

Gute Schulden, schlechte Schulden: Unternehmertum in unsicheren Zeiten

UnternehmerPerspektiven

Gemeinsam mehr erreichen



Inhalt

Vorworte	7
Summary	12
I. Umfeld Eurokrise	16
II. Finanzierungsstrategien	28
III. Finanzmanagement	42
Porträt der Mittelstandsinitiative UnternehmerPerspektiven	56
Untersuchungsdesign und Strukturdaten	58

Eckdaten der Erhebung

Stichprobenumfang:	4.000 Unternehmen
Kleiner Mittelstand:	2.720 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio. Euro)
Gehobener Mittelstand:	1.120 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio. Euro)
Großer Mittelstand:	160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio. Euro)



Mario Wagner studierte in Aachen und arbeitet heute als Künstler und Illustrator in Deutschland und in den USA. Seine unverwechselbaren Illustrationen werden von den populärsten Magazinen wie dem Wall Street Journal, der Vanity Fair, Vogue oder dem New York Times Magazine in Auftrag gegeben. In Deutschland zählen die Zeit und der Spiegel zu seinen Auftraggebern. Wagner arbeitet mit alten Illustrierten aus den 50er- und 60er-Jahren, Schere, Klebstoff, Acrylfarbe und dem Computer. Seine Collagen waren bereits auf zahlreichen deutschen und internationalen Ausstellungen vertreten.

Die öffentliche Hand bekommt leichter Kredit als der Mittelstand.

Gut gerüstet für schwierige Zeiten

Deutsche mittelständische Unternehmen sehen zwar mit einer gewissen Sorge, aber ohne jeden Alarmismus auf die Folgen der Eurokrise. Sie wissen, dass sie in den vergangenen Jahren sehr stark vom Euro profitiert haben. Die Auswirkungen der Haushaltssituation in einigen europäischen Nachbarländern würden den Mittelstand viel härter treffen, wenn wir den Euro nicht hätten. Und: Eine Kreditklemme für deutsche Mittelständler ist nicht in Sicht. Das ist einerseits eine sehr gute Nachricht, andererseits ein sehr deutsches Phänomen. Wenn wir zu unseren europäischen Nachbarn schauen, sieht das ganz anders aus. In Frankreich, Italien und Großbritannien ist es um Bankenstabilität und Kreditvergabe weniger gut bestellt. Die vorliegende 12. Studie der UnternehmerPerspektiven, die vor dem Hintergrund der Eurokrise Aufschluss über das Verhältnis des Mittelstandes zum Thema Schulden gibt, hat noch einige andere „typisch deutsche“ Ergebnisse zutage gefördert. Wir haben hierzulande eine Kultur, in der Unsicherheiten als bedrohlich empfunden werden. Nicht vorhersehen und planen zu können, bereitet den meisten Unternehmern großes Unbehagen. Dass die Eurokrise auch wirtschaftspsychologisch Spuren hinterlässt, sehen wir exemplarisch an folgendem Ergebnis: Auf die Frage, welche Konsequenzen man in der Finanzierung fürchte, sagt fast ein Drittel der mittelständischen Unternehmer, sie machten sich Sorgen um Zinsen und Tilgung von Krediten. Dabei waren die Zinsen noch nie so niedrig wie zurzeit. Auf der anderen Seite lässt sich der Mittelstand aber von aktuellen Entwicklungen wie der drohenden Pleite Griechenlands eher weniger beeindrucken. Was Angst macht, sind vielmehr die sich schnell ändernden wirtschaftspolitischen Verhältnisse. Sie führen zu Planungsunsicherheit und Zurückhaltung bei Investments und Fremdfinanzierung. Es wäre denn auch vermessen, in diesem Jahr Kreditwachstum zu erwarten – das gilt übrigens nicht nur für den deutschen Markt, sondern für den gesamten Euroraum. Für uns als Bank des Mittelstandes heißt das: Wir sind mit dem Mittelstand trotz der Folgen der Krise sehr gut unterwegs und haben nicht vor, das zu ändern. Im Gegenzug hat der Mittelstand aus der Krise der Jahre 2008/2009 gelernt. Die Unternehmen sind finanziell gut gerüstet. 40 Prozent von ihnen weisen heute eine Eigenkapitalquote von 30 Prozent aus. Vor zehn Jahren lag dieser Wert nur bei 10 Prozent. Außerdem hat der Mittelstand Kosten reduziert und ist krisenerfahrener geworden.



Markus Beumer
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Ein Institut wie das unsere muss sich deshalb gemeinsam mit seinen Kunden die Frage stellen, wie man denn nun einen verantwortungsvollen Umgang mit Schulden definieren kann. Zunächst einmal geht es um die Hausaufgaben der Unternehmer. Rating, Bonität und die Zukunftsaussichten des Unternehmens in der jeweiligen Branche sowie die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells sind die Pflicht. Eine lückenlose Finanzkommunikation, eine tragfähige Eigenkapitalausstattung sowie ein professionelles Risikomanagement sind die Kür. Wir empfehlen unseren Kunden, ausreichend Liquiditätspolster aufzubauen und das Zinsniveau sowie die Rohstoffpreise zu sichern. Wertvolle Unterstützung in Finanzierungsgesprächen bieten Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater. Diese Möglichkeit wird leider viel zu wenig genutzt. Dabei kennen diese Berater sich sehr detailliert mit den Bilanzen der Unternehmen aus und sind daher sehr wichtige Ansprechpartner für die Banken. Dass fast jedes zweite Unternehmen seine Finanzierungsstruktur als optimierbar bezeichnet, halte ich für ein positives Signal. Zeigt es doch, dass die Unternehmen einen Blick auf ihr Portfolio haben und vor allem aus Absicherungsüberlegungen heraus gut aufgestellt sein wollen. Und es zeigt auch, dass sie verstanden haben, dass es eben nicht reicht, einmal das Portfolio zu bereinigen oder zu optimieren, sondern dass dies eine kontinuierliche Aufgabe ist.

Nicht alle Unternehmen haben aber ein unbelastetes Verhältnis zur Kreditaufnahme oder Portfoliobereinigung der eigenen Finanzstruktur. Für sie sind Schulden oder die Abhängigkeit von der Bank per se negativ. Nachdenklich stimmt in diesem Zusammenhang auch eine andere Zahl aus der vorliegenden Untersuchung. Nur 61 Prozent der Unternehmen beschäftigen sich mit der Frage, wie viel Schulden für sie gut sind. Erstens ist es doch sehr wichtig, wenn man als Unternehmer weiß, wie die Spielräume für Investitionen zu bewerten sind. Und zweitens können gerade die Banken dabei helfen, auch die Chancen der Fremdkapitalisierung zu erkennen und zu nutzen. Das heißt keineswegs, dass Unternehmen alle Möglichkeiten nutzen müssen – aber sie sollten auf einer soliden Datenbasis bewusste und gute Entscheidungen treffen können. Denn über eines müssen wir uns klar sein: Eine zu kritische Haltung gegenüber Schulden und Fremdfinanzierung kann gerade in einer wirtschaftlich unsicheren Phase zu Investitionsstau, zum Verschleppen notwendiger Innovationen und damit zum Ausbremsen

des mittelständischen Wirtschaftswachstums führen. Wir sehen uns deshalb auch durchaus in der Pflicht, im Dialog mit unseren Kunden Kapitaldienstfähigkeit und Risikoabsicherung zu thematisieren. Wir unterstützen das auch mit entsprechenden Instrumenten, damit die Unternehmen ihren Spielraum aktuell kennen und wissen, was sie tragen könnten, wenn es notwendig würde.

Die gute Nachricht ist aber, und das beweist einmal mehr das selbstkritische und gesunde Selbstbewusstsein des Mittelstandes, dass sich die Unternehmer in der Pflicht sehen, noch besser im eigenen Finanzmanagement zu werden und entsprechendes Know-how aufzubauen. Dabei können sie auf uns als ihre Bankpartner zählen. So verstanden, kann und wird eine gesunde Mischung aus Risikobewusstsein, Tatkraft, Reflexionsfähigkeit und Dialogbereitschaft den Mittelstand gut durch die aktuellen und alle zukünftigen weltwirtschaftlichen Untiefen leiten.



Markus Beumer

Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Vom Risiko zur Chance

Markus
Beumer



Die Eurokrise bewegt den Mittelstand. Allerdings brennt weniger die konkrete Lage angeschlagener Euroländer unter den Nägeln als vielmehr die Unsicherheit, die mit den europapolitischen Rettungsversuchen und der Frage nach der Kostenübernahme verbunden ist. Vielen Unternehmen fällt es schwer, in Zeiten finanz- und wirtschaftspolitischer Wechselbäder verantwortungsvoll kurz-, mittel- und langfristig zu planen.

Anton F.
Börner



In dieser Situation stehen die Banken aus mittelständischer Sicht deutlich stabiler da als in der Finanzkrise von 2008/2009. Über steigende Finanzierungskosten, erschwerten Zugang zu Krediten, die Folgen der Einführung von Basel III oder gar Instabilitäten der Bankenpartner macht man sich hierzulande weniger Sorgen als über die Entwicklungen auf den Märkten und in der Politik. Der differenzierte Blick des Mittelstandes zeigt, dass man offensichtlich nicht so sehr Fehler in der Finanzwirtschaft, sondern vielmehr die hohe Staatsverschuldung in Europa als Ursache der derzeitigen Krise ausmacht. Doch Staatsverschuldung ist eben nicht nur in Griechenland, Spanien und Italien Thema, sondern auch hierzulande steht sie in der Diskussion. Dabei muss man konstatieren, dass die Politik im Gegensatz zur Wirtschaft unter einem anderen, an Legislaturperioden gekoppelten Druck steht. Sie muss Versprechungen machen, um gewählt zu werden, und diese dann auch unter der Prämisse neuer Schulden einlösen. Viele Unternehmer wissen um die strukturellen Unterschiede des Schuldenmachens zwischen Politik und Mittelstand. Und sie stellen sich auch nicht moralisch oder besserwisserisch über die Mandatsträger in der Politik, wenn es um eine kritische Ursachenforschung für Überschuldung in Politik und Wirtschaft geht. Kritisch gesehen wird die Tatsache, dass öffentliche Kreditnehmer leichter an Geld kommen als sie selbst – dort sehen sie einen Unterschied.

Rüdiger A.
Günther



Petra
Ledendecker (†)



Die öffentliche Debatte über die Staatsschuldenkrise allerdings ist geprägt von Negativszenarien und Schuldzuweisungen. Auch wenn die Unternehmer ein differenzierteres Meinungsbild zeigen, geht eine solche – vor allem medial geführte – Debatte nicht spurlos an ihnen vorüber. Die derzeit diskutierten Probleme der verheerenden öffentlichen Überschuldung dürfen aber nicht dazu führen, dass man als Unternehmer oder verantwortlicher Manager verkennt, welche Chancen ein vernünftiger Umgang mit unternehmerischen Schulden bietet. Man sollte also nicht das Kind mit dem Bade ausschütten. Verantwortungsvoll Schulden zu machen heißt, für wichtige, zukunftssichernde Entwicklungen Geld zu einem überschaubaren Risiko aufzunehmen.

Es gibt Phasen in einem Unternehmen, in denen eine solche maßvolle Verschuldung nicht nur erlaubt, sondern sogar geboten ist. Die Frage der Verschuldung ist keine Frage unumstößlicher Prinzipien, sondern immer auch eine Frage des sachgerechten Abwägens von Risiken und Chancen. Wobei im deutschen Mittelstand häufig erst einmal das Risiko und dann erst die Chance gesehen wird. Kennzeichnend hierfür ist, dass Leverage-Effekte und steuerliche Vorteile von Fremdfinanzierung offensichtlich in vielen Unternehmen nicht strategisch genutzt oder zumindest auf der Chancenseite von Schulden verbucht werden.

Das sehen wir auch an der Frage, ob Unternehmen derzeit eher kurz- oder eher langfristig planen. Die Antwort ist ein klares „Sowohl als auch“. Die Zeiten, in denen man ruhigen Gewissens und bei hoher Stabilität der Märkte langfristig in Wachstum investieren konnte, sind vorbei. Wer heute nicht gleichzeitig mit der langfristigen Investition kurzfristige Ausstiegsoptionen in die Planung einbezieht, handelt schlicht fahrlässig. Die meisten Unternehmen halten sich daran und planen mittlerweile deutlich häufiger als früher mit Szenarien, um für unterschiedliche Situationen gerüstet zu sein.

Es hat uns insgesamt erstaunt, dass nicht alle Unternehmen systematisch diese Form von Vorsorge treffen und ihre Risiken beobachten. Gefragt, ob ein Frühwarnsystem im eigenen Unternehmen installiert ist, hat nur jeder zweite Unternehmer mit „Ja“ geantwortet. Man muss die Einflussfaktoren, die die Wirtschaftlichkeit und den Erfolg des Unternehmens beeinflussen, gut kennen. Das ist ein ganz wesentliches Element guter Frühwarnsysteme. Dafür gibt es keine Patentrezepte, aber den guten Rat von Finanz- und Wirtschaftsfachleuten. Wichtig ist die Bereitschaft des Managements im Unternehmen, die Risikofaktoren zu verfolgen. Und es braucht die Fähigkeit, die Signale für frühzeitiges Nachsteuern wahrzunehmen. Wer rechtzeitig handlungsfähig ist, den treffen auch kleinere Schwankungen nicht jedes Mal unvorbereitet. So kann es eben auch besser gelingen, langfristig unter unsicherer werdenden Marktbedingungen Kurs zu halten und den Konjunkturmotor weiter schnurren zu lassen.

Der Beirat der UnternehmerPerspektiven



Dr. Jürgen
Meffert



Hartmut
Schauerte



Dr. Peter
Bartels



Dr. Manfred
Wittenstein

Summary

Die Eurokrise verunsichert die Märkte. Mittelständische Unternehmer klagen über wachsende Planungsunsicherheit.

Wie wirkt sich die Eurokrise für mittelständische Unternehmen aus? Die Unternehmen haben es deutlich schwerer zu planen, so die einhellige Meinung. Exportierende Unternehmen beklagen dies noch häufiger als die Gesamtheit der Befragten. Damit ist die Sorge um die Planbarkeit größer als die Angst vor einer nachlassenden Konjunktur. Unsichere wirtschaftliche Rahmenbedingungen sind dementsprechend auch das am häufigsten genannte Hemmnis für Investitionen. Die Eurokrise hat also handfeste realwirtschaftliche Konsequenzen.

Sinkende Kundennachfrage identifizieren die Unternehmen in geringerem Maße als Risiko. Und nur eine Minderheit von weniger als einem Fünftel der Unternehmen fürchtet, dass die Kreditversorgung durch die Eurokrise schwieriger werden könnte – eine Kreditklemme ist für den Mittelstand nicht in Sicht.

72 Prozent der befragten Unternehmen und sogar 75 Prozent der exportierenden Unternehmen geben an, dass die Eurokrise die Planungssicherheit verringert und sich so negativ auf die eigene Geschäftstätigkeit auswirkt. 63 Prozent fürchten, dass sich die Konjunktur abschwächt. Die Frage nach Hemmnissen für Investitionen beantwortet mehr als die Hälfte der Befragten (54 Prozent) mit unsicheren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Personalmangel oder Schwierigkeiten bei der Kreditbeschaffung werden deutlich seltener genannt (38 bzw. 17 Prozent der Befragten). 70 Prozent der Unternehmen tätigen gegenwärtig

Investitionen, 19 Prozent investieren derzeit nicht und planen auch keine Investitionen, weitere 11 Prozent investieren zwar nicht, haben das aber vor.

Typische Fallen, die zur Überschuldung führen können, sind nach Ansicht des Mittelstandes vor allem strategische Fehlentscheidungen und unzureichende Kontrolle.

Der Mittelstand übt Selbstkritik. Typische Managementfehler stehen auf der Liste der Gründe, die zu Überschuldung führen können, ganz oben. Interessant ist der Vergleich mit den Antworten, die Unternehmer auf die Frage nach Gründen für die Überschuldung öffentlicher Haushalte geben: Die Unternehmer glauben nicht, dass die öffentliche Hand schlechter wirtschaftet als der Mittelstand, sind aber der Ansicht, dass sie häufiger zu großzügig Kredite erhält. Die Unternehmen haben den Eindruck, selbst weniger leicht an Kredite zu kommen, auch wenn der Mittelstand nicht unter einer Kreditklemme leidet. Durchaus kritisch sehen die Unternehmer auch die Beratung durch Finanzinstitute. Aus Sicht von immerhin 61 Prozent der Unternehmen ist schlechte Beratung durch Banken eine mögliche Schuldenfalle.

