



# BDI-Mittelstandspanel

Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung  
Herbst 2011

*Untersuchung im Auftrag von:*

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

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Friedrichstraße 140  
10117 Berlin  
[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

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

*Wissenschaftliche Bearbeitung:*

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstraße 20  
53111 Bonn

Projektdurchführung: Marina Hoffmann, Frank Wallau

*Technische Durchführung:*

TNS Emnid  
Stieghorster Straße 90  
33605 Bielefeld

Projektdurchführung: Oliver Krieg, Jörg Erren

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

<b>Das Anliegen.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Wirtschaftspolitische Einschätzungen.....</b>	<b>4</b>
1.1 Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen .....	4
1.2 Aktuelle wirtschaftspolitische Themen aus Sicht der Unternehmen .....	5
<b>2 Wirtschaften in einer globalisierten Welt .....</b>	<b>8</b>
2.1 Wirtschaftliche Lage des industriellen Mittelstands.....	8
2.2 Industrielle Nachfragetrends der Zukunft .....	11
2.3 Ausländische Wettbewerber - Leistungsfähigkeit im Vergleich.....	13
2.4 Verbund mit Lieferanten und Abnehmern .....	15
<b>3 Nachhaltige Unternehmensführung im industriellen Mittelstand .....</b>	<b>17</b>
3.1 Praxis im industriellen Mittelstand .....	17
3.2 Antriebsfeder und betrieblicher Nutzen.....	22
<b>Anhang .....</b>	<b>26</b>

## Das Anliegen

Die deutsche Wirtschaft hat sich von der Finanz- und Wirtschaftskrise erholt - schneller als erwartet und erfolgreicher als die übrigen Industrienationen. Nun verstärken sich allerdings die Tendenzen, dass eine Verlangsamung des Wachstums eintritt oder gar ein erneuter Abschwung droht. Ähnlich wie bei der Finanzkrise 2009/2010 sind die Gründe für die eingetrübten Konjunkturerwartungen auch heute nicht hausgemacht, sondern liegen in der Staatsschuldenkrise, insbesondere in Europa, begründet. Absolute Priorität der Politik muss es daher sein, die Auswirkungen der Schulden- und damit auch Vertrauenskrise auf die Realwirtschaft zu begrenzen. Der industrielle Mittelstand, der bei der Bewältigung der letzten Rezession ein wichtiges Standbein war, steht in diesem Zusammenhang vor massiven nationalen und internationalen Herausforderungen. Um die Unternehmen hinreichend unterstützen zu können, benötigen alle beteiligten Akteure - Wirtschaft, Politik, Verbände und Wissenschaft gleichermaßen - aktuelle Informationen über den Zustand und die Handlungsbedingungen der Unternehmen. Nur mithilfe gesicherter Daten aus erster Hand können die Unternehmen und speziell der Mittelstand strategisch und politisch hinreichend bei der Erfüllung ihrer unternehmerischen Aufgaben unterstützt werden.

Im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI), der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie der IKB Deutsche Industriebank AG hat das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn unter Mitwirkung von TNS Emnid eine Online-Erhebung entwickelt. In der Öffentlichkeit als das **BDI-Mittelstandspanel** bezeichnet, liefert die in halbjährlichem Turnus stattfindende Befragung deutscher Industrieunternehmen im nunmehr siebten Jahr aktuelle Informationen über die speziell für den industriellen Mittelstand relevanten betriebswirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Fragestellungen. Hierzu gehört neben der Betrachtung wichtiger betrieblicher Kennzahlen die Analyse der Marktaktivitäten und -bedingungen sowie der Strategien zur Erfüllung der unternehmerischen Kernaufgaben. Darüber hinaus dient das BDI-Mittelstandspanel auch als Raster zur Beurteilung des Zustands und der Entwicklung der ökonomisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Auf diese Weise entsteht eine verlässliche empirische Basis, die Unternehmen und Umfeldakteuren Entscheidungshilfe bietet. Die Daten werden online unter [www.bdi-panel.emnid.de](http://www.bdi-panel.emnid.de) erhoben; dort sind ebenfalls die Ergebnisse aller bisherigen Erhebungswellen dokumentiert.

Im vorliegenden Bericht sind die Ergebnisse der vierzehnten Befragungswelle des BDI-Mittelstandspanels zusammengefasst. Neben der Beurteilung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen blickt die Herbstbefragung 2011 auf die wichtigsten wirtschaftspolitischen Handlungsfelder aus Sicht des industriellen Mittelstands. Die regelmäßig abgefragte Einschätzung der aktuellen und der erwarteten Wirtschaftslage wird flankiert von der Benennung möglicher Risikofaktoren auf der einen und Chancen durch strukturelle Nachfragetrends auf der anderen Seite. Ein weiterer Erhebungsschwerpunkt galt den Lieferanten- bzw. Abnehmerbeziehungen und deren Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Nach der Befragung im Frühjahr 2007 wurde das gesellschaftliche Engagement im industriellen Mittelstand erneut in der aktuellen Herbstbefragung thematisiert.

Zwischen dem 6. September und dem 15. November 2011 beteiligten sich 1.034 Unternehmen an der Erhebung. Allen Teilnehmern danken wir recht herzlich für ihre Unterstützung.

## Die Ergebnisse der 14. Erhebungswelle

### 1 Wirtschaftspolitische Einschätzungen

Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen werden im Herbst 2011 vom industriellen Mittelstand in der Summe noch positiv beurteilt, im Vergleich zum Frühjahr sind jedoch leichte Abschlüge zu verzeichnen. Für die kommenden zwölf Monate rechnen die Unternehmen mit einer stärkeren Eintrübung und stufen die zukünftigen Rahmenbedingungen unter dem Strich als leicht negativ ein. Ein Grund dafür sind sicherlich die vorhandenen finanzwirtschaftlichen Unsicherheiten im Euroraum. So ist aus Sicht der Unternehmen die Haushaltskonsolidierung in Deutschland sowie in Europa das wichtigste wirtschaftspolitische Handlungsfeld, gefolgt von Maßnahmen zur finanz- und währungspolitischen Stabilisierung der Euro-Zone sowie einer Senkung der Sozialabgaben.

#### 1.1 Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen

Nachdem im Frühjahr 2011 jedes zweite Industrieunternehmen der Meinung war, dass die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen ‚gut‘ bis ‚sehr gut‘ seien, zeigt sich aktuell eine leichte Eintrübung. Nach Angaben in der aktuellen Herbstbefragung geben nur noch vier von zehn Industrieunternehmen ein positives Votum ab. Die Mehrheit der Unternehmen bewertet den wirtschaftspolitischen Rahmen im Herbst 2011 als neutral. Da gleichzeitig der Anteil der Unternehmen mit negativer Beurteilung der Rahmenbedingungen geringfügig sank, ergibt sich ein positiver Saldo von 27,9 Prozentpunkten<sup>1</sup> (vgl. Abbildung 1).

Die Eintrübung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen wird von Unternehmen aller Größenklassen wahrgenommen, der Meinungsabschwung fällt in den größeren Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern jedoch stärker aus. Hingegen bewerteten die exportierenden Unternehmen den wirtschaftspolitischen Rahmen etwas positiver.

Der Meinungsabschwung fällt trotz aller innen- und außenpolitischen Probleme überraschend moderat aus. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass die Industrieunternehmen im Herbst 2010 bzw. im Frühjahr 2011 eine deutlichere Verschlechterung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen erwartet hatten. Anscheinend überlagert die eigene (sehr) gute wirtschaftliche Lage im Herbst 2011 (vgl. Kapitel 2.1.) die weiterhin bestehenden strukturellen Probleme, insbesondere bei der Bewältigung der Euro- und Schuldenkrise.

#### Für die Zukunft deutlich schlechtere Rahmenbedingungen erwartet

Für die kommenden zwölf Monate rechnen die Unternehmen allerdings mit einer deutlichen Verschlechterung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Von positiven Rahmenbedingungen geht nur noch jedes vierte Industrieunternehmen aus, gleichzeitig verdoppelt sich die Zahl der Negativ-Voten auf über 28 %, so dass der Beurteilungssaldo erstmals seit zwei Jahren wieder in den negativen Bereich fällt.

Während die exportorientierten Unternehmen bei der Beurteilung der aktuellen Rahmenbedingungen deutlich optimistischer waren als die rein auf dem Binnenmarkt agierenden

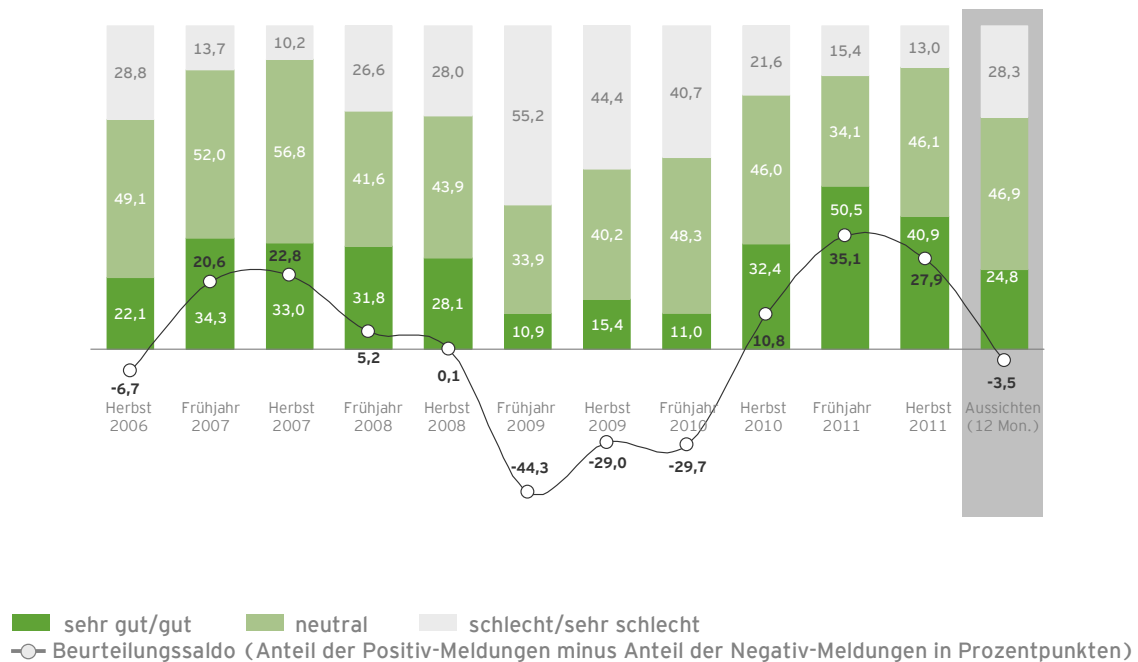
---

<sup>1</sup> Der Beurteilungssaldo ergibt sich aus dem Anteil der Positiv-Meldungen abzüglich des Anteils der Negativ-Meldungen in Prozentpunkten.

Unternehmen, kommen sie nunmehr zu einem ähnlich eingetrübten Zukunftsvotum. Fällt bei der Mehrheit der Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern der Blick in die Zukunft im Saldo noch leicht positiv aus, sehen die Unternehmen mit einer höheren Mitarbeiterzahl die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für die nächsten zwölf Monate deutlich pessimistischer.

Insgesamt lässt die Ausweitung der neutralen Bewertungen eine gewisse Verunsicherung im industriellen Mittelstand vermuten. Wie sich die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für die deutsche Industrie tatsächlich entwickeln werden, wird maßgeblich von den Anstrengungen der Bundesregierung bzw. den europäischen Regierungen abhängen, die Euro- und Schuldenkrise zu beherrschen und negative Folgen auf die Realwirtschaft abzuwenden bzw. abzumildern.

