

Grundlagenuntersuchung

**UNTERNEHMERISCHE PERSPEKTIVEN
DES GEHOBENEN MITTELSTANDES**

- Ergebnisbericht -

Ausgearbeitet für:

COMMERZBANK AG

Kaiserplatz
60261 Frankfurt am Main

Vorgelegt von:

ERNEST DICHTER INSTITUT
Motiv-, Marketing-,
Kommunikationsforschung
Leitung: Prof. G. Deutsch
Bockenheimer Landstraße 64
60323 Frankfurt am Main

Dezember 2000

INHALT

I.	EINLEITUNG	4
II.	ERGEBNISSE	7
1.	SICHTWEISEN DER RAHMENBEDINGUNGEN FÜR UNTERNEHMERISCHES HANDELN	7
1.1	Aktuelle Großwetterlage durch Dramatik und Spannung gekennzeichnet	7
1.2	„Internationalisierung“ forciert unternehmerische Flexibilität und Innovationsberei- tschaft	10
1.3	Staat und Gesellschaft - ein Hemmschuh unternehmerischer Kreativität	12
2.	DIE ROLLE DER UNTERNEHMEN INNERHALB DER GESELLSCHAFT	14
2.1	Hohes Selbstbewusstsein, aber auch hohes Verantwortungsgefühl prägen das eigene Selbstverständnis	14
2.2	Der gehobene Mittelstand: Speerspitze der Wirtschaft	15
2.3	Geringe Würdigung unternehmerischer Aktivität in der Gesellschaft beklagt	15
3.	ERFOLGSFAKTOREN UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS	17
3.1	Die Unternehmen „stehen und fallen“ mit ihren Mitarbeitern	17
3.2	Darüber hinaus im Fokus: Flexibel und innovativ auf die Dynamik der Märkte eingehen	19
3.3	Für die Beziehungen nach außen zentral: Orientierung am Kunden und seinen Bedürfnissen	20
3.4	Als Basalforderung: Qualität und Marktrelevanz des eigenen Angebots sicherstellen	21
3.5	Eine Selbstverständlichkeit: Die gesunde finanzielle Basis des Unternehmens sichern	21
3.6	Zwischenbilanz: Die inneren Potentiale der Unternehmen sind die Kernfaktoren des Erfolgs	22
4.	ZUR AKTUELLEN SITUATION DES GEHOBENEN MITTELSTANDES	25
4.1	Der gehobene Mittelstand schaut optimistisch in die Zukunft	25
4.2	Der gehobene Mittelstand der östlichen Bundesländer zieht mit dem Westen gleich	29
4.3	Eine Kernbedingung: Initiatives, strategieorientiertes Management	27

5.	STRATEGISCHE UNTERNEHMENSZIELE UND IHRE VERWIRKLICHUNG	29
5.1	Für die Mehrheit stehen die Zeichen stehen auf Wachstum	29
5.2	Expansionsinteresse in größeren Unternehmen stärker ausgeprägt	30
5.3	Klare Prioritäten steuern die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele	31
6.	AKTIVITÄTEN DES GEHOBENEN MITTELSTANDES AUF INTERNATIONALER EBENE	34
6.1	Gehobener Mittelstand stark international engagiert	34
6.2	Größere Unternehmen agieren international offensiver	35
6.3	Verarbeitendes Gewerbe international stärker engagiert	40
6.4	Psychologisches Geschick als wichtige Managementqualität für internationales Geschäft	37
6.5	Auswirkungen der Globalisierung in den Unternehmen tendenziell günstig bewertet	37
7.	DAS INVESTITIONSKLIMA INNERHALB DES GEHOBENEN MITTELSTANDES	42
7.1	Investitionen vielfach geplant	42
7.2	Strategische Unternehmensziele und deren Umsetzung durch Investitionen aktiv unterstützen	42
8.	UNTERNEHMENSFINANZIERUNG	45
8.1	Starke Präferenz für Finanzierung über eigene Mittel	45
8.2	Banken innerhalb des gehobenen Mittelstandes sehr differenziert gesehen	48
9.	INTERNET	51
9.1	Einstellung zum Internet durch eine pragmatische Haltung geprägt	51
9.2	Internet-Nutzung setzt sich auf breiter Front durch	52
9.3	Schnelligkeit und Einfachheit als Kernbenefits des Internets	54
III.	FAZIT	56

I. EINLEITUNG

Die aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung ist durch ein hohes Maß an Dynamik gekennzeichnet. Die Rahmenbedingungen, unter denen sich wirtschaftliches Handeln vollzieht, sind dabei einem starken Wandel unterworfen. Vielfältige Veränderungen in der politischen und wirtschaftlichen Gesamtsituation, aber auch technische Weiterentwicklungen führen dazu, dass sich für die Unternehmen mannigfache neue Chancen und Möglichkeiten eröffnen. Auf der anderen Seite haben sich durch diese Entwicklung aber auch eine Vielzahl neuer Risiken ergeben, mit denen die Unternehmen heute umgehen müssen. Insgesamt ist auf die Unternehmen in den letzten Jahren ein ganzer Strauß neuer Anforderungen zugekommen, denen mit neuen Strategien, neuen Denkweisen und neuen Handlungsmustern begegnet werden muss.

Wie erlebt man diese Entwicklung innerhalb der Unternehmen? Wie wird die Rolle der Unternehmen im Kontext eines sich wandelnden Wirtschaftslebens gesehen? Welche Perspektiven ergeben sich für die Unternehmen innerhalb des komplexen Bedingungsgefüges aus externen Rahmenbedingungen und unternehmensinternen Potentialen? Wie werden die Aussichten im Hinblick auf die Weiterentwicklung und das Wachstum der Unternehmen selbst beurteilt? Und nicht zuletzt: Welche unternehmerischen Strategien, aber auch welche Randbedingungen gelten in den Unternehmen hierfür als entscheidend?

Diesen und weiteren Fragestellungen geht die vorliegende Grundlagenuntersuchung nach, die das Ernest Dichter Institut für die COMMERZBANK durchführte. Dabei stellt diese Untersuchung den „gehobenen Mittelstand“ in das Zentrum der Betrachtung – Unternehmen also, die einen Jahresumsatz zwischen 5 und 700 Mill. DM erzielen.

Diese Unternehmen sind nicht zuletzt deshalb besonders interessant und wichtig, weil sie sich in einer Art „Zwischenposition“ zwischen dem Mittelstand und den Großunternehmen befinden. Diese besondere Charakteristik führte dazu, dass diese Unternehmen mit ihren spezifischen Anforderungen und Bedürfnissen in bereits vorliegenden Untersuchungen kaum gewürdigt wurden. Diese Lücke möchte die vorliegende Untersuchung füllen. Die COMMERZBANK als Auftraggeber dieser Untersuchung möchte dadurch ihr besonderes Engagement für den Mittelstand unterstreichen.

Im Hinblick auf die Einstellungen und Sichtweisen des gehobenen Mittelstandes standen folgende Forschungsfragen im Mittelpunkt der Untersuchung:

- Wie sehen sich Mitglieder der Führungsebene des gehobenen Mittelstandes heute selbst innerhalb des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gesamtkontextes? Wie verorten sie ihre eigene Position innerhalb dieses Gesamtgefüges?
- Wie werden die aktuellen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für den gehobenen Mittelstand gesehen? Welche Auswirkungen ergeben sich hier für die Unternehmen und wie geht man auf Management-Ebene heute damit um?
- Wie wird das Standing des eigenen Unternehmens beurteilt? Wie werden die Chancen und Möglichkeiten für das Wachstum der Unternehmen beurteilt und welche Erfolgsfaktoren gelten als ausschlaggebend für eine mittelfristig positive Unternehmensentwicklung?
- Wie stellen sich die Aktivitäten von Unternehmen des gehobenen Mittelstandes auf internationalem Parkett dar? Welche Optionen und Risiken ergeben sich bei internationalen Geschäftsbeziehungen für den gehobenen Mittelstand? Und wie werden in diesem Zusammenhang die Auswirkungen gesamtwirtschaftlicher Phänomene wie „Öffnung der Märkte“ und „Globalisierung“ auf das eigene Unternehmen gesehen?
- Inwieweit stellen sich Unternehmen des gehobenen Mittelstandes derzeit als investitionsfreudig dar? In welchen Bereichen werden die Unternehmen vor allem investieren und welche Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierung werden hierzu genutzt?
- Schließlich: Wie werden technologische Weiterentwicklungen – speziell: elektronische Medien und das Internet – innerhalb der Unternehmen gesehen? Wie wichtig ist das Internet heute für die Unternehmen und wozu wird es hauptsächlich genutzt?

Um diesen Fragestellungen in ihrer vollen Differenziertheit gerecht zu werden, wurde in der vorliegenden Untersuchung ein methodischer Ansatz verfolgt, bei dem im Sinne einer Methodentriangulation verschiedene Vorgehensweisen zum Zuge kamen und miteinander verschränkt wurden.

Die Untersuchung war in zwei parallelen Forschungsphasen angelegt, bei denen sowohl qualitative als auch stärker quantitativ orientierte Vorgehensweisen zum Zuge kamen.

Der Schwerpunkt der ersten Forschungsphase lag dabei auf einer detaillierten und tiefgehenden Analyse der skizzierten Themenfelder und ihrer psychologischen Hintergründe. Hierzu wurden im Rahmen eines dezidiert qualitativ-psychologischen Forschungsansatzes insgesamt 40 ausführliche Einzelexplorationen (Dauer ca. 1 1/4 bis 1 1/2 Stunden) mit Geschäftsführern und leitenden Angestellten von Unternehmen unterschiedlicher Branchen (regional gestreut) durchgeführt. Je die Hälfte der Explorationen fand in

Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 5 und 50 Mill. DM beziehungsweise 50 und 700 Mill. DM statt.

In einer zweiten Forschungsphase wurden zentrale Fragestellungen der Untersuchung auf eine breitere quantitative Basis gestellt. Hierzu wurden insgesamt 400 telefonische Interviews (ca. 25 Minuten Dauer) in Form einer CATI-Befragung mit Geschäftsführern und leitenden Angestellten von Unternehmen des gehobenen Mittelstandes durchgeführt. Es handelte sich hierbei um eine Zufallsstichprobe von Unternehmen im gesamten Bundesgebiet, die einzig nach Unternehmensgröße geschichtet war, d.h. die Hälfte der CATI-Interviews fand in Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 5 und 50 Mill. DM statt, die andere Hälfte in Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 50 und 700 Mill. DM. Die Durchführung der Feldarbeit für die quantitative Forschungsphase wurde von LINK + Partner, Frankfurt/Main, übernommen.

Von den Inhalten her waren die Schwerpunkte der qualitativen und quantitativen Forschungsphase unterschiedlich gelagert: Während in der qualitativen Forschungsphase Hintergrundaspekte zum unternehmerischen Selbstverständnis im Spannungsfeld der aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen intensiver beleuchtet wurden, kamen in der quantitativen Forschungsphase speziellere Aspekte zu Themen wie den strategischen Unternehmenszielen, den Aktivitäten der Unternehmen auf internationaler Ebene, der Unternehmensfinanzierung und den elektronischen Medien stärker zum Zuge.

Beide Forschungsphasen wurden zeitlich parallel durchgeführt. Die Feldzeit für die Explorationen und die telefonischen Interviews lief vom 30. Juni bis zum 17. August 2000.

Der vorliegende Bericht versucht, die Ergebnisse dieser Untersuchung in analytischer und prägnanter Form darzustellen. Ein Tabellenband zu den Ergebnissen des quantitativen Untersuchungsteils liegt ebenfalls vor.

II. ERGEBNISSE

1. SICHTWEISEN DER RAHMENBEDINGUNGEN FÜR UNTERNEHMERISCHES HANDELN

1.1 Aktuelle Großwetterlage durch Dramatik und Spannung gekennzeichnet

Das ökonomische Gefüge, in dem die Unternehmen heute agieren, stellt sich in starkem Maße als „Umbruchsituation“ dar: Die Rahmenbedingungen für die Unternehmen befinden sich zunehmend im Fluss, „alte Wahrheiten“ für unternehmerisches Handeln verlieren ihre Gültigkeit, die Märkte formieren sich neu, eingefahrene Strukturen brechen auf und werden durch neue ersetzt. Für die Unternehmen entsteht in dieser Situation ein enormer Veränderungsdruck, der höchste Anforderungen an die Flexibilität wie auch die Entwicklungs- und Innovationsbereitschaft der Unternehmen stellt.

„Flexibilität ist da ganz wichtig ... im Grunde geht es um die Bereitschaft, neue Wege zu gehen und sich zu trauen, von den bisherigen Standards auch mal abzuweichen.“

„Die Schnelligkeit und das Tempo haben insgesamt zugenommen ... Zum Beispiel bei Produktentwicklungen ... Die Produktziffern haben sich einfach deshalb reduziert, weil man immer schneller entwickeln und immer schneller mit neuen Produkten kommen muss.“

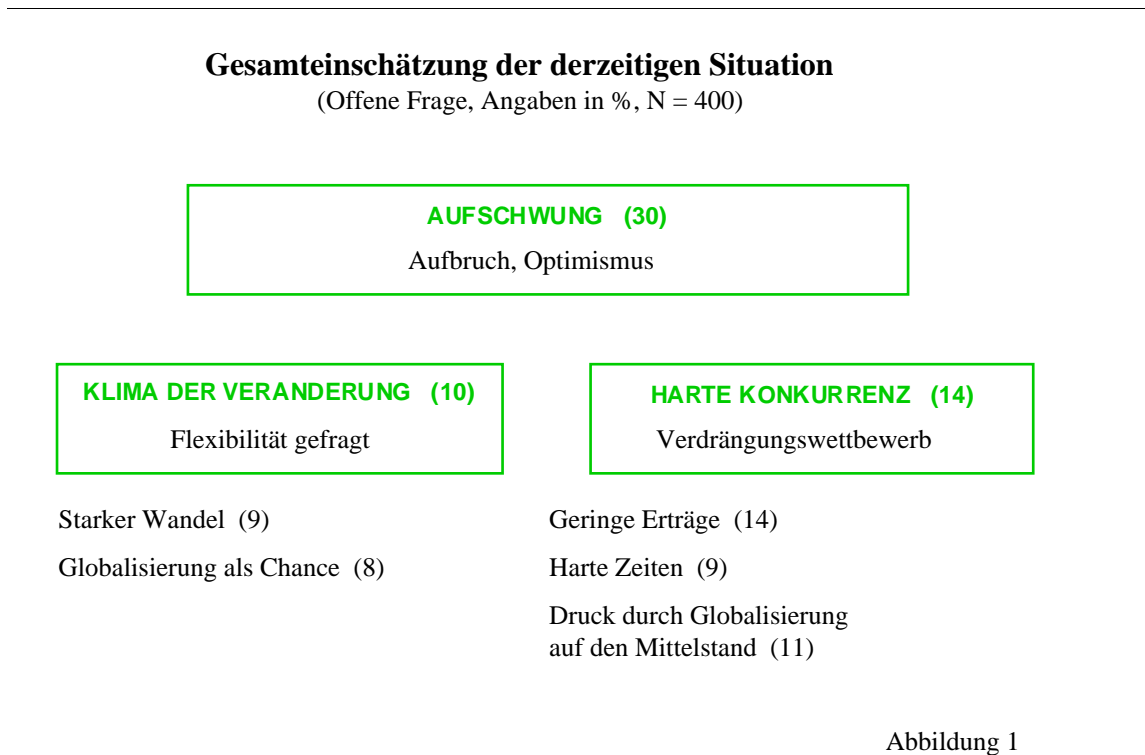
Kennzeichen dieser Situation ist aber auch ein hohes Maß an Offenheit und Unbestimmtheit, mit der man in den Unternehmen höchst unterschiedlich umgeht. In vielen Unternehmen des gehobenen Mittelstandes empfindet man den „Umbruch“ in positivem Sinne als „Aufbruch“. Die starke wirtschaftliche Dynamik scheint hier vor allem dadurch charakterisiert zu sein, dass sich den Unternehmen eine Vielzahl neuer Zukunftsperspektiven und neuer Chancen eröffnen.