Der Aussage „Strategische Fehlentscheidungen sind typische Fehler, die zur Überschuldung eines mittelständischen Unternehmens führen können“ stimmen 87 Prozent der Umfrageteilnehmer zu, ähnlich hoch (90 Prozent) ist die Zustimmung bei der Frage nach den Ursachen einer möglichen Überschuldung öffentlicher Haushalte. Dass ein Unternehmen zu leicht an Geld kommt und sich dadurch überschuldet, halten nur 47 Prozent der Befragten für wahrscheinlich,

während 78 Prozent diese Gefahr beim Blick auf öffentliche Haushalte sehen. Eine klare Botschaft an Banken und Sparkassen ist, dass schlechte Beratung durch Finanzinstitute aus Sicht von immerhin 61 Prozent der Befragten eine mögliche Schuldenfalle für Unternehmen darstellt.

Basel III: Der Mittelstand erwartet, dass es durch Einführung der Finanzmarktrichtlinie schwerer werden wird, an Kredite zu kommen, und dass sich die Konditionen verschlechtern. Gleichzeitig bezweifelt er, dass die Bankenlandschaft durch mehr Regulierung verlässlicher werden wird.

Vier von fünf Unternehmern glauben, dass die unter dem Namen Basel III zusammengefassten neuen Regeln für die Kreditvergabe den Zugang zu Krediten erschweren werden. Mehr als drei Viertel erwarten schlechtere Konditionen. Nur ein gutes Drittel der Unternehmen glaubt, dass die Banken durch Basel III solider aufgestellt und verlässlicher sein werden. Insgesamt bezweifelt der Mittelstand, dass durch Basel III das Ziel, den Bankensektor zu stabilisieren, auch erreicht wird.

80 Prozent der Unternehmer glauben, dass durch Basel III der Kreditzugang erschwert wird; 77 Prozent glauben, die Kreditkonditionen werden sich verschlechtern. Dass Banken durch Basel III solider und für den Mittelstand verlässlicher aufgestellt sein werden, schätzen dagegen nur 37 Prozent.

Kurzfristige Flexibilität ist bei der Unternehmensplanung Trumpf. Schulden und Fremdfinanzierung hingegen beurteilt der Mittelstand mit Blick auf langfristige Risiken skeptisch.

Die von der Eurokrise verursachten unsicheren Rahmenbedingungen haben Folgen für den unternehmerischen Planungshorizont. Gute Unternehmensführung bedeutet für die Mehrheit der befragten Manager und Unternehmer, eher auf Sicht zu fahren, kurzfristig zu planen und flexibel zu entscheiden. Entsprechend hoch ist das Bewusstsein für die Risiken, die mit Schulden in Form einer Fremdkapitalfinanzierung einhergehen: 78 Prozent denken beim Thema Finanzierung zuerst an die dadurch erhöhten Risiken. Schulden gelten außerdem als Belastung für Inhaber und Nachfolger und werden als Einengung der unternehmerischen Freiheit empfunden. Eigentümer und Manager ohne Unternehmensanteile unterscheiden sich dabei kaum in ihrer schuldenkritischen Haltung. Selbst für Unternehmen, die Investitionen finanzieren, sind Schulden vor allem eine ungeliebte Notwendigkeit.

56 Prozent der Befragten geben an, gute Unternehmensplanung bedeute heutzutage, auf Sicht zu fahren und flexibel zu entscheiden. Schulden und Fremdfinanzierung sehen die Unternehmer kritisch. Der Aussage „Schulden erhöhen das Risiko für das Unternehmen“ stimmen 78 Prozent zu, während nur 65 Prozent die Auffassung teilen, dass Investitionen nur durch Schulden möglich sind. Als „Erfolgstreiber“ werden Schulden lediglich von 24 Prozent der Unternehmen bezeichnet. Selbst bei den Investitionsfinanzierern liegt der Anteil derer, die zuerst an die mit Fremdkapital verbundenen Chancen denken, nur unwesentlich höher (31 Prozent).

Der Mittelstand verlässt sich am liebsten auf sich selbst: Innenfinanzierung aus Gewinnen, Rücklagen und Cashflow ist die häufigste Finanzierungsform.

Am liebsten will der Mittelstand keine Schulden machen und Investitionen von innen heraus finanzieren. Wenn Unternehmer auf Fremdfinanzierung zurückgreifen, dann entscheiden sie sich am häufigsten für den klassischen Bankkredit mit mittlerer oder langer Laufzeit, gefolgt von kurzfristigen Bankkrediten. Erst danach kommen Leasing und weitere Möglichkeiten der Finanzierung wie Gesellschafterdarlehen, Lieferantenkredite und Kundenanzahlungen. Öffentliche Darlehen nutzt knapp ein Drittel der Unternehmen. Kapitalmarktnahe Formen der Finanzierung wie Private Equity, Mezzanine-Kapital und die Ausgabe von Anleihen oder Schuldscheinen werden selbst von den großen Unternehmen selten genutzt.

76 Prozent der Unternehmen finanzieren mithilfe von Gewinnen und Rücklagen, 75 Prozent aus dem Cashflow. Mittel- und langfristige Kredite mit mindestens zweijähriger Laufzeit nutzen 59 Prozent der Befragten, 60 Prozent finanzieren mit kurzfristigen Krediten. Leasing nutzen sogar 63 Prozent. Der Anteil der Befragten, der diese Form der Finanzierung als „wichtige Finanzierungsform“ im eigenen Unternehmen bezeichnet, ist jedoch deutlich geringer als bei der Kreditfinanzierung (31 Prozent beim Leasing, 41 bzw. 35 Prozent bei den Bankkrediten).

Die Mehrheit der Unternehmen ist zufrieden mit dem Eigenkapitalpolster, sieht aber Probleme bei der Rentabilität.

Die allermeisten befragten Unternehmen sind mit ihrer Eigenkapitalsituation zufrieden. Mehr als ein Drittel bezeichnet sich sogar als sehr zufrieden. Als weniger gut wird die Umsatzentwicklung eingeschätzt. In diesem Punkt ist mehr als ein Fünftel weniger zufrieden oder sogar unzufrieden. Die meisten Sorgen bereitet den Unternehmen die Umsatzrentabilität: Fast jedes dritte Unternehmen bezeichnet in der Umfrage seine Gewinnspanne als wenig oder nicht zufriedenstellend.

38 Prozent der Manager und Eigentümer sind sehr zufrieden oder äußerst zufrieden mit der Eigenkapitalquote ihres Unternehmens, weitere 45 Prozent sind „zufrieden“. Ihnen stehen 11 bzw. 4 Prozent gegenüber, die weniger bzw. nicht damit zufrieden sind. Im Vergleich dazu ist der Anteil der Befragten, der mit seiner Umsatzrentabilität weniger oder nicht zufrieden ist, mit 29 Prozent fast genau doppelt so groß.

Die Mehrheit der Unternehmen will die eigene Finanzierungsstruktur verbessern. Dabei strebt sie gleichzeitig mehr Planungssicherheit und höhere Flexibilität an.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen sieht Verbesserungspotenzial in Hinblick auf die eigene Finanzierungsstruktur oder glaubt, das eigene Portfolio ganz neu ordnen zu müssen. Genauso wichtig wie das „klassische Ziel“ der Kostenreduktion sind den Befragten dabei mehr Planungssicherheit und mehr Flexibilität. Daraus lässt sich das zentrale aktuelle Problem der mittelständischen Unternehmer ablesen: Wie kann man beweglich auf wechselnde Rahmenbedingungen reagieren und trotzdem eine verlässliche Geschäfts- und Finanzplanung realisieren?

47 Prozent der Unternehmen sehen Verbesserungsmöglichkeiten beim Finanzierungsportfolio, 6 Prozent glauben, dass es neu geordnet werden müsse. Bei den Zielen für eine Optimierung liegen „mehr Flexibilität“, „mehr Planungssicherheit“ und „geringere Finanzierungskosten“ mit jeweils 86 Prozent Zustimmung gleichauf, gefolgt von „mehr Entscheidungsfreiheit“ (84 Prozent).

Frühwarnsysteme sind trotz Planungsunsicherheit noch wenig verbreitet, erfolgreiche Unternehmen planen ihren Kapitalbedarf langfristiger als der Durchschnitt.

Die meisten Unternehmen planen ihren Kapitalbedarf nicht über das laufende Jahr hinaus. Erfolgreiche Unternehmen denken in diesem Punkt weiter voraus und planen häufiger als der Durchschnitt über drei Jahre hinweg. Obwohl die Unternehmer über abnehmende Planungssicherheit klagen und in ihren Entscheidungen eher auf Sicht fahren wollen, sind Frühwarnsysteme, wie zum Beispiel die Arbeit mit verschiedenen Finanzierungsszenarien, nur wenig verbreitet. Das Gros der Unternehmen beschränkt sich bei der Planung auf rückblickende, turnusmäßige Kontrollen und nutzt die Möglichkeiten des Finanzmanagements nicht aus.

88 Prozent der Befragten planen ihren Kapitalbedarf für das laufende Jahr, nur 47 Prozent für einen Zeitraum von 3 Jahren. Bei den befragten Unternehmen mit überdurchschnittlich guter Geschäftslage liegt der Anteil derer, die über 3 Jahre hinweg planen, um 16 Prozent über dem Durchschnitt (49 Prozent zu 33 Prozent). 83 Prozent der Unternehmen setzen auf turnusmäßige

Überprüfung der Finanzierungsstruktur, 52 Prozent haben zusätzlich ein Frühwarnsystem installiert.

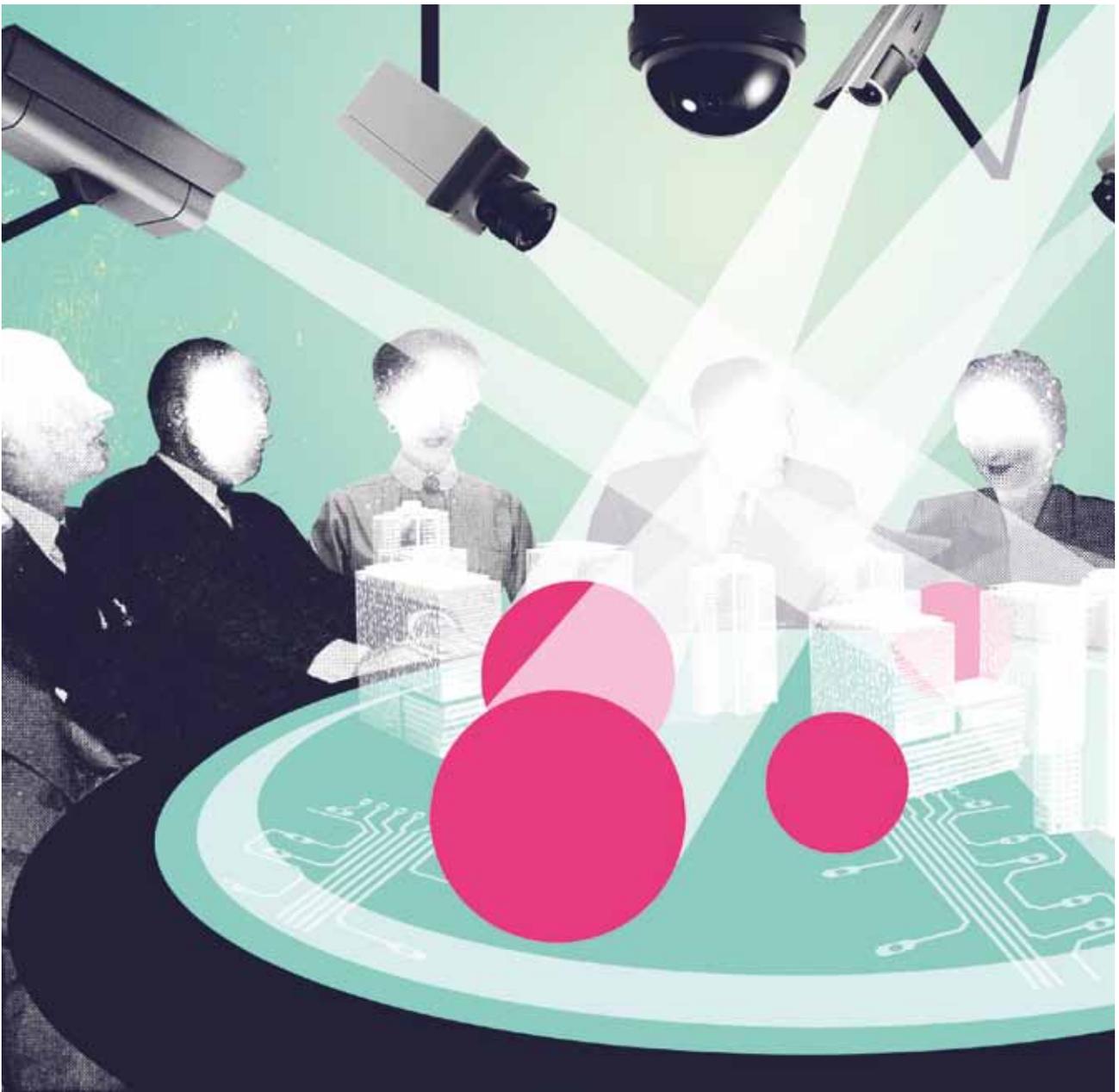
Die eigene optimale Verschuldungsquote kennen nicht alle Unternehmen. Die Mehrheit im Mittelstand schaut auf die Finanzierungskosten.

Beim Finanzmanagement schauen die Unternehmen auf die Finanzierungskosten. Drei Viertel der befragten Unternehmen setzen sich bei den Finanzierungskosten konkrete Ziele bezüglich der Konditionen, die sie erreichen wollen. Immerhin knapp zwei Drittel definieren einen optimalen Verschuldungsgrad, der als Orientierungsmaßstab dient. Die wichtigsten Kriterien für die Definition sind dabei die Eigenkapitalquote und der Cashflow, gefolgt von der absoluten Höhe der Bankkredite. Steuervorteile berücksichtigt nicht einmal die Hälfte der Unternehmen, die einen optimalen Verschuldungsgrad definieren, als maßgebliche Größe. Eine feste Größe in der Finanzplanung ist inzwischen das Rating.

61 Prozent der Unternehmen definieren eine optimale Verschuldungsquote. Für 90 Prozent von ihnen ist die Eigenkapitalquote dabei eine maßgebliche Kennzahl, für 89 Prozent der Cashflow. 45 Prozent sehen in Steuervorteilen einen entscheidenden Faktor für die Definition des Verschuldungsgrades, 29 Prozent richten sich nach der Praxis im Branchenumfeld. 76 Prozent der Unternehmen informieren sich aktiv bei ihren Finanzpartnern über ihr Rating.

I. Umfeld Eurokrise

Mittelstand bezweifelt Stabilisierung des Bankensektors durch Basel III.



Planungsunsicherheit wird zur Investitionsbremse

Die Eurokrise hinterlässt ihre Spuren im Mittelstand. Drei Viertel der mittelständischen Unternehmen sorgen sich, weil die Probleme rund um den Euro zu Unsicherheiten auf den Märkten und damit in der unternehmerischen Planung führen. Insbesondere die Exportwirtschaft leidet darunter. Unsichere Rahmenbedingungen können so zur Investitionsbremse werden – noch vor dem Fachkräftemangel. Eine Kreditklemme befürchten dagegen nur wenige Unternehmen.

Welche Auswirkungen hat die anhaltende Eurokrise für die mittelständischen Unternehmen? Knapp drei Viertel der Befragten finden, dass die Planungssicherheit in ihrem Geschäftsfeld abnimmt. Zudem machen sich 63 Prozent der deutschen Unternehmer Sorgen, dass sich die Konjunktur abschwächt. Direkte Einbußen bei der Nachfrage bemerken zum Zeitpunkt der Befragung aber nur 34 Prozent.