Abbildung 1  
Einschätzungen der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Zeitverlauf



Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 1.019

© IfM Bonn BDI 2/2011

## 1.2 Aktuelle wirtschaftspolitische Themen aus Sicht der Unternehmen

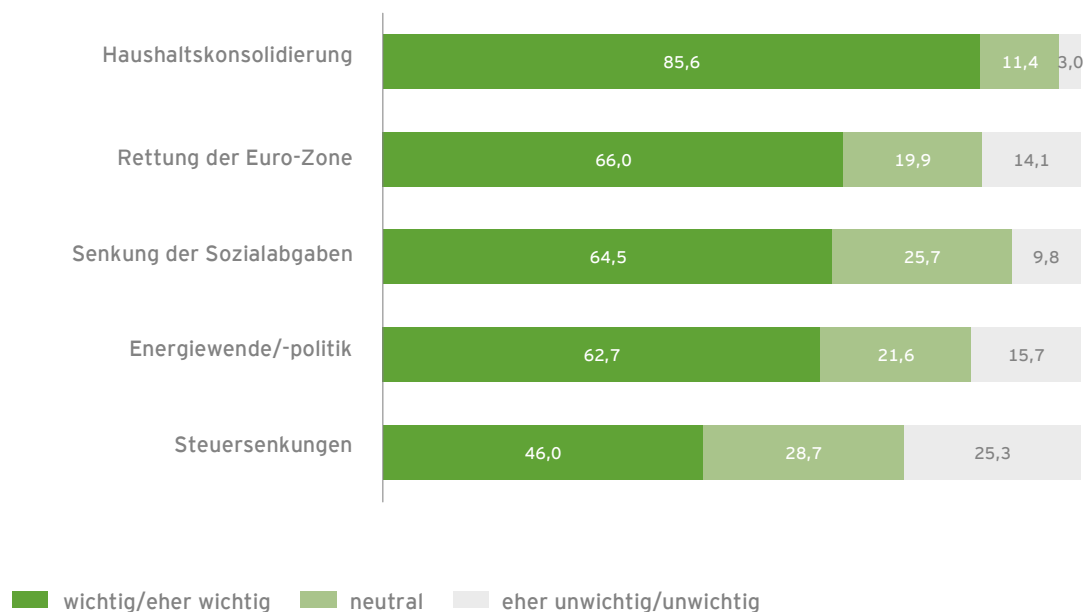
Die Finanzpolitik der Bundesregierung ist im Jahr 2011 auf einen Konsolidierungskurs eingeschwenkt, um den Anforderungen der im Grundgesetz verankerten Schuldenbremse gerecht zu werden. Nach den derzeitigen Schätzungen werden die öffentlichen Haushalte - auch dank der robusten Konjunktur und der damit einhergehenden höheren Steuereinnahmen - in diesem und im nächsten Jahr eine Defizitquote von unter einem Prozent des Bruttoinlandsprodukts aufweisen. Deutschland wird damit vermutlich zu den wenigen Euro-Ländern gehören, die nach der Finanz- und Wirtschaftskrise bereits im Jahr 2011 wieder das Neuverschuldungskriterium des Maastricht-Vertrags von weniger als drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts einhalten. Da in vielen Euro-Ländern die Konsolidierungsmaßnah-

men noch nicht die gewünschte Wirkung zeigen, wird für die Eurozone insgesamt mit einer Neuverschuldungsquote von rund vier Prozent gerechnet.

### Haushaltskonsolidierung hat oberste Priorität

Vor diesem Hintergrund ist aus Sicht der Industrie das eindeutig wichtigste wirtschaftspolitische Handlungsfeld der Bundesregierung, die Konsolidierung des eigenen Haushalts voranzutreiben und eine Lösung für die Schulden- und Vertrauenskrise auf europäischer Ebene herbeizuführen. Bereits in den vorangegangenen Befragungswellen war eine deutliche Bedeutungszunahme dieses Handlungsfeldes zu erkennen. Nun steht es erstmals an der Spitze des Forderungskatalogs der industriellen Unternehmen an die Wirtschaftspolitik, was die Bedeutung dieses Aspektes für die politische und wirtschaftliche Handlungsfähigkeit Deutschlands zeigt (vgl. Abbildung 2). Durch die Schuldenkrise in einigen europäischen Ländern und die damit verbundenen Rettungs- und Stabilisierungsmaßnahmen entstehen immer höhere Risiken für den deutschen Staatshaushalt.

Abbildung 2  
Bedeutung wirtschaftspolitischer Maßnahmen



Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 1.020

© IfM Bonn BDI 2/2011

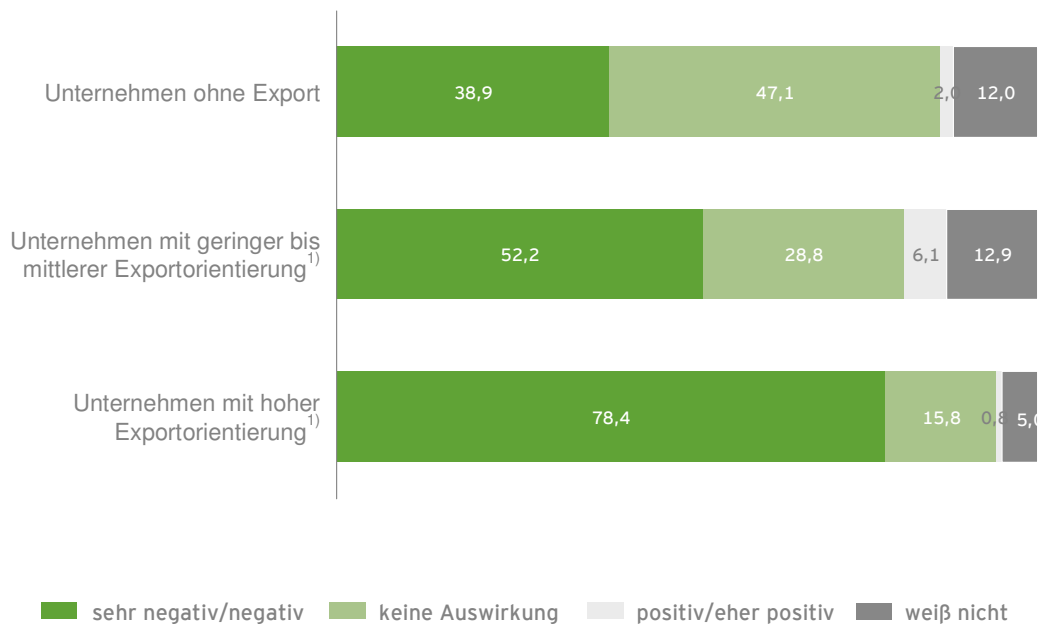
Dass angesichts der Haushaltslage und der notwendigen Haushaltskonsolidierung kein oder nur wenig Raum für Steuersenkungen bleibt, zeigt auch das Votum der Unternehmen. Der Wunsch nach Steuersenkungen besteht zwar in fast jedem zweiten Unternehmen, tritt aber hinter die anderen Handlungsfelder zurück. Nichtsdestotrotz werden - wie die Frühjahrsbefragung 2011 zeigte - Steuerstrukturreformen (Stichwort: Kalte Progression) angemahnt.

## Klares Votum für die Euro-Zone

Die Rettung der Euro-Zone ist für zwei Drittel der Unternehmen von sehr hoher Priorität im Handlungsfeld Wirtschaftspolitik. Denn für die hypothetische Situation des Auseinanderbrechens der Euro-Zone erwarten über sieben von zehn Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern und sogar fast acht von zehn der überdurchschnittlich exportorientierten Unternehmen negative Konsequenzen für ihre Unternehmensentwicklung (vgl. Abbildung 3). Kleine und auch rein auf dem Binnenmarkt agierende Unternehmen befürchten im Vergleich seltener einen dämpfenden Einfluss auf das eigene Unternehmen. Auffällig ist zudem, dass jedes neunte Unternehmen keine klaren Vorstellungen über die Konsequenzen eines Auseinanderbrechens der Euro-Zone auf das eigene Unternehmen hat.

Abbildung 3

### Auseinanderbrechen der Euro-Zone - Einfluss auf die Unternehmensentwicklung



1) Die mittlere Exportquote liegt bei 39,9 %.  
Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 983

© IfM Bonn BDI 2/2011

## Senkung der Sozialabgaben bleibt auf der politischen Wunschliste

Die Senkung der Sozialabgaben und damit der Lohnzusatzkosten wird schon seit Jahren von den Unternehmen gefordert. Auch in der aktuellen Herbstbefragung sprechen sich zwei Drittel der Unternehmen für eine derartige Entlastung aus (vgl. Abbildung 2). Die aktuell gute finanzielle Lage der Sozialversicherungssysteme eröffnet sicherlich Raum für diesen Gedanken. Allerdings sollte es Aufgabe der Politik sein, die sozialen Sicherungssysteme mittel- bis langfristig demographiefest zu machen.

Im Juni 2011 beschloss die Bundesregierung die Energiewende, deren konkrete Umsetzung (Ausstieg aus der Kernenergie, Bau von Stromleitungstrassen, Ausbau alternativer Energieerzeugung, etc.) alsbald anzugehen ist. Während dieser Umstrukturierungsphase



sind erstens die Sicherheit der Energieversorgung und zweitens ein akzeptables Preisniveau für den industriellen, oft energieintensiven Mittelstand von großer Bedeutung. Daher erachten zwei Drittel der Unternehmen dieses politische Handlungsfeld als wichtig, da sie negative Auswirkungen auf ihre Geschäftslage befürchten (vgl. Kapitel 2.2).

## **2 Wirtschaften in einer globalisierten Welt**

Die deutsche Wirtschaft erreichte in den vergangenen beiden Jahren die höchsten Wachstumsraten aller Industrienationen. Im kommenden Jahr wird sich das Wachstum verlangsamen, was dem normalen Verlauf eines Konjunkturzyklus entspricht. Hinzu kommen Befürchtungen, dass die vornehmlich Europa betreffende Staatsschuldenkrise alsbald auch die Finanz- und Realwirtschaft treffen könnte. So bezeichnen die Industrieunternehmen ihre derzeitige Wirtschaftslage noch als mehrheitlich gut, auf Jahressicht wirken sich aber die starke Unsicherheit und die steigenden Energie- und Rohstoffpreise negativ auf die Geschäftsaussichten aus. Für die Zukunft erhofft sich der industrielle Mittelstand jedoch vor allem in den Bereichen Energie/Umwelt und Mobilität starke Innovations- und Wachstumsimpulse. Dabei zeigen sich die industriellen Unternehmen im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz selbstbewusst: Sowohl im Innovationsgrad als auch in der Produktqualität schätzen sie ihre Leistungsfähigkeit höher ein. Ein wichtiger Baustein für den Erhalt der Leistungsfähigkeit ist die gute Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette am Standort Deutschland.

