



Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht?

Unternehmensnachfolge im Fokus

29. Mai 2007

Im deutschen Mittelstand gibt es ein strukturelles Nachfolgeproblem.

Nicht einmal mehr jedes zweite übergabereife Unternehmen dürfte innerfamiliär weitergegeben werden. Auf absehbare Zeit ist die oft kolportierte Behauptung einer Nachfolgelücke jedoch eine Schimäre, da attraktive Unternehmen heute unschwer neue Eigentümer finden. Infolge der zunehmend außerfamiliären Nachfolgelösungen droht allerdings die erfolgreiche deutsche Ausprägung der (Familien-)Unternehmensstruktur verloren zu gehen.

Familienunternehmen ticken anders. Sie unterliegen – ausgestattet mit reichlich Vertrauenskapital – der sozialen Kontrolle, die sie zu unmittelbarer Verantwortung für das Gemeinwohl veranlasst. Ihre hohe Flexibilität ermöglicht eine vergleichsweise schnelle Reaktionsfähigkeit auf die dynamischen Veränderungsprozesse im nationalen wie internationalen Umfeld.

Deutschland braucht mehr innovative Familienunternehmen. Weniger als 4% der Deutschen gründen ein Unternehmen, um eine Geschäftsidee umzusetzen. Das politische (Gründungs-)Klima ist unterkühlt, die Aussichten sind trübe. Die Gruppe der 30-39-jährigen Gründer wird bis 2050 um rund 40% schrumpfen. Mehr Kinder und größere Offenheit bei der Einwanderung unternehmerischer Talente würden die Perspektiven für die Unternehmenslandschaft verbessern.

Die Finanzierungsgewohnheiten im Mittelstand wandeln sich weiter. Mittelständler, die bereits heute ihre Finanzierungsgewohnheiten – nicht zuletzt wegen des erhöhten Innovationsdrucks – in Richtung moderner Finanzierungsformen anpassen, sind für die Zukunft besser gerüstet.

Die Perspektiven für den Mittelstand sind langfristig günstig. Das Erzeugen innovativer Produkte wird zukünftig eine Wissensbreite erfordern, die von einem Unternehmen oft allein kaum mehr bereitgestellt werden kann. Kooperationen werden zunehmen. In diesem Umfeld dürften für Familienunternehmen – v.a. wegen ihrer Flexibilität und regionalen Verflechtung – die Chancen überwiegen. Ein effizient organisierter Generationswechsel unterstützt eine stärkere Öffnung für neue Kooperationsformen.

www.
dbresearch.de

Autor

Carsten Linnemann
+49 69 910-31891
carsten.linnemann@db.com

Editor

Barbara Böttcher
+49 69 910-31787
barbara.boettcher@db.com

Publikationsassistentz

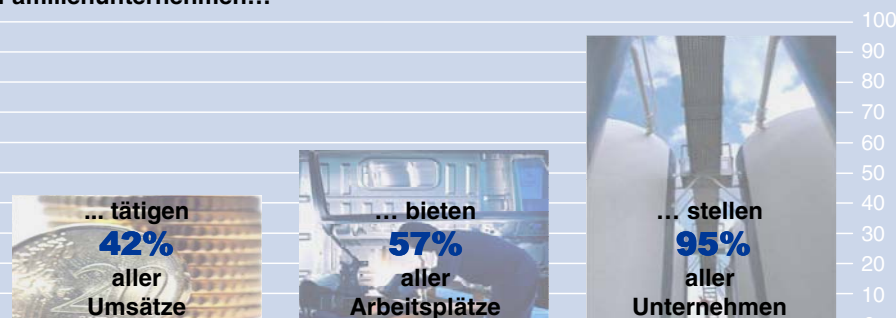
Martina Ebling

Deutsche Bank Research
Frankfurt am Main
Deutschland
Internet: www.dbresearch.de
E-Mail: marketing.dbr@db.com
Fax: +49 69 910-31877

DB Research Management

Norbert Walter

Wie lange noch? Familienunternehmen...



Quellen: DB Research, IfM-Bonn

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Mittelstand in Deutschland: Eine Positionsbeschreibung	3
2.1 Mittelstand vs. Familienunternehmen	3
2.2 (Erfolgs-)Merkmale von Familienunternehmen	5
2.3 Performance von Familienunternehmen	6
3. Volkswirtschaftliche Dimension und wirtschaftspolitischer Rahmen	7
3.1 Volkswirtschaftliche Dimension	7
3.2 Innovationsintensität im Mittelstand	9
3.3 Wirtschaftspolitischer Rahmen	12
4. Unternehmensnachfolge	15
4.1 Vielfältige Nachfolgelösungen	15
4.2 Begleitende Finanzierungslösungen	17
4.3 Auswirkungen auf die Unternehmenslandschaft	18
5. Mittelstand 2020	20
5.1 Deutschland im Jahr 2020	21
5.2 Was Deutschlands Mittelstand prägen wird	22
5.3 Implikationen für die Unternehmensnachfolge	23
6. Fazit: Zehn Handlungsempfehlungen für mehr Wachstum im Mittelstand	24

*Wenn wir bewahren wollen, was wir haben,
müssen wir vieles verändern.*

J. W. von Goethe

1. Einleitung

Jeder redet über ihn. Jeder schätzt ihn. Der Globalisierungsprozess hat ihn längst erreicht – den deutschen Mittelstand. Immer mehr mittelständische Unternehmen sind im Ausland tätig, haben sich Nischen mit teilweise beeindruckenden Weltmarktanteilen gesichert. Kein ähnlich großes Land auf diesem Globus hat eine so große mittelständische Exportorientierung wie Deutschland. Der deutsche Mittelstand klinkt sich mit großer Geschwindigkeit und vielversprechenden Aussichten immer tiefer in die globalisierte Welt ein. Es ist vor allem der eigentümergeführte Mittelstand, der die Grundlagen seiner Tradition ständig neu evaluiert, Kostensenkungspotenziale aufspürt, innovative Produkte forciert und neue Wachstumsmärkte erschließt. Selbst zuhause reüssiert der Mittelstand inzwischen wieder. Die Binnenkonjunktur gewann jüngst an Fahrt, etliche Branchen stehen nach schwierigen Jahren wieder auf der Sonnenseite. So viel zum Status quo.

Wie geht es weiter? Die Zukunft des deutschen Mittelstandes wird von zwei Trends geleitet: Zum einen ist es der Umstand, dass uns demographisch bedingt schon bald die vielen jungen Menschen fehlen werden, die unternehmerisch gestalten und die Zukunft gewinnen wollen. Heute sind über 60% der Unternehmensgründer jünger als 40 Jahre, knapp ein Fünftel ist über 50. Schreibt man diese Altersverteilung fort, wird die Zahl der Gründer bzw. Nachfolger in den kommenden Jahrzehnten dramatisch zurückgehen. Zum anderen sinkt nach empirischen Untersuchungen bereits heute die Bereitschaft der Jungen, die Nachfolge im elterlichen Betrieb anzutreten. Die Fragen liegen nahe: Welche Implikationen ergeben sich aus dem strukturellen Nachfolgeproblem für die Unternehmenslandschaft? Welche Zukunft hat der eigentümergeführte Mittelstand?

Die Studie verknüpft die Bestandsaufnahme mit einem Zukunftsszenario, auf deren Basis jeder Entscheidungsträger aus seiner Perspektive mögliche Handlungsoptionen ableiten kann. Zunächst gibt das Papier einen komprimierten Überblick über die Strukturen und Entwicklungen im deutschen Mittelstand. Später werden anhand der Szenarioanalyse Mittelstand 2020 Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Quantitative Mittelstandsdefinition

Typ

IfM	Beschäftigte	Umsatz	Bilanzsumme (Mio. €)
Klein	<10	≤2	-
Mittel	<500	≤50	-
Groß	>500	>50	-
EU*			
Kleinst	<10	≤2	≤3
Klein	<50	≤10	≤10
Mittel	<250	≤50	≤43
Groß	>250	>50	>43

* Und das Unternehmen darf nicht zu 25% oder mehr im Besitz eines oder mehrerer Unternehmen stehen, das nicht die EU-Definition erfüllt.

Quelle: IfM-Bonn

1

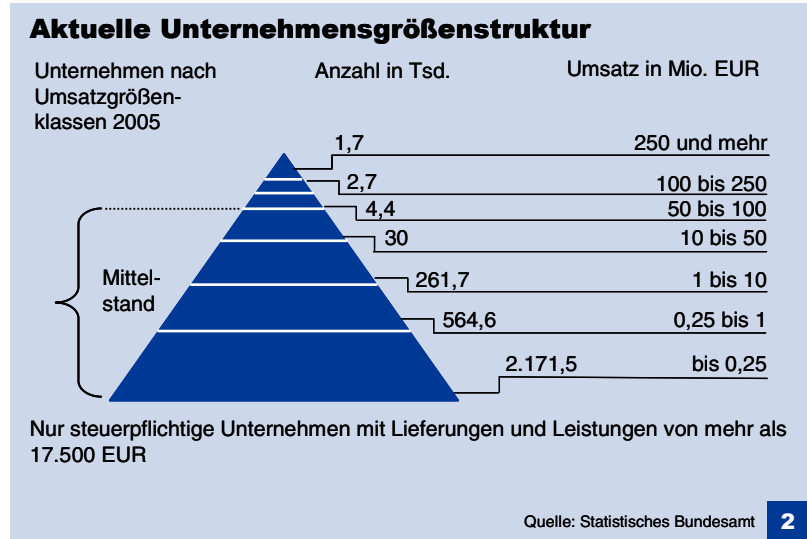
2. Mittelstand: Eine Positionsbeschreibung

2.1 Mittelstand vs. Familienunternehmen

Das Problem ist offenkundig. Für den Begriff des Mittelstandes gibt es keine Legaldefinition. In der Praxis greift man in der Regel auf quantitative Größen wie Beschäftigungszahl und/oder Umsatz zurück, um die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes zu quantifizieren.

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn zählt beispielsweise Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten bzw. 50 Mio. Euro Jahresumsatz zum Mittelstand. Die EU fasst den Begriff enger:

Sie rechnet alle Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten dem Mittelstand zu. Nach IfM-Definition beträgt der Anteil des Mittelstandes am Gesamtbestand deutscher Unternehmen 99,7%. Anders ausgedrückt: 99 von 100 deutschen Unternehmen gehören zum Mittelstand.¹



Eigentliche Bedeutung liegt in der qualitativen Dimension

Die eigentliche Bedeutung des Mittelstandes liegt indessen nicht in der quantitativen Dimension. Es ist offenkundig, dass diese zu kurz greift. Denn über die Frage, ob ein Unternehmen seinem Wesen und Verhalten nach mittelständisch geprägt ist, kann keine (Beschäftigten-)Zahl Auskunft geben. Im Zentrum der (qualitativen) Begriffsbestimmung steht vielmehr die Person des Unternehmers, der so eng mit dem Unternehmen verbunden ist, dass zuweilen auch von einer Identität zwischen Unternehmen und Unternehmer gesprochen wird. Der Unternehmer zeichnet sich durch Mut zur privatwirtschaftlichen Übernahme von Risiken und die Bereitschaft zu eigenverantwortlichem Handeln aus. Er übernimmt in der Regel die Leitung, Kontrolle und Verantwortung für das Unternehmen, eben für sein Familienunternehmen.

Mittelstand und Familienunternehmen sind (fast) identisch

Auch für den Begriff „Familienunternehmen“ gibt es keine allgemein gültige Definition. Das IfM definiert Familienunternehmen *im engeren Sinne* als Einheit von Eigentum und Unternehmensführung. Das Unternehmen befindet sich mehrheitlich im Besitz der Familie, der direkte Einfluss des Familienunternehmers wird in allen Unternehmensbereichen spürbar. Oder konkreter: Familienunternehmen sind eignergeführten Unternehmen, d.h. in der Geschäftsführung des Unternehmens befinden sich Mitglieder der Eigentümerfamilie. Das IfM konstatiert, dass von allen Unternehmen in Deutschland 95,1% eignergeführt sind. Zugleich gehören (fast) alle eignergeführten Unternehmen zum Mittelstand nach der oben skizzierten quantitativen Dimension. Denn die eignergeführten Großunternehmen decken nur einen Bruchteil (ca. 0,1%) aller Familienunternehmen ab.

Familienunternehmen werden *im weiteren Sinne* häufig auch als Eigentümerunternehmen bezeichnet. Dieser Ansatz zielt ausschließlich auf die Eigentumsverhältnisse ab. Ob fremd- oder inhabergeführt: Die mehrheitliche Kontrolle des Unternehmens (mehr als 50% der Unternehmensanteile) wird – unabhängig von der Rechtsform –

¹ Der Autor dankt Prof. Dr. Frank Wallau (Institut für Mittelstandsforschung Bonn) für wertvolle Hinweise.



Familienunternehmen in Deutschland (i.e.S.)

Großunternehmen	Managergeführte Großunternehmen	Eigenergeführte Großunternehmen
	0,2%	0,1%
Kleinere und mittlere Unternehmen	Managergeführte kleinere und mittlere Unternehmen	Eigenergeführte kleinere und mittlere Unternehmen
	4,7%	95,0%
	Nicht-Familienunternehmen	Familienunternehmen
	4,9%	95,1%

Quelle: IfM-Bonn

3

Familienunternehmen leben ihre Unternehmenskultur...

... aber Festhalten an Bewährtem kann schnell zum Verhängnis werden

durch eine Familie ausgeübt. Freilich zählen hierzu auch große Familienunternehmen mit Umsätzen ab 50 Mio. Euro, die in quantitativer Dimension nicht mehr zum Mittelstand gehören.

Fazit: Familienunternehmen spielen in Deutschland eine zentrale Rolle und gehören in quantitativer Dimension (fast) alle zum Mittelstand. Im Folgenden werden daher beide Begriffe – mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen – grundsätzlich synonym verwendet.

2.2 (Erfolgs-)Merkmale von Familienunternehmen

Familienunternehmen werden aufgrund ihrer Eigentümerstruktur oft als Erfolgsmodell gesehen. Die Erforschung charakteristischer „Erfolgs“-Merkmale von Familienunternehmen erfreut sich in jüngster Zeit steigender Beliebtheit. In der Regel beschränkt man sich ausschließlich auf die traditionellen Stärken von Familienunternehmen wie Werteorientierung, Standortverbundenheit, Kundennähe, flache Hierarchien, schnelle Entscheidungsabläufe, langfristige Ausrichtung oder Flexibilität. Ein differenzierter Blick ist aber gefordert, um Familienunternehmen richtig bewerten zu können.²

- Familienunternehmen haben typischerweise großes Interesse daran, das Unternehmen an ihre Nachkommen weiterzugeben. Untersuchungen zeigen, dass dafür zur Überbrückung von Krisenzeiten gegebenenfalls auch eine geringe Rendite von den Eigentümern in Kauf genommen wird.
- Das Festhalten an Tradition wirkt sich grundsätzlich positiv auf die Entwicklung von Kernkompetenzen und Vertrauenskapital aus. Ändern sich aber die Grundlagen der Tradition, kann das Festhalten an Bewährtem zum Problem werden. Hier gilt es, den Spagat zwischen Kontinuität und Neuausrichtung zu bewältigen.
- Familienunternehmen leben ihre Unternehmenskultur. Sie sind auch erfolgreich, weil sie oftmals ihrer Linie treu bleiben, fremde Empfehlungen häufig keinen Platz haben. Kritisch kann diese Haltung allerdings in Krisensituationen werden, nämlich genau dann, wenn Anpassungen bei Grundaussrichtungen erforderlich sind.
- Familienunternehmen sind gleichzeitig Familie und Unternehmen. Diese Kopplung kann im Konfliktfall – beispielsweise beim Thema Unternehmensnachfolge – ein empfindliches Spannungsfeld aufbauen.
- Familienunternehmen übertragen familiäre Beziehungsmuster auf ihre Mitarbeiter. Der Mitarbeiter erfährt eine höhere Sinnstiftung, die zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen führt. Freilich kann der Familiensinn für die Karriere von Mitarbeitern auch negative Auswirkungen haben, etwa wenn Familienmitglieder ohne Berücksichtigung der fachlichen Eignung in Führungspositionen eingesetzt werden.
- Familienunternehmen profitieren häufig von flachen Hierarchien, die kurze Entscheidungswege ermöglichen. Dies kommt Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter gleichermaßen zugute. Aber: Die Alleinstellungsmerkmale können sich ins Gegenteil verkehren, wenn die Grundsätze unternehmerischen Handelns nicht frühzeitig an die nächste Generation weitergegeben werden. Wenn diese beispielsweise anders sozialisiert ist und die Unternehmens-

² Vgl. dazu auch von Schlippe, A. et al. (2007). Familienunternehmen in Nordrhein-Westfalen. In Wirtschaftsbericht NRW. S. 12-23; oder Domayer, E. et al. (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden.

