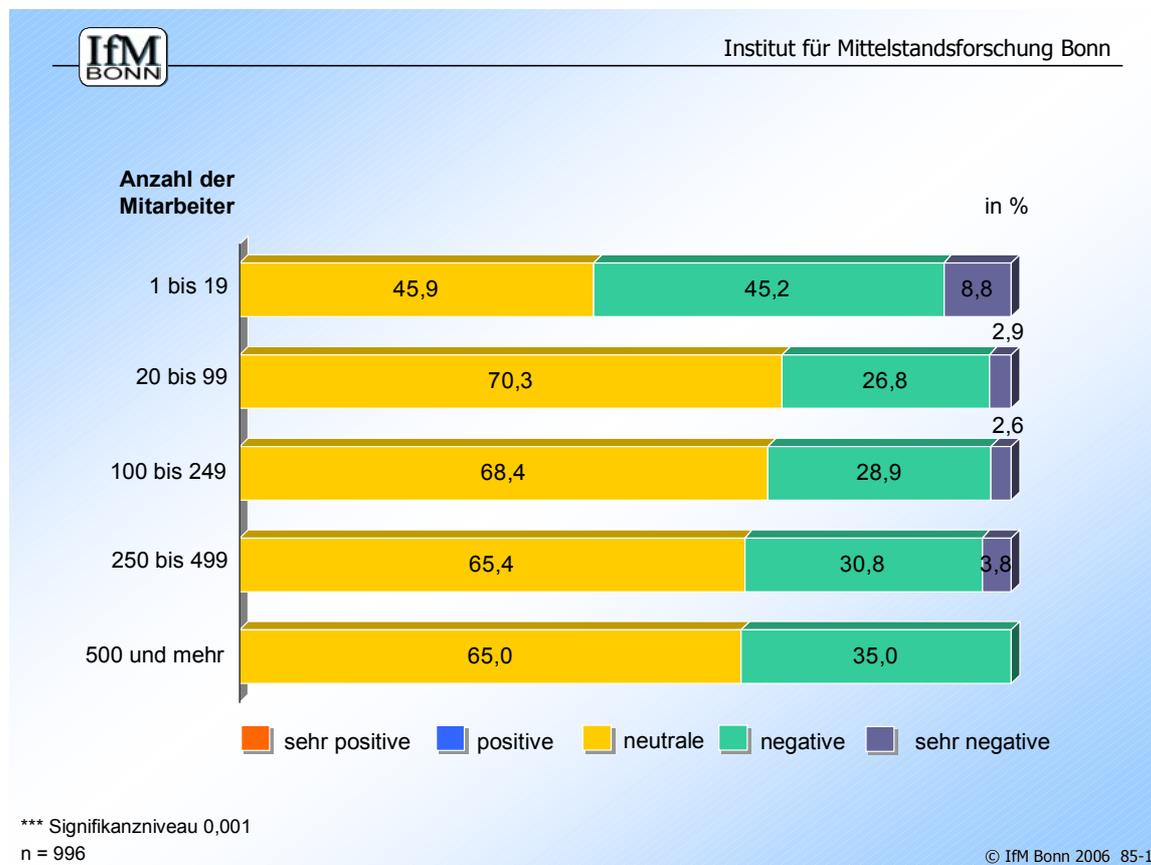
Damit hat sich das Positivurteil der Industrie gegenüber einer Mehrwertsteuererhöhung aus dem Jahre 2005 ins Gegenteil verkehrt. Über 40 % beurteilen diese Reform negativ, weitere gut 7 % sogar sehr negativ. Die andere Hälfte der Industrieunternehmen erwartet keine Auswirkungen der Steuererhöhung auf die Profitabilität des eigenen Unternehmens.

Signifikante Unterschiede in der Einschätzung der Auswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung bestehen bei Betrachtung der Unternehmen nach der Zahl der Mitarbeiter: Abgesehen von den kleineren Industrieunternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern, die im Schnitt negative Auswirkungen der Reform auf ihre Gewinnlage vorhersehen, erwarten die Unternehmen der übrigen Größenklassen einen neutralen Einfluss (vgl. Abbildung 16). Dies deutet darauf hin, dass gerade die kleineren Unternehmen die Mehrbelastung aufgrund der starken Konkurrenzsituation nicht an ihre Kunden weitergeben können bzw. größere Unternehmen diese tendenziell offensichtlich auf ihre kleineren Zulieferer abwälzen.

---

<sup>9</sup> Dieser Zusammenhang erklärt sich aus der Tatsache, dass die Mehrwertsteuer immer im Empfängerland erhoben wird. Stärker exportorientierte Industrieunternehmen sind von einer Erhöhung der Mehrwertsteuer demnach weniger stark betroffen, profitieren jedoch gleichermaßen wie exportschwache Unternehmen von der geplanten Absenkung der Beiträge zur Arbeitslosenversicherung.

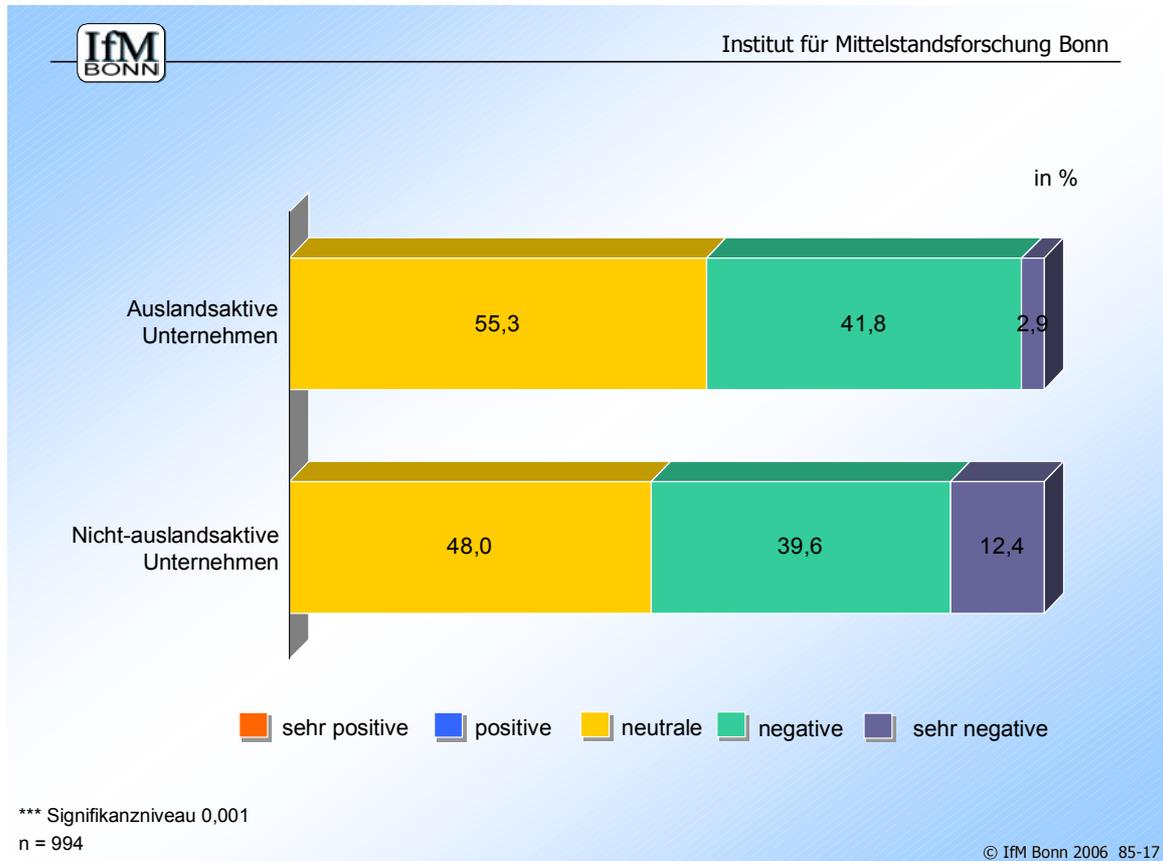
Abbildung 16: Auswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung auf die Profitabilität der Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter



Ebenfalls signifikant auf das Urteil der Unternehmen wirkt sich die Wirtschaftszweigzugehörigkeit aus. So bewerten die stärker binnenmarktorientierten Zweige des Baugewerbes und der Versorger die Auswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung im Durchschnitt negativ, während die stärker exportorientierten Wirtschaftszweige des Verarbeitenden Gewerbes im Durchschnitt von einem neutralen Einfluss der Reform ausgehen.

Der obige Zusammenhang wird bestätigt durch die Analyse des Urteils nach der Auslandsorientierung der Unternehmen: Auslandsaktive Unternehmen erwarten zum größten Teil keine Auswirkungen der Mehrwertsteuerreform auf die Profitabilität ihres Unternehmens, während über die Hälfte der nicht-auslandsaktiven Unternehmen von negativen Effekten ausgeht. Insbesondere der Anteil der Unternehmen, die die Reform als sehr negativ bewerten, ist unter den nicht im Ausland tätigen Unternehmen signifikant höher als unter den auslandsorientierten (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: Auswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung auf die Profitabilität der Industrieunternehmen nach Auslandsengagement



#### 4.4 Belastung der Industrie durch bürokratische Verpflichtungen

Das Thema Bürokratiekostenabbau steht sowohl in Deutschland als auch in Europa auf der politischen Agenda sehr weit oben. Auch während der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im ersten Halbjahr 2007 soll der Abbau nach Vorstellungen der Bundesregierung ein Schwerpunkt sein.

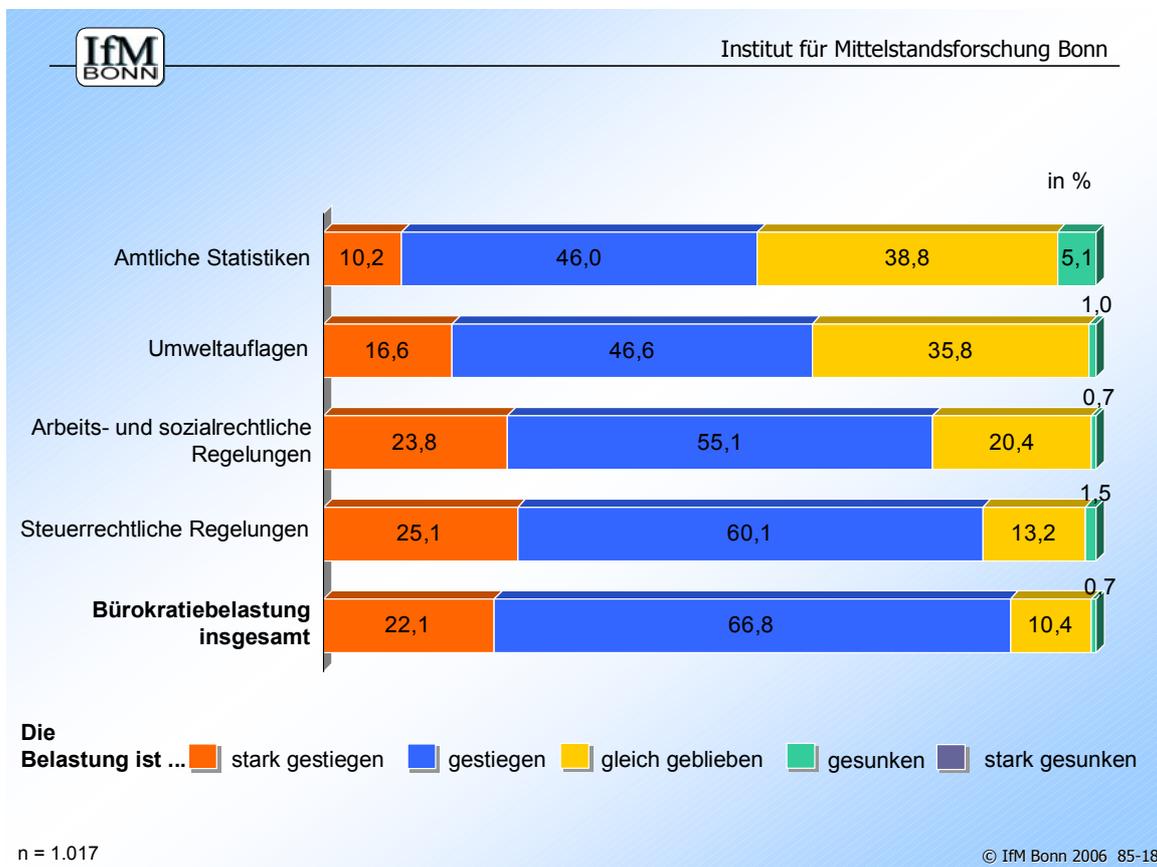
Bevor in Deutschland mit einem systematischen Abbau belastender Gesetze und Normen begonnen wird, wurden die Teilnehmer des BDI-Mittelstandspanels um eine Einschätzung über die Entwicklung der staatlich induzierten bürokratischen Belastungen in den vergangenen fünf Jahren gebeten.

##### 4.4.1 Entwicklung bürokratischer Belastungen in der Vergangenheit

Bei der Diskussion um die Qualitäten des Standortes Deutschland steht die Überregulierung an exponierter Stelle (KROKER et al. 2003). Der Eindruck, dass die Wirtschaft durch zu viele Gesetze, Verordnungen, Vorschriften und Genehmigungspflichten in ihren eigentlichen Aktivitäten behindert wird, bestä-

tigt sich anhand der vorliegenden Befragungsergebnisse. Fast neun von zehn Befragten sind der Ansicht, dass die bürokratischen Belastungen in den letzten fünf Jahren noch einmal gestiegen sind, mehr als ein Fünftel der Befragten gaben in ihrem Votum sogar stark gestiegen an (vgl. Abbildung 18). Hierfür werden vor allem die bürokratischen Belastungen durch steuerrechtliche sowie arbeits- und sozialrechtliche Regelungen verantwortlich gemacht, während Statistikpflichten und Umweltauflagen zwar auch zugenommen haben, aber aus Sicht der Industrie nicht so stark wie die anderen beiden Regulierungsbereiche.

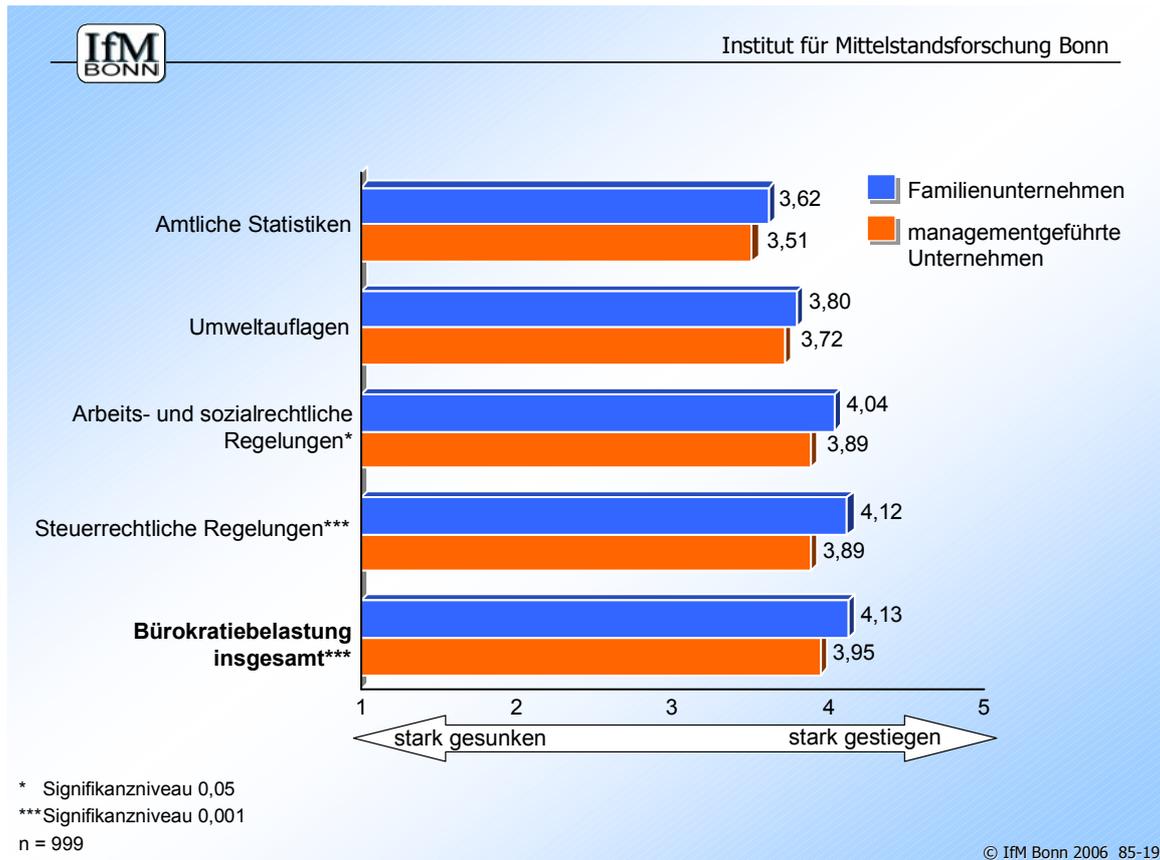
Abbildung 18: Entwicklung bürokratischer Belastungen in den letzten 5 Jahren aus Sicht der Industrieunternehmen



Dieses Ergebnis gilt für alle Größenklassen gleichermaßen, es bestehen keine signifikanten Unterschiede im Urteil. Demgegenüber empfinden Unternehmen aus dem Bereich der Energie- und Wasserversorgung signifikant häufiger, dass sich die Statistikpflichten gegenüber dem Jahr 2001 im Durchschnitt nicht verändert haben, während sie im Gegensatz zu den anderen industriellen Wirtschaftszweigen deutlich häufiger ein starkes Ansteigen der Umweltauflagen beobachtet haben.

Familienunternehmen empfinden in signifikanter Weise - wie Abbildung 19 verdeutlicht - eine stärkere Zunahme der Bürokratiebelastung als managementgeführte Unternehmen. Darüber hinaus beobachteten sie signifikant häufiger eine stärkere Zunahme der bürokratischen Belastungen durch steuerrechtliche sowie arbeits- und sozialrechtliche Regelungen.

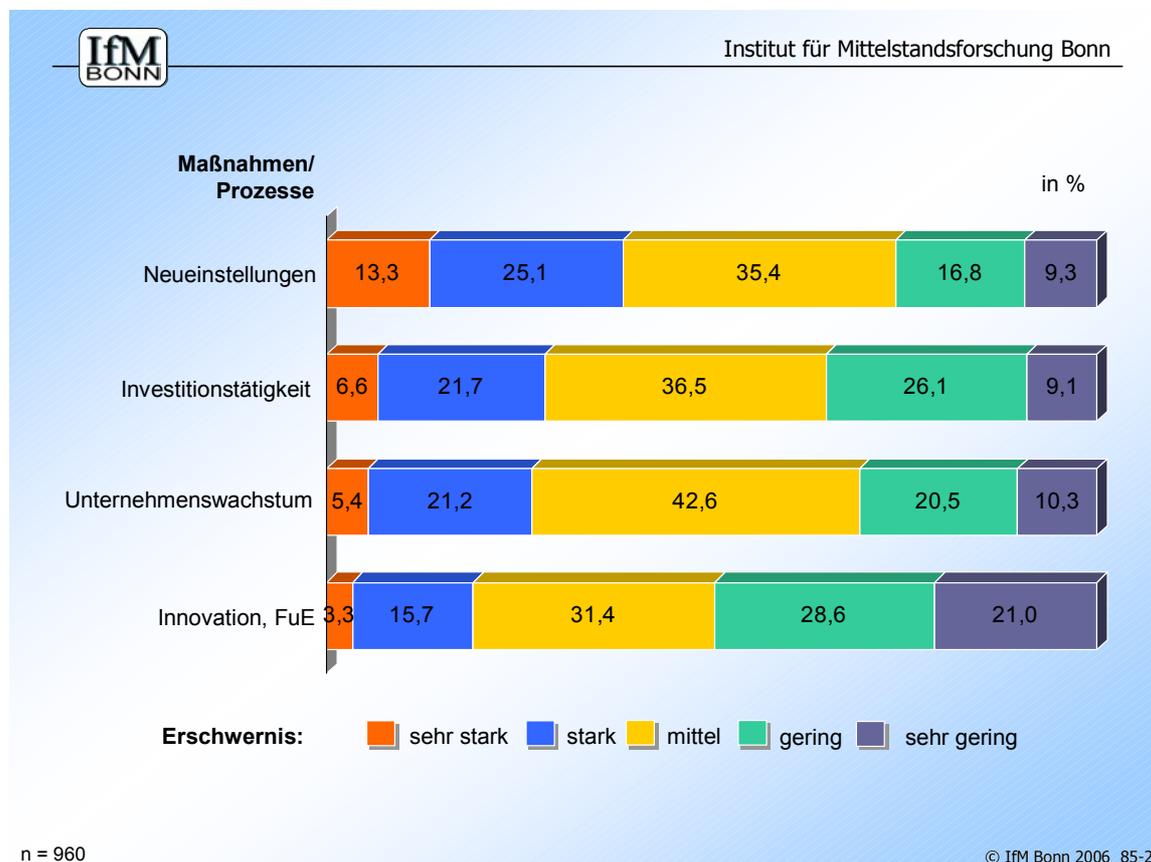
Abbildung 19: Entwicklung bürokratischer Belastungen in den letzten 5 Jahren aus Sicht der Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp



Bei fast 40 % der Unternehmen, die angegeben haben, die Bürokratiebelastung sei in den letzten 5 Jahren nicht gesunken, behindert die Bürokratie die Einstellung neuer Mitarbeiter sehr stark bis stark. Knapp 30 % der Unternehmen sehen sich durch die Bürokratie in ihrer Investitionstätigkeit sehr stark bis stark behindert, und mehr als jedes vierte Unternehmen konstatiert bürokratiebedingte, sehr starke bis starke Beeinträchtigungen im Bereich des Unternehmenswachstums. Ein eher geringer Einfluss besteht auf die Innovations- sowie Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten (FuE-Tätigkeiten) (vgl. Abbildung 20).

Die Beurteilung der Auswirkungen der Bürokratie variiert kaum nach der Unternehmensgröße, es bestehen keine signifikanten Unterschiede.

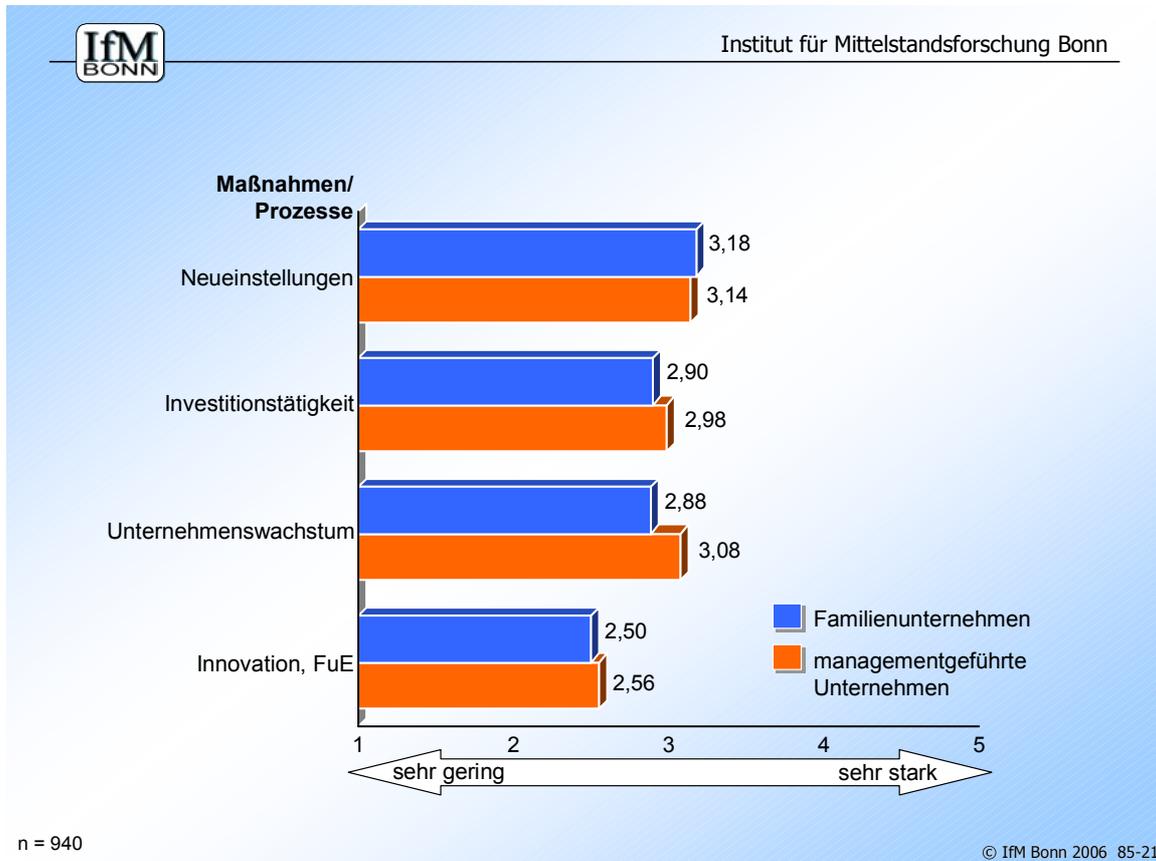
Abbildung 20: Einfluss der Bürokratie auf Maßnahmen bzw. Prozesse von Industrieunternehmen



Nach Wirtschaftszweigen differenziert, beurteilen Unternehmen aus dem Bereich Energie- und Wasserversorgung den Einfluss bürokratischer Belastungen in den Bereichen Investitionstätigkeit und Unternehmenswachstum signifikant negativer als Unternehmen aus dem Baugewerbe oder dem Verarbeitenden Gewerbe/Bergbau. Bauunternehmen wiederum signalisieren eine im Durchschnitt signifikant stärkere Erschwernisse bei Investitionstätigkeiten und Unternehmenswachstum als Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe.

Zwischen managementgeführten Unternehmen und Familienunternehmen bestehen keine signifikanten Unterschiede im Urteil der bürokratiebedingten Erschwernisse. Tendenziell erschweren die bürokratischen Belastungen für erstere vergleichsweise stärker Investitionstätigkeiten, das Unternehmenswachstum sowie Innovationen und FuE-Tätigkeiten (vgl. Abbildung 21). Insgesamt wird der Einfluss der Bürokratie im Schnitt jedoch als „mittel“ bezeichnet.

Abbildung 21: Einfluss der Bürokratie auf Maßnahmen bzw. Prozesse von Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp



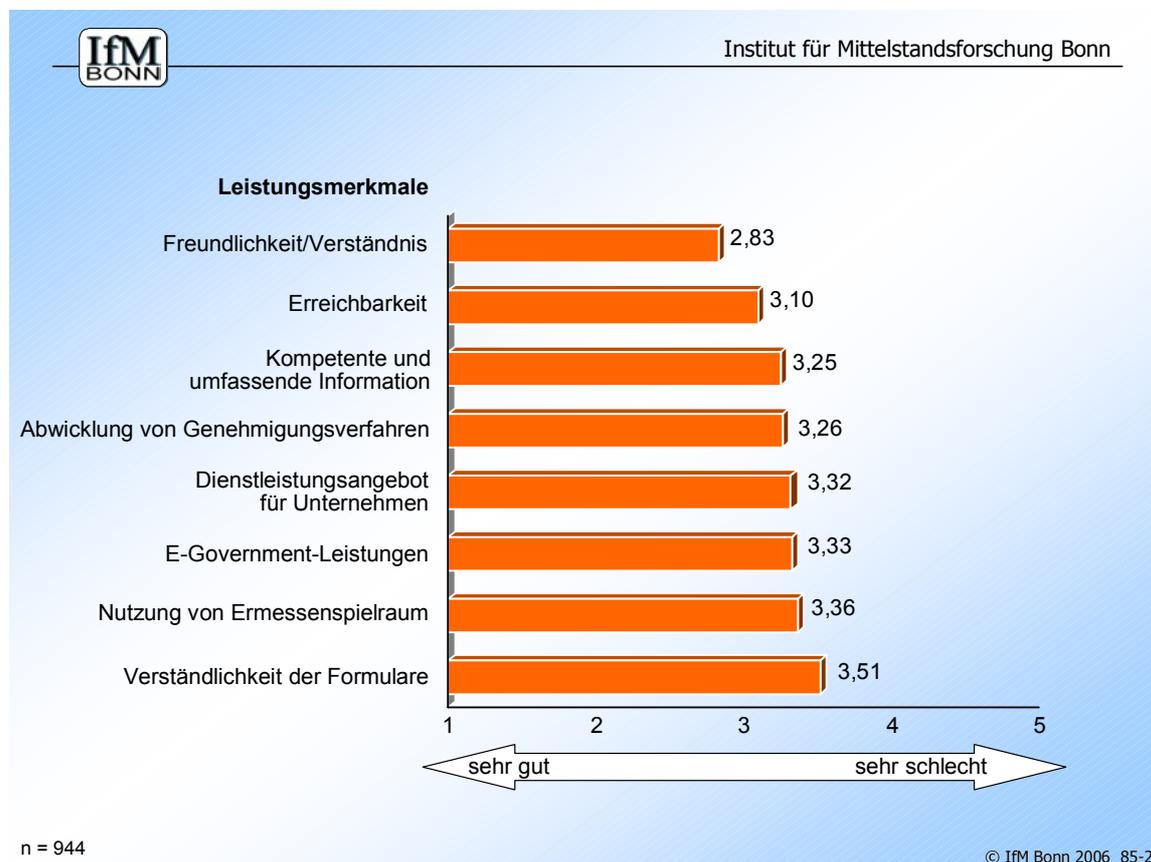
#### 4.4.2 Die mittelstandsfreundliche Verwaltung

Eine Möglichkeit, dem Mittelstand im Kampf mit den Fallstricken der Bürokratie zu helfen, beruht auf der stärkeren Dienstleistungsorientierung der Behörden, z.B. durch das Angebot eines umfassenden Informationssystems oder die Vereinfachung der Kommunikation durch Onlinedienste.

Trotz zahlreicher Pilot- und Modellprojekte in diesem Bereich verdient die (kommunale) behördliche Dienstleistungsmentalität vor der Erfahrung der letzten zwei Jahre aus Sicht der Industrie im Durchschnitt nur die Schulnote „befriedigend“ (vgl. Abbildung 22). So stellen die Industrieunternehmen im Schnitt bei Beurteilung der Freundlichkeit und der Verständnisbereitschaft, der Erreichbarkeit, des Informationsangebots, der Abwicklung von Genehmigungsverfahren, des Dienstleistungsangebots für Unternehmen, des Angebots an E-Government-Leistungen und der Ausnutzung von Ermessensspielräumen nur mittlere Prädikate aus. Besonders negativ wird die Verständlichkeit der Formu-

lare bei den Kommunen beurteilt; gut 46 % der Industrieunternehmen erteilen dem Formularwesen schlechte oder sehr schlechte Noten.

Abbildung 22: Beurteilung von Leistungsmerkmalen kommunaler Behörden/Gebietskörperschaften durch die Industrieunternehmen



Diese Einschätzung ist unabhängig von der Unternehmensgröße; hier bestehen keine signifikanten Unterschiede im Urteil der Unternehmen.

Bei der Wirtschaftsbereichsanalyse zeigt sich, dass Unternehmen aus dem Versorgungsgewerbe signifikant häufiger der Freundlichkeit und Verständnisbereitschaft, der Abwicklung von Genehmigungsverfahren sowie der Ausnutzung von Ermessenspielräumen seitens der Behörde zu Gunsten des Unternehmens und dem Dienstleistungsangebot für Unternehmen in den letzten fünf Jahren schlechte oder sehr schlechte Qualitätsnoten erteilen. Gemeinsam mit Bauunternehmen bewerten sie zudem das Angebot an E-Government-Leistungen signifikant schlechter als Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe.

Ohne vom generellen Tenor abzuweichen, beurteilen Familienunternehmen die Aspekte „Freundlichkeit und Verständnisbereitschaft“ sowie „kompetente und umfassende Informationen“ signifikant negativer als managementgeführte Unternehmen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Industrie tendenziell eher eine wachsende als abnehmende Regulierungsdichte in Deutschland feststellt und dies vor allem auf die Anwendungsgebiete des Steuerrechts sowie des Arbeits- und Sozialrechts zurückführt. Die neuesten Initiativen der Bundesregierung zum Abbau bürokratischer Belastungen im Mittelstand werden zwar tendenziell begrüßt, doch ihre Wirkung wird im Mittel eher als neutral eingestuft, da sie den Unternehmen offensichtlich zu kurz greifen. Dort, wo noch am ehesten kurzfristig ein unbürokratisches Miteinander zwischen Unternehmen und Staat hergestellt werden könnte, nämlich auf der Ebene der Kommunen, bleiben, von Ausnahmen abgesehen, die meisten Möglichkeiten bisher unausgeschöpft.

#### **4.4.3 Bewertung der Mittelstandsentslastungsgesetze**

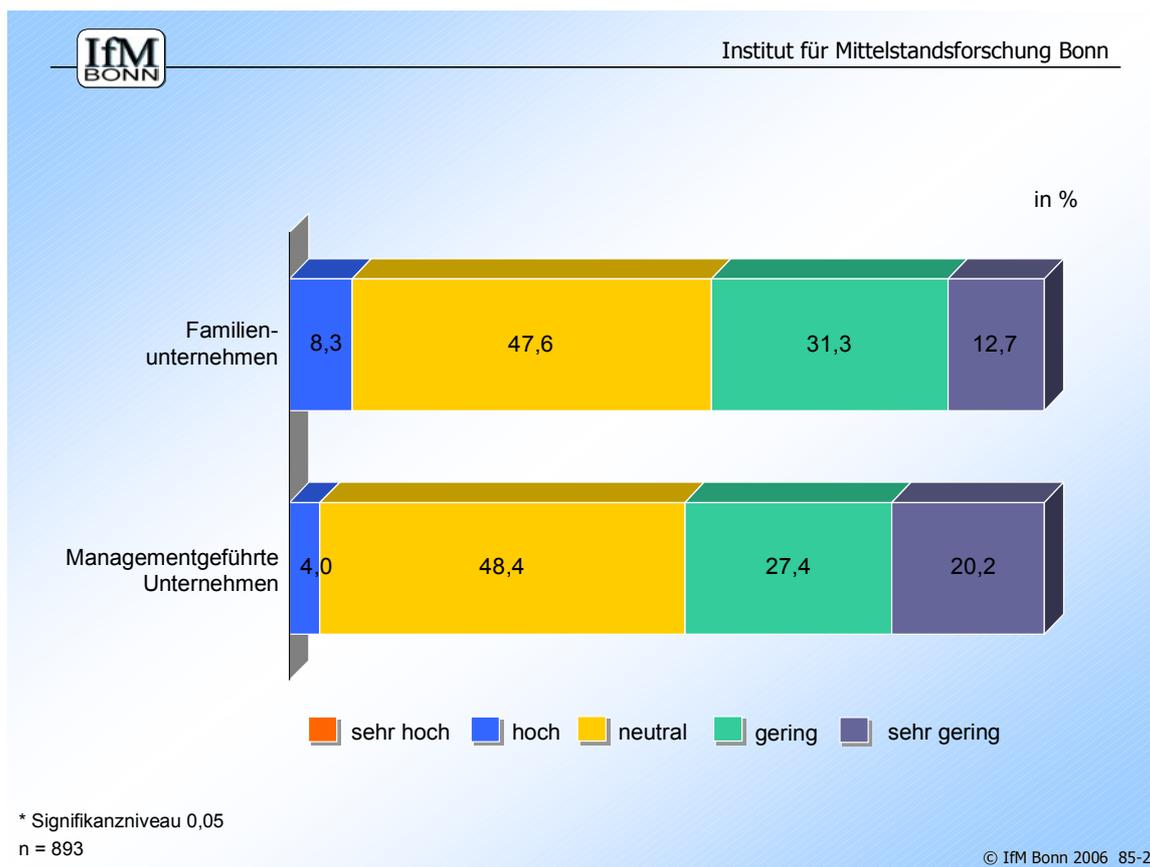
Schätzungen zufolge beschränken derzeit mehr als 5.000 Gesetze und Verordnungen mit mehr als 88.000 Einzelschriften die unternehmerische Kreativität und Gestaltungskraft (vgl. DIHK 2005a, S. I). Der Wirtschaft entstehen durch dieses Regelungsdickicht jährliche Kosten in Höhe von etwa 46 Mrd. Euro. Hauptträger dieser Kosten sind mit ca. 84 % kleine und mittlere Unternehmen (KAYSER/CLEMENS/WOLTER/SCHORN 2004). Die Bundesregierung hat zur Entlastung des Mittelstandes daher im Koalitionsvertrag vom 11. November 2005 die Auflegung eines Small-Company-Acts beschlossen, der insbesondere kleine und mittlere Unternehmen von bürokratischen Hemmnissen befreien soll (vgl. CDU/CSU/SPD 2005, S. 62).

Als Konsequenz dieses Beschlusses ist im Juli 2006 ein erstes Mittelstands-Entlastungsgesetz (MEG) als Sofortmaßnahme mit 16 Einzelvorhaben verabschiedet worden. Hierin wird z.B. die Befreiung von Statistikpflichten und die Anhebung der Buchführungsgrenze von 350.000 Euro auf 500.000 Euro vorgesehen. Darüber hinaus wurde vom Bundeskabinett auch ein zweiter Katalog mit 37 Maßnahmen für längerfristige mittelstandsfreundliche Reformvorhaben beschlossen (z.B. die Novellierung des GmbH-Gesetzes oder die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts). Die Unternehmen des BDI-Mittelstandspanels wurden gebeten, die Reformen der MEGs zu beurteilen.

Insgesamt beurteilen die befragten Industrieunternehmen den Nutzen der Mittelstandsentlastungsgesetze als neutral bis niedrig. Im einzelnen stufen etwa 8 % den Nutzen als hoch ein, fast die Hälfte (47,4 %) bewertet ihn neutral, 31 % halten ihn für niedrig und fast 14 % für sehr niedrig. Im Urteil über die MEGs besteht Einigkeit zwischen Unternehmen aller Größenklassen. Tendenziell bewertet jedoch erwartungsgemäß ein mit sinkender Unternehmensgröße steigender Anteil an Unternehmen Nutzen der MEGs als hoch.

Eine Analyse nach dem Unternehmenstyp, also nach Familienunternehmen und managementgeführten Unternehmen, fördert signifikante Unterschiede in der Bewertung der MEGs zu Tage: Familienunternehmen betrachten den Nutzen der Gesetze tendenziell weder hoch noch niedrig und votieren für „neutral“, managementgeführte für „niedrig“ (vgl. Abbildung 23).

Abbildung 23: Nutzen der geplanten Mittelstandsentlastungsgesetze aus Sicht der Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp



Anscheinend stellen die Inhalte der Mittelstandsentlastungsgesetze für die deutschen Industrieunternehmen nur einen ersten Schritt dar, der zwar generell begrüßt, vom konkreten Nutzen her jedoch neutral bewertet wird. Wie bei

ähnlichen Maßnahmen in der vorangegangenen Legislaturperiode werden punktuelle Erleichterungen vom Mittelstand insgesamt offensichtlich nicht als Bürokratieabbau wahrgenommen (vgl. IfM Bonn 2006, S. 1). Diese Sicht deckt sich mit der des Bundesrates. Auch er hat in seiner Stellungnahme zu den MEGs diese zwar grundsätzlich begrüßt, jedoch gleichzeitig festgestellt, dass sie nur eine geringe Breitenwirkung entfalten und zu wenig an der unternehmerischen Praxis ausgerichtet sind (vgl. BUNDESRAT 2006, Punkt 2). Er fordert daher weitergehende und substanzielle Entlastungen, die sich stärker an den aus der unternehmerischen Praxis heraus entwickelten Vorschlägen der IHK-Organisationen orientieren sollten (vgl. hierzu auch DIHK 2005a, S. II ff.). Nach den vorliegenden Befragungsergebnissen scheint dieses Urteil über die bisherigen Entlastungsmaßnahmen von den Industrieunternehmen geteilt zu werden. Aus diesem Grund ist es absolut notwendig, den Bürokratieabbau systematisch, wie es durch den Beginn der so genannten Null-Messung und die Einrichtung des Normenkontrollrates erfolgt ist, voranzutreiben.