### **2.1 Wirtschaftliche Lage des industriellen Mittelstands**

#### **Wirtschaftliche Lage der Industrieunternehmen auf dem Zenit**

Die positive Grundstimmung der Wirtschaft wird im Herbst 2011 voraussichtlich auch im industriellen Mittelstand ihren vorläufigen Höhepunkt erreichen, so lautet ein Ergebnis der aktuellen Befragungswelle des BDI-Mittelstandspanels. Nach einem kontinuierlichen Anstieg über die letzten beiden Jahre erreicht der Beurteilungssaldo als Differenz aus positiven und negativen Einschätzungen mit 53,1 Prozentpunkten aktuell seinen höchsten Stand innerhalb der vergangenen fünf Jahre. Auf Halbjahres- und auch auf Jahressicht erwarten die Unternehmen jedoch eine deutliche Eintrübung (vgl. Abbildung 4).

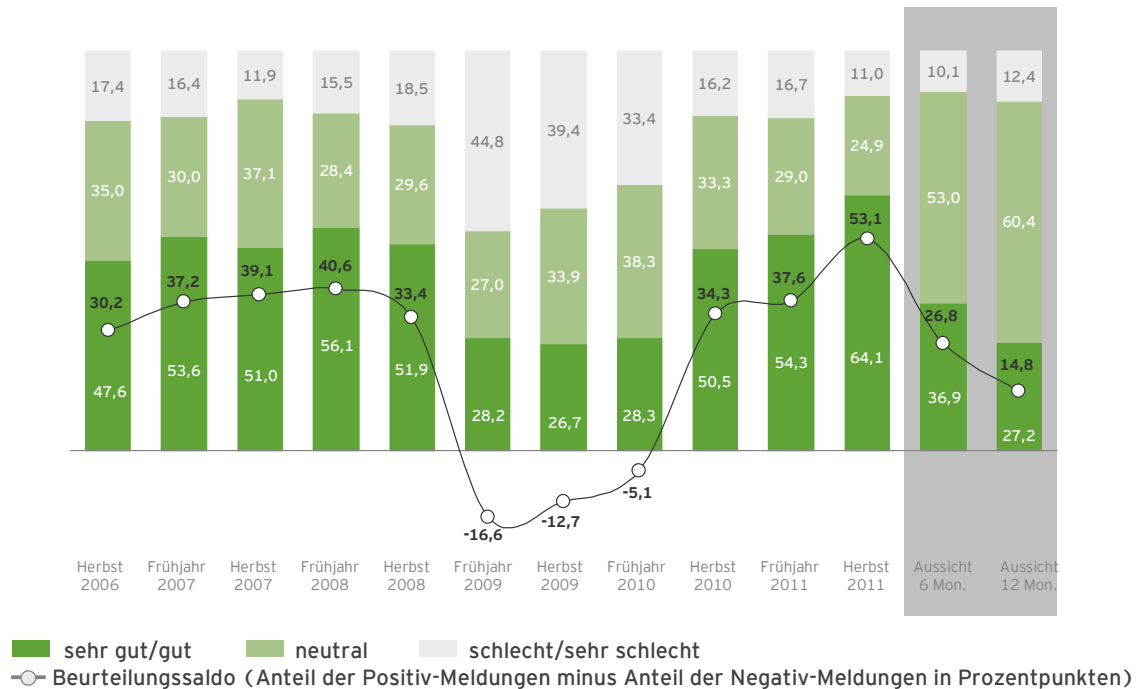
Aktuell bewerten fast zwei Drittel der Unternehmen ihre eigene Geschäftslage als ‚gut‘ bis ‚sehr gut‘. Nur jedes neunte Unternehmen gibt eine negative Beurteilung der eigenen wirtschaftlichen Lage ab (11,0 %). Damit übertreffen die Unternehmen ihre Erwartungen aus dem Frühjahr 2011 deutlich. Die Breite und Stärke des deutschen Aufschwungs führten dazu, dass sich bei über einem Drittel der Unternehmen in den letzten sechs Monaten die eigene Wirtschaftslage verbessert hat.

#### **Inlandsorientierte vs. exportorientierte Unternehmen - Geschäftslage gleicht sich an**

Binnenmarktorientierte Unternehmen beurteilen ihre eigene Wirtschaftslage tendenziell stets schlechter als Unternehmen, die auch auf ausländischen Märkten aktiv sind. Schließlich entwickelte sich die Inlandsnachfrage in der Vergangenheit weniger dynamisch als die Auslandsnachfrage. In der aktuellen Herbstbefragung machen sich diese Unterschiede weniger deutlich bemerkbar. Das positive Gesamtvotum der Unternehmen ergibt sich aus einer starken Exportnachfrage sowie einer anziehenden inländischen Nachfrage. Insgesamt

samt zeigt die gute wirtschaftliche Lage des industriellen Mittelstands, dass die finanzpolitischen Turbulenzen noch keine Auswirkungen in den Auftragsbüchern der Unternehmen hinterlassen haben.

Abbildung 4  
Einschätzung der eigenen Wirtschaftslage im Zeitverlauf



Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 1.015

© IfM Bonn BDI 2/2011

### Geschäftsaussichten trüben sich ein, besonders im Export

Mit Blick auf die eigenen Geschäftsaussichten für die nächsten sechs Monate bleibt nur noch gut ein Drittel der Unternehmen optimistisch. Gleichzeitig verdoppelt sich der Anteil derer, die eine eher durchschnittliche Geschäftslage erwarten, auf 53,0 %, während der Anteil der schlechten Einschätzungen in etwa konstant bleibt. Folglich halbiert sich der Saldo der Erwartungen auf 26,8 Punkte.

Auf Jahressicht trüben sich die Geschäftserwartungen noch stärker ein. Zwar zeigen die Erfahrungen der Vergangenheit, dass die mittelständischen Industrieunternehmen ihre eigene wirtschaftliche Entwicklung für den Planungshorizont von zwölf Monaten häufig pessimistischer einschätzen als ihre aktuelle Lage. Die Eintrübung fällt aktuell jedoch relativ stärker aus. Der Anteil der Unternehmen, die auf Jahressicht mit schlechten Geschäftsaussichten rechnen, steigt zwar nur geringfügig. Gleichzeitig sinkt aber der Anteil der Unternehmen, die auch in zwölf Monaten noch von einer guten Geschäftslage ausgehen. Insgesamt fällt der Erwartungssaldo auf 14,8 Punkte.

Insbesondere die exportorientierten Unternehmen erwarten aufgrund der schwierigen Lage wichtiger Handelspartner nur geringe Wachstumsimpulse, so dass in dieser Gruppe fast

jedes sechste Unternehmen seine Wirtschaftslage auf Jahressicht als schlecht prognostiziert.

### Industrieunternehmen spüren Verunsicherung

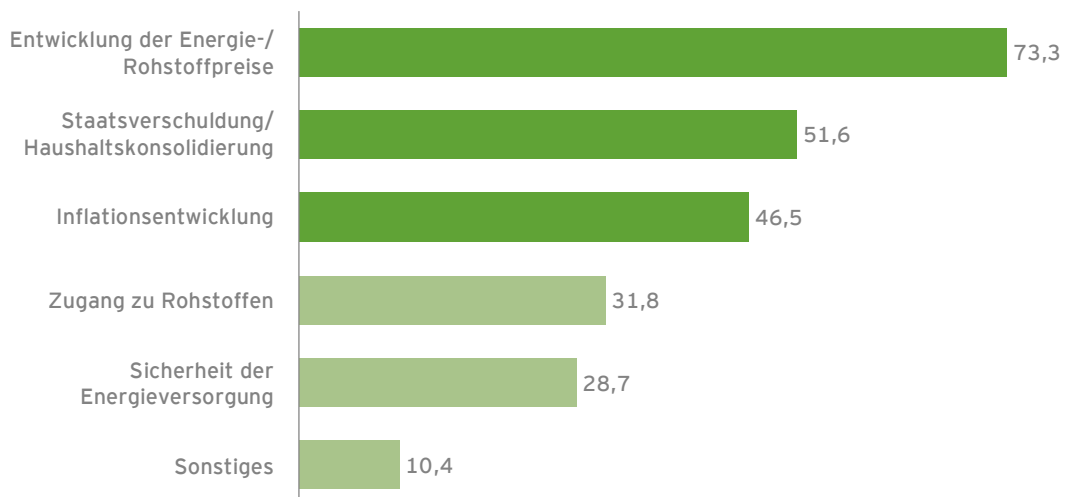
Die enge Verzahnung der finanzpolitischen und der realwirtschaftlichen Entwicklung konfrontiert die Unternehmen mit großer Unsicherheit in Bezug auf ihre zukünftige Entwicklung. Diese Verunsicherung zeigt sich in der Tatsache, dass jedes siebte Unternehmen bei dem Ausblick für die nächsten 12 Monate keine konkreten Angaben machen kann. Um die Unsicherheit genauer bestimmen zu können, wurden die Unternehmen nach konkreten Risikofaktoren für ihre wirtschaftliche Entwicklung in den nächsten zwei Jahren gefragt.

### Entwicklung der Energie- und Rohstoffpreise dämpft Erwartungen

Wenig überraschend, befürchtet rund jedes zweite Unternehmen (51,6 %) negative Auswirkungen auf die eigene Geschäftstätigkeit durch die Staatsschuldenkrise (vgl. Kapitel 1.2). Allerdings sind die Konjunktursorgen nicht allein auf die Zuspitzung der Schuldenkrise zurückzuführen, sondern stark von der Entwicklung der Energie- und Rohstoffpreise beeinflusst. Aus der Sicht von 73,3 % der Unternehmen stellt die Kostenfrage derzeit einen Risikofaktor für die eigene Geschäftstätigkeit dar (vgl. Abbildung 5). Bei den größeren Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten sind es sogar weit über 80 %. Rund drei von zehn Unternehmen sehen ferner einen fehlenden Zugang zu Rohstoffen als auch Unsicherheiten bei der Energieversorgung als Risiko für die eigene wirtschaftliche Entwicklung.

Abbildung 5

#### Risikofaktoren für die Unternehmensentwicklung (in den nächsten 2 Jahren)



Maßnahmen zur Reduzierung des Energie- und Materialverbrauchs können potentielle Preissteigerungen und Versorgungsengpässe zwar abfedern, viele Mittelständler scheinen das Potential zur Verbrauchssenkung momentan jedoch ausgeschöpft zu haben (vgl. Kapitel 3). Wie schon in der Frühjahrsbefragung 2011 detailliert untersucht, können aber nur die wenigsten Unternehmen einen wesentlichen Einfluss auf die Energie- und Rohstoffkosten nehmen oder Preiserhöhungen an die Kunden weitergeben. Preissteigerungen führen daher bei den meisten Unternehmen zu Ertragseinbußen.

### **Fast jedes zweite Unternehmen sieht Inflation als Risikofaktor**

Im Zuge von Ad-hoc-Maßnahmen zur Eindämmung der Griechenlandkrise, aber auch schon bei der Bewältigung der zurückliegenden Finanzkrise kam es durch Aktivitäten der Europäischen Zentralbank zu einer Ausweitung der bereitgestellten Geldmenge. Dadurch wird die Geldwertstabilität beeinflusst, steigende Inflationsraten können die Folge sein. Gleiches gilt für Erhöhungen der Energiepreise und Volatilität an den Rohstoffmärkten. Insgesamt sieht fast jedes zweite Unternehmen in der Inflationsentwicklung einen Risikofaktor für die eigene Geschäftsentwicklung.

## **2.2 Industrielle Nachfragetrends der Zukunft**

Bedürfnisse und Märkte verändern sich ständig und immer schneller. Im globalen Wirkungsgefüge von gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen, technischen Neuerungen und politisch induzierten Entwicklungen entstehen Trends, die neues Marktpotential bieten. Die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bestimmt sich dabei auch aus der Fähigkeit, Trends zu erkennen und mit innovativen Produkten und Lösungen auf diese zu reagieren. Im Rahmen des BDI-Mittelstandspanels wurden die Unternehmen zu den potentiellen Märkten von morgen befragt.