Die 30 größten Familienunternehmen in Deutschl.

Unternehmen	Umsatz 2005 (Mrd. €)	Mitarbeiter 2005
1 Schwarz Gr.	40.000	170.000
2 Aldi	32.000	200.000
3 Merckle Gr.	29.400	67.300
4 Haniel	25.892	58.444
5 Tengelmann	25.700	150.880
6 Bertelsmann	17.890	88.516
7 Otto Gr.	14.570	55.116
8 Boehringer	9.535	37.406
9 Heraeus H.	9.311	10.625
10 Tchibo	8.788	29.619
11 Marquard&B	8.473	3.707
12 INA-Schaeffler	8.000	60.000
13 Oetker	7.030	22.412
14 Adolf Würth	6.914	50.767
15 Schlecker	6.600	52.000
16 Rethmann Gr.	6.100	31.500
17 A. C. Toepfer	5.800	2.236
18 Röchling	5.350	26.700
19 Benteler	5.315	21.234
20 C&A Mode	5.211	32.000
21 Freudenberg	4.837	33.385
22 Helm	4.745	1.173
23 Globus Gr.	4.200	21.000
24 DM Drogerie	3.672	24.477
25 Voith	3.551	30.834
26 Knauf Gruppe	3.550	18.500
27 Hella	3.071	24.199
28 Behr	3.052	18.103
29 B. Braun	3.026	30.973
30 Dachser	2.800	13.400

Quelle: Handelsblatt **4**

philosophie nicht vorlebt, können die schnellen Entscheidungsabläufe rasch zum Verhängnis werden.

- Familienunternehmen pflegen eine enge Bindung an die Region, in der sie tätig sind. Infolge ihrer Standortgebundenheit unterliegen sie der sozialen Kontrolle, die sie zu unmittelbarer Verantwortung für das Gemeinwohl zwingt. Natürlich geschieht dies auch im Eigeninteresse des Unternehmers, etwa wenn er durch Engagement für öffentliche Einrichtungen die Reputation des Unternehmens verbessert.

2.3 Performance von Familienunternehmen

Die Analyse der Performance von Familienunternehmen ist von zahlreichen Datenproblemen gekennzeichnet. Die verwendeten Quellen beziehen sich auf Statistiken, die nicht die gesamte Bandbreite an Familienunternehmen dokumentieren. Für kleinere und mittlere Familienunternehmen fehlt belastbares Datenmaterial. Gleichwohl reichen die Daten aus, um zu zeigen, dass große Familienunternehmen in der Regel eine bessere Umsatzentwicklung aufweisen als beispielsweise börsennotierte Konzerne. Selbst an den Kapitalmärkten werden Familienunternehmen positiv bewertet: Die internationalen Kapitalmärkte honorieren den Unternehmenstypus Familienunternehmen in eindrucksvoller Weise. Dieser Befund überrascht umso mehr, als gerade Kapitalmärkten nachgesagt wird, sie fokussierten sich ausschließlich auf kurzfristige (Quartals-)Ziele wie Gewinne.

Zu den Untersuchungen: Die 50 größten familiengeführten Unternehmen schnitten in den vergangenen 15 Jahren um durchschnittlich 6,8% p.a. besser ab als der Leitindex DAX.³ Eine andere Studie auf europäischer Ebene ergab, dass Unternehmen mit bedeutendem Familieneinfluss sich seit 1996 mit durchschnittlich 8% p.a. besser entwickelten als ihre jeweiligen Sektoren.⁴ In den USA fällt die Outperformance von Familienunternehmen ähnlich deutlich aus.

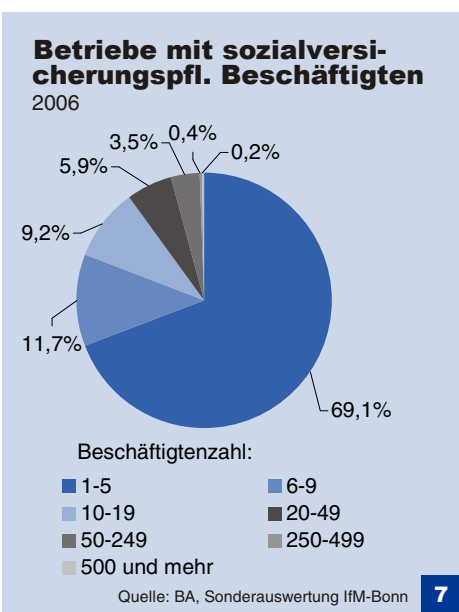
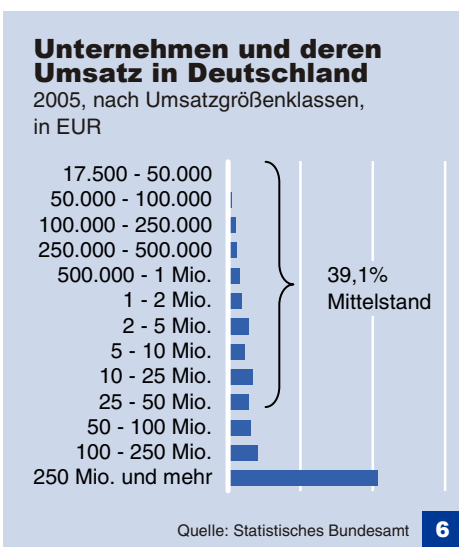
Auch die Deutsche Börse berechnet mittlerweile ein eigenes Barometer für Familien-AGs. Sie führte am 3.1.2005 den Börsenindex GEX (German Entrepreneurial Index) für junge Unternehmen mit familiärem Großaktionär ein. Der GEX legte seit seinem Start 2005 um 92% zu – der DAX nur um 63%.⁵

Auch die Performance nicht-börsennotierter Familienunternehmen war Gegenstand von Analysen. So weisen die 30 größten Familienunternehmen eine signifikant bessere Umsatzentwicklung auf als die 30-DAX-Unternehmen. Der Umsatz der Familienunternehmen (9,7%) wuchs im Geschäftsjahr 2006 fast doppelt so schnell wie jener der DAX-Unternehmen (5,5%). Und: Eine jüngste Untersuchung weist nach, dass die 500 größten Familienunternehmen von

³ HypoVereinsbank (2004). Die Performance familiengeführter Unternehmen. München. Die Analysten betrachteten in ihrer Studie Familienunternehmen, die (1) zu mindestens 25% im Eigentum der Gründerfamilie stehen, so dass sie über eine Sperrminorität verfügen, und (2) deren Gründer im Vorstand bzw. Aufsichtsrat maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmensführung haben.

⁴ Credit Suisse (2007). Unternehmen in Familienbesitz. Zürich. Die Analysten verglichen die Wertentwicklung von europäischen Aktien, in denen die Gründerfamilie über einen Anteil von mindestens 10% des Kapitals verfügt, mit der Performance von Unternehmen mit breiter Aktionärsbasis.

⁵ Der GEX enthält eigentümergeführte Unternehmen, die seit maximal 10 Jahren börsennotiert sind und im Prime Standard gelistet sind. Eigentümergeführt bedeutet hier, dass Vorstände, Aufsichtsratsmitglieder oder deren Familien mindestens 25% der Stimmrechte besitzen. Die Anzahl der Unternehmen im GEX ist variabel und nicht a priori festgelegt. Jedes Unternehmen, das die Kriterien erfüllt, wird aufgenommen. Aktuell sind dies etwa 120 Titel.



2003 bis 2005 ihre Belegschaft um etwa 10 Prozent erhöhten, während die Dax-Unternehmen Beschäftigung abbauten.⁶

3. Volkswirtschaftliche Dimension und wirtschaftspolitischer Rahmen

3.1 Volkswirtschaftliche Dimension

Zur Ermittlung der volkswirtschaftlichen Bedeutung wird in der hiesigen Literatur die quantitative IfM-Mittelstandsdefinition fast durchgängig verwendet. Freilich bleiben dabei Unternehmen außen vor, die nicht mehr ins quantitative Raster passen, aber in qualitativer Dimension durchaus mittelständisch geprägt sind. Zusätzlicher Forschungsbedarf wird hier deutlich.

Kennzahlen belegen großes Gewicht...

Aber auch mit den verfügbaren Zahlen ist die gesamtwirtschaftliche Bilanz des deutschen Mittelstandes zweifelsohne beeindruckend. Zum Mittelstand gehören demnach 99,7% aller Unternehmen, ca. 70% aller Beschäftigten, etwa 80% aller Ausbildungsplätze. Der Mittelstand erzielt insgesamt etwa 40% aller steuerpflichtigen Umsätze und fast 50% der gesamten Bruttowertschöpfung. Er trägt mit etwa 50% die Hälfte der in Deutschland gezahlten Unternehmenssteuern. Freilich kann man diesem Befund entgegenhalten, dass jene 0,3% nicht zum Mittelstand gehörenden Unternehmen die (andere) Hälfte der gesamten Bruttowertschöpfung erwirtschaften und die (andere) Hälfte des Steueraufkommens leisten. Ungeachtet der statistischen Zahlenspiele ist die Bedeutung des Mittelstandes in Deutschland unumstritten: Der Mittelstand nimmt in Deutschland als Motor der Wirtschaft eine herausragende Position ein.

Zu den Wirtschaftszweigen: Zum deutschen Mittelstand gehören ca. 3 Mio. umsatzsteuerpflichtige Unternehmen. Die unternehmensnahen Dienstleistungen (Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen) stellt die größte Gruppe mit über 850.000 Betrieben, gefolgt vom Handel (705.000). Es folgt das Baugewerbe (320.000), sonstige öffentliche und persönliche Dienstleister (308.000), das Verarbeitende Gewerbe (275.000), das Gastgewerbe (245.000) sowie Verkehr und Nachrichtenübermittlung (127.000). Hinzu kommen rund 900.000 selbstständige Freiberufler.

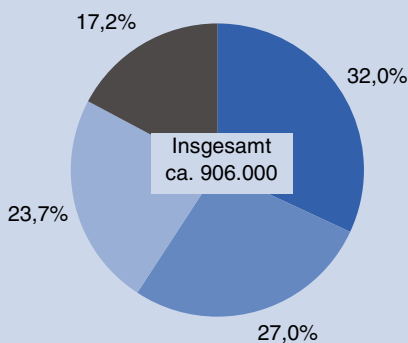
... auch bei Umsatzgrößen- und Beschäftigten...

90,1 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen erzielen weniger als 1 Mio. Euro Umsatz im Jahr. 9,6% realisieren zwischen 1 und 50 Mio. Euro (v.a. Industrie). Und: Etwa die Hälfte aller umsatzpflichtigen Unternehmen erwirtschaftet weniger als 100.000 Euro Jahresumsatz. Ergebnis: Der deutsche Mittelstand besteht mehrheitlich aus kleinen Unternehmen.

Trotz der Dominanz kleinerer Mittelständler nahm die Zahl der Unternehmen mit über 5. Mio. Euro Umsatz in den letzten 10 Jahren stetig zu – um rund 10% auf heute über 70.000. Die Zunahme ist vor allem durch den technischen Fortschritt bedingt. Mittelständler, die in Wachstumsbranchen (z.B. Nano- und Energietechnik, Telematik, Bionik) aktiv sind, steigern zusehends ihre Umsätze. Zugleich stärkt die fortschreitende Globalisierung die Rolle des Mittelstandes als Zulieferer. Der Mittelstand nutzt – in quantitativer wie qualitativer

⁶ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Stuttgart.

Berufsgruppen in Freien Berufen in Deutschland



- Freie Heilberufe 290.000
- Freie rechts-, wirtschafts- und steuerberatende Berufe 245.000
- Freie Kulturberufe 215.000
- Freie technische und naturwissenschaftl. Berufe 156.000

Quelle: Institut für Freie Berufe, Berufsorganisation 2006

8

Unternehmensgrößen im internationalen Vergleich

Typ, in %

	FR	DE	IT
Kleinst			
< 10 Beschäftigte	93,0	88,0	95,6
Kleine			
< 50 Beschäftigte	5,8	10,2	3,9
Mittel			
< 250 Beschäftigte	1,0	1,5	0,4
Große			
> 250 Beschäftigte	0,2	0,4	0,1
	GB	EU-15	US
Kleinst			
< 10 Beschäftigte	89,3	92,4	94,0
Kleine			
< 50 Beschäftigte	9,0	6,5	5,0
Mittel			
< 250 Beschäftigte	1,4	0,9	1,0
Große			
> 250 Beschäftigte	0,4	0,2	-

Quelle: Europäische Kommission (2003)

9

Dimension – in beachtlicher Weise die Chancen, die sich aus dem Aufbrechen der Wertschöpfungsketten, der Verringerung der Fertigungstiefe und der Konzentration auf Kernkompetenzen nicht nur, aber natürlich vorrangig bei den Großunternehmen ergeben haben.

Ähnlich wie die Umsatzverteilung bilden sich die Beschäftigtenzahlen ab. Auch hier dominiert der Mittelstand, vor allem die kleineren Betriebe. Denn rund 80% aller Betriebe beschäftigen weniger als 10 sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer. Insgesamt beschäftigt der Mittelstand rund 20 Mio. Arbeitnehmer. Die Analyse bestätigt: *Den Mittelstand gibt es nicht – wenn doch, ist in der Regel von den kleineren Betrieben die Rede.*

... und im internationalen Vergleich

Auch in der Europäischen Union (EU-15) überwiegen die kleineren Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten (92%).⁷ Das durchschnittliche europäische Unternehmen beschäftigt 7 Personen. Innerhalb Europas sind die Unterschiede in der Unternehmensgröße auf strukturelle, institutionelle und historische Bedingungen zurückzuführen. Und: Unternehmen in Ländern mit hohem BIP pro Kopf sind im Durchschnitt größer, während die durchschnittliche Unternehmensgröße in Ländern mit relativ niedrigem BIP pro Kopf tendenziell kleiner ist. So beschäftigen die griechischen mittelständischen Unternehmen im Durchschnitt 2 Personen, Italien 4, Portugal 5, Spanien 6, die Niederlande 12, Großbritannien 11 und Deutschland 10. In den USA arbeiten durchschnittlich 6 Personen im Mittelstand.⁸

Der Anteil der Beschäftigten im Mittelstand an der Gesamtbeschäftigung beträgt in Europa 66%, in den USA 33%. Dieser Befund ist einerseits damit zu erklären, dass es sich bei vielen Kleinstunternehmen in den USA um Einzelunternehmen handelt, andererseits sorgt die rege Fluktuation von amerikanischen Unternehmensgründungen und -schließungen für mehr Unternehmen in der Gründungsphase – mit entsprechend kleinerer Unternehmensgröße.

