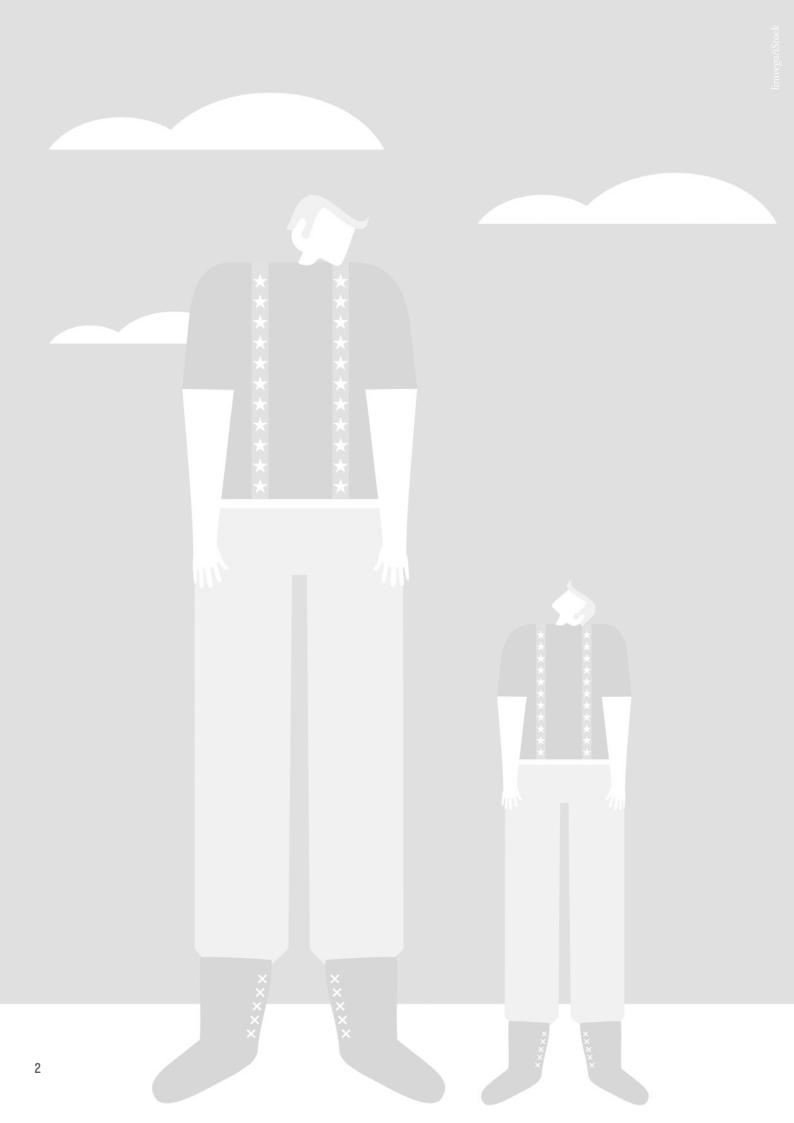




### INHALT

Editorial	3
Aktuelles aus der Forschung an der Hochschule Mainz zum Schwerpunktthema	4
Schwerpunktthema: Kleine und mittlere Unternehmen	
Wofür steht eigentlich das "MITTEL" in Mittelstand? Prof. Dr. Anna Rosinus	6
Die wirtschaftliche Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland Dr. Sandra Jung	10
Deutschland auf Wachstumskurs – KMU auch? Prof. Dr. Birgit Felden	13
Mittelstand in Deutschland – Wie geht es dem Rückgrat der Wirtschaft? Dr. Marc Evers	18
Unternehmertum und Maker Movement – Alternative Ansätze unternehmerischen Handelns _ Prof. Elmar D. Konrad, Prof. Dr. Oliver Mauroner	23
Der Fachbereich Wirtschaft im Überblick	30
Rollen von Beiräten in kleinen und mittelständischen Unternehmen Dr. Frederik Gottschalck	32
Ausbildungsbeauftragte in KMU: Anregungen zur Diskussion über die notwendige Qualifizierung von Ausbildungspersonal in Unternehmen <i>Katja Gruber</i>	36
Wissen als erfolgskritischer Faktor im Mittelstand _ Prof. Dr. Norbert Rohleder	42
Digitalisierung & E-Commerce als Chance und Herausforderung für den deutschen Mittelstand _ <i>Matthias Thürling</i>	48
Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für den Mittelstand Dr. Christian Schröder	50
Förderung für den Mittelstand: ISB unterstützt Investitionen sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekte _ <i>Ulrich Dexheimer</i>	55
Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge in kleinen und mittelständischen Unternehmen _ <i>Tobias Koeder</i>	57
Nachhaltigkeit als Firmentradition _ Birgitta Schenz	61
Leadgenerierung durch Webmonitoring – Chancen für KMUs Prof. Dr. Erika Graf, Dr. Nadine Höchstötter	64
Rechtstatsachen zur neuen "Kapital"-Gesellschaft: UG (haftungsbeschränkt) auf Basis empirischer Erhebungen im Amtsgerichtsbezirk Wiesbaden Thomas Dreilich, Prof. em. Dr. iur. Klaus W. Slapnicar	70
Anforderungen an die Rechtsberatung im deutschen Mittelstand aus der Sicht der Personalabteilung $\_$ Thomas Bouzanne, Dirk Heinzemann	79
Themenquerschnitt	
Die Konvergenz von Online- und Offline-Handel zu No-Line-Commerce Prof. Dr. Andrea Beyer, Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher	82
Neue Versorgungskonzepte und Versorgungsstrukturen im Krankenhauswesen in Rheinland-Pfalz _ Anneliese Bodemar, Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss	88
Börsengang als strategische Option Dr. Anja Wittstock	91

Impressum



### **EDITORIAL**

"Es braucht zwanzig Jahre, um sich einen Ruf zu erarbeiten, und fünf Minuten, ihn zu ruinieren. Wenn du dir das vor Augen führst, wirst du anders an die Dinge herangehen."

(WARREN BUFFETT)



Prof. Dr. Andrea Beyer

ist seit 1992 Professorin an der Hochschule Mainz. Sie lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschaftsjournalismus, Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaftslehre. Seit 2008 ist sie Vizepräsidentin der Hochschule.

E-Mail: andrea.beyer@hs-mainz.de

Kleine und mittlere Unternehmen sind prägend für die Struktur der deutschen Wirtschaft. Das wurde durch die Untersuchung von Hermann Simon im Jahr 1990 mit den "Hidden Champions" nochmals unterstrichen: Zumeist kleine und mittlere Unternehmen sind abseits von der Wahrnehmung der breiten Öffentlichkeit unter den Marktführern auf ihrem nationalen und auf dem internationalen Markt.

Kleine und mittlere Unternehmen prägen aber nicht nur die deutsche, sondern auch die europäische Wirtschaftsstruktur. Allerdings gilt der deutsche Mittelstand als Vorzeige- und Erfolgsmodell. Eine Analyse der KfW zum deutschen Mittelstand im europäischen Vergleich verweist vor allem auf folgende Gründe: Grundsätzlich ist die Größenstruktur in Deutschland vielfältiger als in Europa, wobei die kleinen und mittleren Unternehmen in der Tendenz größer sind als im Europavergleich. Durch die Größenvielfalt wiederum ergibt sich eine problemlosere vertikale Wertschöpfung, die durch ein gutes Netzwerk von Zulieferclustern unterstützt wird. Ergänzt wird die Größenvielfalt durch eine ausgewogene Branchenstruktur mit einem FuE-intensiven verarbeitenden Gewerbe, wodurch sich wiederum die hohe Innovationskraft im Europavergleich zum Großteil erklärt. Darüber hinaus wirken die strategischen Erfolgsfaktoren wie Qualität, Service und Verlässlichkeit als positiver Wettbewerbsfaktor auf den deutschen Mittelstand.

Deshalb verwundert es nicht, wenn in dieser Ausgabe von Update nach den Schwerpunktthemen Gründung, Nachhaltigkeit und Medien dieser Themenbereich im Fokus steht. Der Mittelstand hatte bei den vergangenen Themen auch immer bereits seine Relevanz im Querschnitt gezeigt.

Eine systematische Annäherung an das Thema beginnt mit der Bedeutung und aktuellen Situation von kleinen und mittleren Unternehmen. Diese Fragestellung wird zwar in vielen Beiträgen dieser Ausgabe nochmals aufgegriffen, die grundsätzlichen Artikel hierzu stehen jedoch am Anfang im Sinne einer Einführung. Dass kleine und mittlere Unternehmen spezifische Stärken und Schwächen haben wird durch die weiteren Artikel deutlich: Sie beschäftigen sich mit der Unternehmenssteuerung durch Beiräte sowie dem Wissensmanagement und der Organisation der Ausbildung. Bedeutung und Stellenwert der Digitalisierung für den Mittelstand, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, wird in mehreren Artikeln untersucht. Welche Rechtsformen, welche Möglichkeiten der besonderen Förderung und welche Anforderungen an die Rechtsberatung für kleine und mittlere Unternehmen bestehen, beenden die Artikel zu dem Schwerpunktthema.

Die aufgegriffenen Fragestellungen sind nur ein Bruchteil der Themen rund um den Mittelstand in Deutschland. Wir haben es klein, aber fein für einen Einstieg in die Thematik dosiert.

### AKTUELLES AUS DER FORSCHUNG AN DER HOCHSCHULE MAINZ ZUM SCHWERPUNKTTHEMA

### Ausgewählte Veröffentlichungen

Bals, Lydia/Berry, Heather/Hartmann, Evi/Rättich, Gordian (2013): "What Do We Know About Going Global Early? Liabilities of Foreignness and Early Internationalizing Firms" (Autoren in alphabetischer Reihenfolge), in: Devinney, Timothy/Pedersen, Torben/Tihanyi, Laszlo (Hrsg.): Advances in International Management, Ausgabe 26, Springer, S. 401–437.

Konrad, Elmar D./ Fronz, Christian (2016): "Finanzierungsstrukturen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Eine Analyse der unternehmerischen Einflüsse", in: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE) – Fokusheft Cultural Entrepreneurship, Heft 64/1, S. 47–80.

**Konrad, Elmar (2016):** "Cultural Entrepreneurship and Money– Start-up Financing Structures in the Creative Industries", in: Problemy Zarzadzania (Management Issues), Heft 13/56, S. 159–176.

Mauroner, Oliver (2016): "Social media for the purpose of knowledge creation and creativity management – A study of knowledge workers in Germany", in: International Journal of Learning and Intellectual Capital (IJLIC), Heft 13/2–3, S. 167–183.

Mauroner, Oliver (2015): "Innovation clusters and public policy – The case of research-driven clusters in Germany", in: American Journal of Industrial and Business Management (AJIBM), Vol. 5, No. 12, S. 736–747.

### Ausgewählte Fachvorträge

Bals, Lydia/Tate, Wendy (2015): "Sustainable Supply Chain Management: Changing the World one Social Business at a time", 6. Konferenz des EDSI European Decision Sciences Institute, Mai/Juni 2015, Taormina, Italien.

Konrad, Elmar D. /Fronz, Christian (2015): "Entrepreneurial Finance of Start-ups in the Creative Industries", Presentation und wissenschaftlicher Artikel, Biennial International Conference on Arts and Cultural Management (AI-MAC), Juni/Juli 2015, Aix-en-Provence/Marseille, Frankreich.

Konrad, Elmar D. (2015): "Wie finanzieren sich junge Unternehmen in der Kultur- und Kreativwirtschaft? Eine Studie zur Finanzierungsstruktur in der Kultur- und Kreativwirtschaft", Vortrag Viertes Internationales Forum Mittelstandsforschung zum Thema "Neue Perspektiven und Chancen für den Mittelstand", Februar 2015, Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW, Chur, Schweiz.

Konrad, Elmar D. (2015): "Wie finanzieren sich junge Unternehmen in der Kultur- und Kreativwirtschaft? Die Bedeutung von Crowdfunding in der Start-up- und Wachstumsphase", Vortrag Crowdfunding-Konferenz "Aktuelle Trends und Entwicklungen", April 2015, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

Mauroner, Oliver (2015): "Maker Movement and Entrepreneurship – A Qualitative study on Commonalities, Intersections, and Differences", 13. Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER), Februar 2015, Montpellier, Frankreich.

Tate, Wendy/Bals, Lydia (2016): "What Hybrid Business Models can Teach Sustainable Supply Chain Management: The Role of Entrepreneurs' Social Identity and Social Capabilities", 25. IPSERA Konferenz, März 2016, Dortmund.



### Ausgewählte Projekte

Das Programm unternehmensWert: Mensch Für moderne Personalpolitik in KMU





#### Ziele des Programms

Das Programm, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds hat das Ziel, kleine Unternehmen bei der Entwicklung einer zukunftsorientierten Personalpolitik niedrigschwellig zu unterstützen. Mit professioneller Hilfe von akkreditierten Prozessberatern und unter Beteiligung der Beschäftigten werden nachhaltige Veränderungen in Unternehmen angestoßen.

### Förderung

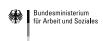
Das Programm bezuschusst Kosten für Beratung direkt im Unternehmen zu Handlungsfeldern Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz. Maximal zehn Tage und 1.000 Euro pro Beratungstag können je nach Unternehmensgröße zu 50 oder 80 Prozent gefördert werden. Die restlichen Kosten tragen Unternehmen selbst.

### Zielgruppe

Unternehmen, die mindestens zwei Jahre bestehen, mit Sitz und Arbeitsstätte in Deutschland, Jahresumsatz geringer als 50 Mio. Euro und Jahresbilanzsumme geringer als 43 Mio. Euro, weniger als 250 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte, mindestens eine/n sozialversicherungspflichtige/n in Vollzeit.

#### Kontakt

Dr. Paulina Jedrzejczyk
Erstberatungsstelle Hochschule Mainz
Hochschulzentrum für Weiterbildung
Lucy-Hillebrand-Str. 2 · 55128 Mainz
Telefon: 06131 628 7357
Email: uwm@hs-mainz.de
http://hzw.hs-mainz.de
www.unternehmens-wert-mensch.de







Zusammen. X Zukunft. Gestalten.

Quelle: Gut beraten in die Zukunft, Programmkoordinierungsstelle unternehmensWert: Mensch im Bundesministerium für Arbeit und Soziales Referat Ic1, Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt und Arbeitskräftesicherung, 11017 Berlin.

## WOFÜR STEHT EIGENTLICH DAS "MITTEL" TN MTTTELSTAND?

Anna Rosinus



**Prof. Dr. Anna Rosinus** lehrt Strategisches und Internationales Management sowie Entrepreneurship an der Hochschule Mainz.

E-Mail: anna.rosinus@hs-mainz.de

Der Begriff "Mittelstand", der seit geraumer Zeit auch Eingang in den angelsächsischen Sprachraum gefunden hat, zählt zu einer großen Gruppe ständig benutzter, aber gleichwohl äußerst unpräzise definierter Begriffe unserer "betriebswirtschaftlichen Alltagssprache" (vgl. z.B. Blackstone/Fuhrmans 2011, Marsh 2012 oder The Economist 2014). Wenngleich mittlerweile akzeptiert ist, dass eine rein quantitative Definition nicht ausreicht, besteht selbst bei Zugrundelegung einer umfassenden, sprich qualitative und quantitative Elemente beinhaltenden, Definition eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Selbstverständnis eines Unternehmens als Mittelständler und dessen definitorischer Klassifizierung als solcher: Mit zunehmender Unternehmensgröße sehen sich immer mehr Unternehmen als Mittelständler, die gar nicht mehr zum definitorischen Mittelstand gehören (vgl. Welter et al. 2015).

### 1. MITTELgroß?

Typischerweise werden im deutschsprachigen Raum die Begriffe Mittelstand und KMU (kleine und mittlere Unternehmen) synonym verwendet. Die verschiedenen quantitativen Definitionen von KMU, die nicht nur der Datenverfügbarkeit und Objektivität wegen eine einfache Approximation versprechen, weichen national und international stark voneinander ab. Je nachdem, welche Quelle zugrunde gelegt wird, schwanken die Grenzen im Bereich Mitarbeiterzahl für ein kleines Unterneh-

men zwischen 10 bis 50 und 30 bis 300, für ein mittelgroßes zwischen 50 bis 250 und 300 bis 3.000 (vgl. Tabelle S. 7).

Auf Basis der EU-Definition und bei Beschränkung auf die kleinen und mittelgroßen Unternehmen (d.h. unter Ausschluss der Kleinstunternehmen) sprechen wir, wenn wir über einen Mittelständler reden, von einem Unternehmen, das zwischen 10 und 249 Mitarbeiter beschäftigt sowie zwischen 2 und 50 Mio. Euro Umsatz erzielt (oder alternativ eine Bilanzsumme zwischen 2 und 43 Mio. Euro aufweist). Hierunter fällt sowohl ein Onlinehändler für Wein mit 30 Mitarbeitern und 5 Mio. Euro Umsatz (Vicampo, Daten aus 2014) wie auch ein Baulogistikunternehmen mit 160 Mitarbeitern und rund 40 Mio. Euro Umsatz (KBS Baulogistik Gruppe, Daten aus 2015) – zwei Unternehmen, die unterschiedlicher kaum sein könnten, obwohl sie sich nicht einmal an den äußersten Grenzen der zugrunde gelegten Definition befinden.

#### 2. UnMITTELbar?

Seit vielen Jahren wird konstatiert, dass eine rein quantitative Definition zwar leicht greifbare Anhaltspunkte für eine Abgrenzung des Mittelstands liefert, aber nicht unbedingt zielführend ist (vgl. z.B. Wolter/Hauser 2001 oder Schauf 2009). Alternative Ansätze, wie z.B. die Definition des IfM Bonn, beziehen sich daher auf Aspekte wie Eigentum, Kontrolle und Leitung. Mittelständler ist somit jenes Unternehmen, bei dem "Eigentum und Leitung nicht auseinanderfallen", d.h. mindestens 50 Prozent der Unternehmensanteile in den Händen maximal zweier natürlicher Personen und deren Familien liegen und diese natürlichen Personen auch der Geschäftsführung angehören (vgl. z.B. Maaß/Führmann 2012 und Wolter/Hauser 2001).

Diese Art der Abgrenzung führt dazu, dass Mittelständler in der Regel auch als "Familienunternehmen" bezeichnet werden können, ein Begriff, der vom IfM explizit als Synonym gebraucht wird, oftmals jedoch lediglich Überschneidungen zu den zuvor skizzierten KMU aufweist (vgl. z.B. Arentz/Münstermann 2013 und Abbildung S. 8). Die Gruppe der Unternehmen, die wir als Mittelstand bezeichnen, grenzt diese Darstellung jedoch nicht weiter ein: "Sowohl das Traditionsunternehmen, das der Groß-

Unternehmen				Umsatz (in Mic	satz n Mio.€, WB: Mio US\$]			Bilanzsumme (in Mio.€, WB: Mio US\$)				
	EU	IfM*	DM	WB	EU	IfM	DM	WB	EU	IfM	DM	WB
Mittelgroße Unternehmen	< 250	< 500	< 3.000	< 300	< 50	< 50	< 600	< 15	< 43			< 15
Kleine Unternehmen	< 50	< 10	< 300	< 50	< 10	< 1	< 60	< 3	< 10			< 3
Kleinst- unternehmen	< 10		< 30	< 10	< 2		< 6	< 0,1	< 2			< 0,1

EU [European Union]

IfM [Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn]

WB [International Finance Corporation, World Bank]

DM [Deloitte Mittelstandsdefinition]

Tab.: Übersicht über eine Auswahl gängiger Mittelstandsdefinitionen, eigene Darstellung

vater in mühsamer Arbeit aufgebaut hat und das nun wiederum in die nächste Generation geführt wird, als auch das junge moderne Start-up Unternehmen können mittelständische Unternehmen sein." (Welter et al. 2015).

Neben den Aspekten Leitung und Eigentum wird nicht selten eine Reihe weicher Faktoren wie "regionale Einbettung" oder "besondere[n] Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und Marktpartnern" (Welter et al. 2014) angeführt. Wenngleich diese Kriterien zutreffend sein mögen, stellen sie doch vielmehr zu untersuchende Zielgrößen als ursächliche Differenzierungsmerkmale dar.

### 3. (Sicherlich nicht) MITTELmäßig

Nicht nur die Zahlen des Statistischen Bundesamts belegen, dass dem Mittelstand in Deutschland eine enorme wirtschaftliche Bedeutung zukommt. Wie aus den Statistiken im Artikel von Sandra Jung ersichtlich (vgl. Beitrag S. 10), umfassen kleine und mittelgroße Unternehmen über 40 Prozent der in Deutschland beschäftigten Personen, und erzielen 25 Prozent des in Deutschland erwirtschafteten Umsatzes. Eine aktuelle Untersuchung auf Basis von Daten der Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) zeigt darüber hinaus, dass Mittelständler die größten deutschen Aktiengesellschaften (Dax, MDax, TecDax und SDax) sowohl hinsichtlich der Gewinnmarge (7,3 vs. 6,3 Prozent) als auch des langfristigen Gewinnwachstums (2003 bis heute: plus 128 vs. plus 97 Prozent)

deutlich übertreffen (vgl. Sommer 2016 und DSGV 2016).

Unternehmer und Regierungen weltweit blicken neidvoll und anerkennend zugleich auf jene schwer greifbare Gruppe von Unternehmen, die als maßgeblich verantwortlich für den Erfolg der deutschen Wirtschaft sowie deren rasche Erholung nach der Wirtschafts- und Finanzkrise gesehen wird (vgl. z.B. Blackstone/Fuhrmans 2011, Marsh 2012, Heller 2013 oder Simon 2012). Allerdings ist jener Mittelstand, der weltweit so bewundert wird, oftmals nicht in der Gruppe der KMU zu finden. Nicht selten werden etwa Unternehmen wie Freudenberg oder Sennheiser genannt (vgl. z.B. The Economist 2014). Ein Blick auf die Webseiten dieser vermeintlichen Mittelständler verrät: über 7 Mio. Euro Umsatz und über 40.000 Mitarbeiter bei der Freudenberg Gruppe und über 600 Mio. Euro Umsatz und weltweit 2.600 Mitarbeiter bei Sennheiser. Zu den vorgenannten quantitativen Definitionen passen derartige Unternehmen somit überhaupt nicht mehr.

Diese Interpretation des deutschen Mittelstands fällt nicht nur in angelsächsischen Publikationen auf; auch die deutsche TOP 100-Initiative berücksichtigt explizit eine Kategorie besonders innovativer Mittelständler mit mehr als 250 Mitarbeitern und ebenso beinhaltet das Ranking "die innovativsten deutschen Mittelständler", das die Münchner Unternehmensberatung Munich Strategy Group (MSG) exklusiv für die Wirtschaftswoche erstellt hat, zahlreiche Unternehmen, die nicht einmal in die großzügigste der oben genannten quantitativen Kategorien fallen, z.B. die Karl Storz GmbH & Co KG mit über 1 Mrd.

<sup>\*</sup> Die Definition der KfW und des DIHK sind in Bezug auf die Mitarbeiterzahl identisch mit der der KfW.

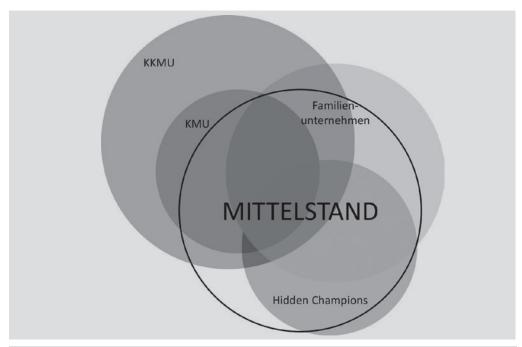


Abb.: Vergleich der verschiedenen Begriffe und Definitionen, Eigene Darstellung; KKMU = inklusive Kleinstunternehmen

Euro Umsatz und mehr als 6.000 Mitarbeitern weltweit (vgl. www.top100.de und Matheis et al. 2015). Jene Unternehmen des "German Mittelstand", die z.B. von unseren französischen Nachbarn, von Amerikanern und in der jüngeren Vergangenheit auch von Südkoreanern mindestens genauso verehrt werden wie der deutsche Gründungsinteressierte das Silicon Valley "anhimmelt", lassen sich allerdings vortrefflich unter den von Simon (2012) geprägten Begriff der "Hidden Champions" subsummieren (vgl. auch obige Abbildung).

### So what?

Unstrittig ist, dass "der Mittelstand" besondere Beachtung und gegebenenfalls auch Förderung verdient. Offensichtlich ist jedoch auch, dass eine Abgrenzung der Gruppe von Unternehmen, die diese Aufmerksamkeit verdient, alles andere als trivial ist. Maßgeschneiderte Förderangebote schließen aus, dass die "20-Mann"-Internetagentur und der konzernartig strukturierte Fertigungsbetrieb mit 1.200 Mitarbeitern weltweit über einen Kamm geschoren werden: Während die "Ms" aus den KMU und all jene großen Familienunternehmen, die die quantitative KMU-Definition "sprengen" eher die Agilität eines Start-ups zurückerobern sollten, mangelt es den "Ks" an Organisation, Prozessoptimierung und Wachstumsfokus. Der Mittelstand sollte nicht die Restgruppe, die zwischen den Stühlen der Kleinstbetriebe und Großkonzerne steht, darstellen, sondern vielmehr mit einer bedarfsgerechten Segmentierung als Motor oder Katalysator unseres wirtschaftlichen Erfolgs Unterstützung erfahren. Eine solche Segmentierung könnte durchaus an der Mitarbeiterzahl und Eigentümerstruktur ansetzen, müsste aber auch den Wirtschaftssektor oder in der heutigen Zeit das Geschäftsmodell miteinbeziehen. Warum das Geschäftsmodell? Ein Beispiel: der Ride-Sharing Anbieter UBER, der kein einziges Fahrzeug besitzt, erreichte Ende 2015 bei unter 7.000 Mitarbeitern eine Unternehmensbewertung von rund 60 Mrd. US-Dollar, wohingegen die klassische Autovermietung Hertz mit ihren etwa 30.000 Beschäftigten zuletzt gerade einmal mit ca. 3 bis 4 Mrd. US-Dollar (Marktkapitalisierung) bewertet wurde (vgl. Newcomer 2015 und Google Finance 2016).

Ein möglicher Weg wäre – vergleichbar mit der Sinusmilieu-Betrachtung aus dem Marketing (vgl. z.B. Sinus-Institut 2015) oder der Strategischen Gruppen-Analyse aus dem Strategischen Management (vgl. z.B. McGee, Thomas 1986) – Unternehmenstypen zu definieren, um die herum die verschiedenen Gruppen von Mittelständlern geclustert würden. Derartige Typen könnten bspw. sein:

- Kleine, inhabergeführte Dienstleistungsbetriebe oder
- Große produzierende Traditionsbetriebe (Tradition im Sinne von mehrheitlich in Familienhand, angelehnt an die Definition des IfM).

### LITERATUR

Arentz, O., Münstermann, L. (2013): Mittelunternehmen statt KMU? Ein Diskussionsbeitrag zum Mittelstandsbegriff, Otto-Wolff-Institut Discussion Paper, No. 01/2013.

**Blackstone, B., Fuhrmans, V. (2011):** The Engines of Growth, in: The Wall Street Journal, http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703509104576329643153915516. html, Abruf 21.05.2016.

Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (2016): Diagnose Mittelstand 2016: Erfolg weltweit, http://blog.dsgv.de/download/wp-content/uploads/2015/12/FINAL\_Diagnose\_Mittelstand\_2016\_Ansicht\_geschuetzt.pdf, Abruf 21.05.2016.

**Google Finance (2016):** Hertz Global Holdings Inc., https://www.google.com/finance?cid=707362, Abruf 21.05.2016.

Heller, G. (2013): Warum der 'German Mittelstand' nicht kopierbar ist, in: Die Welt, http://www.welt.de/wirtschaft/article118171834/Warum-der-German-Mittelstand-nicht-kopierbar-ist.html, Abruf 21.05.2016.

Maaß, F., Führmann, B. (2012): Innovationstätigkeit im Mittelstand – Messung und Bewertung, in: IfM-Materialien, Nr. 212, http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\_ifmstudies/ IfM-Materialien-212\_2012.pdf, Abruf 21.05.2016.

Marsh, S. (2012): Insight: The Mittelstand – one German product that may not be exportable, http://www.reuters.com/article/us-germany-mittelstand-idUSBRE8AD0KV20121114, Abruf 21.05.2016.

Matheis, K., Salz, J., Glöckner, T. (2015): Exklusivranking: Die innovativsten deutschen Mittelständler, in: Wirtschaftswoche, http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/exklusivranking-die-innovativsten-deutschenmittelstaendler-/12431116.html, Abruf 21.05.2016.

McGee, J., Thomas, H. (1986): Strategic groups: Theory, research and taxonomy, in: Strategic Management Journal, 7(2), S. 141–160.

**Newcomer, E. (2015):** UBER Raises Funding at \$62.5 Billion Valuation, in: Bloomberg, http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-03/uber-raises-funding-at-62-5-valuation, Abruf 21.05.2016.

Prognos/Management Engineers (2012): Die Industrie – Der Treiber des Erfolgs. Und was die Zukunft von uns erwartet, http://www.prognos.com/uploads/tx\_atwpubdb/121023\_Prognos\_ME\_Studie\_Industrie\_Treiber\_Erfolg.pdf, Abruf 21.05.2016.

Schauf, M. (2009): Unternehmensführung im Mittelstand: Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung, 2. Aufl., München/Mering.

Simon, H. (2012): Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia: die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt am Main/New York.

Sinus-Institut (2015): Informationen zu den Sinus-Milieus, http://www.sinus-institut.de/fileadmin/user\_data/sinus-institut/Downloadcenter/Informationen\_zu\_den\_Sinus-Milieus.pdf, Abruf 21.05.2016.

Sommer, U. (2016): Renditekönig Mittelstand, in: Handelsblatt vom 17.5.2016, S. 4–5, http://www.handelsblatt.com/my/unternehmen/mittelstand/renditekoenig-mittelstand-die-verstecktenchampions/13601648.html, Abruf 21.05.2016.

The Economist (Hrsg.) (2014): German lessons, in: The Economist, Print edition 12.07.2014 und http://www.economist.com/news/business/21606834-many-countries-want-mittelstand-germanys-it-not-so-easy-copy-german-lessons, Abruf 21.05.2016.

Welter, F., May-Strobl, E., Wolter, H.-J. unter Mitarbeit von Günterberg, B. (2014): Mittelstand im Wandel, in: IfM-Materialien, Nr. 232, Bonn, http://www.ifm-bonn.org//uploads/tx\_ifmstudies/IfM-Materialien-232\_2014.pdf, Abruf 21.05.2016.

Welter, F., May-Strobl, E., Holz, M., Pahnke, A., Schlepphorst, S., Wolter, H.-J. unter Mitarbeit von Kranzusch, P. (2015): Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl, in: IfM-Materialien, Nr. 234, Bonn, http://www.ifm-bonn.org//uploads/tx\_ifmstudies/IfM-Materialien-234\_2015\_01.pdf, Abruf 21.05.2016.

Wolter, H.-J., Hauser, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF, S. 25–77, http://www.ifm-bonn.org//uploads/tx\_ifmstudies/90\_nf\_2.pdf, Abruf 21.05.2016.

### DIE WIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

Sandra Jung



Dr. Sandra Jung leitet das Referat Weiterentwicklung der Unternehmensstatistik beim Statistischen Bundesamt.

E-Mail: Sandra.Jung@destatis.de

Wie viele kleine Unternehmen gibt es? Welchen Beschäftigungsbeitrag leisten sie? In welchen Branchen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) besonders aktiv? Mit diesen oder ähnlichen Fragen wird die amtliche und nicht amtliche Statistik durch ihre Nutzer konfrontiert. Es ist ein großes Interesse an amtlichen Daten über KMU in Deutschland erkennbar. Der erhöhte Bedarf an statistischen Informationen zu KMU erklärt sich unter anderem aus der weit verbreiteten Einschätzung, dass KMU für das Wachstum, den Strukturwandel und die Beschäftigung einer Volkswirtschaft sehr wichtig sind. Es verwundert deshalb nicht, dass politische Entscheidungsträger immer wieder auf die durchgeführten oder geplanten wirtschaftspolitischen Maßnahmen zur Förderung von KMU hinweisen.<sup>1</sup>

#### 1. Definition

Wenn man untersuchen möchte, wie groß die Zahl von kleinen und mittleren Unternehmen ist oder wie sich KMU im Vergleich zu Großunternehmen im Zeitablauf entwickeln, dann stößt man zunächst auf die Schwierigkeit, dass es keine einheitliche Definition für KMU gibt. Darüber hinaus werden in

Beispielsweise identifiziert das frühere Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (seit Dezember 2013: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) in seiner Initiative für den Mittelstand "Auf den Mittelstand setzen: Verantwortung stärken – Freiräume erweitern" Themenbereiche, in denen kleine und mittlere Unternehmen gezielt unterstützt werden sollen.

Deutschland die Begriffe "kleine und mittlere Unternehmen", "mittelständische Unternehmen" und "Mittelstand" häufig verwendet, ohne eine klare Abgrenzung zwischen den Begrifflichkeiten vorzunehmen.

Der Empfehlung der Europäischen Kommission<sup>2</sup> folgend werden in dieser Studie die KMU in erster Linie anhand von quantitativen Abgrenzungskriterien definiert. Innerhalb der Gruppe der KMU wird nochmals zwischen Kleinstunternehmen, kleinen Unternehmen und mittleren Unternehmen unterschieden (siehe Tabelle 1).

Neben der verwendeten KMU-Definition spielen auch die verwendeten Datenquellen eine große Rolle. Wirtschaftsbereichsübergreifende Analysen kleiner und mittlerer Unternehmen auf Basis der Unternehmensstrukturstatistiken werden vom Statistischen Bundesamt regelmäßig veröffentlicht (Kless/Veldhues 2008, Jung 2010, Söllner 2011, Söllner 2014, Söllner 2016). Darüber hinaus können größenspezifische Analysen von Unternehmen anhand amtlicher Daten auch mit dem statistischen Unternehmensregister oder der Umsatzsteuerstatistik vorgenommen werden (Nahm/Philipp 2005, Mödinger/Philipp 2007, May-Strobl et al. 2010).

### 2. Datenquellen

Die Datenbasis für die nachfolgenden Untersuchungen bilden die jährlichen Unternehmensstrukturstatistiken der Wirtschaftsabschnitte B bis N (außer dem Abschnitt K "Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen") und S95 der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008).

Die Unternehmensstrukturstatistiken stellen detaillierte Informationen über die wirtschaftliche Lage der Unternehmen bereit, die in unterschiedlichen statistischen Erhebungen erfragt werden. Neben den grundlegenden Unternehmenskennzahlen, wie Umsatz und tätige Personen, werden weitere Merkmale wie In-

<sup>2</sup> Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG), Amtsblatt der EU Nr. L 124, Seite 36.

Größenklasse	Tätige Personen		Jahresumsatz		
KMU					
Kleinstunternehmen	bis 9	und	bis 2 Mill. EUR		
Kleine Unternehmen	bis 49	und	bis 10 Mill. EUR	und	kein Kleinstunternehmen
Mittlere Unternehmen	bis 249	und	bis 50 Mill. EUR	und	kein kleines Unternehmen
Großunternehmen	über 249	oder	über 50 Mill. EUR		

Tab. 1: Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)

	Untern	ehmen	Tätige P	ersonen	Ums	satz	Bruttowerts Faktor	
Größenklasse	MIII.	%	Mill.	%	Mrd. EUR	%	Mrd. EUR	%
KMU	2,2	99,3	15,9	60,0	1 833	31,8	671	47,1
Kleinstunternehmen	1,8	80,7	4,8	18,3	359	6,2	165	11,6
Kleine Unternehmen	0,3	15,6	5,9	22,4	643	11,1	243	17,0
Mittlere Unternehmen	0,1	2,9	5,1	19,3	831	14,4	263	18,4
Großunternehmen	0,0	0,7	10,6	40,0	3 939	68,2	754	52,9
Insgesamt	2,2	100	26,5	100	5 772	100	1 425	100

Tab. 2: Merkmale von Unternehmen nach Größenklassen 2013

vestitionen und Bruttowertschöpfung³ erfasst. Für diese Auswertung werden die verschiedenen Strukturstatistiken (hauptsächlich handelt es sich hierbei um Stichproben) des Produzierenden Gewerbes, des Baugewerbes, des Handels und Gastgewerbes sowie wesentlicher Teile des Dienstleistungssektors anhand von Einzeldaten ausgewertet und hochgerechnet (für eine ausführliche Darstellung der verwendeten statistischen Erhebungen siehe Kless/Veldhues 2008, Jung 2010, Söllner 2011, Söllner 2014). Für nicht erhobene Unternehmensmerkmale wurden entsprechende Ersatzwerte bestimmt.⁴

Insgesamt liegen für das Berichtsjahr 2013 Einzelangaben von rund 250.000 Unternehmen aus den Strukturstatistiken vor.

Definition für Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten: Sie ist ein Maß für die Beurteilung der wirtschaftlichen Leistung und beinhaltet die Bruttoerträge durch betriebliche Aktivitäten nach Abzug der Warenund Dienstleistungskäufe und nach Anpassung bezüglich der betrieblichen Subventionen und indirekten Steuern. Sie kann folgendermaßen errechnet werden:

Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten =

#### Umsatz

- + selbsterstellte Anlagen
- +sonstige betriebliche Erträge (ohne Subventionen)
- +/- Vorratsveränderungen bei Waren und Dienstleistungen
- Waren- und Dienstleistungskäufe
- betriebliche Steuern und Abgaben
- + Subventionen
- 4 Zum Beispiel wird im Rahmen der Strukturerhebung im Verarbeitenden Gewerbe für Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten keine Bruttowertschöpfung erfragt. Mithilfe von Schätzverfahren wurden entsprechende Ersatzwerte für die Bruttowertschöpfung zu Faktorkosten berechnet.

Hochgerechnet ergeben sich damit Angaben für etwa 2,2 Millionen Unternehmen (siehe Tabelle 2). Die Auswahlsätze variieren zwischen den Größenklassen stark. Insgesamt werden 93 Prozent aller Großunternehmen im Rahmen von Strukturerhebungen befragt. Bei Kleinstunternehmen liegt der Auswahlsatz bei lediglich 6 Prozent. Ein Grund dafür ist, dass insbesondere kleine Unternehmen von ihren Berichtspflichten gegenüber der amtlichen Statistik entlastet werden sollen.

### 3. Ergebnisse

Im Berichtsjahr 2013 gab es in den Wirtschaftsabschnitten B bis N (außer K) und S95 rund 2,2 Millionen Unternehmen, 99,3 Prozent dieser Unternehmen waren KMU (siehe Tabelle 2 und Abbildung 1). Insbesondere für die Beschäftigung in Deutsch-

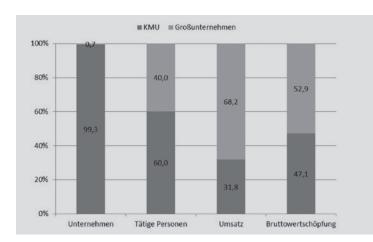


Abb. 1: KMU und Großunternehmen in 2013 im Vergleich in Prozent

land sind KMU von zentraler Bedeutung, denn hier waren 60 Prozent der insgesamt 26,5 Millionen tätigen Personen in den oben genannten Wirtschaftsbereichen beschäftigt. In absoluten Zahlen betrug der Gesamtumsatz von KMU im Jahr 2013 mehr als 1,8 Billionen Euro. Das ist ein beachtlicher Wert und entspricht etwa einem Drittel (32 Prozent) des Gesamtumsatzes in Deutschland. Der Anteil von KMU an der Wertschöpfung betrug 47 Prozent (vgl. Söllner 2016). Auch hier zeigt sich, dass KMU ein großes wirtschaftliches Gewicht zukommt.

Innerhalb der Gruppe der KMU stellen die Kleinstunternehmen rein zahlenmäßig die größte Teilpopulation dar: Etwa 80 Prozent aller in Deutschland ansässigen Unternehmen werden dieser Gruppe zugeordnet. Im Jahr 2013 waren zwar 18 Prozent aller tätigen Personen in Kleinstunternehmen beschäftigt, dennoch ist die wirtschaftliche Bedeutung dieser Größenklasse vergleichsweise gering. Nur 6 Prozent des Umsatzes und 12 Prozent der Bruttowertschöpfung wird von Kleinstunternehmen erwirtschaftet. Die Umsatzanteile und die Beitrage zur Wertschöpfung, die auf die kleinen Unternehmen und die mittleren Unternehmen entfielen, waren im Berichtsjahr 2013 deutlich größer.

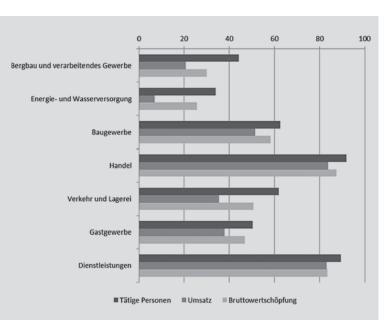


Abb. 2: KMU nach Wirtschaftsbereichen 2013 in Prozent

Eine branchenspezifische Analyse zeigt, dass sich die Anteile der KMU an ausgewählten gesamtwirtschaftlichen Größen (tätige Personen, Umsatz, Bruttowertschöpfung) stark zwischen den Wirtschaftsbereichen unterscheiden (siehe Abbildung 2). KMU sind von großer Bedeutung im Handel und dem Dienstleistungsbereich: Mehr als 80 Prozent des Umsatzes und der Bruttowertschöpfung und sogar rund 90 Prozent der tätigen Personen vereinen KMU in diesen Sektoren auf sich. Das ist deutlich mehr als in den anderen Wirtschaftsbereichen. Verhältnismäßig unbedeutend sind kleine und mittlere Unternehmen im Bereich Energie- und Wasserversorgung. Dort lag ihr Beschäftigungsanteil im Jahr 2013 bei 34 Prozent, der Wertschöpfungsanteil bei 26 Prozent und der Anteil am Umsatz betrug nur 7 Prozent. Auch der Wirtschaftsbereich Bergbau und Verarbeitendes Gewerbe wird tendenziell eher durch Großunternehmen geprägt: Die Anteile der mittelständischen Unternehmen betrugen 21 Prozent beim Umsatz, 30 Prozent bei der Wertschöpfung und 44 Prozent bei den tätigen Personen. Die Anteile der Großunternehmen sind demnach wesentlich größer.

### LITERATU<u>R</u>

Jung, S. (2010): Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2007, in: WiSta 01/2010, S. 41–51.

Kless, S., Veldhues, B. (2008): Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2005, in: WiSta 03/2008, S. 225–241.

May-Strobl, E., Haunschild, L., Burg, F. (2010): Der Beschäftigungsbeitrag mittelständiger Unternehmen, in: WiSta 08/2010, S. 745–753.

Mödinger, P., Philipp, K. (2007): Erweiterte Auswertungen mit dem Unternehmensregister, in: WiSta 04/2007, S. 342–351.

Nahm, M., Philipp, K. (2005): Strukturdaten aus dem Unternehmensregister und Aspekte der Unternehmensdemografie, in: WiSta 09/2005, S. 937–949.

Söllner, R. (2016): Der deutsche Mittelstand im Zeichen der Globalisierung, in: WiSta 02/2016, S. 107–119.

Söllner, R. (2014): Die wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland, in: WiSta 01/2014, S. 40–51.

Söllner, R. (2011): Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2009, in: WiSta 11/2011, S. 1086–1096.

### DEUTSCHLAND AUF WACHSTUMSKURS - KMU AUCH?

### Birqit Felden

Eigentlich ist doch alles ganz positiv: Die Konjunktur zieht an, die Auftragsbücher sind voll und vielleicht gibt es sogar noch Potenzial. Aber auch solche positiven Signale sind gar nicht so einfach in Erfolge umzusetzen. Viele Unternehmer haben sich in den letzten Jahren ausgiebig mit Krisenszenarien und Einsparpotenzialen befasst und sind daher skeptisch, was Wachstumsszenarien angeht. Und zu schnell wachsende Pflanzen schießen ins Kraut. Sie wachsen in alle Richtungen gleichzeitig – es braucht eine geübte Hand, sie so zu stutzen, dass ihr Wachstum gleichmäßig und damit auch gesund verläuft. Denn wenn man weiß wie, ist strategisches Wachstumsmanagement zukunftssichernd!

In der globalisierten Medienwelt ändern sich Kundenwünsche und Märkte mit zunehmender Geschwindigkeit. Jedes Unternehmen muss sich darauf einstellen - unternehmerisches Denken ohne den Willen zur Veränderung ist also von vornherein zum Scheitern verurteilt: Wie soll das Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein? Mit welchen Produkten, in welchen Märkten ist dies möglich? Wer sich solche Gedanken macht, hat schon den ersten Schritt in Richtung eines strategisch sinnvollen Wachstums gemacht. Wachstum um jeden Preis ist nicht erfolgversprechend, vielmehr geht es darum, die Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Mitunter müssen die Wachstumsgrenzen auch eng gesetzt werden, um ein auf Dauer überlebensfähiges Unternehmen zu schaffen – und im Einzelfall kann es sogar sinnvoll sein, vorerst nicht zu wachsen, um sich nicht zu verzetteln. Denn: Groß bedeutet nicht unbedingt besser!

Insbesondere in der Nachgründungsphase fällt Unternehmern die Beantwortung von entscheidenden strategischen Fragen schwer: Sie sind zu sehr mit der organisatorischen, personellen und finanziellen Bewältigung des Tagesgeschäfts beschäftigt, um Visionen und Ziele zu formulieren und deren Einhaltung regelmäßig zu überprüfen. Selbst weitreichende Entscheidungen werden allzu oft aus dem Bauch heraus getroffen. Immer wieder ist es der Druck der äußeren Umstände, der die Unternehmer zu bestimmten Maßnahmen und Entscheidungen bewegt – und nicht eine (strategisch) durchdachte Weichenstellung für das Gesamtunternehmen.



Prof. Dr. Birgit Felden Professur für Management KMU und Unternehmensnachfolge

Studiengangsleiterin Bachelor Gründung und Nachfolge

Direktorin des Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF)

E-Mail: birgit.felden@hwr-berlin.de

### Wachstumsmanagement in vier Schritten

Gezielte Wachstumsplanung heißt: proaktives Agieren statt bloßes Reagieren. Hierzu ist ein systematisches Vorgehen in vier Schritten sinnvoll:

- 1. In einem ersten Schritt ist der Status Quo des Unternehmens zu analysieren.
- 2. Anschließend sind die Wachstumsziele des Unternehmens zu definieren. Das Festlegen der richtigen Wachstumsintensität setzt eine gute Branchenkenntnis und eine realistische Einschätzung dessen voraus, was machbar ist. Aber auch die persönlichen Vorstellungen des Unternehmers dürfen nicht vernachlässigt werden.
- 3. Im dritten und ausführlichsten Schritt wird anhand der Wachstumsstrategie festgelegt, womit also mit welchen Produkten auf welchen Märkten das Wachstum erfolgen soll. Neben der "externen" bzw. marktseitigen Konkretisierung der Wachstumsstrategie ist der sich hieraus ergebende unternehmensinterne Handlungsbedarf zu bestimmen. Um der angestrebten Wachstumsstrategie die notwendige Schubkraft zu verleihen, kommt es auf die richtige Einstellung der unternehmensinternen Stellgrößen Organisation, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Management an. Adäquate und systematische Instrumente liefern die Entscheidungsgrundlage für die Unternehmenssteuerung. Da Wachstum üblicherweise auch mit zusätzlichem Kapitalbedarf verbunden ist, der

- insbesondere bei jungen Unternehmen nicht durch selbst generierte Finanzmittel gedeckt werden kann, sind zudem in der Regel externe Finanzmittel zu erschließen.
- 4. Der in Schritt 3 konkretisierte Handlungsbedarf muss in ein Umsetzungskonzept mit konsistentem Maßnahmenplan und mit verbindlichen Terminen und Zuständigkeiten überführt werden. Das gewährleistet die tatsächliche Umsetzung der Wachstumspläne, die sonst im Tagesgeschäft schnell "versanden" könnten.

Dazu im Einzelnen:

### Schritt 1

### Bestandsaufnahme: Wo stehen wir heute?

Wie geht es dem Unternehmen wirtschaftlich und finanziell? Diese Frage können gerade kleinere Unternehmen erstaunlich häufig nicht präzise beantworten. Bei jungen Unternehmen werden die Zahlen manchmal vernachlässigt und einmal erstellte Businesspläne nicht fortgeschrieben. Diese regelmäßigen Standortbestimmungen – unter Umständen auch mit Hilfe externer Berater – sind jedoch wichtig, um Ansatzpunkte für zukünftiges Wachstum zu finden.