„Die Perspektiven sind gut ... Eigentlich ist nur alles viel schneller geworden ... Die Umstände haben sich geändert, aber wenn man sich darauf einstellt, hat man unendlich viele Möglichkeiten.“

Ein anderer Teil des gehobenen Mittelstandes tendiert aber auch zu einer deutlich kritischeren Sichtweise und zu einer insgesamt pessimistischeren Wertung der derzeitigen Lage. Im Mittelpunkt steht dabei die veränderte Wettbewerbssituation, die sich dann oftmals als „knallharter, exzessiver Konkurrenzkampf“ oder sogar als „Verdrängungs-

wettbewerb“ darstellt. Für die betroffenen Unternehmen sind dann oftmals auch erkennbare Ertragseinbußen die Folge.

In einer ersten Gesamteinschätzung der gegenwärtigen Lage ergibt sich also ein durchaus differenziertes Bild (Abbildung 1).



Zwar sind auf der einen Seite deutliche Anzeichen eines Aufschwungs erkennbar, die zu einer insgesamt optimistischen Einschätzung Anlass geben. Auf der anderen Seite werden aber auch bereits in dieser ersten Übersicht Schlaglichter auf Rahmenbedingungen und Härten gesetzt, mit denen sich die Unternehmen heute mehr denn je auseinandersetzen müssen.

Dabei zeichnen sich auch leichte Unterschiede zwischen den östlichen und den westlichen Bundesländern ab: Die optimistische Grundstimmung scheint in den Unternehmen im Westen noch etwas ausgeprägter als im Osten, während man im Osten die vergleichsweise schlechte Ertragslage etwas stärker fokussiert. Im Hinblick auf die Gesamtwürdigung der derzeitigen Situation der Unternehmen sind die Sichtweisen in Ost und West jedoch überraschend ähnlich.

1.2 „Internationalisierung“ forciert unternehmerische Flexibilität und Innovationsbereitschaft

Welches sind nun aus Sicht der Unternehmen die Kausalfaktoren, die diese hochdramatische Gesamtentwicklung in Gang gebracht haben und weiter vorantreiben? An dieser Stelle erweist sich ein Thema ganz klar als dominierend: Die zunehmende „Internationalisierung“ des Wirtschaftslebens, die in vielfältigen Facetten in Erscheinung tritt - Liberalisierung der Märkte, Öffnung der osteuropäischen Wirtschaftsräume und die Auswirkungen der europäischen Einigung werden als Ausdruck einer allgemeinen Globalisierung der Wirtschaft für die Unternehmen unmittelbar virulent.

Die Folge dieser Entwicklungen ist eine allgemeine Beschleunigung des Wirtschaftslebens, die sich auf vielen Ebenen zeigt: Die erforderlichen Reaktionszeiten werden immer kürzer, die Produktzyklen verkürzen sich, der Kostendruck steigt, die Märkte konzentrieren sich zunehmend. Diese Faktoren zusammen drängen die Unternehmen zu Innovationen in allen Bereichen. Sowohl neue Produkte, neue Vertriebswege, neue Märkte, als auch neue interne Organisationsstrukturen sollen helfen, auf den beschleunigten Wandel adäquat zu reagieren. Über alles gesehen stellt sich das ökonomische Gesamtgefüge für den gehobenen Mittelstand heute damit als insgesamt „komplexer“ und schwieriger dar als dies noch vor Jahren der Fall war.

Im Hinblick auf die Implikationen der Internationalisierung zeichnen sich darüber hinaus aber auch wichtige Unterschiede zwischen den kleineren und den größeren Unternehmen ab:

Innerhalb der größeren Unternehmen (50 – 700 Mill. Jahresumsatz) scheint man über genügend Ressourcen zu verfügen, um die Auswirkungen der Internationalisierung zu beherrschen und für die eigenen Unternehmensziele zu nutzen. Der zunehmend „grenzüberschreitende“ Charakter des Wirtschaftslebens bedeutet für diese Unternehmen einen spürbaren Zuwachs an Möglichkeiten und Optionen für die künftige Unternehmensentwicklung. Nicht selten eröffnen sich hinter den früher verschlossenen Grenzen neue Märkte mit neuen Absatzchancen, die für das eigene Unternehmen eine Vielzahl von Expansions- und Wachstumsmöglichkeiten bergen. Gerade für die größeren Unternehmen des gehobenen Mittelstandes wird dies auch deswegen zunehmend wichtiger, weil vielfach die inländischen Märkte gesättigt sind.

Kleinere Unternehmen (5 bis 50 Mill. Jahresumsatz) sind demgegenüber allein aufgrund ihrer Größe oftmals nicht in der Lage, die Chancen der Internationalisierung für sich zu nutzen und auf ausländische Märkte auszuweichen. „Internationalisierung“ bedeutet aus ihrer Perspektive vor allem eine Intensivierung und Verschärfung des Wettbewerbs, was dazu führt, dass das Klima für diese Unternehmen insgesamt rauer wird: Neue Wettbewerber drängen in angestammte Märkte und erzeugen einen Konkurrenzdruck, der die kleineren Unternehmen vor bislang nicht gekannte Probleme und völlig neue Anforderungen stellt. Verschärfend kommt hinzu, dass die neu erwachsene Konkurrenz auf den heimischen Märkten nicht mit ihren eigenen Mitteln geschlagen werden kann. Denn den geringen Lohn- und Produktionskosten der neuen Wettbewerber haben insbesondere die kleineren Unternehmen oftmals nur wenig entgegenzusetzen.

In engem Zusammenhang mit der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft wird von unseren Unternehmen die sich scheinbar verstärkende Fusionswelle gesehen, die innerhalb des gehobenen Mittelstandes allgemein nachdenklich stimmt. Zum einen lässt einen dies über die eigene Betriebsgröße nachdenken: Ist diese ausreichend für die Zukunft? Müsste stärker expandiert werden? Darüber hinaus stellt sich für manches Unternehmen aber auch die Frage, inwieweit sich die bestehende Unabhängigkeit aufrecht erhalten lässt und man durch eine Übernahme eventuell in seiner Eigenständigkeit gefährdet erscheint. Insbesondere für Unternehmer-Eigentümer ist dies über den materiellen Aspekt hinaus ein emotional bedrängendes Problem: Verlöre man doch letztendlich die Entscheidungsgewalt über „sein“ Unternehmen bis hin dazu, dass die gesamte Biographie als Unternehmer durch eine Übernahme (selbst wenn sie materiell außerordentlich erfolgreich wäre) in Frage gestellt sein könnte.

Vor allem Unternehmen, die nicht auf den Endverbraucher abzielen (Zulieferer, Hersteller von Produktionsmaschinen etc.) stellt die Fusionswelle noch vor ein anderes Problem: Durch die Zusammenschlüsse ihrer Kunden wächst der Auftraggeberseite eine enorme strategische Macht zu, mit der unsere mittelständischen Unternehmen umzugehen lernen müssen. In gewisser Weise befindet man sich in der Situation eines Davids gegen einen Goliath.

1.3 Staat und Gesellschaft - ein Hemmschuh unternehmerischer Kreativität

Die derzeitigen Rahmenbedingungen, die von Politik, Staat und Gesellschaft für die Unternehmen gesetzt werden, werden von der Führungsebene des gehobenen Mittelstandes in deutlich kritisch gefärbtem Licht gesehen.

Dabei werden zunächst einmal die auch aus anderen Zusammenhängen bekannten Klagen von unseren Befragten aufgegriffen. An vorderster Front rangiert hier die als viel zu hoch empfundene Steuerlast. Auch gegenüber der jüngsten Steuerreform verhält man sich eher abwartend. Stimmen, die bereits eine gewisse Entspannung der aktuellen Steuersituation durch die Reform zu erkennen meinen, sind eindeutig in der Minderzahl.

„Die neue Steuerpolitik macht sich ja noch nicht so recht bemerkbar ... man weiß noch nicht, was schlussendlich dabei rauskommt. Mal abwarten!“

Dabei entsteht aber auch der Eindruck, dass durch die Steuerreform einseitig die Großunternehmen begünstigt würden, während der Mittelstand nicht genügend Beachtung gefunden habe.

„Bei der Steuerreform waren auch wieder nur die Großen dran und wir kommen zu kurz.“

„Große Firmen erhalten immer die Unterstützung und die Forschungsgelder und der Mittelstand ist auf sich gestellt.“

Ein weiteres Thema, das sich durch die Diskussion der aktuellen sozio-politischen Rahmenbedingungen hindurchzieht wie ein roter Faden ist die für Deutschland als typisch erachtete „Regulierungswut“. Die Anzahl der Regelungen und Bestimmungen in Verbindung mit einer übergroßen Vielfalt eingriffsberechtigter Institutionen (wie z.B. TÜV, Ordnungsamt, Gewerbeaufsicht etc.), an denen sich die Unternehmen orientieren müssen, stellt sich wie ein undurchdringlicher Dschungel mit vielfältigen Eigengesetzlichkeiten und einer Vielzahl von „Klippen“ und „Untiefen“ dar. Nicht zuletzt entspricht auch die Komplexität von Genehmigungsverfahren und das für deren Abwicklung erforderliche Zeitfenster in keiner Weise den ökonomischen Realitäten.

„In diesem Land ist alles überorganisiert und überreguliert. In Deutschland muss immer alles kontrolliert werden. Es gibt 8000 Gesetze für Unternehmen, da fragt man sich, wann man überhaupt noch zum arbeiten kommt. ... Das Ganze produziert nur Aufwand.“

„Wenn ich so etwas Simplees wie eine Baugenehmigung für die Erweiterung einer Halle brauche, kann das eine Ewigkeit dauern. Die Lage kann sich bis dahin schon wieder verändert haben.“

In einem ähnlichen Licht wird auch das derzeitige Arbeitsrecht gesehen. Die hohe allgemeine Flexibilität, die den Unternehmen heute insgesamt abverlangt wird, erfordert auch, dass „Human Resources“ flexibel eingesetzt werden müssen – bis hin dazu, dass es den Unternehmen möglich sein muss, sich rechtzeitig von Arbeitnehmern zu trennen. An dieser Stelle erweist sich der gesetzliche Kündigungsschutz vielfach als nahezu unüberwindliche Hürde.

Im Grenzbereich zwischen ökonomischem und politischem System angesiedelt ist der auf Deutschland bezogene und von den Befragten immer wieder thematisierte Mangel an Fachkräften. Von Seiten des gehobenen Mittelstandes wird ein massives Auseinanderklaffen von Bildungsabschlüssen und Anforderungen des Marktes beklagt. Diesem, aus Sicht der Unternehmen systematischen politischen Problem Deutschlands wird durch Eigeninitiative, wie verstärkter innerbetrieblicher Qualifizierung zu begegnen versucht.

Es sind jedoch nicht nur diese ganz konkreten Hemmnisse, die dem gehobenen Mittelstand das Leben schwer zu machen scheinen. Auf einer übergeordneten Ebene stellt sich in den Führungsetagen der Unternehmen durchaus auch der Eindruck ein, dass lange eingebürgerte Gepflogenheiten innerhalb des politischen Systems hierzulande inzwischen unzeitgemäß und im Laufe der Zeit auch dysfunktional geworden sind. Es entsteht das Gefühl, dass die Politik die Zeichen der Zeit nicht wirklich erkannt hat. Die Dynamik und der gestiegene Druck, den die Unternehmen Tag für Tag spüren, wird aus Sicht unserer Befragten insgesamt durch staatliche Reglementierungen und staatliche Bürokratie eher noch verschärft als gemindert. Eine deutliche Entlastung der Unternehmen erscheint an dieser Front kaum in Reichweite. Aus dieser Gesamtsituation resultieren unterm Strich Planungsunsicherheit und letztlich auch eine Lähmung unternehmerischer Kreativität.

So liegen die Forderungen der Unternehmen an Politik und Staat eigentlich auf der Hand: Ganz oben auf der Wunschliste der Unternehmen stehen Forderungen nach Reduktion und Vereinfachung staatlicher Reglementierungen und Vorschriften sowie der Wunsch nach einer deutlichen Beschleunigung von Verfahren, bei denen die Unternehmen staatliche Institutionen einbeziehen müssen. Ebenso wichtig wäre den Unterneh-

men mehr Transparenz und eine grundsätzliche Vereinfachung des Steuersystems, sowie auch eine insgesamt niedrigere Steuerlast. Die Diskussion kreist dabei um Themen wie „Absenkung des Spitzensteuersatzes“ sowie die Abschaffung bestimmter Steuerarten wie z.B. der Gewerbesteuer.

Hinter dieser Detailkritik der Unternehmen verbirgt sich jedoch auch eine tieferliegende Tendenz: Ganz grundsätzlich scheint hier auch der Wunsch nach einem stärker partnerschaftlich geprägten Verhältnis zum Staat und seinen Institutionen.

2. DIE ROLLE DER UNTERNEHMEN INNERHALB DER GESELLSCHAFT

2.1 Hohes Selbstbewusstsein, aber auch hohes Verantwortungsgefühl prägen das eigene Selbstverständnis

Innerhalb des gehobenen Mittelstandes tendiert man dazu, die Unternehmen als tragende Säule der Gesellschaft anzusehen, die für Aufrechterhaltung und Weiterentwicklungen einer modernen Gesellschaft unverzichtbar ist. Die Unternehmen werden als treibende Kraft und als Motor des Fortschritts angesehen, und man ist sich bewusst, dass die Unternehmen die Lebensgrundlagen sehr breiter Bevölkerungsschichten sicherstellen und die ökonomische Potenz eines Landes in starkem Maße repräsentieren. Insgesamt stellen sich Wirtschaftsunternehmen damit als die eigentlich gestaltenden und dynamisierenden Elemente der Gesellschaft dar. Diese Sichtweise bildet die Grundlage für ein insgesamt hohes unternehmerisches Selbstbewusstsein.

Im Zusammenhang mit diesem Selbstverständnis werden erneut auch Reibungsflächen zwischen Unternehmen und staatlichen Institutionen aktualisiert. Dabei sieht man die Unternehmen als das eigentlich *aktive* Element in der Gesellschaft, das Entwicklungen in Gang setzt und vorantreibt. Im starken Kontrast dazu stellt sich der Staat als eher *passiv* und träge dar, da er auf Anstöße vonseiten der Unternehmen nur mehr „re-agiert“, statt Entwicklungen von sich aus anzustoßen und zu fördern. Insgesamt sieht man den Einfluss des Staates und der Politik auf das Wirtschaftsleben dann auch eher im Schwinden begriffen.

Dabei sieht man in den Unternehmen aber auch, dass zu ihrer herausragenden Rolle *innerhalb* der Gesellschaft auch ein außerordentlich hohes Maß an Verantwortung *für* die Gesellschaft gehört. Dem hohen Selbstbewusstsein korrespondiert also ein ebenso starkes Bewusstsein der Eingebundenheit in die Gesellschaft, denn als Unternehmen „finanziert“ man nicht nur „den Staat“, sondern sichert der Mehrzahl der Bevölkerung eine Existenz. Man agiert als Arbeit- und als Arbeitsplatzgeber, zudem ermöglicht man für viele Menschen via betrieblicher Ausbildung ein Weiterkommen in der Gesellschaft.

„Es geht immer noch eine starke gesellschaftliche Verpflichtung von den Unternehmen aus, z.B. eine gute und umfassende Ausbildung sicherzustellen. Auch wenn man nicht Ausbildungsplätze in Arbeitsplätze umwandeln kann, ist es doch was wert, wenn man wenigstens ausbilden kann, damit die Leute woanders eine Chance haben.“

Als Ort, an dem die meisten Menschen einen Großteil ihrer Zeit verbringen, muss der Arbeitsplatz auch angemessen attraktiv gestaltet sein. Dies nicht zuletzt auch, um der Grundforderung nach Lebensqualität am Arbeitsplatz nachzukommen. Zudem übernimmt man auch Verantwortung für die Region, indem man sich beispielsweise am Ausbau einer lokalen Infrastruktur beteiligt.