Die Erfahrungen in den Niederlanden und Dänemark mit der Messung von Bürokratiekosten zeigen, dass die Bürokratiebelastungen der Wirtschaft durch ein stärker systematisiertes Vorgehen erheblich gesenkt werden können. Als einer der entscheidenden Faktoren hat sich hierbei die Herstellung von Transparenz über die genauen Informationskosten und ihre Entstehungsorte herausgestellt. Die Methode, die hierzu angewendet wird, ist das so genannte Standard-Kosten-Modell (SKM), das in den Niederlanden entwickelt wurde und dort seit 1993 als Messmethode eingesetzt wird.

Der Erfolg des SKM beruht auf der Trennung von Kosten und Nutzen. Während aufgezeigt wird, welche Informationspflichten in den Rechtsvorschriften welche Kosten verursachen, wird nicht über den Nutzen der Informationspflichten diskutiert. Die Ergebnisse einer Messung anhand des SKM bieten Informationen über die aus den Rechtsnormen des Untersuchungsbereichs entstehenden Kosten und ihre Ursachen, auf Basis derer die politischen Entscheidungsorgane Reduktionsmöglichkeiten diskutieren und beschließen können. Das bedeutet, dass die Ergebnisse einer SKM-Messung selbst noch keine Wertung beinhalten, sondern Indizien und Anhaltspunkte für tiefer gehende Analysen und Handlungsempfehlungen liefern.

In Deutschland wurde die Anwendung des SKM zur Messung von Informationskosten inzwischen beschlossen und in die Wege geleitet. Als erster Schritt hierzu wurde am 1. Juni 2006 das „Gesetz zur Einsetzung eines Nationalen

Normenkontrollrats“ verabschiedet, das am 7. Juli 2006 auch vom Bundesrat abschließend gebilligt wurde. Der Normenkontrollrat, in der Funktion eines unabhängigen Beratungsgremiums, hat die Aufgabe, „die Bundesregierung dabei zu unterstützen, die durch Gesetze verursachten Bürokratiekosten durch Anwendung, Beobachtung und Fortentwicklung einer standardisierten Bürokratiekostenmessung auf Grundlage des Standard-Kosten-Modells zu reduzieren“.

#### **4.5 Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes<sup>10</sup>**

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ist am 18. August 2006 in Kraft getreten (BGBl I/2006, 2.1897). In den Medien ist die juristische wie politische Diskussion dieses neuen Gesetzes hochpräsent, da es unmittelbar und sanktionsbewehrt in fast alle zivilrechtlichen Vertragsverhältnisse eingreift. Damit wird die Sphäre des privaten Rechts in einem deutlich erweiterten Bereich der rechtlichen Normierung und Nachprüfung unterstellt. Insbesondere im Arbeitsrecht erfordern die neuen Antidiskriminierungsbestimmungen eine gründliche Überprüfung bislang rechtssicherer Verfahren und Formulare. Auch kommen durch das AGG umfassende Organisationspflichten und damit verbundene Haftungsrisiken auf alle Unternehmen und Arbeitgeber zu. Trotz dieser Auswirkungen hatten Ende Juni 2006 noch 61 % der Unternehmen keinerlei Vorbereitungen für die Umsetzung und Anwendung des AGG getroffen (vgl. BIERACH 2006, S. 67).

Das AGG enthält eine Vielzahl von unbestimmten Rechtsbegriffen, deren konkrete Auslegung erst in Zukunft durch die Rechtsprechung erfolgen wird (vgl. GROß/REPPELMUND 2006, S. 9). Einige schon heute ersichtliche Problemfelder sollen in der Folge aufgezeigt werden.

##### **4.5.1 Inhalt**

Ziel des Gesetzes ist es, Benachteiligungen und Belästigungen aus Gründen der Rasse, wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Kern des Gesetzes ist damit der Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligungen, wobei unter den Beschäftigten nicht nur Arbeitnehmer zu verstehen sind. Vielmehr erstreckt sich der

---

<sup>10</sup> Die Verfasser danken Herrn Jost v. Wistinghausen für die juristische Beurteilung des AGG.

Schutzumfang auch auf Stellenbewerber, Auszubildende, Bewerber der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Auch die Zugangs- und Aufstiegsbedingungen von Selbstständigen, wie z.B. freien Mitarbeitern, sowie von Organmitgliedern, wie z.B. Geschäftsführern und Vorständen, müssen sich an den Bestimmungen des AGG messen lassen (vgl. SPEIER 2006).

Das AGG greift damit im „Arbeitsleben“ eines Beschäftigten an vielen Stellen ein: Beginnend mit der Bewerbung weiter über die Arbeitsplatzgestaltung sowie den Aufstieg innerhalb des Unternehmens bis hin zur ordnungsgemäßen Beendigung der Beschäftigung sind die Regelungen des Gesetzes zu berücksichtigen. Auch nach der Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses hat das Gesetz Ausstrahlungswirkung, so z.B. auf betriebliche Altersversorgungssysteme. Beachtenswert ist hier, dass der Diskriminierungsschutz nicht nur am Arbeitsplatz selbst, sondern in jeder betrieblich veranlassten Situation, wie z.B. im Rahmen von Betriebsfeiern, Betriebssport, Geschäftsreisen und –essen, zu beachten ist (vgl. WISSKIRCHEN 2006, S. 21).

Es ist nach dem AGG grundsätzlich unzulässig, die Beschäftigten nach den AGG-Merkmalen zu unterscheiden (vgl. GROß/REPPELMUND 2006, S. 15; WISSKIRCHEN 2006, S. 9). Die AGG-Merkmale sind: Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität. Unzulässige Handlungen sind dabei Benachteiligungen und Belästigungen.

Eine unmittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person wegen eines AGG-Merkmals schlechter behandelt wird als eine andere Person ohne dieses Merkmal in einer vergleichbaren Situation. Eine mittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren im Betriebsablauf bestimmte Personen wegen eines AGG-Merkmals benachteiligen könnten. Eine mittelbare Benachteiligung liegt hingegen nicht vor, wenn es eine sachliche Rechtfertigung für die Ungleichbehandlung gibt, d.h., wenn die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel zur Erreichung des Ziels angemessen und erforderlich sind. Eine unzulässige Handlung ist beispielsweise auch die Anweisung zur Benachteiligung durch den Vorgesetzten.

Eine Benachteiligung wird zu einer Belästigung, wenn unerwünschte Verhaltensweisen, die im Zusammenhang mit einem oder mehreren AGG-Merkmalen stehen, bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betroffenen Person verletzt wird. Dies kann auch erreicht werden, wenn ein von Ein-

schüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.

Das Gesetz ist nach dem Prinzip der Regel-Ausnahme ausgestaltet. Das bedeutet, dass die Ungleichbehandlung aufgrund von AGG-Merkmalen grundsätzlich unzulässig ist, es sei denn, eine der besonders gesetzlich ausgeformten Ausnahmeregeln greift ein.

Ausnahmen vom Benachteiligungsverbot bestehen auf Grund beruflicher Anforderungen sowie auf Grund einer speziellen Rechtfertigung für Ungleichbehandlung wegen des Alters. Eine unterschiedliche Behandlung ist dann zulässig, wenn diese wegen einer wesentlichen und entscheidenden beruflichen Anforderung erfolgt. Berufliche Anforderungen können wegen der Art der ausübenden Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung gegeben sein.

#### **4.5.2 Folgen**

Die Rechtsfolgen für Verstöße gegen das Benachteiligungsverbot sind die Nichtigkeit der unzulässigen Maßnahmen, das Beschwerderecht, das Leistungsverweigerungsrecht sowie das Maßregelungsverbot. Das bedeutet, dass ein Arbeitnehmer, der sich wegen Diskriminierung beschwert, ab sofort für den Arbeitgeber unantastbar ist. Er kann im Lauf des Beschwerdeverfahrens weder versetzt noch anderweitig benachteiligt werden.

Darüber hinaus trifft den Arbeitgeber eine Schadensersatz- und Entschädigungspflicht. Die Haftungsregel ist als zentrale Regelung anzusehen. Danach ist bei einem Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot der Arbeitgeber verpflichtet, den hierdurch entstandenen Schaden zu ersetzen.

Der Arbeitgeber hat die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen zu treffen. Dazu gehören zunächst präventive Maßnahmen, wie z.B. Mitarbeiterschulungen oder die Erstellung von Mitarbeiterrichtlinien. Das Gesetz verlangt dabei geeignete Schulungen für alle Beschäftigten. Der Arbeitgeber kann auch durch entsprechend angepasste Betriebsvereinbarungen über benachteiligungsfreies Verhalten seinen Organisationspflichten nachkommen.

Des Weiteren sollten Unternehmer folgende Maßnahmen auf Benachteiligungsfreiheit überprüfen:

Bei der Einstellung von Arbeitnehmern ist auf eine neutrale Stellenausschreibung zu achten. Es dürfen fortan auch nicht mehr alle bisher üblichen Bewer-

bungsunterlagen gefordert werden.<sup>11</sup> Ebenso sind der Inhalt des Auswahlgespräches und die Auswahlkriterien auf ihre Benachteiligungsfreiheit zu überprüfen.

Auch die einzelnen Einstellungsbedingungen, wie z.B. die Vertragsgestaltung, Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen, Prämien, Zusatzleistungen, Sozialleistungen und Vergünstigungen sind auf ihre Benachteiligungsfreiheit zu überprüfen. Schließlich wird auch eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht ohne Berücksichtigung der Regelungen des AGG möglich sein.

Die Beweislast für das Nichtvorliegen einer Ungleichbehandlung trägt der Unternehmer. Daneben muss der Arbeitgeber das Gesetz an geeigneter Stelle und auf geeignete Weise im Betrieb bekannt machen. Auch ist in jedem Unternehmen eine Beschwerdestelle einzurichten, deren Sitz und Erreichbarkeit ebenfalls bekannt gegeben werden muss. Diese Beschwerdestelle hat die Anzeige einer Benachteiligung durch den Betroffenen zu prüfen und das Ergebnis der Prüfung dem Beschwerdeführer mitzuteilen. Ist das Ergebnis der Prüfung, dass tatsächlich ein Mitarbeiter gegen das Benachteiligungsverbot verstoßen hat, so hat der Unternehmer geeignete, erforderliche und angemessene Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung zu ergreifen.

Wird bei der Prüfung der Beschwerde festgestellt, dass der Verstoß durch Dritte begangen wurde, hat der Arbeitgeber die im Einzelfall geeigneten, erforderlichen und angemessenen Maßnahmen zum Schutz seiner Beschäftigten zu ergreifen. Hierbei befindet sich der Unternehmer regelmäßig in einem schwer zu lösenden Konflikt. Zum einen muss er sich schützend vor seinen Arbeitnehmer stellen, zum anderen belastet er z.B. durch eine Konfrontation mit dem Kunden die Geschäftsbeziehung.

#### **4.5.3 Einschätzung der Industrieunternehmen**

Um die möglichen Folgen des AGG empirisch zu überprüfen, wurden die Unternehmen im BDI-Mittelstandspanel gebeten, die Auswirkungen des Gesetzes auf bestimmte Gebiete ihrer Geschäftstätigkeit zu benennen.

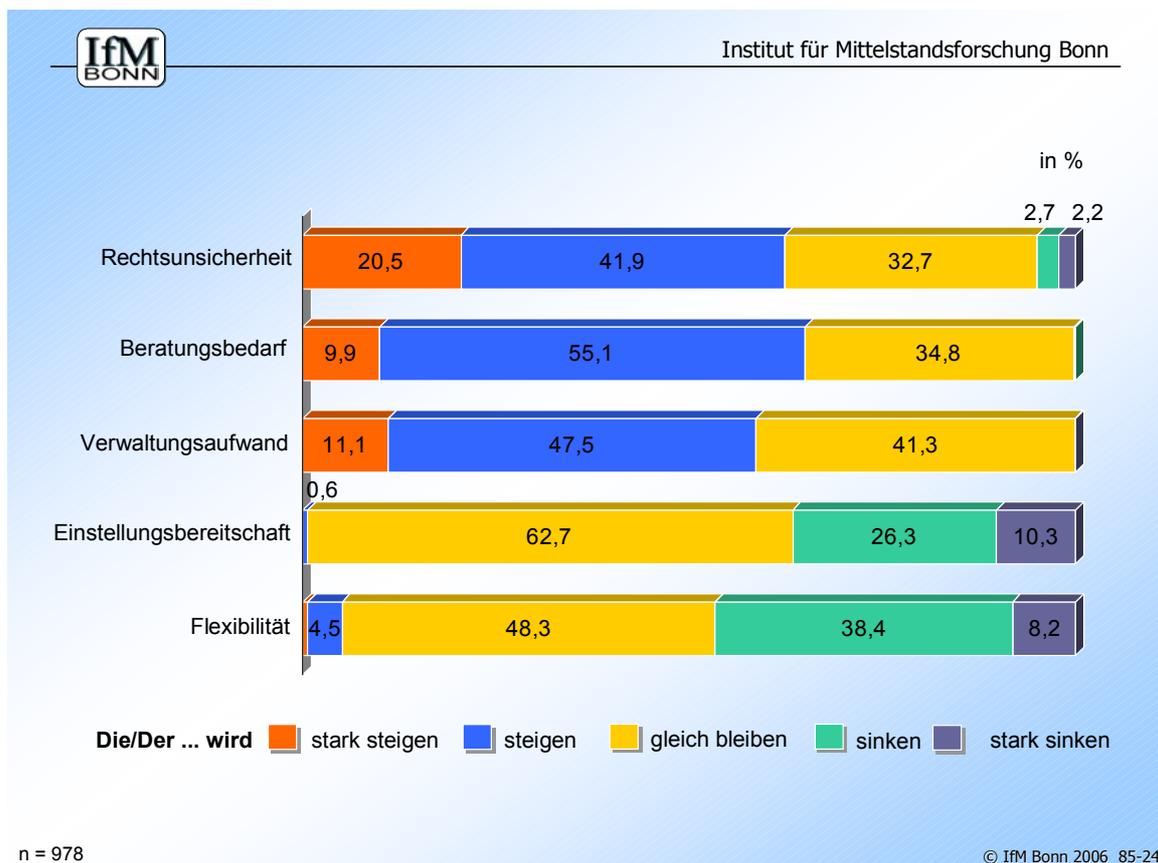
---

<sup>11</sup> So scheint es z.B. fraglich, ob überhaupt noch ein Photo des Bewerbers verlangt werden darf, da aufgrund des Photos bereits eine geschlechtsspezifische Unterscheidung der Bewerber möglich ist.

Nahezu je 60 % der Industrieunternehmen sind sich einig, dass Rechtsunsicherheit, Beratungsbedarf und Verwaltungsaufwand infolge der neuen Gesetzesregelung - teilweise stark - steigen werden. Umgekehrt konstatieren nahezu 37 % der Unternehmen, dass ihre Bereitschaft zu Neueinstellungen sinken werde, und über 46 % erwarten teilweise starke Einschnitte in der Flexibilität ihrer unternehmerischen Tätigkeit (vgl. Abbildung 24).

In diesem Urteil sind sich die Unternehmen aller Größenklassen tendenziell einig. Lediglich Rechtsunsicherheit und Verwaltungsaufwand werden nach Ansicht größerer Industrieunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern signifikant stärker steigen als nach Ansicht der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern.

Abbildung 24: Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes auf die Industrieunternehmen



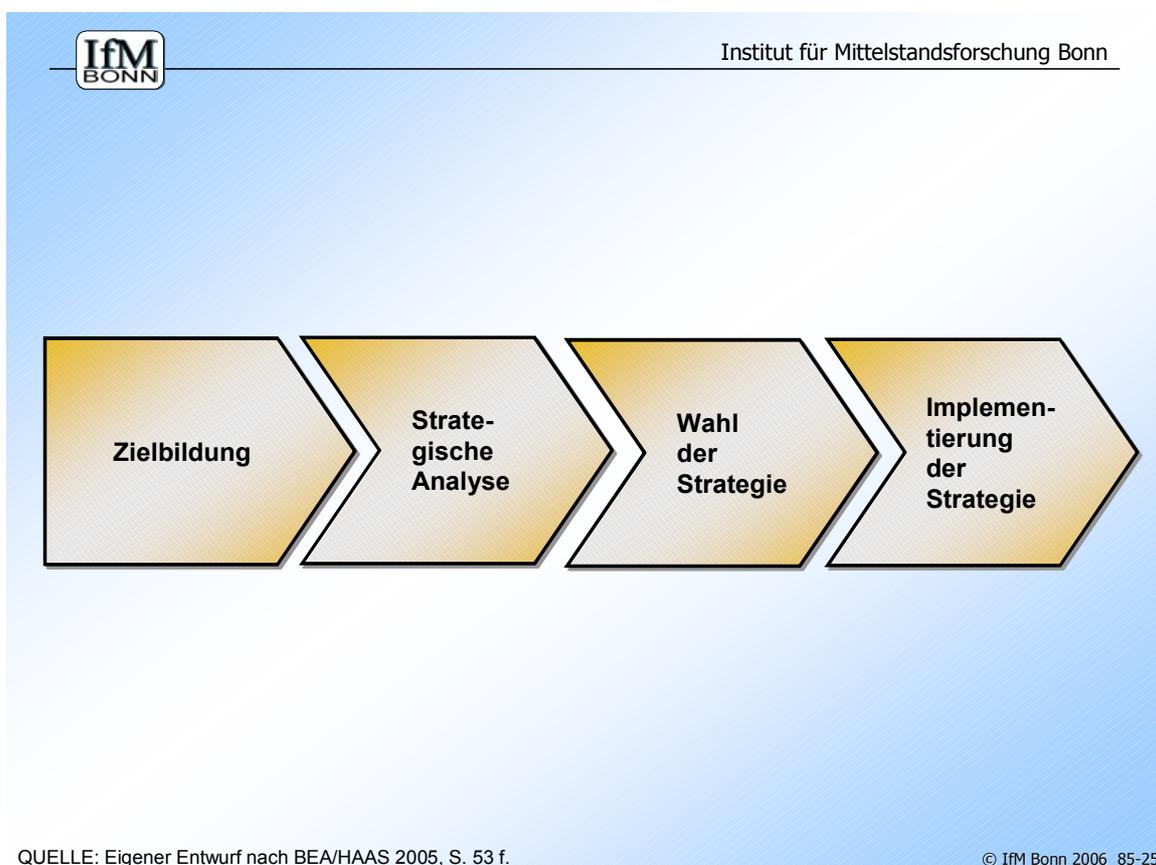
Familienunternehmen gehen signifikant häufiger von einem Absinken ihrer Einstellungsbereitschaft als Reaktion auf die Bestimmungen des AGG aus als managementgeführte Unternehmen. In den anderen Punkten herrscht jedoch Einigkeit im Urteil der beiden Unternehmenstypen.

Insgesamt erwecken die vorliegenden Untersuchungsergebnisse den Eindruck, dass die Bemühungen der Bundesregierung, den Bürokratieabbau voranzutreiben, aus Sicht der Industrie durch die Bestimmungen des AGG konkterkariert werden. Zusätzlich ist zu erwarten, dass das AGG als eine Art „Wachstumsbremse“ wirkt, da viele Industrieunternehmen ihre Einstellungsbe-  
reitschaft zunächst reduzieren werden.

## 5. Wettbewerbsstrategien der Unternehmen

Unter strategischer Planung wird die grundsätzliche, langfristige Ausrichtung (Maßnahmenkombination) der Unternehmen und seiner relevanten Teilbereiche an ihrer Umwelt zur Verwirklichung langfristiger Ziele verstanden. Am Anfang einer geregelten strategischen Planung steht die Phase der Zielformulierung. Dieser folgen idealtypischerweise die strategische Analyse (Umwelt- und Unternehmensanalyse), die Phase der Strategiewahl sowie die Implementierung der gewählten Strategie (vgl. BEA/HAAS 2005, S. 53 f., Abbildung 25).

Abbildung 25: Komponenten des strategischen Planungsprozesses



Gewöhnlich sind Gewinn bzw. Rentabilität für privatwirtschaftliche Unternehmen dominierende Zielvorgaben. Nur erwirtschafteter Gewinn sichert langfristig das Fortbestehen eines Unternehmens. Doch schon die Ergebnisse der Analyse der deutschen Industrie aus dem Jahre 2003 (vgl. KAYSER/WALLAU 2003, S. 84 f.) zeigten, dass die alleinige Fokussierung der Unternehmen auf eine Gewinnmaximierung empirisch nicht nachzuweisen ist. Neben Rentabilitätszielen dominieren vielmehr auch weitere Unternehmensziele, die ebenfalls

von strategischer Bedeutung für die Unternehmen sind. Dies bestätigt sich abermals in der aktuellen Befragung.

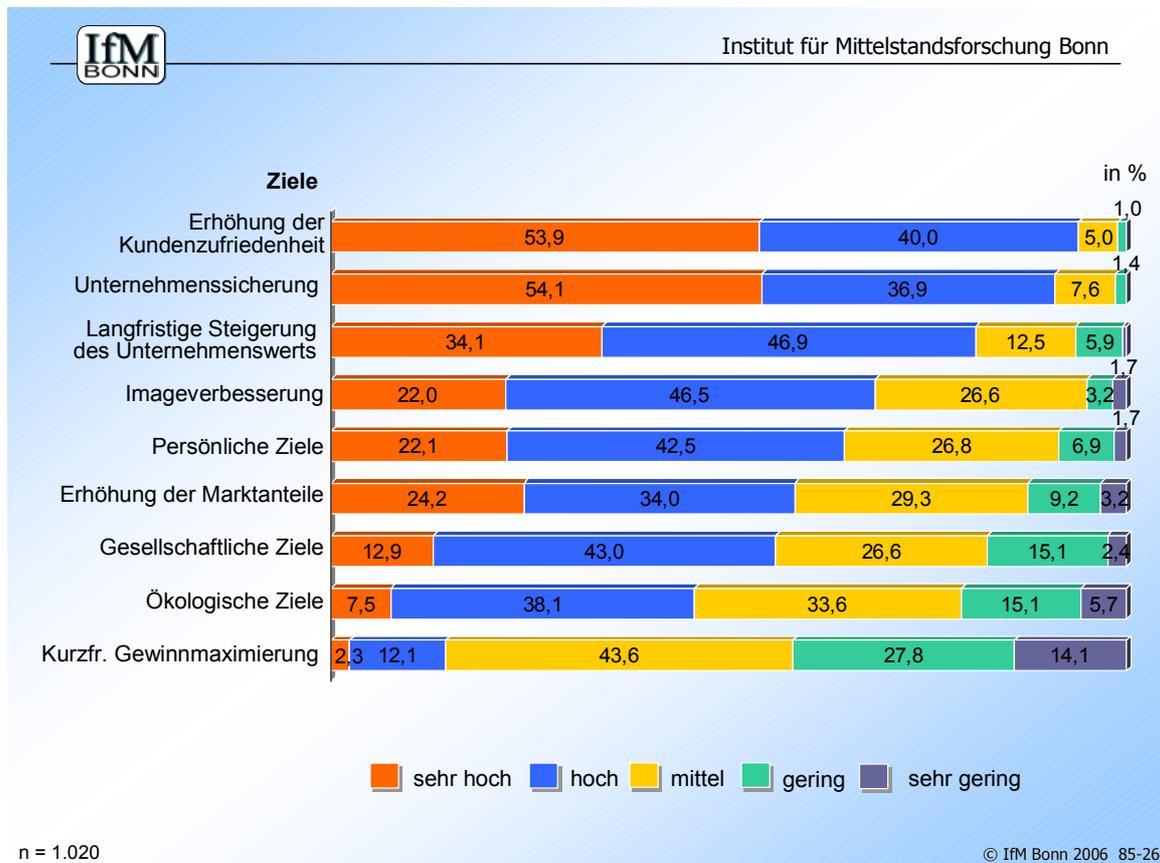
### **5.1 Unternehmensziele**

Für die Industrieunternehmen ist heute die Kundenorientierung das Ziel Nummer eins. Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit hat unter allen Unternehmenszielen den höchsten Rang. Für nahezu 94 % der Unternehmen ist dieses Ziel von sehr hoher oder hoher Bedeutung. An zweiter Stelle der strategischen Ziele steht die Sicherung des Unternehmens. 91 % aller Unternehmen messen diesem Ziel sehr hohe oder hohe Bedeutung bei.

Auf Rang drei der Zielhierarchie der deutschen Industrie steht die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts; über 34 % aller Befragten messen diesem Ziel eine sehr große Bedeutung bei. Auf dem vierten Rang schließt sich das Ziel der Imageverbesserung an.

Eine gemessen an den Durchschnittswerten immer noch große Bedeutung haben persönliche Motive/Interessen der Unternehmerinnen und Unternehmer, hierzu gehören z.B. die kreative Umsetzung von Ideen, die generelle Wertschätzung der Selbständigkeit, die Verbesserung des Unternehmensimages, die offensive Strategie der Marktanteilserhöhung sowie gesellschaftliche Ziele (vgl. Abbildung 26). Letzteres stellt häufig die Summe aus persönlichem Interesse, der Verbesserung des Unternehmensimages und der Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens dar. Gesellschaftliche und ökologische Ziele sind für die Formulierung der Unternehmenspolitik ebenfalls durchaus von Bedeutung. Dieses Ergebnis deutet u.E. darauf hin, dass ökologische Erwägungen heute bei allen unternehmenspolitischen Entscheidungen in der Industrie eine größere Rolle spielen, und dass Umwelt- und Industriepolitik, früher häufig als gegensätzlich apostrophiert, heute Hand in Hand gehen (vgl. KAYSER/WALLAU 2003). Die freiwillige Einbeziehung sozialer und ökologischer Gesichtspunkte in die allgemeine Geschäftstätigkeit (Corporate Social Responsibility) wird bereits heute – so die Befunde – im industriellen Mittelstand praktiziert. Das Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung ist hingegen für mehr als 40 % der Industrieunternehmen nur von mittlerer bis geringer Bedeutung.

Abbildung 26: Bedeutung unternehmenspolitischer Ziele für die Industrieunternehmen



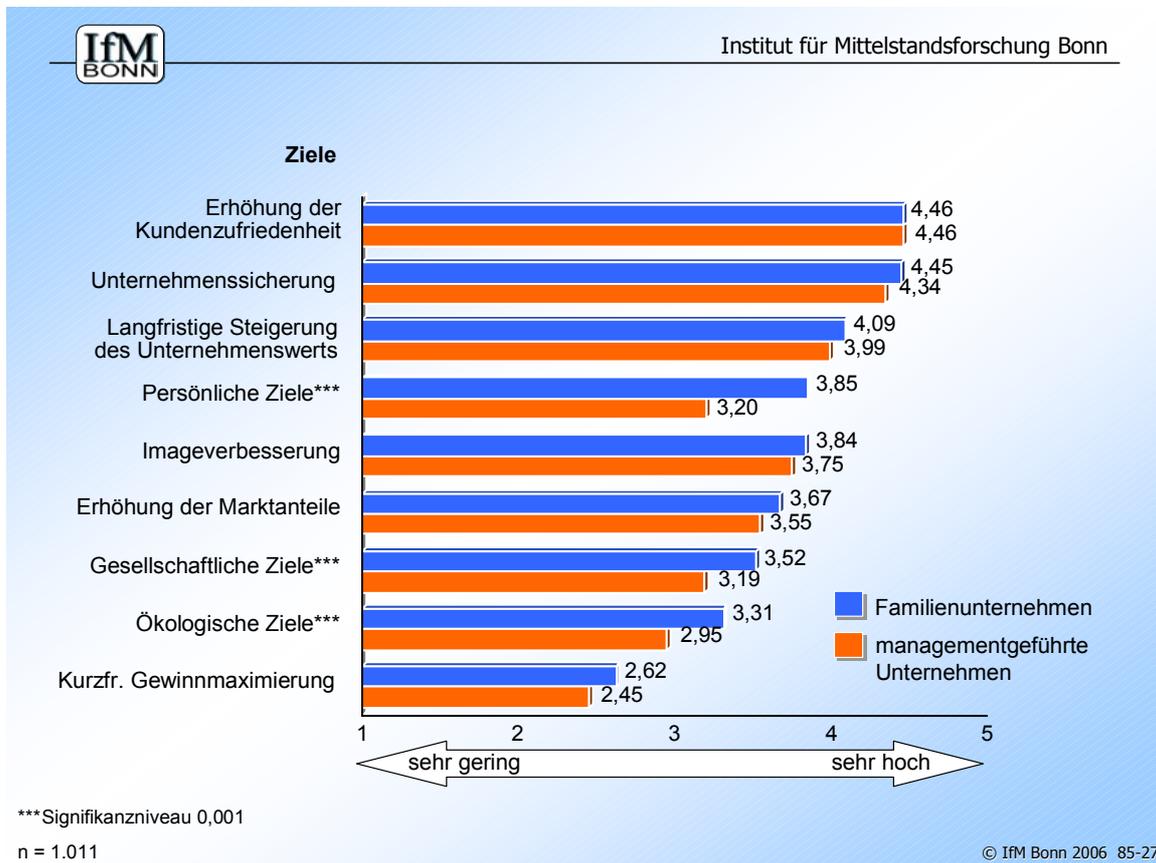
Die Ergebnisse zu den langfristigen bzw. strategischen Unternehmenszielen variieren nur unwesentlich mit der Unternehmensgröße. So ist lediglich die Verfolgung persönlicher Ziele im Durchschnitt signifikant bedeutsamer, je kleiner das Industrieunternehmen ist.

Für Unternehmen der Wirtschaftszweige Verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe sind die Unternehmensziele Erhöhung der Marktanteile, langfristige Steigerung des Unternehmenswertes, Erhöhung der Kundenzufriedenheit sowie gesellschaftliche Ziele von signifikant höherer Bedeutung als für Unternehmen aus dem Bereich der Energie- und Wasserversorgung. Für letztere sind verständlicherweise ökologische Ziele signifikant bedeutsamer.

Für Familienunternehmen hat die Berücksichtigung ökologischer Belange als Facette der Unternehmenspolitik einen signifikant höheren Stellenwert als für managementgeführte Unternehmen. Im Durchschnitt kommt ihnen jedoch bei beiden Unternehmenstypen eine mittlere Bedeutung zu. Anders bei der Verfolgung persönlicher sowie gesellschaftlicher Ziele. Diese haben für Familien-

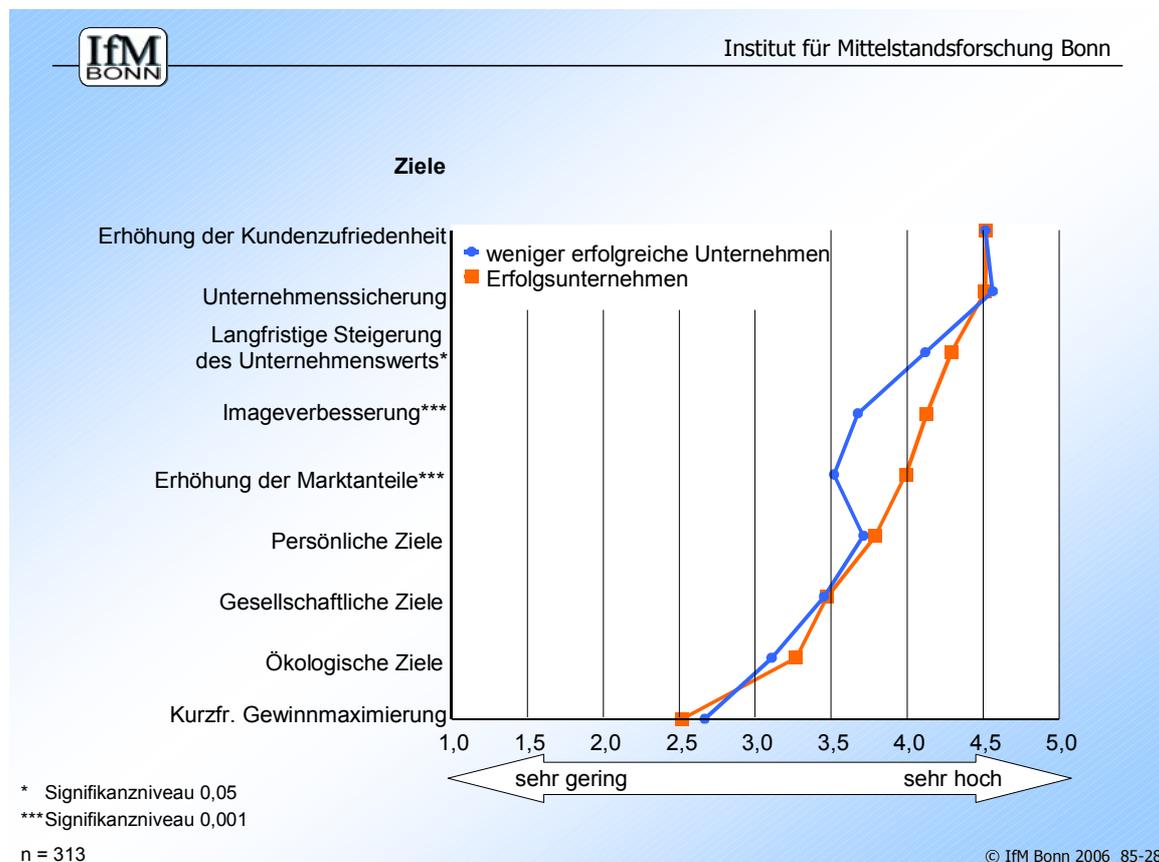
unternehmen im Schnitt einen hohen und damit signifikant stärkeren Einfluss auf die Strategiefindung als für managementgeführte Unternehmen (vgl. Abbildung 27).

Abbildung 27: Bedeutung unternehmenspolitischer Ziele für die Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp



Bei den Unternehmenszielen existieren einige signifikante Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. So haben Erfolgsunternehmen signifikant häufiger die langfristige Steigerung des Unternehmenswertes, die Verbesserung des Unternehmensimages sowie die Erhöhung der Marktanteile als Ziel von sehr hoher oder hoher Bedeutung angegeben.

Abbildung 28: Bedeutung unternehmenspolitischer Ziele für die Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien

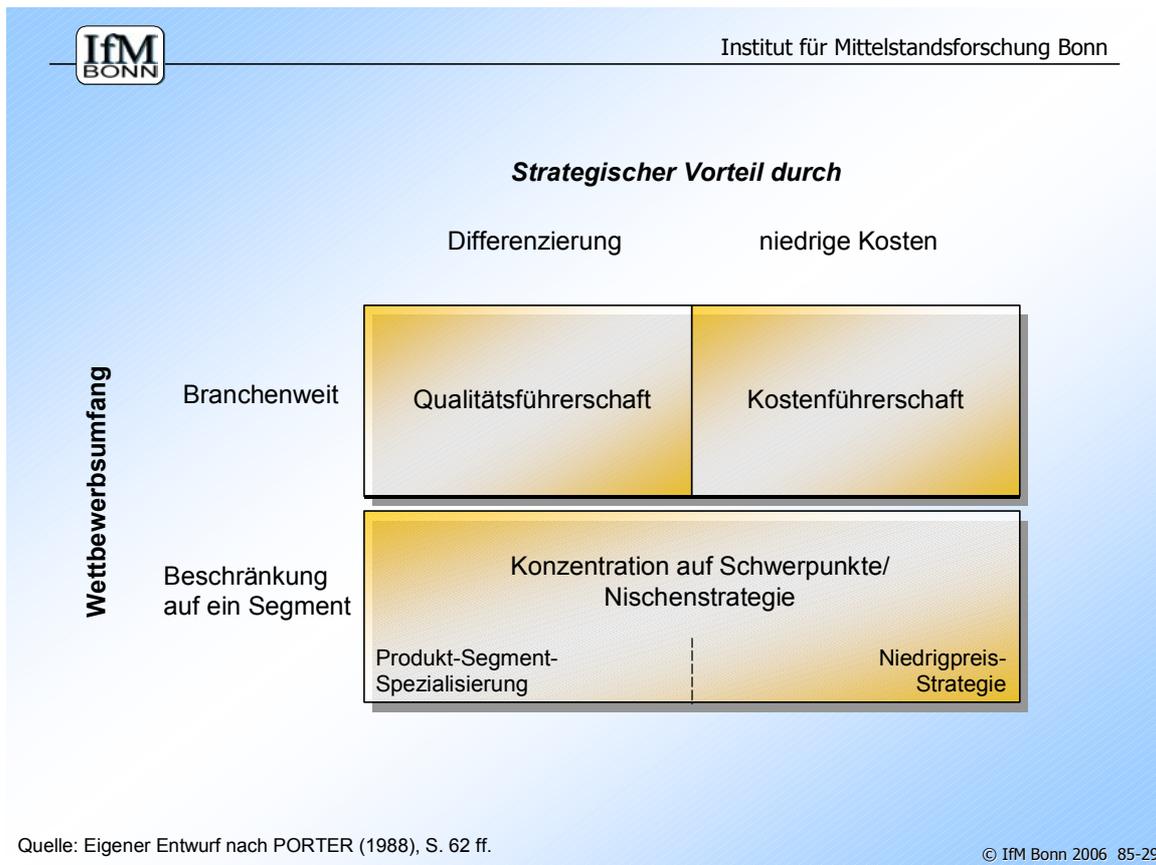


Als Fazit ist festzuhalten, dass die Unternehmen i.d.R. mehreren, zum Teil auch außer-ökonomischen Zielen hohe Priorität beimessen, es den Unternehmen aber bewusst ist, dass erst eine gesicherte ökonomische Basis die notwendige Voraussetzung dafür ist, dass auch anderen Unternehmenszielen nachgegangen werden kann.

## 5.2 Wettbewerbsstrategien und -maßnahmen der Industrieunternehmen

Durch die Festlegung auf eine Wettbewerbsstrategie wird der Anbieter gezwungen, konkurrenzbezogen zu denken und zu handeln, um eine im Vergleich zur Konkurrenz überlegene Leistung zu erbringen. Diese überlegene Leistung kann auf Kostenvorteilen oder Produktdifferenzierungen beruhen. Nach PORTER (1988, S. 62 ff.) werden folgende generische Strategietypen unterschieden: Kostenführerschaft, Qualitätsführerschaft und Nischenstrategien (vgl. Abbildung 29).

Abbildung 29: Generische Strategietypen



Verfolgt ein Unternehmen die Strategie der Kostenführerschaft, dann verfolgt es das Ziel, kostengünstigster Hersteller seiner Branche zu werden. Diese Unternehmen bedienen meist einen weiten Markt mit einem kostengünstigen Standardprodukt.

Unternehmen, die eine Qualitätsführerschaft anstreben, verfolgen eine Strategie der Produktdifferenzierung auf einem großen Markt. Bei Differenzierung entsteht der Wettbewerbsvorteil durch Erhöhung des Wertes der Leistung eines Unternehmens in den Augen der Abnehmer. Hierdurch lassen sich höhere Preise realisieren und größere Mengen absetzen. Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, müssen bei ihren Zielgruppen entweder Bedürfnisse erzeugen oder die Bedürfnissituation der Abnehmer genau kennen, um der Nachfrage gerecht zu werden. Gerade Letzteres verschafft ihnen den Wettbewerbsvorsprung vor der Konkurrenz. Je näher sie an den Präferenzen ihrer Abnehmer agieren, desto eher sind diese auch bereit, einen im Vergleich zu Konkurrenzprodukten höheren Preis zu zahlen.

