

# Wirtschaft im Wertewandel

UnternehmerPerspektiven

Unternehmertum und Verantwortung im Mittelstand



## Eckdaten der Erhebung

---

<b>Stichprobenumfang:</b>	4.018 Unternehmen
Kleiner Mittelstand:	2.717 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)
Gehobener Mittelstand:	1.139 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)
Großer Mittelstand:	162 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)

# Inhalt

---

<b>Vorworte</b>	<b>04</b>
<b>Summary</b>	<b>10</b>
<b>I. Die aktuelle Wertedebatte</b>	<b>14</b>
<b>II. Unternehmertum und Führungsverantwortung</b>	<b>24</b>
<b>III. Veränderungen und Nachfolge im Mittelstand</b>	<b>34</b>
<b>Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven</b>	<b>52</b>
<b>Untersuchungsdesign</b>	<b>54</b>

# UnternehmerPerspektiven – Wirtschaft im Wertewandel



Die öffentliche Debatte um Managergehälter, Geldzuwendungen und Preisabsprachen hat Spuren hinterlassen im Selbstbewusstsein der deutschen Unternehmer. Die Wirtschaft zeigt sich verunsichert, registriert einen deutlichen Vertrauensverlust und sieht das Verhältnis zwischen Firmenmanagern und Öffentlichkeit gefährdet. Dafür werden allerdings nicht nur die Berichterstattungsinteressen der Medien verantwortlich gemacht. Die Ursachen werden auch im eigenen Lager lokalisiert. Aber keine Frage: Die alten Spielregeln für verantwortliches unternehmerisches Handeln haben kaum an Geltung verloren. Im Gegenteil, Verlässlichkeit, Leistungsbereitschaft, fachliche Kompetenz, Weitsicht und Fairness rangieren in der Werteskala ganz oben – und sie sind es, die die Führungspersönlichkeit und damit erfolgreiches Unternehmertum prägen, nicht nur im Urteil der klassischen Familienunternehmen, sondern auch aus der Perspektive von angestellten Managern im Mittelstand.

Dies ist in Kurzfassung das Ergebnis der sechsten Studie der Initiative UnternehmerPerspektiven. Wir hatten im Sommer dieses Jahres insgesamt 4.000 Unternehmen des Mittelstandes dazu befragt, welche Maßnahme die Wirtschaft in Zeiten des Wertewandels an unternehmerische Verantwortung legt und wo Handlungsbedarf gesehen wird. Im Unterschied zu den vorangegangenen Untersuchungen, die sich eher monothematischen Fragestellungen wie „Innovation“, „Internationalisierung“ und „Herausforderung Klimaschutz“ widmeten, haben wir diesmal noch ein zweites, aber im engen Zusammenhang mit dem Komplex Führungsverantwortung und Unternehmerpersönlichkeit stehendes Themenfeld behandelt. Es ging dabei um die Unternehmensnachfolge – einem für fast die Hälfte der befragten Unternehmen virulentes Thema.

Tatsächlich – das zeigt die Umfrage sehr deutlich – ist der Wechsel an der Unternehmensspitze weiterhin eine der größten Herausforderungen, denen sich mittelständische Unternehmen mehrheitlich ausgesetzt sehen. Für 67 Prozent der Befragten sind es personelle Veränderungen in der Unternehmensführung, die geeignet sind, den Charakter des Unternehmens tiefgreifend zu verändern und – so darf man hinzufügen – ein Risiko für seinen Fortbestand darstellen; der Stabswechsel rangiert damit an erster Stelle noch vor den Risikofaktoren „Krisen“, „Strukturwandel“ oder „Entwicklung auf den Absatzmärkten“. Das erstaunt angesichts vieler positiver Erfahrungen mit geordneten Unternehmensüber-

gaben, ist aber insofern sehr gut nachvollziehbar, als fast jeder zweite Mittelständler die Nachfolgefrage in den nächsten zehn Jahren auf sich zukommen sieht. Und es ist umso plausibler – und damit schließt sich der Kreis zum Wertekomplex unserer Untersuchung – als 63 Prozent jener Befragten, denen die Nachfolgeproblematik unter den Nägeln brennt, an der richtigen Einstellung externer Bewerber zweifeln. Mit anderen Worten: Erfolgreiches Unternehmertum bemisst sich an soliden Unternehmertugenden. Verunsicherung hinsichtlich tatsächlich praktizierter Wertvorstellungen macht hingegen misstrauisch. Umso wichtiger erscheint es uns, über unternehmerische Verantwortung zu sprechen und zu fragen, was junge Unternehmer und Manager tun müssen, um das Vertrauen von Kunden, Belegschaften, Investoren und Öffentlichkeit zu gewinnen und zu halten.

Was genau den Eigentümern und Familien bei der Suche nach dem Nachwuchs so viel Unbehagen bereitet, ist schwer auszumachen: Immerhin unterscheiden sich Familiengesellschaften und managementgeführte Unternehmen in dieser Frage sehr deutlich. Letztere haben weniger Probleme mit potenziellen Nachfolgern, allerdings gibt hier auch über die Hälfte der Gesamtheit an, dass es externen Bewerbern an unternehmerischen Tugenden mangle. Wie auch immer man diesen Sachverhalt bewerten will – eins steht fest: Deutschlands Wirtschaft hat insgesamt ein Nachfolgeproblem. Das geht uns alle an, nicht nur die Unternehmen, die für gelebte Werte im eigenen Haus Sorge tragen müssen, sondern auch die Gesellschaft, die unternehmerische Tugenden stärker herausbilden und pflegen muss. Von Unternehmerseite jedenfalls, gerade bei der jüngeren Generation, geht ein starker Appell aus, offensiver zu werden und die Belange der Wirtschaft deutlicher zu machen, kurzum: in Ausbildung und Erziehung die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass gute Manager und Unternehmerpersönlichkeiten hierzulande nicht zur Mangelware werden.



Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

## Vorwort des Schirmherrn



Mittelständische Unternehmen geraten in den Fokus der Aufmerksamkeit. Das ist gut so! Denn ein erheblicher Teil des Wohlstands in unserem Lande verdankt sich dem Engagement mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer. In zahlreichen Regionen Deutschlands bilden sie das Rückgrat des Angebots an Arbeits- und Ausbildungsplätzen. In vielfältiger Weise wissen sich mittelständische Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verpflichtet und tragen Verantwortung für das Gemeinwohl. Insbesondere bei Unternehmen, in denen eine Personalunion von Führung und Eigentum gegeben ist, bestimmt die Bindung der Unternehmensführung an das Wohl der Belegschaft wie an die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens über die Gewinninteressen hinaus das Handeln. Solche unternehmerische Verantwortung braucht eine klare ethische Orientierung.

Verantwortungsbereitschaft und Gestaltungskraft, Unternehmergeist und das Engagement für das Gemeinwohl sind Tugenden, die in der christlichen Tradition fest verankert sind. Die Zehn Gebote, die Goldene Regel und das Gebot der Liebe zum Nächsten erweisen sich nach wie vor als unentbehrliche Orientierung. Die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) hat im Jahr 2008 mit einer Denkschrift über „Unternehmerische Verantwortung in evangelischer Perspektive“ zu einem neuen Dialog zwischen Kirche und Wirtschaft eingeladen. Auch persönlich setze ich mich nach Kräften für diesen Dialog und damit für eine bewusste Wertorientierung wirtschaftlichen Handelns ein.

Auf diesem Hintergrund begrüße ich die vorliegende Studie der Commerzbank „Wirtschaft im Wertewandel. Unternehmertum und Verantwortung im Mittelstand“ ausdrücklich. Sie trägt zu einer differenzierten Wahrnehmung der unternehmerischen Landschaft in Deutschland bei. Und sie leistet einen wichtigen und konstruktiven Beitrag zur Diskussion über unternehmerische Verantwortung.

Zum Kapital unternehmerischen Handelns gehört das Vertrauen der Menschen. Heute erleidet die Wirtschaft jedoch – wie auch diese Studie belegt – an vielen Stellen einen schwerwiegenden Vertrauensverlust.

Langfristig liegt es im wirtschaftlichen Interesse jedes Unternehmens wie von Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt, dass Unternehmerinnen und Unternehmer wie ihre Unternehmungen als verlässlich und vertrauenswürdig gelten. Wer nur auf kurzfristige Gewinnerzielung setzt, gerät schnell auf die Verliererseite. Besonders vordringlich stellt sich die Aufgabe, das Vertrauen in die Finanzmärkte wiederherzustellen; dazu ist ein höheres Maß an Transparenz unentbehrlich. Zugleich muss im Blick auf künftige Unternehmergenerationen über die fachliche Exzellenz hinaus ebenso ein klares Ethos unternehmerischer Verantwortung entwickelt werden. Wertorientiertes und verantwortungsvolles unternehmerisches Denken und Handeln sind heute von entscheidender Bedeutung.

Mein Anliegen ist es, dass unternehmerischer Geist sich zum Wohle aller zur Geltung bringt. Es lässt sich doch schwerlich behaupten, dass wir einen Überschuss an solchem Geist und an unternehmerischen Kraftfeldern in unserer Gesellschaft hätten. Unternehmerisches Handeln ist strukturinnovativ. Die Bereitschaft, nicht am Gewohnten und Bekannten festzuhalten, sondern Veränderungsprozesse zuzulassen, ist ein wesentliches Element auch für die Entwicklung unserer Gesellschaft im Ganzen. Freilich müssen solche Veränderungsprozesse nachhaltig angelegt sein, wenn sie unternehmerisch wie gesellschaftlich einen nachhaltigen Mehrwert herbeiführen sollen.

Insgesamt bin ich davon überzeugt: Ein ethisch ausgerichtetes unternehmerisches Handeln bildet einen wesentlichen Beitrag zu bürgerschaftlicher Verantwortung.



Bischof Dr. Wolfgang Huber  
Vorsitzender des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD)

# Verantwortung ist ein Grundpfeiler des Unternehmertums

Nina Öger



Markus Beumer



Anton F. Börner



Rüdiger A. Günther



Auch wenn man es der Wirtschaft gerne unterstellt: Nichts ist unzutreffender als der kernige Ausspruch: „Geschäft ist Geschäft und Moral ist egal.“ Sollte noch jemand der Ansicht sein, dass Wirtschaft sich ausschließlich mit der Gewinnmaximierung beschäftige und Werte und Tugenden ausschließlich in den Bereich der Ethik fielen, so wird er eindrucksvoll von der sechsten Befragung der UnternehmerPerspektiven widerlegt: Für den deutschen Mittelstand sind Ethik und Moral sehr wohl Themen, die zählen. Werte wie Vertrauen, Loyalität sind Orientierungsmarken, auf die er weder verzichten kann noch will. Von daher ist es wenig erstaunlich, dass sich die Unternehmer, die in dieser sechsten Runde der UnternehmerPerspektiven befragt wurden, klar zu ihrer Verantwortung gegenüber ihrer Belegschaft und ihrem Umfeld bekennen. Die übergroße Mehrheit der Unternehmer handelt hier vorbildlich, und davon, dass das ethische Fundament der Wirtschaft zu bröckeln beginne oder gar schon in Auflösung begriffen sei, kann keine Rede sein. Im Gegenteil: Die klassischen Werte, die Deutschland groß gemacht und die Wirtschaft nach den Zerstörungen durch zwei Weltkriege wieder zum Blühen gebracht haben, werden nicht bloß beschworen, sie sind vielmehr in den Köpfen präsent: nicht nur bei den älteren Mittelständlern, die auf ein vorzeigbares Lebenswerk zurückblicken, sondern auch in der Nachfolgergeneration, die für die nächsten zwei bis drei Jahrzehnte die Geschicke der Wirtschaft bestimmen wird. Es ist die Unternehmerpersönlichkeit, die zählt – und es macht wenig Unterschied, ob dabei Eigenschaften wie Pflichtgefühl (bei den älteren Firmeninhabern) oder eher Sensibilität für Belange anderer (bei den jüngeren Managern) prägend sind. Der Unternehmer ist, das wird durch die Umfrage deutlich, für seine Mitarbeiter und seine Kunden da. Seine Führungsposition ist kein Freibrief für ein ungezügelttes Vorteilsdenken und keine Lizenz für den Egotrip.



Unternehmerische Verantwortung heißt aber auch, sich frühzeitig um den Fortbestand des eigenen Betriebs und die Frage des unternehmerischen Generationenwechsels zu kümmern. Die Angst vor einem verpatzten Stabswechsel sitzt tief, weshalb viele Familienunternehmer die Übergabe des Kommandos zu lange hinauszögern. Doch die Umfrage zeigt auch, dass die Sorgen mehrheitlich unbegründet sind: Schon ein gutes Viertel der Unternehmen wird – in der Regel sehr erfolgreich – von Fremdmanagern geführt, und ein Blick ins Ausland zeigt, dass auch eine radikal andere Eigentümerstruktur, etwa auch durch Einbeziehung von Finanzinvestoren, dem Erfolg eines Unternehmens mit sonst typischen Familienstrukturen keinen Abbruch tun muss.

Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass unternehmerischer Erfolg und gesellschaftliches Engagement Hand in Hand gehen. Soziale Marktwirtschaft richtig verstanden heißt eben auch soziale Verantwortung übernehmen. Es ist diese gelebte Soziale Marktwirtschaft, die wir gerade hier in Deutschland bei so vielen Unternehmen feststellen können.

#### **Der Beirat der Initiative UnternehmerPerspektiven**



Dr. Jürgen  
Meffert



Hartmut  
Schauerte



Prof. Dr.  
Norbert  
Winkeljohann



Manfred  
Wittenstein

# Summary

**Große Unternehmen haben aus Sicht der mittelständischen Wirtschaft deutlich an Vertrauen verloren. Der Mittelstand selbst zeigt sich kaum betroffen.**

Fast alle wirtschaftlichen und politischen Akteure haben aus Sicht der mittelständischen Unternehmen an Vertrauen verloren. Dies gilt insbesondere für Großunternehmen und deren Führungskräfte. Aber auch die Politik kommt nicht ungeschoren davon: Fast drei Viertel der Befragten vermuten ein diesbezügliches Glaubwürdigkeitsdefizit. Vom Vertrauensverlust ebenfalls betroffen sind Banken und Sparkassen, in geringerem Maße die Gewerkschaften sowie die Medien. Der Mittelstand selbst gibt sich selbstbewusst: Nur sehr wenige der befragten Unternehmer sind der Ansicht, dass die Menschen mittelständischen Unternehmen mit Skepsis begegnen. Mit Blick auf die Ursachen der Vertrauenskrise wird die öffentliche Kritik von der mittelständischen Wirtschaft geteilt: 92 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass sich die Konzernführungen zu sehr am Prinzip der kurzfristigen Gewinnmaximierung orientieren. Selbstkritisch zeigen sich die Unternehmen aber beim Thema Mitarbeiterbeteiligung: Ein gutes Drittel ist der Ansicht, dass von den Unternehmensgewinnen zu wenig bei den Mitarbeitern ankommt.