Welcher Leistungsbereich hat die höchste Umsatz- und Renditestärke? Wo werden die höchsten Kosten verursacht? Diese Fragen stehen am Anfang einer vernünftigen Wachstumsplanung. Zur umfassenden Analyse der Ertragskraft gehört auch eine Untersuchung der Kundenstruktur. Besteht unter Umständen eine zu große Abhängigkeit von einzelnen Kunden? Gibt es eine angemessene Streuung?

Mithilfe einer Bilanzanalyse kann die Vermögenssituation eines Betriebs richtig eingeschätzt werden und es können sinnvolle Verbesserungen für den nächsten Wachstumsschritt erarbeitet werden. Mit künftigen Lieferanten, Kunden und verschiedenen Kapitalgebern kann so besser verhandelt werden. Ebenfalls wichtig: Wer heute weiß, wie er auch im Bankgespräch seinen Betrieb optimal präsentiert und welche Voraussetzungen für ein gutes Rating relevant sind, der hat eine bessere Startposition bei der Wachstumsfinanzierung.

### Schritt 2 Wachstumsziele: Wo wollen wir hin?

Die Festlegung eines übergeordneten Ziels ist als Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen von zentraler Bedeutung. Nur so können die weiteren Aktivitäten und Maßnahmen in die entsprechende Richtung gelenkt werden. Dieser Schritt legt die folgenden Überlegungen nahe: Zunächst ist klarzustellen, in welchem Ausmaß das Wachstum erfolgen soll. Diese Überlegung ist keine frei variierbare Größe, die nur von persönlichen Präferenzen abhängig ist. Vielmehr sind hier branchen- und unternehmensspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen, die erst im Anschluss mit den persönlichen Vorstellungen des Unternehmers abzugleichen sind.

#### Wachstumsintensität

Bereits aus der vorangegangenen Bestandsaufnahme können Indikatoren für die erforderliche Wachstumsintensität gewonnen werden. Welches Wachstum in einem ertragreichen Produktbereich ist notwendig, um den Rückzug aus einem weniger ertragreichen zu kompensieren? Wie viele Kunden mit welchem Umsatz müssen zusätzlich gewonnen werden, um das Krisenpotenzial infolge einer zu starken Abhängigkeit von einem dominanten Kunden abzufedern? Welcher Umsatz ist notwendig, damit sich Ersatzinvestitionen lohnen, bzw. in einem bestimmten Zeitfenster amortisieren? Inwieweit kann die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens verbessert und damit eine höhere Bonität erreicht werden?

Auch darüber hinaus ist Unternehmenswachstum keinesfalls immer nur eine "Wunschgröße". In vielen Fällen ist ein bestimmtes Wachstum notwendig, da sich das Unternehmen nur mit einer bestimmten Größe auf Dauer am Markt halten kann. Abgesehen von eher kostenorientierten Überlegungen, wie zum Beispiel zur Größe der Absatzmengen, die benötigt werden, damit sich Investitionen in Produktionskapazitäten, Forschung und Entwicklung etc. amortisieren, muss unter Umständen auch marktseitig eine gewisse Größe demonstriert werden, damit man überhaupt als Teilnehmer ernst genommen und die Zufriedenheit des Kunden nicht aufs Spiel gesetzt wird. Als Anbieter von Schulungen und Fortbildungen sind beispielsweise Themen möglichst doppelt zu besetzen, um kurzfristig auf den Ausfall eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin reagieren zu können. Auch auf Lieferantenseite sind Mindestabnahmemengen nicht unüblich, entweder, um überhaupt beliefert zu werden oder um in den Genuss attraktiverer Konditionen zu kommen.

Der Unternehmer sollte diese "unteren Grenzen" des Wachstums in der Branche kennen. Gleiches gilt für eine obere Grenze, die mitunter auch vorhanden ist. Eine hohe Wachstumsintensität mit einer zwanzig- bis dreißigprozentigen Umsatzsteigerung pro Jahr ist nicht immer empfehlenswert. Die notwendigen Anpassungsmaßnahmen in der Organisation und im betrieblichen Ablauf können so erheblich sein, dass ein reibungsloses Funktionieren nicht mehr sichergestellt ist und Qualitätseinbußen unvermeidbar sind. Außerdem muss die Wachstumsintensität die unternehmensspezifischen Restriktionen wie qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Maschinen- und Gebäudekapazität und begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten berücksichtigen. Hier sollte man sich nicht durch zu ambitionierte Ziele "überheben" und die Ausbaufähigkeit des derzeitigen unternehmerischen Handlungsrahmens realistisch einschätzen.

Bei der Festlegung der richtigen Wachstumsintensität stellt sich zudem die Frage, ob das Wachstum nur in einem Bereich stattfinden soll – ein solches Vorgehen ist natürlich riskanter, da alles auf eine Karte gesetzt wird – oder diversifiziert, also in

verschiedenen Leistungsbereichen. Die Verteilung des Wachstums auf mehrere Säulen hat den Vorteil, dass man nicht allein von der Entwicklung eines Marktes abhängig ist. Das diversifizierte Vorgehen fordert allerdings auch höhere Vorleistungen und birgt die Gefahr der Verzettelung. Um die Machbarkeit eines diversifizierten Wachstums realistisch einzuschätzen, muss das Spektrum der eigenen Kompetenzen ("Was können wir?") genau definiert und abgegrenzt werden. In einer hoch spezialisierten Marktwirtschaft kann nur der überleben, der seine Stärken kennt, nutzt und nicht nach dem "Wir machen alles"-Prinzip wirtschaftet. Reichen die vorhandenen Kompetenzen nicht aus, um die angestrebten Wachstumsziele zu erreichen, muss die Kompetenz- bzw. Leistungspalette neu justiert und vorsichtig erweitert werden. Wie bei allen größeren Vorhaben gilt es, das "Was wollen wir?" mit dem "Was können wir?" im Vorhinein abzugleichen und die Machbarkeit kritisch zu hinterfragen, um nicht erst zeitversetzt zu erkennen, dass man sich zu viel vorgenommen hat.

### Persönliche Vorstellungen des Unternehmers

Auch die persönlichen Vorstellungen des Unternehmers spielen bei den Überlegungen zur richtigen Wachstumsintensität eine Rolle. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass sich die persönlichen Ziele des Unternehmers oftmals auf folgende Bereiche konzentrieren:

- frei verfügbares Einkommen,
- persönlicher Zeitaufwand,
- eigener Arbeitsschwerpunkt im Tagesgeschäft.

Neben den persönlichen Zielvorstellungen zum gewünschten Einkommen und der zeitlichen Inanspruchnahme spielt auch die Frage, wie die Potenziale des Unternehmers möglichst effizient im Unternehmen eingesetzt werden können, eine wichtige Rolle. Die Größe des Unternehmens sollte der Qualifikation des Unternehmers und seinen persönlichen Stärken entsprechen. Ist der Unternehmer fähig, Aufgaben zu delegieren und besitzt er eine Affinität zu strategischen Aufgaben oder handelt es sich eher um einen "Macher", der sich in einem kleinen Team wohl fühlt, am liebsten operative Aufgaben bewältigt und in nahezu alle Geschehnisse im Unternehmen involviert sein möchte. Es gibt durchaus Unternehmer und Unternehmerinnen, die sich allen Wachstumsstrategien zum Trotz in einem "Fünf-Mann-Betrieb" wesentlich wohler fühlen als in einem "Fünfzig-Personen-Unternehmen". Hier sollten die eigenen persönlichen Ziele und Neigungen reflektiert und priorisiert werden.

In einem nächsten Schritt geht es um die unternehmerischen Ziele des Unternehmers: Wo sieht er den Kern seiner unternehmerischen Tätigkeit in Zukunft? Viele Unternehmer haben Schwierigkeiten zu formulieren, was genau sie eigentlich "unternehmen". Ein Unternehmen zu gründen und zu leiten ist nicht nur eine Art des Broterwerbs. Es sollte auch eine Vision vorhanden sein, nach der sich der Kurs des Unternehmens richtet – sonst besteht immer die Gefahr, dass es ziellos dahin treibt. Gerade für Unternehmen, die wachsen wollen oder müssen, ist die Frage nach der unternehmerischen Vision entscheidend.

Junge Unternehmer sollten sich noch einmal ihre ursprünglichen Vorstellungen, die sie vor der Unternehmensgründung gehabt haben, ins Gedächtnis rufen und ihren damaligen Businessplan durchsehen. Vor diesem Hintergrund wird sich die Frage: "Was will ich wann mit meinem Unternehmen erreichen?" am ehesten beantworten lassen.

### Schritt 3

### Wachstumsstrategie: Wie machen wir das?

Wenn ein Unternehmen Potenzial für strategisches Wachstum hat, gibt es verschiedene Wege, dieses Ziel zu erreichen.

### Marktdurchdringung

Am häufigsten ist die verstärkte Ausnutzung von Marktpotenzialen auf dem vorhandenen Markt zu finden, um dadurch ein höheres Marktvolumen zu erreichen. Für ein nachhaltiges und spürbares Wachstum sind hier gezielte Aktivitäten und meist auch Investitionen notwendig.

Diese Wachstumsstrategie geht zum einen mit der Verstärkung der Vertriebsaktivitäten bzw. der Erweiterung des bestehenden Vertriebssystems einher. Auch die bestehenden Distributionskanäle stehen auf dem Prüfstand. Macht es Sinn, etablierte Handelsunternehmen als Vertriebspartner zu gewinnen, was unter Umständen mit einem erheblichen Wachstumsschub einhergeht und entsprechend sorgfältig durchdacht werden muss? Passt dieser Distributionskanal zur angestrebten Positionierung oder geht damit ein Exklusivitätsverlust einher?

Der Wachstumsweg der Marktdurchdringung, bei der man sich auf bekanntem Terrain bewegt, ist naheliegend. Die Praxis zeigt allerdings, dass in vielen Branchen dieser Weg bereits ausgereizt und oftmals nicht von Erfolg gekrönt ist, da der bestehende Markt einfach seine Grenzen hat. Die Marktdurchdringung ist generell die Wachstumsstrategie mit dem geringsten Risiko – aber auch dem geringsten Potenzial.

#### Markterweiterung

Das Wachstum eines Unternehmens kann auch realisiert werden, indem aktuelle Produkte auf neuen Märkten angeboten werden. Beispielsweise könnte ein Unternehmen aufgrund stagnierender Zahlen in Nordeuropa sein Sortiment zukünftig auch auf dem osteuropäischen Markt vertreiben. Eine weitere Möglichkeit wäre die Ausdehnung der Leistung auf die Bearbeitung eines weiteren Kundensegments. Ein Technologieun-

ternehmen, welches bisher mit einem innovativen Verfahren Bauteiloberflächen für die Luftfahrt behandelt hat, kann diese Leistung in andere Bereiche, wie die Automobil- oder Medizinbranche, übertragen.

Bei der "Markterweiterung" werden neue Marktpotenziale erschlossen, d.h. die Markteilnehmer und die Gegebenheiten im neuen Markt sind unbekannt.

Besonders aufmerksam sind die potenziellen Kunden zu untersuchen. Entscheidend ist, ob die angebotenen Leistungen zu den Bedürfnissen der neuen Kunden passen? Lassen sich die Produkte wirklich ohne Modifikation transferieren? Wie viel Macht haben potenzielle Vertriebspartner? Welche Kunden mit Referenzwirkung verstärken die Akzeptanz der Leistungen in dem neuen Markt? Eng mit den Kundenbedürfnissen verknüpft ist die Frage nach möglichen Substituten, die bei den neuen Kunden als Ersatzleistungen akzeptiert werden und somit die Nachfrage nach den eigenen Leistungen beeinträchtigen.

Auch hinsichtlich der potenziellen Konkurrenten ist zu analysieren, wie der neue Markt strukturiert ist. Wie viele Wettbewerber gibt es und wie werden sie auf den Vorstoß eines neuen Anbieters reagieren? Wie gut sind die Möglichkeiten, sich von den bestehenden Wettbewerbern durch die Einzigartigkeit der eigenen Leistung aus Kundensicht abzuheben?

Markteintrittsbarrieren, die die Gefahr durch neue Anbieter determinieren, spielen in diesem Kontext in zweierlei Hinsicht eine Rolle. Vor dem Eintritt in einen neuen Markt ist zu überprüfen, inwieweit Hindernisse wie z.B. Patente, rechtliche Vorschriften, wie beispielsweise Ausbildungserfordernisse, vertragliche Kundenbindungen oder auch sprachliche Barrieren bestehen, den eigenen Vorstoß in einen neuen Markt erschweren und gegebenenfalls unmöglich machen. Es ist jedoch auch schon im Vorhinein zu antizipieren, inwieweit der Markt für weitere Wettbewerber zugänglich und damit möglicherweise mit steigendem Konkurrenzdruck zu rechnen ist. Niedrige Markteintrittsbarrieren sind daher ambivalent und nicht nur vorteilhaft zu beurteilen.

Der Wachstumsweg der Markterweiterung birgt Wachstumspotenziale, die jedoch auch mit Risiken verbunden sind, da der Markt mit seinen Teilnehmern unbekannt ist und sich auch Entwicklungen nur sehr schwer beurteilen lassen. Daher ist eine umfassende Auseinandersetzung mit dem neuen Markt unverzichtbar. Auch bietet es sich an, den Einstieg über die Kooperation mit einem marktkundigen, etablierten Anbieter zu suchen, um die Risiken zu reduzieren.

### Produktentwicklung

Kennzeichnend für diese Wachstumspolitik ist, dass aktuellen Kunden zusätzliche Leistungen des Unternehmens angeboten werden. Der Erfolg dieser Strategie hängt davon ab, inwieweit bei den Kunden überhaupt derzeit oder zukünftig Bedarf besteht. Je besser die aktuellen Bedürfnisse eingeschätzt und die zukünftigen Bedürfnisse antizipiert werden können, desto geringer ist das Risiko, dass diese Wachstumsstrategie fehlschlägt.

Ein Problem der Wachstumsstrategie "Produktentwicklung" liegt in der Vorfinanzierung der Umsätze aufgrund der teilweise langen Entwicklungszeiträume. Dies betrifft nicht nur Technologieprodukte, sondern im Wesentlichen jede neue Produkt- bzw. auch Dienstleistungsentwicklung. Bevor die Marktreife erzielt und der erste Euro Umsatz generiert werden kann, sind entsprechende Vorleistungen zu erbringen, die vorzufinanzieren sind. Gegebenenfalls ist auch damit zu rechnen, dass die Entwicklung fehlschlägt und die Marktreife nicht bzw. erheblich verzögert erreicht wird.

Ist die Marktreife erreicht, ist zum einen zu klären, ab wann das neue Produkt Gewinne abwirft und wie lange sich das neu entwickelte Produkt – ohne erneute Investitionen in Forschung und Entwicklung – am Markt halten kann. Auf Basis dieser Prognose muss überprüft werden, ob sich das Produkt in seiner Gesamtheit mit allen Entwicklungs-, Vertriebs- und Lagerkosten etc. rechnet oder nicht. Außerdem ist sicherzustellen, dass infolge der Angebotserweiterung nicht Umsätze von bestehenden Produkten wegbrechen. Beispielsweise kann beim Seminaranbieter infolge von reduzierten Budgets für Weiterbildung der Effekt eintreten, dass die bisherigen Seminarangebote weniger nachgefragt werden.

Die Wachstumsstrategie "Produktentwicklung" bietet im Gegensatz zur Markterweiterung den Vorzug, dass man sich in bekanntem Markterrain bewegt. Sie birgt allerdings zusätzliche Risiken dadurch, dass neue Leistungen erst mit entsprechendem Vorlauf entwickelt und dann vom Markt auch akzeptiert werden müssen. Hierzu ist eine eingehende Analyse der Kundenbedürfnisse unbedingt erforderlich. Zudem birgt dieser Wachstumspfad die Gefahr eines "Bauchladensortimentes". Die Gefahr der Verzettelung darf nicht unterschätzt werden, es gilt die Fokussierung auf die Kernkompetenzen des Unternehmens.

#### Diversifikation

Die Diversifikation vereinigt die Produkt- mit der Marktentwicklung: Es werden neue Produkte auf einem neuen Markt eingeführt. Unter Umständen ist die Diversifikation die einzige Möglichkeit zu wachsen. Wenn die Potenziale im bestehenden Markt für das bestehende Leistungsangebot ausgeschöpft sind, sich ebenfalls keine Möglichkeiten zur Einführung zusätzlicher Leistungen im bestehenden Markt abzeichnen und die Marktentwicklung nur mit modifizierten, auf den neuen Markt angepassten Leistungen möglich ist, kann nur dieser Wachstumspfad eingeschlagen werden.

Die Strategie der Diversifizierung ist in doppelter Hinsicht mit Risiken behaftet: zum einen betritt das Unternehmen Neuland in Bezug auf den Markt und zum anderen muss es die Risiken aus der Neuentwicklung der angebotenen Leistungen meistern. Deshalb ist bei einer Diversifikation in der Regel ein sehr großer Informations- und Rechercheaufwand zu leisten, um die Lücken zu schließen. Um das doppelte Risiko abzufedern, ist es ratsam, möglichst ähnliche Leistungen in verwandten Märkten anzubieten, also die Strategie der konzentrischen Diversifikation zu verfolgen. Verallgemeinernd ist festzuhalten, dass die Diversifikation das größte Wachstumspotenzial verspricht, allerdings auch die risikoreichste Möglichkeit des Wachstums darstellt.

### Schritt 4 Umsetzung: Taktik der kleinen Schritte

Nach der Festlegung der passenden Wachstumsstrategie geht es um den unternehmensinternen Handlungsbedarf. Um eine Wachstumsstrategie wirkungsvoll und effizient zu realisieren, sind die Handlungsfelder Human Resource, Organisation, Management und Controlling entsprechend zu justieren. Der dritte Schritt ist die Ermittlung des Kapitalbedarfs, der sich ergibt, wenn die geplanten Maßnahmen umgesetzt werden. Anschließend sind Möglichkeiten zu finden, wie dieser Kapitalbedarf gedeckt werden kann.

Um alle diese komplexen Felder angemessen zu bearbeiten, sind sämtliche - betriebliche und menschliche - Faktoren in einem Unternehmen wichtig. Daher zählt die Taktik der kleinen Schritte: Die Festlegung von Teilzielen, die in einem überschaubaren Rahmen erfolgreich erreicht werden können, lässt die Motivation nicht abreißen. Deshalb ist es besonders wichtig, die ersten Schritte zur Umsetzung der Ziele möglichst innerhalb der ersten Tage nach Beschluss der Strategie zu realisieren. Je mehr Zeit von der Planung bis zur ersten Aktivität vergeht, desto eher schwindet die Wahrscheinlichkeit, dass die geplanten Schritte auch wirklich umgesetzt werden. Wenn jetzt neben der realistischen Planung auch noch Verfahrensalternativen eingeplant werden, Zwischenetappen identifiziert werden und Überinvestitionen an Zeit und Geld vermieden werden - dann steht einem erfolgreichen Wachstum nichts im Weg.

### WEITERFÜHRENDE LITERATUR ZUM THEMA

Felden, B., Hack, A. (2014): Management von Familienunternehmen, Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente, Wiesbaden.

Haasis, H., Fischer, T., Simmert, D. B. (2007): Mittelstand hat Zukunft, Praxishandbuch für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik, Wiesbaden.

**Porter, M. E. (2008):** The five competitive forces that shape strategy, in: Harvard Business Review, S. 25–40.

**Presber, R., Stengert, U. (2002):** Kreditrating, Eine Chance für mittelständische Unternehmen, Stuttgart.

Spraul, A., Oeser, J. (2007): Controlling, Handelsblatt Mittelstands-Bibliothek, Praxiswissen für die Unternehmensführung, Stuttgart.

Stahl, H. K., Hinterhuber, H. H. (2016): Erfolgreich im Schatten der Großen, Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin.

## MITTELSTAND IN DEUTSCHLAND - WIE GEHT ES DEM RÜCKGRAT DER WIRTSCHAFT?

Marc Evers



Dr. Marc Evers
Leiter des Referats Mittelstand, Existenzgründung, Unternehmensnachfolge
Deutscher Industrie- und
Handelskammertag e.V.
E-Mail: evers.marc@dihk.de

Kaum ein Begriff der Wirtschaftspolitik ist so schillernd wie der Begriff "Mittelstand". Ob Rückgrat, Herz oder bisweilen auch Seele – an Attributen für politische Sonntagsreden mangelt es nicht. Der "Mittelstand" genießt Sympathie – suggeriert das Wort doch Nähe und Erfolg. Schließlich gibt es in Deutschland über 1.300 "Hidden Champions", Weltmarktführer von überschaubarer Größe, die in der Region verankert sind (Simon 2007). So verkörpert der Mittelstand den Erfolg von nebenan, der begreifbar und vor Ort erlebbar ist.

### Was ist Mittelstand?

Eine Näherung zum Begriff Mittelstand geschieht zum einen über seine quantitative Dimension. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn kategorisiert ein Unternehmen dann als klein oder mittelgroß, wenn es weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigt und nicht mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz erwirtschaftet. Danach zählen in Deutschland 99,6 Prozent aller Unternehmen zu den KMU (Institut für Mittelstandsforschung 2016a).

Eine Definition mit rechtlichen Implikationen von "kleinen und mittelgroßen Unternehmen" (KMU) gibt es in Deutschland nicht, allerdings auf Ebene der Europäischen Union. Ein Unternehmen zählt dann als KMU, wenn es weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt und eines der folgenden beiden Kriterien erfüllt: Es erwirtschaftet weniger als 50 Millionen Euro

Jahresumsatz oder weist weniger als 43 Millionen Euro Bilanzsumme auf. Zudem darf das Unternehmen nicht zu 25 Prozent oder mehr im Eigentum eines anderen oder mehrerer anderer Unternehmen stehen, die nicht der EU-Definition entsprechen. Als Kriterium für viele Förderprogramme der EU besitzt die EU-Definition hohe Relevanz auch für deutsche Unternehmen. Nach der EU-Definition zählen hierzulande 99,5 Millionen Unternehmen zu den KMU (Europäische Kommission 2016, Institut für Mittelstandsforschung 2016b)

Für einen Unternehmer spielt die Zugehörigkeit zu einer quantitativen Kategorie allerdings häufig nur eine Nebenrolle dafür, ob er sich als "Mittelständler" fühlt. Die Einheit von Eigentum und Leitung, die enge Bindung zu Mitarbeitern und zur Stammregion und nicht zuletzt auch die Konsequenzen aus einer persönlichen Haftung für unternehmerische Entscheidungen des Eigentümers – damit fühlt sich ein Unternehmer als "Mittelständler". Aus diesem Grund haben Kleinunternehmer mit wenigen Mitarbeitern und Eigentümer von großen Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern, soweit sie das Unternehmen auch selbst mehrheitlich leiten, durchaus oft ein gemeinsames Grundverständnis von Mittelstand.

Eine erschöpfende Quantifizierung der qualitativen Dimension von "Mittelstand" gibt es nicht. Hilfsweise vermitteln Statistiken zu Rechtsform oder Unternehmensverfassung ein Bild. So werden in Deutschland rund 75 Prozent aller Unternehmen als Personenunternehmen geführt (Statistisches Bundesamt 2016). 95 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind zu 50 Prozent oder mehr in den Händen einer Eigentümerfamilie (Haunschild et al. 2007, S. 13).

### Wie geht es den Unternehmen? – Methodik der DIHK-Konjunkturumfrage (siehe hierzu Schumann/Schlotböller 2012)

Eine Möglichkeit, die Stimmung in der Wirtschaft zu ermitteln, ist die Befragung der Unternehmen. Statt makroökonomischer Größen wie Investitionen und Konsum werden Aussagen der mikroökonomischen Einheiten – hier: der Unternehmen – zu Rate gezogen.

Diese Methodik wenden die Industrie- und Handelskammern (IHKs) und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) an. Der DIHK übernimmt als Dachorganisation im Auftrag und in Abstimmung mit den IHKs die Interessenvertretung der gewerblichen deutschen Wirtschaft gegenüber den Entscheidern der Bundespolitik und den europäischen Institutionen. Im Unterschied zu anderen Organisationen der Wirtschaft, besonders den Branchenverbänden, kann sich der DIHK dabei auf eine breite Grundlage stützen: 3,6 Millionen gewerbliche Unternehmen aller Branchen und Größenklassen sind gesetzliche Mitglieder der IHKs. Der dadurch notwendige Ausgleich der Interessen macht den DIHK unabhängig von Einzelinteressen und schafft ein besonderes Gewicht gegenüber Politik, Behörden und Institutionen (DIHK 2016). Die Auswertung von Umfragen ist für die IHK-Organisation ein wichtiges Instrument der Politikberatung – sowohl vor Ort als auch bundesweit. Die politischen Entscheider erhalten so ein authentisches Bild zur wirtschaftlichen Situation und Fragestellungen von wirtschaftspolitischem Interesse.

Die Ergebnisse der DIHK-Konjunkturumfrage stützen sich auf Befragungen der Unternehmen durch die 79 regionalen IHKs. Diese befragen jeweils eine hinsichtlich der Unternehmensgrößen, der Branchen- und der Regionalstruktur repräsentative Auswahl von Mitgliedsunternehmen in ihrem IHK-Bezirk. Auf Bundesebene werden die Antworten zudem entsprechend der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eines jeden Wirtschaftszweigs in jedem Bundesland gewichtet. Der Bedeutung von Großunternehmen wird die Befragung dadurch gerecht, dass die IHKs sich um die Antworten sämtlicher Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigen in ihrem IHK-Bezirk bemühen. Die Befragungen laufen bereits seit 1977, und zwar zunächst zweimal jährlich. Seit dem Jahr 2000 befragt die IHK-Organisation die Unternehmen dreimal pro Jahr: zu Jahresbeginn (Befragung Ende Dezember/Januar; Veröffentlichung Anfang Februar), im Frühsommer (Befragung April; Veröffentlichung Mai) und im Herbst (Befragung September; Veröffentlichung Oktober) (aktuelle Umfrage: Schlotböller et al. 2016).

Die IHKs sind regional verankert und stehen in regelmäßigem Kontakt mit den Unternehmen. Häufig bestehen konkrete, persönlich bekannte Ansprechpartner in den Unternehmen. Das sichert den IHKs bei wirtschaftspolitischen Befragungen einen hohen Rücklauf der Fragebögen. Die DIHK-Konjunkturumfrage ist daher die Unternehmensbefragung mit dem höchsten Rücklauf in Deutschland – regelmäßig antworten mehr als 24.000 Unternehmen, davon rund 95 Prozent aus dem Mittelstand.

Um die Zahl zufälliger Schwankungen der Ergebnisse weiter zu minimieren, bemühen sich die IHKs um eine Konstanz des Befragtenkreises, ergänzt um eine regelmäßige Aufnahme von Neugründungen in das Befragungspanel. Die hohe Anzahl der Unternehmensantworten erlaubt differenzierte Analysen für verschiedene Regionen, Größenklassen und Branchen – von der Abwasserentsorgung bis zum Werkzeugmaschinenbau (Brancheneinteilung nach WZ 2008). Der Kanon der Fragen zur Konjunkturumfrage besteht aus einem Standardkatalog, der in jeder Umfrage abgefragt wird, regelmäßigen Zusatzfragen (Auslandsinvestitionen, Investitionsmotive), die jährlich abgefragt werden, sowie unregelmäßigen Zusatzfragen (z.B. Kreditkonditionen, Energie- und Rohstoffpreise, Fachkräftesituation).

Um die Beteiligung der Unternehmen zu sichern, ist der Fragebogen auf einen übersichtlichen Umfang begrenzt. Das Frageschema zielt darauf ab, Verbesserungen, Konstanz und Verschlechterungen in der Einschätzung durch die Unternehmen herauszufinden. So lauten die Standardfragen im Wortlaut:

- Wie beurteilt Ihr Unternehmen seine gegenwärtige Lage? Gut, befriedigend oder schlecht?
- Mit welcher Entwicklung rechnet Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten? Besser, gleichbleibend, schlechter?
- Mit welcher Entwicklung der Exporte rechnet Ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten? Höher, gleichbleibend, geringer?
- Wie werden sich die Ausgaben Ihres Unternehmens für Investitionen im Inland in den kommenden zwölf Monaten voraussichtlich entwickeln? Höher, gleichbleibend, geringer?
- Wie wird sich die Beschäftigtenzahl Ihres Unternehmens im Inland in den kommenden zwölf Monaten voraussichtlich entwickeln? Höher, gleichbleibend, geringer?
- Zudem wird seit Jahresbeginn 2010 auch regelmäßig nach den Risiken für die Geschäftsentwicklung gefragt. Der Kanon vorgegebener Risiken umfasst: Inlandsnachfrage, Auslandsnachfrage, Finanzierung, Arbeitskosten, Fachkräftemangel, Wechselkurs, Energie- und Rohstoffpreise, wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen.

### Wie der Mittelstand seine wirtschaftliche Situation einschätzt (siehe hierzu Evers 2016)

Zu Jahresbeginn 2016 wertete der DIHK seine Konjunkturumfrage nach Unternehmensgrößen aus. Die Analyse umfasste Antworten von mehr als 25.000 KMU mit bis zu 500 Beschäftigten, die von den 79 IHKs von Anfang Dezember 2015 bis Mitte Januar 2016 zu ihrer wirtschaftlichen Situation befragt wurden. Die Auswertung gibt ein gutes Bild über die wirtschaftliche Lage kleiner und mittelgroßer Unternehmen in Deutschland vom Jahresbeginn 2016. Zum Vergleich hat der DIHK die Antworten von mehr als 2.000 Unternehmen mit jeweils mehr als 500 Beschäftigten herangezogen.

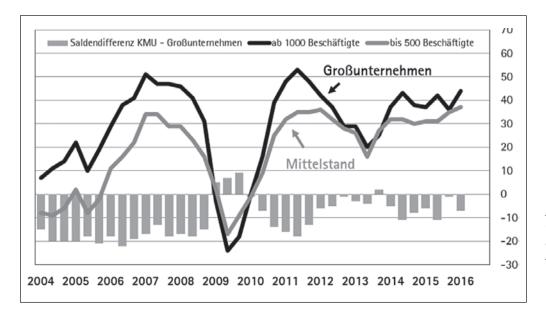


Abb. 1: Geschäftslage: Neuer Rekord im Mittelstand Saldo aus "Gut"- und "Schlecht"-Antworten in Punkten

### Geschäftslage: Neuer Rekord im Mittelstand

45 Prozent der KMU bewerteten ihre Geschäftslage mit "gut", lediglich acht Prozent mit "schlecht". Der sich ergebende Geschäftslagesaldo aus "gut" und "schlecht"-Anteilen von 37 Punkten lag zwei Punkte höher als im Herbst 2015. Er war der höchste, der jemals für den Mittelstand in der DIHK-Konjunkturumfrage gemessen wurde.

Die kleinen und mittelgroßen Dienstleistungsunternehmen vermeldeten eine Rekordgeschäftslage (Saldo: 41 Punkte), so etwa die Gastronomie (37). Der Straßengüterverkehr profitiert von den niedrigen Treibstoffpreisen (Rekordlagesaldo von 28 Punkten). Die kleinen und mittelgroßen Einzelhänd-

ler bewerteten ihre Lage nur leicht besser (um einen auf aktuell 23 Punkte). Das Geschäft mit Winterbekleidung lief wegen der milden Witterung nicht ganz so gut wie gedacht. Alles in allem verleihen niedrige Energiepreise und gestiegene Einkommen zu Jahresbeginn 2016 den Kunden Kaufkraft. Das spüren konsumnahe Branchen, dort ist der Anteil an KMU besonders hoch.

Noch stärker verbessert hatte sich die Geschäftslage der großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten – um acht auf 44 Punkte. Damit bewerteten die Großen ihre Geschäfte deutlich besser als die KMU (Saldo sieben Punkte hö-

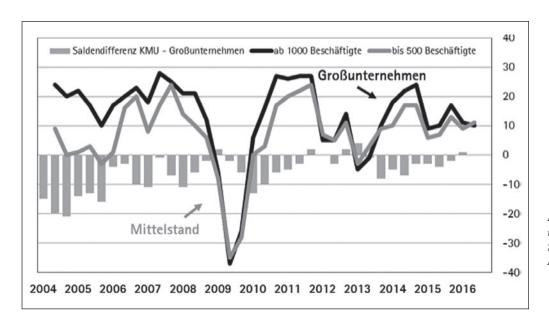


Abb. 2: Erwartungen Mittelstand überholt die Großen Saldo aus "Besser"- und "Schlechter"-Antworten in Punkten

her), nachdem Mittelstand und Große in der Vorumfrage fast gleichauf lagen (Herbst 2015: Große 36, KMU 35 Punkte).

Vor allem große Dienstleister meldeten gute Geschäfte (Saldoanstieg um zwölf Punkte auf einen Rekord von 51 Punkten). Hier stachen die unternehmensbezogenen Dienstleister hervor (Anstieg um 12 Punkte auf neuen Rekord von 55 Punkten), wie Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsberater und Wirtschaftsprüfer. Sie spüren wachsende Nachfrage nach Expertenrat, infolge von Digitalisierung, zunehmendem Fachkräftemangel und fortschreitender Internationalisierung. Auch die kleinen und mittelgroßen IT-Dienstleister vermeldeten eine Rekordlage (51). Insgesamt legten die kleinen und mittelgroßen Dienstleister nicht so stark zu, erreichten aber ebenfalls einen neuen Rekord (Zuwachs um einen Punkt auf 41 Punkte).

Der industrielle Mittelstand sah seine Lage um vier Punkte verbessert (Anstieg von 29 auf 33 Punkte). Im Maschinenbau, einer industriellen Schlüsselbranche, lagen die Lageurteile der KMU (35) über denen der Großunternehmen (26). In dieser Branche sind viele der 1.300 deutschen Hidden Champions beheimatet.

### Erwartungen: Mittelstand vor den Großen

Der Anteil der KMU, die optimistisch auf den weiteren Jahresverlauf schauten, stieg von 22 auf 24 Prozent, der Anteil der Pessimisten blieb bei 13 Prozent. Mit einem Antwortsaldo von elf Punkten lag der Mittelstand erstmals seit drei Jahren vor den Großunternehmen (Saldenrückgang um einen auf zehn Punkte gegenüber Herbst 2015).

Historisch niedrige Energiepreise ließen auch damals gerade konsumnahe Branchen auf weitere Nachfrage hoffen, besonders Lebensmittelhersteller (Saldenverbesserung der KMU um sieben auf 15 Punkte) und Hersteller von Textil-, Bekleidungs- und Lederartikeln (Anstieg um sechs auf elf Punkte). Kleine und mittelgroße Einzelhändler hingegen nahmen ihre Zuversicht zurück (um zwei auf vier Punkte). Der zunehmende Wettbewerb durch den Online-Handel dürfte hier eine Rolle spielen.

Kleine und mittelgroße Industrieunternehmen sahen überdurchschnittlich verbesserte Geschäftsperspektiven (Saldenanstieg um drei auf 14 Punkte). Insbesondere die großen Investitionsgüterhersteller schraubten ihre Erwartungen zurück (Rückgang um sechs auf 19 Punkte), so etwa die Maschinenbauer (um zwei auf 15 Punkte), sie erwarten kein spürbares Anziehen der Investitionsnachfrage. Insgesamt reduzierten große Industrieunternehmen ihre Erwartungen spürbar (um per Saldo vier auf 17 Punkte).

Den leicht verbesserten Perspektiven im Mittelstand stehen wachsende Risiken entgegen. 44 Prozent sorgten sich schon zu Jahresbeginn 2016 um die wirtschaftspolitischen Rahmen-

bedingungen, so viele wie bei noch keiner Abfrage der Risiken im Rahmen der DIHK-Konjunkturumfrage (seit 2010). Sogar jeder zweite große Mittelständler mit 200 bis 1.000 Beschäftigten sah die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen als Risiko. Die Diskussion um die Erbschaftsteuer dürfte dabei eine Rolle spielen – in dieser Größenklasse sind besonders viele Familienbetriebe. Auslandsaktive Unternehmen sorgten sich um internationale Krisenherde sowie um die noch immer zahlreichen Reformbaustellen in Europa. Zudem sahen 43 Prozent im Fachkräftemangel ein Risiko, mehr als je zuvor. Dieser Wert steigt seit Jahren.

### KMU einstellungsbereit, aber mit Sorgen

18 Prozent der KMU planten zu Jahresbeginn 2016 mehr Neueinstellungen, nur elf Prozent wollten Beschäftigung abbauen. Mit einem Saldo von sieben Punkten lag die Einstellungsbereitschaft zu Jahresbeginn 2016 einen Punkt höher als in der Vorumfrage.

Zunehmende Pflichten wie etwa beim gesetzlichen Mindestlohn lassen die Unternehmen am Arbeitsmarkt zurückhaltender agieren. 44 Prozent sahen die Wirtschaftspolitik als Geschäftsrisiko. 40 Prozent der KMU befürchteten durch steigende Arbeitskosten Rückschläge bei ihren Geschäften.

Die kleinen und mittelgroßen Industrieunternehmen weiteten ihre Personalpläne etwas aus (um zwei auf fünf Punkte), Geund Verbrauchsgüterhersteller spürten auch zu Jahresbeginn 2016 eine rege Konsumnachfrage (Anstieg um fünf auf vier). Nachlassende Sorgen um Auslandsnachfrage ließen die Pläne auch exportorientierter Zweige vorübergehend steigen, so bei den kleinen und mittelgroßen Maschinenbauern (Anstieg um vier auf sieben Punkte).

Die großen Unternehmen revidierten ihre Personalpläne hingegen deutlich nach unten (um vier auf minus acht Punkte). Gerade große Investitionsgüterhersteller wollten weniger einstellen (Rückgang um sechs auf minus neun). Sie erwarten in der nächsten Zeit kein spürbares Anziehen der Investitionsnachfrage. 43 Prozent befürchteten Rückschläge bei der Inlandsnachfrage (Herbst 2015: 39 Prozent). Zwei Drittel sahen die schwächelnde Auslandsnachfrage etwa der nicht mehr so stark wachsenden Schwellenländer wie China als Risiko, mehr als jedes zweite (52 Prozent) die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Zugleich spielten bei den eigenen Investitionen Rationalisierungsgründe eine große Rolle (56 Prozent; Gesamtwirtschaft: 32 Prozent). Bei den großen Maschinenbauern ist sogar Personalabbau im Jahresverlauf nicht auszuschließen (Rückgang um drei auf minus zehn).

Die kleinen und mittelgroßen Dienstleister erwarteten schon zu Jahresbeginn 2016 höhere Nachfrage infolge niedriger Energiepreise und gestiegener Einkommen ihrer Kunden

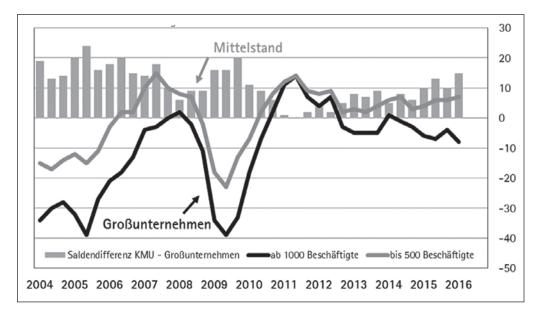


Abb. 3: Beschäftigungsabsichten: KMU deutlich expansiver Saldo aus "Höher"- und "Geringer"-Antworten in Punkten

(zehn Punkte). Besonders die Kultur- und Kreativwirtschaft (17) sowie Wäschereien, Frisörsalons, Saunen und Solarien (zwölf) waren zu Beginn des Jahres einstellungsbereit. Expansiv planten unternehmensbezogene Dienstleister (20).

#### **Fazit**

Die Geschäfte im Mittelstand laufen gut. Aber die Sorgen mehren sich. Die DIHK-Konjunkturumfrage liefert hierfür klare Hinweise, welche die Politik ernst nehmen sollte.

### LITERATUR

**DIHK (2016):** Wer wir sind, http://www.dihk.de/wir-ueber-uns, Abruf 02.06.2016.

Europäische Kommission (2016): What ia an SME?, http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index\_en.htm, Abruf 01.06.2016.

Evers, M. (2016): Wirtschaftspolitik bremst Mittelstand – DIHK-Konjunkturschlaglicht Mittelstand Jahresbeginn 2016, Berlin, http://www.dihk.de/presse/meldungen/2016-03-23-wansleben-mittelstandsreport, Abruf 02.06.2016.

Haunschild, L., Wallau, F., Hauser, H.-E., Wolter, H.-J. (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 172, Bonn.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2016a): KMU-Definition des IfM Bonn, http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/, Abruf 01.06.2016.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2016b):

Unternehmensbestand, http://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensbestand/#accordion=0&tab=0, Abruf 01.06.2016.

Schlotböller, D., Bräunig, C., Fahrholz, C., Heidenreich, K., Krietenbrink, S. A., Lechner, S. (2016): Konsumlaune trägt Konjunktur durchs Jahr – Ergebnisse der DIHK-Konjunkturumfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Berlin, http://www.dihk.de/presse/meldungen/2016-05-24-konjunktur, Abruf 02.06.2016.

Schumann, A., Schlotböller, D. (2012): Die DIHK-Konjunkturumfrage als Instrument der wirtschaftspolitischen Beratung, in: WiSt, Heft 9/2012, S. 479–484.

Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt am Main.

Statistisches Bundesamt (2016): https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Tabellen/UnternehmenRechtsformenWZ2008.html, Abruf 01.06.2016.

## UNTERNEHMERTUM UND MAKER MOVEMENT - ALTERNATIVE ANSÄTZE UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS

Oliver Mauroner, Elmar D. Konrad

Unternehmen.



### Prof. Dr. Oliver Mauroner befasst sich in Forschung und Lehre an der Hochschule Mainz mit modernen Managementkonzepten wie z.B. Design Thinking, Co-Creation oder Open Innovation und deren Umsetzung in kleinen und mittelständischen

E-Mail: oliver.mauroner@hs-mainz.de



#### Prof. Dr. Elmar D. Konrad

forscht schwerpunktmäßig zu Cultural Entrepreneurship und Start-ups in den Creative Industries. An der Hochschule Mainz hat er eine fachübergreifende Professur inne und lehrt dort in allen drei Fachbereichen unternehmerisches Handeln und Existenzgründung. Er ist geschäftsführender Leiter des iuh – Institut für unternehmerisches Handeln der Hochschule Mainz

E-Mail: elmar.konrad@hs-mainz.de

### 1. Maker Movement – die neue Kultur des Selbermachens

Dem neuesten neuesten DIHK-Gründerreport zufolge gehen Deutschland die Gründer aus und damit fehlt die Basis für den kreativen Mittelstand der Zukunft (DIHK 2016). Dabei starten Politik und Wirtschaft zahlreiche Initiativen zur Förderung kreativer und unternehmerischer Potenziale. So werden derzeit an Unternehmen, Hochschulen und Instituten offene Werkstätten errichtet, die für jedermann zugänglich sind und die Kreativität im Alltag fördern sollen - so genannte Maker Spaces oder Fablabs. An diesen Orten können Menschen zusammenkommen, deren Leidenschaft es ist, ihre Lebens-, Produkt- und Arbeitswelt selbst zu gestalten und nicht zwangsläufig auf vorgefertigte Lösungen zurückgreifen zu müssen. Diese "Macher" (englisch "Maker") sind Teil einer modernen Do-it-yourself-Bewegung, dem "Maker Movement", die das klassische Heimwerken und gemeinsame Tüfteln um neueste technologische Errungenschaften erweitert, wie beispielsweise die internetbasierte Vernetzung, 3D-Drucker oder Datenbrillen (Gershenfeld 2005). Die Maker Bewegung ist geprägt durch einen offenen Austausch von Ideen, gemeinsames Lernen, vernetztes Denken und interaktives Problemlösen (Hatch 2013). Die Projekte an denen gearbeitet wird, sind meist nicht kommerziell motiviert, sondern getrieben vom Wunsch nach Selbsterfüllung und sinnvollem Zeitvertreib. Gleichwohl sind aus derartigen Projekten bereits

eine Vielzahl innovativer Prototypen, marktreifer Produkte und erfolgreicher Unternehmen entstanden. Und schließlich fördert die Maker Bewegung die Auseinandersetzung mit neuen Technologien und die Suche nach innovativen Ideen an den Schnittstellen traditionell getrennter Domänen.

### 2. Maker Movement und Unternehmertum

Um die Beziehung zwischen Maker Movement und Unternehmertum zu verstehen, ist ein Blick in die historische Entwicklung sinnvoll. Hoselitz (1960) zufolge beschreibt der französische Begriff des Entrepreneurs eine Person, die "etwas unternimmt", vergleichbar mit dem englischen Ausdruck "undertaker" (Kalms et al. 2013) und der modernen Bezeichnung "Maker" (deutsch "Macher"). Genau wie der Schumpetersche Unternehmertyp befassen sich Maker mit neuen Faktorkombinationen und damit, ihre eigene Lebenswelt entsprechend ihrer Wünsche zu verändern. Die Inspiration dafür holen sie sich im sozialen und beruflichen Umfeld. Gleichzeitig unterscheiden sich die Maker von klassischen Unternehmern im Sinne Kirzners (2005) dadurch, dass erstere bei ihren Projekten zunächst keine finanziellen Motive verfolgen. Klassische Unternehmen dagegen investieren in Projekte in Abhängigkeit davon, ob Profite erzielbar sind oder nicht (Mises 1946) - es geht ihnen vorwiegend um die Wahrnehmung wirtschaftlicher Chancen und das Ausnutzen temporärer Marktungleichgewichte. Der Fokus

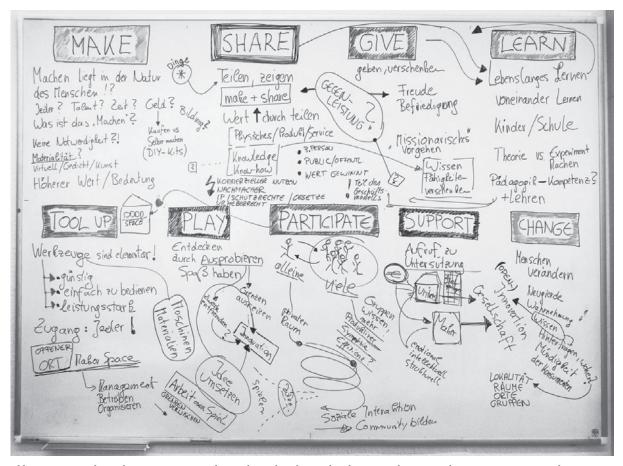


Abb. 1: Prinzipien des Maker Movements: Machen, teilen, geben, lernen, bearbeiten, spielen, mitmachen, unterstützen, verändern

liegt darauf, die zur Verfügung stehenden Ressourcen bestmöglich zu kombinieren (Alvarez/Barney 2007). Für Maker hingegen steht im Vordergrund, ihre Ideen und ihre Ressourcen mit Gleichgesinnten auszutauschen, um persönliche Bedürfnisse zu befriedigen, individuelle Probleme zu lösen oder schlicht und einfach Spaß zu haben. Gleichwohl werden mit einem guten Teil der Makerprojekte durchaus kommerzielle Interessen verfolgt und Innovationen vermarktet, auch wenn die handelnden Personen Teil des Maker Movements bleiben.

Makern und Unternehmern ist gemein, dass beide im Zuge der Chancenwahrnehmung bereit sind, bestimmte Risiken einzugehen; das sind sowohl Risiken hinsichtlich der technischen Machbarkeit und Marktakzeptanz als auch persönliche, finanzielle und soziale Risiken. Letztere sind durchaus relevant, da es sich sowohl bei angehenden Unternehmern als auch bei Makern oftmals um gut ausgebildete Fachkräfte mit hervorragenden Beschäftigungsperspektiven handelt. In dieser Hinsicht ist die Situation von Makern mit jener von Start-up-Gründern vergleichbar, die häufig ein selbstbestimmtes Berufsleben einer gut dotierten Festanstellung vorziehen – im Bewusstsein dessen, dass sie damit auch soziale Risiken eingehen. Diese Risiken werden jedoch durch die Erwartung einer unabhängigen kreativen – und profitablen – Tätigkeit aufgewogen.