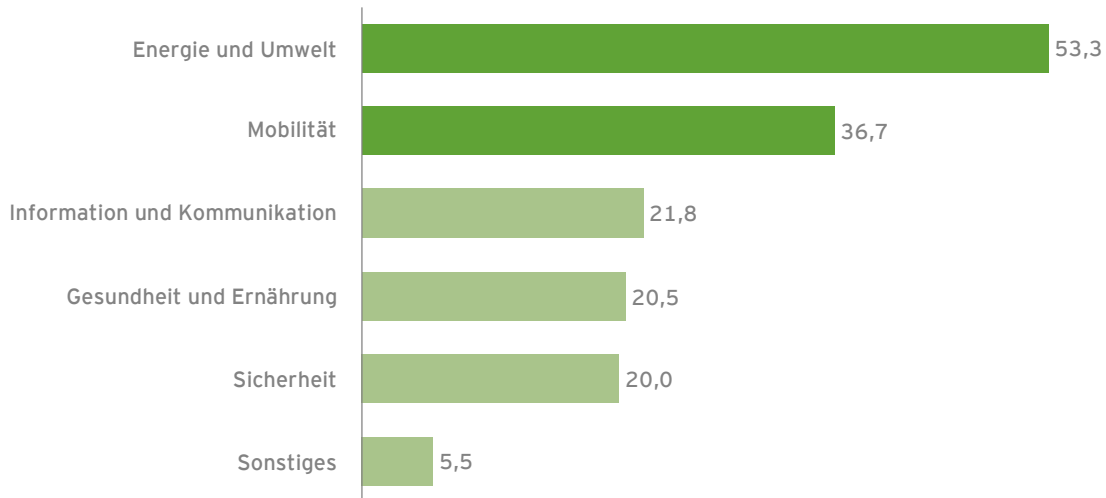
### **Größte Wachstumspotentiale in den Bereichen Energie, Umwelt und Mobilität**

Die Risiken der Energiewende in punkto Versorgungssicherheit und Preiskalkulation wurden bereits angesprochen. Es zeigt sich jedoch, dass der Bereich Energie und Umwelt nicht nur Risiko, sondern zugleich auch Chance für viele Unternehmen ist (vgl. Abbildung 6). Mehr als die Hälfte der industriellen Unternehmen geht davon aus, langfristig von der Entwicklung im Energie- und Umweltbereich profitieren zu können. Neben den Branchen, die direkt in der Energie- und Umwelttechnik zu Hause sind, erwartet insbesondere auch die Baubranche eine steigende Nachfrage vor diesem Hintergrund.

Der zweite große Bereich, von dem sich die Unternehmen aller Größenklassen langfristig Entwicklungschancen versprechen, ist das Themenfeld „Mobilität“. Hier ist sicherlich das Stichwort „Elektromobilität“ zu nennen, die insbesondere in der deutschen Automobilwirtschaft, aber auch in vielen Zuliefererbranchen langfristig neue Impulse setzen kann.

Fast gleichberechtigt auf Platz drei erwartet rund jedes fünfte Unternehmen positive Impulse aus den Bereichen Gesundheit und Ernährung, Sicherheit sowie Information und Kommunikation. Während die Themen Energie/Umwelt und Mobilität viele industrielle Wirtschaftszweige beeinflussen, scheint bei den drei letztgenannten Bereichen eher eine Konzentration auf einen engeren Kreis von Wirtschaftszweigen vorzuliegen.

Abbildung 6  
Langfristige Nachfragetrends der Zukunft



Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Mehrfachnennungen | Basis: n = 918 (1.449)

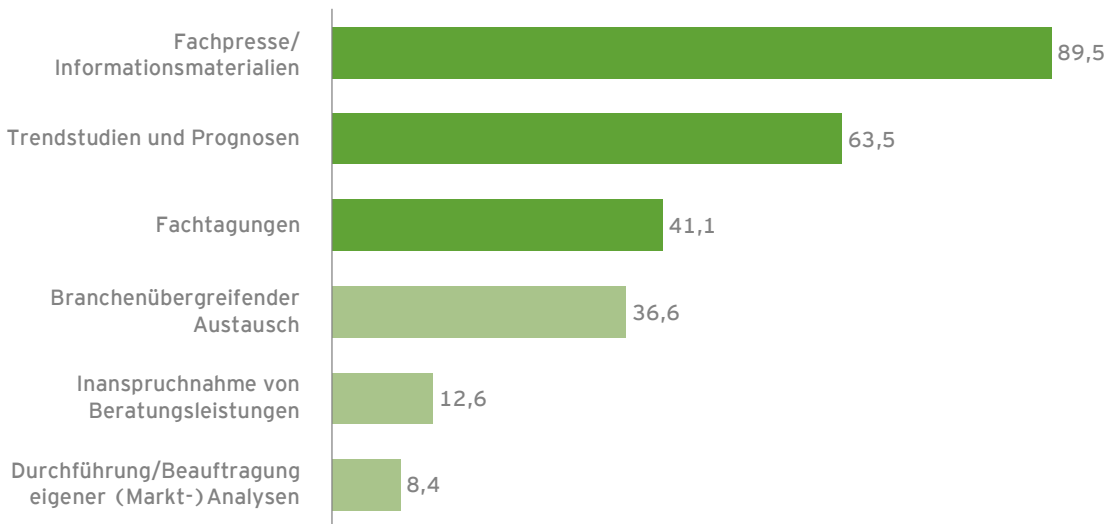
© IfM Bonn BDI 2/2011

### Fachpresse Hauptinformationsmedium für zukünftige Märkte

Um an diesen und weiteren Entwicklungen erfolgreich zu partizipieren, ist es notwendig, kontinuierlich aktuelle Informationen zu erhalten. Die von der Industrie präferierten Informationsmedien sind Artikel in Fachzeitschriften und Informationsmaterialien. Knapp neun von zehn Unternehmen nutzen diese Informationsquelle (vgl. Abbildung 7). Zudem setzen sich knapp zwei Drittel der Unternehmen mit Trendanalysen und Prognosen auseinander. Eigene Marktanalysen werden jedoch nur von einer Minderheit der Unternehmen (8,4 %) beauftragt bzw. durchgeführt. In diesen Fällen kann von einem konkreteren Interesse an den jeweiligen Themenbereichen ausgegangen werden. Eine höhere Verbreitung ließ sich aufgrund der hohen Kostenintensität nicht erwarten. Daher ist hier die Unterstützung von (Branchen-)Verbänden oft sinnvoll. Auch die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen erfolgt im Zuge der Trendanalyse vor konkretem Hintergrund, ist aber insbesondere im kleineren industriellen Mittelstand nur wenig verbreitet.

Die Teilnahme an Fachtagungen erfolgt in vier von zehn Unternehmen. Diese Informationsquelle nutzen insbesondere die größeren Unternehmen. Bemerkenswert ist auch der hohe Anteil an Unternehmen, die den branchenübergreifenden Austausch pflegen (36,6 %). Hier zeigt sich, dass in hohem Maße technologische Entwicklungen von einer zur anderen Branche übertragen und dadurch innovative Prozesse angestoßen werden.

Abbildung 7  
 Informationsquellen zu langfristigen Nachfragetrends



Angaben in Prozent der Fälle | Werte hochgerechnet | Mehrfachnennungen | Basis: n = 994 (2.502)

© IfM Bonn BDI 2/2011

### 2.3 Ausländische Wettbewerber - Leistungsfähigkeit im Vergleich

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung von Waren- und Dienstleistungsströmen eröffnen sich Chancen und Risiken zugleich. Im Jahr 2009 entfielen gut 68 % der deutschen Exporte auf Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, welches einen Großteil der deutschen Industrieunternehmen erfasst. Daher sind es insbesondere die Industrieunternehmen, die sich auf den internationalen Märkten behaupten und verstärkt ausländischen Wettbewerbern stellen müssen.

#### **Ausländische Wettbewerber sind für jedes zweite Industrieunternehmen Konkurrenz**

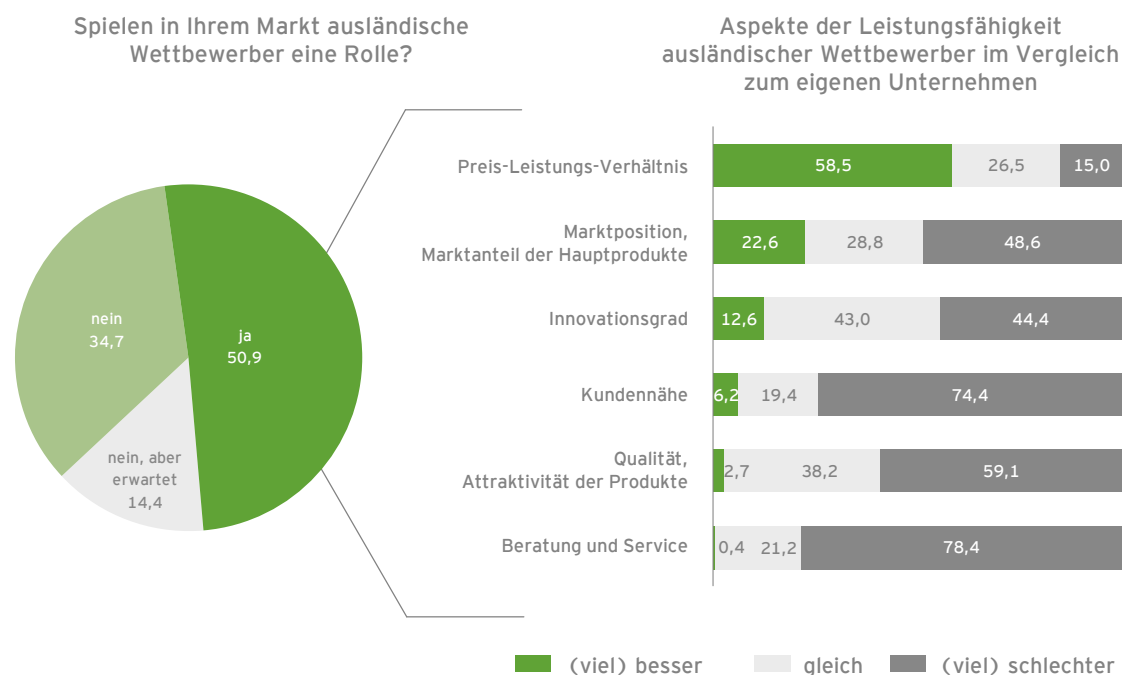
Insgesamt sieht sich jedes zweite deutsche Industrieunternehmen mit Konkurrenten aus dem Ausland konfrontiert. Erwartungsgemäß trifft der internationale Wettbewerb vornehmlich Unternehmen mit Exportaktivitäten - eine Ausweitung der eigenen Märkte führt unweigerlich zu einer Ausweitung der Konkurrenzsituation. Aber auch jedes fünfte, rein auf den Binnenmarkt fokussierte Unternehmen verspürt Konkurrenzdruck aus dem Ausland.

Diejenigen Unternehmen, auf deren Märkten ausländische Wettbewerber nach eigenen Aussagen eine Rolle spielen, wurden darum gebeten, die Leistungsfähigkeit der ausländischen Konkurrenten im Vergleich zum eigenen Unternehmen einzuschätzen. Das Ergebnis: Die deutsche Industrie zeigt Selbstbewusstsein und ist nach eigenen Angaben in vielen Aspekten besser aufgestellt als die internationale Konkurrenz.