Insgesamt wird an dieser Stelle deutlich, dass unternehmerische Verantwortung durchaus als mehrdimensionales Phänomen gesehen wird: Die Unternehmen begreifen sich nicht als isolierte Entitäten, sondern sind auf multiple Weise mit ihrem sozialen Umfeld verwoben, für das sie dann auch bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

2.2 Der gehobene Mittelstand: Speerspitze der Wirtschaft

Über diese allgemeinen Einschätzungen hinaus schreibt man sich innerhalb des gehobenen Mittelstandes auch ganz spezifische Funktionen zu und grenzt sich damit vor allem von Großunternehmen ab. Im Gegensatz zu den als „unbeweglich“ beschriebenen Großkonzernen spricht man sich eine wesentlich höhere Flexibilität zu, wie auch die Fähigkeit zu schnelleren Reaktionen auf gesellschaftliche und ökonomische Umbrüche.

„Die Umsetzung von Innovationen geht einfach beim Mittelstand viel schneller. Die Entscheidungswege sind kürzer, die Abstimmungsprozesse einfacher. Da kann man viel schneller reagieren als so ein großer Klotz.“

„Wir Mittelständler stellen schließlich die Ausbildungsplätze zur Verfügung, wir bringen die Menschen in Lohn und Brot ... Die Großunternehmen haben sich doch längst aus dieser Rolle verabschiedet.“

Der gehobene Mittelstand „tut“ letztlich mehr für die Gesellschaft als ein Großunternehmen, so das Selbstbild - man kümmert sich mehr um Arbeitsplätze, ist die eigentliche „Ausbildungsmaschine“ in Deutschland und somit letztlich das „Rückgrat der Wirtschaft“.

2.3 Geringe Würdigung unternehmerischer Aktivität in der Gesellschaft beklagt

Bei aller Betonung der eigenen Bedeutung für die Gesellschaft erlebt man in Unternehmen des gehobenen Mittelstandes aber auch eine deutliche Diskrepanz zwischen der eigenen Selbstsicht und der Fremdeinschätzung durch Staat und Gesellschaft. Zunächst

einmal fühlt man sich in der Öffentlichkeit hierzulande nicht genügend gewürdigt. Diese Einschätzung reicht oft bis hin dazu, dass man sich von „Neid und Missgunst“ umgeben sieht. Es herrscht der Eindruck, dass in der Öffentlichkeit nur die angenehmen Seiten des „Unternehmertums“ gesehen werden, und dass der hohe persönliche Einsatz wie auch die hohen Risiken, die man trägt, im öffentlichen Bild der Unternehmer so gut wie nicht ins Gewicht fallen.

„Die Unternehmer sind zu sehr in der Defensive ... unsere Rolle für die Gesellschaft wird in der Öffentlichkeit einfach nicht deutlich genug. Wir schaffen die Arbeitsplätze, wir gehen die Risiken ein und werden dann in der Öffentlichkeit als Großkapitalisten dargestellt.“

Nicht nur von der Gesellschaft, auch vom Staat fühlt man sich als „Stiefkind“ behandelt. Hier herrscht der Eindruck, dass der Staat einseitig Großunternehmen fördert und bereit ist, dort bei Krisenfällen jederzeit einzugreifen (häufig genannt: Der Fall Holzmann), nicht jedoch bei mittelständischen Unternehmen in Not. Als weiteres Beispiel gilt auch die jüngste Steuerreform, die einseitig Großunternehmen bevorzugt, beim (gehobenen) Mittelstand aber alles beim Alten lasse.

In Verbindung mit der Angst vor einer Übernahme „durch die Großen“ kann sich dies gerade für kleinere Unternehmen des gehobenen Mittelstandes zu einer düsteren Zukunftsperspektive verdichten. Insbesondere für kleinere Unternehmer-Eigentümer wird dies mitunter zu einem erheblichen psychologischen Problem, da das eigene Lebenswerk dadurch insgesamt in Frage gestellt werden kann.

3. ERFOLGSFAKTOREN UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS

3.1 Die Unternehmen „stehen und fallen“ mit ihren Mitarbeitern

Auf der Führungsebene des gehobenen Mittelstandes gilt ein erfolgreiches Personalmanagement als *die Kernbedingung überhaupt* für den Unternehmenserfolg. Denn: Die Unternehmen „leben“ von den Menschen, die dort tätig sind und hängen in starkem Maße von ihnen ab. In der Sichtweise unserer Befragten gewinnt so der „Faktor Mensch“ eine vitale Bedeutung für die Unternehmen.

„Gute Mitarbeiter sind das A und O ... ihre Kompetenz, ihre Motivation und ihre Identifikation mit dem Unternehmen ... darauf muss man das allergrößte Gewicht legen.“

Das oberste Ziel einer guten Personalpolitik besteht darin, eine kompetente und zuverlässige Mannschaft aufzubauen, die mit möglichst wenig Reibungsverlusten schnell und flexibel agiert.

„Man braucht einfach ein gutes Team, dann ist man auch mobil und flexibel.“

„Da ist besonders wichtig, dass man Stammpersonal hat und dass es möglichst wenig Mitarbeiterfluktuation gibt.“

Dabei sind die Anforderungen an die Mitarbeiter sehr hoch: Qualifikation und Fachkompetenz sind unverzichtbar und gelten fast schon als eine Selbstverständlichkeit. Gerade hier sehen sich die Unternehmen auch selbst in der Pflicht; adäquate Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiter wird vielfach als „Sache der Unternehmen“ gesehen.

Es zählt jedoch nicht nur die reine Fachkompetenz; fast ebenso wichtig ist den Unternehmen die Motivation, die Einsatzbereitschaft und das Engagement der Mitarbeiter. Dabei erwartet man von den Mitarbeitern durchaus auch Identifikation mit der Firma – man wünscht sich, dass die Mitarbeiter zu den Zielen und zur Philosophie des Unternehmens stehen und diese aktiv mittragen.

„Man braucht einfach gutes Personal, das die Ideen unterstützt und mitzieht.“

„Das Wichtigste ist, dass die Mitarbeiter begreifen, was die Unternehmensziele sind und dass sie wissen, dass wir alle zusammen in einem Boot sitzen.“

„In erster Linie zählen für mich gute Mitarbeiter ... Leute, die neue Dinge entwickeln, Vertrauen zu den Kunden aufbauen, gut ausgebildet sind und zur Firma stehen und das dann auch nach außen tragen.“

Die Motivierung und Unterstützung der Mitarbeiter wird dabei als eine wichtige Managementaufgabe gesehen. Maßnahmen zur Förderung des Engagements und der Motivation der Mitarbeiter erschöpfen sich nicht in finanziellen Incentives. Als wichtiges Managementinstrument erscheint darüber hinaus auch eine verstärkte Einbeziehung der Mitarbeiter in unternehmerische Entscheidungen und eine zumindest teilweise Übertragung von Verantwortung auf Mitarbeiter. Schlussendlich zielen diese Maßnahmen darauf ab, die hohe Bedeutung, die die Belegschaft für die Unternehmen hat, auch an die Mitarbeiter zurückzuspiegeln und ihnen das Gefühl zu vermitteln, an der Gestaltung des Unternehmens, für das sie tätig sind, aktiv mitwirken zu können.

Analytisch könnte man die hohe Relevanz einer richtigen Personalpolitik auch als Auswirkung der gestiegenen Dynamik des Wirtschaftslebens werten. Denn: Nicht nur aus Sicht der Unternehmen haben die Märkte stark an Tempo gewonnen. Ebenso wirkt sich dies auf qualifizierte und kompetente Mitarbeiter aus, denen sich heute eine Vielzahl neuer Optionen auf dem Arbeitsmarkt eröffnen. Mehr als dies früher der Fall gewesen sein mag ergibt sich damit für die Unternehmen die Notwendigkeit, die Loyalität der Mitarbeiter und deren Bindung an das Unternehmen gezielt zu fördern und damit die personelle Kontinuität innerhalb eines Unternehmens sicherzustellen.

3.2 Darüber hinaus im Fokus: Flexibel und innovativ auf die Dynamik der Märkte eingehen

Neben der Förderung der personellen Ressourcen des Unternehmens sieht man in weiten Teilen des gehobenen Mittelstandes auch die Fähigkeit der Unternehmen, sich der aktuellen wirtschaftlichen Dynamik zu stellen und ihr gerecht zu werden, als zentrale Bedingung einer erfolgreichen Unternehmensführung an. (Diese Tendenz ist in Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes sogar noch etwas stärker ausgeprägt als im Bereich „Dienstleistungen/Handel“.) Erneut wird an dieser Stelle die Notwendigkeit unternehmerischer Flexibilität und das Potential zu schnellen Reaktionen auf sich wandelnde Marktbedingungen aktualisiert und zwar in Verbindung mit einer genauen Kenntnis der Märkte und ihrer Entwicklung.

„Man muss einfach bereit sein für Veränderungen am Markt ... und dann zuschlagen, wenn sich die Möglichkeit bietet.“

„Man muss sich ständig neu orientieren und sich permanent auf dem Laufenden halten, um zu schauen, was gefragt ist und was möglich ist.“

Dabei geht es aber nicht nur um ein adäquates Reagieren auf Entwicklungen am Markt. Auf der Führungsebene des gehobenen Mittelstandes sieht man an dieser Stelle auch die aktive Komponente: Sich nicht nur schnell an die Marktentwicklung anpassen können, sondern diese aktiv durch innovatives und initiatives, an strategischen Zielen ausgerichtetes Unternehmensmanagement mitgestalten.

Dies erscheint nur dann möglich, wenn die unternehmensinternen Strukturen und insbesondere das Management auf Wandel ausgerichtet sind. Insgesamt gewinnen dabei Managementqualitäten an Bedeutung, die im weitesten Sinne mit Organisation, vorausschauender Planung und strategischem Denken zu tun haben. Eine schnelle, klare, effektive und flexible Entscheidungsfindung auf der Ebene des Managements erscheint den Befragten wichtiger denn je. Die Formulierung von strategischen Unternehmenszielen und die entsprechende Ausarbeitung von Zielerreichungsschritten, das frühzeitige Erkennen von Marktnischen, in denen sich ein Produkt oder eine Dienstleistung platzieren ließe, das generelle Ausrichten des Unternehmens auf Wandel und nicht auf Routine werden zu Kernanforderungen.

„Eine klare Zielsetzung und Orientierung, die festlegt, wohin man will. ... Dabei muss die Strategie immer ans Ziel gekoppelt sein. Es genügt nicht, eine gute Idee zu haben. Man muss sich immer gleich dazu überlegen, wie man sie umsetzen kann.“

Die starke äußere Dynamik hat vielfach auch in den Unternehmen selbst zu einem tiefgreifenden Strukturwandel geführt, der insbesondere kleinere Unternehmen betrifft: weg vom Bild der traditionellen Unternehmerpersönlichkeit, die alles in die eigene Hand nimmt und bislang mit Fleiß, Selbstdisziplin und starkem persönlichem Engagement („ich habe seit 24 Jahren keinen Urlaub mehr gemacht“) erfolgreich war, hin zu professionellen, vor allem auch betriebswirtschaftlich ausgerichteten Managementmethoden.

3.3 Für die Beziehungen nach außen zentral: Orientierung am Kunden und seinen Bedürfnissen

In vielen Unternehmen des gehobenen Mittelstandes sieht man darüber hinaus die Notwendigkeit, das Unternehmen insgesamt stärker an Kundenanforderungen und Kundenbedürfnissen auszurichten und dabei eine „Service- und Dienstleistungskultur“ zu entwickeln. (Naturgemäß wird dieser Aspekt im Bereich „Dienstleistungen/Handel“ noch stärker betont als im verarbeitenden Gewerbe.)

Von besonderer Bedeutung ist dabei nach wie vor die „Chemie“ auf der Ebene der persönlichen Interaktion mit dem Kunden.

„Kundenbindung ist das allerwichtigste ... trotz allem e-commerce ist die persönliche Beziehung zum Kunden das größte Kapital für ein Unternehmen.“

„Man muss sich an den Wünschen der Kunden orientieren ... nicht das machen, was man selber für wichtig hält, sondern das, was der Kunde will.“

Unsere Befragten sehen offenbar sehr klar, dass es immer schwieriger sein wird, sich beim Kunden über die Produkte allein zu profilieren. Gerade eine verstärkte Serviceorientierung erscheint den Unternehmen an dieser Stelle als wichtiges Mittel, um das eigene Angebot gegenüber den Wettbewerbern zu differenzieren. Die Skala reicht dabei vom kompetenten Auftreten gegenüber dem Kunden, über die Pflege des persönlichen Kontaktes oder das Anbieten spezieller Dienstleistungen rund um das Produkt, bis hin

zur Entwicklung von gemeinsamen Problemlösungen in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden.

„Der Kunde muss das Gefühl haben, das Produkt würde nur für ihn und keinen anderen hergestellt.“

„Wir versuchen gegenüber dem Kunden weniger unsere Produkte – das natürlich sowieso – zu verkaufen als unsere Kompetenz, im Zweifelsfall für spezielle technische Probleme die passende Lösung bereitzustellen.“

Hier zeichnet sich also durchaus auch ein Trend zur „Individualisierung“ ab – in immer stärkerem Maße geht man auf hochspezifische Kundenwünsche ein und setzt diese mit maßgeschneiderten Lösungen um.

3.4 Als Basalforderung: Qualität und Marktrelevanz des eigenen Angebots sicherstellen

Nichtsdestoweniger: Natürlich werden auch Pflege und Ausbau der Kernkompetenzen als wichtige Basis des Unternehmenserfolges angesehen. Unsere Befragten betonen immer wieder, wie wichtig die Sicherung der Qualität des (Produkt-)Angebots auch in Zukunft für den Unternehmenserfolg ist.

„Man muss einfach gute Qualität bieten, dann hat man zufriedene Kunden.“

„An der Sicherung der Qualitätsstandards führt kein Weg vorbei, auch wenn einem dadurch Gewinne entgehen.“

Dabei muss das eigene Angebot auch den Anforderungen des jeweiligen Marktes gerecht werden. Hierzu zählt, dass eine angemessene Sortimentsbreite des Angebots sichergestellt sein muss, um verschiedenartigsten Kundenanforderungen gerecht werden zu können - bis hin dazu, dass für einzelne Marktnischen hochspezialisierte Produkte angeboten werden.

3.5 Eine Selbstverständlichkeit: Die gesunde finanzielle Basis des Unternehmens sichern

Schlussendlich gilt den Befragten eine gesicherte finanzielle Situation als „conditio sine qua non“ für den Bestand und den Erfolg des Unternehmens. Der Blick auf die Kosten,

eine an betriebswirtschaftlichen Kriterien orientierte Kalkulation und eine „gesunde“ Finanzpolitik gehören gewissermaßen zu den Essentials, die eine gute Managementpolitik kennzeichnen.

3.6 Zwischenbilanz: Die inneren Potentiale der Unternehmen sind die Kernfaktoren des Erfolgs

Über alles gesehen wird bisher deutlich, wie wichtig den Unternehmen des gehobenen Mittelstandes die aktiven, gestaltenden Elemente sind, die aus den Unternehmen selbst erwachsen. Als Dreh- und Angelpunkt wird dabei die Kompetenz und das Engagement der Mitarbeiter gesehen (Abbildung 2). Zugleich werden davon die Umsetzbarkeit und die Realisierbarkeit weiterer Erfolgsfaktoren entscheidend beeinflusst.