Zu den grundlegenden Prinzipien der Maker gehört es, Ideen, Wissen und Technologien zu teilen, um auf diese Weise die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen – ähnlich wie in Open Source Gemeinschaften und Computerclubs. Chesbrough (2003) hat die unternehmerische Variante dieser offenen, ko-kreativen Innovations- und Wertschöpfungsprozesse als "Open Innovation" bezeichnet und spielt damit auf die Tatsache an, dass Innovationsprozesse für die Beteiligung von Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern geöffnet werden. Tapscott und Williams (2006) zufolge zeichnen sich wettbewerbsfähige Firmen zunehmend dadurch aus, dass ihre Innovationsprozesse über durchlässige Grenzen verfügen und damit externes Wissen von außerhalb der eigenen Grenzen für das Unternehmen nutzbar machen. Die Kultur der Makerspaces und Fablabs zeigt dahingehend durchaus Ähnlichkeiten mit Open Innovation Ansätzen in Unternehmen. In Makerprojekten werden - häufig unabsichtlich höchst moderne Managementansätze verfolgt. In ihrer Reinform widerspricht die Open Source Ethik allerdings unternehmerischen Grundsätzen, da sie geistiges Eigentum als Gemeingut ansieht, was eine unternehmerische Verwertung erschwert. Daher scheint es interessant zu sein, wie Maker in ihren Projekten den Spagat zwischen der Open Source Ethik und der Logik von Geschäftsmodellen und Wettbewerbsstrategien schaffen.

Innovationen – ob in Makerspaces oder in Unternehmen – sind häufig Ergebnis vernetzten Denkens und der Interaktion verschiedener Akteure. Dabei können die Interaktionen sowohl in virtuellen Räumen im Internet als auch analog in physischen Räumen stattfinden. Wenngleich das Internet die Verbreitung der Makerkultur erheblich beeinflusst hat, sehnen sich Maker genauso wie alle Menschen nach sozialen Kontakten. Nach Boltanski und Chiapello (2005) suchen Menschen sowohl in privaten als auch in beruflichen Angelegenheiten nach Kontakten zu anderen Menschen, um soziale Beziehungen aufzubauen und nicht isoliert zu bleiben. Das Internet ist dabei weniger ein Ersatz für soziale Beziehungen sondern vielmehr ein so genannter Enabler, der effiziente Kommunikationsprozesse und transparente Information ermöglicht. Bell und Loane (2010) sehen das Internet als Triebkraft für kollaborative und ko-kreative Ideenfindungs- und Innovationsprozesse. Trotz aller digitalen Vernetzung scheint der Grundsatz zu gelten, dass physische Orte auch in Zeiten von Blogs und sozialen Medien von hoher Bedeutung sind - "space matters".

### 3. Qualitative Untersuchung von Makerprojekten

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, ein besseres Verständnis des Maker Movements zu erlangen und dabei letztlich die Frage zu beantworten, was Unternehmen von diesen neuen Ansätzen bei der Umsetzung von Innovationen lernen können. Im Rahmen einer Fallstudie werden sieben Makerprojekte als Datenbasis betrachtet, wobei sowohl Primärdaten aus semistrukturierten Tiefeninterviews als auch Sekundärdaten für die Analyse herangezogen werden. Die Studie orientiert sich am schrittweisen Vorgehen nach Mayring (2010). Dabei wird das Textmaterial paraphrasiert und mit Hilfe von Kodierregeln deduktiven Kategorien zugeordnet, wodurch eine Generalisierung und Gewährleistung der Interpretationsfähigkeit erfolgen. Untersucht werden Ideenentwicklung und Geschäftsmodelle, Motivation und Risikoneigung, Open Source und Ko-Kreation, Technologien und Innovationsräume.

### 3.1. Ideenentwicklung und Geschäftsmodelle

Eine Übersicht über die in der Untersuchung betrachteten Makerprojekte zeigt die nachfolgende Tabelle. Aus sämtlichen



Abb. 2: Das Maker Movement ist geprägt von Vernetzung – digital und analog

Idee des Makerprojekts/ Unternehmens	Beobachtetes Problem als Ausgangspunkt	Adressierte Herausfor- derung (sozial, ökolo- gisch, ökonomisch)	Geschäftsmodell, Kundennutzen
Design-Möbel aus Pappe	Bedarf an leichten und trans- portablen Möbeln; existierende Produkte zeigen Defizite	Einsparung von Energie- und Trans- portkosten, Recyclingfähigkeit der Produkte	Verkauf der Pappmöbel; Design, Qualität, Lifestyle, Ko-Kreation
Schuhe zum Selberbauen	Geringe Lebensdauer von Schu- hen, fehlende Reparierbarkeit, geringer Bezug zum Produkt	Verwendung nachhaltiger und fair produzierter Rohstoffe	Verkauf von Do-it-yourself- Kits von Schuhen, Preis, Lifestyle, Community
Hybridwindel für Kleinkinder	Kleinkindwindeln verursachen enorme Mengen an Müll; bestehende Hybridlösungen zeigen Defizite	Vermeidung von Müll durch Wiederverwendbarkeit der Über- hosen und Kompostierbarkeit der Windeleinlage	Verkauf der Windeln und der Überhosen, Design, Nachhaltigkeit
Aquaponische Systeme	Bestehende Lösungen nicht für den Bedarf von Endkonsumenten	Urbane Erzeugung von Nahrung im Aquaponik-Kreislauf; Bezug zu Nah- rungsmitteln	Verkauf der Systeme, Ko-Kreation, Open Source, Design, Lifestyle
Handgefertigte Mützen	Produkt nicht verfügbar für breiten Markt (Mützen, die von älteren Menschen in Handarbeit gefertigt werden)	Ältere Menschen häkeln Mützen in Gruppenarbeit, soziale Isolation	Handarbeitsprodukte mit persönlichem Kontakt zum Hersteller
Lieferservice für handgemachte Kekse	Existierende Produkte zeigen Mängel im Kosten-Nutzen- Verhältnis	Unterstützung von biologischer und nachhaltiger Ernährung sowie regionalen Lieferketten	Lieferservice, Verhältnis von Preis und Qualität (Geschmack) der Produkte
Magazin für Fotografie mit regionalem Fokus und Plattform	Derartiger Service oder ver- gleichbare regionale Plattform nicht am Markt verfügbar	Unterstützung der regionalen Fotografie- und Kunstszene	Hohe künstlerische Qualität
Tah : Üharsicht ühar die untersue	htan Maharnrajahta	l	1

Tab.: Übersicht über die untersuchten Makerprojekte

Projekten sind unternehmerische Vorhaben hervorgegangen, in unterschiedlichen Stadien des Gründungsprozesses. Ausgangspunkte der Projektideen sind Kombinationen von persönlichen Beobachtungen und übergreifenden gesellschaftlichen Aspekten. Dabei liegt stets eine hohe persönliche Involviertheit vor, z.B. wenn die Maker mit am Markt erhältlichen Lösungen unzufrieden sind, da sie ihre Erwartungen im Hinblick auf Qualität, Funktionalität, Preis oder Nachhaltigkeit nicht erfüllen. Aus dieser Unzufriedenheit erwächst der Wunsch "es besser zu machen" - zunächst für sich selbst und im zweiten Schritt für potenzielle Kunden. Ein großer Teil der angestrebten Verbesserungen befasst sich damit, soziale Herausforderungen besser zu meistern als kommerziell verfügbare Lösungen, wie etwa die Reduktion von Müll oder die Einbeziehung regionaler Lieferketten. Ein Beispiel sind qualitativ hochwertige Möbel aus recyclingfähiger Pappe, die aus dem persönlichen Bedürfnis entstanden sind, ein transportables und wiederverwertbares Mobiliar zu haben.

Die Geschäftsmodelle verfolgen im Wesentlichen zwei unterschiedliche und in Teilen gegensätzliche Logiken. Einige Geschäftsmodelle entstehen beinahe unbeabsichtigt aus zufälligen Begegnungen mit potenziellen Kunden und auf Grundlage der vorhandenen Teamkonstellation. Dies entspricht der so genannten "Effectuation" Logik im Unternehmertum, bei der das Augenmerkt mehr auf das Handeln als auf die Planung gelegt wird. Maker sind "Tüftler" – nicht nur im Hinblick auf die Produktentwicklung, sondern auch in Bezug auf das Geschäftsmodell. Andere Makerprojekte zeigen wiederum klare Ansätze eines strategischen Vorgehens, mit der Zielsetzung des ökonomischen Erfolgs und eines funktionierenden Geschäftsmodells. Dies zeigt sich z.B. in der Planung der Ressourcenausstat-

tung. Gleichwohl versuchen sämtliche Projekte die Strukturen schlank und überschaubar zu halten (Lean Management), um Kosten zu minimieren und unnötige Komplexität zu vermeiden.

Eine tiefergehende Analyse der Geschäftsmodelle zeigt, dass viele Maker ganz ähnlich wie mittelständische Unternehmen agieren:

- Maker zielen im ersten Moment meist auf Zielgruppen aus der eigenen Lebens- und Erfahrungswelt, ähnlich wie viele KMU verfolgen sie eine Nischenstrategie bei hoher Kundenorientierung,
- Maker verfolgen vorwiegend Strategien der Differenzierung und nicht der Preis- bzw. Kostenführerschaft,
- Maker setzen auf lokale/regionale Wertketten und auf Kooperation mit lokalen Produzenten um die Komplexität der Beziehungen zu begrenzen,
- Maker bevorzugen Produktfertigung nach dem Prinzip der Auftragsfertigung (make-to-order) um Kosten und Risiken zu reduzieren und Kundeninteraktion zu erleichtern.

### 3.2. Motivation und Risikoneigung

Die Motivation hinter Makerprojekten ist so individuell wie es die einzelnen Personen sind. Gleichwohl lassen sich Gemeinsamkeiten identifizieren.

Kreativität ausdrücken – Die Beschäftigung mit neuen Dingen, Kreativität und Lernerfahrungen sind wichtige Motive für die befragten Personen und werden als besonderer Reiz empfunden. In erster Linie geht es um die Passion, etwas Neues zu schaffen und dies bestenfalls dann noch zu vermarkten. Unternehmerische Tätigkeit an sich wird oftmals als Teil des Lernprozesses aufgefasst, vergleichbar mit der Auseinandersetzung mit technischen Problemen. Ähnlich wie in vielen mittelständischen Unternehmen wird das Unternehmertum aus einer Ingenieurs-Perspektive betrachtet.

Einen Beitrag zur Verbesserung der Welt leisten – Soziale und ökologische Motive sind durchaus von Bedeutung für die Befragten. Dabei geht es oft darum, etwas zu schaffen, was von größerer Bedeutung ist, wie etwa Produkte, die sich klar gegen Massenkonsum und Wegwerfmentalität stellen. Anerkennung von Gleichgesinnten ist dabei eine wichtige Antriebskraft. Ein Befragter drückte dies folgendermaßen aus: "Ich möchte Produkte machen, für die ich auch stehen kann."

Den eigenen Arbeitsplatz kreieren – Maker drücken ihre Kreativität nicht nur bei der Produktentwicklung aus, sondern auch wenn es darum geht, individuelle Arbeitsbedingungen zu kreieren. Der Wunsch, Ort und Struktur der Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten ist ein wesentliches Motiv.

Geld verdienen – Finanzieller Erfolg ist nicht das primäre Motiv der Befragten, zumindest nicht in der Anfangsphase der Projekte. Mit zunehmendem Fortgang wird klar, dass Einkommen notwendig ist, um die Projekte weiter verfolgen zu können und auf eine gesunde wirtschaftliche Basis zu stellen. "Mein Ziel ist es, mit den Dingen Geld zu verdienen, die ich eh gern tue."

Risiken minimieren – Die befragten Maker haben häufig nicht das Gefühl, besonders hohe Risiken einzugehen, weder in finanzieller noch in sozialer Hinsicht. Technologische und marktseitige Risiken werden als Herausforderung bzw. als Teil des Lernprozesses betrachtet. Investitionen bleiben typischerweise auf einem geringen Niveau. Kosten sind z.B. durch unbezahlte Arbeit oder Inanspruchnahme von Freundschaftsdiensten ebenfalls gering. In späteren Phasen öffnen sich Maker zunehmend gegenüber externen Investitionen, da diese als Voraussetzung dafür angesehen werden, an den eigenen Ideen weiterzuarbeiten.

### 3.3. Open Source und Ko-Kreation

Makerprojekte entstammen typischerweise einer Kultur des Teilens (so genannte Sharing Culture), in der Ideen, Wissen und auch Technologien als Gemeingut angesehen werden. Für typische Maker entsprechen Ko-Kreation und Open Innovation der eigenen ideellen Grundhaltung; sie stehen einem passiven Konsum eher ablehnend gegenüber. Dementsprechend bieten ihre Produkte häufig offene Schnittstellen und Möglichkeiten, sie individuell zu verändern und anzupassen. In manchen Fällen werden Nutzer regelrecht dazu aufgefordert, sich an der Weiterentwicklung oder am Test der Produkte zu beteiligen. Sowohl Nutzer als auch Lieferanten werden als Teil des Wertschöpfungsprozesses angesehen, die über ausreichend kreative Potenziale und wertvolle Ideen zur Verbesserung der Produkte verfügen. Ähnlich agieren häufig mittelständische Unternehmen,



Abb. 3: Das Maker Movement ist geprägt von sozialer Interaktion und offenem Austausch von Ideen

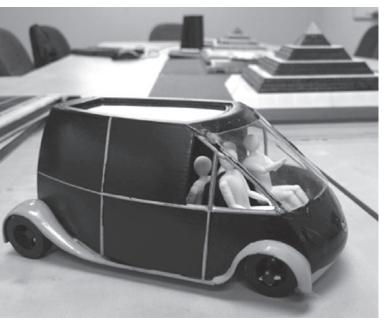


Abb. 4: Anfassbare Prototypen (z.B. mit Hilfe von 3D-Druck) sind Teil des Maker Movements

wenn sie versuchen ihre größenbedingten Ressourcendefizite durch Vernetzung mit anderen Unternehmen auszugleichen. Diese Grundhaltung ist prädestiniert für offene ko-kreative Innovationsprozesse, beinhaltet gleichzeitig aber die Gefahr des unkontrollierten Abflusses von Ideen.

### 3.4. Technologien und Innovationsräume

Das Internet und zahlreiche technologische Errungenschaften können als treibende Kräfte hinter dem Maker Movement angesehen werden. Gerade die Zugangsmöglichkeiten zu modernen Technologien (3D-Druck, Laserbearbeitung, 3D-Scanner, Mikroprozessorsteuerung) unterscheidet die heutigen Maker von den Heimwerkern der 1980er Jahre. Speziell das Internet dient als kostengünstige und flexible Plattform zum Austausch von Informationen und Ideen, zur Beschaffung, zum Dialog mit Nutzern oder zur Akquise von Kapital (z.B. durch Crowdfunding).

Dabei sind die typischen Maker dadurch gekennzeichnet, dass sie neben virtuellen Beziehungen besondere Vorlieben für physische Gegenstände, den Bau von Prototypen und Tests am realen Objekt haben. Ein ständiger Kreislauf von Versuch und Irrtum sowie das Lernen mit Hilfe von greifbaren Prototypen sind Teil der Philosophie – ungeachtet der Tatsache, ob es um handwerkliche Produkte oder technologiebasierte Prozesse geht. Maker kombinieren die virtuelle Welt mit der realen Welt – eine Fähigkeit die im Zuge von Industrie 4.0 immer mehr von Bedeutung wird.

Einige Statements aus der Befragung verdeutlichen dies:

"Das Internet ist wichtig für uns – Kommunikation, Marketing, PR und Recherche. Außerdem haben wir unsere erste Finanzierung über Crowdfunding erhalten."

"Ohne Internet läuft bei uns gar nichts. Wir nutzen Arduino, Raspberry Pi und Open Source Hard- und Software für die Programmierung."

"Es ist wie eine Lernplattform. Das Internet ist der einzige Weg um mit Kunden zu kommunizieren und der wichtigste Weg um Informationen an die Kunden zu bringen."

"Unsere Prototypen sind Handarbeit – naja Handarbeit und CAD Modellierung. Wir experimentieren mit Zeichnungen und Materialien."

Gleichzeitig genießen die Befragten sehr häufig die kreative Atmosphäre in Makerspaces und Projekträumen, die sich vielfach im Umfeld von Hochschulen befinden. Es handelt sich um geschützte Räume, in denen Maker häufig viel Zeit mit Gleichgesinnten verbringen und gemeinsam an ihren Ideen arbeiten. Mit Fortschreiten der Projekte neigen einzelne Teams dazu, das kreative Chaos der studentischen Makerspaces gegen eine seriöse Atmosphäre einzutauschen. Ein Befragter drückte es folgendermaßen aus: "Der Schritt ins Gewerbezentrum fühlt sich ein bisschen an wie erwachsen werden."

### 4. Diskussion und Implikationen

Das Maker Movement ist nicht nur ein technologisches sondern auch ein sozialen Phänomen. Menschen nutzen moderne Technologien der Vernetzung (z.B. soziale Medien) und des Prototypings (z.B. 3D-Druck) um eigene Ideen zu verwirklichen (Mauroner 2016). Damit gestalten sie ihre Lebens- und Arbeitswelten nach eigenen Vorstellungen. Dieses Tüfteln, Basteln und Experimentieren – ob alleine zuhause oder mit anderen in Makerspaces - führt immer wieder zu Innovationen, die sich auch kommerziell nutzen lassen. So geht z.B. eines der führenden Unternehmen für zivil genutzte Drohnen, das heute mehr als 100 Mitarbeiter beschäftigt, auf ein Makerprojekt zurück. Unternehmerisches Denken und Handeln, dessen Förderung das zentrale Ziel des iuh - Institut für unternehmerisches Handeln der Hochschule Mainz ist, kann auf ganz spielerische Art und Weise beginnen, indem Spieltrieb, Neugier und der Spaß am Tüfteln in eine wirtschaftliche Tätigkeit überführt werden. Maker eignen sich die Fülle der relevanten unternehmerischen Fähigkeiten an, die benötigt werden um ein kleines oder mittelständisches Unternehmen erfolgreich und langfristig zu führen. Entsprechend der Forderung von Schulz (2005) - "Gründen ist schwer, Unternehmertum noch mehr" – professionalisieren sie ihre Prozesse mit der Zeit und stellen sich den Führungs- und Leitungsprozessen neben den alltäglichen Herausforderungen (Konrad/ Woywode 2001).

Eine Auseinandersetzung mit dem Maker Movement zeigt, dass sich unternehmerisches Denken und Handeln dadurch fördern lässt, dass die erforderlichen Räume geschaffen werden, in denen sich Menschen wohlfühlen. Es sind "geschützte" Räu-

me in denen ausprobiert werden kann – sowohl in physischer als auch in übertragener Hinsicht. Dabei wird dem Lernen an sich bereits ein Wert zugesprochen, völlig ergebnisoffen und ohne "Hidden Agenda". Ausprobieren und die Beschäftigung mit Problemstellungen fördert die geistige Leistungsfähigkeit – Kreativität durch Kreativität sozusagen. Gerade die modernen technologischen Möglichkeiten des Experimentierens und Prototypens, die immer günstiger und leichter verfügbar werden, unterstützen dies. Unternehmen, Hochschulen und Institute sollten daher nach Gelegenheiten suchen, den Zugang zu solchen Technologien bereit zu stellen.

Unternehmerisches Denken und Handeln setzt aber auch an persönlichen Erfahrungen und Wünschen an. Nicht nur die Motivation ist dann am größten, wenn eigene Bedürfnisse verfolgt werden, sondern auch die Kompetenzen und das Wissen um den Markt und potenzielle Kundenwünsche. Gleichzeitig steht hinter vielen unternehmerischen Projekten das Anliegen, drängende gesellschaftliche, soziale und ökologische Herausforderungen anzugehen. Auch dadurch können Menschen motiviert werden, sich unternehmerisch zu engagieren. Gerade auch in diesem Kontext können sich moderne Hochschulen mit ihren Akteuren und Institutionen in Forschung und Lehre positionieren.

### LITERATUR

Alvarez, S. A., Barney, J. B. (2007): Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action, in: Organizações em contexto 3(6), S. 123–152.

Barton, A. H., Lazarsfeld, P. E. (1979): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung, in: Hopf, C., Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, S. 41–89.

Bell, J., Loane, S. (2010): New wave global firms: Web 2.0 and SME internationalization, in: Journal of Marketing Management 26(3-4), S. 213–229.

Boltanski, L., Chiapello, E. (2005): The Spirit of Capitalism, London.

Chesbrough, H. (2003): Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology, Boston.

**DIHK (2016):** Gründungsinteresse sinkt auf neuen Tiefpunkt – DIHK-Gründerreport 2016. Deutscher Industrieund Handelskammertag e. V., Bereich Wirtschaftspolitik, Mittelstand, Industrie/Innovation, Berlin.

Gartner, W. B., Birley, S. (2002): Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research, in: Journal of Business Venturing 17(5), S. 387–395.

Gershenfeld, N. (2005): Fab: The coming revolution on your desktop – from personal computers to personal fabrication, New York.

Hatch, M. (2013): The Maker Movement Manifesto, New York.

**Hoselitz, B. F. (1960):** The Early History of Entrepreneurial Theory: Essays in Economic Thought, in: Sprengler, J. J., Allen, W. R. (Hrsg.): Aristotele to Marshall, Chicago, S. 234–258.

Kalms, S. et al. (2013): Ubiquitos Entrepreneurship, Lohmar/Köln.

**Kirzner, I. M. (2005):** Information-Knowledge and Action Knowledge, in: Econ Journal Watch 2(1), S. 75–81.

**Kirzner, I. M. (1997):** Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach, in: Journal of Economic Literature 35(1), S. 60–85.

Konrad, E. D., Woywode, M. (2001): Erfolgreiches Management von schnell wachsenden Unternehmen. Ergebnisbericht eines Forschungsprojekts des Instituts für Angewandte BWL und Unternehmensführung der Universität Karlsruhe (TH) im Rahmen des BMBF-Verbundprojekts "Arbeit und Beschäftigung in schnell wachsende Unternehmen".

Mauroner, O. (2016): Social media for the purpose of knowledge creation and creativity management – a study of knowledge workers in Germany, in: International Journal of Learning and Intellectual Capital 13(2/3), S. 167–183.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim/Basel.

Mendenhall, M. et al. (1993): Where have all the theorists gone? An archival review of the international management literature, in: International Journal of Management 10(2), S. 146–153.

Mises, L. v. (1946): Bureaucracy, New Haven.

Schulz, A. (2005): KMU-Management: Gründen ist schwer, Unternehmertum noch mehr – Anleitungen für die Praxis, in: Konrad, E. D. (Hrsg.): Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründungen: Hinweise – Vorgehen – Empfehlungen, Münster.

**Tapscott, D., Williams, A. D. (2006):** Wikinomics. How mass collaboration changes everything, New York.

# DER FACHBEREICH WIRTSCHAFT IM ÜBERBLICK (STAND SOMMERSEMESTER 2016)

Zahl der Stu	dierenden:	2.968
lavon	- männliche Studierende	1.475
	- weibliche Studierende	1.493
	- im Vollzeitstudium	1.890
	- im Teilzeitstudium (berufsintegrierend, dual)	1.078
	- in Bachelorstudiengängen	2.262
	- in Masterstudiengängen	706
Zahl der Bes	chäftigten:	252
avon	- Professorinnen und Professoren	70
	- Vertretungsprofessorinnen und -professoren	2
	- Lehrbeauftragte	116
	- Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Assistentinnen/Assistenten	64
Partnerhochs	chulen im Ausland:	57
davon	- in Europa	38
	- in Asien	7
	- in Nordamerika	5
	- in Mittel- und Südamerika	4
	- in Afrika	2
		1

### DAS STUDIENANGEBOT

### Vollzeit-Studiengänge

- Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, B.A.
- Master-Studiengang Management, M.A.
- Master-Studiengang International Business, M.A.
- Maestría Argentino-Alemana International Business | Negocios Internacionales, M.A.
- Master-Studiengang International Business in Kooperation mit der LSBU, Weiterbildung in Vollzeit, MSc
- Master-Studiengang Business Administration für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler, Vollzeit/auch in Teilzeit studierbar, M.Sc.
- Master Management Franco-Allemand, M.A.
- Bachelor-Studiengang Wirtschaftsrecht, LL.B.
- Master-Studiengang Wirtschaftsrecht, LL.M.

### Teilzeit-Studiengänge

- Berufsintegrierender Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, B.A.
- Dualer Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft, B.A.
- Berufsintegrierender Master-Studiengang Management, M.A.
- Dualer Bachelor-Studiengang Wirtschaftsinformatik, B.Sc.
- Berufsintegrierender Master-Studiengang IT Management, M.Sc.
- Dualer Bachelor-Studiengang Medien, IT & Management, B.Sc.
- Weiterbildungsmaster-Studiengang Business Law, LL.M.
- Berufsintegrierender Weiterbildungsmaster-Studiengang Auditing (in Kooperation mit der Frankfurt School of Finance & Management), M.Sc.
- Berufsintegrierender Weiterbildungsmaster-Studiengang Taxation, Master of Taxation

### ROLLEN VON BEIRÄTEN IN KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

### Frederik Gottschalck



#### Dr. Frederik Gottschalck

Jahrgang 1977, ist Partner bei der BfUN GmbH. Er studierte Politikwissenschaft, Wirtschaft und Öffentliches Recht und promovierte mit dem Prädikat summa cum laude.

Der Fokus seiner Tätigkeit liegt in der Konzeption und Einrichtung von Beiratsgremien insbesondere für mittelständische Unternehmen sowie der personellen Besetzung von Beirats-, Aufsichtsrats- und Stiftungsratsgremien.

Dr. Frederik Gottschalck ist verheiratet und hat zwei Kinder.

E-Mail: gottschalck@bfun.de

mittleren Unternehmen ist ein Beirat noch nicht überwiegend vorzufinden. Dabei ist die Größe des Unternehmens bei der Frage der Beiratsgründung ein im Prinzip irrelevanter Faktor. Wichtiger für die Entscheidung, ob man einen Beirat einrichten sollte (und wenn ja, wie), sind Themen wie Anzahl und Ausrichtung der Gesellschafter und die Aufstellung der operativen Führung des Unternehmens.

Da in der Praxis häufig noch eine große Unsicherheit über das Thema Beirat besteht, sollen in diesem Beitrag konkret die möglichen Rollen und Funktionen, die ein Beirat übernehmen kann, dargestellt und eingeordnet werden. Abschließend werden noch häufig geäußerte Vorbehalte gegen die Einrichtung eines Beirats thematisiert und eingeordnet.

### 1. Einleitung

Beirat in Familienunternehmen? Vor 20 oder 30 Jahren war die Einrichtung eines Beirats für die meisten familiengeführten Unternehmen noch ein Unterfangen, von dem man schon mal gehört hatte. Mancher Familienunternehmer hatte vielleicht sogar einen Kollegen im Bekanntenkreis, der eine derart "exotische" Idee in die Tat umgesetzt hatte. Aber sich selbst ein solches Gremium an die Seite zu stellen? Das hatte man nicht nötig. Schließlich liefen die Geschäfte gut und ein Beirat wäre da nur Ballast gewesen.

Die Zeiten haben sich gründlich gewandelt. Immer mehr deutsche Familienunternehmen erkennen, dass die Einrichtung eines Beirats keineswegs eine exotische Abschweifung darstellt. Und immer mehr Gesellschafter und geschäftsführende Gesellschafter halten ihren Beirat mittlerweile für unverzichtbar.

Die Vorteile eines Beirats haben sich offenbar auch bei den deutschen Familienunternehmen herumgesprochen. Bereits in mehr als jedem zweiten Familienunternehmen ist ein Beirat vorhanden. Und immerhin jedes sechste Unternehmen trägt sich mit dem Gedanken oder hat bereits beschlossen, einen Beirat zu installieren. Wobei auffällt, dass die Institution Beirat mit zunehmender Unternehmensgröße häufiger vorzufinden ist. Im Umkehrschluss heißt dies: in kleineren und

### 2. Rollen und Funktionen von Beiräten

Reine "Abnickerrunde" ohne tatsächliche inhaltliche Arbeit? Oder echtes Kontrollgremium mit Verantwortungsbewusstsein und Entscheidungskompetenz? Diese beiden Pole markieren sozusagen die Spannweite der in deutschen Familienunternehmen realisierten Beiratskonstruktionen. Im Grunde genommen kann man sagen: Alles ist möglich. Denn der/die Unternehmer und Gesellschafter sind grundsätzlich völlig frei, wie sie ihren Beirat ausgestalten: welche Aufgaben er bekommt, welche Kompetenzen ihm übertragen werden, wie oft er tagt, welche Informationen ihm zur Verfügung gestellt werden etc. Lediglich bei bestimmten Rechtsformen und Unternehmensgrößen sind die Konstruktionsmerkmale des Beirats vom Gesetzgeber vorgeschrieben; diese Fälle werden aber hier aufgrund des Fokus auf kleine und mittelständische Unternehmen ausgeklammert.

Inwieweit Unternehmer und Gesellschafter ihren großen Handlungsspielraum nutzen wollen, sollten sie gut überlegen. Das betrifft in erster Linie die Ausgestaltung der Kompetenzen. Je stringenter die Kompetenzen des Beirats umrissen werden, desto größer ist im Zweifelsfall der Nutzen, den dieses Gremium für das Unternehmen erbringt.

Mit der Fixierung der Kompetenzen, die zumindest in einer Beiratssatzung verankert werden sollten, sind aber zugleich auch die Grenzen markiert, an denen die Zuständigkeiten des Beirats enden. Hier sollte – unabhängig von den sonstigen Vorgaben – immer klar bestimmt werden, dass der Beirat sich nicht in das Tagesgeschäft einmischen darf. Die operative Führung des Unternehmens obliegt ausschließlich der Geschäftsführung. Sollte der Beirat in das operative Geschäft eingreifen, hat man als Gesellschafter entweder ein Problem mit der Geschäftsführung oder mit dem Beirat – häufig mit beiden.

In einer Anfang 2016 durchgeführten Umfrage der Handelsblatt Fachmedien GmbH und der BfUN GmbH zeigt sich ein interessanter Einblick in die aktuelle Ausgestaltung der Kompetenzen mittelständischer Beiratsgremien: Etwas mehr als ein Drittel der Gremien (36 Prozent) ist ausschließlich beratend tätig. Demgegenüber haben knapp 64 Prozent zumindest teilweise auch Entscheidungsbefugnisse von den Gesellschaftern übertragen bekommen. Im Detail zeigt sich das neben stehende Bild.

Am ehesten entscheiden die Beiräte demnach über die operativen Themen wie Personal und Planung sowie über strategische Themen. Wenig überraschend behält die Mehrheit der Gesellschafter die Entscheidung über die Gewinnverwendung bei sich selbst.

Es gibt eine Reihe typischer Aufgabenstellungen eines Beirats, die ich im Folgenden kurz skizziere.

### 2.1 Der Beirat als Coach/Sparringspartner

Sich von externen Persönlichkeiten coachen zu lassen, kommt im Unternehmen für verschiedene Personengruppen infrage. Erster Adressat ist sicher der einsame Patriarch. Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist diese Konstellation eines alleinigen Inhabers in der Führung häufig zu finden. Doch auch die Unternehmerfamilie - insbesondere wenn es um die Nachfolgethematik geht -, andere Gesellschafter oder auch die familienexternen Geschäftsführer wissen das Coaching durch den Beirat zu schätzen. Nicht zuletzt sind in letzter Zeit häufig gerade bei jungen Unternehmern, die von ihren Vorgängern ein komplexes, international tätiges Unternehmen übernommen haben, die Einrichtung von beratenden Beiratsgremien zu sehen. Diese jungen Unternehmer sind zwar häufig fachlich sehr gut ausgebildet, erkennen aber, dass es ihnen zwangsläufig an der Erfahrung mangelt, alle Teilbereiche ihrer Aufgaben perfekt zu beherrschen.

Um welche Themen geht es bei diesem Coaching des Beirats? Naheliegend ist es, den Sachverstand des Beirats vor allem bei strategischen Entscheidungen abzurufen. Hier suchen Familienunternehmer gern die Rückversicherung bei einem kleinen Kreis zuverlässiger und diskreter Ratgeber.

Gelegentlich sind es aber gar nicht die strategischen Fragegestellungen, bei denen man sich einen Sparringspartner wünscht. Auch in weniger bedeutenden Entscheidungsprozessen – die Investition in ein neues Produktionsmittel, die Einschätzung ei-



Abb. 1: Entscheidungskompetenz von Beiratsgremien, Quelle: Umfrage Handelsblatt Fachmedien GmbH und BfUN GmbH 2016

nes Bewerbers, die Beschickung einer Messe – kann es sinnvoll sein, eine zweite Meinung einzuholen.

### 2.2 Der Beirat als Kontrollinstanz

Den Beirat als Kontrollinstanz auszugestalten, empfiehlt sich insbesondere bei folgenden Konstellationen:

- Das Unternehmen wird von einer Fremd-Geschäftsführung geleitet.
- Die Eigentümer wollen oder können die Kontrolle über die Geschäftsführer – gleich ob familieninterne oder -externe – nicht selbst wahrnehmen.
- Die Gesellschafter gehören verschiedenen Familienstämmen mit unterschiedlichen Zielvorstellungen und unterschiedlichen Prioritäten an.

Erhält der Beirat diese verantwortungsvolle Funktion des Kontrolleurs, so ist neben fachlicher Kompetenz auch eine besondere soziale Kompetenz im Umgang mit wichtigen Funktionsträgern gefragt. Im Klartext: Fingerspitzengefühl und diplomatisches Geschick. Diese Maßgabe gilt insbesondere dann, wenn in der Geschäftsführung ein oder mehrere Gesellschafter tätig sind.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass der Beirat seine Kontrollfunktion nicht nur auf zurückliegende Ereignisse erstrecken sollte. Die Kontrolle sollte vielmehr genauso stringent in die Zukunft gerichtet sein und beispielsweise die Budgetplanung und die strategische Planung einbeziehen.

### 2.3 Der Beirat als Informationsquelle

Das Mehr-Augen-Prinzip hat beim Thema Beirat ebenfalls seine Berechtigung. Je mehr Köpfe das Beratergremium umfasst, desto größer ist die Chance, dass Beiräte Daten, Fakten und In-

formationen in die Beiratsarbeit und damit ins Unternehmen einbringen können, die dort zuvor nicht vorhanden waren. Das können Branchen-Interna sein, das können Trendinformationen sein, das können Nachrichten über technische Neuheiten sein oder schlicht Insiderwissen aus den verschiedensten Bereichen. Dieses Know-how als Impuls für Entscheidungen auf der Unternehmensebene anzapfen zu können (und dies mit sehr geringen Kosten), ist ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal der Institution Beirat. Aber gleichzeitig gilt auch: Je mehr Personen im Gremium sitzen, desto aufwändiger wird die Entscheidungsfindung, da jeder seinen Beitrag leisten möchte. In aller Regel haben Beiräte in mittelständischen Unternehmen drei bis fünf Mitglieder.

#### 2.4 Der Beirat als Friedensstifter

Meinungsverschiedenheiten zwischen einzelnen Gesellschaftern oder ganzen Familienstämmen sind normal. Aber gelegentlich erwachsen aus Meinungsverschiedenheiten Streitigkeiten, und der Streit eskaliert zur Feindschaft.

Solange solche Dissonanzen im Kreis der Gesellschafter bleiben und dort beigelegt werden, ist alles in Ordnung. Doch manchmal verlassen solche Streitigkeiten den internen Zirkel. Im Kampf um die Macht suchen Gesellschafter Verbündete in der Geschäftsführung. Das Management wird zum Spielball sich bekämpfender Interessensgruppen. Für das Unternehmen und seine Zukunftsfähigkeit herrscht dann Alarmstufe rot. Ein Beirat kann hier helfen, dass solche gefährlichen Situationen gar nicht erst entstehen. Er kann vermittelnd eingreifen. Als Instrument stehen ihm dazu etwa vertrauliche Gespräche zur Verfügung. Oder die große Bühne bei gemeinsamen Sitzungen von Beirat und Gesellschaftern.

### 2.5 Der Beirat als Nachfolge-Vorbereiter

Einen familieninternen Nachfolger auf seine künftige Rolle im Chefsessel vorzubereiten, ist eine der schwierigsten Aufgaben für jedes Familienunternehmen. Der amtierende Chef ist damit häufig überfordert. Manchmal liegt es daran, dass er als Vater sehr emotional mit dem Thema umgeht. Manchmal beeinflusst aber auch ein verdeckter Generationenkonflikt den Umgang zwischen Eltern und Kindern. Hier kann der Beirat aus seiner eher neutralen Position heraus vermitteln. Die Nachfolgefrage wird auf eine emotionsfreie Ebene verlagert und damit behandelt, wie es sich für eine so wichtige Angelegenheit gehört: sachbezogen.

### 2.6 Der Beirat als Unterstützer bei Restrukturierungen

Gelegentlich werden Beiräte auch einbezogen, um die Restrukturierung eines Unternehmens aus neutraler Position heraus zu überwachen. Hier werden ähnlich hohe Anforderungen an das diplomatische Vorgehen der Beiräte gestellt wie in der Nach-

folgefrage. Denn oft sind die Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Banken, zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft, zwischen Unternehmensleitung und Gläubigern aufgrund der unerfreulichen Konstellation unterkühlt oder gar konfrontativ. In dieser Lage kann ein Beirat – sozusagen stellvertretend für den Unternehmer – das Gespräch suchen und eine neue Linie für Kompromisse aufbauen. Hat einer der Beiräte selbst schon einmal eine Restrukturierung durchgestanden, ist dies doppelt hilfreich, weil er die Denk- und Verhaltensmuster aus eigener Anschauung kennt. Denn die Gesellschafter oder die Geschäftsführung des betroffenen Unternehmens haben in aller Regel wenig Erfahrung im Umgang mit der kritischen Situation.

### 3. Welche Vorbehalte gegen das Instrument Beirat sind stichhaltig?

Ein Beirat ist ein lohnendes Investment für das Unternehmen – sofern das Gremium je nach gewünschter Rolle entsprechend formell und personell eingerichtet ist. Da mag es den einen oder anderen überraschen, dass dennoch manche Familienunternehmer die Institution Beirat skeptisch oder sogar ablehnend beurteilen.

Inwieweit sind die Argumente der Skeptiker nachvollziehbar? In aller gebotenen Kürze sollen hier die vorgetragenen Argumente der Beiratsgegner beleuchtet werden.

Üblicherweise werden folgende Vorbehalte gegen Beiräte geäußert:

- zusätzliche Kosten,
- zusätzlicher Zeitaufwand/Zeitverschwendung,
- abnehmende Flexibilität,
- aufwändigere und langsamere Entscheidungen,
- Verlust von unternehmerischem Einfluss, Angst vor Machtverlust,
- großes Bedürfnis nach Vertraulichkeit/Gefahr mangelnder Geheimhaltung.

### Zu den Vorbehalten einige Gedanken:

**Zusätzliche Kosten:** Da haben die Skeptiker recht. Jedoch: Diesen zusätzlichen Kosten muss man selbstverständlich den effektiven Nutzen eines Beirats gegenüberstellen. Und dann lässt es sich nicht mehr leugnen: Der Nutzen wiegt – bei guter Besetzung des Beirats – die Kosten um ein Vielfaches auf.

Zusätzlicher Zeitaufwand/Zeitverschwendung: Auch der zusätzliche Zeitaufwand ist ein Fakt. Denn die Beiratssitzungen kosten natürlich Zeit, in der Vorbereitung wie in der Durchführung und der Nachbereitung. Doch ist diese Zeit alles andere als verschwendet. Der Zeitaufwand ist in jedem Fall

angemessen und bringt dem Unternehmen nur Vorteile. Häufig habe ich schon von Geschäftsführern gehört, dass allein die Notwendigkeit, sich auf die Beiratssitzungen vorzubereiten dazu führt, dass man sich für einige Stunden aus den Zwängen der dringenden operativen Fragen löst und sich – endlich – die Zeit nimmt, sich den zwar nicht zeitlich kritischen, aber langfristig strategisch wichtigen Aufgaben zuwendet.

Abnehmende Flexibilität: Hier schimmert die in Familienunternehmen verbreitete Angst vor zusätzlichem Bürokratieaufwand durch. Aber welche zusätzliche Bürokratie bringt der Beirat tatsächlich mit sich? Die vom Beirat – mit Recht – erwarteten Dokumente erschöpfen sich meist in Berichten und Statistiken, die in einem professionell aufgestellten Unternehmen ohnehin vorhanden sind. Sollten wesentliche Daten wie Umsatzentwicklung, Ergebnisentwicklung oder Liquiditätsstatus im Unternehmen nicht auf Anhieb produzierbar sein, hat die Geschäftsführung ein gewaltiges Problem, das allerdings mit der Institution Beirat nicht das Geringste zu tun hat.

Aufwändigere und langsamere Entscheidungen: schlicht unzutreffend. Entscheidungskompetenzen werden mit der Einrichtung des Beirats lediglich verschoben – etwa von den Gesellschaftern zum Beirat. Das heißt, die eigentliche Entscheidung wird nach wie vor getroffen – nur an anderer Stelle. Das Ganze hat sogar noch einen weiteren positiven Aspekt: Hat das Unternehmen eine große Zahl von Gesellschaftern, kommen Entscheidungen schneller und einfacher – und häufig auch mit höherer Kompetenz – zustande.

Verlust von unternehmerischem Einfluss, Angst vor Machtverlust: Ein starker Unternehmer sieht seinen Beirat vornehmlich als Sparringspartner und Ideengeber. Er legt Wert darauf, von kompetenten Persönlichkeiten, die zu abgewogenen Urteilen fähig sind, konstruktiv-kritisch begleitet zu werden. Er möchte seine eigenen Überlegungen fundiert kommentieren lassen und sucht in wichtigen Fragen den Ratgeber auf Augenhöhe, den er gegebenenfalls sogar mitentscheiden lässt. Er ist immer Herr des Geschehens und kann Entscheidungsbefugnisse dosiert delegieren – oder auch nicht.

Großes Bedürfnis nach Vertraulichkeit/Gefahr mangelnder Geheimhaltung: Dieser Vorbehalt ist nicht unbegründet. Aber auch anderswo können undichte Stellen sein. Es kommt dabei immer auf besondere Sorgfalt bei der Auswahl von Kandidaten an. Kein Spezifikum des Beirats.

Nicht zuletzt zeigt der Blick in die Praxis, dass die Arbeit von Beirats- und Aufsichtsratsgremien weit überwiegend positiv beurteilt wird. Mehr als zwei Drittel der Akteure beurteilen die Arbeit des Gremiums als gut oder sogar sehr gut.

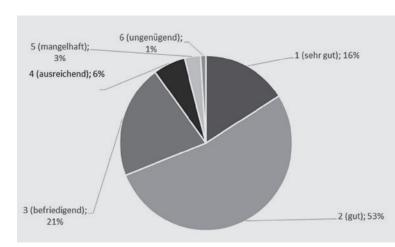


Abb. 2: Zufriedenheit mit der Gremienarbeit (Schulnotenskala) Quelle: Umfrage Handelsblatt Fachmedien GmbH und BfUN GmbH 2016

#### 4. Fazit

Abschließend möchte ich noch einmal die positiven Aspekte eines Beirats unterstreichen, wobei jeder einzelne Vorteil meiner Ansicht nach mehr Überzeugungskraft hat als alle vermeintlichen Nachteile zusammen:

- Der Beirat ist Sparringspartner und Kontrollorgan für die Geschäftsführung. Der geballte Sachverstand des Beratergremiums bringt das Unternehmen schneller voran als jede andere Maßnahme.
- Das im Beirat konzentrierte Know-how steigert zweifellos die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und minimiert das Risiko von Fehlentscheidungen.
- Der Beirat beseitigt Reibungsverluste, die anderswo in Form von Meinungsverschiedenheiten zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern die Entscheidungsprozesse lähmen und zu unproduktiven Irritationen führen können.
- Der Beirat vermittelt neutral und daher erfolgreich bei Streitigkeiten innerhalb des Gesellschafterkreises.
- Schließlich besteht in jedem einzelnen Beiratsmitglied eine hochmotivierte und rasch aktivierbare personelle Reserve, falls eine Führungskraft oder der Unternehmer ausfällt oder eine andere Krise per kurzfristigem Interimsmanagement bewältigt werden muss.

Nähere Informationen und Praxisberichte rund um Beiräte im Mittelstand finden Sie auch in dem Buch "Beirat und Aufsichtsrat – Erfahrungsberichte aus der Praxis" von Christoph Achenbach und Frederik Gottschalck (Hrsg.), Handelsblatt Fachmedien GmbH, Düsseldorf, ISBN: 978-3-942543-51-4.

# AUSBILDUNGSBEAUFTRAGTE IN KMU: ANREGUNGEN ZUR DISKUSSION ÜBER DIE NOTWENDIGE QUALIFIZIERUNG VON AUSBILDUNGSPERSONAL IN UNTERNEHMEN

Katja Gruber



#### Katja Gruber

ist Diplom-Pädagogin und studierte Erziehungswissenschaften an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Weiterbildungen "Train the Trainer" und systemische Beratung sowie Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut Potsdam und Großgruppenmoderation ("Open Space") bei Matthias zur Bonsen.

Seit 1991 arbeitet sie im Zweiten Deutschen Fernsehen, u.a. als Trainerin und Ausbilderin. Sie entwickelt Workshops für Ausbilder/ Ausbildungsbeauftragte und Auszubildende sowie Trainings zu entwicklungspsychologischen Aspekten Jugendlicher und Digitalen Spielwelten. Heute beschäftigt sie sich als Personalentwicklerin mit Themen wie Kompetenzmanagement, Potenzialanalysen, Innovation und Demografie und berät Kolleginnen und Kollegen in Veränderungsprozessen. Sie ist im Vorstand des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)/ Regionalgruppe Rheinland-Pfalz-Saarland und hat sich hier auf das Thema "Beratung zwischen den Generationen" spezialisiert. Darüber hinaus ist sie seit 2003 Mitglied im Prüfungsausschuss der IHK Rheinhessen für kaufmännische Büroberufe.

Am Hochschulzentrum für Weiterbildung (HZW) bietet sie seit 2015 einen eintägigen Workshop für Ausbildungsbeauftragte und Ausbildungsverantwortliche an.

E-Mail: gruber.k@zdf.de

"Ein kleiner Schritt für Azubis – ein großer Schritt für KMU: Werden Firmen zu Ausbildungsbetrieben, ist die Zukunft so gut wie gesichert: Die Wettbewerbsfähigkeit steigt und der Imagegewinn ist perfekt. Auszubildende sind also eine Investition, die sich auszahlt." titelte 2015 das Magazin "mittelstand: DIE MACHER". Der Beitrag warb für gezielte Ausbildung in KMU – und damit für Konzepte im Umgang mit dem prognostizierten Fachkräftemangel. Schulabgänger von Gymnasien

ziehen ein Studium einer Ausbildung vor: Von 2012 bis 2016 sank die Zahl der Absolventen in der beruflichen Ausbildung um 5 Prozent; die Zahl der Studenten erhöhte sich im gleichen Zeitraum um 25 Prozent. Dieser Trend zur "Akademisierung" hat vor allem Konsequenzen für den Mittelstand: Im Handwerk bleiben viele Lehrstellen unbesetzt. In Ausbildungsberufen verzeichnen IHK und HWK mehr vorzeitig aufgelöste Ausbildungsverträge. 2011 wurde mit 24,4 Prozent der höchste Wert seit der Wiedervereinigung erreicht. Gerade im Bereich der Produktentwicklung war und ist schnelle Anpassung an Bedarfe gefragt. Ständige Qualifizierung in Sinne eines lebenslangen Lernens ist notwendig, gerade in KMU, die sich vor dem Hintergrund der Binnen- und globalen Konkurrenz am Markt positionieren müssen. Vor diesem Hintergrund stellen eine bessere Professionalisierung des Übergangs von der Schule in den Beruf (= Berufsberatung) sowie eine systematischere Begleitung von Auszubildenden und Qualifizierung von Ausbildungsbeauftragten Lösungsansätze dar.