Im Export aktiv

In Deutschland exportieren etwa 12% aller Unternehmen. Rund 98% der ca. 350.000 deutschen Exporteure sind Mittelständler. In den letzten Jahren ist die Zahl der Exportunternehmen, vor allem aber die der kleineren Mittelständler, stetig gestiegen. Der Mittelstand spielt somit nicht nur im Heimatmarkt eine nennenswerte Rolle. Er ist auch eine wichtige Stütze der deutschen Exportwirtschaft.

Tendenziell gilt, dass mit steigender Betriebsgröße die durchschnittliche Exportquote der exportierenden Unternehmen zunimmt. Die Bandbreite bei den Exportquoten der kleineren Betriebe (weniger als 1 Mio. Euro Umsatz) erstreckt sich von 0,5% im Baugewerbe bis rund 7% im Großhandel. Im Segment der mittleren Betriebe (1-50 Mio. Euro Umsatz) reicht die Spanne von knapp 3% im Baugewerbe bis rund 21% im Verarbeitenden Gewerbe und fast 23% im Verkehrsbereich. Bei den Großunternehmen dominiert die Verarbeitende Industrie – hier vor allem der Fahrzeug- und Maschinenbau, die jeweils über 50% ihrer Umsätze auf Auslandsmärkten erwirtschaften.⁹

⁷ Vgl. Europäische Kommission (2003). *KMU in Europa*. Brüssel.

⁸ Die EU benutzt den Begriff des Mittelstandes ebenso wenig wie die USA. Die Institutionen sprechen hier vielmehr von Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KMU).

⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank (2006): *Monatsbericht Dezember 2006*. Frankfurt.

Exportquote des Mittelstandes 2004

%

Wirtschaftszweig	insg. >1 Mio. €	Mittelstand*		Großunter- nehmen*
		1 bis 50 Mio. €	50 Mio. € und mehr	50 Mio. € und mehr
Verarbeitendes Gewerbe	33,1	3,5	21,2	38,2
Baugewerbe	2,4	0,5	2,7	6,2
Großhandel und Handels- vermittlung	14,7	7,3	13,9	15,5
Einzelhandel (einschl. Kraftfahrzeughandel)	4,2	2,6	6,2	3,0
Verkehr (o.Eisenbahn)	28,8	6,0	22,6	42,7
Unternehmensnahe Dienstl.	6,3	1,4	5,3	12,2
Insgesamt	20,4	2,7	13,5	26,6

* Nach Jahresumsatz. Quelle: Deutsche Bundesbank (2006)

10

Anstieg des Exportumsatzes

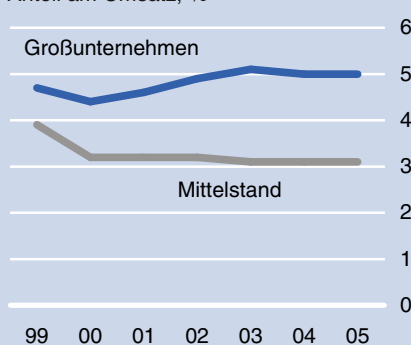
Die starke Exportorientierung des Standortes Deutschland wird nach wie vor durch die Großunternehmen getragen, die zu rund 80% auf Auslandsmärkten aktiv sind. In jüngster Zeit zeichnet sich jedoch ein vergleichsweise starker Anstieg des Exportumsatzes bei mittelständischen Unternehmen ab: Der Mittelstand verzeichnete beim Export zuletzt ein signifikant höheres Umsatzplus als Großunternehmen. Der Exportumsatz des Mittelstandes (bis 500 Beschäftigte) nahm von 2004 auf 2005 um rund 17% zu, der der Großunternehmen (mehr als 500 Beschäftigte) wuchs nur um etwa 9%.

Industriebetriebe reüssieren international

Die Gründe für die gute Exportperformance liegen nahe: Die Öffnung der Märkte Mittel- und Osteuropas hat das Auslandsengagement deutscher Mittelständler zusehends stimuliert. Und als Zulieferer folgen sie oftmals den Großunternehmen auf neue Absatzmärkte. Etwa zwei Drittel aller Exporte des Mittelstandes gehen in die EU-Länder.¹⁰ Die Daten zeigen auch, dass es vor allem deutsche Industriebetriebe sind, die international reüssieren. Viele dieser Betriebe sind Exportchampions, die Exportquoten von über 50% erzielen. Andere erreichen als „hidden champions“ sogar Weltmarktanteile von nicht selten 70 bis 80%. Sie haben sich auf dynamische Wachstumsmärkte ausgerichtet und profitieren vor allem von der Qualität ihrer Produkte.¹¹

Innovationsaufwendungen

Anteil am Umsatz, %



Quelle: ZEW (2006)

11

3.2 Innovationsintensität im Mittelstand

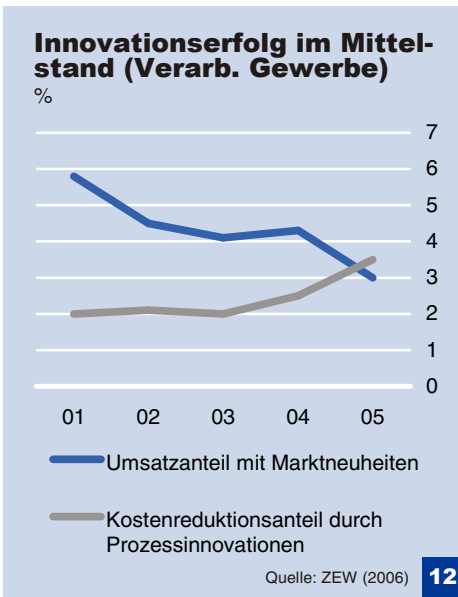
Innovationsmotor Mittelstand?

Innovation und technischer Fortschritt sind Grundlagen wirtschaftlichen Wachstums. Es kann nur der überleben, der sich den Herausforderungen des technischen Fortschritts stellt. Dazu kommt: Die Produktlebens- und Innovationszyklen sind in den letzten Jahren immer kürzer geworden, und damit die Zeitspanne zum Erwirtschaften der für die Entwicklung neuer Produkte erforderlichen Mittel.

Die Bedeutung der Innovationskraft im deutschen Mittelstand wird (fast) ausnahmslos hoch geschätzt. Mittelständler gelten im Allgemeinen als höchst innovativ. Die jüngsten Daten relativieren jedoch die oft kolportierte Innovationsrolle des Mittelstandes. Es liegen fun-

¹⁰ Vgl. dazu auch KfW (2006): Die Globalisierung des Mittelstandes. Frankfurt.

¹¹ Vgl. dazu auch BDI, Ernst & Young, IKB (2006): BDI-Mittelstandspanel. Berlin.



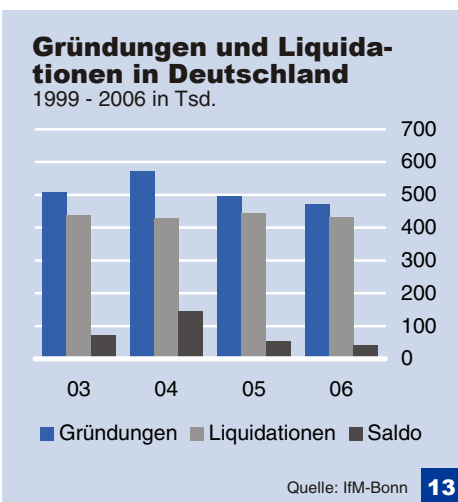
dierte Hinweise vor, dass die Innovationsintensität des Mittelstandes seit Ende der 90er Jahre nachgelassen hat: Großunternehmen sind zunehmend forschungsaktiver als kleine und mittlere Unternehmen.¹²

Zu den Fakten: Seit 1999 sinkt die Innovationsintensität der mittelständischen Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe. Gab der Mittelstand 1999 noch 3,9% seines Umsatzes für Innovationsprojekte aus, waren es in 2005 nur noch 3,1%. Bei Großunternehmen stieg der Anteil von 4,7% (1999) auf 5,0% (2005). Für die wissensintensiven Dienstleistungen wird ein ähnlicher Trend deutlich. Auch die Innovationserfolge mit Marktneuheiten stellen sich im Mittelstand unbefriedigend dar. In 2001 betrug der Umsatzanteil mit Marktneuheiten im Verarbeitenden Gewerbe noch 5,8% (Großunternehmen: 4,6%), 2005 waren es nur noch 3,1% – gegenüber 5% bei Großunternehmen. Der Innovationserfolg mit Prozessinnovationen (Kostenreduktionsanteil durch Prozessinnovationen) stieg indessen deutlich an – von 2% (2001) auf 3,5% (2005). Aber auch hier kann der Mittelstand trotz seiner jüngsten Erfolge den Großunternehmen (2005: 5%) kaum Paroli bieten. Interessant ist in diesem Zusammenhang allerdings auch, dass international aufgestellte Mittelständler merklich höhere Innovationsaktivitäten aufweisen als die allein auf inländischen Märkten aktiven Unternehmen.¹³

Fazit: Der Mittelstand gibt deutlich weniger Geld für Innovationen aus als Großunternehmen. Das lag sicher auch an der schwachen Ertragsentwicklung vieler Mittelständler zu Beginn dieses Jahrzehnts, zumal die für Innovationen erforderlichen Aufwendungen immer höher geworden sind. Umso mehr sollte der Mittelstand nun mit verstärkten Anstrengungen reagieren und z.B. seine zuweilen kritische Haltung hinsichtlich punktueller Unternehmenskooperationen überdenken.

Gründungs- und Liquidationsstatistik: gemischtes Bild

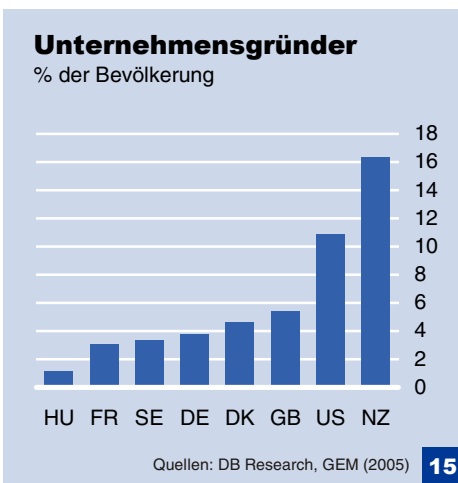
In Deutschland werden jährlich etwa 500.000 neue Selbstständige registriert. Fast ebenso viele Liquidationen stehen diesen Gründungen Jahr für Jahr gegenüber, es kommt also regelmäßig zu einem leichten Gründungsüberschuss. Die verwendeten Daten zur Analyse des Gründungsgeschehens stammen aus Gewerbeanzeigenstatistiken. Sie unterliegen zahlreichen Problemen. Hierzu zählt u.a. die Nichterfassung der freien Berufe.



¹² Vgl. ZEW (2007). Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Mannheim.

¹³ Vgl. dazu z.B. KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (2007). Mittelstandsmonitor 2007. Frankfurt.

Zur Analyse: Die Gründungszahlen weisen langfristig einen abnehmenden Trend auf. Die Zahl der Existenzgründungen sank von 509.000 im Jahr 2003 auf 471.000 in 2006. Die Fluktuationen sind in erster Linie abhängig von den politischen Rahmenbedingungen. So gingen die Zuwächse in den Jahren 2003 und 2004 vor allem auf Gründungen aus der Arbeitslosigkeit zurück. Zu nennen sind hier insbesondere der „Existenzgründungszuschuss“ („Ich-AG“) und das „Überbrückungsgeld“. Da beide Zuschussarten zur Jahresmitte 2006 eingestellt und der neue „Gründungszuschuss“ bislang nicht im gleichen Maße beantragt wurde, ging die Zahl der Existenzgründungen in den vergangenen 2 Jahren von 573.000 (2004) auf etwa 470.000 (2006) zurück. Ein Blick auf die Einzelbranchen zeigt, dass (fast) alle Hauptbranchen vom allgemeinen rückläufigen Trend erfasst wurden. Besonders betroffen sind der Dienstleistungssektor und das Baugewerbe in Ostdeutschland.



Gründungsintensitäten ausgewählter Branchen 2000-2005

Gründungen je 10.000 Erwerbsfähige

Branchen	Westdeutschland			Ostdeutschland		
	2000	2003	2005	2000	2003	2005
Industrie	2,6	2,6	2,6	2,5	2,5	2,2
Baugewerbe	4,5	6,0	5,5	9,0	10,3	7,8
Handel	11,9	14,3	12,8	10,2	11,3	9,5
Dienstleistungen	27,2	29,9	29,0	25,9	27,7	23,5

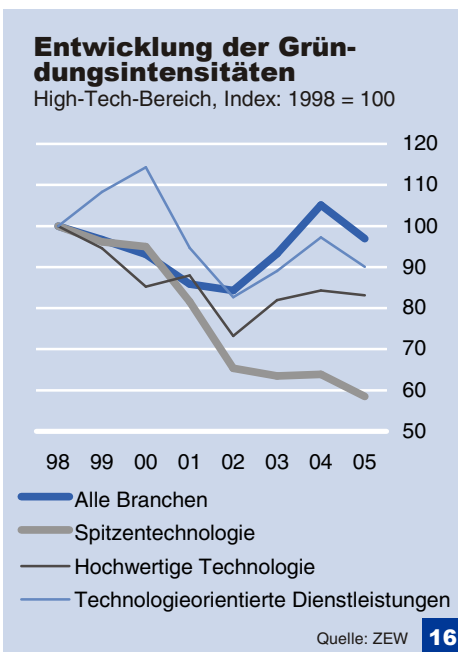
Quelle: ZEW-Gründungspanel **14**

Die Unternehmensinsolvenzen (rund 10% der Liquidationen) sanken dank anziehender Konjunktur in den letzten Jahren kontinuierlich. Der Abwärtstrend setzte sich auch in 2006 fort – von knapp 37.000 Insolvenzen (2005) auf unter 31.000 (2006).

Die rege Fluktuation von Gründungen und Liquidationen ist zentrale Voraussetzung für das Entstehen wettbewerbsfähiger Marktstrukturen. Ein dynamisches Gründungsgeschehen intensiviert den Wettbewerb, nicht überlebensfähige Betriebe werden zum Marktaustritt gezwungen. Junge Unternehmen sind tendenziell Impulsgeber für Innovationen. Freilich entwickelt das Gros der Neugründungen keine innovativen Produkte, keine neuen Dienstleistungen. Viele Gründer ergreifen aus der Not heraus eine unternehmerische Tätigkeit, die unter anderen Umständen eine traditionelle Beschäftigung vorgezogen hätten. Solche Existenzgründungen – Arbeitslose nutzen staatliche Förderungen, Einwanderer eröffnen Geschäfte oder Restaurants – sind typischerweise weniger innovativ und haben geringere Wachstums- und Beschäftigungseffekte.