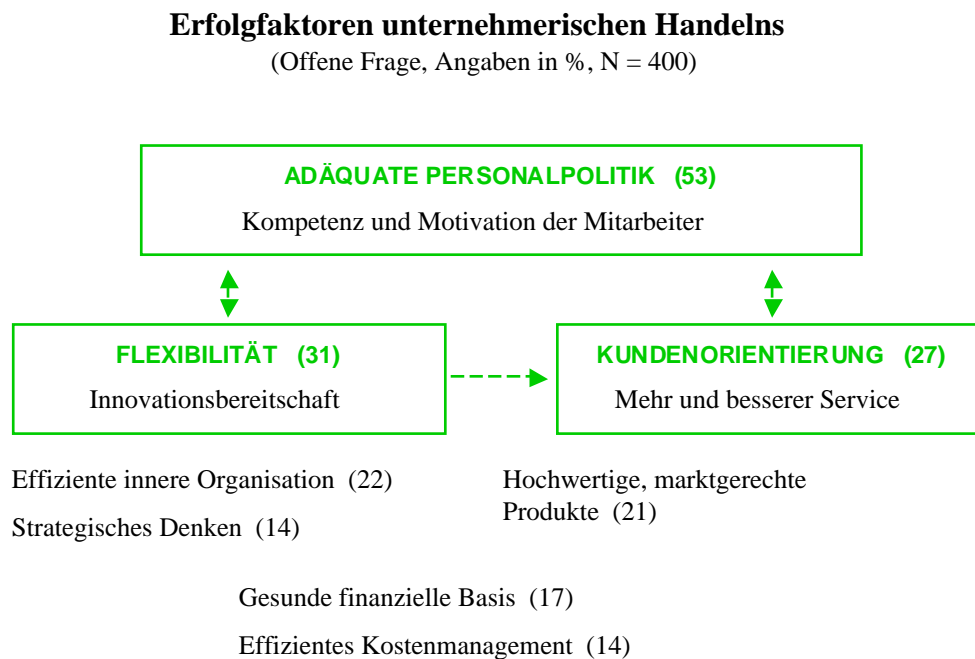


Abbildung 2

Denn: Die Fähigkeit und das Potential der Unternehmen, sich angesichts wandelnder Rahmenbedingungen zu bewähren, hängt nicht zuletzt von seinen Mitarbeitern ab. Zwar gehen Initiative und Innovationsbereitschaft vom Management aus; die Mitglieder der Führungsebene des gehobenen Mittelstandes sehen jedoch auch, dass diese Dimensionen nur dann tatsächlich erfolgsrelevant werden können, wenn sie von den Mitarbeitern mitgetragen, mitgestaltet und umgesetzt werden.

Nicht zuletzt hängt auch das Ausmaß an Kunden- und Serviceorientierung, das die Unternehmen realisieren können, entscheidend von den Mitarbeitern ab. Dabei hat sich auf der Führungsebene des gehobenen Mittelstandes offenbar die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich Märkte aus handelnden Subjekten zusammensetzen: Mehr als alles andere spielt sich Kundenorientierung zwischen den Menschen ab, die in den Unternehmen tätig sind. Auch die Betonung einer Ausrichtung des Unternehmens am Kunden verweist also letztlich zurück auf die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens und ihre Fähigkeit zur adäquaten, bedürfnisgerechten Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden.

Vor diesem Hintergrund erweist sich somit als zentrale Managementqualifikation nicht nur die Fähigkeit zu vorausschauender Planung und klarer strategischer Ausrichtung des Unternehmens, sondern auch die Bereitschaft, Strategien und Ziele des Unternehmens

nach innen diffundieren zu lassen und diesbezüglich Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitern zu leisten.

4. ZUR AKTUELLEN SITUATION DES GEHOBENEN MITTELSTANDES

4.1 Der gehobene Mittelstand schaut optimistisch in die Zukunft

Wie stellt sich nun die Situation des gehobenen Mittelstandes ganz konkret dar? Wie beurteilt man in den Unternehmen die aktuelle Geschäftsentwicklung? Hier werden von unseren Befragten ganz klar optimistische Zeichen gesetzt. Vor dem Hintergrund eines allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwungs und einer generell anziehenden Konjunktur konstatiert die große Mehrheit unserer Befragten auch für das eigene Unternehmen eine generell günstige Entwicklung (Abbildung 3). Dies stellt sich im verarbeitenden Gewerbe wie auch in Unternehmen aus dem Bereich „Dienstleistungen/Handel“ sehr ähnlich dar.

Einschätzung der derzeitigen Geschäftslage

(Nennung von Vorgaben, Angaben in %, N = 400)

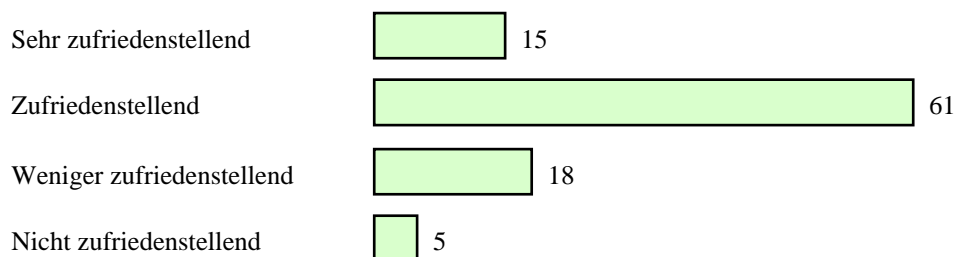


Abbildung 3

Nur eine Minorität charakterisiert die derzeitige Wirtschaftslage als „hart“ oder „schwierig“ und meint, dass von einem Aufschwung noch nicht viel zu spüren sei. Jedoch wird die Lage in den Führungsetagen des gehobenen Mittelstandes dann auch vielfach differenziert gesehen.

„Es machen zwar viele Unternehmen Konkurs in letzter Zeit; aber dennoch sehe ich die Lage positiv, gerade für den Mittelstand. In meinem persönlichen Umfeld geht es bergauf. In der Presse wird immer viel Negatives berichtet, aber aus meiner Sicht ist das nicht so; viele Firmen gehen sehr gut.“

Unterm Strich ergibt sich für die aktuelle Situation der Unternehmen des gehobenen Mittelstandes ein deutliches Plus auf der Habenseite.

Auch die geschäftliche Entwicklung der vergangenen Jahre wird meist recht positiv beurteilt. Knapp die Hälfte der Unternehmen konstatiert eine insgesamt verbesserte Situation des eigenen Unternehmens als noch vor fünf Jahren (Abbildung 4).

Entwicklung der wirtschaftlichen Gesamtsituation innerhalb der letzten fünf Jahre

(Nennung von Vorgaben, Angaben in %, N = 400)

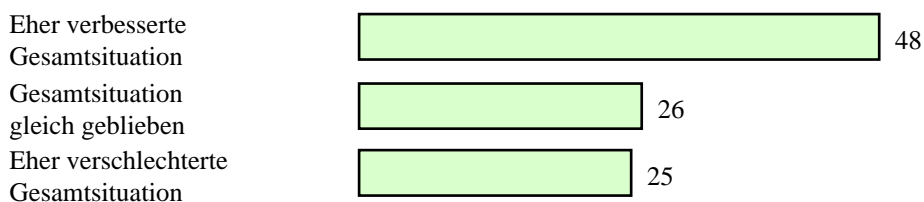


Abbildung 4

Viele Unternehmen des gehobenen Mittelstandes haben also in den vergangenen Jahren einen Aufwärtstrend erlebt. Auch dies gilt sowohl im verarbeitenden Gewerbe als auch im Bereich „Handel/Dienstleistungen“ in vergleichbarer Weise.

4.2 Der gehobene Mittelstand der östlichen Bundesländer zieht mit dem Westen gleich

Ein doch recht überraschendes Ergebnis an dieser Stelle betrifft den Vergleich zwischen den östlichen und den westlichen Bundesländern. Denn: Die aktuelle Geschäftslage wird in den Unternehmen aus den östlichen Bundesländern ebenso günstig beurteilt wie im Westen. In der Tendenz ist zudem der Anteil der Unternehmen, die eine verbesserte Gesamtsituation des eigenen Unternehmens in den vergangenen fünf Jahren konstati-

ren, im Osten sogar noch etwas höher als im Westen. Der gehobene Mittelstand der östlichen Bundesländer schließt also zunehmend zu den westlichen Bundesländern auf.

4.3 Eine Kernbedingung: Initiatives, strategieorientiertes Management

Über die Regionen hinweg werden dabei die Ursachen für die Geschäftsentwicklung der vergangenen Jahre einerseits in Unternehmen mit verbesserten und andererseits in Unternehmen mit verschlechterten Gesamtergebnissen sehr unterschiedlich gesehen. An den Argumentationsweisen in den erfolgreicherer Unternehmen fällt zunächst auf, dass eine große Spannbreite verschiedenster Kausalfaktoren für die günstige Entwicklung angeführt wird. An vorderster Front rangiert jedoch die Effizienz, mit der sich das Management mit der gesamtwirtschaftlichen Dynamik auseinandergesetzt hat. Das rechtzeitige Erkennen einer veränderten Marktsituation in Verbindung mit einer dem Markt angemessenen Optimierung der Unternehmensstrategie, Flexibilität und Schnelligkeit des unternehmerischen Handelns und Denkens, sowie ein gutes Gespür für die Märkte und deren Entwicklung spielen dabei eine tragende Rolle.

Ein weiterer Teil unserer Befragten betont an dieser Stelle erneut das „aktive“, im eigentlichen Sinne „unternehmerische“ Element: Als wesentliche Voraussetzung für die positive Unternehmensentwicklung gilt ihnen, dass man in der Geschäftsleitung zu vorausschauendem, aktiv die Zukunft gestaltendem Handeln in der Lage war. Die hohe Bedeutung eines flexiblen und weitblickenden Managements für den Unternehmenserfolg wird dabei im verarbeitenden Gewerbe noch stärker fokussiert als in Unternehmen aus dem Bereich „Dienstleistungen/Handel“.

Innovativität – auch was die angebotenen Produkte und Services, sowie deren Weiterentwicklung betrifft - wird als ausschlaggebend angesehen. Im Zuge dessen waren innerhalb der Unternehmen auch oftmals harte Schnitte und tiefgreifende Umstrukturierungen erforderlich, die insgesamt zu einer Optimierung der inneren Organisation führten.

„Wir haben uns als innovativen Marktführer positioniert, uns auf einem speziellen Teilmarkt konzentriert und sind nach einer Halbierung der Mitarbeiterzahl wieder in der Gewinnzone.“

„Der Umstieg vom Familienunternehmen aufs professionelle Management macht sich langsam bezahlt. Wie haben uns aufs Wesentliche konzentriert und die Außenstände deutlich reduziert.“

Nicht zuletzt werden an dieser Stelle erneut die Schlagkraft, Leistungsfähigkeit und Kompetenz der Mitarbeiter sowie eine grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens am Kunden und seinen Bedürfnissen als wichtige Erfolgsfaktoren angeführt.

Dabei werden insgesamt die Voraussetzungen für eine günstige Geschäftsentwicklung im Osten und im Westen sehr ähnlich beurteilt.

Über alles gesehen kommen also letztlich erneut die inneren Potentiale der Unternehmen als Kardinalvoraussetzung für eine günstige Unternehmensentwicklung ins Spiel. Jedoch sind an dieser Stelle die Prioritäten etwas anders gesetzt: an der Wurzel des Erfolgs liegen die Initiative des Managements und seine Kompetenz, die „richtigen“ Weichen für die Unternehmen zu stellen. In der Zusammenschau mit den Ergebnissen zu allgemeinen Erfolgsfaktoren (Kapitel 3) wird an dieser Stelle auch die „Rollenverteilung“ innerhalb der Unternehmen klarer: Die strategischen Impulse müssen vom Management ausgehen; die Mitarbeiter kommen gewissermaßen erst „danach“ ins Spiel, wenn es um die Realisierung und Umsetzung der Unternehmensziele geht.

Aus der Perspektive von Unternehmen, die in den vergangenen Jahren Einbußen hinnehmen mussten, stellen sich diese Zusammenhänge auf den ersten Blick völlig anders dar: Die Ursachen für die ungünstige Entwicklung werden hier weniger innerhalb des Unternehmens, sondern in den äußeren Rahmenbedingungen gesehen. Einflüsse wie eine schlechte Marktlage, eine nachlassende Nachfrage, schwindende Kaufkraft, Preisverfall, aber auch hohe Steuern, vielfältige staatliche Reglementierungen und eine allgemeine Verschärfung des Konkurrenzkampfes werden hier als ursächlich für die ungünstige Geschäftsentwicklung angesehen. Insgesamt sind damit Kausalfaktoren umschrieben, die sich der Kontrolle durch die Unternehmensleitung weitgehend entziehen.

Analytisch gesehen zeigt sich an dieser Stelle auch ein wichtiger Unterschied zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Unternehmen: Die erfolgreicheren Unternehmen waren offenbar eher in der Lage, aus veränderten Rahmenbedingungen Konsequenzen zu ziehen und diese dann innerhalb des Unternehmens umzusetzen. Derartige Ansätze sind jedoch bei den weniger erfolgreichen Unternehmen kaum erkennbar. Jenseits aller äußeren Härten darf daher auch vermutet werden, dass die weniger erfolgreichen Unternehmen zumindest zum Teil gerade jene Initiative und Flexibilität vermissen ließen, die bei den Erfolgreicheren eine insgesamt günstigere Geschäftsentwicklung in Gang gebracht hat.

5. STRATEGISCHE UNTERNEHMENSZIELE UND IHRE VERWIRKLICHUNG

5.1 Für die Mehrheit stehen die Zeichen auf Wachstum

Die aktuell ausgesprochen günstige Geschäftslage innerhalb des gehobenen Mittelstandes wirkt sich auch auf die mittelfristig angepeilten Unternehmensziele aus. So hat ein großer Teil der Unternehmen die Weichen auf Wachstum gestellt (Abbildung 5).

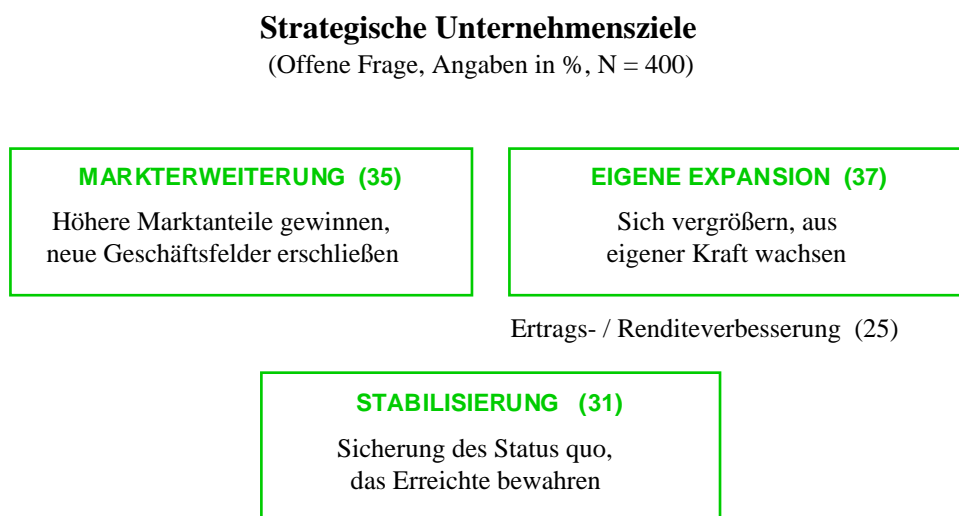


Abbildung 5

Teilweise definieren die Unternehmen dabei Wachstum vom Markt her: Man möchte die Position des Unternehmens in angestammten Märkten verbessern, neue Marktanteile hinzugewinnen, den Markt insgesamt erweitern oder auch neue Geschäftsfelder für das Unternehmen erschließen.