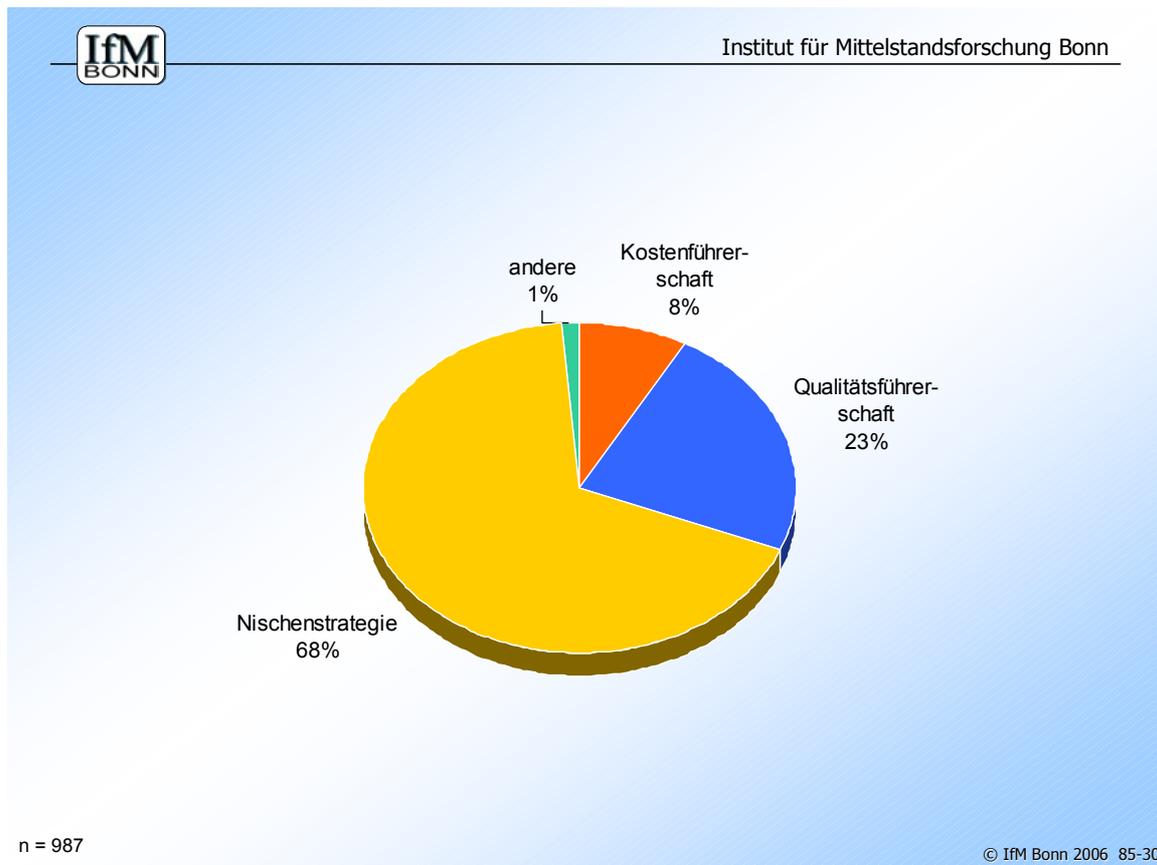
Bei Nischenstrategien konzentrieren sich die Unternehmen auf kleinere Märkte, als dies bei Kosten- oder Qualitätsführern üblich ist. Sie spezialisieren sich auf einzelne Zielgruppen, wobei ihre Strategie auf Leistungs- oder Kostenvorteilen beruhen oder beide vereinen kann. Eine Produkt-Segment-Spezialisierung beruht auf Leistungsvorteilen, eine Niedrigpreisstrategie auf Kostenvorteilen.

Die Verfolgung von Nischenstrategien ist aber auch mit Risiken verbunden. Obwohl Porter die Kombination von Differenzierung und Kostenführerschaft („stuck in the middle“) als nicht effizient bezeichnet, haben sich „Mischformen“ dieser Strategien besonders durch den Einsatz moderner Produktionstechnologien durchgesetzt. Z.B. ist E-Business die Grundvoraussetzung, um Unikate für Massen zu produzieren (Mass Customization). Kombinieren Großunternehmen ihre Kostenvorteile mit einer Differenzierung ihrer Produkte, können sie Nischenanbieter durch ihre Preispolitik u.U. vom Markt verdrängen.

Die Unternehmen im BDI-Mittelstandspanel haben Auskunft gegeben über die Wettbewerbsstrategie, die sie derzeit primär verfolgen. Hierbei ist zu beachten, dass im Falle der Nischenstrategie nur nach Produkt-Segment-Spezialisierungen gefragt wurde, also nach Qualitätsstrategien auf Segmentebene.

Die überwiegende Mehrheit von fast 70 % der Industrieunternehmen verfolgt eine Konzentration auf Schwerpunkte und damit eine Nischenstrategie in Kombination mit Leistungsvorteilen. Fast ein Viertel der Unternehmen strebt eine Qualitätsführerschaft an, jedoch auf einem größeren Markt. Nur gut 8 % setzen auf eine Strategie der Kostenführerschaft, und rund 1 % verfolgen andere Strategien (vgl. Abbildung 30). Die vom Mittelstand praktizierte Fokussierung auf Qualität und hochwertige Spezialprodukte, wie sie durch das Panelergebnis dokumentiert wird, ist sicherlich in hohem Maße mitverantwortlich für die deutschen Exporterfolge.

Abbildung 30: Primäre Wettbewerbsstrategien der Industrieunternehmen

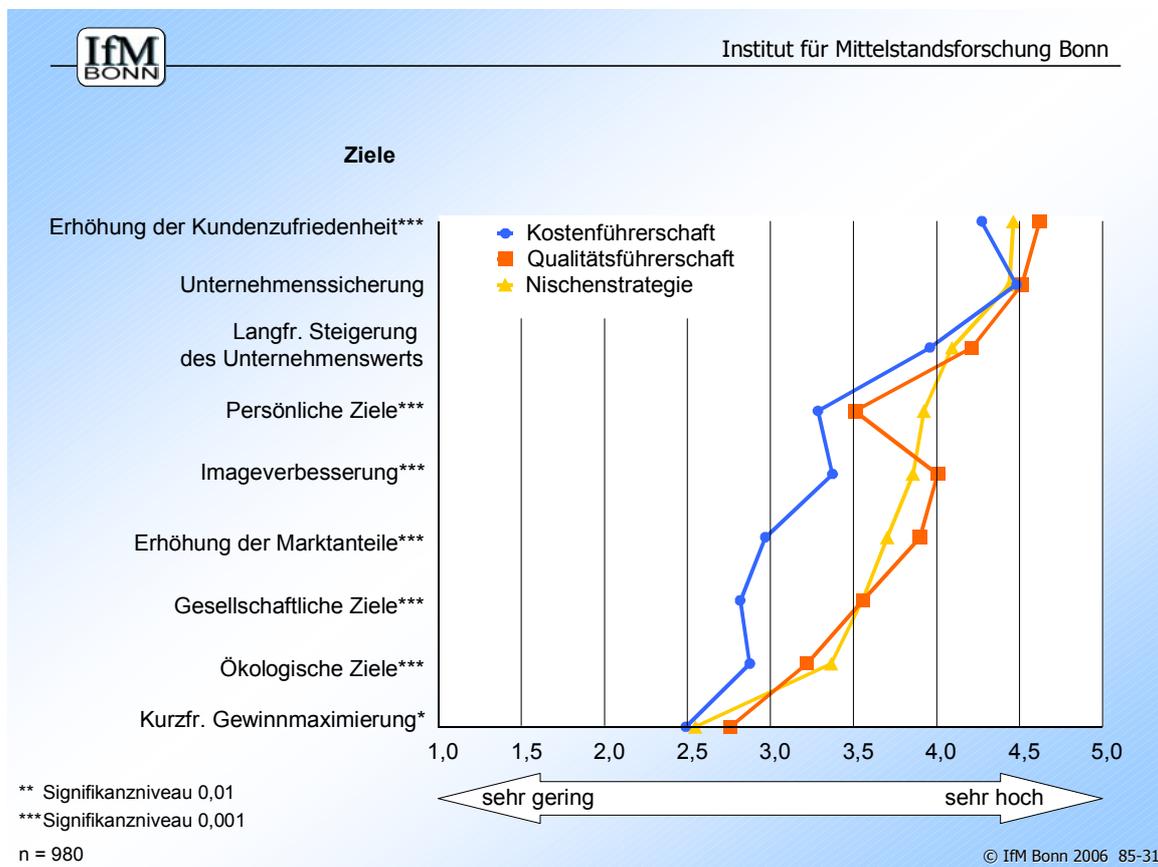


Angesichts der verfolgten Wettbewerbsstrategien sollen die im vorausgegangenen Teil dargestellten Unternehmensziele (vgl. Kapitel 5.1) noch einmal analysiert werden. Es zeigt sich, dass zwischen Unternehmenszielen und Strategietypen signifikante Zusammenhänge bestehen (vgl. Abbildung 31).

So sind die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die Verbesserung des Images sowie die Erhöhung der Marktanteile, gesellschaftliche und ökologische Ziele für Nischenstrategen und Qualitätsführer von signifikant höherer Bedeutung als für Unternehmen, die eine Kostenführerschaft anstreben. Dieser Befund belegt, dass Unternehmen, die ein Qualitätsprodukt herstellen, in besonderem Maße auf die Zufriedenheit ihres Kundenkreises abzielen, insbesondere auch deshalb, weil die Märkte der Nischenstrategen begrenzt sind. Um eine höhere Bekanntheit zu erreichen und den Absatz auszuweiten, sind sie stärker auf die Imageverbesserung und eine Erhöhung der Marktanteile angewiesen, als Unternehmen, die mit ihren Produkten bereits eine große Zahl von Abnehmern bedienen. Die hohe Bedeutung gesellschaftlicher Ziele für Qualitätsführer und Nischenstrategen zeigt, dass gesellschaftliches Interesse von Unternehmen durchaus auch strategisch motiviert sein kann. Untersu-

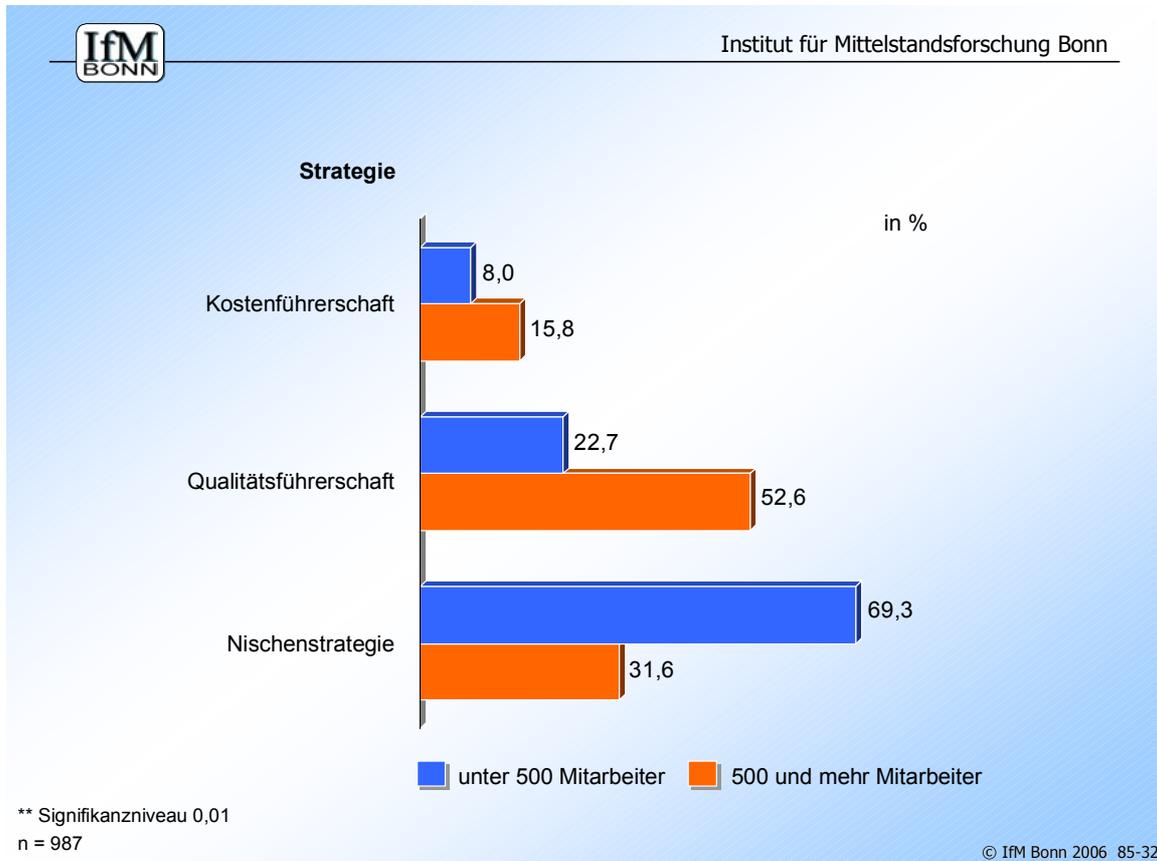
chungen des IfM Bonn zufolge entfaltet die Verfolgung von gesellschaftlichen Interessen u.a. positive absatzpolitische Wirkungen. So steigert gesellschaftliches Engagement der Unternehmen nicht nur das Image der Unternehmen, es wirkt auch positiv auf die Kundenbindung und die Erschließung neuer Kundenkreise (vgl. MAASS 2006, S. 95 ff.). Persönliche Ziele sind für Unternehmen mit Nischenstrategien von signifikant höherer Bedeutung, während die kurzfristige Maximierung des Gewinns signifikant wichtiger für Qualitätsführer ist; allerdings ist dieses Ziel für sie - wie auch für die anderen Strategietypen - im Mittel von geringer Bedeutung.

Abbildung 31: Bedeutung unternehmenspolitischer Ziele für die Industrieunternehmen nach primären Wettbewerbsstrategien



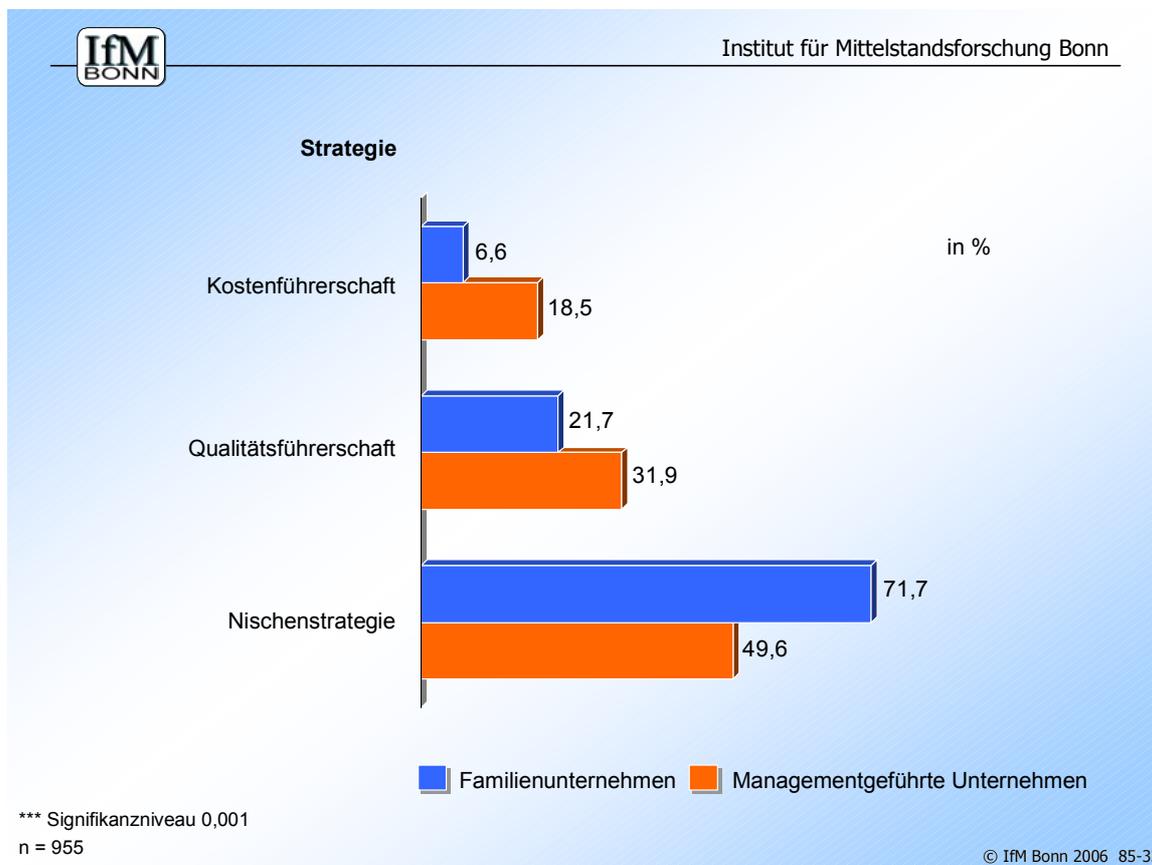
Welche Unternehmen verfolgen nun welche Strategien? Nach der Größe geschichtet wird deutlich, dass die eingeschlagene Strategie auch eine Frage der Kapazität ist. So sind Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern signifikant häufiger als Kosten- oder Qualitätsführer aktiv, während Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern sich eher auf kleinere Märkte konzentrieren und Nischenstrategien verfolgen (vgl. Abbildung 32).

Abbildung 32: Primäre Wettbewerbsstrategien der Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter



Zu ähnlichen Ergebnissen führt die Analyse der Erhebungsergebnisse nach dem Unternehmenstypus: Während managementgeführte Unternehmen signifikant häufiger als Kosten- oder Qualitätsführer große Absatzmärkte bedienen, setzen Familienunternehmen ihre Schwerpunkte auf Qualitätsgüter, kleinere Kundensegmente und verfolgen Nischenstrategien (vgl. Abbildung 33).

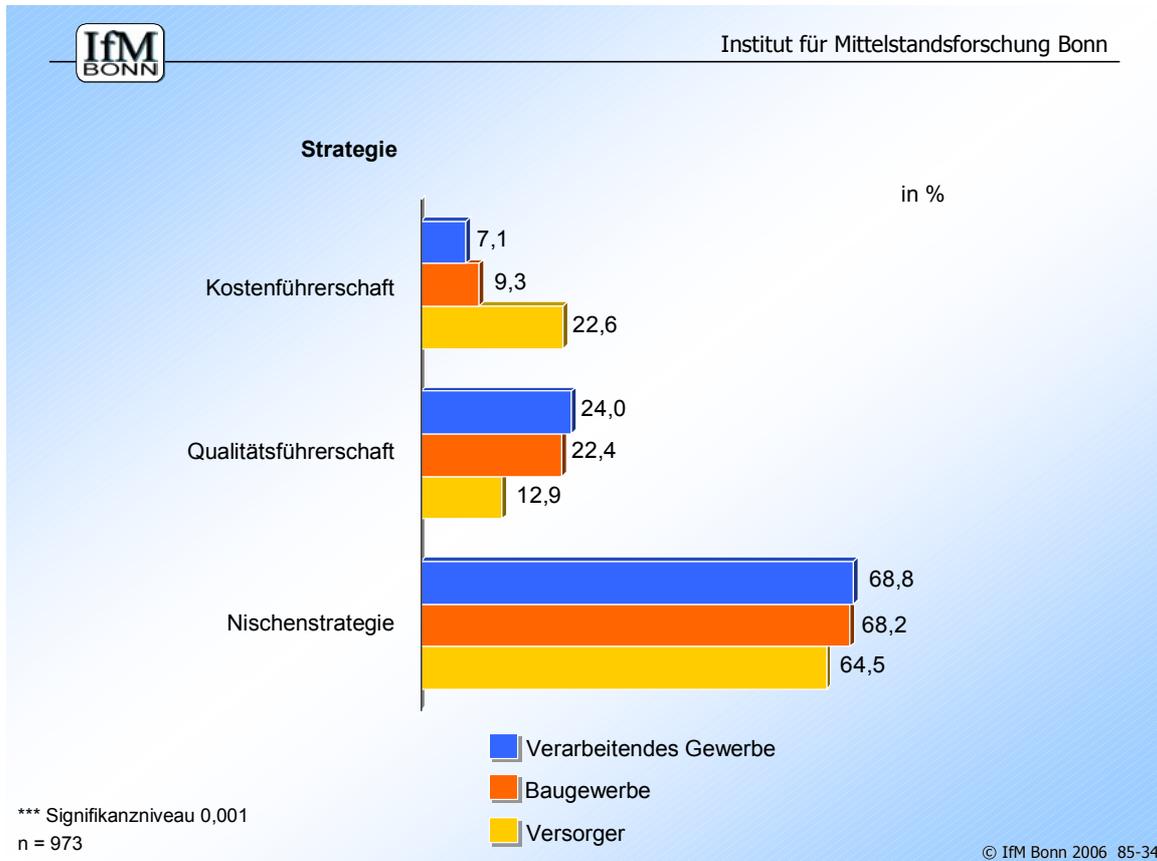
Abbildung 33: Primäre Wettbewerbsstrategien der Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp



Nach Wirtschaftszweigen differenziert, ergibt sich der Befund, dass Unternehmen aus dem Versorgungsgewerbe signifikant häufiger als Kostenführer tätig sind, während sie signifikant seltener als Unternehmen aus dem Bau- oder dem Verarbeitenden Gewerbe Qualitäts- oder Nischenstrategien verfolgen (vgl. Abbildung 34).

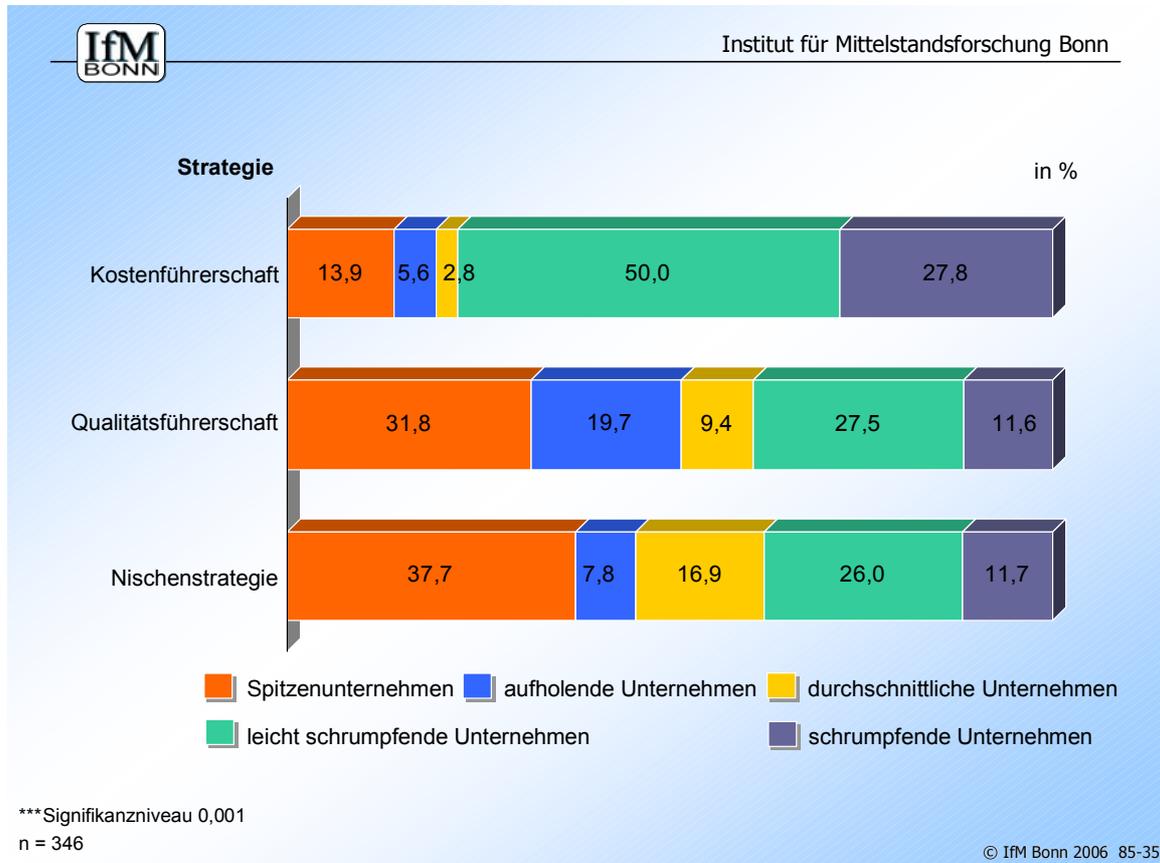
Auslandsaktive Industrieunternehmen verfolgen tendenziell häufiger als nicht-auslandsaktive Unternehmen Nischenstrategien. Viele Unternehmen haben die nationalen Nischenmärkte schon so weit durchdrungen, dass sie weiteres Wachstum über die Erschließung ausländischer Märkte realisieren. Nicht-auslandsaktive Unternehmen entscheiden sich hingegen vergleichsweise häufig für die Strategie der Qualitätsführerschaft.

Abbildung 34: Primäre Wettbewerbsstrategien der Industrieunternehmen nach Wirtschaftszweigen



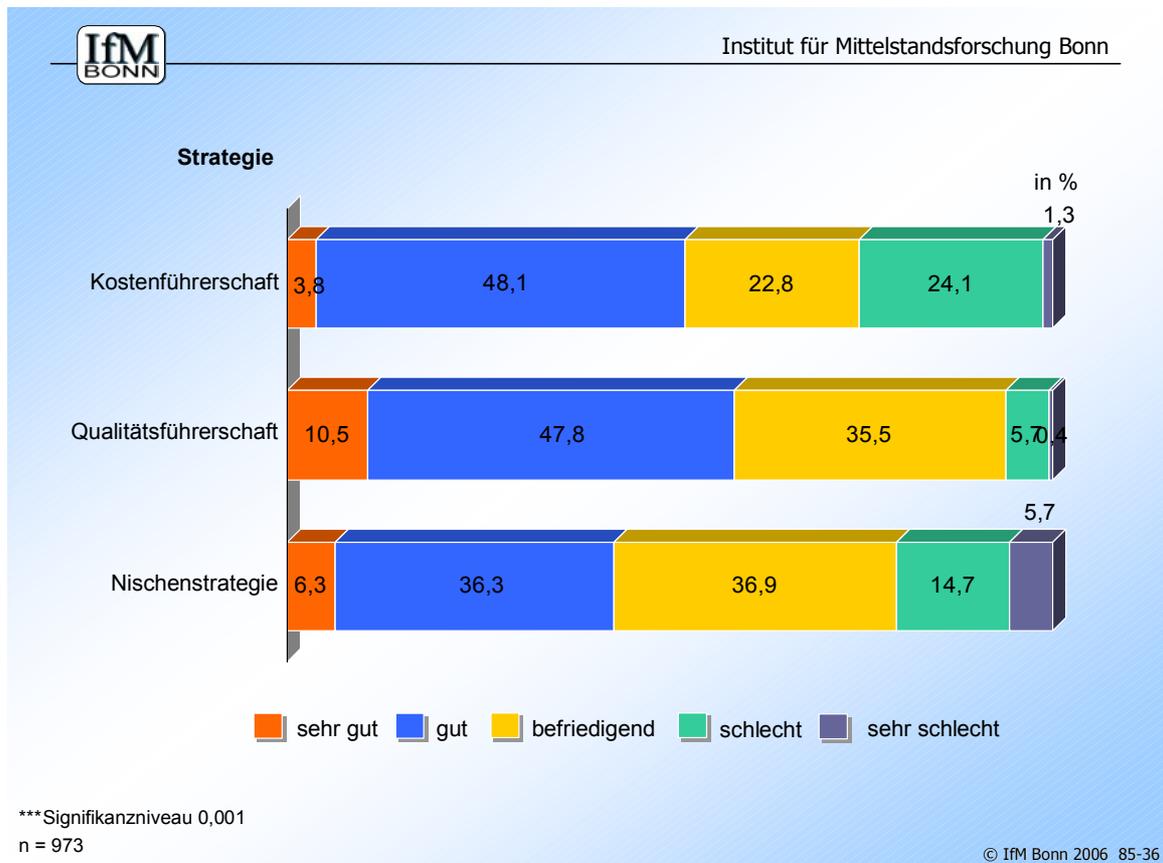
Die verfolgte Kernstrategie der Unternehmen hat der Erwartung entsprechend ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf die Zugehörigkeit zu den Erfolgskategorien. Spitzenunternehmen oder aufholende Unternehmen sind signifikant häufiger bei denjenigen Unternehmen vertreten, die eine Strategie der Qualitätsführerschaft oder eine Nischenstrategie verfolgen. Umgekehrt können bei Unternehmen, die eine Kostenführerschaft anstreben, deutlich höhere Anteile an schrumpfenden und v.a. leicht schrumpfenden Unternehmen festgestellt werden (vgl. Abbildung 35). Tendenziell setzen erfolgreiche Unternehmen offensichtlich eher auf Qualitätsstrategien, d.h. sie fertigen Qualitätsprodukte zu relativ hohen Preisen.

Abbildung 35: Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien und primären Wettbewerbsstrategien



Die primären Wettbewerbsstrategien wirken sich ferner auf die Einschätzung der gegenwärtigen sowie der zukünftigen konjunkturellen Lage der Industrieunternehmen aus (vgl. Kapitel 4.2). So beurteilen Qualitätsführer ihre derzeitige wirtschaftliche Lage besser als Nischenstrategen oder Unternehmen, die eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgen. Insbesondere ist der Anteil an Unternehmen, die ihre derzeitige Lage als schlecht oder sehr schlecht bezeichnen, unter den Qualitätsführern signifikant geringer als unter den anderen Strategietypen (vgl. Abbildung 36). Die zukünftige Geschäftslage wird sowohl von Nischenstrategen als auch von Qualitätsführern signifikant besser beurteilt als von Kostenführern. Unter den Unternehmen, die eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgen, liegt der Anteil derer, die zukünftig eine starke Verschlechterung der eigenen Wirtschaftslage erwarten, signifikant über dem Anteil bei den Unternehmen, die eine der anderen Strategien verfolgen.

Abbildung 36: Gegenwärtige Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nach Kernstrategien

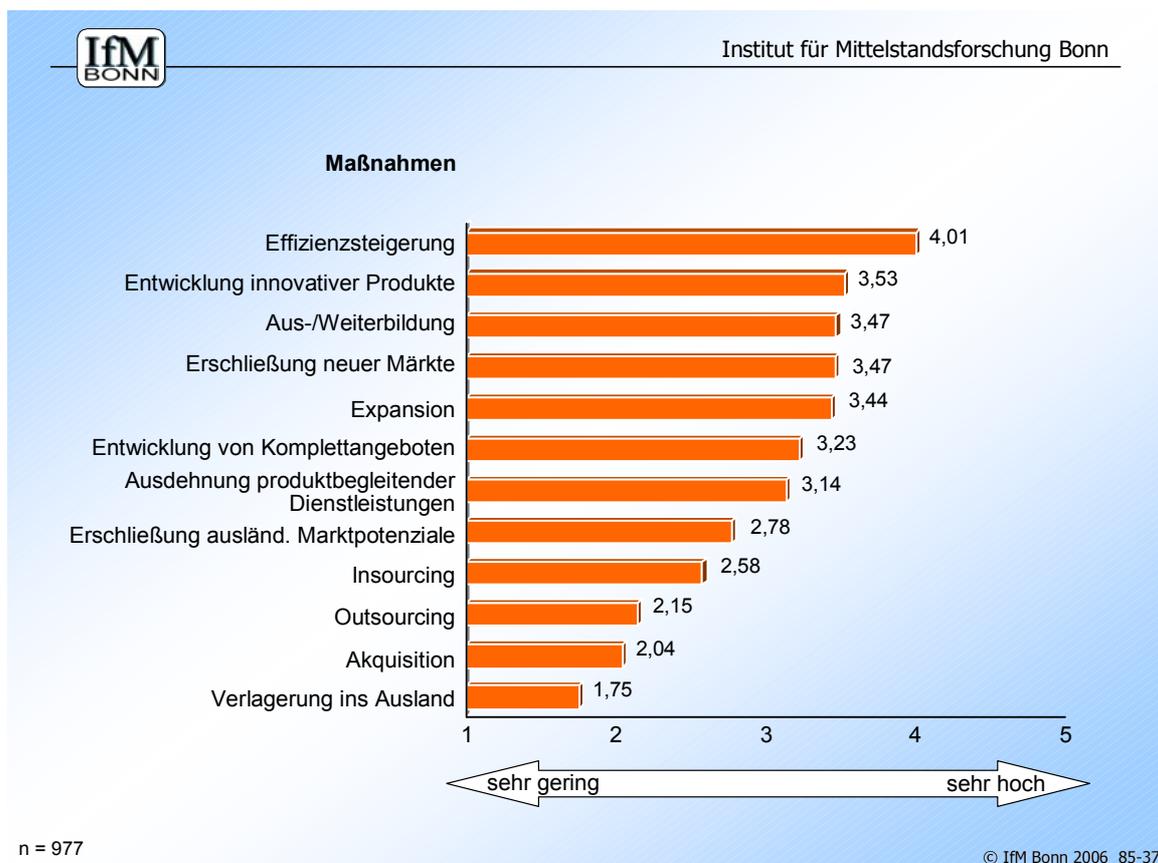


Bei der Verfolgung ihrer Unternehmensziele setzen Industrieunternehmen unterschiedliche Instrumente ein. An erster Stelle steht dabei das Bestreben, die Effizienz des Unternehmens zu steigern. Für nahezu 80 % der Unternehmen haben Maßnahmen, die diesem Ziel dienen, eine sehr hohe oder hohe Bedeutung. Ebenfalls im Schnitt hohe Bedeutung haben die strategischen Maßnahmen „Entwicklung innovativer Produkte“ (rd. 60 % Nennungen mit sehr hoher oder hoher Bedeutung), „Aus- und Weiterbildung/Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs“ (rd. 57 % Nennungen mit sehr hoher oder hoher Bedeutung), „Erschließung neuer Märkte“ (rd. 56 % Nennungen mit sehr hoher oder hoher Bedeutung) sowie die Maßnahme „Expansion“ (rd. 52 % Nennungen mit sehr hoher oder hoher Bedeutung).

Insgesamt eher von mittelgroßer Bedeutung sind Maßnahmen zur Entwicklung von Komplettangeboten, zur Ausdehnung produktbegleitender Dienstleistungen, zur Erschließung ausländischer Marktpotenziale sowie Insourcingstrategien. Dabei ist allerdings zu beachten, dass jeweils deutlich über 40 % der Industrieunternehmen der Entwicklung von Komplettangeboten sowie der Aus-

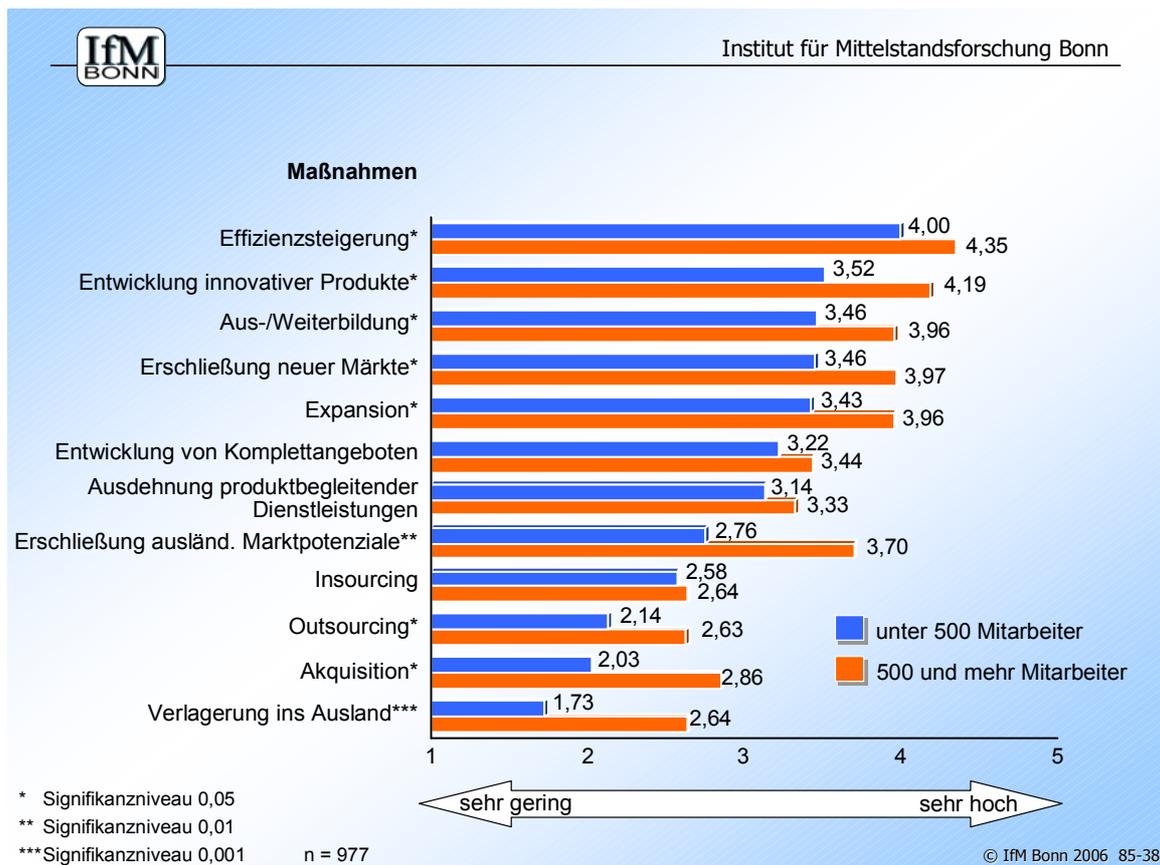
dehnung produktbegleitender Dienstleistungen eine sehr hohe oder hohe Bedeutung beimessen. Hier zeigt sich eine Tendenz zum Produktionswandel. Viele Industrieerzeugnisse lassen sich heute nur noch mit einem Zusatzpaket an Dienstleistungen verkaufen. Dabei beginnt offenbar auch die Tendenz, diese Serviceleistungen auszugliedern und sich auf das eigentliche Kerngeschäft zu konzentrieren, sich ins Gegenteil zu verkehren. „Zukaufen statt Selbermachen“ in Form von Outsourcing hat nur noch eine geringe Bedeutung für die Industrieunternehmen, während hingegen Insourcing im Durchschnitt eine mittlere Priorität hat; jedes fünfte Industrieunternehmen misst Insourcing eine sehr hohe oder hohe Bedeutung bei. Hierzu passt die Beobachtung, dass der Anteil der industriellen an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung seit einigen Jahren wieder steigt (vgl. IW KÖLN 2006, S. 4 f.). Eine vergleichsweise geringere Bedeutung für die Industrie haben neben Outsourcing die Maßnahmen Akquisition und der Verlagerung unternehmerischer Aktivitäten ins Ausland (vgl. Abbildung 37).