**76 Prozent der mittelständischen Unternehmen glauben, dass Großunternehmen in der Öffentlichkeit an Vertrauen verloren haben. 72 Prozent machen ein Glaubwürdigkeitsdefizit bei der Politik aus. Nur 8 Prozent sehen das Ansehen des Mittelstands gefährdet.**

**Der Mittelstand fordert mehr Verlässlichkeit, Weitsicht und Fairness.**

Leistungsbereitschaft und fachliche Kompetenz haben den Mittelstand nach eigenem Bekunden stark gemacht. Allerdings ist es aus Sicht der Befragten nunmehr an der Zeit, den ‚klassischen‘ Tugenden Verlässlichkeit, Weitsicht und Fairness stärkere Beachtung zu schenken. Alles in allem aber kommt es auf die Unternehmerpersönlichkeit an, die diese Werte auch lebt und mit ihrem Vorbild die Kultur des Unternehmens prägt. Dies gilt ebenfalls für die wachsende Zahl managementgeführter Betriebe. Auf's Ganze gesehen wird dem angestellten Manager bereits heute eine hohe persönliche Bindung an das Unternehmen und eine starke Vorbildfunktion attestiert.

**Den größten Einfluss auf die Kultur, das Selbstverständnis und die Werte eines Unternehmens hat die Führungsspitze: 88 Prozent der Befragten weisen den Eigentümern oder Geschäftsführern hierbei eine zentrale Rolle zu.**

**Wertekanon und Führungsstil befinden sich im Wandel.**

Ältere Unternehmer besitzen ein hohes Wertebewusstsein und sind geprägt von Tradition, regionalen Bezügen und christlichen Grundwerten. Für jüngere Unternehmer haben Werte an sich einen anderen Stellenwert: Sie versuchen, die unternehmerische Reputation zu steuern und durch eigenes glaubwürdiges Handeln sowie Sensibilität für öffentliche Belange das Ansehen des Unternehmens zu steigern.

**Für ältere Unternehmer ist der Dreiklang aus Tradition, Region und Religion im Sinne christlicher Grundwerte von**

**großer Bedeutung, jüngere haben ein stärkeres Empfinden für die aktuellen Handlungsanforderungen: 79 Prozent meinen, dass der Mittelstand mehr tun kann, um die Reputation der Wirtschaft zu erhöhen.**

Ältere und jüngere Unternehmen setzen insgesamt vergleichbare Prioritäten im Kanon der Werte. Die Top 5 umfasst in beiden Gruppen die Führungsprinzipien Verlässlichkeit, Leistungsbereitschaft, Kompetenz, Weitsicht und Fairness. Der Generationenvergleich zeigt aber auch: Ältere Unternehmen halten fast alle in der Umfrage genannten Werte für wichtiger. Die Nachfolgegeneration orientiert sich zwar weniger an klassischen Werten, bringt dennoch ein höheres Maß an Verständnis für unternehmerische Verantwortung sowie akute Probleme auf und zeigt sich besonders mitarbeiterorientiert.

**Der Wechsel an der Unternehmensspitze bleibt die Top-Herausforderung für den Mittelstand.**

Fast die Hälfte aller Unternehmen muss kurz- oder mittelfristig die Führung an einen Nachfolger übergeben. Für zwei Drittel der Befragten hat dies aber tief greifende Veränderungen des Unternehmenscharakters zur Folge. Die Nachfolge-Problematik steht damit, wenn auch knapp, vor Restriktionsfaktoren wie wirtschaftliche Engpässe und Krisen. Bei den managementgeführten Unternehmen kehrt sich dieses Verhältnis um.

**45 Prozent der Befragten müssen sich innerhalb der nächsten zehn Jahre mit einem Wechsel in der Führungsspitze auseinandersetzen. Für 17 Prozent steht die Nachbesetzung langfristige an, für**

**15 Prozent mittelfristig und für immerhin 13 Prozent kurzfristig, das heißt innerhalb der nächsten 2 Jahre.**

Andere einschneidende Ereignisse, wie zum Beispiel Internationalisierung oder neue Anforderungen seitens der Großabnehmer, erfordern hingegen deutlich seltener Veränderungen im sogenannten genetischen Code der Unternehmen.

Klassische Familiengesellschaften machen die knappe Mehrheit der befragten 4.000 Unternehmen aus: Die Geschäftsführung liegt hier in der Hand des Inhabers oder einer Inhabersfamilie. Ein weiteres Fünftel sind eigentümergeführt, werden allerdings durch einen Kreis von Gesellschaftern gemanagt, die nicht miteinander verwandt sind. Bei einem guten Viertel der Unternehmen ist das klassische Merkmal des Mittelstands nicht gegeben: Eigentum und Führung liegen hier nicht in einer Hand; das Unternehmen wird durch angestellte Manager geleitet.

**Nachfolgelücke in Familienunternehmen erfordert eine Abkehr vom dynastischen Prinzip.**

Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger erfolgt meist intern – wenn es an Kandidaten aus der Unternehmerfamilie fehlt, werden als Nachfolgealternative häufig Mitarbeiter in Betracht gezogen. Allerdings sinkt die Hoffnung auf eine geordnete Nachfolgeregelung im Unternehmen, je konkreter der Generationswechsel wird.

**Familienunternehmen setzen am häufigsten auf Nachfolger aus der Familie (74 Prozent). Für eigentümergeführte Unternehmen sind potenzielle Nachfol-**

ger aus der Belegschaft besonders wichtig (60 Prozent). Managementgeführte Unternehmen rekrutieren eher externe Manager (61 Prozent), orientieren sich aber auch stark in Richtung Mitarbeiter (57 Prozent).

Über alle Unternehmenstypen hinweg gilt: Weit mehr als die Hälfte der Unternehmen beklagen, dass potenzielle Nachfolger nicht über die notwendigen unternehmerischen Tugenden verfügen. Gut die Hälfte leidet darunter, als mittelständischer Betrieb für kompetente Bewerber nicht hinreichend attraktiv zu sein. Auffällig ist darüber hinaus, dass managementgeführte Unternehmen in allen Feldern seltener Probleme mit potenziellen Nachfolgern haben. Der Eigentümerunternehmer ist offenbar besonders anspruchsvoll, wenn es darum geht, Nachfolger für die eigene Position zu finden und das Unternehmen in fremde Hände zu legen. Trotzdem kommt eine Betriebsveräußerung nur selten in Frage. Verkaufsstrategien werden offenbar erst dann in Erwägung gezogen, wenn alle anderen Optionen unwahrscheinlich geworden sind.

**Unternehmerische Tugenden müssen durch Bildung und Erziehung stärker in der Gesellschaft verankert werden. Die Unternehmen selbst sollten auf der öffentlichen Bühne mehr Präsenz zeigen.**

Die deutsche Wirtschaft braucht mehr Unternehmerpersönlichkeiten, um die Herausforderung der Unternehmensnachfolge im nächsten Jahrzehnt bewältigen zu können. Dabei kommt es nicht nur auf fachliche Qualifikation, sondern in besonderem Maße auf unternehmerisches Denken und Handeln an.

**Alle befragten Unternehmer sind sich einig: Die Verankerung unternehmerischer Tugenden in der Gesellschaft ist eine Frage von Erziehung (94 Prozent) und Bildung (93 Prozent). Unternehmergeist, so das allgemeine Dafürhalten, bekommt man nicht in die Wiege gelegt.**

Obwohl der Mittelstand für sich selbst kaum Reputationsprobleme ausmacht, sorgt er sich um das Bild der Unternehmen in der Öffentlichkeit. Das Augenmerk hat, wie weit mehr als zwei Drittel der Befragten finden, insbesondere dem Bereich Bildung und Ausbildung zu gelten, aber auch den Möglichkeiten politischen Engagements. Ganz oben auf der Dringlichkeitsskala rangiert aber die Steigerung der Medienpräsenz: Drei Viertel der Unternehmen sind der Ansicht, dass die Medien stärker über den Mittelstand berichten sollten, damit seine Leistungen in der öffentlichen Wahrnehmung besser zur Geltung kommen.

Die Vermutung liegt nahe, dass, wie schon die erste Befragung der Initiative UnternehmerPerspektiven gezeigt hat, eine hohe Erwartungshaltung in Richtung Öffentlichkeit besteht: Nur wenn die Belange der Wirtschaft stärker reflektiert werden, kann Vertrauen entstehen und als Produktivfaktor langfristig nutzbar gemacht werden.



Durchsetzungsvermögen



Veränderungsbereitschaft

# I. Die aktuelle Wertedebatte

## Wirtschaft und Vertrauen

Große Unternehmen haben aus Sicht der mittelständischen Wirtschaft deutlich an Glaubwürdigkeit verloren. Der Mittelstand sieht die Ursachen in kurzfristigem Gewinnstreben und mangelndem Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte. Er selbst fühlt sich von schwindendem Vertrauen kaum betroffen.

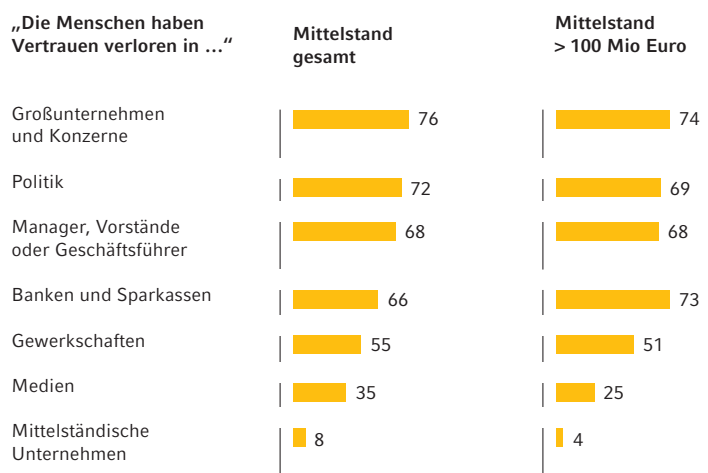


Fast alle Akteure haben aus Sicht des Mittelstands an Vertrauen verloren. Dies gilt insbesondere für Großunternehmen (76 Prozent) und deren Führungskräfte (68 Prozent). Aber auch für die Politik: 72 Prozent der Befragten meinen, sie hätte bei den Menschen Vertrauen eingebüßt. Ebenfalls betroffen sind Banken und Sparkassen (66 Prozent), die Gewerkschaften (55 Prozent) sowie in geringerem Maße die Medien (35 Prozent). Der Mittelstand selbst verspürt kein nachlassendes Vertrauen. Nur 8 Prozent sagen, dass die Menschen hier Vertrauen verloren haben. Auch umsatzstarke Unternehmen (> 100 Mio € Umsatz) schließen sich der Kritik an Großunternehmen an: Die Werte weichen hier kaum vom Durchschnitt der Gesamtwirtschaft ab.

**Der Mittelstand teilt die Kritik an Großunternehmen, übt aber auch Selbstkritik.**

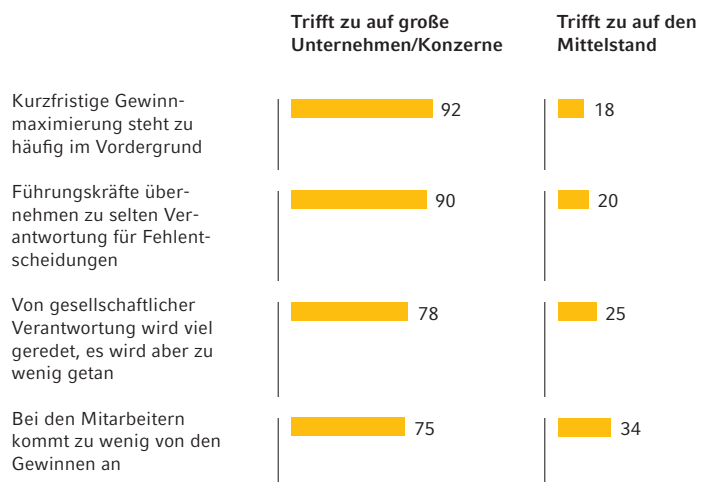
Die mittelständischen Unternehmen teilen die öffentliche Schelte an Konzernen: 92 Prozent sind der Ansicht, dass die kurzfristige Gewinnmaximierung als Verhaltensmuster zu sehr dominiert. 90 Prozent meinen, dass die Führungskräfte großer Unternehmen zu selten Verantwortung für Fehlentscheidungen übernehmen. Die befragten mittelständischen Unternehmen machen bei sich selbst viel seltener Fehlentwicklungen aus. Besonders weit klaffen die Einschätzungen beim Thema ‚kurzfristige Gewinnmaximierung‘ auseinander: Nur 18 Prozent glauben, dass diese Kritik auch beim Mittelstand berechtigt ist (das entspricht einer Differenz von 74 Prozentpunkten im Vergleich zur Kritik an Großunternehmen). Selbstkritisch zeigen sich die Unternehmen aber beim Thema Mitarbeiterbeteiligung: Ein gutes Drittel (34 Prozent) ist der Ansicht, dass von den mittelständischen Unternehmensgewinnen zu wenig bei den Mitarbeitern ankommt.

**1. Haben die Menschen Vertrauen in die wirtschaftlichen und politischen Akteure verloren?**



Zustimmung in %

**2. Welche Kritikpunkte am Verhalten der Wirtschaft sind berechtigt?**



Mehrfachnennungen

Zustimmung in %



Rüdiger A. Günther,  
ehemaliger Sprecher der Geschäftsführung  
der Claas Gruppe

---

**Allenthalben wird vom Verlust des Vertrauens der Bürger in Wirtschaft und Politik geredet. Kommt nun eine Bestätigung aus berufenem Munde, sozusagen ein Schuldspruch erster Klasse, nämlich von der Wirtschaft selbst?**

Keine Frage: Den Vertrauensverlust in Wirtschaft und Politik kann man nicht in Abrede stellen. Wir haben Exzesse erlebt, schlimme Fehlentwicklungen. Allerdings ist das nicht gerade etwas Neues: Die Auswüchse, die Schwarzen Schafe hat es sowohl in der Großindustrie als auch im Mittelstand immer schon gegeben. Neu ist, dass die Ärgernisse jetzt vermehrt öffentlich geächtet werden, und das ist gut so! Noch vor zehn Jahren wurden Vorteilsannahme, Steuerhinterziehung und überzogene Abfindungen – all das, was heute zum handfesten Skandal reicht, einfach unter den Tisch gekehrt. Natürlich findet die neue Offenheit nicht immer Zuspruch, damit muss man leben. Was allerdings viel zu wenig geschieht: dass Vertreter von Wirtschaft und Politik Position beziehen. Man zeigt sich eher verhaltend, zu defensiv, ist allenfalls betreten und betroffen.

**Das mag aber damit zusammenhängen, dass es nicht nur eine begrüßenswerte Sensibilität der Öffentlichkeit für Fehlentwicklungen und Fehlverhalten gibt, auf der anderen Seite aber auch eine übertriebene Erregtheit. Woher kommt die?**

In die Enthüllungstories, die – ich sage es nachdrücklich – grundsätzlich zu begrüßen sind, spielen natürlich auch massive Interessen von bestimmten Gruppen eine Rolle, mit der Absicht, von eigenen Glaubwürdigkeitsproblemen abzulenken. Da gerät in den Medien beispielsweise eine Abfindung leicht zum Skandal und der normale Medienkonsument applaudiert, weil er von Wirtschaft und deren Mechanismen und Hintergründen zu wenig versteht. Tatsache ist, dass man beispielsweise den Unterhaltungsstars weit höhere Einkommen zubilligt. Aber einem Politiker oder Manager, der ja wesentlich mehr Verantwortung trägt und der verglichen mit der Medienprominenz ein eher geringes Gehalt bekommt, dem gönnt man dieses nicht. Das liegt nicht nur an mangelndem Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge, sondern auch daran, dass es in der Wirtschaft leider noch so wenige glaubwürdige Vertreter von positiv besetzten Werten

---



---

gibt, die sichtbar sind. Und da schließt sich wieder der Kreis: Wenn die Vorbilder sich nicht zeigen, Missstände aus den eigenen Reihen nicht verurteilt werden, dann versteht man als Außenstehender nicht, warum dieses Verhalten in der Wirtschaft eher eine Ausnahmeerscheinung denn die Regel ist.

