

Neue Wege gehen Der Kampf des Mittelstands um Talente und Kapital

Mitarbeiter und Kapital sind notwendig, um handlungsfähig zu sein, und um auch in Zeiten wirtschaftlicher Krisen handlungsfähig zu bleiben. Gut ausgebildete, engagierte und kreative Mitarbeiter sind der Garant dafür, dass die mittelständische Wirtschaft weiterhin mit Innovationen, Qualität und Verlässlichkeit ihre Position im globalen Wettbewerb halten kann. Ausreichende Versorgung mit finanziellen Mitteln ist die Voraussetzung für Investitionen, aber auch dafür, dass Unternehmensgründungen ermöglicht und schwierige Phasen überbrückt werden können. Doch gerade die Verfügbarkeit dieser lebenswichtigen Ressourcen scheint heute nicht in ausreichendem Maße gesichert.

Rares Gut Mitarbeiter

Dass die mittelständischen Betriebe vom Mangel an Fachkräften und Auszubildenden in einem weit höheren Maße betroffen sind als die Großunternehmen, wird seit Jahren von Unternehmern und ihren Fachverbänden beklagt. So identifiziert auch die aktuelle Studie des Deutschen Mittelstand-Barometers (DMB) die fehlenden Fachkräfte als eines der wichtigsten Probleme.

„Um die positive Grundstimmung auch 2009 aufrechtzuerhalten und den Mittelstand gegen mögliche negative wirtschaftliche Einflüsse – wie die Auswir-

kungen der Finanzmarktkrise – zu stärken, muss gegen konjunkturelle Bremsklötze wie Fachkräftemangel, Überregulierung und hohe Steuern unverzüglich angegangen werden“, mahnt DMB-Studienleiter Professor Michael Lingenfelder. Ähnlich wie der Fachkräftemangel sind auch nichtbesetzte Ausbildungsplätze ein Thema, das den Mittelstand besonders stark trifft. So beklagt das Handwerk den deutlichen Rückgang der Ausbildungsverträge. Demnach finden vor allem Handwerksunternehmen, die Lehrstellen in technisch anspruchsvollen Berufen anbieten, keine geeigneten Bewerber mehr.

Bessere Chancen in der Finanzkrise?

Einen Grund für Pessimismus sieht Professor Fritz Wickenhäuser, Präsident des BDS Bayern, in dieser Situation jedoch nicht – eher eine Aufforderung zu langfristig orientiertem, strategisch ausgerichtetem Handeln. „Unsere Mitgliedsunternehmen haben häufig mit dem Vorurteil zu kämpfen, dass Großunternehmen scheinbar bessere Karriereperspektiven, mehr Entwicklungschancen und attraktivere Gehälter bieten“, erklärt Wickenhäuser. „Die Erfahrung zeigt, dass man diesen Vorurteilen aktiv und am besten im direkten Dialog mit den potenziellen Mitarbeitern und Azubis entgegenzutreten muss.“

Dass langfristig denkende und planende Mittelstandsbetriebe nicht nur spannende Perspektiven, sondern oftmals eine höhere Sicherheit bieten, zeigt sich gerade in der aktuellen Finanzkrise. Laut der aktuellen Konjunkturumfrage des BDS Bayern ist die Mitarbeiterentwicklung in Kleinbetrieben konstanter als in größeren Unternehmen: Fast 85 Prozent der

Betriebe planen, die Mitarbeiterzahl in den nächsten Monaten konstant zu halten oder sogar zu erhöhen. „Mittelständische Unternehmer sehen sich in der Verantwortung für ihre Mitarbeiter. Sie versuchen deshalb, alles in ihrer Macht stehende zu tun, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Dieses Verhalten und unser langfristiger Horizont haben sich bislang auch wirtschaftlich auszahlt“, so Wickenhäuser. Auch im Hinblick auf den persönlichen Karriereweg bietet der Mittelstand viele Abkürzungen: „In einem mittelständischen Unternehmen sind die Mitarbeiter häufig als Spezialisten und als Generalisten gefordert“, sagt etwa Ingrid Obermeier-Osl, Geschäftsführerin der Holzwerk Obermeier GmbH. „Das bietet gerade jungen Menschen die Chance, ihre Ta-

Diese Fähigkeiten, sagt Wickenhäuser, können sowohl Azubis als auch junge Spezialisten gerade in einem mittelständischen Unternehmen lernen.