Ein weiterer Teil der Unternehmen definiert Wachstum aber auch von der Warte des Unternehmens her – also gewissermaßen „von innen heraus“. Dabei steht weniger die Marktbearbeitung im Vordergrund, sondern die Weiterentwicklung und Expansion des Unternehmens selbst – sei dies durch Betriebsvergrößerungen, Filialausbau und andere „räumliche Erweiterungen“ oder auch durch Zukauf von Unternehmen.

Dabei scheint sich der gehobene Mittelstand in den östlichen Bundesländern etwas stärker auf Marktausbau und Markterweiterung zu konzentrieren, während im Westen die eigene Expansion etwas prominenter zu sein scheint.

Über alles gesehen, steht für einen deutlich geringeren Teil der Unternehmen nicht so sehr das Wachstum, sondern eine Bestandssicherung und die Wahrung des Erreichten im Mittelpunkt. Hier dominiert dann eher

„Sicherheitsdenken“ – das Bestreben nach Wachstum und Ausdehnung scheint dadurch insgesamt gedämpft. Insbesondere ist auch im Osten das Interesse an einer Sicherung des Status quo nicht ausgeprägter als im Westen.

Auch im Hinblick auf die Differenzierung zwischen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und Unternehmen aus dem Bereich „Dienstleistungen/Handel“ finden sich kaum Unterschiede: In beiden Arten von Unternehmen dominieren die Wachstumsinteressen klar die Stabilisierungsinteressen.

5.2 Expansionsinteresse in größeren Unternehmen stärker ausgeprägt

Dagegen findet man doch recht deutliche Unterschiede zwischen den größeren und den kleineren Unternehmen des gehobenen Mittelstandes. Die Ausrichtung auf Wachstum und Expansion erscheint bei den größeren Unternehmen etwas ausgeprägter zu sein als bei den kleineren Unternehmen. Umgekehrt zeichnen sich kleinere Unternehmen durch eine stärkere Ausrichtung auf den Status quo und Bestandssicherung aus.

Vereinfachend könnte man zusammenfassen: Je größer ein Unternehmen bereits ist, desto offensiver formuliert man dort das Bestreben nach Expansion und Ausweitung der Geschäftstätigkeit. Umgekehrt, je kleiner der Betrieb, desto eher neigt man dazu, die Sicherung des Erreichten in den Mittelpunkt der strategischen Unternehmensziele zu stellen.

5.3 Klare Prioritäten steuern die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele

Wovon hängt es nun im einzelnen ab, ob die geschilderten Unternehmensziele auch erreicht werden? Welche Mittel und Maßnahmen werden hierfür in den Unternehmen angesetzt? Unsere Befragten formulieren an dieser Stelle recht eindeutige Schwerpunkte (Abbildung 6).

Die Ergebnisse zeigen zunächst noch einmal die hohe Bedeutung, die innerhalb des gehobenen Mittelstandes einer Optimierung der Kundenbeziehungen in Form eines Ausbaus von Kundennähe und einer Intensivierung von Kundenorientierung zugeordnet wird.

Interessanterweise misst man der Stärkung von Marketing-Aktivitäten demgegenüber einen deutlich geringeren Stellenwert bei. Man könnte hier die Hypothese formulieren, dass es gerade die stärker „personalisierten“ Formen der Kundenkommunikation sind, die aus Sicht unserer Befragten für den geschäftlichen Erfolg immer wichtiger werden. Demgegenüber erscheinen eher „generalisierte“ Formen der Kundenkommunikation im Hinblick auf die Umsetzung der Unternehmensziele etwas an Bedeutung zu verlieren.

Auch im Kontext von Unternehmenszielen stellen sich die Kompetenz und die Qualifikation der Mitarbeiter als Kernbedingung dar. Dabei zeigt sich erneut: Die Stärkung der Mitarbeiterqualifikation ist Sache des Unternehmens und wird durch die Unternehmen aktiv unterstützt. Darüber hinaus wird auch deutlich, dass mit Bezug auf die Personalpolitik Qualität ganz klar vor Quantität rangiert. Während rund zwei Drittel unserer Befragten Maßnahmen zur Verbesserung der Qualifikation ihrer Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen, hebt nur jeweils ein Zehntel auf eine Steigerung bzw. Senkung der Anzahl der Mitarbeiter ab.

Mittel und Maßnahmen zur Verwirklichung von Unternehmenszielen

(Skalierung von Vorgaben, Top Two Boxes in %, Werte 6 + 7 auf einer Skala von 7 = „Sehr wichtig“ bis 1 = „Überhaupt nicht wichtig“, N = 400)

Wichtig oder sehr wichtig ist ...

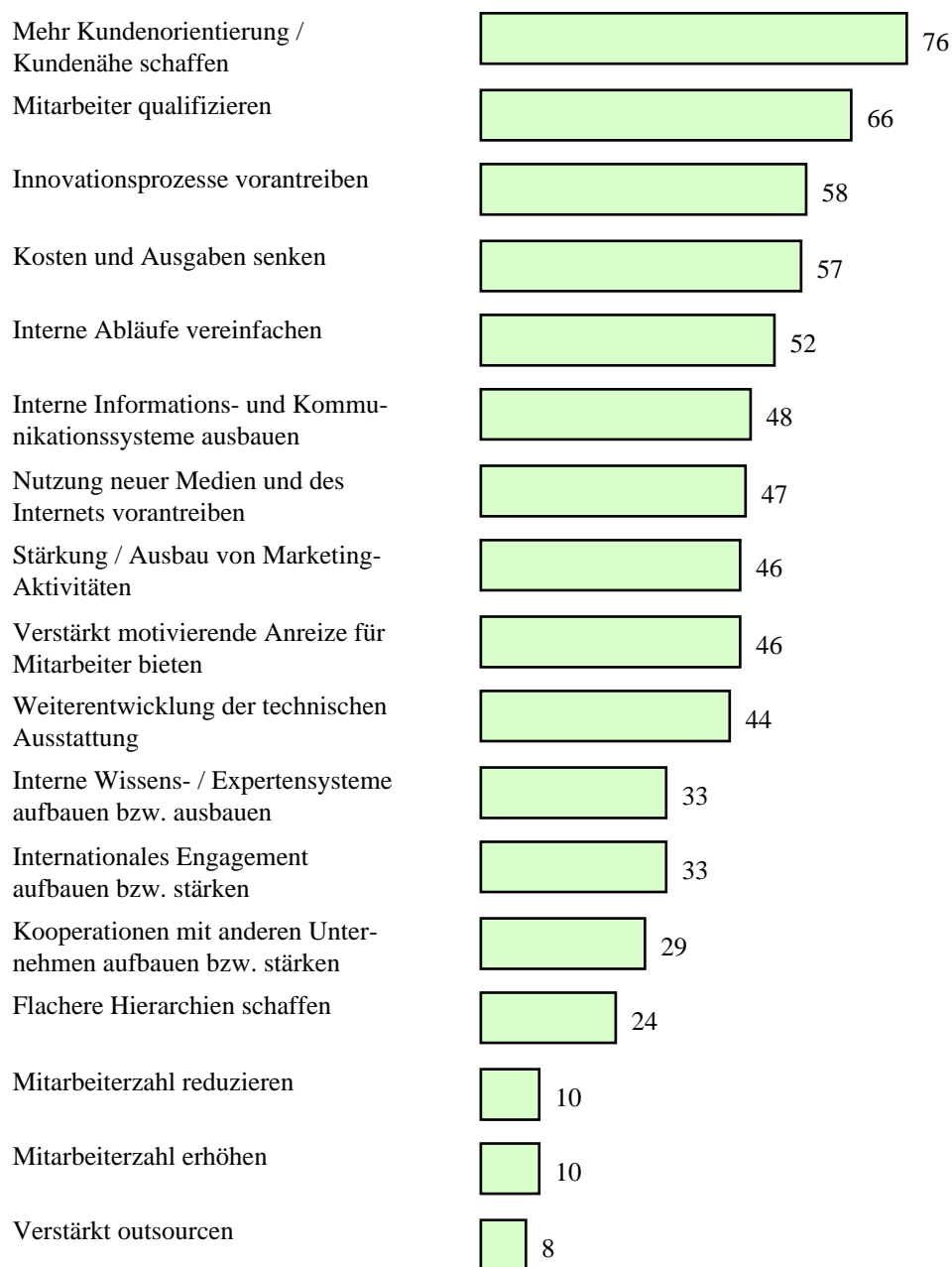


Abbildung 6

Schließlich werden auch die Forcierung von Innovationsprozessen, die Vereinfachung interner Abläufe und nicht zuletzt ein wirkungsvolles Kostenmanagement zu denjenigen Faktoren gerechnet, die eine Verwirklichung von Unternehmenszielen entscheidend begünstigen können. Die rein technische Dimension der Unternehmensentwicklung erhält demgegenüber einen erkennbar geringen Stellenwert.

Darüber hinaus werden an dieser Stelle auch Akzente im Ost-West-Vergleich erkennbar: In Relation zum gehobenen Mittelstand in Westdeutschland hat die Senkung von Kosten und Ausgaben für die im Unternehmen in Ostdeutschland doch einen etwas höheren Stellenwert. Demgegenüber betont man in den westlichen Bundesländern noch mehr als in den östlichen Bundesländern die Bedeutung von Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation als zentrale Voraussetzung zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele.

Auch leichte Unterschiede zwischen den Branchengruppen deuten sich an: So werden im verarbeitenden Gewerbe Innovationsprozesse etwas stärker fokussiert, und im Bereich „Dienstleistungen/Handel“ rückt die Nutzung des Internets sowie die Stärkung von Marketing-Aktivitäten etwas stärker in den Mittelpunkt. Die Prioritäten der Unternehmen verschieben sich dadurch jedoch kaum.

6. AKTIVITÄTEN DES GEHOBENEN MITTELSTANDES AUF INTERNATIONALER EBENE

6.1 Gehobener Mittelstand stark international engagiert

Internationales Engagement spielt für den gehobenen Mittelstand eine wichtige Rolle (Abbildung 7). Ein großer Teil der Unternehmen hat seinen Aktionsradius ins Ausland erweitert und spielt aktiv auf internationaler Ebene mit. Dies gilt für den gehobenen Mittelstand in den östlichen und den westlichen Bundesländern in vergleichbarer Weise.

Internationales Engagement des gehobenen Mittelstandes

(Skalierung, Angaben in %, N = 400)

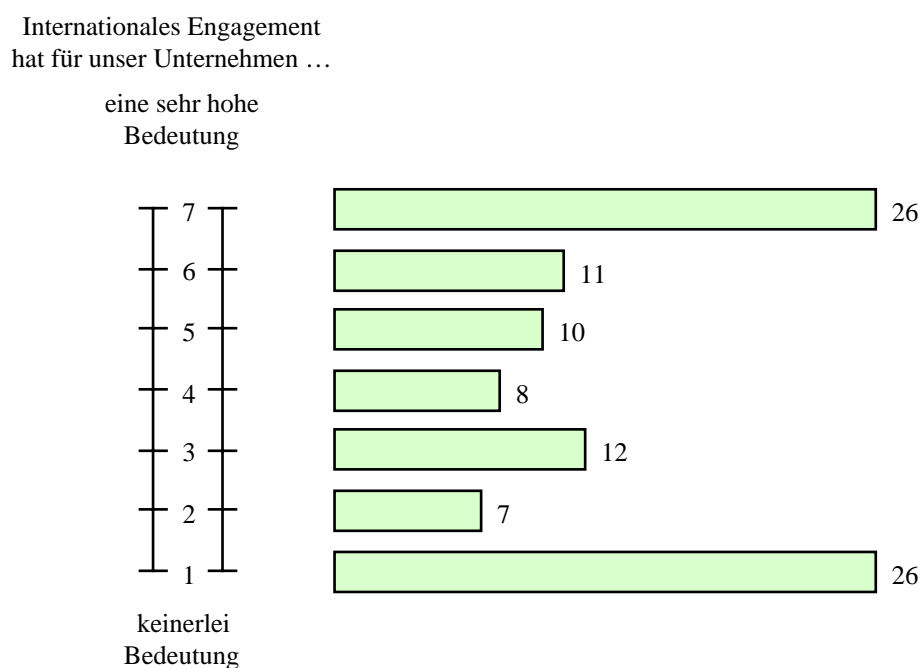


Abbildung 7

Dabei scheint internationales Engagement auch mit einem gewissen „Commitment“ der Unternehmen einherzugehen: Hat man einmal die internationale Bühne betreten, so ist es wahrscheinlich, dass das internationale Engagement auch einen relativ hohen Stellenwert bekommt. In gewisser Weise gilt hier das Motto: „Ganz oder gar nicht“.

6.2 Größere Unternehmen agieren international offensiver

Ein Überblick über die genutzten Formen internationalen Engagements zeigt zunächst ganz allgemein, dass sich die Unternehmen des gehobenen Mittelstandes mit einer großen Vielzahl von Aktivitäten international betätigen (Abbildung 8). Unabhängig von der Unternehmensgröße dominieren zunächst jene Aktivitäten, die zwar internationale Beziehungen voraussetzen, jedoch grundsätzlich auf inländische Märkte bezogen sind, wie das Importgeschäft oder der Vertrieb ausländischer Güter.

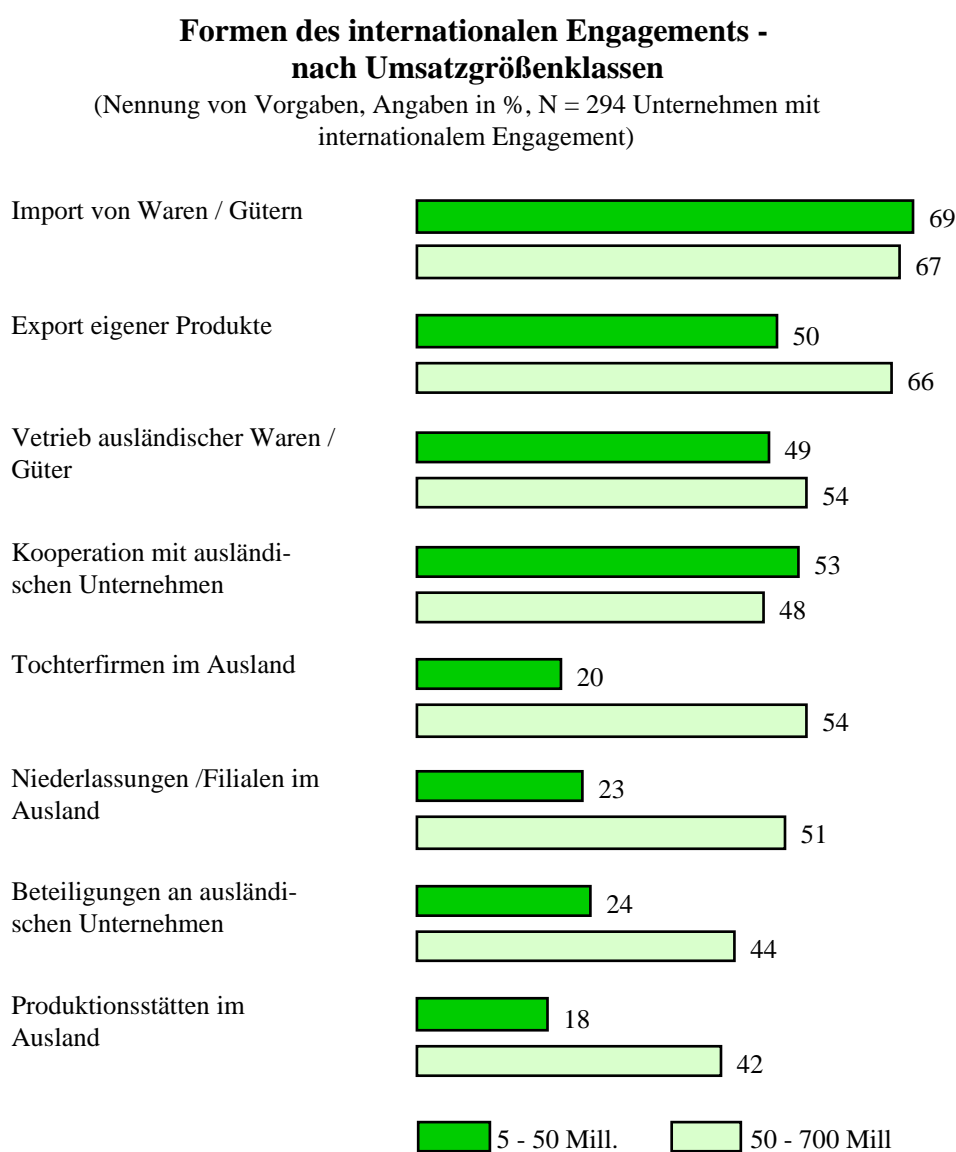


Abbildung 8

Darüber hinaus finden sich aber auch deutliche Unterschiede im Hinblick auf die Ausformungen des internationalen Geschäfts bei größeren und kleineren Unternehmen. Zunächst ist schlicht die Anzahl der internationalen Aktivitäten bei größeren Unternehmen höher als bei kleineren; insgesamt scheinen sich den größeren Unternehmen zahlreiche und vielfältigere Optionen auf internationalem Level zu bieten.