**Stimmt denn die Polarität „Gier – soziale Verantwortung“ überhaupt, wie die Medien uns das glauben machen wollen? Entspricht das Streben nach Erfolg und Gewinn nicht einer notwendigen Marktlogik?**

Die Gier ist ja nur die Übertreibung einer an sich positiven Tatsache. Jeder Mensch will, dass es ihm besser geht. Und was die Unternehmen betrifft: Wie sollte es anders sein, dass sie sich profitorientiert geben. Nur: Unternehmen, die sich in der Zukunft behaupten wollen, werden sich auch aus Eigeninteresse mehr und mehr solcher Themen wie soziale Verantwortung, Corporate Governance, Business Ethics annehmen. Wenn sie sich so zum Beispiel in bestimmten Wachstumsmärkten engagieren und dort Entwicklungsprojekte unterstützen, dann hilft das nicht nur den betroffenen Menschen, sondern auch den Unternehmen, ihren

Ruf, zu verbessern oder zu festigen, Kontakte für die Zukunft zu erwerben, die sich dann auszahlen, wenn sie sich in diesem Land fest etabliert haben...

**Das heißt also: Auch korrektes Verhalten wird letztlich vom Markt gesteuert? Ohne großes Regelwerk?**

Regeln sind unerlässlich, wenn sie aber nur aufgepfropft werden, schaffen sie keine Verhaltensänderung, sondern sind lediglich Fassade. Verantwortung muss von innen her wachsen und gelebt werden. So wird sie auch glaubwürdig und trägt ihrerseits zur Nachahmung bei. Natürlich kann das nicht ausschließlich das Top-Management machen, aber es ist erste Aufgabe der Führungskraft mit entsprechenden Werten, aber auch Verhaltensweisen, Vorbild zu sein. Eine der wichtigsten Managementaufgaben besteht darin, die Werte Verantwortung und Pflichtgefühl in ihre jeweilige Organisation hineinzutragen. Aber wir haben heute noch das Problem, dass viel zu viele Manager weichgespült sind, ihrer Vorbildrolle nicht gerecht werden und so indirekt ein großes Regelwerk herbeirufen.

---



Hartmut Schauerte,  
Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie, Mittelstandsbeauftragter der  
Bundesregierung

---

**Der überwiegende Teil der Befragten führt die aktuelle Vertrauenskrise der Bevölkerung in die Wirtschaft vor allem auf das Verhalten von Großunternehmen und Konzernen zurück. Teilen Sie auch diese Auffassung?**

Zu dem Vertrauensverlust der Bevölkerung in unsere Wirtschaft hat sicherlich auch das Fehlverhalten einiger Personen und Personengruppen in Großunternehmen und Konzernen beigetragen. Man sollte aber die Kirche im Dorf lassen. Diese wenigen Fälle sind doch nicht symptomatisch für das Verhalten der Gesamtwirtschaft. Wir dürfen nicht zulassen, dass Fehlleistungen Einzelner dem System der Sozialen Marktwirtschaft angekreidet werden. Hier sehe ich auch die Medien in der Verantwortung. Die neigen leider dazu, negative Nachrichten in den Vordergrund zu stellen. Ich würde mir wünschen, dass viel mehr über die Millionen von Mittelständlern berichtet würde, die in gesellschaftlich verantwortlicher Art und Weise handeln.

**Unternehmerische Tugenden müssen durch Bildung und Erziehung stärker in der Gesellschaft verankert werden, sagen nahezu alle Befragten. Was können Politik und Wirtschaft hierzu beitragen?**

Zur Stärkung unternehmerischer Tugenden wie Fleiß, Einsatzbereitschaft, Flexibilität und Verantwortung sind alle gesellschaftlich verantwortlichen Kräfte aufgerufen. Neben Politik und Wirtschaft sehe ich vor allem die Schulen in der Verantwortung. Ich habe mich deshalb gegenüber der Kultusministerkonferenz dafür eingesetzt, dem Thema Wirtschaft endlich eine größere Rolle im Schulunterricht einzuräumen, am Besten in Form eines eigenständigen Unterrichtsfaches an allen allgemein bildenden Schulen. Im Rahmen des Ausbildungspaktes haben wir einen Handlungsleitfaden „Schule und Betriebe als Partner“ an alle Schulen verteilt, um die Kooperation zwischen Schulen und Betrieben zu intensivieren und hierdurch den Schülerinnen und Schülern schon früh Einblicke ins Wirtschaftsleben zu geben. Und wir unterstützen im Rahmen einer Schirmherrschaft das Projekt „Junior“, bei dem Schüler und Schülerinnen ganz praktisch lernen, wie ein Unternehmen funktioniert und worauf es in der Wirtschaft ankommt.

**Die Unternehmensnachfolge ist, wie die Umfrage in aller Deutlichkeit zeigt – eine der großen aktuellen Herausforderungen für den Mittelstand. Was tut die Bundesregierung, um die Unternehmensnachfolge zu erleichtern?**

---

---

In der Tat ist die Regelung der Unternehmensnachfolge ein zentrales Thema für den Mittelstand. Aber nicht nur für ihn, sondern auch für die Volkswirtschaft als Ganzes. Jedes Jahr stehen derzeit gut 70.000 Unternehmen zur Nachfolge an. Knapp 6.000 Betriebe müssen bislang stillgelegt werden, weil sich kein Nachfolger oder keine Nachfolgerin findet. Um ein günstigeres Klima für den Generationswechsel zu schaffen, hat das BMWi gemeinsam mit Partnern aus der Wirtschaft die Initiative „nexas“ ins Leben gerufen. Im Rahmen einer Internetplattform werden hier potenziellen Übergebern von Unternehmen und Nachfolgern eine Vielzahl nützlicher Informationen, Veranstaltungshinweise und Planungshilfen zur Verfügung gestellt. Über die Nachfolgebörse „nexas-change“ können Unternehmen, die zur Übergabe anstehen, in anonymisierter Form angeboten oder Übernahmeangebote gestellt werden. Seit dem Start der Börse im Januar 2006 konnte bereits für 2.600 Unternehmen ein geeigneter Nachfolger vermittelt werden. Ganz zentral für den Mittelstand ist natürlich auch die Reform der Erbschaftsteuer. Ziel muss es hier sein, die Unternehmensnachfolge zu erleichtern. Der vom Bundesfinanzministerium vorgelegte Gesetzentwurf ist ein Kompromiss, der weitgehend alle Anforderungen und Interessen umfasst. In einigen

zentralen wirtschaftspolitischen Punkten sind jedoch noch Nachbesserungen geboten. Problematisch ist v. a. noch die vorgeschlagene 15-jährige Behaltensfrist. Sie engt die Spielräume für die Unternehmen unangemessen ein. Ich halte es deshalb für praxisnäher, die Frist auf weniger als 10 Jahre herabzusetzen. Und ich bin optimistisch, dass dieses Ziel erreicht wird.

**Der Mittelstand muss sich stärker in der Politik engagieren, fordern mehr als zwei Drittel der Befragten. Fühlt sich also die Mehrheit des Mittelstandes dort nicht mehr gut vertreten?**

Das geforderte stärkere Engagement des Mittelstandes in der Politik kann man ja in zweierlei Hinsicht interpretieren. Zunächst einmal als Appell an die Verbände, sich stärker für die Interessen der mittelständischen Unternehmen zu engagieren. Zum anderen kann man die Forderung aber auch als Appell an die Mittelständler selbst interpretieren. Ich fände es sehr wünschenswert, wenn sich mehr Unternehmerinnen und Unternehmer als Abgeordnete in den Parlamenten unserer Republik engagieren würden. Vielleicht gäbe es dann auch eine größere Chance auf mehr wirtschaftspolitischen Sachverstand im gesamten Parteienspektrum.

---

# Der Mittelstand fordert Verlässlichkeit, Weitsicht und Fairness

Leistungsbereitschaft und fachliche Kompetenz haben den Mittelstand nach eigenem Bekunden stark gemacht. Allerdings ist es aus Sicht der Befragten nunmehr an der Zeit, den Tugenden Verlässlichkeit, Weitsicht und Fairness stärkere Beachtung zu schenken. Der Mittelstand setzt auf Nachhaltigkeit und Stabilität.

Welche Wertvorstellungen zeichnen die Unternehmerpersönlichkeit aus? Inwiefern werden die daraus resultierenden Anforderungen an verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln heute erfüllt? Die Matrix (Abb. 3) zeigt, wie wichtig verschiedene Eigenschaften sind und wo aus Sicht der Befragten für die Unternehmerpersönlichkeit heute noch Defizite bestehen.

### 3. Welche Werte sind wichtig für die Unternehmerpersönlichkeit? Wo bestehen noch Defizite?



Position in der Matrix nach Saldo vom Median

Die Quadranten im Schaubild machen die Stärken, aber auch den Handlungsbedarf deutlich:

- Leistungsbereitschaft und fachliche Kompetenz zählen zum erstrangigen Vertrauenskapital der deutschen Wirtschaft. Bei diesen besonders wichtigen Eigenschaften gibt es aus Sicht der Unternehmer kaum Defizite.
- Handlungsbedarf besteht hingegen bei Verlässlichkeit, Weitsicht und Fairness. Diese Trias, die den Gegenpol zu dem kritisierten kurzfristigen Denken bildet, gilt als besonders wichtig, wird aber nach Ansicht der Befragten nicht hinreichend gelebt (hohe Defizite).
- Etwas weniger favorisiert werden Qualitäten, die eher mit Wandel und Innovation zu tun haben: Veränderungsbereitschaft, schöpferischer Geist und Risikobereitschaft.

Alle maßgeblichen Werte lassen sich also unter dem Stichwort ‚bewährte (deutsche) Tugenden‘ zusammenfassen: Leistungsbereitschaft, fachliche Kompetenz, Verlässlichkeit, Weitsicht und auch Fairness. Es sind Werte, die den Mittelstand stark gemacht haben, und die aus Sicht der Unternehmer heute weiter gelebt und entwickelt werden müssen.



Dr. Jürgen Meffert,  
Director, McKinsey & Company Inc.

---

**Ist das Umfrageergebnis ein Reflex auf aktuelle Missstände, der im Vorwurf zum Ausdruck kommt, die Managerklasse würde skrupellos den eigenen Vorteil suchen?**

Die Diskussion um das Ansehen der Unternehmer sollte keine verfehlte Dynamik bekommen. Es ist heikel, wenn in der Öffentlichkeit aus Verdächtigungen im Einzelfall Vorverurteilungen und Verallgemeinerungen werden. Fest steht: Unternehmer und angestellte Manager leisten in Deutschland fast ausnahmslos einen enorm wichtigen und verantwortungsvollen Beitrag für den wirtschaftlichen Erfolg und das gemeinsame Zusammenwirken in unserer Gesellschaft. Vereinzelte Ausnahmen dürfen nicht fälschlich das Gesamtbild bestimmen und als Regel wahrgenommen werden.

**In der Umfrage teilen viele Vertreter des Mittelstands die Kritik an Großunternehmen. Corporate Governance ist im Kleinunternehmen einfacher zu bewerkstelligen als im Großkonzern. Stößt da der Mittelstand nicht vorschnell in ein populistisches Horn, wenn er die Verantwortung in Richtung Konzerne delegiert?**

Nach der Umfrage stimmen 76 Prozent der Befragten der Einschätzung zu, das Vertrauen in Großunternehmen und Konzerne sei gesunken. Gleichzeitig nehmen nur 8 Prozent an, das Vertrauen in die Integrität des Mittelstandes sei in Mitleidenschaft gezogen. Es liegt in der Natur der Sache, dass sich die öffentliche Aufmerksamkeit eher auf eventuelle Einzelfälle in großen Unternehmen als im Mittelstand konzentriert. Insgesamt ist es aber dem Ansehen aller Entscheidungsträger in den Unternehmen abträglich, wenn ungerechtfertigte Kritik an „der Wirtschaft“ oder „den Managern“ unwidersprochen bleibt. Insofern ist es die gemeinsame Aufgabe aller, die in Unternehmen Führungsverantwortung tragen, solchen Zerrbildern entgegenzutreten – durch vorbildliches Handeln und durch offenen Dialog. Das gilt für Familienunternehmer genauso wie für angestellte Manager.

---

---

**Wie wichtig sind Wertvorstellungen heute überhaupt noch für mittelständische Unternehmen?**

Sie sind sehr wichtig, auch das belegt die Umfrage. Fast 80 Prozent halten Verlässlichkeit für eine wichtige Eigenschaft der Unternehmerpersönlichkeit, zwei Drittel nennen Leistungsbereitschaft. Auch Fairness steht hoch im Kurs. Am Wertekanon lässt sich zugleich eine der größten Herausforderungen für mittelständische Unternehmen ablesen: Die jüngere Unternehmergegeneration hat in manchen Punkten andere Vorstellungen als die vorherige. Die Unterschiede sind nicht dramatisch, aber in einigen Facetten durchaus spürbar: Fachkompetenz schätzt die Generation der Unternehmer über 60 Jahren deutlich höher ein, ebenso Disziplin und Bescheidenheit. Solche Unterschiede in den Wertvorstellungen gilt es zu erkennen und zu berücksichtigen, wenn die ohnehin herausfordernde Übergabe an die Nächsten reibungsfrei gelingen soll.

**Stichwort Nachfolge: Es bleibt nach wie vor noch ein bestimmendes Thema. Aber sind eigentümergeführte Unternehmen tatsächlich, wie oft unterstellt wird, erfolgreicher als fremdgeführte Unternehmen?**

Familienunternehmen erwirtschaften knapp 42 Prozent der Unternehmensumsätze in Deutschland und geben rund 58 Prozent der bei Unternehmen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einen Arbeitsplatz. Diese Zahlen belegen die immense volkswirtschaftliche Bedeutung der familiengeführten Unternehmen. Dass sie grundsätzlich erfolgreicher seien als fremdgeführte Unternehmen, lässt sich als pauschale Aussage jedoch nicht überzeugend nachweisen. Übrigens auch nicht an der Börse: Die Aktien der eigentümergeführten Unternehmen im German Entrepreneurial Index Gex entwickelten sich in den vergangenen zwölf Monaten nahezu identisch mit den Aktien im Dax, auch der mehrjährige Vergleich zeigt keine signifikanten Unterschiede. Letztlich kommt es für den Erfolg eines Unternehmens stets auf die Qualität der Unternehmensführung an. Darauf, dass die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt getroffen werden – und das ist mehr eine Frage der Qualifikation, der Leistungsbereitschaft und der Integrität der handelnden Personen – ganz gleich, ob sie nun Eigentümerunternehmer oder angestellte Manager sind.

---

## II. Unternehmertum und Führungsverantwortung

Kulturprägend: Auf die Unternehmerpersönlichkeit kommt es an

Eigentümer oder Geschäftsführer prägen in hohem Maße den Charakter und die Kultur mittelständischer Unternehmen. Dies gilt auch für die wachsende Zahl managementgeführter Betriebe: Im Mittelstand wird dem angestellten Manager eine hohe persönliche Bindung an das Unternehmen und eine starke Vorbildfunktion attestiert.