Strategischer Ansatz und bessere Rahmenbedingungen erforderlich

Doch alle Vorteile, die mittelständische Unternehmen ihren Mitarbeitern und Auszubildenden bieten können, nutzen nichts, wenn man im Wettbewerb um Talente systematisch das Nachsehen gegenüber den Großen hat. Und das hat seine Gründe vor allem in den für den Mittelstand ungünstigen Rahmenbedingungen. Alexander Klein, Geschäftsführer der Personalberatung AKP aus München, die mittelständische Unternehmen bei der Suche,

„Der Mittelstand bildet überproportional viel aus. Es ist deshalb eine öffentliche Pflicht, ihm dabei unter die Arme zu greifen.“

Alexander Klein, Geschäftsführer der Personalberatung AKP



Stil der Großunternehmen übersteigen ihre Möglichkeiten und fallen häufig auf unfruchtbaren Boden. „Der Mittelstand muss grundsätzlich viel eher auf langfristige Partnerschaften, seine lokale und regionale Verankerung sowie auf tragfähige und unabhängige Netzwerke setzen“, sagt Wickenhäuser. „Das gilt nicht nur im Hinblick auf das Thema Personal, sondern auch in Bezug auf die Gewinnung der für den Geschäftsbetrieb notwendigen finanziellen Ressourcen.“

Finanzierung, die Achillessehne des Mittelstands

Denn diese Ressourcen sind knapp. Die traditionell niedrige Eigenkapitalquote, zunehmender Preis- und Wettbewerbsdruck sowie eine sich weiter verschlechternde Zahlungsmoral setzen die Selbständigen und die mittelständischen Unternehmer unter spürbaren finanziellen Druck. Verschärft wird die Situation dadurch, dass gerade der kleinere Mittelstand bis heute über ein sehr enges Spektrum an Finanzierungsinstrumenten verfügt, meistens beschränkt auf die Innen- und Kreditfinanzierung über die Hausbank. Die Gefahren einer solchen Fokussierung werden gerade in der aktuellen Finanzkrise deutlich, die zu einer spürbaren Verteuerung und Verknappung der verfügbaren Kre-

„Der Mittelstand muss auf langfristige Partnerschaften, seine lokale und regionale Verankerung, sowie auf tragfähige und unabhängige Netzwerke setzen.“

Professor Fritz Wickenhäuser, Präsident BDS Bayern



lente besser und schneller zu erkennen und selbständiges, kreatives Problemlösen zu üben.“ Diese Eigenschaften – auch das zeigt die aktuelle Krise – sind gerade dann wertvoll, wenn Standardrezepte nicht mehr ausreichen. „Mittelständischen Unternehmern ist gerade von Banken immer wieder vorgehalten worden, dass persönliche Erfahrung und Improvisation eine zu große Rolle bei Entscheidungen spielen und dass zu wenige betriebswirtschaftliche Instrumente im Einsatz sind“, so Wickenhäuser. „Der Zusammenbruch internationaler Märkte zeigt unter anderem, dass diese Planungs- und Controllinginstrumente allein nicht ausreichen. Die Intuition und die Improvisationsfähigkeit eines eigenverantwortlich handelnden Firmeninhabers ist unabdingbar.“

Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften berät, sieht hier dringenden Handlungsbedarf: „Der Mittelstand bildet überproportional viel aus. Es ist deshalb eine öffentliche Pflicht ihm dabei unter die Arme zu greifen.“