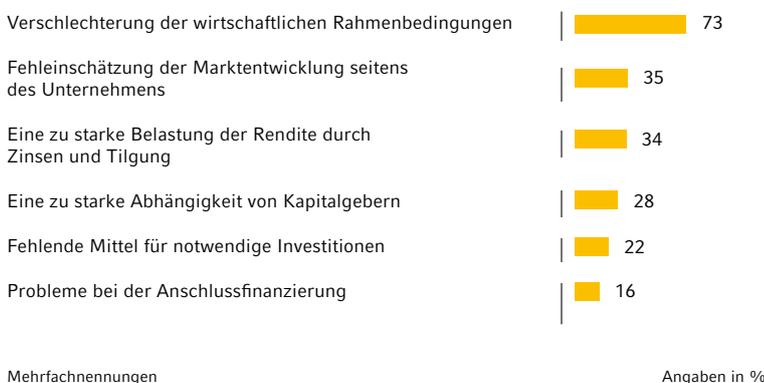
Die Ergebnisse zeigen eindrücklich, dass zunehmende Volatilität zum Hauptproblem für den Mittelstand geworden ist. Zugespitzt formuliert: Auf eine zyklische Eintrübung der Konjunktur können sich die Unternehmen einstellen; eine anhaltende Unsicherheit der konjunkturellen Entwicklung wird hingegen zum Problem.

1. Wie wirkt sich die Eurokrise insgesamt auf Ihre Geschäftstätigkeit aus?

	Gesamtwirtschaft	Exportierende Unternehmen
Die Planungssicherheit nimmt insgesamt ab	72	75
Die konjunkturelle Entwicklung lässt insgesamt nach	63	63
Unsere Einkaufs- und Beschaffungskosten nehmen zu	57	58
Die Entwicklung unserer Absatzmärkte lässt sich schwerer einschätzen	51	60
Die Nachfrage unserer Kunden geht zurück	34	37
Der Zugang zu Krediten wird für uns schwerer	33	29
Unsere Bankpartner sind weniger verlässlich	17	16
Mehrfachnennungen	n=4.000	n=2.173

Angaben in %

2. Worüber machen Sie sich Sorgen, wenn Sie an die Finanzierung Ihres Unternehmens denken?



Die Planungsunsicherheit betrifft nicht nur die Exportwirtschaft, sondern alle Unternehmen; sie schlägt sich auch auf die Binnenkonjunktur nieder. Allerdings können exportierende Unternehmen die Entwicklungen ihrer Absatzmärkte noch schlechter einschätzen (plus 9 Prozentpunkte im Vergleich zum gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt) als die Gesamtwirtschaft. Der Branchenvergleich (nicht im Diagramm) zeigt, dass auch das exportabhängige verarbeitende Gewerbe stark betroffen ist, während viele Einzelhändler eher einen Rückgang der Nachfrage befürchten.

Die Unternehmen haben ganz offensichtlich nur wenige Probleme, bei ihren Banken Kredite zu bekommen. Nur ein Drittel der

Unternehmen berichtet von einem erschwerten Kreditzugang aufgrund der Eurokrise. Das ist zwar eine ernst zu nehmende Größenordnung, aber kein Indikator für eine Kreditklemme auf breiter Front. Dass die Bankenpartner weniger verlässlicher würden, meinen nur 17 Prozent der Befragten.

Verbreitete Sorge über schlechtere Marktbedingungen, ein gutes Drittel zweifelt am eigenen Urteil.

Es passt ins Bild, dass das wirtschaftliche Umfeld den Unternehmern am häufigsten Sorge bereitet, wenn sie an die Finanzierung ihrer Geschäftstätigkeit denken (Abb. 2): 73 Prozent fürchten eine unvorhergesehene Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Darüber hinaus machen sich immerhin 35 Prozent der Befragten Sorgen, dass sie die künftigen Marktentwicklungen falsch einschätzen und es deshalb zu Problemen bei der Finanzierung kommt. Ein gutes Drittel der Unternehmer ist offenbar aufgrund der volatilen Rahmenbedingungen verunsichert. Die gute Nachricht aber ist, dass sich die anderen zwei Drittel sehr wohl zutrauen, mit den unsicheren Zeiten gut zurechtzukommen. Eigentümer und angestellte Geschäftsführer unterscheiden sich im Übrigen kaum in ihren Finanzierungsorgen. Mittelständische Manager gehen also keineswegs leichtfertiger mit dem Thema Schulden um als persönlich haftende Inhaber.

Unsichere wirtschaftliche Rahmenbedingungen erschweren Investitionen, Finanzierungsprobleme eher untergeordnet.

Für mehr als die Hälfte der Unternehmen, die derzeit investieren wollen, sind die unsicheren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine zentrale Herausforderung bei der Umsetzung ihrer Vorhaben (Abb. 3, linkes Diagramm). Der so oft zitierte Fachkräftemangel hindert deutlich weniger Firmen, nämlich nur 38 Prozent, am Investieren. Merkwürdigerweise scheitern Investitionen an Problemen bei der Finanzierung (17 Prozent) oder an einer generell angespannten Lage eines Unternehmens (13 Prozent).

Der Blick auf Unternehmen, die derzeit keine Investitionen tätigen oder planen, zeigt ein ähnliches Bild (Abb. 3, rechtes Diagramm): Unsichere Rahmenbedingungen werden am häufigsten als Grund für die Zurückhaltung genannt.

Die im Kontext der Eurokrise zunehmend wahrgenommene Planungsunsicherheit hat demnach handfeste realwirtschaftliche Konsequenzen: Sie ist der häufigste Grund dafür, dass Investitionen unterbleiben oder aufgeschoben werden.



Anton F. Börner,
Präsident des Bundesverbandes Großhandel, Außenhandel
und Dienstleistungen e.V. (BGA)

Der Wirtschaftsmotor in Deutschland schnurrt auf allen Zylindern – so eine Aussage in der Umfrage des BGA. Offensichtlich stimmt die Eurokrise die Unternehmen in Deutschland keineswegs pessimistisch. Worauf führen Sie diesen Wachstumsoptimismus zurück?

Unabhängig von einer Eurokrise sind die weltweiten Wachstumstrends intakt. Seit einigen Jahren stellen wir nun schon eine Verschiebung der Bedeutung unserer Absatzmärkte fest. Auch wenn Europa noch immer bei Weitem unser wichtigster Absatzmarkt ist, so sind die Wachstumstreiber in den BRIC-Staaten zu finden. Für diesen Wettbewerb sind unsere Unternehmen bestens aufgestellt. Wir haben nicht nur die richtigen Produkte und die Qualität, sondern unsere Unternehmen bieten Komplettlösungen für die zukünftigen Herausforderungen. Dies sind die Grundlagen für ein nachhaltiges Wachstum und die Schlüssel für den weltweiten Erfolg.

Die Studie zeigt, dass drei Viertel aller exportierenden Unternehmen wachsende Planungsunsicherheit beklagen. Wie beurteilen Sie diese Einschätzung?

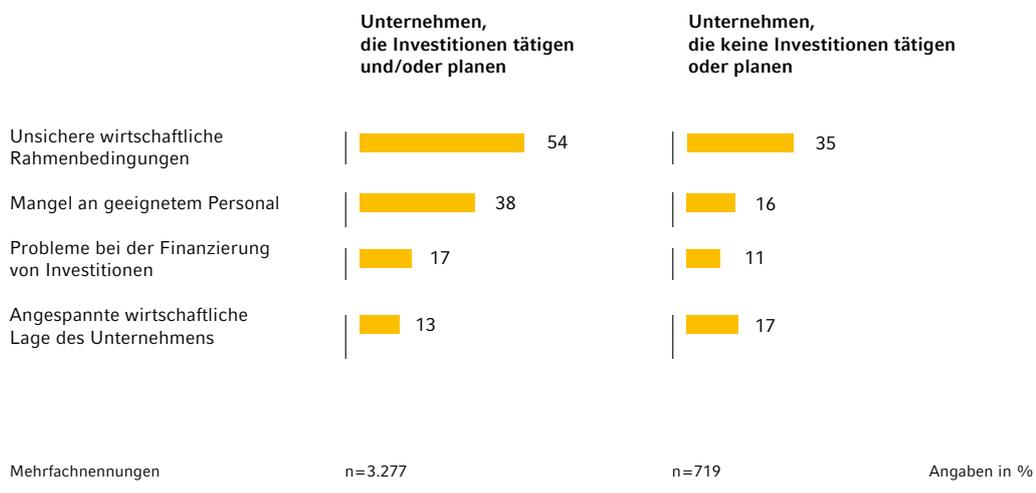
Planungssicherheit gehört zu den wichtigsten Voraussetzungen für das Auslandsengagement für Unternehmen. Das heißt, dass Planungsunsicherheit in hohem Maße investitions- und handelshemmend wirkt. Wenn 72 Prozent der Unternehmen verunsichert sind, bleibt das nicht ohne Auswirkungen, denn sie werden über kurz oder lang wohl ihre Strategien an das veränderte Umfeld anpassen: Entscheidungen werden immer kurzfristiger getroffen, zulasten einer nachhaltig und strategisch

langfristig ausgerichteten Marktbearbeitung. Eine weitere Schlussfolgerung der Unternehmer liegt nahe: Es gibt keine absolut sicheren Zielmärkte mehr. Wenn selbst ehemals als stabil geltende EU-Länder in die Krise laufen können, kann es im Prinzip jedes Land treffen. Umgekehrt könnten die Schwellen- und Entwicklungsländer von dieser Entwicklung langfristig profitieren.

Welche Veränderung der Finanzierungsbedingungen für Unternehmen erwarten Sie im Zuge der Umsetzung von Basel III?

Die Unternehmensfinanzierung kann nicht losgelöst von den Anforderungen an die Bankenfinanzierung gesehen werden. Für Unternehmen aller Größen und Branchen ist bis heute der Bankkredit das wichtigste Finanzierungselement. Durch die Anforderungen aus Basel III werden Banken gezwungen sein, die Laufzeiten aufgenommener und ausgegebener Kredite stärker aneinander anzugleichen. Einen langfristigen Kredit durch mehrere kurzfristige und damit in der Regel günstigere Kredite zu finanzieren, wird schwieriger. Auch müssen Unternehmen, die ein mittleres Rating haben, mit höheren Finanzierungskosten rechnen. Existenzgründungen, Unternehmensnachfolgen und Innovationen können ebenfalls teurer werden, da diese als risikobehafteter angesehen werden. Unternehmen sollten sich auf diese Änderungen frühzeitig einstellen und innerbetriebliche Optimierungsmöglichkeiten wie auch alternative Finanzierungsformen bis hin zur Beteiligungsfinanzierung zur Stärkung ihrer Finanzsituation konsequent nutzen. Durch ein verbessertes Rating sinken letztlich die Kreditrisiken für Banken, und die Kreditkonditionen für den Kunden werden besser.

3. Wo liegen für Sie derzeit Herausforderungen oder Barrieren bei der Planung oder Durchführung von Investitionen?



Öffentliche Überschuldung durch Managementfehler und „zu leichtes Geld“

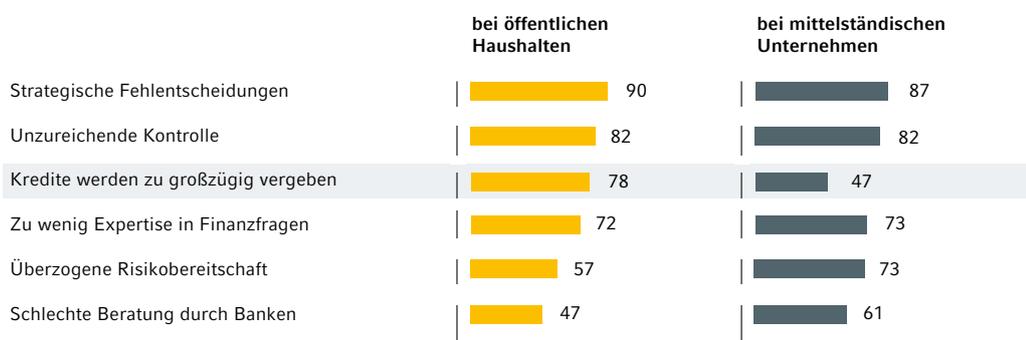
Die Überschuldung öffentlicher Haushalte führen die befragten Unternehmer zunächst einmal auf typische Managementfehler zurück, wie sie auch bei mittelständischen Unternehmen vorkommen können. Bei der öffentlichen Hand kommt aus ihrer Sicht die Verführung durch „zu leichtes Geld“ hinzu: Eine allzu großzügige Kreditvergabe gilt als wesentliche Ursache der hohen Staatsverschuldung. Demgegenüber geben die Unternehmen an, selbst weniger leicht an Kredite zu kommen.

Die mittelständischen Unternehmen haben Respekt vor finanziellen Verpflichtungen: Entsprechend lang ist der Katalog von Fehlern oder Fallen, die aus ihrer Sicht zur Überschuldung führen können (Abb. 4). In erster Linie – und für Staat und Wirtschaft gleichermaßen – geht es dabei um Managementfehler: Aus Sicht der Befragten geraten öffentliche Haushalte (linkes Diagramm) und mittelständische Unternehmen (rechtes Diagramm) vor allem durch strategische Fehlentscheidungen, unzureichende Kontrolle und auch durch zu wenig Finanzexpertise in die Schuldenfalle.

Der Mittelstand kritisiert allerdings die Bedingungen, unter denen die öffentlichen Haus-

halte Geld leihen. 78 Prozent der befragten Unternehmer sind der Ansicht, dass eine zu großzügige Kreditvergabe typischerweise zur Überschuldung öffentlicher Haushalte führt. Dass ein Unternehmen zu leicht an Geld kommt und sich in der Folge überschuldet, das halten nur 47 Prozent der Befragten für wahrscheinlich. Im Vergleich dazu ist dieser Punkt also eher ein Problem der öffentlichen Haushalte. Isoliert betrachtet, gilt es aber auch zu bedenken, dass trotz anhaltender Diskussionen über eine restriktivere Kreditvergabe infolge von Basel III und eine mögliche Kreditklemme doch immerhin fast jeder zweite Unternehmer oder Manager annimmt, der Mittelstand komme zu leicht an Kredite.

4. Was sind typische Fehler oder Fallen, die zu einer Überschuldung führen können?



Mehrfachnennungen (Auswahl)

Angaben in %

Eine klare Botschaft an Banken und Sparkassen ist, dass schlechte Beratung durch Finanzinstitute aus Sicht von immerhin 61 Prozent der Unternehmen eine typische Schuldenfalle im Mittelstand ist.

Die Finanzwirtschaft wird also aus Sicht des Mittelstands ihrem eigenen Beratungsanspruch häufig nicht gerecht. Für den öffentlichen Sektor wird diese Gefahr dagegen weniger gesehen.



Hartmut Schauerte, Landesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU Nordrhein-Westfalen

Was kann und soll die Politik in Deutschland für den Mittelstand tun, um die schwierigen Rahmenbedingungen der Eurokrise, die zu Planungsunsicherheit führt, etwas abzufedern?

In diesen Zeiten muss die Politik alles tun, um Vertrauen wiederherzustellen. Das heißt: Zuspitzungen vermeiden, Ankündigungen auch umsetzen und einen realistischen Blick auf die Probleme werfen. Für die Zukunft muss die Politik vor allem die Staatsverschuldung glaubwürdig zurückführen. Sie muss außerdem Instrumente entwickeln, die dafür sorgen, dass dieser Weg nicht mehr besritten werden kann. Da die Staatsschuldenkrise keine nationale, sondern vor allem eine europäische Krise ist, gelten diese Maßnahmen auch für die Europapolitik. Europaweit wird es darauf ankommen, dass automatische Stabilisatoren und Sanktionen verabredet werden, um ein erneutes Auseinanderlaufen der europäischen Entwicklung – insbesondere in der Finanzpolitik – zu vermeiden.

Wir haben gesehen, was der Mittelstand für die typischen Fehler hält, die zu Überschuldung führen. In vielen Kriterien sehen die Mittelständler Parallelen zwischen öffentlicher Hand und Wirtschaft.

Wo, würden Sie sagen, liegen aber die systemischen Unterschiede, die einen Vergleich dann auch nicht mehr erlauben?