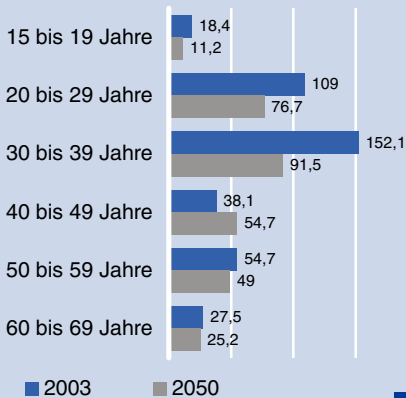
Deshalb ist es interessanter, sich auf jene Unternehmensgründer zu konzentrieren, die eine eigene Geschäftsidee umsetzen wollen (opportunity-driven entrepreneurs). Der Anteil dieser Unternehmensgründer ist in Deutschland viel kleiner als z.B. in den USA: Während knapp 11% der US-Bürger eine solche Strategie verfolgen, liegt der Anteil in Deutschland bei nicht einmal 4%.

Besonders problematisch sieht es in den technologieintensiven Bereichen der Industrie und des Dienstleistungsgewerbes aus. Beide gelten im Allgemeinen als zentraler Motor für den technologischen Wandel einer Gesellschaft. In diesen innovationsgetriebenen Bereichen gingen die Gründungsintensitäten in den letzten Jahren zum Teil deutlich zurück. Die technologieintensiven Dienstleistungen



Existenzgründer sterben aus

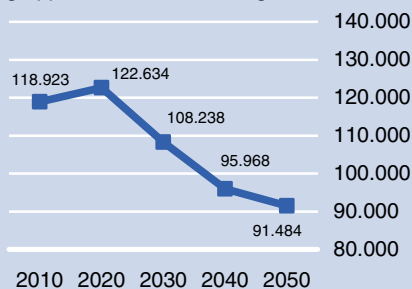
So viele Gründer entfallen auf diese Altersgruppen - in '000



Quelle: IW (2004) **17**

Stärkste Gründergruppe besonders bedroht

So viele Gründer entfallen auf die Altersgruppe der 30 bis 39-Jährigen



Quelle: IW (2004) **18**

beispielsweise konnten ihre positiven Werte von 2004 nicht halten. Ihr Gründungsgeschehen entwickelte sich in 2005 rückläufig. Besonders dramatisch stellt sich die Gründungsdynamik im Bereich der Spitzentechnologie dar. Sie entwickelte sich in den Jahren 2002 bis 2004 sogar gegen den allgemein positiven Trend.¹⁴

Die Gründungsaktivität eines Landes hängt neben der konjunkturellen Lage und den staatlichen Förderprogrammen vor allem vom Gründungsklima und – in Deutschland im Besonderen – vom demographischen Wandel ab: In Deutschland wird der Rückgang an Existenzgründungen bis 2050 deutlich stärker ausfallen als der Bevölkerungsrückgang. Allein die Gruppe der 30- bis 39-Jährigen, auf die das Gros der Existenzgründungen fällt, wird bis 2050 um rund 40% schrumpfen. In der Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen, immerhin die zweitstärkste Gründergruppe, sinkt die Zahl der Jungunternehmer um 30%.

3.3 Wirtschaftspolitische Rahmen

Es ist ein weit verbreitetes Vorurteil, dass die nationale Wirtschaftspolitik in Zeiten der Globalisierung keinen Gestaltungsraum mehr hat. Natürlich kann die Wirtschaftspolitik eines Landes keine Konjunktur auf Knopfdruck in Gang setzen. Sie kann aber wichtige Rahmenbedingungen am Standort schaffen, um damit (welt)wirtschaftliche und unternehmerische Impulse zu stärken. Mit anderen Worten: Der deutsche Mittelstand kann seine optimale Leistungsfähigkeit nur entfalten, wenn das Klima am Standort Deutschland stimmt. Hierbei sind Verlässlichkeit, Kontinuität und Vertrauen sehr wichtige Elemente. In der Analyse der zentralen Standortfaktoren – vor allem hinsichtlich der Regulierungsdichte, Steuer- und Sozialgesetzgebung – zeigt sich jedoch ein gespaltenes Bild.

Regulierungsdichte unverändert

Deutschland belastet seine Unternehmen mit der stärksten Regulierungsdichte in Europa. In keinem anderen Land beeinflussen Vorschriften die Einstellungen und Kündigungen von Arbeitnehmern so stark wie hier. Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Tarifrecht. Im europäischen Vergleich hat Deutschland nach Österreich die zweitstärkste Tendenz zu Flächentarifverträgen, zu unflexiblen Lohnsetzungssystemen. Weitgehende Freiheit bei der Festsetzung von Löhnen und Gehältern bieten hingegen Großbritannien und die Schweiz.¹⁵ Die Beeinträchtigungen treffen den deutschen Mittelstand wegen fehlender Ausweichmöglichkeiten wesentlich stärker als Großunternehmen.

Auch Genehmigungsverfahren sind in Deutschland nach wie vor langwierig. Sie behindern die Entwicklung oder verzögern die Einführungsphase neuer Produkte so lange, bis Konkurrenten und Nachahmer die Amortisierung der Entwicklungskosten am Markt kaum noch zulassen. Beispiel Existenzgründung Deutschland im Vergleich zu Australien: In Deutschland dauert eine Existenzgründung 24 Tage, 9 Behörden müssen konsultiert werden. In Australien erhält der Existenzgründer via Internet eine Unternehmensnummer, mit der beim Finanzamt alle weiteren Vorgänge beantragt werden. Schon nach 2 Tagen (!) kann der Unternehmer seine Ideen rasch und unbürokratisch in neue Produkte umsetzen.¹⁶

¹⁴ Vgl. ZEW (2006). Gründungspanel. Mannheim.

¹⁵ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2006). Länderindex der Stiftung Familienunternehmen. Stuttgart.

¹⁶ Vgl. Weltbank (2006). Doing Business in 2006. Creating Jobs. Washington.

Beispiel Mindestlohn

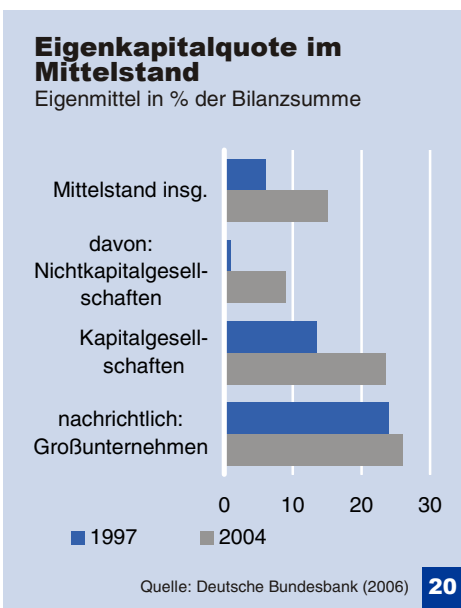
Je weniger der Staat regulierend ins Wirtschaftsgeschehen eingreift, desto eher kommen die Stärken des Mittelstandes zum Tragen, auch der Nachfolgeprozess kann reibungsloser verlaufen. Doch die aktuell diskutierten Reformvorhaben lassen kaum Hoffnung auf Deregulierung. Im Gegenteil. Beispiel Mindestlohn: Natürlich benötigt Deutschland bessere Anreize und Möglichkeiten für den Niedriglohnsektor. Aber der in der Politik diskutierte Mindestlohn ist hier kein zielführendes Mittel. Die Einführung von Mindestlöhnen mindert eher die Beschäftigungschancen von weniger Qualifizierten und (Langzeit-)Arbeitslosen, weil die Arbeitskosten nicht die Produktivität der Beschäftigten widerspiegeln. Viel wichtiger wäre es beispielsweise, die hohen Sozialkosten von den Löhnen abzukoppeln, damit die Anreize auf beiden Seiten, beim Arbeitgeber wie Arbeitnehmer stimmen und so auch niedrig Qualifizierte wieder eine Chance auf Arbeit erhalten.



Flexibilisierung des Arbeitsmarktes (weiter) vorantreiben

Es ist offenkundig, dass der Arbeitsmarkt in den vergangenen Jahren flexibler geworden ist. Die Lebensarbeitszeit wie die Wochenarbeitszeit wurden verlängert, bei den Löhnen wird seit einiger Zeit Zurückhaltung geübt. Beides zusammen drückte die Lohnstückkosten nach unten und verbessert heute die Profitabilität und internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Die erhöhte Flexibilisierung und die „Deregulierung von unten“, etwa durch betriebliche Vereinbarungen über flexible Arbeitszeiten, haben zudem dazu beigetragen, dass die Unternehmen wieder Arbeitsplätze schaffen. Dieser Weg muss konsequent weiter beschritten werden: In einem zusehends veränderten (welt)wirtschaftlichen Umfeld ist eine Reform der Flächentarifverträge weiterhin erforderlich. Durch eine gesetzlich verankerte Absicherung betrieblicher Bündnisse für Arbeit könnten ebenso wie durch die weitergehende Lockerung des Kündigungsschutzes vor allem die noch immer stark im heimischen Umfeld agierenden Mittelständler profitieren.



Positive Entwicklung der Eigenkapitalquote...

Eigenkapitalausstattung bleibt problematisch

Eine befriedigende Eigenkapitalquote ist Voraussetzung für eine schlagkräftige Investitions- und Innovationsstrategie und für die Übernahme unternehmerischen Risikos. Denn nach wie vor ist die Selbstfinanzierung aus einbehaltenen Gewinnen die wichtigste Finanzierungsform im Mittelstand. Staatliche Förderprogramme sind eine wichtige Finanzierungsstütze für junge und kleine Mittelständler. Sie können jedoch keine Dauerlösung sein.

Die Eigenkapitalquote im deutschen Mittelstand erhöhte sich in den vergangenen Jahren von 6% (1997) auf durchschnittlich 15% (2004). Bei Kapitalgesellschaften nahm die Eigenkapitalausstattung um zehn Prozentpunkte auf rund 23%, die der Nichtkapitalgesellschaften um acht Punkte auf 9% zu. Einer der Gründe für die niedrige Eigenkapitalausstattung bei Nichtkapitalgesellschaften ist, dass bei Personengesellschaften die haftenden Gesellschafter oft Gewinne entnehmen, die sie dem Unternehmen danach wieder in Darlehensform als Fremdkapital zur Verfügung stellen. Die Gewinnentnahme bringt häufig steuerliche Vorteile mit sich, das Haftungsrisiko wird tendenziell verringert.

Die Unterschiede in der Eigenkapitalausstattung zwischen den Branchen sind beachtlich. Die Bandbreite reicht von 6% im Baugewerbe und 6,5% im Einzelhandel bis zu 21% im Verarbeitenden Gewerbe und 21,5% im Großhandel. Insgesamt wuchs der Eigenmittelbestand im Mittelstand von 1997 bis 2004 um 150%. Zum Ver-

gleich: Die Eigenkapitalquote großer Unternehmen nahm im selben Zeitraum um nur 53% zu. Freilich gibt es Ausreißer nach unten wie nach oben. So liegt die Eigenkapitalquote bei gut einem Zehntel der mittelständischen Unternehmen bei über 70%. Im Gegensatz dazu weisen Kleinunternehmen mit einem Umsatz von bis zu einer Mio. Euro eine Quote von rund 3% aus.¹⁷

... aber Ausstattung bleibt problematisch

Insgesamt bestätigen die Daten eine Stärkung der Eigenkapitalbasis vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen. Natürlich hängt dieser Befund vor allem mit der positiven Gewinnentwicklung vieler Mittelständler zusammen. Daneben mag auch die Debatte um Basel II das Bewusstsein für die Relevanz eines hinreichenden Eigenkapitalpolsters erhöht haben. Im internationalen Vergleich jedoch wird die noch immer vergleichsweise dünne Eigenkapitaldecke des deutschen Mittelstandes besonders deutlich. In den USA liegt der Median der Eigenkapitalquote bei knapp 50%, in den Niederlanden und in Frankreich bei etwa 35%. Zwar erschweren die international unterschiedlichen Rechnungslegungs-, Bewertungs- und Abschreibungsvorschriften einen Vergleich, die Eigenkapitalschwäche des deutschen Mittelstandes kann dies allerdings nicht entkräften.

Steuerdschungel kaum gelichtet

Komplexität des deutschen Steuersystems schreitet voran

In Deutschland müssen Steuerzahler 118 Gesetze, 87 Rechtsverordnungen, 5000 Anweisungen, 96.000 Verwaltungsvorschriften und etliche Urteile des Bundesfinanzhofes und anderer Gerichte beachten. Allein die Anzahl der Steuerprozesse an deutschen Finanzgerichten explodierte laut Geschäftsbericht der Finanzgerichte von rund 13.000 (1970) auf heute über 73.000 (2004). Zum Vergleich: In den USA beschäftigten sich die Finanzgerichte in 2004 mit 4.000 Prozessen, in Japan mit nur 400.

Die Fakten zeigen eindrucksvoll, dass neben der hohen Tarifbelastung für Kapital- und Personengesellschaften vor allem die Kompliziertheit des deutschen Steuersystems standortschädlich ist. Der Mittelstand ist wegen seiner knappen personellen und finanziellen Kapazitäten in besonderem Maße auf ein transparentes, unkompliziertes und vergleichsweise wenig belastendes Steuersystem angewiesen.

Steuerreform 2008: Großer Wurf kam nicht zustande

Um es daher gleich vorwegzunehmen: Auch wenn alles in allem die anvisierte Steuerreform die Attraktivität des Standorts Deutschland verbessert: Damit sich das Investitionsklima im Mittelstand nachhaltig aufhellt, sind noch große Anstrengungen zu leisten. Und: Der lang ersehnte große Wurf kam nicht zustande. Das deutsche Steuerrecht bleibt eines der kompliziertesten weltweit.

Zur Reform: Deutsche Kapitalgesellschaften unterliegen im internationalen Vergleich einer hohen Tarifbelastung. Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und Gewerbesteuer (bei einem Hebesatz der Gewerbesteuer von 400% im Durchschnitt der Gemeinden) belaufen sich nominal auf 38,7%. Mit der geplanten Unternehmenssteuerreform, die Anfang 2008 in Kraft tritt, wird sich Deutschland mit einer steuerlichen Belastung von knapp 30% (einschließlich Gewerbesteuer) deutlich verbessern. Gerade für den Mittelstand ist neben der steuerlichen Belastung auf Unternehmensebene aber vor allem die des (Anteils-)Eigners wichtig, da der überwiegende Teil der mittelständischen Unternehmen als Personengesellschaften (ca. 83%) geführt wird.

¹⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (2006). Monatsbericht Dezember 2006. Frankfurt.



Personengesellschaften wirklich entlastet?

Unternehmenssichernde Erbschaftsteuerreform notwendig

Personengesellschaften sind (bis auf wenige Ausnahmen) unmittelbar von der Erbschaftsteuer betroffen, da das eingebrachte Vermögen direkt besteuert wird und nicht die Kapitaleinlage (bspw. in Form von Aktien) beim Kapitalgeber. Um die Steuerschuld begleichen zu können, müssen die dafür benötigten Mittel zumeist aus dem Vermögen der Gesellschaft entzogen werden. Dies kann zu Liquiditätsproblemen führen, die ggf. die Existenz des Unternehmens in Frage stellen.