## Konkurrenz aus dem Ausland punktet beim Preis-Leistungs-Verhältnis

Ein Pluspunkt, den die ausländischen Wettbewerber jedoch auf der Habenseite verbuchen können, ist das Preis-Leistungs-Verhältnis - ein für die Kaufentscheidung besonders wichtiger Aspekt. Mit 58,5 % schätzt über die Hälfte der hiesigen Unternehmen, die internationale Konkurrenz verspüren, diese besser ein als sich selbst (vgl. Abbildung 8). Vier von zehn Unternehmen sehen sich gleich gut aufgestellt, und nur 15,0 % beurteilen das Verhältnis von Preis und Leistung der eigenen Produkte besser. Bezüglich aller übrigen abgefragten Aspekte beurteilen die Unternehmen die eigene Performance deutlich positiver.

Abbildung 8  
Leistungsfähigkeit ausländischer Wettbewerber



Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 1.008

© IfM Bonn BDI 2/2011

Nur 22,6 % der deutschen Industrieunternehmen, auf deren Märkten internationale Wettbewerber eine Rolle spielen, liegen nach eigenen Angaben in punkto Marktpositionierung bzw. Marktanteil hinter der ausländischen Konkurrenz zurück. Beim Innovationsgrad beurteilt gar nur gut jedes zehnte Unternehmen die internationalen Wettbewerber besser. Zwar gibt es in beiden Bereichen einen hohen Anteil derer, die die eigene Leistung auf gleichem Niveau im Vergleich zu den Konkurrenten sehen, insgesamt sind die deutschen Unternehmen jedoch überwiegend besser aufgestellt als die internationale Konkurrenz.

## Deutsche Industrieunternehmen überzeugen durch Kundennähe, Qualität und Service

Am deutlichsten können sich die Unternehmen in den Bereichen Produktqualität, Kundennähe sowie Beratung und Service von der ausländischen Konkurrenz absetzen. Die deutsche Leistungsfähigkeit wird hier nach eigenen Angaben nur selten übertroffen. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass es den hiesigen Unternehmen gelingt, die Kunden durch die Qualität der Produkte und der angebotenen Zusatzleistungen von sich zu überzeugen.

Der Erfolg auf ausländischen Märkten wird der deutschen Volkswirtschaft wiederholt bescheinigt: Deutschland befindet sich unter den Top drei der exportierenden Nationen; der Außenhandelsaldo trägt stets positiv zur Leistungsbilanz bei. Die Befragungsergebnisse sollten jedoch keinen Anlass geben, sich auf der eigenen Leistungsfähigkeit auszuruhen. Vielmehr sollten kontinuierlich Anstrengungen zur Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit unternommen werden, um den Vorsprung an den Märkten nicht aufs Spiel zu setzen.

#### **2.4 Verbund mit Lieferanten und Abnehmern**

Die sektorübergreifende Zusammenarbeit der Industrieunternehmen im Rahmen von Wertschöpfungsketten hat in der Industrie ein hohes Niveau erreicht. Ihre steigende Bedeutung ergab sich in der Vergangenheit u.a. durch die zunehmende Auslagerung von Geschäftsprozessen, häufig mit dem Ziel, Kosten zu sparen. Bei unausgelasteten Kapazitäten besteht jedoch die Tendenz, Prozesse und Produktionsstufen wieder in das eigene Unternehmen zurück zu integrieren. Gleiches gilt etwa bei Qualitätseinbußen oder mangelnder Flexibilität/Termintreue der Lieferanten, die sich aufgrund der Verlagerung ergeben können. Die Vorleistungsintensität, also der Anteil der Vorleistungsbezüge am Produktionswert, unterliegt daher leichten Schwankungen und bewegte sich in den letzten Jahren um die 60 % des Produktionswertes (Statistisches Bundesamt).

#### **Bezug von Vorleistungen aus dem Inland überwiegt**

Angaben der aktuellen Herbstbefragung zufolge beziehen die Unternehmen mit ca. 60 % den Großteil der Vorleistungen aus dem Inland. Beschränkt sich auch der Absatzmarkt auf das Inland, stammen über 90 % der Vorleistungen von hiesigen Zulieferern. Aber auch die exportierenden Unternehmen ordern über die Hälfte der Vorprodukte im Inland. Dies zeigt, dass die exportierenden Unternehmen durch Nachfrage nach deutschen Vorleistungen in vielen Branchen heimische Arbeitsplätze sichern und damit auch indirekt einen wesentlichen Beitrag zur inländischen Wertschöpfung leisten. Gleichzeitig verschließen sie sich aber auch nicht dem Global Sourcing.

#### **Unternehmen profitieren von guter Zusammenarbeit mit Lieferanten und Abnehmern innerhalb der industriellen Prozesskette**

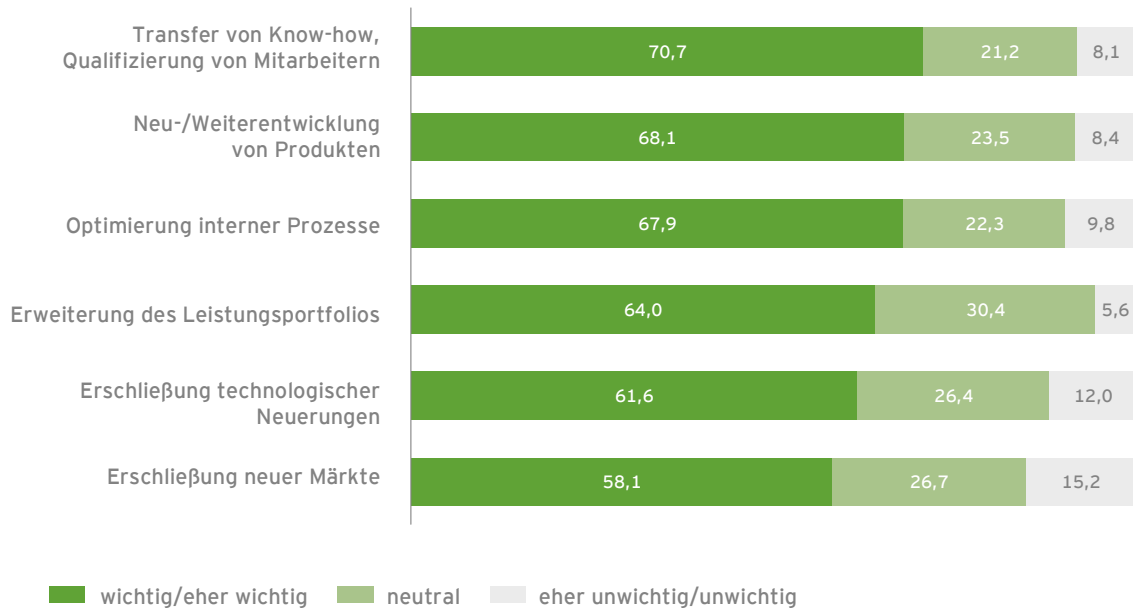
Das Zusammenwirken von Lieferanten, Herstellern und Abnehmern in der industriellen Wertschöpfungskette führt zu kontinuierlichen Verbesserungen der Leistung und ist auf diese Weise Teil des Erfolgs der Unternehmen. In der vorliegenden Befragung wurde die Bedeutung der Lieferanten- und Abnehmerbeziehungen am Standort Deutschland tiefgehender thematisiert. Die Befragungsergebnisse zeigen: Die deutschen Industrieunternehmen legen viel Wert auf eine intensive Zusammenarbeit mit Lieferanten und Abnehmern und sind sich der Qualität des Wertschöpfungsverbunds bewusst. Denn die Bedeutung aller abgefragten Aspekte - von Know-how-Transfer bis zur Erschließung neuer Märkte - wird von den Befragungsteilnehmern durchgängig mehrheitlich als wichtig eingeschätzt.

Mit knapp 71 % wird dem Transfer von Know-how und der damit verbundenen Qualifizierung von Mitarbeitern am häufigsten eine hohe Bedeutung in der Zusammenarbeit beigegeben (vgl. Abbildung 9). Hier zeigt sich, dass die Unternehmen nicht auf Informationen verzichten möchten und können, die über die eigenen Be- und Verarbeitungsschritte hinausgehen. Ähnlich hoch (67,9 %) ist der Anteil der Unternehmen, die bei der Optimie-



rung interner Prozesse auf positiven Input entlang der Wertschöpfungskette bauen. Konzentriert sich die Beschaffung der Vorleistungen auf das Inland, wird die Bedeutung der beiden genannten Aspekte besonders hoch eingeschätzt.

Abbildung 9  
Bedeutung der Zusammenarbeit mit Lieferanten und Abnehmern in Deutschland



Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 1.002

© IfM Bonn BDI 2/2011

### Industrie ist offen für Innovationen entlang der Wertschöpfungskette

Mehr als zwei Drittel schätzen den Beitrag von Lieferanten und Abnehmern zur Neu- und Weiterentwicklung von Produkten. Dies zeigt, dass mit dem Sinken der Fertigungstiefe eine intensivere Zusammenarbeit mit Lieferanten einhergeht, da nicht nur das zugekaufte Volumen, sondern auch dessen Komplexitätsgrad steigt. Demnach entstehen Neuerungen immer seltener ausschließlich innerhalb eines Unternehmens, sondern vermehrt in Zusammenarbeit mit externen Partnern. Bereits in der Frühjahrsbefragung 2010 hatten zwei Drittel der Unternehmen Lieferanten und Abnehmer als wichtigste Impulsgeber für Innovationen genannt.

Bei dem Betreten von Neuland - sei es bei der Erschließung neuer Märkte oder der Entwicklung technologischer Neuerungen - hilft die gute Beziehung zu Lieferanten- und Abnehmern innerhalb der Wertschöpfungskette ebenfalls. Immerhin fast 60 % der Unternehmen stufen die Zusammenarbeit bei der Erschließung neuer Märkte als wichtig ein.

### Zusammenarbeit am Standort - für drei von zehn Unternehmen nicht zu ersetzen

Um die Qualität der Zusammenarbeit entlang der hiesigen Wertschöpfungskette einschätzen zu können, wurden die Unternehmen gefragt, ob im Ausland ansässige Lieferan-

ten/Abnehmer die Form der Zusammenarbeit in gleicher Weise leisten können wie Geschäftspartner am Standort Deutschland. Drei von zehn Unternehmen sehen derzeit im Ersatz der deutschen Zusammenarbeit keine Alternative. Die Mehrheit der Unternehmen (49 %) hält jedoch einen zumindest teilweisen Ersatz deutscher durch im Ausland ansässige Partner für möglich. Keinen Unterschied in der Zusammenarbeit sehen 15 % der Unternehmen. Deutliche Unterschiede im Votum zeigen sich bei der Unterscheidung der Antworten nach Auslandserfahrung, sei es durch Export- oder Importaktivitäten. Gibt es bereits enge Kontakte zu ausländischen Partnern, ist eine derartige Zusammenarbeit in gleicher Weise wie mit hiesigen Geschäftspartnern weitaus häufiger vorstellbar.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Zusammenarbeit innerhalb der industriellen Wertschöpfungskette ganz wesentlich zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen am Standort Deutschland beiträgt. Der Erfolg von weiterverarbeitenden Unternehmen ist immer auch ein Stück weit der Erfolg der Zulieferer. Insbesondere die Optimierung von Prozessen und Produkten und der Transfer von Know-how sind hier zu nennen und auch, wenn die angestammten Pfade in Richtung neuer Märkte oder Technologien verlassen werden, verlassen sich die Unternehmen nicht nur auf eigene Stärken, sondern können von den guten Beziehungen und Erfahrungen ihrer Partner in der industriellen Prozesskette profitieren.

