



Management-Studie 2005

Mittelstand in Deutschland

Eine Einschätzung des Standorts Deutschland
durch Führungskräfte aus der Wirtschaft

Studie



Thorsten Westhoff,
Bundesvorsitzender der Wirtschaftsjunioren Deutschland

Die Unternehmen sind darin geübt, Kritik an der Politik zu äußern und weit reichende Forderungen zu erheben. Doch die Studie der Haufe Akademie zeigt: Die Unternehmen sind auch durchaus in der Lage, die Aufgaben zu sehen, die sie selbst erledigen können. Mehr noch: Gezwungen, ihre Erwartungen an die Politik immer weiter zurückzuschrauben, gilt ihr erster Gedanke keineswegs den Steuerparadiesen, sondern den zentralen Fragen am gewählten Ort: der Steigerung des Absatzes, der Produktivität, der Effizienz.

Interessant ist dabei insbesondere, dass sich letztlich alle strategische Brillanz auf den Mitarbeiter, das Personal konzentriert. Interessant, aber nicht überraschend: Denn wenn nicht mehr die Steuern und Abgaben, auch nicht die Löhne den großen Unterschied machen sollen, können es – gestellt vor die Alternative zwischen Preis- und Qualitätsführerschaft – nur die Innovationen sein. Und die hängen nun einmal von den Qualifikationen ab, von der Güte der Zusammenarbeit und Weiterbildung, von der Fähigkeit der Unternehmen, ihre wichtigsten Ressourcen zu pflegen, zu mehren und zu nutzen. Es reicht nicht, ein solides Haus gegen Wind und Wetter zu bauen – wenn niemand hereinkommen und darin bleiben und arbeiten mag.

Damit kommen wieder die so genannten „weichen“ Faktoren ins Spiel. Nur wer die Mitarbeiter motiviert und richtig einsetzt, wer ihre Begabungen erkennt und fördert, wer die Corporate Identity stärkt und ihr Ziele vorgibt, die alle unterschreiben wollen, wird am Ende in der „harten“ Realität bestehen.



Und nur wer hier investiert, wird nicht nur heute und morgen, sondern auch übermorgen die Märkte bedienen können.

Die Wirtschaftsjunioren Deutschland bilden in der grundsätzlichen Einschätzung der relevanten Tätigkeitsfelder keine Ausnahme. Damit ist einmal mehr ihre Repräsentanz belegt. In einem bestimmten, nicht unwichtigen Punkt allerdings unterscheiden sie sich doch, wie die vorliegende Studie zeigt: Gegenüber der repräsentativen Stichprobe der befragten Unternehmen sind die WJD-Mitglieder insgesamt optimistischer. Das mag in der Internationalität der Wirtschaftsjunioren als dem deutschen Nationalverband der Junior Chamber International (JCI) und damit in der Exportorientierung begründet sein, wie hier vermutet wird.

Denkbar ist jedoch auch, dass die Wirtschaftsjunioren ganz einfach eine andere Kultur pflegen: Als Wirtschaftsjunioren bemühen wir uns, uns weniger intensiv mit Schwächen und Risiken, dafür aber etwas mehr mit Stärken und Chancen zu beschäftigen – und auch Rückschläge als eine Gelegenheit zum Lernen, als Vorstufe einer zweiten oder auch dritten Chance zu begreifen.

Wir freuen uns, dass wir die vorliegende Studie mit der Haufe Akademie durchführen konnten – und hoffen, dass sie vielen Unternehmen hilft, neue und erfolgsträchtigere Schwerpunkte auf ihre operative Agenda zu setzen.

Thorsten Westhoff, Bundesvorsitzender der Wirtschaftsjunioren Deutschland



Hansjörg Fetzer,
Leiter Haufe Akademie

Schwaches Wirtschaftswachstum, hohe Arbeitslosigkeit und kein sichtbarer Weg aus der Krise. Dies war das Szenario, vor dem wir in diesem Jahr Geschäftsführer und leitende Angestellte zu ihrer Einschätzung der Situation mittelständischer Unternehmen in Deutschland befragt haben.

Zu unserer Überraschung bestimmte aber nicht allgemeiner Pessimismus den Tenor der Antworten, sondern eine realistische Sicht der Dinge, mit zielgerichteter und pragmatischer Orientierung hin auf das, was die Unternehmen aus eigener Kraft leisten können, um aus der angespannten wirtschaftlichen Situation wieder herauszukommen. Die Zeit des tatenlosen Lamentierens und „Jammerns auf hohem Niveau“ ist offenbar vorbei.

Deutschlands Mittelstand krepelt – zumindest schon einmal mental – die Ärmel auf und wendet sich den hausgemachten Problemfeldern zu: Kommunikation, Mitarbeitermotivation und -qualifikation, Verbesserung der Führungskompetenzen und Neuordnung der Unternehmenskultur stehen neben der Erschließung neuer Absatzmärkte auf einmal weit oben auf der To-do-Liste unserer Führungskräfte. Das macht Mut!

Haufe Akademie
Ihr Partner für Qualifizierung und Beratung

Ob es an dem beginnenden Generationswechsel in den Führungsetagen unserer Wirtschaft liegt oder ganz einfach an einer Rückbesinnung auf alte Werte im modernen Gewand – viele deutsche Manager sehen sich langsam wieder in der Pflicht, mit gutem Beispiel und Taten statt Worten voranzugehen. Das gibt zu der Hoffnung Anlass, dass sich diese Haltung möglichst bald auch auf unsere Politiker übertragen möge.

Vor diesem Hintergrund verändert sich aber auch die Qualifizierungslandschaft für Führungskräfte. Ganzheitliche Führungsphilosophien gewinnen immer mehr an Bedeutung und werden zukünftig noch stärker nachgefragt werden. Bloßes „Training on the Job“ wird bald nicht mehr ausreichen. So ist es denn jetzt an der Zeit, unseren Führungsnachwuchs entsprechend auszubilden und für die kommenden Aufgaben fit zu machen.

Es gibt viel zu tun in Deutschland.
Packen wir es gemeinsam an!
Herzliche Grüße, Ihr

Hansjörg Fetzer,
Leiter Haufe Akademie

Inhalt

Einführung

- | | | |
|-----------|--|----------|
| 1. | Die wichtigsten Ergebnisse | 5 |
| 2. | Der methodische Ansatz der Studie | 6 |

Die Ergebnisse im Detail

- | | | |
|-------------|--|-----------|
| 1. | Subjektive Einschätzung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens | 7 |
| 2. | Chancen und Gefahren im Umfeld der Unternehmen | 9 |
| 2.1. | Die zentralen Herausforderungen | 9 |
| 2.2. | Untergeordnete Herausforderungen | 11 |
| 3. | Die unternehmensspezifischen Probleme | 12 |
| 3.1. | Die zentralen Probleme/Herausforderungen an die Unternehmen im Zuge der Anpassung an die Dynamik der Märkte | 13 |
| 3.2. | Nutzung von Potenzialen zur Lösung der betrieblichen Herausforderungen: Maßnahmen mit einer hohen betrieblichen Priorität | 14 |
| 3.3. | Maßnahmen mit einer mittleren betrieblichen Priorität | 15 |
| 3.4. | Herausforderungen mit einer geringen betrieblichen Priorität | 16 |
| 4. | Der Einsatz von Managementkonzepten in den Unternehmen | 17 |
| 4.1. | Aktive Umsetzung von Konzepten mit breiter Akzeptanz | 17 |
| 4.2. | Aktive Umsetzung von Konzepten mit reduzierter Akzeptanz | 19 |
| 4.3. | Managementkonzepte mit einem absteigenden Lebenszyklus | 20 |
| 5. | Barrieren und Widerstände zur optimalen Ausrichtung der Unternehmen an den Märkten | 22 |
| 6. | Einschätzung des persönlichen Engagements im Rahmen der Neuausrichtung des Unternehmens | 24 |
| 7. | Integration in die Entscheidungsprozesse in den Unternehmen | 26 |
| 8. | Diagnose betrieblicher Probleme | 27 |
| 9. | Konzepte der Personalentwicklung | 28 |
| 10. | Soziodemographische Daten | 28 |
| | Resümee und Ausblick | 29 |
| | Impressum | 31 |

1. Die wichtigsten Ergebnisse

Angesichts des anhaltend schwachen Wirtschaftswachstums und der hohen Arbeitslosigkeit beherrscht in Deutschland ein heftiger Streit über den richtigen Weg aus der Krise die öffentliche Diskussion. Dabei konzentriert sich die Debatte vor allem auf die Senkung der Steuern und der Lohnnebenkosten für die Unternehmen. Themen wie Unternehmensführung oder Managementmethoden spielen dagegen kaum eine Rolle.

Dass die Fragen der Unternehmensführung und der Managementmethoden aber eine sehr viel größere Beachtung verdient haben, zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie „Mittelstand in Deutschland: Eine Einschätzung des Standorts Deutschland durch Führungskräfte aus der Wirtschaft“. Denn eine der zentralen Erkenntnisse der Studie ist, dass die befragten Mittelständler sehr wohl unterscheiden zwischen den von außen vorgegebenen, nicht steuerbaren politischen und weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den Problemen innerhalb ihres Unternehmens, die sie selbst lösen können.

So nennt die große Mehrheit der Unternehmer nicht etwa die Steuer- und Abgabenbelastung als Haupthindernis für mehr Wachstumsdynamik und zusätzliche Beschäftigung. Im Bereich der Rahmenbedingungen sind es vor allem die zunehmenden bürokratischen Auflagen und die steigenden Rohstoffpreise, die sie als zentrale Probleme in ihrem Umfeld ausmachen.

Da die Unternehmen aber keine Chancen sehen, diese externen Rahmenbedingungen zu ändern, konzentrieren sie sich mehrheitlich darauf, die internen Problemfelder zu bearbeiten. Und die liegen im Bereich der Unternehmensführung und der Managementmethoden. Ganz oben auf der Prioritätenliste stehen deshalb Konzepte zu einer stärkeren Kundenorientierung, die strategische Planung sowie die Konzentration auf Kernkompetenzen.

Die größte Herausforderung sehen die befragten Unternehmensführer und Führungskräfte darin, neue Absatzpotenziale und damit neue Wachstumsfelder zu erschließen. Den Schlüssel zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit liefert aus der Sicht der Unternehmen das Thema Innovationen, das eine zentrale Rolle einnimmt. Die Unternehmen wissen auch, dass Innovation und Wachstum nur mit hoch motivierten Mitarbeitern erreicht werden kann. Deshalb messen sie der Qualifizierung der Mitarbeiter und der Weiterbildung im Management eine sehr hohe Bedeutung bei.