Unternehmen zeichnet aus, dass ein Unternehmer für die Entscheidungen, die er trifft, einsteht. Er denkt in der Regel mittel- und langfristig. In der demokratischen Politik haben wir dagegen viele Entscheider mit relativ kurzen Amtszeiten und häufigen, wahlbedingten Personalwechslern. Erschwerend kommt hinzu, dass die Demokratie dazu neigt, dass diejenigen Politiker gewählt werden, die den Bürgern viel versprechen. Und Wahlversprechen, die eingelöst werden müssen, führen häufig auch zu großer Verschuldung auf Kosten der nachfolgenden Generationen. Die Politiker versprechen diese Leistungen nicht unbedingt aus freien Stücken. Meist fordern die Wähler viel und in der Folge wird von den Wahlkämpfern auch viel versprochen. Der Bürger hat damit aber eben auch eine Mitverantwortung, wenn er große Leistungen fordert, die Geld kosten. In Unternehmen greift ein solcher Mechanismus natürlich nicht. Der Arbeitnehmer hätte vielleicht auch gern mehr Lohn, aber er kann den Unternehmer nicht absetzen. Dieser muss nichts versprechen, um an der Spitze des Unternehmens zu bleiben. Das ist in der Politik eben anders.

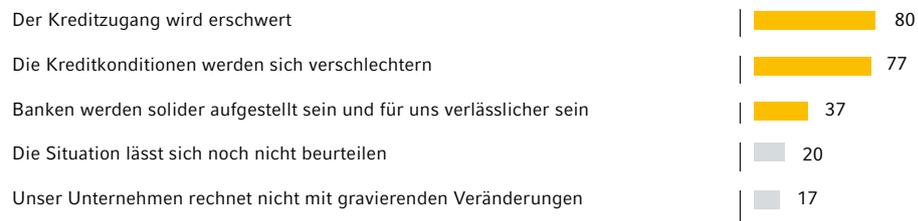
Was heißt gute Unternehmensplanung heute? Eher langfristig mit Blick auf die nächste Generation planen oder kurzfristig einsteuern? Oder eben beides?

Gute Unternehmensplanung zeichnet sich dadurch aus, dass man ein langfristiges Ziel hat und dieses Ziel strukturieren und komplex beschreiben kann. Es reicht zum Beispiel nicht, nur einfach wachsen zu wollen. Die Verwirklichung dieser strategisch geplanten Schritte muss dann so angelegt werden, dass man bei veränderter Geschäftsgrundlage auch kurzfristig und mit kalkuliertem Schaden den eingeschlagenen Weg abbrechen kann. Das ist die Flexibilität des mittelständischen Unternehmers. Große Unternehmen neigen dazu, langfristige Engagements – koste es, was es wolle – auch durchzuziehen. Das führt, wie man an prominenten Beispielen von Telekom bis ThyssenKrupp sehen kann, dazu, dass große Unternehmen ins Wanken geraten. Viele Mittelständler planen bei solch großen strategischen Engagements Ausstiegsoptionen für unterwegs. Das ist gängige Praxis. Der Mittelstand entscheidet nicht nach den Kategorien „entweder langfristig oder kurzfristig“, sondern verbindet die beiden Planungsperspektiven. Das macht ihn letztlich flexibel und schnell in der Entscheidungsfindung.

Kritische Haltung zu Basel III

Der Mittelstand erwartet, dass es durch Einführung der Finanzmarkttrichtlinie Basel III schwerer werden wird, an Kredite zu kommen, und dass sich die Konditionen verschlechtern. Dabei glauben die befragten Unternehmen und Manager aber nicht, dass die Bankenlandschaft durch mehr Regulierung verlässlicher werden wird. Sie bezweifeln also die mit Basel III politisch angestrebte Wirkung einer Stabilisierung des Bankensektors.

5. Welche Auswirkungen wird Basel III wohl auf die Finanzierung des Mittelstands haben*?



*Die Frage im Wortlaut erläutert Basel III: „Welche Auswirkungen werden die unter dem Stichwort ‚Basel III‘ geplanten neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken wohl auf die Finanzierung des Mittelstands haben?“

Mehrfachnennungen

Angaben in %

Nur 20 Prozent der Befragten können noch nicht einschätzen, was Basel III für den Mittelstand heißt. Dagegen hat sich die überwiegende Mehrheit eine Meinung zu den geplanten neuen Eigenkapital- und Liquiditätsregeln für Banken gebildet (Abb. 5). Die mittelständischen Unternehmen reagieren skeptisch und rechnen mit negativen Konsequenzen: 80 Prozent erwarten einen er-

schwertem Kreditzugang, 77 Prozent schlechtere Kreditkonditionen.

Nur ein gutes Drittel der Unternehmen glaubt, Basel III werde Banken solider aufgestellt und verlässlicher sein lassen. Damit wird auf breiter Front bezweifelt, dass die politisch angestrebte Stabilisierung des Bankensektors auch erreicht wird.

Petra Ledendecker (†),
 Kooptiertes Mitglied des Vorstands des Verbandes
 deutscher Unternehmerinnen e.V. (VdU)



Die Unternehmen haben gesagt, dass derzeitige Investitionshemmnisse vor allem von den politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen herrühren. Welche Forderungen an Politik und Wirtschaftsverbände ließen sich denn daraus ableiten?

Die deutsche Politik muss vor allem dafür sorgen, dass auch die mittelständischen Wirtschaftsinteressen im Euroraum vertreten werden. Wir haben in den vergangenen zehn Jahren von der Einführung des Euro gerade auch im Mittelstand profitiert. Das muss so bleiben und dafür brauchen wir starke Wirtschafts- und Finanzpolitiker auch auf europäischer Ebene. Von den Verbänden erwarten wir uns Verstärkung in der Kommunikation unserer Interessen – nicht nur in Deutschland, sondern eben auch auf europäischer und außereuropäischer Ebene. Mittelständische Unternehmen allein können das nicht schaffen. Wir sind damit beschäftigt, tagtäglich einen guten Job zu machen und unsere Unternehmen zu führen. Dazu brauchen wir auch den Rückenwind aus Berlin und Brüssel.

Das Verhältnis von Mittelstand und Banken ist offensichtlich besser als sein Ruf. Das Vertrauen stimmt und die Ursachen für die derzeitige Krise werden nicht in erster Linie bei den Banken gesucht. Was wünschen Sie sich von den Banken, um die Folgen der Eurokrise, also vor allem die Planungsunsicherheit im eigenen Unternehmen, zu mildern?

Wir wünschen uns Partner. Was mittelständische Unternehmen brauchen, sind Banken, die mit ihnen gemeinsam nach Lösungen suchen, sie beraten und ihnen helfen, die Situation auf den Finanzmärkten besser zu verstehen und zu interpretieren. Dafür brauchen wir in Deutschland starke Banken, deren Leistungen bezahlbar bleiben, und partnerschaftlich denkende Banker, die dauerhaft und langfristig an unserer Seite sind. Banken, die uns nur dann als Kunden entdecken, wenn andere Geschäftsfelder mal nicht so gut laufen, die brauchen wir im Mittelstand nicht.

Trotz der Klagen über die Planungsunsicherheit im Zuge der Eurokrise planen die meisten Unternehmen nicht besonders vorausschauend. Nur knapp jedes zweite Unternehmen hat einen Horizont von drei Jahren. Wie beurteilen Sie das?

Wenn ich Banker wäre, würde ich mir die Frage stellen, wie man zu einem solchen Planungsverhalten stehen soll. Mir ist auch schleierhaft, wie das gehen soll. Wenn man investieren und finanzieren will, muss man ja eine mittelfristige Planung von drei Jahren vorlegen. Das ist auch strategisch gesehen für das Unternehmen das Beste. Natürlich ist es richtig, dass die kurzfristige Planung intern genauso wichtig ist, um konjunkturelle Schwankungen und deren Auswirkungen im Blick zu behalten und zu bedienen. Aber eine rein kurzfristige und auf Flexibilität angelegte Planung kann im Kontext von Investitionen nicht funktionieren.

II. Finanzierungsstrategien

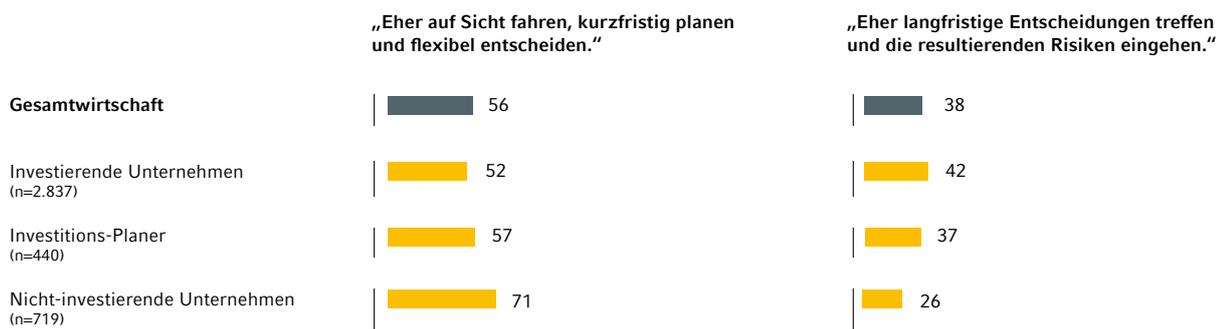
Unternehmer stehen auf der Bremse, wenn es um Investitionen in die Zukunft geht.



Mehr kurzfristige Flexibilität, weniger langfristige Risiken

Unter guter Unternehmensplanung versteht der Mittelstand derzeit mehrheitlich: auf Sicht fahren, kurzfristig handeln und flexibel entscheiden. Dies gilt auch für investierende Unternehmen. Flexibilität wird zur beherrschenden Handlungsmaxime, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Im Hinblick auf langfristige Risiken verhalten sich die Unternehmen vorsichtig und zurückhaltend.

6. Was heißt „gute Unternehmensplanung“ heute für Ihr Unternehmen?



An hundert Prozent Fehlende: „Die Alternative stellt sich für mich nicht“

Angaben in %

Mittelständische Unternehmen reagieren mit Augenmaß auf die unsicheren Zeiten. Im Zielkonflikt zwischen kurzfristiger Flexibilität und langfristiger Planung entscheidet sich die Mehrheit der Befragten für mehr kurzfristigen Handlungsspielraum: 56 Prozent geben an, gute Unternehmensplanung bedeute heutzutage, auf Sicht zu fahren und flexibel zu entscheiden (Abb. 6). Mittel- bis langfristige Perspektiven verlieren sie dabei dennoch nicht aus den Augen. Der umsichtige mittelständische Unternehmer passt aber auf, dass er nicht kurzfristig Probleme bekommt, weil er nur das Ziel in der Ferne sieht.

Langfristige Entscheidungen und Risiken werden derzeit eher gemieden oder zumindest

zurückgestellt. Für den Unternehmenserfolg, so die herrschende Meinung, ist es vor allem wichtig, sich schnell wechselnden Rahmenbedingungen anzupassen. Diese Haltung zeigen insbesondere nicht-investierende Unternehmen, in abgeschwächter Form aber auch die investierenden.

Der Größenvergleich (nicht im Diagramm) zeigt, wie Flexibilität derzeit selbst im gehobenen Mittelstand, also bei Unternehmen ab einem Umsatzvolumen von 100 Millionen Euro Jahresumsatz und mehr, zur vorherrschenden Handlungsmaxime wird. Einzig die mittlere Größenklasse von Unternehmen zwischen 50 bis 100 Millionen Euro Umsatz tendiert stärker zum langfristigen Risiko.



Prof. Dr. Rüdiger Kabst,
Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre,
Justus-Liebig-Universität Gießen

Haben Sie den Eindruck, dass die Zurückhaltung beim Schuldenmachen Unternehmen notwendige Investitionen auf die lange Bank schieben lässt?

Diese Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen. Investitionen sind das Lebenselixier für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. In volatilen Zeiten, in denen die Planungssicherheit eingeschränkt ist, fürchten Unternehmen um die nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit. Dies mag dazu führen, dass mutige Investitionsentscheidungen unterbleiben. Das sichert den Cashflow, gefährdet aber die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Wird dies nicht nur im europäischen Kontext, sondern auch im Kontext rasant wachsender Volkswirtschaften wie in Asien betrachtet, können Investitionsstaus schnell ins Abseits führen. Gerade Innovationsvorsprünge sichern Marktanteile und führen zu einer hohen Rentabilität. Bei aller kaufmännischen Vorsicht darf nicht vergessen werden, dass ein weitsichtiger Umgang mit dem Produktionsfaktor Kapital auch die Verschuldung im Sinne der Steigerung der Innovationsfähigkeit und des Wachstumspotenzials implizieren kann.

Die Unternehmen wünschen sich mehr Planungssicherheit, um flexibler zu sein. Was können sie selbst tun, um trotz volatiler Rahmenbedingungen besser planen zu können?

Die Frage ist, auf welche Entscheidungen volatile Rahmenbedingungen Einfluss nehmen sollten. Planbarkeit vereinfacht natürlich das Leben. Doch vieles im Leben ist nicht planbar, trotzdem müssen wir Entscheidungen treffen. Vielleicht müssen wir uns auch daran gewöhnen, dass die Planungssicherheit abnimmt.

Weitsichtige Zukunftsentscheidungen sollten weitestgehend unabhängig von aktuellen Rahmenbedingungen getroffen werden. Stillstand kann sich niemand leisten. Aber natürlich geht es auch nicht ohne eine seriöse Risikoabwägung. Hierzu gehören eine systematische Erarbeitung und Anpassung von Szenarien sowie kurzfristigere Meilensteine und Revisionsrunden. Auf die externen Rahmenbedingungen hat der Mittelstand selten Einfluss, aber die Fähigkeit, mit Volatilität umzugehen, ist insbesondere dem Mittelstand gegeben und sollte vom Mittelstand gezielt zum Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden.

Das Vertrauen des Mittelstandes in seine Banken ist offensichtlich groß. Finanzierungsprobleme halten sich in Grenzen. Wie können die Banken den Unternehmen helfen, die von der Eurokrise verursachten Planungsunsicherheiten abzufedern?

Auch die Banken haben nur bedingt Einfluss auf die Volatilität der Märkte. Sie sind derzeit selbst Betroffene und müssen sich hinterfragen und neu aufstellen. Ein wesentliches Merkmal ist die finanzielle Solidität. Dies müssen nicht nur die Banken gewährleisten, sondern auch der Mittelstand. Durch Stärkung der Eigenkapitalquote und der Innenfinanzierungskraft geht der Mittelstand gerüstet in ein potenzielles Unwetter. Die Banken können den Mittelstand wetterfester aufstellen, indem sie nicht nur den heutigen Wetterbericht kommunizieren (im Sinne der derzeitige Kreditwürdigkeit), sondern gezielt den Mittelstand dahingehend beraten, wie dieser sein Rating verbessern und seine Finanzkompetenz professionalisieren kann, um für einen zukünftigen Sturm gewappnet zu sein.

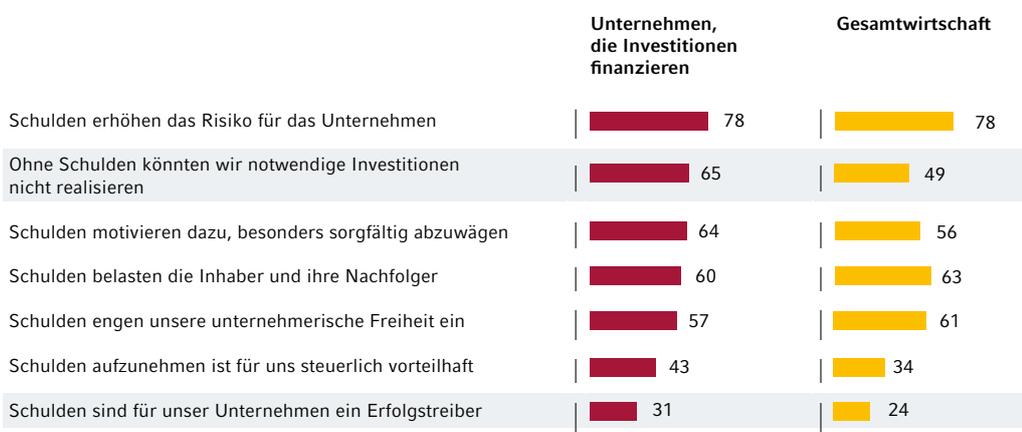
Verbreitet kritische Haltung zu Schulden und Fremdfinanzierung

Schulden ermöglichen Investitionen – das sieht der Mittelstand auch so. Dennoch nehmen die Unternehmen eine sehr kritische Haltung ein, was die Fremdfinanzierung angeht: Sie sehen vor allem die Risiken, Einschränkungen und Belastungen. Nur ein Viertel aller Unternehmen sieht Schulden als Erfolgstreiber. Auch für Unternehmen, die Investitionen finanzieren, sind Schulden vor allem eine ungeliebte Notwendigkeit.