Bereits heute wird die Unternehmensnachfolge steuerlich im Verhältnis zu anderem Vermögen begünstigt. Unternehmensübergänge werden durch einen Freibetrag (225.000 Euro) und einen Bewertungsabschlag (35%) entlastet. Dies gilt für Einzelunternehmen und Personengesellschaften wie auch bei wesentlichen Beteiligungen (mehr als 25%) an Kapitalgesellschaften. Die neuen Vorschläge sehen in erster Linie für begünstigtes Vermögen eine Steuerstundung gestaffelt über zehn Jahre vor. Wird der Betrieb über diesen Zeitraum hinaus fortgeführt, so erlischt die Steuerschuld gänzlich. Die Fortführung ist an bestimmte Bedingungen, wie z.B. den Erhalt von Arbeitsplätzen geknüpft, um wirtschaftspolitische Ziele zu unterstützen und Steuergestaltung zu vermeiden. Prinzipiell sind Maßnahmen zu begrüßen, die den Erhalt des Unternehmens sichern. Problematisch ist jedoch die Ausgestaltung im Einzelnen. Die Komplexität nimmt zu und es ist fraglich, wie zielgenau die Regelungen sind. Ökonomisch gibt es gute Gründe für und gegen eine Erbschaftsteuer. Einer Abschaffung stehen aber vor allem verteilungspolitische und fiskalische Gründe entgegen. Nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts bleibt zu hoffen, dass eine Neuregelung die Unternehmensnachfolge im Rahmen der Erbschaftsteuer substanzial erleichtern wird. Der jüngst gefundene politische Kompromiss deutet hier in die richtige Richtung.

Die geplante Reform sieht einen neuen Thesaurierungssatz für Personenunternehmen vor. Danach werden im Unternehmen investierte Gewinne zunächst mit 28,25% (zuzüglich Solidaritätszuschlag) besteuert. Im Falle der späteren Entnahme müssen die Gewinne mit einem Steuersatz von 25% (zuzüglich Solidaritätszuschlag) versteuert werden. Insgesamt erhöht sich dann die Steuerlast bei Anwendung des Spitzensteuersatzes auf 48,29%. Aktuell werden Gewinne aus Personengesellschaften in der Spitze mit 45,68% belastet. Selbst bei Gewinnen, die nicht thesauriert werden, erhöht sich die Steuerbelastung – wegen der Reichensteuer und des Solidaritätszuschlages – auf rund 47,5%.¹⁸

Fazit: Es ist zweifelhaft, ob Personengesellschaften in nennenswertem Umfang von der neuen Thesaurierungsbegünstigung Gebrauch machen können. Die Begünstigung dürfte grundsätzlich nur für größere Personenunternehmen mit hohem und langfristigen Thesaurierungspotenzial interessant sein. Indessen ist für kleinere Personengesellschaften unklar, in welchem Ausmaß diese von den verbesserten Abschreibungsmöglichkeiten (dem so genannten Investitionsabzugsbetrag) profitieren können.

Steuerliche Aspekte spielen auch bei der Nachfolgeproblematik eine wichtige Rolle. Innerfamiliäre Unternehmensübergaben sollten nicht durch zusätzliche fiskalische Lasten und damit möglicherweise verbundene Liquiditätsprobleme erschwert werden. Weitere Entlastungen sind auch bei der Neuregelung der Erbschaftsteuer geboten.

4. Unternehmensnachfolge

4.1 Vielfältige Nachfolgelösungen

Das Thema Unternehmensnachfolge gewinnt in der öffentlichen Debatte zunehmend an Dynamik. Nicht ohne Grund: Denn nicht einmal mehr jedes zweite übergabereife Unternehmen dürfte familienintern übergeben werden. Es fehlen Kinder, die das Unternehmen übernehmen wollen oder können. Die Nachfolgeproblematik betrifft nicht nur die Unternehmen selbst: Wegen ungelöster Nachfolgeschwierigkeiten sind jährlich unzählige Arbeitsplätze gefährdet. Die Übergabeproblematik bekommt damit auch eine volkswirtschaftliche Komponente.

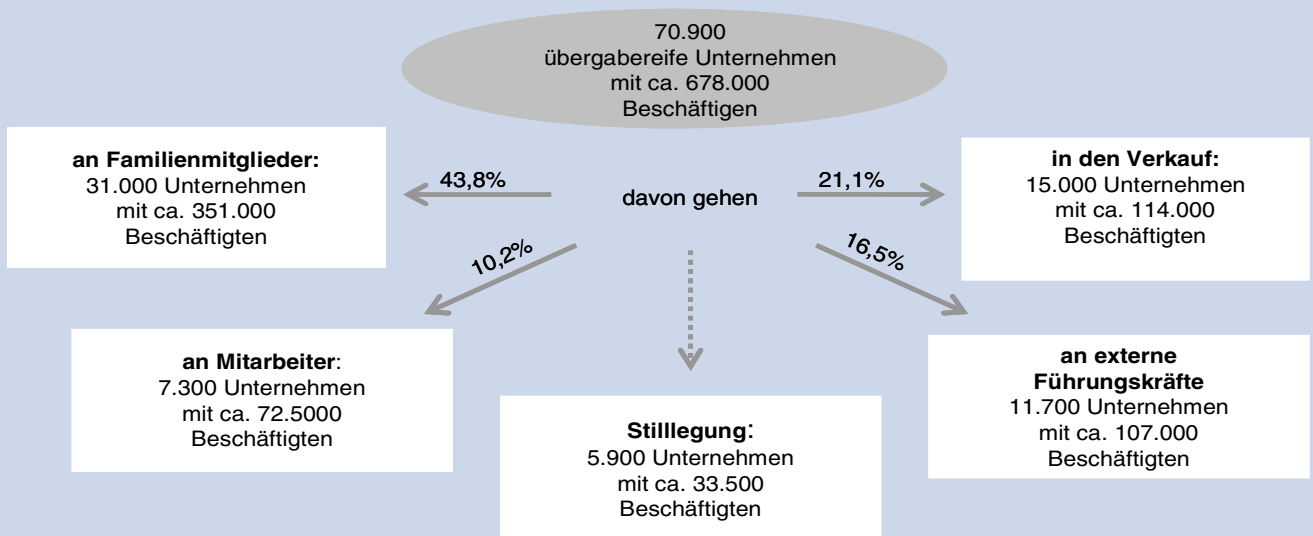
Zunächst die Fakten: Von den anstehenden Übergaben sind jährlich rund 70.000 Familienunternehmen betroffen.¹⁹ Die familieninterne Nachfolge ist nicht mehr die Regel.²⁰ Heute wollen nur noch knapp 44% ihr Unternehmen innerfamiliär weitergeben. Rund 10% der Befragten planen eine unternehmensinterne Übergabe an Mitarbeiter.

¹⁸ Vgl. z.B. Kessler, W. et al. (2007). Unternehmenssteuerreform 2008: Die geplanten Änderungen im Überblick. In Betriebs-Berater, S. 523-534; oder ZEW (2007). Steuerreform 2008: Gewinner und Verlierer im deutschen Mittelstand. Mannheim.

¹⁹ Vgl. IfM (2006). Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen. Bonn. Hochrechnung des IfM auf Basis der aktuellen Umsatzsteuerstatistik 2002 sowie weiterer Datenquellen, nur Unternehmen mit einem Umsatz von über 50.000 Euro.

²⁰ Vgl. z.B. IW (2006). Unternehmensnachfolge. Köln; oder Institut für Mittelstandsforschung Mannheim (2004). Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen. S. 31. Karlsruhe.

Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen 2005



Quelle: IfM-Bonn **21**

Jeder fünfte Mittelständler verkauft seinen Betrieb

In nahezu jeder Stunde schließt in Deutschland ein Familienunternehmen nach Ausscheiden des Eigentümers. Freilich sind hiervon vor allem kleinere – häufig wirtschaftlich nicht mehr rentable – Unternehmen betroffen.²¹

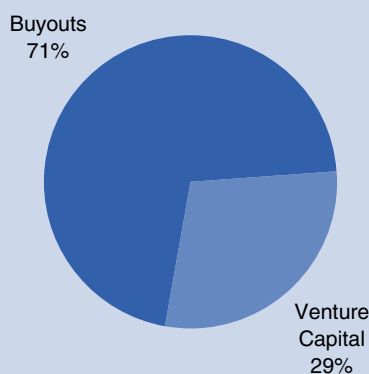
Etwa 21% der Unternehmen gehen von einem Verkauf aus – u.a. an Finanzinvestoren oder strategische Käufer. Finanzinvestoren verstehen die Beteiligung an einem Unternehmen bzw. den Unternehmenskauf als Investment, das kurz-, mittel- oder langfristig mit Gewinn weiterveräußert wird. Strategische Käufer (z.B. Mitbewerber) wollen durch die Unternehmensübergabe ihre Wettbewerbsposition stärken. Natürlich kann der Kauf auch für Lieferanten und Kunden interessant sein, etwa um Produkt- und Absatzpotenziale zu erweitern.

Im Nachfolgekanaal „Verkauf“ gewinnen Private-Equity-Fonds – insbesondere bei größeren Mittelständlern – an Bedeutung. Unter Private Equity werden Beteiligungen von Finanzinvestoren in zumeist nicht börsennotierten Unternehmen verstanden. Beteiligungen zur Finanzierung junger Unternehmen werden als Venture Capital bezeichnet, während Übernahmen etablierter Unternehmen als Buyouts (typischerweise mit Mehrheitsbeteiligungen) zusammengefasst werden.

Vom gesamten Investitionsvolumen in Deutschland entfielen rund 29% auf Venture Capital und etwa 71% auf Buyouts. Venture Capital ist zwar Teil des weiter gefassten Aggregats Private Equity, für Nachfolgelösungen jedoch kaum relevant. Buyouts hingegen zählen zu den typischen Übergabemodellen, wenngleich ihre Bedeutung im Nachfolgemarkt relativ gering ist: In 2006 wurden 3,6 Mrd. Euro in 970 Unternehmen investiert, wobei nach Schätzungen des Bundesverbandes Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) von den 970 Betrieben gerade einmal 60 (!) als Nachfolgelösung organi-

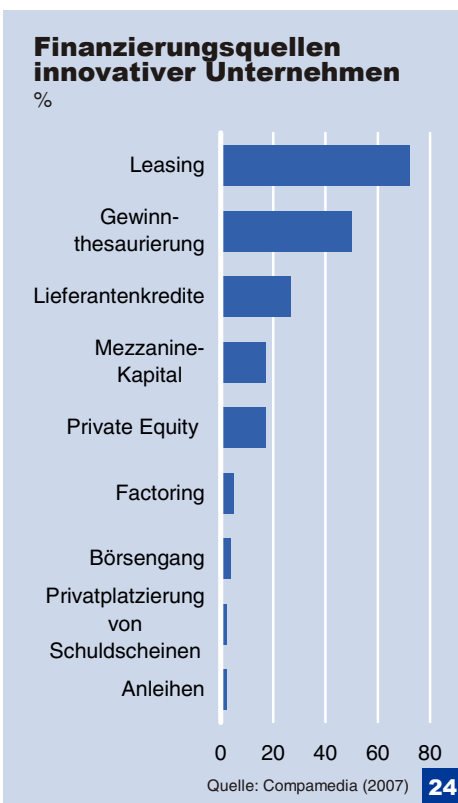
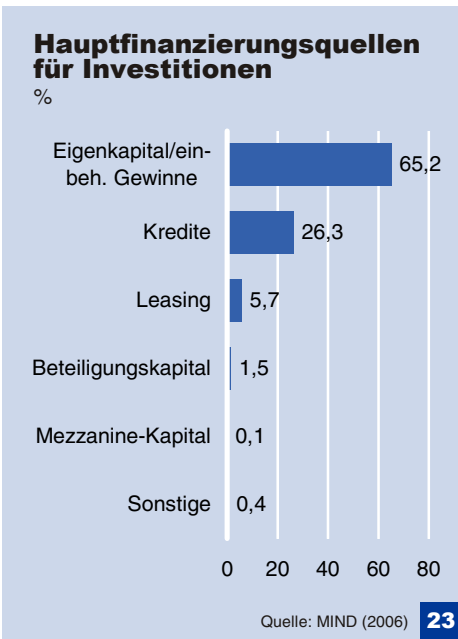
Private Equity in Deutschland

PE-Investitionen, 2006



Quelle: BVK **22**

²¹ Die Nachfolgelösungen „Publikumsöffnung durch einen Börsengang (IPO)“ sowie „Gründung einer Stiftung“ stellen im Mittelstand quantitativ keine bedeutende Größe dar.



siert waren – im Vergleich zu 70.000 Firmen, die jährlich zur Übernahme anstehen.²²

Buyouts unterteilen sich in Management-Buy-Out (MBO) und Management-Buy-In (MBI). Dabei bezeichnet MBI den Kauf des Unternehmens durch externe Führungskräfte. Beim MBO erfolgt der Kauf durch Führungskräfte aus dem Unternehmen. MBOs sind häufiger als MBIs. Kennzeichnend für diese Arten des Unternehmenserwerbs ist die Zuhilfenahme von Private-Equity-Fonds, da das Privatvermögen der (neuen) Geschäftsführung den Finanzbedarf kaum alleine decken kann. Ein überwiegend fremdkapitalfinanzierter Kauf des Unternehmens wird zugleich als Leveraged Buy-Out (LBO) bezeichnet.

4.2 Begleitende Finanzierungslösungen

Die große Bedeutung einer erfolgreichen Unternehmensübergabe für den Standort Deutschland ist unbestritten. Die jungen, meist gut ausgebildeten Nachfolger bringen frische Ideen mit und veranlassen in der Regel eine Neupositionierung im Unternehmenslebenszyklus. Damit dabei und im späteren Geschäftsalltag die finanzielle Basis nicht zum Engpass wird, stehen dem Mittelstand eine Vielzahl moderner Finanzierungsformen zur Verfügung.

Zu den Finanzierungsquellen: Nach wie vor ist die Eigenkapitalfinanzierung die Hauptquelle der mittelständischen Finanzierung. Etwa zwei Drittel der deutschen Mittelständler finanzieren ihre Investitionen aus eigenen Mitteln oder durch einbehaltene Gewinne. Bei der Nutzung von Fremdfinanzierungsmöglichkeiten ist der klassische Kredit noch immer das Maß aller Dinge – rund ein Viertel der Unternehmen greifen bei Investitionen auf Bankkredite zurück. Beteiligungskapital und Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapital wie Mezzanine-Kapital sind bei Finanzierungsentscheidungen nur für 1,5% bzw. 0,1% der Unternehmen eine nennenswerte Option.

Während die Fremdkapitalfinanzierung (v.a. Bankkredite, aber auch öffentliche Förderprogramme) insbesondere für kleinere Mittelständler weiterhin eine wichtige Rolle spielen wird, dürfte angesichts des zunehmend innovationsgetriebenen Umfeldes die Bedeutung des Bankkredits für größere Mittelständler weiter abnehmen. Vielmehr werden neue, z.T. bereits bekannte kapitalmarktorientierte Finanzierungsinstrumente die Finanzierungslandschaft prägen (u.a. Private Equity, Mezzanine, Verbriefungen). Innovationsfreudige Mittelständler setzen schon heute verstärkt auf innovative Finanzierungsquellen. Einer Studie zufolge messen innovative Mittelständler dem Leasing (72%) eine ähnlich große Bedeutung wie dem Bankkredit bei. Neben der Gewinnthesaurierung (50%) und Lieferantenkrediten (ca. 27%) nutzen die Unternehmen verstärkt Mezzanine-Kapital (17%) und Private-Equity (17%).²³

Eine Lösung des Finanzierungsproblems für notwendige Neustrukturierungen im Zuge des Nachfolgeprozesses stellen zunehmend die klassischen Beteiligungsgesellschaften dar. Beteiligungskapital wird von Beteiligungsgesellschaften in der Regel in Form von Einlagen als stille Beteiligung oder als Stamm- bzw. Grundkapital zur

²² Vgl. BVK (2007). Jahresstatistik 2006. Berlin.

