



BDI-Mittelstandspanel

Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung
Herbst 2007 – Executive Summary

Durchgeführt von:



UNTERSUCHUNG IM AUFTRAG VON:

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

Ernst & Young AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Französische Str. 48
10117 Berlin
www.de.ey.com

IKB Deutsche Industriebank AG
Wilhelm-Bötzkens-Str. 1
40474 Düsseldorf
www.ikb.de

WISSENSCHAFTLICHE BEARBEITUNG:

Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20
53111 Bonn
Projektdurchführung und Bearbeitung:
Claus Adenäuer, Gunter Kayser, Frank Wallau

TECHNISCHE DURCHFÜHRUNG:

TNS Emnid
Stieghorster Str. 90
33605 Bielefeld
Projektdurchführung:
Oliver Krieg, Jörg Erren

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

1 Das Anliegen

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

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

INHALT

1	Das Anliegen	3
2	Die Ergebnisse der 6. Erhebungswelle	4
2.1	Wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Situation in Deutschland	4
2.2	Industrie spürt Kostensteigerungen	11
2.3	Corporate Governance in der Industrie	15
3	Anhang	19

2 Die Ergebnisse der 6. Erhebungswelle

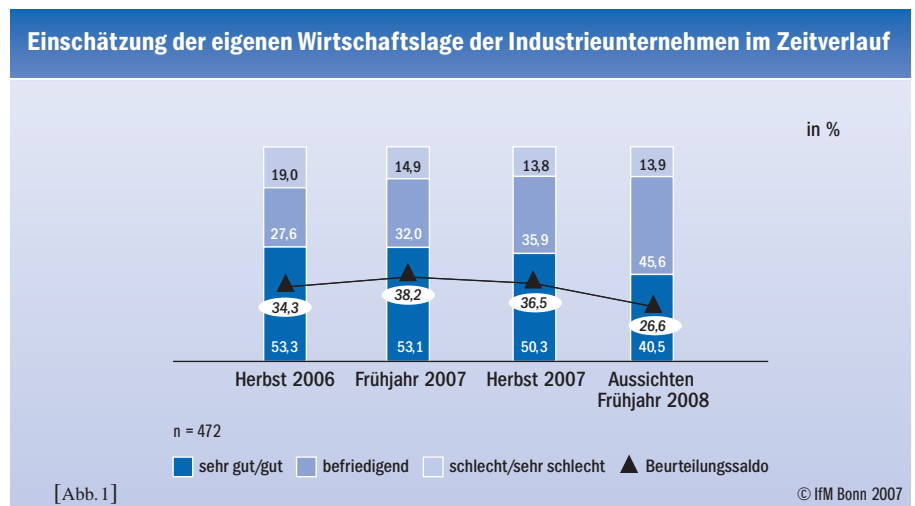
2.1 Wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Situation in Deutschland

Die deutsche Volkswirtschaft zeigt sich in der zweiten Jahreshälfte 2007 ungeachtet der jüngsten Turbulenzen auf einigen Finanzmärkten, insbesondere dem US-Hypothekenmarkt, in einer konjunkturell robusten Verfassung. Bei weiterhin günstigem weltwirtschaftlichem Umfeld trägt hierzu verstärkt die Binnennachfrage bei, die neben dem Außenhandel inzwischen zur zweiten wichtigen Antriebskraft des Wachstums wurde.

Konstant gute Konjunkturlage in der Industrie

Dies dokumentieren auch die Ergebnisse des BDI-Mittelstandspanels vom Herbst 2007. 13 % der befragten Industrieunternehmen bezeichneten die eigene Wirtschaftslage als sehr gut, 37 % als gut, fast 36 % als befriedigend und nur etwa 14 % als schlecht oder sehr schlecht.

Im Spiegel des Beurteilungssaldo¹ stellt sich die konjunkturelle Situation für die deutsche Industrie seit einem Jahr nahezu unverändert gut dar: Im Herbst 2006 lag er bei etwa 34 %, stieg im Frühjahr 2007 auf gut 38 % und ging in der Folge leicht auf seinen aktuellen Wert von 36,5 % zurück.²



Zukunftserwartungen: Deutliche Stimmungseintrübung

Für das erste Halbjahr 2008 erwarten die deutschen Industrieunternehmen allerdings ein Nachlassen der Auftriebskräfte, der Beurteilungssaldo für das erste Halbjahr 2008 sinkt um ca. 10 Punkte auf einen Wert von 26,6 % (vgl. Abbildung 1). Dramatische Einbrüche werden allerdings nicht erwartet, sondern tendenziell eine Veränderung von einer sehr guten oder guten hin zu einer befriedigenden Geschäftslage. Insgesamt verlagern sich dabei die konjunkturellen Antriebskräfte von denjenigen, die als Frühzünder sehr schnell auf konjunkturelle Aufwärtstendenzen reagieren, auf diejenigen Unternehmen, die quasi als Spätzünder erst nach Überschreiten des Konjunkturgipfels in den Genuss des Aufschwunges gelangen.

Größere Industrieunternehmen (mit 500 und mehr Beschäftigten) beurteilen ihre gegenwärtige und zukünftige Geschäftslage häufiger positiv als kleine und mittlere Industrieunternehmen (mit weniger als 500 Beschäftigten).

Ein Grund hierfür liegt in der Einschätzung, dass sich die Binnennachfrage, insbesondere im Konsumgüterbereich, eher verhalten entwickelt. Damit trifft die von Experten erwartete Verlangsamung des konjunkturellen Wachstums vor allem solche Unternehmen, die hauptsächlich oder ausschließlich am nationalen Markt aktiv sind, und dies sind überdurchschnittlich häufig kleine und mittlere Unternehmen. So sinkt der Beurteilungssaldo rein binnenmarktorientierter Unternehmen zukünftig auch um fast 25 Prozentpunkte, während der Saldo auslandsaktiver Unternehmen nur sehr geringfügig zurückgeht.

¹) Anteil der Positiv-Meldungen abzüglich Anteil der Negativ-Meldungen.

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

Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen: Stagnation erwartet

Im Frühjahr 2005 erteilte die Industrie den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland mehrheitlich schlechte Noten: Fast 70 % der Unternehmen bezeichneten die damaligen Rahmenbedingungen als schlecht oder sogar sehr schlecht. Hiervon war zwei Jahre später, im Frühjahr 2007, nichts mehr zu spüren. Und im Herbst 2007 schließlich erreicht die Beurteilung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen durch die Industrie ihren vorläufigen positiven Maximalwert: Zur Zeit bezeichnen mehr als 42 % der Unternehmen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen als sehr günstig oder günstig, deutlich über die Hälfte gibt ihnen die Note befriedigend, und nur noch rund 4 % halten die Rahmenbedingungen für schlecht oder sehr schlecht. Für die nächsten 12 Monate revidiert die Industrie ihre Erwartungen an die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Noch knapp ein Drittel der Unternehmen geht davon aus, dass die zukünftigen Rahmenbedingungen sehr günstig oder günstig sein werden, 56 % erwarten befriedigende Bedingungen. Der Anteil an Unternehmen, die mit einer Verschlechterung der wirtschaftspolitischen Rahmendaten rechnen, steigt auf fast 15 %. Von einer weiteren Verbesserung gehen nur 5 % der Industrieunternehmen aus, mehr als drei Viertel erwarten keine Veränderung der Qualität der Rahmenbe-

dingungen. Die Industrie hat offensichtlich nur wenig Hoffnung, dass ihre im Rahmen der Frühjahrsbefragung 2007 geäußerte Forderung nach einer Beschleunigung des Reformtempos in nächster Zeit von der Bundesregierung aufgegriffen wird.

In der Längsschnittanalyse wird sichtbar, dass über die Zeit hinweg das Urteil der Industrie über die Qualität der Rahmenbedingungen immer besser geworden ist und erst am aktuellen Rand für die Zukunft wieder mit leichten Qualitätsverlusten der Rahmenbedingungen gerechnet wird.

Unternehmenssteuerreform: Ein erster Schritt ist getan

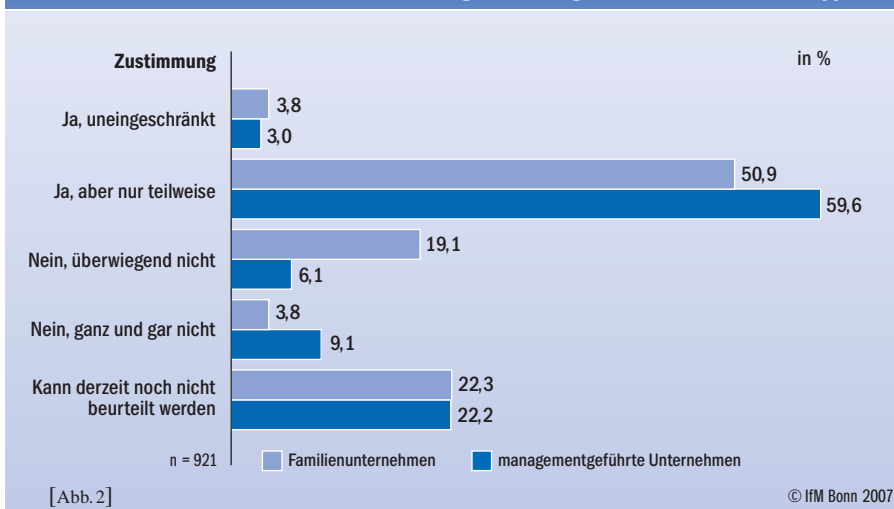
Der Rückgang der Hoffnung auf weitere Qualitätssteigerungen der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen mag auch damit zusammenhängen, dass die Unternehmen jetzt Klarheit gewinnen über die konkrete Ausgestaltung wichtiger Reformvorhaben der Bundesregierung. Im BDI-Mittelstandspanel wurde im Herbst 2007 die Einstellung der Industrie zur Unternehmenssteuerreform erhoben. Nur 4 % aller Industrieunternehmen betrachten dieses Reformwerk vorbehaltlos als Schritt in die richtige Richtung, über die Hälfte der deutschen Industrieunternehmen sieht in der Unternehmenssteuerreform ein Projekt, dem sie zumindest teilweise zustimmen kann. Für gut jedes fünfte Unternehmen ist die Unternehmenssteuerreform nur ein schwacher oder

gar kein Schritt in die richtige Richtung. Ein hoher Unternehmensanteil von fast 22 % hat sich zur Reform der Unternehmenssteuern noch kein Urteil gebildet. Dies deutet darauf hin, dass viele Unternehmen zur Zeit noch keine ausreichende Kenntnis darüber haben, wie die Steuerreform letztendlich aussehen, welche Ergebnisse sie zeitigen und welche neuen bürokratischen Belastungen sie mit sich bringen wird.