Schulden gehören zur Marktwirtschaft, weil sie Wertschöpfung erst ermöglichen. Das sieht der Mittelstand auch so: „Ohne Schulden könnten notwendige Investitionen nicht realisiert werden“ meinen 65 Prozent der investierenden und 49 Prozent aller Unternehmen.

Dennoch nehmen die Befragten eine äußerst kritische Haltung ein. 78 Prozent denken beim Thema Finanzierung zuerst an die dadurch erhöhten Risiken. Schulden gelten außerdem als Belastung für Inhaber und Nachfolger sowie als Einengung der unternehmerischen Freiheit. Entsprechend vorsichtig wägt der Mittelstand Finanzierungsentscheidungen ab.

7. Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu, wenn Sie an die Finanzierung Ihres Unternehmens denken?



Die positiven Seiten der Schulden benennt der typische Mittelständler nur äußerst zurückhaltend. Am häufigsten sieht man noch den Steuervorteil. Als „Erfolgstreiber“ werden Schulden nur von 24 Prozent der Unternehmen bezeichnet. Selbst bei den Investitionsfinanzierern liegt der Anteil derer, die zuerst an die mit Fremdkapital verbundenen Chancen denken, nur unwesentlich höher (31 Prozent).

Hintergrund ist die geschilderte Planungsunsicherheit: Fremdfinanzierung ermöglicht zwar Investitionen, bedeutet aber auch eine mittelfristige Festlegung zum Zeitpunkt der Investitionsentscheidung. In einem volatilen Umfeld werden aus guten Schulden daher schnell schlechte Schulden.

Eigentümer und Manager ohne Unternehmensanteile unterscheiden sich übrigens kaum in ihrer schuldenkritischen Haltung. Hier zeigt sich noch einmal, dass angestellte Manager nicht leichtfertiger mit dem Thema Schulden umgehen als persönlich haftende Inhaber. Und auch der große Mittelstand sieht Schulden nicht häufiger als die kleineren und mittleren Unternehmen als Erfolgstreiber an (nicht im Diagramm).

Dr. Peter Bartels, Mitglied des Vorstands der PricewaterhouseCoopers AG



Wie würden Sie gute beziehungsweise schlechte Schulden definieren?

Kaum ein finanzpolitisches Thema ist so von Emotionen geprägt wie das Thema Verschuldung. Per se ist der Begriff „Schulden machen“ negativ besetzt. Wer Schulden macht, lebt über seine Verhältnisse und verspielt das Glück der Nachfolgeneration, heißt es oft bei Familienunternehmen. Insbesondere für Familienunternehmer ist gesundes Wirtschaften ein Selbstzweck – schließlich tragen sie ganz persönlich das Risiko und die Verantwortung für ihr Handeln. Die Frage, ob Schulden gut oder schlecht sind, ist demnach abhängig von der Mittelverwendung. So lassen sich Schulden dann als gute Schulden bezeichnen, wenn diesen ertragreiche Investitionen gegenüberstehen. Das heißt, Investitionen müssen eine ausreichende Rendite erwirtschaften, um den Kapitaldienst zu tragen und darüber hinaus eine angemessene Risikoprämie zu erzielen. Vice versa gilt dies für schlechte Schulden.

In welchem Maße hemmt die Zurückhaltung beim Schuldenmachen notwendige Investitionen in die Zukunft, zum Beispiel für Forschung und Entwicklung?

Notwendige Investitionen – ganz gleich, ob Ersatz-, Erweiterungs- oder Rationalisierungsinvestitionen – sichern die betriebliche Leistungserstellung und Wettbewerbsfähigkeit. Ein Grund zur Sorge wegen einer möglichen Zurückhaltung beim Einsatz von Fremdkapital besteht meines Erachtens nicht. Deutsche Mittelständler gehören zu den innovativsten Unternehmen der Welt. Rund 1.500 deutsche, oftmals familiengeführte mittelständische Betriebe sind Weltmarktführer in Nischenmärkten und bieten hochtechnologische Produkte und

Dienstleistungen an. Sofern die zum Erhalt der Innovationskraft notwendigen Investitionen nicht durch eine – bevorzugte – Innenfinanzierung getragen werden können, öffnen sich nach meiner Erfahrung die Unternehmen auch der Fremdfinanzierung. Könnte durch eine aggressivere Finanzierung noch mehr Potenzial gehoben werden? Im Einzelfall mag dies so sein. Hier können Beteiligungsgesellschaften einen positiven Beitrag leisten – auch zur Gestaltung einer weiteren Fremdkapitalaufnahme.

Suchen Unternehmen aktiv nach Möglichkeiten, das eigene Finanzmanagement zu verbessern, oder warten sie eher ab und reagieren auf Angebote von außen?

Die Unternehmensfinanzierung stellt viele Unternehmen infolge der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise und regulatorischer Änderungen vor neue Herausforderungen. Ich bemerke aber, dass der Mittelstand zunehmend aktiv versucht, die Balance zwischen der höchstmöglichen Wahrung der Unabhängigkeit und dem bestmöglichen Zugang zu externer Finanzierung zu finden. Die Unternehmen reagieren damit auf Veränderungen in finanz- und realwirtschaftlichen Märkten, die sehr viel kurzfristiger und stärker ausfallen als in der Vergangenheit. Hieraus ergibt sich ein deutlich höherer Handlungsdruck, das Finanzmanagement zu verbessern. Heute genügt es nicht mehr, eine Planung aufzusetzen und diese dann statisch für ein Jahr zu betrachten. Vielmehr ist mit Sensitivitäten und Szenarien zu arbeiten und es empfiehlt sich ein rollierender monatlicher Forecast. Interessanterweise ist das Ergebnis eines aktiveren Finanzmanagements dennoch häufig, auf die klassische Hausbanken-Finanzierung zu setzen.

Unternehmensfinanzierung vorrangig mit Eigenmitteln

Der Mittelstand verlässt sich am liebsten auf sich selbst. Angesichts der unsicheren Rahmenbedingungen setzt man auf Eigenmittel, also auf die Innenfinanzierung aus Gewinnen, Rücklagen und Cashflow. Wenn dennoch Kapital von außen benötigt wird, stellt der traditionelle Bankkredit noch immer die wichtigste Form der Fremdfinanzierung dar. Leasing wird ebenfalls häufig genutzt, hat aber eine geringere strategische Bedeutung.

Bei der Abfrage der genutzten Finanzierungsformen wurde zwischen „wichtig“ (gelbe Balken) und „weniger wichtig“ (graue Balken) unterschieden. Das Verhältnis beider Werte gibt Aufschluss darüber, wie Unternehmer die strategische Bedeutung der verschiedenen Instrumente einschätzen (dargestellt als Pfeil). Die Ergebnisse zeigen, dass der Mittelstand versucht, durch den Einsatz von Eigenmitteln flexibel zu bleiben. Jeweils drei Viertel aller Unternehmen finanzieren aus Gewinnen und Rücklagen oder aus ihrem Cashflow. Innenfinanzierung ist damit im Mittelstand die häufigste und auch die wichtigste Art zu finanzieren (Abb. 8).

Der klassische, mittel- und langfristige Bankkredit verteidigt seinen angestammten Platz im Finanzierungsportfolio des Mittelstandes. Er stellt die wichtigste Form der Fremdfinanzierung dar und wird von 59 Prozent der Unternehmen in Anspruch genommen.

Kontokorrentkredite werden ebenfalls häufig genutzt, aber verständlicherweise weniger strategisch eingesetzt.

Darüber hinaus nutzen mittelständische Unternehmen vielfältige weitere Möglichkeiten der Finanzierung. Recht verbreitet sind Gesellschafterdarlehen, Lieferantenkredite und Kundenanzahlungen. Öffentliche Darlehen nutzt knapp ein Drittel der Unternehmen.

Wer wie finanziert, ist auch branchenabhängig (hier nicht abgebildet). So haben Groß- und Einzelhandel einen hohen Bedarf an kurzfristigen Bankkrediten. Das investitionsstarke verarbeitende Gewerbe setzt dagegen überdurchschnittlich oft auf mittelfristige Kredite und öffentliche Förderung.

8. Welche Finanzierungsinstrumente nutzt Ihr Unternehmen derzeit?

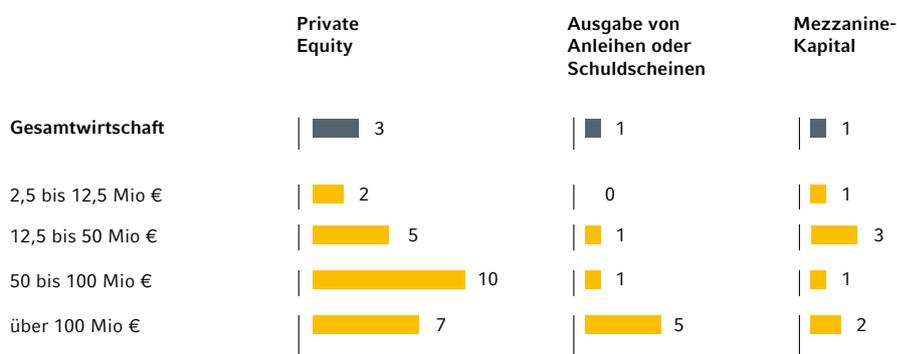
	wichtige Finanzierungsform	weniger wichtige Finanzierungsform		Strategische Bedeutung*	
Innenfinanzierung aus Gewinnen oder Rücklagen	60	16	= 76		Innen- finanzierung
Innenfinanzierung aus Umsatz bzw. Cashflow	56	19	= 75		
Mittel- und langfristige Bankkredite (Laufzeit zwei und mehr Jahre)	41	18	= 59		Fremd- finanzierung
Kurzfristige Bankkredite (Kontokorrentkredite)	35	25	= 60		
Leasing	31	32	= 63		
Gesellschafterdarlehen	27	22	= 49		
Lieferantenkredite	20	24	= 44		
Kundenanzahlungen	18	23	= 41		
Öffentliche Darlehen, Bürgschaften oder Zuschüsse	16	13	= 29		
Beteiligungskapital aus der Familie oder dem privaten Umfeld	14	16	= 30		

Mehrfachnennungen

*abgeleitet aus dem Quotient wichtig/weniger wichtig

Angaben in %

9. Welche Finanzierungsinstrumente nutzt Ihr Unternehmen derzeit?



Wichtige Finanzierungsformen (Mehrfachnennungen)

Angaben in %

Kapitalmarktnahe Formen der Mittelstandsfinanzierung eher die Ausnahme

Kapitalmarktnahe Formen der Finanzierung wie Private Equity, Mezzanine-Kapital und die Ausgabe von Anleihen oder Schuldscheinen sind eher für große Unternehmen relevant, werden aber selbst von Unternehmen mit mehr als 100 Millionen Euro Umsatz relativ selten genutzt (Abb. 9).

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



In Ihrer hauseigenen Studie zeigen Sie auf, dass deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich führend im Schuldenabbau sind. Welche positiven Auswirkungen hat das auf die globale Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Mittelstandes?

Die Ergebnisse des McKinsey Global Institute zeigen, dass die Anstrengungen der deutschen Unternehmen, ihre Verbindlichkeiten zu reduzieren, Früchte tragen. Allen voran gebührt dieses Verdienst sicherlich dem Mittelstand, der mit hohen Eigenkapitalquoten und niedrigen Verbindlichkeiten als Role Model dienen kann. Der Vorteil liegt auf der Hand: Der deutsche Mittelstand kann seine Investitionen frei planen und leidet weniger unter Beeinträchtigungen, mit denen amerikanische, britische oder französische Wettbewerber konfrontiert sind, die derzeit schwereren Zugang zu externer Finanzierung haben.

Wenn die Unternehmen im eigenen Finanzmanagement mit etwas unzufrieden sind, ist es die Umsatzrendite. Was, glauben Sie, sind die Gründe dafür, und was sollten Mittelständler tun, um sich hier zu verbessern?

Viele Mittelständler, die die magische 50-Millionen-Euro-Marke geknackt haben, stehen vor derselben Herausforderung. Ihre Effizienz leidet, weil sie trotz ihrer Größe auch jetzt noch versuchen, ihre Stammkunden, mit denen sie

groß geworden sind, mit derselben Intensität zu betreuen. Gleichzeitig sind sie noch nicht groß genug, um ihre Effizienz durch Skaleneffekte umfassend zu steigern. Gerade in solchen Umbruchphasen sind externe Blickwinkel außerordentlich hilfreich, beispielsweise durch Bei- und Aufsichtsräte, die als kompetente Sparringspartner der Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Strategien dienen. Eine konkrete Hilfe bietet die von McKinsey initiierte Vermittlungsplattform www.mittelstand-plus.de, über die kostenlos hochkarätige Experten aus allen Branchen und Funktionen vermittelt werden.

Gut die Hälfte der Unternehmen will ihre Finanzierungsstruktur optimieren oder neu ordnen. Ist das ein Ausdruck von Nachholbedarf oder liegt das im Rahmen der routinemäßigen Nachjustierung?

Natürlich schauen viele Mittelständler angesichts der zunehmend unsicheren wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen mit Sorge auf ihre Finanzierungsstrukturen, wünschen sich geringere Finanzierungskosten, mehr Planungssicherheit und Flexibilität. Grundsätzlich ist die Optimierung der Finanzierungsstruktur aber eher eine Routinehandlung, ihre kontinuierliche Überprüfung und Korrektur der Finanzierungsstruktur sollte auch im Mittelstand ein selbstverständlicher Bestandteil des Alltagsgeschäftes sein.

Zufriedenheit mit dem Eigenkapital, Probleme mit der Rentabilität

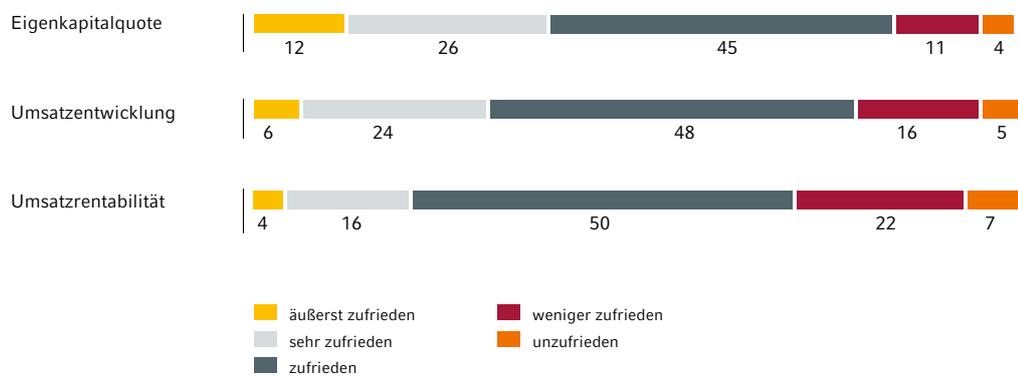
Die mittelständischen Unternehmen sind mehrheitlich zufrieden mit ihrem Eigenkapitalpolster, sehen aber Probleme bei der Rentabilität. Ein knappes Drittel ist mit der Gewinnspanne nicht zufrieden. Es muss kritisch hinterfragt werden, wie die Rendite gesteigert werden und welchen Beitrag dabei ein höherer Fremdkapitaleinsatz leisten kann – neben weiteren Ansatzpunkten wie Preisbildung und Effizienz.

Die Wirtschaftsforschung zeigt übereinstimmend, dass der Mittelstand in den vergangenen Jahren viel für seine Eigenkapitalquote getan hat und hier im Schnitt deutlich zulegen konnte. Mittlerweile, so die vorliegende Befragung, sind 83 Prozent der Unternehmen mit ihrem Eigenkapitalpolster zumindest zufrieden; mehr als ein Drittel (38 Prozent) ist sogar sehr oder äußerst zufrieden (Abb. 10). Besonders erfreulich ist die Situation bei großen Unternehmen und im verarbeitenden Gewerbe (nicht im Diagramm).

Die Umsatzentwicklung (mittlerer Balken) wird von den befragten Unternehmen etwas kritischer beurteilt. Problematisch gestaltet sich die Rentabilität (unterer Balken):

Immerhin 29 Prozent der mittelständischen Unternehmen beurteilen ihre Gewinnspanne als wenig oder nicht zufriedenstellend. Die enttäuschende Gewinnsituation zieht sich dabei quer durch alle Branchen- und Größenklassen (nicht im Diagramm).