In Deutschland zählten im Jahr 2013 gemäß der KMU-Definition des Instituts für Marktforschung (IfM) Bonn rund 3,62 Millionen Unternehmen zu den kleinen und mittleren Unternehmen. KMU stellen 99,6 Prozent aller Unternehmen dar, darunter fallen Dienstleistungsunternehmen genauso wie Handwerksbetriebe und produzierendes Gewerbe. KMU verfügen über ca. 16,14 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Da der Begriff KMU Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter), kleine Unternehmen (bis 49 Mitarbeiter) und mittlere Unternehmen (bis 249 Mitarbeiter; vgl. Statistisches Bundesamt) umfassen, ist die Ausgangslage zur Qualifizierung von Ausbildungsbeauftragten sehr unterschiedlich. Ein Handwerksunternehmen mit 8 Mitarbeitern und einem Auszubildenden steht im Vergleich mit einem mittelständischen Unternehmen von rund 100 Mitarbeitern vor anderen Herausforderungen. Literatur zum Thema ist kaum vorhanden. Classen stellt dazu fest, dass in Unternehmensleitungen von KMU nicht die Notwendigkeit einer Personalplanung gesehen werde. Die Personalarbeit in mittleren Unternehmen beschränke sich noch immer auf die klassischen Felder wie Abrechnung, Personalverwaltung, Auswahl und Freisetzung von Arbeitskräften (vgl. Classen 2008, S. 18 f.). Personalplanung werde nicht in das Gesamtsystem unternehmerischer Planung mit einbezogen. In kleinen Unternehmen existiert oft keine ei-

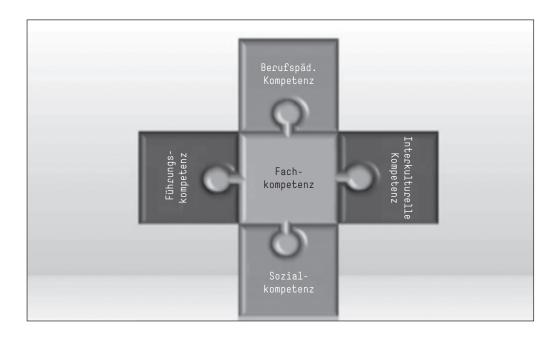


Abb. 1: Erforderliche Kompetenzen von Ausbildungsbeauftragten; Quelle: eigene Darstellung

genständige Personalabteilung mit kompetenten Personalfachleuten. Personalwirtschaftliche Aufgaben werden vom Unternehmer oder dem kaufmännischen Leiter übernommen. Die tägliche Beschäftigung mit dem operativen Personalgeschäft ebenso wie strategische Entscheidungen (z.B. Einstellungen) sind in der Verantwortung der Unternehmer selbst verortet. In mittleren Unternehmen gibt es häufig eine der kaufmännischen Leitung unterstellte Personalabteilung. In den meisten Unternehmen erledigen Mitarbeiter vor Ort Ausbildung "on top". Unterstützt werden sie von Personalleitern, die auch verantwortlich für die Ausbildung sind. Erst in den letzten Jahren werden mehr Ausbildungsbeauftragte benannt, jedoch nicht unbedingt systematisch qualifiziert. Mit steigender Größe des Unternehmens wächst der Anteil der KMU mit einer Personalabteilung kontinuierlich. Viele Unternehmer von KMU betonen, dass eine komplexe Personalabteilung nicht unbedingt erforderlich sei (vgl. Classen 2008, S. 19 ff.). In Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern "erweise sich jedoch bereits die Einrichtung einer Personalstelle mit Sachbearbeitern als wirtschaftlich" (Maier/Fröhlich 1992, S. 143).

#### Ausbildungsbeauftragte als qualifizierte Spezialisten und mögliche Garanten für einen erfolgreichen Personaleinsatz von jungen Menschen

Mehr als 670.000 registrierte Ausbilderinnen und Ausbilder sichern mit ihrer Professionalität und Erfahrung die Zukunftsfähigkeit der dualen Berufsausbildung, die in Europa eine Besonderheit darstellt. Dazu zählen die unmittelbar für die Ausbildungspraxis verantwortlichen Ausbilder und Ausbilderinnen, die sich durch die Ausbildereignungsverordnung (AEVO), den so genannten "Ausbilderschein" ("AdA-Schein") qualifiziert ha-

ben und Multiplikatoren für betriebliches Ausbildungs-Knowhow sind. 2009 trat die AEVO, strukturell und inhaltlich überarbeitet und den veränderten Anforderungen angepasst, wieder in Kraft und bildet die Grundlage für Ausbildung in der Praxis. Laut den Kammern melden sich seither wieder mehr Interessierte zur Prüfung an, davon bestehen rund 70.000 Personen jährlich die Prüfung. Eine inhaltlich wichtige Neuerung der AEVO ist die Orientierung an Arbeits- und Geschäftsprozessen und die Rolle des Ausbilders als Begleiter des Lernprozesses. Im Berufsbildungsgesetz (BBiG) ist darüber hinaus festgelegt, dass die zur Durchführung einer betrieblichen Ausbildung beauftragten Personen eine "persönliche und fachliche Eignung" besitzen müssen (vgl. BBiG, §28). Dazu gehören, neben der Fachkompetenz, berufs- und arbeitspädagogische Fähigkeiten wie Kenntnisse über das Schaffen einer motivierenden Lernund Feedback-Kultur, die Auswahl zielgruppengerechter Ausbildungsmethoden, die individuelle Unterstützung Auszubildender, z.B. bei Lernschwierigkeiten etc. (vgl. AEVO 2009) sowie Führungs-, Sozial- und interkulturelle Kompetenzen. Neben diesen Ausbildungsverantwortlichen oder Ausbildungsleitungen unterstützen zahlreiche "nebenamtliche Ausbilder", so genannte Ausbildungsbeauftragte direkt vor Ort in ihren Fachbereichen und unterstützen die Entwicklungs- und Reifungsprozesse junger Menschen.

Soweit die Theorie. Doch Klagen über die so genannte "Ausbildungsreife" häufen sich. Es fehle bei jungen Menschen an Sozialkompetenzen wie Ausdauer, Disziplin, guten Umgangsformen und Basiswissen in Mathematik und Deutsch. Ausgehend von seinem Praxisalltag als Facharzt für Kinder- und Jugendpsychiatrie zeigen Michael Winterhoff sowie die Psychologin und Personalleiterin Isabel Thielen in ihrem Buch "Persönlichkeiten

statt Tyrannen" auf, dass der Berufseinstieg einer der Lebensabschnitte ist, in dem die Auswirkungen von Entwicklungsstörungen bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen besonders schwer ins Gewicht fallen. Sie verdeutlichen, wie Jugendliche unterstützt werden können, um trotz erzieherischer Defizite in der Persönlichkeit nachzureifen und so in der Arbeitswelt Fuß zu fassen. Waren Ausbilderinnen und Ausbilder früher fachliche Unterweiser und "hierarchisch Übergeordnete", sollen sie heute als Ausbildungsbeauftragte zusätzlich die Rolle von Betreuerinnen und Betreuern "auf Augenhöhe" übernehmen. Sie fungieren damit als Ansprechpartner/-innen und Förderer junger Menschen, sind Moderator und Berater, im Idealfall kompetent in rechtlichen genauso wie pädagogischen und erzieherischen Fragestellungen.

Aufgrund der Einführung von so genannten Lernfeldern übernehmen Ausbilder die Rolle eines "Lernbegleiters", der Lernprozesse verfolgt, nachhält, unterstützt und auswertet. Die Einführung von Lernfeldern gleiche einem regelrechten "Paradigmenwechsel vom traditionellen Konzept der Vermittlung beruflichen Fachwissens und beruflicher Fertigkeiten hin zur Kompetenzorientierung (...), wodurch die Herausbildung überfachlicher Fähigkeiten stärker gefördert" (Tutschner/Haasler 2012, S. 112) werde. Vor allem bei leistungs- und lernschwachen Schülern und Auszubildenden erfolge eine deutliche Kompetenzverschiebung von Lehrern und Ausbildern hin zu Erziehung und pädagogisch-psychologischer Arbeit als Voraussetzung, um überhaupt Fachwissen vermitteln zu können. Dieses individuelle Eingehen scheint sowohl in der Berufsschulpraxis mit Klassen bis dreißig Personen als auch in der Ausbildungspraxis von KMU kaum möglich. Denn diese Anforderungen "eröffnen ein ganz neues Rollenprofil, das von den Befragten zum Teil ambivalent bewertet wurde, denn nicht alle sehen diesen Aspekt als Teil ihres beruflichen Aufgabenprofils an" (Tutschner/Haasler 2012, S. 109). Anders formuliert: Die vielen Ausbildungsabbrüche in kleinen und mittleren Betrieben und zunehmende Anforderungen an pädagogisch-erzieherische Kompetenzen binden personelle Ressourcen und führen zumindest immer wieder zur Entscheidung, weniger oder keine Auszubildende einzustellen. Mit der Einstellung tun sich neue Fragen für ein Unternehmen auf: Wieviel Ressourcen benötigen wir für individuelle Förderung von Auszubildenden? Wie professionalisieren wir sinnvoll und effektiv das ausbildende Personal? Im deutschen dualen System der beruflichen (Aus-)Bildung ist die Beschäftigung mit dem Bildungspersonal als Vermittler beruflicher Sozialisationsprozesse nicht neu. Berufliches Bildungspersonal, wie Ausbilder, Ausbildungsbeauftragte und Berufsschullehrer werden zunehmend als "Schlüsselakteure" von Bildungsprozessen betrachtet (vgl. Tutschner/Haasler 2012, S. 97 ff.). Untersuchungsgegenstand ist dabei der Zusammenhang der Qualifizierung der für berufliche Bildung tätigen Personen und der Qualität der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung, die als zentraler Faktor für die gelungene Umsetzung des lebenslangen Lernens dargestellt wird. Damit einher geht die Annahme, dass

sich die Rolle des Bildungspersonals "im Zuge der Etablierung wissensbasierter Ökonomien maßgeblich verändert und hieraus neue Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen erwachsen" (vgl. Tutschner/Haasler 2012, S. 97 ff.). Strukturelle Veränderungen betreffen z.B. den sogenannten demografischen Wandel, neue Lehr- und Lernmethoden, technische Neuerungen sowie die rasante Ausbreitung neuer Medien und damit verbunden die Kommunikation über soziale Netzwerke.

Das "Angeln im Goldfischteich junger Talente", wie es beim Frankfurter "Azubi-Recruiting-Tag" 2013 bezeichnet wurde hat längst begonnen. Der Begriff "War for Talents" verdeutlicht die "gefühlte" Lage auf dem Ausbildungsmarkt: Bemühten sich Politik und Unternehmen vor zehn Jahren um einen Ausbau von Lehrstellenangeboten, scheint es heute einfach, als Schulabgänger einen Ausbildungsplatz zu ergattern; vorausgesetzt, man verfügt über die notwendigen Schulabschlüsse, Grundqualifikationen und Sozialkompetenzen. Michaels et al. betonen in den 1990er Jahren in ihrem gleichnamigen Buch die Bedeutung der Erkennung von Potenzialen für den Erfolg eines Unternehmens. Zur Versachlichung der Diskussion wäre ein Begriff aus dem Personalmanagement passender: Talent Relationship Management meint ein systematisches Rekrutierungskonzept, d.h. den Prozess vom Erstkontakt mit dem Bewerber über differenzierte Bindungsmaßnahmen bis hin zum systematischen "An-Bord-Nehmen" ("Onboarding") der Bewerber. Gerade in kleinen Unternehmen berichten Auszubildende häufig positiv über die gute Einbindung und die Übernahme konkreter Aufgaben. Die Auswahl junger Menschen, ihre Ausbildungszeit bis hin zum Personaleinsatz nach ihrer Ausbildung sind so keine "Zufallsprodukte" mehr.

Die Qualifizierung derer, die die Ausbildung begleiten, strukturieren und in professionelle Bahnen lenken, wird mit modularen Zertifikatslehrgängen und Workshops für Ausbildungsbeauftragte und Ausbildungsverantwortliche stark nachgefragt. Die Qualifizierung ermöglicht einen Praxisbezug und Transfermöglichkeit in den eigenen Ausbildungsbereich. Themen wie Struktur und Planung der Ausbildung, Motivation, Feedback-, Kritik- und Beurteilungsgespräche, entwicklungspsychologische Aspekte im Umgang mit Jugendlichen sowie rechtliche Voraussetzungen zeigen die Spannweite der Ausbildung. Angesichts rückläufiger Bewerberzahlen, der sinkenden Qualität von Bewerbern und der nach wie vor viel zu hohen Abbruchquote zwischen Vertragsabschluss und Ausbildungsbeginn suchen Unternehmen die Balance zwischen dem Wettbewerb um junge Talente und einem achtsamen Recruiting, in dem Ausbildungsbeauftragte als qualifizierte Spezialisten eine Schlüsselposition auch für den Erfolg eines Unternehmens einnehmen könnten.

Ein gutes Beispiel für ein gelungenes Ausbildungskonzept wird bei der Weber-Stephen Deutschland GmbH, einem national und international erfolgreichen Hersteller für Grillgeräte, Zubehör und Brennstoffe mit ca. 130 Mitarbeitern umgesetzt. Aktuell befinden sich sieben Auszubildende am Standort In-

gelheim, die von zwei Ausbildungsverantwortlichen und sechs Ausbildungsbeauftragten in Fachbereichen betreut werden. Ziel ist die Bindung von qualifiziertem Fachpersonal und dem Aufbau von potenziellen Nachwuchskräften. Rekrutiert werden junge Menschen dabei über sorgfältig betreute Schüler- und studentische Praktika sowie Bachelor- und Masterarbeiten, aber auch über Ausbildungsmessen und Ausbildungsfilme. Zudem pflegt die Weber-Stephen GmbH Schul- und Hochschulkontakte in intensivem Maße. Das Unternehmen erachtet ein systematisches "Onboarding" von Auszubildenden und Nachwuchskräften als sehr wichtig. Teil der Ausbildung bilden Instrumente wie Zielvereinbarungen und regelmäßige Feedback- und Beurteilungsgespräche. Individuelle Einarbeitungspläne und -veranstaltungen, Einarbeitungspaten als Orientierungshelfer für die ersten Monate, "Azubi-Rallyes" und teambildende Maßnahmen, die Mitgestaltung von Assessment-Center-Tagen sind Beispiele guter Integration von Berufsanfängern von Anfang an - und über den gesamten Verlauf der Ausbildung hinweg! Die Bindung an das Unternehmen ist von Anfang an sehr hoch. Auszubildende nehmen während der gesamten Ausbildung an eigenen Projekten teil und übernehmen sukzessive mehr Verantwortung. Spielerisch darf es sein, Spaß darf es machen, jedoch werden die Auszubildenden auch an ihrem Einsatz, ihrer Motivation und ihren Erfolgen gemessen, betont Tanja Vietz, Ausbildungsverantwortliche aus dem Bereich HR. Grundlage des gemeinsamen Arbeitens sei eine Orientierung an den Stärken der Auszubildenden und eine Zusammenarbeit auf der Basis von Vertrauen und Zutrauen, was sich bisher sehr gut bewährt habe.

Seit 1996 fördert der Verein "Innovative Berufsbildung", gegründet vom Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn (BIBB) und dem W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld (wbv) innovative Entwicklungen im Bereich der Berufsbildung. Um sie einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen, verleiht der Verein alljährlich den "Hermann-Schmidt-Preis". Ausgezeichnet werden Modelle und Initiativen aus KMU und Großunternehmen, die sich z.B. in der Weiterqualifizierung des Berufsbildungspersonals in der Praxis bewährt haben. Beispiele dafür sind die "KOB-Ausbildung goes Lean" der Karl Otto Braun GmbH und Co. KG in Wolfstein sowie die "Kompetenz- und perspektivenorientierte Weiterentwicklung der Ausbildung in der Kreisverwaltung Groß-Gerau durch Qualifizierung der AusbilderInnen, Ausbildungsbeauftragten und Auszubildenden" durch die Ausbilder-Akademie, Armsheim. Hier könnten Preisträger, zu denen auch Kleinunternehmen gehören, Vorbilder für Ansätze in der Professionalisierung von Ausbildung sein.

Bereits 2008 zeichnete eine repräsentative Studie des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) ein interessantes Bild: Entgegen der häufigen Annahme des "unmotivierten faulen Auszubildenden" stellt sie dar, dass junge Menschen durchaus bereit sind, Leistungen zu erbringen. Im Gegenzug schätzen sie die Einbindung in betriebliche Geschäftsabläufe, die Anerkennung

ihrer Leistungen, soziale Einbindung und Wertschätzung ihrer Lernfortschritte und Erfolge. Dies gilt vor allem für die Verzahnung von Lern- und Arbeitsprozessen, d.h. der Ausbildung am Arbeitsplatz mit den Curricula des betrieblichen Unterrichts und der Berufsschule. Michael Kluge titelte in Anlehnung an Reinhard K. Sprengers Buch: "Mythos Motivation", dass "Alles Motivieren (...) Demotivieren" sei. Der Kardinalfehler im Umgang mit dem Thema Motivation bestehe "in der Annahme, dass der andere nicht motiviert sei" (Kluge 2002, S. 268 ff.). Ausbilder können gute Vorbilder für Auszubildende sein, indem sie, selbst gut qualifiziert, wertschätzend begleiten und professionell anleiten. Damit Auszubildende nicht überfordert werden, braucht es qualifiziertes Ausbildungspersonal, das anleitet unter der sogenannten "50/50-Regel", d.h. mindestens 50 Prozent der Aktivität geht vom Auszubildenden selbst aus. Getragen wird niemand. Aber es bedarf an Zeit für Betreuung im Hinblick auf den aktuellen Leistungs- und Entwicklungsstand eines Auszubildenden. Dies in KMU mit einem kleinen Mitarbeiterstamm zu leisten ist schwierig und kostet Ressourcen - dennoch lohnt sich die Investition!

Ausbilder, ob verantwortlich oder beauftragt, berichten in Ausbildertrainings von begeisternden und mühevollen Lernerfahrungen mit ihren Auszubildenden. Das Lernen zwischen den Generationen scheint hier trotz aller Schwierigkeiten und Ausbildungsabbrüchen zu funktionieren. Gefordert ist jedoch eine noch bessere begleitende Professionalisierung der Berufsberatung und ein Ausbau der Konzepte im Übergang Schule – Beruf (ÜSB). Sind es nicht gerade die Ausbilder, die sehr genau Bescheid wissen, über die so genannte "Generation Y, Z", da diese Generation letztlich so spannend, vielfältig und neugierig ist wie jede Generation davor?!

### Unterstützung in der Qualifizierung und Professionalisierung von Ausbildungsbeauftragten – Vorschläge zur konkreten Umsetzung in KMU

Fangen Sie klein an. Benennen Sie Ihre Ausbildungsbeauftragten und kommunizieren Sie diese Aufgabe und Funktion im Unternehmen. Informieren Sie sie über die konkrete Zielsetzung: Wieso ist Ausbildung gerade in Ihrem Unternehmen wichtig und wird unterstützt? Welche Inhalte sollen vermittelt werden? Wie wird im Unternehmen mit Konflikten umgegangen? Gibt es, wie in mittelständischen Unternehmen durchaus üblich, bereits Instrumente wie Mitarbeitergespräche und Beurteilungsbögen für Auszubildende sowie regelmäßige Kritik- und Feedbackgespräche? Laden Sie einmal im Jahr Ihre Ausbildungsbeauftragten ein. Kommunizieren Sie Erfolge der Auszubildenden (z.B. Prüfungsauszeichnungen, erfolgreiche Projektarbeiten). Die Erfolge von Auszubildenden sind auch Erfolge der Ausbildungsbeauftragten. Initiieren Sie Kontakte unter Ihren Ausbildungsbeauftragten (z.B. über regelmäßige Gesprächsrunden) und richten Sie diese thematisch aus.



Abb. 2: Qualifizierung für Ausbildungsbeauftragte; Quelle: eigene Darstellung

Starten Sie mit einem eintägigen Basisseminar und ermöglichen Sie Workshop-Besuche, die bedarfsorientiert für Ausbildungsbeauftragte angeboten werden. Oft sind diese nach einem solchen Seminar "Feuer und Flamme" und arbeiten hochmotiviert an Themen weiter. Nutzen Sie gerade als kleines Unternehmen Kooperationen, z.B. mit der IHK, HWK oder Hochschulen und Universitäten. Unterstützen Sie die Teilnahme von Ausbildungsbeauftragten an Ausbildereignungsprüfungen. Machen Sie das Thema Ausbildung verpflichtend und damit wichtig für Ihr Unternehmen.

Gestalten Sie die Einführungsveranstaltungen mit ihren Ausbildungsbeauftragten und bitten Sie um die fachliche Expertise, z.B. bei Auswahl- und Einstellungsverfahren von Auszubildenden. Arbeiten Sie zusammen an konkreten Projekten, wie Mitarbeiterzeitungen, Produktentwicklungen, Juniorfirmen etc. Nutzen Sie das digitale Wissen und die Stärken junger Menschen gerade im Umgang mit sozialen Medien.

#### **Fazit**

Vor dem Hintergrund einer hohen Zahl von Ausbildungsabbrüchen erscheint die gezielte Förderung von Auszubildenden und Ernennung von Ausbildungsbeauftragten für kleine und mittelständische Unternehmen als ein Wettbewerbsvorteil. Der Qualifizierung von Ausbildungsbeauftragten, die wie beschrieben, neben ihrer Fachkompetenz auch über Führungskompetenzen (hier gemeint im Sinne der Anleitung und als Vorbildfunktion) und berufspädagogische Kompetenzen (hierzu zählen soziale und gegebenenfalls auch interkulturelle Kompetenzen sowie ein Basiswissen um entwicklungspsychologische und pädagogische Modelle) verfügen sollten. Der systematisch geplanten Begleitung und Ausbildung junger Menschen kommt damit eine Schlüsselfunktion zu für den Erfolg eines Unternehmens und zwar im Gewinnen und Binden von qualifizierten Fachkräften. Denn die Auszubildenden von heute sind die erkannten Talente von morgen, die KMU mit in die Zukunft führen. Gleichzeitig können KMU so einer gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber der jungen Generation gerecht werden.

#### LITERATUR

Bahl, A. (2012): Ausbildendes Personal in der betrieblichen Bildung: Empirische Befunde und strukturelle Fragen zur Kompetenzentwicklung, in: Ulmer, P., Weiß, R., Zöller, A. (Hrsg.): Berufliches Bildungspersonal – Forschungsfragen und Qualifizierungskonzepte, Bielefeld, S. 21–43, www. kibb.de/cps/rde/xbcr/SID-EFC2FC0D-CE5EC54B/kibb/a12\_voevz\_agbfn\_11\_bahl.pdf, Abruf 09.04.2016.

Brater, M., Büchele, U. (1991): Persönlichkeitsorientierte Ausbildung am Arbeitsplatz, München.

Bylinski, U. (2013): Professionalisierung der pädagogischen Fachkräfte für eine gelingende Übergangsgestaltung, in: Lokale Bildungsverantwortung: kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, Stuttgart, S. 300–308.

Classen, N. (2008): Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, Paderborn.

DGFP (Hrsg.) (2009): Trends im Personalmanagement, in: PraxisPapier 4/2009 der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf; www.dgfp.de/praxispapiere, Abruf 09.04.2016.

Eckert, M., Müller, C., Schröter, T. (2013): Qualität in der betrieblichen Berufsausbildung nachhaltig entwickeln: Ergebnisse aus dem Modellversuch "ProfUnt – Professionalisierung der Ausbildungsakteure in Thüringer Unternehmen", in: Berufsbildung: Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule, Heft 139, S. 17–20.

Faßhauer, U., Vogt, M. (2013): Professionalisierung des betrieblichen Bildungspersonals als eine Konsequenz der Akademisierung beruflicher Bildung: Begründung, Ziele und hochschuldidaktisches Konzept des "Trialen Modells", in: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online. –, Heft 23, www.bwpat.de/ausgabe23/fasshauer\_vogt\_bwpat23.pdf, Abruf 09.04.2016.

Günterberg, B., Wolter, H.-J. (2003): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 157, Bonn.

Kimmelmann, N. (2013): Die Frage nach dem Maß der Einheit in der Vielfalt: Standards und Kompetenzen für das berufliche Bildungspersonal, in: Rangosch-Schneck, E. (Hrsg.): Beruf Bildung Migration, Beiträge zur Qualifizierung des beruflichen Bildungspersonals aus der Perspektive Migration, Baltmannsweiler, S. 23–38

Kluge, M. (2002): Der Ausbilder als Motivator, in: aid, Fachzeitschrift "B&B Agrar", Ausgabe 10/02, S. 286–288.

Krewerth, A., Beicht, U., Eberhard, V., Granato, M., Gei, J. (2011): BIBB-Studie Ausbildung aus Sicht der Auszubildenden 2008. suf\_1.1; Forschungsdatenzentrum im BIBB (Hrsg.), Bonn, Bundesinstitut für Berufsbildung, doi:10.7803/304.08.1.1.11.

Maier, W., Fröhlich, W. (1992): Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe, Heidelberg.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001): The war for talent, Harvard.

O.V. (2015): Ausbildungsbetrieb werden: Wann sich Azubis für KMU lohnen, in: Mittelstand: DIE MACHER vom 17. März 2015, http://www.mittelstand-die-macher.de/management/personal/ausbildungsbetrieb-werden-wannsich-azubis-fuer-kmu-lohnen-1646, Abruf 09.04.2016.

O.V. (2013): Ausbildung der Ausbilder, in: Stiftung Warentest, test.de/2013, http://www.unternehmer.de/management-people-skills/165686-fachkraeftemangel-kmu-situation-ernst, Abruf 09.04.2016.

Pätzold, G. (2013): Betriebliches Bildungspersonal: Anforderungen, Selbstverständnis und Qualifizierungsnotwendigkeiten im Rückblick auf das vergangene Jahrhundert, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis: BWP. 42/2013, Heft 3, S. 44–47.

Rangosch-Schneck, E. (Hrsg.) (2013): Beruf Bildung Migration: Beiträge zur Qualifizierung des beruflichen Bildungspersonals aus der Perspektive Migration, Baltmannsweiler.

Roman Herzog Institut (Hrsg.) (2016): Die Generation von morgen. Neue Werte, neue Gesellschaft, neue Arbeitswelt?, München.

Schwuchow, K., Gutmann, J. (Hrsg.) (2010): Jahrbuch Personalentwicklung 2010, Köln.

**Sprenger, R. K. (2014):** Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse, Frankfurt am Main.

Tutschner, R., Haasler, S. R. (2012): Meister der Methode – Zum Wandel des Rollenverständnisses von Lehrern und Ausbildern in der Beruflichen Bildung, in: Ulmer, P., Weiß, R., Zöller, A. (Hrsg.): Berufliches Bildungspersonal: Stellenwert, Entwicklungstendenzen und Perspektiven für die Forschung, Bielefeld, S. 97–115.

Ulmer, P., Gutschow, K. (Hrsg.) (2013): Die novellierte Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) von 2009: Hintergründe, Umsetzung, Positionen, Berichte zur beruflichen Bildung, Bielefeld 2013.

Weyland, U., Klemme, B. (2013): Qualifizierung des betrieblichen Ausbildungspersonals – aktuelle Herausforderungen für therapeutische Gesundheitsberufe, in: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online. –, Heft Spezial Nr. 6 HT2013, www.bwpat.de/ht2013/ft10/wey-land\_klemme\_ft10-ht2013. pdf, Abruf 09.04.2016.

Winterhoff, M., Thielen, I. (2011): Persönlichkeiten statt Tyrannen, München.

#### WISSEN ALS ERFOLGSKRITISCHER FAKTOR IM MITTELSTAND

Norbert Rohleder



#### Prof. Dr. Norbert Rohleder

ist seit 2012 Professor für Human Resource Management und Soziale Interaktion am wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereich der Hochschule Mainz. Zuvor war er 16 Jahre in unterschiedlichen Personalfunktionen zuletzt beim Pharmakonzern Boehringer Ingelheim tätig.

E-Mail: norbert.rohleder@hs-mainz.de

Unternehmensaktivitäten sind derzeit von Globalisierung, hohem Konkurrenzdruck, zunehmenden Kundenerwartungen, komplexer werdenden Produkten und Dienstleistungen sowie kürzeren Produktionszyklen geprägt. Vor diesem Hintergrund ist Wissen in vielen Unternehmen die Ressource, die zu mindestens 60 Prozent für die Gesamtwertschöpfung verantwortlich ist. Wissen ist daher, neben den klassischen Faktoren Arbeit, Boden und Kapital, zu einem bedeutenden Produktionsfaktor avanciert.

Auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ist die Ressource Wissen und damit das Wissensmanagement zu einem erfolgskritischen Faktor geworden. Bislang mangelt es dem Mittelstand jedoch an systematischen Ansätzen und Handlungsschritten zur Implementierung einer Wissensorganisation. Erfolgreiche Lösungen von Großunternehmen sind in der Regel nicht adaptierbar. Vielmehr bedarf es adäquater Instrumente und Maßnahmen, die den Spezifika kleiner und mittelständischer Unternehmen gerecht werden.

#### 1. Wissen als erfolgskritischer Faktor

In der Informations- und Wissensgesellschaft hat sich die Fähigkeit, Wissen zu identifizieren, zu generieren und umzusetzen, längst zu einer Kernkompetenz entwickelt. Der Erfolg einer Unternehmung hängt also maßgeblich von einem sinnvollen Management der Ressource Wissen ab. Gegenüber der Konkurrenz muss ein Wissensvorsprung erzielt und effektiver und effizienter in den Unternehmensprozessen umgesetzt werden. Einschlägige Untersuchungen (z.B. die Mittelstandsstudie zur Strategischen Kompetenz von Unternehmen der Haufe Akademie) belegen, dass Wissensmanagement für über 70 Prozent der mittelständischen Unternehmen einen großen bis sehr großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat und ein Großteil des generierten Mehrwertes in Unternehmen auf spezifisches Wissen zurückzuführen ist.

Bereits heute übertrifft der Wert des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens oft den des materiellen um ein Mehrfaches. Diese Tendenz wird in den nächsten Jahren steigen – nicht zuletzt durch den rasanten Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnologie und die immer kürzere "Halbwertzeit" von erfolgsentscheidendem Wissen. Vor diesem Hintergrund wird für Unternehmen aller Branchen die Bedeutung der Ressource Wissen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor weiter zunehmen.

#### 2. Stellenwert von Wissen in KMU

Trotz der Wichtigkeit dieser Ressource für den Unternehmenserfolg bestehen nach Jasper (2010) immer noch große Defizite im Umgang mit Wissen. Vorhandene Wissenspotenziale werden nicht optimal genutzt, Wissensträger nicht systematisch weiterentwickelt und gefördert. Aufgrund hinderlicher Organisationsstrukturen werden Ideen nicht umgesetzt und mögliche Wissenssynergien nicht erkannt. Einmal generiertes Wissen wird nicht konserviert und muss immer wieder neu erworben oder entwickelt werden; Recherchen und Projekte werden unabhängig voneinander mehrmals durchgeführt. Und immer noch wird Wissen als Machtfaktor eingesetzt und weder geteilt noch weitergegeben.

Wissenschaftler gehen davon aus, dass mehr als die Hälfte allen Wissens eines Unternehmens verpufft, weil es nicht systematisch erfasst und organisiert wird. Konsequentes Wissensmanagement wird nur selten betrieben – zum Nachteil für die Unternehmen.

Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen verzichten häufig auf die Einführung von Wissensmanagement. Sie glauben, aufgrund der geringeren Mitarbeiterzahlen und der vielfach regionalen Orientierung sei ein gezieltes Wissensmanagement für sie nicht relevant oder sinnvoll. Doch auch der Mittelstand wird zukünftig immer stärker auf den Einsatz von Wissensmanagementlösungen angewiesen sein, will er gegenüber der zunehmenden regionalen und überregionalen Konkurrenz im Wettbewerb bestehen. Weltweit können sich Wettbewerber heute mit Hilfe moderner Informationstechnologien Wissen beschaffen, um in den entsprechenden Märkten aktiv zu werden.

## 3. Gründe für die Einführung von Wissensmanagement

Für kleine und mittelständische Unternehmen kann eine wissensorientierte Unternehmensführung den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bedeuten:

- Aufgrund ihrer häufig starken Spezialisierung ist es für sie besonders wichtig, ihren Kompetenzvorsprung zu halten.
- Die geringe Unternehmensgröße erfordert angesichts der zunehmenden Informationsüberflutung eine sach- und zielgerechte Aufbereitung der einströmenden Informationen und die permanente Akquirierung, Speicherung und Aktualisierung von Unternehmenswissen.

Hinzu kommen weitere Gründe für die Einführung von Wissensmanagement – hier zeigen sich Parallelen zwischen der Organisation von Wissen im Mittelstand und in Großunternehmen:

- Entscheidungsvorlagen basieren auf einem zentralen Wissensstand, auf den alle zugreifen.
- Individuelle Geschäftsprozesse führen zu komplexen und selten ausgeführten Arbeitsabläufen.

- Die permanente Anpassung von Informationen kann zentral erfolgen.
- Qualitätskontrolle und unternehmensweite Standards erfordern die Einhaltung diverser Richtlinien im Prozess.
- Mitarbeiter können von überall auf das Wissen zugreifen.
- Doppelte Arbeiten und ineffiziente Informationsweitergaben (z.B. "Stille-Post-Verfahren" bei Entscheidungsvorlagen in hierarchisch gegliederten Unternehmen) werden vermieden.

Insbesondere der Wissensverlust durch Generationenwechsel oder Fluktuation von Spezialisten ist eine entscheidende Motivation für den Mittelstand, Wissensmanagement einzuführen – wie die Technologieberatungsstelle des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB), Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, bereits vor Jahren festgestellt hat. Darüber hinaus werden Mittelstandsprojekte beschrieben, die darauf abzielen, die Wissenstransparenz bei der Durchführung von Projekten und bei der Auftragsabwicklung zu erhöhen.

Auslöser für die Initiierung von Wissensmanagementprojekten sind häufig konkrete Defizite bei der Gestaltung eines ganzheitlich ausgerichteten Wissensmanagements. Diese Defizite betreffen beispielsweise Prozesse zur Verteilung des Wissens, die Organisation von Austauschmöglichkeiten sowie die Transparenz über Wissensangebot und Wissensnachfrage. Ein wesentlicher Faktor ist zweifelsohne die Nutzung des Wissens im betrieblichen Alltag. Hierbei steht im Vordergrund nicht nur die Einführung neuer Prozesse, sondern auch eine verstärkte Mitarbeiterintegration – wobei die Mitarbeiter hier als Kunden betrachtet werden sollten.

Letzteres ist insbesondere deshalb wichtig, weil sich ein gut funktionierendes Wissensmanagement unmittelbar auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt. So kommt eine Untersuchung der Universität Chemnitz zu Wissensmanagement (WM) und Intellectual-Capital-Management (ICM) bei kleinen und mitt-

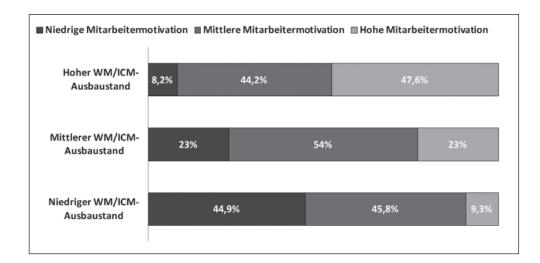


Abb. 1: Mitarbeitermotivation in Abhängigkeit vom Wissens- und Intellectual-Capital Management Quelle: Pawlowsky et al. 2011

Mensch	Organisation	Technik
<ul> <li>Wissensverlust durch Personalfluktuation</li> <li>Wissen als persönliches Eigentum</li> <li>Ungeeignete Unternehmenskultur</li> </ul>	<ul> <li>Fehlender Wissensaustausch innerhalb und zwischen Unter- nehmen</li> <li>Fehlende Mechanismen zum Erwerb von Wissen</li> <li>Fehlendes Schnittstellen- management</li> </ul>	<ul> <li>Inkonsistente Daten</li> <li>Starre Aufbereitung von Wissen</li> <li>Mangelnde Informationsund Kommunikationsflüsse</li> </ul>

Abb. 2: Mögliche Barrieren im Wissensmanagement, Quelle: BMWi 2013a

leren Unternehmen zu dem Ergebnis, dass fast 50 Prozent der Mitarbeiter hoch motiviert sind, wenn es einen hohen Ausbaugrad des Wissensmanagements/ICM im Unternehmen gibt, bei einem niedrigen Ausbaugrad sind lediglich 9,3 Prozent der Mitarbeiter hoch motiviert.

#### 4. Barrieren für eine wissensorientierte Unternehmensführung in KMU

Ein aktives Wissensmanagement lebt in erster Linie vom Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens. Wenn Wissen nur unzureichend ausgetauscht wird und deshalb die Wissensziele eines Unternehmens nicht erreicht werden können, muss Ursachenforschung betrieben werden.

Die Haufe Akademie und die TU Clausthal sind in ihrer Mittelstandstudie den Ursachen auf den Grund gegangen: Das Haupthindernis für einen Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern liegt in der fehlenden Zeit (60 Prozent). Mit einigem Abstand folgen die fehlende Wissenstransparenz (39,9 Prozent),

die mangelnde Bereitschaft zum Wissensaustausch (34,2 Prozent) und die Unterschätzung der Ressource Wissen (33,8 Prozent).

In einem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) im Jahr 2013 veröffentlichten Leitfaden "Fit für den Wissenswettbewerb – Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen" werden als Wissensbarrieren die Faktoren Mensch, Organisation sowie Technik differenziert (siehe Abbildung 2).

Im Hinblick auf die konkrete Umsetzung von Wissensmanagement zeigen Studien, dass neben der Angst vor Veränderung und dem Streben nach Machtsicherung vor allem das Fehlen einer eindeutigen Strategie eine große Rolle spielt. Darüber hinaus stehen einer wissensorientierten Unternehmensführung oft zu komplexe und akademische Konzeptdarstellungen im Wege, die gerade auch in kleinen und mittelständischen Betrieben die Implementierung erschweren. Nicht zuletzt werden in den Unternehmen häufig keine Ressourcen für die Mitarbeiter zur Aufbereitung und Nutzung von Wissen bereitgestellt, und nicht selten mangelt es an Unterstützung durch die Geschäftsleitung.



Abb. 3: Ausgewählte Gründe für mangelnde direkte Verfügbarkeit von Wissen, Quelle: Haufe 2014

Insgesamt ist die Verfügbarkeit der Ressource Wissen in Unternehmen vielfach eingeschränkt. Die Studie "Produktiver Umgang mit Wissen in Unternehmen" der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG aus dem Jahr 2014 hat unter anderem untersucht, warum Wissen, welches Mitarbeiter für ihre Arbeit benötigen, nicht immer direkt zur Verfügung steht: Es fehlt an (transparenten) Ablagesystemen und Speichertools, die Suche nach Wissen ist kompliziert und Kollegen sind häufig nicht bereit, ihr Wissen zu teilen (siehe Abbildung 3).

## 5. Möglichkeiten der Implementierung von Wissensmanagement in KMU

Kleine und mittelständische Unternehmen nennen zwar häufig ähnliche Gründe für die Einführung von Wissensmanagement wie Großunternehmen, aber die tatsächliche Motivation speist sich eher aus den konkreten Problemen des betrieblichen Alltags. Darüber hinaus stößt die Umsetzung von Wissensmanagementkonzepten in kleinen und mittelständischen Unternehmen auf spezifische Barrieren, die es zu überwinden gilt. Die breite Einführung von Wissensmanagement, wie sie in der einschlägigen Literatur üblicherweise für Konzerne empfohlen wird, ist häufig weder praktikabel noch ratsam, denn sie lässt sich aufgrund des finanziellen, technischen und organisatorischen Aufwandes nicht ohne Weiteres auf den Mittelstand übertragen. Es werden praktikable Lösungen gesucht, die auf die konkreten, teilweise sehr spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppe eingehen und vom Umsetzungsaufwand für die Unternehmen realisierbar sind. Dies lässt sich häufig vor allem mit punktuellen Maßnahmen für konkrete Problemen erreichen. Dabei stehen die folgenden Ziele im Mittelpunkt:

- Die Zusammenarbeit (insbesondere mit Kunden) soll gefördert werden.
- Mitarbeiter sollen Verantwortung übernehmen und brauchen dazu alle nötigen Informationen über die Arbeitsvorgänge.
- Risiken durch Mitarbeiter- und Generationswechsel sollen minimiert werden.
- Prozesse sollen verbessert und frei werdende Ressourcen gewinnbringend eingesetzt werden.

## 6. Besonderheiten der KMU bei der Einführung von Wissensmanagement

Auch wenn sich der Mittelstand durch eine große Variationsbreite an unterschiedlichen Unternehmenstypen auszeichnet, die jeweils eigene Anforderungen an die Lösung von Wissensproblemen stellen, lassen sich dennoch folgende allgemeine Charakteristika kleiner und mittelständischer Unternehmen festhalten:

- regionale und lokale Einbindung,
- geringe Mitarbeiterzahl,
- meist geringe Mitarbeiterfluktuation,
- wenige Schlüsselpersonen wie Geschäftsführer, Gründer etc. prägen das Unternehmen, das in der Regel inhabergeführt ist,
- viel Wissen und wichtige Kompetenzen sind auf wenige Personen konzentriert,
- Strukturen (in der Regel flache Hierarchien) sind überschaubar,
- teilweise geringe Bereitschaft zur Kooperation mit externen Partnern,
- geringer Formalisierungsgrad, hohe Flexibilität,
- steigende Bereitschaft zur Internationalisierung,
- zunehmende Spezialisierung,
- teilweise bereits etablierte Tradition der Wissensweitergabe (insbesondere im Handwerk).

Die spezifische Struktur in Klein- und Mittelbetrieben bietet günstige Bedingungen für Wissensmanagement. Der Betrieb ist in der Regel überschaubar und verfügt über flache Hierarchien. Die geringere Mitarbeiterzahl und die persönlichen Bindungen im Unternehmen ermöglichen einen einfachen und schnellen Informationsaustausch mit geringerem Aufwand. Oftmals ist bereits eine starke Tradition bei der Wissensweitergabe vorhanden und es werden bestimmte Methoden zur Bewirtschaftung der Ressource Wissen genutzt, ohne dass sie als Wissensmanagement bezeichnet werden. Das bedeutet auch, dass der Austausch zwischen Personen gegenüber (technologiegestützter) Dokumentation im Vordergrund steht. Der Einsatz von Methoden und Werkzeugen – beispielsweise IuK-Technologien - muss sowohl den eher kurzen, informellen Kommunikationswegen Rechnung tragen, als auch den häufig knappen finanziellen Mitteln, die für die Umsetzung von Wissensmanagementkonzepten zur Verfügung stehen.

## 7. Einführungsvoraussetzungen für ein Wissensmanagement

Auch wenn die Bedingungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen häufig gut sind, um die Ressource Wissen zu managen, gilt es, organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, die einer wissensmanagementfreundlichen Unternehmenskultur entsprechen. Die Mitarbeiter sollen "gerne" ihr Wissen abgeben und fremdes Wissen nutzen.

Zu den Grundvoraussetzungen zählt der im Unternehmen praktizierte Führungsstil. Autoritäre Führungsstile sind "Wissensmanagementkiller", während kooperative und partizipative Führungsstile das Wissensmanagement fördern: Zwischen den einzelnen Hierarchiestufen muss Vertrauen aufgebaut

werden, Führungskräfte sollten die Leistungen und das Wissen ihrer Mitarbeiter respektieren und anerkennen und alle Beteiligten – Führungskräfte wie Mitarbeiter – sollten durch konstruktive Kritik zum Lernen und Teilen ihres Wissens motiviert werden.

Damit neues Wissen aufgebaut werden kann, ist die Schaffung von Freiräumen wichtig. Denn nur wenn ein Mitarbeiter die Möglichkeit hat, etwas auszuprobieren und eingetretene Pfade zu verlassen, kann neues Wissen entstehen. Das gilt auch für die Anwendung neuen Wissens. Ein Mitarbeiter wird eine neue Verfahrensweise nur annehmen, wenn er ausreichend Zeit erhält, sich mit dieser während der Einführungsphase intensiv zu beschäftigen.

Ein wichtiger Aspekt ist der Umgang mit Fehlern. Ein Mitarbeiter wird das neue Wissen erst verinnerlichen müssen, ehe er effektiv und effizient – und möglichst fehlerfrei – damit arbeiten kann. Produktive Fehler, die helfen, folgende Fehlerkosten zu vermeiden, sollten grundsätzlich belohnt, unproduktive Fehler nicht generell bestraft werden. Unproduktive Fehler entstehen häufig nicht nur durch "nicht wollen", sondern oft auch durch "nicht wissen", "nicht können" oder "nicht informiert sein".

Neben zahlreichen anderen Möglichkeiten, Wissen unternehmensweit zu verbreiten, kommt der Kommunikation und speziell der informellen Kommunikation eine hohe Bedeutung zu. Damit Informationen schnell beschafft und ausgetauscht werden können, ist häufig das Verlassen der formellen Kommunikationswege erforderlich. Aber nur wenn das Unternehmensklima gut ist, funktioniert informelle Kommunikation. Führungskräfte können aktiv die Entstehung informeller Kommunikation fördern. Zum einen besitzen sie durch ihr Verhalten den Mitarbeitern gegenüber eine Vorbildfunktion, zum anderen unterstützen Rahmenbedingungen wie Förderung von Teamarbeit, Schaffung einer wissensmanagementfreundlichen Arbeitsplatzgestaltung und die Einrichtung von Kommunikationszentren (Kaffeeküchen und -ecken, Wissenszimmer etc.) die Entstehung einer (zielorientierten) informellen Kommunikation.

#### 8. Schritte zur Einführung von Wissensmanagement

Um ein Wissensmanagement erfolgreich zu implementieren, sind folgende vier Schritte hilfreich:

- Festlegen des Wissensbedarfs: Welches Wissen ist für den Erfolg des Unternehmens entscheidend?
- 2. Beschaffen des erfolgsentscheidenden Wissens: An dieser Stelle ist eine klassische "Make-or-buy"-Entscheidung zu treffen: Lohnt es sich, eigenes Wissen im Unternehmen aufzubauen, oder kann und soll Wissen von außerhalb des Unternehmens beschafft werden?

- 3. Befriedigung des internen Wissensbedarfs: Welche Aktivitäten sind notwendig, damit das Wissen effektiv und effizient im Unternehmen an die richtigen Stellen verteilt werden kann, die Nutzung dieses Wissens sichergestellt ist? Welche Maßnahmen sind erforderlich, damit veraltetes Wissen durch neues Wissen ersetzt wird?
- 4. Wissensbewertung: Waren die unter Punkt 1 bis 3 aufgeführten Aktivitäten zielorientiert? Hat sich das Wissen innerhalb des Unternehmens positiv verändert und entwickelt?

Diese Schritte sind vor dem Hintergrund der Spezifika der eigenen Unternehmen an die jeweiligen Bedürfnisse anzupassen. Aus der Vielzahl an Strategien, Konzepten, Methoden und Instrumenten sind im Besonderen im Hinblick auf Punkt 3 diejenigen auszuwählen, die für das jeweilige Unternehmen angemessen sind. Hilfreich kann dabei der Blick über den eigenen "Tellerrand" sein: Wie haben andere Unternehmen diese Herausforderung bewältigt?

#### 9. Wissensmanagement in KMU in der Praxis

Mittlerweile gibt es – wenn auch bislang wenige – Studien und Forschungsprojekte, die nicht nur Vorteile, Barrieren und Ist-Zustand von Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen untersuchen, sondern auch speziell auf den Mittelstand zugeschnittene Konzepte, Methoden und Tools entwickelt und untersucht haben. Entstanden sind zum einen Leitfäden und Instrumente, die kleinen und mittelständischen Betrieben bei der Implementierung und Bewertung ihres Wissensmanagements helfen (siehe z.B. BMWi 2013a, 2013c, Steinacher/Zwiker 2013), zum anderen wurden Umsetzungs-, Praxis- und Best-Practice-Beispiele dokumentiert und analysiert, die anderen Unternehmen als Wegweiser bei der Einführung von Wissensmanagement dienen können.

#### 10. Fazit

Die Bedeutung des Wissensmanagements für kleine und mittelständische Unternehmen ist in Theorie und Praxis unumstritten. Wissen hat als vierter Produktionsfaktor für viele Unternehmen eine erfolgsentscheidende Bedeutung erlangt.

Im Mittelstand existieren wissensmanagementspezifische Probleme und werden dort als kritische Erfolgsfaktoren wahrgenommen. Allerdings sind Wissensmanagementkonzepte, die in Großunternehmen erfolgreich umgesetzt wurden, in der Regel für kleine und mittelständische Unternehmen nicht adaptierbar, es bedarf vielmehr spezifischer Instrumente und Maßnahmen, die den Besonderheiten des Mittelstandes Rechnung tragen. Zwar müssen sich die Unternehmen öffnen und bereit sein, das Denken und Handeln der Mitarbeiter nach-

haltig zu verändern und neue Organisationsformen und Techniken zuzulassen, eine unspezifische unternehmensweite Einführung von Wissensmanagement ist jedoch der falsche Weg.

Die erfolgreiche Einführung des Erfolgsfaktors Wissensmanagement erfordert zunächst bestimmte Voraussetzungen sowie Rahmenbedingungen – speziell die Schaffung einer wissensmanagementfreundlichen Unternehmenskultur. Die Einführung selbst erfolgt entlang "klassischer" Einführungsschritte, die sequenziell abgearbeitet werden können.