### **3 Nachhaltige Unternehmensführung im industriellen Mittelstand**

Die nachhaltige Unternehmensführung im industriellen Mittelstand, oder anders - die gesellschaftliche Verantwortung - wurde in der vorliegenden Herbstbefragung nach dem Jahr 2006 zum zweiten Mal erfasst. Auf den Punkt gebracht lässt sich folgendes Fazit ziehen: Die Unternehmen fühlen sich mehr denn je gegenüber der Gesellschaft verpflichtet und übernehmen eine Form der Verantwortung, bei der die eigenen wirtschaftlichen Vorteile nicht im Vordergrund stehen. Es kam jedoch zu einer Neujustierung bei der Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens in der Unternehmensführung. So wurden kostenintensive Zusatzleistungen für das Personal zurückgefahren, während Spendenaktivitäten oder ehrenamtliche Tätigkeiten häufiger Anwendung finden.

#### **3.1 Praxis im industriellen Mittelstand**

In der Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, geht es darum, Unternehmen als Akteure in einem gesellschaftlichen Gefüge verschiedener Anspruchsgruppen (Stakeholder) zu betrachten. Die Stakeholder, das sind Mitarbeiter, Kunden oder etwa Nachbarn, tragen verschiedene Forderungen an die Unternehmen heran, die über das ohnehin zu beachtende gesetzliche Mindestmaß hinausgehen (z.B. Work-Life-Balance, Verbraucherschutz, Umweltorientierung). Den Unternehmen bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, durch eine nachhaltige Unternehmensführung auf die Ansprüche zu reagieren - von flexiblen Arbeitszeiten über die Freistellung von Mitarbeitern für ein Ehrenamt bis hin zur umweltgerechten Produktion.

Theoretisch begründet wird ein derartiges, über das gesetzlich Geforderte hinausgehende Engagement einerseits mit der Erweiterung des unternehmerischen Zielhorizonts - der ökonomische Gewinn als alleiniges Ziel wird um ökologische und gesellschaftliche Aspekte ergänzt. Andererseits eröffnen sich aber auch zusätzliche Gewinnpotentiale. Diese ergeben sich (zumeist indirekt) durch eine bessere Wirkung in der Öffentlichkeit oder Motiva-

tionssteigerungen der Mitarbeiter. Aber wie setzen die Industrieunternehmen die vorgeannten theoretischen Überlegungen in die Tat um?

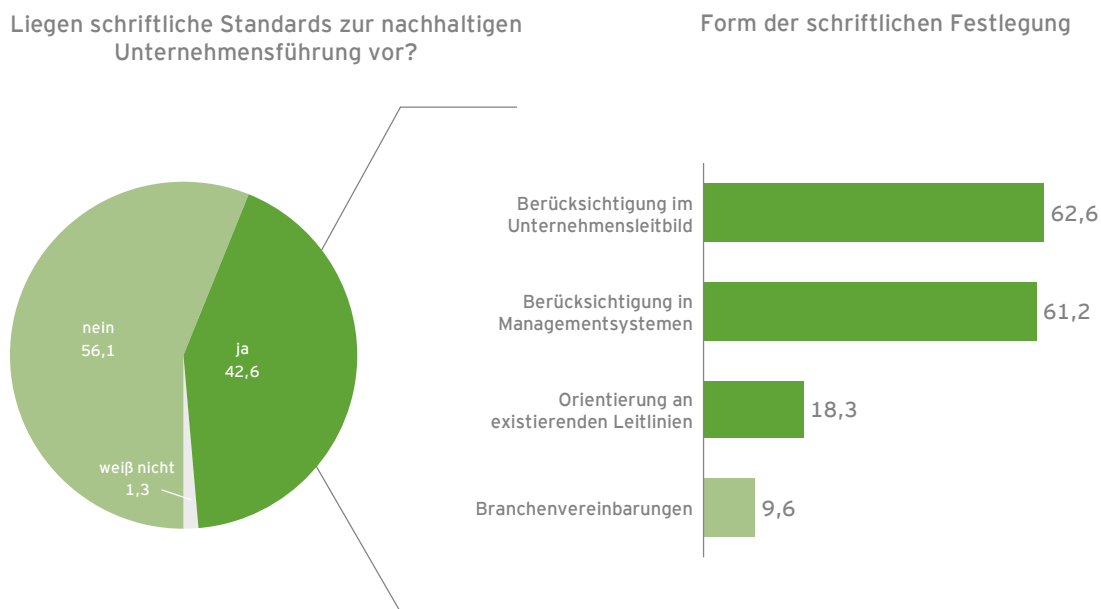
### Standards zur Nachhaltigkeit in jedem dritten Unternehmen schriftlich festgelegt

Die schriftliche Festlegung von Standards zur nachhaltigen Unternehmensführung wird häufig als Königsweg betrachtet. Prinzipien der Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung aller relevanten Fakten und Stakeholder schriftlich zu fixieren, soll zu einer fundierten, systematischen und prozessualen Verankerung führen. Dabei werden nicht nur die Anspruchsgruppen als Adressaten, sondern auch die Mittel und Wege der Implementierung identifiziert.

Eine Berücksichtigung nachhaltiger Unternehmensführung in schriftlicher Form setzt eine hohe Priorisierung innerhalb der Geschäftsführung voraus. Dies ist in 42,6 % der Unternehmen der Fall, in größeren häufiger als in kleineren (vgl. Abbildung 10). Am häufigsten erfolgt die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild (62,6 % der Unternehmen mit schriftlichem Standard) und kann als Festlegung von Nachhaltigkeit als übergeordnete Handlungsmaxime verstanden werden. Eine Berücksichtigung im Managementsystem ist ähnlich häufig zu finden (61,2 %) und lässt auf eine prozessuale Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens im täglichen Ablauf schließen. Die beiden genannten Formen sind häufig gemeinsam in den Unternehmen anzutreffen. An existierenden Leitlinien orientiert sich allerdings nur eine Minderheit der Unternehmen (18,3 %), und auch Branchenvereinbarungen spielen selten einen Rolle (9,6 %).

Abbildung 10

#### Schriftliche Standards zur nachhaltigen Unternehmensführung



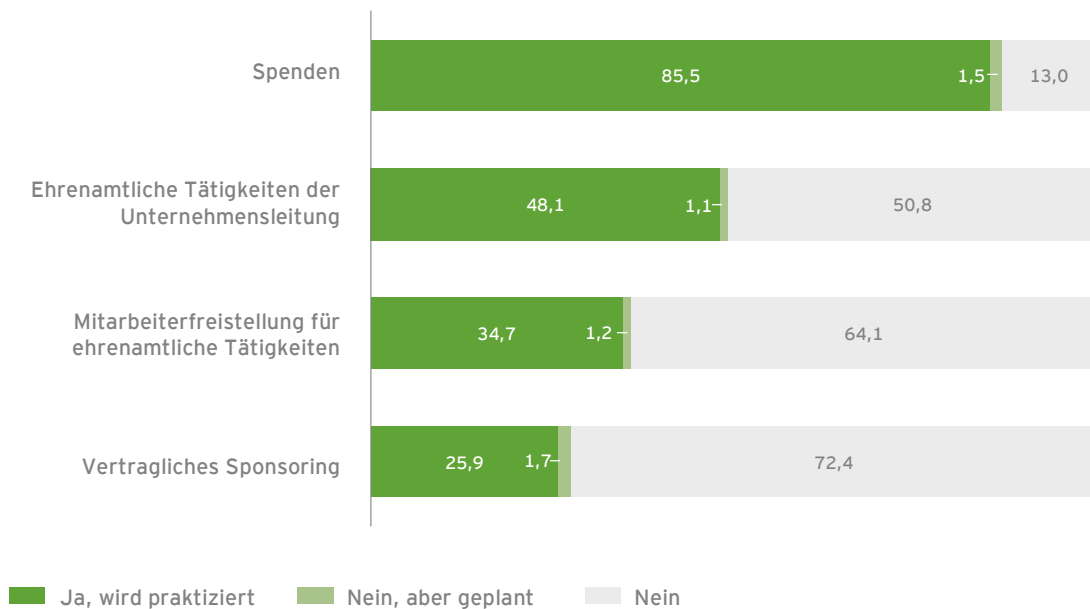
Angaben in Prozent | Mehrfachnennungen | Werte hochgerechnet | Basis: n = 1.021

© IfM Bonn BDI 2/2011

## Spenden für soziale Zwecke bleiben Hauptaktivität

Sei es in Form von Geld- oder Sachspenden - Spenden für soziale Zwecke sind und bleiben das am häufigsten genutzte Instrument der industriellen Unternehmen zur Übernahme ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Diese Form der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wird manchmal auch als Corporate Citizenship bezeichnet. Knapp 86 % der Unternehmen geben an, im Jahr 2010 in dieser Form sozial aktiv gewesen zu sein (vgl. Abbildung 11). Durch Spenden lassen sich vielfältige soziale Projekte, Vereine und Organisationen unterstützen, bei vergleichsweise geringem administrativen und zeitlichen Aufwand.

Abbildung 11  
Bereiche des gesellschaftlichen Engagements



Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 1.014

© IfM Bonn BDI 2/2011

Im Vergleich zum Jahr 2006, für das die Aktivitäten einer nachhaltigen Unternehmensführung erstmalig abgefragt wurden, hat sich die Spendenhäufigkeit um sechs Prozentpunkte ausgeweitet. Aussagen über das finanzielle Volumen können leider nicht getroffen werden. Ein regelmäßiges Sponsoring, beispielsweise durch vertragliche Bindung an einen bestimmten Förderzweck, fand in 25,9 % der Unternehmen statt, was in etwa der Verbreitung im Jahr 2006 entspricht. Die Verbreitung des Sponsorings steigt mit der Unternehmensgröße an.

Durch eine ehrenamtliche Tätigkeit der Unternehmensleitung oder dafür freigestellter Mitarbeiter können neben dem sozialen Nutzen auch personalfördernde Wirkungen erreicht werden, indem die handelnden Personen ihre sozialen Kompetenzen und ihren Wirkungshorizont erweitern. Im Jahr 2010 hatte die Unternehmensleitung in 48,1 % der Unternehmen ein Ehrenamt inne, und eine Freistellung von Mitarbeitern für ehrenamtliche Tätigkei-

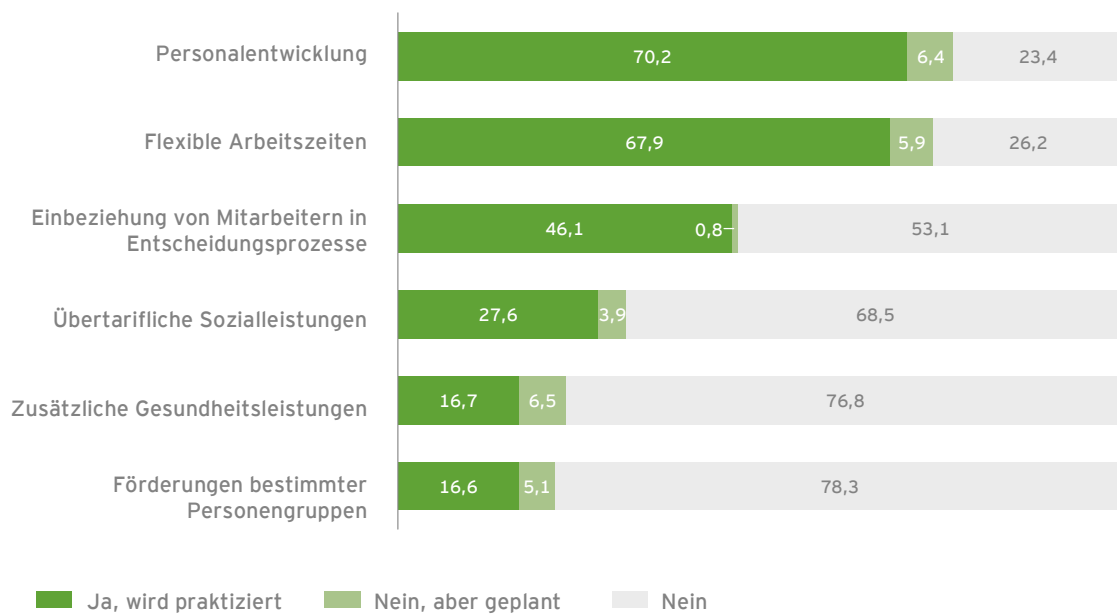
ten kam bei 34,7 % der Unternehmen vor. Beide Bereiche des sozialen Engagements wurden im Vergleich zum Jahr 2006 leicht ausgeweitet.