²³ Vgl. Compamedia (2007). Die von der Wirtschaftswoche in Auftrag gegebene Studie liegt dem Autor vor. Compamedia befragte 82 Unternehmen, die in den letzten Jahren an den TOP-100-Wettbewerben mittelständischer Unternehmen teilnahmen.

Familieninterne Nachfolge im internationalen Vergleich

Nachfolgefragen werden international unterschiedlich beantwortet – dies zeigen diverse Studien von Stavrou (1999), Rose und Colli (1999) sowie Howorth und Ali (2001). Im Folgenden ausgewählte Ergebnisse in Kürze:

Stavrou konstatiert, dass europäische Nachfolger eher in das Familienunternehmen eintreten wollen, je früher sie in der Reihenfolge stehen. Im Fernen Osten zeigt sich ein gegenläufiges Bild. Je später in der Reihenfolge sie geboren wurden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie Unternehmensnachfolger werden. Grundsätzlich steigen die Chancen für einen Eintritt, je stärker das Engagement im Familienunternehmen in der Vergangenheit war. Dies gibt empirische Evidenz für die Notwendigkeit einer frühzeitigen Einbindung. Und: Potenzielle Nachfolger aus Europa und dem Fernen Osten (nicht aber aus den USA) zeigen ein großes Nachfolgeinteresse, wenn das Familienunternehmen bereits in zweiter Generation geführt wird.

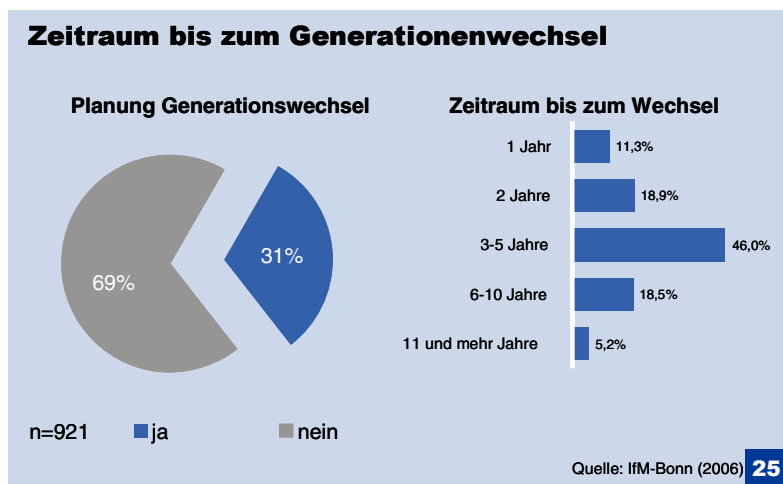
In einer anderen Studie betrachteten Rose und Colli die Nachfolgeprobleme von Familienunternehmen in Großbritannien und Italien. Sie stellten fest, dass Familienunternehmen in beiden Ländern schon früh eine ähnliche bedeutende Rolle spielen. In Italien beschränken sich die Familienunternehmen nicht bloß mehrheitlich auf kleine und mittlere Unternehmen, es befinden sich auch verhältnismäßig viele große Firmen in Familienbesitz. In Großbritannien ist die firmeninterne Nachfolge zumeist Norm geblieben. Damit ist jedoch in erster Linie die Weitergabe an langjährige Mitarbeiter gemeint, erst in zweiter Linie kommen die Nachfolger der Gründer zum Zuge.

Die Studie von Howorth und Ali vergleicht die angloamerikanische Kultur mit Portugal. Sie konstatieren, dass in portugiesischen Unternehmerfamilien die Töchter ausgebildet sind als die Söhne, aber gleichzeitig weniger Chancen auf die Übernahme des elterlichen Betriebes haben. Die Söhne hingegen treten oft mit geringem Bildungsniveau und wenig Berufserfahrung (außerhalb des Familienunternehmens) in die Firma ein. Das höhere Bildungsniveau der Töchter wird in der Regel mit den mangelnden Verdienstmöglichkeiten innerhalb des Familienunternehmens begründet. Sie lassen sich daher für den portugiesischen Arbeitsmarkt ausbilden – dies, obwohl in Portugal die Ausbildung einen geringeren Stellenwert hat als in anderen europäischen Ländern. Im angloamerikanischen Raum fürchten viele Unternehmer, im Zuge der Unternehmensübergabe ihren Status und Respekt zu verlieren. Diese Furcht besteht in Portugal zwar auch, wiegt aber weniger schwer, da in diesem Kulturraum ältere Menschen generell mit mehr Respekt behandelt werden als jüngere. In beiden Kulturkreisen wird die Übergangsphase in der Regel kaum vorbereitet.

Verfügung gestellt.²⁴ Rund ein Viertel der mittelständischen Unternehmen in der Größenklasse von 20 bis 250 Beschäftigte zeigen sich grundsätzlich offen für die Aufnahme von Beteiligungskapital. Bei den kleineren Mittelständlern mit bis zu 10 Beschäftigten befürwortet gut ein Drittel privates Beteiligungskapital.²⁵

4.3 Auswirkungen auf die Unternehmenslandschaft

Die Zahl der Unternehmen, die zukünftig einen Nachfolger suchen, wird in den nächsten Jahren demographisch bedingt deutlich zunehmen. Allein von den ca. 90.000 industriellen Familienunternehmen in Deutschland beschäftigt sich aktuell laut BDI-Mittelstandspanel fast ein Drittel (31%) mit der anstehenden Unternehmensübergabe. Für etwa 21.000 Unternehmen steht die Übergabe in den kommenden fünf Jahren an.²⁶



In der einschlägigen Literatur besteht weitestgehend Einigkeit darüber, dass die Nachfolge für viele Unternehmer ein Tabu-Thema ist.²⁷ Aktuell hat etwa die Hälfte der 50 bis 59-jährigen Unternehmer noch keine Entscheidung über die Nachfolge getroffen.²⁸ Häufig liegt es an der mangelnden Bereitschaft des Familienunternehmers, das Nachfolgeproblem rechtzeitig anzugehen. Viele, z.T. sehr persönliche, Gründe spielen dabei eine Rolle. Die skizzierte Haltung führt zu einem durchschnittlichen Übergabealter, das mit 66 Jahren deutlich über demjenigen anderer EU-Länder liegt. Dies ist vermutlich auch einer der Gründe, dass in Deutschland Familienunternehmen tendenziell nicht zum bestmöglichen Wert verkauft werden – so wie es beispielsweise in den USA der Fall ist. Studien belegen dies, wenn

²⁴ Die Kooperationsformen mit Beteiligungsgesellschaften sind vielfältig. In der Regel haben Finanzinvestoren eine Exit-Strategie mit einer Dauer von rund 5 Jahren. Sie geben nicht nur Kapital, sondern stellen dem Unternehmen häufig auch ihr Management-Know-how zur Verfügung. Die kurzfristige Ausrichtung der Investoren kann im operativen wie strategischen Geschäft natürlich zu Spannungen mit der langfristig ausgelegten Strategie von Familienunternehmen führen. In jüngster Zeit investieren selbst große Familienunternehmen in deutsche Mittelstandsfonds.

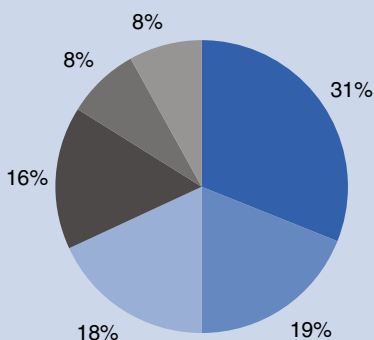
²⁵ Vgl. DIHK (2007). DIHK-Umfrage zum Beteiligungskapital. Berlin.

²⁶ Vgl. BDI (2006). BDI-Mittelstandspanel. Berlin. An der Erhebung nahmen über 1.000 mittelständische Industrieunternehmen teil. Es ist davon auszugehen, dass man die Ergebnisse problemlos auf das Gros der Familienunternehmen in Deutschland übertragen kann.

²⁷ Vgl. z.B. Berghoff, H. (2003): Abschied vom klassischen Mittelstand. In: Berghahn, V. et al. (Hrsg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, S. 93-113 oder Brost, H. et al. (2005): Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Frankfurt.

²⁸ Vgl. Impulse u. S-Finanzgruppe (2004): MIND – Mittelstand in Deutschland. Berlin.

Nachfolge: Warum nicht familienintern?



- andere Ausbildung, anderer Beruf der Kinder
- keine Kinder
- Wirtschaftslage und Rahmenbedingungen
- kein Interesse der Kinder
- mangelnde Motivation bzw. Eignung zur Selbständigkeit der Kinder
- Sonstiges

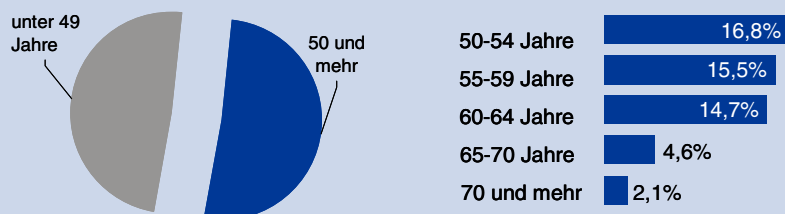
Quelle: Hessen Agentur (2006) **26**

Hoher Verkaufspreis kein Entscheidungskriterium

auch nur indirekt: Bei knapp 27% der Übertragungen wird ein Generationswechsel durch nicht vorhersehbare Ereignisse erzwungen – ohne Vorbereitungen getroffen zu haben (z.B. wegen Krankheit oder Tod des Inhabers).²⁹

Unternehmenslenker im Durchschnitt über 50

Altersstruktur der Geschäftsführer in %

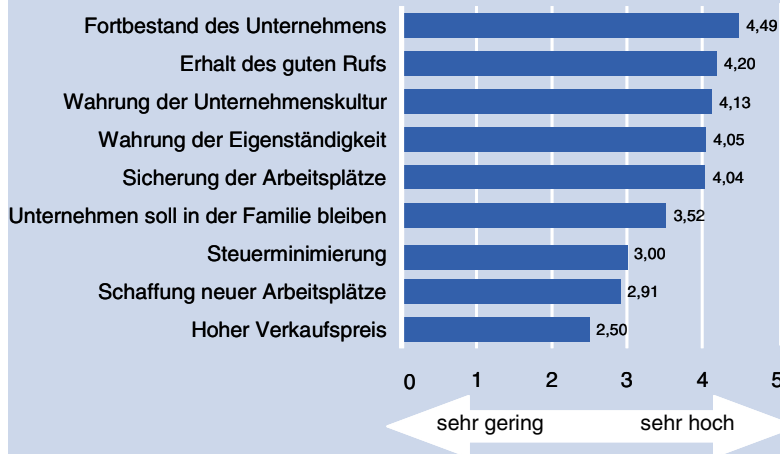


Quellen: BDI, Ernst & Young (2003) **27**

Die kurzfristig erzwungene Unternehmensübergabe ist umso problematischer, da mehr als die Hälfte der Familienunternehmen über kein zur Übernahme motiviertes bzw. von der Qualifikation her geeignetes Familienmitglied verfügt. Dabei wird die Weiterführung des Unternehmens durch ein Familienmitglied von den Unternehmern grundsätzlich höher bewertet als die Erzielung eines hohen Verkaufspreises. Generell stehen bei der Übertragung des Unternehmens ethische Überlegungen wie der eigenständige Fortbestand des Unternehmens, der Erhalt des guten Rufs oder auch die Sicherung vorhandener Arbeitsplätze im Vordergrund.

Motive der Unternehmensnachfolge

Zielvorstellungen



Quelle: IfM Bonn 2006 **28**

Die Einschätzung über das zunehmende Desinteresse der Familienmitglieder belegen auch regionale Umfragen in Hessen: Fast die Hälfte der befragten Familienunternehmen gab als Grund an, dass die Kinder schlicht kein Interesse oder einen anderen beruflichen Lebensweg ergriffen haben. Für 8% der Befragten war die mangelnde Motivation bzw. Eignung zur Selbständigkeit

²⁹ Vgl. IfM (2006). Unternehmensübertragungen 2005 nach Übertragungsursache und Beschäftigung. Bonn.

ausschlaggebend. Immerhin 18% der Familienunternehmen berufen sich auf die vorhandene „Wirtschaftslage und Rahmenbedingungen“. ³⁰ Prinzipiell sollten Familienmitglieder natürlich nur den Betrieb übernehmen, wenn sie mindestens so gut geeignet sind wie Familienexterne. Denn die außerfamiliären Nachfolgelösungen sind keineswegs abzulehnen. Ein gut vorbereiteter Verkauf wirkt sich für den Unternehmer selbst (u.a. Mobilisierung von Mitteln für die Altersvorsorge) wie für die Volkswirtschaft (u.a. Erhalt von Arbeitsplätzen) grundsätzlich positiv aus.

Nachfolgelücke ist eine Schimäre

Fazit: Es ist offenkundig, dass es in Deutschland keine Nachfolgelücke gibt. Zwar wird auf lange Frist die demographische Entwicklung auch das Nachfolgethema prägen – aber kaum heute. Im Gegenteil: Die oft kolportierte Behauptung einer gegenwärtigen Nachfolgelücke ist eine Schimäre, da attraktive Unternehmen unschwer neue Eigentümer finden – ob MBI, MBO oder Verkauf an Finanzinvestoren bzw. strategische Käufer. Insgesamt werden ca. 92% der Betriebe familienintern bzw. -extern weitergeführt. Auch können die rund 6.000 Unternehmen, die nach Ausscheiden des Eigentümers jährlich nicht weitergegeben werden, kaum als Beweis für eine Nachfolgelücke dienen. Hier handelt es sich typischerweise um wirtschaftlich weniger rentable Unternehmen.

(Familien-)Unternehmensstruktur droht verloren zu gehen

Hätte Deutschland mehr Kinder oder wäre es kreativer bei der Einwanderung unternehmerischer Talente, könnte die Nachfolgelücke auch auf lange Frist geschlossen bleiben. Aktuell ist aber kein Trend in diese Richtung erkennbar. Dennoch ist der Mittelstand in quantitativer Dimension nicht vom Aussterben bedroht – dafür rücken weiterhin, wenngleich immer weniger, Existenzgründer nach. Infolge der zunehmend außerfamiliären Nachfolgelösungen droht aber die besondere und zumindest in der Vergangenheit äußerst erfolgreiche deutsche Ausprägung der (Familien-)Unternehmensstruktur verloren zu gehen. Dies hätte zum einen gesellschaftspolitische Folgen, da die Alleinstellungsmerkmale des Mittelstandes sukzessive an Bedeutung verlieren würden. Zum anderen käme die qualitative Strukturänderung für viele Eigentümerfamilien selbst zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt: Die Aussichten sind für viele Familienunternehmen gerade auf längere Sicht sehr vielversprechend.

5. Mittelstand 2020

Expedition Deutschland

Es ist offenkundig, dass Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme sich fortwährend wandeln. Geschwindigkeit, Breite und Tiefe dieses Wandels variieren im Zeitablauf jedoch stark, zudem lässt sich die Richtung auf längere Frist nicht immer verlässlich prognostizieren. Deutsche Bank Research hat daher mit einer umfassenden Szenarioanalyse mögliche Pfade untersucht und vier Zukunftsbilder für Deutschlands Wirtschaft und Gesellschaft im Jahr 2020 entworfen. ³¹ Die Analyse einer Reihe langlaufender Trends ergab, dass eine Entwicklung in Richtung des Szenarios „Expedition Deutschland“ am plausibelsten ist (siehe Kasten „Deutschland im Jahr 2020“). Die Analyse erlaubt es, Implikationen für den deutschen Mittelstand und seine Nachfolgeproblematik abzuleiten.