Abbildung 37: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen



Für größere Industrieunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern haben alle strategischen Maßnahmen - bis auf solche zur Entwicklung von Komplettangeboten sowie zur Ausdehnung produktbegleitender Dienstleistungen - ein signifikant höheres Gewicht als für Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Am grundsätzlichen Ranking der eingesetzten strategischen Instrumente ändert die Unternehmensgröße nur wenig. Eine Differenzierung ergibt sich lediglich beim Instrument „Erschließung ausländischer Marktpotenziale“. Für größere Industrieunternehmen hat diese Maßnahme im Mittel eine hohe, für kleinere Industrieunternehmen hingegen eine mittlere Bedeutung. Maßnahmen zum Outsourcing, zur Akquisition sowie zur Verlagerung geschäftlicher Tätigkeiten ins Ausland haben für größere Unternehmen im Schnitt eine mittlere, für kleine hingegen eine geringe Bedeutung (vgl. Abbildung 38).

Abbildung 38: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

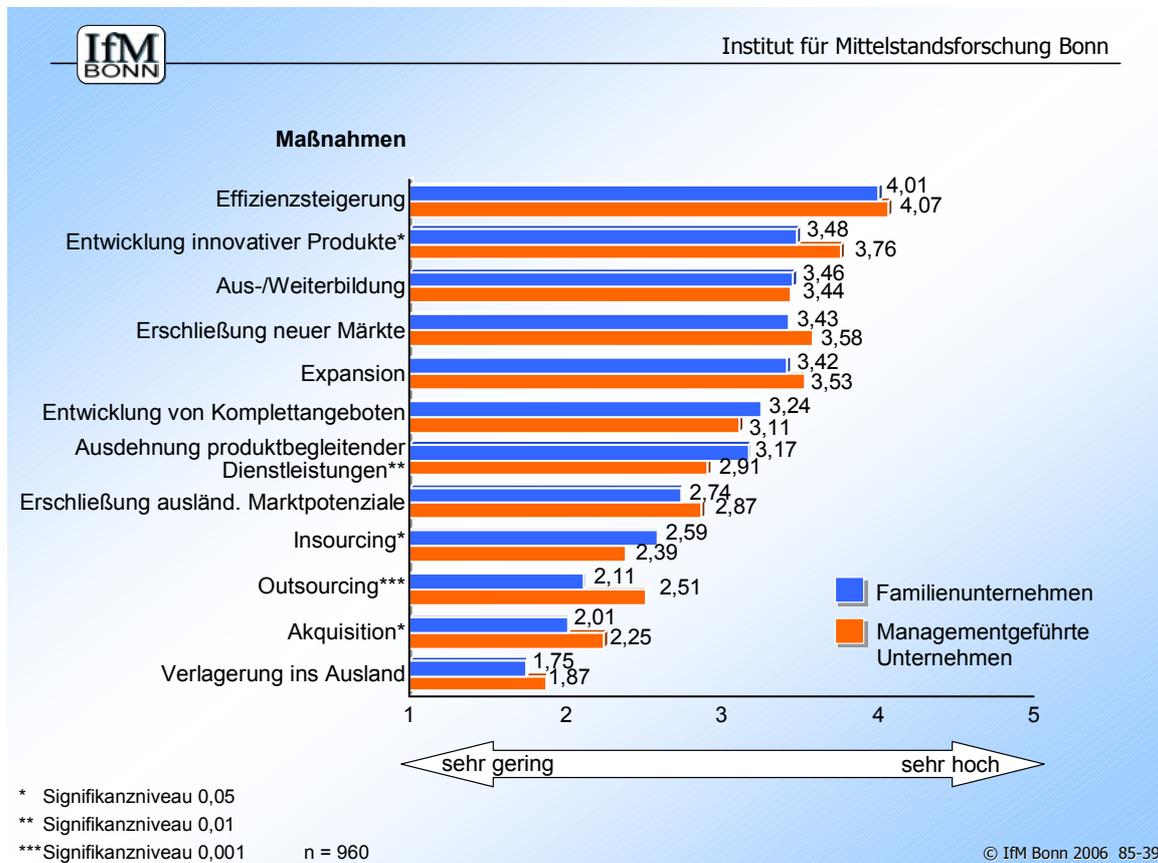


Nach Wirtschaftszweigen differenziert zeigt sich v.a., dass die Entwicklung innovativer Produkte primär eine Strategie im Verarbeitenden Gewerbe darstellt: Für 75 % der Unternehmen aus diesem Wirtschaftsbereich hat sie, wie

nicht anders zu erwarten, eine sehr hohe oder hohe Bedeutung. Dieser Anteil ist signifikant höher als der im Baugewerbe (ca. 41,5 %) oder bei den Versorgern (ca. 51,6 %). Ähnlich verhält es sich bei Maßnahmen zur Erschließung neuer Märkte, zur Expansion und zur Erschließung ausländischer Marktpotenziale, die für Unternehmen des stärker international orientierten Verarbeitenden Gewerbes im Mittel auf signifikante Weise bedeutender sind.

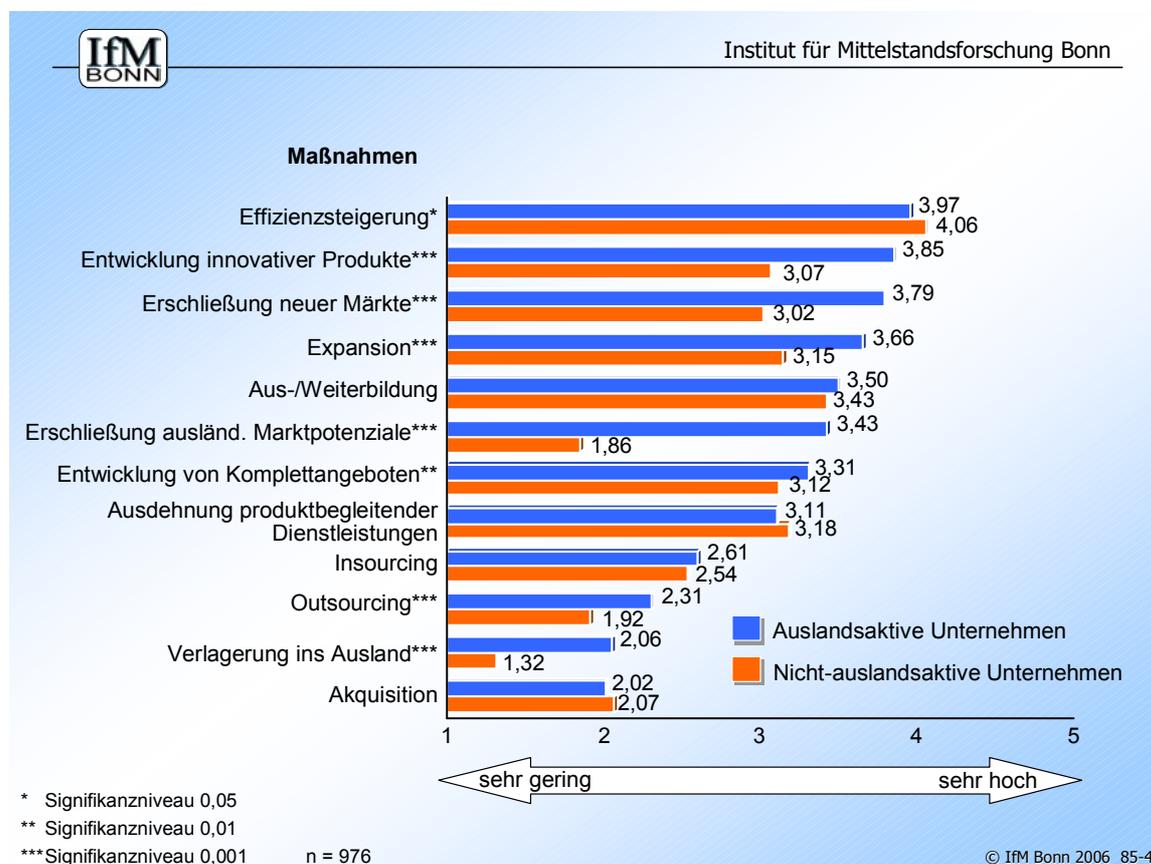
Indessen führt die Differenzierung der Ergebnisse nach dem Unternehmenstyp nur zu geringen signifikanten Unterschieden. So hat Insourcing für Familienunternehmen im Durchschnitt eine mittlere Bedeutung, für managementgeführte Unternehmen eine geringe. Umgekehrt messen letztere dem Outsourcing eine mittlere und damit signifikant höhere Bedeutung bei als Familienunternehmen. Auch ist die Entwicklung innovativer Produkte signifikant häufiger eine strategische Maßnahme managementgeführter Unternehmen, wobei diese Maßnahme für beide Unternehmenstypen im Durchschnitt von hohem Stellenwert ist. Die Ausdehnung produktbegleitender Dienstleistungen hat eine signifikant höhere Bedeutung für Familienunternehmen, während Akquisition eine bedeutsamere strategische Maßnahme managementgeführter Unternehmen darstellt (vgl. Abbildung 39).

Abbildung 39: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp



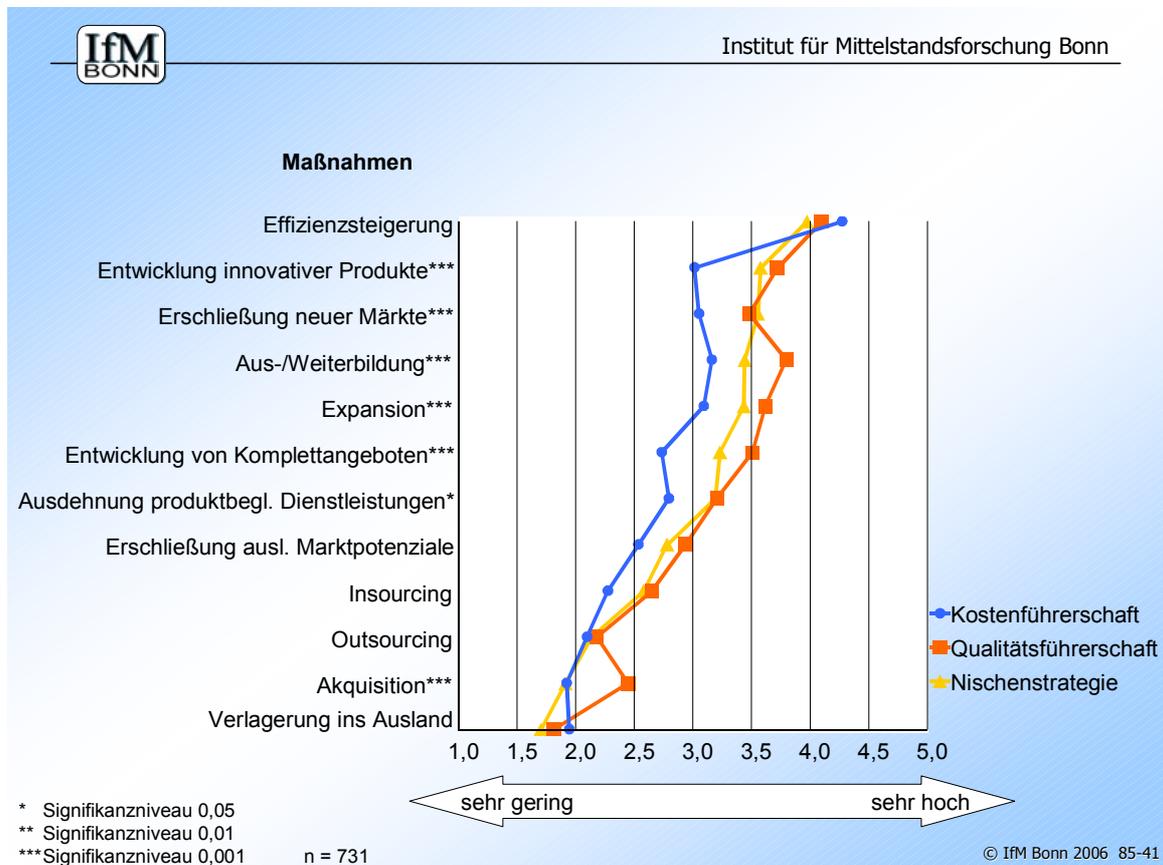
Wie zu erwarten, zeigen sich auch bei einer Differenzierung der Befunde nach der Auslandsaktivität der Industrieunternehmen signifikante Unterschiede. So sind die „Entwicklung innovativer Produkte“, die „Erschließung neuer Märkte“, „Expansion“ und insbesondere die „Erschließung ausländischer Marktpotenziale“ signifikant häufiger strategische Instrumente von großer Bedeutung für auslandsaktive Unternehmen. Weniger bedeutsam, aber dennoch signifikant wichtiger als für nicht-auslandsaktive Unternehmen, sind für sie die Maßnahmen „Entwicklung von Komplettangeboten“, „Outsourcing“ und die „Verlagerung geschäftlicher Aktivitäten ins Ausland“. Umgekehrt stellen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung signifikant wichtigere Handlungsoptionen nicht-auslandsaktiver Unternehmen dar (vgl. Abbildung 40).

Abbildung 40: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen nach Auslandsaktivität



Unternehmen, die Nischenstrategien oder eine Strategie der Qualitätsführerschaft verfolgen, messen im Mittel vielen der abgefragten strategischen Maßnahmen eine signifikant höhere Bedeutung zu als Kostenführer. So sind die Entwicklung innovativer Produkte, die Erschließung neuer Märkte, Durchführung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Belegschaft, Expansionsstrategien, die Entwicklung von Komplettangeboten sowie produktbegleitender Dienstleistungen für diese Unternehmen signifikant wichtiger. Akquisitionsstrategien wiederum sind nur für Qualitätsführer von einer signifikant höheren Bedeutung (vgl. Abbildung 41).

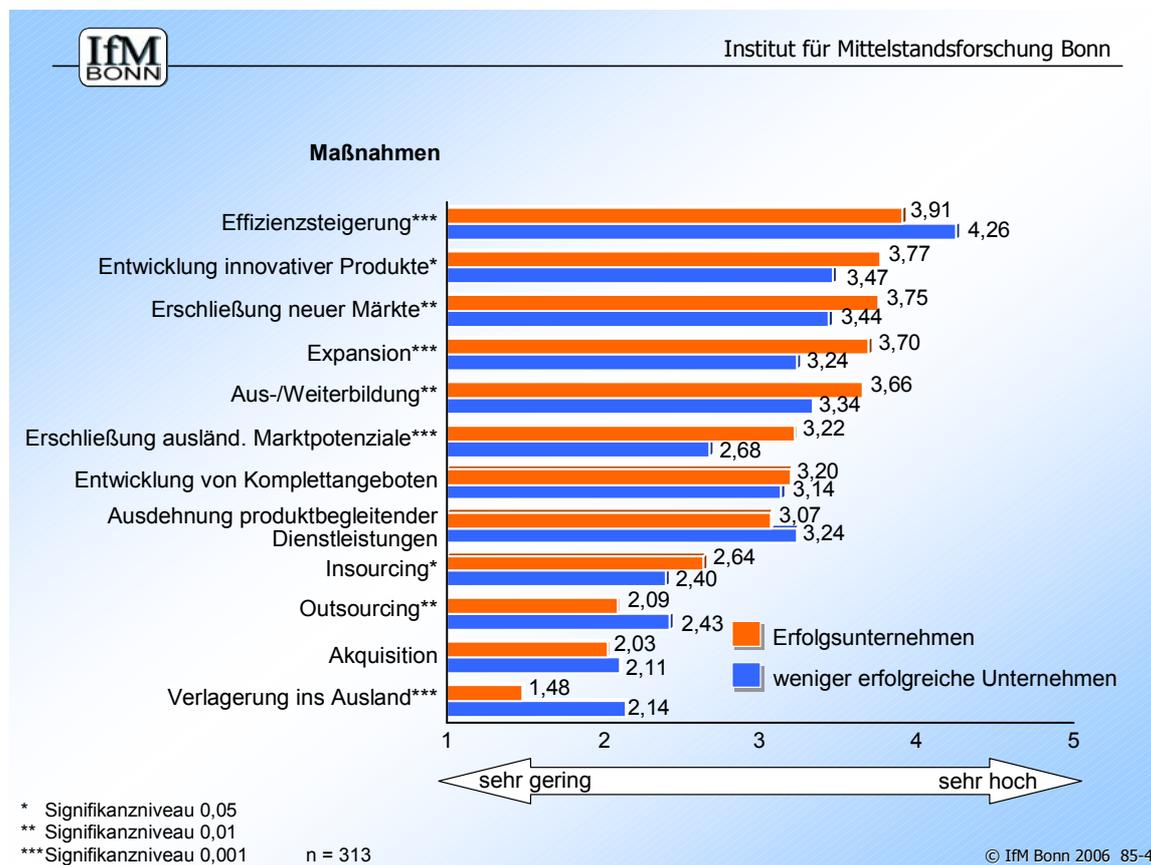
Abbildung 41: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen nach Kernstrategien



Bei den zur Erreichung der strategischen Ziele verfolgten Maßnahmen bestehen z.T. deutliche Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (vgl. Abbildung 42). So ist die Entwicklung innovativer Produkte und damit die Verfolgung von Innovationsstrategien für erfolgreiche Unternehmen im Durchschnitt von signifikant höherer Bedeutung als für weniger erfolgreiche Unternehmen. Zudem haben für Erfolgsunternehmen Expansionsstrategien, Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung, die Erschließung neuer sowie die Erschließung ausländischer Märkte und die Verfolgung von Insourcingstrategien eine signifikant höhere Bedeutung als für schrumpfende Unternehmen. Demgegenüber spielen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, Outsourcingstrategien sowie die Verlagerung von Geschäftstätigkeit ins Ausland für Erfolgsunternehmen im Schnitt eine signifikant geringere Bedeutung als für weniger erfolgreiche Unternehmen. Hierin bestätigt sich in gewisser Weise auch eine der von SIMON (1996) im Zusammenhang mit der Untersuchung der so genannten *Hidden Champions* gemachten Beobachtung: Erfolgreiche Unternehmen führen die essentiellen Wertschöpfungsstufen lieber im

eigenen Unternehmen aus, als sie auszulagern (vgl. auch SIMON 2006, S. 57).

Abbildung 42: Bedeutung von Maßnahmen zur Verfolgung der derzeitigen Unternehmensstrategie der Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien



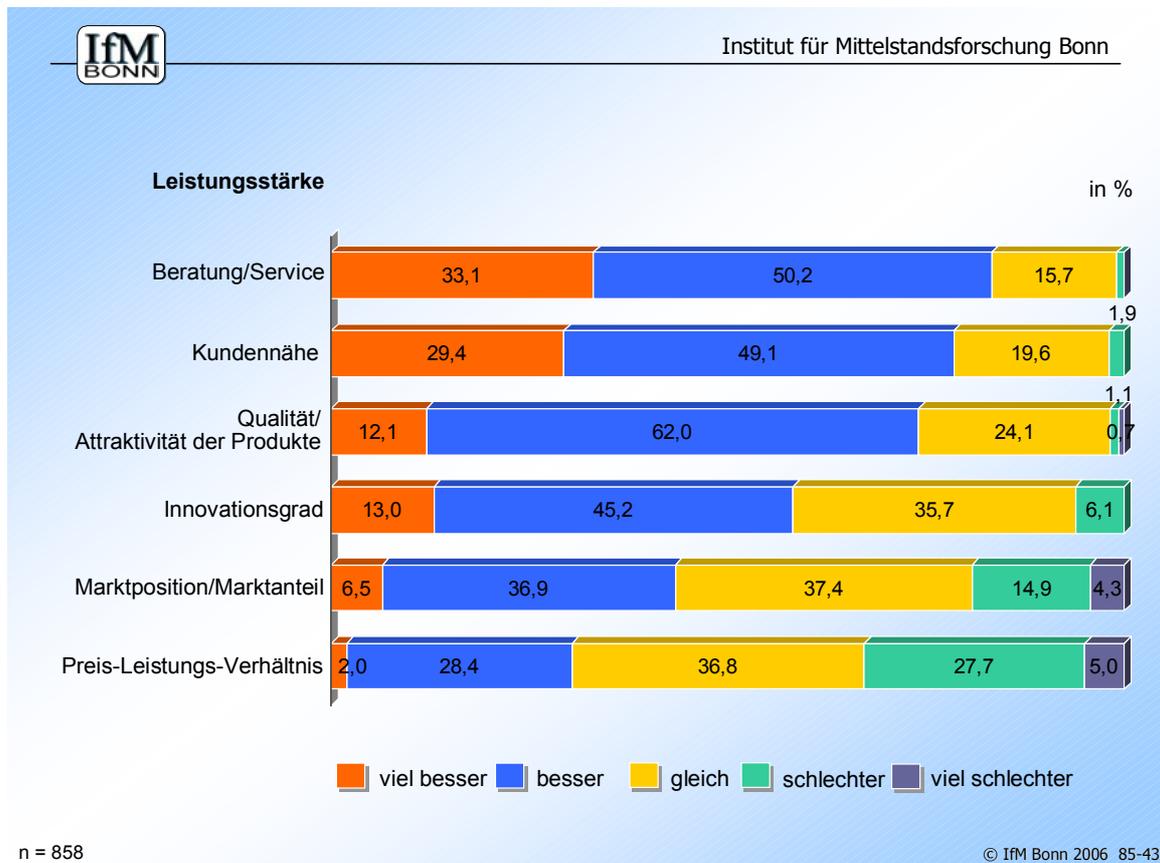
### 5.3 Internationale Konkurrenzfähigkeit der Industrieunternehmen

In den vorausgegangenen Kapiteln wurden die strategischen Ziele und Maßnahmen der Industrie zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen untersucht. Die Entwicklung geeigneter Wettbewerbsstrategien setzt dabei voraus, konkurrenzbezogen zu denken und eine im Vergleich zur Konkurrenz überlegene Leistung zu erbringen. Dabei reicht es meist nicht nur, Kenntnisse über die inländischen Wettbewerber zu besitzen. Im Zuge der Globalisierung der Märkte nimmt auch die Bedeutung der Informationen über ausländische Wettbewerber zu. Die Unternehmen des BDI-Mittelstandspanels wurden daher um eine Einschätzung ihrer Leistungsfähigkeit im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern gebeten. Dies führte zu folgenden Ergebnissen:

Die deutsche Industrie schätzt sich bzw. ihre Leistungsfähigkeit im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz größtenteils besser ein. Die besonderen Stärken liegen nach Ansicht der Unternehmen dabei insbesondere in den Bereichen Beratung und Service, Kundennähe, Qualität und Attraktivität der Produkte sowie ihrem Innovationsgrad.

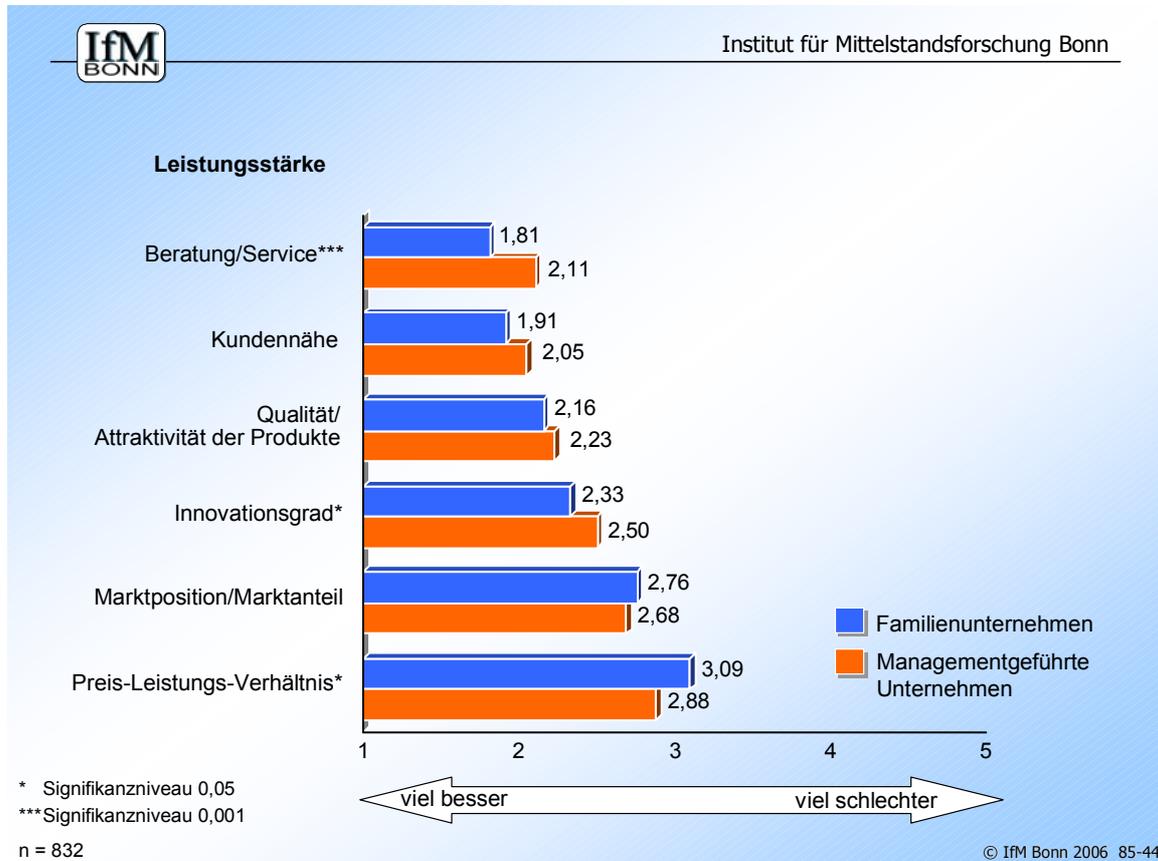
So ist rund ein Drittel der Industrieunternehmen der Auffassung, auf dem Gebiet Beratung und Service der ausländischen Konkurrenz stark überlegen zu sein. Gut die Hälfte der Unternehmen hält sich zumindest für besser als die ausländische Konkurrenz. Auch was die Kundennähe betrifft, so halten sich knapp 30 % der Industrieunternehmen für viel besser als die Konkurrenten aus dem Ausland; wiederum etwa die Hälfte schätzt sich immer noch als besser ein. Qualität und Attraktivität der Produkte sind für gut 12 % der Unternehmen herausragende Leistungsmerkmale; 62 % schätzen sich auch hier wiederum besser ein als ihre ausländischen Geschäftsgegner. Ihre Innovationskraft schätzen 13 % der deutschen Industrieunternehmen viel besser ein als die der außerdeutschen Konkurrenz, weitere gut 45 % gehen davon aus, besser zu sein. In Sachen Marktposition bzw. Marktanteil schätzen sich zwar insgesamt etwa 43 % der Unternehmen viel besser oder besser ein, knapp jedes fünfte Unternehmen glaubt jedoch, hier schlechter oder viel schlechter als die ausländische Konkurrenz positioniert zu sein. Der Grund hierfür liegt offenbar im Preis-Leistungs-Verhältnis. Hierin hinkt nach eigener Einschätzung jedes dritte Industrieunternehmen der ausländischen Konkurrenz hinterher. Dies ist ein Befund, der nicht befriedigen kann (vgl. Abbildung 43). Bereits in der Frühjahrsbefragung 2006 haben speziell die Unternehmen, die beim Preis-Leistungs-Verhältnis gegenüber der ausländischen Konkurrenz schlecht abschneiden, in besonderem Maße auch über zu hohe Tariflöhne, zu starre gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen und zu hohe Lohnzusatzkosten in Deutschland geklagt.

Abbildung 43: Beurteilung der Leistungsstärken im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern



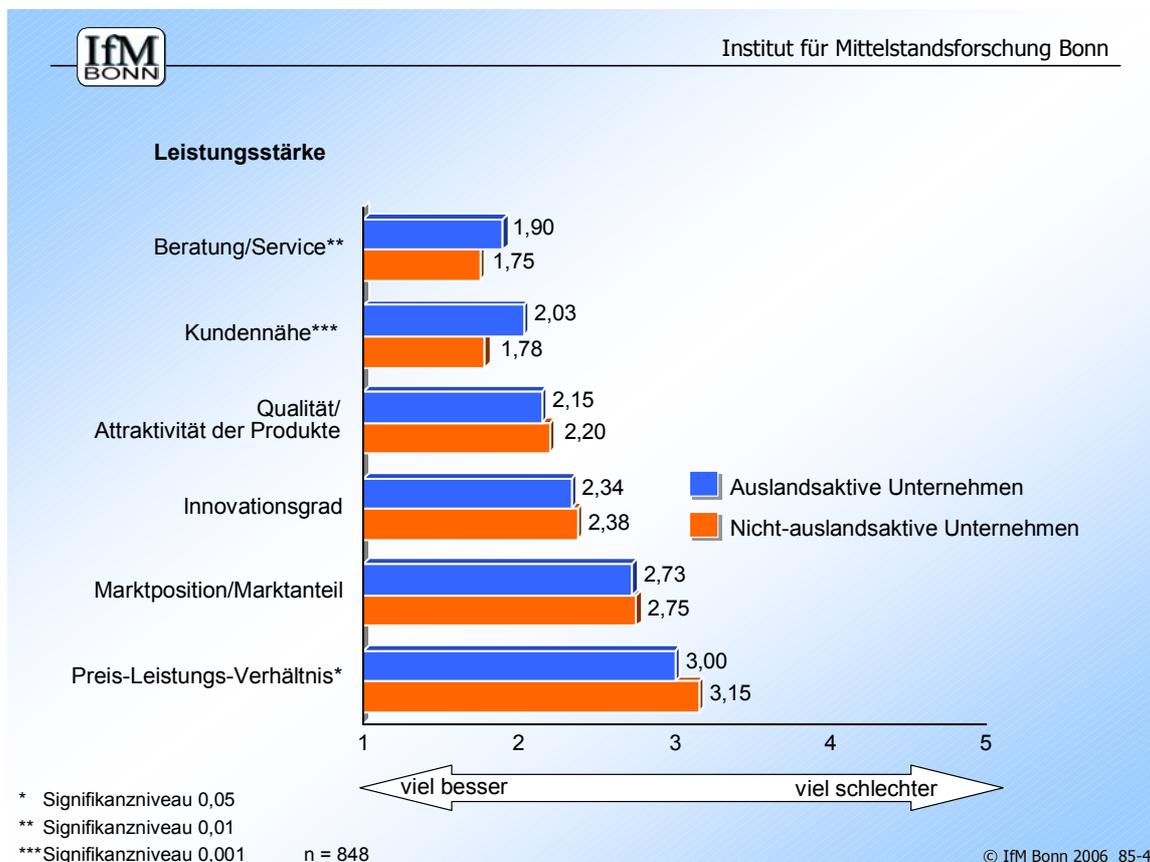
In der Beurteilung der eigenen Leistungsstärken gegenüber ausländischen Konkurrenzunternehmen besteht Einigkeit zwischen den Industrieunternehmen aller Größenklassen. Lediglich im Bereich Beratung und Service schätzen sich signifikant mehr kleinere als größere Industrieunternehmen der ausländischen Konkurrenz überlegen ein. Beratung/Service und Innovationsgrad sind die Trümpfe der Familienunternehmen: Sie sehen sich hier besser aufgestellt als ihre ausländischen Konkurrenten, wobei der Anteil signifikant größer ausfällt als unter den managementgeführten Unternehmen. Letztere beziehen hingegen ihre Leistungsstärken aus einer vergleichweisen Überlegenheit beim Preis-Leistungs-Verhältnis (vgl. Abbildung 44).

Abbildung 44: Beurteilung der Leistungsstärken im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern nach Unternehmenstyp



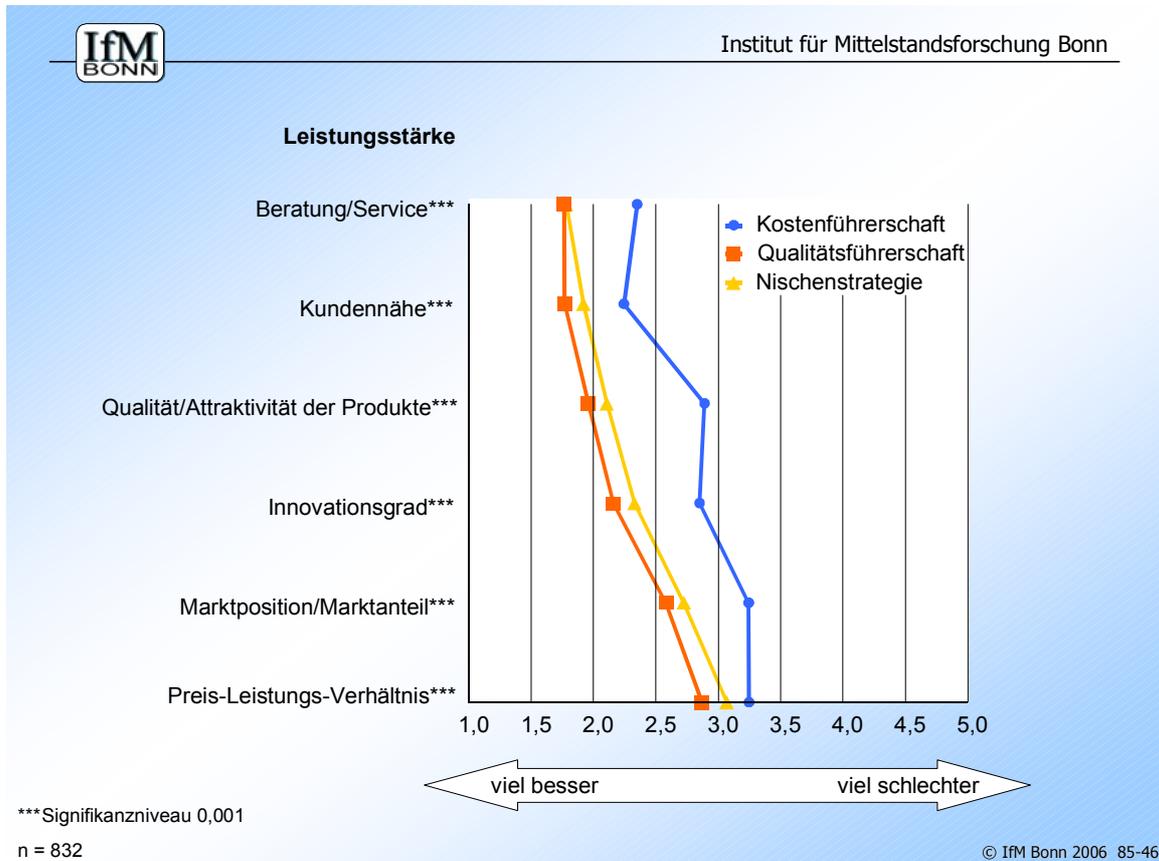
Unternehmen, die bereits im Ausland aktiv sind, können ihre Konkurrenten u.U. besser beobachten und einschätzen als Unternehmen, die nur binnenwirtschaftlich aktiv sind. So zeigen denn auch die nach dem Grad der Auslandsaktivitäten geschichteten Befragungsergebnisse signifikante Unterschiede. Die rein auf den inländischen Markt ausgerichteten Unternehmen sind bei den Leistungsmerkmalen Beratung/Service und Kundennähe nach eigener Ansicht nicht nur besser als ihre Konkurrenten, sondern auch besser als auslandsaktive Unternehmen. Qualität und Attraktivität der Produkte ist für beide Unternehmenstypen gleich wichtig, beide Typen erreichen mit ihren jeweiligen Strategien vergleichbare Marktpositionen. Beide Unternehmenskategorien haben ihre Probleme beim Preis-Leistungs-Verhältnis, wobei dieses Leistungselement von den auslandsorientierten Unternehmen eine etwas bessere Einschätzung erfährt als von den reinen Inlandsakteuren (vgl. Abbildung 45).

Abbildung 45: Beurteilung der Leistungsstärken im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern nach Auslandsaktivität



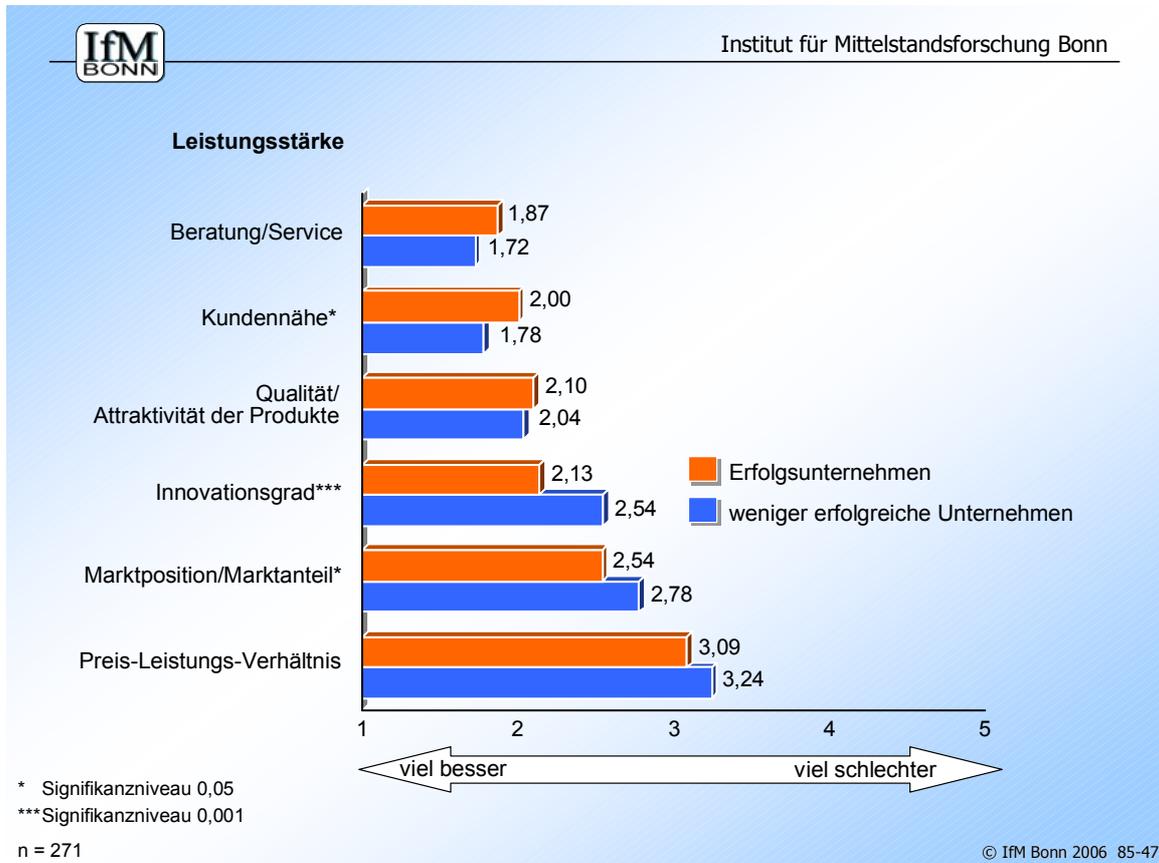
Nach Strategietypen unterschieden, ergibt sich der Befund, dass sich Unternehmen, die eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft verfolgen, bei nahezu gleicher Einschätzung der Vorteile gegenüber ausländischer Konkurrenten wie im Gesamtbild signifikant schlechter einschätzen als Unternehmen, die Qualitätsführer oder Nischenstrategen sind. Lediglich beim Preis-Leistungs-Verhältnis nähern sich die Beurteilungswerte der drei Strategietypen einander an (vgl. Abbildung 46).

Abbildung 46: Beurteilung der Leistungsstärken im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern nach Kernstrategien



Erfolgsunternehmen schätzen sich im Vergleich zu ihren wichtigsten ausländischen Konkurrenten hinsichtlich des Innovationsgrades ihrer Produkte besser und damit signifikant positiver ein als weniger erfolgreiche Unternehmen. Auch dies ist ein Hinweis auf die starke Innovations- und Qualitätsorientierung der erfolgreicheren Industrieunternehmen. Außerdem bewerten sich erfolgreichere Unternehmen im Hinblick auf ihre Marktposition signifikant besser als weniger erfolgreiche. Im Hinblick auf die Nähe zum Kunden empfinden sich hingegen weniger erfolgreiche Unternehmen der Industrie häufig besser aufgestellt als erfolgreichere Industrieunternehmen (vgl. Abbildung 47).