Die Befragung brachte in diesem Zusammenhang einen überraschenden Befund: Denn Unternehmen, die bewusst auf ein aktives Personalmanagement setzen, zeigten sich auch mit Blick auf die zukünftige Entwicklung besonders optimistisch. Dies deckt sich auch mit anderen wissenschaftlichen Erkenntnissen, dass Unternehmen, die sich sehr stark um den Personalbereich kümmern, eine beträchtlich höhere langfristige Rentabilität und ein höheres Wachstum aufzuweisen haben.

Als Wachstumshindernis empfinden die befragten Unternehmen außerdem ein anderes aktuelles Thema: die Unternehmensfinanzierung. Die Mittelständler befürchten nämlich, dass die Finanzierung neuer Projekte deutlich schwieriger wird. Diese Befürchtung hängt wahrscheinlich mit den Anforderungskriterien von Basel II für Risikokapital zusammen.



2. Der methodische Ansatz der Studie

Die Basis für die Befragung wurde zunächst im Rahmen von „Focus-Gruppen“ gelegt. Dabei wurden die zentralen Probleme in mittelständischen Unternehmen zusammen mit Unternehmen und Führungskräften erarbeitet und diagnostiziert. Die dort erfassten Themen wurden zusammengefasst, bewertet und sind in erweiterter Form als Grundlage in die Formulierung des Fragebogens eingeflossen.

Im nächsten Schritt wurden die Grundgesamtheit und die Stichprobe für die repräsentative Hauptstudie festgelegt. Zur Definition der Grundgesamtheit wurden zwei Gruppen gebildet. Zum einen die Personen, die als Unternehmensleiter in kleinen und mittleren Unternehmen (50 bis 500 Mitarbeiter) fungieren, zum anderen die leiten-

den Angestellten in mittleren bis größeren Unternehmen (100 bis 1.000 Mitarbeiter). Ziel war es, alle relevanten Entscheider auf der ersten und zweiten Stufe der Unternehmenshierarchie zu erfassen. Diese Vorgabe diente als Grundlage für die Definition der Stichprobe, die im Rahmen einer Zufallsauswahl aus dem Adresspool eines renommierten Adressanbieters gezogen wurde.

Im Rahmen der Kooperation zwischen der Haufe Akademie und den Wirtschaftsunioren Deutschland wurde dieselbe Umfrage wenige Monate zuvor unter Mitgliedern der WJD durchgeführt.

Die Ergebnisse dieser WJD-Studie fließen nicht in die Ergebnisse der Hauptstudie ein. Die Erkenntnisse der WJD-Studie werden aber als Vergleichsstudie berücksichtigt. Die signifikanten Aussagen beider Studien sind zum großen Teil deckungsgleich. Unterschiede werden in der folgenden Analyse erläutert.

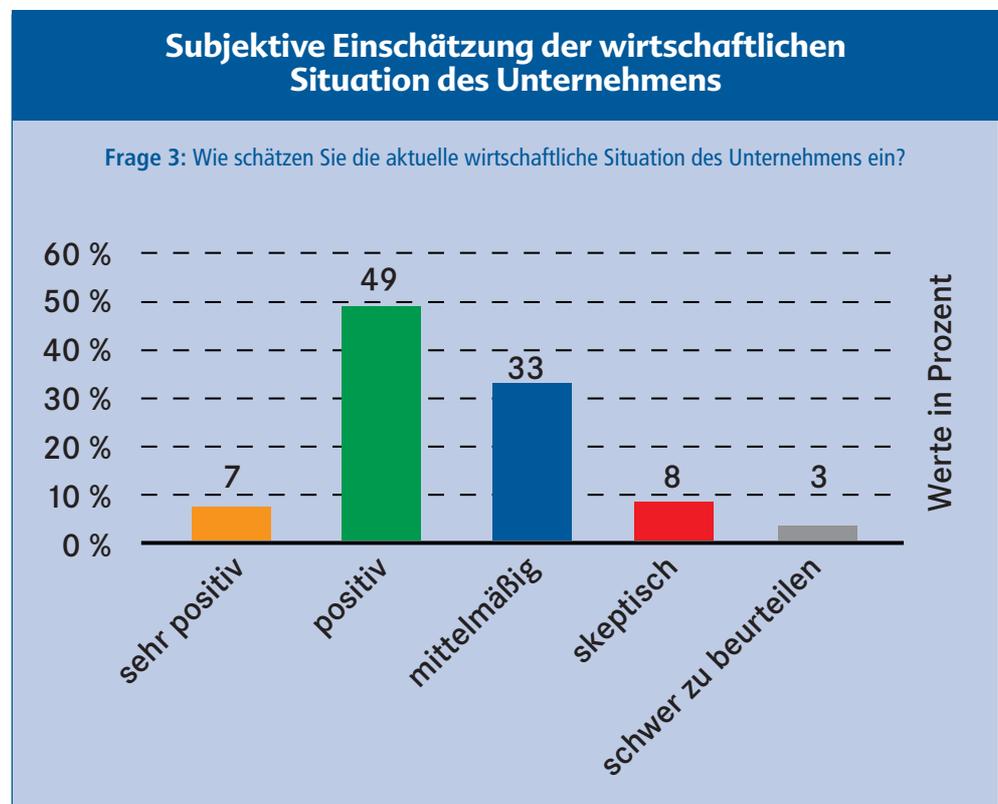
1. Subjektive Einschätzung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens

Bei der Einschätzung der aktuellen Lage zeigte es sich, dass die Meinungen der Führungskräfte auseinander driften. So sind 56 Prozent der Befragten optimistisch gestimmt, aber mehr als 40 Prozent sehen die Lage des eigenen Unternehmens mit gemischten Gefühlen oder eher skeptisch. Die Einschätzung der Lage wurde dabei kaum dadurch beeinflusst, ob es sich bei den Befragten um Unternehmensführer oder leitende Angestellte handelt.

Es gab ein deutliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Unternehmen, die ihre wirtschaftliche Situation positiv bewerten, und denen, die diese eher skeptisch einschätzen. Unternehmen mit ei-

ner positiven Haltung in Bezug auf ihren wirtschaftlichen Erfolg setzen auf ein aktives Personalmanagement und entwickeln oder rekrutieren so die für den Firmenerfolg notwendigen Human Resources. Sie stärken die Managementkompetenzen in ihrem Unternehmen frühzeitig und kontinuierlich.

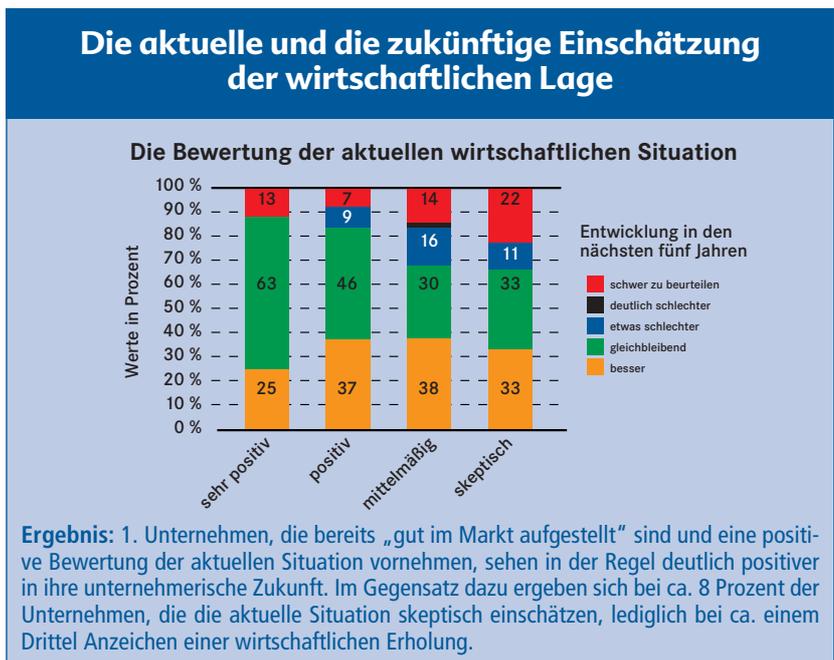
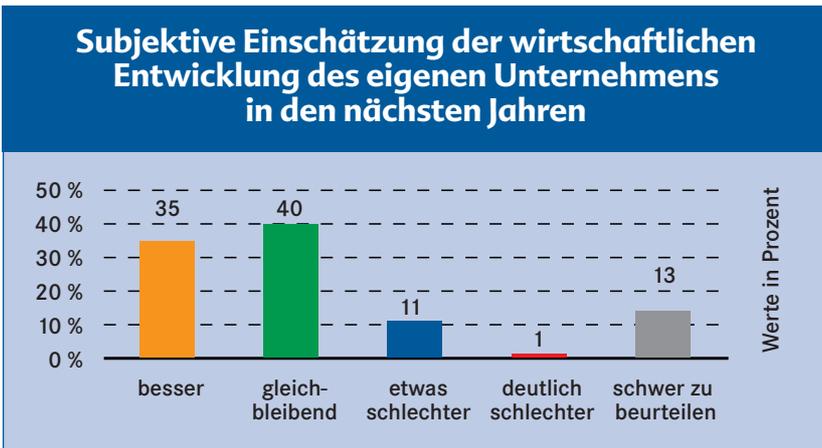
Demgegenüber greifen die zur eigenen wirtschaftlichen Lage eher skeptisch eingestellten Unternehmen auf externe Kompetenzen in Form von Unternehmensberatungen zu. Sie benötigen in kritischen Situationen wohl eine Art „Feuerwehr“, die kurzfristig die wichtigsten Fehlentwicklungen erkennt und Problemlösungsansätze vorschlägt.



Beim Blick auf die kommenden fünf Jahre zeigte sich, dass 35 Prozent der Befragten eine Besserung erwarten, 40 Prozent rechnen mit einer stabilen Entwicklung und nur 12 Prozent rechnen mit einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage. Dieser moderat aufwärts gerichtete Trend deckt sich mit ähnlichen Untersuchungen in der jüngeren Vergangenheit: So kommt der jüngst veröffentlichte „MittelstandsMonitor 2005“ der KfW-Bankengruppe und renommierter Wirtschaftsforschungsinstitute ebenfalls zum Ergebnis, dass kleinere und mittlere Unternehmen eine weitere moderate Erholung für ihr Geschäft erwarten.

Die Aussage oben wird unterstützt durch ein weiteres Ergebnis: Unternehmen, die bereits „gut im Markt aufgestellt“ sind und eine positive Bewertung der aktuellen Situation vornehmen, sehen in der Regel deutlich optimistischer in ihre unternehmerische Zukunft. Im Gegensatz dazu rechnet von den 8 Prozent Unternehmen, die die aktuelle Situation skeptisch einschätzen, nur ein Drittel mit einer wirtschaftlichen Erholung.