Die Unsicherheit über die Auswirkungen der Reform ist bei kleinen und mittleren Unternehmen besonders groß. Mehr als jedes fünfte von ihnen kann sich noch kein Urteil bilden. Hingegen bewerten größere Industrieunternehmen die avisierten Maßnahmen vergleichsweise häufig zumindest als partiellen Schritt in die richtige Richtung, nur rund 6 % von ihnen sind zur Zeit noch im Ungewissen über die Auswirkungen der Unternehmenssteuerreform.

Für fast jedes vierte Familienunternehmen ist die Reform der Unternehmenssteuer kein oder nur ein kleiner Schritt in die richtige Richtung (vgl. Abbildung 2). Dieses Urteil fällen sie signifikant häufiger als managementgeführte Unternehmen, die der Reform insgesamt eher ihren Segen geben. Ohne dass bereits jetzt die konkreten Auswirkungen der Reform auf Familienunternehmen abgeschätzt werden können, ist offenkundig, dass im Kreise dieser Unternehmen, verursacht

Sieht die Industrie in dem verabschiedeten Maßnahmenpaket zur Unternehmenssteuerreform einen Schritt in die richtige Richtung – nach Unternehmenstyp



auch durch Kommunikations- und Informationsprobleme, eher Verunsicherung herrscht. Diese sollte rasch durch unternehmensnahe Informations- und Aufklärungsarbeit soweit wie möglich behoben werden.

Politische Forderungen der Industrie

Themen und Prioritätensetzung für die aus Sicht der Industrie zentralen politischen Aufgaben entsprechen im Wesentlichen den Ergebnissen der Herbstbefragung 2005. Von zentraler politischer Bedeutung bleibt weiterhin der Bürokratieabbau. Insgesamt 96 % der deutschen Industrieunternehmen fordern die Rückführung der bürokratischen Belastungen. Dies entspricht in etwa dem Ergebnis von 2005 und zeigt, dass trotz aller politischen Anstrengungen,

Bürokratie abzubauen, die Unternehmen noch keinen Rückgang der bürokratischen Belastungen spüren. Der Bürokratieabbau ist insbesondere für Familienunternehmen signifikant häufiger als für managementgeführte Unternehmen die wichtigste politische Aufgabe. Die jüngeren Versuche des Gesetzgebers, den Mittelstand von bürokratischen Verpflichtungen zu entlasten, etwa im Rahmen der Mittelstandsentlastungsgesetze, haben ihre Wirkung bei den Industrieunternehmen bislang offenbar nicht entfaltet. Der nationale Normenkontrollrat hat mittlerweile im Bereich der Informations- und Statistikpflichten allerdings einen Großteil der durch bestehende Gesetze und Verordnungen entstehenden Kosten gemessen. Zudem hat er in den vergangenen Monaten 190 von insgesamt 225 Gesetzen und Verordnungen, die er von den

Bundesministerien vorgelegt bekam, geprüft. Nun ist es an der Zeit, dass die Bundesregierung die Empfehlungen des Rats aufgreift und ihr Vorhaben, die Bürokratiekosten bis 2011 um ein Viertel zu senken, in die Tat umsetzt.

An zweiter Stelle unter den politischen Gestaltungsbereichen, die von der Industrie mit besonders hoher Priorität belegt werden, steht – ebenfalls gegenüber 2005 unverändert, aber mit insgesamt noch größerer Zustimmung als damals – die Absenkung der Lohnzusatzkosten. Für gut 93 % der Unternehmen sind Maßnahmen, die diesem Ziel dienen, (eher) wichtig; im Durchschnitt werden sie als wichtig eingeschätzt (vgl. Abbildung 3). Die zur Senkung der Lohnzusatzkosten von der Bundesregierung geplante Reduktion der Beiträge zur Arbeitslosenversicherung von 6,5 % auf 3,3 % ist sicherlich als Schritt in die richtige Richtung zu bewerten. Familienunternehmen und Unternehmen, die nicht zu den Erfolgsunternehmen gehören, geben der Absenkung der Lohnzusatzkosten noch eine signifikant höhere Bedeutung als managementgeführte Unternehmen bzw. Erfolgsunternehmen.³

Rang drei unter den prioritären politischen Aufgaben hält, unverändert gegenüber 2005, die Verbesserung von Bildung und Ausbildung. Etwa 91 % der Unternehmen stufen politische Maßnahmen im Bildungssektor als wichtig ein. Familienunternehmen sowie Erfolgsunternehmen betrachten

³⁾ Analog zum Vorgehen in der letzten Erhebungswelle im Jahr 2006, wurden auch im Rahmen der aktuellen Panelbefragung wieder Unternehmen identifiziert, die in besonderem Maße zum wirtschaftlichen Gesamterfolg der Industrie – und somit auch zum konjunkturellen Aufschwung – beitragen, so genannte Erfolgsunternehmen. Per Definition haben bei ihnen Umsatz und Beschäftigung von 2003 auf 2006 zugenommen. Ihre Umsatzrendite betrug im gesamten Zeitraum durchgängig 3 % oder mehr. Insgesamt zählt nach den aktuellen Ergebnissen rund jedes vierte Industrieunternehmen zu den Erfolgsunternehmen.

diese Politikbereiche signifikant häufiger als prioritär als managementgeführte oder nicht ganz so erfolgreiche Unternehmen. Bekanntlich können viele der kleineren und familiengeführten Unternehmen häufig nicht mit großen Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren. Letztere verfügen über eigene Aus- und Weiterbildungskapazitäten und/oder bieten hochqualifizierten Arbeitskräften Konditionen, bei denen kleinere oder Familienunternehmen nicht mithalten können.

Nachbesserungen bei der Unternehmenssteuerreform gehören ebenfalls zu den besonders nachdrücklich erhobenen politischen Forderungen der Industrie. 82 % der

Unternehmen halten Korrekturen für wichtig, womit diese politische Aufgabe Rang vier auf der Prioritätenliste einnimmt. Familienunternehmen äußern diesen Wunsch signifikant häufiger als managementgeführte Unternehmen. Gegenüber 2005 hat das Thema Unternehmenssteuerreform für die Unternehmen signifikant an Bedeutung gewonnen. Wie bereits oben gezeigt wurde, halten die Unternehmen die Reform der Unternehmensbesteuerung nur für partiell gelungen. Dies erklärt, dass eine Vielzahl von ihnen jetzt eine Nachbesserung wünscht.

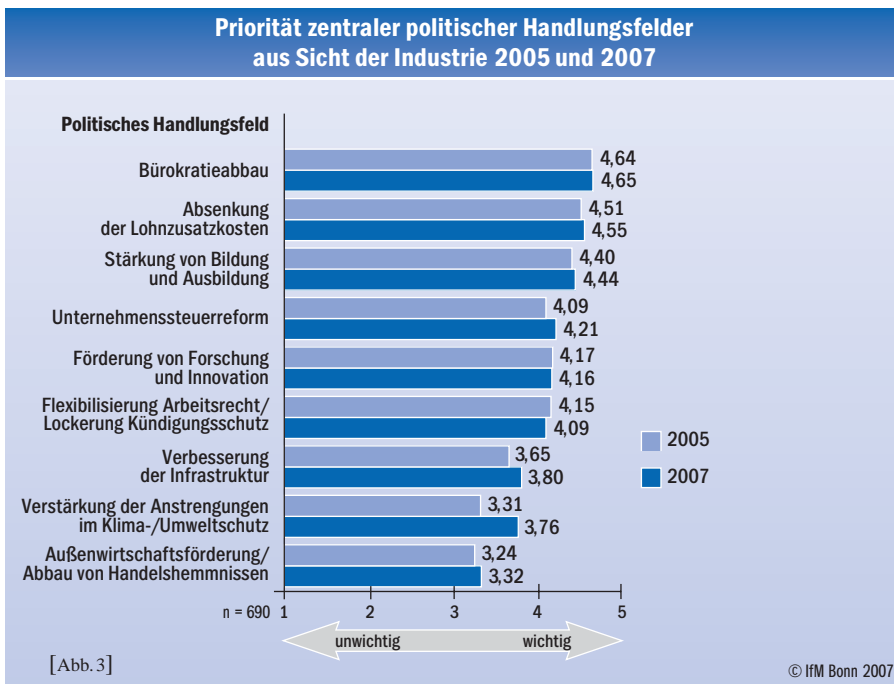
Die Förderung von Forschung und Innovation ist für mehr als drei Viertel der Un-

ternehmen gegenüber 2005 unverändert das fünftwichtigste politische Anliegen. Dass für Erfolgsunternehmen die Förderung von Forschung und Innovation besonders wichtig ist, zeigt, dass Hochtechnologie, Innovation und die Entwicklung neuer Produkte nicht nur häufig eine Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg sind, sondern dass die Schaffung und Aufrechterhaltung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen zu den zentralen Staatsaufgaben gehören.