Abbildung 47: Beurteilung der Leistungsstärken im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern nach Erfolgskategorien



## **6. Personalmanagement in der Industrie**

### **6.1 Rekrutierungs- und Besetzungsprobleme**

Die weltweite Auflösung regionaler Begrenzungen, das Zusammenwachsen der Märkte durch Standardisierung und elektronische Medien, die „Explosion“ des Wissens und immer vielfältigere technologische Trends veranlassen viele Mittelständler zu Wachstum, Innovation und kooperativer Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern. Speziell Unternehmen in den westlichen Industriestaaten werden aufgrund des relativ hohen Lohnniveaus vor enorme qualitative Anforderungen gestellt. Wer diese Veränderungen meistern will, muss der Qualifikation und Motivation seiner Mitarbeiter besondere Aufmerksamkeit widmen (vgl. BACKES-GELLNER/FREUND/KAY/KRANZUSCH 2000, S. 1).

Genau hier aber liegt offensichtlich ein Engpass vor, der insbesondere kleine und mittlere Unternehmen in ihrem Entwicklungspotenzial beschneiden könnte: Fachkräfte sind - trotz anhaltend hoher Arbeitslosigkeit - weder in den Unternehmen noch auf dem Arbeitsmarkt in ausreichender Quantität und Qualität vorhanden. So kommt eine Studie des DIHK aus dem vergangenen Jahr zu dem Ergebnis, dass trotz hoher Arbeitslosigkeit und zurückhaltender Beschäftigungsplanungen der Betriebe 16 Prozent der Unternehmen derzeit offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen können (vgl. DIHK 2005b, S. 2). Zwar habe sich die Situation in den vergangenen Jahren etwas entschärft, aber v.a. im Verarbeitenden Gewerbe bestünden auch heute noch teilweise erhebliche Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu akquirieren. Demographiebedingt dürfte sich das Problem des Arbeitskräftemangels mittelfristig noch verschärfen. So sei 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 2005b, S. 8).

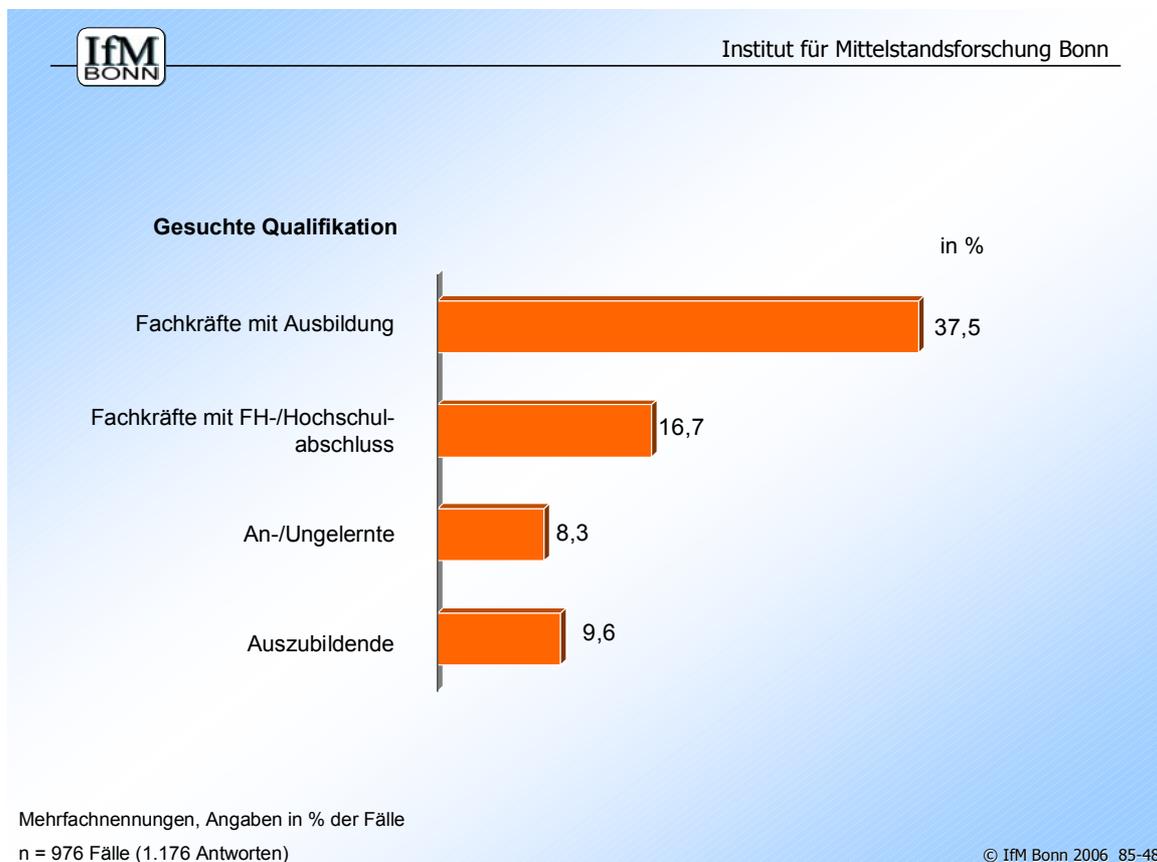
#### **6.1.1 Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen**

Wie stellt sich der Arbeitskräftebedarf der deutschen Industrieunternehmen im Herbst 2006 dar? Rückblickend konnte 2003 ein im Vergleich zu 2001 deutlich niedrigerer Anteil an Unternehmen, die Probleme bei der Besetzung freier Stellen in angemessener Zeit hatten, festgestellt werden. So sank ihr Anteil von 2001 auf 2003 z.T. konjunkturbedingt um rund 13 Prozentpunkte auf gut ein Drittel (vgl. KAYSER/ WALLAU 2003, S. 135). Im Jahr 2006 hat sich die Problematik der Stellenneubesetzung wieder deutlich verschärft. Vorliegend

hatten in der aktuellen Befragungswelle im BDI-Mittelstandspanel nur etwa 40 % der Unternehmen keine Probleme bei der Stellenbesetzung. Eine Verschärfung der Situation kann u.U. darauf zurückzuführen sein, dass die Industrieunternehmen im Jahr 2006 wieder vermehrt neue Arbeitskräfte einzustellen beabsichtigten, während in den vorangegangenen Jahren eher eine Stagnation bei der Beschäftigung oder ein Stellenabbau in der Industrie zu beobachten war (vgl. KAYSER/WALLAU/ADENÄUER 2006, S. 25).

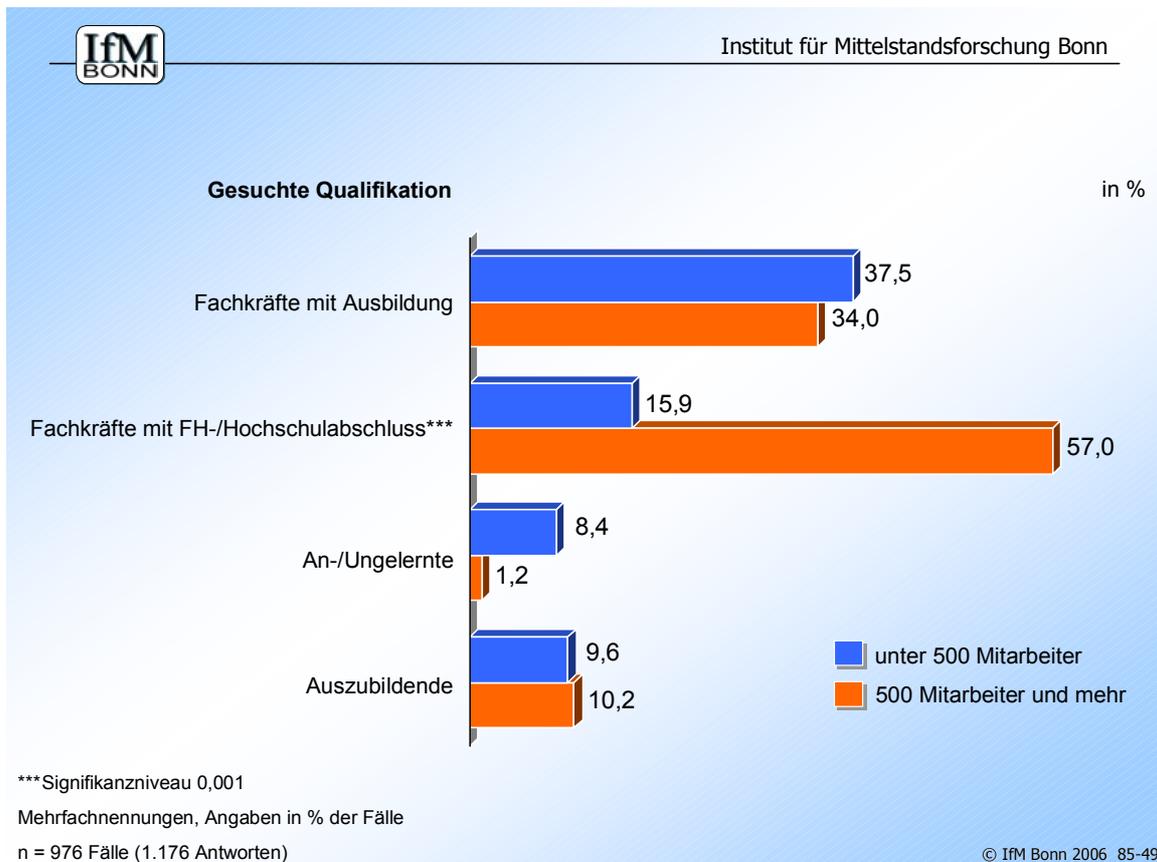
In mehr als der Hälfte der Fälle stellt die Rekrutierung von Fachkräften in angemessener Zeit derzeit ein Problem dar, wobei es für ca. 38 % der Industrieunternehmen insbesondere bei der Suche nach Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung hapert. Für etwa 17 % bestehen Schwierigkeiten bei der Suche nach Fachkräften mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss, in rund 8 % der Fälle bestehen Hindernisse bei der Rekrutierung an- oder ungelerner Arbeitskräfte. Knapp 10 % haben trotz eines breit diskutierten Lehrstellenmangels Schwierigkeiten bei der Besetzung ihrer Ausbildungsplätze (vgl. Abbildung 48).

Abbildung 48: Schwierigkeiten der Industrieunternehmen bei der Besetzung freier Stellen



Differenziert nach der Unternehmensgröße, ergibt sich der signifikante Befund, dass die Industrieunternehmen mit steigender Mitarbeiterzahl größere Schwierigkeiten haben, Fachkräfte mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss zu finden. So gaben Industrieunternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern in 57 % der Fälle an, Probleme bei der Besetzung entsprechender Stellen zu haben, Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern lediglich in rund 16 % der Fälle (vgl. Abbildung 49).

Abbildung 49: Schwierigkeiten der Industrieunternehmen bei der Besetzung freier Stellen nach Anzahl der Mitarbeiter



Eine Unterscheidung nach Wirtschaftszweigen zeigt, dass insbesondere Unternehmen aus der Energie- und Wasserversorgung, zum Teil auch das Verarbeitende Gewerbe, derzeit Probleme bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte oder Führungskräfte mit Fachhochschulabschluss oder Hochschulabschluss haben. Diese Wirtschaftszweige meldeten in etwa 32 % bzw. 19 % der Fälle Schwierigkeiten bei der Besetzung entsprechender Stellen und damit signifikant häufiger als Unternehmen aus dem Baugewerbe (rd. 7 %). Zudem hat im Verarbeitenden Gewerbe mehr als jedes zehnte Unternehmen Schwierigkeiten, angebotene Ausbildungsplätze in angemessener Zeit zu besetzen.

Managementgeführte Unternehmen haben häufiger Mühe bei der Stellenbesetzung mit Fach- oder Führungskräften mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss als Familienunternehmen (30,5 % zu 14,9 %). Letztere wiederum signalisierten in 10 % der Fälle häufiger als managementgeführte Unternehmen (1 %) Schwierigkeiten bei der zeitnahen Besetzung von Positionen für an- oder ungelerntes Personal an. Entsprechend fällt der Befund bei einer Unterscheidung nach der Auslandsorientierung aus: Auslandsaktive Unternehmen meldeten signifikant häufiger als inlandsorientierte Unternehmen Probleme bei der Besetzung von Fach- oder Führungskräften mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss sowie von an- oder ungelerntem Personal.

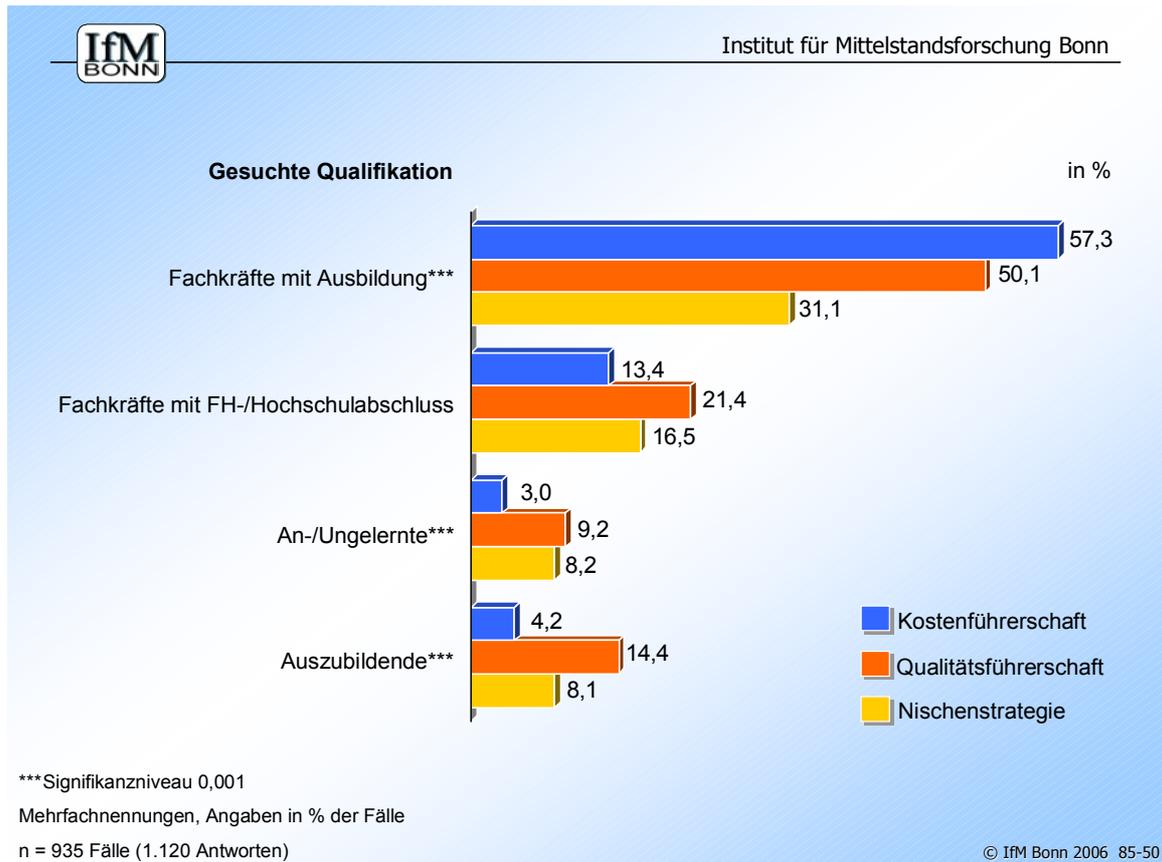
Erwartungsgemäß zeigen sich auch bei einer Differenzierung der Befunde nach der gewählten Wettbewerbsstrategie signifikante Unterschiede. So gaben Unternehmen, die eine Strategie der Qualitätsführerschaft oder eine Nischenstrategie verfolgen, häufiger an, Probleme bei der Besetzung ihrer angebotenen Lehrstellen sowie der Stellen für an- oder ungelerntes Personal zu haben. Tendenziell haben Qualitätsführer mit einem Anteil von 21 % auch häufiger als die anderen Strategietypen Schwierigkeiten bei der Suche nach Fachkräften mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss. In über der Hälfte der Fälle - und damit häufiger als Nischenstrategen - haben sowohl Kosten- als auch Qualitätsführer Probleme bei der Besetzung von Positionen für Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung (vgl. Ausdruck der Qualitätsorientierung erfolgreicher Unternehmen im Sinne der vorgenommenen Definition ist auch die Beobachtung, dass erfolgreiche Unternehmen, d.h. Spitzenunternehmen und aufholende Unternehmen, tendenziell häufiger Probleme bei der Besetzung von Stellen mit Fachkräften haben. So hat rund ein Drittel der Erfolgsunternehmen derzeit Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss zu finden, während der Anteil bei den weniger erfolgreichen Unternehmen bei etwa 8 % liegt. Aufgrund ihrer überwiegenden Qualitätsorientierung scheinen erfolgreiche Unternehmen stärker auf Fachkräfte angewiesen zu sein als weniger erfolgreiche Unternehmen.

Abbildung 50).

Ausdruck der Qualitätsorientierung erfolgreicher Unternehmen im Sinne der vorgenommenen Definition ist auch die Beobachtung, dass erfolgreiche Unternehmen, d.h. Spitzenunternehmen und aufholende Unternehmen, tendenziell häufiger Probleme bei der Besetzung von Stellen mit Fachkräften haben. So hat rund ein Drittel der Erfolgsunternehmen derzeit Schwierigkeiten, geeignete

Fachkräfte mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss zu finden, während der Anteil bei den weniger erfolgreichen Unternehmen bei etwa 8 % liegt. Aufgrund ihrer überwiegenden Qualitätsorientierung scheinen erfolgreiche Unternehmen stärker auf Fachkräfte angewiesen zu sein als weniger erfolgreiche Unternehmen.

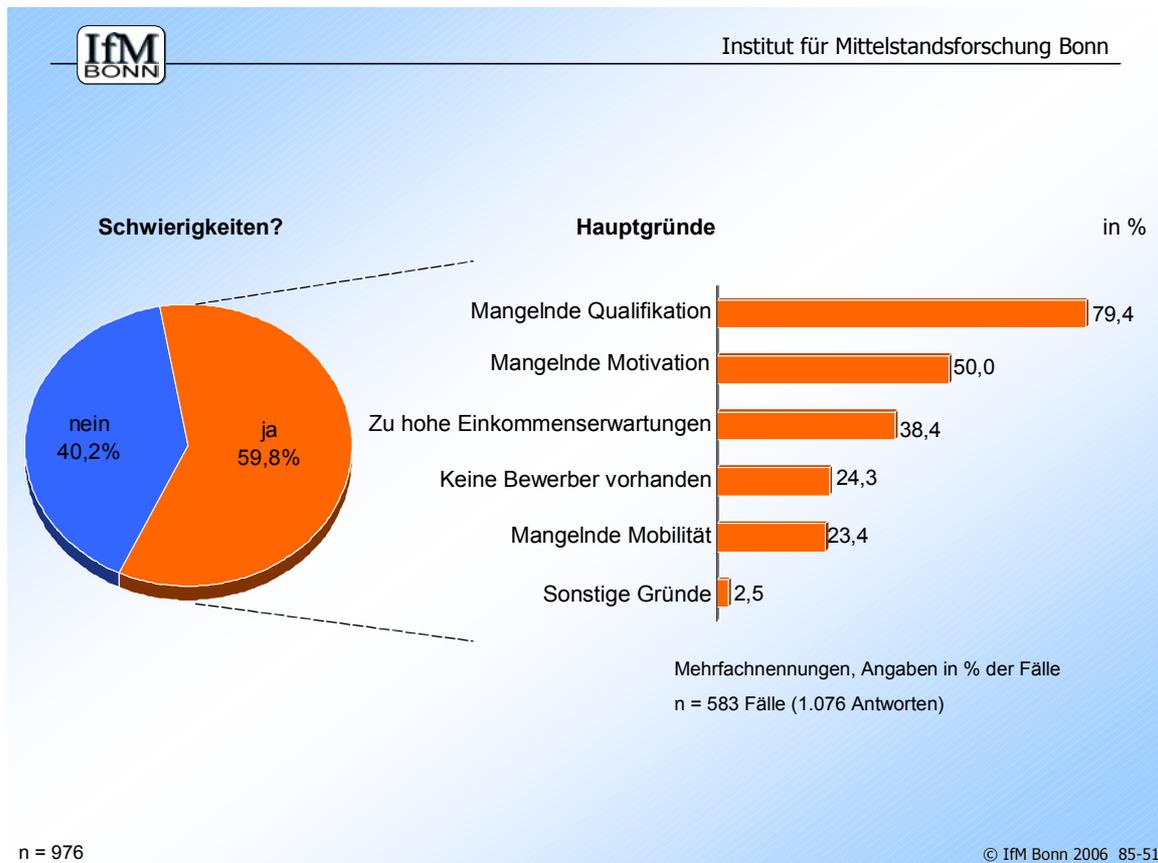
Abbildung 50: Schwierigkeiten der Industrieunternehmen bei der Besetzung freier Stellen nach Kernstrategien



### 6.1.2 Ursachen von Rekrutierungs- und Besetzungsproblemen

Unter den Ursachen für Probleme bei der Besetzung freier Stellen dominiert aus Sicht der betroffenen Industrieunternehmen in erster Linie die mangelnde Qualifikation der Kandidaten (79 % der Fälle). Mangelnde Motivation (50 % der Fälle), zu hohe Einkommenserwartungen (38 % der Fälle), das Fehlen geeigneter Interessenten (24 % der Fälle) sowie mangelnde Mobilität (23 % der Fälle) erschweren die Personalrekrutierung zusätzlich (vgl. Abbildung 51).

Abbildung 51: Hauptgründe für Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen in der Industrie

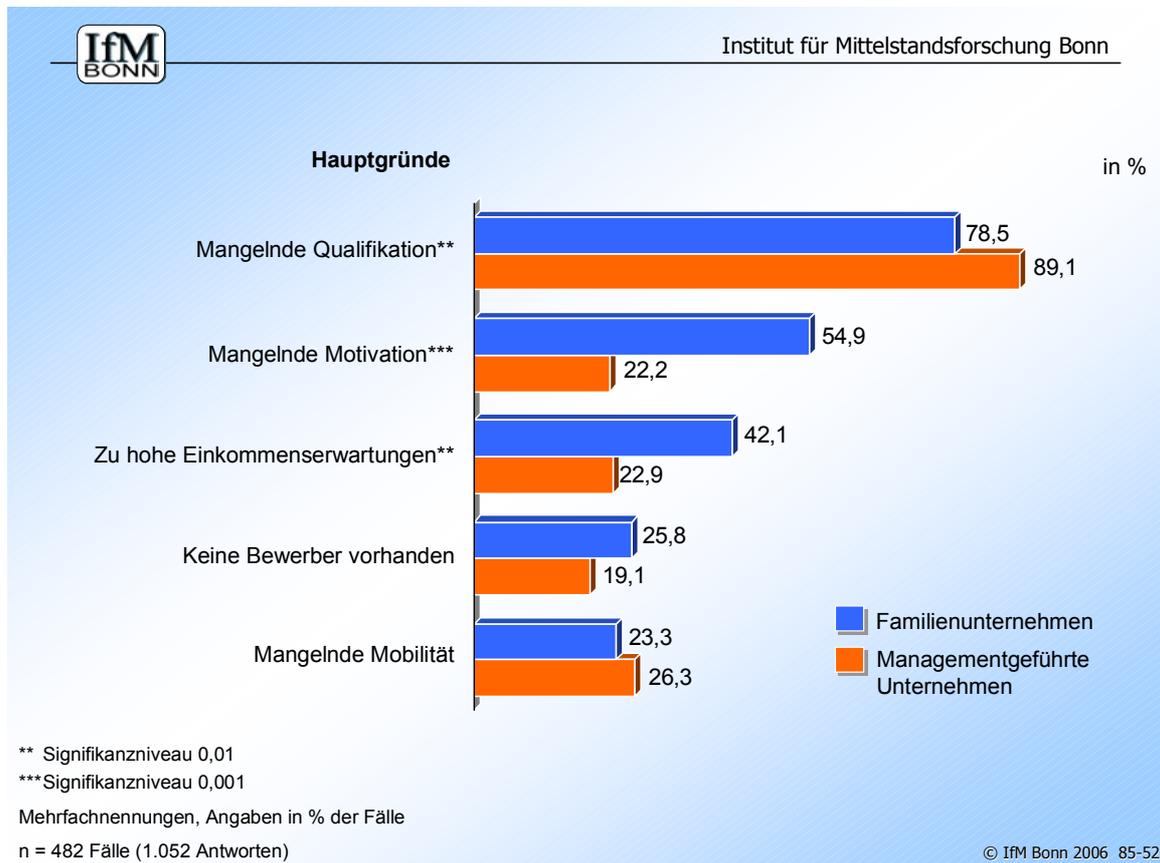


Mangelnde Qualifikation ist erwartungsgemäß vor allem die Ursache von Schwierigkeiten bei der Besetzung von Positionen für Fachkräfte sowie von Ausbildungsplätzen. Mangelnde Motivation der Bewerber stellt sich insbesondere bei der Besetzung von Stellen mit An- oder Ungelernten und ebenfalls von Ausbildungsplätzen als großes Problem heraus. Zu hohe Einkommenserwartungen hatten in erster Linie Bewerber auf Stellen für Fachkräfte oder Führungskräfte mit Hochschulabschluss sowie an- oder ungelernete Stellenbewerber. Letztere brachten überdurchschnittlich häufig auch nicht die erforderliche Mobilität für die ausgeschriebenen Stellen mit. Probleme, überhaupt Bewerber für die Besetzung vakanter Stellen zu bekommen, bestehen vor allem bei der Rekrutierung von Fachkräften, insbesondere mit geeignetem Fachhochschul- oder Hochschulabschluss.

Industrieunternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern bemängeln signifikant häufiger als größere Unternehmen die mangelnde Motivation der Stellenbewerber. Entsprechendes gilt für Familienunternehmen. Sie führen zudem signifikant häufiger als managementgeführte Unternehmen zu hohe Einkommens-

erwartungen als Hinderungsgrund für die Einstellung geeigneter Interessenten an. Letztere wiederum vermissen häufiger eine geeignete Qualifikation bei den Stellenanwärtern (vgl. Abbildung 52).

Abbildung 52: Hauptgründe für Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen in der Industrie nach Unternehmenstyp



Erfolgsunternehmen gaben als Hauptgründe für Schwierigkeiten bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte signifikant häufiger als weniger erfolgreiche Unternehmen an, dass die Bewerber zu hohe Einkommenserwartungen gehabt hätten, sie zu wenig mobil gewesen seien oder erst gar keine geeigneten Bewerber zur Verfügung standen. Umgekehrt war mangelnde Qualifikation signifikant häufiger ein Problem bei der Arbeitskräfterekrutierung weniger erfolgreicher Unternehmen.

## 6.2 Struktur der Beschäftigten in Industrieunternehmen

Üblicherweise setzen sich Belegschaften in Unternehmen aus Arbeitnehmern unterschiedlichen Alters, Geschlechts oder unterschiedlicher Kulturen zusammen. In wie weit eine homogene oder heterogene Zusammensetzung des Per-

sonals von Unternehmen jedoch positive oder negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit dieser Unternehmen haben, ist noch weitgehend ungeklärt. Gerade im Hinblick auf die Folgen des demographischen Wandels sind entsprechende empirische Untersuchungen jedoch von großem Wert.

Vereinzelt sind deutsche Industrieunternehmen bereits dazu übergegangen, bestimmte Personengruppen verstärkt einzustellen, um insgesamt die Heterogenität der Mitarbeiterschaft zu erhöhen. So stellt u.a. BMW in Leipzig seit einiger Zeit vermehrt ältere Arbeitnehmer ein, da entsprechende Alterskohorten in einigen Unternehmensteilen deutlich unterrepräsentiert waren (vgl. NIAS-SERI 2005). Auch Lufthansa oder Ikea haben spezielle Programme für ältere Arbeitnehmer entwickelt, v.a., um deren Wissen länger für das Unternehmen nutzen zu können (vgl. GRUND 2006, S. 462).

Vor dem Hintergrund sich ändernder demographischer Strukturen wird sich die altersmäßige Zusammensetzung des Personals deutlich verändern. Um dem akuten und zukünftig steigenden Arbeitskräftemangel vor allem im Bereich der Fachkräfte entgegenzuwirken, ist die vermehrte Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zwingend erforderlich. Hierzu sind Fort- und Weiterbildungsaktivitäten unerlässlich, um die Arbeitskräfte auf einem aktuellen Wissensstand zu halten. Eine weitere Möglichkeit ist die verstärkte Rekrutierung von Frauen, deren Erwerbstätigenquote in Deutschland deutlich niedriger ist als die der Männer und als die in vergleichbaren anderen Ländern. Als drittes besteht eine Option in der vermehrten Rekrutierung entsprechend qualifizierter Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund (vgl. GRUND 2006, S. 263 f.; GRUND/WESTERGAARD-NIELSEN 2005).

Erforderlich ist also ein Diversity Management. Hierbei wird neben der altersmäßigen Zusammensetzung von Belegschaften auch deren Heterogenität hinsichtlich des Geschlechts und der kulturell-ethnischen Zugehörigkeit als strategische Ressource des Unternehmens gestaltet. Der Leitgedanke des Diversity Management ist dabei, dass durch die Vielfalt des Personals - wenn richtig eingesetzt - besondere Chancen und Wettbewerbsvorteile generiert werden können.

Die Unternehmen des BDI-Mittelstandspanels wurden im Herbst 2006 nach der anteilmäßigen Repräsentanz bestimmter Gruppen von Beschäftigten an

ihrer Gesamtbelegschaft gefragt.<sup>12</sup> Im Durchschnitt liegt der Anteil an älteren Mitarbeitern (50 Jahre und älter) sowie von Frauen in der deutschen Industrie zwischen 10 % und 25 % an der jeweiligen Gesamtbelegschaft. Mitarbeiter anderer Kulturen machen im Mittel nur bis zu 10 % der Gesamtbelegschaft aus.

Fast ein Drittel der Industrieunternehmen hat in seiner Belegschaft einen Frauenanteil von weniger als 10 %, jeweils rund ein Viertel einen Anteil von 10 % bis 25 % bzw. 26 % bis 50 %. Bei lediglich rund 15 % der Industrieunternehmen besteht die Belegschaft zu mehr als 50 % aus Frauen.

Knapp ein Viertel der Industrieunternehmen in Deutschland beschäftigt derzeit weniger als 10 % ältere Arbeitnehmer, bei rund zwei Fünfteln liegt der Anteil zwischen 10 % und 25 %. Etwa 30 % weisen einen Anteil von 26 % bis 50 % älterer Arbeitnehmer an ihrer Belegschaft aus, und lediglich knapp jedes zehnte Unternehmen beschäftigt zu mehr als der Hälfte Arbeitnehmer, die älter als 50 Jahre sind.

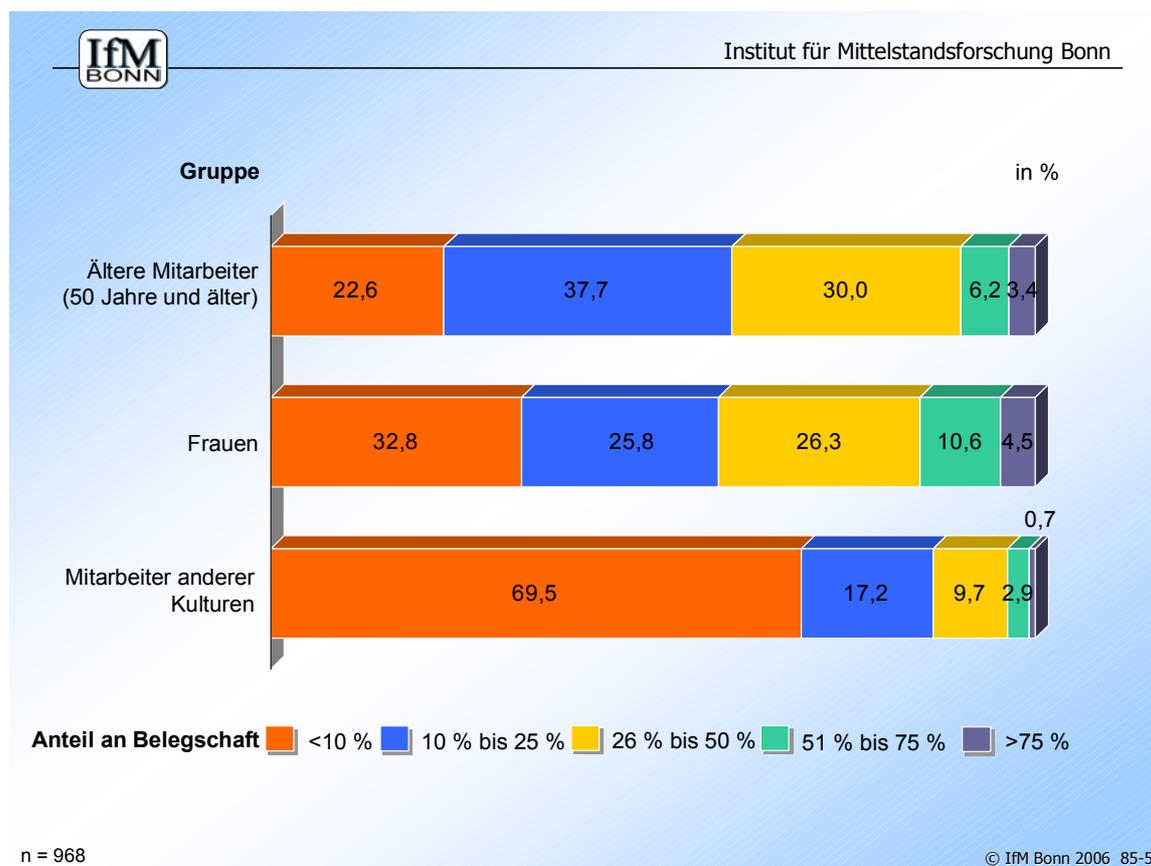
Geringer ist der Anteil von Mitarbeitern anderer Kulturen in der deutschen Industrie. Fast 70 % der Unternehmen weisen einen Anteil von Arbeitnehmern anderer Kulturen aus, der unter 10 % liegt, bei gut 17 % liegt der Anteil zwischen 10 % und 25 %, gut jedes zehnte Unternehmen beschäftigt einen Anteil Arbeitnehmer anderer Kulturen von 26 % bis 50 %. Bei knapp 4 % liegt der Anteil anderer Kulturen an der gesamten Belegschaft der Unternehmen bei über 50 % (vgl. Abbildung 53).

Insgesamt hat die deutsche Industrie somit einen gewaltigen Wandel vor sich.

---

<sup>12</sup> Die Unternehmen konnten die Anteile der jeweiligen Gruppe an ihrer Belegschaft in 5 Klassen angeben: „kleiner als 10 %“, „10 % bis 25 %“, „26 % bis 50 %“, „51 % bis 75 %“ sowie „größer als 75 %“.

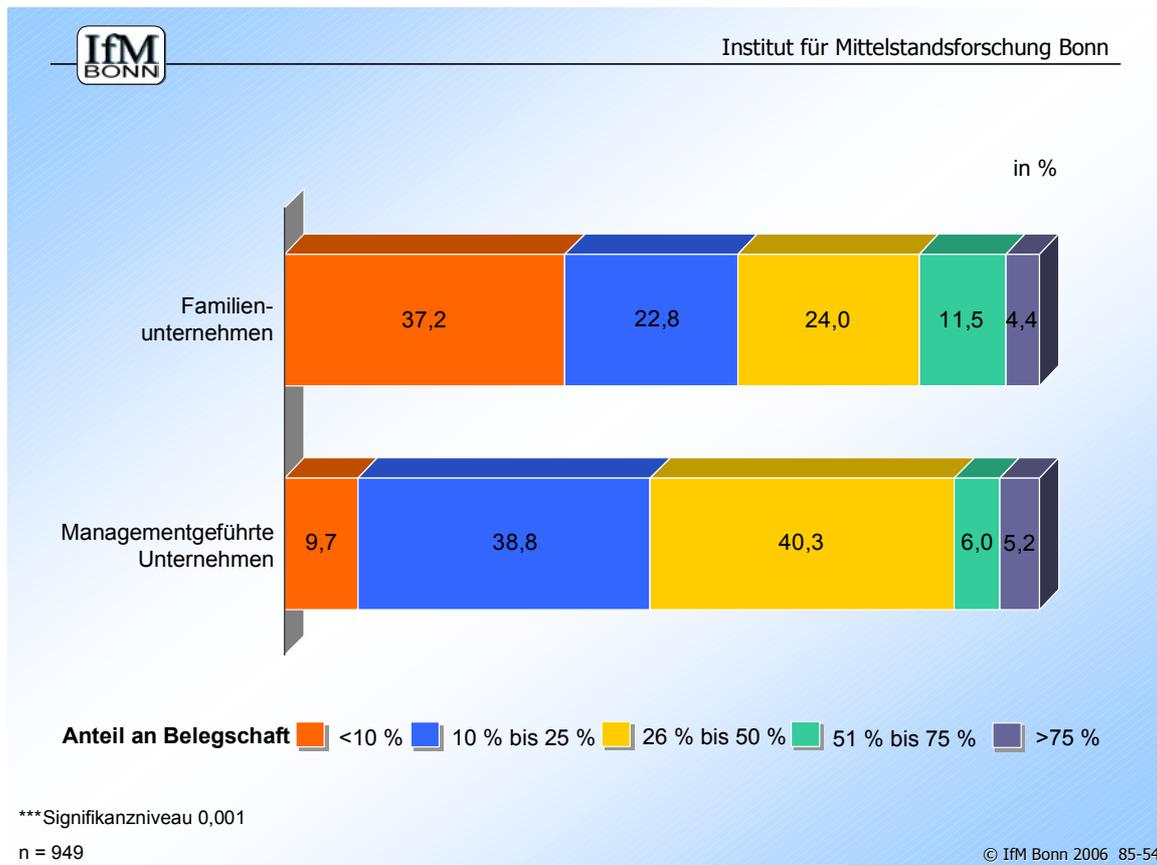
Abbildung 53: Struktur der Beschäftigten in der Industrie nach Gruppen



Nach der Zahl der Mitarbeiter differenziert, ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Unternehmen: Die Anteile aller Personengruppen liegen im Klassenmittel bei 10 % bis 25 %. Lediglich Mitarbeiter anderer Kulturen sind bei kleineren Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten im Mittel mit Anteilen unter 10 % weniger häufig vertreten.

Managementgeführte Unternehmen haben im Klassenmittel einen signifikant höheren Frauenanteil in ihrer Belegschaft. Im Durchschnitt beträgt er zwischen 26 % und 50 %; bei Familienunternehmen liegt er bei 10 % bis 25 %. Allein bei gut 40 % der managementgeführten Unternehmen liegt der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft zwischen 26 % und 50 % (vgl. Abbildung 54).

Abbildung 54: Frauenanteil in der Industrie nach Unternehmenstyp



Im Baugewerbe liegt der Anteil an Frauen an der Gesamtbelegschaft im Klassenmittel bei unter 10 % und damit deutlich unter dem Frauenanteil im Verarbeitenden Gewerbe (26 % bis 50 %) sowie im Versorgungsgewerbe (10 % bis 25 %). Tendenziell beschäftigen Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe und dem Versorgungsgewerbe auch höhere Anteile an Arbeitnehmern über 50 Jahren, im Mittel sind es bei den Unternehmen aller Wirtschaftszweige jedoch zwischen 10 % und 25 %. Mitarbeiter anderer Kulturen machen im Schnitt bei allen Wirtschaftszweigen gleichermaßen weniger als 10 % an der Gesamtbelegschaft aus.