Der Vergleich mit der Studie für die Wirtschaftsjunioren zeigt, dass die im WJD organisierten Unternehmen ihre Zukunftsaussichten deutlich besser bewerten. Möglicher Grund: Unter den WJD-Unternehmen sind viele stärker exportorientiert.



2. Chancen und Gefahren im Umfeld der Unternehmen

Der zweite Fragenkomplex beschäftigte sich damit, welche Herausforderungen und Gefahren die Unternehmen in ihrem Umfeld sehen. Dabei zeigte sich, dass in den Unternehmen ein Bewusstsein herrscht für die nicht steuerbaren externen Faktoren wie Politik oder Preisentwicklungen an den Märkten und die beeinflussbaren internen Faktoren.

2.1. Die zentralen Herausforderungen

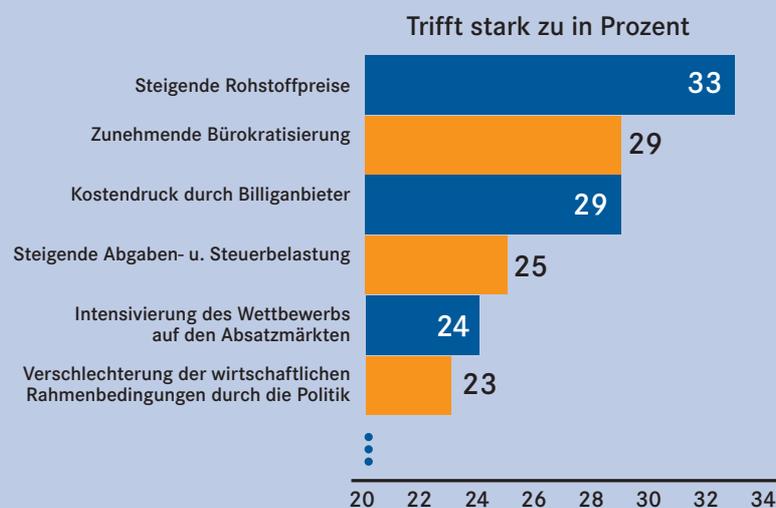
Bei der Frage, wo die mittelständischen Führungskräfte die zentralen Probleme in ihrem Umfeld sehen, ergab sich ein auf den ersten Blick überraschendes Ergebnis: Nicht das Thema Steuer- und Abgabenbelastung steht oben auf der Agenda.

Sie liegt bei der Benennung der Probleme mit einem Anteil von 25 Prozent lediglich an vierter Stelle. Ganz oben steht vielmehr die Sorge vor steigenden Rohstoffpreisen mit einem Anteil von 33 Prozent.

Dafür gibt es eine einfache Erklärung: Der enorme Anstieg der Rohstoffpreise und insbesondere des Ölpreises. Dieses Thema wurde in den vergangenen Monaten auf vielfältige Weise in den Medien diskutiert. So kletterte der maßgebliche Index des Informationsdienstes Commodity Research Bureau (CRB-Rohstoffindex) im Jahresverlauf 2005 von einem Hoch zum nächsten. Für zusätzliche Verunsicherung sorgten auch Analystenprognosen, dass der Ölpreis über die Marke von 100 Dollar je Barrel steigen könnte.

Gefahren aus dem Umfeld der Unternehmen: Die zentralen Herausforderungen

Frage 1: Wo sehen Sie die zentralen Probleme aus dem Umfeld Ihres Unternehmens, auf die Ihr Unternehmen reagieren sollte?





Die Abhängigkeit des Standorts Deutschland von der Zufuhr günstiger Rohstoffe trifft viele industrielle Mittelständler an einem empfindlichen Punkt. Steigende Rohstoffpreise können bei Exportprodukten in der Regel nicht mehr im Rahmen von Preiserhöhungen an die Kunden in den Importländern weitergegeben werden. Der starke Einfluss dieses Aspekts wird ebenfalls bei der Nennung des Kostendrucks durch Billiganbieter und die Intensivierung des Wettbewerbs auf den Absatzmärkten deutlich.

Der zweite zentrale Bereich, der den Unternehmen Probleme bereitet, ist die Rolle des Staates. 29 Prozent der Befragten beklagen sich über eine zunehmende Bürokratisierung als Folge zunehmender staatlicher Vorschriften (siehe auch Grafik, Seite 9). Staatliche Ordnungspolitik wird daher nicht als positive Intervention wahrgenommen, sondern als störender Eingriff in den Wirtschaftskreislauf und die Entscheidungsfreiheit der Unternehmen.

Die WJD-Studie zeigt in ihren Ergebnissen ebenfalls, dass die zunehmende Bürokratisierung von den Unternehmen als zentrales Problem gesehen wird.

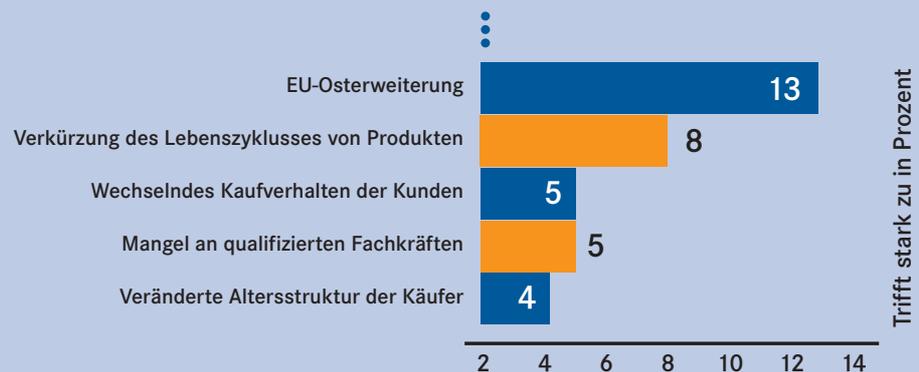
Zwischen den beiden im Rahmen der Hauptstudie analysierten Gruppen der Unternehmensführer und der Führungskräfte ergeben sich nur geringfügige Unterschiede im Hinblick auf die oben genannten Herausforderungen. Interessanterweise wird die Entwicklung bei den Rohstoffpreisen von den leitenden Führungskräften im Gegensatz zu den Unternehmensführern aber deutlich intensiver als Problem gesehen. Möglicherweise ist die unmittelbare Involvierung der Führungskräfte ins operative Geschäft hierfür eine Erklärung.

2.2. Untergeordnete Herausforderungen

Aspekte wie die in den Medien viel beachtete EU-Osterweiterung (13 Prozent), die Verkürzung der Lebenszyklen von Produkten (8 Prozent) oder das wechselnde Kaufverhalten der Kunden (5 Prozent) sehen die befragten Unternehmensleiter nicht als Herausforderung an. In diesen Punkten scheinen sich die Unternehmen der eigenen Kompetenz sehr sicher.

Gefahren aus dem Umfeld der Unternehmen: Untergeordnete Herausforderungen

Frage 1: Wo sehen Sie die zentralen Probleme aus dem Umfeld Ihres Unternehmens, auf die Ihr Unternehmen reagieren sollte?



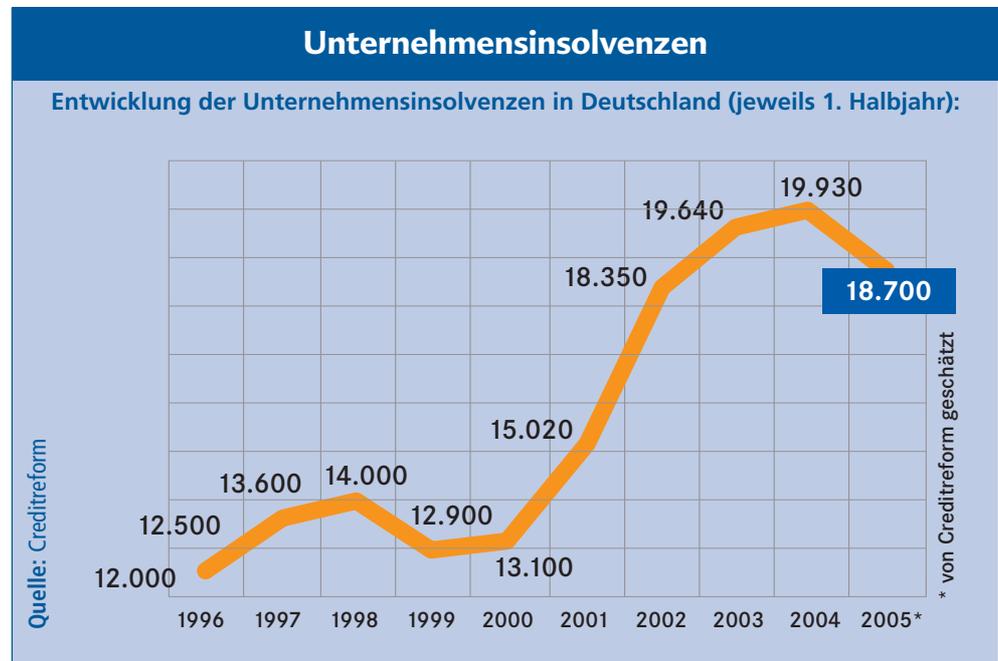
Ergebnis: 1. Das Verhalten der Märkte wird nicht als Herausforderung begriffen. An diesen Punkten scheint man sich der eigenen Kompetenz sehr sicher. Ebenso wird der Beschaffungsmarkt Human Resources nicht als problematisch eingeschätzt. 2. Bei der Bewertung des Mangels an geeigneten Fachkräften geht die Bewertung der beiden Gruppen auseinander. Die Unternehmensleitung bewertet diesen Aspekt weniger kritisch wie die leitenden Angestellten. 3. Die Einschätzung durch die WJD ähnelt in vielen Punkten der Einschätzung durch die anderen Unternehmen.

Ebenso wird der Beschaffungsmarkt Human Resources nicht als problematisch eingeschätzt. Bei der Bewertung des Mangels an geeigneten Fachkräften geht die Einschätzung der beiden Gruppen aber auseinander. Die Unternehmensführer bewerten dieses Problem weniger kritisch als die leitenden Angestellten. Die Einschätzung der WJD-Unternehmen ähnelt in vielen Punkten der Einschätzung durch die anderen Unternehmen.