Eine Flexibilisierung des Arbeitsrechts und Lockerung des Kündigungsschutzes halten drei von vier Unternehmen für eine wichtige staatliche Aufgabe (Rang sechs). Für fast zwei Drittel der Industrieunternehmen haben Verbesserungen der Infrastruktur eine eher hohe Priorität, rund 56 % plädieren für eine Verstärkung der Anstrengungen im Umwelt- und Klimaschutz. Gegenüber 2005 haben diese beiden politischen Aktionsfelder bei der Industrie signifikant an Bedeutung gewonnen.

Wachsender Fachkräftemangel

Die weltweite Auflösung regionaler Grenzen, das Zusammenwachsen der Märkte durch Standardisierung und elektronische Medien, die „Explosion“ des Wissens und immer vielfältigere und kurzlebige technologische Trends fördern bei vielen Mittelständlern das Wachstum, den Innovationsgeist und die Bereitschaft zur kooperativen Zusammenarbeit mit anderen



[Abb. 3]

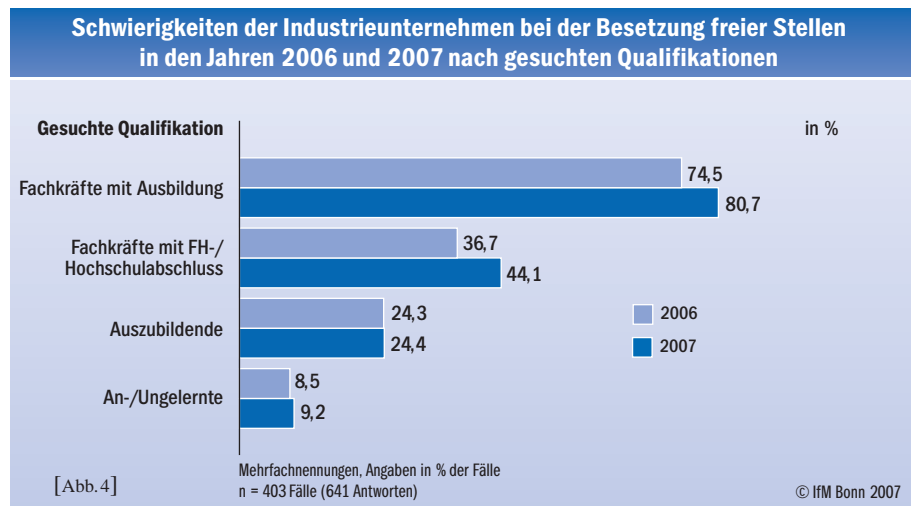
Marktteilnehmern. Zu den Grundvoraussetzungen des erfolgreichen Bestehens im Strukturwandel gehört auch die ausreichende Ausstattung der Unternehmen mit qualifizierten Fachkräften.

Genau hier zeichnet sich aber ein Engpass ab, der insbesondere kleine und mittlere Unternehmen in ihrem Entwicklungspotenzial beschneidet: Fachkräfte sind, dies zeigen auch andere aktuelle Unternehmensumfragen, weder in den Unternehmen noch auf dem Arbeitsmarkt in ausreichender Quantität und Qualität vorhanden. Demographiebedingt dürfte sich dieses Problem mittelfristig noch weiter verschärfen.

Nach den Befunden der aktuellen Onlineerhebung hat sich die Situation in der deutschen Industrie von 2006 auf 2007 insgesamt marginal entspannt: 2006 stellte die Rekrutierung von Arbeitnehmern in angemessener Zeit noch etwa für die Hälfte der Unternehmen ein Problem dar, 2007 meldeten noch gut 47 %, also geringfügig weniger als 2006, Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Bei genauerem Hinsehen wird jedoch deutlich, dass diese leichte Entspannung ausschließlich auf die – auch politisch unterstützten – Verbesserungen für die Beschäftigung weniger qualifizierter Arbeitskräfte zurückzuführen ist. Die Lage bei der Besetzung freier Stellen mit ausgebildeten Fachkräften hat sich hingegen weiter verschärft (vgl. Abbildung 4): Etwa 81 % der Unternehmen, in denen Besetzungsprobleme existieren, hatten 2007 Probleme, Fachkräfte mit abgeschlosse-

ner Berufsausbildung zu finden. 2006 klagten hierüber etwa 75 % der Unternehmen. Bei 44 % der Firmen (Vorjahr: 37 %) betreffen die Rekrutierungsschwierigkeiten auch die Besetzung von Stellen mit Hochqualifizierten (Fachhochschul- oder Hochschulabsolventen). Hingegen blieben die Anteile an Unternehmen mit Problemen bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen (rd. 24 %) oder Stellen für An- und Ungelernte (rd. 9 %) in etwa gleich. Auch Letzteres ist als Hinweis darauf zu werten, dass die Beschäftigung von an- und ungelerten Arbeitskräften heute gegenüber den späten 90er und frühen 2000er Jahren – u. a. dank der Agenda 2010 – einfacher geworden ist.

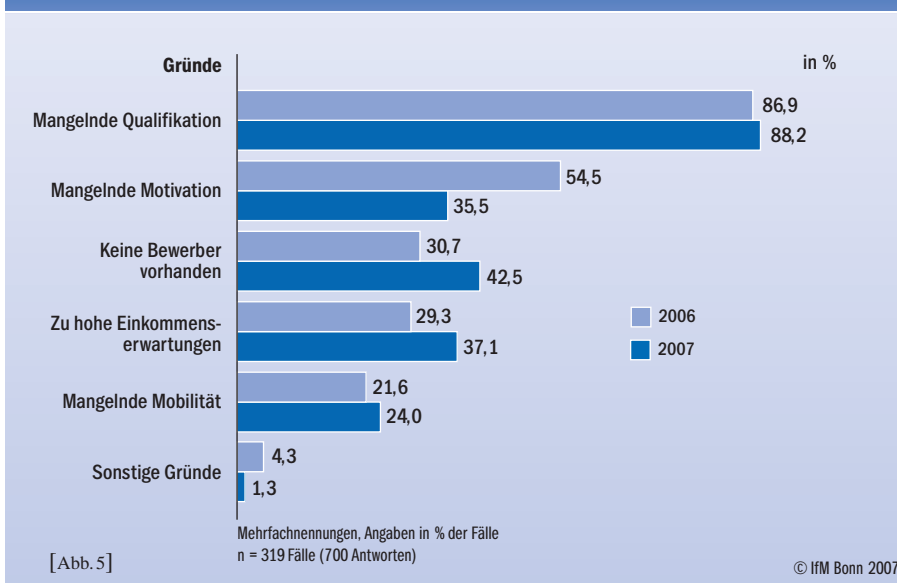
bleme, während der entsprechende Anteil bei den kleineren Industrieunternehmen rund 44 % beträgt. Hauptproblem der kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber Großunternehmen ist die Besetzung von freien Arbeitsplätzen für Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung (82 % zu 51 %) sowie bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen (25 % zu 10 %), während größere Unternehmen verhältnismäßig häufiger Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen für Fach- und Führungskräfte mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss haben (86 % zu 43 %). Kleine und mittlere Unternehmen haben im Gegensatz zu größeren Unternehmen weniger Möglichkeiten,



Der Fachkräftemangel korreliert signifikant mit der Unternehmensgröße: Je größer die Industrieunternehmen, desto größer deren Schwierigkeiten, vakante Stellen in angemessener Zeit zu besetzen. Bei größeren Industrieunternehmen haben derzeit gut drei Viertel Besetzungspro-

Stellenbesetzungsprobleme aus eigener Kraft zu lösen. Das Stellenbesetzungsproblem wird somit auch zu einem Mittelstandsproblem, für das Lösungen gesucht werden müssen.

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



Besonders hart vom Fachkräftemangel getroffen sind die Erfolgsunternehmen. In aller Regel verfügen sie bereits über erstklassige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, benötigen aber weitere Beschäftigte, um aktuelles Wachstum personell abzufedern oder zukünftiges Wachstum personell vorzubereiten. Ein Personalengpass führt bei solchen Unternehmen schnell zu Wachstumsbarrieren.

Hauptursache für die beim Versuch, freie Stellen zu besetzen, auftretenden Schwierigkeiten, ist aus Sicht der Industrie vor allem eine falsche oder fehlende Qualifikation der Stellenbewerber (88 % der Fälle). Hinzu kommen weitere Besetzungsprobleme wie mangelnde Motivation der Bewerber (36 % der Fälle), keine Resonanz auf Stellenangebote bei den Arbeitssuchenden (43 % der Fälle), zu hohe

Einkommenserwartungen der Bewerber (37 % der Fälle) sowie mangelnde Mobilität (24 % der Fälle). Im Vergleich zu 2006 hat sich das Problem der Motivationsdefizite bei den Bewerbern zwar insgesamt entschärft, bei kleineren und familiengeführten Unternehmen scheitern Einstellungsabsichten auf Grund von Motivationsproblemen der Bewerber aber immer noch signifikant häufiger als bei großen und managergeführten Unternehmen. Das Fehlen geeigneter Bewerber und zu hohe Einkommensvorstellungen der Kandidaten haben als Ursache für die Nichtrealisierung von Einstellungsabsichten insgesamt an Bedeutung gewonnen (vgl. Abbildung 5).