### Nachhaltige Personalpolitik - Unternehmen konzentrieren Engagement

Bereits in der Erstbefragung zur nachhaltigen Unternehmensführung im industriellen Mittelstand im Jahr 2006 zeigte sich, was sich in der aktuellen Befragung erneut bestätigt: Die Unternehmen fokussieren sich bei dem Bündel personalpolitisch möglicher Maßnahmen überwiegend auf zwei Formen - die Personalentwicklung (70,2 %) und die flexible Arbeitszeitgestaltung (67,9 %, vgl. Abbildung 12). Hierbei handelt es sich um Maßnahmen, die klassischerweise die Forderungen der Mitarbeiter nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie nach Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten befriedigen.

Abbildung 12

#### Nachhaltige Personalpolitik - Maßnahmen über dem gesetzlichen Mindestmaß



Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 1.010

© IfM Bonn BDI 2/2011

Die übrigen abgefragten Aspekte waren deutlich seltener anzutreffen und mit Ausnahme der übertariflichen Sozialleistungen im Vergleich zur Erstbefragung ebenfalls rückläufig, worin sich Tendenzen zur Neujustierung bei der Implementierung der nachhaltigen Unternehmensführung zeigen. Unabhängig von der Unternehmensgröße wurden in 46,1 % der Unternehmen Mitarbeiter über das gesetzliche Mindestmaß in Entscheidungsprozesse einbezogen. Die Förderung bestimmter Personengruppen, wie älterer Mitarbeiter oder Migranten, sowie zusätzliche Gesundheitsleistungen wurden in jeweils gut 17 % der Unternehmen gewährt. Übertarifliche Sozialleistungen waren im Jahr 2010 hingegen häufiger zu finden als in 2006 und wurden in knapp 28 % der Unternehmen angeboten.

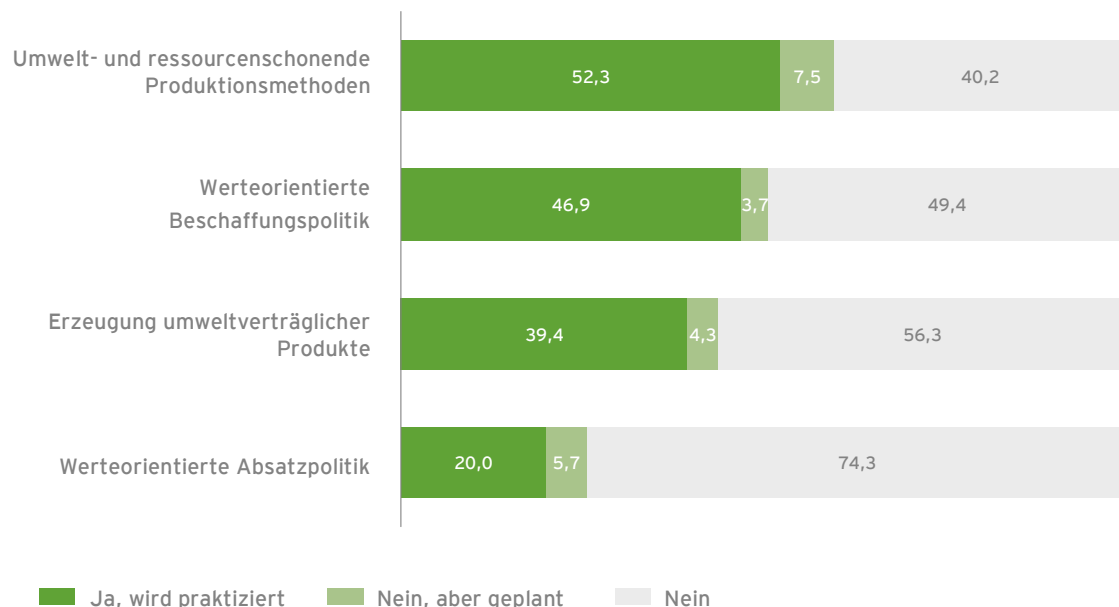
Im Bereich des gesellschaftlichen Engagements geben nur wenige Unternehmen an, Planungen für derartige Aktivitäten zu haben. Abbildung 12 zeigt, dass sich dies in der nachhaltigen Personalpolitik anders gestaltet. Hier sehen die Unternehmen durchaus Potential zur Ausweitung, sicherlich auch unter dem Aspekt eines sich verschärfenden Fachkräftemangels. Maßnahmen der nachhaltigen Unternehmensführung können zum einen die Belegschaft weiterqualifizieren und zum anderen zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber beitragen.

### Nachhaltige Produktion - Industrieunternehmen reduzieren Engagement

Zwei bedeutende Posten in der Kostenrechnung der industriell fertigenden Unternehmen sind die Material- und Energiekosten, wie auch die Frühjahrsbefragung 2011 zeigte. Anstrengungen zur Steigerung der Material-/Energieeffizienz dienen daher dem Schutz der Umwelt und der Steigerung der Rendite gleichermaßen. Effizienzsteigernde Maßnahmen stellen daher ein gutes Beispiel für eine Win-win-Situation dar, die sich durch eine nachhaltige Produktion ergeben kann. In diesem Themenbereich haben aber auch der Umgang mit der Ressource Wasser, die Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes oder die Ökoeffizienz beim Kunden eine Bedeutung. Nachdem im Jahr 2006 60 % der Unternehmen umwelt- und ressourcenschonende Produktionsmethoden anwandten, gibt dies für das Jahr 2010 nur noch gut jedes zweite Unternehmen an (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13

#### Nachhaltige Produktion - Maßnahmen über dem gesetzlichen Mindestmaß



Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 953

© IfM Bonn BDI 2/2011

Der Rückgang ist nicht notwendigerweise auf ein schwindendes Interesse, sondern auf eine fortschreitende Umstellung der Wirtschaft zurückzuführen. So wurde im Herbst 2008 die

Frage, ob derzeit Maßnahmen zur Steigerung der Material- und Energieeffizienz durchgeführt werden, von jedem zweiten befragten Unternehmen bejaht. Im Frühjahr 2011 wurden nur noch in rund einem Drittel der Unternehmen derartige Anstrengungen unternommen. Nun ist die Überprüfung auf Effizienzreserven - sei es beim Verbrauch von Material, Energie und Wasser oder auch beim Ausstoß von CO<sub>2</sub> - sicherlich ein immer wiederkehrender, allerdings kein kontinuierlicher Prozess. Dies erklärt, warum der Anteil der Unternehmen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt Effizienzsteigerungen umsetzen, schwankt. So kann auch vermutet werden, dass Produktionsmethoden, die vor fünf Jahren als umwelt- und ressourcenschonend eingeordnet wurden, heute gängige Praxis sind und diese Bezeichnung nicht mehr erhalten.

Bei der Erzeugung umweltverträglicher Produkte lässt sich im Vergleich zur Erstbefragung im Jahr 2006 mehr Kontinuität feststellen. Heute wie damals achtet gut ein Drittel der Unternehmen auf die Umweltverträglichkeit der Produkte über dem gesetzlich geforderten Mindestmaß. Ein steigendes Kundeninteresse an energieeffizienten und klimaschonenden Produkten hatten in der Herbstbefragung 2008 30 % der Unternehmen festgestellt. Dies zeigt, dass das Interesse von Unternehmen und Kunden an der Thematik zwar nicht erlahmt, aufgrund der Nachfragesituation aber auch keine deutliche Anpassung der Produktportfolios unter diesem Aspekt zu erwarten war.

Weitere Möglichkeiten, die Produktion auf Nachhaltigkeit auszurichten, bieten eine werteorientierte Beschaffung bzw. Absatzpolitik. Bei der Beschaffung kann sich dies beispielsweise durch die Beachtung von Sozialstandards im Ausland oder die Bevorzugung regionaler Vorprodukte äußern. Die Absatzpolitik kann z.B. durch einen stärkeren Verbraucherschutz mittels freiwilliger Produktangaben gestaltet werden. Beide Aspekte fanden im Verlauf der letzten fünf Jahre seltener Anwendung in den mittelständischen Industrieunternehmen. Die Gründe für die Zurückhaltung der Unternehmen können vielschichtig sein und hier nur vermutet werden. So kann es möglich sein, dass die Kunden die Anstrengungen nicht honoriert haben oder aber auch der Kostendruck, der während der Wirtschafts- und Finanzkrise noch zusätzlich angestiegen ist, derartige Handlungsalternativen unattraktiv erscheinen ließen.

### **3.2 Antriebsfeder und betrieblicher Nutzen**

Die unternehmerische Entscheidung, Aspekte der Nachhaltigkeit in der Führung des Unternehmens zu berücksichtigen, liegt in der Schaffung von Win-win-Vorteilen begründet. Sprich, das mit der Nachhaltigkeit im Einklang stehende Verhalten der Unternehmen führt auf gesellschaftlicher/ökologischer Seite, aber auch auf betriebswirtschaftlicher Seite zu einem positiven Nutzen. Da eine Berücksichtigung nachhaltigkeitsbezogener Aktivitäten in der Kosten- und Leistungsrechnung noch in den Anfängen ist, erfolgt die Nutzenbewertung häufig mittels subjektiver Einschätzung. Der betriebliche Nutzen der Nachhaltigkeit und die vorgelagerten Motive wurden in der vorliegenden Befragung thematisiert.