3. Die unternehmensspezifischen Probleme

Da die befragten Unternehmen davon ausgehen, dass sich an den externen Rahmenbedingungen kurzfristig nur wenig ändern wird, konzentrieren sie sich offenkundig auf die Problemkreise, auf die sie selbst am meisten Einfluss nehmen können. Und die finden sich im eigenen Unternehmen.

Dass es dort genug zu tun gibt, belegt die hohe Zahl von Insolvenzen, die sich im Jahr 2005 auf bis zu 40.000 belaufen dürfte. Die Gründe: Vielen Unternehmen fehlt es an Wachstumsperspektiven sowie einer ausreichenden Finanzausstattung, um Wachstum finanzieren zu können.



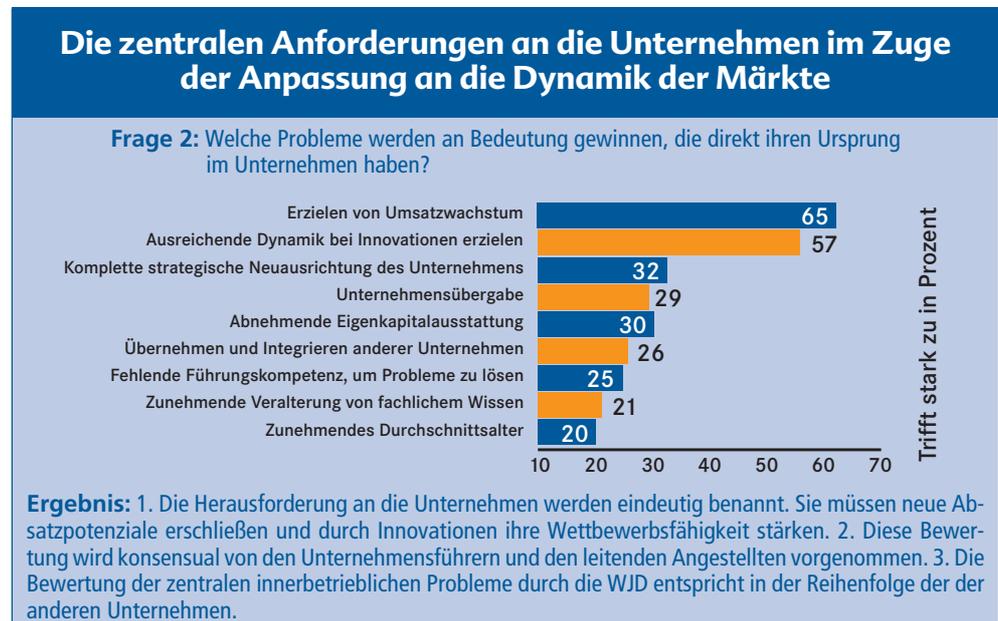
Ein weiterer Schwachpunkt: Managementfehler auf der Führungsebene. So gingen nach der 5. Globalen Produktivitätsstudie der amerikanischen Unternehmensberatung Proudfoot Consulting im Jahr 2004 insgesamt 84 Tage je Arbeitnehmer wegen falscher Planung oder Organisation verloren. Alleine in Deutschland wird der volkswirtschaftliche Schaden durch Produktivitätsverluste im Jahr 2004 auf 219 Milliarden Euro geschätzt. Als Hauptursache dafür gilt die mangelnde Planung und Steuerung in den Unternehmen.

3.1. Die zentralen Probleme/Herausforderungen an die Unternehmen im Zuge der Anpassung an die Dynamik der Märkte

Bei der Frage, welche Probleme an Bedeutung gewinnen werden, die ihren Ursprung im Unternehmen haben, war die Antwort eindeutig. Oberste Priorität hat das Ziel, neues Umsatzwachstum zu generieren (65 Prozent). Die Unternehmen haben erkannt, dass es dafür nur ein probates Mittel gibt: Innovation. Mehr Dynamik in den Innovationsprozess zu bringen, steht deshalb mit 57 Prozent gleich an zweiter Stelle. Obwohl die Unternehmen der Innovation damit eine große Bedeutung in Bezug auf das Wachstum beimessen, stößt bei der Wahl der Managementmethoden das Change Management nur auf eine geringe Akzeptanz (siehe Abschnitt 4.2.).

In der Öffentlichkeit stark diskutierte Themen wie die Unternehmensnachfolge/-übergabe (29 Prozent) spielen im Vergleich dazu schon eine eher untergeordnete Rolle. Auffallend ist auch, dass nur 25 Prozent fehlende Führungskompetenz und 21 Prozent die zunehmende Veralterung von Fachwissen als Hemmschuh für die weitere Entwicklung betrachten.

Das steht in einem gewissen Kontrast dazu, dass die Unternehmen in der Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften einen wichtigen Ansatz sehen, um betriebliche Herausforderungen zu meistern (siehe Abschnitt 3.2.).

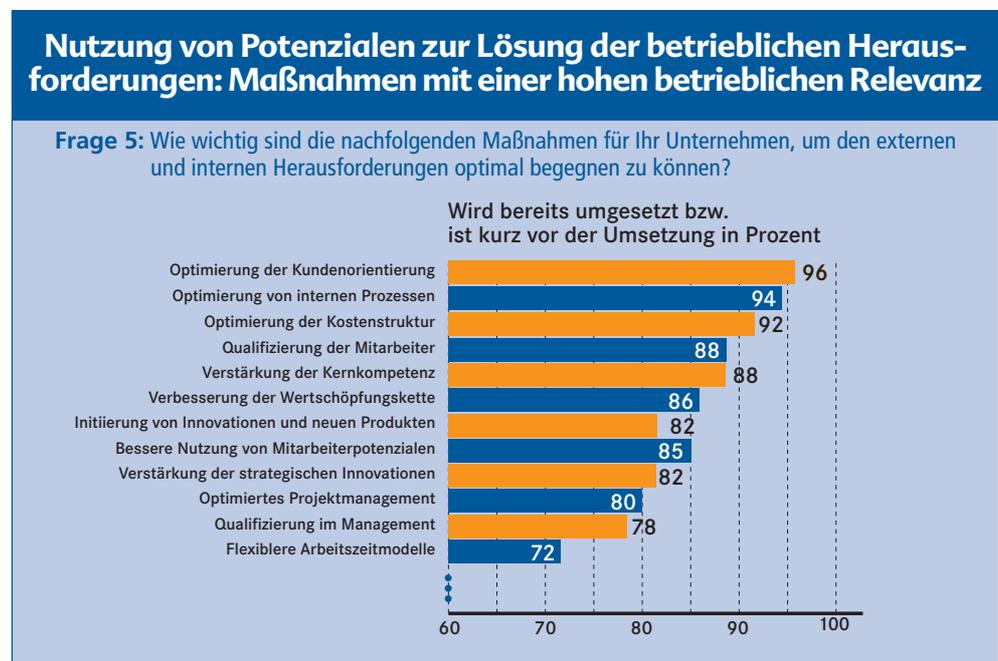


Insgesamt ist der Konsens bei der Definition zentraler Handlungsfelder groß. Sowohl die Unternehmensführer als auch leitenden Angestellten innerhalb der Unternehmen stimmen überein. Auch im Vergleich mit der WJD-Studie gibt es keine Unterschiede bei der Bewertung der zentralen Herausforderungen.

3.2. Nutzung von Potenzialen zur Lösung der betrieblichen Herausforderungen: Maßnahmen mit einer hohen betrieblichen Priorität

Die Antworten auf die Frage, welche Maßnahmen für die Unternehmen besonders wichtig sind, um den internen wie externen Herausforderungen zu begegnen, verdeutlichen, dass die intensive Diskussion um Managementkonzepte ihre Wirkung zeigt. So werden viele dieser Konzepte schon in der Praxis angewendet und gehören zum Standardrepertoire der Führungsebene. Die Auflistung zeigt gleichzeitig, dass verschiedene Konzepte parallel eingesetzt werden und damit in verschiedenen Unternehmensbereichen ihre Wirkung entfalten können.

Ganz oben auf der Liste der Managementansätze stehen die Optimierung der Kundenorientierung (96 Prozent) und die Optimierung der Prozesse innerhalb der betrieblichen Organisation (94 Prozent). Hohe Priorität genießt ferner der Bereich Personalführung. So hat die Qualifizierung der Mitarbeiter wie auch die Qualifizierung des Managements (88 Prozent bzw. 78 Prozent) einen sehr hohen Stellenwert. Gleichzeitig haben die Führungskräfte erkannt, dass die Potenziale der Mitarbeiter noch besser genutzt werden müssen (85 Prozent). Trotz dieser Erkenntnis wird aber auf der anderen Seite „Empowerment“ nicht als wichtiges Instrument gesehen, um die Mitarbeiterpotenziale auszuschöpfen (siehe Abschnitt 4.2.).



Insgesamt zeigen die Antworten, dass die Unternehmen die gesamte Palette der betrieblichen Maßnahmen ausschöpfen, um Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Die Ergebnisse der WJD-Studie bringen nur marginale Abweichungen.

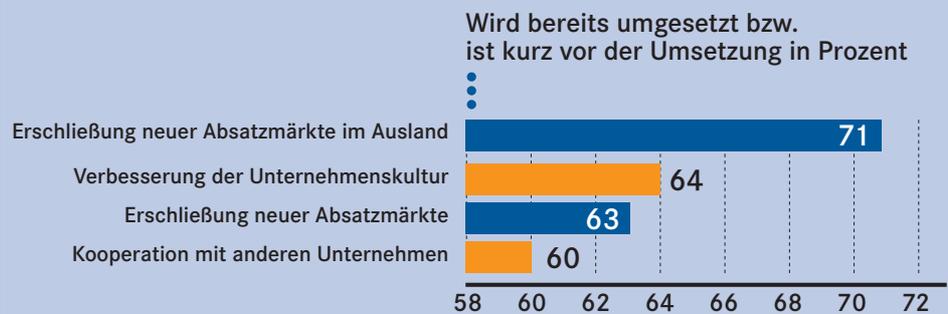
3.3. Maßnahmen mit einer mittleren betrieblichen Priorität

Mehr als zwei Drittel der Unternehmen stellen fest, dass die Erschließung von neuen Auslandsmärkten unter den entsprechenden Voraussetzungen der Schlüssel für zusätzliches Wachstum ist. Die Führungskräfte räumen zudem ein, dass auch eine Verbesserung der Unternehmenskultur eine Maßnahme sein kann, um die betrieblichen Herausforderungen bewältigen zu können (64 Prozent).