Es stellt sich die Frage, wie eine höhere Rentabilität erreicht werden kann. Das muss sicher branchen- und unternehmensspezifisch betrachtet werden und würde den Rahmen der vorliegenden Untersuchung sprengen. Zu diskutieren wäre aber, ob neben den klassischen Stellhebeln wie Preisbildung und Effizienz auch ein höherer Einsatz von Fremdkapital zu einer verbesserten Gewinnsituation beitragen kann.

10. Wie zufrieden ist Ihr Unternehmen hinsichtlich ...

An hundert Prozent Fehlende: keine Angabe

Angaben in %



Markus Beumer,
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Mittelständische Unternehmen finanzieren am liebsten mit Eigenmitteln. Der gute alte Bankkredit wird bei Fremdfinanzierung favorisiert. Bei moderneren, komplexeren Finanzierungsformen sehen wir aber deutliche Zurückhaltung. Deckt sich das mit Ihrer Erfahrung?

Zunächst muss man sicherlich einmal die Häufigkeit der Berichterstattung in der Wirtschaftspresse und die tatsächliche Nutzung solcher Instrumente im Mittelstand trennen. Die Tatsache, dass viel über alternative Instrumente berichtet wird, heißt noch lange nicht, dass sie in der Breite bereits etabliert sind. Wir können aber feststellen, dass alternative Finanzierungswege krisenbedingt seit 2008 zunehmend genutzt werden, zum Beispiel im Bereich Asset Base Finance, Borrowing Base und Working Capital. Ich begrüße es sehr, dass sich der Kapitalmarkt für den Mittelstand öffnet – und umgekehrt. Doch auch für den Gang an den Kapitalmarkt benötigen die Unternehmen kompetente Bankpartner. Außerdem gibt es dabei eine größenabhängige Komponente, denn nicht jedes kleine oder mittlere Unternehmen kann sich über Anleihen finanzieren. Ich glaube aber auch, dass Bankkredite nach wie vor einen hohen Stellenwert in der Unternehmensfinanzierung einnehmen werden. Eine einseitige Abhängigkeit endfälliger Strukturen verbietet sich von selbst, denn ein zu großer Anteil in der Bilanz wird schnell zu einem Risiko. Es wird künftig in erster Linie darum gehen, individuelle Finanzie-

rungen zu entwickeln, die zum jeweiligen Unternehmen passen.

Ist das Kreditverhalten im Mittelstand tatsächlich so vorsichtig, wie es die Studie glauben macht? Und was sind die Gründe dafür?

Das für 2012 zu erwartende konjunkturelle Umfeld in Deutschland und im Euroraum spricht nicht dafür, dass die Kreditnachfrage deutlich anzieht. Aktuell werden Investitionen, ob im In- oder Ausland, bei Mittelständlern oft mit eigenen Mitteln finanziert. Viele Zulieferer setzen derzeit auf den asiatischen und den lateinamerikanischen Markt. Dort wird weiter investiert, da besteht Nachholbedarf. Aber auch die psychologische Seite des „Schuldenmachens“ spielt im Mittelstand eine Rolle. Unternehmen fühlen sich zu besonderer Sorgfalt aufgefordert, wenn sie Geld aufnehmen. Sie fragen zunächst nach den Risiken, die mit einer Fremdfinanzierung verbunden sind, und sehen die Chancen erst in zweiter Linie. Die Kernfrage ist oft: Bringt die Bank mit der Fremdfinanzierung Stabilität oder Unsicherheit in unser Vorhaben? Unternehmen, die das Gespräch mit der Bank suchen, schätzen aber eben auch die kritische Auseinandersetzung über das Finanzierungsvorhaben und gehen dann in der Folge eben auch sorgfältiger mit den anschließenden Entscheidungen um. Externe Partner können also zur Risikobewertung und -absicherung im Vorfeld von Investitionen einen wertvollen Beitrag leisten.

Wie können Unternehmen langfristig planen und kurzfristig flexibel bleiben?

Es ist im Augenblick wirklich nicht einfach, die langfristige Perspektive angesichts sehr volatiler Märkte immer im Blick zu haben. Wenn kurzfristige heftige Erschütterungen das Unternehmen treffen, dann interessiert die Vier-Jahres-Planung erst einmal nicht mehr. Das ist nachvollziehbar. Trotzdem – und das zeigt ja auch unsere Studie – plant und investiert die Hälfte aller Unternehmen auch angesichts der konstatierten Planungsunsicherheit langfristig. Die betriebswirtschaftliche Bewertung der Investition gibt dabei den Ausschlag für eine sinnvolle Finanzierungsdauer. Wobei auch dabei auf Finanzierungsrisiken zu achten ist, wenn z. B. in einer konjunkturellen Schwächephase eine Anschlussfinanzierung nicht gelingt.

Damit das Finanzierungsrisiko dann nicht allein beim Unternehmen bleibt, sollte man auch erwägen, Kredite öffentlicher Förderinstitute über die Hausbank in Anspruch zu nehmen. Entscheidend ist die Abkehr von der Fokussierung auf Einzelprodukte und die Erarbeitung ganzheitlicher Finanzierungsstrategien im Sinne eines integrierten Managements finanzwirtschaftlicher Risiken. So kann der Mittelständler auch in unsicheren Zeiten langfristig planen und investieren.

III. Finanzmanagement

Die Unternehmen haben genug eigenes Geld, die Eigenkapitaldecke ist in den vergangenen Jahren gut gewachsen.



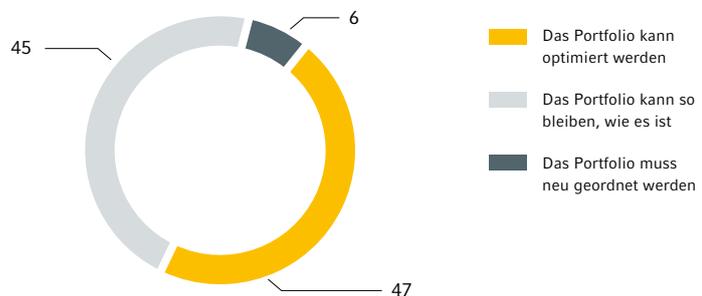
Mehr Planungssicherheit und Flexibilität im Finanzmanagement

Etwa die Hälfte der Unternehmer will ihre Finanzierungsstruktur optimieren, um sich besser auf schnell wechselnde Rahmenbedingungen einstellen zu können. Bei der Optimierung geht es nicht nur um bessere Konditionen und geringe Finanzierungskosten. Vielmehr strebt die große Mehrheit der Unternehmen mehr Planungssicherheit und gleichzeitig höhere Flexibilität an.

Die Befragung zeigt insgesamt, dass sich der Mittelstand aufgrund der Eurokrise mit zunehmend unsicheren Rahmenbedingungen konfrontiert sieht und wohl auch aus diesem Grund verstärkt auf Eigenkapital setzt. Es stellt sich die Frage, ob weitere Anpassungen im Finanzmanagement geplant oder notwendig sind.

Eine knappe Mehrheit der Befragten meint, dass die Finanzierungsstruktur des Unternehmens verändert werden sollte (Abb. 11). 47 Prozent wollen das Portfolio optimieren, 6 Prozent neu ordnen. Es überrascht nicht, dass es sich hier überdurchschnittlich oft um Unternehmen mit einer schlechten Geschäftslage und Finanzierungsproblemen handelt (nicht im Diagramm).

11. Wie bewerten Sie Ihre Finanzierungsstruktur, also das Portfolio der genutzten Finanzierungsinstrumente?



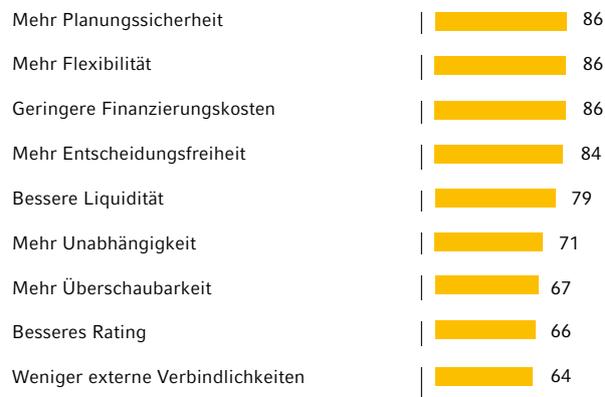
An hundert Prozent Fehlende: keine Angabe/weiß nicht

Angaben in %

Auf der anderen Seite glauben 45 Prozent der Befragten, die Finanzierungsstruktur ihrer Unternehmen könne so bleiben, wie sie ist. Hier muss kritisch angemerkt werden, ob angesichts der derzeit schwierigen Rahmenbedingungen nicht eine höhere Veränderungsbereitschaft notwendig wäre. Und das nicht nur bei Unternehmen mit durchschnittlicher, sondern auch bei denjenigen mit sehr guter Geschäftslage.

12. Was wollen Sie durch eine Optimierung der Finanzierungsstruktur erreichen?

Unternehmen, die ihre Finanzierungsstruktur optimieren wollen



Mehrfachnennungen

Angaben in %

Im Rahmen der Optimierung ihrer Finanzierungsstruktur geht es den Unternehmen nicht allein um die Konditionen, wie man vielleicht erwarten könnte. Gleichauf mit geringeren Finanzierungskosten bemühen sich jeweils 86 Prozent um mehr Planungssicherheit und mehr Flexibilität (Abb. 12).

Das macht einmal mehr die zentrale strategische Frage für den Mittelstand in der Eurokrise deutlich: Wie kann man flexibel auf wechselnde Rahmenbedingungen reagieren und trotzdem eine verlässliche Geschäfts- und Finanzplanung realisieren?

Dr. Manfred Wittenstein,
Vorsitzender des Vorstands der Wittenstein AG



Wenn Sie der Bundeskanzlerin Angela Merkel eine Empfehlung für die Bekämpfung der Euro- und Schuldenkrise geben dürften, was würden Sie aus unternehmerischer Sicht raten?

Ein solcher Rat kann kaum von außen gegeben werden. Es ist auch schwer möglich, unternehmerische Gesetzmäßigkeiten auf das Politische zu übertragen – die Entscheidungsprozesse und -zwänge unterscheiden sich mitunter erheblich. Ein paar fundamentale Gemeinsamkeiten, einige Grundsätze sind allerdings durchaus übertragbar und sollten auch in der Politik Beachtung finden. So zum Beispiel die Regel, nicht schlechtem Geld noch gutes hinterherzuwerfen. Oder auch die Maxime, Handlung und Haftung nicht auseinanderlaufen zu lassen. Das hat letztlich viel mit Verantwortung zu tun – auch denen gegenüber, die bei den Entscheidungen nicht mit am Tisch sitzen.

Welche Veränderungen in der Zusammenarbeit mit den Banken erwarten Sie sich als Unternehmer von der Einführung von Basel III?

Basel III ist letztlich eine Reaktion auf die Finanzmarktkrise der vergangenen Jahre. Banken sollen demnach über mehr und härteres Eigenkapital verfügen, Beschränkungen in der Bilanzverlängerung erfahren sowie einen substanzialen Mindestliquiditätspuffer vorweisen

können. So verständlich diese Schritte aus gesamtwirtschaftlicher Sicht sind, so klar dürfte damit jedoch sein, dass es Unternehmen zukünftig sicher nicht leichter haben werden, Kredite zu erhalten. Und günstiger werden sie wohl auch nicht. Umso wichtiger wird es für die Unternehmen und Banken sein, in einen intensiven, inhaltlichen Austausch bezüglich potenzieller Finanzierungsprojekte zu treten.

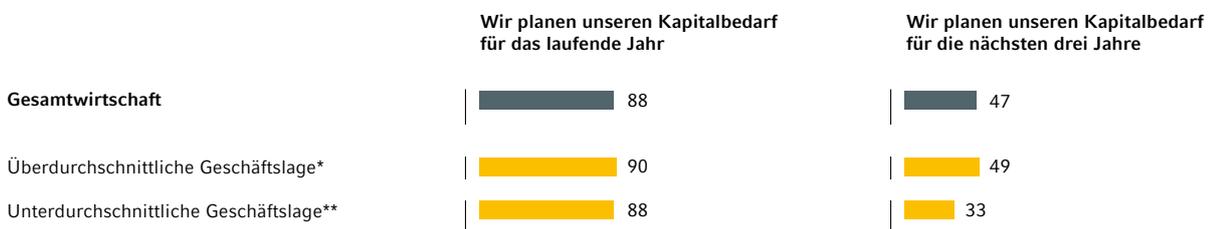
Können Sie die kritische Haltung der Unternehmen gegenüber Schulden nachvollziehen? Oder gibt es Ihrer Meinung nach auch gute Schulden? Wenn ja, wie sähen die aus?

Ich glaube nicht, dass die Haltung der Unternehmen als „kritisch“ zu bezeichnen ist; ich würde eher von einer zu Recht differenzierten Haltung sprechen. Denn natürlich stellen Schulden immer auch Verpflichtungen und Restriktionen dar – sie können ein Unternehmen sogar zerstören –, aber Fremdkapital kann immer auch eine ökonomisch sinnvolle Erweiterung des eigenen Möglichkeitsraums sein, und ja: Es gibt gute Schulden! Schulden können Schaden abwenden und/oder neue, zusätzliche Chancen eröffnen. Sie sind ein grundsätzlich taugliches Instrument, einzelne Elemente wirtschaftlichen Handelns zeitlich zu versetzen und zu strecken. Solange dies einen Beitrag zur nachhaltigen Wertentfaltung leistet und achtsam davon Gebrauch gemacht wird, sind es gute Schulden.

Frühwarnsysteme trotz Planungsunsicherheit noch wenig verbreitet

Die meisten Unternehmen planen ihren Kapitalbedarf nicht über das laufende Jahr hinaus. Flexibilität darf eine mittelfristige Planung aber nicht ausschließen: Erfolgreiche Unternehmen denken langfristiger (über drei Jahre). Wer erfolgreich auf Sicht fahren will, braucht außerdem ein aktives „Frühwarnsystem“. Das Gros der Unternehmen beschränkt sich allerdings auf rückblickende, turnusmäßige Kontrollen. Die Möglichkeiten eines modernen Finanzmanagements werden demnach noch nicht voll ausgeschöpft.

13. Welche konkreten Schritte unternehmen Sie im Finanzmanagement?



* Überdurchschnittliche Geschäftslage: Unternehmen, die mit Eigenkapitalquote, Umsatzentwicklung und Umsatzrentabilität sehr oder äußerst zufrieden sind (n=441)

** Unterdurchschnittliche Geschäftslage: Unternehmen, die mit Eigenkapitalquote, Umsatzentwicklung und Umsatzrentabilität weniger zufrieden oder unzufrieden sind (n=165)

Mehrfachnennungen (Auswahl)

Angaben in %

Auf den ersten Blick mag es nicht überraschen: Die Zeiten sind unsicher, die Entwicklungen auf den Finanz- und Absatzmärkten schwer kalkulierbar. Entsprechend kurz fällt der Planungshorizont aus. 88 Prozent der Befragten planen ihren Kapitalbedarf für das laufende Jahr, nur 47 Prozent für einen Zeitraum von 3 Jahren (Abb. 13).

Der Vergleich mit besonders erfolgreichen Unternehmen zeigt jedoch ein anderes Bild. Befragte Unternehmen mit einer überdurch-

schnittlichen Geschäftslage planen deutlich häufiger langfristig als solche mit unterdurchschnittlichen Ergebnissen (49 vs. 33 Prozent, Saldo 16 Prozentpunkte). Es ist ganz offensichtlich ein Erfolgsfaktor, auch unsichere Entwicklungen im Planungsprozess abzubilden und zu berücksichtigen – etwa indem man unterschiedliche Szenarien entwickelt und durchspielt.

Auch bei der Kontrolle der Finanzierungssituation zeigt sich, dass die neuen Herausforderungen ein komplexeres Vorgehen im Finanzmanagement erfordern (Abb. 14). Das Gros der Unternehmen beschränkt sich auf eine turnusmäßige Überprüfung der Finanzierungsstruktur, 83 Prozent gehen so vor. 52 Prozent haben zusätzlich ein Frühwarnsystem installiert, um

Fehlentwicklungen nicht nur rückblickend zu erfassen, sondern möglichst schon im Vorfeld zu identifizieren. Besonders erfolgreiche Unternehmen gehen häufig diesen Schritt (57 Prozent), während Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Geschäftslage sich hier eher zurückhaltend zeigen (43 Prozent).