Für kleine und mittelständische Unternehmen existiert mittlerweile eine Reihe von Publikationen, die für die Konzeptionierung und Umsetzung eines unternehmensspezifischen Wissensmanagements Hilfestellung und Best-Practice-Bespiele bieten.

#### LITERATUR

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2013a): Fit für den Wissenswettbewerb – Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2013b): Fit für den Wissenswettbewerb – Vorgehensweisen und Fallbeispiele für die Praxis, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2013c): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, Berlin.

Haufe (Hrsg.) (2014): Produktiver Umgang mit Wissen in Unternehmen, Studie 2014, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.

Jaspers, W. (2010): Faktor Wissen in der heutigen Zeit immer wichtiger, http://www.business-wissen.de/artikel/wissensmanagement-faktor-wissen-in-der-heutigen-zeit-immer-wichtiger/, Abruf 25.03.2016.

Maaß, F. (2007): EDV-gestützte Methoden des Wissensmanagements in der Personalpolitik kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2007, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 115 NF, Wiesbaden, S. 49–83.

Pawlowsky, P., Gözalan, A., Schmid, S. (2011): Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Eine repräsentative Unternehmensbefragung zum Status quo. Fokus prints 08/11. Lehrstuhl Personal und Führung, TU Chemnitz, http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/11-05-19\_Studienergebnisse\_WM\_2010\_s.pdf, Abruf 09.05.2016.

Steinacher, M., Zwiker, M. (2013): Wissensmanagement. Wie KMU ihren Umgang mit Wissen prüfen können, in: KMU-Magazin Nr. 1/2, Januar/Februar 2013, https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/Alumni\_2013\_ Medienberichte\_Januar\_Wissensmanagement%20 in%20KMU/\$FILE/Wissensmanagement%20im%20 KMU\_01.01.2013.pdf, Abruf 25.03.2016.

## DIGITALISIERUNG & E-COMMERCE ALS CHANCE UND HERAUSFORDERUNG FÜR DEN DEUTSCHEN MITTELSTAND

Matthias Thürling



#### **Matthias Thürling**

ist Gründer und Geschäftsführer von intoCommerce. Er berät führende Unternehmen aus Industrie, Produktion und Handel zu Online-Vertrieb ihrer Produkte über B2B-Marktplätze und Online-Shops. Zuvor war er in der Geschäftsleitung der NIDAG GmbH, die heute ein Teil von Deutschlands größter Internetagentur UDG United Digital Group ist. Er ist bekannter Autor für Fachmagazine wie ,t3n', ,Markt und Mittelstand' und ,IT Mittelstand', sowie Redner auf Cebit, Dmexco und weiteren Fachkonferenzen.

E-Mail: m.thuerling@into-commerce.de

App oder Buch? Spotify oder CD? Netflix oder Tatort? Das Konsumverhalten von uns allen hat sich in den letzten zehn Jahren massiv verändert. In fast jedem Lebensbereich können wir dank passender App oder spezialisiertem Online-Shop Waren und Dienstleistungen über einen digitalen Kanal beziehen. Egal ob das Taxi per MyTaxi-App, die Pizza per Lieferando oder das USB-Kabel per Amazon, digitale Dienste erleichtern uns in fast allen Bereichen unser Leben. Selbst eine lange Lieferzeit ist kein Argument mehr. Amazon testet in Berlin und München bereits Amazon Prime now, den spezialisierten Lieferdienst, bei dem man innerhalb von 60 Minuten die Bestellung nach Hause geliefert bekommt. So lange braucht man ungefähr auch, um von Mainz-Weisenau in die Stadt zu fahren, einen Parkplatz zu finden, einzukaufen und wieder zurückzufahren. Amazon ist mal wieder Vorreiter darin, seine Kunden noch stärker zu binden und mit einem guten Service zu begeistern.

#### "Amazon leider größter Kunde"

Das hat aber auch Folgen für Hersteller und Händler. Ein exklusiver Distributionspartner einer international renommierten Heimwerkermarke sagte kürzlich zu mir "Bis vor kurzem bestand mein Vertrieb noch aus Zuteilung von Ware. Heute ist Amazon leider mein größter Kunde." Das führt zu neuen Abhängigkeiten, die kein Unternehmer gerne sieht. Die Marktmacht von Amazon ist in vielen Bereichen bereits erdrückend. Wer meint, das betrifft nur ein paar B2C-Marken, irrt sich gewaltig. Die Erfahrung der Heimwerker-Marke werden bald so oder in ähnlicher Form beinahe alle Branchen müssen.

#### Nur Minen-Betreiber können sich zurücklehnen

Das Beratungsunternehmen Deloitte hat dazu untersucht, welche Branchen von einer solchen Digitalisierung wie stark betroffen sind. Besonders die Branchen Handel, IKT und Medien, Banken und Versicherungen sind stark betroffen vom digitalen Wandel. Das erleben wir jeden Tag in den Fußgängerzonen, in denen klassische Einzelhändler wie Schuh Fink oder die Foto-Kette Besier Oehling Insolvenz anmelden und Banken ihre Filialen schließen müssen. Aber auch Anbieter von professionellen Dienstleistungen und so ziemlich jede andere Branche müssen sich aktiv mit der Herausforderung Digitalisierung beschäftigen. Denn Digitalisierung bedeutet nichts anderes als die Optimierung von Prozessen mit Hilfe von technischen Lösungen und daraus resultierenden Veränderungen der Kundenbedürfnisse. Das hat der klassische B2C-Handel als erstes hart zu spüren bekommen.

#### B2B fünf Jahre hinterher

Da ein Großteil der mittelständischen Unternehmen B2B-Produkte anbietet, werden diese als nächstes von der Digitalisierung betroffen sein. Als Faustregel kann man sagen, dass die B2B-Branchen dem B2C-Geschäft rund fünf Jahre hinterherhängen. Die "Amazonisierung" des B2C-Handels wird in ähnlicher Form früher oder später jede Branche treffen und damit genau jene mittelständischen Unternehmen, die stark in klassischen Geschäftsmodellen sind, aber schwach dabei, sich selbst zu hinterfragen und sich schnell dem Markt anzupassen. Eine Folge dieser Entwicklung ist zunächst eine steigende Marktund Preis-Transparenz. Noch nie war es so leicht, Preis und Leistung zu vergleichen wie heute, das wird in Zukunft dank branchenspezifischer Plattformen analog zu billiger.de oder Idealo auch den Mittelstand treffen. Zusätzlich verändern sich Kundenerwartungen. Warum soll eine Lieferung eines USB-Kabels eine Stunde mit Amazon Prime now, die Lieferung von

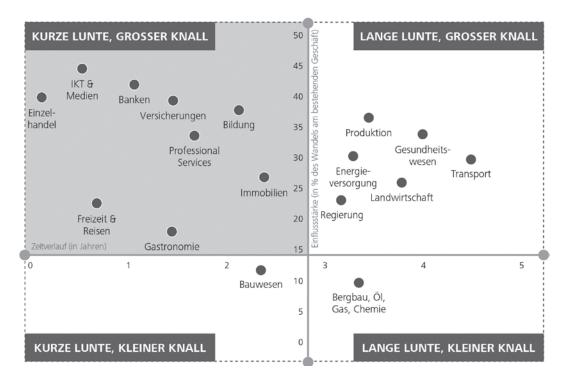


Abb.: Digital Disruption Map, Deloitte 04/2015 Quelle: https://www2.deloitte.com/ content/dam/Deloitte/at/Documents/ strategy/ueberlebensstrategie-digitalleadership\_final.pdf, Abruf 04.06.2016

produktionswichtiger Ware dagegen eine Woche dauern? Warum soll Einkaufen von Druckerpapier nicht genauso viel Spaß machen wie Shopping bei Zalando? Diesen Herausforderungen muss sich jedes mittelständische Unternehmen stellen.

#### **Internet of Things zur Kundenbindung**

Dabei stecken in diesen Herausforderungen auch Chancen. Wenn Hersteller und Händler selbst einen Online-Shop betreiben, können sie so selbst die Kundenbeziehung führen und die Bedürfnisse ihrer Kunden besser verstehen. Dank Internet of Things kann das sogar noch weiter gehen. Der Industrie-Zulieferer Würth hat den iBin entwickelt. Eine Aufbewahrungsbox für C-Teile mit RFID-Chip, der erkennt, wenn der Meldebestand in der Box unterschritten ist. Ist das der Fall wird automatisch eine Bestellung bei Würth ausgelöst. Eine manuelle Prüfung des Bestands entfällt und das Bestellfax mit Unterschrift und Stempel wird auch gleich eingespart. Eine Win-win-Situation für Kunden und Würth, denn auch hier wird ein Kunde durch einen guten Service an den Anbieter gebunden wie bei Amazon Prime now.

#### Daten sind das Gold der Zukunft

Manchmal kommen nach einem Einkauf bei Amazon aber nicht nur das Paket innerhalb von einer Stunde, sondern auch gut und gerne mal vier Mails bei einer einzigen Bestellung. Das liegt oft daran, dass Amazon gar keine eigene Ware verkauft, sondern vor allem Marktplatz für Händler und Hersteller ist. So können Hersteller direkt online verkaufen, ohne eine eigene Infrastruktur dafür etablieren zu müssen. Der Nachteil davon ist aber, dass die Hersteller dann keine eigene Kundenbeziehung aufbauen können. Für ein besseres Kundenverständnis ist es daher unerlässlich, mittelfristig eine eigene E-Commerce-Strategie zu entwickeln und Know-how in diesem Bereich aufzubauen. Ein eigener Online-Shop kann ein guter Anfang sein, um die Nutzergewohnheiten und -interessen besser auswerten zu können. Hinzu kommt in einem weiteren Schritt der Ausbau von digitalen Services für die Handelspartner. Daten sind dabei das Gold der Zukunft. Daher müssen Anbieter Daten sammeln können, aber auch Informationen wie Bilder und Verfügbarkeiten zu den eigenen Produkten jederzeit in Echtzeit liefern können.

#### Guten Ruf nicht verspielen

Derzeit ist der deutsche Mittelstand weltweit hoch angesehen. Deutsche Marken haben einen guten Ruf und die Produkte und Dienstleistungen stehen für Zuverlässigkeit und Hightech. Diese Position ist aber in Gefahr. Der Mittelstand ist meist Anbieter von B2B-Lösungen und muss daher die Zeichen der Zeit jetzt erkennen. Wenn der B2B- dem B2C-Markt fünf Jahre hinterherhinkt, ist jetzt der richtige Zeitpunkt, sich mit Digitalisierung, der Vernetzung von Handelspartnern, dem Austausch von Daten und der Vereinfachung von Prozessen mit Hilfe von modernen Technologien zu beschäftigen. Vor fünf Jahren wären Schuh Fink und die Foto-Kette Besier Oehling vielleicht noch zu retten gewesen. Heute sind sie insolvent. Ein Einkauf bei einem mittelständischen Unternehmen muss in fünf Jahren dagegen so viel Spaß machen wie ein Einkauf bei Zalando und so perfekt abgewickelt werden wie bei Amazon.

## CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITALISIERUNG FÜR DEN MITTELSTAND

Christian Schröder



#### Dr. Christian Schröder

Als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung (IfM) beschäftigt er sich u.a. intensiv mit der Verbreitung der Digitalisierungstechnologien im wirtschaftlichen Mittelstand.

E-Mail: presse@ifm-bonn.org

#### 1. Einführung

Auf der diesjährigen Hannover Messe Ende April kündigte Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel an, dass Deutschland bis 2025 "die modernste digitale Infrastruktur der Welt" (vgl. o.V. 2016c) vorweisen soll. Ziel ist dabei eine Industrieproduktion, bei der alle Produktionsbereiche vernetzt sind: Maschinen, Werkzeuge sowie Vor- und Zwischenprodukte werden durch so genannte eingebettete Systeme in das Internet eingebunden und können in Echtzeit miteinander kommunizieren. So kann beispielsweise der Aufenthaltsort und Bearbeitungszustand eines Werkteils an eine Fertigungsmaschine mit freien Kapazitäten übermittelt werden und der Produktionsprozess durch geringere Leerlaufzeiten effizienter gestaltet werden. Gleichzeitig ermöglichen diese mit einem "Gedächtnis" ausgestatteten Produktionsteile eine individualisierte Produktion. Das heißt, die Vorprodukte tragen bereits am Anfang des Produktionsprozesses das Wissen in sich, welche Optik und Funktionalitäten sie einmal aufweisen sollen. Der Kunde erhält dadurch ein auf ihn zugeschnittenes Endprodukt zu Kosten, die nicht wesentlich höher sind als diejenigen, die in der Massenproduktion erzielt werden können.

Außer der Effizienzerhöhung und der individualisierten Produktion ergibt sich noch weiteres Potenzial, das über den Produktionsprozess hinausgeht. Die eingebetteten Systeme, die oftmals in Form von kleinen internetfähigen Chips im Endprodukt aktiv

bleiben, ermöglichen nachgelagerte Dienstleistungen – sei es, dass Informationen über den Verschleiß einer ausgelieferten Maschine zurück an den Hersteller gesandt oder vorausschauende Wartungen dem Käufer als zusätzliche Serviceleistung angeboten werden können.

Übermittelte Daten über Art und Häufigkeit der Nutzung tragen zudem dazu bei, das Kundenverhalten besser zu verstehen und Produkte zu verbessern. Kurzum: Durch die enormen Leistungssteigerungen der Informations- und Kommunikationstechnologien, die mit sinkenden Preisen verbunden sind, entstehen neue Einsatzmöglichkeiten in der Produktion, die ein enormes wirtschaftliches Potenzial mit sich bringen. Die Vernetzung ist dabei der zentrale Aspekt – einerseits im Unternehmen, andererseits über die Unternehmensgrenzen hinaus mit anderen Unternehmen bzw. Kunden. Und der Nutzen aus der Vernetzung steigt mit jedem zusätzlichen Vernetzungspartner. Vergegenwärtigt man sich nun, dass ca. 95 Prozent aller Unternehmen in Deutschland mittelständisch sind, wird schnell klar, dass dieses Potenzial nur mit dem Mittelstand gehoben werden kann.

Industrie 4.0, wie die Vernetzung im produzierenden Gewerbe oftmals auch bezeichnet wird, erfordert jedoch die Durchgängigkeit aller Daten, die im Wertschöpfungsprozess erzeugt werden. Die hierfür notwendige Kommunikationsfähigkeit zwischen IT-Systemen ist bereits innerhalb eines Unternehmens oftmals nicht einfach herzustellen - über die Unternehmensgrenzen hinaus ist sie definitiv eine Herausforderung, da entsprechende Investitionen ebenso wie die Definition einheitlicher Datenformate und Schnittstellen erforderlich sind. Es wundert daher nicht, dass aktuell die meisten Impulse von den Großunternehmen ausgehen. Angesicht der international tätigen Wertschöpfungsnetzwerke spüren jedoch auch zunehmend mittelständische Zulieferer den Druck der Konzerne: So sollen sie beispielsweise Produktentwicklungsdaten, Bedarfsschätzungen und Informationen für Produktion und Vertrieb digital mit diesen austauschen und ihre Produktionsprozesse digitalisieren.

#### ${\bf 2.\ Der\ Digitalisierung sgrad\ im\ Mittel stand}$

Bislang wurden die Bemühungen des Mittelstands als "zögerlich" wahrgenommen. Auch wurde in der Vergangenheit befürchtet, die mittelständischen Unternehmen könnten die

Bedeutung der vierten industriellen Revolution verkennen. Es gibt allerdings nicht "den Mittelstand" – dieser ist vielmehr sehr heterogen: Handelsunternehmen, Handwerksbetriebe und Dienstleister zählen ebenso zum Mittelstand wie Ein-Personen-Unternehmen, Freiberufler und international tätige große Familienunternehmen.

Generell misst der Mittelstand der Digitalisierung einen hohen Stellenwert bei: Sie hat auch schon zweifelsfrei die Geschäftsmodelle und -abläufe in nahezu allen Wirtschaftssektoren verändert, wie eine Umfrage des IfM Bonn im Raum Düsseldorf im Jahre 2014 bestätigt. Selbst in arbeitsintensiven Dienstleistungssektoren, die nicht sofort mit der Digitalisierung in Zusammenhang gebracht werden, ist sie für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit wichtig. Ein Beispiel: Restaurantbesitzer können heutzutage Zeit und Geld sparen, wenn sie ihre Einkäufe über das Internet vornehmen. Ist ihre Homepage nicht nur ansprechend und informativ, sondern kann sie auch suchmaschinenoptimiert leicht gefunden werden, reservieren potenzielle Gäste eher vor - und bewerten nach ihrem Besuch das Essen auf entsprechenden Portalen. Kurz gesagt: Mit Hilfe digitalisierter Prozesse können die Restaurantinhaber, sowohl ihre Einkaufs- als auch Marketing- und Vertriebsprozesse optimieren. Auch für andere mittelständische Geschäftsführer ist dies relevant. Werden alle Sektoren in die Betrachtung einbezogen, zeigt sich zwar, dass die Digitalisierung längst nicht essenziell für die Durchführung aller Geschäftsmodelle ist. Sie ist aber ein wichtiges Instrument, um sich von anderen Unternehmen abzuheben und so Wettbewerbsvorteile zu erlangen (vgl. Schröder et al. 2015, S. 26 f.).

#### Wer zum Mittelstand gehört

Nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn gehören zum Mittelstand all diejenigen Unternehmen, bei denen die Eigentums- und Leitungsrechte in der Hand eines Unternehmers oder einer Unternehmerin bzw. von bis zu zwei Familien liegen.

Ausschlaggebend für die Zugehörigkeit eines Unternehmens zum Mittelstand sind daher qualitative Merkmale – und nicht die Unternehmensgröße. Aus diesem Grund werden ihm nicht nur unabhängig agierende kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zugerechnet, sondern auch Familienunternehmen jenseits der Obergrenze für KMU, die bei 500 Beschäftigten und 50 Mio. Euro Jahresumsatz liegt (vgl. Welter et al. 2014, S. 48).

#### Volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands

Nach Berechnungen des IfM Bonn zählen 95 Prozent aller Unternehmen in Deutschland zu den Familienunternehmen und damit gleichzeitig zum Mittelstand. Auf sie entfallen 41 Prozent aller steuerbaren Umsätze und 61 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (vgl. IfM Bonn 2016).

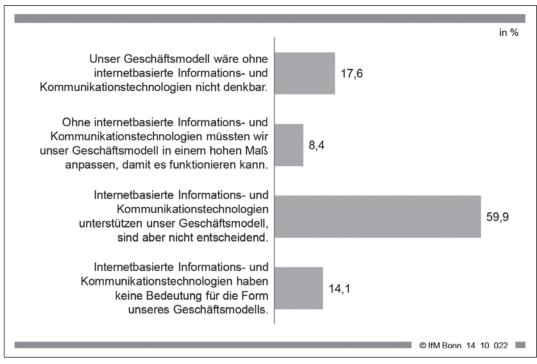


Abb. 1: Abhängigkeit des Geschäftsmodells vom Internet Quelle: Schröder et al. 2015

#### 3. Digitalisierung ja – aber noch nicht um jeden Preis

Um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, sind die Unternehmen also bereit, die jeweiligen Chancen der digitalen Technologien auszuloten, die Prozesse zu vereinfachen und Einsparpotenziale zu nutzen. So belegen jüngste repräsentative Befragungen, dass KMU in Deutschland im europäischen Vergleich Spitzenwerte bei der Verwendung wichtiger digitaler Technologien erreichen. Das gilt sowohl für die Nutzung von Software, mit der Arbeitsabläufe abteilungsübergreifend abgestimmt werden – so genannte Enterprise Resource Planning Software – als auch für den unternehmensübergreifenden automatisierten Datenaustausch mit Zulieferern und/oder Kunden. Dieser Befund trifft für nahezu alle Wirtschaftssektoren zu (vgl. Eurostat 2016). Eine große Herausforderung besteht in Deutschland allerdings noch in der Nutzung von so genannten höheren Cloud Diensten. Im Vergleich zum EU-Durchschnitt schneiden hierzulande die KMU deutlich schlechter ab. Ihre Sorge gilt dabei nicht nur der Datensicherheit, sondern auch der anwendbaren Gerichtsbarkeit, wenn der Cloud-Server in einem anderen (außer-)europäischen Land steht. Zum Vergleich: In Finnland und Dänemark nutzt jedes vierte KMU höherwertige IT-Dienste aus der Cloud – in Deutschland nur jedes zwanzigste (vgl. Eurostat 2016). Allerdings ist die Sorge nicht unbegründet: Laut einer repräsentativen Umfrage des Digitalverbands Bitkom von Ende April 2016 sind gut zwei von drei Industrieunternehmen in Deutschland in den vergangenen zwei Jahren Opfer von Spionage geworden (vgl. o.V. 2016b).

Gleichwohl wird zweifellos die weitere Vernetzung bzw. Auswertung von Echtzeitdatenströmen weiter an Bedeutung gewinnen (Stichwort "Big Data"). Schon heute erwarten immer mehr Großunternehmen, dass ihre Zulieferer Produktentwicklungsdaten und Bedarfsschätzungen digital über virtuelle Plattformen im Internet mit ihnen austauschen. Daher wird es für KMU zunehmend wichtig sein, eine formell festgelegte Sicherheitspolitik im Unternehmen zu etablieren, und die digitale Infrastruktur verstärkt zu nutzen, die Cloud-Anbieter zur Verfügung stellen. Daher wird es für KMU zunehmend wichtig sein, die digitale Infrastruktur verstärkt zu nutzen, die Cloud-Anbieter zur Verfügung stellen und demzufolge auch eine formell festgelegte Sicherheitspolitik im Unternehmen zu etablieren.

#### 4. Investition in Industrie 4.0 muss sich rechnen

Zunehmend stehen die industriellen Mittelständler auch vor der Aufgabe, ihre Unternehmensstrategie auf der Basis der neuen Technologien weiter zu entwickeln. Dazu gehört die Frage, wie die eigene Produktpalette "smarter" bzw. ins Internet eingebunden werden kann. Dazu gehören auch Überlegungen, welche neuen Dienstleistungen entwickelt werden können, die genau auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind.

Tendenziell fällt es den Verantwortlichen eines Industrieunternehmens umso schwerer, die aktuell angebotenen Digitalisierungstechnologien im Hinblick auf deren Einsatzreife zu beurteilen, je kleiner ihr Unternehmen ist. Zur Veranschaulichung: Auf der diesjährigen Hannover Messe zeigten rund 5.200 Aussteller Einzelkomponenten, mit denen man beginnen kann, seine Produktion auf die digitale Vernetzung vorzubereiten. Hinzu kommen die Technologien, die sich erst im fortgeschrittenen Entwicklungsstadium befinden und deren Marktreife erst noch bevorsteht (vgl. o.V. 2016d).

Eine EDV-Abteilung, die diese Aspekte fundiert einschätzen kann, können sich in der Regel nur größere mittelständische Unternehmen leisten. Hinzu kommt, dass sich in diesen Unternehmensgrößen Investitionen aufgrund der (höheren) Produktions- und Absatzmengen schneller amortisieren lassen. Man darf schließlich nicht vergessen, dass in vielen mittelständischen Unternehmen der Bestand an IT-Systemen, Maschinen und Anlagen häufig historisch gewachsen ist - und von unterschiedlichen Herstellern stammt. Entsprechend aufwändig ist es, die Automatisierungssoftware umzurüsten, um Kompatibilität herzustellen. Doch erst durch das Zusammenwirken der einzelnen IT-Systeme, Maschinen und Anlagen können sich das unternehmensinterne Automatisierungspotenzial und das strategische Potenzial entfalten. Nicht nur, aber in besonderem Maße sind die kleinen und mittleren Unternehmen jedoch darauf angewiesen, dass ihre Produktionsprozesse sehr stabil und sicher ablaufen. Infolgedessen benötigen sie IT-Lösungen mit einem hohen Reifegrad.

Auch fehlen Standards und Normen bei den Schnittstellentechnologien zu anderen Unternehmen. In Folge dessen haben die Verantwortlichen in den Unternehmen Sorge, auf die falsche Technologie zu setzen. Auf der anderen Seite entstehen Netzwerkeeffekte jedoch erst, wenn sich die Unternehmen untereinander vernetzen.

Aktuell passen sich mittelständische Unternehmen in der Regel dem Standard des Großunternehmens an, das sie beliefern. Über die Plattform Industrie 4.0, die vor einem Jahr von den Verbänden ZVEI, VDMA und Bitkom gegründet wurde, beginnt die deutsche Wirtschaft zwar international gemeinsam mit anderen Staaten die Erstellung von Standards voranzutreiben. Allerdings berücksichtigte dieser Normprozess bisher vorrangig die Bedürfnisse der Großunternehmen, da KMU kaum über freie Ressourcen verfügen, um sich aktiv in den Normungsprozess einbringen zu können.

#### 5. Arbeitsalltag im Wandel

Auf die Herausforderungen von Industrie 4.0 Antworten zu finden, ist zunächst Aufgabe der Geschäftsführung. Jedoch ist es unerlässlich, auch die Belegschaft aktiv in den Prozess einzubinden und ihr Vertrauen für Veränderungen zu gewinnen. Die

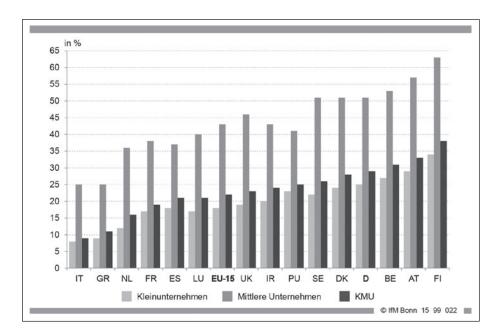


Abb. 2: Fortbildungsmaßnahmen zur Erweiterung/ Vertiefung von IKT-Fertigkeiten (2014) Quelle: Eurostat; eigene Darstellung

vielfach geäußerte Sorge, dass "Industrie 4.0 zu hohem Arbeitsplatzverlust" führe, dürfte sich nicht bewahrheiten. Es werden überwiegend einfache Standardtätigkeiten wegfallen. Immerhin jedes fünfte mittelständische Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe ist bereit, im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung neue Arbeitsplätze zu schaffen. Dies ist zwar kein beeindruckender Wert – aber auch alles andere als der Beginn eines umfänglichen Arbeitsplatzabbaus (vgl. Brink/Löher 2016, S. 20). Im Gegenteil: Die zunehmende Digitalisierung führt zu neuen innovativen Gründungen. Durch solche Start-ups wird der sektorale Strukturwandel begünstigt, der für die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft von hoher Bedeutung ist.

Auch sind in den vergangenen Jahren Berufe entstanden, in denen die Informationsbe- und -verarbeitung sowie Wissen und Wissensvermittlung im Vordergrund stehen. Chancen bieten sich aber auch zukünftig Existenzgründern, die die Digitalisierung dafür nutzen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und in noch höherem Maße individuelle Produkte anzubieten (vgl. Welter et al. 2014, S. 32 ff.).

Gleichwohl steht es außer Frage, dass die Digitalisierung die Unternehmen bzw. die Mitarbeiter vor einige Herausforderungen stellt. So erfordert die digitale Vernetzung unterschiedlicher Funktionsbereiche sowohl unternehmensintern als auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette eine veränderte und teilweise höhere Qualifikation der Beschäftigten. Auch müssen die Mitarbeiter sehr viel interdisziplinärer denken. Sie müssen zunehmend die einzelnen Herstellungsschritte rund um ihren Arbeitsbereich reflektieren und aktiv Verbesserungen initiieren. Erst dann ist eine optimale Vernetzung aller Prozesse sowohl unternehmensintern als auch über die Grenzen hinweg zu den Kooperationspartnern möglich.

Viele Unternehmensverantwortliche sind sich der Notwendigkeit von IT-Fortbildungsmaßnahmen bewusst: So lag bereits vor zwei Jahren der Anteil der kleinen und mittelgroßen Unternehmen, die ihre Mitarbeiter entsprechend schulen, bei 29 Prozent und damit deutlich über dem EU-15 Durchschnitt (22 Prozent). Nur in Finnland (38 Prozent), Österreich (33 Prozent) und Belgien (31 Prozent) bereiteten zu diesem Zeitpunkt mehr Unternehmen ihre Mitarbeiter gezielt auf die digitale Herausforderung vor.

Ebenso steht auch das Ausbildungssystem in der Verantwortung, die Herausforderungen der Digitalisierung anzunehmen und Modifikationen in den betrieblichen Ausbildungsordnungen vorzunehmen. Gleiches gilt für die Hochschulausbildung: So müssen sowohl in einzelnen Studiengängen insbesondere jedoch im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Informatik die Curricula im Hinblick auf Industrie 4.0 angepasst werden, als auch die Interdisziplinarität innerhalb der Hochschulen stärker gefördert werden. Schließlich sollen auch zukünftig qualifizierte Akademiker die wirtschaftliche Entwicklung in den Unternehmen stetig vorantreiben.

Gleichwohl wird sich für die mittelständischen Unternehmen jeglicher Größe die Situation weiter verschärfen, sich angesichts des Fachkräftemangels gegenüber den Großunternehmen zu behaupten. Noch scheint die Wahrnehmung in den kleineren Unternehmen dazu anders zu sein: Laut BDI-PwC-Mittelstandspanel sahen im Frühjahr 2015 eher industrielle Mittelständler mit mehr als 100 Beschäftigten im fehlenden Know-how der Mitarbeiter Schwierigkeiten als kleinere Industrieunternehmen (vgl. Brink et al. 2015, S. 28). Dies dürfte zum einen, wie bereits erwähnt, an den weit verbreiteten Fortbildungsmaßnahmen in KMU liegen, jedoch hauptursächlich am höheren Digitalisierungsgrad in größeren Unternehmen bzw. der entsprechend höheren Komplexität von vernetzten Geschäftsprozessen.

Die Digitalisierung erfordert auch flexiblere Organisationsstrukturen und die Anpassung von Arbeitszeitmodellen durch die zunehmenden Möglichkeiten des dezentralen, also ortsungebundenen Arbeitens. In Folge dessen wird sich auch die Art der Führung ändern und es werden neue Vorgaben für Arbeitsschutz und die Arbeitssicherheit entstehen müssen.

#### 6. Fazit

Durch die Digitalisierung sind bereits die Geschäftsmodelle und -abläufe in den mittelständischen Unternehmen in nahezu allen Wirtschaftssektoren verändert worden. Industrie 4.0 stellt die industriellen Mittelständler jeglicher Größe jedoch vor noch umfangreichere Aufgaben. Dazu gehört es zum einen, kontinuierlich für das eigene Unternehmen die jeweiligen technologischen Chancen – und natürlich auch Risiken – auszuloten. Zum anderen werden hierdurch auch die Arbeitsprozesse und das Personalmanagement stark beeinflusst. Es obliegt zwar der Unternehmensführung, eine umfassende digitale Strategie für das Unternehmen zu entwerfen. Für deren erfolgreiche Umsetzung wird das oftmals innovationsfreundliche und vertrauensvolle Klima in den mittelständischen Unternehmen förderlich sein und sogar zukünftig noch an Bedeutung gewinnen.

#### Aktuelle Studien des IfM Bonn zur Digitalisierung

Brink, S., Schlepphorst, S. unter Mitarbeit von Teita Bijedic (2015): BDI-PwC-Mittelstandspanel: Die Digitalisierung im Mittelstand. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Frühjahr 2015, Untersuchung im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und PwC PricewaterhouseCoopers, Berlin/Frankfurt.

Schröder, C., Schlepphorst, S., Kay, R. (2015): Bedeutung der Digitalisierung im Mittelstand, in IfM Bonn: IfM Materialien Nr. 244, Bonn.

Beide Studien sind downloadbar unter www.ifm-bonn.org.

Schröder, C. (2016): Herausforderungen von Industrie 4.0 für den Mittelstand, Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung im Rahmen des Projekts: gute gesellschaft – soziale demokratie #2017plus, Bonn. Downloadbar unter http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12277.pdf

#### LITERATUR

Brink, S., Löher, J. (2016): BDI/PwC-Mittelstandspanel: Bürokratiebelastung und Fachkräftemangel: Die Stimmungslage des industriellen Mittelstands – Herbst 2015, Untersuchung im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und PwC PricewaterhouseCoopers, Berlin/Frankfurt.

Brink, S., Schlepphorst, S. unter Mitarbeit von Bijedic, T. (2015): BDI-PwC-Mittelstandspanel: Die Digitalisierung im Mittelstand. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Frühjahr 2015, Untersuchung im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und PwC PricewaterhouseCoopers, Berlin/Frankfurt.

Eurostat (2016): http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\_ske\_ittn2&lang=de, Abruf 17.05.2016.

IfM Bonn (2016): www. ifm-bonn.org, Abruf 10.05.2016.

O.V. (2016a): Rutscht Deutschland in die digitale Kreisliga ab?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, vom 26.04.2016, S. 19.

O.V. (2016b): Industrie 4.0 bietet Cyberkriminellen Angriffsflächen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.04.2016, S. 10

O.V. (2016c): Deutschland feiert sich als Vorreiter vernetzter Produktion, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.04.2016, S. 18.

O.V. (2016d): Die intelligente Fabrik hat Laufen gelernt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30.04.2016 S. 24.

Schröder, C. (2015): Digitalisierung, Denkpapier des IfM Bonn 1/2015.

Schröder, C. (2016): Herausforderungen von Industrie 4.0 für den Mittelstand, DISKURS der Friedrich Ebert Stiftung.

Schröder, C., Schlepphorst, S., Kay, R. (2015): Bedeutung der Digitalisierung im Mittelstand, in: IfM Bonn, IfM Materialien Nr. 244, Bonn.

Welter, F., May-Strobl, E., Schlömer-Laufen, N., Kranzusch, P., Ettl, K. (2014): Das Zukunftspanel Mittelstand. Eine Expertenbefragung zu den Herausforderungen des Mittelstands, in: IfM Bonn, IfM-Materialien Nr. 229, Bonn.

Welter, F., May-Strobl, E., Wolter, H.-J. unter Mitarbeit von Günterberg, B. (2014): Mittelstand im Wandel, in: IfM Bonn, IfM-Materialien Nr. 232, Bonn.

## FÖRDERUNG FÜR DEN MITTELSTAND: ISB UNTERSTÜTZT INVESTITIONEN SOWIE FORSCHUNGS-UND ENTWICKLUNGSPROJEKTE

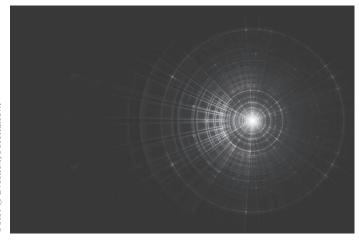
Ulrich Dexheimer

#### Mehr Flexibilität bei Tilgung und Kreditlaufzeiten

Kleine und mittlere Unternehmen stehen heute vor grundlegenden Veränderungsprozessen, die durch neue Technologien und die zunehmende Globalisierung des wirtschaftlichen Geschehens beschleunigt werden. Der Mittelstand muss nicht nur auf diese Veränderungen reagieren, sondern auch offensiv die sich bietenden Chancen ergreifen.

Gesamtwirtschaftlich betrachtet ergeben sich für den Mittelstand gute Perspektiven: Zwar ging das Auslandsengagement aufgrund von Krisen und Schwächen einiger Schwellenländer leicht zurück. Beispielweise haben Russland, Mittel- und Osteuropa an Bedeutung verloren und China aufgrund der nachlassenden Wachstumsdynamik etwas Anziehungskraft eingebüßt. Dafür gewinnen die USA und Kanada sowie Japan und weitere asiatische Länder an Bedeutung.

Das Geschäftsergebnis positiv beeinflussen werden die niedrigen Energiepreise, die die Kosten für die Unternehmen senken; zugleich regt die stabile Lage am Arbeitsmarkt den Konsum an. Die schwache Eurowährung hilft exportorientierten Betrieben, im außereuropäischen Ausland wettbewerbsfähiger zu werden. Und das Niedrigzins-Umfeld sorgt für günstige Kredite, von denen Unternehmen profitieren. Mittelständische Unternehmen nutzen die günstigen Kredite der Förder- und Hausbanken, um neue Investitionen, Betriebsmittel und Ausbildungsmaßnahmen zu finanzieren.





#### Ulrich Dexheimer

Ulrich Dexheimer gehört seit dem Jahr 2008 dem ISB-Vorstand an und ist seit dem Jahr 2010 Sprecher des ISB-Vorstandes. Als Förderinstitut des Landes Rheinland-Pfalz mit Sitz in Mainz ist die ISB zuständig für die Wirtschafts- und Wohnraumförderung in Rheinland-Pfalz. Die ISB ist eine Anstalt des öffentlichen Rechts.

E-Mail: presse@isb.rlp.de

Als Förderbank des Landes Rheinland-Pfalz unterstützt die Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) mittelständische Investitionsvorhaben mit Förderkreditprogrammen. Die ISB-Förderkreditprogramme Effizienzkredit RLP, Aus- und Weiterbildungskredit RLP – beide jeweils optional mit einer 50-prozentigen Haftungsfreistellung – sowie der Betriebsmittelkredit RLP unterstützen im Hausbankverfahren Freiberufler, kleine und mittlere Unternehmen sowie MidCap-Unternehmen (Unternehmen zwischen 250 und 3.000 Mitarbeitenden) mit einer Betriebsstätte in Rheinland-Pfalz. Ziel ist die Förderung von Unternehmensvorhaben zum Klima- und Umweltschutz, zur Fachkräftesicherung sowie zur Deckung längerfristig angelegter Finanzierungen von Unternehmen.

Die Förderkreditprogramme ermöglichen eine individuelle Anpassung an die Bedürfnisse der Antragsstellenden: Die ISB bietet drei unterschiedliche Tilgungsmöglichkeiten an. Nach Ablauf der tilgungsfreien Zeit kann die Rückzahlung in vierteljährlichen Raten, in vierteljährlichen Annuitäten oder in einer Summe am Ende der Laufzeiten erfolgen. Flexible Kreditlaufzeiten, eine niedrige Bereitstellungsprovision von 0,125 Prozent monatlich für noch nicht gezahlte Kreditbeträge sowie eine deutliche Verlängerung der bereitstellungsprovisionsfreien Zeit bieten Unternehmen attraktive Finanzierungsbedingungen. Grundsätzlich können die drei Förderprogramme unabhängig vom Gründungsdatum des antragsstellenden Unternehmens beantragt werden. Neben einem optimierten Zusageprozess gewährleistet die ISB mit dem elektronischen Antragsverfahren über die Hausbank kurze Bewilligungszeiten.

#### Zuschüsse für Produkt- und Verfahrensinnovationen: InnoStart

Innovativen Unternehmen, die eine neue Produkt- oder Verfahrensentwicklung im Rahmen eines Forschungs- und Entwicklungsvorhabens (FuE-Vorhaben) planen, bietet das rheinlandpfälzische Wirtschaftsministerium über die ISB Zuschüsse für deren Forschungs- und Entwicklungsvorhaben an.

Mit dem Förderprogramm InnoStart wird erstmals in Rheinland-Pfalz die Entwicklung neuer Produkte oder Verfahren durch Kooperation und den Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Hochschulen oder Forschungseinrichtungen unterstützt. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen kooperieren, um eigene Produkt- oder Verfahrensinnovationen schneller zu realisieren und umzusetzen, erhalten Zuwendungen bis zu 12.500 Euro für die Vergabe von FuE-Aufträgen. Förderfähig sind Ausgaben eines Unternehmens für die Aufwendungen der Hochschule oder Forschungseinrichtung.

## Durchführbarkeitsstudien und FuE-Vorhaben: InnoTop

Mit den Fördermodulen Durchführbarkeitsstudien und FuE-Vorhaben des Programms InnoTop fördert das Land gemeinsam mit der ISB klassische FuE-Phasen einer Produkt- oder Verfahrensentwicklung von der ersten Idee bis zum produktionsnahen Prototyp mit Zuwendungen bis zu 37.500 Euro für Studien und bis zu 500.000 Euro für FuE-Vorhaben. Durchführbarkeitsstudien bieten sich an, wenn zunächst das Potenzial eines in Aussicht genommenen FuE-Vorhabens analysiert und bewertet werden soll. Die ISB unterstützt im Rahmen von InnoTop sowohl kleine und mittlere Unternehmen als auch große Unternehmen. Förderfähig sind die mit einem Vorhaben verbundenen Ausgaben für Personal, Gemeinkosten, Material und Fremdleistungen. Es besteht auch die Möglichkeit der Förderung von Arbeitsgemeinschaften, soweit mindestens zwei rheinland-pfälzische Unternehmen ein FuE-Vorhaben gemeinsam durchführen.

Die Fördermodule Durchführbarkeitsstudie und FuE-Vorhaben sind eigenständig und können unabhängig voneinander beantragt werden. Für die Förderung von Durchführbarkeitsstudien und FuE-Vorhaben werden Mittel aus dem IWB-EFRE-Programm 2014–2020 eingesetzt.

Alle Informationen zu den Konditionen, zur Ausgestaltung der Förderprogramme und Antragsstellung erhalten Interessierte auf den Internetseiten der ISB unter www.isb.rlp.de oder telefonisch unter 06131 6172-1333.



Foto: © ISB/Alexander Sell, Photographee.eu, Fotolia.com

## FAMILIENUNTERNEHMEN UND UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Tobias Koeder

#### 1. Einstimmung

In Deutschland gibt es aufgrund von Schätzungen derzeit ca. 3,740 Mio. Unternehmen, darunter 3,540 Mio. Familienunternehmen, die eigentümer- bzw. familiengeführt sind. Familienunternehmen machen einen Anteil von bis zu 95 Prozent der gesamten deutschen Unternehmenswelt aus und sind hauptsächlich kleine und mittelständische Unternehmen (vgl. Institut für Mittelstandsforschung 2013, S. 8). Damit haben sie für die Bundesrepublik Deutschland eine hohe volkswirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Bedeutung (vgl. Stiftung Familienunternehmen 2014, S. 1 ff.; Kay/Subrovnic 2015, S. 3 ff.). Der Begriff "Familienunternehmen" wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Gemeinsam ist allen Definitionen das Vorliegen eines maßgeblichen Einflusses der Mitglieder einer Familie (mindestens 50 Prozent des Unternehmenskapitals und somit Eigentums- und Kontrollrecht) (vgl. Rüsen 2009, S. 30).

Das Thema "Unternehmensnachfolge" steht verstärkt seit ca. zwanzig Jahren im Fokus des ökonomischen, gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Interesses. Leider gibt es noch erhebliche zentrale Informationslücken, um konkreter über Themen wie z.B. Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen dezidierte Auskunft zu geben. Auch das Zahlenmaterial lässt zu wünschen übrig. Die einzige Statistik, die derzeit die gegenwärtigen Übernahmen und Übergaben erfasst, ist die Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Bundesamtes, die allerdings keine Informationen zu den freien Berufen enthält, in denen ca. 27 Prozent aller Selbständigen angesiedelt sind. Daher ist es erforderlich, von Seiten der Wissenschaft über eigene empirische Untersuchungen mehr zu inhaltlichen Fragestellungen der Unternehmensnachfolge in bestimmten Branchen oder bestimmten Unternehmensgrößen zu erfahren.

Schätzungen der Industrie- und Handelskammern (IHK) und des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) zeigen, dass es im Moment etwa 700.000 übernahmewürdige Unternehmen gibt, und sich allein bis zum Jahr 2018 ca. 27.000 Eigentümergeschäftsführer jährlich allein aus persönlichen Gründen (z.B. Alter, Krankheit, Unfall) aus der Geschäftsführung des Unternehmens zurückziehen werden (Rückert 2014, S. 12).



Tobias Koeder
Ausbildung, Fortbildung und Personalentwicklung ZDF
E-Mail: tobias.koeder@yahoo.com

"Es ist wie beim Sport: Misslingt beim Staffellauf die Stabübergabe, so fällt das Unternehmen zurück, ohne die Möglichkeit, diesen Nachteil in kurzer Zeit wiederausgleichen zu können."

PROF. DR. B.-H. HENNEKES, VORSTAND STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

Unternehmensnachfolge bedeutet die Übergabe von Führung und Eigentum eines Familienunternehmens an eine nachfolgende familieninterne oder familienexterne Generation, daher wird auch sehr oft von Generationenwechsel oder Familiennachfolge gesprochen. Der vorliegende Beitrag und die empirische Untersuchung beziehen sich primär auf die familieninterne Nachfolge, denn Kontinuitätssicherung des Unternehmens durch eine gelungene Nachfolge ist eine der erfolgskritischen Herausforderungen, dem ein Familienunternehmen gegenübersteht. Ein gut vorbereiteter und geplanter Generationenwechsel gewinnt damit besondere Bedeutung. Schließlich findet mit dieser Ver-

änderung innerhalb der Unternehmerfamilie ein Gesellschafterwechsel statt. Dieser Prozess wird dabei nicht nur durch rein betriebswirtschaftliche und juristische Überlegungen getrieben, sondern durch einen natürlichen, auch emotionalen Übergang bedingt, dessen erfolgreiche Bewältigung entscheidend ist für den Fortbestand des Unternehmens als Familiengesellschaft.

## 2. Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Eine im Herbst 2015 in Kooperation mit der Sparkasse Rhein-Nahe durchgeführte empirische Untersuchung in "paper-andpencil"-Form mit 488 ausgewählten Geschäftskunden ergab einen Rücklauf von 43 Prozent sprich 212 auswertbaren Fragebögen. Dabei stand insbesondere der Nachfolgeprozess mit den Stufen "Vorbereitung, Konzeption, Umsetzung und Evaluation" im Vordergrund des Interesses. Der soziodemografische Teil der Untersuchung wurde unterteilt in Unternehmensgröße, Branche und Alterskategorien der Befragten. Insgesamt wurden siebzehn Fragen gestellt.

Nach der Unternehmensgröße wurde eine Differenzierung in Kleinstunternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten, in kleine Unternehmen mit unter fünfzig Beschäftigten, in mittelständische Unternehmen mit unter 500 Beschäftigten und große Unternehmen mit über 500 Beschäftigten vorgenommen. So nahmen an der Befragung 35,8 Prozent Kleinstunternehmen, 41 Prozent kleine Unternehmen, 18,9 Prozent mittelständische Unternehmen und 3 Prozent große Unternehmen teil.

Nach Branchen zugeordnet, beteiligten sich 23,1 Prozent Handwerksbetriebe, 22,2 Prozent Handelsunternehmen, 2,4 Prozent Medienunternehmen, 11,8 Prozent Industriebetriebe, 33,5 Prozent Dienstleister und 6,1 Prozent Landwirtschaftliche Betriebe und der Weinbau.

Anhand einer Einstiegsfrage in die Thematik der Unternehmensnachfolge ist zu erkennen, dass bei ca. zwei Drittel der Befragten die Nachfolgethematik aktuell von Bedeutung ist. Mit 53 Prozent gehen die meisten davon aus, dass ein Nachfolgeprozess im Durchschnitt weniger als drei Jahre dauert, bei rund ein Drittel der Befragten bis zu fünf Jahre. Für 96 Prozent der Befragten ist die konkrete Planung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge ein sehr wichtiger bis wichtiger Prozess.

Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass sich der Familienunternehmer spätestens ab seinem 60. Lebensjahr mit der Unternehmensnachfolge beschäftigten sollte, etwa ein Drittel der Befragten sah diese Notwendigkeit ab dem 50. Lebensjahr. Knapp 84 Prozent haben sich bereits gedanklich mit der Unternehmensnachfolge beschäftigt.

Hinsichtlich der Einbindung von Spezialisten, die im Nachfolgeprozess beratend hinzugezogen werden sollten, gaben 82,5

Prozent den Steuerberater, jeder zweite Befragte den Rechtsanwalt/Notar an. Den Kundenberater einer Bank/Sparkasse sah etwa jeder dritte Befragte als möglichen Ansprechpartner. 8,5 Prozent würden keinen externen Berater als Begleiter im Nachfolgeprozess einbinden. Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass lediglich 17,5 Prozent der Befragten die IHK oder die HWK als externe Berater einbinden würden.

Bei den Anforderungen an den Nachfolger sehen die Befragten mit einem Mittelwert (1 = sehr wichtig, 5 = unwichtig) von 1,28 die fachliche Kompetenz vorne, gefolgt von der betriebswirtschaftlichen Kompetenz mit 1,59. Führungskompetenz und Risikobereitschaft werden mit dem Mittelwert 1,61 bewertet. Die unbedingte Beibehaltung der Eigentümerstellung als Anforderungskriterium fällt mit einem Mittelwert von 2,14 zwar immer noch gut aus, rangiert aber auf dem letzten Platz des Kompetenzkataloges.