Sinnvoll in diesem Fall wäre deshalb eigentlich eine Koordination der Maßnahmen, nämlich die Verbesserung der Unternehmenskultur auf die Auslandserweiterungen abzustimmen, um so die Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse einzubinden. Trotz der hier gewonnenen Erkenntnisse in den Unternehmen zeigt sich aber, dass bei den Führungskräften nur eine geringe Akzeptanz für das Konzept Change Management/Veränderungsmanagement als anwendbares Instrument vorhanden ist (siehe Abschnitt 4.2.).

Nutzung von Potenzialen zur Lösung der betrieblichen Herausforderungen: Maßnahmen mit einer mittleren betrieblichen Relevanz

Frage 5: Wie wichtig sind die nachfolgenden Maßnahmen für Ihr Unternehmen, um den externen und internen Herausforderungen optimal begegnen zu können?



Ergebnis: Eine Reihe von Maßnahmen haben sich noch nicht als allgemeiner Standard etabliert. Aber es zeigt sich auch sehr deutlich, dass zwei Drittel der Unternehmen den Schritt in das Ausland wagen wollen oder müssen, um ihre Produkte dort abzusetzen.

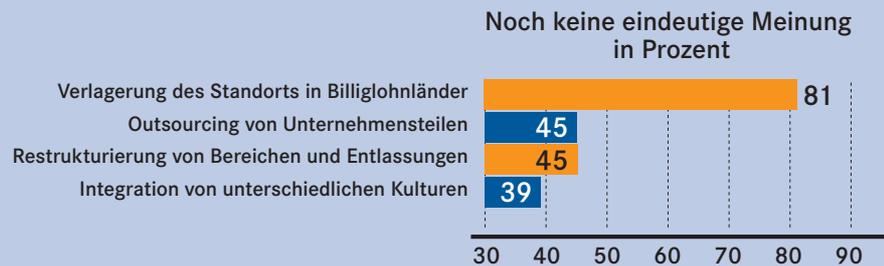
3.4. Herausforderungen mit einer geringen betrieblichen Priorität

Die Verlagerung von Produktionsstätten in Billiglohnländer, namentlich Osteuropa, steht schon seit Anfang der neunziger Jahre ganz oben auf der Agenda der international agierenden Konzerne und ist Gegenstand heftiger politischer Kontroversen. Dies zeigt auch der immer wieder aufkommende Streit um Mindestlöhne in Deutsch-

land. Im Mittelstand, das belegt die Studie, wartet das Thema Verlagerung des Standorts in Billiglohnländer (81 Prozent) noch auf eine abschließende Bewertung. Es wird zwar in über 80 Prozent der befragten Unternehmen diskutiert, aber ein endgültiges Urteil gibt es noch nicht.

Nutzung von Potenzialen zur Lösung der betrieblichen Herausforderungen: Maßnahmen mit einer geringen betrieblichen Relevanz

Frage 5: Wie wichtig sind die nachfolgenden Maßnahmen für Ihr Unternehmen, um den externen und internen Herausforderungen optimal begegnen zu können?



Ergebnis: 1. Es sind aber auch Themen auf der Agenda der Unternehmen, die diskutiert werden und die noch keine abschließende Bewertung erfahren haben. Die Verlagerung des Standorts in Billiglohnländer ist derzeit nicht geplant und befindet sich noch in der Diskussions- und Bewertungsphase. 2. Es ergeben sich auch in diesem Bereich grundsätzliche Ähnlichkeiten in der Bewertung durch die WJD und die im Rahmen der Hauptstudie befragten Unternehmen.

Aber auch die Themen Outsourcing (45 Prozent) oder Restrukturierung (45 Prozent) von Bereichen werden nicht als Instrument von hoher Bedeutung angesehen.

4. Der Einsatz von Managementkonzepten in den Unternehmen

Der Einsatz von Managementkonzepten wird in den befragten Unternehmen als bedeutungsvoll für die Unternehmensentwicklung bewertet. Die Managementansätze, die für das eigene Unternehmen als wertvoll und umsetzungswürdig angesehen werden, orientieren sich aber nicht unbedingt an den inner- und außerbetrieblichen Herausforderungen in ihrer Gesamtheit.



4.1. Aktive Umsetzung von Konzepten mit breiter Akzeptanz

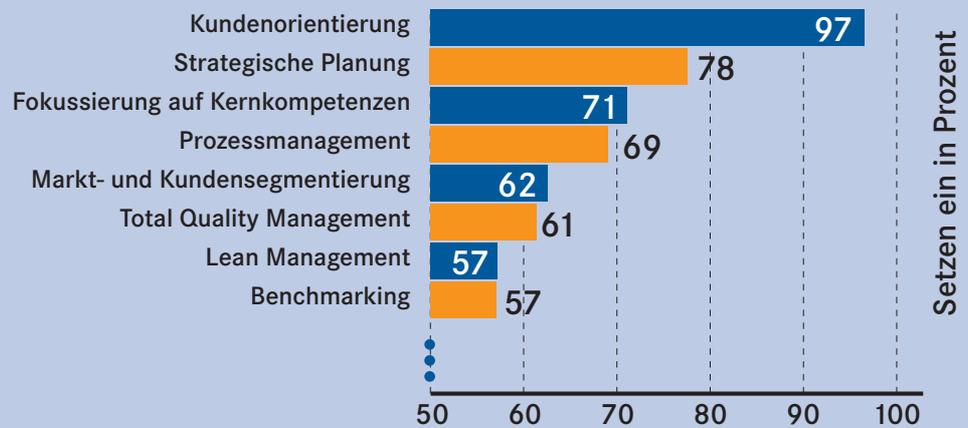
Die Antworten auf die Frage, welche Managementkonzepte für die Entwicklung des eigenen Unternehmens heute und in den kommenden Jahren von besonderer Bedeutung sind, zeigen, dass diejenigen Ansätze, die sich um das Thema

Wachstum durch Kundenorientierung drehen, das Gravitationszentrum bilden. Mit insgesamt 97 Prozent hat die Kundenorientierung mit Abstand die höchste Bedeutung.

Außerdem ist bei den Unternehmen stärker im Bewusstsein, dass sie die strategische Planung als zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Bearbeitung der Märkte in den Griff bekommen müssen (78 Prozent). Konzepte wie Total Quality Management (61 Prozent), Lean Management (57 Prozent) und Benchmarking (57 Prozent) fallen dagegen deutlich ab. Diese Ergebnisse decken sich auch mit der Befragung der Unternehmen der Wirtschaftsunioren Deutschland.

Der Einsatz von Managementkonzepten in den Unternehmen: Die aktive Umsetzung von Konzepten mit breiter Akzeptanz

Frage 6: Welche Bedeutung haben einzelne Managementkonzepte für die Entwicklung Ihres Unternehmens bereits heute oder in den nächsten Jahren?



Ergebnis: Entsprechend der operativen Ausrichtung der Unternehmen bei der Marktbearbeitung ist auch die Wahrnehmung bzw. Akzeptanz der unterschiedlichen Managementkonzepte beeinflusst. Die Managementansätze, die sich um das Thema „Kundenorientierung“ drehen, bilden das Gravitationszentrum, um das sich die Diskussion in den Unternehmen dreht. Und den Unternehmen ist bewusst geworden, dass nur ein wirkliches Verständnis der strategischen Analyse und Planung langfristig die erfolgreiche Marktbearbeitung sichert. 2. Auch in diesem Fall werden die Ergebnisse durch ähnlich gelagerte Befunde bei den WJD unterstützt.

4.2. Aktive Umsetzung von Konzepten mit reduzierter Akzeptanz

Die Befragung macht auch deutlich, dass einige in der Fachwelt breit diskutierte Managementansätze weiter auf ihren Durchbruch warten. An erster Stelle steht dabei das Thema Strategische Allianzen (47 Prozent), dem nur knapp die Hälfte der befragten Führungskräfte eine wichtige Rolle beimessen. Ähnliches gilt für das Konzept Customer Relationship Management (45 Prozent).

Eine Ursache dürfte sein, dass der hohe Komplexitätsgrad einiger der genannten Instrumente auf innere Widerstände bei der Implementierung in den Unternehmen stößt. Dieser Befund dürfte insbesondere auf den Einsatz der Balanced Scorecard zutreffen. Nur 19 Prozent der befragten Führungskräfte gaben an, dieses Instrument aktiv einzusetzen. Dies steht im Widerspruch zur Diskussion in der Managementliteratur.

Die hier dokumentierte reduzierte Akzeptanz von Konzepten wie Empowerment und Balanced Scorecard steht somit im krassen Gegensatz zur Notwendigkeit dieser Instrumente, um die in Kapitel 3 erkannten Herausforderungen zu bewältigen, nämlich die bessere Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen (Abschnitt 3.1.), die Erschließung der Absatzmärkte im Ausland (Abschnitt 3.2.) sowie die Verbesserung der Unternehmenskultur (Abschnitt 3.2.).

Die zunehmende Komplexität der innerbetrieblichen Abläufe, Zusammenhänge und Entwicklungen benötigt motivierte, involvierte und gut informierte Mitarbeiter, die dadurch eine stark ganzheitlich orientierte Herangehensweise an ihre eigenen Aufgabengebiete und die gesamte Organisationsentwicklung haben. Das Konzept Balanced Scorecard (BSC) wiederum kann ausgesprochen hilfreich sein für die Auslandsorientierung und Internationalisierung der Unternehmen.



4.3. Managementkonzepte mit einem absteigenden Lebenszyklus

Schließlich zeigte die Befragung auch einen eindeutigen Trend, welche Managementkonzepte es vermutlich nicht mehr schaffen werden, sich in den Chefetagen zu etablieren. An der Spitze steht der Shareholder-Value-Ansatz. 47 Prozent der Befragten gaben an, dass der Ansatz zwar diskutiert, aber wieder verworfen wurde. Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Der Shareholder-Value-Ansatz wurde durch einige Skandale im Gefolge des Börsenbooms und des nachfolgenden Crashes in der Öffentlichkeit diskreditiert. Weitere Gründe könnten in der Rechtsform der befragten Unternehmen liegen. Im deutschen Mittelstand dominieren nach wie vor die GmbH und die GmbH & Co. KG.

Ein ähnliches Votum erfuhren auch Ansätze wie Empowerment (45 Prozent), Balanced Scorecard (44 Prozent) und Change Management (42 Prozent). Auch hier ist eine Diskrepanz festzustellen zwischen der Erkenntnis, dass Mitarbeiterqualifizierung und Unternehmenserfolg sich bedingen, und der Ablehnung der Managementkonzepte Empowerment und Wissensmanagement, mit denen diese Ziele erreicht werden könnten (siehe Punkt 4.2.).