Zu hohe Einkommenserwartungen der Bewerber erschweren vor allem die Personalsuche von kleinen und mittleren sowie familiengeführten Industrieunternehmen.

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

Import von Fachkräften: Keine Priorität für die deutsche Industrie

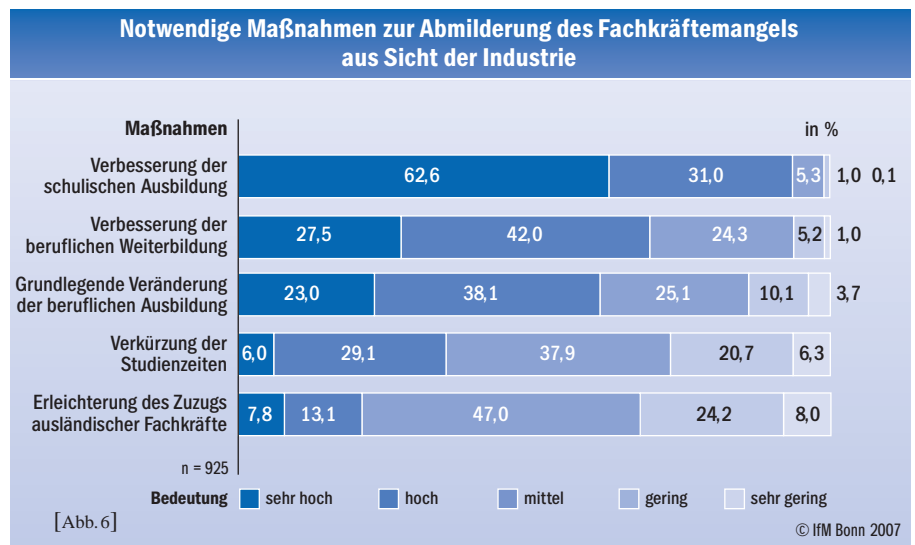
Obwohl gut 47 % der deutschen Industrieunternehmen derzeit Schwierigkeiten mit der zeitnahen Besetzung vakanter Positionen – insbesondere für Fachkräfte – nachweisen, haben in den letzten drei Jahren nur 3 % der Unternehmen mit Fachkräftebedarf häufiger ausländische Spezialisten engagiert; etwa 10 % haben dies gelegentlich getan, rund 12 % nur selten und über drei Viertel der Industrieunternehmen niemals. Offensichtlich bestehen für die Beschäftigung von Fachkräften aus Ländern außerhalb Deutschlands sowohl innerbetriebliche als auch politische Hürden, die eine Mehrzahl der Industrieunternehmen nicht so ohne Weiteres überwinden kann.

Dieses Ergebnis passt mit der Beobachtung zusammen, dass die Erleichterung der Einstellung ausländischer Fachkräfte unter den verschiedenen politischen Handlungsfeldern, die für die Industrie bedeutsam sind, die niedrigste Priorität hat. Nur etwa 27 % der Befragungsteilnehmer

bezeichnen politische Initiativen, die eine Erleichterung der Einstellung von Fachkräften mit Migrationshintergrund zum Ziel haben, für (eher) wichtig, fast jedes dritte Unternehmen hält solche Initiativen für (eher) unwichtig. In der Tendenz messen nur größere, managementgeführte sowie erfolgreiche Unternehmen politischen Maßnahmen zur Erleichterung der Einstellung von Fachkräften aus dem Ausland eine höhere Priorität bei. Für sie dürften die aktuellen Diskussionen zur EU-weiten Einführung einer so genannten „Blue Card“, die die Zuwanderung von Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten erleichtern soll, von hohem Interesse sein.

Von den Unternehmen, die in den letzten Jahren nur selten oder nie von der Möglichkeit, Fachkräfte außerhalb Deutschlands zu akquirieren, Gebrauch gemacht haben, begründeten dies gut 53 % mit fehlenden Sprachkenntnissen der Kandidaten. Ebenfalls über die Hälfte der Unternehmen, die nur selten oder nie Fachkräfte aus anderen Ländern eingestellt haben, gibt bürokratische Hürden als Ursache für diese Zurückhaltung an.

Vergleichsweise seltener gibt das Qualifikationsniveau ausländischer Bewerber den Ausschlag für die Zurückhaltung der Industrie gegenüber einer Rekrutierung von Fachkräften jenseits der deutschen Grenzen (36 % der Fälle), das Angebot eines aus Sicht ausländischer Bewerber unattraktiven Standortes ist für 22 % der Unternehmen ursächlich für den Verzicht auf Fachkräfte aus dem Ausland, und Akzeptanzprobleme seitens der Belegschaft machen



14 % der Unternehmen als Grund für ihre Beschränkung auf den nationalen Arbeitsmarkt verantwortlich. Insgesamt sind es aber vor allem Sprach- und Bürokratieprobleme, die die Industrie von der Personalsuche über die nationalen Grenzen hinaus abhalten, und diese beiden Probleme sind, z. T. mit Unterstützung der Politik, lösbar.

Vorschläge der Industrie zur Behebung des Fachkräftemangels

In einer Erleichterung des Zuzugs von Fachkräften aus dem Ausland sehen die deutschen Industrieunternehmen mehrheitlich keine Möglichkeit, den Fachkräftemangel in Deutschland zu beheben: Nur etwa jedes fünfte Unternehmen hält diese Option für sehr bedeutend bzw. bedeutend, für knapp jedes dritte Industrieunternehmen hingegen hat dieses AkquisitionsmodeLL eine sehr geringe oder geringe Bedeutung. Erfolgsunternehmen stehen der Erleichterung des Zuzugs ausländischer

Fachkräfte signifikant häufiger positiv gegenüber als nicht so erfolgreiche Unternehmen.

Wesentlich häufiger schlagen die Unternehmen eine nachhaltige „nationale“ Lösung vor: Für rund 94 % hat die Verbesserung der allgemeinen schulischen Ausbildung (sehr) hohe Bedeutung für die Senkung des Fachkräftemangels, für weitere 70 % ist es die Verbesserung der Angebote zur beruflichen Weiterbildung. Gut 61 % plädieren mehr oder minder nachdrücklich für eine grundlegende Veränderung der beruflichen Ausbildung, und die weitere Verkürzung der Studienzeiten stellt für rd. 35 % der Unternehmen eine (sehr) bedeutende Möglichkeit zur Abmilderung des Fachkräftemangels dar (vgl. Abbildung 6).

2.2 Industrie spürt Kostensteigerungen

Die in den letzten Jahren zu verzeichnende starke Verteuerung und teilweise Verknappung von Energie und wichtiger Rohstoffe, wie Erzen, Kohle, Schrott und Erdöl und -gas, betreffen die gesamte Industrie. Diese Situation wird sich kurzfristig nicht ändern, da Länder wie China und Indien als Nachfrager großer Mengen hinzugekommen sind. Probleme auf internationalen Finanzmärkten und politische Instabilitäten im Nahen Osten belasten die Energiepreise zusätzlich. Bis Ende 2007 dürften sich die Kosten für den Energieeinsatz in Deutschland weiter erhöht haben.

Angesichts dieser Entwicklungen stellt sich die Frage, wie sich die Belastung mit Rohstoff- und Energiekosten für die deutsche Industrie darstellen und welche Auswirkungen die geschilderte Entwicklung auf die Wettbewerbsfähigkeit bzw. Rentabilität der Unternehmen haben wird.

Starke Preissteigerungen bei Energie und Rohstoffen

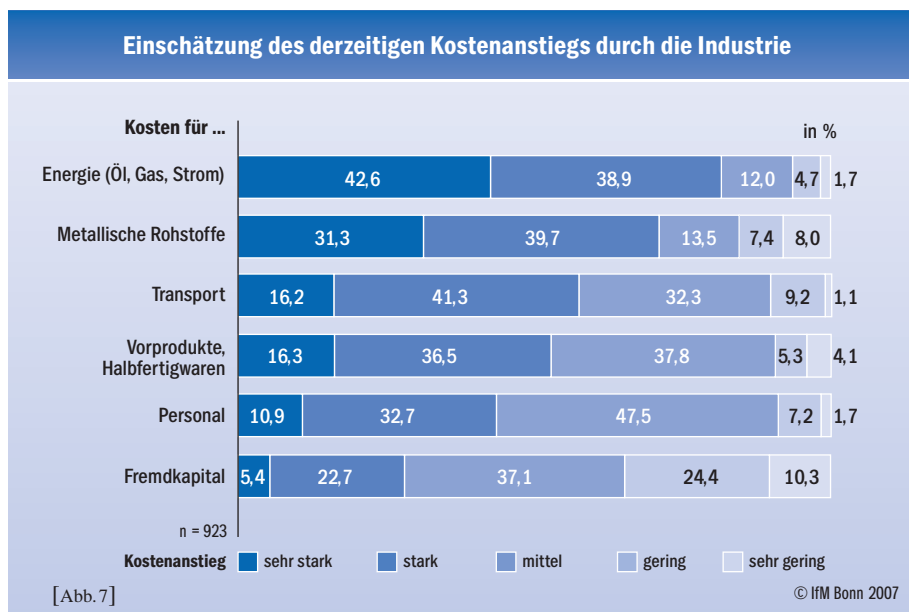
Die Energiepreissteigerungen treffen die Industrie besonders hart. Über 42 % der Unternehmen registrieren hierbei sehr starke und weitere 39 % starke Kostenbelastungen. Über 80 % der Industrieunternehmen sind somit von der Verteuerung der Energie (Öl, Gas, Strom) stark bis sehr stark betroffen (vgl. Abbildung 7).