Hinsichtlich der Wichtigkeit von Themen bei der Umsetzung der Unternehmensnachfolge sehen die Befragten mit einem Mittelwert von 1,4 steuerliche Themen ganz vorne, gefolgt von finanzwirtschaftlichen Themen mit 1,58. Allgemeine rechtliche Themen und emotionale Themen rangieren in der Wichtigkeitsskala auf den hinteren Plätzen mit einem Mittelwert von 2,09 bzw. 2,59.

In 55 Prozent der Fälle existiert eine Notfallplanung für den Familienunternehmer bei längerem bzw. komplettem Ausfall.

Starke Emotionalisierung erschwert meist sachbezogenes Entscheiden im Nachfolgeprozess. Dies bejahten 64 Prozent der Befragten, während 29 Prozent dies verneinten.

Im Rahmen der Unternehmensnachfolge können vielfältige Probleme und damit verbundene Szenarien auftreten.

Unterschiedliche Erwartungen bzw. Wertvorstellungen der am Nachfolgeprozess beteiligten Generationen sehen die Befragten mit einem Mittelwert von 2,18 als das am häufigsten auftretende Problem gefolgt von innerfamiliären Interessenkonflikten zwischen Alt und Jung mit 2,26. Die starke emotionale Bindung des Seniors an das Unternehmen erhält einen Mittelwert von 2,47. Das "Bedrängen der Kinder" um das Problem der internen Nachfolge zu lösen, nimmt mit 3,19 den letzten Rangplatz ein.

Die Mitarbeiterorientierung nimmt bei rund drei Viertel der befragten Unternehmen einen hohen Stellenwert ein. Interessant dabei ist, dass mit zunehmender Unternehmensgröße der Stellenwert merklich steigt.

Oberstes Ziel im Zielsystem erfolgreicher Unternehmensnachfolge ist mit einem Mittelwert von 1,42 die Sicherung der Unternehmensfortführung, gefolgt vom Erhalt der Arbeitsplätze mit 1,83. Im Rahmen der Ziele der Unternehmensnachfolge ist für die Befragten auch die langfristige Absicherung der Folgegeneration wichtig, gefolgt vom Eigentumsbeibehalt in

Familienhand. Auch die Besetzung von Schlüsselpositionen durch Familienmitglieder wird mit einem Mittelwert von 2,36 versehen. Den letzten Rangplatz im Zielsystem nimmt die Besetzung von Schlüsselpositionen durch Externe ein.

61,8 Prozent würden sich in der Vorbereitungsphase/Ist-Aufnahme extern beraten lassen. Mit 47,2 Prozent der Befragten nimmt die Phase der Entscheidung/Umsetzung den zweiten Platz sowie die Konzeptionsphase mit 42,9 Prozent den dritten Rangplatz ein. Geringe Beratungsinanspruchnahme kommt der Ergebniskontrolle und Anpassung an die neuen Gegebenheiten zu. Etwa jeder zehnte Befragte würde sich nicht extern beraten lassen.

Die empirische Untersuchung zeigt ferner, dass bei der Einbindung in den Prozess der Unternehmensnachfolge als externe Berater die Banken/Sparkassen hinter den Steuerberatern und Rechtsanwälten den dritten Rangplatz einnehmen. Dies zeigt auch überwiegend die Auswertung nach den soziodemografischen Gesichtspunkten. Jeweils ca. ein Drittel der befragten Kleinstunternehmen, kleinen Unternehmen und mittelständischen Unternehmen binden ihre Bank/Sparkasse in den Nachfolgeprozess ein, große Unternehmen erteilen hier der Bank/Sparkasse eine generelle Absage. Eine Betrachtung nach dem Alter zeigt, dass die Kategorie der bis 40-Jährigen, die 41 bis 50-Jährigen und dann wieder die 61 bis 70-Jährigen Familienunternehmer auf die Dienstleistungen der Bank/Sparkasse als dritten externen Berater zurückgreifen würde. Eine Branchenauswertung ergibt, dass vorrangig die Medienbranche auf die Bank/Sparkasse als Dienstleister im Nachfolgeprozess zurückgreifen würde.

Der Nachfolgeprozess wurde in der Untersuchung unterteilt in vier Phasen, in Vorbereitung, Konzeption, Entscheidung/ Umsetzung und Ergebniskontrolle. Auf die Frage: "In welcher Phase dieses Prozesses würden Sie sich extern beraten lassen?", gaben rund 62 Prozent der Befragten die Vorbereitungsphase an, ca. 47 Prozent die Entscheidungs-/Umsetzungsphase und rund 43 Prozent die Konzeptionsphase. Wenig Akzeptanz ist hingegen in der Phase der Ergebniskontrolle und Anpassung vorzufinden.

Dies könnte für die Banken/Sparkassen ein Denkanstoß sein, zu überlegen, mit welchen Produkten/Dienstleistungen sie gerade in diesen Phasen des Nachfolgeprozesses punkten können. Die Intensivierung des Kundenmanagements kann im Kontext der Unternehmensnachfolge für Banken/Sparkassen eine Chance sein. Denn die Situation einer Unternehmensnachfolge beinhaltet eine hohe Schnittmenge hinsichtlich des Bedarfs der Familienunternehmen und des Angebots der Banken. Somit wird die Kenntnis der Dauer für die Vorbereitung und Umsetzung des Nachfolgeprozesses, die Präferenz für einzelne Prozessstufen der Nachfolge, der Planungszeitraum, die Wichtigkeit von Themen für den Nachfolger, dessen Anforderungsprofil, auftretende Probleme bei der Nachfolgeumset-

zung u.v.m. zu einer gemeinsamen Herausforderung. Für die Banken sowie auch die IHK/HWK gilt es zu überlegen, welche spezifischen Instrumente und Beratungsangebote in jeder der vier Phasen ihr individuelles Beratungsportfolio enthalten könnte. Hilfreich könnte es auch sein, im Rahmen von Veranstaltungen mit dem Themenfokus "Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen" (Workshops, Symposien, Arbeitskreise) die Zielgruppe weiter zu sensibilisieren und Näheres über Wünsche, Probleme, Erwartungen und Herausforderungen zu erfahren, um entsprechende Beratungstools installieren zu können.

#### 3. Zusammenfassung

Familienunternehmen kennzeichnen die Unternehmenslandschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Hierzu zählen insbesondere kleine Unternehmen aus den Bereichen Handwerk, Dienstleistung und freiberuflich Tätige. Die typischen Merkmale von Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften wie AG oder SE ergeben sich aus der Verbindung der Subsysteme Familie, Eigentum und Unternehmen. Eine genaue Betrachtung dieser Subsysteme ermöglicht dabei die Ableitung unterschiedlicher Erfolgsfaktoren sowie Chancen und Risiken (vgl. Spelsberg 2011, S. 5 ff. und 29 ff.) von Familienunternehmen auch in der Nachfolge. Eine nicht zu unterschätzende Gefahr liegt in der teils hohen Konfliktträchtigkeit durch die verschiedensten Rollen der Beteiligten in Familienunternehmen, welcher für die Unternehmenskontinuität und den Erhalt der Langlebigkeit des Unternehmens über Generationen hinweg wirksam begegnet werden muss. Hierzu gilt es, sich frühzeitig mit den Themen Beziehungsmanagement und Konfliktmanagement mit ihren Instrumenten auseinanderzusetzen (vgl. Großmann 2014, S. 157 ff.). Dies kann, so wie die Eigentümerfamilie eine einzigartige Ressource ist, im negativen Fall ein einzigartiges Risiko darstellen, wenn zerstörerische Konflikte zwischen den Subsystemen Familie und Unternehmen sowie innerfamiliäre Generationenkonflikte zu Uneinigkeiten im Gesellschafterkreis führen und diese Konflikte aus der Familie ins Unternehmen und umgekehrt übertragen werden (vgl. Wimmer/Groth 2005, S. 97).

Die Unternehmensnachfolge bzw. der Generationenwechsel tangieren mehrere ineinandergreifende Sphären durch die enge Verzahnung von Familie und Unternehmen. Wichtig für die Überlebensfähigkeit eines Familienunternehmens ist die Ausbalancierung von Familiengegebenheiten und Unternehmen. Der Nachfolgeprozess ist in jedem Falle in beiden voneinander abhängigen Sphären so zu steuern, dass diese nicht nachhaltig beeinträchtigt werden, sondern weiterhin gut funktionieren.

Eine allgemeingültige Lösung zu den typischen Fragen und Sachverhalten im Zusammenhang mit dem Generationen-

wechsel existiert aufgrund individueller Besonderheiten nicht, so dass jede Familie gemeinsam mit dem Unternehmen einen abgestimmten Ansatz unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Fragestellungen finden muss. Insofern ist eine klare Strukturierung des Entscheidungs- und Umsetzungsprozesses unabdingbar. Dabei dürfen nicht nur die möglichen Risiken im Vordergrund der Betrachtung stehen, während Chancen eher in den Hintergrund rücken. Das Abwägen von Nachfolgeoptionen, Erkenntnissen der Nachfolge aus Veränderungsprozessen, die Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren, die Arbeit an sich ändernden Rollenverständnissen sowie das frühzeitige Angehen von emotionalen Konflikten u.v.m., gilt es transparent zu machen, gegeneinander abzuwägen und speziell auf die individuellen Erfordernisse von Familie und Unternehmen abstimmen.

Möglichkeiten zur Verbesserung des Prozesses der Nachfolge liegen in der frühzeitigen Sensibilisierung der Familie für die Nachfolge und der Erkenntnis für die Initiierung eines Nachfolgeprozesses sowie einem zu erarbeitenden Nachfolgekonzept mit einer zeitlichen Umsetzungsdauer von bis zu fünf und mehr Jahren. Obwohl das Thema in der Literatur und durch die Ergebnisse empirischer Untersuchungen als sehr bedeutsam eingeschätzt wird, wird die interne Nachfolge unternehmerseitig oftmals bis ins hohe Alter verdrängt.

Es ist davon auszugehen, dass sich auch die wissenschaftliche Forschung weiterhin intensiv insbesondere mit der Nachfolgethematik in Familienunternehmen und damit insbesondere in KMU auseinandersetzen wird, so dass interessanter Input auch für die Unternehmenspraxis erwartet werden kann.

### LITERATUR

**Großmann, S. (2014):** Konflikte und Krisen in Familienunternehmen, Göttingen.

Kay, R., Suprinovic, O. (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Daten und Fakten Nr. 11, Bonn.

Rückert, G. (2014): Nachfolge in Familienunternehmen, in: IHK-Report, Heft 06/2014, S. 12–13.

Rüsen, T. A. (2009): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen, Wiesbaden.

Schlippe, A. von, Kellermanns, F. W. (2008): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen, in: Zeitschrift für KMU und Entepreneurship, Nr. 1/2/2008, S. 40–58.

Spelsberg, H. (2011): Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen, Wiesbaden.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2014): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, München.

Wimmer, R., Groth, T. (2005): Erfolgsmuster des Gesellschafterkreises langlebiger Familienunternehmen, in: Scherer, S., Blanc, M., Groth, T., Korman, H., Wimmer, R. (Hrsg.): Familienunternehmen. Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, Heidelberg, S. 91–149.

Wittener Institut für Familienunternehmen (2016): Historie, www.wifu.de/institut/historie, Abruf 18.02.2016.

#### NACHHALTIGKEIT ALS FIRMENTRADITION

#### Birgitta Schenz

Werner & Mertz ist das Unternehmen, in dem Nachhaltigkeit nicht Modeerscheinung ist, sondern beste Firmentradition. Es ist beim Mainzer Familienunternehmen eine Frage der Philosophie, Produkte auf den Markt zu bringen, die für die Menschen mehr tun als "nur putzen"! Das schafft Vertrauen – das höchste Gut, das die Menschen hinter der Marke Frosch pflegen und vertiefen.

Reinhard Schneider, der im Jahr 2000 die Geschäftsführung übernahm und das Familienunternehmen nun in vierter Generation leitet, hat die Stärken des Mittelstands erfolgreich weiterentwickelt: "Als Lenker eines Familienunternehmens mit einem längeren Planungshorizont als beispielsweise bei einem börsennotierten Konzern kann man sicherlich andere Entscheidungen fällen, die dann im besten Fall eine Verknüpfung von Ökologie und Ökonomie darstellen."

Nach dieser Überzeugung handelt der Manager in seinem Unternehmen und bei seiner Mitarbeit beim Bundesvorstand des IKW (Industrieverband Körperpflege und Waschmittel) und als Mitglied des Wirtschaftssenats des BVMW (Bundesverband Mittelständische Wirtschaft). Reinhard Schneider ist außerdem Vorstandsmitglied des Mittelstands-Ausschusses des IKW und Vorstand der Energiekommission des BVMWs.

Die Geschichte des Familienunternehmens Werner & Mertz begann im Jahr 1867 mit der Gründung als Wachswarenfabrik "Gebrüder Werner" in Mainz am Rhein. Im Jahr 1901 wurde die Marke Erdal mit der Entwicklung einer völlig neuartigen Schuhcreme berühmt. Der rote Froschkönig wurde damals zum Markenzeichen des Unternehmens – und er ist es bis heute geblieben.

Am Hauptproduktionsstandort in Mainz arbeiten über 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Neben der Hauptverwaltung sind hier auch die Produktentwicklung, die Produktversorgung und die unternehmenseigene Logistik angesiedelt.

An der überdurchschnittlich langen Betriebszugehörigkeit von über 15 Jahren zeigen sich die Zufriedenheit und die hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen, seinen Produkten und seiner Überzeugung. Flexible Arbeitszeitmodelle, ein hohes Aus- und Weiterbildungsniveau sowie zahlreiche Maßnahmen zur Gesundheit am Arbeitsplatz fördern das gute Betriebsklima.



#### Birgitta Schenz

Aufgewachsen in Hannover begann Birgitta Schenz, Jahrgang 1962, nach einem Volontariat bei der Wolfenbütteler Zeitung ihr Studium der Germanistik und Kommunikationswissenschaften in Göttingen und schloss es in München ab. Nach einigen Redakteursstellen bei Zeitungen übernahm sie 1998 den Aufbau der Kommunikationsabteilung beim Mainzer Unternehmen Werner & Mertz. Heute besteht ihr Beruf und ihre Berufung in der Nachhaltigkeitskommunikation, denn die Marke Frosch von Werner & Mertz macht Nachhaltigkeit im besten Sinne erlebbar.

E-Mail: BSchenz@werner-mertz.com



#### Vertrauen vertiefen!

"Nachhaltigkeit erlebbar machen – das ist unser Ziel. Es wird in Zukunft immer wichtiger werden, über das eigentliche Produkt hinaus Informationen über die generelle Herstellerphilosophie zu vermitteln, um Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu dokumentieren. Ein glaubhaftes Ökoprodukt kann nur von einem Unternehmen stammen, das Nachhaltigkeit konsequent in seinem Handeln umsetzt. Das regelmäßige Erreichen anspruchsvoller Ökozertifizierungen und ein ernst gemeintes Engagement, neben den ökologischen auch soziale Nachhaltigkeitsthemen voranzutreiben, ist ein weiterer Baustein unserer Philosophie." So Reinhard Schneider, geschäftsführender Gesellschafter des Familienunternehmens Werner & Mertz. Honoriert wurde dies u.a. im November 2009 als Werner & Mertz für seine Dachmarke Frosch den deutschen Nachhaltigkeitspreis erhielt. Alle Produkte des Unternehmens werden - nach der höchsten Umweltnorm - in EMAS-validierten Produktionsstandorten in Mainz und dem österreichischen Hallein hergestellt



#### Aus Abfall wertvollen Sekundärrohstoff gewinnen

Mit der Recyclat-Initiative hat das Unternehmen einen Weg gefunden, PET-Verpackungsabfälle aus dem Gelben Sack sinnvoll zu verwerten. Aus gebrauchten Verpackungsabfällen werden für Reinigungsmittel der Marke Frosch (Endverbraucher) und Werner & Mertz Green care Professional (Großkunden) neue Verpackungen erstellt, die zu einem immer höheren Prozentsatz aus Polyethylenterephthalat-Recyclat (rPET) aus dem Sammelsystem Gelber Sack bestehen. Diesen Anteil konsequent substanziell zu steigern, ist Ziel der preisgekrönten Recyclat-Initiative, an der auch Partner aus Handel, Industrie und NABU mitwirken.



#### Auszug aus den Nachhaltigkeitsmaßnahmen

- Validiert nach EMAS, dem weltweit anspruchsvollsten System für nachhaltiges Umweltmanagement
- Zertifiziert nach ISO 14001,ISO 9001, ISO 50001, IFS HPC und IFS Broker
- Einsatz von 100 Prozent Recyclingpapier und 100 Prozent Ökostrom am Standort Mainz und Hallein in Österreich
- Job-Ticket und umfassendes Gesundheitsmanagement für Mitarbeiter/Innen
- Im September 2012 erhielt Werner & Mertz mit LEED Platinum die anspruchsvollste Nachhaltigkeits-Zertifizierung für Gebäude für seine Hauptverwaltung in Mainz.
- Pionierleistung von der Marke Frosch im Juni 2013: Erstmals in Europa hat mit dem Frosch Citrus Dusche & Bad-Reiniger ein Produkt der Reinigungsbranche die ambitionierte Auszeichnung Cradle to Cradle Certified<sup>CM</sup> Gold erhalten.



- Die Kraft der Natur nutzen, Ressourcen schonen, nachhaltige Materialkreisläufe schaffen und Recyclingverfahren effektiver machen. Das sind die Ziele der Initiative Frosch. Werner & Mertz zeigt, wie erfolgreich Innovation und Überzeugung in Sachen Nachhaltigkeit sein kann. Erste Aktivität ist die "Recyclat-Initiative" für eine hochwertige Wiederverwendung von PET-Kunststoffabfällen. Weitere Aktivitäten konzentrieren sich derzeit auf das Thema "Nachwachsende Rohstoffe Tenside auf Basis europäischer Pflanzenöle.
- New York 2015: Werner & Mertz bekommt für seine Marken Frosch und green care Professional den renommierten Cradle to Cradle Products Innovator Award.
- 2016 ZEIT Wissenspreis "Mut zur Nachhaltigkeit" für Werner & Mertz. Reinhard Schneider erhält den Preis aus den Händen von Dr. August Oetker.
- Der B.A.U.M. Umweltpreis ging im Jahr 2016 an Reinhard Schneider – übergeben von Bundesumweltministerin Dr. Barbara Hendricks.

### UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Gesamtumsatz 2015: 342 Millionen Euro

Mitarbeiter in Europa: 963

Mitarbeiter in Deutschland: 643

## LEADGENERIERUNG DURCH WEBMONITORING - CHANCEN FÜR KMUS

Erika Graf, Nadine Höchstötter



#### Prof. Dr. Erika Graf

lehrt Internationales Management und Marketing an der Frankfurt University of Applied Sciences. Sie erwarb ihren Bachelor an der Fachhochschule Mainz und den MBA an der Pace University (USA). Während ihrer Doktorarbeit an der NIMBAS Universität (Niederlande) und der University of Bradford (Großbritannien) arbeitete sie als Senior Berater für Kunden in den Branchen Financial Services, Travel Management und Handel. Darüber hinaus bringt sie langjährige Erfahrung als Marketing Manager und Verkaufs Direktor in einem der weltgrößten Konsumgüterunternehmen sowie im internationalen Headquarter eines mittelständischen Familienunternehmens mit.

E-Mail: egraf@fb3.fra-uas.de



#### Dr. Nadine Höchstötter

beschäftigt sich seit 2003 mit Suchmaschinen und dem Suchverhalten. Sie studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit den Schwerpunkten Telematik und Marketing an der Universität Karlsruhe (TH) und promovierte dort über Suchmaschinen und Suchverhalten. Im Anschluss arbeitete sie für Ask. com in Dublin und war für das Ranking UK und die Indexverbesserung von AskJeeves verantwortlich. Ihre Forschungsinteressen sind Web Information-Retrieval, Ranking Algorithmen, Ergebnispräsentation bei Suchmaschinen und Zeitreihenanalyse von Suchanfragen. Seit November 2009 ist sie selbständig als Beraterin tätig und betreut Projekte beispielsweise für 1und1.

E-Mail: nsh@topicflux.de, hochstotter@webscout.de

#### 1. Ausgangssituation

#### 1.1 Die Digitalisierung der Unternehmensprozesse

Die Digitalisierung der Unternehmensprozesse ist ein hochaktuelles Thema in Forschung und Praxis. Großunternehmen treiben die Entwicklung digitaler Anwendungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette konsequent voran. Von der Ideenfindung, über die Beschaffung und Produktion bis hin zum Vertrieb und zum Kundenservice sowie bei Sekundäraktivitäten, beispielweise beim Personal-Recruiting, werden die Chancen, die sich durch die Digitalisierung bieten, genutzt. Aufgrund der, im Vergleich zu Großunternehmen, kleineren Budgets stellen sich kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) die Frage, welche der digitalen Möglichkeiten für ihren Betrieb den größten Nutzen erbringen und somit als Pilotprojekt initiiert werden sollen. Dabei werden die Möglichkeiten des "Zuhörens", das Web also für die Marktforschung, den Vertrieb und insbesondere die Leadgenerierung und Wettbewerbsbeobachtung zu nutzen, oft

nachrangig behandelt oder gar übersehen. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt in der Marketingkommunikation und zielt auf die Steigerung der Bekanntheit ab. Webmonitoring stellt ein Anwendungsfeld der digitalen Möglichkeiten dar, das sämtliche Marketingaktivitäten sowie den Vertrieb unterstützen kann. Dies waren die Ausgangsüberlegungen einer Untersuchung der Frankfurt University of Applied Sciences in Zusammenarbeit mit der Webscout GmbH. Die Kernfrage der Studie lautete: Inwieweit und für welche Aufgaben nutzen KMUs Webmonitoring und was sind mögliche Hindernisse beim Einsatz von Webmonitoring?

#### 1.2 Begriff und Bedeutung des Webmonitoring

Webmonitoring ist die systematische, kontinuierliche und professionelle (Tool-basierte) Beobachtung von ausgewählten Online-Quellen (z.B. Newsplattformen und Social Media wie Blogs, Twitter, YouTube, Facebook, Foren etc.). Vereinfacht gesagt, geht es um die Suche nach "Daten, die im Web gesammelt und ausgewertet werden können" (Höchstötter 2014, S. v). Das Webmonitoring versucht – im Gegensatz zu Web-Analytics – auf einer Meta-Ebene, d.h. auf einer der realen Kommunikation (zum Beispiel zwischen Kunden und einem Unternehmen) übergeordneten Ebene, Erkenntnisse über die Wahrnehmung der eigenen Leistungen oder des eigenen Unternehmens sowie seiner Wettbewerber zu erhalten (Kreutzer 2014, S. 4).

In Abgrenzung zum Webmonitoring versteht man unter Social Media Monitoring (deutsch: Soziale-Medien-Beobachtung) die Identifikation, Beobachtung und Analyse (Monitoring) von benutzergenerierten Inhalten (Media- beziehungsweise User-Generated-Content) in sozialen Netzwerken überwiegend zu Marktforschungszwecken. Das Social-Media-Monitoring kann somit als Spezialisierung des Webmonitoring verstanden werden (Assmann/Röbbeln 2013, S. 295, Kreutzer 2014, S. 69).

#### 1.3 Social Media Strategien

Im Umgang mit den Digitalen Medien unterscheidet Bruhn (2011, S. 1126) vier Grundtypen von Strategien, die sich durch die aktive oder passive Ansprache durch das Unternehmen sowie die Anzahl der angesprochenen Nutzer unterscheiden lassen. Der damit verbundene Aufwand (Zeit und Kosten) sowie die Komplexität bei der Umsetzung unterscheiden sich über die einzelnen Strategieoptionen. Zu den aktiven Strategien gehört das Mitreden oder das Unterstützen wobei das Unternehmen sich aktiv einsetzt, um Personen oder Gruppen zusammenzubringen. Bei der Strategie der Beeinflussung, versucht das Unternehmen Kunden zu aktivieren und beispielsweise zur Weiterempfehlung anzuregen. Zu den passiven Optionen einer digitalen Strategie gehört das Zuhören. Es handelt sich dabei um eine reaktive Strategie, bei der das Unternehmen auf individuelle Nutzer zielt und Informationen, relevante Daten und

Sachverhalte sammelt. Eine ebenfalls passive Strategie ist die des Integrierens. Dabei werden beispielsweise Informationen von Kundengruppen in die Produktentwicklung einbezogen (Bruhn/Hadwich 2013, S. 18 f., Kreutzer 2014, S. 4)

Die Autoren bezeichnen die Monitoringstrategie als "eine gute Basis, um in einem nächsten Schritt selbst als Unternehmen aktiv in den Social Media-Dialog einzusteigen" (Bruhn/Hadwich 2013, S. 18). Sie weisen allerdings darauf hin, dass das Monitoring zeitaufwändig ist, da die Daten zunächst gewonnen und anschließend ausgewertet werden müssen. Die dahinter stehenden Überlegungen beziehen sich auf größere Unternehmen, bei denen eine Vielzahl von Kunden und Kontakten zu beobachten ist. Für KMUs, die in einem eher überschaubaren Kreis aktiver und potenzieller Kunden und womöglich auch regional begrenzt agieren ist die Komplexität allerdings deutlich geringer.

Webmonitoring kann somit als die "passive Einstiegsstrategie" verstanden werden, bei der Unternehmen mit zunächst relativ geringem Aufwand einen messbaren Nutzen erzielen können.

#### 1.4 Nutzenpotenziale des Webmonitoring

In Summe ist es für die meisten Unternehmen unverzichtbar, nicht nur die sozialen Medien, sondern das gesamte Internet durch Webmonitoring systematisch nach unternehmensrelevanten Einträgen zu durchsuchen. Dies können Meinungen, Trends, Feedback zu eigenen oder fremden Angeboten, Produkt- und Servicebewertungen, aber auch Anstöße für Innovationen sein. Eine erste und kostenlos verfügbare Möglichkeit des Webmonitorings stellt die Nutzung von Google Alerts dar. Nach der Definition wichtiger Suchbegriffe unter google.de/alerts generiert Google automatisch E-Mails, wenn Online-Beiträge zu den definierten Suchbegriffen erscheinen. So kann es beispielsweise gelingen, Nachrichten aus bestimmten Bereichen zeitnah zu erhalten, Wettbewerber oder Branchentrends zu beobachten

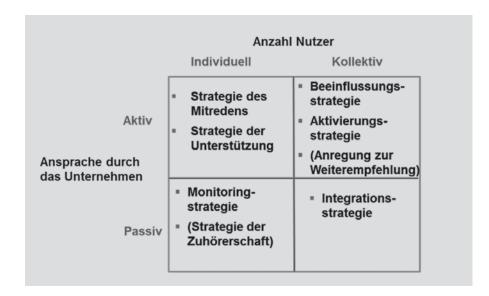


Abb. 1: Grundtypen von Social Media Strategien Quelle: Bruhn 2011, S. 1126

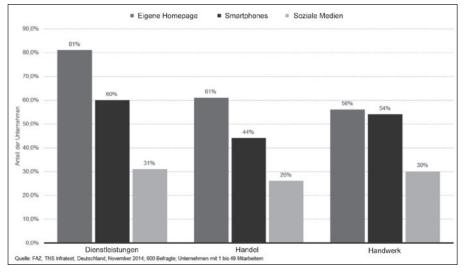


Abb. 2: Anwendung digitaler Technologien in kleinen Unternehmen 2014

oder festzustellen, ob Eintragungen zur eigenen Person, zu eigenen Angeboten und Marken oder zum eigenen Unternehmen erscheinen. Auch die Installation von RSS-Feeds oder die Nutzung von Google Reader kann zum Aufbau des erforderlichen Themenradars beitragen um die relevanten Themen an die Oberfläche zu spülen (Kreutzer 2014, S. 70).

Webmonitoring begleitet den kompletten Kundenlebenszyklus, von der Akquise bis zur Produktberatung etc. Ein erster Schritt ist die Anbahnung von neuen Kundenkontakten. Auch zur Kundenbetreuung kann Webmonitoring hilfreich sein, wenn beispielsweise in Foren Fragen zu Produkten gestellt werden, die eine Antwort suchen. Das Potenzial wird aber bis heute nicht wirklich genutzt. Nur wenige große Unternehmen versuchen, das Webmonitoring zu nutzen und die Potenziale zu erkennen. (Lüderwald/Landau 2014, S. 50 f.)

#### 1.5 Anwendungsbeispiele des Webmonitoring

Der Nutzen von Informationen, die über das Internet verfügbar und zugänglich sind, lässt sich anhand einiger Beispiele verdeutlichen. Bei der Neukundenakquise kann gezielt nach Ereignissen gesucht werden, die Anlass für die Inanspruchnahme der durch das Unternehmen angebotenen Dienstleistungen sind. So lässt sich beispielweise der Kundenstamm pflegen, das bestehende Netzwerk erweitern, aber es können auch Wettbewerber beobachtet und neue interessante Segmente entdeckt werden. KMUs, die ihre Leistungen überwiegend regional anbieten, können sich zudem auf spezifische regionale Beobachtungsräume begrenzen und so die Effizienz von E-Direktmarketing-Aktivitäten steigern. Einige Anwendungsbeispiele: Für Versicherungsexperten sind Ereignisse wie Firmenveränderungen oder Hochzeiten, Geburten oder Umzüge Anlässe für Anpassungen oder Neuabschlüsse von Versicherungen. Für Vertriebsleiter von Telekommunikationsunternehmen ist die gezielte Beobachtung solcher Begebenheiten ein Anstoß für das Leadmanagement.

#### 1.6 Stand der Anwendung digitaler Technologien in KMUs

Das Institut für Mittelstandsforschung definiert in seiner aktualisierten KMU-Definition kleine und mittlere Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 50 Millionen Euro und einer Beschäftigtenzahl von weniger als 500 Mitarbeitern (IfM 2016). Nach dieser Definition gibt es in Deutschland 3,7 Millionen KMUs in Deutschland, das sind der Anzahl nach 99,6 Prozent aller Unternehmen der Privatwirtschaft. Kleinstunternehmen bilden dabei die größte Gruppe, diese haben weniger als 10 Beschäftigte und einen Jahresumsatz beziehungsweise Jahresbilanz von höchstens 2 Million Euro (IfM 2015). Laut Mittelstandspanel der KfW ist der weit über-

wiegende Teil noch kleiner: 87 Prozent, der mittelständischen Unternehmen in Deutschland sind Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitern und einem Umsatz bis zu 1 Million Euro (Schwartz 2015).

Die Anwendung digitaler Technologien bei Kleinunternehmen ist unterschiedlich weit fortgeschritten. Während im Bereich von Dienstleistungen bereits 81 Prozent der Betriebe eine eigene Homepage haben sind dies im Handel und im Handwerk erst gut die Hälfte (FAZ/TNS 2014). Erwartungsgemäß sind hier die Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnik am weitesten fortgeschritten (Statistisches Bundesamt 2015). Die sozialen Medien nutzen dabei über alle Branchen hinweg weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen (FAZ/TNS 2014).

Bei Unternehmen mit weniger als fünf Mitarbeitern stellen sich die Fragen: Wie kann Webmonitoring genutzt werden, wer ist dafür zuständig, was muss es leisten und welche Nutzenpotenziale lassen sich damit erreichen?

#### 2. Bisherige Erkenntnisse

## 2.1 Aktuelle Einsatzfelder des Web- und Social-Media-Monitoring

Eckenhofer et al. (2014) stellen fest, dass Social-Media-Monitoring in der Praxis von KMUs für die Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, die Zielgruppenanalyse, die PR-Evaluation, die Identifikation von Beeinflussern sowie der Erleichterung der Krisenkommunikation genutzt wird.

Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (2014) nennt als Hauptgründe für die Nutzung der Social-Media-Aktivitäten von Unternehmen die Steigerung der Bekanntheit, eine stärkere Kundenbindung sowie eine Verbesserung des Images. Besserer Zugang zur Zielgruppe (Kunden und potenzielle Kunden) das Reagieren auf Probleme/Unzufriedenheit der Kunden (Krisenkommunikation) sowie ein besserer Zugang zu Geschäftskontakten (Experten, Influencer, Stakeholder) sind nachrangig.

Der Branchenverband Bitkom (o.J.) zeigt für die Unternehmen der ITK1 Branche, dass der Nutzen von Social Media auch in der Neukundengewinnung (27 Prozent), der Entwicklung von Produkten, die besser den Wünschen der Kunden entsprechen (17 Prozent) sowie der Sammlung von Daten (z.B. durch Business Intelligence, Crowdsourcing, CRM) für interne Zwecke (15 Prozent) besteht.

#### 2.2 Hindernisse bei der Nutzung von Social Media

Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (2014) gibt an, dass 49,7 Prozent der befragten Unternehmen – damit ist dies der größte genannte Hinderungsgrund – Risiken bei der Nutzung von Social Media aufgrund von Unsicherheiten beim Datenschutz sehen.

Ebenso erkennt das IT Beratungsunternehmen PTS Group (o.J.) auf Basis einer Befragung aus dem Jahr 2012 bei 62 Prozent der Befragten den Datenschutz als Grund, Social-Media-Anwendungen nicht einzuführen.

#### 3. Methode und Ergebnisse der Studie

#### 3.1 Methode und Vorgehensweise

Die Ausgangshypothese war, dass Webmonitoring kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit bietet, durch die Generierung von Leads, also potenziellen Neukunden, neue Geschäftskontakte aufzubauen und Neukunden zu gewinnen. Dies wäre ein erster Schritt im Hinblick auf eine strategische Nutzung der Online- und Social-Media-Kanäle. Die übergeordnete Fragestellung im Rahmen der Studie lautete: Nutzen KMUs das Internet und die Möglichkeiten des Webmonitorings um diesen ersten Schritt zu gehen? Zur Überprüfung, inwieweit KMUs diese Möglichkeit nutzen, wurde eine Umfrage durchgeführt.

Die Durchführung der deskriptiven Studie erfolgte anhand eines strukturierten Online-Fragebogens im März und April 2015 über das Portal Onlineumfragen.com. Die Adressaten waren ca. 21.000 Email-Adressen von Kleinunternehmern und Gründern (Small Offices/Home Offices = SOHOs), daraus generierten sich 221 Teilnehmer sowie 28.000 GmbHs im Handelsregister mit 262 Teilnehmern. Die Rücklaufquote liegt bei beiden Studien bei 0,93 beziehungsweise 1,05 Prozent.

#### SOHOs

#### Neukundengewinnung

42% telefonisch 70% persönlicher Kontakt 73% Mund-zu-Mund

#### Online Präsenz

80% Firmenwebsite 32% Facebook

#### Online Marketing

82% Firmenwebsite 22% Photos, Texte, Videos etc.

#### Messung der Online Maßnahmen

22% Kosten pro Auftrag/Neukunde 13% Besucher Website und Klicks 53% Gar nicht

#### **GmbHs**

Neukundengewinnung 52% telefonisch 77% persönlicher Kontakt 67% Mund-zu-Mund

#### Online Präsenz

96% Firmenwebsite 43% Facebook

#### **Online Marketing**

95% Firmenwebsite 38% Photos, Texte, Videos etc.

#### Messung der Online Maßnahmen

28% Kosten pro Auftrag/Neukunde 20% Besucher Website und Klicks 40% Gar nicht

Abb. 3: Vergleich der Marketing Aktivitäten

#### 3.2 Ergebnisse

#### 3.2.1 Anzahl Mitarbeiter und Verantwortung für die Akquise

Etwa ein Drittel der SOHOs verfügen über keine Mitarbeiter, knapp ein weiteres Drittel beschäftigt bis zu zwei Mitarbeitern. Nur 20 Prozent der Befragten gaben an mehr als fünf Mitarbeiter zu beschäftigen. Daher erstaunt es nicht, dass 76 Prozent der SOHOs angeben, alleinverantwortlich für die Neukundengewinnung zu sein. Bei den GmbHs sind etwas weniger, aber immer noch 66 Prozent der Befragten Alleinverantwortliche für die Neukundengewinnung. Hier beträgt der Anteil der Unternehmen mit mehr als fünf Mitarbeitern dann auch 48 Prozent.

#### 3.2.2 Neukundengewinnung und Online-Marketing

Auf die Frage nach der Art der Neukundengewinnung liegen SOHOs und GmbHs nah beieinander: Der persönliche Kontakt und die Mund-zu-Mund-Propaganda, also Empfehlungen, sind überwiegend (die Angaben liegen zwischen 67 und 77 Prozent) der Auslöser für neue Kundenbeziehungen. Die telefonische Kontaktanbahnung wird von 42 Prozent der SOHOs und von 52 Prozent der GmbHs genannt (hier waren Mehrfachnennungen möglich).

Die Zahlen sind erstaunlich, stellt man sie den Angaben zum Online-Marketing gegenüber: 80 Prozent der SOHOs und 93 Prozent der GmbHs verfügen über eine Firmenwebseite, auf Facebook sind 32 Prozent der SOHOs und 43 Prozent der GmbHs präsent. Das Online-Marketing zeigt also in Bezug auf die Kundenakquise offensichtlich keine Wirkung. Die Messung der Online Maßnahmen findet bei 53 Prozent der SOHOs und 40 Prozent der GmbHs gar nicht statt.

I ITK = Informationstechnologie (IT) und Telekommunikation (TK)

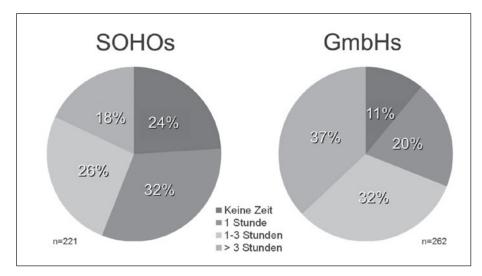


Abb. 4: Zeitaufwand für die Neukundenakquise pro Woche

## 3.2.3 Aufwand für die Neukundengewinnung – Zeit und Kosten

Etwas weniger als die Hälfte (44 Prozent) der SOHOs und 69 Prozent der GmbHs verbringen pro Woche mehr als eine Stunde mit der Neukundengewinnung. Das Budget für die Akquise liegt bei 51 Prozent der SOHOs unter 500 Euro; die GmbHs akquirieren aufwändiger: 37 Prozent der Befragten verbringen mehr als drei Stunden mit der Akquise und 20 Prozent stellen dafür ein Budget von mehr als 10.000 Euro bereit.

Bei den SOHOs schätzen 51 Prozent die Kosten für 100 Leads günstiger als 500 Euro ein, bei den GmbHs sind dies nur 39 Prozent, 21 Prozent liegen im Segment zwischen 500 bis 1.000 Euro. 43 Prozent SOHOs suchen verstärkt im Stadtumkreis (0 bis 50 km) nach Neukontakten, bei den GmbHs liegt dieser Anteil nur bei 25 Prozent. 39 Prozent SOHOs suchen bundesweit nach Neukontakten, bei den GmbHs 59 Prozent. Der Anteil an Neukontakten in der Region (50 bis 100 km) liegt bei beiden bei ca. 16 bis 17 Prozent.

SOHOs haben weniger Budget und planen, für Neukontakte maximal fünf Euro auszugeben. Budgetsteigerungen sind nicht vorgesehen. Der Aktionsradius ist sehr regional. Bei den GmbHs sehen 24 Prozent Kontaktkosten von mehr als 50 Euro pro 100 Leads als realistisch an. Der Suchradius ist zu 59 Prozent bundesweit.

#### 4. Fazit

Beide Gruppen, SOHOs und GmbHs, arbeiten überwiegend ohne eine zielgerichtete Online-Strategie. Online-Marketing wird als Web-/Social-Media-Präsenz verstanden, eine systematische Ansprache von Zielkunden findet hier nicht statt. Ein Zusammenhang zwischen Online-Marketing und Neukundengewinnung wird nicht gesehen, beziehungsweise gemessen. Ob SOHO oder GmbH, die Inhaber sind für die Akquise verantwortlich und haben wenig Zeit, daher soll die Website für sie arbeiten.

Die Befragung der insgesamt 483 Teilnehmer untersucht, inwieweit Unternehmen das Internet für die kontinuierliche und systematische Beobachtung des Wettbewerbs sowie zur Anbahnung neuer Kundenkontakte bereits nutzen. Die Ergebnisse zeigen, dass hier Entwicklungschancen bestehen. Vor allem vor dem Hintergrund der Kosten, beziehungsweise Budgets, die für die Leadgenerierung aufgewendet oder geplant werden, zeigen sich Potenziale, den Vertrieb effizienter zu gestalten.

#### 5. Empfehlungen

Das Budget für Online-Marketing muss zielgerichtet eingesetzt und das Ergebnis daran gemessen werden. Für diese normative Aussage hätte es keiner Umfrage bedurft. Die Befragung zeigt jedoch, dass dies nicht umgesetzt wird. Insbesondere KMUs schätzen das für Online- und Social-Media-Marketing notwendige Know-how als sehr hoch ein, sie begnügen sich daher mit einer Web-Präsenz, die durch die Bereitstellung von Fotos und Text angereichert wird. Chancen, die durch Kundenmonitoring und Kundenidentifikation im Rahmen des Webmonitorings bestehen, sind nicht bekannt oder werden nicht genutzt. Es gilt also die Online-Kompetenz der KMUs zu verbessern, z.B. durch Veröffentlichung in einschlägigen Fachzeitschriften oder Angebote von Seminaren und Trainings. Die zukünftige Forschung sollte im Rahmen von Business Cases durch Kosten-Nutzen-Analysen die Vorteilhaftigkeit belegen. Mit anderen Worten: Im Rahmen zukünftiger Forschung gilt es Fallbeispiele zu rechnen. Die Sorgen in Bezug auf den Datenschutz sind nicht unberechtigt. Der Gesetzgeber hinkt in der Gesetzgebung dem technisch Machbaren hinterher. Daher sind die Änderungen bei den rechtlichen Rahmenbedingungen zu verfolgen. Forschung sollte darüber hinaus auf die Entwicklung von Digital-Strategien abzielen, die den Anforderungen von KMUs entsprechen und den gesamten Kundenlebenszyklus abdecken.

#### LITERATUR

**Assmann, S., Röbbeln, S. (2013):** Social Media für Unternehmen: Das Praxisbuch für KMU, Bonn.

Bitkom (2013): Welchen tatsächlichen Nutzen bieten Ihnen Ihre externen Social-Media-Aktivitäten?, de.statista.com, Abruf 21.01. 2016.

Bruhn, M. (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 2. Aufl., München.

Bruhn, M., Hadwich, K. (2013): Dienstleistungsmanagement und Social Media – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement und Social Media: Potenziale, Strategien und Instrumente; Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 6–40.

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (2014): Führt Ihr Unternehmen generell Social Media Aktivitäten durch?, de.statista.com, Abruf 21.01.2016.

Eckenhofer, E., Burger, J., Fritzsche, H. (2014): Schein & Sein von Social Media Monitoring: Relevanz und Einsatz von Social Media Monitoring in B2C- und B2B-Unternehmen, transfer Werbeforschung & Praxis, No. 3, S. 67–74.

Eurostat (o.J.): Anteil der Unternehmen in Europa, die soziale Medien nutzen im Ländervergleich im Jahr 2013, de.statista.com, Abruf 21.01. 2016.

FAZ/TNS (2014): Anteil der Kleinunternehmen, die folgende digitale Technologien anwenden im Jahr 2014. Datenbank Statista.

Höchstötter, N. (Hrsg.) (2014): Social Media und Websitemonitoring, Handbuch Webmonitoring, Berlin.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (2016): KMU-Definition des IfM Bonn vom 01.01.2016, http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/, Abruf 22.01. 2016.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (2015): IfM Flyer zum Mittelstand http://www.ifm-bonn.org/filead-min/data/redaktion/ueber\_uns/ifm-flyer/IfM-Flyer-2015.pdf, Abruf 21.01. 2016.

Kreutzer, R. (2014): Praxisorientiertes Online-Marketing: Konzepte – Instrumente – Checklisten, 2. Aufl., Wiesbaden. **Lüderwald K., Landau M. (2014):** Social Media Monitoring: Quantitative & Qualitative Analyse, in: Höchstötter, N. (Hrsg.): Social Media und Websitemonitoring, Handbuch Webmonitoring, Berlin, S. 47–72.

PTS Group (o.J.): Was sind aus Ihrer Sicht Gründe, Social-Media-Anwendungen nicht einzuführen? Statista, de.statista. com, Abruf 21.01. 2016.

Schwartz, M. (2015): Mittelstandpanel, KfW Bankengruppe Abteilung Volkswirtschaft Frankfurt, (Hrsg.), https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2015.pdf, Abruf 21.01. 2016.

Statistisches Bundesamt (2015): Anteil der Unternehmen mit eigener Website nach Wirtschaftszweigen in Deutschland im Jahr 2015. Datenbank: Statista.

Werner, A. (2012): Social Media – Analytics & Monitoring: Verfahren und Werkzeuge zur Optimierung des ROI, Heidelberg.

# RECHTSTATSACHEN ZUR NEUEN "KAPITAL"-GESELLSCHAFT: UG (HAFTUNGSBESCHRÄNKT) AUF BASIS EMPIRISCHER ERHEBUNGEN IM AMTSGERICHTSBEZIRK WIESBADEN¹

Thomas Dreilich, Klaus W. Slapnicar



#### Betriebswirt (VWA) Thomas Dreilich

gründete im Sommer 2013 mit zwei weiteren Gesellschaftern, nebenberuflich eine UG und fungierte als Geschäftsführer. Hier konnte er "am eigenen Leib" erfahren, welche Tücken, Chancen und Risiken eine UG mit sich bringt.

Hauptberuflich arbeitet er seit Jahren in verschiedenen Positionen als Führungskraft im Vertrieb. 2015 absolvierte er nebenberuflich sein Studium zum Betriebswirt an der VWA in Wieshaden.

E-Mail: mail@thomasdreilich.de



#### Prof. em. Dr. iur. Klaus W. Slapnicar

lehrte bis zum Sommersemester 2011 Wirtschaftsprivat- und Europarecht an der Fakultät Wirtschaftsrecht der Hochschule Schmalkalden.

Er war über zehn Jahre Aufsichtsratsvorsitzender der Wohnungsbaugenossenschaft UNION eG in Gera, ist Wissenschaftlicher Leiter der Südwestdeutschen Fachakademie der Immobilienwirtschaft e.V., Of Counsel des Wiesbadener Anwaltsnotariats Aichinger + Stamm, Präsident der Deutschen Wirtschaftsjuristischen Gesellschaft e.V. sowie Lehrbeauftragter an der Wiesbaden Business School, der Hochschule Mittweida und der VWA Wiesbaden.

E-Mail: k.slapnicar@gmx.de

## 1. UG als nationale Antwort auf global wildernden Paradiesvogel der Limited (Ltd.)

Die seit über einem Jahrhundert exklusive Triarchie von Kapitalgesellschaften in Deutschland: AG, KGaA und GmbH als eigenständige juristische Personen machte es unmöglich, eine nationale Gesellschaft mit Haftungsbeschränkung und einem Stammkapital unter 25.000 Euro zu gründen. So konnte noch in nicht lange zurückliegenden Jahren der englische Paradiesvogel (Slapnicar 2011): die Limited (Ltd.), in Deutschland mit nahezu 70.000 Eintragungen in deutschen Handelsregistern zu Spitzenzeiten global und insbesondere EU-weit wildern (Giegling 2010). Erst seit 2008 gab es darauf eine eigenständige nationale Antwort: die Unternehmergesellschaft (UG) (Mostertz 2014) mit notwendigem Zusatz (IHK Tier 2013): "(haftungsbeschränkt)"; nachdem die Absicht der damaligen Bundesjustizministerin Brigitte Zypries, das Gründungskapital der GmbH

Die Ausführungen beruhen weitestgehend auf der Diplomarbeit von Thomas Dreilich: "UG (haftungsbeschränkt) als geeignete Gesellschaftsform für Existenzgründer? Rechtstatsächliche Evaluation im Amtsgerichtsbezirk Wiesbaden".

Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) ist nach dem Gesetz darauf gerichtet, in eine GmbH "hineinzuwachsen".²

BRANDENBURGISCHES OLG - 7 W 23/15 - BESCHLUSS VOM 23.06.2015

auf 10.000 Euro herabzusetzen, politisch gescheitert war (so auch Mostertz 2014, S. 26 mit Fn. 40).

Mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) vom 01.11.2008 konnte zur Stärkung des europäischen Wettbewerbs die volkstümlich so genannte "1 Euro-GmbH", "Mini-GmbH" oder auch "GmbH-Light" in Deutschland als stammkapitalarme Gesellschaft gegründet werden (vgl. Winkler 2010, Mostertz 2014, S, 19). Bislang existieren über 100.000 solcher Gründun-

<sup>2</sup> OLG Brandenburg zitiert nach juris-Datenbank, Rdnr. 15, Abruf 01.05.2016.

gen (Finanznachrichten 2013). Damit ist diese neue Rechtsform "erwachsen" geworden³ und hat sich im "Wettkampf der Gesellschaftsformen" (Edelbrock 2009) konsolidiert und damit eindeutig emanzipiert. Die untersuchte Gesamtmenge von 900 Eintragungen im Handelsregister (HR B) stellt heute fast ein Prozent aller derzeit existenten UG dar. Demzufolge dürfen die rechtstatsächlich erhobenen Fakten nicht als pars pro toto überbewertet werden. Gleichwohl ist als Trend festzustellen, dass die UG die Limited substanziell marginalisierte (mit der selben Einschätzung: Kornblum 2012, 2013 und 2014). Rippin kategorisiert deswegen die UG mittlerweile völlig zutreffend als "deutsche Alternative zur britischen Limited" (Rippin 2012). Die UG hat in der Tat deren "Gründungsboom" (Seifert 2008) in Deutschland gestoppt.

War in den ursprünglichen rechtspolitischen Überlegungen bei Kreation der UG diese eher als "embryonale GmbH" mit einer verbindlichen Übergangsfrist von vier bis fünf Jahren zur Transformation in eine echte vollwertige GmbH vorgesehen, ist nicht nur diese Frage neben vielen anderen empirisch durch die nachfolgenden Ergebnisse der rechtstatsächlichen Erhebung im Bezirk des Amtsgerichts (AG) Wiesbaden eingetragenen UG nach sieben Jahren ihrer aus der Taufe gehobenen juristischen Existenz geklärt.

Der hier publizierte Beitrag versucht Antworten auf wichtige Fragstellungen empirisch zu untermauern. Die Basis dessen repräsentieren insgesamt 900 Unternehmungen aus zwanzig unterschiedlichen Branchen.

Untersucht wurden alle Gründungen der UG vom 01.11.2008 bis zum 21.10.2014 auf der Grundlage des Registerportals: www. handelsregister.de. Hierbei ist es möglich, generell folgende Daten im HRA und HRB kostenfrei einzusehen: Firma/Name, Geschäftsgegenstand, Branche, Handelsregisternummer, Rechtsform und Sitz der Gesellschaft.

#### 2. UG-spezifische Strukturdaten im staccato

Die legislativ sparsam, ausschließlich mit § 5 a GmbHG in das "mütterliche" Gesetz inkorporierte Rechtsgrundlage für die UG weist gegenüber der GmbH als vierte Kapitalgesellschaft selbständig konzipierte Rechtsformvariante ihr gegenüber einige Besonderheiten, aber auch viele Gemeinsamkeiten auf (IHK Aachen 2014), die nachfolgend – im staccato – dargestellt werden.

Als juristische Person unterliegt die UG als Formkaufmann voll der Körperschaft- und Gewerbesteuer. Ihre Jahresabschlüsse müssen gemäß §§ 325, 326 HGB offengelegt werden. Der verführerische Charme der UG liegt darin, sich völlig frei zwischen einem Stammkapital von minimal 1 bis zu maximal 24.999 Euro zu entscheiden. Vor Eintragung ins HR ist die frei stipulierte

Stammeinlage voll einzuzahlen (§ 5 a II GmbHG); Sacheinlagen (näher dazu Berninger 2010, Ogonyants 2013, Ostendorf 2015) sind nach § 5 a II GmbHG nicht zulässig. Die Gründung einer UG erleichtert sich und wird kostengünstiger, wenn dazu ein Mustergründungsprotokoll ebenso wie für die Anmeldung zum HR ein darauf abgestimmtes Musterprotokoll genutzt werden, das zugleich als Gesellschafterliste dient.

Dieses vereinfachte Verfahren ist personell maximal auf drei Gesellschafter und einen Geschäftsführer begrenzt; woraus sich damit auch schon die beiden konstruktiv mit einer GmbH identischen, notwendigen Pflichtorgane einer UG ergeben: Gesellschafterversammlung mit geschäftspolitischer binnenstruktureller Beschlusskompetenz und Geschäftsführer mit Vertretungskompetenz nach außen zu Dritten. Geschäftsführer einer UG kann ausschließlich eine natürliche Person sein.

Die im Gesetzgebungsverfahren erwogene und zeitlich sanktionierte Umwandlung jeder UG in eine GmbH ist zwar nicht realisiert worden. Legislativ nachhaltig hat sich daraus aber eine "Ansparpflicht" bis zur Höhe von 12.500 Euro, der Mindesteinlage auf das Stammkapital einer GmbH zum Zeitpunkt der Eintragung ins HR, erhalten, die zur Rückstellung von Gewinnen zwingt. In der Anlaufphase der UG geschieht dies dadurch, dass nur maximal 75 Prozent des Jahresgewinns ausgeschüttet werden dürfen und demzufolge 25 Prozent zurückgelegt werden müssen (§ 5 a II GmbHG). Erst wenn die Rücklage die zuvor summenmäßig genannte Höhe erreicht hat, erlischt diese Thesaurierungspflicht (Kessel 2016). Die Gesellschafter können danach beschließen, Rücklagen zur Stammkapitalerhöhung nach §§ 5 a III Nr. 1, 57 c GmbHG zu nutzen (Ostendorf 2015).

Wegen näherer Einzelheiten der UG sei in der Hauptsache verwiesen auf die praxisnahen Arbeiten von Miras (2011, 2012, 2013, 2015) und Preißer/Acar (2016) neben vielen anderen, die in disproportionalem Verhältnis zur Entfernung vom Start der UG bis zu deren hier präsentierter rechtstatsächlicher Evaluation stehen: Seifert (2008), Edelbrock (2009); Markert/Degenhardt (2009), Schulte-Wintrop (2009), Schuster (2009), Willers (2009), Wolf (2009), Berninger (2010), Giegling (2010), Spies (2010), Wilmschen (2010), Winkler (2010), Karst (2011), Klein (2011), Korts (2011), Jerg (2013), Ogonyants (2013), Schwegmann (2013), Mostertz (2014), Ullenboom (2014), Ostendorf (2015) und Volkelt (2015); schließlich quantitativ und ökonomisch analysierend: Institut für Recht der Wirtschaft (2013).

#### 3. Rechtsformenvergleich 2008 und 2013

Von den bis heute mehr als 100.000 gegründeten UG wurden lediglich 6.277 empirisch nachweisbar zur Voll-GmbH umgewandelt (Finanznachrichten 2013); um auf die ursprünglich rechtspolitisch erwogene Transformationspflicht zu reagieren. Daraus lässt sich gerade im Hinblick auf die für den AG-Bezirk Wiesbaden ausgewerteten 900 UG schlussfolgern, dass deren Gründer

<sup>3</sup> In konkreter Beantwortung der von Klein (2011) aufgeworfenen Frage: "Wenn die UG erwachsen geworden ist", S. 377.

Rechtsform Neugründungen 2013 Anteil: Einzelunternehmen 572.648 83,30% Offene Handelsgesellschaften 1.397 0,20% Kommanditgesellschaften 1.274 0,19% Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Co. KG 13.222 1,92% Gesellschaft brüderlichen Rechts 30.278 4,40% Aktiengesellschaft 2.361 0,34% 57.299 Gesellschaft mit beschränkter Haftung 8,34% Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) 0,00% GmbH inkl. UG (haftungesbeschränkt) 57.299 8,34% 4.884 Private Company Limited by Shares 0,71% Genossenschaft 296 0,04% 0,13% Eingetragener Verein 863 2.903 Sonstige Rechtsformen 0,42% Gesamt 687.425 100,00%

Abb. 1: Unternehmerische Neugründungen 2013 im Verhältnis unterschiedlicher Rechtsformen und Kaufleutetypen (eigene Darstellung)

sich bewusst für die neu geschaffene kapitalgünstige Rechtsform entschlossen, weil sie persönliche Haftungsfreiheit mit eigenständiger juristischer Personenqualität der UG verbindet und damit insbesondere Existenzgründer für ihr Start-up fokussiert.

Aus dem vorstehenden Rechtsformenvergleich zwischen 2008, dem Rumpfjahr für die erstmalige Kreation einer UG, und 2013 als aktuellstem Nachweis des Statistischen Bundesamtes lassen sich einige bemerkenswerte Feststellungen ableiten (s. Abb. 1).

Die in der Tabelle markierten Rechtsformen machten im Jahre 2008 92,35 Prozent aller Gründungen aus. 2008 darf das Fehlen infolge der gesetzlichen Einführung der UG im vorletzten Monat des Jahres nicht verwundern. Lässt man im Jahr 2013 die UG zunächst unberücksichtigt, ist diese Zahl mit 92,86 nahezu identisch. Allerdings fällt dabei auf, dass sowohl Einzelunternehmungen um 1,21 Prozent und Limited-Gründungen um 0,55 Prozent

zurückgingen. Dieser Rückgang wird durch den Anteil von UG-Gründungen in Höhe 2,11 Prozent 2013 deutlich "aufgewogen". Dies lässt darauf schließen, dass einige UG auf Kosten von Einzelunternehmungen gegründet wurden. Es liegt nahe zu vermuten, dass Start-ups, die vor dem 01.11.2008 zur Haftungsbeschränkung bei einem kleineren Budget als 12.500 Euro keine Möglichkeit hatten, heute die Gründung in Form einer UG vorziehen.

Die anderen Rechtsformen haben sich in ihrem Anteil kaum verändert. Infolge der für das legislatorische Rumpfwirtschaftsjahr 2008 nicht ersichtlichen UG-Gründungen kann gleichwohl davon ausgegangen werden, dass es zwar schon zwischen dem 01.11. und 31.12.2008 zu Gründungen von UG kam, aber diese in der Statistik wohl noch eher als GmbH gezählt wurden. Diese Annahme unterstriche, dass die UG schon im 2008 ihren Siegeszug gegenüber der Limited einleitete.

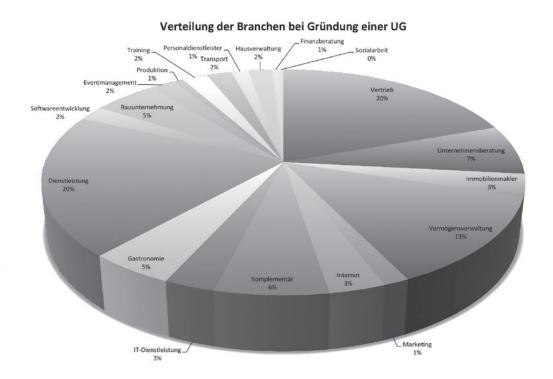


Abb. 2: Verteilung der Branchen bei Gründung einer UG im Zeitraum der Jahre 2008 bis 2014 (eigene Darstellung)

#### 4. Empirisch festgestellte Branchenverteilung bei Gründung einer UG im AG-Bezirk Wiesbaden

Die Branchen einer UG bei Gründung weisen eine breite Streuung auf. Man kann die rechtstatsächlich für den AG-Bezirk Wiesbaden festgestellten Unterschiede dabei grob in 20 Branchen auffächern (s. Abb. 2 auf S. 72).

Es ist zu erkennen, dass drei Branchen mit zusammen 53 Prozent über die Hälfte der 900 Gründungen im Zeitraum der Jahre 2008-2014 ausmachen. Im Einzelnen handelt sich hier um Gesellschaften, die nach ihrem Unternehmensgegenstand den Bereichen Vertrieb, Dienstleistungen oder Vermögensverwaltung zuzuordnen sind. Bei Fokussierung auf letztere Unternehmungen konnte festgestellt werden, dass solche UG mit über 81 Prozent als Vorratsgesellschaften gegründet wurden, um danach als existente und handlungsfähige Gesellschaft per so genanntem Mantelkauf veräußert und nach spezifischer Umfirmierung dann regelmäßig einem geänderten Geschäftszweck dienen. Besonders fiel bei Untersuchung im AG-Bezirk Wiesbaden das gleichgerichtete Gründungsverhalten der beiden Unternehmensgruppen Quinta oder WHZ auf. Von beiden Gesellschaften werden UG in größerer Zahl als Töchter gegründet, in aller Regel von demselben Geschäftsführer geführt und fortlaufend, beispielsweise: "Quinta 11, Quinta 12" etc. "durchnummeriert", um sie dann durch Mantelverwertung real an den Start zu bringen.

Des Weiteren auffällig ist, dass sehr wenige UG den Branchen Produktion, dem Bau- und Transportgewerbe angehören. Hierbei wirken sich als sehr wahrscheinlicher Hemmfaktor die deutlich höheren Investitionskosten für sachliche Betriebsausgaben solcher Unternehmungen aus mit der Konsequenz, dass Gründer eher zu einer GmbH oder einer Einzelunternehmung tendieren. Das für Produktion, Bau- oder Logistik-Unternehmungen erforderliche Stammkapital ließe die Gründung einer "sparsamen" UG als betriebswirtschaftlich unangemessen und wenig sinnvoll erscheinen.

#### 5. Durchschnittliches Stammkapital bei Gründung einer UG im AG-Bezirk Wiesbaden

Die Erhebungen zur mit 1.150,27 Euro durchschnittlichen Höhe des Stammkapitals bei Gründung einer UG weisen einen signifikanten Zusammenhang zur Branchenspezifität des Unternehmensgegenstandes auf.

Das mit Abstand kleinste Stammkapital bei Gründung einer UG weist die Branche der Sozialarbeit auf. Eine plausible Erklärung kann sich durch den Hinweis derer meist gemeinnütziger Aufgabenstellung bei nicht gewinnorientierter Tätigkeit ergeben. Was die sich bei Gründungen heraushebenden Vermögensverwaltungen anlangt, wurde deren Spezifikum einer 81 prozentigen Vorratsgründung bereits thematisiert. Im Zusammenhang mit einem lediglich 170 Euro höheren Stammkapital gegenüber

Branchen	ø Stammkapital
Sozialarbeit	300,00€
Vermögensverwaltung	470,29€
Hausverwaltung	658,82 €
Eventmanagement	672,50€
Bauunternehmung	837,89€
Komplementär	879,33 €
Immobilienmakler	1.040,07€
Dienstleistung	1.043,43 €
IT-Dienstleistung	1.050,96 €
Transport	1.114,56 €
Unternehmensberatung	1.127,83 €
Mittelwert	1.150,27 €
Marketing	1.207,77€
Gastronomie	1.403,02 €
Personaldienstleister	1.475,08 €
Vertrieb	1.597,50€
Internet	1.625,93 €
Finanzberatung	1.700,20 €
Training	1.794,56 €
Softwareentwicklung	2.303,63 €
Produktion	2.729,14 €

Abb. 3: Durchschnittliches Stammkapital von UG nach Branchen (eigene Darstellung)

dem sozialarbeitsbezogenen Sektor mag sich dieser Befund durch den "Kapitalgeiz" der beiden so agierenden, auf Veräußerung abzielenden Unternehmensgruppen stichhaltig erklären.

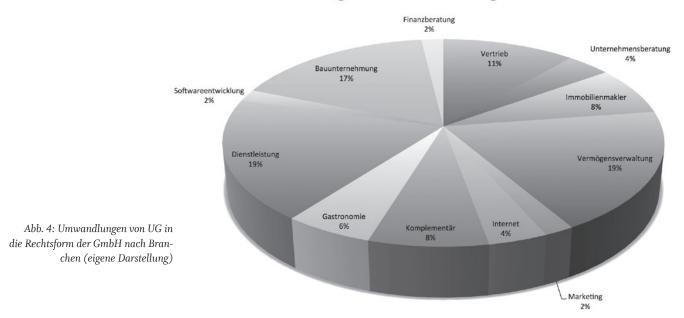
Dass die Produktionsbranche das mit Abstand höchste durchschnittliche Stammkapital ausweist, braucht deswegen nicht zu verwundern, weil für die Herstellung von Waren in der Regel eher kostenintensive Maschinen anzuschaffen sind. Wenig überraschend ist auch das zweithöchste durchschnittliche Stammkapital in der Softwarebranche. Um auch hier hinreichenden Output zu produzieren, werden ebenfalls kostenintensive Anschaffungen in Form leistungsfähiger Hardware und kostspieliger Softwarelizenzen notwendig.

## 6. Festgestellte Umwandlungen von einer UG zur GmbH, verteilt nach Branchen

Für den Erhebungszeitraum wurden 54 UG und somit 6 Prozent der seit dem 01.11.2008 gegründeten Unternehmungen zu einer GmbH umgewandelt (s. Abb. 4 auf der folgenden Seite).

Auch hierbei repräsentieren drei Branchen, nämlich Bauunternehmungen, Dienstleistungen und Vermögensverwaltung einen Anteil von 55 Prozent. Der auf die Vermögensverwaltung entfallende Anteil repräsentiert zu 100 Prozent die bereits behandelten beträchtlichen, gleichförmig durchnummerierten Vorratsgesellschaften zweier Unternehmensgruppen. Nach Veräußerung der existenten UG-Mäntel wechselten alle bislang "eigener Verwaltung" dienenden Gesellschaften in andere Branchen und gehen einem anderen als dem ursprünglichen Geschäftszweck nach.

#### Verteilung der GmbH-Umwandlungen nach Branchen

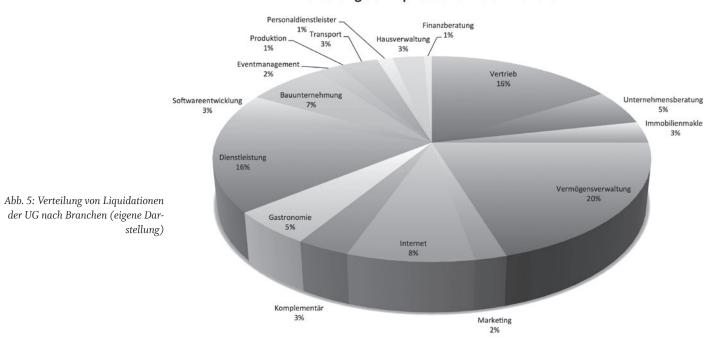


Nur sehr wenige Bauunternehmungen werden in der Form einer UG gegründet, doch wird ein relativ hoher Anteil von 17 Prozent (10 von 45) in eine GmbH umgewandelt.

In der Dienstleistungsbranche wandelt sich nach Gründung einer UG fast jede fünfte, also durchschnittlich 20 Prozent der erhobenen 183 Unternehmungen zu einer GmbH um. Trotz gesetzlich minimal fixierter Personalkosten sind die Gewinne solcher Gesellschaften verhältnismäßig hoch, so dass in vielen Fällen eine Umwandlung zur GmbH mit über 25.000 Euro erforderlichen Stammkapitals stattfinden kann. Insbesondere so genannte "Ein-Personen-Unternehmungen" arbeiten hier erfolgreich.

Die Vertriebsbranche ist zwar am absoluten Anteil aller GmbH-Umwandlungen mit 11 Prozent sehr stark beteiligt. Wird diese Größe jedoch ins Verhältnis zu Gründungen in dieser Branche gesetzt, reduziert sich dies mit nur 3 Prozent (6 von 176 Umwandlungen) auf eine quantité négligeable. Die wenigen Vertriebsunternehmen, die es schaffen, sich zu einer GmbH zu wandeln, sind meist einem Premium-Bereich zuzurechnen wie beispielsweise Handel mit Bio-Olivenöl oder Herstellung und Verkauf von Bio-Fruchtsäften. Solche Unternehmungen fokussieren einen anspruchsvollen Markt mit entsprechender Zahlungsbereitschaft der Kunden. Andere Handelsunterneh-

#### Verteilung der Liquidationen nach Branchen



mungen sind im Wettbewerb bei vollständig vergleichbaren Waren insbesondere dann, wenn diese online vertrieben werden, häufig auf ihre Preisgestaltung als ausschlaggebendes Argument zur Kaufentscheidung reduziert. Allgemein schrumpfende Margen, gepaart mit hohen Vertriebskosten und hohen laufenden Kosten, machen es hier auch bei einer UG sehr schwer, nachhaltig Gewinne zu erzielen.

## 7. Empirische Verteilung von Liquidationen bei UG nach Branchen im AG-Bezirk Wiesbaden

Für die im AG-Bezirk Wiesbaden festgestellten Liquidationen ist zwischen freiwilliger und zwangsweiser zu unterscheiden. Eine freiwillige Liquidation tritt dann ein, wenn entweder der Betriebszweck erfüllt ist oder ein Gesellschafterbeschluss gefasst wurde, die Unternehmung aufzulösen. Bei unfreiwilliger Liquidation einer Gesellschaft stehen als insolvenzauslösende Ursachen entweder eingetretene Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung fest. Wird dann der binnen drei Wochen danach zu stellende Insolvenzantrag (§ 15 a I InsO) "mangels Masse" abgelehnt, so wird die Unternehmung zwangsweise liquidiert.

Im untersuchten Zeitraum wurden in AG-Bezirk Wiesbaden 16,4 Prozent aller UG liquidiert. Kristallisierende Schwerpunkte dabei repräsentieren ebenfalls drei bereits hervorgetretene Branchen: Vermögensverwaltung, Dienstleistung und Vertrieb.

30 Liquidationen in der Vermögensverwaltung lassen sich abermals vollständig den bereits beschriebenen Vorrats-Gründungen von Quinta und WHZ zuschreiben. Diese werden nach durchschnittlich 1.039 Tagen oder knapp drei Jahren liquidiert. Allerdings ist kein Muster zu erkennen, weshalb solche Vorrats-UG nach diesem medianen Zeitraum aufgelöst werden; möglicherweise, wenn sie bis dahin keine Käufer finden.

Mit 24 Liquidationen bei 176 Gründungen erscheint die Vertriebsbranche zunächst mit 16 Prozent als groß, jedoch ist die in der Abbildung 6 ersichtliche Liquidationsquote aller Unternehmungen dieser Sparte gleichwohl unterdurchschnittlich.

Werden die unterschiedlichen Liquidationsquoten einzelner Branchen fokussiert, spiegeln sie interessante Tatsachen wider.

41,4 Prozent der 29 gegründeten Betriebe der Internetbranche wurden wieder liquidiert. Diese Start-ups waren mit durchschnittlich 923 Tagen nur über 2,5 Jahre am Markt. Bei den Unternehmenszwecken der Internet-Unternehmungen handelte es sich vorwiegend um Community- oder Verkaufs-Portale. Einleuchtende Ursache dafür ist die eindeutige Stärke konkurrierender sozialer Netzwerke wie Facebook, Twitter etc. Deren Stellung im Markt macht es sehr schwierig, in diesem, vor allem durch Werbeeinnahmen geprägten Bereich, auskömmlich zu agieren.

	Anzahl UG gesamt	Liqui- dation	Anteil in Prozent	Anteil inner- halb der Bran- che in Prozent
Dienstleistung	183	23	15,5	12,6
Vertrieb	176	24	16,2	13,6
Vermögens- verwaltung	116	30	20,3	25,9
Unternehmens- beratung	64	8	5,4	12,5
Komplementär	58	5	3,4	8,6
Bauunternehmung	45	10	6,8	22,2
Gastronomie	44	8	5,4	18,2
Immobilienmakler	29	5	3,4	17,2
Internet	29	12	8,1	41,4
IT-Dienstleistung	26	0	0,0	0,0
Software- entwicklung	19	5	3,4	26,3
Eventmanagement	18	3	2,0	16,7
Training	18	0	0,0	0,0
Transport	18	4	2,7	22,2
Hausverwaltung	17	4	2,7	23,5
Marketing	13	3	2,0	23,1
Personaldienst- leister	12	2	1,4	16,7
Produktion	7	1	0,7	14,3
Finanzberatung	5	1	0,7	20,0
Sozialarbeit	3	0	0,0	0,0
Gesamt	900	148	16,4	100,0

Abb. 6: Liquidationsquote der einzelnen Branchen (eigene Darstellung)

Ein ähnliches Phänomen ist in der Sparte Softwareentwicklung zu beobachten. Diejenigen UG, welche sich vor allem auf Kreation von Apps für Smartphones und Tablets spezialisierten, sind zu 26,3 Prozent wieder vom Markt verschwunden. Erklärbar ist dies in erster Linie durch hohe Zahl an Wettbewerbsprodukten. Wird beispielsweise "Wetter" im Apple-AppStore eingegeben, bieten sich 1.283 verschiedene Apps, teilweise sogar kostenfrei zum Download an.4 Dies verdeutlicht die Schwierigkeit für Softwareentwickler, ihre Produkte gewinnbringend zu vermarkten, und macht den hohen Anteil von Liquidationen in der Sparte Software plausibel.

Ebenso sind als Hausverwaltung gegründete UG in großer Zahl von Liquidationen betroffen. Fast jede vierte Unternehmung, schließt nach durchschnittlich 749 Tagen, also nur etwas mehr als zwei Jahren nach Gründung. Möglicherweise hängt dies mit mangelndem Vertrauen an die Dienstleistungsfähigkeit der dafür ausgewählten Rechtsform – auch und gerade als Partner für Finanzangelegenheiten – zusammen.

<sup>4</sup> Datenabruf am 30.12.2014 im Apple App-Store unter Eingabe des Begriffes "Wetter".

#### 8. Empirische Ergebnisse zum durchschnittlichen Stammkapital einer UG im AG-Bezirk Wiesbaden in Relation zu spezifischen Veränderungen

Die nachfolgende Abbildung 7 präsentiert Ergebnisse zur durchschnittlichen Höhe des Stammkapitals bei Gründung einer UG im AG-Bezirk Wiesbaden. Einbezogen in diese Betrachtung wurden während des Untersuchungszeitraums nicht nur alle Gründungen, sondern auch Umwandlungen einer UG in eine GmbH ebenso wie Liquidationen und Insolvenzen.

Durchschnittliches Stammkapital	Euro
aller UG	1.150,27
bei Gründung mit späterer Umwandlungen	1.533,76
in eine GmbH	
bei Gründung mit späterer freiwilliger Liquidation	802,68
bei Gründung mit späterer Insolvenz	585,24

Abb. 7: Durchschnittliche Stammkapitalien bei Gründung (eigene Darstellung)

Daraus lässt sich Folgendes ableiten: Je höher das anfängliche Stammkapital ist, desto größer die Wahrscheinlichkeit, sich am Markt zu etablieren und Gewinne zu erwirtschaften. Dabei verdient empirische Beachtung, dass diejenige UG, welche sich später zur GmbH wandelt mit einer fast dreimal höheren Einlage startet, als eine später notleidend werdende UG, die durch Insolvenz liquidiert wird. Eine Gründung mit einem Euro ist zwar möglich, gehört aber eher in die Welt der Fabeln (Biene 2014), wenn keine weiteren Gesellschaftermittel in die Unternehmung fließen. Insgesamt gab es 57 Gründungen mit einem Stammkapital von genau einem Euro. 31,6 Prozent der Ein-Euro-Gründungen sind gescheitert, was etwa 6 Prozent mehr als der Schnitt aller untersuchten Unternehmen ist.

#### 9. Fazit

Für die Frage, ob die UG die präferierte Gesellschaftsform für Existenzgründer ist, ergibt sich nach Interpretation aller Daten und Fakten die eindeutig zweideutige und insgesamt unbefriedigende Antwort "Ja, aber...". Prinzipiell geeignet ist die UG, ebenso wie eine GmbH, für Existenzgründer, weil durch Schaffung eines neben dem Gründer eigenständigen Rechtssubjekts der Ausschluss persönlicher Haftung bewirkt werden kann.

Zunächst ist wie bei jedem Start-up unabdingbar, einen fundierten Businessplan zu erstellen. Ist dabei die UG als Rechtsform angedacht, sollte der darauf gerichtete Plan mit sachverständigen Experten, wie Steuerberatern, Notaren, der IHK und über Netzwerke anderer bereits erfahrenerer Gründer diskutiert werden. Des Weiteren sollte das Stammkapital nicht zu knapp bemessen sein. Gründer, die mit Kapitalien von 2

(12 UG)5, 3 (3 UG), 4 (1 UG), 10 (9 UG) oder auch 999 (1 UG) Euro Stammeinlage starten, legen wohl zu sehr auf Effekt heischende Äußerlichkeiten wert. Eine nahe Angleichung an die Höhe des Stammkapitals einer GmbH mit beispielsweise 24.999 Euro führte eine UG als überlegt und legislativ kapitalreduzierte Rechtsform andererseits ad absurdum. Jedoch führen die gewonnenen Erkenntnisse zu dem Schluss, dass der Erfolg einer UG zu einem sehr großen Teil von einem angemessen hohen "Startguthaben", ihrem individuellen Stammkapital, abhängt.

Dabei spielt für das anfängliche Kapital die Branchenausrichtung eine entscheidende Rolle. Eine UG, deren Stammkapital sich theoretisch in der Höhe von Supermarktpreisen eines Schokoriegels erschöpfen kann, steht vor einer schwierigen Aufgabe, um auf die Erfolgsspur zu gelangen. Einflüsse von außen und insbesondere Vorurteile wegen der geringen Eigenkapitalausstattung einer gerade gegründeten 1-Euro-UG sind dabei nicht von der Hand zu weisen. Zweifel an der Bonität seitens Geschäftspartner und vor allem kreditgewährender Banken sind insbesondere dann nicht zu zerstreuen, wenn die UG mit "den Großen" konkurrieren will, aber noch nicht in der Lage ist, ein adäquates Stammkapital im Verhältnis zum angestrebten Geschäftszweck aufzubringen. Die in der Untersuchung von 900 UG im Wiesbadener Handelsregister erhobenen Schließungszahlen geben dazu hinreichend empirischen Anlass zur Warnung.

Die UG kann als Rechtsform für bestimmte Branchen eine gute Alternative zur Einzelunternehmung sein. Ist die Branche aber sehr kapitalintensiv oder ist beabsichtigt, mit der UG das Vermögen Fremder zu betreuen, scheidet diese neue Rechtsform eher aus. Ihr mangelt es infolge ihres ausdrücklich gering konzipierten Stammkapitals bei Gründung an marktrelevantem und gängigem Vertrauen.

Um normierte handels- und steuerrechtliche Pflichten einer UG zu befriedigen, verlangt dies personelle Investitionen. Eine UG als "Hobby" zu gründen, scheidet von vornherein ebenso aus wie bei einem typischerweise eher hohen Kapitalbedarf für die Anschaffung von Maschinen, wie z.B. im Falle einer Bauunternehmung. Erweist sich, bei gleichzeitigem Bedürfnis persönlichen Haftungsausschlusses des Gründers, die Investition von fünfstelligen Euro-Beträgen als zum Betrieb des Start-ups notwendig, dann ist die "reale" GmbH der UG vorziehen, da die Kosten für Anschaffungen der Betriebs- und Geschäftsausstattung nicht selten an die Mindeststammkapitalsumme einer GmbH heranreichen. Dagegen ist die UG in der Regel für Dienstleistungen im weiteren Sinne, beispielsweise von Immobilienmaklern und Trainern, eine gute Rechtsformalternative.

<sup>5</sup> Allenfalls notwendig bei zwei Gründern einer UG mit je 1 Euro.

Persönlicher Haftungsausschluss und dessen Sinnhaftigkeit ist für die jeweilige Unternehmung vorab ausreichend zu diskutieren. Sprechen keine triftigen Gründe, wie beispielsweise ein eher risikoreiches Gewerbe oder eine Vielzahl an Gesellschaftern dagegen, ist es oft stimmiger, gerade zu Beginn einer Selbstständigkeit eine Einzelunternehmung zu wählen, weil sie handels- und steuerrechtlich einfacher zu verwalten ist und günstiger zu führen. Sollte die Unternehmung fortschreitend prosperieren, kommt eine Umwandlung in eine UG in Betracht (Biene 2014).

Legen Gesellschafter auf Anonymität Wert, sind sie sowohl mit einer GmbH als auch einer UG falsch aufgestellt. Ohne viel Aufwand und für jedermann zu erschwinglichem Preis sind die hinter der jeweiligen juristischen Person stehenden Menschen beim zuständigen Amtsgericht oder unter www.handelsregister. de zu eruieren und zu identifizieren. Die juristische Person haftet im rechtgeschäftlichen Verkehr stets mit ihrem vollständigen Vermögen für eingegangene Verpflichtungen. Insofern ist die Bezeichnung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung eine kolportierte Mär. Zutreffend ist diese Aussage auch bei der UG nur hinsichtlich des grundsätzlich nicht rechtlich möglichen Durchgriffs auf den jeweiligen geschäftsführenden Gesellschafter. Dieses konstruktive Manko wird in der Geschäftswelt dadurch kompensiert, dass viele Lieferanten nur gegen Vorkasse liefern, die Banken Kredite ausschließlich gegen eine persönliche Bürgschaft des dann faktisch (doch) persönlich haftenden Gesellschafter vergeben. Der so häufig als Vorteil gepriesene Haftungsausschluss des Gründers einer UG wandelt sich im Alltag schnell zu einem Nachteil oder zumindest zu einem "Stolperstein", weil er faktisch durch einzelvertragliches Regelungswerk aufgehoben wird oder Geschäftspartner eine UG wegen ihrer Kapitalschwäche meiden.

Dies wird neugegründeten UG immer wieder geschehen und allenfalls nach einigen Jahren erfolgreichen Wirtschaftens am Markt und der damit verbundenen Verbesserung ihrer wahrgenommenen Reputation und Bonität zurückgehen. Daher ist die UG als alternativlos kategorische Rechtsform für Existenzgründer durchaus kritisch zu bewerten; selbst wenn sie mittlerweile im Kreis der Kapitalgesellschaften "angekommen" ist.

### LITERATUR

Berninger, A. (2010): Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) – Sachkapitalerhöhungsverbot und Umwandlungsrecht, in: GmbHR 2010, S. 63–71.

Biene, D. (2014): GmbH-Gründung und Co: Gesellschaftsrecht und Startups – Fünf Mythen. www.gruenderszene.de/allgemein/gesellschaftsrecht-mythen, Abruf 01.05.2016.

**Dreilich, T. (2015):** "UG (haftungsbeschränkt) als geeignete Gesellschaftsform für Existenzgründer? Rechtstatsächliche Evaluation im Amtsgerichtsbezirk Wiesbaden, Wiesbaden.

Edelbrock, T. (2009): Die Auswirkungen der Unternehmergesellschaft in Deutschland. Hat sie eine Chance im Wettkampf der Gesellschaftsformen?, München.

Finanznachrichten (2013): Über 100.000 Ein-Euro-GmbH in Deutschland gegründet, http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2013-11/28632291-ueber-100-000-ein-€-gmbh-in-deutschland-gegruendet-003.htm,16.11.2013, Abruf 16.12.2014.

Giegling, K. (2010): Unternehmergesellschaft, GmbH und Limited. Ein Vergleich, Hamburg.

Harder, D. (2012): Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) – ein Überblick, München.

IHK Aachen (2014): Die Unternehmergesellschaft – UG (haftungsbeschränkt), http://m.aachen.ihk.de/
produktmarken/recht/Rechtsinformationen/Aktuelle\_
Dokumente\_zum\_Thema\_Recht/1390190/
Unternehmergesellschaft.html;jsessionid=854CABCF82E99
7481C57AE8F8AFC62B9.repl1?view=mobile,
Abruf 16.12.2014.

Institut für Recht der Wirtschaft der Universität Hamburg (2013): Ökonomische Analyse des Gesellschaftsrechts. Empirische Befunde und Erweiterungen 05.06.2013/12.06.2013.

Jerg, M. (2013): Eine Analyse der Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) unter besonderer Berücksichtigung des Gläubigerschutzes, Frankfurt am Main.

Karst, B. (2011): Die Unternehmergesellschaft. Ein Vergleich zu anderen Gesellschaften mit Haftungsbeschränkung, Hamburg.

**Kessel, R. (2016):** Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt): Umgehungsmöglichkeiten der Thesaurierungsverpflichtung - und wie man ihnen begegnet, in: GmbHR 2016, S. 199–205.

## LITERATUR

Klein, D. (2011): Wenn die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) erwachsen werden will ..., NZG 2011, S. 377–379.

Kornblum, U. (2014): Bundesweite Rechtstatsachen zum Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (Stand 1.1.2014), in: GmbHR 2014, S. 694–703.

Kornblum, U. (2013): Bundesweite Rechtstatsachen zum Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (Stand 1.1.2013), in: GmbHR 2013, S. 693–703.

Kornblum, U. (2012): Bundesweite Rechtstatsachen zum Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (Stand 1.1.2012), in: GmbHR 2012, S. 728–735.

Korts, S. (2011): Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt), Heidelberg.

Markert, J., Degenhardt, K. (2009): LIMITED, GMBH ODER UNTERNEHMERGESELLSCHAFT? Ratgeber für Unternehmer unter Berücksichtigung der GmbH-Reform 2009, Bremen.

Miras, A. (2015): Anwaltliche Beratung einer bestehenden Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt), NJW 2015, S. 2631–2633.

Miras, A. (2013): Anwaltliche Beratung bei der Gründung einer Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt), in: NJW 2013, S. 212–213.

Miras, A. (2012): Aktuelle Fragen zur Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt), in: NZG 2012, S. 486–491.

Miras, A. (2011): Die neue Unternehmergesellschaft, UG (haftungsbeschränkt) und vereinfachte Gründung nach neuem Recht. Mit Formularteil, München.

Mostertz, P. (2014): Die UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG, Baden-Baden.

Oberlandesgericht Brandenburg (2015): 7 W 23/15 – Beschluss vom 23.06.2015, Juris-Datenbank, Abruf 01.05.2016.

Ogonyants, K. (2013): Das Sacheinlagenverbot und die Rücklagebildungspflicht. Der Gläubigerschutz in der Unternehmergesellschaft, München.

Ostendorf, C. (2015): Die gesetzliche Rücklage der UG (haftungsbeschränkt). Eine Betrachtung im Vergleich mit der gesetzlichen Rücklage im Aktienrecht, Hamburg.

**Preißer, M., Acar, G. (2016):** Die Unternehmergesellschaft. Recht, Besteuerung, Gestaltungspraxis, Stuttgart.

Rippin, F. (2012): Unternehmergesellschaft verdrängt die Limited vom Markt, in: Statististische Monatshefte Niedersachsen 3/2012, S. 140–141.

Schulte-Wintrop, C. (2009): Mindestkapital, Gläubigerschutz und haftungsbeschränkte Unternehmergesellschaft nach dem Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG). München.

Schuster, J. (2009): Die Limited Company und ihre Zweigniederlassung in Deutschland. Gesamtüberblick, praktische Hinweise sowie Vergleich zur deutschen Unternehmergesellschaft, Hamburg.

Schwegmann, R. (2013): Der Gläubigerschutz in der Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt), Hamburg.

Seifert, A. (2008): Kann die Unternehmergesellschaft den Gründungsboom englischer Limiteds in Deutschland stoppen?, München.

Slapnicar, K. W. (2011): Wildernde Limited in Deutschland – Vertreibung eines Paradiesvogels, in: Update 13 WS 11/12 Forschung + Wirtschaft, S. 22–31.

**Spies, M. (2010):** Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt). Verfassung – Gläubigerschutz – Alternativen, Berlin.

**Ullenboom, D. (2014):** Die Unternehmergesellschaft nach § 5a GmbHG – bloße Einstiegsvariante oder versatil einsetzbare Rechtsform?, Hamburg.

Volkelt, L. (2015): Die Unternehmergesellschaft (UG). Gründung, Geschäftsführung, Recht und Steuern, Berlin, Heidelberg.

Willers, L. (2009): Limited oder Unternehmergesellschaft, Troisdorf.

Wilmschen, J. (2010): Die Rechtsform der Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) im Rahmen der Existenzgründung, München.

Winkler, D. (2010): Ltd vs. UG (haftungsbeschränkt). Die haftungsbeschränkte Unternehmergesellschaft als ernstzunehmende Konkurrenz zur englischen Limited by Shares?, Hamburg.

Wolf, A. (2009): Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) zwischen GmbH und Limited. Haftungsrechtliche Gesichtspunkte, München.

## ANFORDERUNGEN AN DIE RECHTSBERATUNG IM DEUTSCHEN MITTELSTAND AUS DER SICHT DER PERSONALABTEILUNG

VON RECHTSVERDREHERN UND THEORETIKERN - EIN APPELL AN DEN GESUNDEN MENSCHENVERSTAND

Thomas Bouzanne, Dick Heinzemann



#### Thomas Bouzanne

ist Jurist und arbeitete etwa zwanzig Jahre in verschiedenen Funktionen der Personalarbeit in der freien Wirtschaft, die letzten elf Jahre als Personalleiter für ein mittelständisches Unternehmen im Schwarzwald. Er ist seit 2016 als Personalleiter für die Stiftungsverwaltung Freiburg mit rund 500 Mitarbeitern tätig.

E-Mail: bouzanne.t@sv-fr.de



#### Dirk Heinzemann

betreut seit 2002 als Jurist mittelständische Unternehmen zunächst für einen Unternehmensverband und seit 2015 als selbständiger Rechtsanwalt in Freiburg. Seine Beratungsschwerpunkte sind Arbeits- und Wirtschaftsrecht. Zusätzlich hält er als Trainer Seminare in Unternehmen.

E-Mail: kontakt@anwalt-heinzemann.de

#### Das Dilemma der deutschen Juristenausbildung

Wenn man mit Personalleitern in mittelständischen Unternehmen spricht, kommen Juristen und Rechtsanwälte meistens nicht gut weg. Dann fallen Aussagen wie: "zu umständlich", "zu theoretisch", "Vier Juristen – Fünf Meinungen", "alles Rechtsverdreher" oder auch "die haben ja noch nie einen Betrieb von innen gesehen".

Mit dem letzten Punkt haben die Personalverantwortlichen in den meisten Fällen Recht. Rechtsanwälte, die in einer Kanzlei angestellt oder Partner sind, forensisch arbeiten und zuvor Erfahrungen in einem Unternehmen sammeln konnten, sind eine seltene Spezies. Warum ist das so? Ein Jurist soll vom Studium her in erster Linie die Befähigung zum Richteramt erlangen. Hier ist penible, genaue Gesetzesanwendung im Staatsinteresse gefragt. Tatsächlich arbeiten später aber nur die wenigsten Juristen als Richter. Der Rest arbeitet in anderen Bereichen, unter anderem eben als Rechtsanwalt für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Aufgrund des Studiums und der staatlich verordneten Prägung fällt es nicht jedem Juristen leicht, die eingeübten Denkschemata zu verlassen. Ein Unternehmen funktioniert aber nicht wie ein Gericht. Die Spielregeln und die Funktionsweisen unterscheiden sich erheblich – hier die gesetzstreue Anwendung von Vorschriften, dort die lösungsorientierte, risikoabwägende Vorgehensweise. Die Anforderungen liegen somit auf völlig anderen Gebieten, die kein Jurist während der Ausbildung erlernen konnte. Insofern könnte es in der Tat nicht schaden, wenn mehr Juristen "einen Betrieb von innen sehen".

#### Wie tickt der Mittelstand

Dem Mittelstand kommt eine große wirtschaftliche Bedeutung zu, er gilt als der Jobmotor Deutschlands. Häufig lenkt ein Inhaber oder eine Inhaberin die Geschicke – mit allen Vor- und Nachteilen, die diese Strukturen mit sich bringen. Seltener sind es Investorengruppen, neudeutsch Privat Equity, die das Ruder übernehmen. Dies geht dann in der Regel mit einer Änderung der Unternehmenskultur einher. Aber das ist eine andere Geschichte.

Typischerweise befinden sich die Mittelständler nicht nur in Großstädten, sondern auf dem Land, nicht selten in kleineren Orten, in denen seit mehreren Generationen ein Großteil der Einwohner für diesen Betrieb arbeitet. Dies schafft eine starke Verbindung mit dem Unternehmen, die Unternehmenskultur ist oft stark ausgeprägt. So gibt es etwa in Südwestdeutschland kaum ein Schwarzwaldtal, in welchem nicht ein "Hidden Champion" seinen Sitz hat. Diese Unternehmen haben in der Regel zwischen 50 und 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen gibt es meistens keinen festangestellten Juristen. Hier muss der Personalleiter als Generalist nicht nur eine große Bandbreite an Personalthemen beherrschen, sondern ist in der Praxis des Arbeitsrechts auch manchmal ein ausgezeichneter "Jurist", auch wenn er kein rechtswissenschaftliches Studium absolviert hat.

Ab einer Betriebsgröße von 500 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen scheint auch in mittelständisch geprägten Unternehmen die Notwendigkeit einer eigenen Rechtsabteilung zu steigen.

Hier arbeiten dann die Unternehmensjuristen, teilweise auch Syndikus-Anwälte genannt. Diese dürfen sich "Leiter Recht" oder auch "Head of Legal Department" nennen. Faktisch handelt es sich aber in der Regel nur um eine "One man/One woman Show" in der juristischen Abteilung. Diese Juristen sind Allrounder mit dem Schwerpunkt Wirtschaftsrecht. Sie lesen und entwerfen alle Arten von Verträgen, die ein Unternehmen benötigt, etwa Kaufund Gesellschaftsverträge oder auch AGB. Aufgrund der hohen Exportquote im Mittelstand kennen sie sich auch im Bereich grenzüberschreitender Verträge und Haftung meist bestens aus. Diese Kollegen und Kolleginnen kennen darüber hinaus "ein Unternehmen von innen". Sie kennen die Produkte, Belange und Anforderungen der Kolleginnen und Kollegen bestens und sind ein Gewinn für das Unternehmen. Das nötige Wissen eignen sie sich im Wesentlichen in der Praxis an, denn an der Universität wurden die erforderlichen Kenntnisse kaum oder gar nicht vermittelt.

#### Anforderungen an eine passgenaue Rechtsberatung

In einem Konzern gibt es Spezialisten für verschiedenste Rechtsthemen. Im Mittelstand hingegen muss oft eine aus wenigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bestehende Personalabteilung alle wichtigen Themen selbst abdecken. Im Arbeitsrecht haben diese Mitarbeiter daher häufig erstaunlich tiefgreifende Detailkenntnisse. Insbesondere haben die Personalverantwortlichen ein Fingerspitzengefühl entwickelt, wie ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin angefasst werden muss, um juristische Probleme möglichst im Vorfeld klein zu halten.

Wenn dann doch einmal ein Jurist hinzugezogen werden muss, stehen dem Mittelstand verschiedene Wege offen:

- Kontaktieren des Verbandsjuristen der Arbeitgeberorganisation, in der das Unternehmen Mitglied ist,
- Zusammenarbeit mit einer Großkanzlei mit unterschiedlichen Ansprechpartnern, die alle Themen abdecken,
- Beauftragung eines Einzel-Rechtsanwalts, bei dem die räumliche Nähe verbunden mit persönlichem Vertrauen im Vordergrund steht, und der das Unternehmen kennt,
- Beauftragung einer externen Rechtsabteilung ("outgesourcte Rechtsabteilung"), die in der Regel in einer Kontaktperson mit Netzwerk besteht und so alle Themen abdecken kann.

Alle aufgezeigten Wege können je nach Anforderung zielführend sein. Wenn der Personalverantwortliche Rechtsrat sucht, "brennt oft die Hütte". Ihm ist dann nicht mit langen theoretischen Ausführungen, seitenlangen Schriftsätzen mit vielen "was wäre wenn"-Anmerkungen, Meinungsstreitigkeiten und juristisch verklausulierten Absicherungen gedient, die aufgrund des Umfanges auch erst in einigen Wochen verfügbar sind. Auf konkrete Fragen möchte er keine juristischen Antworten hören, die mit "es kommt darauf an" beginnen. Wichtig ist vielmehr eine schnelle, pragmatische Unterstützung mit Lösungsansätzen, die eine Risikoeinschätzung und -abwägung beinhalten. Genau das, was der

Jurist in der Ausbildung nicht gelernt hat und was erst im Umgang mit Unternehmen erlernt werden kann. Wir erinnern uns an die Aussage zu Beginn der Ausführungen: "Den Betrieb von innen sehen!". Dieser Perspektivwechsel fällt den meisten gut ausgebildeten Juristen schwer.

Ziel eines Rechtsberaters für den Mittelstand muss also sein, das zuvor skizzierte Problem entsprechende Gestaltung der Strukturen und insbesondere ständigen Kontakt zum Personalverantwortlichen möglichst im Vorhinein zu vermeiden oder frühzeitig zu entschärfen. Der denkbar schlechteste Weg ist ein "Aufblasen" von Problemen, sprich z.B. der Erfordernis, vor Gericht zu gehen. Letzteres ist selten ein Gewinn in der Sache und im Falle von Personalangelegenheiten zudem schädlich für die Unternehmenskultur, die in mittelständischen Unternehmen deutlich ausgeprägter ist als in anonymeren Konzernen. Der Jurist sollte also als vorausschauender Partner sprichwörtlich das Öl im Getriebe sein und nicht der Sand.