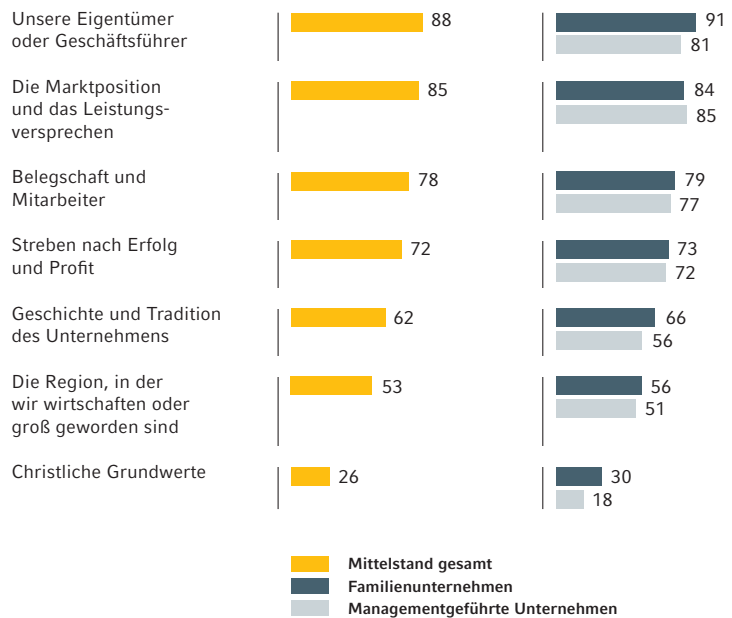


Den größten Einfluss auf die Kultur, das Selbstverständnis und die Werte eines Unternehmens hat die Führungsspitze. 88 Prozent der Befragten weisen den Eigentümern oder Geschäftsführern eine zentrale Rolle zu: Sie prägen den Charakter des Unternehmens – stärker als z. B. die Marktposition (85 Prozent), die Belegschaft (78 Prozent), das Streben nach Erfolg (72 Prozent) oder auch die Tradition (62 Prozent).

Bei Familienunternehmen ist die Bedeutung des Eigentümers erwartungsgemäß besonders groß (91 Prozent), bei managementgeführten Unternehmen liegt dieser Wert aber auch bei immerhin 81 Prozent. Letztere unterscheiden sich über alle Qualitätsfaktoren hinweg nur wenig vom klassischen Familienunternehmen. Sie denken und handeln im Urteil der Befragten mittelständisch, auch wenn die Personalunion von Führung und Eigentum hier nicht gegeben ist. Man ist davon überzeugt, dass auch mittelständische Fremd-Manager prägende Unternehmerpersönlichkeiten sind und sich stark mit dem Unternehmen verbunden fühlen.

Die Daten zeigen ferner, welchen großen Stellenwert die Mitarbeiter für den mittelständischen Unternehmer haben. Als Orientierungsmaßstab: Die Bedeutung der Belegschaft liegt mit 78 Prozent noch vor dem Streben nach Erfolg und Profit (72 Prozent).

#### 4. Was prägt Kultur, Selbstverständnis und Werte der Unternehmen?



Mehrfachnennungen

Angaben in %



Markus Beumer,  
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

---

**Das überaus deutliche Bekenntnis zu Werten und ethischer Selbstverpflichtung überrascht – gerade bei den pragmatischen Vertretern des Mittelstands. Ist das Gewinnstreben aus dessen Sicht also ein zwar notwendiges, aber nicht mehr hinreichendes Motiv unternehmerischen Handelns?**

Gewinnorientierung und Profitstreben hält die Wirtschaft in Trab. Es ist vollkommen legitim, Geld zu verdienen, Vermögen zu erwirtschaften, und man macht es sich in der öffentlichen Debatte manchmal zu leicht, wenn man einzelne Korruptionsfälle oder Insidergeschäfte zum dominierenden Verhaltensmuster erklärt. Umgekehrt geht es aber auch nicht, dass man es bei Milton Friedmans Satz „The business of business is business“ bewenden lässt und so tut, als ginge einem die Moral nichts mehr an. Der ökonomische Erfolg beruht immer mehr auch auf soliden, wenn auch keineswegs unwandelbaren Wertvorstellungen – nicht nur, weil ein Unternehmen ohne spezifisches Wertgefüge, also ohne den berühmten Geist nicht funktioniert. Sondern auch, weil sonst die Basis für ein marktwirtschaftliches Miteinander verloren geht. Die Planwirtschaft kam ohne Werte aus, ihr genügten Vorgaben und Direktiven. Wohin so was führt, mit welchem Ergebnis, das haben wir aus der Geschichte erfahren. Ethische Verantwortung aber gibt es nur, wo Freiheitsrechte vorhanden sind, und nur dort gibt es eine freiheitliche Ordnung, ein Wettbewerbssystem, in dem akzeptierbare Regeln existieren.

**Aber der Mittelstand geht auf Distanz zur oberen Wirtschaftsetage. Welche Rolle spielen Werte, wenn man so will: ethische Solidität im Unternehmen?**

Der Sachverhalt ist grundsätzlich nicht neu: Ohne Werte ist alles nichts. Neu ist, dass das Risiko eines individuellen Fehlverhaltens deshalb größer geworden ist, weil Marktverhältnisse und die Unternehmensorganisationen komplexer geworden sind. Nicht von ungefähr sind Corporate Governance und Compliance Themen, die eine immer stärkere Rolle spielen. Wie man weiß, machen gerade diejenigen Unternehmen die besten Geschäfte, die über eine gute Unternehmenskultur verfügen. Eine gute Unternehmenskultur aber basiert auf motivierten, versierten und engagierten Mitarbeitern. Deshalb ist es kein Zufall, dass gerade die jüngere Generation auf kooperativen Führungsstil und Transparenz setzt.

**Die mittelständische Wirtschaft hat aufs Ganze gesehen immer noch ein massives Nachfolgeproblem. Die Banken weisen darauf seit Jahren hin und haben vielerorts eigene Expertenteams aufgebaut, die sich um Fragen der Nachfolgelösung kümmern. Wie hat man sich das vorzustellen? Lässt sich ein Erfolg bilanzieren?**

Ich kann nicht für die gesamte Bankenwelt sprechen. Aber wir von der Commerzbank Mittelstandsbank – ähnliches gilt sicherlich auch für andere Bankhäuser – sind seit vielen Jahren am Thema „Nachfolge“ dran. Beratung in Fragen der Geschäftsnachfolge ist eine der wich-

---

tigsten Beratungsleistungen mittelstandorientierter Institute. Wir haben dafür Spezialisten, die den kompletten Nachfolgeprozess betreuen. Sie haben dazu beigetragen, dass viele Staffelübergaben nicht verstorpt wurden. Immerhin gibt es rund 70.000 Übergaben im Jahr mit einer insgesamt positiven Bilanz, und das ist zu einem nicht geringen Prozentsatz auch den Banken zu verdanken. Doch immer noch gut acht Prozent der Übergabe scheitern und enden mit einer Stilllegung des Betriebs. Denn ein Problem bei Veräußerungen an Externe besteht häufig in der Finanzierung durch den potenziellen Erwerber – das ist und bleibt auch eine Herausforderung der Banken.

**Neuerdings begeben sich Familienunternehmen sehr offensiv, um nicht zu sagen aggressiv auf Akquisitionstour, und es kommt in Einzelfällen zu der bizarren Konstellation...**

...dass börsennotierte Publikumsgesellschaften bei Finanzinvestoren Schutz vor den Familien suchen? Aber im Ernst: Ich glaube, hierbei handelt es sich eher um Ausnahmen. Allerdings zeigen solche Ereignisse eben auch, dass es den sehr erfolgreichen Familienunternehmen gelungen ist, in der Vergangenheit aus Unternehmensgewinnen nicht ganz unbedeutende Vermögen aufzubauen. Was übrigens beweist, dass Geschäftssinn und Tradition im Mittelstand schon immer gut zusammengepasst haben. Insofern ist es verständlich, wenn sich einige unter ihnen auf Einkaufstour begeben. Gerade auch die Erbengeneration will völlig zu Recht dort dabei sein, wo die

Märkte in Bewegung sind. Und wir leben nun mal in einer Situation, in der kluges Wachstumsmanagement mehr einbringt als eine disziplinierte, aber defensive Geschäftspolitik.

**Banken hatten zu Zeiten der gut funktionierenden Deutschland AG mal eine Vorbildfunktion. Ihre Werte-Orientierung wurde grosso modo von allen Entscheidungsträgern der deutschen Wirtschaft geteilt. Kann dieser Konsens aus Ihrer Sicht wieder erreicht werden?**

Man muss natürlich sehen, dass große Teile der Finanzwirtschaft in den vergangenen Jahrzehnten nur allzu willfährig die Rolle des Strukturhalters gespielt und beispielsweise viele marode Industriebeteiligungen auf ihre Bücher genommen hatten. Da war natürlich die Konsensbereitschaft gegenüber den Banken groß. Diese Phase ist gottlob vorbei, es genügt vollkommen, wenn man untereinander eine gesunde Geschäftspartnerschaft unterhält, in der sich beide Seiten – die Bankwirtschaft genauso wie ihre Firmenkundschaft – den fairen Umgang pflegen. Im Übrigen sollten alle dran arbeiten, eine Vorbildfunktion auszuüben, und das, worin man seine Stärke sieht, auch offensiv nach außen darstellen. Jüngere Manager haben diese Lektion gelernt, sie sind kritischer in der Beurteilung von Fehlverhalten, aber auch selbstbewusster, wenn es darum geht, die eigenen Stärken kenntlich zu machen. Denn auch damit erfüllt man eine Vorbildfunktion: Wenn man den Nachwuchs für Tugenden wie Fleiß und Leistungsbereitschaft begeistert.



## Dr. Manfred Wittenstein, Vorstandsvorsitzender der Wittenstein AG

---

### **Gier und Unersättlichkeit in den Spitzen der Wirtschaftsgesellschaft. Macht sich der deutsche Mittelstand jetzt ein Klischee zu eigen, oder ist das einfach der Wunsch nach Abgrenzung in einer neuen Übersichtlichkeit?**

Ich denke weder noch! Man muss in der heutigen Zeit genau darauf achten, eine differenzierte Betrachtung der Dinge zu wahren. Der angesprochene Sozialneid und ein im internationalen Vergleich bedenklich schlechtes Image der Unternehmer sorgen für eine teilweise sehr unfaire öffentliche Beurteilung der handelnden Menschen hierzulande. Natürlich gibt es Fehlverhalten auch in den Spitzen der Wirtschaftsgesellschaft; gewisse Gruppen jedoch als Generalverdächtige zu brandmarken, ist nicht gerade förderlich. Wir brauchen mehr Unternehmer, und wir dürfen sie nicht aus dem Land treiben. Und übrigens: Hoch bezahlten Fußballmillionären zuzujubeln und gleichzeitig die vermeintlich zu hohen Gehälter unserer Spitzenmanager und Unternehmer anzuprangern, passt nicht zusammen. Beides sind Marktpreise, und es gibt keinen Grund, in diesen Mechanismus einzugreifen, solange die Regelungen nur transparent sind.

### **Die Charakterköpfe und stilprägenden Figuren der deutschen Wirtschaft, die gibt es nicht mehr. Die Demontage großer Persönlichkeiten, eben noch in den Halls of Fame vertreten, ist in vollem Gang. Wer liefert dann noch Orientierung?**

Natürlich haben Unternehmer eine Vorbildfunktion, sofern unsere Marktwirtschaft glaubwürdig bleiben soll. Orientierung auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten liefern unsere gewachsenen Werte und Normen. Sie sollten die Leitplanken unseres Handelns sein, auch als Unternehmer. In meinem Hause Wittenstein haben unsere Mitarbeiter gemeinsam die uns verbindende Philosophie ausformuliert und zu Papier gebracht. Offenheit, Vertrauen, Wandel, Innovation und Verantwortung sind die Werte, die unser Miteinander auf eine dauerhaft tragfähige Basis stellen. Wir sind stolz auf unsere Philosophie, wir sind aber nicht die einzigen, die sich zu solchen Werten bekennen. Es gibt glücklicherweise viele „Charakterköpfe“ mit Leitbildfunktion für ihre Region und darüber hinaus. Aber unsere Volkswirtschaft ist komplexer, die Unternehmerlandschaft breiter und heterogener geworden – wir brauchen nicht DEN Leitwolf.

### **Familienunternehmen und Managementunternehmen – es wird immer so getan, als seien das Gegensätze, die sich ausschließen. Warum eigentlich?**

Ausschließen tut sich das sicherlich nicht. Auch ein Familienunternehmen kann erfolgreich managementgeführt sein. Allerdings besteht schon die Gefahr, dass ein angestellter Manager – verständlicherweise – andere Interessen verfolgt als ein Eigentümer. Insbesondere die Orientierung an langfristigen Zielen kann dabei leicht auf der Strecke bleiben,

---

---

kurzfristiges Denken dominieren. Es gibt ja auch hinreichend empirische Hinweise darauf, dass familiengeführte Unternehmen gerade daher erfolgreicher sein können.

**Kann man sich unternehmerisches Gutmenschentum als Leitmotiv oder strategische Philanthropie überhaupt vorstellen? Oder ist das Augenwischerei?**

Gutmenschentum ist kein schönes Wort und negativ besetzt. Auch ist aus philosophischer Sicht strittig, dass es so etwas wie Altruismus überhaupt gibt; schließlich kann man unterstellen, dass ein Mensch anderen Menschen hilft, weil er sich dabei besser fühlt, also gleichsam etwas für sich tut. Das Gute an der Sache ist allerdings, dass diese Haarspaltereien eigentlich irrelevant sind. Denn aus unternehmerischer Sicht ist ein integrativer und respektvoller Umgang mit seinem gesamten Umfeld mehr und mehr entscheidende Zutat eines Erfolgsrezeptes. Als sozial geprägte Wesen sind wir stets auf einen fairen Austausch angewiesen. Nur wer in allen Dimensionen der Nachhaltigkeit – im Ökonomischen, Ökologischen und Sozialen – effizient ist, wird dauerhaft erfolgreich sein können.