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

Die Transportkosten schlagen als drittstärkster Preistreiber zu Buche. Für über 57 % der Unternehmen stiegen die Transportkosten in den letzten Jahren sehr stark oder stark an. Bei der Unterscheidung nach Erfolgskategorien sind es die besonders erfolgreichen Unternehmen, die einen signifikant stärkeren Anstieg der Transportkosten verzeichnen als der Be-

fragungsdurchschnitt. Dass Erfolgsunternehmen signifikant häufiger ihre Geschäfte auch auf das Ausland ausgedehnt haben und ihre Logistik daher international aufstellen müssen, mag eine der Ursachen für die besondere Betroffenheit erfolgreicher Unternehmen durch die Transportpreissteigerungen sein.

Als Folge steigender Energie- und Rohstoffpreise nehmen auch die Kosten für Vorprodukte und Halbfertigwaren zu. Im Mittel fühlen sich die Industrieunternehmen durch Preissteigerungen in diesem Bereich ebenfalls stark belastet. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen bezeichnet den diesbezüglichen Kostenanstieg als sehr stark oder stark. Anders als bei den Transportkosten unterliegen hier weniger erfolgreiche Unternehmen einem signifikant stärkeren Kostendruck als Erfolgsunternehmen.



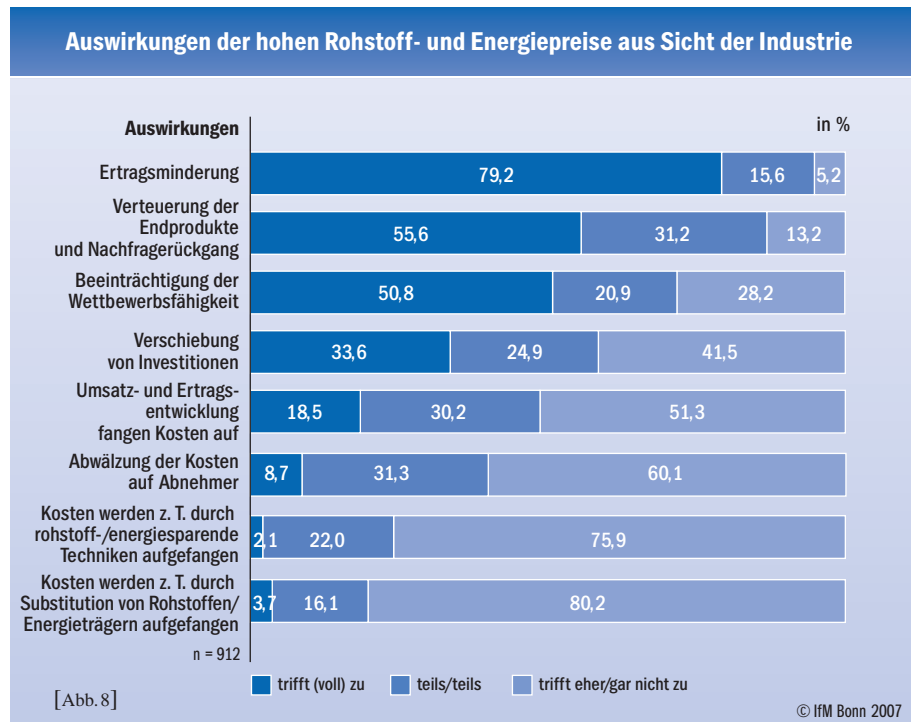
Die Steigerungen der Personalkosten sind gegenüber den oben genannten Kostensteigerungen im Durchschnitt für viele Unternehmen zwar etwas weniger relevant, aber immer noch rund 44 % der Industrieunternehmen empfinden die Löhne und Gehälter als stark bzw. sehr stark erhöht.

Nur vergleichsweise wenige Unternehmen klagen über eine Verteuerung der Fremdkapitalaufnahme. Für gut jedes vierte Unternehmen hat sich Fremdkapital in den letzten Jahren stark oder sehr stark verteuert, mehr als jedes dritte Unternehmen verzeichnete dagegen einen geringen oder sogar sehr geringen Anstieg der Fremdkapitalkosten, ein Beleg dafür, dass die Fremdfinanzierung nicht zu den besonders drängenden Problemen der Industrie gehört.

Auswirkungen gestiegener Energie- und Rohstoffpreise

Knapp acht von zehn Unternehmen mussten Ertragsminderungen als Folge des Preisanstiegs bei Energie und Rohstoffen in Kauf nehmen. Etwa 56 % der Unternehmen waren gezwungen, auf Grund des Preisanstiegs bei Energie und Rohstoffen ihrerseits den Preis für ihre Endprodukte zu erhöhen, was direkte negative Auswirkungen auf die Nachfrage hatte (vgl. Abbildung 8).

Etwa die Hälfte der Industrieunternehmen hat als Folge des Kostenanstiegs bei Energie und Rohstoffen Beeinträchtigungen ihrer Wettbewerbsfähigkeit am inländischen Standort in Kauf zu nehmen. Jedes dritte



Unternehmen sieht sich zudem gezwungen, geplante Investitionen zu verschieben. Gerade Letzteres kann zu negativen Langzeitfolgen für die Gesamtwirtschaft führen.

Angesichts der preisbedingten Ertrags- und Wettbewerbseinbußen verwundert es nicht, dass sich über die Hälfte der Industrieunternehmen außer Stande sieht, durch die aktuell besonders kräftige Geschäftsausweitung die wachsende Kostenbelastung durch Energie- und Rohstoffe aufzufangen. Angesichts des intensiven Wettbewerbs und forciert durch weitere Verschlechterungen der eigenen Wettbewerbsposition, ist nicht zu erwarten, dass die Unternehmen den geschilderten Preisanstieg auf die Endnachfrage überwälzen können. Und in der Tat sind nur ca. 9 % der Unternehmen in der

Lage, die gestiegenen Preise voll an die Abnehmer weiter zu geben, einem Drittel gelingt dies zum Teil.

Für die produktionsnotwendigen Rohstoffe gibt es aus Sicht der übergroßen Mehrheit der Unternehmen in der Regel keine Substitutionsmöglichkeiten, und auch in einem schonenden Umgang mit den benötigten Ressourcen sieht bislang nur jedes vierte Unternehmen Chancen, den Preisanstieg zumindest zum Teil zu kompensieren. Die Industrie wird daher auf Dauer mit dem hohen Preisniveau für Energie und Rohstoffe leben und nach produktions- und absatz-technischen Lösungen zur Kompensation dieser Kostensteigerung suchen müssen. Da die Unternehmen selbst nur in geringem Umfang Substitutions- oder Einsparmög-

lichkeiten sehen, könnte durch Spezialberatung – z. B. hinsichtlich der Absicherung mittels geeigneter Finanzinstrumente oder der Anwendung bzw. Entwicklung technologischer Innovationen – versucht werden, entsprechendes Potenzial aufzudecken. Im Bereich des Energieeinsatzes amortisieren sich auf Einsparungen abzielende Maßnahmen oft schon nach zwei bis drei Jahren.

Auswirkungen gesteigerter Personalkosten

Viele vor allem kleine und mittlere Unternehmen registrieren eine starke bis sehr starke Steigerung der Personalkosten. Bei nahezu 80 % der betroffenen Unternehmen führt dies zu deutlichen Ertragsminderungen, über die Hälfte der Unternehmen sieht hierdurch seine Wettbewerbsfähigkeit gefährdet, und fast zwei von drei Unternehmen müssen unter dem Druck des Anstiegs der Personalkosten ihre Ein-

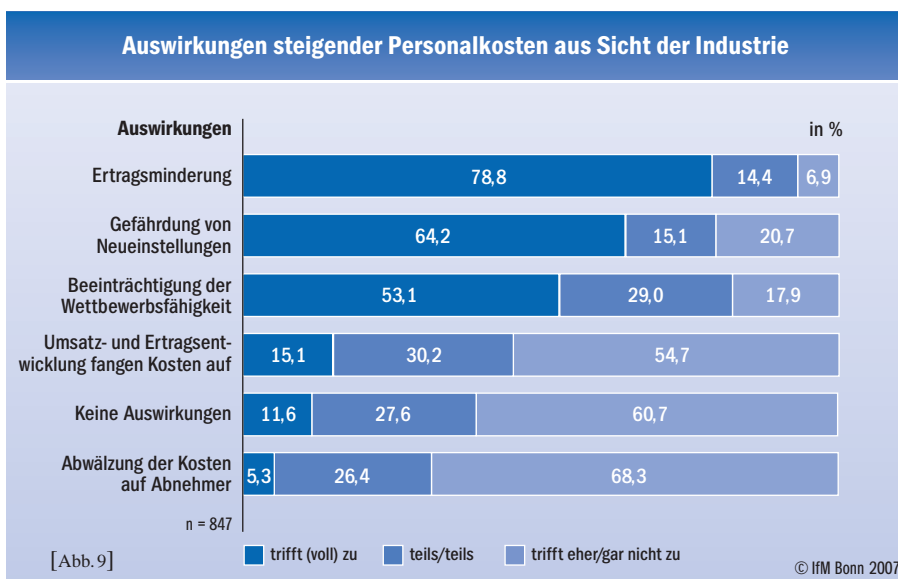
stellungsabsichten revidieren. Auch hier sorgt der intensive Wettbewerb dafür, dass trotz guter Umsatz- und Ertragsentwicklung eine Überwälzung der gestiegenen Personalkosten auf die Endnachfrage nur in einem begrenzten Rahmen möglich ist (vgl. Abbildung 9). Besonders betroffen von der Steigerung der Personalkosten sind – ähnlich wie bei der Entwicklung der Energie- und Rohstoffpreise – Unternehmen, die nicht zur Gruppe der Erfolgsunternehmen gehören.