Oder mit anderen Worten: Der Beratungsansatz sollte sich darauf konzentrieren ein Problem möglichst schnell und einfach vom Tisch zu bekommen anstatt es juristisch weiter zu verkomplizieren.

Ein praktisches Beispiel: Ein bewährter Mitarbeiter hat gekündigt. Im anschließenden Gespräch mit dem Personalleiter einigt man sich einvernehmlich über eine Fortführung des Arbeitsverhältnisses. Eine angemessene juristische Rechtsberatung im Mittelstand könnte sein, das Kündigungsschreiben zu schreddern und einfach weiterzumachen wie bisher. Das ist dogmatisch natürlich falsch, da eine Kündigung als eine einseitige Willenserklärung nicht mehr zurückgenommen werden kann. Eigentlich besteht die Erforderlichkeit des Abschlusses eines neuen Arbeitsvertrags. Aber: Der juristisch falsche Ansatz funktioniert in der Praxis meist tadellos, schnell und unbürokratisch. Mit der dogmatisch richtigen Bewertung ernten Rechtsanwälte bei dem pragmatischen Mittelständler im Zweifel nur Kopfschütteln.

Wenn ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin mit Forderungen im Büro der Personalabteilung steht, will der Personalleiter schnell wissen, wie er reagieren kann. Konkret und pragmatisch aus dem Unternehmensalltag, nicht theoriebasiert aus einem juristischen Kommentar. Juristen scheuen aber konkrete Aussagen wie der Teufel das Weihwasser. Grund ist das Haftungsrisiko bei falscher Rechtsberatung. Kommt Zeitdruck hinzu, erhöht sich das Risiko. Bei einer persönlichen und langfristigen Geschäftsbeziehung zwischen Rechtsanwalt und Unternehmen sind die Betroffenen aber für konkrete Ansagen sehr dankbar. Für den Rechtsanwalt ist das ohne Frage ein Risiko. Der gesunde Menschenverstand sollte hier jedoch nicht ausgeschaltet werden, denn bei einer persönlichen und menschlich guten, langfristigen Zusammenarbeit zwischen Personalverantwortlichem und Rechtsanwalt sollten die angesprochenen Haftungsrisiken normalerweise im Rahmen bleiben. Eine gesunde, nicht aber übertriebene Risikoabwägung ist der Grundstein des Unternehmertums. Was für jeden Unternehmer gilt, sollte auch für den frei schaffenden Juristen gelten.



# THEMEN QUERSCHNITT

## DIE KONVERGENZ VON ONLINE- UND OFFLINE-HANDEL ZU NO-LINE-COMMERCE

Andrea Beyer, Anett Mehler-Bicher



Prof. Dr. Andrea Beyer ist seit 1992 Professorin an der Hochschule Mainz. Sie lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschaftsjournalismus, Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaftslehre. Seit 2008 ist sie Vizepräsidentin der Hochschule.

E-Mail: andrea.beyer@hs-mainz.de



Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher ist seit 2002 Professorin für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Mainz. Seit 2008 berät sie Unternehmen zu Augmented Reality Aktivitäten. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen Augmented Reality, Innovative

ten zählen Augmented Reality, Innovative Mensch-Maschine-Interaktion, E-Business, insbesondere Geschäfts- und Preismodelle, sowie Geo-Business Intelligence Lösungen.

E-Mail: anett.bicher@hs-mainz.de

#### 1. Einleitung

Diskussionen und Analysen über den stationären Handel und Online-Handel drehen sich immer wieder um zwei essenzielle Fragen: Ergänzen sich beide Formen oder konkurrieren sie? Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass die Vernetzungen zwischen stationärem Handel und Online-Handel ausgebaut werden Einerseits eröffnen reine Onlinehändler verstärkt stationäre Niederlassungen; Zalando ist diesen Schritt bereits 2012 gegangen. Andererseits bauen bisher stationäre Händler wie z.B. Esprit, s.Oliver oder Peek & Cloppenburg verstärkt Online-Shops im Internet auf.

Beide Systeme – Off- und Online-Handel – vermischen sich somit stärker als auf den ersten Blick gedacht und zeigen Trends für eine erfolgreiche Entwicklung im Handelsbereich, die unter verschiedenen Begriffen wie Multi- oder Omni-Channeling firmiert. Da die Grenzen immer mehr verschwimmen, spricht man inzwischen von No-Line-Commerce (Heinemann 2013).

Ziel dieses Beitrags ist, einen Überblick über Formen des No-Line-Commerce zu geben, seine Bedeutung in verschiedenen Branchen, Potenziale und Herausforderungen darzustellen sowie erfolgreiche Trends und Unternehmensbeispiele vorzustellen.

Der Aufbau des Beitrags gestaltet sich wie folgt: Nach der Darstellung der Bedeutung des Online-Handels werden Stärken

"Die Zukunft von online ist offline." HEINEMANN 2015A, S. 113

und Schwächen von Offline- und Online-Handel diskutiert. Daran schließt sich eine Beschreibung möglicher Kanalstrategien an. Kombinationen von Offline- und Online-Handel als No-Line-Commerce mit entsprechenden Beispielen werden folgend vorgestellt. Abschließend werden Trends für den Handel dargelegt.

#### 2. Bedeutung des Online-Handels

#### 2.1 Entwicklung des Online-Handels

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes hatten 83 Prozent aller Internetnutzer im 1. Quartal 2015 Einkäufe bzw. Bestellungen über das Internet getätigt (Statistisches Bundesamt 2016) (vgl. Tabelle 1). Dieser Anteil zeigt die relativ hohe Bedeutung des Online-Handels in der Gruppe der Internetnutzer.

Bezüglich der gekauften Waren ergibt sich eine Verteilung, die nicht überrascht, wenngleich alle Produkte prinzipiell über den Online-Handel vertrieben werden können. Kleidung und Sportartikel hatten bereits früher im Versandhandel einen hohen Stellenwert.

Darüber hinaus sind es vor allem die sogenannten "Suchgüter", die leichter als z.B. Inspektionsgüter durch Merkmale zu beschreiben sind und weniger eine direkte Betrachtung erfordern (Zydarek, 2013). Hierunter fallen z.B. Tourismusdienstleistungen, Bücher oder Eintrittskarten. Ebenfalls sehr gut für den Onlinekauf sind digitale Produkte geeignet. Hier ist es nicht nur die Affinität der Nachfrager zu den neuen Medien, sondern auch die Möglichkeit, dass auch die letzte Stufe, der Vertrieb, über das Internet erfolgen kann.

Art der Ware	Anteil in Prozent
Lebensmittel, Güter des täglichen Bedarfs	15
Gebrauchsgüter (z.B. Möbel, Spielzeug)	49
Arzneimittel	28
Filme, Musik	33
Bücher, Zeitungen, Zeitschriften	42
E-Learning-Material	4
Kleidung, Sportartikel	64
Software (inklusive Computer- und Videospiele)	24
Computer und Zubehör	26
Elektroartikel	31
Telekommunikationsdienste	21
Aktien, Versicherungen, Finanzdienstleistungen	9
Urlaubsunterkünfte	41
Andere Dienstleistungen für Urlaubsreisen (z.B. Fahrkarten oder Mietwagen)	31
Eintrittskarten für Veranstaltungen (Theater, Kino, Musik, Sport)	39

Tab. 1: Einkäufe und Bestellungen der Internetnutzer und Onlinekäufer 2015 Quelle: Statistisches Bundesamt 2016

Die Gegenüberstellung der Umsatzanteile aus dem Online-Handel im Vergleich zu denen des traditionellen Einzelhandels zeigt vergleichbare Ergebnisse, auch wenn sich die Einteilung der Kategorien unterscheiden. Sie zeigt aber auch, dass bei diesem Vergleich der Lebensmitteleinzelhandel mit einem Online-Anteil von 1,2 Prozent noch sehr gering ist.

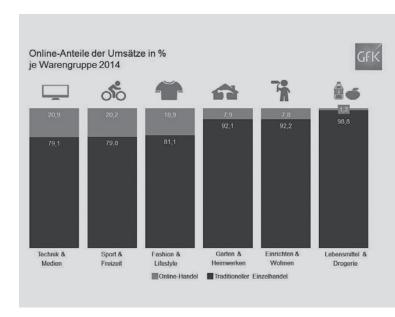


Abb. 1: Anteil der Online-Anteile der Umsätze in Prozent je Warengruppe 2014 Quelle: GfK 2015, S. 6

#### 2.2 Wachstum und Wachstumsgrenzen

Nach Angaben der GfK wuchs der Online-Handel zwischen 2009 und 2014 jährlich um durchschnittlich 21 Prozent. Die Wachstumstreiber für diese Entwicklung waren die Nutzung des Internets als Vertriebskanal, die Marktdurchdringung von Webshops und die immer stärkere Professionalisierung bezüglich Bezahlung, Lieferung und Beschleunigung (Doplbauer 2015). Gemessen am Einzelhandelsumsatz im Jahr 2015 wurden 8,5 Prozent davon im Onlinebereich abgewickelt. Nimmt man den Lebensmittelbereich aus der Berechnung heraus, sind es gut 15 Prozent des Einzelhandelsumsatzes.

Allerdings gibt es laut GfK auch natürliche Wachstumsgrenzen zu beachten, die im Online-Handel Einfluss haben werden. Hierbei sind neben den grundsätzlichen Vorteilen des stationären Handels und dessen Anpassungsmaßnahmen als Antwort auf die Onlinekonkurrenz auch die Branchen zu nennen, die zu den "Online-Sortimenten der ersten Stunde" zählen, bzw. die Nachteile/Schwächen des Online-Handels. Darüber hinaus gibt es nach wie vor viele Onlineverweigerer (Alter, Budget oder Ideologie) sowie Schwierigkeiten in der Logistik. Aber auch die GfK geht bis 2025 von einer Verdopplung des Onlineanteils am gesamten Einzelhandelsumsatz aus (GfK 2015). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Umfrage des Bundesverbandes E-Commerce und Versandhandel (bevh) und des Informationsunternehmens Creditreform Boniversum (o.V. 2016b): Die Dynamik des Online- und Versandhandels ist inzwischen verhaltener als in der Vergangenheit, der Bereich bleibt aber ein Wachstumstreiber im Einzelhandelssektor.



Quelle: GfK 2015, S. 12

## 3. Stärken und Schwächen von Online- und Offline-Handel

Zu den Stärken des Online-Handels zählen vor allem folgende Merkmale (PcC 2012, BVDW 2013, Heinemann 2015a, KPMG 2013):

- zeitliche Unabhängigkeit von Öffnungszeiten,
- geringere Transaktionskosten,
- höhere Bequemlichkeit,
- professionelle/neuartige Methoden zur Beschreibung und Darstellung der Produkte als Ausgleich für den Mangel an direkter Prüfung (z.B. 3-D-Animationen mittels Augmented Reality,
- Anonymität bei bspw. intimen oder beschämenden Artikeln,
- höhere Markttransparenz,
- größere Produktbreite,
- Serviceangebote der Onlinehändler (Retouren, Hotline, Lieferort).

Zu den Schwächen des Online-Handels zählen vor allem folgende Merkmale (GfK 2015, Statistisches Bundesamt 2016, Puscher 2016, o.V. 2016a):

- Fehler der Webseite beim Bestell- oder Bezahlvorgang,
- Probleme bei Garantie und Rechtstreitigkeiten,
- verspätete Lieferung,
- fehlerhafte oder beschädigte Lieferung,
- schwierige Beschwerdeführung,
- fehlende Kauferlebnisse/emotionale Effekte/fehlende haptische Prüfung.

#### 4. Kanalstrategien

In der Kombination von Offline- und Online-Handel ergeben sich verschiedene Kanalstrategien; nachfolgend werden die verschiedenen Kanalstrategien definiert (Mahrdt/Prascevic 2014):

#### **Multi-Channeling**

Beim Multi-Channeling werden mehrere Kanäle bedient; es erfolgt eine Verknüpfung zwischen stationärem und Online-Handel und gegebenenfalls weiteren Absatzkanälen. Der Kunde hat die Möglichkeit die verschiedenen Kanäle wahlweise zu nutzen, um Leistungen zu erfragen. Ein Wechsel der Kanäle ist bei einem Kaufprozess nicht möglich.

#### **Cross-Channeling**

Beim Cross-Channeling werden einzelne Kanäle miteinander vernetzt. Der Einkaufsprozess findet über mehrere Kanäle statt; dies soll für den Kunden transparent erkennbar sein.

#### **Omni-Channeling**

Beim Omni-Channeling werden alle Informations- und Verkaufskanäle parallel genutzt; es existiert aber nur ein Kontaktpunkt. Hiermit wird eine Verbindung stationärer Handel mit Online-Handel, Social Media und Apps ermöglicht. Der Kunde agiert über alle Kanäle mit dem Händler – entweder direkt im Shop, online oder mobil per App.

#### No-Line-Systeme

No-Line-Systeme bezeichnen die höchste Stufe des Multi-Channeling. Offline- und Online-Kanäle sind maximal vernetzt und integriert. Der Kunde kann nicht mehr zwischen den verschiedenen Services unterscheiden. Voraussetzung ist ein Mobile Commerce Kanal, den der Kunde parallel zum stationären Handel nutzt.

#### 5. Kombinationen von Offline und Online-Serviceangeboten als No-Line-Commerce

## 5.1 Grundsätzliche Serviceangebote im No-Line-Commerce

Gemäß Heinemann (2013) existiert bereits eine Vielzahl von Serviceangeboten; innerhalb weniger Jahre wurde eine Reihe neuer Konzepte entwickelt. Tabelle 2 zeigt die verschiedenen Formen.

Der Mehrwert verschiedener Serviceangebote im No-Line-Commerce wurde bereits evaluiert (vgl. Abb. 3).

Die Entscheidung, ob man online oder offline einkauft, hängt aber nicht nur von den angebotenen No-Line-Commerce Serviceangeboten ab. Häufig ist der Grund sehr profan, weil eher rationale oder emotionale Aspekte bedient werden müssen, wie die GfK Studie zeigt (GfK 2015, S. 14). Vor allem der Option Return-to-Store wird ein großer Mehrwert zugeschreiben. In diesem Angebot liegt wiederum eine große Chance für den

Serviceangebot	Beschreibung
Web-to-Store Research online – Purchase offline (ROPO)	Vorbereitung des stationären Kaufes über das Internet
Click & Reserve Check & Reserve In-Store-Pickup	Variante von Web-to-Store Verfügbarkeit des gewünschten Produkts online prüfen, und reservieren sowie später abholen. Bezahlung kann online oder stationär erfolgen
Click & Collect	Variante von Web-to-Store Bestellung online zusammenstellen und später am Abholpunkt (nicht zwingend im stationären Handel) abholen. Bezahlung kann online oder stationär erfolgen
Return-to-Store	Variante von Web-to-Store Rückgabe online bestellter Produkte im stationären Handel
Store-to-Web Research offline – Purchase online (ROPO)	Vorführung und Beratung im stationären Handel ohne Kaufabschluss, auch "Showrooming" genannt
Web-in-Store	Kauf/Kaufunterstützung und/oder Bezahlung über ein mobiles Device vor Ort
In-Store-/Indoor-Navigation	Variante von Web-in-Store Navigation mit einem mobilen Device zum gewünschten Artikel im stationären Geschäft
Self-Checkout	Variante von Web-in-Store Bezahlen der Produkte an Bezahlterminals im stationären Handel
QR-Scan-Retail	Variante von Web-to-Store, Store-to-Web und Web-in-Store Einkauf unter Nutzung von QR-Codes und Scanmöglichkeiten
AR-App-Retail	Variante von Web-to-Store, Store-to-Web und Web-in-Store Einkauf unter Nutzung von Augmented Reality (AR) z.B. in Verbindung mit Produktabbildungen
LBS-Retail	Variante von Web-to-Store, Store-to-Web und Web-in-Store Einkauf unter Nutzung von Location-based-Service Informationen (z.B. Zusendung von Rabattcoupons, die man online oder mobil erhält und entspre- chende Information, wenn man sich in der Nähe des Geschäfts befindet)

Tab. 2: Serviceangebote im No-Line-Commerce, Quelle: eigene Darstellung

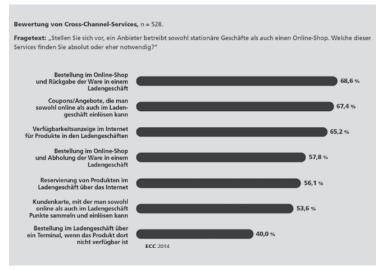


Abb. 3: Mehrwert von Serviceangeboten im No-Line-Commerce für Digital Natives, Quelle: Handelsverband Deutschland 2015

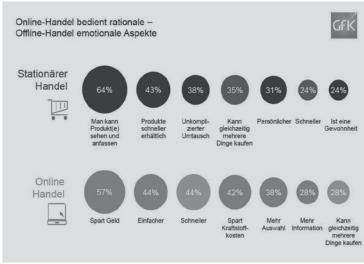


Abb. 4: Aspekte der Kaufentscheidung, Quelle: GfK 2015, S. 14

stationären Handel. Gibt der Käufer das Produkt offline zurück, befindet er sich bereits im Geschäft und ist bei geeigneter Ansprache gegebenenfalls offen für die dort angebotene Produktpalette.

Die Online-Reservierung (Click & Reserve) als eine weitere Verknüpfungsform bietet für den Kunden ebenfalls einen hohen Mehrwert. Der Kunde hat die Sicherheit, dass bei Besuch der Filiale der von ihm gewünschte Artikel vorrätig ist.

Die Variante der Online-Bestellung über ein Terminal im Geschäft hingegen bietet zwar einen Mehrwert, ist aber oftmals zu umständlich im stationären Handel umgesetzt. Viele stationäre Händler, die auch online vertreten sind, nutzen Kundenkarten. Legt der Kunde seine Kundenkarte vor und möchte ein nicht vorrätiges Produkt kaufen, könnte automatisch ein entsprechender Bestellprozess initiiert werden, den der Kunde nur über sein mobile Device autorisieren muss. Eine umständliche Eingabe über ein entsprechendes Terminal entfällt.

## 5.2 Beispiele für Serviceangebote im No-Line-Commerce

Butlers – ein Möbel- und Wohnaccessoire-Händler – hat in einer seiner Filialen in Berlin einen Video Beratungsservice gestartet. Die Onlinekunden können mit dessen Hilfe dieselbe Beratung in Anspruch nehmen, wie es in einem stationären Geschäft möglich wäre. Die Verkaufsberater sind mit entsprechendem Kommunikationsequipment (Headset, Kamera) ausgestattet und können die Kunden durch den Showroom begleiten. Die Kunden lassen sich die Produkte vorführen und können sich gleichzeitig mit dem Berater austauschen.

IKEA hat seinen Printkatalog um eine Augmented Reality-App angereichert; Kunden können mithilfe des Printkatalogs und einer entsprechenden App testen, ob gewünschte Möbel hinsichtlich Farbe, Größe und Ausstattung in die eigenen Räume passen. Gefällt das Möbelstück, kann man es online reservieren und in der gewünschten Filiale abholen oder direkt bestellen und sich liefern lassen.

Marks & Spencer verfolgt einen anderen Weg, den stationären Handel mit dem Online-Handel zu verbinden. Eine digitale Wand (Living Wall) ermöglicht es den Kunden, sich virtuell in dem gesamten Kleiderangebot umzuschauen. Die Anzeige der Produkte erfolgt in Originalgröße. Über diese Living Wall lassen sich weitere Farbkombinationen und Modelle darstellen, die in der Filiale nicht vorrätig oder nicht Bestandteil des lokalen Sortiments sind. Zusätzlich haben die Verbraucher die Wahlmöglichkeit, das von ihnen gewählte Produkt in eine der Filialen oder direkt zu sich nach Hause liefern zu lassen.

Ein weiterer Service von Marks & Spencer ist die freie Nutzung des WLAN. Kunden erhalten über ihre mobilen Endgeräte Zugang zu dem Online-Shop von Marks & Spencer. Die Mitarbeiter der Filiale sind mit iPads ausgestattet und kön-

nen für die Beratung der Kunden auf die Online-Informationen zurückgreifen. Gleichzeitig dienen die iPads als mobile Kassen, an denen die Kunden ihre Einkäufe direkt bezahlen können.

Ein Beleg für die These des Zusammenwachsens zwischen Online- und Offlinebereich ist auch die Kooperation zwischen Zalando und Adidas: Der Nachfrager bestellt über eine App von Zalando und das Adidas-Geschäft um die Ecke liefert noch am gleichen Tag. Diese Kooperation zielt auf eine Lokalisierung und auf den Kontakt des Onlinekunden mit dem Einzelhandel vor Ort. Bereits seit 2015 arbeiten Zalando und der Offline-Handel zusammen, damit Kunden schneller beliefert werden können. Für diese Kooperation erhält der Onlinehändler direkten Zugang zu dem Zentrallager von Adidas in Osnabrück (o.V. 2016b).

#### 6. Trends für den Handel

Offline- und Online-Commerce müssen sich zukünftig einerseits differenzieren, andererseits durch die Kombination neuer Serviceangebote miteinander zum No-Line-Commerce entwickeln, um den Kunden einen entsprechenden Mehrwert zu bieten. Folgende Trends sind derzeit erkennbar:

Aufgrund des geringen Online-Anteils des Lebensmitteleinkaufs am gesamten Einzelhandelsumsatz wird ein großes Potenzial für den Online-Lebensmitteleinkauf gesehen (Bitkom 2015, Handelsverband Deutschland 2015). Allerdings gibt es hier auch skeptische Stimmen, die das Wachstum im Ernährungsbereich nicht so hoch einschätzen (Puscher 2016).

"Der Kunde entscheidet heute anlass- und situationsbezogen über Einkaufsort, Anbieter und Vertriebskanal. Die Grenzen zwischen Offline und Online verschwimmen mehr und mehr." (Handelsverband Deutschland 2015)

Cross-Channel-Angebote werden immer wichtiger. Damit besteht nicht die Frage ob Online oder Offline, sondern wer am besten die verschiedenen Kanäle miteinander verknüpft und somit dem Kunden einen individuellen und einfachen Service bietet. Das kann bedeuten, Online geht bei der optimalen Verknüpfung Offline (z.B. Amazon in Seattle) bzw. Offline verbindet optimal Online und Offline.

Der Offline-Handel kann sich nicht darauf zurückziehen, dass die analogen Kanäle der Lead-Channel sind oder bleiben. Die Erwartungen der Kunden gehen in eine andere Richtung. "Der traditionelle Handel muss sich im Zuge der digitalen Transformation quasi neu erfinden und digitales Wissen ins Haus holen." (Heinemann 2016 und 2015b). Dreh- und Angelpunkt ist der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Erwartungen.

Die Innovationskraft des stationären Handels, insbesondere mit Omni-Channel-Lösungen, wird weiterhin durch die Entwicklung im Onlinebereich intensiviert." E-Commerce wird den stationären Handel nicht verdrängen, sondern als neuer evolutionärer Wettbewerbsimpuls zu insgesamt "fitteren" – d.h. in Hinblick auf Effizienz des Geschäftsmodells und Attraktivität für die Konsumenten verbesserten – Handelsangeboten führen." (GfK 2015).

Unklar ist noch der langfristige Mehrwert der No-Line Serviceangebote; welche Angebote werden vom Kunden angenommen, welche weniger, ist derzeit noch nicht abzuschätzen. Das Vorhandensein von entsprechenden Angeboten kann aber zukünftig als Wettbewerbsfaktor entscheidend sein.

### LITERATUR

**Bitkom (2015):** 77 Prozent der Online-Shopper kaufen mehrmals pro Monat im Internet, https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/77-Prozent-der-Online-Shopper-kaufen-mehrmals-pro-Monat-im-Internet.html, Abruf 16.05.2016.

BVDW (Hrsg.) (2013): Gettings Goldmedia Custom Research GmbH: Entwicklung des Kaufverhalten, http://www.bvdw.org/medien/gettings-goldmedia-custom-research-gmbh-entwicklung-des-kaufverhalten?media=5220, Abruf 10.04.2016.

ECC Köln (Hrsg.) (2014): Cross-Channel 2020, Köln.

GfK (Hrsg.) (2015): E-Commerce: Wachstum ohne Grenzen?: Online-Anteile der Sortimente – heute und morgen, http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723\_GfK-eCommerce-Studie\_fin.pdf, Abruf 10.04.2016.

Handelsverband Deutschland (2015): Handel digital – Online-Monitor 2015, http://www.einzelhandel.de/online-monitor, Abruf 10.04.2016.

Heinemann, G. (2016): Online-Handel ist eine Radikalreform, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29. März 2016, S. 18.

Heinemann, G. (2015a): Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce, 6. Aufl., Wiesbaden.

**Heinemann, G. (2015b):** Digital zerstört alte Kundenbeziehungen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26. Oktober 2015, S. 16.

Heinemann, G. (2013): No-Line-Handel – Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Wiesbaden.

**KPMG (2013):** Trends im Handel 2020, https://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf, Abruf 16.05.2016.

Mahrdt, N., Prascevic, A. (2014): Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Definition von Multichannel, Cross-Channel, Omnichannel und No-Line, http://www.cross-science.de/2014/07/definition-von-multichannel-cross.html, Abruf 16.05.2016.

Müßgens, C. (2014): Online-Händler drängen in die Fußgängerzone, in Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.10.2014, S. 26.

O.V. (2016a): Online-Kunden ärgern sich über Retouren, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5. April 2016, S. 19.

O.V. (2016b): Zalando und Adidas spielen Doppelpass, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 9. Juni 2016, S. 20.

**Puscher, F. (2016):** Die Kunst des lokalen E-Commerce, in: Absatzwirtschaft vom 29.4.2016, S. 22–27.

PwC (Hrsg.) (2012): Customers Take Control: PwC Multi-Channel Umfrage 2011, Ausgewählte Ergebnisse für den deutschen Markt, https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Customers+Take+Control/?card=13217, Abruf 20.04.2016.

Statistisches Bundesamt (2016): Wirtschaftsrechnungen Private Haushalte in der Informationsgesellschaft – Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, Fachserie 15 Reihe 4, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Einkommen, Abruf 10.04.2016.

Zydarek, C. (2013): Einführung in die Medienwirtschaftslehre, Wiesbaden.

## NEUE VERSORGUNGSKONZEPTE UND VERSORGUNGSSTRUKTUREN IM KRANKENHAUSWESEN RHEINLAND-PFALZ

Anneliese Bodemar, Hans-Christoph Reiss



Anneliese Bodemar Leiterin der Techniker Krankenkasse, Landesvertretung Rheinland-Pfalz E-Mail: anneliese.bodemar@tk.de



Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss Leiter des Instituts für angewandtes Management in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft (ifams), Hochschule Mainz E-Mail: Reiss@ifams.de

Die Krankenhauslandschaft wird derzeit von weitreichenden Innovationen in der medizinischen Versorgung und gesellschaftlichen Veränderungen beeinflusst. Die Strukturen der stationären Versorgung stehen unter hohem Anpassungsdruck. Mit Hilfe des zum 1. Januar 2016 in Kraft getretenen und nun in der inhaltlichen Umsetzung auf den Weg gebrachten Krankenhausstrukturgesetzes (KHSG) soll die strukturelle Anpassung der stationären Versorgung an die Bedürfnisse der Bevölkerung bewerkstelligt werden. In Fortsetzung der letztjährigen Fachveranstaltung "Patientenorientierte Versorgung" vom 14. Januar 2015 (Bodemar/Reiss 2015) bot sich am 17. Februar dieses Jahres erneut die Möglichkeit zur Strategiediskussion.

#### Sektorenübergreifende Versorgung

Es ist sinnvoll, in Zukunft eine anders geartete Stufung der Krankenhausversorgung einzuführen, die bedarfsgerechter, marktkonformer und regionalpolitisch angepasst ist. Diese sieht ein Spektrum von grundversorgenden bis hin zu maximalversorgenden Krankenhäusern vor, die ihre jeweilige Arbeit aufeinander abstimmen. Ziel ist, dass Patienten bei komplexen Krankheitsbildern nur in darauf spezialisierten Häusern behandelt werden, da diese Kliniken mehr Expertise mit komplizierten Eingriffen und umfangreichen Behand-

lungen haben. Die Qualität der Versorgung wird dadurch steigen. Um die Versorgung in ländlichen Regionen trotzdem sicherzustellen, ist perspektivisch die strikte Trennung zwischen Krankenhäusern und niedergelassenen Fachärzten aufzubrechen.

In die richtige Richtung geht das Projekt "Sektorenübergreifende Gesundheitszentren" des rheinland-pfälzischen Landesministeriums für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (MSAGD). Mit einem qualifizierten Beratungsangebot durch zwei renommierte Institute möchte das Land Rheinland-Pfalz insgesamt sieben ausgewählte Krankenhausstandorte unterstützen, sich zu sektorenübergreifenden regionalen Gesundheitszentren weiterzuentwickeln. Das Beratungsangebot ist Teil des landesspezifischen "Zukunftsprogramms Gesundheit und Pflege 2020" (Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz 2016).

Mit dem bundesweiten Strukturfonds steht nun ein Instrument zur Veränderung der Strukturen zur Verfügung. Die Mittel aus dem Strukturfonds sollten entweder für die Schließung oder für die Umwandlung von Krankenhäusern in nicht akut-stationäre Versorgungsangebote genutzt werden. Idealerweise führen die durch den Strukturfonds geförderten Maßnahmen zu einer Konzentration von Leistungen an ausgewählten Standorten und dadurch zu einer steigenden Qualität der Versorgung.

#### Mehr Qualität zum Wohl der Patienten

Bei der Diskussion um die Qualität der Behandlung geht es im Wesentlichen um die bekannten Dimensionen der Prozess-, Struktur- oder Ergebnisqualität. Von Bedeutung ist darüber hinaus die Qualität der Indikationsstellung für die medizinische Behandlung und auch die Qualität des Medizinprodukts. Immer wieder kommt es durch Material- und Konstruktionsfehler zu Problemen bei Medizinprodukten.

Im Rahmen der Medizinentwicklung stehen immer mehr Implantate zur Verfügung. Zugleich gibt es jedoch keine Transparenz darüber, welche Patienten mit welchen Implantaten versorgt wurden, woher diese Patienten stammen etc. – kurz Patientendaten fehlen hierzu in bedarfsgerechter Form. Um die Qualität dieser Produkte im Langfristvergleich beurteilen und Rückrufaktionen (Techniker Krankenkasse 2016) von Medizinprodukteherstellern nachverfolgen zu können, ist die Einrichtung eines Implantateregisters nach dem Vorbild des Endoprothesenregisters (EPRD 2016) und die zwingende Veröffentlichung von Produktrückrufen unumgänglich und daher projektiert.

Durch eine gute Indikationsstellung können Behandlungen vermieden werden, die zwar mit einer qualitativ hochwertigen Therapie und gutem Ergebnis durchgeführt worden sind, aber nicht erforderlich gewesen wären. Um die richtige Indikation abzusichern, ist die geplante Einführung von verpflichtenden Zweitmeinungsverfahren für bestimmte Leistungen ein wichtiger Schritt.

Mit dem KHSG wurde eine Reihe von Qualitätsaspekten neu eingeführt, die allerdings zunächst noch vom Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA) erarbeitet werden müssen. Bis Ende dieses Jahres soll es Beschlüsse zu folgenden drei Themen geben: Zum einen soll ein erster geeigneter Qualitätsindikator definiert werden, der als Grundlage für qualitätsorientierte Entscheidungen der Krankenhausplanung dient. Des Weiteren soll es bundeseinheitliche Vorgaben zu Sicherstellungszuschlägen für die grundversorgenden Kliniken in ländlichen Regionen geben. Dabei geht es insbesondere um die Frage, welche Leistungsangebote zwingend vorgehalten werden müssen, weil die Fahrzeit zum nächsten Krankenhaus zu lang ist. Schließlich soll ein gestuftes System der Notfallstrukturen eingeführt werden. Für jede Stufe sind Mindestvorgaben zur Art und Anzahl von Fachabteilungen, zur Anzahl und Qualifikation des vorzuhaltenden Fachpersonals sowie zum zeitlichen Umfang der Bereitstellung von Notfallleistungen differenziert festzulegen.

#### Digitale Gesundheit kann einen wesentlichen Beitrag leisten

"Digitale Gesundheit" kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, eine qualitativ hochwertige medizinische Versorgung und die Lebensqualität in jedem Alter zu sichern. Patienten und Leistungserbringer können sich in Sekundenschnelle über diagnostische und therapeutische Fragen austauschen – ganz gleich, wie weit sie voneinander entfernt sind.

Ohne Digitalisierung und damit ohne den entsprechenden Einsatz von Computertechnologien ist ein leistungsfähiges Gesundheitswesen nicht mehr zukunftsfähig. Ob im Operationssaal oder bei Laboranalysen, von der Dokumentation bis hin zur Leistungsabrechnung – ohne digitalisierte Prozesse kann heute kein Bereich der modernen Medizin mehr einen optimalen Beitrag zur Behandlung der Patientinnen und Patienten beisteuern. Dennoch fehlen häufig die vernetzte Kommunikation und die dadurch mögliche, zeitnahe Zusammenarbeit.

Kaum eine Arztpraxis arbeitet heute digital mit anderen Praxen oder einem Krankenhaus zusammen. Oft ist dies allein deshalb nicht der Fall, weil die eingesetzten Computerprogramme technisch nicht dieselbe Sprache sprechen. Während beispielsweise digitalisierte Befunde von Expertenteams weltweit diskutiert werden können, erhalten Patientinnen und Patienten noch immer Papierrezepte, um sich damit ihre Medikamente zu beschaffen.

In der Vergangenheit wurde oft kritiklos die Euphorie über die vermeintlich unendlichen Möglichkeiten des digitalen Zeitalters auf den Medizinbetrieb übertragen. Allerdings darf der Einsatz digitaler Technik in der Medizin kein Selbstzweck sein. Grundsätzlich muss eine neue Methode den Beweis erbringen, den bisherigen Verfahren überlegen zu sein. Deshalb sind telemedizinische Verfahren zunächst daraufhin zu überprüfen, ob sie einen medizinischen oder gesundheitsökonomischen Nutzen stiften.

Auch muss den Bedürfnissen der Patienten nach persönlicher Hilfe und menschlicher Zuwendung als wichtige Bestandteile des Heilungsprozesses weiterhin Rechnung getragen werden. In jenen Fällen aber, in denen Mängel in der medizinischen Versorgung am besten durch telemedizinische Ansätze behoben werden können, müssen diese Methoden schneller als bisher in das Gesundheitswesen integriert werden.

Bereits heute kann die telematische Zusammenarbeit von medizinischen Professionen dazu genutzt werden, Expertenwissen zeitnah zur Verfügung zu stellen. Ob im Notfall, bei Komplikationen oder seltenen Krankheitsverläufen: Experten können per Telematik zu Rate gezogen werden, um aus der Distanz zu unterstützen. Spitzenmedizin und interdisziplinäre Zusammenarbeit können so wesentliche Beiträge zum Behandlungserfolg leisten, ohne dass Patientinnen und Patienten diesem spezialisierten Know-how hinterherreisen oder verlegt werden müssen.

Ein weiterer vielversprechender Ansatz der Telematik richtet sich direkt an die Patienten. Durch internetbasierte Schulungsoder Monitoring-Programme können Krankheitsverläufe besser überwacht oder Personen in ihrer gewohnten Umgebung daheim unterstützt werden. Eine internetbasierte Therapie in Form einer strukturierten Intervention mit vollständig onlinebasierter Betreuung durch einen persönlichen Therapeuten erwies sich zum Beispiel bei psychischen Erkrankungen in verschiedenen Studien als hochwirksam. Insbesondere in ländlichen oder strukturschwachen Räumen können diese Angebote dazu beitragen, eine hochwertige medizinische Versorgung sicherzustellen.

Wesentliche Beiträge können Telematik und Telemedizin durch eine verbesserte, onlinebasierte Dokumentation leisten. So ist beispielsweise eine standardisierte, sektorenübergreifende Arzneimitteldokumentation die Voraussetzung, um unerwünschte Wechselwirkungen von Arzneimitteln auszuschließen. Gleiches gilt für digitale Patientenakten oder elektronische Entlassbriefe, die die Zusammenarbeit verschiedener medizinischer Professionen und Versorgungssektoren erleichtern. Diese Systeme verschaffen auch den Versicherten potenziell einen erleichterten und vollständigen Zugang zu ihren medizinischen Daten, der heute in dieser Form oft kaum möglich ist.

#### Modellprojekt: Vernetzte Arzneimitteltherapiesicherheit

Die Techniker Krankenkasse (TK) ist sich der Bedeutung der Digitalisierung der Gesundheitsversorgung bewusst. Deshalb unterstützt sie telemedizinische Projekte im ganzen Bundesgebiet – auch in Rheinland-Pfalz. So hat die TK gemeinsam mit der Universitätsmedizin Mainz, der Landesapothekerkammer Rheinland-Pfalz und dem rheinland-pfälzischen Gesundheitsministerium ein Modellprojekt "Vernetzte Arzneimitteltherapiesicherheit (AMTS) mit dem elektronischen Medikationsplan in Rheinland-Pfalz" initiiert. AMTS ist ein Teilprojekt des Zukunftsprogramms "Gesundheit und Pflege – 2020" des MSAGD.

Der Wechsel von Patientinnen und Patienten zwischen niedergelassenem und stationärem Sektor ist in aller Regel mit Änderungen der Arzneimitteltherapie verbunden. Mangelhafte intersektorale Kommunikation und fehlende elektronische Medien, auf die alle Gesundheitsdienstleister zugreifen können, bedingen Informations- und Qualitätsverluste und können damit zu mangelnder Arzneimitteltherapiesicherheit und zu Medikationsfehlern führen. Ziel des Modellprojektes ist es daher, unerwünschte Wirkungen, Doppelverordnungen oder Wechselwirkungen von Arzneimitteln zu vermeiden. Dazu sollen Patientinnen und Patienten nach einem stationären Krankenhausaufenthalt einen Medikationsplan erhalten, der von Hausärzten und Apotheken elektronisch aktualisiert werden kann. Die Patientensicherheit ist dabei das wichtigste Anliegen. Ein elektronischer Medikationsplan kann maßgeblich hierzu beitragen.

Mit dem elektronischen Medikationsplan können allen Leistungserbringern strukturiert patientenbezogene Informationen zur Arzneimitteltherapie zugänglich gemacht werden. Er kann

als Grundlage zur Verordnung und Abgabe von Medikamenten dienen und die Informationsweitergabe am Übergang der Sektoren optimieren. Ein schriftlicher Ausdruck des Medikationsplans für den Patienten, verbunden mit einer fachlichen Erläuterung durch Apotheker und Arzt, tragen zum besseren Informationsstand des Patienten bei und fördern dessen Kompetenz im Umgang mit Arzneimitteln.

Das Modellprojekt AMTS wird in den Regionen Bad Kreuznach, Kaiserslautern, Koblenz, Mainz und Trier mit circa 600 Patientinnen und Patienten durchgeführt und läuft bis September 2016. Die Ergebnisse des Modellprojekts werden landes- und bundesweit von großem Nutzen sein.

### LITERATUR

Bodemar, A., Reiss, H.-C. (2015): Krankenhausversorgung 2020, in: Forum 1.15, Das Magazin der Hochschule Mainz, Mainz, S. 40–41.

**EPRD (2016):** Erstmals am EPRD teilnehmende Kliniken veröffentlicht, http://www.eprd.de/, Abruf 15.05.2016.

Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz (2016): Zukunftsprogramm Gesundheit und Pflege, http://msagd.rlp.de/de/unsere-themen/gesundheit-und-pflege/zukunftsprogramm-gesundheit-undpflege-2020/, Abruf 15.05.2016.

**Techniker Krankenkasse (2016):** Rückrufe von Medizinprodukten, https://www.tk.de/tk/behandlungsfehler/ medizinprodukthaftung/medizinprodukt-rueckrufe/543938, Abruf 15.05.2016.

## BÖRSENGANG ALS STRATEGISCHE OPTION

#### Dr. Anja Wittstock

Unternehmen in Deutschland sind nach wie vor wichtig für Wachstum und Beschäftigung, da innovative Strukturen sowie die damit einhergehende Flexibilität und Leistungsfähigkeit als treibende Kraft der deutschen Wirtschaft zu beurteilen sind. Zu bemängeln ist jedoch die Eigenkapitalausstattung vieler deutscher Unternehmen, die im internationalen Vergleich sehr gering ausfällt.

Die schwache Eigenkapitalausstattung impliziert nicht nur ein Hindernis für Wachstum, sondern führt unmittelbar zu einem Abhängigkeitsverhältnis von Fremdkapitalgebern. Daneben reicht zur Realisierung angestrebter Expansions- oder Globalisierungsstrategien die Innenfinanzierung zumeist nicht aus. Eine zusätzliche Aufnahme von Fremdkapital verstärkt folglich die Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern und erschöpft die Beleihungsfähigkeit des Anlagevermögens.

Eine Möglichkeit der Eigenkapitalaufstockung bietet bei ausreichender Börsenreife des Unternehmens ein Börsengang (IPO = Initial Public Offering). Durch die über einen Börsengang erzielte Stärkung der Eigenkapitalbasis und den mit der Börsennotierung verbundenen Finanzierungsmöglichkeiten erhalten die Unternehmen größtmögliche Flexibilität und weitreichende, lediglich durch die Mitspracherechte der Aktionäre begrenzte, Entscheidungsfreiheit im operativen Geschäft. Der Börsengang eröffnet den Unternehmen durch die unbefristete Überlassung des Eigenkapitals eine Stärkung der Eigenkapitalbasis, die wiederum zu einer Sicherung der nachhaltigen Eigenständigkeit beiträgt. Eigenkapital wird dem Unternehmen ohne Laufzeitrestriktionen überlassen und stellt Haftungskapital für unternehmerische Risiken dar. Darüber hinaus kann das Unternehmen zur Finanzierung der unternehmerischen Aktivitäten auch nach dem Börsengang den Kapitalmarkt immer wieder als Finanzierungsquelle nutzen. Hohe Eigenkapitalquoten erhöhen die Bonität der Unternehmen gegenüber Fremdkapital-



**Dr. Anja Wittstock** Lehrbeauftragte für Investition und Finanzierung an der Hochschule Mainz; Projektmanagerin bei Allianz Global Investors

E-Mail: anja.wittstock@lba.hs-mainz.de

gebern und eröffnet durch die verbesserte Bilanzrelation den Verschuldungsspielraum, d.h. die Möglichkeit der Beschaffung von zusätzlichem kostengünstigen Fremdkapital. Folglich wird, angesichts der höheren Eigenkapitalquote, die Krisenanfälligkeit der Unternehmen reduziert. Zudem verringert eine hohe Eigenkapitalquote die Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern, was zu Wettbewerbsvorteilen hinsichtlich günstiger Finanzierungsmöglichkeiten führt.

Der Börsengang eröffnet den Unternehmen somit wirtschaftliche Flexibilität für die Finanzierung von Innovationen und Investitionen und erhöht den Bekanntheitsgrad des Unternehmens. Darüber hinaus wird der Weg für zukünftige Kapitalerhöhungen oder Emissionen weiterer Finanzierungsinstrumente, wie z.B. Options- und Wandelanleihen geebnet.

Bevor der Börsengang mit seinen einzelnen Phasen bis zur Notierungsaufnahme beginnen kann, trifft der Börsenkandidat (Emittent) im Rahmen eines so genannten Beauty Contest die Entscheidung über den Konsortialführer (Lead Manager). Diesem kommt eine wesentliche Rolle während der Emission zu,



Tab.: Ablauf eines Börsengangs (vereinfachte Darstellung)

da er einerseits das Projekt "Börsengang" durch Vorbereitung, Strukturierung und Umsetzung (inklusive Wertpapierprospekterstellung) managt und andererseits die Gesamtverantwortung für den Erfolg der Emission trägt. Während des Beauty Contest treten durch das Unternehmen ausgewählte Investmentbanken um das Mandat des Konsortialführers gegeneinander an. Im Rahmen des Beauty Contest präsentieren die Investmentbanken in einem so genannten Pitch u.a. folgende emissionsbezogene Merkmale: Unternehmensprofil, Vorschlag über Emissionskonzept, Entwurf eines Vermarktungskonzepts, Positionierung der Aktie, Bewertung und Platzierungsstrategie sowie eine Nachfrageschätzung.

Die Due Diligence (Sorgfaltspflichtprüfung) umfasst unterschiedliche Prüfungsgebiete und dient der systematischen und detaillierten Analyse und Bewertung von Unternehmensprozessen, Märkten, Daten und Rechtsbeziehungen. Der Unternehmensbewertung – basierend auf statischen und dynamischen Bewertungsverfahren – kommt im Rahmen der Due Diligence ein hoher Stellenwert zu.

Die Research Studien sind im Gegensatz zum Wertpapierprospekt das analytische Vermarktungsdokument für ein IPO und dienen Investoren neben dem Wertpapierprospekt als wesentliche Informationsquelle.

Im Rahmen der Pre-Marketing-Phase veröffentlicht das Unternehmen seine IPO-Absicht und präsentiert sich in so genannten Roadshows bei Zielinvestoren um u.a. die Haltung der Zielinvestoren zum Börsengang und eine mögliche Investitionsneigung zu eruieren.

Das Bookbuildung-Verfahren ist das in der Praxis am häufigsten praktizierte Preisfestsetzungsverfahren und bietet eine höhere Flexibilität als andere Verfahren, indem Investoren ihre Aktienzeichnungen innerhalb einer Preisspanne abgeben.

Im Anschluss an die Preisfestlegung und die wertpapiertechnische Abwicklung der Aktienzuteilung beginnt die Notierung der Aktien des Emittenten an der Wertpapierbörse.

Ein Börsengang ermöglicht somit Unternehmen – unter der Voraussetzung von Börsenreife und eines sorgfältig geplanten Börsengangs – eine solide Eigenkapitalfinanzierung für Wachstum, Aufbau und Erhalt strategischer Marktpositionen und erweitert zudem Handlungsspielräume auch in globalen Märkten.

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR ZUM THEMA

Achleitner, A.-K. (2002): Handbuch Investment Banking, Wiesbaden.

Börsch-Supan, H. (2003): Die Rolle der Banken beim Börsengang. Going-Public, Wolfratshausen.

Bösl, K. (2004): Praxis des Börsengangs, Wiesbaden.

**Deutsche Börse (2014):** Finanzierung über die Börse, Frankfurt am Main.

Stiftung Familienunternehmen/pwc (2011): Die Kapitalmarktfähigkeit von Familienunternehmen, München.

Wittstock, A. (2006): Börsengang für den Mittelstand, Nordkirchen.

#### **IMPRESSUM**

#### Herausgeber

Hochschule Mainz University of Applied Sciences Fachbereich Wirtschaft School of Business Lucy-Hillebrand-Str. 2 55128 Mainz Telefon: 06131/628-0 www.hs-mainz.de

#### V.i.S.d.P.:

Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher Prof. Dr.-Ing. Gerhard Muth

#### Redaktion:

Prof. Dr. Andrea Beyer
Diplom-Volkswirtin Petra Car
Prof. Dr. Heinrich Holland
Prof. Dr. Kurt W. Koeder
Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher
Prof. Dr. Arno Peppmeier
Prof. Dr. Lothar Rolke
Prof. Dr. Anna Rosinus
Kontakt Redaktion:
andrea.bever@hs-mainz.de

Gestaltung: www.grafikbuero.com Titelbild: liravega/iStock Druck: Schmidt printmedien, Ginsheim-Gustavsburg Auflage: 2.000 Erscheinungsweise: jeweils zu Beginn des Semesters ISSN 1861-3152 Heft 23 Mainz, 2016

Die Zeitschrift ist auch abrufbar unter update.hs-mainz.de

Jegliche Verwendung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe; für gewerbliche Zwecke und Nutzung nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers. Die Meinung der Verfasser spiegelt nicht die Meinung der Redaktion wider.

## Call for Papers

Die 24. Ausgabe des Update wird zum Sommersemester 2017 mit dem Themenschwerpunkt "Wirtschaft im internationalen Kontext" erscheinen. Originäre Beiträge hierzu sind sehr willkommen, Einsendeschluss ist der 15.11.2016.

Bei Interesse an einer Veröffentlichung nehmen Sie gerne frühzeitig Kontakt zu uns auf:

Prof. Dr. Andrea Beyer Hochschule Mainz Raum M2.08 Lucy-Hillebrand-Straße 2 55128 Mainz Telefon: 06131/628-3214

andrea.bever@hs-mainz.de



Hochschule Mainz University of Applied Sciences Fachbereich Wirtschaft School of Business Lucy-Hillebrand-Str. 2 55128 Mainz