**Man kann aus der Umfrage herauslesen, dass Handlungsbedarf bei Verlässlichkeit, Weitsicht und Fairness gesehen wird. Geraten die Modernisierungswerte, die für Innovationsfähigkeit und -bereitschaft einer Volkswirtschaft stehen, dadurch ins Hintertreffen?**

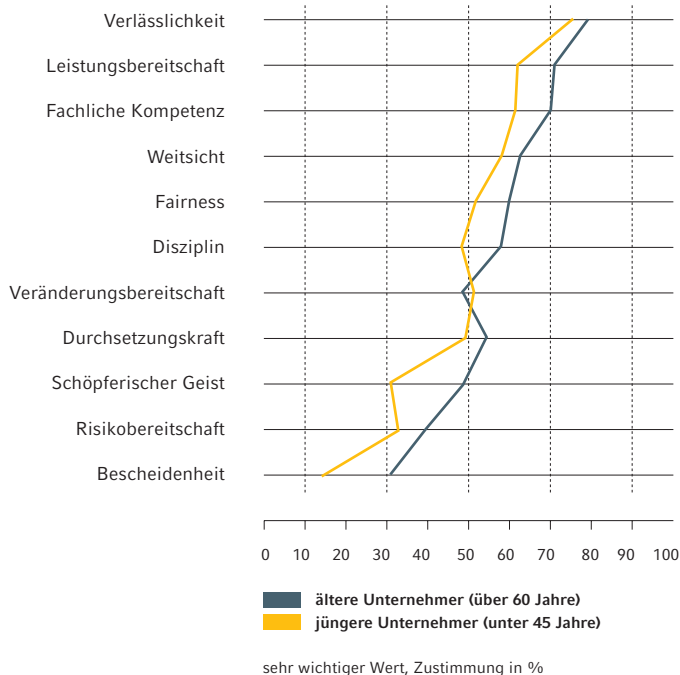
Mein Verdacht ist, dass es zu einem guten Stück die Subjektivität der individuellen Wahrnehmung ist, die sich in den Umfragen widerspiegelt. Die Einschätzungen unterliegen dem jeweils vorherrschenden Zeitgeist, die individuellen Gewichtungen sind nicht zeitkonsistent. Möglicherweise lassen die zunehmenden wirtschaftlichen Volatilitäten und Unsicherheiten den Wunsch nach und die Notwendigkeit von Verlässlichkeit, Weitsicht und Fairness stärker in den Vordergrund rücken. Allerdings sind dies von jeher ganz wesentliche Parameter – genau so wie Durchsetzungsvermögen, schöpferischer Geist und Risikobereitschaft. Ich kann Ihnen aus meiner ganz persönlichen Erfahrung heraus sagen: Sie müssen auf allen Feldern exzellent sein, wollen Sie nachhaltig innovativ und erfolgreich sein. Es wäre ein Fehler, einzelne Bereiche für weniger wichtig zu halten.

---

# Wertekanon und Führungsstil im Wandel

Ältere Unternehmer haben ein hohes Wertebewusstsein und sind geprägt von Tradition, regionalen Bezügen sowie christlichen Grundwerten. Für jüngere Unternehmer haben Werte an sich einen anderen Stellenwert: Sie versuchen, die unternehmerische Reputation zu steuern, durch eigenes glaubwürdiges Handeln sowie Sensibilität für öffentliche Belange das Ansehen des Unternehmens zu steigern.

## 5. Welche Werte sind wichtig für die Unternehmerpersönlichkeit?



Ältere und jüngere Unternehmen setzen insgesamt vergleichbare Prioritäten im Kanon der Werte. Die Top 5 umfasst in beiden Gruppen die Führungsprinzipien Verlässlichkeit, Leistungsbereitschaft, Kompetenz, Weitsicht und Fairness. Der Generationenvergleich (Abb. 5) zeigt aber auch: Ältere Unternehmen halten fast alle in der Umfrage genannten Werte für wichtiger. Die ‚alte‘ Unternehmergeneration, so ist zu schließen, favorisiert klassische Werte: Sie hat so gesehen ein höheres Wertebewusstsein.

Besonderes groß ist der Unterschied zwischen den Generationen beim Thema ‚schöpferischer Geist‘. 49 Prozent der älteren Unternehmer, aber nur 31 Prozent der jüngeren Unternehmer halten dies für eine unverzichtbare Tugend (Saldo 18 Punkte). Die ältere Generation vertritt damit einen Innovationsbegriff, der stark auf die Leistung des Einzelnen abhebt.

Jüngere Unternehmer setzen bei der Frage nach dem Erfolgsfaktor offenbar mehr auf das Team als auf den einzelnen Vordenker. Sie betonen dabei die Notwendigkeit von Flexibilität und halten Veränderungsbereitschaft für wichtiger als ihre Vorgänger-Generation (51 Prozent bei Jungen, 49 Prozent bei Älteren).

**Jüngere Unternehmer betonen Handlungs- und Problemorientierung**

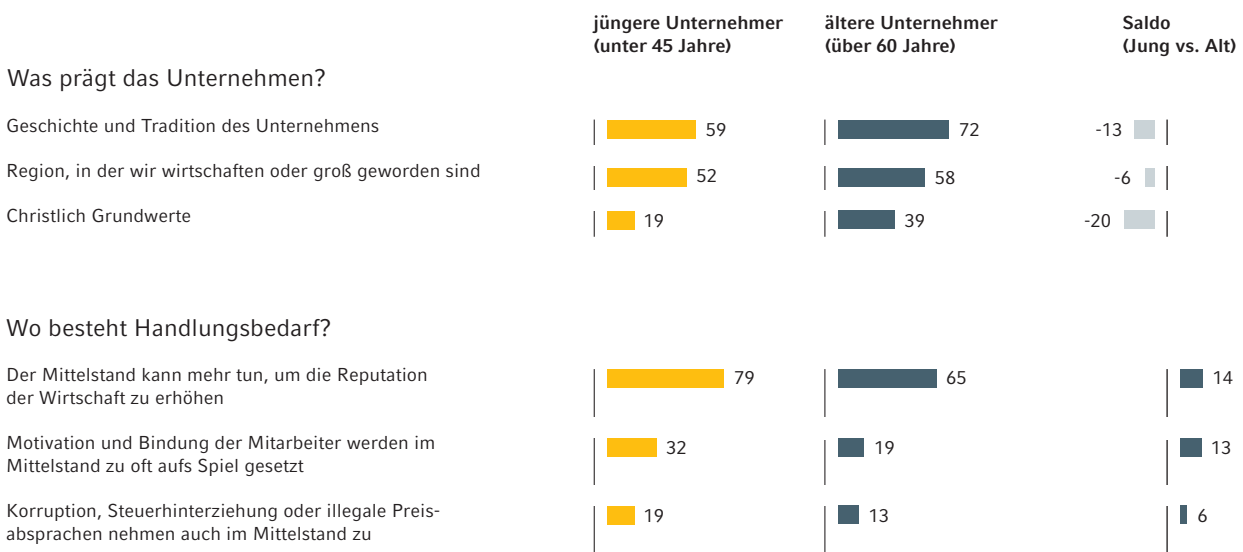
Der vertiefte Einstieg in den Generationenvergleich (Abb. 6) zeigt, dass sich jüngere Unternehmer zwar weniger an ‚klassischen‘ Werten orientieren, aber dennoch ein höheres Maß an Verständnis und Sensibilität für unternehmerische Verantwortung sowie akute Probleme aufbringen.

Bei älteren Unternehmern ist der Dreiklang aus Tradition, Region und Religion (im Sinne christlicher Grundwerte) von großer Bedeutung. Für 72 Prozent der Befragten bestimmen Geschichte und Tradition die Kultur ihres Unternehmens, 58 Prozent schätzen die Region, in der das Unternehmen groß geworden ist,

39 Prozent betonen den Einfluss traditioneller christlicher Werte.

Jüngere Unternehmer geben sich weltoffener. Sie haben ein großes Bewusstsein für die aktuellen Handlungsanforderungen: 79 Prozent meinen, dass der Mittelstand mehr tun kann, um die Reputation der Wirtschaft zu erhöhen – dieser Wert liegt 14 Punkte über dem der älteren Generation. Die nachfolgende Generation ist außerdem besonders mitarbeiterorientiert: Eine Motivation der Belegschaft ist ihr besonders wichtig (+13 Punkte) – ein weiteres Indiz für die ausgeprägte Teamorientierung (s. o.) der jüngeren Manager. Auch die Sensibilität in den Problembereichen Korruption und Steuerhinterziehung ist höher (+6 Punkte).

**6. In welchen Einschätzungen unterscheiden sich Jung und Alt?**



Angaben in %



Nina Öger,  
Geschäftsführerin Öger Tours GmbH

---

**Wir haben ja nun wirklich einiges erlebt in letzter Zeit: Korruption – auch in den obersten Etagen, Steuerhinterziehungen in großem Maßstab, Bilanzfälschungen, Schwarze Kassen und Günstlingswirtschaft. Drohen uns die Maßstäbe verloren zu gehen?**

Nein, die Maßstäbe sind klar definiert und in jedem Menschen angelegt. Ich habe gerade wieder gelesen, dass sich der Gerechtigkeits-sinn bei Menschen ab dem Alter von sieben bis acht Jahren ausprägt. Das Problem liegt in der jeweiligen Unternehmens- oder Organi-sationskultur begründet: Wenn es normal und zum Teil sogar erwünscht ist, sich korrupt zu verhalten, sieht der Einzelne kein Problem darin und macht mit.

**Unternehmerische Tugenden, partner-schaftliches Vertrauen, gesellschaftliche Verantwortung – gilt das nur in Sonntags-reden und Hochglanzpublikationen oder ist das doch so was, auf dem Wirtschaft und Gesellschaft ein solides „wertbeständiges“ Fundament ausmachen?**

Ich sehe das in jedem Fall, und es ist auch öko-nomisch sinnvoll. Wer dauerhaft erfolgreich sein möchte, sollte sich auf diese Tugenden besinnen, auch wenn es mühsam erscheint.

**Ohne Gewinnstreben und Eigennutz droht wirtschaftlicher Stillstand. Hält man also Sonntagsreden, wenn man eine neue Werte-kultur – allen voran Fairness, Verlässlich-keit und Weitsicht – einfordert?**

Nein, das geht sehr gut zusammen. Menschen müssen beides sein: eigennützig, aber auch sozial, denn sonst ist unser Gemeinwesen nicht überlebensfähig. Die Aufgabe besteht darin, clever zu handeln, bessere Produkte zu haben als der Wettbewerb und dies auch zu kom-munizieren. Wachstum ist auch mit fairen Methoden möglich.

---



---

**Handeln fürs Geschäft und Handeln mit Verantwortung? Passt das zusammen oder ist das bloße Rhetorik?**

Je nach Branche ist es mal einfacher und mal schwerer, diese Punkte zusammenzubringen. Hier sollten sich die Medien und Kunden ihrer Macht bewusst sein: zumindest im Konsumgüterbereich können Kunden verantwortlich handelnde Unternehmen bevorzugen. Auch wenn es hier häufig schwierig ist, die Übersicht zu behalten, denn Produktionsabläufe sind selten transparent. „Made in Germany“ ist dann doch „Made in China“ und Bio-Produkte entsprechen nicht den Ansprüchen der Branche. Letztlich ist auch der Preis ein guter Indikator. Wer wenig ausgeben möchte, kann nicht erwarten, biologisch einwandfreie Textilien zu erwerben, die in Deutschland hergestellt werden.

**Werte und Tugenden sollen eine größere Rolle spielen, gerade in der Erziehung. Klingt das nicht nach vorgestern? Wo ist der Nutzen für die Wirtschaft? Führt das nicht umgekehrt wieder zurück zu Bevormundung und Gängelung?**

Rituale und strenge Rahmen bieten Sicherheit in unserer verwirrenden globalisierten Welt – darin liegt ihr großer Reiz. Mein Eindruck ist, dass wir nicht zurückkehren in die Frontal-Unterricht-Zeiten der 50er-Jahre, sondern dass Pädagogen sich bemühen, verschiedene Erkenntnisse, auch der Neurowissenschaften, miteinander zu verknüpfen. Das führt zum Teil zu merkwürdigen Pilotprojekten, aber grundsätzlich sind wir auf dem richtigen Weg. Die dringlichste Aufgabe ist – auch aus wirtschaftlicher Sicht – die Verknüpfung von Einkommen der Eltern und Bildungsniveau aufzulösen, also auch Kindern aus sozialschwachen Schichten eine vernünftige Ausbildung zur Verfügung zu stellen. Sonst können wir als Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft zukünftig nicht bestehen.

---

## III. Veränderungen und Nachfolge im Mittelstand

### Wechsel an der Unternehmensspitze: Herausforderung Nummer eins

Veränderungen in der Unternehmensspitze zählen zu den größten Herausforderungen für mittelständische Unternehmen: Ein Stabwechsel verändert mit hoher Wahrscheinlichkeit auch den Charakter des Unternehmens – so das Urteil der Befragten. Die Dramatik der Situation ist nicht zu verkennen: Fast die Hälfte aller Unternehmen muss in den nächsten zehn Jahren die Führung an einen Nachfolger übergeben.



Die eminent wichtige Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit zeigt sich auch mit Blick auf den kritischsten Punkt der mittelständischen Wirtschaft: die Übergabe der Geschäftsführung (Abb. 7). Ein Wechsel an der Unternehmensspitze hat für 67 Prozent der Befragten tiefgreifende Veränderungen des Unternehmenscharakters zur Folge. Die Nachfolge-Problematik steht damit, wenn auch knapp, vor dem Einfluss wirtschaftlicher Engpässe und Krisen. Bei den managementgeführten Unternehmen kehrt sich dieses Verhältnis um.

Andere einschneidende Ereignisse, wie z. B. Internationalisierung oder neue Anforderungen seitens der Großabnehmer, erfordern hingegen deutlich seltener Veränderungen im sogenannten genetischen Code der Unternehmen. Der Mittelstand hat sich offenbar gut auf solche Umbruchsituationen eingestellt: Sie gehören aus Sicht der Befragten fast schon zum Tagesgeschäft.

Familien- und managementgeführte Unternehmen unterscheiden sich in ihrer Einschätzung kaum: Nachfolge oder Wechsel der Führungsspitze gehören bei beiden Unternehmenstypen zu den zentralen Change-Szenarien im Mittelstand. Die managementgeführten Unternehmen sehen nur ganz knapp Krisen und wirtschaftliche Engpässe als noch einschneidendere Ereignisse an.

## 7. Welche Ereignisse verändern den Unternehmenscharakter?



Ereignisse, die den Charakter des Unternehmens sehr wahrscheinlich verändern würden  
Angaben in %

**Familienunternehmen sind (noch) der Regelfall im Mittelstand**

Klassische Familiengesellschaften machen die Mehrheit der befragten 4.000 Unternehmen (52 Prozent) aus: Die Geschäftsführung liegt hier in der Hand des Inhabers oder einer Inhaberfamilie. Weitere 20 Prozent sind eigentümergeführt, werden allerdings durch einen Kreis von Gesellschaftern geführt, die nicht miteinander verwandt sind. Bei einem guten Viertel (26 Prozent) der Unternehmen ist das klassische Merkmal des Mittelstands nicht gegeben: Eigentum und Führung liegen hier nicht in einer Hand; die Unternehmen werden von angestellten Managern geleitet.

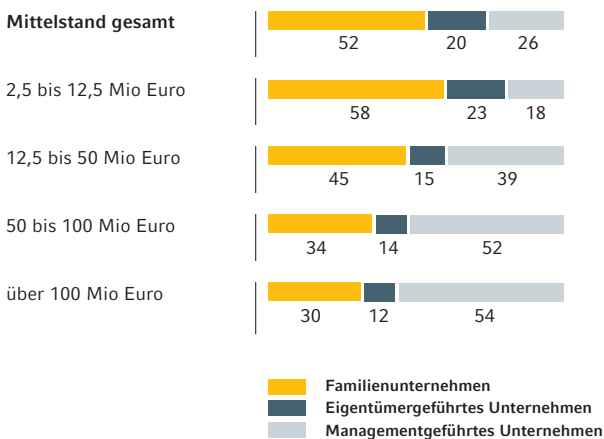
Zur Erläuterung dieser Daten hilft ein Blick auf die Grundgesamtheit der Unternehmer-Perspektiven: Die Untersuchung erfasst Unternehmen ab 2,5 Mio € Jahresumsatz.

Der Anteil von Familienunternehmen ist auch in der Stichprobe unübersehbar größenabhängig: Er liegt im kleinen Mittelstand (2,5 bis 12,5 Mio € Umsatz) besonders hoch (58 Prozent) und nimmt dann mit der Unternehmensgröße ab. Unternehmen über 100 Mio € Umsatz werden in der Regel von angestellten Managern geführt (54 Prozent).