Jenseits dessen zeigen sich aber auch qualitative Unterschiede: Das internationale Engagement der größeren Unternehmen ist insgesamt durch eine offensivere Grundhaltung gekennzeichnet. Sie nutzen international gerade auch jene Möglichkeiten, die ein aktives Vordringen in ausländische Märkte erfordern (Exportgeschäft, eigene Niederlassungen oder Produktionsstätten im Ausland, sowie Gründung von Tochterfirmen).

Dennoch: Auch die kleineren Unternehmen nutzen ihre Chancen im Ausland, nur stellen sich diese anders dar: Die kleineren Unternehmen scheinen bei ihren internationalen Aktivitäten eher auf Kooperationen mit vor Ort tätigen Firmen zu setzen. Analytisch stellt sich diese Form von internationaler Zusammenarbeit für die kleineren Unternehmen fast als eine Art „Sprungbrett ins Ausland“ dar. Denn gerade für international weniger erfahrene Unternehmen ergeben sich hier eine Reihe wichtiger Vorteile gegenüber einem eigenständigen internationalen Engagement: Man teilt sich das Risiko mit Unternehmen vor Ort und profitiert gleichzeitig von deren Know-how in lokalen Märkten und landesspezifischen Gegebenheiten. Größere Unternehmen sind hier offensichtlich eher in der Lage, die Risiken des internationalen Engagements eigenständig abzufedern, sowie aus eigener Kraft Kompetenz und Expertise im Ausland aufzubauen.

6.3 Verarbeitendes Gewerbe international stärker engagiert

Das internationale Engagement ist bei Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes insgesamt stärker ausgeprägt als bei Dienstleistern und Handelsunternehmen. Naturgemäß steht dabei im verarbeitenden Gewerbe zunächst einmal der rein „produktbezogene“ Austausch mit dem Ausland stärker im Vordergrund – die Import- und Exportaktivitäten sind hier noch ausgeprägter als im Bereich „Dienstleistungen/Handel“.

Darüber hinaus betreiben Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes auch tendenziell mehr Tochterfirmen, Niederlassungen oder Produktionsstätten im Ausland. Eine Präsenz vor Ort scheint demgegenüber für Unternehmen aus dem Bereich „Dienstleistungen/Handel“ einen etwas geringeren Stellenwert zu haben.

6.4 Psychologisches Geschick als wichtige Managementqualität für internationales Geschäft

Unabhängig von den Unterschieden zwischen den Branchengruppen zeigt sich darüber hinaus, dass ein erfolgreiches internationales Engagement offensichtlich auch an spezifische Management-Skills gebunden ist. In erster Linie gehört dazu eine genaue Kenntnis der lokalen Märkte und ein intensives Informationsverhalten in Bezug auf die Gegebenheiten im Ausland.

„In anderen Ländern haben die Kunden ganz andere Wünsche und Vorstellungen ... die muss man erst mal herausfinden und sich dann darauf einstellen.“

Fast noch wichtiger erscheinen aber auch die psychologischen Qualifikationen für ein fruchtbares Auslandsengagement. Dazu gehört vor allen Dingen, dass man sich nicht nur mit den Marktgegebenheiten, sondern auch mit den kulturellen Bedingungen vor Ort auseinandersetzt. Ein gutes Einfühlungsvermögen in fremde „Sitten und Gebräuche“ erscheint in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Interaktion mit ausländischen Geschäftspartnern.

„Es kommt immer darauf an, dass man sich versteht und miteinander reden kann, das schafft dann Vertrauen.“

„Man muss sich auf Land und Leute einstellen und auch die Unternehmenskultur kennenlernen ... so lernt man dann, was geht und was nicht geht.“

„Eigentlich läuft es darauf hinaus, dass man im Ausland zum „local player“ wird.“

Im Ganzen scheinen die Anforderungen an das Management bei internationalen Aktivitäten darauf abzuzielen, so gut wie möglich in andere Märkte und Kulturen „hineinzukriechen“ mit dem Ziel, für die eigenen geschäftlichen Aktivitäten im Ausland Sicherheit und Kalkulierbarkeit zu gewährleisten.

6.5 Auswirkungen der Globalisierung in den Unternehmen tendenziell günstig bewertet

Wie bereits diskutiert, setzt man sich innerhalb des gehobenen Mittelstandes auch jenseits der konkreten Aktivitäten des Unternehmens auf internationaler Ebene mit dem Phänomen „Globalisierung“, seiner Entwicklung und insbesondere mit seinen Auswir-

kungen auf die Unternehmen intensiv auseinander. In einer Gesamteinschätzung der Globalisierungsfolgen tritt dabei eine insgesamt recht positiv getönte Sichtweise zutage. Die Hälfte unserer Befragten begreifen die Globalisierung als Chance, durch die sich auch für das eigene Unternehmen neue Möglichkeiten eröffnen. Nur eine Minorität fokussiert Gefahren und Risiken der Globalisierung. Immerhin ein Drittel unserer Befragten reagiert aber auch eher leidenschaftslos und erwartet hier keine tiefgreifenden Auswirkungen auf das eigene Unternehmen (Abbildung 9).

Hinter diesen Angaben verbergen sich durchaus verschiedenartige Einschätzungen in Bezug auf die Position des eigenen Unternehmens im Spannungsfeld internationaler Beziehungen.

Auswirkung der Globalisierung auf Unternehmen des gehobenen Mittelstandes - nach Umsatzgrößenklassen

(Nennung von Vorgaben, Angaben in %, N = 400)

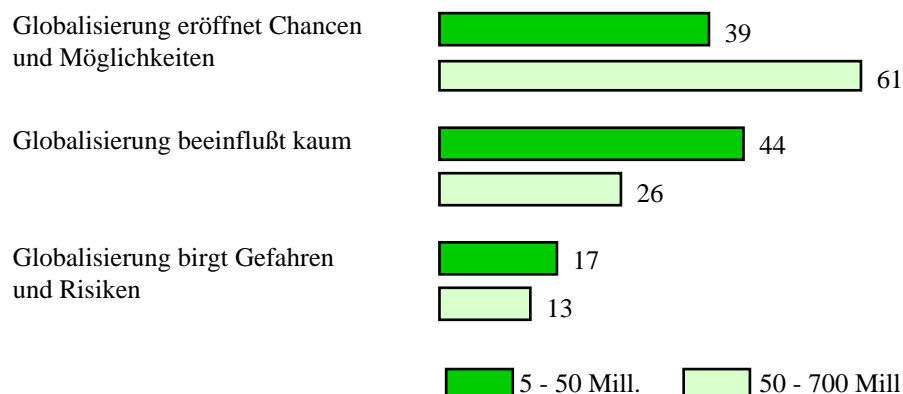


Abbildung 9

Globalisierung wird vor allem dann günstig bewertet, wenn sich auf den liberalisierten Auslandsmärkten neue Absatzmöglichkeiten und neue Marktchancen für das Unternehmen eröffnen. Dies gewinnt auch deshalb an Bedeutung, weil viele inländischen Märkte als weitgehend gesättigt gelten.

Auch eine grundsätzlich positive Sichtweise des Wettbewerbs „an sich“ führt manche zu einer günstigen Bewertung des Globalisierungsphänomens – insbesondere dann, wenn man sich gut gerüstet fühlt für den Wettbewerb, so dass man es mit der Konkurrenz im In- und Ausland aufnehmen kann.

„Wir hätten kein Wachstum gehabt ohne die Öffnung der Märkte. Die alten Märkte stagnieren.“

„Durch die EU sind ja viele Mitbewerber auf den Markt gekommen – das belebt die Konkurrenzsituation und motiviert auch irgendwie.“

„Die Globalisierung stärkt unser Potential – wir haben immer mehr Möglichkeiten, das macht uns kreativ und einfallreich.“

Fast spiegelbildlich dazu ist der verschärfte Wettbewerb die hauptsächliche Befürchtung, die Befragte mit negativ getönter Sichtweise der Globalisierung hegen. Dies vor allem auch, weil man befürchtet, bei den niedrigen Produktions- und Lohnkosten, durch die ausländische Firmen zu günstigeren Preisen anbieten, nicht mithalten zu können.

„Die Globalisierung hat uns nur Nachteile gebracht. Wir haben dadurch viele Kunden verloren, weil andere ohne Probleme immer billiger, billiger, billiger anbieten können.“

„Durch die Öffnung der Ostgrenzen haben wir in Teilbereichen mit Produkten im Markt zu kämpfen, die zu Dumping-Preisen angeboten werden. Die Konkurrenz hat sich da wirklich verschärft.“

Demgegenüber liegen die Ursachen, die man für geringe Auswirkungen der Globalisierung auf das eigene Unternehmen anführt, teilweise auf der Hand: Durch die starke Begrenzung der geschäftlichen Aktivitäten auf regionale Märkte werden Globalisierungsfolgen hier gar nicht erst spürbar. Daneben gibt es aber auch die Einschätzung, dass die aktuelle Globalisierungswelle gerade deshalb am eigenen Unternehmen vorübergehen wird, weil man bereits seit langem auf internationalen Märkten tätig war oder sich insgesamt als international ausgerichtetes Unternehmen versteht, dem eine wie auch immer geartete Globalisierungswelle nicht mehr viel anhaben kann.

„Die ganze Globalisierung ist bei uns schon seit 20-30 Jahren im Gange. Das ist nichts Neues für uns ... wir waren schon immer weltweit vertreten.“

„Das hat keinerlei Auswirkung auf uns. Das sind große Verbalaktionen wichtig für die großen Konzerne ... Wir machen unser internationales Geschäft unauffällig und erfolgreich.“

Offenbar verbirgt sich hinter dem Schlagwort „Globalisierung“ in dieser Perspektive nur eine Entwicklung, die seit langem virulent ist, sich kontinuierlich fortsetzt und die insbesondere nicht erst nach Einführung des Begriffs „Globalisierung“ in Gang gekommen ist. So tendieren manche Befragte dazu, „Globalisierung“ als Worthülse zu betrachten, die zumindest zum Teil an der unternehmerischen Realität vorbeigeht. Zwar hat sich durch die europäische Integration, den Wegfall von Schutzzöllen und andere Erleichterungen das bisherige Geschäft erleichtert, ein qualitativer Sprung ist jedoch nicht erkennbar.

7. DAS INVESTITIONSKLIMA INNERHALB DES GEHOBENEN MITTELSTANDES

7.1 Investitionen vielfach geplant

Der gehobene Mittelstand zeigt sich derzeit ausgesprochen investitionsfreudig. Bei der Mehrheit der Unternehmen bestehen Investitionsabsichten für die kommenden beiden Jahre. (Hier manifestieren sich vermutlich auch die Auswirkungen der im Befragungszeitraum günstigen Wirtschaftslage.)

Investitionsabsicht in den kommenden beiden Jahren - nach Umsatzgrößenklassen

(Angaben in %, N = 400)

Investitionen geplant in
Unternehmen mit ...

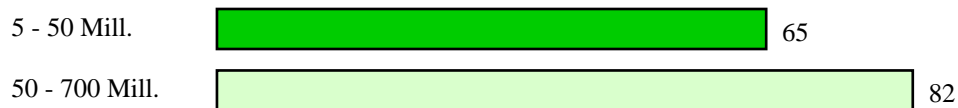


Abbildung 10

Dabei ist diese Tendenz bei größeren Unternehmen noch ausgeprägter als bei kleineren (Abbildung 10). Auf der anderen Seite sind im Hinblick auf die Investitionsabsichten jedoch kaum Unterschiede zwischen Unternehmen in den östlichen und den westlichen Bundesländern festzustellen.

7.2 Strategische Unternehmensziele und deren Umsetzung durch Investitionen aktiv unterstützen

Investitionsabsichten bestehen dabei auf den ersten Blick in einer großen Vielzahl von Bereichen (Abbildung 11). Bei tieferer Analyse zeigt sich jedoch, dass die investiven Absichten der Unternehmen des gehobenen Mittelstandes durch die Unternehmensziele und die Mittel und Maßnahmen zu deren Umsetzung entscheidend geprägt werden.

Investitionsbereiche

(Nennungen von Vorgaben, Angaben in %, N = 292 Unternehmen, die in den kommenden beiden Jahren Investitionen planen)

Investitionen geplant bei ...



Abbildung 11

So rangieren an vorderster Stelle Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern. Der herausragenden Bedeutung, die man in den Unternehmen einer hochqualifizierten Mitarbeiterarbeiterschaft beimisst, trägt man also auch auf der finanziellen Seite Rechnung.

Darüber hinaus werden auch die Wachstumsinteressen der Unternehmen aktiv durch Investitionen unterstützt: Der Ausbau und die Erweiterung der Geschäftstätigkeit und die Stärkung der Kernkompetenzen, aber auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder und die Entwicklung neuer Produkte und Services sind wichtige Investitionsbereiche. Zumindest latent schwingt dabei auch das Bestreben nach Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsposition mit.

Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes fokussieren Rationalisierungsinvestitionen etwas stärker als dies bei Dienstleistern und im Handel der Fall ist. Die Prioritäten im Hinblick auf die Investitionsabsichten verschieben sich dadurch jedoch kaum.

8. UNTERNEHMENSFINANZIERUNG

8.1 Starke Präferenz für Finanzierung über eigene Mittel

Wie geht man nun in den Unternehmen Finanzierungsvorhaben an? Welche Formen der Finanzierung spielen dabei eine Rolle? Über alles gesehen, zeigt sich an dieser Stelle eine eindeutige Präferenz für eine Finanzierung aus eigenen Mitteln, die aus Sicht unserer Befragten schlagende ökonomische, aber auch „psychologische“ Vorteile hat.

Auf einer rein wirtschaftlichen Ebene erscheint die Verwendung eigener Rücklagen, die Finanzierung aus nicht entnommenen Gewinnen oder deren Reinvestition letztlich preisgünstiger als beispielsweise ein Bankkredit. Fast noch wichtiger ist jedoch ein „psychologischer Faktor“, den man mit „Erhaltung der Unabhängigkeit“ umschreiben könnte. Fremdmittel (und insbesondere Darlehen und Kredite von Banken) in Anspruch zu nehmen bedeutet für unsere Befragten nämlich oftmals auch, sich in die Abhängigkeit von anderen zu begeben. Auf einer emotionalen Ebene reibt sich dies nicht selten an Facetten des unternehmerischen Selbstbildes: Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit der Unternehmen sind tendenziell inkompatibel mit Vorstellungen von (finanzieller) Abhängigkeit. Eine Entscheidung für Fremdmittel (wie z.B. einen Bankkredit) bedeutet daher immer auch einen Akt der Überwindung einer psychologischen Barriere, selbst wenn alle ökonomische Daten dafür sprechen. Als Motto ließe sich formulieren: „Wenn man einen Kredit vermeiden kann, dann ist das umso besser.“

„Am besten ist es, wenn man ganz ohne Fremdkapital auskommt ... Man darf sich nie von einer Bank vollständig abhängig machen. Das ist das schlimmste, was einem passieren kann.“

Entsprechend dieser „Psycho-Logik“ tendiert man auch dazu, Bankdarlehen und -kredite eher bei kurzfristigen Vorhaben zur Überbrückung momentaner finanzieller Engpässe in Anspruch zu nehmen. An dieser Stelle werden die Abpufferung von Aufträgen oder auch die Finanzierung einzelner Projekte als Beispiele genannt. Insgesamt sind damit Finanzierungsvorhaben umschrieben, die es den Unternehmen ermöglichen, finanzielle Abhängigkeiten so weit wie möglich zu begrenzen und zeitlich so stark wie möglich einzuengen.