Eine direkte Gegenüberstellung der Ergebnisse der Herbstbefragung 2007 zur Kostenbelastung in der Industrie durch Energie und Rohstoffe einerseits und den Personalbereich andererseits führt zu folgendem Befund: sowohl die Energie- und Rohstoffpreisentwicklung als auch die Zunahme der Personalkosten beeinträchtigen die Ertrags- und Wettbewerbssituation der Industrie. Graduell wirkt die Entwicklung

des Energie- und Rohstoffpreinsniveaus etwas stärker auf die Ertragssituation der Unternehmen als das Lohnniveau, während die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Inland tendenziell stärker von den Kosten der Arbeit und etwas schwächer von der Entwicklung der Rohstoff- und Energiepreise berührt wird. Dies korrespondiert mit dem Ergebnis, dass eine weitere Absenkung der Lohnzusatzkosten in Deutschland aus Sicht der Industrie hohe Priorität hat. Weder die Steigerung der Personal- noch die der Rohstoff- und Energiekosten können mehrheitlich weitergegeben oder erwirtschaftet werden.

Euro-Aufwertung und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen

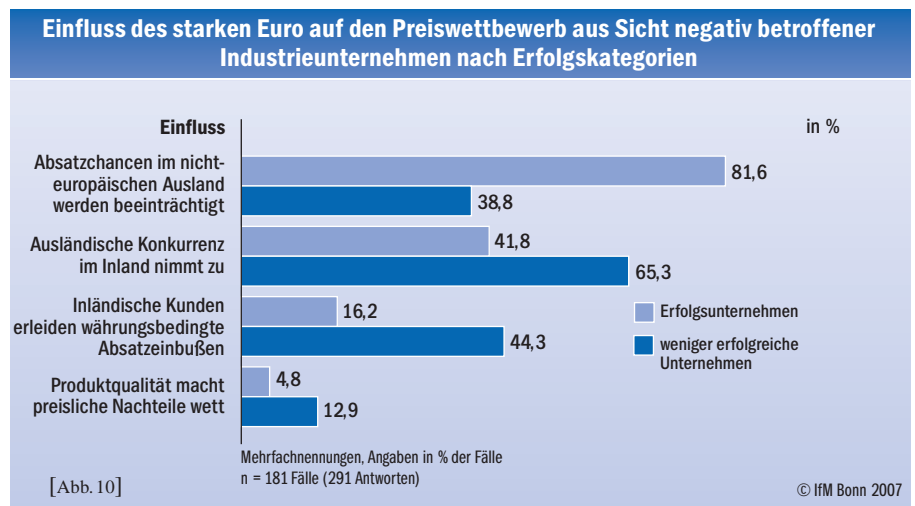
Veränderungen von Wechselkursen beeinflussen den internationalen Handel und sind für ein auf den Außenhandel ausgerichtetes Land wie Deutschland und einen hoch internationalisierten Wirtschaftszweig wie die Industrie von ganz besonderer Bedeutung. Vor allem auf den Märkten außerhalb des Euroraumes kann die aktuelle Aufwertung des Euro zu einer Gefahr für die preisliche Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen werden. Zugleich werden aber aufwertungsbedingt Importe aus Nicht-Euro-Ländern nach Deutschland billiger, was besonders die vornehmlich auf Binnennachfrage ausgerichteten, kleineren Unternehmen unter Druck setzen kann.



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

71 % der negativ betroffenen Industrieunternehmen betrachten das gegenwärtige Hoch des Euro allgemein als Bedrohung ihrer Absatzchancen im nichteuropäischen Ausland. Für über 44 % beeinträchtigt der starke Euro ihre preisliche Wettbewerbsfähigkeit, da er Produkte der ausländischen Konkurrenz im Inland attraktiver macht. Etwa ein Drittel der betroffenen Unternehmen spürt den negativen Einfluss der Euroentwicklung indirekt, da wichtige Kunden ihrerseits direkte Absatzeinbußen hinnehmen müssen und somit ihre Orderfähigkeit zurückfahren. Nur etwa jedes zehnte betroffene Industrieunternehmen kann bisher die wechselkursbedingte Verteuerung des eigenen Angebotes durch die hohe Qualität der angebotenen Produkte auffangen.

Nach der Unternehmensgröße geschichtet, sind größere Industrieunternehmen signifikant häufiger negativ von dem Eurohoch betroffen als kleine und mittlere Unternehmen, die meist nur im Euroraum bzw. im Inland tätig sind. Der Höhenflug des Euro bewirkt bei größeren Unternehmen vor allem einen Rückgang ihrer Absatzchancen im nichteuropäischen Ausland sowie einen Wettbewerbsvorteil aus-



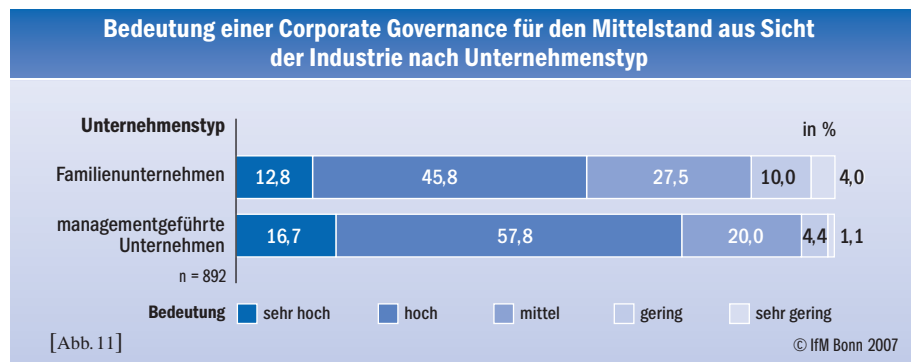
ländischer Konkurrenten auf den in- und ausländischen Märkten. Die kleineren, stärker auf den europäischen Binnenmarkt ausgerichteten Unternehmen verzeichnen vergleichsweise häufiger die negativen Einflüsse wechselkursbedingter Absatz- und Nachfrageausfälle ihrer inländischen Kunden.

Zu den Rezepten vieler besonders erfolgreicher Industrieunternehmen gehört u.a. ihre Präsenz auf den Märkten der Welt. So erstaunt es nicht, dass etwa 80 % der betroffenen Erfolgsunternehmen durch den Anstieg des Euro-Kurses stark in Mitleidenschaft gezogen werden und um ihre Märkte im Nicht-EU-Raum bangen, zumindest kämpfen müssen. Weniger erfolgreiche Unternehmen spüren den Anstieg des Euro-Kurses vergleichsweise stärker am inländischen Standort und ihrem meist inländischen Markt. Der hohe Euro-Kurs begünstigt ihre Konkurrenten von außerhalb des Euro-Raumes, und deren zunehmende Präsenz auf den binnenländischen bzw. europäischen Märkten bereitet diesen

Unternehmen eindeutig Schwierigkeiten. Zwei von drei Unternehmen der Kategorie „weniger erfolgreich“ kommen zunehmend unter den Druck von Konkurrenten aus Nicht-EU-Währungsgebieten. Und wenn es nicht der Preiskampf, ausgelöst durch neue Konkurrenten ist, dann spürt immer noch fast die Hälfte der weniger erfolgreichen Unternehmen den Höhenflug des Euro indirekt, indem nämlich ihre direkt von der Euro-Stärke negativ betroffenen Kunden ihre Auftragsvolumina z.T. drastisch zurückschrauben und so zu Einnahmeausfällen bei ihren Lieferanten führen (vgl. Abbildung 10).

2.3 Corporate Governance in der Industrie

Unter dem Begriff „Corporate Governance“ werden seit einigen Jahren Fragen der Zusammenarbeit der Unternehmensführung mit den Aufsichtsorganen und den Aktionären börsennotierter Kapitalgesellschaften diskutiert. Im Zentrum der Corporate-Governance-Diskussion stehen primär also börsennotierte Kapitalgesellschaften und hier insbesondere eine Art der Unternehmensführung, die den Wert des Unternehmens nachhaltig steigert, ohne dabei die Eigeninteressen über die der Eigner/Anleger zu stellen. Der Deutsche Corporate-Governance-Kodex (DCGK) enthält die Leitlinien, anhand derer – in der Regel kapitalmarktnotierte – Unternehmen ihre Corporate-Governance-Strukturen entwickeln und pflegen sollten. Seinem eigenen Anspruch entsprechend soll der DCGK nicht nur kapitalmarktnotierten, sondern auch anderen Unternehmen einen Orientierungsrahmen für eine verantwortungsvolle Unternehmensleitung bieten. Mit Blick auf den Mittelstand scheint eine Modifikation des DCGK angebracht. Bisher wurde bereits ein Corporate-Governance-Kodex für Familienunternehmen entwickelt, der die Besonderheiten dieser Unternehmen berücksichtigt und auf dem Grundsatz beruht, die Unternehmensinteressen über die Interessen der eigenen Familie zu stellen. Er empfiehlt u.a. die Einrichtung eines Kontrollorgans (Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat, Beirat), in welches möglichst auch familienfremder Sachverstand einbezogen werden soll.



Bedeutung einer Corporate Governance für den industriellen Mittelstand

Die Unternehmen des BDI-Mittelstandspanel stehen einer Corporate Governance für den Mittelstand mehrheitlich offen gegenüber: Fast 13 % billigen ihr eine sehr hohe, weitere 46 % eine hohe Bedeutung zu. Für knapp 28 % der Industrieunternehmen ist Corporate Governance für den Mittelstand von mittlerer, für etwa 10 % bzw. 4 % von geringer bzw. sehr geringer Bedeutung.