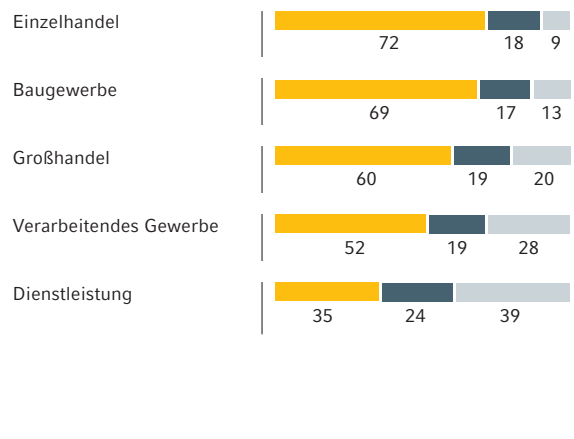
Im Branchenvergleich wird deutlich, dass sich besonders viele Familienunternehmen im Einzelhandel (72 Prozent) und in der Bauwirtschaft (69 Prozent) finden. Im Dienstleistungssektor herrschen hingegen managementgeführte Unternehmen vor (39 Prozent).

**8. Wie verteilen sich die Eigentums- und Führungsstrukturen?**

Nach Größenklassen



Nach Branchen



Angaben in %

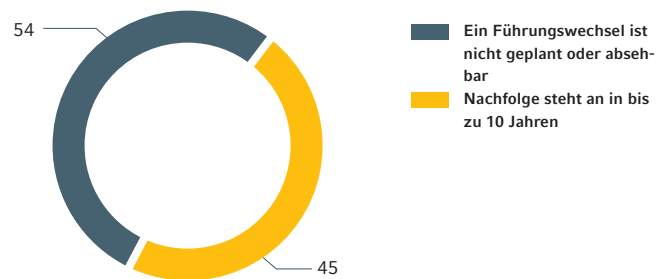
### Fast die Hälfte der Unternehmen muss in den nächsten zehn Jahren einen Wechsel an der Unternehmensspitze meistern.

Die Unternehmensnachfolge ist nicht nur eine besonders große, sondern auch häufige Herausforderung für mittelständische Unternehmen. 45 Prozent der Befragten müssen sich innerhalb der nächsten zehn Jahre mit einem Wechsel in der Führungsspitze auseinandersetzen. Für 17 Prozent steht die Nachbesetzung langfristig an (in 5 bis 10 Jahren), für 15 Prozent mittelfristig (in 2 bis 5 Jahren) und für immerhin 13 Prozent kurzfristig (innerhalb der nächsten 2 Jahre).

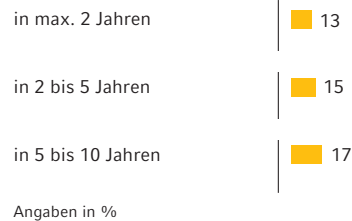
Familienunternehmen sind dabei am häufigsten von einem Wechsel an der Unternehmensspitze betroffen (48 Prozent). Bei managementgeführten Unternehmen ist damit nur zu einem Drittel in den nächsten zehn Jahren zu rechnen. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass ein Führungswechsel hier in jüngerer Zeit schon stattgefunden hat.

## 9. Steht Nachfolge oder ein Wechsel in der Führungsspitze an?

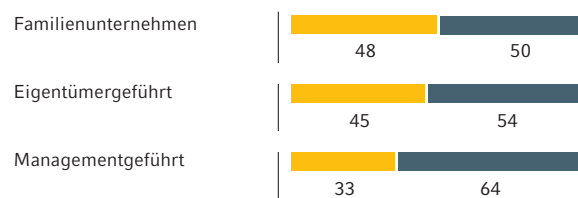
### Mittelstand gesamt



### Nachfolge steht an



### Nach Eigentums-/Führungsstruktur



an 100 fehlende: keine Angaben  
Angaben in %



Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,  
Mitglied des Vorstands PricewaterhouseCoopers AG

---

**Unternehmerpersönlichkeit prägt – nicht nur die Familien, auch die managementgeführten Unternehmen. Das überrascht und widerspricht gängigen Vorstellungen. Oder?**

Unternehmen benötigen Leitbilder. Das prägende Leitbild für Familienunternehmen ist die Person, von der auch die Impulse für die strategische Entwicklung des Unternehmens ausgehen. Dieses ist die Person, die für Innovation, für neue Produkte, für eine neue Geschäftsidee, letztlich für die Identifikation des Unternehmens steht. Wenn sich Unternehmerpersönlichkeiten auf diese Weise Akzeptanz verschaffen, werden sie auch von Fremdmanagern in Familienunternehmen akzeptiert. Familienunternehmer als Leitbild ist das Medium, um den Gedanken des Familienunternehmens von Generation zu Generation zu transportieren.

**Andererseits sitzt offensichtlich die Angst vor Identitätsverlust sehr tief. Das zeigt die reservierte Haltung in Fragen der Nachfolgeregelung. Man glaubt zu wissen, wem man vertrauen kann, und sucht den Nachfolger in den eigenen Reihen. Kann aber das Familienunternehmen in einer hochkomplexen Wirtschaft ohne Fremdmanager auskommen?**

Wachsende und stark internationalisierende Familienunternehmen können heute im Grundsatz nicht mehr ohne Fremdmanagement auskommen. Dafür gib es eine Reihe von Gründen. Um nur zwei zu nennen. Zum einen ist das eine Frage der Kapazitäten: Die Familie ist oftmals gar nicht in der Lage, die nötigen Managementkapazitäten zur Verfügung zu stellen. Zum anderen braucht ein Unternehmen für bestimmte Führungsaufgaben jeweils die oder den Besten der Branche. Dieses ist allein aus statistischer Sicht betrachtet nicht immer ein Mitglied der Familie. Deshalb sind die Familienunternehmen gut beraten, wenn sie auf Fremdmanager zurückgreifen. Wichtig ist ein harmonisches Zusammenspiel zwischen Fremdmanagement und Familie herzustellen. In den sehr unterschiedlichen Konstellationen, bei denen Familienmitglieder im Management vertreten sind, neben Fremdmanager bzw.

---

---

Familienmitglieder über Aufsichts- bzw. Beiratsfunktionen ihren Einfluss geben, kommt einer ausbalancierten Family Governance eine große Bedeutung zu. Dabei ist die Klärung der jeweiligen Zuständigkeiten eine der zentralen Fragen, um Konflikte in Familienunternehmen zu vermeiden.

**Das Urteil ist auffällig: Externe Bewerber für Spitzenpositionen verfügen nicht über die notwendigen unternehmerischen Tugenden. Welches Verständnis steht da im Hintergrund?**

Der Blick auf die börsennotierten Gesellschaften als Kontrast zum klassischen Familienunternehmen ist hier ausschlaggebend für das Studienergebnis. Der Manager eines börsennotierten Unternehmens ist den Aktionären gegenüber verantwortlich. Seine Aufgabe ist es, für Wertsteigerungen zu sorgen. Im Unterschied dazu kommt dem Thema Wertsteigerung in Familienunternehmen eher eine mittel- bzw. längerfristige Bedeutung zu. Der Businessplan in einer kapitalmarktorientierten Welt muss schneller zum Ergebnis führen im Vergleich zu einem eignergeführten Unternehmen. Familienunternehmen haben eine längerfristige Gewinnstrategie. Sie nehmen sich mehr Zeit für neue Entwicklungen.

**Umgekehrt gefragt: Könnte es nicht noch wesentlich besser bestellt sein um unsere Wirtschaft, wenn mehr Durchlässigkeit und Offenheit herrschte und weniger Erbhofmentalität und Sicherheitsdenken?**

Wenn man den internationalen Vergleich heranzieht, stellt man fest, dass sich viele Familienunternehmen in anderen Ländern schon sehr viel stärker in Richtung Kapitalmarkt entwickelt haben als Deutschland. Die deutschen Familienunternehmen, generell die mittelständischen Unternehmen, gelten als bankenlastig finanziert. Im Schnitt 70 Prozent der Finanzierungen laufen über die klassische Hausbank. Etwa 20 bis 30 Prozent der Finanzierungen erfolgen über Eigenkapital, Private Equity und andere mezzanine Gestaltungen. Bei den Familienunternehmen im Ausland, in England beispielsweise, ist dieses Verhältnis umgekehrt. Der Kapitalmarkt ist hier auch für die mittelständischen Familien deutlich weiter entwickelt. Die Beteiligung einer Private Equity für 3 oder 5 Jahre, um den nächsten Expansionsschritt finanzieren zu können, gehört zum Selbstverständnis.

---

# Nachfolgelücke im Familienunternehmen – interne Suche ist keine Patentlösung.

Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger erfolgt meist intern – wenn es an familieninternen Kandidaten fehlt, werden als Nachfolgalternative häufig Mitarbeiter hinzugezogen. Allerdings sinkt die Hoffnung auf eine geordnete Nachfolgeregelung im Unternehmen, je konkreter der Generationswechsel wird.

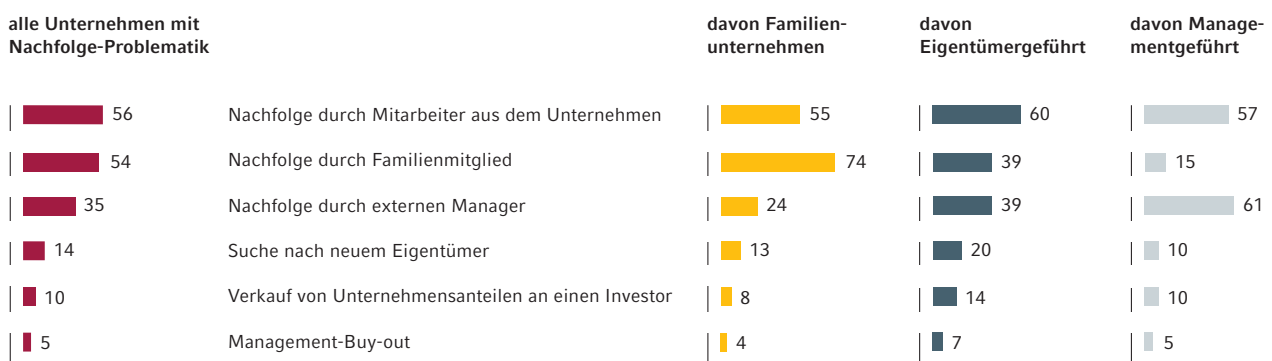
Strategien zur Nachbesetzung der Unternehmensspitze (Abb. 10) unterscheiden sich erwartungsgemäß je nach Unternehmenstyp:

- Familienunternehmen setzen am häufigsten auf Nachfolger aus der Familie (74 Prozent).
- Für eigentümergeführte Unternehmen sind potenzielle Nachfolger aus der Belegschaft besonders wichtig (60 Prozent).

- Managementgeführte Unternehmen rekrutieren häufiger externe Manager (61 Prozent), orientieren sich aber auch stark in Richtung Mitarbeiter (57 Prozent).

Deutlich wird: Die Suche nach geeigneten Nachfolgern für die Unternehmensführung erfolgt über alle Unternehmenstypen hinweg vor allem intern. Mitarbeiter sind dabei die

## 10. Welche Schritte werden zur Regelung der Nachfolge geplant?



Mehrfachnennungen

Selektion: Unternehmen, bei denen ein Wechsel in der Unternehmensspitze in bis zu 10 Jahren ansteht

Angaben in %



wichtigste Rekrutierungsquelle (56 Prozent). Die familieninterne Nachfolge ist hingegen auch bei Familienunternehmen kein Automatismus mehr.

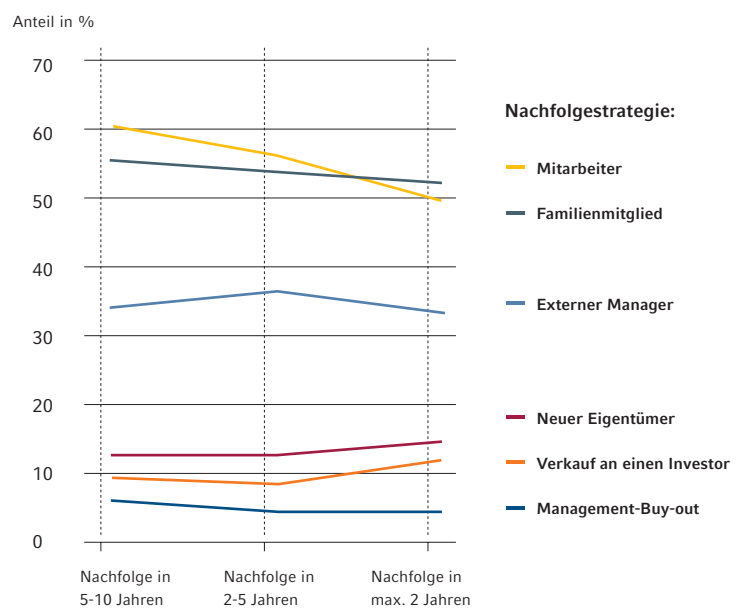
Die Hoffnung auf eine interne Lösung schwindet, je näher der Zeitpunkt für die geplante Nachfolge rückt.

Der Vergleich verschiedener Stadien der Dringlichkeit (Wechsel in der Unternehmensspitze erfolgt lang-, mittel- oder kurzfristig) zeigt von links nach rechts, wie sich die Strategien im Zeitverlauf verändern (Abb. 11). Die Unternehmen suchen zunächst unter Familienmitgliedern und Mitarbeitern nach einem Nachfolger für die Geschäftsleitung. Je aktueller die Nachfolgeregelung wird, desto weniger wahrscheinlich lässt sich eine interne Lösung realisieren. Der entsprechende Wert (Nachfolge durch Mitarbeiter) sinkt von 61 Prozent (bei Nachfolge in 5 bis 10 Jahren) auf 50 Prozent (bei Nachfolge in bis zu 2 Jahren).

### Eine Unternehmensveräußerung wird selten, und wenn, dann kurzfristig erwogen.

Verkaufen wollen Unternehmer ihr Unternehmen dagegen nur selten (Abb. 11). Veräußerungsstrategien werden offenbar erst dann in Erwägung gezogen, wenn alle anderen Optionen unwahrscheinlicher werden. Die Werte steigen entsprechend für die Suche nach einem neuen Eigentümer (von 13 Prozent auf 15 Prozent) sowie für den Verkauf von Unternehmensanteilen an einen Investor (von 9 Prozent auf 12 Prozent).