Der Frauenanteil bei auslandsaktiven Unternehmen liegt im Klassenmittel mit 26 % bis 50 % signifikant über dem Anteil bei nicht-auslandaktiven Unternehmen. Auch der Anteil von Mitarbeitern anderer Kulturen ist bei auslandsaktiven Unternehmen im Mittel erwartungsgemäß mit 26 % bis 50 % signifikant höher als bei binnenmarktorientierten Unternehmen. Mitarbeiter anderer Kulturen sind mit einem mittleren Anteilswert zwischen 10 % und 25 % ebenfalls häufiger bei auslandsaktiven Unternehmen angestellt. Ältere Arbeitnehmer sind mit

Anteilswerten von durchschnittlich 10 % bis 25 % hingegen signifikant öfter bei nicht-auslandsaktiven Unternehmen vertreten.

Hinsichtlich der Erfolgskategorien konnten keine signifikanten Unterschiede in den Anteilen bestimmter Gruppen an der jeweiligen Belegschaft identifiziert werden. Tendenziell ist der Frauenanteil sowie der Anteil anderer Kulturen an der Belegschaft erfolgreicherer Unternehmen jedoch höher als an der Belegschaft weniger erfolgreicher Industrieunternehmen.

Wie wirkt sich eine Diversifizierung der Belegschaft nun auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aus? Ein direkter Zusammenhang zwischen Umsatz- oder Beschäftigtenentwicklung der Industrieunternehmen und den Anteilen der beschriebenen Personengruppen an der Belegschaft konnte nicht grundsätzlich nachgewiesen werden. Allerdings ergaben sich für die Höhe der Anteile verschiedener Personengruppen an der jeweiligen Belegschaft signifikante, schwach positive Korrelationen mit der Umsatzrendite der Unternehmen, d.h., je höher der Anteil verschiedener Personengruppen (Frauen, ältere Arbeitnehmer, Arbeitnehmer aus anderen Kulturkreisen), desto höher die Umsatzrendite der Unternehmen. Insofern ergeben sich in der vorliegenden Untersuchung nur schwache Hinweise darauf, dass von einer heterogenen Belegschaftsstruktur eines Unternehmens positive Effekte auf dessen Leistungsfähigkeit/Wettbewerbsfähigkeit ausgehen könnten.

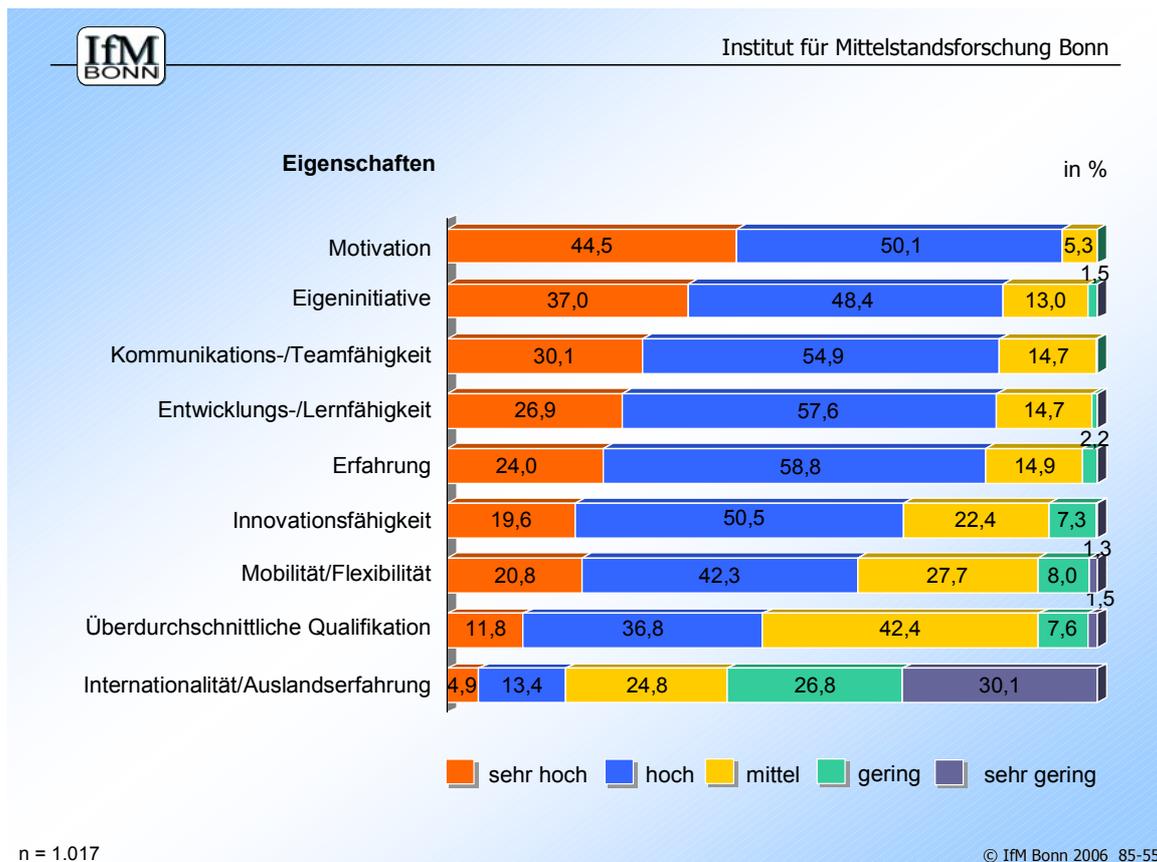
### **6.3 Erforderliche Eigenschaften der Belegschaft aus Sicht der Industrie**

Entscheidend für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sind vor allem seine Mitarbeiter. Sie müssen im Idealfall über eine hohe Motivation, Lern- und Innovationsfähigkeit sowie Teamfähigkeit verfügen. Die Industrieunternehmen des BDI-Mittelstandspanels wurden gebeten, die besonderen Anforderungen, denen eine (ideale) Belegschaft im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens entsprechen sollte, zu bewerten.

Für rund 95 % der Industrieunternehmen ist die Motivation der Mitarbeiter von sehr hoher oder hoher Bedeutung, jeweils gut über 80 % messen der Eigeninitiative, der Kommunikation und Teamfähigkeit, der Entwicklungs- bzw. Lernfähigkeit ihres Personals sowie der Erfahrung der Belegschaft sehr hohe oder hohe Bedeutung bei. Rund sieben von zehn Unternehmen halten die Innovationsfähigkeit der Belegschaft für sehr bedeutsam oder bedeutsam, während Mobilität und Flexibilität für weniger als zwei Drittel der Unternehmen in der deutschen Industrie eine größere Rolle spielen. Eine überdurchschnittliche

Qualifikation ist für weniger als die Hälfte der Industrieunternehmen von Bedeutung (vgl. Abbildung 55). Damit besitzen alle vorgegebenen Eigenschaften des Humankapitals im Mittel eine hohe Bedeutung, bis auf Internationalität und Auslandserfahrung, die im Schnitt zwar nur eine mittlere Bedeutung für die Unternehmen haben, jedoch immerhin für fast jedes fünfte Unternehmen von sehr hoher oder hoher Bedeutung sind.

Abbildung 55: Bedeutung bestimmter Eigenschaften der Belegschaft für Industrieunternehmen

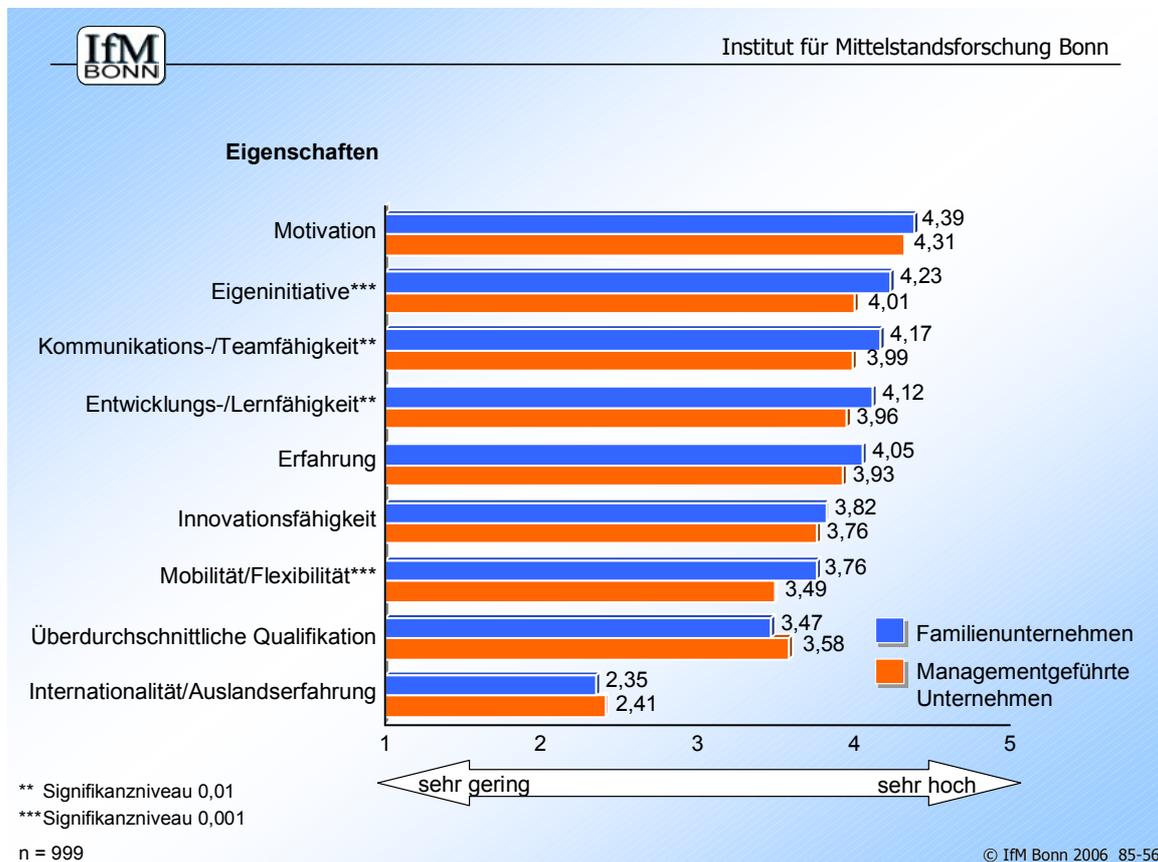


Internationalität und Auslandserfahrung haben für Industrieunternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern eine im Durchschnitt nur geringe Bedeutung, während sie für Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die i.d.R. auch häufiger im Ausland tätig sind, von signifikant höherer Bedeutung sind. Im Schnitt messen sie diesen Eigenschaften jedoch auch nur eine mittlere Bedeutung bei.

Familienunternehmen legen im Durchschnitt signifikant mehr Wert auf die Aspekte Eigeninitiative, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Entwicklungs- und

Lernfähigkeit sowie Mobilität und Flexibilität als managementgeführte Unternehmen (vgl. Abbildung 56).

Abbildung 56: Bedeutung bestimmter Eigenschaften der Belegschaft für Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp

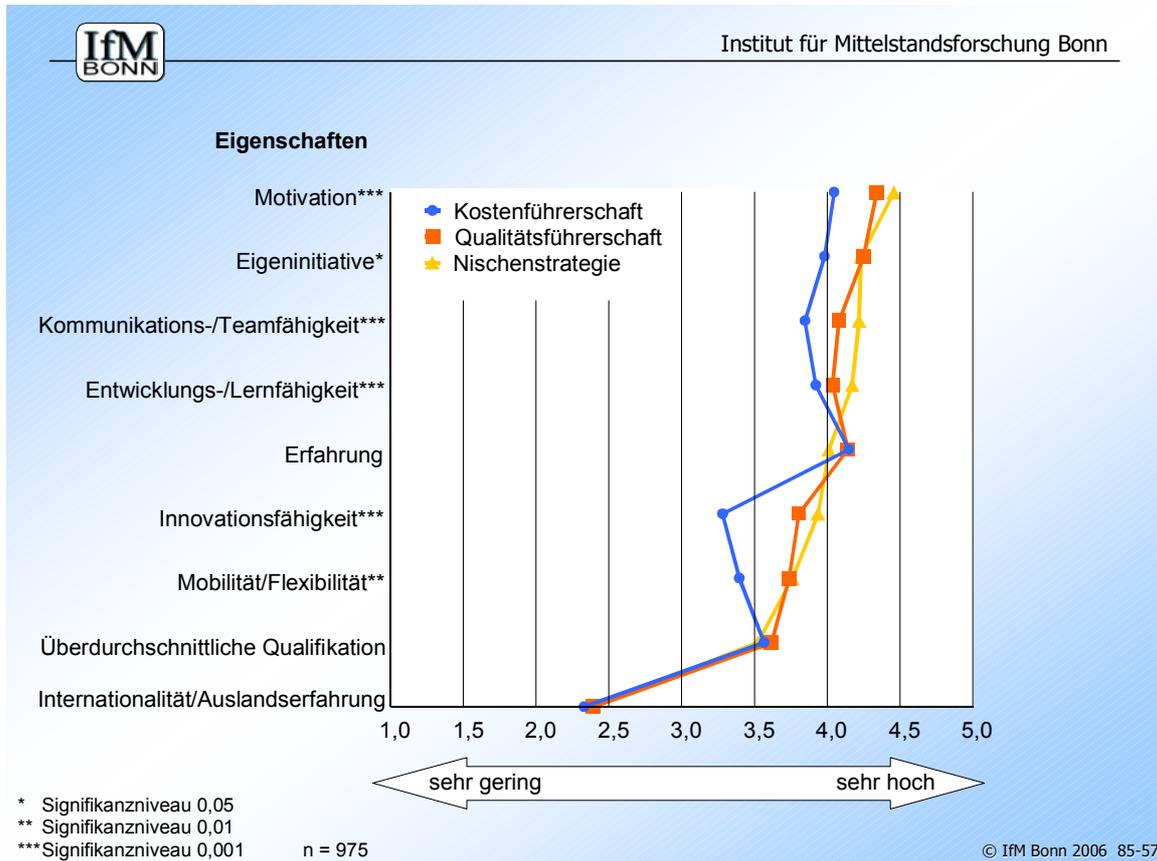


Für Industrieunternehmen, die nicht im Ausland aktiv sind, sind die Aspekte Motivation, Erfahrung sowie Mobilität/Flexibilität im Durchschnitt signifikant bedeutsamer als für auslandsaktive Unternehmen. Erwartungsgemäß ist umgekehrt für auslandsaktive Industrieunternehmen der Aspekt Internationalisierung und Auslandserfahrung von höherer Bedeutung; aber auch der Innovationsfähigkeit ihrer Belegschaft messen sie eine größere Bedeutung bei als nicht-auslandsaktive Unternehmen.

Differenziert nach der gewählten Wettbewerbsstrategie, zeigt sich, dass Unternehmen, die eine Kostenführerschaft anstreben, signifikant weniger Wert auf Motivation, Eigeninitiative, Kommunikation, Entwicklungs- und Lernfähigkeit, Mobilität sowie insbesondere Innovationsfähigkeit ihres Personals legen als Qualitätsführer oder Nischenstrategen. Für Unternehmen, die eine Nischenstrategie verfolgen, sind zudem kommunikative Fähigkeiten sowie Ent-

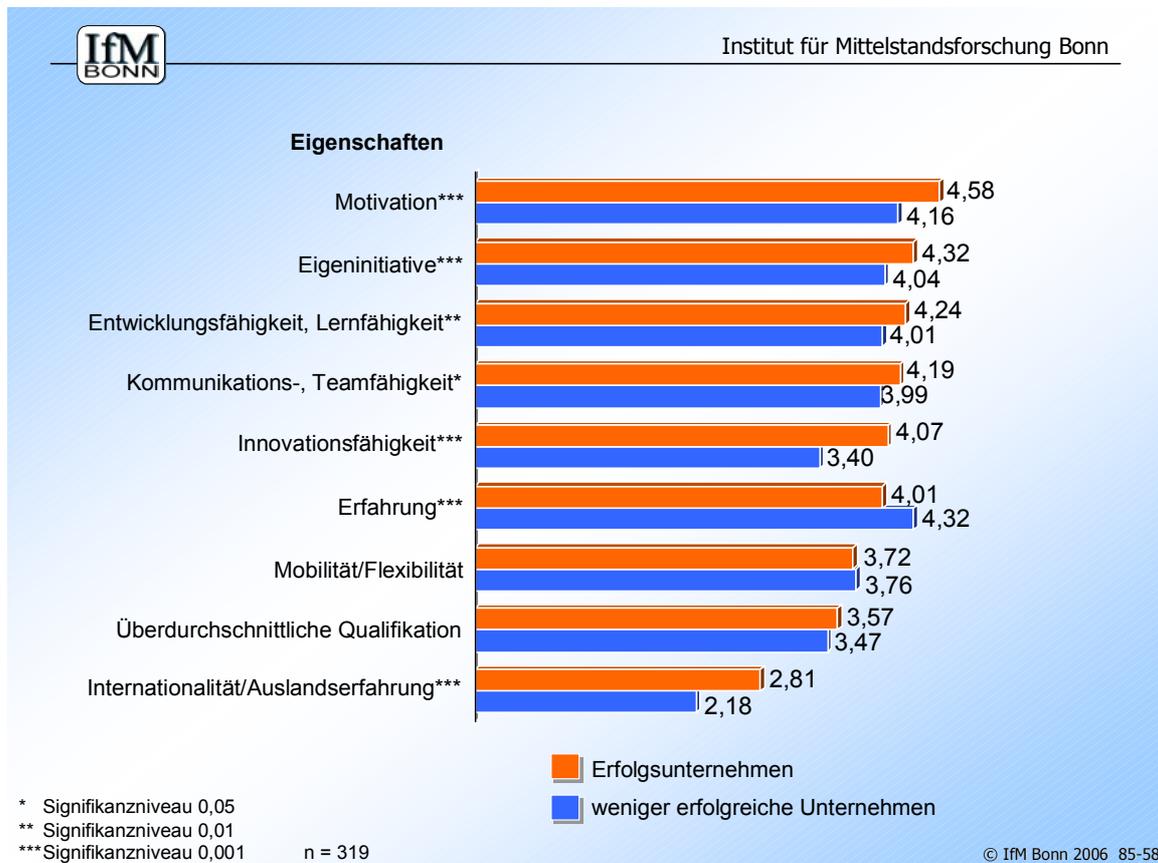
wicklungs- und Lernfähigkeit ihrer Belegschaft von höherer Bedeutung als für Unternehmen, die primär eine andere Wettbewerbsstrategie verfolgen (vgl. Abbildung 57).

Abbildung 57: Bedeutung bestimmter Eigenschaften der Belegschaft für Industrieunternehmen nach Kernstrategien



Für erfolgreiche Industrieunternehmen sind einige der abgefragten Eigenschaften von signifikant höherer Bedeutung als für weniger erfolgreiche. So haben Motivation der Bewerber, Eigeninitiative, Entwicklungs- und Lernfähigkeit der Belegschaft, ihre Kommunikations- und Teamfähigkeit, insbesondere auch ihre Innovationsfähigkeit und Auslandserfahrung höheres Gewicht für Spitzenunternehmen und aufholende Unternehmen. Dies kann als ein weiterer Hinweis auf die hohe Qualitätsorientierung der Erfolgsunternehmen gewertet werden. Umgekehrt legen weniger erfolgreiche Unternehmen mehr Wert auf die Erfahrung ihrer Belegschaft (vgl. Abbildung 58).

Abbildung 58: Bedeutung bestimmter Eigenschaften der Belegschaft für Industrieunternehmen nach Erfolgskategorien



## 6.4 Bedeutung personalpolitischer Instrumente

Motivation, Eigeninitiative und Teamfähigkeit der Belegschaft, das zeigen obige Ergebnisse, sind maßgebliche Bedingungen für den Erfolg der deutschen Industrieunternehmen. In den vergangenen Jahren, die durch wachsenden Wettbewerbsdruck gekennzeichnet waren, hat die Bedeutung des Personals für den Unternehmenserfolg weiter zugenommen (WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER 2001, S. 86). Die zukünftigen Herausforderungen im Personalmanagement liegen vor allem in der Gestaltung der Arbeit unter Berücksichtigung neuer Technologien sowie in der Umstrukturierung der Zusammensetzung der Belegschaften. Durch die Folgen des demographischen Wandels stehen immer weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung. Die Mitarbeiter werden somit zunehmend zum eigentlichen „Kapital des Unternehmens“ (vgl. HAUBROCK 2004). Mit diesem Bedeutungszuwachs des Personals wird die

Stellung des betrieblichen Personalmanagements<sup>13</sup> im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen der Unternehmen noch weiter an Gewicht gewinnen. Dies betrifft nicht allein größere Unternehmen, sondern ebenso die mittelständische Industrie.

#### **6.4.1 Maßnahmen zur Personalentwicklung**

Personalentwicklung kann definiert werden als „ein umfassendes Konzept der Einwirkung auf Mitarbeiter. Sie folgt dem Ziel, Qualifikationen auszubauen bzw. weiterzuentwickeln, die der Mitarbeiter benötigt, um seine beruflichen Aufgaben zu erfüllen“ (KITZMANN/ZIMMER 1982). Eine der tragenden Funktionen der Personalentwicklung ist es dabei, die Entwicklung von Mitarbeitern im Unternehmen zu organisieren und zu strukturieren und so z.B. die Grundlagen für lebenslanges Lernen zu schaffen (vgl. HAUBROCK 2004, S. 75). Zu möglichen Maßnahmen in diesem Bereich zählen u.a. das betriebliche Vorschlagswesen, Mitarbeitergespräche und -beurteilungen, Mitarbeiterbefragungen, Ruhestandsvorbereitungen, die Erstellung von Anforderungsprofilen oder auch Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Diese Instrumente werden häufig auch unter Maßnahmen der „immateriellen Mitarbeiterbeteiligung“ zusammengefasst.

Wenn ein Unternehmen die Entwicklung seiner Mitarbeiter systematisch betreibt und erwartet, dass die Mitarbeiter an sich arbeiten, müssen die Arbeitnehmer Rückmeldungen über ihre Leistungen erhalten. Ohne Rückmeldung darüber, wie der Mitarbeiter gesehen und beurteilt wird, ist eine zielgerichtete Personalentwicklung entlang der Unternehmensziele praktisch unmöglich (HAUBROCK 2004, S. 80). Diese Bedingung scheint der Mehrheit der Industrieunternehmen durchaus bewusst zu sein. Leistungsbeurteilungsmaßnahmen, Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächen spricht die Industrie im Schnitt die höchste Bedeutung unter allen erhobenen personalpolitischen Instrumenten zu. Über 55 % halten diese Maßnahmen für sehr bedeutsam oder bedeutsam, knapp 30 % gehen von einer mittleren Bedeutung aus, aber rund 15 % der Unternehmen sehen die Bedeutung dieser Instrumente als gering

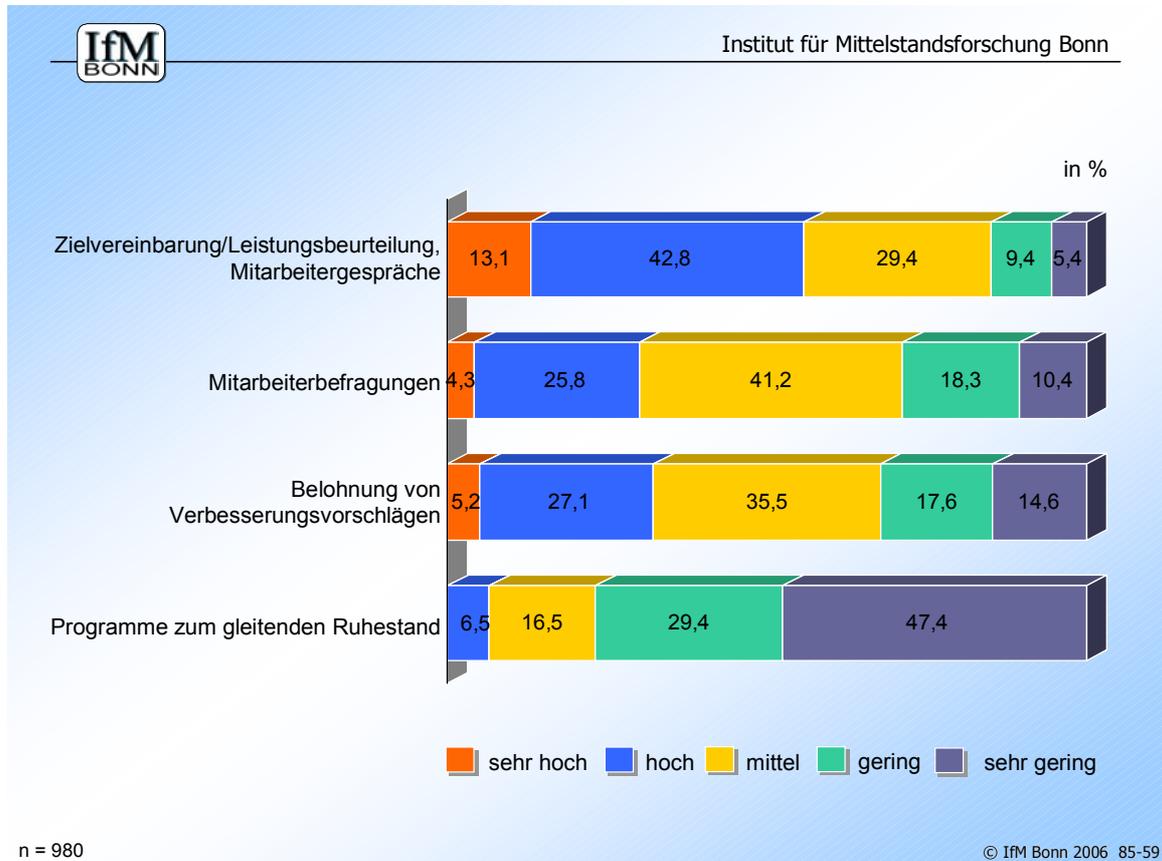
---

<sup>13</sup> Unter Personalmanagement wird die Summe der mitarbeiterbezogenen Gestaltung zur Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele verstanden (vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2001). Neben der Personalverwaltung (z.B. Vertragswesen) gehören die Bereiche Personalentwicklung (z.B. Förderung und Qualifikation, Personalbeschaffung, Entwicklung von Führungsinstrumenten) und Personalorganisation (z.B. Gliederung von Abteilungen und Arbeitsaufgaben) zum betrieblichen Personalmanagement (vgl. HAUBROCK 2004, S. 16).

oder sehr gering an. Obgleich die Motivation der Belegschaft, Zielvereinbarungen sowie Leistungsbeurteilungen für die Industrieunternehmen von höchster Bedeutung sind, haben Instrumente zur Steigerung der Motivation der Arbeitnehmer, wie Mitarbeiterbefragungen oder insbesondere die Belohnung von Verbesserungsvorschlägen, einen deutlich geringeren Stellenwert. Mitarbeiterbefragungen haben für nur rund 30 % der deutschen Industrieunternehmen eine sehr hohe oder hohe Bedeutung. Dem betrieblichen Vorschlagswesen einschließlich der Belohnung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter wird im Durchschnitt ebenfalls nur eine mittlere Bedeutung beigemessen. Hierbei ist zudem bemerkenswert, dass Erfolgsunternehmen der Belohnung von Verbesserungsvorschlägen im Schnitt eine signifikant höhere Bedeutung einräumen als weniger erfolgreiche Unternehmen.

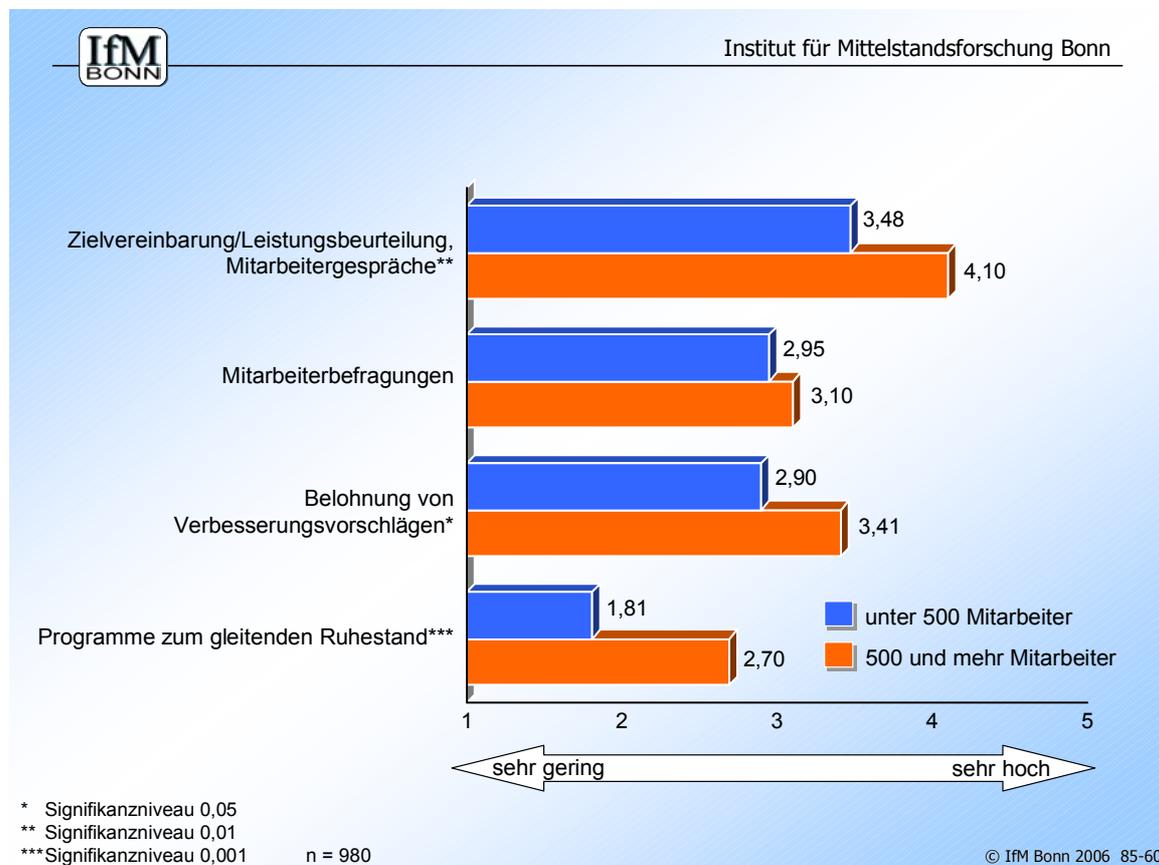
Die gleitende Vorbereitung auf den Ruhestand in Form spezieller Programme praktizieren nur wenige Unternehmen in der deutschen Industrie. Im Mittel wird ihnen daher eine nur geringe Bedeutung zugesprochen. Über 47 % der Industrieunternehmen messen ihnen eine sehr geringe Bedeutung bei, weitere etwa 29 % eine geringe. Für gerade einmal knapp 7 % der deutschen Industrieunternehmen haben Programme zum gleitenden Ruhestand einen hohen Stellenwert (vgl. Abbildung 59).

Abbildung 59: Bedeutung von Maßnahmen zur Personalentwicklung aus Sicht der Industrieunternehmen



Für größere Industrieunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sind Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Maßnahmen zur Leistungsbeurteilung sowie das betriebliche Vorschlagswesen signifikant bedeutsamer als für Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Tendenziell sind auch Mitarbeiterbefragungen von größerer Wichtigkeit in größeren Industrieunternehmen. Eine signifikant höhere Bedeutung für größere Betriebe haben wiederum Programme zum gleitenden Ruhestand, auch wenn sie im Durchschnitt nur von mittlerer Bedeutung sind (vgl. Abbildung 60). Das Personalmanagement ist in größeren Industrieunternehmen erwartungsgemäß stärker aufgefächert und systematisiert als in kleineren Unternehmen.

Abbildung 60: Bedeutung von Maßnahmen zur Personalentwicklung aus Sicht der Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter



Für Familienunternehmen und managementgeführte Unternehmen sind die Maßnahmen zur Personalentwicklung im Durchschnitt in etwa gleich bedeutsam, lediglich die Belohnung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter wird von Familienunternehmen signifikant als bedeutender eingestuft als von managementgeführten Unternehmen, während letztere Programmen zum gleitenden Ruhestand eine höhere Bedeutung beimessen.

Nach Wirtschaftszweigen differenziert, bestehen keine gravierenden signifikanten Unterschiede in der Einschätzung. Lediglich die Belohnung von Verbesserungsvorschlägen ist für Unternehmen aus dem Baugewerbe von signifikant geringerem Gewicht als für Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe oder dem Versorgungsbereich. Gleiches gilt für Programme zum gleitenden Ruhestand.

Nach der primären Wettbewerbsstrategie unterschieden, ergibt sich der einhellige Befund, dass Unternehmen, die stärker auf die Qualität ihrer Produkte setzen, also Nischenstrategien verfolgen oder eine Qualitätsführerschaft an-

streben, den erhobenen Instrumenten mit Ausnahme von Programmen zum gleitenden Ruhestand durchweg eine signifikant höhere Bedeutung beimessen als Unternehmen, die eine Kostenführerschaft verfolgen.

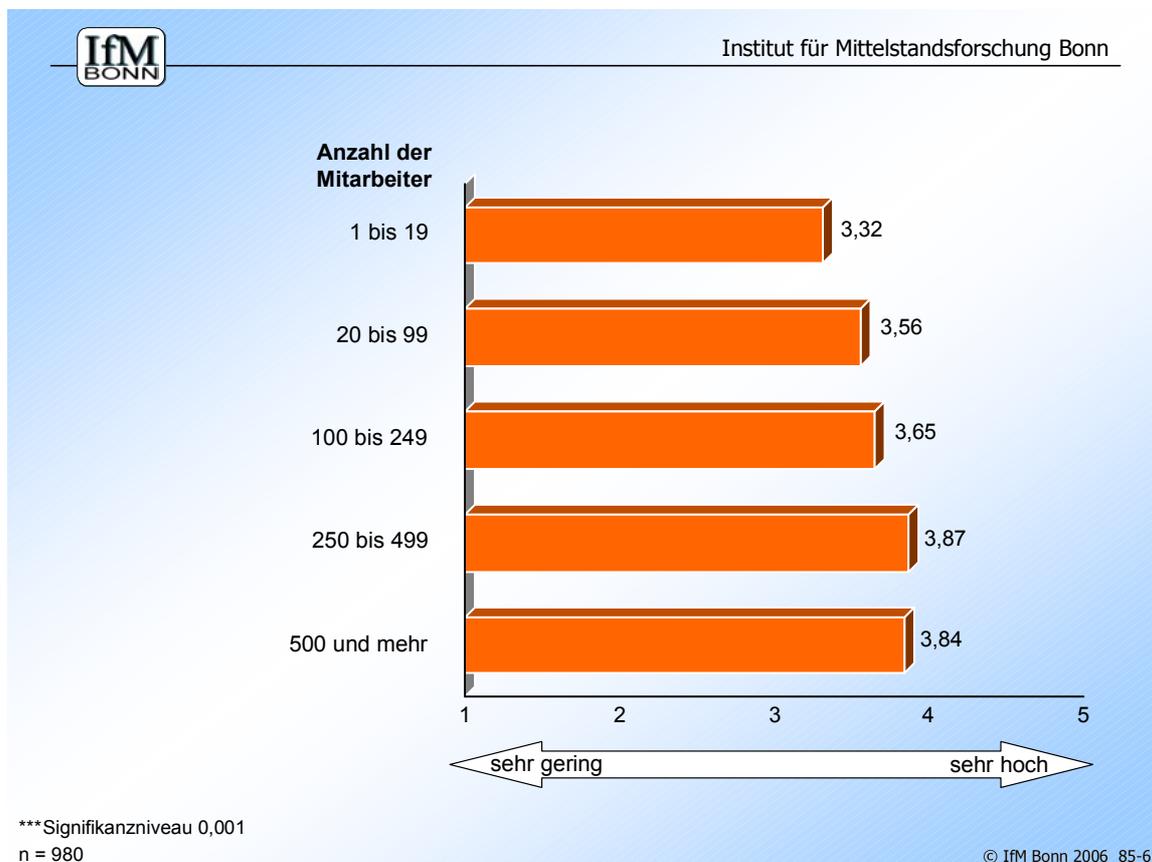
### **6.4.2 Weiterbildung**

Die qualifikatorischen Anforderungen an die Mitarbeiter eines Unternehmens sind einem permanenten Wandel ausgesetzt. Diesem Wandel, der sich in Zukunft eher noch beschleunigen wird, können Unternehmen durch zwei personalpolitische Strategien begegnen: durch Rekrutierung entsprechend qualifizierten Personals auf dem externen Arbeitsmarkt und/oder den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen. Der ersten Strategie sind bereits heute Grenzen gesetzt (vgl. Kapitel 6.1.1). Und die Folgen des demographischen Wandels werden diese Strategie zukünftig begrenzen. Zwar wird Schätzungen zufolge der Arbeitsmarkt erst in zehn bis zwanzig Jahren einem deutlichen Mangel an qualifizierten Fachkräften ausgesetzt sein. Doch das Phänomen der alternden Belegschaften ist schon jetzt erkennbar, und der Anteil Älterer an der Belegschaft wird rasch steigen. Die Unternehmen und Betriebe müssen also schnell lernen, mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft zu arbeiten und innovativ zu bleiben (vgl. INQA 2005, S. 3).

Vor diesem Hintergrund kommt der Förderung von Qualifikation und Weiterbildung im Rahmen des betrieblichen Personalmanagements eine herausragende Bedeutung zu. Das haben auch die deutschen Industrieunternehmen erkannt. So rangieren personalpolitische Maßnahmen zur Weiterbildung und Schulung des Personals hinter der Einführung von Zielvereinbarungen und Instrumenten zur Mitarbeiterbeurteilung (vgl. Kapitel 6.4.1) auf Rang zwei aller erhobenen personalpolitischen Instrumente. Für über die Hälfte der deutschen Industrieunternehmen hat dieses Instrument eine sehr hohe oder hohe Bedeutung. Etwa ein Drittel misst der Weiterbildung mittlere Bedeutung bei, und für knapp 15 % haben Maßnahmen in diesem Bereich nur geringes Gewicht.

Die Bedeutung von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen steigt signifikant mit der Unternehmensgröße an. So sprechen Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern ihnen im Schnitt eine hohe Bedeutung zu, Industrieunternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern jedoch nur eine mittlere (vgl. Abbildung 61). Für managementgeführte Unternehmen haben Maßnahmen in diesem Bereich im Durchschnitt eine signifikant größere Bedeutung als für Familienunternehmen.

Abbildung 61: Bedeutung von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter



Für Unternehmen, die eine Qualitätsführerschaft anstreben oder eine Nischenstrategie verfolgen, sind Maßnahmen zur Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter erwartungsgemäß signifikant bedeutsamer als für Unternehmen, die eine Kostenführerschaft anstreben. Erfolgsunternehmen, für die bereits in Kapitel 6.2 sehr spezifische Anforderungen an die Eigenschaften ihrer Belegschaft identifiziert werden konnten, legen zudem signifikant mehr Wert auf Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen als weniger erfolgreiche Unternehmen, um die Qualität bzw. Qualifikation ihrer Arbeitskräfte auf einem hohen Stand zu halten.