Das Gleiche gilt auch für ein anderes Problemfeld. So wird auf der einen Seite Kundenorientierung als Konzept mit einem sehr hohen Prozentsatz befürwortet (Abschnitt 3.2.). Customer Relationship Management (28 Prozent) wird auf der anderen Seite aber diskutiert und verworfen. Das hängt möglicherweise damit zusammen, dass CRM im Mittelstand sehr oft mit größeren Investitionen im IT-Bereich in Verbindung gebracht wird. IT-Aufrüstung ist aber für die befragten Unternehmen überhaupt kein Thema.

Bei einigen Managementkonzepten dürfte eine Rolle gespielt haben, dass sie einfach noch keine ausreichende Verbreitung gefunden haben und noch nicht abschließend von den Unternehmensleitern und leitenden Angestellten bewertet wer-

den können. Der Trend, der sich bei der Beurteilung der Managementkonzepte im Rahmen der Befragung ergab, wird durch die Ergebnisse der WJD-Studie erhärtet. Es ergaben sich weitgehende Übereinstimmungen.

Der Einsatz von Managementkonzepten in den Unternehmen: Die Managementkonzepte, mit einem absteigenden Lebenszyklus

Frage 6: Welche Bedeutung haben einzelne Managementkonzepte für die Entwicklung Ihres Unternehmens bereits heute oder in den nächsten Jahren?



Ergebnis:1. Bei einzelnen Managementansätzen kann man definitiv feststellen, dass sie es vermutlich nicht mehr schaffen werden, sich in den Chefetagen zu etablieren. An der Spitze der Konzepte, die diskutiert worden sind, aber nicht mehrheitlich von den Unternehmen eingesetzt werden, steht der „Shareholder Value“-Ansatz, das „Empowerment“ der Mitarbeiter und das Konzept der „Balanced Scorecard“. Andere Managementansätze haben noch nicht die Verbreitung gefunden, um abschließend durch die Unternehmensführungen und die leitenden Angestellten bewertet zu werden. 2. Auch in diesem Fall ergeben sich starke Übereinstimmungen bei der Bewertung zwischen den WJD und den anderen Unternehmen.

5. Barrieren und Widerstände zur optimalen Ausrichtung der Unternehmen an den Märkten

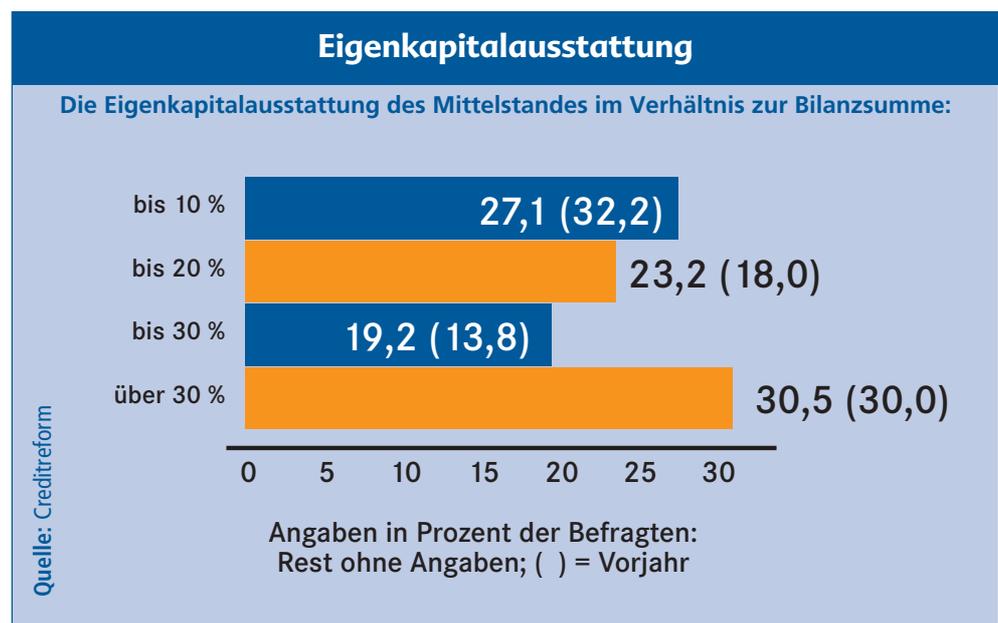
Der Einsatz verschiedener Managementkonzepte garantiert aber noch lange keine erfolgreiche Restrukturierung und Neuausrichtung eines Unternehmens. Der folgende Abschnitt konzentriert sich deshalb darauf, welche Barrieren und Hindernisse bei der Umsetzung in den Führungsetagen gesehen werden.

Bei der Frage, welche Gründe aus der Sicht der Führungskräfte die notwendigen Veränderungen behindern, spielte ein anderes Thema, das derzeit auch in der wirtschaftspolitischen Diskussion eine hohe Brisanz besitzt, die wichtigste Rolle: die Beschaffung der notwendigen finanziellen Mittel. Denn 68 Prozent der befragten Unternehmensführer gaben an, dass die Finanzierung neuer Projekte erheblich schwieriger geworden sei. Das dürfte nicht zuletzt auf das Thema Basel II zurückzuführen sein. Die Basler Eigenkapitalanforderungen an die Banken (Basel II) stellen erhebliche Anforderungen an die Unternehmen, ihre Finanzlage transparent darzustellen, und könnten

in der Tat zu finanziellen Engpässen führen. Denn damit werden auch die Anforderungen an die Kreditvergabe verschärft.

Die Aussage der Befragten ist möglicherweise auch ein Hinweis auf unternehmensspezifische Defizite in den Firmen. So lautete die Kernaussage einer kürzlich veröffentlichten Studie des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum, dass die Mittelständler ihre Finanzplanung vernachlässigen. Denn die Bereitschaft der mittelständischen Wirtschaft, Eigenkapitalgeber von außen ins Boot zu nehmen, ist mit 15 Prozent nach wie vor sehr gering.

Die Folge ist, dass die Eigenkapitalquote deutscher Mittelständler im internationalen Vergleich gering ist. Nach Angaben der Deutschen Bundesbank beträgt sie hier zu Lande 8 Prozent, während die Eigenkapitalquoten in Frankreich mit 34 Prozent und Holland mit 35 Prozent um ein Vielfaches höher liegen.

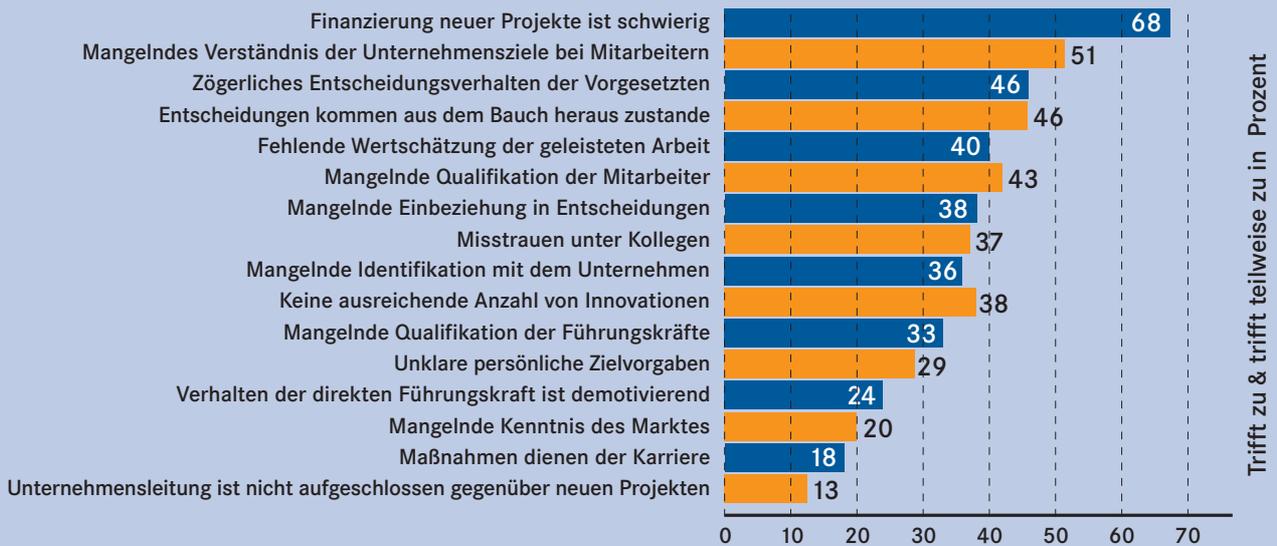


Als weitere wichtige Ursachen für die schleppende Umsetzung von Konzepten sehen viele Führungskräfte das mangelnde Verständnis der Unternehmensziele bei den Mitarbeitern (51 Prozent) sowie Defizite im Bereich der Qualifikation (43 Prozent) an. Dies könnte darauf hinweisen, dass die strategischen Entscheidungen nur im Bereich Top-Management kommuniziert werden und dass aufgrund mangelnder Kommunikation keine sinnvolle Mitarbeiterbindung stattfindet.

Auch an diesem Punkt scheinen die Ergebnisse der Studie eine Bestätigung zu sein, dass sich das Management weniger um die organisationsinternen Möglichkeiten des effektiveren und effizienteren Arbeitens – die Kommunikation, die Mitarbeiterqualifikation, Mitarbeitermotivation, Verbesserung der Unternehmenskultur sowie Verbesserung der eigenen Führungskompetenzen – kümmert, obwohl die Notwendigkeit dafür erkannt wird.

Barrieren auf dem Weg zur optimalen Restrukturierung

Frage 11: Welche Gründe verhindern es aus Ihrer Sicht, dass notwendige Veränderungen im Unternehmen umgesetzt werden?



Auffallend bei diesem Ergebniskomplex ist auch, dass hier im 30-Prozent-Bereich eine ganze Reihe von Führungsmängeln als Barriere auf dem Weg zur optimalen Restrukturierung ausgemacht wurde. Dies ist deswegen ein sehr beachtlicher Prozentsatz, da die Gruppe der Befragten sich aus Leuten in Führungspositionen zusammensetzt.

Auch für diesen Fragekomplex gilt: Es besteht ein hoher Konsens zwischen Unternehmensführern und leitenden Angestellten. Die Ergebnisse decken sich weitgehend mit der WJD-Befragung.