³⁰ Vgl. Hessen Agentur GmbH (2006). Hessischer Mittelstandsbericht 2006. Wiesbaden. Die Agentur befragte 1.428 mittelständische Familienunternehmen.

³¹ Vgl. Hofmann, J., Rollwagen, I. und Schneider, S. (2007). Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main.



5.1 Projekt „Deutschland im Jahr 2020“

Deutschland steht vor historischen Entscheidungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Um richtig entscheiden zu können, bedarf es konsistenter Zukunftsbilder als Grundlage. Deutsche Bank Research hat daher mit Hilfe einer innovativen Szenarioanalyse skizziert, welche zukünftigen Entwicklungspfade für Deutschlands Wirtschaft und Gesellschaft denkbar sind – und welches Zukunftsbild das plausibelste ist.¹ Die Kernelemente dieses Szenarios „Expedition Deutschland“ für das Jahr 2020 sind (formuliert aus der Perspektive des Jahres 2020):

Anno 2020. Die „Projektwirtschaft“ liefert 15% der Wertschöpfung in Deutschland (in 2007 waren es etwa 2%).

„Projektwirtschaft“ steht für zumeist temporäre, außerordentlich kooperative und oft globale Wertschöpfungsprozesse. Diese Art der Kooperation ist für viele Unternehmen heute häufig die effizienteste Art des Wirtschaftens. Denn Produktlebenszyklen haben sich weiter verkürzt; die Breite und Tiefe des Wissens, die für die Entwicklung und Vermarktung erfolgreicher Produkte nötig sind, haben rapide zugenommen; erfolgreiche Produkte entstehen immer häufiger durch die Konvergenz verschiedener Technologie- bzw. Wissensfelder, und viele Unternehmen und Forschungseinrichtungen sind in 2020 noch stärker spezialisiert als schon 2007.

Sie kooperieren daher immer häufiger in gemeinsamen Projekten, oft in Form rechtlich und organisatorisch eigenständiger Projektgesellschaften. In diese Projekte entsenden sie spezialisierte Mitarbeiter oder Organisationsteile, investieren Kapital oder stellen Wissen und Netzwerke zur Verfügung. So können die Unternehmen flexibel, mit geteilten Kosten und geteiltem Risiko auf die deutlich gestiegenen Wissens- und Geschwindigkeitsanforderungen der globalen Märkte reagieren. Damit haben sie oft, aber keinesfalls immer Erfolg: Auch in 2020 erzeugt Kooperation viel persönliche und strategische Reibung. Für ein Abmildern der technischen Reibung sorgen 2020 reife, hoch standardisierte Informationstechnologien.

Die Projektwirtschaft ist dabei eng mit der klassischen Art des Wirtschaftens verwoben. Auch 2020 bringen viele Unternehmen noch Produkte im Alleingang auf den Markt. Oft kooperieren dieselben Unternehmen jedoch in anderen Märkten – z.B. den innovationsintensiven – auf projektwirtschaftliche Art. Insbesondere der deutsche Mittelstand profitiert von der Projektwirtschaft. Er kann seine Spezialisierungsvorteile und organisatorische Beweglichkeit nutzen – und wird zudem von einer neuen Gründungsdynamik gestärkt.

Mit offenen Innovationsprozessen gelang der Sprung in neue Märkte. Deutschland hat 2020 in Märkten für Spitzentechnologie und wissensintensive Dienstleistungen aufgeholt. Innovation ist heute Deutschlands Kernkompetenz, „Created in Germany“ insbesondere in Asien und im Nahen Osten oft erste Wahl. Das glückte nicht zuletzt durch kooperative Innovation und intelligentes Teilen und Tauschen von Wissen und geistigem Eigentum. Projektwirtschaftliches Arbeiten erwies sich gerade in den frühen innovativen und damit besonders wissensintensiven Phasen der Wertschöpfung als effizient. Zudem haben viele deutsche Unternehmen (sowie ihre lokalen und internationalen Projektgesellschaften) in den vergangenen Jahren davon profitiert, dass sie die Generation der „souveränen Kunden“ enger in ihre Prozesse eingebunden haben. Diese Kunden sind über interaktive Foren untereinander gut vernetzt und über Preise und Qualitäten in ihrem Interessengebiet aktuell informiert.¹

Auf der Strecke geblieben sind dagegen bis 2020 viele Investitionen der Wirtschaft in langfristige Forschung und Entwicklung. Sie sind mit den heute kurzlebigeren Wertschöpfungsmustern oft schlecht vereinbar.

Wissen wird 2020 auf effizienten Märkten gehandelt. Wissen über Kunden, Märkte und viele andere Themen wird heute weit effizienter bewertet und gehandelt als noch in 2007. Die Anbieter solcher Wissensdienstleistungen florieren. Geistiges Eigentum ist zu einer viel genutzten Assetklasse geworden, Investoren können aus einem breiten Spektrum themenorientierter Patentfonds, Verbriefungen von Urheberrechten etc. wählen. Zudem ist intellektuelles Kapital in den Fokus der Unternehmensbewertung gerückt: Den Kapitalmarkt interessieren heute neben traditionellen Bilanzkennzahlen auch Forschungseffizienz, Weiterbildungsbudgets und Kooperationsratings eines Unternehmens.

Die jungen wie die älteren Köpfe, in denen dieses intellektuelle Kapital steckt, profitieren 2020 von effizienten Lernmärkten. Private Lernanbieter prosperieren. Aber auch die öffentlichen Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen sind nach einer Konsolidierungswelle effizienter geworden. Sie engagieren sich darüber hinaus stärker im Markt für modulare Weiterbildung.

Der Staat reduziert seine Einmischung und lernt bei der Regulierung mit Bürgern und Unternehmen. Einerseits haben den Staat Legitimationsprobleme motiviert und sein weiter eingegengter fiskalischer Spielraum gezwungen, Aufgaben abzugeben. Andererseits sind die Regulierungsthemen immer komplexer geworden. Der Staat braucht heute mehr denn je das Wissen von Bürgern und Unternehmen, um adäquate Rahmenbedingungen setzen zu können.

Die so entstehende Regulierung ist intelligenter an gesellschaftliche und wirtschaftliche Belange angepasst. Sie ist für Bürger und Unternehmen transparenter und erleichtert das Eröffnen neuer Märkte. Generell hat der Rückzug des Staates aus einigen seiner Aufgabenbereiche aber auch dazu geführt, dass Sozialtransfers heute an Gegenleistungen gebunden sind. Zudem werden immer mehr soziale Dienstleistungen (z.B. Pflege) privat organisiert. Deutschland ist eine „Tätigkeitsgesellschaft“ geworden.

Die deutsche Gesellschaft bildet bis 2020 eine neue Mitte, der untere Rand verliert jedoch den Anschluss. Die Mittelschicht feiert ihr Comeback. Die neuen Aufstiegschancen und das höhere Abstiegsrisiko, beides Folgen globalerer und volatilerer Wertschöpfung, haben ihr den Wert von Wissen klar vor Augen geführt. Viele Bürger mit mittleren Einkommen investieren daher massiv in Bildung – und qualifizieren sich so für die anspruchsvollen, aber auch gut bezahlten Aufgaben in der Projektwirtschaft.

Auch gut gebildete Ältere zählen zu den Gewinnern, sie sind in 2020 intelligent ins Arbeitsleben eingebunden. Niedrigverdiener haben dagegen nur begrenzt Zugang zu den neuen Lernmärkten und stehen, jung wie alt, unter oft existenziellem Druck. Für diese Gruppe ist der internationale Wettbewerb noch einschneidender als für andere. Viele von ihnen sind gezwungen, sich in Hintergrundnetzen selbst zu organisieren, viele haben den Glauben an die Politik verloren.

Aufgrund der skizzierten strukturellen Veränderungen auf dem Weg zur „Expedition Deutschland“ erwarten wir für Deutschland bis 2020 ein durchschnittliches Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 1,5 % pro Jahr. Diese Veränderungen öffnen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik aus der Perspektive von 2007 außergewöhnliche Chancen, bergen jedoch auch erhebliche Risiken.

¹ Hofmann, Jan, Ingo Rollwagen und Stefan Schneider (2007). Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Aktuelle Themen 328: Deutsche Bank Research. www.expeditiondeutschland.de

Projektwirtschaft ist Zukunft

Erfreuliche Aussichten für viele Mittelständler

Projektwirtschaft senkt Transaktionskosten und stärkt den Markt

Ob wirtschaftliche Transaktionen auf dem Markt oder innerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden, hängt entscheidend von den anfallenden Transaktionskosten ab. Unter Transaktionskosten fasst man Informations-, Aushandlungs- und Durchsetzungskosten zusammen. Marktkontrakte werden immer dann in unternehmensinterne Kontrakte umgewandelt, wenn dadurch Kosten eingespart werden. Diese Substitution findet so lange statt, bis die entstehenden Transaktionskosten innerhalb des Unternehmens gleich den Transaktionskosten am Markt sind.

Nach diesem von Ronald Coase entwickelten Ansatz sinken Transaktionskosten mit der Zahl der Transaktionen. Transaktionskostensenkend wirken in der Projektwirtschaft neben der Zahl der Projekte die Digitalisierung, z.B. durch die Vernetzung von Datenbanken oder die Entwicklung von virtual collaborative environments. Transaktionskostensenkend wirken auch der Handel mit bewertetem Wissen (Informationskosten), das Interesse, Standards zu etablieren und mit Blick auf die Aushandlungs- und Durchsetzungskosten insbesondere die intelligente Koregulierung.

Der temporäre Charakter der Projekte reduziert die gegenseitige Abhängigkeit der Projektakteure und damit den Anreiz, sich durch opportunistisches Verhalten Quasi-Renten anzueignen. Der Anreiz zu opportunistischem Verhalten wird für die Projektakteure auch durch die hohe Bedeutung von Reputation als spezifischem Kapital in der Projektwirtschaft vermindert. Hohe Reputation wiederum senkt die Informations- und Verhandlungskosten und fördert damit die Projektwirtschaft.

Quellen: Ronald Coase 1937, DB Research

5.2 Was Deutschlands Mittelstand prägen wird

Das Stichwort der Zukunft heißt Projektwirtschaft. Es steht für zu meist temporäre, extrem kooperative und häufig globale Wertschöpfungsprozesse. Die Unternehmen werden auf die gestiegenen Anforderungen ihres Umfeldes – insbesondere wegen des Erstarkens der Schwellenländer – zunehmend mit neuen, flexiblen Kooperationsformen reagieren müssen.³² Denn das Erzeugen und erfolgreiche Vermarkten innovativer Produkte wird eine Kompetenz- und Wissensbreite erfordern, die von einem Unternehmen kaum allein bereitgestellt werden kann – zumal nicht in der Geschwindigkeit, mit der die Märkte die nächste Produktgeneration verlangen. Die schnell wachsende Komplexität und Konvergenz von Wissensfeldern macht Kooperation in vielen Bereichen – insbesondere in FuE und anderen Innovationsprozessen – unentbehrlich.

Dieses Umfeld bietet für viele Mittelständler – insbesondere für die mittelgroßen Unternehmen – erfreuliche Aussichten. Dieser Befund ist vor allem auf ihre ausgeprägte Flexibilität zurückzuführen – große Konzerne dürften wegen ihrer tendenziell größeren Starrheit in Organisationsstrukturen und Prozessen vergleichsweise weniger profitieren. Viele der Projektwirtschaftsakteure werden auch deshalb Mittelständler sein, weil diese Unternehmensgröße trotz der starken Spezialisierung genug Möglichkeiten zur Risikodiversifikation bietet (verschiedene Teams des Unternehmens können parallel in ganz unterschiedlichen Projekten arbeiten).

Schließlich kommt dem Mittelstand in der Projektwirtschaft seine gewachsene, oft regional verankerte Vernetzung zugute. Die Vernetzung wird getragen durch die personelle Kontinuität der Geschäftsführung. In der Regel verbindet den Eigentümerunternehmer ein engeres Verhältnis mit seinen Partnern, Kunden, Produkten und seiner Belegschaft, als dies bei angestellten Managern der Fall ist.

Die Projektwirtschaft geht mit einer Reihe weiterer Strukturveränderungen einher, zu den wichtigsten gehören:

- Angesichts konvergierender Technologien, die zunehmend die Basis für Innovationen sein werden, wird Mittelständlern in der Projektwirtschaft die Eroberung innovativer Technikfelder und Märkte erleichtert. Denn in der Regel wird kein Mittelständler den Wissenshunger zukünftiger Innovationsbereiche im Alleingang stillen können.
- Das im deutschen Mittelstand besonders breite Spektrum technologischer Nischenkompetenzen bietet in der Projektwirtschaft ein schier unerschöpfliches Repertoire für die Rekombination zu neuen Systemprodukten (bspw. im Bereich des energiebewussten Bauens: Kombinationen von Smart Home-, Solar-energie- und Dämm Lösungen).
- In Zukunft wird geistiges Eigentum nicht nur ein immens wichtiger Produktionsfaktor sein, sondern auch ein breit genutztes Investmentprodukt am Kapitalmarkt (Patentfonds, Patentverbriefung etc.). Mittelständler können die neuen Finanzierungsquellen für Innovationen nutzen, ohne dabei die Kontrolle über das Un-

³² Kooperationen sind bereits heute als klarer Trend beobachtbar – auch im Mittelstand: In 2005 beteiligten sich 36% der forschenden mittelständischen Unternehmen an FuE-Kooperationen mit anderen Unternehmen und Partnern aus der Wissenschaft (u.a. Forschungseinrichtungen und Hochschulen). Etwa drei Fünftel dieser Unternehmen (60,7%) kooperierten im Netzwerk mit mehreren Partnern. Vgl. Maaß et al. (2006). FuE-Kooperationen von KMU – Interne und externe Erfolgsfaktoren aus organisationsökonomischer Sicht. Bonn.

ternehmen selbst an die entsprechenden Investoren abzugeben. Die Projekte werden in der Regel rechtlich und organisatorisch eigenständige Gesellschaften sein. Die Kontrolle des Kapitalmarktes wird daher nur über das Projekt ausgeübt, nicht aber über den am Projekt beteiligten Mittelständler selbst. Deshalb bietet die Projektwirtschaft dem Mittelstand ein Experimentierfeld für (neue) kapitalmarktorientierte Finanzierungsformen.

- Die zunehmende systematische Bewertung immateriellen Kapitals wird Mittelständlern neue Chancen bieten. Sie können die eigenen Wissenspotenziale transparenter darstellen (z.B. gegenüber potenziellen Mitarbeitern, Kunden oder Partnerunternehmen) und damit Wert und Image ihres Unternehmens steigern. In Deutschland und anderen Ländern gibt es bereits heute eine Reihe von Initiativen, die auf die Standardisierung und Verbreitung so genannter „Wissensbilanzen“ abzielen.

Nachfolgekanäle

- Familienmitglieder
- Mitarbeiter
- Verkauf
- Externe Führungskräfte
- Stilllegung des Unternehmens mangels Nachfolger

Nachfolgekanal „Familienmitglieder“ profitiert überproportional

Testfeld für neue Finanzierungsinstrumente...