Dieses Präferenzmuster schlägt sich dann auch in der konkreten Nutzung einzelner Finanzierungsformen nieder. Unabhängig von der Unternehmensgröße wird die Finanzie-

rung aus eigenen Mitteln des Unternehmens am häufigsten genutzt. Aber auch Darlehen von Banken spielen trotz aller psychologischer Barrieren eine wichtige Rolle (Abbildung 12). (Letzteres gilt für das verarbeitende Gewerbe und für Dienstleister/Handelsunternehmen in vergleichbarer Weise.)

Genutzte Finanzierungsformen - nach Umsatzgrößenklassen

(Nennung von Vorgaben, Angaben in %, N = 400)

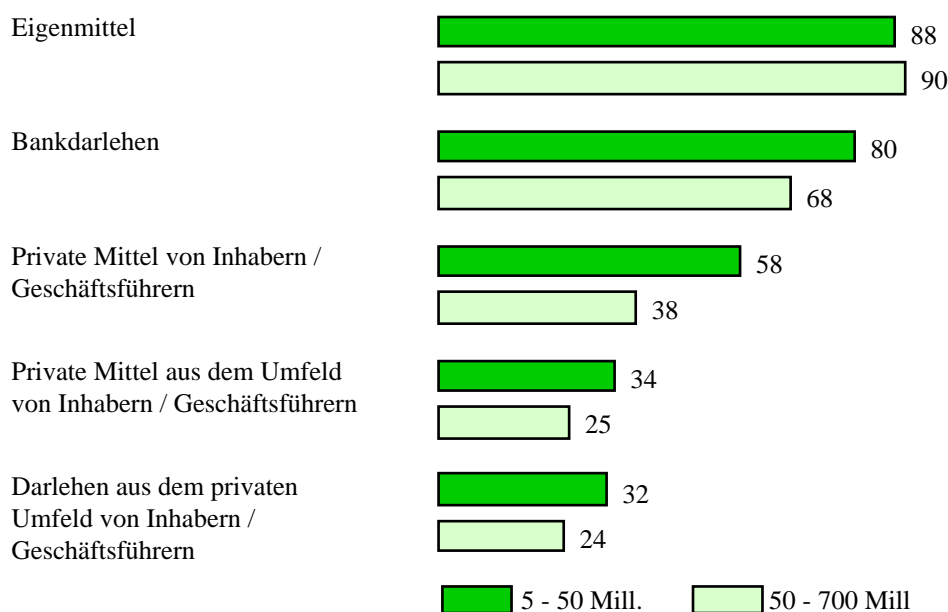


Abbildung 12

Zudem zeigt sich, dass kleinere Unternehmen einen tendenziell höheren Bedarf an Fremdkapital haben; Bankdarlehen spielen dabei die Hauptrolle. Gerade kleinere Unternehmen befinden sich also tendenziell öfter in der Lage, Finanzierungsvorhaben nicht aus eigenen Kräften „stemmen“ zu können.

Dabei nutzen die kleineren Unternehmen verstärkt auch eigene Mittel von Inhabern und Mittel aus deren privatem Umfeld. Analytisch scheint hier auf, dass bei den kleineren Unternehmen die Trennung zwischen privatem und geschäftlichem Bereich oftmals nicht allzu scharf gezogen wird. Kleinere Unternehmen scheinen noch stärker in ihre lokale Umwelt eingebunden zu sein, so dass private Kontakte durchaus auch noch bei der Finanzierung eine gewisse Rolle spielen. Größere Unternehmen haben sich hingegen eher zu autonomen Organisationen mit klar strukturierten Außenbeziehungen entwickelt,

in denen private Beziehungen (auch im Finanzierungsbereich) nur noch eine untergeordnete Rolle spielen.

An dieser Stelle werden auch erneut Unterschiede zwischen den westlichen und den östlichen Bundesländern erkennbar. Insbesondere werden im Westen deutlich öfter als im Osten auch private Mittel von Inhabern oder Geschäftsführern der Unternehmen zur Finanzierung genutzt. Dies lässt zunächst einmal darauf schließen, dass das „Kapitalpolster“ bei Inhabern und Geschäftsführern im Westen bislang doch noch günstiger beschaffen ist als im Osten. Jenseits dessen mag im Westen aber doch auch die *Bereitschaft* der Führungsebene größer sein, private Mittel zur Unternehmensfinanzierung einzusetzen und so unternehmerische Risiken auch privat mitzutragen.

8.2 Banken innerhalb des gehobenen Mittelstandes sehr differenziert gesehen

Die Wertungen und Einschätzungen unserer Befragten im Hinblick auf ihre Erfahrungen mit Banken lassen auf den ersten Blick eine grundsätzlich wohlwollende Sichtweise erkennen; ein großer Teil unserer Befragten hat gute oder sogar sehr gute Erfahrungen mit Banken gemacht (Abbildung 13).

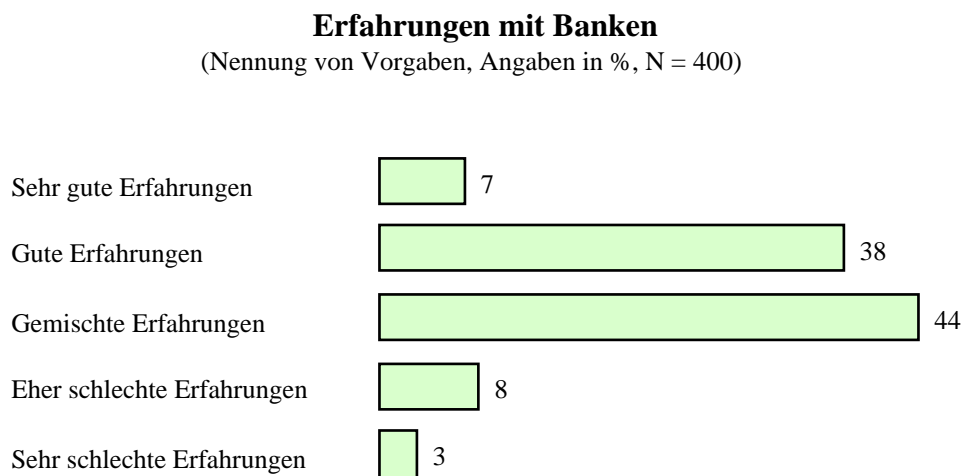


Abbildung 13

Fast ebenso viele Befragte lassen allerdings auch eine ambivalente Haltung gegenüber Banken erkennen. Allerdings dominieren nur bei einer kleinen Minorität schlechte oder sogar sehr schlechte Erfahrungen.

Der Begründungszusammenhang hinter den guten Erfahrungen mit Banken ist zunächst einmal von rationalen Facetten geprägt: Kompetenz, Effizienz der Abwicklung und individueller Zuschnitt des Angebots der Banken stehen dabei im Mittelpunkt. Neben intensiven und kompetenten Beratungsleistungen sowie einer schnellen und unbürokratischen Abwicklung von Finanzierungsvorhaben schätzen unsere Befragungspersonen insbesondere auch die Kreativitätspotentiale von Banken: Gute Erfahrungen entstehen auch dann, wenn die Bank in der Lage ist, Finanzierungsprobleme von der Warte des Unternehmens aus zu analysieren und in realistische und umsetzbare Lösungsvorschläge zu „gießen“.

Darüber hinaus gibt es aber auch eine Reihe von emotionalen Facetten, die für eine insgesamt günstige Bewertung von Banken mindestens ebenso wichtig sind wie die rein

sach- und fachbezogenen Faktoren. Diese betreffen in der Hauptsache das persönliche Verhältnis zur Bank und ihren Mitarbeitern: Kooperation, Partnerschaftlichkeit und Vertrauen in der Beziehung zur Bank sind unseren Befragten an dieser Stelle besonders wichtig.

Analytisch scheinen an dieser Stelle auch psychologisch tieferliegende Aspekte auf: Wie bereits erwähnt, stellt sich das Verhältnis zur Bank aus der Perspektive unserer Befragungspersonen tendenziell als eine Art „Abhängigkeitsverhältnis“ dar. Mithin ist eine gewisse Asymmetrie für das Verhältnis zur Bank kennzeichnend. Gute Voraussetzungen für eine fruchtbare Beziehung zwischen Banken und Unternehmen scheinen nun gerade dann zu bestehen, wenn es den Banken gelingt, diese Asymmetrie erfolgreich zu konterkarieren. Partnerschaftlichkeit und Kooperation sind nicht zuletzt auch deshalb so wichtig, weil dadurch beim Kunden der Eindruck entsteht, mit der Bank „von gleich zu gleich“ interagieren zu können.

Das Bild hinter den ambivalenten und eher ungünstigen Erfahrungen mit Banken weist völlig andere Schwerpunkte auf. Unsere Befragten konstatieren an dieser Stelle eine Tendenz der Banken, allzu sicherheitsbezogen und zuwenig risikofreudig zu agieren. Dabei entsteht in den Unternehmen der Eindruck, dass die eigene unternehmerische Kreativität und Innovativität oftmals durch eine allzu „konservative“ Haltung der Banken blockiert wird. Im Erleben unserer Befragungspersonen wird dadurch schlussendlich die „Partnerschaft“ zwischen Banken und Unternehmen durchbrochen: Man meint dann, dass Banken nicht wirklich bereit sind, bei Innovationen mitzuziehen und die dadurch entstehenden Risiken mitzutragen und abzufedern.

Darüber hinaus sind die ungünstigen Erfahrungen mit Banken aber auch teilweise spiegelbildlich zu den guten Erfahrungen: Dabei setzen unsere Befragten an der Arbeitsweise der Banken an und monieren einen „bürokratischen Stil“ und die schleppende Abwicklung von Verfahren. Angesichts der hohen Dynamik der Märkte und des Tempos, mit dem Unternehmen darauf reagieren müssen, stellt sich dies für unsere Befragten als ausgesprochen kontraproduktiv dar.

Interessanterweise spielt das Thema „Kompetenz der Banken“ im Kontext ungünstiger Erfahrungen nur eine geringe Rolle. Ungünstige Erfahrungen mit Banken beruhen deutlich öfter auf einer Beeinträchtigung der „Chemie“ zwischen Bank und Unternehmen und nicht auf dem Eindruck mangelnder Kompetenz.

Eine wichtige Minorität unserer Befragten nimmt auch nicht zuletzt deshalb eine eher skeptische Haltung gegenüber Banken ein, weil man ein grundsätzliches Desinteresse mancher Banken am Mittelstand vermutet. In dieser Sichtweise werden Banken als zu sehr fixiert auf Großunternehmen erlebt und es entsteht der Eindruck, dass der Mittelstand mit seinen spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen nicht hinreichend gewürdigt und ernst genommen wird.

9. INTERNET

9.1 Einstellung zum Internet durch eine pragmatische Haltung geprägt

Technologische Entwicklungen sind von den Unternehmen des gehobenen Mittelstandes in den vergangenen Jahren auf vielen Ebenen aufgegriffen worden. Neben branchenspezifischen Technologien standen dabei vor allem die Weiterentwicklungen der Informationstechnologie im Fokus. Die Zeichen der Zeit stehen hier auf „Vernetzung“. Dabei geht es in der Hauptsache um die Weiterentwicklung firmeninterner Intranets. Die interne Vernetzung ist den Unternehmen vor allem deshalb so wichtig, weil sie eine integrative Funktion erfüllt. Auch räumlich weit auseinanderliegende Unternehmens- teile können so zumindest „virtuell“ vereinigt werden. Zudem können zahlreiche interne Abläufe deutlich vereinfacht und ökonomischer gestaltet werden.

Aber nicht nur die „innere“ Vernetzung der Unternehmen, sondern auch die Netzanbindung nach „draußen“ zählt zu den wichtigen technologischen Entwicklungen der letzten Jahre. Insbesondere hat man auf der Führungsebene des gehobenen Mittelstandes die hohe Bedeutung des Internets durchaus erkannt (Abbildung 14). (Dies gilt sowohl für das verarbeitende Gewerbe als auch für Dienstleister und Handelsunternehmen.)

Dabei kann jedoch von Internet-Euphorie keineswegs die Rede sein. Viel eher scheint die Sichtweise unserer Befragten an dieser Stelle durch eine eher „entspannte“ und pragmatische Haltung gekennzeichnet zu sein. Wie bei anderen Technologien auch, nutzt man die Möglichkeiten des Internets dort, wo sie sich bieten, ohne das Medium „an sich“ überzubewerten.

Bedeutung des Internets / elektronischer Medien

(Skalierung, Angaben in %, N = 400)

Das Internet / elektronische Medien
haben für unser Unternehmen ...

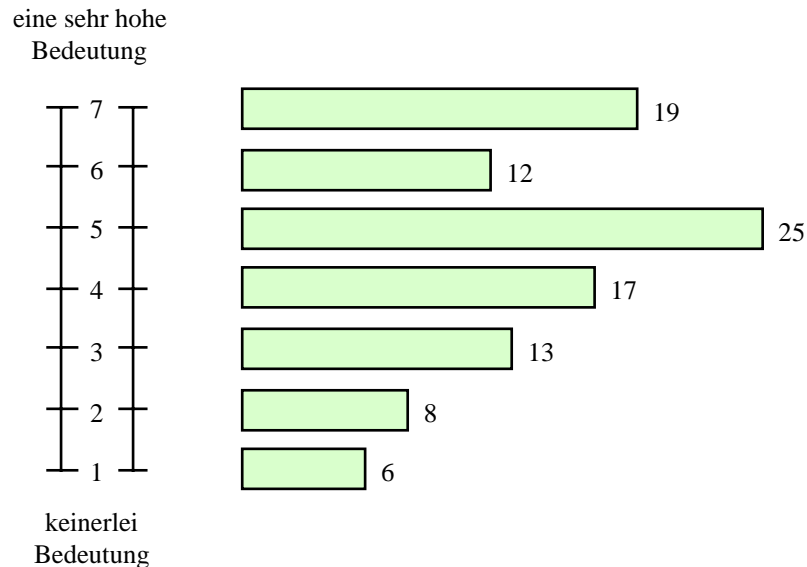


Abbildung 14

Statt dessen wird das Internet in Unternehmen des gehobenen Mittelstandes (und man mag hinzufügen: wie in anderen Bevölkerungsteilen auch) im hohen Maße als Standard angesehen. Bereits heute hat sich das Internet in den Set der Arbeitsmittel eingereicht, aus dem es gleichwohl kaum noch wegzudenken ist. Das Internet stellt sich damit zugleich als "Basic" und als „Must“ dar.

„Das Internet ist unverzichtbar geworden; es bietet die schnellste Art der Kommunikation weltweit, insbesondere mit dem Ausland. Vor allem unsere Kunden erwarten das mittlerweile.“

So scheint die Nutzung des Internets auch durch einen gewissen „Zwangscharakter“ gekennzeichnet zu sein. Jenseits aller praktischen Bedeutsamkeit kann man sich dem Medium nur schwer entziehen. Eine Anbindung an das Internet muss allein schon deshalb geschaffen werden, um signalisieren zu können, dass man „mitspielt“ und „dabei ist“.