Zwischen kleinen und mittleren sowie größeren Unternehmen besteht in diesem Urteil Einigkeit, nicht jedoch zwischen Familienunternehmen und managementgeführten Unternehmen: Familienunternehmen beurteilen eine Corporate Governance für den Mittelstand durchweg zurückhaltender, d.h. seltener positiv, als managementgeführte Unternehmen (vgl. Abbildung 11).

Auch zwischen Erfolgsunternehmen und Unternehmen, die nicht zu den Champions gehören, bestehen im Urteil signifikante Unterschiede: Während Erfolgsunternehmen einer Corporate Governance für den Mittelstand im Durchschnitt tendenziell eine hohe Bedeutung zusprechen, hat die-

ses Instrument für weniger erfolgreiche Unternehmen eher eine mittlere Bedeutung.

Corporate Governance: Bruchstückhaftes Verständnis bei den Unternehmen

Ohne auf den Begriff der Corporate Governance im Fragebogen hinzuweisen, wurden die Unternehmen des BDI-Mittelstandspanel gebeten, einzelne Elemente einer Corporate Governance für den Mittelstand nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen zu beurteilen. Die Ergebnisse dieser Frage wurden mit den Ergebnissen zur Frage der Bedeutung einer Corporate Governance für den Mittelstand in Beziehung gesetzt und analysiert.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Unternehmen Corporate Governance oft nur auf einige ihrer Einzelemente beziehen. Insbesondere die qualifizierte Kontrolle der Unternehmensführung sowie die Ausbildung des Nachwuchses werden anscheinend nicht direkt mit dem Begriff Corporate Governance in Verbindung gebracht. Das Gesamtkonzept der Corporate Governance wird von den Industrieunternehmen oft nicht erfasst, sondern lediglich einzelne Bruchstücke.

Einzelne Elemente einer Corporate Governance im Urteil der Industrie

Die höchste Bedeutung hat für die Unternehmen die Ausbildung junger Menschen. Für fast 44 % ist sie sehr hoch, für weitere 51 % hoch. Und auch die Bedeutung der Sicherung einer qualifizierten Führung und Führungsnachfolge wird von fast 90 % der Industrie als sehr hoch oder hoch veranschlagt. Im Mittel ebenfalls noch von hoher Bedeutung für die Industrieunternehmen ist die Sicherung einer qualifizierten Kontrolle der Unternehmensführung, welcher gut 56 % (sehr) hohes Gewicht beimessen.

Die übrigen Corporate-Governance-Elemente sind für die Unternehmen im Durchschnitt eher von mittlerer Bedeutung. Weniger als die Hälfte der Unternehmen misst „Informations- und Mitwirkungsrechten der Gesellschafter“ oder der „Transparenz der Unternehmensstrukturen“ hohe bzw. sehr hohe Bedeutung bei, beim Element „Informations- und Mitwirkungsrechte der Beschäftigten“ beträgt der entsprechende Anteilswert 31 %. Die Transparenz der Finanzkommunikation hat in den Augen einer Mehrheit (rd. 38 %) nur eine (sehr) geringe Bedeutung für den Mittelstand – ein Befund, der belegt, dass der Mittelstand den Stellenwert dieses für die Fremdfinanzierung äußerst wichtigen Gestaltungsparameters noch nicht erkannt hat.

Die Ausbildung junger Menschen ist nicht nur von höchster Bedeutung für Familienunternehmen und Erfolgsunternehmen, sondern auch von signifikant höherer Bedeutung als für managementgeführte Unternehmen (vgl. Abbildung 12). Auch die Sicherung einer qualifizierten Führung und Führungsnachfolge ist für Familienunternehmen signifikant bedeutsamer als für managementgeführte Unternehmen. Umgekehrt sind für managementgeführte Unternehmen die Informations- und Mitwirkungsrechte der Beschäftigten signifikant wichtiger, wenn im Durchschnitt auch nur von mittlerer Bedeutung.

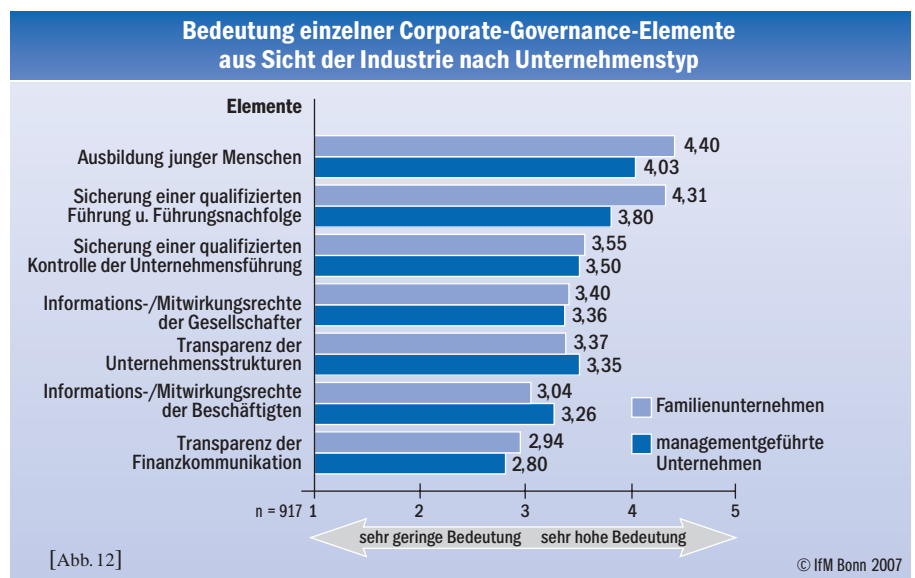
Kontrollgremien in der Industrie

Eine qualifizierte Kontrolle der Unternehmensführung hat aus Sicht einer Mehrheit der deutschen Industrieunter-

nehmen eine hohe Bedeutung für den Mittelstand. Auch im Corporate-Governance-Kodex für Familienunternehmen ist u.a. die Einrichtung eines Organs zur Unterstützung und Kontrolle der Unternehmensführung vorgesehen.

Durch die Installation eines beratenden Gremiums, z. B. eines Beirats, können sich Unternehmen dauerhaft externen Sachverständigen sichern, der unterstützend an der Unternehmenspolitik mitwirkt und z. B. hilft, strategische Entscheidungen einzuleiten und deren Erfolg zu kontrollieren.

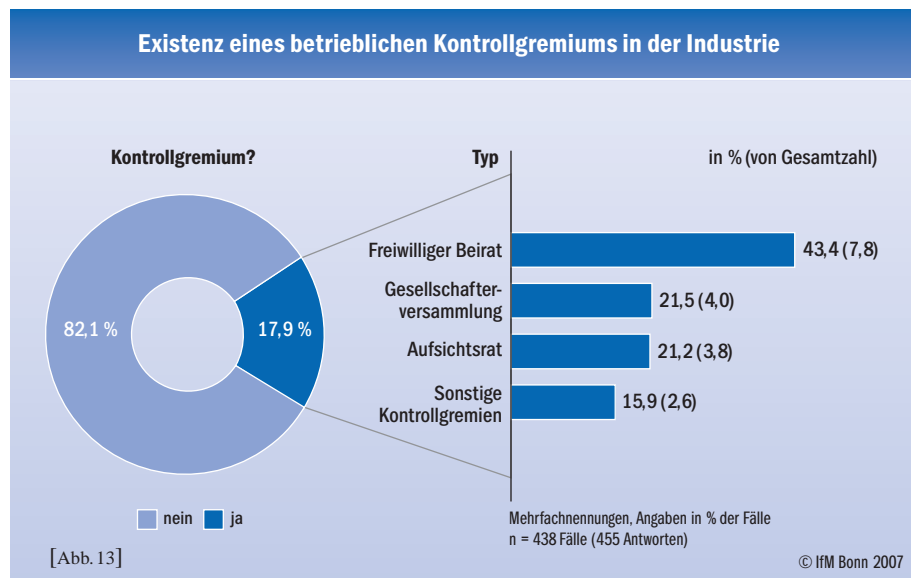
Nach den Erhebungsergebnissen der Befragung des BDI-Mittelstandspanels vom Herbst 2007 hat die Industrie und vor allem der industrielle Mittelstand kein allzu großes Interesse an der institutionalisierten Mitsprache und Mitentscheidung eines ex-



ternen Gremiums bei der Formulierung und Wahrnehmung unternehmerischer Aufgaben sowie Einleitung und Durchführung unternehmenspolitischer Entscheidungen. Nur knapp 18 % aller Unternehmen verfügen über ein externes Aufsichts- bzw. Kontrollgremium (vgl. Abbildung 13). Meist handelt es sich hierbei um einen freiwilligen Beirat (8 %), um Gesellschafterversammlungen (4 %), Aufsichtsräte (4 %) oder andere Kontrollgremien (3 %).⁴

Je kleiner die Unternehmen, desto geringer der Anteil derjenigen, die die Mitwirkung eines Kontrollgremiums an unternehmerischen Entscheidungen in Anspruch nehmen. So dominieren unter den 18 % der Industrieunternehmen, die überhaupt ein Kontrollorgan geschaffen haben, eindeutig die größeren Industrieunternehmen. 78 % aller Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten haben ein Kontrollgremium institutionalisiert. Bei ihnen dominiert dabei – rechtsformbedingt – das Kontrollgremium des Aufsichtsrats (60 % der Fälle) vor dem des Beirats (40 % der Fälle). Bei kleinen und mittleren Unternehmen mit einem Kontrollgremium – insgesamt etwa jedes sechste – ist am häufigsten der freiwillige Beirat anzutreffen (44 % der Fälle), gefolgt von der Gesellschafterversammlung (23 % der Fälle) und Aufsichtsräten (18 % der Fälle).