14. Welche konkreten Schritte unternehmen Sie im Finanzmanagement?



* Überdurchschnittliche Geschäftslage: Unternehmen, die mit Eigenkapitalquote, Umsatzentwicklung und Umsatzrentabilität sehr oder äußerst zufrieden sind (n=441)

** Unterdurchschnittliche Geschäftslage: Unternehmen, die mit Eigenkapitalquote, Umsatzentwicklung und Umsatzrentabilität weniger zufrieden oder unzufrieden sind (n=165)

Mehrfachnennungen (Auswahl)

Angaben in %



Rüdiger A. Günther, Chief Financial Officer der Jenoptik AG, Jena

Die meisten Unternehmen in Deutschland zeigen eine hohe Aversion gegenüber Schulden. Ein Viertel nimmt grundsätzlich keine Schulden auf. Welche Gefahren birgt diese Zurückhaltung?

Es gibt mehrere Gefahren. Zum einen verliert man in der Regel den Kontakt zu seinen Bank- und Finanzierungspartnern, wenn man nicht in regelmäßigem Austausch über eine aktive Geschäftsbeziehung steht. Will man dann wachsen, investieren und finanzieren, muss man diese Kontakte neu aufbauen und Vertrauen erst wieder herstellen. Ein Unternehmen kann dann beim Zugriff auf die notwendigen Ressourcen an Dynamik verlieren. Eine zweite Gefahr ist, dass man ohne regelmäßigen Dialog mit der Bank kein oder nur wenig qualifiziertes Feedback bekommt. Banken sprechen im Zuge von Kreditüberlegungen mit ihren Kunden auch über deren Stärken und Schwächen und die Positionierung im Wettbewerb. Sie ermöglichen damit auch Kurskorrekturen im Finanzmanagement. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, welche Hinweise sich aus der Analyse der finanzierenden Institute ergeben – auch wenn man den Empfehlungen nicht zwangsläufig folgen muss. Der dritte Punkt ist ganz handfest: Fremdkapital ist günstiger als Eigenkapital. Auch wenn Fremdkapital Dritten gewisse Mitspracherechte einräumt, sind damit ebenso Chancen verbunden. Folglich beraubt man sich auch bei der Finanzierung und Investition ohne Fremdkapital der vielfältigen Möglichkeiten des Kapitalmarktes, mit denen sich die Wettbewerber durchaus Vorteile sichern könnten.

Halten Sie ein vom Finanzmanagement etabliertes Frühwarnsystem im Unternehmen für geeignet, um besser durch die von der Eurokrise gekennzeichneten unsicheren Zeiten zu kommen?

Uneingeschränktes Ja. Ein solches Frühwarnsystem muss allerdings auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sein. Unternehmen sollten sicherlich Cash-Management und Liquidität im Auge behalten – sich aber nicht darauf beschränken. Zu einem guten Frühwarnsystem gehört der intensive Dialog mit den Finanzpartnern wie auch mit den Mitgliedern des Aufsichtsrats oder einem Unternehmensbeirat, kurz: mit allen Spezialisten und Beobachtern der Finanz- und Kapitalmärkte, der Wirtschafts- und Finanzmarktpolitik, um mit zunehmender Komplexität in einer globalisierten Finanzwelt relevante Signale und Indikatoren erkennen zu können. Demzufolge ist es auch wichtig, eine gewisse Sensibilität dafür zu entwickeln, um frühzeitig die entsprechenden Signale aus den für das Unternehmen relevanten Märkten aufzunehmen und zu deuten.

Der Unternehmer sollte sich also rechtzeitig die richtigen Fragen stellen: Ist unser Unternehmen zum Beispiel wechsellkursabhängig und wo liegt die Grenze, ab der wir in finanzielle Probleme geraten? Welche Optionen gibt es in diesem Fall? Oder: Die Inflationsrate nimmt zu. Wie viel Prozent können wir uns leisten und ab wann müssen wir absichern? Jedes Unternehmen muss die eigene Abhängigkeit von äußeren Faktoren wie der

Eurokrise nicht nur kennen, sondern diese beobachten und im Unternehmen rechtzeitig mit Handlungsalternativen auf diese erhöhte Dynamik reagieren.

Welche Strategie halten Sie speziell für kleine und mittlere Unternehmen in unsicheren Zeiten für erfolgversprechend: langfristig mit Blick auf künftige Marktchancen planen oder kurzfristig auf Sicht steuern, um nicht durch schnelle Marktveränderungen in Bedrängnis zu geraten?

Gerade kleinere Unternehmen haben ja oft nicht so viele Reserven, als dass sie es sich leisten könnten, sich von Marktveränderungen überraschen zu lassen. Überraschungen zu kompensieren kostet immer Ressourcen. Für diese ist es also besonders wichtig, vorbereitet zu sein und eine längere Perspektive im Auge zu haben, damit unerwartete Veränderungen von außen sie nicht empfindlich treffen. Andererseits haben kleine und mittlere Unternehmen gegenüber den großen Unternehmen den Vorteil, dank flacherer Hierarchien schneller und flexibler agieren zu können, weil Entscheidungsfindungen weniger komplex und die Wege deutlich kürzer sind. Zu einer guten Vorbereitung gehört, Alternativszenarien zu entwerfen, um damit kurzfristiges Nachsteuern einerseits leichter zu ermöglichen und andererseits mit der langfristigen Perspektive in Einklang zu bringen. Wer einen guten Kompass hat, kommt nicht so leicht vom Kurs ab.

Probleme bei der Zielsetzung und -definition

Die Finanzierungskosten sind eine greifbare Größe im Finanzmanagement: Drei Viertel der Unternehmen setzen sich hier Ziele. Eine optimale Verschuldungsquote scheint schwerer zu definieren: Relativ viele Unternehmen wollen hier lieber flexibel bleiben. Eigenkapitalquote und Cashflow sind die zentralen Orientierungsmaßstäbe.

15. Welche konkreten Schritte unternehmen Sie im Finanzmanagement?



* Überdurchschnittliche Geschäftslage: Unternehmen, die mit Eigenkapitalquote, Umsatzentwicklung und Umsatzrentabilität sehr oder äußerst zufrieden sind (n=441)

** Unterdurchschnittliche Geschäftslage: Unternehmen, die mit Eigenkapitalquote, Umsatzentwicklung und Umsatzrentabilität weniger zufrieden oder unzufrieden sind (n=165)

Mehrfachnennungen (Auswahl)

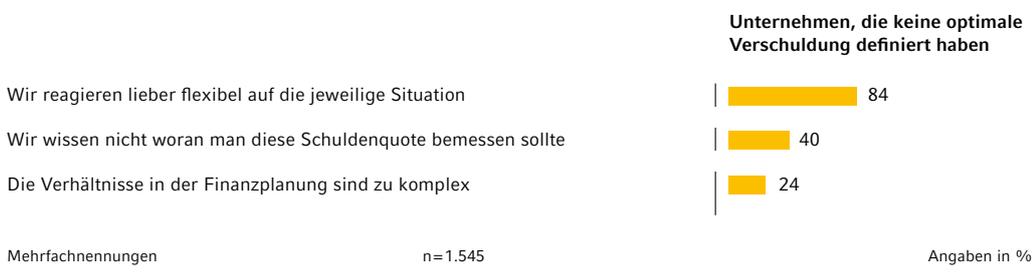
Angaben in %

Woran orientiert sich der Mittelstand im Finanzmanagement? Die Finanzierungskosten sind eine greifbare Größe. 75 Prozent der Befragten setzen sich konkrete Ziele hinsichtlich der Konditionen, die sie in der Finanzierung erreichen wollen (Abb. 15).

entsprechenden Kennzahlen, die übrigen 39 Prozent können oder wollen sich nicht auf eine ideale Verschuldungsquote für ihr Unternehmen festlegen. 84 Prozent dieser Unternehmen geben an, dass sie lieber flexibel reagieren wollen (Abb. 16).

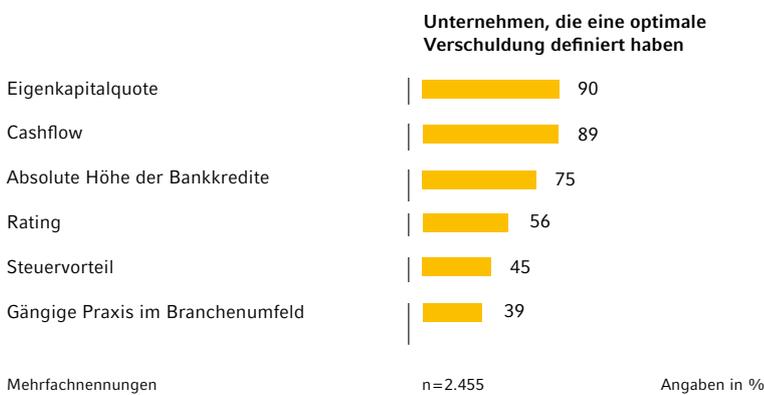
Ziele für eine optimale Verschuldung setzen sich die Unternehmen seltener (Abb. 15, rechtes Diagramm). 61 Prozent arbeiten mit

16. Was spricht gegen die Definition einer optimalen Verschuldung?



Bei der Frage, wie viel Schulden man haben kann und soll, orientieren sich die meisten mittelständischen Unternehmen an ihrer Eigenkapitalquote und am Cashflow (Abb. 17). Die absolute Höhe der Bankkredite ist für 75 Prozent ein Maßstab. Nicht einmal jeder zweite Unternehmer sieht die Steuervorteile als Bemessungsgröße für Schulden. Immerhin 39 Prozent schauen sich im Branchenumfeld um und wollen sich auf die gängige Praxis dort verlassen.

17. Woran orientieren Sie sich bei der Definition einer optimalen Verschuldung?



Rating häufig, aber noch nicht durchgängig auf der Agenda

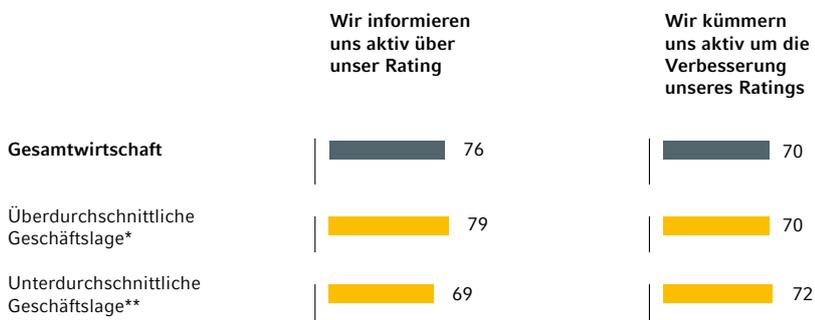
Die meisten mittelständischen Unternehmen erfüllen ihre Ratingpflichten: Drei Viertel der Befragten informieren sich aktiv über ihr Rating, 70 Prozent kümmern sich um eine Verbesserung. Unternehmen mit schlechter Geschäftslage haben allerdings Nachholbedarf.

Die große Bedeutung des Ratings für die Unternehmensfinanzierung ist im Mittelstand angekommen (Abb. 18). Immerhin 76 Prozent der Unternehmen informieren sich aktiv bei ihren Finanzpartnern über ihr Rating. 70 Prozent der Befragten kümmern sich darüber hinaus um dessen Verbesserung. Der Größenvergleich (nicht im Diagramm) zeigt, dass der kleine Mittelstand hier noch etwas häufiger aktiv ist als große Unternehmen. Er nimmt offenbar seine Ratingpflichten sehr ernst.

Unternehmen mit schlechter Geschäftslage haben allerdings Nachholbedarf beim Informationsverhalten. Sie informieren sich deutlich seltener darüber, wie es um ihre Kreditwürdigkeit bestellt ist, als dies Unternehmen mit überdurchschnittlicher Geschäftslage tun (69 Prozent vs. 79 Prozent), obwohl sie in ihrer Finanzierung stärker davon abhängig sind.



Die Unternehmen wollen ihre finanziellen Verhältnisse überprüfen und wenn nötig neu ordnen.

18. Welche konkreten Schritte unternehmen Sie im Finanzmanagement?

* Überdurchschnittliche Geschäftslage: Unternehmen, die mit Eigenkapitalquote, Umsatzentwicklung und Umsatzrentabilität sehr oder äußerst zufrieden sind (n=441)

** Unterdurchschnittliche Geschäftslage: Unternehmen, die mit Eigenkapitalquote, Umsatzentwicklung und Umsatzrentabilität weniger zufrieden oder unzufrieden sind (n=165)

Mehrfachnennungen (Auswahl)

Angaben in %



Prof. Dr. Stephan Paul,
Inhaber des Lehrstuhls für Finanzierung und
Kreditwirtschaft, Ruhr-Universität Bochum



Prof. Dr. Stefan Stein,
Managing Director des Instituts für Kredit-
und Finanzwirtschaft, Ruhr-Universität Bochum

Den Unternehmen fällt es schwer, einen optimalen Verschuldungsgrad für das eigene Unternehmen zu definieren. Welchen Vorteil hätte es für sie zu wissen, was gut und tragbar ist?

Bei der Suche nach dem optimalen Finanzierungs-Mix geht es ja darum, wie das Unternehmen wertvoller gemacht werden kann. Da stehen zunächst mal die Finanzierungskosten im Blickpunkt, die sachlich eigentlich gar nicht von der Wahl des Finanzierungs-Mix getrennt werden können. Am optimalen Mix hängen auch die optimalen Kosten. Das ist der Vorteil Nummer eins. Es geht aber natürlich um noch mehr als nur die Finanzierungskosten. Der Unternehmer muss sich klar machen, ab wann ihm zu viele Schulden seine unternehmerische Flexibilität rauben, wenn es zum Beispiel mal nicht so gut läuft oder man Marktchancen nutzen will. Wie zyklisch ist eigentlich mein Geschäft, und welche Verschuldung passt dazu? Je zyklischer die Branche, umso weniger Schulden sind angezeigt. Welche Investitionen plane ich, welche Risiken bergen sie und welche Finanzierung passt dazu? Je höher die Risiken, die eingegangen werden sollen, umso eher muss ich das Eigenkapital stärken und Kredite

zurückfahren. Habe ich Manager installiert, die gar keine Eigentümer sind? Da ist es nicht schlecht, wenn kritische Banken ein waches Auge darauf haben, dass kein Geld in windigen Projekten versandet. Die angesprochenen Punkte machen deutlich: Den optimalen Verschuldungsgrad gibt es nicht. Es gibt viele Einflussfaktoren, die in unterschiedliche Richtungen – mehr Schulden oder weniger Schulden – deuten. Das macht das Thema so schwierig. Aber genau deshalb muss sich jeder Unternehmer damit auseinandersetzen, um die für ihn richtige Antwort zu finden.

Was sollten Unternehmen, die ihre Investitionen weiterhin über einen Bankkredit finanzieren, vor dem Hintergrund von Basel III berücksichtigen?

Mit Basel III wird der Veränderungsprozess, den Basel II in der Kreditvergabe der Banken angestoßen hat, noch einmal beschleunigt. Wenn Banken ihre Kredite mit mehr und gleichzeitig qualitativ höherwertigem Eigenkapital unterlegen müssen, wird diese Komponente in der Kreditkalkulation künftig teurer. Auch die neuen Liquiditätsvorschriften, die Basel für die Banken formuliert, sorgen in der Tendenz für eine Verteuerung, und zwar

insbesondere für die Kreditlaufzeiten von mehr als einem Jahr. Die Notwendigkeit für Unternehmen zur Auseinandersetzung mit der eigenen optimalen Verschuldung wird also durch Basel III verstärkt. Dabei können die Kennzahlen für die verschiedenen Ratingstufen als Orientierungsgrößen dienen und in eine Verschuldungskapazität übersetzt werden.

Die Unternehmen sehen die Ursachen für Überschuldung bei der öffentlichen Hand und im Mittelstand in einem Punkt sehr unterschiedlich. Sie glauben, dass Kredite für öffentliche Investitionen häufig zu großzügig vergeben werden. Lässt sich dieser Vorwurf halten?