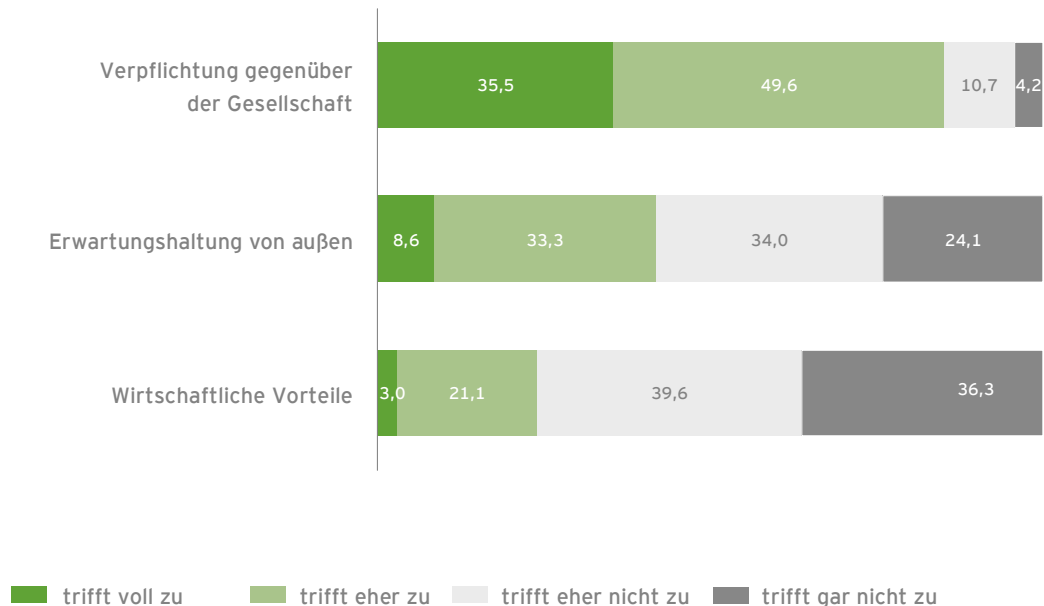
#### **Hauptantriebsfeder ist die Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft**

Ein mehr als deutliches Ergebnis liefert die Frage nach der Veranlassung für ein Engagement im Bereich der nachhaltigen Unternehmensführung: Gut 85 % der Unternehmen sehen die Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft als Hauptantriebsfeder (vgl. Abbildung 14). Die beiden anderen abgefragten Aspekte zur Motivation der Anstrengungen - eine an die Unternehmen herangetragene Erwartungshaltung von außen bzw. erwartete wirt-

schaftliche Vorteile - bekommen lediglich die Zustimmung von 41,9 % bzw. 24,2 % der Unternehmen.

Abbildung 14

### Veranlassung für gesellschaftliches und/oder ökologisches Engagement



Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 940

© IfM Bonn BDI 2/2011

Eine Erwartungshaltung von außen wird tendenziell häufiger von größeren Unternehmen und von Familienunternehmen wahrgenommen. Dabei sind es insbesondere Kunden (55 % der Fälle), die Erwartungen formulieren. In 47 % der Fälle, wo ein Anspruch von außen als Triebfeder genannt wird, wird dieser von Mitarbeitern vorgetragen und die Presse wird in gut 22 % der Fälle genannt. Letztgenannte Anspruchsgruppen richten sich insbesondere an große Unternehmen. Der Finanzmarkt bzw. Kapitalgeber oder Lieferanten spielen bei der Veranlassung eine nachhaltige Unternehmensführung keine oder nur eine untergeordnete Rolle.

Auffällig ist, dass in der Erstbefragung für das Jahr 2006 die Unternehmensführung durchaus häufiger in Erwartung wirtschaftlicher Vorteile auf Aspekte der Nachhaltigkeit ausgerichtet wurde. Fünf Jahre später äußern sich die Unternehmen zurückhaltender. Die potentiellen wirtschaftlichen Vorteile bewegen die industriell fertigen Unternehmen daher nicht vorrangig zu ihren Aktivitäten. Vielmehr ist es eine gefühlte Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft, vor der die wirtschaftlichen Aspekte zurücktreten.

### Nachhaltige Unternehmensführung zielt auf langfristige Erfolge

Ein möglicher wirtschaftlicher Erfolg einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Führung wird nur selten in den Unternehmen objektiv erfasst werden können. Vielmehr beeinflussen derartige Maßnahmen das wirtschaftliche Handeln über vielfältige Kanäle und schlagen

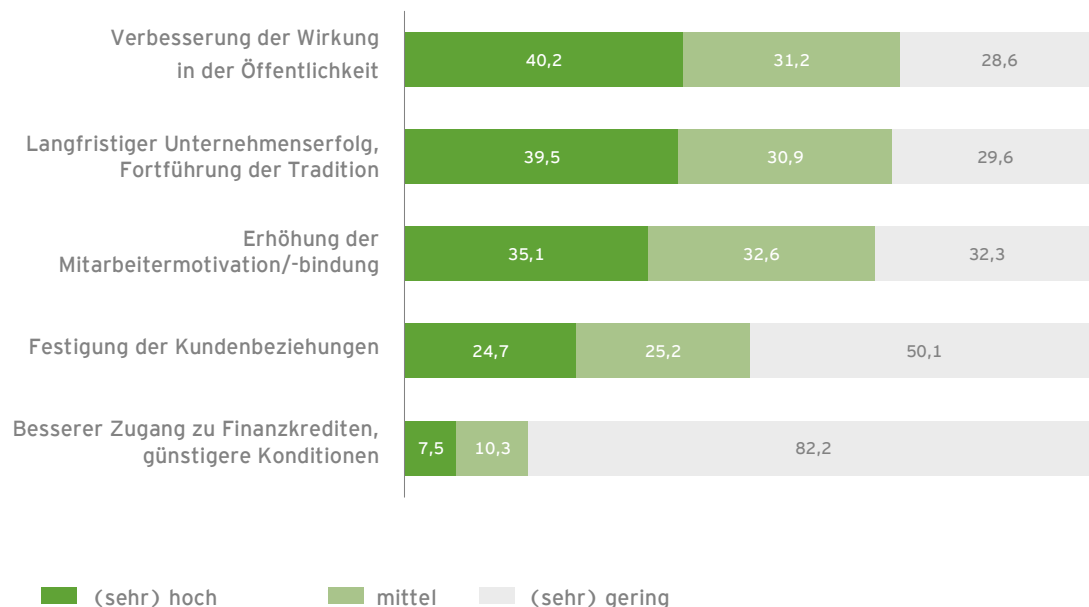


sich wenn, dann indirekt und mit zeitlicher Verzögerung im Betriebsergebnis nieder. Um den Nutzen einer nachhaltigen Unternehmensführung bewerten zu können, wurden die Unternehmen im BDI-Mittelstandspanel nach ihrer subjektiven Einschätzung hiernach befragt.

Ein hoher Nutzen wurde am häufigsten in der Verbesserung der Wirkung in der Öffentlichkeit gesehen - 40,2 % der Unternehmen gaben diese Bewertung ab (vgl. Abbildung 15). Mit nicht allzu großem Abstand folgen die Fortführung der Tradition bzw. die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs, die von 39,5 % der Unternehmen mit entsprechender Nutzenbewertung genannt wurden. Auch die Erhöhung der Mitarbeitermotivation wird nur von einem unwesentlich geringeren Anteil (35,1 %) der Unternehmen mit hohem Nutzen bewertet. Für knapp jedes vierte Unternehmen spielt die Festigung von Kundenbeziehung in der Nutzenbewertung der nachhaltigen Unternehmensführung eine nennenswerte Rolle. Der Zugang zu Finanzkrediten bzw. die Gestaltung der Konditionen in der Finanzierung lassen sich in weniger als jedem zehnten Unternehmen durch eine nachhaltige Unternehmensführung positiv beeinflussen. Im Vergleich zur Erstbefragung 2006 wurde der Nutzen in sämtlichen Kategorien im Mittel geringer bewertet als heute.

Abbildung 15

### Nutzen des gesellschaftlichen und/oder ökologischen Engagements



Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 945

© IfM Bonn BDI 2/2011

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Hauptantriebsfeder für eine nachhaltige Unternehmensführung die Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft ist, mit dem Ziel die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu verbessern und die langjährige Tradition im Unternehmen fortzuführen bzw. den langfristigen Unternehmenserfolg zu beeinflussen. Führt man sich zudem die Konzentration bei der Implementierung auf ein gesellschaftliches Engagement (Spenden, Ehrenamt) vor Augen, ist eine nachhaltige Unternehmensführung

derzeit nur für eine Minderheit der Industrieunternehmen ein übergeordnetes Managementkonzept. Die Mehrheit beschränkt sich auf selektive, ihrer subjektiven Situation angepasste Aktivitäten. Die Bestrebungen des Mittelstands, Aspekte der Nachhaltigkeit systematisch in der Unternehmensführung zu berücksichtigen, werden jedoch zunehmen. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung lässt sich aber weder gesetzlich regulieren noch erzwingen. Die nachhaltige Unternehmensführung sollte deshalb weiterhin auf dem Grundprinzip der Freiwilligkeit beruhen.

## Anhang

### Anmerkungen zur Zielgruppe und Methode

Die Grundgesamtheit des BDI-Mittelstandspanels setzt sich aus allen deutschen Industrieunternehmen der Wirtschaftsabschnitte „verarbeitendes Gewerbe“, „Baugewerbe“, „Energie- und Wasserversorgung“ sowie „Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden“ zusammen. Bei der ersten Erhebung im Frühjahr 2005 beteiligten sich rund 2.600 Unternehmen aus einer repräsentativen Stichprobe der Grundgesamtheit an der Befragung. Diese Unternehmen wurden in den nachfolgenden Erhebungen regelmäßig befragt. Im Rahmen der Frühjahrsbefragung 2008 wurden zusätzlich gut 14.000 Unternehmen zur Teilnahme aufgefordert. Der Einladung folgten rund 1.250 Unternehmen. Unter Berücksichtigung der laufend stattfindenden Adressbereinigung betrug die Bruttostichprobe der nunmehr vierzehnten Welle 2.952 Unternehmen. Von den angeschriebenen Unternehmen liegen auswertbare Rückläufe von 1.034 Unternehmen vor (Rücklaufquote ca. 35 %).

Die Gesamtzahl der deutschen Industrieunternehmen ist auf die einzelnen Wirtschaftsbereiche und Beschäftigtengrößenklassen ungleich verteilt. Daher wurde die Bruttostichprobe des BDI-Mittelstandspanels umgekehrt proportional nach Beschäftigtengrößenklassen geschichtet, um sicherzustellen, dass in den verschiedenen Unternehmensgrößenklassen ausreichend viele Antworten erzielt werden. Im Segment der Unternehmen mit 200 und mehr Mitarbeitern wurde eine Vollerhebung durchgeführt; in den unteren Größenklassen erfolgte eine Zufallsauswahl.

Um von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit schließen zu können, wurden die Befragungsergebnisse gewichtet bzw. hochgerechnet. Anhand der Schätzung der Unternehmensanzahl und der Beschäftigtenzahl deutscher Industrieunternehmen je Beschäftigtengrößenklasse gemäß amtlicher Statistiken wurde die Stichprobe nach dem Verfahren „Soll durch Ist“ der Grundgesamtheit angepasst. Im Rahmen der Auffüllung der Stichprobe mit neuen Unternehmen im Frühjahr 2008 wurde die Konzeption der Hochrechnung leicht modifiziert: Anstatt wie bislang quantitative Angaben mit drei verschiedenen Faktoren (Umsatz, Investitionen, Beschäftigte) hochzurechnen, werden nun alle quantitativen Größen ausschließlich anhand der Beschäftigungszahlen hochgerechnet. Dies führt dazu, dass die aktuell publizierten Ergebnisse nicht mehr zwingend mit denen früherer Publikationen vergleichbar sind.

**Der vorliegende Ergebnisbericht  
steht als Download unter  
[www.bdi-panel.emnid.de](http://www.bdi-panel.emnid.de)  
zur Verfügung.**

Bundesverband der  
Deutschen Industrie (BDI) e. V.  
[www.bdi.eu](http://www.bdi.eu)

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

IKB Deutsche Industriebank AG  
[www.ikb.de](http://www.ikb.de)