9.2 Internet-Nutzung setzt sich auf breiter Front durch

Wie wird nun das Internet im einzelnen genutzt? Bei welchen Geschäftsvorgängen kommt es zum Einsatz? Ein Überblick über die Geschäftsvorgänge, die derzeit über das Internet abgewickelt werden (Abbildung 15) zeigt, dass die kommunikative Funktion des Internets mit Abstand am wichtigsten ist. Insbesondere zählt hierzu die Abwicklung von geschäftlicher Korrespondenz via E-Mail, die zunehmend traditionellere Formen der Geschäftskorrespondenz wie Briefe oder Faxe abzulösen scheint. Eine Vielzahl von Unternehmen ist darüber hinaus dazu übergegangen, auch für die interne Kommunikation elektronische Medien einzusetzen.

Fast ebenso wichtig wie die „Individual-Kommunikation“ ist auch die Homepage als Internet-typische Form der Massenkommunikation. Die weit überwiegende Mehrzahl der Unternehmen des gehobenen Mittelstandes nutzt die Möglichkeit, über eine Homepage das eigene Unternehmen zu präsentieren und so mit potentiellen Zielgruppen in Kontakt zu treten. Dabei wird die eigene Homepage mittlerweile als unverzichtbar angesehen.

Nicht die Existenz einer eigenen Homepage ist mittlerweile das Signal an den Kunden und die Wettbewerber, sondern ihr Fehlen. Dies zeigt doch den Leuten, dass man die moderne Entwicklung verschlafen zu hat und irgendwo hinterherhinkt.

Darüber hinaus werden aber auch extensiv die Möglichkeiten genutzt, die das Internet als „Database“ bietet. Das Internet wird dann in erheblichem Umfang zu Recherche-Zwecken genutzt. Die Hintergrund-Recherche zu allgemeinen Themen rund um das eigene Unternehmen gehört hier ebenso dazu wie die Recherche bei Anbietern und die Beobachtung der Konkurrenz.

Über das Internet / elektronische Medien abgewickelte Geschäftsvorgänge

(Nennung von Vorgaben, Angaben in %, N = 400)

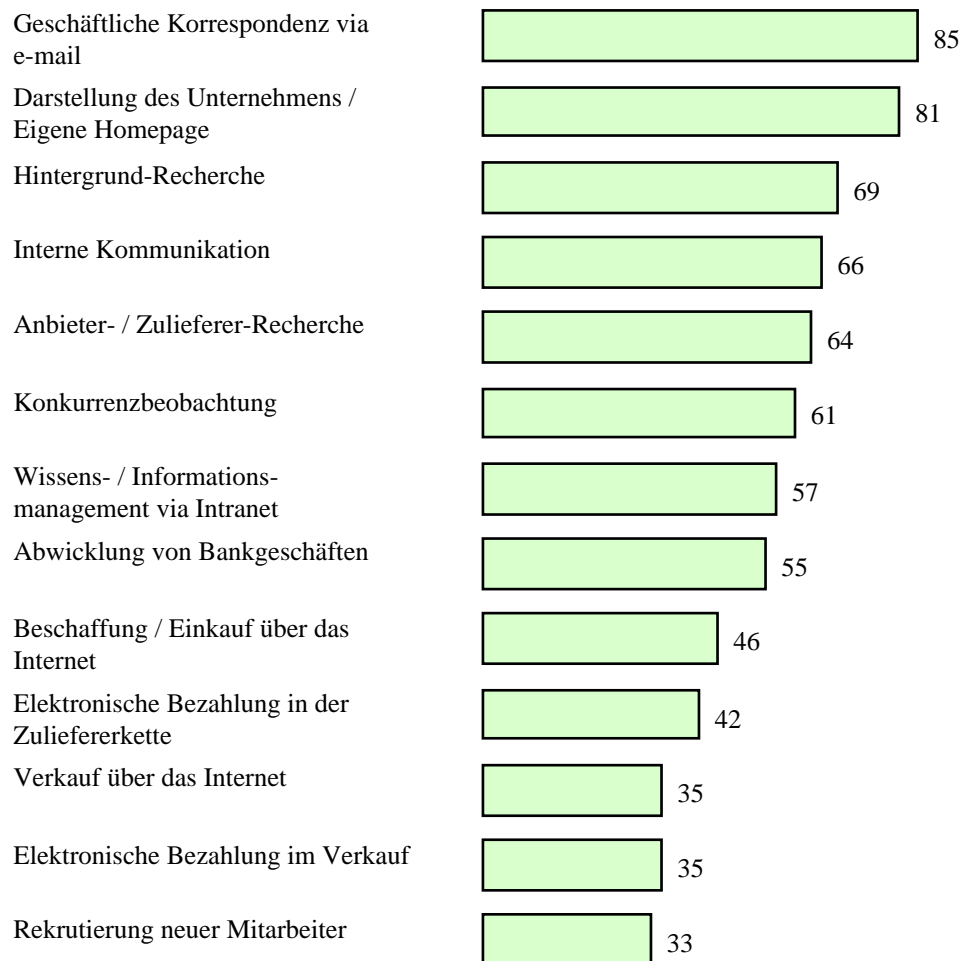


Abbildung 15

Zwar sind Kommunikations- und Rechercheaktivitäten immer noch die bei weitem wichtigsten Online-Aktivitäten. Es zeichnet sich jedoch auch ab, dass Aktivitäten, die in der einen oder anderen Form zum Bereich „E-Commerce“ gehören, bereits heute einen gewissen Stellenwert haben: Dazu gehören vor allem Bankgeschäfte und die Nutzung des Internets bei der Beschaffung und in der Zuliefererkette. Darüber hinaus scheint das Internet aber auch als Vertriebsweg mit den zugehörigen Zahlungsoptionen für die Kunden auf dem Vormarsch zu sein.

9.3 Schnelligkeit und Einfachheit als Kernbenefits des Internets

Bei allen technischen Schwierigkeiten und Hemmnissen, die sich bei der alltäglichen Internet-Nutzung noch an der einen oder anderen Stelle zeigen mögen, ist doch das Gesamturteil unserer Befragten überwältigend positiv: 96 % haben mit dem Internet im großen und ganzen gute Erfahrungen gemacht.

Die Gründe für diese Einschätzung liegen in schlagenden Vorteilen des Internets begründet, die man mit den Stichworten „Schnelligkeit“ und „Einfachheit“ umschreiben kann. Interne und externe Kommunikationsprozesse lassen sich praktisch ohne Reibungsverlust in einem nie gekannten Tempo abwickeln. Zudem bietet das Internet einen riesigen Informationsspeicher, der jederzeit auf unkomplizierte Weise verfügbar gemacht und durchforstet werden kann.

Über alles gesehen, stellt sich das Internet auch für den gehobenen Mittelstand als wichtige technologische Weiterentwicklung dar, die tägliche Arbeit an vielen Stellen entscheidend erleichtert. Dennoch: Das Internet wird von unseren Befragten als „Tool“ und nicht als „Revolution“ gesehen – als ein „Mittel zum Zweck“, das Prozesse entscheidend beschleunigen und vereinfachen kann, ohne jedoch zum „Zweck an sich“ zu werden.

III. FAZIT

Der wirtschaftliche Rahmen ist aus Sicht der Unternehmen heute durch eine ausgesprochen starke Dramatik und ein hohes Maß an Spannung gekennzeichnet. Das Wirtschaftsleben hat stark an Tempo zugelegt und die Verhältnisse, unter denen die Unternehmen arbeiten, geraten immer mehr in Fluss. In dieser Situation steigt der Veränderungsdruck auf die Unternehmen zusehends – die geforderten Anpassungsleistungen werden immer vielfältiger und die Reaktionszeiten immer kürzer.

Dabei bringt die hohe wirtschaftliche Dynamik den Unternehmen jedoch nicht nur neue Komplexität und neue Gefahren, sondern auch vielfältige Perspektiven und Möglichkeiten, hinter denen sich oftmals neue wirtschaftliche Potentiale eröffnen. Über alles gesehen, sind es gerade die Chancen dieser Umbruchsituation, die verstärkt ins Blickfeld des gehobenen Mittelstandes rücken.

Dies scheint jedoch nicht für alle Unternehmen des gehobenen Mittelstandes in derselben Weise zu gelten. Während die größeren Unternehmen klar auf Wachstum und Expansion ausgerichtet sind, stellt sich die Lage in den kleineren Unternehmen doch etwas differenzierter dar. Auf die aktuellen Umbrüche reagiert man hier deutlich verhaltener – den kleineren Unternehmen geht es eher um Stabilisierung des Erreichten und Erhaltung des Status quo als um Expansion. Gerade den kleineren Unternehmen erscheint die Zukunft noch in hohem Maße offen. Dem Zukunftsoptimismus der größeren Unternehmen stehen also durchaus auch Zukunftsängste und Befürchtungen der kleineren Unternehmen gegenüber.

Dabei ist doch recht überraschend, in welchem Maße der gehobene Mittelstand im Osten bereits heute zum Westen aufgeschlossen hat. Im Osten sind die Unternehmen offenbar auf dem besten Weg, die Zeiten der Krise und der Nachwirkungen des Wechsel der politischen Systeme hinter sich zu lassen. Insbesondere befinden sich die Unternehmen im Osten nicht länger in einer Defensivposition – ebenso sehr wie im Westen werden strategische Unternehmensziele offensiv formuliert und angegangen.

In den östlichen Bundesländern sieht man dabei - wie in den westlichen Bundesländern - die Ursachen für die insgesamt günstige Entwicklung in den inneren Potentialen der Unternehmen. Der häufig zu findende Vorwurf mangelnder Flexibilität und Beweglichkeit scheint seine Berechtigung damit zumindest für den gehobenen Mittelstand in den östlichen Bundesländern verloren zu haben.

Die aktuellen ökonomischen Wandlungsprozesse sind in Ost- wie in Westdeutschland nicht ohne Folgen für die Unternehmen geblieben. Innere Umstrukturierungsprozesse laufen darauf hinaus, die Unternehmen besser den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und insgesamt stärker am Wandel und der ökonomischen Dynamik zu orientieren. Dazu gehört letztlich auch, dass Flexibilität, Innovationsbereitschaft, Initiative und Kreativität als Management-Qualitäten immer wichtiger werden. Zudem sieht man im Management der Unternehmen des gehobenen Mittelstandes immer stärker die Bedeutung, die einer hochqualifizierte und hochmotivierte Mitarbeiterschaft für das Unternehmen hat. Dabei stützen und ergänzen sich Managementebene und Mitarbeiterschaft auf multiple Weise. Das Ziel besteht an dieser Stelle darin, die Mitarbeiter aktiv in die Verwirklichung der Unternehmensziele einzubinden.

Innerhalb der derzeit hochkomplexen Gesamtsituation sehen sich die Unternehmen oftmals durch den Staat und seine Institutionen, aber auch durch die Gesellschaft oftmals nicht genügend unterstützt und gefördert. Im Gegenteil: Der Staat bremst, die Gesellschaft ignoriert – unternehmerische Kreativität und die hohe Bereitschaft der Unternehmen, Risiken einzugehen, spielen aus Sicht des Managements des gehobenen Mittelstandes für das öffentliche Bild der Unternehmen kaum eine Rolle. Dabei sehen sich gerade die Unternehmen als Motor und Triebkraft der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Dynamik, denn sie setzen entscheidende Impulse für das sozio-ökonomische Gesamtsystem und seine Weiterentwicklung.

Innerhalb des Konzerts der staatlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kräfte sieht sich der gehobene Mittelstand durchaus auch in einer besonderen Position: Man begreift sich als die eigentliche Speerspitze der Wirtschaft und grenzt sich so insbesondere von den Großunternehmen ab. Dabei schreibt man sich mehr Flexibilität zu, sowie ein besseres Potential, auf die dynamischen Rahmenbedingungen zu reagieren zu können. Insgesamt empfindet man sich im Vergleich zu Großunternehmen auch als innovativer. Nicht zuletzt attestiert man sich innerhalb des gehobenen Mittelstandes auch mehr Verantwortungsgefühl für das soziale und regionale Umfeld des Unternehmens. Dies sowohl auf der Mikroebene, wenn es um die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter geht, als auch auf einer Makroebene, die die Gestaltung und die Förderung der Region, in der das Unternehmen „lebt“ und arbeitet, umfaßt.

Auf der anderen Seite fühlt man sich als Unternehmen des gehobenen Mittelstandes im Vergleich zu Großunternehmen aber auch stärker benachteiligt. Neben einseitigen steu-

erlichen Begünstigungen und staatlicher Unterstützung für die Großunternehmen betrifft dies nicht zuletzt auch das Verhältnis zu Banken. In einem Teil des gehobenen Mittelstandes entsteht der Eindruck, dass manche Banken mittelständische Unternehmen mit Maßstäben „messen“, die eigentlich für Großunternehmen gültig sind und dadurch den spezifischen Anforderungen und Bedürfnissen des Mittelstandes nicht gerecht werden.

Das Verhältnis zu Banken ist auch insgesamt durch eine komplexe Psychologie gekennzeichnet. Eine Finanzierung über Darlehen und Kredite von Banken ist aus der Perspektive unserer Befragten zumindest latent auch mit Vorstellungen von finanzieller Abhängigkeit verbunden. Entsprechend wird die Zusammenarbeit mit Banken insbesondere dann als besonders fruchtbar empfunden, wenn das Verhältnis zwischen Bank und Unternehmen von Partnerschaftlichkeit, Kooperation und gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. So können Vorstellungen von finanzieller Abhängigkeit und einer Beschränkung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit entscheidend abgemildert werden.

Auf der internationalen Bühne ist der gehobene Mittelstand in starkem Maße präsent und engagiert sich in einer Vielzahl von Aktivitäten. Dabei sehen unsere Befragten auch sehr klar, dass für das internationale Geschäft eine Reihe von ganz bestimmten Management-Skills erforderlich sind. Am wichtigsten ist dabei die Fähigkeit, sich auf die wirtschaftlichen, aber auch die kulturellen Gegebenheiten im Ausland einzustellen.

Im Hinblick auf die technischen Weiterentwicklungen der jüngeren Vergangenheit spielt sicherlich das Internet auch für den gehobenen Mittelstand eine große Rolle und wird als wichtiges „Tool“ bei einer Vielzahl alltäglicher Arbeitsabläufe eingesetzt. Die Einstellung zum Internet ist insgesamt jedoch durch eine eher pragmatisch geprägte Grundhaltung gekennzeichnet. Man sieht darin nicht weniger und nicht mehr als ein Arbeitsmittel, das vieles beschleunigt und vieles erleichtert. Das Ausmaß, in dem aktive Impulse vom Internet für die Unternehmen ausgehen, erscheint jedoch beschränkt.

Insgesamt wird die Lage des gehobenen Mittelstandes - bei aller Skepsis und bei allen kritischen Untertönen – recht optimistisch beurteilt. Anzeichen eines Aufschwungs sind allenthalben zu spüren, und die Geschäftsentwicklung wird von der Mehrheit der Unternehmen günstig beurteilt. Dies stellt sich nicht nur als Ergebnis günstiger Rahmenbedingungen dar, sondern vor allem auch als das Resultat der Initiative, der Entwicklungsbereitschaft und des Engagements innerhalb der Unternehmen. Offenbar hat der

gehobene Mittelstand die Zeichen der Zeit erkannt und sich darauf eingestellt: Die Unternehmen wurden stärker auf Wandel und Dynamik ausgerichtet, entsprechende innere Umstrukturierungen wurden angestoßen, auch die Mitarbeiter werden mehr und mehr in die Gestaltung und Weiterentwicklung der Unternehmens mit einbezogen – über alles gesehen scheint der gehobene Mittelstand damit gut gerüstet für die Herausforderungen der Zukunft zu sein.