In der Vergangenheit konnte man schon den Eindruck gewinnen, dass bei Krediten an die öffentliche Hand nicht so genau auf die Bonität geachtet wurde, besonders bei uns in Deutschland. Man dachte doch: Letztlich wird der Staat schon helfen. Im Verlauf der Staatsschuldenkrise mussten viele aber schmerzlich lernen, dass Kredite an die öffentliche Hand auch in Euroland tatsächlich nicht so risikolos sind wie angenommen. Mit dieser Großzügigkeit ist deshalb inzwischen Schluss. In Nordrhein-Westfalen hat zum Beispiel ein

großer Kommunalfinanzierer angekündigt, Not leidenden Kommunen keine Kredite mehr zu gewähren, was prompt im NRW-Landtag zu einer aktuellen Stunde zum Thema „Kommunale Kreditklemme“ geführt hat. Und: Bankenaufsicht und Politik scheinen sich endlich Gedanken darüber zu machen, dass die Null-Unterlegung bestimmter Staatsanleihen in den Baseler Regulierungspaketen nicht sachgerecht ist. Hier wird es hoffentlich dazu kommen, dass Banken in Zukunft auch für diese Staatskredite risikoadäquat Eigenkapital vorhalten müssen.

Porträt der Mittelstandsinitiative UnternehmerPerspektiven

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

Studien schaffen Fakten

Das inhaltliche Fundament für die Initiative bilden Studien zu aktuellen unternehmerischen Themen. Dazu befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest im Auftrag der UnternehmerPerspektiven jeweils 4.000 Unternehmen – damit fußen die Studien auf einer der größten Mittelstandsbefragungen in Deutschland. Das garantiert eine breite und solide Datenbasis und ermöglicht auch Teilauswertungen, etwa nach Unternehmensgrößen, Regionen oder Branchen. Die Dokumentationen der Umfragen bieten aber mehr als nur die Daten: Denn die Ergebnisse werden vom Beirat der Mittelstandsinitiative interpretiert, es werden neue Akzente gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung gerückt.

Ein Beirat unterstützt die Initiative

Der eigens für die Initiative gegründete Beirat aus namhaften Persönlichkeiten identifiziert wichtige Themen, liefert Stichworte und kommentiert die Untersuchungsergebnisse. Mitglieder des Beirats sind: Anton F. Börner, Präsident des Bundesverbandes Großhandel, Außenhandel und Dienstleistungen e.V. (BGA), Hartmut Schauerte, Landesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU Nordrhein-Westfalen, Rüdiger A. Günther, Finanzvorstand der Jenoptik AG, Dr. Jürgen Meffert, Director bei McKinsey & Company Inc., Dr. Peter Bartels, Mitglied des Vorstands der PricewaterhouseCoopers AG, Dr. Manfred Wittenstein, CEO der Wittenstein AG, Petra Ledendecker (†), Kooptiertes Mitglied des Vorstands des Verbandes deutscher Unternehmerinnen e.V. (VdU), und Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG. Ergänzt wird der ständige Beirat durch einen wechselnden wissenschaftlichen Beirat mit Experten für das jeweilige Studienthema.

Medienarbeit und Dialogveranstaltungen

Die Studienergebnisse bilden die Grundlage für Medienarbeit und bundesweite Dialogveranstaltungen. Mithilfe exklusiver Medienkooperationen, einer nationalen Pressekonferenz und regionaler Pressegespräche werden die Studienergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt.

Im Anschluss an die Veröffentlichung der Studienergebnisse finden Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. Hier laden die Gebietsfilialen Gäste aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zu großen Podiumsveranstaltungen

ein. Dabei werden die Studienergebnisse vorgestellt, bewertet und aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert. Das Format verbindet auf unterhaltsame Weise Information mit der Gelegenheit, zu diskutieren und Netzwerke zu knüpfen. Noch stärker auf den persönlichen Meinungsaustausch ausgerichtet ist das zweite, lokale Veranstaltungsformat der Initiative. Hier laden die Regionalfilialen die Unternehmer zu Abenden mit Impulsreferat und anschließendem moderierten Dialog ein.

Der Dialog geht weiter

Zwölf Studien und mehr als 500 Veranstaltungen: Die Initiative hat in den vergangenen Jahren ein lebendiges Forum für die Themen des Mittelstands geschaffen, das weit über den Kreis der Veranstaltungsteilnehmer hinaus wirkt. Auch bei der aktuellen Studie „Gute Schulden, schlechte Schulden: Unternehmertum in unsicheren Zeiten“ bilden die Ergebnisse wieder Grundlage für die Medienarbeit und Diskussionsstoff für die bundesweiten Veranstaltungen. Das Netzwerk der UnternehmerPerspektiven wird somit stetig gepflegt und ausgebaut. Das nachhaltige Engagement der Initiative wurde 2010 von der Deutschen Public Relations Gesellschaft und dem F.A.Z. Institut der Frankfurter Allgemeinen Zeitung ausgezeichnet.

Die bisherigen Studien im Überblick

- Februar 2006: „Wirtschaft in Bewegung“
- September 2006: „Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource“
- März 2007: „Innovation als Erfolgsfaktor im Mittelstand“
- Oktober 2007: „Wachstum durch Internationalisierung“
- Mai 2008: „Klimaschutz – Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand“
- Oktober 2008: „Wirtschaft im Wertewandel“
- Mai 2009: „Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel“
- April 2010: „Mittelstand in der Krise – Umsteuern für den Aufschwung?“
- Oktober 2010: „Der Mittelstand und seine Banken“
- Mai 2011: „Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand“
- Oktober 2011: „Rohstoffe und Energie: Risiken umkämpfter Ressourcen“
- Mai 2012: „Gute Schulden, schlechte Schulden: Unternehmertum in unsicheren Zeiten“

Weitere Informationen unter
www.unternehmerperspektiven.de

Mit Trauer und Betroffenheit haben wir im Juli die Nachricht vom Tod unseres Beiratsmitglieds Petra Ledendecker erhalten. Ihre gewinnende Wesensart wird uns aus zahlreichen Begegnungen noch lange in guter Erinnerung bleiben. Wir kannten Petra Ledendecker als Persönlichkeit von überzeugender Tatkraft und großem Verantwortungsbewusstsein. Sie hat sich im Rahmen unserer Initiative „UnternehmerPerspektiven“ mit beispielhaftem Engagement für die Interessen des deutschen Mittelstands eingesetzt. Unser Mitgefühl gilt den Angehörigen.

Für die UnternehmerPerspektiven
Markus Beumer
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Untersuchungsdesign und Strukturdaten

Verfahren:

Telefonische Interviews (CATI) von ca. 20 Minuten Dauer

Befragungszeitraum:

21. November 2011 bis 20. Januar 2012

Durchführung: TNS Infratest

Gesprächspartner, Stichprobe und Grundgesamtheit:

Im Rahmen der Untersuchung wurden Führungskräfte der obersten Ebene von 4.000 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 2,5 Mio. Euro befragt. Die Größenverteilung erfolgte nach Umsatzsteuerstatistik.

Unternehmensgrößen:

- Kleiner Mittelstand: 2.720 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio. Euro)
- Gehobener Mittelstand: 1.120 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio. Euro)
- Großer Mittelstand: 160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio. Euro)

Die Befragung ist repräsentativ für mittelständische Unternehmen ab 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz. Die entsprechende Grundgesamtheit umfasst knapp 160.000 Unternehmen in Deutschland.

Basis der Ergebnisdarstellungen ist, soweit nicht anders angegeben, die Gesamtstichprobe (n=4.000).

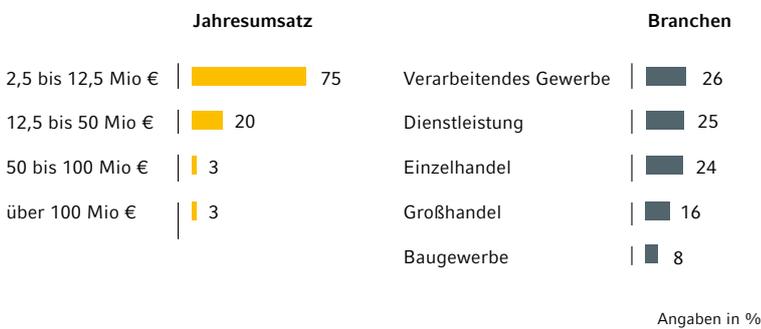
Regionale Segmentierung:

Die Unternehmerperspektiven sind auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder über- bzw. untergewichtet und die Länder Niedersachsen & Bremen sowie Rheinland-Pfalz & Saarland zusammengefasst.

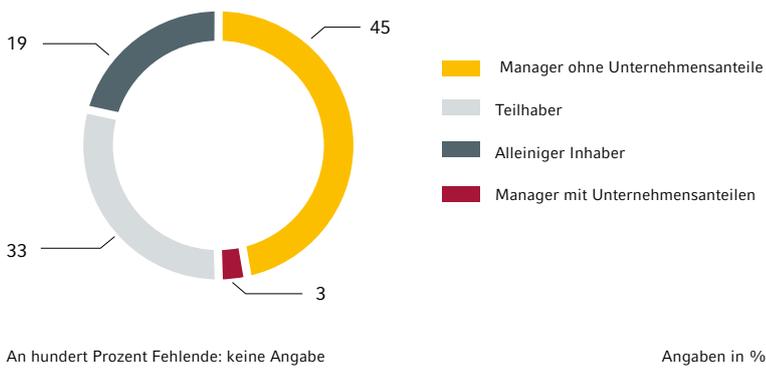
Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

Länder	Unternehmen
● Baden-Württemberg	547
● Bayern	647
● Berlin	103
● Brandenburg	91
● Hamburg	128
● Hessen	296
● Mecklenburg-Vorpommern	81
● Niedersachsen & Bremen	360
● Nordrhein-Westfalen	941
● Rheinland-Pfalz & Saarland	243
● Schleswig-Holstein	125
● Sachsen	206
● Sachsen-Anhalt	101
● Thüringen	131

19. Repräsentativität für Unternehmen ab 2,5 Mio € Jahresumsatz



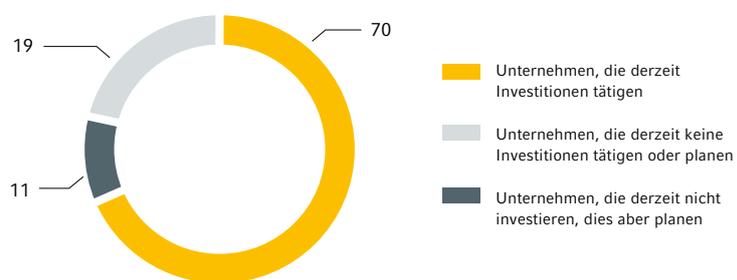
20. Besitzen Sie Anteile des Unternehmens?



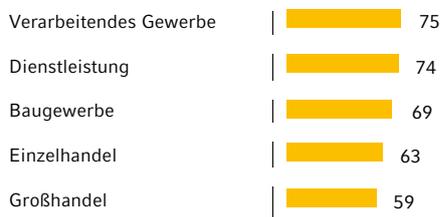
Basis aller Ergebnisdarstellungen ist, soweit nicht anders angegeben, die Gesamtstichprobe (n = 4.000). Ergebniswerte zu Items, die nur für Teilgruppen relevant sind und daher nur Teilgruppen vorgelegt wurden, wurden auf die Gesamtstichprobe umgerechnet, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

In Grafiken an 100 fehlende Prozentpunkte: keine Angaben bzw. Rundungsdifferenzen

21. Wie steht es aktuell um Investitionen in Ihrem Unternehmen?



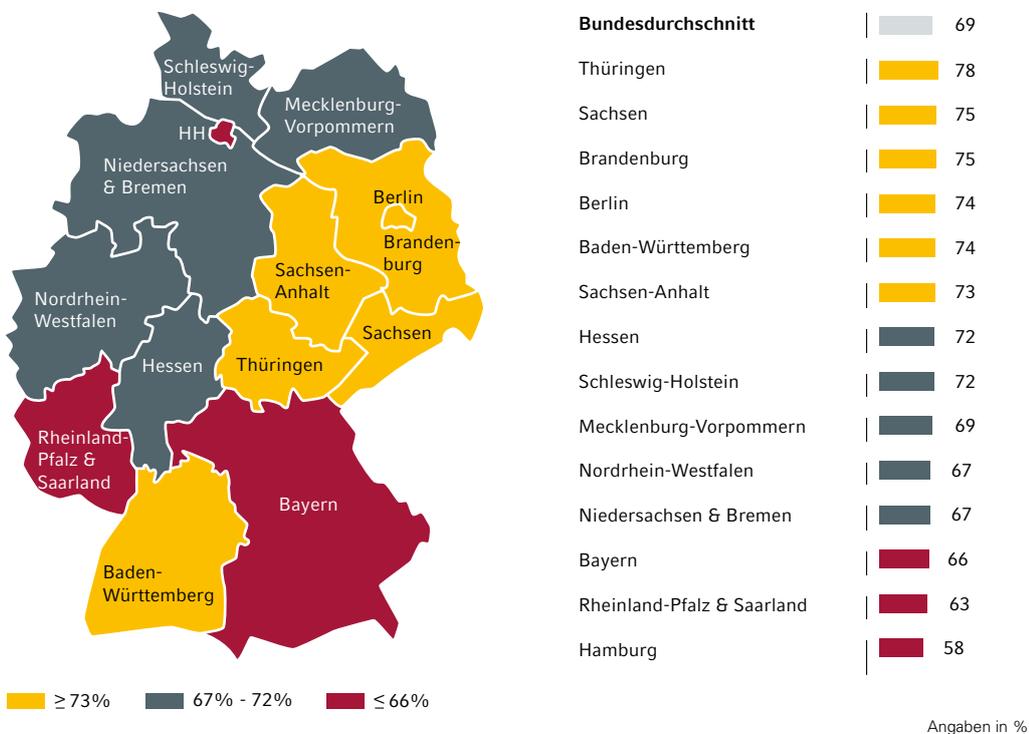
Anteil nach Branchen:



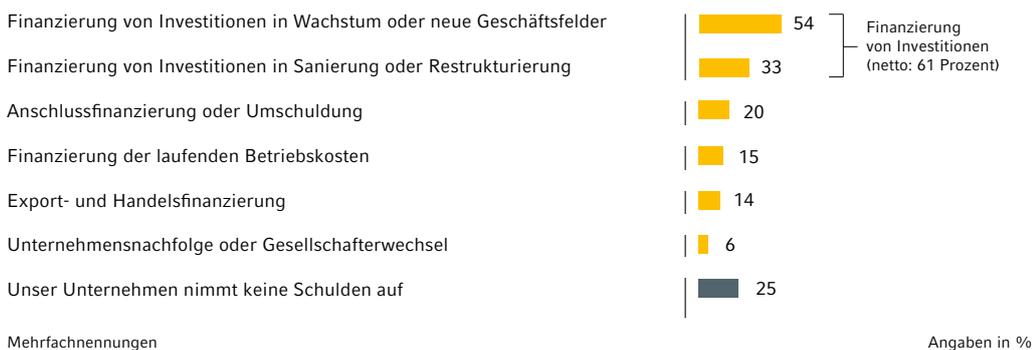
An hundert Prozent Fehlende: keine Angabe

Angaben in %

22. Anteil der Unternehmen, die Investitionen tätigen



23. Für welchen Zweck nimmt Ihr Unternehmen Schulden auf?



Impressum

Herausgeber:

Commerzbank AG
Mittelstandsbank
Frankfurt am Main

Konzept und Redaktion:

A&B One Kommunikationsagentur GmbH
Frankfurt am Main

Illustrationen:

Mario Wagner

Grafik-Design:

FLEISCHER'S
Agentur für Kommunikation GmbH
Neumühle/Schlungenbad

Durchführung der Studie

TNS Infratest GmbH
Finanzforschung



UnternehmerPerspektiven jetzt auch auf XING

Was eignet sich besser für die effiziente Pflege und den Ausbau geschäftlicher Kontakte als Social Media? Die UnternehmerPerspektiven sind deshalb auf XING, Deutschlands Business-Netzwerk Nummer eins.

In der Gruppe UnternehmerPerspektiven haben Sie als Inhaber und Entscheider mittelständischer Unternehmen die Möglichkeit, in exklusiver Runde die Themen der Initiative zu vertiefen, mitzureden und Ihr Netzwerk noch weiter und fester zu knüpfen.

Als Gruppenmitglied genießen Sie den direkten Zugriff auf ergänzende Informationen rund um die Mittelstandsbankinitiative UnternehmerPerspektiven. Nach der Veranstaltung haben Sie die Chance, Gespräche weiterzuführen, Kontakte zu pflegen – und schon kurz nach einem Event per Link Fotos der Veranstaltung zu betrachten.

Melden Sie sich an unter
<http://commerzbank-mittelstand.xing.com>

Commerzbank AG

Mittelstandsbank

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

www.commerzbank.de/mittelstandsbank

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