## 11. Wie verändern sich die Nachfolgestrategien im Zeitverlauf?



Mehrfachnennungen

Selektion: Unternehmen, bei denen ein Wechsel in der Unternehmensspitze in bis zu 10 Jahren ansteht



Prof. Dr. Peter Letmathe,  
Universität Siegen und wissenschaftlicher Beirat  
der vorliegenden Studie

---

**Familienunternehmen haben immer noch ein Nachfolgeproblem, hadern mit Externen, suchen so lange es irgend geht in den eigenen Reihen. Sind sie mit Blick auf die Veränderungsdynamik nicht gut aufgestellt?**

Zunächst einmal muss man energisch widersprechen, wenn es heißt, die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen sei nicht gut aufgestellt. Das ist schon deshalb völlig unzutreffend, weil die Großunternehmen und die mittelständischen Unternehmen – siehe Export – gleichermaßen am wirtschaftlichen Erfolg unserer Wirtschaft beteiligt sind. Zweiter Punkt: Man muss bei den Nachfolgemodellen differenzieren – das Fremdmanagement ist nur eine von drei Optionen, die sich bewährt haben und je nach den Umständen die optimale Form für die Unternehmensübergabe darstellen: die familieninterne Nachfolge, das Management-Buy-out, bei dem Manager des Unternehmens vollständig oder teilweise die Gesellschafteranteile und die Geschäftsführung übernehmen, und das Management Buy-in, wenn ein Fremdmanagement das Unternehmen übernimmt. Man muss allerdings ein paar Regeln beherrschen, damit man Reibungsverluste vermeidet: Dass man sich als Fremdmanagement Mehrheiten sichert, sich Klarheit verschafft über das interne Machtgefüge, die Führungsstruktur,

das Beziehungsgeflecht, die Innovationskultur, kurz all das, was zu Strukturbrüchen führen kann, die überwunden werden müssen, die aber auch Entwicklungschancen für das Unternehmen bieten.

**Das besondere Augenmerk der jüngeren Unternehmer gilt etwa dem fairen und motivierenden Umgang mit Mitarbeitern und der Teamorientierung. Wie authentisch sind solche Wertmaßstäbe, oder kommt da etwas anderes zum Tragen, beispielsweise Eigeninteresse angesichts der düsteren Aussichten bei der Rekrutierung von Fachkräften?**

Jüngere führen eher partizipativ und lassen den Mitarbeitern in ihren Entscheidungsspielräumen teilweise mehr Freiheiten. Aber dies hat weniger mit dem Weitblick auf demografische Probleme oder mit Nachwuchssorgen auf dem Arbeitsmarkt zu tun. Vielmehr geht es in erster Linie darum, das Wissen aller Mitarbeiter zu nutzen. Denn im heutigen Wettbewerb ist Wissen eine ganz wesentliche Ressource nicht nur auf der Führungsebene, sondern auch das Wissen der Mitarbeiter der Ausführungsebene. Natürlich jeder nach seinen Fähigkeiten und in seinem jeweiligen Arbeitsbereich: Der Mitarbeiter an der Maschine kann natürlich schlecht im strategischen

---

---

Bereich mitsprechen. Aber er kann Verbesserungen initiieren und zum Abbau von Barrieren in seinem Arbeitsbereich beitragen. Bei patriarchalischen Führungsstrukturen, die eben nicht unbedingt für eine starke Veränderungskultur von Vorteil sind, ist das nicht in diesem Umfang möglich. Bei den sogenannten Sekundärtugenden – also der verbindlichen Einhaltung von Standards wie Pünktlichkeit, Verlässlichkeit und Präzision – gibt es zwischen den Unternehmerngenerationen hingegen kaum Unterschiede.

#### **Welche Rolle spielen ethische Standards überhaupt in der Mitarbeiterrekrutierung?**

Jeder Mensch bewegt sich im Grunde in zwei Systemen. Das eine ist das System sozialer Normen, das andere das – wie wir es nennen – der „marktlichen“ Normen. Wenn es um Beschäftigungsverhältnisse geht, dann bedeutet das immer, dass beide Ebenen betroffen sind. Natürlich spielt es für die Mitarbeiter und deren Selbstidentifikation eine Rolle, welche ethischen Standards für ein Unternehmen gelten, und zwar nicht nur die in den Hochglanzbroschüren formulierten, sondern auch die im Betriebsalltag gelebten. Und wenn die ethischen Standards nicht im erwünschten Maße gegeben sind, dann werden Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, oder aber es wird

Kompensationen geben müssen, die allerdings dann häufig im marktlichen Bereich liegen. Insofern spielen ethische Standards eine große Rolle. Aber sie sind in einem mittelständischen Unternehmen leichter durchzuhalten als in großen. Ganz einfach, weil dort die Unternehmerfigur auch die Unternehmenskultur viel stärker bestimmt als dies ein einzelner Manager in einem Großunternehmen vermag.

#### **Gilt auch das für alle Betriebshierarchien oder gibt es eine Differenzierung zwischen Fach- und Führungsebene?**

Prinzipiell gilt das für alle Ebenen, wobei viele Studien darin übereinstimmen, dass das Verhalten des direkten Vorgesetzten den größten Einfluss auf Leistung, Motivation und auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat. Wir können das übrigens durch eigene Untersuchungen des Siegener Mittelstandsinstituts bestätigen. Was in der Konsequenz aber auch bedeutet, dass in einem kleinen Unternehmen der Unternehmer die Vorgesetztenebene viel besser beeinflussen kann, als das bei einem Großunternehmen der Fall ist. Da gibt es dann wieder deutliche Unterschiede zwischen mittelständischen und Großunternehmen.

---

# Unternehmergeist – Mangelware?

Bei potenziellen Nachfolgern wird ein Mangel an unternehmerischen Tugenden, an Verbundenheit zum Mittelstand und an Engagement für dessen Belange beklagt. Stellt die aktuelle Eigentümergeneration zu hohe Anforderungen an designierte Führungspersonen? Managementgeführte Unternehmen haben insgesamt weniger Probleme mit potenziellen Nachfolgern.

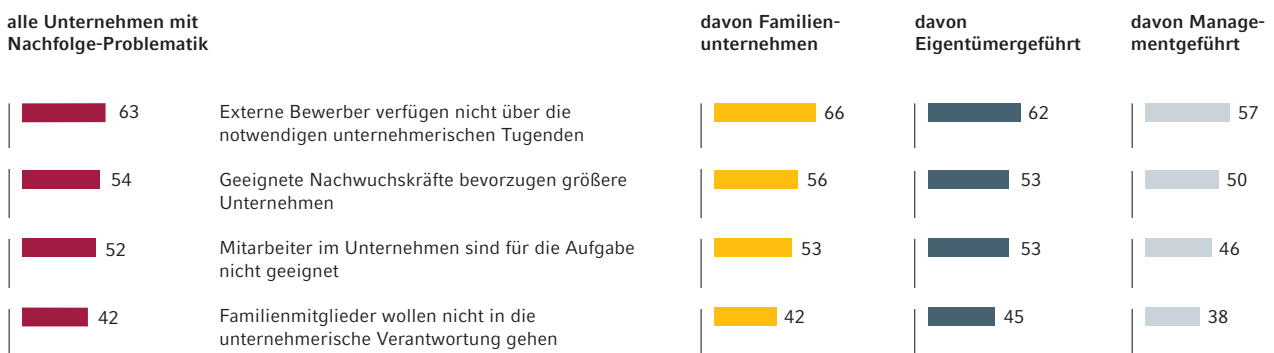
Über alle Unternehmenstypen hinweg gilt: Am häufigsten, nämlich zu 63 Prozent, beklagen die Unternehmen, dass potenzielle Nachfolger nicht über die notwendigen unternehmerischen Tugenden verfügen. Weitere 54 Prozent haben das Problem, als mittelständisches Unternehmen für kompetente Bewerber nicht hinreichend attraktiv zu sein.

Auffällig ist darüber hinaus, dass managementgeführte Unternehmen in allen Feldern seltener Probleme mit potenziellen Nachfol-

gern haben. Der Eigentümerunternehmer ist offenbar besonders anspruchsvoll, wenn es darum geht, Ersatz für die eigene Position zu finden und das Unternehmen in fremde Hände zu legen.

Trotzdem ist zu erwarten, dass es auch künftig immer mehr angestellte Manager und immer weniger Familienunternehmer geben wird – auch weil nachkommende Generationen immer häufiger kein Interesse an der Weiterführung des elterlichen Betriebes haben. Diese Er-

## 12. Welche Probleme haben die Unternehmer mit potenziellen Nachfolgern?



Mehrfachnennungen

Selektion: Unternehmen, bei denen ein Wechsel in der Unternehmensspitze in bis zu 10 Jahren ansteht

Angaben in %

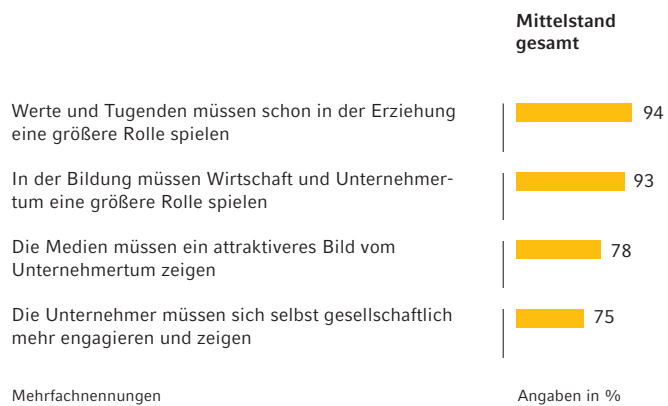
fahrung machen zumindest 42 Prozent der Familienunternehmen und sogar 45 Prozent der eigentümergeführten Unternehmen.

### Unternehmerische Tugenden müssen durch Bildung und Erziehung stärker in der Gesellschaft verankert werden.

Die deutsche Wirtschaft braucht mehr Unternehmerpersönlichkeiten, um die Herausforderung der Unternehmensnachfolge im nächsten Jahrzehnt bewältigen zu können. Dabei kommt es, wie oben geschildert, nicht nur auf fachliche Qualifikation, sondern in besonderem Maße auf unternehmerisches Denken und Handeln an.

Die Verankerung unternehmerischer Tugenden in der Gesellschaft ist eine Frage von Erziehung (94 Prozent) und Bildung (93 Prozent) – hierin sind sich die befragten Unternehmer weitgehend einig. Unternehmergeist, so das allgemeine Dafürhalten, bekommt man nicht in die Wiege gelegt. Er kann aber auch nur bedingt durch die Medien von außen oder die Unternehmen selbst vermittelt werden.

### 13. Was muss getan werden, um unternehmerische Tugenden in der Gesellschaft stärker zu verankern?





Anton F. Börner,  
Präsident des Bundesverband des deutschen Groß- und  
Außenhandels e.V.

---

**Mit einem pessimistischen Blick auf die Umfrageergebnisse könnte man von mangelndem Unternehmergeist in Deutschland sprechen: Jedenfalls stehen Werte wie Durchsetzungskraft, schöpferischer Geist und Risikobereitschaft weit hinter den wertkonservativen Tugenden. Fehlt es an Biss?**

Ich glaube, das hat etwas mit den unterschiedlichen Herausforderungen zu tun, denen sich die Unternehmergegenerationen ausgesetzt sehen: Die vorherige Generation, die noch wesentlich von den Gründern bestimmt war, musste bei Null anfangen, sich Märkte erobern, die Firma nach vorn bringen. Die heutigen Unternehmer – wenn Sie so wollen: die zweite und dritte Generation – sind in einem entwickelten Umfeld tätig, sowohl was die unternehmerische Leistungspalette betrifft als auch die Märkte. Es geht jetzt immer mehr darum, besser zu sein als der Wettbewerber, und das erreicht man in der Regel nicht mit harten Bandagen, sondern indem man schneller ist, qualitativ besser als die Konkurrenz und innovativ. Aber die Innovationen, die wir heute haben, sind Verbesserungen auf der Basis dessen, was schon da ist. Hochgradiges Spezies-tentum verlangt eine ausdifferenzierte Produktpalette, und die ist das Werk von Subsystem-optimierern. Die sind dann in ihrer jeweiligen

Sparte so gut, dass sie dort Weltmarktführer sind. Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf die Verhaltensmuster und die Werte, die ihnen zugrunde liegen: Man geht mit Vorsicht, analytisch genau an die Sachen ran, untersucht Umwelt- und Folgeprobleme, man zeigt Fingerspitzengefühl und großes Risikoempfinden. Dazu braucht man wiederum das geeignete Personal, also motivierte Mitarbeiter, die Achtung erwarten und Vertrauen voraussetzen.

**Was ist von dem Ratschlag zu halten, dass wir uns mit unseren Wertvorstellungen im Spannungsverhältnis zwischen sozialer Marktwirtschaft und autokratischem Kapitalismus (z. B. nach dem Muster postkommunistischer Volksrepubliken) besser profilieren müssen?**

Ich glaube nicht, dass diese autokratischen Systeme langfristig sehr erfolgreich bleiben werden. Wir haben erlebt, dass sie, als ehemals zu den ärmsten Ländern zählende Staaten, in der Lage waren, dirigistisch geleitet einen Sprung nach vorne zu machen und aus der Armutsfalle herauszukommen. Aber in dem Moment, wo eine solche Volkswirtschaft in den arbeitsteiligen Prozess der Weltwirtschaft eintritt, sieht sie sich mit einer Fülle von nicht einfachen Herausforderungen konfrontiert –

---

sei es in der Gesellschaft, sei es in der Politik, sei es in der Wirtschaft. Ein Kollektiv staatlicher Natur ist niemals in der Lage, darauf mit langfristig richtigen Lösungen zu reagieren. Das gelingt nur, wenn die Individuen ein größtmögliches Maß an Freiheit haben, Freiheit des Denkens, Freiheit der Entwicklung, Freiheit der Informationsbeschaffung, auch die Freiheit, Fehler zu machen. Außerdem: Hunderttausende Ausbildungswilliger aus diesen Ländern, und ich spreche hier von den Eliten, nicht von den Wanderarbeitern, werden bei uns ausgebildet, sind auf Universitäten im Westen eingeschrieben, haben permanenten Kontakt mit uns... Das ist ein Grund mehr, dass wir, die westlichen Unternehmer, unser Wertesystem energisch nach vorn bringen und im Dialog mit ihnen durch unsere Stärken überzeugen müssen.

**Aber gut sein und integer bleiben im Verdrängungswettbewerb – geht das überhaupt in Zeiten der Globalisierung?**

Wirtschaft an sich ist weder gut noch schlecht. Die Frage ist vielmehr: Wie verhält sich der Einzelne in der Wirtschaft, sei er Entscheider, Führungskraft oder Mitarbeiter der operativen Ebene? Welche Werte hat er als Mensch, und welchen moralischen Kategorien fühlt er sich

verpflichtet? Wenn er Fairness, Respekt vor den Anderen und Verlässlichkeit obenan stellt, dann wird er durch sein Handeln überzeugen. Wenn er das nicht tut und sich sagt, Moral, Anstand und loyales Verhalten sind mir egal, dann handelt er als Mensch sozusagen defizitär und gefährdet auf Dauer den Unternehmenserfolg, weil er es mit Menschen – Geschäftspartnern, Kunden und Zulieferern – zu tun hat.