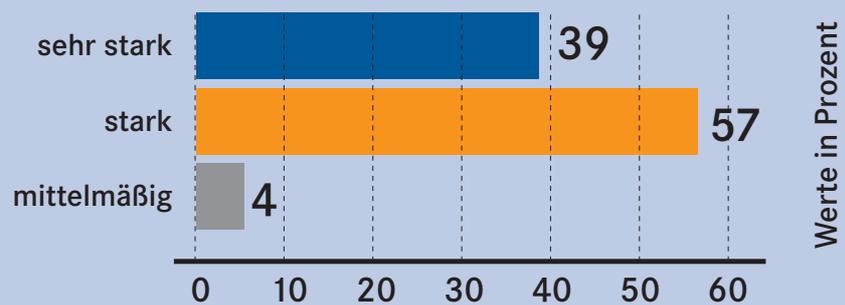
6. Einschätzung des persönlichen Engagements im Rahmen der Neuausrichtung des Unternehmens

Das Tempo des Veränderungsprozesses in einem Unternehmen hängt nicht nur von den richtigen Managementansätzen ab sondern auch von der Möglichkeit der Entscheidungsträger, Veränderungsprozesse zu steuern und zu beschleunigen. Wie die Befragung ergab, schätzen immerhin 96

Prozent der Befragten ihren Einfluss auf die Umgestaltung als „sehr stark“ oder „stark“ ein. Ein weiterer Befund: Die Befragten sind mit einer sehr hohen Motivation ausgestattet, die definierten internen Problemfelder anzugehen.

Einschätzung des persönlichen Engagements im Rahmen der Neuausrichtung des Unternehmens

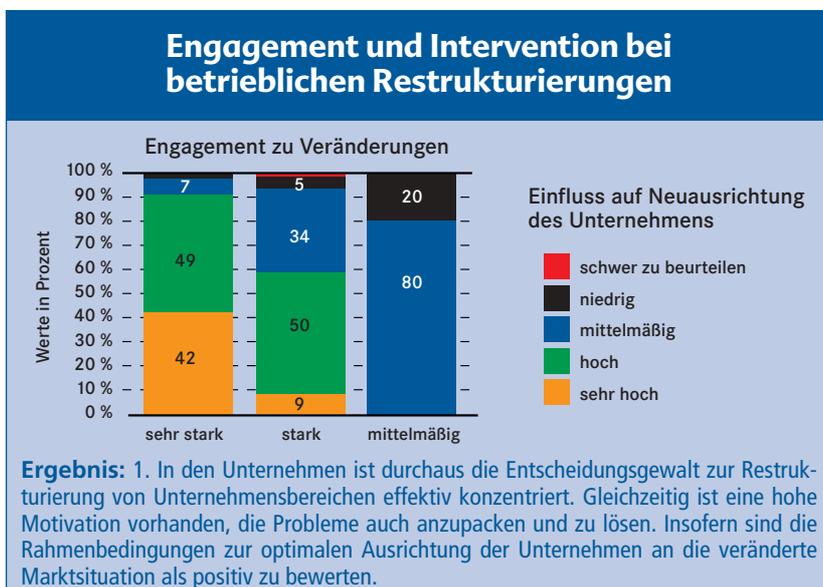
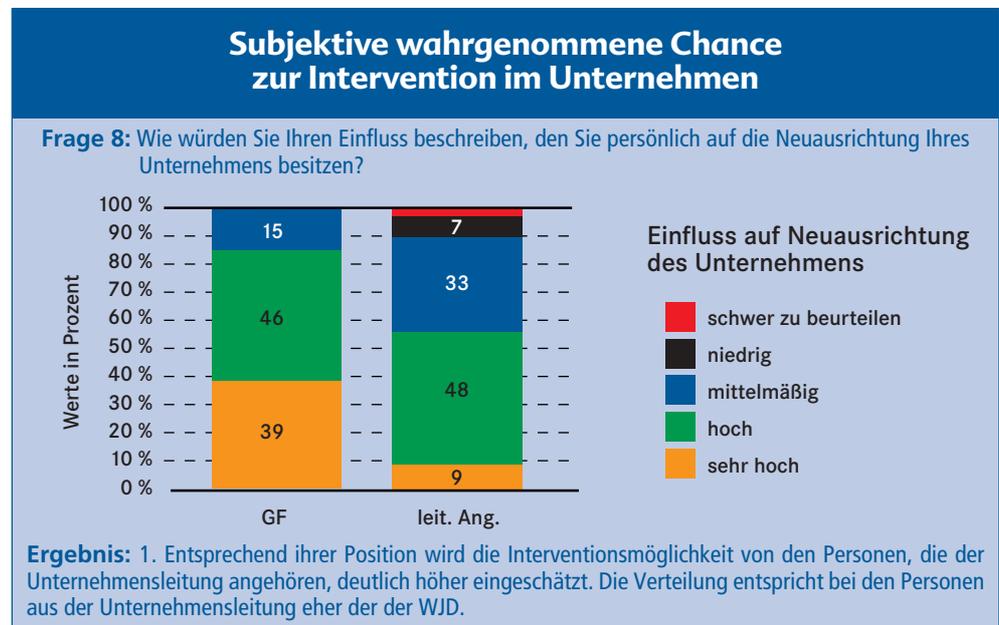
Frage 7: Wie würden Sie Ihr persönliches Engagement bewerten, die notwendigen Veränderungen in Ihrem Unternehmen vorzunehmen?



Ergebnis: 1. Neben der Tatsache, dass die untersuchte Zielgruppe einen hohen Einfluss auf die Umgestaltung der Unternehmen verfügt, ist sie mit einer hohen Motivation ausgestattet, die definierten Probleme anzugehen. 2. Es sind nahezu keine Unterschiede im Engagement zwischen den Unternehmensführern und den leitenden Angestellten vorhanden. 3. Dieser Befund wird durch ein nahezu identisches Ergebnis bei den WJD erneut gestützt.

Insgesamt sind die Unternehmensleiter und leitenden Angestellten davon überzeugt, dass ihr persönlicher Einfluss auf die Neuausrichtung groß ist. 21 Prozent sehen ihn als „sehr hoch“ an und 47 Prozent als „hoch“. Dabei gibt es aber signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmensführern und leitenden Angestellten. Unter den Geschäftsführern gaben immerhin 85 Prozent an, dass der persönliche Einfluss „sehr hoch“ (39 Prozent) oder „hoch“ (46 Prozent) ist.

Bei den leitenden Angestellten sind die Werte mit insgesamt 57 Prozent (9 Prozent/48 Prozent) deutlich niedriger. Die Ergebnisse weichen etwas von der WJD-Befragung ab. Die Erklärung ist vermutlich darin zu finden, dass die Unternehmen, die dem WJD angehören, im Vergleich zu den anderen befragten Unternehmen eine geringere Mitarbeiterzahl aufweisen. Deswegen trauen sie sich auch zu, noch stärker die Neuausrichtung ihres Unternehmens beeinflussen zu können.

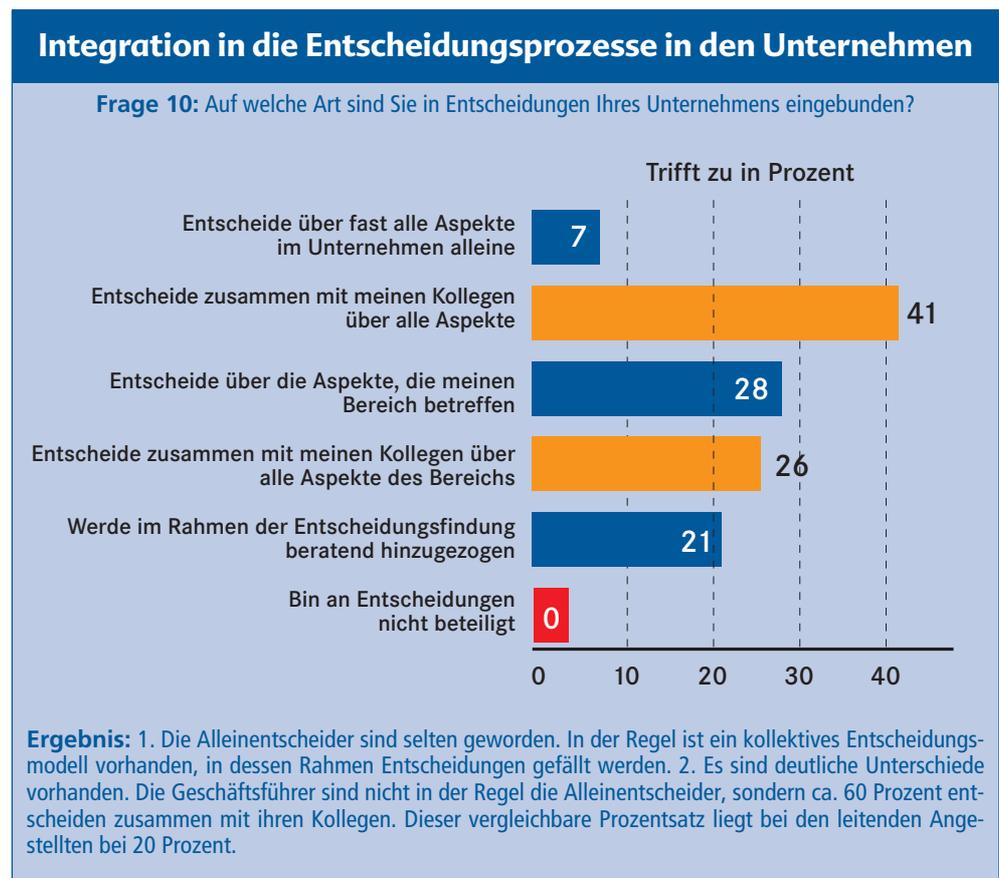


Fazit: Die Entscheidungsgewalt zur Restrukturierung von Unternehmensbereichen ist in den Unternehmen durchaus vorhanden. Gleichzeitig besteht eine hohe Motivation, die Probleme anzupacken. Damit sind die Rahmenbedingungen zur optimalen Ausrichtung der Unternehmen an die veränderte Marktsituation als positiv zu bewerten.

7. Integration in die Entscheidungsprozesse in den Unternehmen

Das wichtigste Ergebnis bei der Frage, wie die Entscheidungen im Unternehmen zustande kommen und wie die Führungskräfte eingebunden sind: Alleinentscheider (7 Prozent) sind selten geworden. Das kollektive Entscheidungsmodell (41 Prozent) wird in mittelständischen Unternehmen immer mehr zur Regel. Unterstrichen wird diese Entwicklung auch dadurch, dass immerhin 26 Prozent angeben, Entscheidungen im eigenen Bereich mit ihren Kollegen abzustimmen.

Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Angaben der Geschäftsführer, die in 60 Prozent der Fälle zusammen mit ihren Kollegen entscheiden, während es bei den leitenden Angestellten nur 20 Prozent sind. Auf der Ebene der leitenden Angestellten wird also offenbar das Kollegialitätsprinzip weniger gepflegt. Es mangelt hier an der Durchlässigkeit zu den darunter liegenden Ebenen der Mitarbeiter, was wiederum ein Grund sein könnte, dass sich die Mitarbeiter auf diesen unteren Ebenen nicht mit den Unternehmenszielen identifizieren.