Neben verbesserten Rahmenbedingungen brauchen mittelständische Betriebe vor allem eine spezifische und strukturierte Planung der Personalstrategie – nicht zuletzt unter Kostengesichtspunkten. Denn Aktivitäten im

„Nach wie vor spielt der Bankkredit in Deutschland die Hauptrolle bei der Finanzierung des Mittelstands. Vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise wird sich der Fokus durchaus etwas in Richtung alternativer Finanzierungsformen verschieben.“

Prof. Gabriele Schäfer, Vorstandsmitglied BDS Schwaben und Unternehmensberaterin



Diskutieren Sie mit!
Ein Diskussionsforum zum Titelthema finden Sie auf www.unus-online.de



dite führt. Claus Wattendrup, Geschäftsführer der Münchner Unternehmensberatung MSG, die im Oktober 2008 die Finanzsituation mittelständischer Unternehmen in einer Studie untersucht hat, sagt, dass viele Mittelständler gerade bei klassischen Bankkrediten einen negativen Trend erwarten und auch mit einer weiteren Verschlechterung des Verhältnisses zu ihrer Hausbank rechnen. „Es ist deshalb dringend notwendig, die Innenfinanzierungskraft der mittelständischen Unternehmen zu stärken“, so Wattendrup. Dafür stehen auch kleinen Unternehmen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. „Eine umsichtige Steuerung des Umlaufvermögens, besseres Risiko- und Forderungsmanagement bei Kunden- und Lieferantenbewertung sowie Sale-and-Lease-Back-Ansätze sind nur einige Beispiele für Instrumente, die für finanzielle Entlastung sorgen können“, erklärt Wattendrup.

Neues wagen

Eine weitere Möglichkeit, die finanzielle Kraft mittelständischer Unternehmen zu stärken und die Eigenkapitalquote zu verbessern, bietet die Aufnahme von Beteiligungskapital. Doch davor schrecken gerade Familienunternehmen bislang zurück. „Familienunternehmen vermeiden tendenziell Finanzierungsinstrumente, die dem Geldgeber ein unternehmerisches Mitspracherecht einräumen“, sagt Dr. Ljuba Haunschild, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn und Expertin für Mittelstandsfinanzierung. Diese Zurückhaltung ist verständlich,

denn die Angst, die Kontrolle über ein über Generationen geführtes Unternehmen zu verlieren, ist nicht unbegründet. Aus den letzten Jahren gibt es mehrere Beispiele dafür, wie Eigentümer aus ihren Unternehmen von den neuen Mitgesellchaftern herausgedrängt wurden. Doch nicht alle Beteiligungsmodelle bergen diese Gefahr.

Dass es auch anders geht, zeigt etwa der von regionalen Sparkassen getragene Risikokapitalfonds Allgäu (RKF). Der Fonds investiert vor allem in regionale Unternehmen. Auch andere bayerische Sparkassen und Genobanken bieten Beteiligungsmodelle, etwa die

Sparkasse Memmingen-Lindau-Mindelheim, die erst vor kurzem eine eigene Beteiligungsge-

Option für mehr Unternehmen interessant wird. Von der Kapitänsbrücke verdrängt zu werden, müssen die Fir-

schwierige wirtschaftliche Situationen meistern kann, hat er oft bewiesen. Damit das auch in der Zukunft

so bleibt, gilt es gefährliche Engpässe rechtzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Solchen Engpässen begegnen die Unternehmen heute vor allem in Gestalt des Mangels an qualifizierten Fach- und Nachwuchskräften und knapper finanzieller Ressourcen. Demografischer Wandel, Internationalisierung

und die Strukturkrise der Finanzmärkte werden diese Situation in den nächsten Jahren noch verschärfen. Um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, wird der Mittelstand deshalb neue Strategien und Lösungsansätze entwickeln müssen. Seine Fähigkeit, sowohl mit der Zeit zu gehen, als auch seine unternehmerische Traditionen zu bewahren, bietet dafür die besten Voraussetzungen. (dn)