### 6.4.3 Variable Entgeltbestandteile

In Deutschland ist die Entlohnung von Mitarbeitern durch Tarifverträge geregelt. Das entbindet Unternehmen von der Aufgabe, mit jedem Mitarbeiter individuelle Lohnverhandlungen führen zu müssen, und generiert gleichzeitig Transparenz des Lohnniveaus. Neben der Erfüllung tarifvertraglicher Vorga-

ben haben die Unternehmen jedoch vielfältige Möglichkeiten, die Entlohnung ihrer Mitarbeiter zusätzlich auszugestalten (vgl. HAUBROCK 2004, S. 118 ff.).

Eine besondere Form der Mitarbeiterentlohnung sind so genannte materielle Beteiligungsformen. Hierbei wird die Motivation der Mitarbeiter dadurch gesteigert, dass ihnen Anteile am Gewinn/Ertrag oder am Kapital des Unternehmens gewährt werden. Diese Form der materiellen Mitarbeiterbeteiligung hat aus Sicht der deutschen Industrie im Schnitt jedoch nur einen mittleren Bedeutungsgrad.

Ebenfalls von nur mittlerer, im Durchschnitt jedoch höherer Bedeutung als Kapitalbeteiligungsformen sind variable Vergütungssysteme. Zu ihnen gehören z.B. Zulagen und Zuschläge für Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit, Erschwer- niszulagen und Ortszuschläge. Daneben zählen dazu Provisionen, Prämien, Akkord- und Pensumslöhne (vgl. HOLTBRÜGGE 2005, S. 161).

Die Bedeutung der beiden genannten Möglichkeiten zur Gewährung variabler Entgeltbestandteile ist dabei signifikant mit der Unternehmensgröße korreliert (vgl. Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen sowie variable Vergütungssysteme sind nach den vorliegenden Ergebnissen für Nischenstrategen und Qualitätsführer signifikant bedeutsamer als für Kostenführer. Für auslandsaktive Industrieunternehmen sind die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Mitarbeiterbeteiligung zudem signifikant bedeutsamer als für inlandsorientierte Industrieunternehmen.

Zudem messen erfolgreiche Industrieunternehmen, welche hohe Anforderungen an die Motivation ihrer Mitarbeiter stellen, Instrumenten zur Erfolgs-, Kapital- oder Mitarbeiterbeteiligung signifikant höhere Bedeutung bei als weniger erfolgreiche Unternehmen.

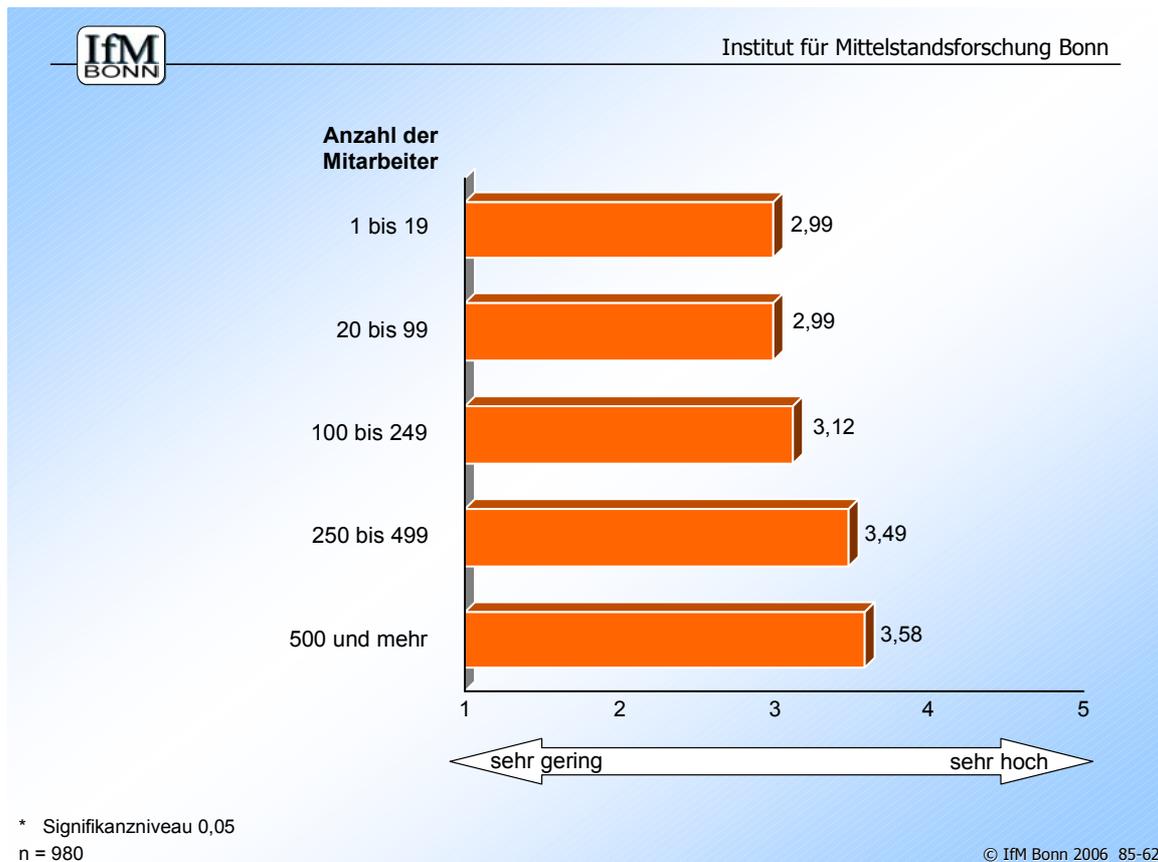
Abbildung 62). Nach Unternehmenstypen analysiert, haben Maßnahmen zur materiellen Erfolgsbeteiligung in Familienunternehmen tendenziell eine höhere Bedeutung als in managementgeführten Unternehmen. Bei den variablen Vergütungssystemen bestehen keine Unterschiede im Urteil nach Unternehmenstypen.

Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen sowie variable Vergütungssysteme sind nach den vorliegenden Ergebnissen für Nischenstrategen und Qualitätsführer signifikant bedeutsamer als für Kostenführer. Für auslandsaktive Industrieunternehmen sind die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Mitarbeiterbeteiligung

zudem signifikant bedeutsamer als für inlandsorientierte Industrieunternehmen.

Zudem messen erfolgreiche Industrieunternehmen, welche hohe Anforderungen an die Motivation ihrer Mitarbeiter stellen, Instrumenten zur Erfolgs-, Kapital- oder Mitarbeiterbeteiligung signifikant höhere Bedeutung bei als weniger erfolgreiche Unternehmen.

Abbildung 62: Bedeutung variabler Vergütungssysteme für die Industrieunternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter



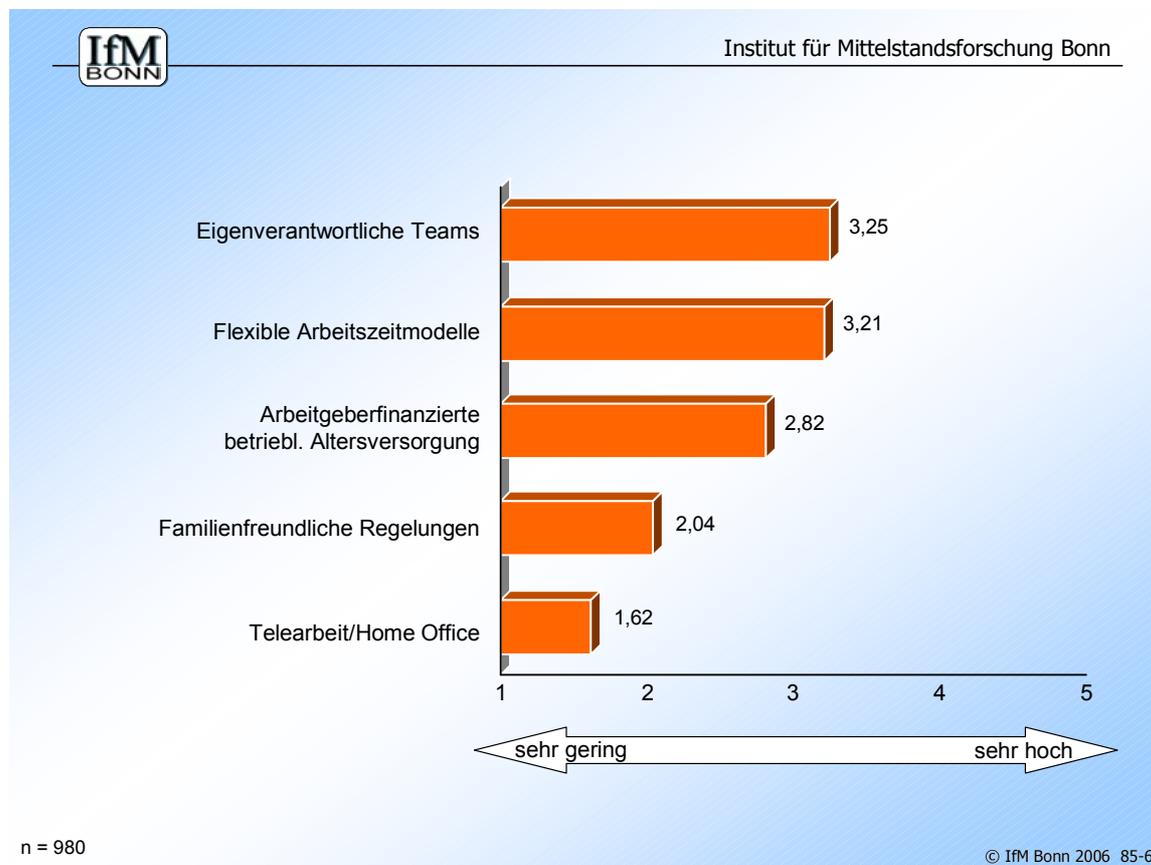
#### 6.4.4 Weitere Instrumente der Personalpolitik

Abbildung 63 zeigt die Bedeutung zusätzlicher personalpolitischer Instrumente. Die höchste Bedeutung wird im Durchschnitt dabei der Einrichtung eigenverantwortlicher Projektteams zugesprochen, vor flexiblen Arbeitszeitmodellen und Maßnahmen zur arbeitgeberfinanzierten betrieblichen Altersversorgung. Insgesamt haben diese Instrumente für die Industrieunternehmen jedoch nur eine mittlere Bedeutung. Eine im Schnitt noch geringere Bedeutung wird fami-

lienfreundlichen Regelungen und Maßnahmen, wie z.B. der Einrichtung eines Betriebskindergartens, sowie der Möglichkeit von Telearbeit beigemessen. Angesichts der fortschreitenden Verbreitung von IuK-Technologien, die eine wesentliche Voraussetzung von Telearbeit sind, und eines zunehmenden Bedürfnisses nach Flexibilisierung der Arbeit, sowohl seitens der Unternehmen als auch der Arbeitnehmer, löst die geringe Bedeutung, die Telearbeit für die befragten Unternehmen hat, zunächst Verwunderung aus. Es ist jedoch ersichtlich, dass in der Industrie Telearbeit nur dann möglich ist, wenn es sich etwa um Verwaltungsaufgaben oder computerbasierte Entwicklungsarbeit handelt (vgl. SCHRÖER/HUHN 1998). Sobald praktische Arbeit vor Ort verlangt wird, kann Telearbeit keine Option mehr darstellen. So ist es auch nicht weiter verwunderlich, dass Telearbeit für Unternehmen aus dem Versorgungsbereich von signifikant höherer Bedeutung ist als für Unternehmen aus dem Bau- oder dem Verarbeitenden Gewerbe.

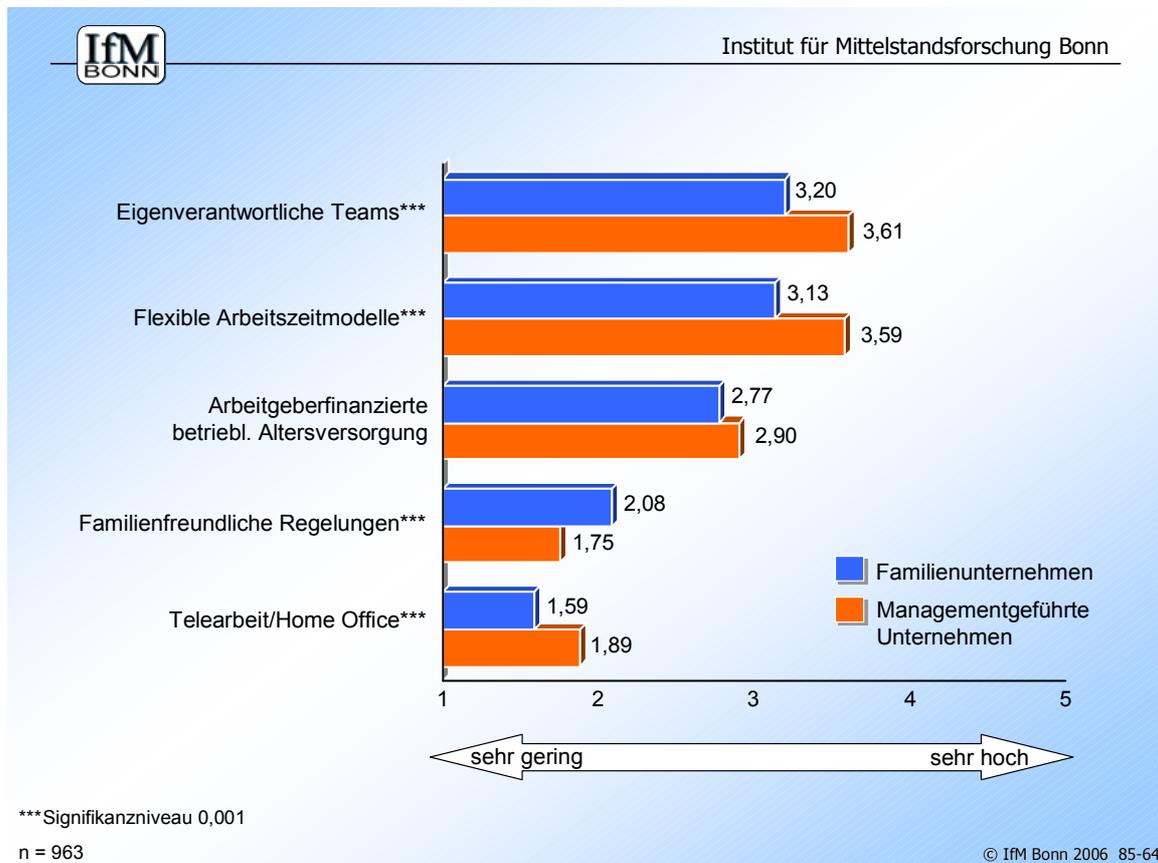
Wenn auch, ausgenommen von der Bewertung eigenverantwortlicher Projektgruppen, keine signifikanten Beurteilungsunterschiede nach Unternehmensgröße bestehen, so schätzen größere Industrieunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern die Bedeutung der aufgeführten Instrumente durchweg höher ein als kleinere Industrieunternehmen. Wie auch in den vorherigen Befunden zeigt sich, dass die Personalpolitik in den größeren Unternehmen erwartungsgemäß einen höheren Systematisierungsgrad erreicht hat.

Abbildung 63: Bedeutung weiterer personalpolitischer Instrumente aus Sicht der Industrieunternehmen



Differenziert man die Befunde nach dem Unternehmenstyp, so zeigt sich, dass der Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle sowie die Bildung eigenverantwortlicher Projektteams für managementgeführte Unternehmen von höherer Bedeutung ist als für Familienunternehmen, welche diesen Instrumenten im Durchschnitt nur mittlere Bedeutung beimessen. Auch die Möglichkeiten der Telearbeit sind für managementgeführte Unternehmen signifikant wichtiger, bei insgesamt auch nur geringem Gewicht. Umgekehrt spielen familienfreundliche Regelungen in Familienunternehmen eine größere Rolle als in managementgeführten Unternehmen (vgl. Abbildung 64).

Abbildung 64: Bedeutung weiterer personalpolitischer Instrumente aus Sicht der Industrieunternehmen nach Unternehmenstyp



Auslandsaktive Unternehmen messen dem Einsatz eigenverantwortlicher Teams oder Projektgruppen eine signifikant höhere Bedeutung bei als nicht-auslandsaktive Industrieunternehmen.

Auffällig ist bei der Differenzierung des Befundes nach strategischer Ausrichtung der Unternehmen, dass Industrieunternehmen, die eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgen, den Instrumenten tendenziell geringere Bedeutung beimessen als Nischenstrategen oder Qualitätsführer, die zur Umsetzung ihrer Strategie offensichtlich stärker auf ein motiviertes und qualifiziertes Personal angewiesen sind als Kostenführer.

Für Erfolgsunternehmen der Industrie hat die Einrichtung eigenverantwortlicher Teams oder Projektgruppen im Durchschnitt eine hohe Bedeutung, während weniger erfolgreiche Unternehmen ihr im Schnitt nur mittleres Gewicht beimessen. Die Unterschiede hierbei sind signifikant und deuten wiederum darauf hin, dass Erfolgsunternehmen nicht nur sehr spezielle Anforderungen an ihre Belegschaft haben, sondern diese auch durch den Einsatz unter-

schiedlichster personalpolitischer Instrumente gezielt weiter fördern. Flexible Arbeitszeitmodelle haben hingegen eine signifikant höhere Bedeutung für weniger erfolgreiche Industrieunternehmen. Für sie ist auch der Einsatz von Telearbeit signifikant wichtiger als für erfolgreichere Unternehmen, welche ihrerseits wiederum familienfreundlichen Maßnahmen eine signifikant höhere Bedeutung beimessen.

Nur etwa 7 % der Industrieunternehmen planen in den nächsten ein bis zwei Jahren substanzielle Änderungen in den angewendeten personalpolitischen Instrumenten. Etwa ein Drittel von ihnen plant die Einführung variabler Vergütungssysteme, 13 % den Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle und gut 12 % die Einführung von Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen. Signifikant häufiger stehen dabei Veränderungen bei größeren Industrieunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (21,1 %) sowie bei auslandsaktiven Unternehmen an (10,7 %).

## 7. Zusammenfassung

Nach einer kaum zu unterschreitenden Negativeinschätzung im Frühjahr 2005 kehrte sich die Beurteilung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen durch die deutsche Industrie in den Folgebefragungen ins Positive und erreichte im Herbst 2006 ihre vorläufigen Spitzenwerte. Jedes vierte Industrieunternehmen gibt den derzeitigen Rahmenbedingungen die Note "gut" oder sogar "sehr gut". Der Anteil der Unternehmen, die sie für schlecht bis sehr schlecht halten, hat sich gegenüber dem Frühjahr 2005 halbiert.

Bei gegebenem schlechten Ausgangsniveau hatten die Industrieunternehmen im Frühjahr 2005 kaum Hoffnung auf eine zukünftige Verbesserung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Auch dies hat sich in den Monaten seit der vorgezogenen Bundestagswahl im Herbst 2005 gründlich geändert. Bei insgesamt zufriedenstellenden Rahmenbedingungen rechnen die Unternehmen auch zukünftig mit deren Stabilisierung auf einem befriedigenden Niveau.

Die Konjunktur der deutschen Industrie hat im Jahresverlauf 2006 erheblich an Stärke gewonnen. Getragen wird dieser Aufschwung zwar weiterhin vom Export, aber auch von einer steigenden Inlandsnachfrage. Dieser Befund schlägt sich in der Einschätzung der gegenwärtigen Wirtschaftslage der Industrieunternehmen nieder: Fast 48 % der Unternehmen bezeichnen ihre gegenwärtige konjunkturelle Situation als gut oder sehr gut. Die Basis für die Beurteilung des kommenden Geschäftsjahres der Industrieunternehmen wird also durch eine besonders günstige konjunkturelle Situation markiert.

Für das kommende Geschäftsjahr sind die Unternehmen verhalten zuversichtlich; die Mehrheit der Industrie erwartet gleichbleibende Verhältnisse. Doch werden auch Risiken gesehen: Nicht ein einziges der mehr als 1.000 antwortenden Unternehmen erwartet von der anstehenden Reform der Mehrwertsteuer einen positiven Einfluss auf das eigene Unternehmen, im Gegenteil: Über 40 % betrachten diese Reform als Negativfaktor, weitere gut 7 % erwarten sogar sehr negative Einflüsse von der Reform. Die Unternehmensgröße spielt bei der Beurteilung der Effekte einer Erhöhung der Mehrwertsteuer eine signifikante Rolle. Je größer die Unternehmen, desto häufiger werden die Auswirkungen als neutral eingestuft. Dies deutet darauf hin, dass gerade die kleineren Unternehmen die Mehrbelastung aufgrund der starken Konkurrenzsituation nicht an ihre Kunden weitergeben können bzw. größere Unternehmen diese tendenziell offensichtlich auf ihre kleineren Zulieferer abwälzen.

Ein weiteres Problem, das die Erwartungen der Industrie dämpft, ist die zunehmende Regulierungsdichte. Die Industrie stellt tendenziell eher eine noch wachsende als abnehmende Bürokratisierung in Deutschland fest und führt dies vor allem auf die Regulierungsbereiche „Steuerrecht“ sowie „Arbeits- und Sozialrecht“ zurück. Die neuesten Initiativen der Bundesregierung zum Abbau bürokratischer Belastungen im Mittelstand werden zwar begrüßt, doch werden von ihr kaum Wirkungen erwartet, da sie den Unternehmen offensichtlich zu kurz greifen. Gleichwohl sind die ersten Reformen aus Sicht der Industrie ein Schritt in die richtige Richtung. Da vor allem Familienunternehmen unter der Bürokratie und ihrem Wachstum leiden, ist rasche Abhilfe angezeigt. Vor allem auch, weil durch die Bürokratie Investitionen und Personaleinstellungen besonders stark behindert werden. Dabei ist der Bürokratieabbau nach wie vor ein besonderes Anliegen von Politik und Wirtschaft. So hat die Bundesregierung zur Entlastung des Mittelstandes im Koalitionsvertrag vom 11. November 2005 die Auflegung eines Small-Company-Acts beschlossen, der insbesondere kleine und mittlere Unternehmen von bürokratischen Hemmnissen befreien soll. Als Konsequenz dieses Beschlusses ist im Juli 2006 ein erstes Mittelstandsentlastungsgesetz (MEG) als Sofortmaßnahme mit 16 Einzelvorhaben verabschiedet worden, das von der Industrie insgesamt jedoch als wenig nutzenstiftend beurteilt wird. Lediglich kleinere Unternehmen setzen in überdurchschnittlichem Maße Hoffnungen auf die MEGs.

Mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das am 18. August 2006 in Kraft getreten ist, droht eine zusätzliche bürokratische Belastung der Wirtschaft. Insbesondere im Arbeitsrecht erfordern die neuen Antidiskriminierungsbestimmungen eine gründliche Überprüfung bislang rechtssicherer Verfahren und Formulare. Nahezu je 60 % der Industrieunternehmen sind sich einig, dass Rechtsunsicherheit, Beratungsbedarf und Verwaltungsaufwand infolge der neuen Gesetzesregelung - teilweise stark - steigen werden. Beinahe 40 % der Unternehmen gehen sogar davon aus, dass ihre Bereitschaft zu Neueinstellungen sinken werde, und über 46 % erwarten teilweise starke Einschnitte in die Flexibilität ihrer Unternehmen.

Auf Unternehmensebene hat die Industrie vieles getan, um den wachsenden Globalisierungsdruck aufzufangen. Oberstes Ziel der Industrieunternehmen ist heute die Kundenorientierung. Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit hat unter allen Zielen den höchsten Rang und steht für über 90 % der Unternehmen in der Hierarchie ganz oben. An zweiter Stelle der strategischen Ziele rangiert die Sicherung des Unternehmens. Auf Rang drei der Zielhierarchie der deut-

schen Industrie folgt die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts. Auf dem vierten Rang schließt sich das Ziel der Imageverbesserung an. Eine gemessen an den Durchschnittswerten immer noch große Bedeutung unter den Unternehmenszielen haben persönliche Motive/Interessen der Unternehmerinnen und Unternehmer. Auch die Erhöhung ihrer Marktanteile gehört für über die Hälfte der Unternehmen noch zu den prioritären Zielen.

Die überwiegende Mehrheit der Industrieunternehmen verfolgt eine Konzentration auf Schwerpunkte und damit eine Nischenstrategie. Fast ein Viertel strebt eine Qualitätsführerschaft an und diese auf einem möglichst großen Markt. Nur gut 8 % setzen auf eine Strategie der Kostenführerschaft. Die vom Mittelstand praktizierte Fokussierung auf Qualität und hochwertige Spezialprodukte, wie sie durch das Panelergebnis dokumentiert wird, ist sicherlich in hohem Maße mitverantwortlich für die Dominanz der Kundenorientierung unter den Unternehmenszielen und natürlich auch für die deutschen Exporterfolge.

Ihre Ziele verfolgen Industrieunternehmen mit unterschiedlichen Instrumenten. Größte Bedeutung haben hierbei solche Instrumente, die die Effizienz des Unternehmens steigern können. Ebenfalls von herausragender Bedeutung sind die strategischen Maßnahmen „Entwicklung innovativer Produkte“, „Aus- und Weiterbildung/Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs“, „Erschließung neuer Märkte“ sowie die Maßnahme „Expansion“. Insgesamt von zwar nicht prioritärer aber immer noch besonderer Bedeutung sind Maßnahmen zur Entwicklung von Komplettangeboten, zur Ausdehnung produktbegleitender Dienstleistungen, zur Erschließung ausländischer Marktpotenziale sowie Insourcingstrategien. Immerhin jeweils deutlich über 40 % der Industrieunternehmen messen auch der Entwicklung von Komplettangeboten sowie der Ausdehnung produktbegleitender Dienstleistungen eine sehr hohe oder hohe Bedeutung bei. Hier zeigt sich eine Tendenz zum Produktionswandel. Viele Industrieunternehmen nutzen heute zunehmend die Chance, ihre Industrieerzeugnisse durch das Angebot eines Zusatzpaketes an Dienstleistungen für den Kunden interessanter zu gestalten. Im Zuge dessen beginnt offenbar auch die Tendenz, Serviceleistungen auszugliedern und sich auf das eigentliche Kerngeschäft zu konzentrieren, sich ins Gegenteil zu verkehren. „Zukaufen statt Selbermachen“ in Form von Outsourcing hat eine geringere Bedeutung für die Industrieunternehmen als noch vor einigen Jahren. Insourcing hingegen hat für die Unternehmen im Durchschnitt eine mittlere Priorität. Zu diesen Ergebnissen passt die Beobachtung, dass der Anteil der industriellen an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung seit einigen Jahren wieder steigt.

Die deutsche Industrie schätzt sich bzw. ihre Leistungsfähigkeit größtenteils besser ein, als die ihrer ausländischen Konkurrenz. Die besonderen Stärken liegen nach Ansicht der Unternehmen dabei insbesondere in den Bereichen Beratung und Service, Kundennähe, Qualität und Attraktivität der Produkte sowie in ihrem Innovationsgrad, den Feldern also, die zu den wichtigsten strategischen Maßnahmen der Industrie gehören.

60 % der Unternehmen äußerten in der aktuellen Befragungswelle im BDI-Mittelstandspanel Probleme bei der Besetzung freier Stellen. Dies bedeutet gegenüber der Situation von 2003 eine deutliche Verschärfung des Fachkräfteproblems. Angesichts der guten Konjunkturlage mit massiven Wettbewerbsanstrengungen stößt die Industrie abermals an die Grenzen des Arbeitskräfteangebotes. In mehr als der Hälfte der Fälle stellt die Rekrutierung von Fachkräften in angemessener Zeit derzeit ein Problem dar. Für etwa 17 % bestehen Schwierigkeiten, Fachkräfte mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss zu finden. Mangelnde Motivation, zu hohe Einkommenserwartungen, das Fehlen geeigneter Interessenten sowie mangelnde Mobilität erschweren die Personalrekrutierung zusätzlich.

Dabei sind die Mitarbeiter besonders wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie. Vor allem die Motivation der Arbeitnehmer ist für den Unternehmenserfolg entscheidend, dies berichten mehr als 90 % der Unternehmen. Jeweils gut über 80 % messen der Eigeninitiative, der Kommunikation und Teamfähigkeit, der Entwicklungs- bzw. Lernfähigkeit ihres Personals sowie der Erfahrung der Belegschaft sehr hohe oder hohe Bedeutung bei. Für rund sieben von zehn Unternehmen ist die Innovationsfähigkeit der Belegschaft wichtig oder sehr wichtig und selbst Mobilität und Flexibilität sind für fast zwei Drittel der Unternehmen in der deutschen Industrie Eigenschaften, über die die Mitarbeiter verfügen sollten. Eine überdurchschnittliche Qualifikation erwarten etwas weniger als die Hälfte der Industrieunternehmen.

Vor dem Hintergrund sich ändernder demographischer Strukturen wird es immer schwerer, Arbeitskräfte mit den gesuchten Qualifikationen am Arbeitsmarkt zu finden. Auf Grund des demographischen Wandels wird sich die altersmäßige Zusammensetzung des Personals deutlich verändern. Um den aktuellen und zukünftig steigenden Arbeitskräftemangel, vor allem Fachkräftemangel, entgegenzuwirken, ist eine verstärkte Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zwingend erforderlich. Eine weitere Möglichkeit ist die verstärkte Rekrutierung von Frauen. Als drittes besteht eine Option in der vermehrten Rekru-

tierung entsprechend qualifizierter Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund. Die demographische Zusammensetzung des Mitarbeiterstabes wird sich somit deutlich verändern. Doch zur Zeit dominieren in der Industrie noch eher traditionelle Personalstrukturen. Im Durchschnitt liegt der Anteil älterer Mitarbeiter (50 Jahre und älter) und Frauen in der deutschen Industrie bei zwischen 10 % und 25 % an der Gesamtbelegschaft. Mitarbeiter anderer Kulturen machen im Mittel nur bis zu 10 % aus. Fast ein Drittel der Industrieunternehmen weisen in ihrer Belegschaft sogar nur einen Frauenanteil von weniger als 10 % auf. Managementgeführte Unternehmen sind, was diesen Punkt anbelangt, fortschrittlicher als Familienunternehmen.

Auch die Unternehmensgröße ist beim Umgang der Industrie mit ihren Mitarbeitern von entsprechender Bedeutung. Dies zeigt sich sehr deutlich in der Bedeutung, die Maßnahmen zur Personalentwicklung für die Unternehmen haben. Ganz gleich, ob Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung, Mitarbeitergespräche, betriebliches Vorschlagswesen oder Programme zum gleitenden Ruhestand praktiziert werden, größere Industrieunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten messen den alternativen Möglichkeiten zur Personalentwicklung auch eine größere Bedeutung bei, als Industrieunternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten. Dieser Befund gilt auch für Personalschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels kommt der Förderung von Qualifikation und Weiterbildung im Rahmen des betrieblichen Personalmanagements besondere Bedeutung zu. Das haben die deutschen Industrieunternehmen auch durchaus erkannt. So rangieren personalpolitische Maßnahmen zur Weiterbildung und Schulung des Personals hinter Instrumenten zur Mitarbeiterbeurteilung auf Rang zwei aller im Online-Panel erfassten personalpolitischen Instrumente. Für über die Hälfte der deutschen Industrieunternehmen hat dieses Mittel eine sehr hohe oder hohe Bedeutung, doch steigt die Bedeutung solcher Maßnahmen signifikant mit der Unternehmensgröße. Erst für Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten ist der Stellenwert der betrieblichen Qualifizierung und Weiterbildung hoch bis sehr hoch. Dies gilt auch für materielle und immaterielle Leistungsanreize. Eine besondere Form der Mitarbeiterentlohnung sind materielle Beteiligungsformen. Hierbei wird das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter dadurch gesteigert, dass ihnen Anteile am Gewinn/Ertrag oder am Kapital des Unternehmens gewährt werden. Diese Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung haben für die deutsche Industrie im Schnitt jedoch nur eine mittlere Bedeutung.

Als Neuerung wurden in der aktuellen Befragungswelle des BDI-Onlinepanels die Unternehmensdaten erstmals nach der Variablen "Unternehmenserfolg" ausgewertet. Hierbei wurden die Kategorien Erfolgsunternehmen und weniger erfolgreiche Unternehmen gebildet. Sieht man sich im Kontext der Erhebungsbefunde an, was die Erfolgsunternehmen besser, die weniger erfolgreichen Unternehmen in einem statistisch signifikanten Ausmaß schlechter als der Durchschnitt machen, dann ist u.E. Zurückhaltung bei der Interpretation der Ergebnisse angebracht. In keinem der im Gutachten behandelten Fragestellungen erzielen die Spitzenunternehmen solch fundamental vom Durchschnitt abweichende Resultate, dass der Rückschluss auf einen so genannten Erfolgsfaktor berechtigt wäre. Darüber hinaus findet sich im Untersuchungssample für fast jede mit besonderen betrieblichen Erfolgen verbundene Maßnahme auch ein Gegenbeispiel.

Insgesamt ist hieraus zu schließen, dass es für einen solch heterogenen Befund u.E. nur eine Erklärung gibt: gerade im industriellen Mittelstand bestimmt neben dem Produkt die personale, d.h. unternehmerische Komponente den Unternehmenserfolg. Es kommt zwar darauf an, was getan wird, um das Unternehmen auf Erfolgskurs zu bringen und zu halten, es kommt aber mindestens ebenso stark darauf an, wann, wie und von wem es getan wird. Die unternehmerische Komponente, die professionelle Kombination betriebswirtschaftlicher Instrumente mit persönlicher Vorausschau und kluger Risikoabwägung, lässt sich aber mit Hilfe einer schriftlichen Befragung nun einmal nicht identifizieren. Sie offenbart sich bestenfalls in individuellen Unternehmensfallstudien. Gleichwohl verdienen einige Befunde Erwähnung. Familienunternehmen sind genauso häufig erfolgreich wie managementgeführte Unternehmen. Und auch Jungunternehmen können in einem sehr frühen Stadium des Unternehmenslebenszyklus in die Gruppe der Spitzenunternehmen vorstoßen. Erkennbar ist auch, dass der Grad der Auslandsorientierung eng mit dem Erfolg korreliert; die industriellen Spitzenunternehmen sind in aller Regel auch Weltmarktakteure.

## 8. Beschreibung der Methode

### 8.1 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 2006 wurden diejenigen Unternehmen berücksichtigt, die sich bereits an der ersten Befragungswelle im Frühjahr des Vorjahres 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>14</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.

## 8.2 Erhebungsmethode und Entwicklung des Rücklaufs

Die Datenerhebung im Rahmen der Herbstbefragung 2006 im BDI-Mittelstandspanel erfolgte durch eine Online-Befragung, 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 6. September 2006 eine Teilnahmeaufforderung inklusive eines persönlichen Zugangscodes für das Onlineportal ([www.bdi-panel.emnid.de](http://www.bdi-panel.emnid.de)) zugesandt. Um die Beteiligung an der Umfrage weiter zu steigern, erfolgte am 15. September, 6. Oktober sowie am 26. Oktober 2006 die Verschickung eines Erinnerungsschreibens, womit die Teilnahme deutlich gesteigert werden konnte.

Einen auswertbaren Datensatz erhielt das IfM Bonn von insgesamt 1.031 Unternehmen. Bei einer Grundgesamtheit von 2.590 Empfängern, vermindert um 37 Teilnahmeaufforderungen, die sich als nicht zustellbar erwiesen, entspricht dies einer Rücklaufquote von über 40,0 %. Gemessen an den üblichen Sterberaten anderer Panelbefragungen stieß die aktuelle Umfrage damit wiederum auf eine hohe Resonanz. Unter den 1.031 antwortenden Unternehmen befan-

---

<sup>14</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.

den sich rund 12 % Unternehmen, die zwar in der in der ersten, nicht jedoch in der zweiten oder dritten Befragungswelle teilgenommen hatten sowie rund 17 %, die in der dritten Befragungswelle ausgesetzt hatten. Dieser Anteil entspricht einer Reaktivierungsquote von etwa 29 %. Um Lücken in den erhobenen Strukturdaten aus der zweiten und/oder dritten Befragungswelle zu vermeiden, wurden den reaktivierten Unternehmen die entsprechenden Fragen bei der aktuellen Onlineerhebung automatisch zusätzlich gestellt. Insgesamt ermöglicht die Basis von 1.031 Unternehmensantworten wiederum eine differenzierte Darstellung und garantiert fundierte, valide Ergebnisse.

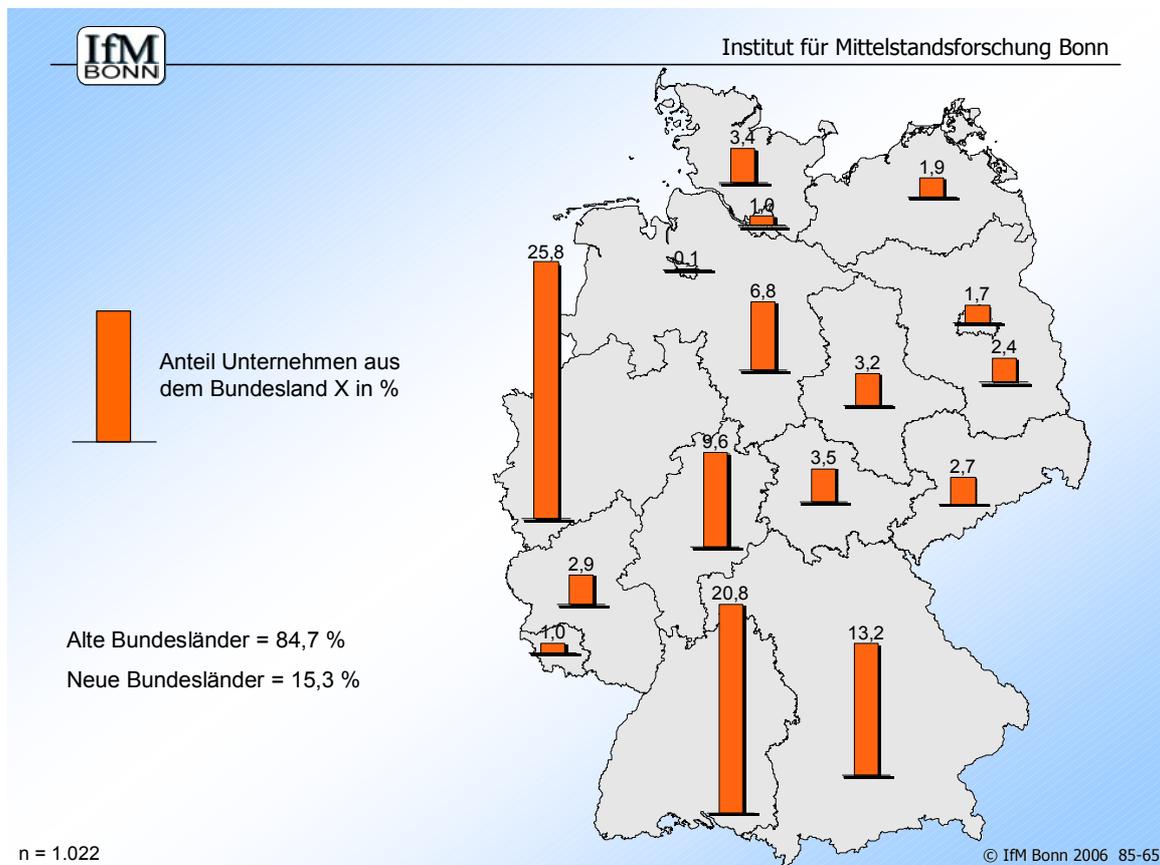
Der Fragebogen der aktuellen Herbstbefragung umfasste insgesamt maximal 24 Fragen zu verschiedenen Themengebieten wie aktuellen wirtschaftspolitischen Fragestellungen, Personalmanagement und strategischem Management in der Industrie (siehe Anhang).