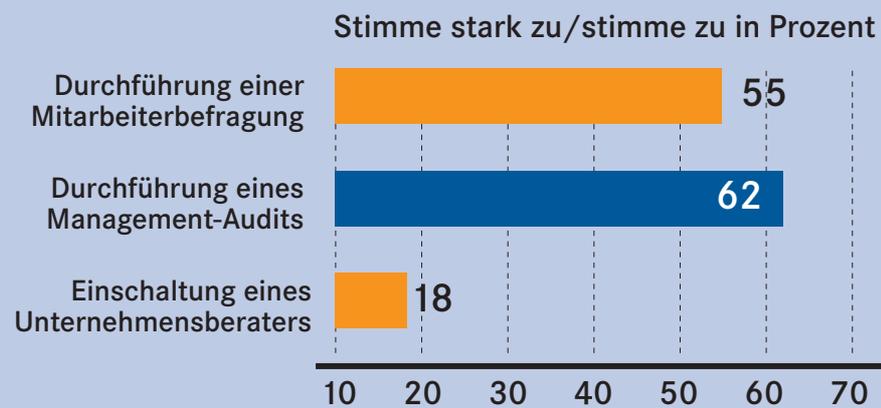
8. Diagnose betrieblicher Probleme

Bei der Frage, welches aus der Sicht der Führungskräfte der erste Schritt sein sollte, um Probleme zu erkennen, hat bei der Mehrzahl der Befragten die Nutzung interner Informationsquellen und die interne fachliche Kompetenz Priorität. Eine Mitarbeiterbefragung wird von 55 Prozent der Führungskräfte genannt, ein Management-Audit

von 62 Prozent. Gegenüber Unternehmensberatern gibt es offensichtlich starke Vorbehalte. Die Einschaltung externer Berater wird nur von 18 Prozent als erster Schritt genannt. Es gibt hier eine hohe Übereinstimmung sowohl zwischen Geschäftsführern und leitenden Angestellten als auch zu den Ergebnissen der WJD-Studie.

Die Diagnose der betrieblichen Probleme als erster Schritt zum Erkennen von Problemzonen

Frage 9: Was sollte Ihrer Meinung nach als erster Schritt passieren, um die Probleme zu analysieren und damit einer Lösung zugänglich zu machen?



Ergebnis: 1. Die Nutzung der internen Informationsquellen und der internen fachlichen Kompetenz stellt für die Mehrzahl der Unternehmensführungen und der leitenden Angestellten die erste Priorität dar. Bei der Einschaltung einer Unternehmensberatung sind deutliche Vorbehalte vorhanden. Lediglich 18 Prozent präferieren ein derartiges Modell. 2. In der Bewertung unterscheiden sich die Unternehmenleiter nicht von den leitenden Angestellten. 3. Auch bei diesem Punkt ergibt sich eine hochgradige Übereinstimmung zwischen den WJD und den anderen Unternehmen.

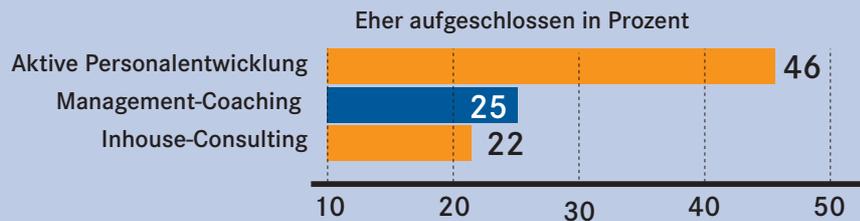
9. Konzepte der Personalentwicklung

Bei der Frage nach den Strategien zur erfolgreichen Bearbeitung der Märkte (Abschnitt 3.) hatten die Führungskräfte der Qualifizierung der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert beigemessen. Deshalb ist es erstaunlich, dass nur 46 Prozent der Befragten glauben, dass ihr Unternehmen ge-

genüber einer aktiven Personalentwicklung aufgeschlossen ist. Noch geringer ist die Akzeptanz von Management-Coaching (33 Prozent) und Inhouse-Consulting (24 Prozent). Die Befragung der WJD-Unternehmen bestätigt die Ergebnisse auch in diesem Punkt.

Akzeptanz von Konzepten der Personalentwicklung

Frage 12: Wie würden Sie persönlich die allgemeine Aufgeschlossenheit Ihres Unternehmens in Bezug auf die unterschiedlichen Konzepte der Personalentwicklung einschätzen?



Ergebnis: 1. Eigentlich ist es eher erstaunlich, dass noch nicht mal die Hälfte der Unternehmen eine Aufgeschlossenheit gegenüber einer aktiven Personalentwicklung zeigt. Dieses verwundert umso mehr, als die Qualifizierung der Mitarbeiter auch als ein zentrales Problem der Unternehmen definiert wurde. Die Akzeptanz gegenüber einem Management-Coaching liegt bei ca. 33 Prozent und reduziert sich auf 24 Prozent bei dem Angebot eines Inhouse-Consulting bei Personalproblemen. 2. Die Aufgeschlossenheit den einzelnen Konzepten gegenüber variiert nicht systematisch zwischen den zwei Gruppen.

10. Soziodemographische Daten

Zum Abschluss der Befragung wurden die Teilnehmer gebeten, einige Angaben zur Person zu machen. Die Frage nach dem Status der Tätigkeit ergab, dass 82 Prozent der Befragten im Angestelltenverhältnis arbeiten. Rund die Hälfte der befragten Zielpersonen ist in der Unternehmensleitung tätig, bei der anderen Hälfte handelt es sich um leitende Angestellte. 54 Prozent sind dabei auf der Ebene der Geschäftsleitung tätig,

der Rest verteilt sich relativ gleichmäßig auf bestimmte Leitungspositionen. Ihrer Position entsprechend sind die Unternehmensführer und leitenden Angestellten zu zwei Dritteln älter als 40 Jahre. Dabei dominieren Männer die Führungsetagen. Wenig überraschend auch die Frage nach dem Bildungshintergrund: Fast 70 Prozent der befragten Personen verfügen über einen akademischen Abschluss.

Resümee und Ausblick

Resümee und Ausblick

Die mittelständischen Unternehmen warten nicht mehr länger darauf, dass sich die viel zitierten politischen Rahmenbedingungen zu ihren Gunsten ändern. Sie konzentrieren sich vielmehr verstärkt darauf, die Handlungsfelder zu bearbeiten, die sie selbst beeinflussen können. Das ist die Botschaft der Studie „Mittelstand in Deutschland: Die Einschätzung des Standorts Deutschland durch Führungskräfte aus der Wirtschaft.“

Zu beeinflussbaren Handlungsfeldern gehören zum einen die strategische Ausrichtung ihrer Unternehmen auf Innovation und Wachstum und zum anderen die Umsetzung dieser Strategien mit Hilfe wirksamer Managementmethoden. Dabei haben die Unternehmen die Bedeutung eines modernen Personalmanagements und die Notwendigkeit, ihre Ziele nur mit qualifizierten Mitarbeitern erreichen zu können, erkannt.

Trotz dieser Erkenntnisse gibt es aber in den Unternehmen noch Handlungsbedarf. Das zeigt sich schon an der Beurteilung der Zukunftsaussichten seitens der Unternehmen. So gibt es offensichtlich einen Zusammenhang zwischen einer optimistischen Einschätzung der Zukunftsaussichten und dem Personalmanagement, das im jeweiligen Unternehmen implementiert ist.

Unternehmen mit aktiver Personalplanung und -entwicklung bewerten ihre Aussichten deutlich positiver als jene, die Defizite in diesem Bereich ausweisen. Zwar könnte man einwenden, dass Firmen mit florierendem Geschäft sich den Luxus erlauben können, eine umfangreiche Personalentwicklung zu betreiben. Dieser Einwand greift aber zu kurz. Denn in jenen Unternehmen, in denen die Personalpolitik aktiv gestaltet wird, sind meist auch stärker motivierte Mitarbeiter zu finden – eine wichtige Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens.

Dass in den Bereichen Planung und Steuerung in den Unternehmen noch ein erhebliches Optimierungspotenzial besteht, zeigt auch der Vergleich mit der Proudfoot-Studie (siehe S. 12). Denn die Kernaussage dieser Studie – dass die Unternehmen je Mitarbeiter 84 Arbeitstage wegen falscher Planung und Organisation verlieren – verdeutlicht die hohe Bedeutung, betriebliche Abläufe, Workflows und Strukturen zu verbessern.

Die befragten Unternehmensführer und Führungskräfte haben diese Defizite zwar erkannt, aber die Umsetzung fehlt noch. Das belegen auch die Aussagen zu den Managementkonzepten. So wird die Bedeutung wichtiger Instrumente wie Balanced Scorecard, Change Management oder Empowerment vielfach noch nicht richtig erkannt. Das deutet auf einen hohen Qualifikationsbedarf auf der Managementebene hin.

Insgesamt sind die Verbesserungen von Strukturen, Kommunikation und Abläufen sowie der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter Handlungsfelder, die die Unternehmen intern stark beeinflussen können. Damit bestehen hier effiziente Möglichkeiten, den Hebel anzusetzen, um Wachstums- und Produktivitätsziele zu erreichen.

Wichtig ist aber, dass es die Unternehmen schaffen, ihre Erkenntnisse auch tatsächlich im Sinne einer Verbesserung der betrieblichen Prozesse umzusetzen. Nur durch die konsequente Integration von verbessertem Mitarbeiter- und Management-Know-how in die Unternehmensstrategien und -strukturen können sich die Maßnahmen im Bereich der Innovationen niederschlagen und somit zur Wettbewerbsfähigkeit sowie dem nachhaltigen Wachstum der Unternehmen beitragen.

Impressum

Durchführung der Studie:

Wirtschaftsjunioren Deutschland
Haufe Akademie

Projektmanagement:

Jens Karsten, Marketing Haufe Akademie

Redaktion:

Paul Lauer, Wirtschaftsredakteur
Haufe Mediengruppe

Wissenschaftliche Leitung:

Thomas Pahnke, Leitung Marktforschung
Haufe Mediengruppe

Realisation der Umfrage:

VaW, Würzburg

Gestaltung und Schaubilder:

Manfred Furrer, FURRER grafik-design
www.furrer-grafik.de

**Ansprechpartnerin
bei inhaltlichen Fragen:**

Lucia Sauer, Produktmanagerin
Haufe Akademie
Tel. 0761 4708-108
E-Mail: lucia.sauer@haufe.de