„Öffentliche Förderkredite sind für die langfristige Stabilisierung der mittelständischen Wirtschaft von großer Bedeutung. Neben den milliardenschweren Rettungspaketen für Not leidende Banken ist die Regierung deshalb gefordert, ihr Angebot auf diesem Gebiet dringend auszubauen.“

Claus Wattendrup, Geschäftsführer der MSG

„Unsere Beteiligungsgesellschaft greift nicht in die Betriebsführung ein, sondern hilft den mittelständischen Unternehmen dabei, eine zukunftsfähige und stabile Geschäftsgrundlage zu sichern.“

Paul Schwertberger, Vorstandsmitglied der Sparkasse Memmingen-Lindau-Mindelheim und des BDS Memmingen



sellschaft gegründet hat. „Wir beteiligen uns an mittelständischen Unternehmen im Geschäftsgebiet unseres Hauses“, sagt Paul Schwertberger, Vorstandsmitglied der Bank und des BDS Memmingen. „Damit erhöhen wir die Eigenkapitalquote der Unternehmen.“ In der Folge können mittelständische Unternehmen leichter und zu besseren Konditionen Darlehen bekommen. Schwertberger schätzt, dass nächstes Jahr, wenn die Finanzkrise sich in den Auftragsbüchern niederschlägt, diese

meninhaber dabei nicht befürchten: „Unsere Beteiligungsgesellschaft greift nicht in die Betriebsführung ein, sondern hilft den mittelständischen Unternehmen dabei, eine zukunftsfähige und stabile Geschäftsgrundlage zu sichern“, erklärt Schwertberger.

Gerüstet für die Zukunft

Dass der bayerische Mittelstand mit Innovation, Qualität, guten Kundenbeziehungen und Engagement auch

Erfolgreich selbstständig!

Holen Sie sich auf den START-Messen die wichtigsten Informationen für die erfolgreiche Selbstständigkeit – ob als Franchise-Nehmer oder mit einer eigenen Geschäftsidee.

www.start-messe.de

START Nord: Frühjahr 2009 · START Nürnberg: 3. - 4. Juli 2009 · START Essen: 13. - 14. November 2009

Unser neuer Partner: Das Deutsche Theater München in Fröttmaning

Das Theater geht weiter

Das Deutsche Theater errichtete für die Dauer der Sanierung des Hauses in der Münchner Innenstadt in Fröttmaning eine Interimsspielstätte mit besonderem Flair für Ihren Theaterbesuch.

Das neue Deutsche Theater bietet allen erdenklichen Komfort: Ein angeschlossenes Restaurant, hochwertige Pausengastronomie, ausreichend Parkplätze für 1 €, sowie einen überdachten Übergang von der U6-Haltestelle Fröttmaning.

Mitglieder des Bundes der Selbständigen erhalten 10% Rabatt auf die Eintrittskarten für folgende Shows im Deutschen Theater: „Rocky Horror Show“ und „La Belle Bizarre du Moulin Rouge“ bei Buchung unter 089/55 23 44 44 oder an allen München Ticket Vorverkaufsstellen.

Highlights 2009

3. bis 29. März 2009, **Rocky Horror Show**
Nach über 30 Jahren erweckt das Deutsche Theater die Rocky Horror Show zu neuem Leben – skurril und mit einer reichlichen Prise Sex. Einfach ein höllischer Spaß!
Tickets: € 24,- bis € 64,-

31. März bis 13. April 2009, die Weltpremiere:
La Belle Bizarre du Moulin Rouge
Basierend auf dem Film-Welterfolg mit Nicole Kidman. Mit den Musicalstars Nr. 1 Anna Montanaro und Jesper Tyden. Ein musikalisches Feuerwerk mit Zitaten aus weltberühmten Pop- und Rocksongs!
Tickets: € 24,- bis € 64,-