## 9. Strukturdaten der befragten Industrieunternehmen

### 9.1 Regionalstruktur

Rund 15 % der befragten Unternehmen stammen aus den neuen Bundesländern (einschließlich Berlin). Etwa 85 % der antwortenden Unternehmen haben ihren Standort im Altbundesgebiet (vgl. Abbildung 65). Die Ost-West-Verteilung der Unternehmen entspricht damit in etwa der Verteilung aus der vorangegangenen Erhebungswelle.

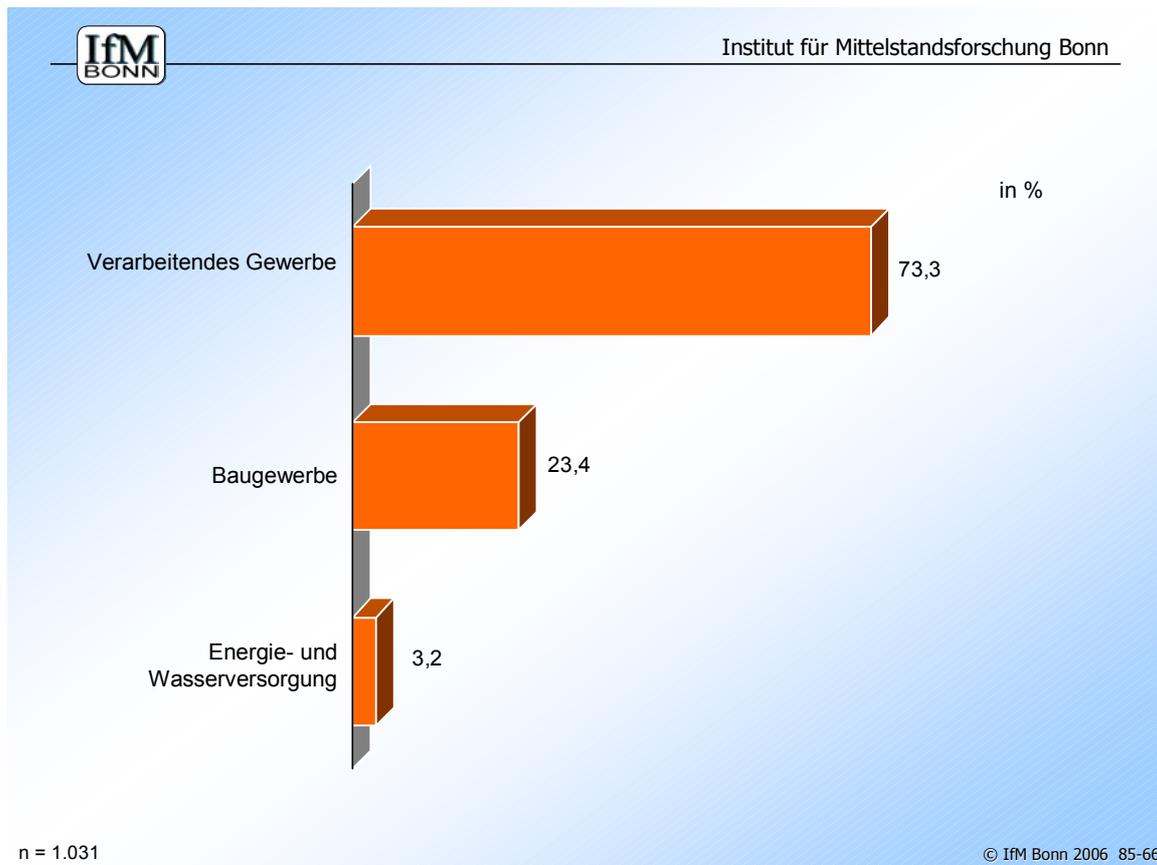
Abbildung 65: Regionale Verteilung der befragten Industrieunternehmen



### 9.2 Wirtschaftszweigverteilung

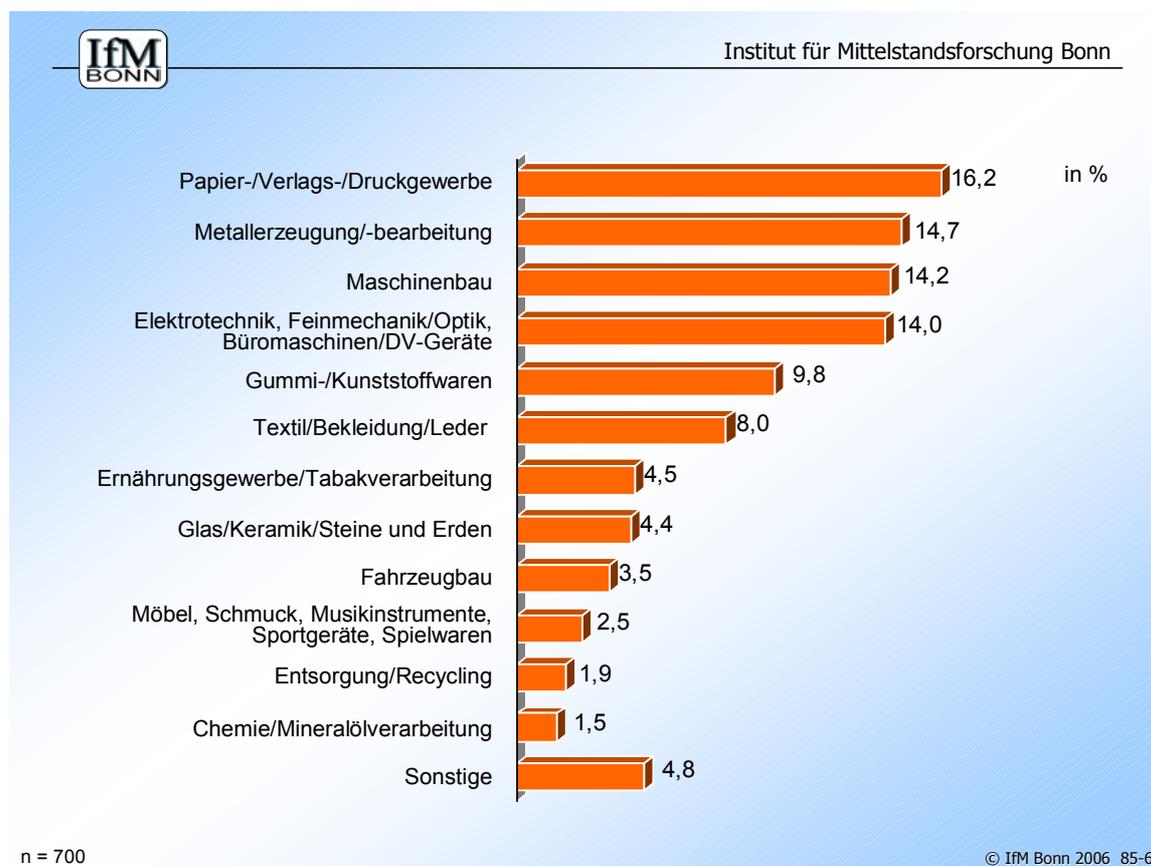
73,3 % der befragten Industrieunternehmen zählen zum Verarbeitenden Gewerbe oder zum Bergbau, 23,4 % zum Baugewerbe und gut 3 % zu den Energie- und Wasserversorgern (vgl. Abbildung 66).

Abbildung 66: Wirtschaftszweigverteilung der befragten Unternehmen



Aus dem Verarbeitenden Gewerbe sind am häufigsten die Wirtschaftsabschnitte Papier-, Verlags- und Druckgewerbe (16,2 %), Metallherzeugung und -bearbeitung (rd. 15 %), Maschinenbau sowie Elektrotechnik/Feinmechanik (je ca. 14 %) vertreten (vgl. Abbildung 67).

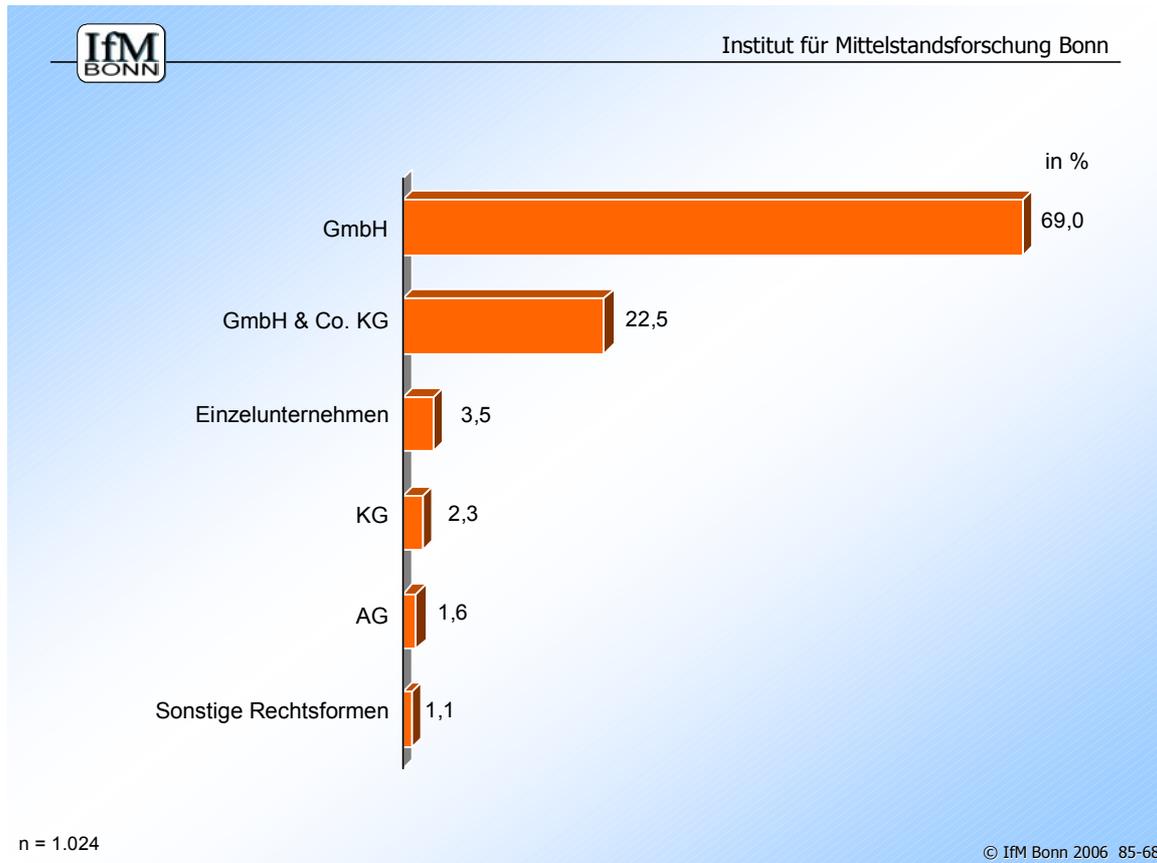
Abbildung 67: Verteilung auf 2-Steller Ebene im Verarbeitenden Gewerbe



### 9.3 Rechtsformen

Die dominante Rechtsform in der deutschen Industrie stellt nach den vorliegenden Ergebnissen die GmbH dar (rund 66 %), gefolgt von der GmbH & Co. KG (24 %). Aktiengesellschaften als typische Rechtsform größerer Industrieunternehmen kommen im Sample entsprechend der Größenverteilung in der deutschen Industrie nur selten vor (2 %) (vgl. Abbildung 68).

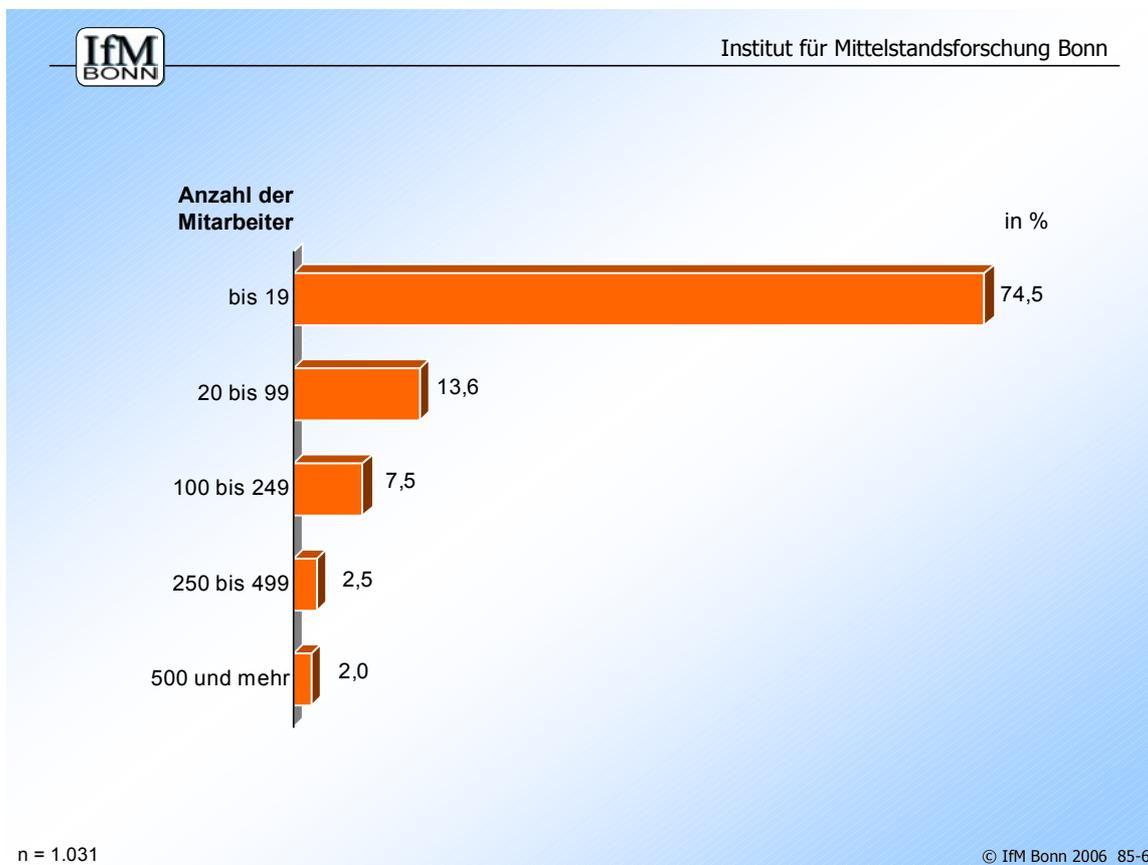
Abbildung 68: Verteilung der Rechtsformen im BDI-Mittelstandspanel



#### 9.4 Größenstruktur der Industrieunternehmen

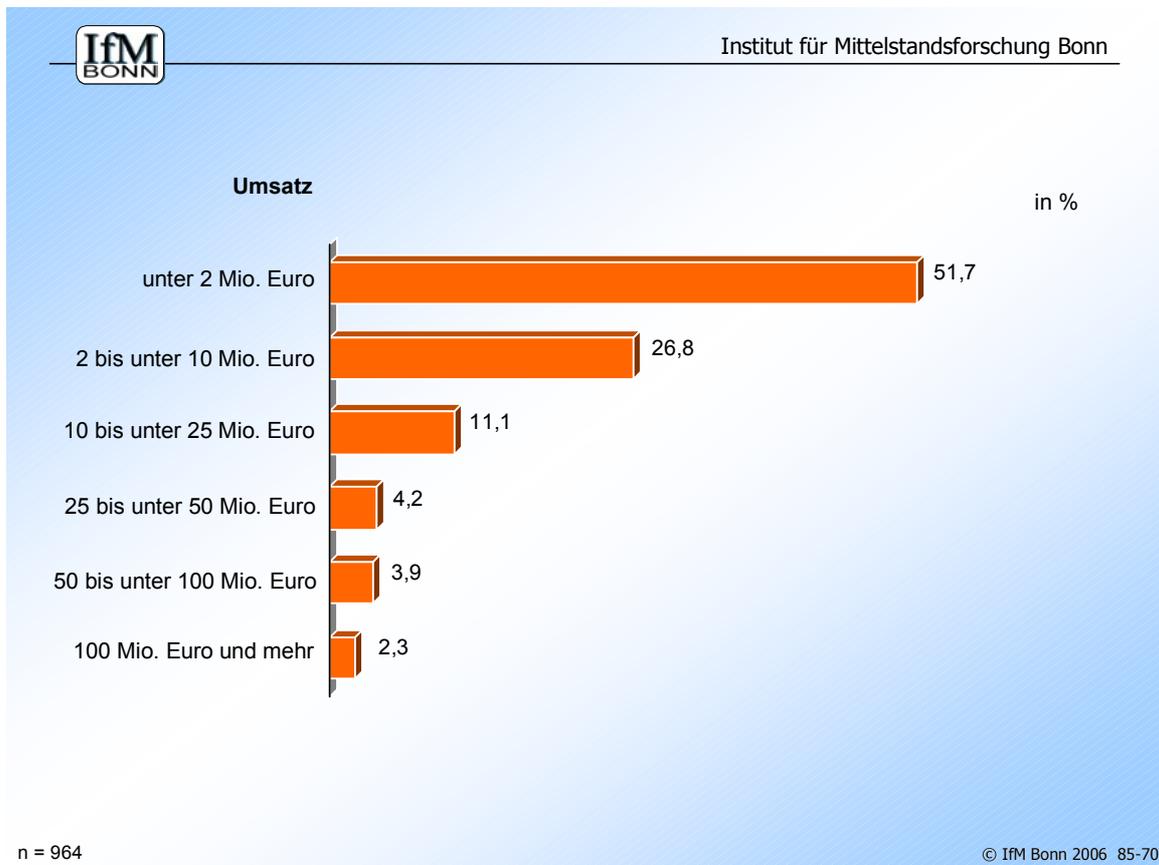
Kleine und mittlere Unternehmen dominieren das Bild in der deutschen Industrie: 74,5 % der Industrieunternehmen haben weniger als 20 Beschäftigte. Der nach quantitativen Kriterien berechnete Mittelstandsanteil (Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten) in der deutschen Industrie beträgt rund 98 % (vgl. Abbildung 69).

Abbildung 69: Industrieunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen (Inlandsbeschäftigung) im Jahr 2005



Auch nach dem Umsatzkriterium ist die Mehrheit der deutschen Industrieunternehmen quantitativ dem Mittelstand zuzuordnen: Rund 94 % der Unternehmen erwirtschaften einen Umsatz von unter 50 Mio. Euro (vgl. Abbildung 70).

Abbildung 70: Industrieunternehmen nach Umsatzgrößenklassen im Jahr 2005



## 10. Literatur

ARBEITSGEMEINSCHAFT DEUTSCHER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHER FORSCHUNGSINSTITUTE E.V. IM DIW BERLIN (ARGE) (2006): Die Lage der Weltwirtschaft und der deutschen Wirtschaft im Herbst 2006, Berlin.

BACKES-GELLNER, U.; FREUND, W.; KAY, R.; KRANZUSCH, P. (2000): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Rekrutierungschancen und -probleme von kleinen und mittleren Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 85 NF, Wiesbaden.

BEA, F. X.; HAAS, J. (2005): Strategisches Management, 4. Auflage, Stuttgart.

BIERACH, B. (2006): Unter Generalverdacht, in: Capital 2006, Heft 19, S. 64 - 67.

BMWI (2006): Auftragseingang in der Industrie, August 2006, Berlin.

BUNDESRAT (2006): Stellungnahme des Bundesrates zum Entwurf eines Gesetzes zum Abbau bürokratischer Hemmnisse insbesondere in der mittelständischen Wirtschaft, Köln.

CDU/CSU/SPD (2005): Gemeinsam für Deutschland - mit Mut und Menschlichkeit. Koalitionsvertrag der CDU/CSU und SPD, 11. November 2005, Berlin.

CREDITREFORM (2006): Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand, Herbst 2006, Neuss.

DIHK (2005a): Weniger Bürokratie, mehr Freiheit. 28 konkrete Vorschläge der IDK-Organisationen zum Abbau bürokratischer Hemmnisse. Beitrag zum angekündigten Small-Company-Act der Bundesregierung zur Entlastung kleiner und mittlerer Unternehmen, Dezember 2005, Berlin.

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

DIHK (2006): Wirtschaftslage und Erwartungen. Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern Herbst 2006, Berlin.

GROß, C.; REPELMUND, H. (2006): Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, in: DIHK (Hrsg.): Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, Berlin.

GRUND, C. (2006): Altersstruktur der Belegschaft als Erfolgsfaktor für Unternehmen, in: WiSt Heft 8, S. 462 - 464.

GRUND, C.; WESTERGAARD-NIELSEN, N. (2005): Age Structure of the Workforce and Firm Performance, IZA Discussion Paper No. 1816.

HAUBROCK, A. (2004): Personalmanagement, Stuttgart.

HAUSER, H.-E. (2005): The European Commission Recommendation on Small and Middle Enterprises - Impacts of the incorrect application of a rigid definition, in: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2005, Wiesbaden, S. 47 - 66.

HOLTBRÜGGE, D. (2005): Personalmanagement, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg/New-York.

IfM Bonn (2006): Stellungnahme des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn an den Deutschen Bundestag - Ausschuss für Wirtschaft und Technologie - zu den Themen der öffentlichen Anhörung am 29. Mai 2006, Bonn.

INQA (2005): Demographischer Wandel und Beschäftigung - Plädoyer für neue Unternehmensstrategien - Memorandum, Dortmund.

IW KÖLN (2006): Industrie – deutliche Anzeichen für eine Trendwende, in: iwd Nr. 42, 19. Oktober 2006, S. 4 - 5.

KAY (2003): Die Entwicklung junger Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, in: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2005, Wiesbaden, S. 1 - 38.

KAYSER, G.; CLEMENS, R.; WOLTER, H.-J.; SCHORN, M. (2004): Bürokratiekosten kleiner und mittlerer Unternehmen. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 105 NF, Wiesbaden.

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, IfM-Materialien Nr. 163, Bonn.

KAYSER, G.; WALLAU, F.; ADENÄUER, C. (2005b): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Herbst 2005, IfM-Materialien Nr. 165, Bonn.

KAYSER, G.; WALLAU, F.; ADENÄUER, C. (2006): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Frühjahr 2006, IfM-Materialien Nr. 168, Bonn.

KITZMANN, A.; ZIMMER, D. (1982): Grundlagen der Personalentwicklung, Weilderstadt.

KROKER, R. ; LICHTBLAU, K.; RÖHL, K.-H. (2003): Abbau von Bürokratie in Deutschland - Mehr als die Abschaffung von Einzelschriften, Köln.

MAASS, F. (2006): Corporate Citizenship als Instrument einer partizipativen Unternehmensführung, in: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2006, Wiesbaden, S. 93 - 112.

NIASSERI, H. (2005): Arbeit für Alte, in: Spiegel-Online vom 06.06.2005, abrufbar unter <http://spiegel.de/wirtschaft/0,1518,druck-359262,00.html>.

PORTER, M. E. (1988): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/New York.

ROTHER, G.; WIEDENBECK, M. (1994): Stichprobengewichtung: Ist Repräsentativität machbar? In: GABLER, S.; HOFFMEYER-ZLOTNIK, J.H.P.; KREBS; D. (Hrsg.): Gewichtungen in der Umfragepraxis, ZUMA-Publikationen, Opladen.

SACHVERSTÄNDIGENRAT ZUR BEGUTACHTUNG DER GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG (2006): Widerstreitende Interessen - ungenutzte Chancen. Jahresgutachten 2006/2007, November 2007, Wiesbaden.

SCHRÖER, E.; HUHN, K. (1998): Zeit- und Telearbeit. Flexible Beschäftigungsformen und ihre Bedeutung für den Mittelstand, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 79 NF, Wiesbaden.

SIMON, H. (1996): Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions) - Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/New York.

SIMON, H. (2006): Erfolgsfaktoren - Was zeichnet die "Stillen Stars" im Mittelstand aus? In: KRÜGER, W.; KLIPPSTEIN, R. M.; WITTEBERG, V. (Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstand - Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden.

SPEIER, Y. (2006): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, in: PriceWaterhouseCoopers public services 8/2006, abrufbar unter: [www.pwc.com/de/ger/ins-sol/publ/newsletter/PS2006\\_08.pdf](http://www.pwc.com/de/ger/ins-sol/publ/newsletter/PS2006_08.pdf).

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.

WISSKIRCHEN, G. (2006): AGG Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Auswirkungen auf die Praxis, Frechen.

**Q1 Wie beurteilen Sie die gegenwärtigen und zukünftigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland insgesamt?**

(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	sehr günstig	günstig	befrie- digend	schlecht	sehr schlecht	<i>weiß nicht</i>
... zur Zeit	<input type="checkbox"/>					
... in den nächsten zwei Jahren voraussichtlich	<input type="checkbox"/>					

**Q2a Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Wirtschaftslage Ihres Unternehmens?**

(Nur eine Antwort möglich)

- sehr gut
- gut
- neutral
- schlecht
- sehr schlecht
- weiß nicht*

**Q2b Wie beurteilen Sie die zukünftige Wirtschaftslage Ihres Unternehmens?**

(Nur eine Antwort möglich)

- viel besser
- besser
- gleich bleibend
- schlechter
- viel schlechter
- weiß nicht*

**Q3 Welche Auswirkungen wird die Erhöhung der Mehrwertsteuer von 16 % auf 19 % zum 1. Januar 2007 auf die Profitabilität Ihres Unternehmens haben?**

(Nur eine Antwort möglich)

- sehr positiv
- positiv
- neutral/ kein Einfluss
- negativ
- sehr negativ
- weiß nicht

**Q4 Wie wird sich das am 18. August 2006 in Kraft getretene Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Ihrem Unternehmen auswirken auf...?**

(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	wird stark steigen	wird steigen	wird gleich bleiben	wird sinken	wird stark sinken	weiß nicht
Verwaltungsaufwand	<input type="checkbox"/>					
Flexibilität	<input type="checkbox"/>					
Einstellungsbereitschaft	<input type="checkbox"/>					
Beratungsbedarf (z.B. durch Rechtsanwalt)	<input type="checkbox"/>					
Rechtsunsicherheit	<input type="checkbox"/>					

**Q5** Wie haben sich die durch den Staat verursachten bürokratischen Belastungen (Berichts-, Dokumentations- und Informationspflichten) in den letzten 5 Jahren entwickelt?  
(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	stark gestiegen	gestiegen	konstant	gesunken	stark gesunken	weiß nicht
Arbeits- und sozialrechtliche Regelungen	<input type="checkbox"/>					
Amtliche Statistiken	<input type="checkbox"/>					
Steuerrechtliche Regelungen	<input type="checkbox"/>					
Umweltauflagen	<input type="checkbox"/>					
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>					
Die Bürokratiebelastung insgesamt ist...	<input type="checkbox"/>					

**Q6** Die Bundesregierung hat im Juli 2006 ein erstes Mittelstands-Entlastungs-Gesetz als Sofortmaßnahme mit 16 Einzelvorhaben verabschiedet und plant darüber hinaus einen zweiten Katalog mit 37 Maßnahmen für längerfristige mittelstandsfreundliche Reformvorhaben.  
Wie bewerten Sie die geplanten Reformen der Mittelstands-Entlastungsgesetze im Hinblick auf den Nutzen für Ihr Unternehmen?  
(Nur eine Antwort möglich)

- sehr hoher Nutzen
- hoher Nutzen
- neutral
- niedriger Nutzen
- sehr niedriger Nutzen
- weiß nicht

**Q7** Wie beurteilen Sie nachfolgende Aspekte vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen im Umgang mit den kommunalen Behörden/Gebietskörperschaften in den letzten zwei Jahren?

(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	sehr gut	gut	befriedigend	schlecht	sehr schlecht	weiß nicht
Umfang des Dienstleistungsangebots für Unternehmen	<input type="checkbox"/>					
Angebot an E-Government-Leistungen	<input type="checkbox"/>					
Erreichbarkeit (Telefon, Öffnungszeiten etc.)	<input type="checkbox"/>					
Kompetente und umfassende Information	<input type="checkbox"/>					
Freundlichkeit und Verständnisbereitschaft	<input type="checkbox"/>					
Nutzung von Ermessenspielraum	<input type="checkbox"/>					
Abwicklung von Genehmigungsverfahren	<input type="checkbox"/>					
Verständlichkeit der Formulare	<input type="checkbox"/>					

## ***FILTER***

Falls Sie laut Q5 „Bürokratiebelastung insgesamt“ (letzte Vorgabe) ...

„sehr hoch“ bis „mittel“ markiert haben: ➔ **MACHEN SIE BITTE WEITER MIT Q8**

„(stark) gesunken“ markiert haben: ➔ **MACHEN SIE BITTE WEITER MIT Q9**

**Q8** Was wird durch die Bürokratie in Ihrem Unternehmen besonders erschwert?

(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	sehr stark	stark	mittel	gering	sehr gering	weiß nicht
Investitionstätigkeit	<input type="checkbox"/>					
Unternehmenswachstum	<input type="checkbox"/>					
Neueinstellungen	<input type="checkbox"/>					
Innovation/Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>					

**Q9 Welche Bedeutung haben die folgenden unternehmenspolitischen Ziele in Ihrem Unternehmen?**  
(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	sehr hohe	hohe	mittlere	geringe	sehr geringe	weiß nicht
Erhöhung der Marktanteile	<input type="checkbox"/>					
Kurzfristige Gewinnmaximierung	<input type="checkbox"/>					
Langfristige Steigerung des Unternehmenswertes	<input type="checkbox"/>					
Sicherung des Unternehmensbestandes	<input type="checkbox"/>					
Verbesserung des Unternehmensimages	<input type="checkbox"/>					
Erhöhung der Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>					
Ökologische Ziele, z.B. umweltgerechte Produktion/Produkte	<input type="checkbox"/>					
Gesellschaftliche Ziele, z.B. Erhalt/Schaffung von Arbeitsplätzen	<input type="checkbox"/>					
Persönliche Ziele, z.B. Selbständigkeit, Kreativität	<input type="checkbox"/>					

**Q10 Welche der folgenden Kernstrategien wird in Ihrem Unternehmen primär verfolgt?**  
(Nur eine Antwort möglich)

Kostenführerschaft (branchenweites Standardprodukt zu niedrigem Preis, großer Markt)

Qualitätsführerschaft/Differenzierungsstrategie (branchenweites Qualitätsprodukt zu hohem Preis, großer Markt)

Nischenstrategie/Konzentration auf Schwerpunkte (Qualitätsprodukt in einem Segment, hohe Preise/Kosten, begrenzter Markt)

andere, und zwar:  
\_\_\_\_\_

weiß nicht

**Q11 Wie schätzen Sie die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens im Vergleich zu den wichtigsten ausländischen Wettbewerbern in Bezug auf die folgenden Punkte ein?**

(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	viel besser	besser	gleich	schlechter	viel schlechter	weiß nicht
Marktposition, Marktanteil der Hauptprodukte	<input type="checkbox"/>					
Qualität, Attraktivität der Produkte	<input type="checkbox"/>					
Innovationsgrad	<input type="checkbox"/>					
Preis-Leistungs-Verhältnis	<input type="checkbox"/>					
Kundennähe	<input type="checkbox"/>					
Beratung und Service	<input type="checkbox"/>					

**Q12 Welche Bedeutung messen Sie folgenden Maßnahmen für die Verfolgung Ihrer derzeitigen Unternehmensstrategie bei?**

(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	sehr hohe	hohe	mittlere	geringe	sehr geringe	weiß nicht
Ausdehnung produktbegleitender Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>					
Entwicklung von Komplettangeboten, -systemen	<input type="checkbox"/>					
Entwicklung innovativer Produkte	<input type="checkbox"/>					
Effizienzsteigerung/ Kostenreduzierung	<input type="checkbox"/>					
Outsourcing/Auslagerung von Wertschöpfungsstufen	<input type="checkbox"/>					
In sourcing/Integration von Wertschöpfungsstufen	<input type="checkbox"/>					
Erschließung neuer Märkte	<input type="checkbox"/>					
Erschließung ausl. Marktpotenziale	<input type="checkbox"/>					
Verlagerung von Aktivitäten ins Ausland	<input type="checkbox"/>					
Aus- und Weiterbildung/ Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs	<input type="checkbox"/>					
Expansion (Wachstum aus eigener Kraft)	<input type="checkbox"/>					
Akquisition (Wachstum durch Zukauf)	<input type="checkbox"/>					

**Q13a Haben Sie derzeit Schwierigkeiten, freie Stellen in angemessener Zeit zu besetzen?**

*(Mehrere Antworten möglich)*

- Ja, bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung
- Ja, bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte/Führungskräfte mit Fach-/ Hochschulabschluss
- Ja, bei der Besetzung von Stellen für An- und Ungelernte
- Ja, bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen
- Nein
- weiß nicht*

***FILTER***

**Falls Sie laut Q13 keine Schwierigkeiten haben, freie Stellen in angemessener Zeit zu besetzen (Vorgabe „Nein“) ...**

**➔ MACHEN SIE BITTE WEITER MIT Q14**

**Q13b Welches waren die Hauptgründe für Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung?**

*(Mehrere Antworten möglich)*

- Es gab keine Bewerber
- Bewerber hatten nicht die erforderliche Qualifikation
- Bewerber hatten zu hohe Einkommenserwartungen
- Bewerber brachten nicht die notwendige Mobilität mit
- Bewerber brachten nicht die notwendige Motivation mit
- Sonstige Gründe, und zwar:  
\_\_\_\_\_
- weiß nicht*

**Q14 Die Belegschaft eines Unternehmens kann sich durch verschiedene Merkmale auszeichnen. Welche Bedeutung haben in diesem Zusammenhang folgende Charakteristika für die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens?**

(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	sehr hohe	hohe	mittlere	geringe	sehr geringe	weiß nicht
Überdurchschnittliche Qualifikation	<input type="checkbox"/>					
Entwicklungsfähigkeit, Lernfähigkeit	<input type="checkbox"/>					
Motivation	<input type="checkbox"/>					
Erfahrung	<input type="checkbox"/>					
Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>					
Eigeninitiative	<input type="checkbox"/>					
Internationalität/Auslandserfahrung	<input type="checkbox"/>					
Mobilität/ Flexibilität	<input type="checkbox"/>					
Kommunikationsfähigkeit/ Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>					

**Q15 Wie hoch ist derzeit in etwa der Anteil folgender Gruppen an der Belegschaft Ihres Unternehmens?**

(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	kleiner als 10%	10-25%	26-50%	51-75%	größer als 75%	weiß nicht
Frauen	<input type="checkbox"/>					
ältere Mitarbeiter (50+)	<input type="checkbox"/>					
Mitarbeiter anderer Kulturen	<input type="checkbox"/>					

<b>Q16a Welche Bedeutung haben für Ihr Unternehmen folgende personalpolitische Maßnahmen?</b>						
<i>(Je Antwortreihe nur <u>eine</u> Antwort möglich)</i>						
	sehr hohe	hohe	mittlere	geringe	sehr geringe	weiß nicht
Zielvereinbarung/Leistungsbeurteilung, Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>					
Mitarbeiterbefragung	<input type="checkbox"/>					
Schulungen/Weiterbildung	<input type="checkbox"/>					
Telearbeit/Home Office	<input type="checkbox"/>					
Familienfreundliche Regelungen/ Maßnahmen (z.B. Betriebskindergarten)	<input type="checkbox"/>					
Flexible Arbeitszeitmodelle, z.B. Gleitzeit, Lebensarbeitszeitkonten	<input type="checkbox"/>					
Variable Vergütungssysteme	<input type="checkbox"/>					
Arbeitgeberfinanzierte betriebliche Altersversorgung	<input type="checkbox"/>					
Eigenverantwortliche Teams/ Projektgruppen	<input type="checkbox"/>					
Belohnung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>					
Erfolgsbeteiligung (Gewinn/Ertrag), Kapitalbeteiligung/ Mitarbeiterbeteiligung	<input type="checkbox"/>					
Programme zum gleitenden Ruhestand	<input type="checkbox"/>					

<b>Q16b Planen Sie in den nächsten 12-24 Monaten substantielle Veränderungen in bestimmten personalpolitischen Instrumenten?</b>	
<i>(Nur <u>eine</u> Antwort möglich)</i>	
<input type="checkbox"/>	Ja, und zwar in den folgenden: _____
<input type="checkbox"/>	Nein
<input type="checkbox"/>	weiß nicht

**Q17 Ist Ihr Unternehmen mittelständisch?**

*(Nur eine Antwort möglich)*

- Ja
- Nein
- weiß nicht

**Q18 Ist Ihr Unternehmen ein Familienunternehmen?**

*(Nur eine Antwort möglich)*

- Ja
- Nein
- weiß nicht

**Q19 Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?**

*(Nur eine Antwort möglich)*

- Einzelunternehmen
- OHG
- KG
- GmbH
- GmbH & Co. KG
- AG
- GbR
  
- Sonstige, und zwar: .....

**Q20 Wie viele Beschäftigte hatte Ihr Unternehmen zum 31.12.2005?**

Mitarbeiter insgesamt: \_\_\_\_\_

Davon Mitarbeiter im Ausland: \_\_\_\_\_

**Q21 Wie hoch waren der Umsatz Ihres Unternehmens sowie die Umsatzrendite vor Steuern im Geschäftsjahr 2005?**

Umsatz 2005 in Mio. Euro: \_\_\_\_\_

**Umsatzrendite 2005:**

*(Nur eine Antwort möglich)*

- < 0 %
- 0 – 2,9 %
- 3 – 4,9 %
- 5 – 9,9 %
- 10 % oder mehr
  
- weiß nicht

**Q22 Wie hoch war die Exportquote Ihres Unternehmens (Exportumsatz/Gesamtumsatz in %) im Geschäftsjahr 2005?**

*(Bitte ohne Nachkommastelle eintragen.  
Für 'kein Export' bitte eine Null eintragen.)*

Im Jahr 2005 etwa \_\_\_\_ %

**Q23 Wie werden sich folgende Kennzahlen Ihres Unternehmens nach Ihrer Einschätzung im Jahr 2006 entwickeln?**

(Je Antwortreihe nur eine Antwort möglich)

	wird steigen	wird gleich bleiben	wird sinken	weiß nicht
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"/>

**Q24 Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig an?**

(Nur eine Antwort möglich)

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Verarbeitendes Gewerbe       | → | <b>MACHEN SIE BITTE WEITER MIT Q25a</b> |
| <input type="checkbox"/> Baugewerbe                   | → | <b>MACHEN SIE BITTE WEITER MIT Q25b</b> |
| <input type="checkbox"/> Energie- u. Wasserversorgung | → | <b>MACHEN SIE BITTE WEITER MIT Q26</b>  |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges                    | → | <b>MACHEN SIE BITTE WEITER MIT Q25b</b> |

**Q25a Wo liegt der Schwerpunkt Ihres Produktangebotes?**

*(Nur eine Antwort möglich)*

- Maschinenbau
- Fahrzeugbau
- Textil/Bekleidung/Leder
- Ernährungsgewerbe/Tabakverarbeitung
- Papier-/Verlags-/Druckgewerbe
- Chemie/Mineralölverarbeitung
- Gummi-/Kunststoffwaren
- Glas/Keramik/Steine und Erden
- Metallerzeugung/-bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen
- Elektrotechnik, Feinmechanik/Optik, Büromaschinen/DV-Geräte & -einrichtungen
- Möbel, Schmuck, Musikinstrumente, Sportgeräte, Spielwaren
- Entsorgung/Recycling
- Sonstiges, und zwar:  
\_\_\_\_\_

**MACHEN SIE BITTE WEITER**



**MIT Q26**

**Q25b Wo liegt der Schwerpunkt Ihres Produkt- bzw. Dienstleistungsangebotes?**

.....

.....

.....

**Q26 Bitte tragen Sie hier Ihr persönliches Passwort ein, welches Ihnen per Email übermittelt wurde:**

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