Nicht nur die Unternehmensgröße bestimmt die Existenz eines freiwilligen Kontrollorgans, sondern auch die Eigentumsform. Familienunternehmen haben



mit gut 12 % signifikant seltener ein Kontrollgremium eingerichtet als managementgeführte Unternehmen (69 %). Letztere bevorzugen in ihrer Gesamtheit als Kontrolleinrichtung den freiwilligen Beirat (44 % der Fälle) vor der Einrichtung von Aufsichtsräten (34 % der Fälle) und sonstigen Kontrollgremien. Familienunternehmen wählen, wenn sie sich ein Kontrollgremium geben, hierfür die Form von freiwilligen Beiräten (43 % der Fälle) und Gesellschafterversammlungen (31 % der Fälle).

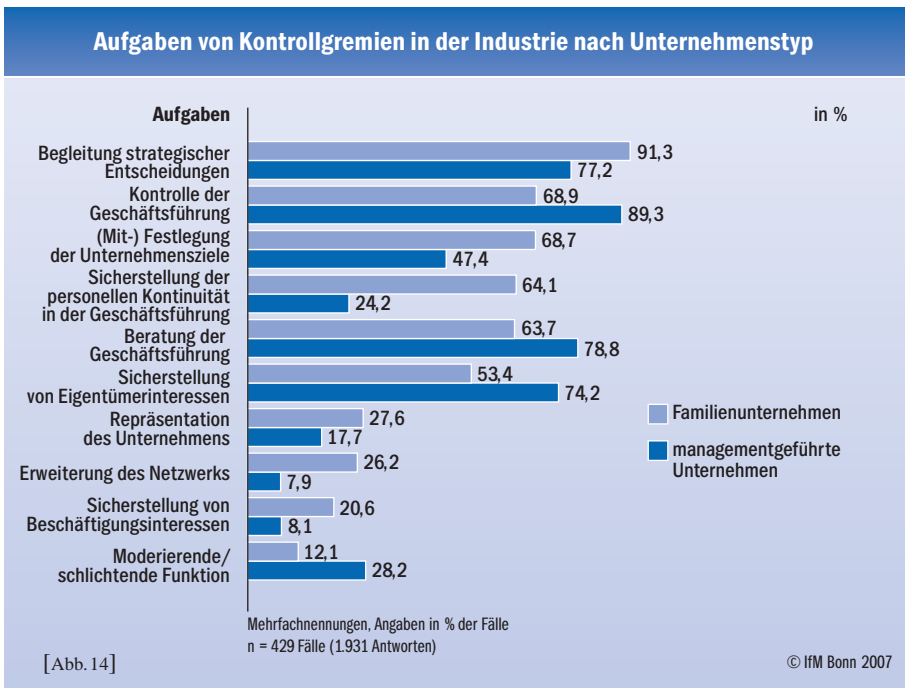
Der Unternehmenserfolg ist mitentscheidend dafür, ob ein institutionalisiertes Kontrollorgan im Unternehmen existiert oder nicht. Erfolgsunternehmen stützen ihre Entscheidungen tendenziell häufiger auf den Rat eines Mitsprachegremiums als weniger erfolgreiche Unternehmen, ohne

dass die Unterschiede jedoch signifikant sind (19 % zu 15 %). Bei den Erfolgsunternehmen, die über ein Kontrollgremium verfügen, überwiegen freiwillige Beiräte (57 % der Fälle) vor Aufsichtsräten (21 % der Fälle) und Gesellschafterversammlungen (17 % der Fälle).

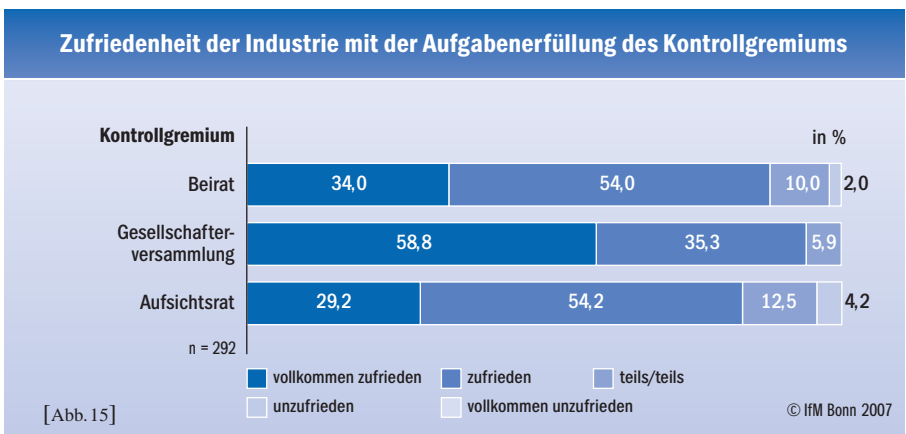
Hauptaufgaben der Kontrollgremien: Begleitung strategischer Entscheidungen und Kontrolle der Geschäftsführung

Wenn ein Kontrollorgan institutionalisiert wird, dann werden hiermit in der Regel mehrere Ziele verfolgt. Hauptziele sind die Versorgung der Geschäftsführung mit Informationen von strategischer Bedeutung und ihre Kontrolle. Nicht ganz so häufig wird erwartet, dass dieses Gremium beratend zur Seite steht und/oder die Interessen der Eigentümer sichern hilft. Etliche Un-

⁴ Bei den sonstigen Kontrollgremien handelt es sich hauptsächlich um „Ein-Mann-Gremien“ wie Wirtschafts- oder Steuerprüfer. Entsprechend ist der Anteil sonstiger Gremien unter den kleineren Unternehmen höher als unter größeren.



ternehmen, die über ein externes Kontrollgremium verfügen, lassen sich beim Aufstellen der Unternehmensziele unterstützen. Die Sicherung der personellen Kontinuität in der Geschäftsführung gehört bereits für weniger als die Hälfte der Unternehmen mit Kontrollorgan zu dessen Kernaufgaben. Noch geringer ist der Anteil der Unternehmen, die ihrem Mitentscheidungs-gremium die Aufgaben der Unternehmensrepräsentanz oder eines Schlichters in strittigen Fragen übertragen. Die Sicherstellung von Mitarbeiterinteressen oder die Erweiterung des Unternehmensnetzwerks gehören nur in Einzelfällen zum Aufgabenkreis von Kontrollgremien.



Die Hauptaufgaben der Kontrollgremien variieren – je nachdem, um welche Art es sich vornehmlich handelt – natürlich auch mit dem Unternehmenstyp (vgl. Abbildung 14). So haben Gremien in Familienunternehmen, bei denen insbesondere Gesellschafterversammlungen und freiwillige Beiräte dominieren, signifikant häufiger die Aufgabe, die Unternehmensziele (mit) festzulegen, die personelle Kontinuität in der Geschäftsführung zu sichern, Mitarbeiterinteressen zu vertreten sowie das Netzwerk zu erweitern. Bei managementgeführten Unternehmen – hier überwiegen neben freiwilligen Beiräten Aufsichtsräte als Kontrollorgane – haben die Gremien hingegen signifikant häufiger die Aufgabe,

3 Anhang

die Geschäftsführung zu kontrollieren und zu beraten, Eigentümerinteressen sicherzustellen sowie moderierende und schlichtende Funktionen zu übernehmen.

Hohe Zufriedenheit mit der Arbeit der Kontrollgremien

Sind Kontrollgremien einmal institutionalisiert, dann sind die Industrieunternehmen mit ihrer Arbeit zufrieden. Dies gilt sowohl für die Wahrnehmung der je nach Zuschnitt des Kontrollgremiums variierenden übertragenen Aufgaben als auch für die Gesamtleistung der institutionalisierten Mitsprache- und Entscheidungsorgane.

Tendenziell herrscht die größte Zufriedenheit mit dem Kontrollorgan der Gesellschafterversammlung (vgl. Abbildung 15), welche im Einzelnen insbesondere bei der Sicherstellung der Mitarbeiterinteressen, der Kontrolle der Geschäftsführung sowie der (Mit-)Festlegung der Unternehmensziele signifikant besser abschneidet als Aufsichtsräte oder freiwillige Beiräte. Insofern verwundert es nicht, dass Familienunternehmen – bei denen Gesellschafterversammlungen deutlich häufiger vertreten sind als bei managementgeführten Unternehmen – eine signifikant höhere Gesamtzufriedenheit mit der Aufgabenerfüllung durch das Kontrollgremium aufweisen.

Anmerkungen zu Zielgruppe und Methode

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

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

wusste Quotierung der Stichprobe nach dem Merkmal der Beschäftigungsgröße sind jedoch große Unternehmen im Vergleich zur Grundgesamtheit überrepräsentiert, kleinere Unternehmen unterrepräsentiert.

Anhand der Schätzung der Größenverteilung deutscher Industrieunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen gemäß amtlicher Statistiken wurde die Stichprobe nachträglich nach dem Verfahren „Soll durch Ist“ (SdI) gewichtet und so der Struktur der Grundgesamtheit angepasst.



Die Langfassung der Ergebnisse steht als Download unter www.bdi-panel.emnid.de zur Verfügung.

BUNDESVERBAND DER
DEUTSCHEN INDUSTRIE (BDI) E.V.

www.bdi.eu

ERNST & YOUNG AG
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT
STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT

www.de.ey.com

IKB DEUTSCHE INDUSTRIEBANK AG

www.ikb.de