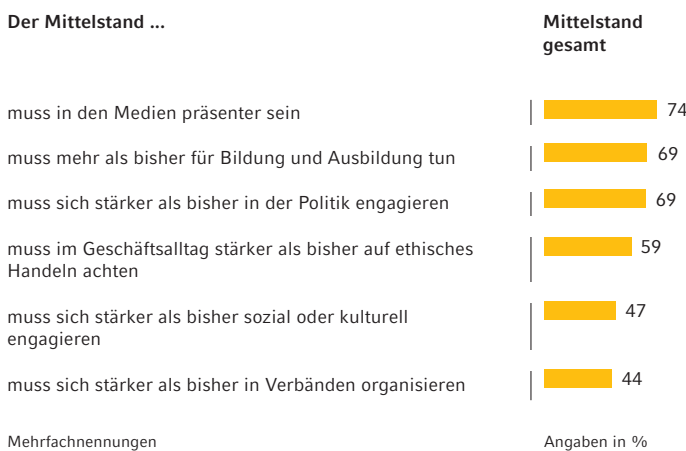
**Skandale, Affären, normabweichendes Verhalten sind doch auch menschlich, demnach kaum zu vermeiden?**

Das sind Dinge, die immer wieder passieren. Es gibt immer Menschen, die, salopp gesagt, über die Stränge schlagen. Wichtig ist nur, wie die Regulierungsmechanismen funktionieren, und die scheinen in der Tat zu funktionieren. Aber: Man kann nicht mit Kategorien wie Moral in Ökonomie einsteigen. Ich akzeptiere gern, dass moralisches Verhalten auf individueller Ebene eingefordert wird, auch bei Unternehmen. Das ist richtig, gehört dazu und muss auch so sein, weil es zum Bestandteil unseres Wertekanons, unseres Wertesystems gehört, aber das ist nicht primäre Aufgabe von Wirtschaft. Es liegt an jedem Einzelnen, sich korrekt zu verhalten.

# Top-Herausforderung: Vorbildfunktion und Verantwortungsbereitschaft auf den Punkt bringen

Der Mittelstand sieht sich in der Verantwortung: vor allem im Bereich der Bildung und Ausbildung, aber auch auf politischer Ebene. Noch wichtiger als ‚Gutes tun‘ ist für ihn aber auch darüber zu reden‘. Mittelständische Unternehmen wollen häufiger und prominenter in den Medien präsent sein.

## 14. Was können Unternehmer tun, um die Reputation der mittelständischen Wirtschaft zu erhöhen?



Obwohl der Mittelstand insgesamt wenig Reputationsprobleme sieht, sorgt er sich um das Bild der Unternehmen in der Öffentlichkeit. Das Augenmerk hat insbesondere dem Bereich Bildung und Ausbildung zu gelten, aber auch den Möglichkeiten politischen Engagements (jeweils 69 Prozent).

Ganz oben auf der Dringlichkeitsskala rangiert aber die Steigerung der Medienpräsenz: 74 Prozent der Unternehmen sind der Ansicht, dass die Medien stärker über den Mittelstand berichten sollten, um seine Reputation zu verbessern und die Wahrnehmung der Öffentlichkeit für seine Leistungen zu erhöhen.

Natürlich können die Unternehmen nicht einfach auf die mediale Aufmerksamkeit warten. Sie müssen ihren gesellschaftlichen Beitrag, so ist zu schließen, selbst stärker in die Öffentlichkeit tragen. Dann erhalten sie auch mehr Gehör bei den Medien, die bis dato eher über skandalisierbare Probleme in großen Unternehmen als über mittelständische Best Practices berichten. Die Vermutung liegt nahe, dass, wie schon die erste Befragung der Initiative UnternehmerPerspektiven gezeigt hat, eine hohe Erwartungshaltung in Richtung Öffentlichkeit besteht: Nur wenn die Belange der Wirtschaft stärker reflektiert werden, kann Vertrauen entstehen und als Produktivfaktor langfristig nutzbar gemacht werden.





Globale Strategien



Ausgleich mit der Gesellschaft



Prof. Dr. Rüdiger Kabst,  
Justus-Liebig-Universität Gießen und wissenschaftlicher  
Beirat der vorliegenden Studie

---

**Man ist geneigt, auf Großunternehmen mit dem Finger zu zeigen, sieht sich selbst aber tendenziell in einer Vorbildfunktion. Ergo: Der Mittelstand – ein Hort des Widerstands gegen die Auswüchse des Superkapitalismus?**

Die Befragungsergebnisse sind zunächst ein Ausdruck der wahrgenommenen Unzufriedenheit mit der öffentlichen Wahrnehmung des Unternehmertums. Selbstverständlich kann bei einer Befragung des Mittelstands nicht erwartet werden, dass dieser die Selbstkritik in den Mittelpunkt stellt. Es ist jedoch auch offensichtlich, welche Praktiken besonders negativ gesehen werden: kurzfristige Gewinnorientierung, hohe Managementgehälter und das mangelhafte Einstehen für Fehlentscheidungen. Dies ist die sichtbare Spitze des Eisbergs, welche einerseits im Zentrum des Misstrauens der Bevölkerung gegenüber der Wirtschaft steht, welche andererseits die deutlichsten Unterschiede zwischen multinationalen Konzernen und mittelständischen Unternehmen darstellt. Der zumeist familien- oder inhabergeführte Mittelstand erweist sich hierbei zu Recht als Fels in der Brandung vor übertriebenen Ausuferungen. Die Ergebnisse malen jedoch keinesfalls ein rein einseitiges

Bild. Der deutsche Mittelstand sieht auch bei sich Optimierungsbedarf. Insbesondere bei der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung sowie bei der Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgewinn.

**Das Ansehen der Unternehmer in der Öffentlichkeit ist gesunken. Hat die Wirtschaft ein Selbstdarstellungsproblem?**

In der Presse überwiegt die Berichterstattung über multinationale Konzerne. Wenn es zudem um scheinbare Fehlentwicklungen geht – weitreichender Personalabbau, Standortverlagerungen, für den Normalbürger unvorstellbare Managementgehälter – dann lässt sich hieraus schnell eine fesselnde Geschichte schreiben. Der Mittelständler als einzelnes Unternehmen ist in der Regel weniger bekannt. Dies heißt aber nicht, dass diese Unternehmen weniger erfolgreich sind. Er könnte sogar aufgrund der gelebten unternehmerischen Tugenden ein wünschenswertes Vorbild sein. Eine weitreichendere positive Medienberichterstattung für den Mittelstand kann somit zu Recht angemahnt werden. Aber der eigentümergeführte Mittelstand unternimmt in der Regel wenig in Richtung systematische Öffentlichkeitsarbeit. Viele Mittelständler scheuen die Öffentlichkeit.

---

---

Hier ist ein Umdenken überfällig. Es hilft nicht, nur die öffentliche Wahrnehmung zu kritisieren, wenn ein eigenes aktives und öffentlichkeitswirksames Handeln unterbleibt.

**Ältere Unternehmer setzen auf Geschichte und Tradition – jüngere dagegen geben sich pragmatisch und verantwortungsbewusst. Was also gilt in einem guten Wertemanagement?**

Werte ändern sich über Generationen. Dies ist hinlänglich bekannt. Wertewandel ist dementsprechend keine Überraschung, sondern die notwendige Bedingung in einer dynamischen Gesellschaft. Gleichzeitig gewinnen Werte oder zumindest das Bewusstsein über Werte mit zunehmender Lebenserfahrung. Im Zeitverlauf ändern sich zudem die Herausforderungen im Unternehmen. Der Gründungsunternehmer der ersten Generation ist der eigentliche Entrepreneur, der mit Ideen das Gründungsprojekt und das Unternehmenswachstum gemeistert hat. Die zweite Generation steht nunmehr vor neuen Herausforderungen, welche durchaus auch andere Handlungsweisen und Grundorientierungen erfordern.

**Stichwort: Christliche Werte. Sie werden zwar expressiv verbis wenig genannt, dennoch stehen gerade solche Tugenden hoch im Kurs, die unstreitig auf dem Humus der christlich-abendländischen Tradition gedeihen sind. Oder gelten in anderen Kulturen ähnlich erfolgreiche Wertemuster?**

In Deutschland geht das Bewusstsein, dass unsere christlich-orientierte Arbeitsmoral ein wesentlicher Pfeiler des wirtschaftlichen Aufbaus war, zunehmend verloren. Die jüngeren Generationen wachsen – zum Glück – in Friedenszeiten und Wohlstand auf. In Ländern, in denen die wirtschaftliche Entwicklung und die internationale Wettbewerbsfähigkeit erst über die letzten Jahre bzw. Jahrzehnte gewachsen sind, besteht dieses Bewusstsein noch stärker. Nehmen wir beispielsweise (Süd-)Korea. Die konfuzianistische Grundhaltung ist wesentlicher Pfeiler der Arbeitsmoral, der Bedeutung von Qualifizierung und Kompetenz sowie der nachhaltigen Identifikation mit den unternehmerischen Zielen. Vor zwei Jahrzehnten konnte sich kaum jemand vorstellen, Autos von Hyundai und Kia zu kaufen oder Fernseher von Samsung. Heute gehören Koreaner in einzelnen Branchen zu den Weltmarktführern.

---

# Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven

Der Name ist Programm: Die Initiative UnternehmerPerspektiven der Mittelstandsbank der Commerzbank greift Themen auf, die den Mittelstand aktuell bewegen. Sie will Antworten auf die drängendsten Herausforderungen geben und neue Perspektiven aufzeigen. Dazu bietet sie Unternehmen, Wirtschaftsexperten sowie Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform für den Austausch. Die Initiative sieht sich ausdrücklich in der unternehmerischen Praxis verwurzelt, denn niemand weiß besser, was Unternehmer bewegt, als sie selbst. Gemäß dieser Maxime sammelt die Initiative die Themen und Fragestellungen direkt an der Quelle, vorwiegend im persönlichen Gespräch zwischen Unternehmern, Wissenschaftlern, Politikern, Verbandsvertretern und natürlich den Mitarbeitern der Commerzbank.

## **Studien schaffen Fakten**

Jedes Thema, dem sich die Initiative widmet, wird durch repräsentative Fakten erhärtet. Dazu befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest – im Rahmen einer der größten Umfragen unter Unternehmen in Deutschland – zweimal im Jahr jeweils 4.000 Unternehmen. Dies garantiert nicht nur verlässliche Ergebnisse, sondern ermöglicht auch Teilauswertungen, zum Beispiel nach Unternehmensgrößen, Regionen oder Branchen. Die Dokumentationen der Umfragen bieten mehr als Fakten: Die Ergebnisse werden vom Beirat der Initiative interpretiert. Neue Akzente werden gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung gerückt, die vielleicht in dieser thematischen Schärfe und in dem entsprechenden Kontext bisher noch nicht erfasst wurden.

## **Bundesweite Veranstaltungen für den Austausch**

Im Rahmen bundesweiter Veranstaltungsreihen bringt die Initiative die Themen des Mittelstands vor Ort zur Sprache. Sie schafft somit praxisnahe Foren für Austausch und Diskussion. Die UnternehmerPerspektiven bitten bei diesen Veranstaltungen Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu Wort, die das Resultat der Umfrage mit weiteren individuellen Aspekten und Erfahrungen bereichern. So können Unternehmen im Dialog fundierte Informationen für ihr künftiges Handeln gewinnen, wertvolle persönliche Kontakte aufbauen, die Debatte bereichern und Impulse der Veränderung liefern – in den Regionen und bundesweit. Fünf große Studien bei jeweils 4.000 Unternehmen und mehr als 100 Veranstaltungen: Die Initiative UnternehmerPerspektiven hat in den letzten zweieinhalb Jahren die Grundlagen geschaffen, um dem Mittelstand eine Plattform für den Austausch zu bieten.

### **Februar 2006 – Die Initiative wird gegründet**

Die Initiative UnternehmerPerspektiven wurde im Februar 2006 im Rahmen einer nationalen Dialogveranstaltung in Frankfurt am Main gegründet. An diesem Abend diskutierte ein Podium mit den über 300 geladenen Gästen das Thema der ersten Studie: „Wirtschaft in Bewegung – Herausforderungen und Strategien am Standort Deutschland“.

In den darauf folgenden Monaten fanden unter der Leitung von Jan Hofer, Chefsprecher der Tagesschau, die ersten Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. Dabei wurde deutlich, wie groß die Bereitschaft der Unternehmer ist, sich persönlich zu engagieren. Dies gab der Initiative den Anstoß weiter zu machen.

### **Die Studien im Überblick**

Bisher sind fünf Studien erschienen, die jeweils mit einer bundesweiten Veranstaltungsreihe begleitet wurden:

- Im Februar 2006: „Wirtschaft in Bewegung“ – diese Studie beschäftigte sich mit den großen Herausforderungen des Mittelstands in den kommenden Jahren.
- Im September 2006: „Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource“ – eine Studie zum Thema Bildung und Qualifikation am Standort Deutschland.
- Im März 2007: „Innovation als Erfolgsfaktor im Mittelstand“
- Im Oktober 2007: „Wachstum durch Internationalisierung“
- Im Mai 2008: „Klimaschutz – Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand“

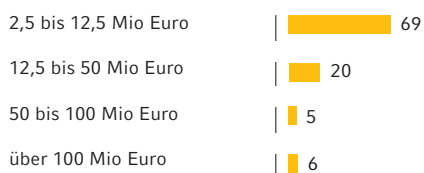
### **Der Dialog geht weiter**

Die vorliegenden Studienergebnisse und Interpretationen bilden wiederum die Basis für bundesweite Veranstaltungen im Herbst 2008. Für das Frühjahr 2009 ist bereits die nächste Studie mit anschließender Dialogrunde geplant.

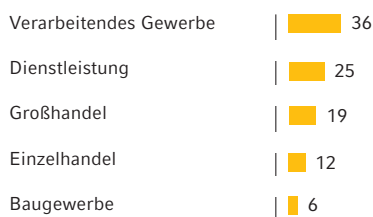
# Untersuchungsdesign

## 15. Struktur der Stichprobe

### Größenklassen



### Branchen



an 100 fehlende: andere Branchen  
Angaben in %

**Stichprobenumfang:** 4.018 Unternehmen  
**Erhebungsart:** Telefoninterviews (CATI)  
**Befragungszeitraum:** 3.05.2008 bis 18.07.2008  
**Befragungspersonen:** Geschäftsführer / Inhaber

### Unternehmensgrößen

- Kleiner Mittelstand:  
2.717 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)
- Gehobener Mittelstand:  
1.139 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)
- Großer Mittelstand:  
162 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)

Disproportionalitäten zwischen den Segmenten im Vergleich zur Grundgesamtheit (lt. Umsatzsteuerstatistik) wurden durch Gewichtungen ausgeglichen.

### Regionen

Die UnternehmerPerspektiven sind auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder über- bzw. untergewichtet sowie die Länder Niedersachsen & Bremen und Rheinland-Pfalz & Saarland zusammengefasst. Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

- Baden-Württemberg: 557 Unternehmen
- Bayern: 640 Unternehmen
- Berlin: 109 Unternehmen
- Brandenburg: 94 Unternehmen
- Hamburg: 122 Unternehmen
- Hessen: 300 Unternehmen
- Mecklenburg-Vorpommern: 80 Unternehmen
- Niedersachsen & Bremen: 350 Unternehmen
- Nordrhein-Westfalen: 948 Unternehmen
- Rheinland-Pfalz & Saarland: 249 Unternehmen
- Schleswig-Holstein: 132 Unternehmen
- Sachsen: 200 Unternehmen
- Sachsen-Anhalt: 100 Unternehmen
- Thüringen: 137 Unternehmen

# Impressum

**Herausgeber:**

Commerzbank AG, Zentrales Geschäftsfeld  
Corporate Banking, Frankfurt am Main

**Konzept und Redaktion:**

A&B ONE Kommunikationsagentur GmbH,  
Frankfurt am Main

**Puzzle Picture Paintings:**

KRAX – Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach, Frankfurt am Main

**Grafik-Design:**

FLEISCHER'S  
Agentur für Kommunikation GmbH,  
Neumühle/Schlangenbad

**Durchführung der Studie**

TNS Infratest GmbH  
Finanzforschung  
Stieghorster Str. 66  
D-33605 Bielefeld



**Commerzbank AG**

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

[www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