5.3 Implikationen für die Unternehmensnachfolge

Der erfolgreiche Weg in die Projektwirtschaft ist angesichts des noch zu meisternden Strukturwandels sicherlich mit vielen Herausforderungen verbunden – politisch wie unternehmerisch. Eines der zentralen Felder ist die Nachfolge. Die folgende Skizze enthält ausgewählte Implikationen für die Unternehmensnachfolge im Rahmen des Szenarios der Projektwirtschaft:

- Für eine erfolgreiche Projektwirtschaft sind gewachsene und persönliche Vertrauensbeziehungen zwischen den Unternehmen unerlässlich. Durch eine zu hohe Geschäftsführerfluktuation droht ein wesentlicher Vorteil vieler Mittelständler in der Projektwirtschaft verloren zu gehen. Dies gilt vor allem für die Nachfolgekanäle „Externe Führungskräfte“ bzw. „Verkauf“. Wird das Unternehmen innerhalb der Familie übergeben, kann der Vertrauensverlust durch die zumeist generationenübergreifende Ausrichtung des Unternehmens (fast) gänzlich aufgefangen werden.
- Mittelständler werden in der Phase der Unternehmensübergabe zukünftig auf ein wachsendes Spektrum an Instrumenten für ihre Finanzierung stoßen. Zum einen wird die traditionell große Bedeutung des Bankkredits zugunsten heute bereits verfügbarer, stärker kapitalmarktorientierter Finanzierungsinstrumente rückläufig sein. Zum anderen werden neue Instrumente das Spektrum erweitern, die vor allem auf geistigem Eigentum des kapital-suchenden Unternehmens basieren. Ein erfolgreicher Generationswechsel unterstützt eine stärkere Öffnung für neue Finanzierungsformen, aber auch für neue Kooperationsformen. Unternehmensnachfolger aus der Familie sind jedoch oft wegen ihrer langfristigen, engen Anbindung an den Inhaber noch stärker in traditionellen Finanzierungsgewohnheiten verhaftet als externe Nachfolger. Gerade für sie könnte sich aber die Projektwirtschaft als gutes Testfeld für neue Finanzierungsinstrumente erweisen: Sind die Nachfolger an einem rechtlich eigenständigen Projekt beteiligt, könnten sie für dessen Finanzierung Kapitalmarktinstrumente einsetzen und so Erfahrungen mit neuen Finanzierungsformen für spätere Unternehmensinvestitionen sammeln.
- Infolge der neuen Finanzierungsformen wird der Nachfolgekanal „Verkauf“ gestärkt. Neue Finanzierungsinstrumente allgemein sowie der zunehmende Fokus ausländischer Investoren auf deutsche innovative Unternehmen im Speziellen verbreitern das Spektrum potenzieller Käufer. So dürften beispielsweise Private Equity-Fonds vom klassischen Suchfeld der unterbewerteten Un-

ternehmen (wird zukünftig saturieren) zum wachstumsstarken Sektor der innovativen Unternehmen übergehen.

- In der Projektwirtschaft werden verstärkt neue Beteiligungsmodelle (Beteiligung am Unternehmenserfolg) als Teil der Mitarbeiterentlohnung eingesetzt. Mit Hilfe von Beteiligungsmodellen wird bei Mitarbeitern das unternehmerische Denken geweckt. Dies wiederum qualifiziert sie eher für den Kreis der möglichen Nachfolger. Der Inhaber kann langfristig den Mitarbeiter aufbauen, ihn frühzeitig in die gewachsenen Vertrauensbeziehungen zu anderen Unternehmen mit einbeziehen – freilich nicht in einem so hohen Maße wie bei der familieninternen Nachfolge.
 - In der Projektwirtschaft werden professionelle Netzwerke die Nachfolgersuche erleichtern. Sie öffnen den Zugang zu fachlich geeigneten Qualifizierten vieler Verantwortungsstufen (Stärkung des Kanals „Externe Führungskräfte“).
- ... und neue Beteiligungsmodelle

6. Fazit: Zehn Handlungsempfehlungen für mehr Wachstum im Mittelstand

Für unternehmerische Entscheidungsträger...

1. Die Beschleunigung der Wissensentwicklung macht eine stärkere Spezialisierung unumgänglich. Die zentralen Weiterbildungsinhalte werden sich zunehmend auf markt- und branchenspezifisches Wissen konzentrieren. Daher müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter kontinuierlich und inhaltlich flexibel weiterbilden. Für den Unternehmer bedeutet dies: Er darf sich keinesfalls statisch auf sein früher erworbenes Wissen beschränken. Er muss stets die Grundlagen der Tradition in Frage stellen, sich externem Know-how öffnen und prinzipiell bereit sein, Kompetenzen zu delegieren.
2. Ein wichtiges Element der Zukunft ist – angesichts der immer schnelleren Wissenserzeugung – die temporäre Kooperation von Unternehmen. In diesem Umfeld sind die Aussichten für Familienunternehmen wegen ihrer typischen Eigenschaften prinzipiell günstig. Der Mittelstand tut daher gut daran, seinen Flexibilitäts- und Verflechtungsbonus weiter zu stärken. Ein frühzeitig und effizient organisierter Generationswechsel unterstützt eine stärkere Öffnung für neue Kooperationsformen.
3. Heute bestehen im Mittelstand bei Kooperationen nicht selten Berührungängste gegenüber Konkurrenten. Die Entscheidungsautonomie des Eigentümers behindert oft eine sachgerechte, unternehmensübergreifende Zusammenarbeit. Kooperation bedeutet jedoch nicht, auf Flexibilitäts- und Autonomievorteile verzichten zu müssen. Kooperation lässt viele mittelständische Unternehmen gemeinsam erst die für viele (Innovations-)Projekte überlebenskritische Masse erreichen.
4. Standards spielen zukünftig eine noch wichtigere Rolle. Standardisierungen sind bereits heute als klarer Trend beobachtbar. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, Standards nicht nur zu erkennen, sondern sich auch aktiv in die Entwicklung neuer Standards einzubringen. So können die eigenen Stärken im Standard verankert werden.
5. In Zukunft wird die Bedeutung des Bankkredits weiter abnehmen. Der Mittelstand wird neue Finanzierungskonzepte nutzen müssen, da die – insbesondere in Deutschland beliebte – Fremdkapitalfinanzierung für riskante (Innovations-)Projekte kaum geeignet ist. Mittelständler, die bereits heute ihre Finanzierungsgewohn-

heiten in Richtung moderner Finanzierungsformen anpassen, sind daher besonders gut aufgestellt.

... und politische Entscheidungsträger

6. In der politischen Debatte deutet vieles darauf hin, dass die Steuer- und Arbeitsmarktreformen auf mittlere oder gar lange Frist unvollendet bleiben. Zur Änderung der Politik fehlt in Deutschland das Engagement kundiger Personen aus Wirtschaft und Wissenschaft, zumal sind im Parlament kaum marktaffine Politiker anzutreffen. Maßnahmen, die nachhaltiges Wirtschaftswachstum fördern, haben (zu) wenige Befürworter und werden daher (zu) selten ergriffen. Das sieht in anderen Ländern (z.B. USA) anders aus. Daher sollten Unternehmer stärker politische Quereinsteiger aus ihren Reihen unterstützen.
7. Die Kooperation mit Finanzinvestoren, die Kapital und Know-how zur Verfügung stellen, wird zukünftig wichtiger denn je sein. Das für Ende 2007 geplante Private-Equity-Gesetz bietet die Chance, attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen. Dies gilt insbesondere für die steuerlichen Rahmenbedingungen, wo eine Steuerpflicht auf Ebene der individuellen Anleger, nicht aber auf Ebene des Anlagevehikels angestrebt werden sollte. Darüber hinaus sollten Finanzinvestoren keinen übermäßigen Transparenzanforderungen unterworfen werden.
8. Es ist offenkundig, dass Deutschland ein strukturelles Gründerproblem hat. Deutschland benötigt mehr innovative Familienunternehmen. Die Einheit von Eigentum und Risiko, die Verzahnung der wirtschaftlichen Existenz des Eigners mit der des Unternehmens schaffen eine einzigartige „Kultur der Selbstständigkeit“. Hier gilt es, den Unternehmergeist bereits frühzeitig zu wecken und das Gründungsklima nachhaltig zu verbessern. Straffere Genehmigungsverfahren bei der Existenzgründung und die Stärkung des Risikokapitalmarktes sind wichtige Ansatzpunkte.
9. Angesichts der exponentiellen Zunahme des Wissensbestandes und der alternden Bevölkerung, liegt die wohl wichtigste Wertschöpfungsquelle Deutschlands in der Bildung. Der Mittelstand braucht „kluge Köpfe“, die mit neuen Ideen vorausstürmen wollen. Die Politik muss daher die öffentlichen Ausgaben mehr auf Zukunftsinvestitionen wie Bildung und Forschung fokussieren. Die Unternehmen sind auf bessere Entwicklungsmöglichkeiten durch ein wettbewerbsfähiges Ausbildungsumfeld dringend angewiesen. Dazu gehört auch mehr Offenheit gegenüber Qualifizierten und qualifizierungswilligen Zuwanderern und verstärkte Anstrengungen zur Integration der hier lebenden Ausländer.
10. Die Zukunft Deutschlands basiert auf Innovationen. Deutschland verfügt über eine ausgezeichnete Grundlagenforschung, die akademischen Forschungsergebnisse sind jedoch in der Regel zu weit von der wirtschaftlichen Umsetzungsreife entfernt. Deutschland hat keinen Mangel an Ideen, aber die Verwertung der Ideen findet häufig im Ausland statt. Es gilt daher, nicht nur die Absolventenzahlen in den Natur- und Ingenieurwissenschaften nachhaltig zu erhöhen, sondern auch eine stärkere interdisziplinäre Kompetenz in Schulen und Universitäten zu verankern. Wir brauchen junge Menschen, die sich für verschiedene Disziplinen interessieren und später in ihrer Forschung die Wertschöpfungskette als Ganzes begreifen können.

Carsten Linnemann (+49 69 910-31891, carsten.linnemann@db.com)

Weniger ist mehr: DB Research jetzt mit maßgeschneiderten Abonnements

Neben Publikationsreihen können Leser bei DB Research nun auch maßgeschneiderte Themen- bzw. Länder-Abonnements beziehen. Registrieren Sie sich auf der DB Research Website für das [E-Mail Abo](#) und klicken Sie dort die Themen und Länder bzw. Regionen an, für die Sie sich interessieren. Oder wenden Sie sich direkt an uns. Wir senden Ihnen ausschließlich die für Sie relevanten Research-Beiträge unverzüglich bei Erscheinen zu. Selbstverständlich können Sie aber auch weiterhin – wie gewohnt – unsere Publikationsreihen abonnieren.

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung, und wir freuen uns über Feedback: marketing.dbr@db.com

The screenshot shows the DB Research website interface. At the top, there is a header with the DB logo and navigation links like 'Deutsche Bank Gruppe | DBR Home | Kontakt | Disclaimer | Impressum | English'. Below this is a blue navigation bar with 'Research', 'Publikationen', 'Walters Web Winkel', 'Info-Services', and 'Über uns'. A search bar is on the right.

The main content area is titled 'Abonnements'. It includes a dropdown for 'Bitte senden Sie mir alle Dokumente als' (set to 'Link in der E-Mail') and a language filter 'Deutsch und Englisch'. There is a checkbox for 'Bitte senden Sie mir den DBR News Service (monatliche Liste aller neuen DB Research-Publikationen)'. Below this are three columns of subscription options:

- Publikationen:** Aktuelle Themen (Dt.), Aktueller Kommentar (Dt.), Current Issues (Engl.), E-Banking Snapshot (Engl.), E-economics (Dt.), E-economics (Engl.), EU Monitor (Engl.), EU-Monitor (Dt.), Research Notes (Engl.), Talking Point (Engl.), Walters Web Winkel (Dt.).
- Schlagwörter:** Branchen / Rohstoffe, Emerging markets, eResearch, Europäische Fragen, Immobilien, Internationales Finanzsystem, Macrotrends, Konjunktur, Quantitative Analyse, Wirtschaftspolitik.
- Länder/Regionen:** Deutschland, USA, Japan, China, Indien, EU, Dollarblock, Emerging Markets, Westeuropa, Mittel- und Osteuropa, Naher und Mittlerer Osten, Asien, Lateinamerika & Karibik, Afrika.

At the bottom of the main content area is an 'Aktualisieren' button. On the right sidebar, there are sections for 'Services' (Drucken, Passwort ändern, Pers. Daten, Abmelden, E-Mail Abo, RSS Feed), 'Walters Web Winkel' (with a photo of a man), 'In eigener Sache' (with a photo of a man), and 'Megathemen' (China, Demografie, Digitale Ökonomie, Energie, Europäische Integration, Globale Wachstumszentren, Indien, Lateinamerika). A blue arrow points from the 'Weniger ist mehr: DB Research jetzt mit maßgeschneiderten Abonnements' article in the 'In eigener Sache' section to the 'E-Mail Abo' option in the 'Services' section.

Bitte hier anmelden für kostenfreies E-Mail-Abo.

Aktuelle Themen

Mehr Wachstum für Deutschland

Schneller via E-Mail:
marketing.dbr@db.com

Das Wachstumstempo der deutschen Volkswirtschaft hat 2006 kräftig zugelegt – nach Jahren der Stagnation oder nur geringen Wachstums. Deutsche Bank Research ist in einer Publikationsserie den Wachstumstreibern und -hemmnissen auf der Spur und zeigt Lösungswege für Entscheider in Wirtschaft und Politik auf. Denn auch in konjunkturell besseren Zeiten kommt es auf eine konsistente wachstumspolitische Strategie an.

Deutschland im Jahr 2020

Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition

Nr. 382 23. April 2007

Kombilohn – Was es für den Erfolg braucht

Chancen für den Arbeitsmarkt nutzen

Nr. 366 28. September 2006

Zwei Köche verderben den Brei

Für eine Neuorganisation von Hartz IV

Nr. 362 9. August 2006

Gesundheitspolitik

Ohne Marktorientierung kein nachhaltiger Reformenerfolg

Nr. 348 18. April 2006

Inshoring-Ziel Deutschland

Globale Vernetzung ist keine Einbahnstraße

Nr. 346 28. Februar 2006

Unsere Publikationen finden Sie kostenfrei auf unserer Internetseite www.dbresearch.de

Dort können Sie sich auch als regelmäßiger Empfänger unserer Publikationen per E-Mail eintragen.

Für die Print-Version wenden Sie sich bitte an:

Deutsche Bank Research

Marketing

60262 Frankfurt am Main

Fax: +49 69 910-31877

E-Mail: marketing.dbr@db.com

© Copyright 2007. Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die vorstehenden Angaben stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Deutsche Bank veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.

In Deutschland wird dieser Bericht von Deutsche Bank AG Frankfurt genehmigt und/oder verbreitet, die über eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verfügt. Im Vereinigten Königreich wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG London, Mitglied der London Stock Exchange, genehmigt und/oder verbreitet, die in Bezug auf Anlagegeschäfte im Vereinigten Königreich der Aufsicht der Financial Services Authority unterliegt. In Hongkong wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch, in Korea durch Deutsche Securities Korea Co. und in Singapur durch Deutsche Bank AG, Singapore Branch, verbreitet. In Japan wird dieser Bericht durch Deutsche Securities Limited, Tokyo Branch, genehmigt und/oder verbreitet. In Australien sollten Privatkunden eine Kopie der betreffenden Produktinformation (Product Disclosure Statement oder PDS) zu jeglichem in diesem Bericht erwähnten Finanzinstrument beziehen und dieses PDS berücksichtigen, bevor sie eine Anlageentscheidung treffen.

Druck: HST Offsetdruck Schadt & Tetzlaff GbR, Dieburg