

# Expertengespräch

**Mittwoch, 4. Dezember 2002**  
**13:00 Uhr – 16:00 Uhr**

Hildegard von Bingen-Saal  
Vertretung des Landes Rheinland-Pfalz in Berlin  
In den Ministergärten 6  
10117 Berlin

**WO DRÜCKT DER SCHUH? –**

**DIE ZEHN HAUPTPROBLEME DES DEUTSCHEN MITTELSTANDS\***

\* Thesen des Instituts für Wirtschafts- und Politikforschung, IWP, Köln, erstellt im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, November 2002

## ... auf einen Blick

	Seite
<b>These 1</b> Unternehmertum braucht ein positives gesellschaftliches Umfeld - Kultur der Selbständigkeit	3
<b>These 2</b> Transparenz eines Systems bestimmt entscheidend das Bild von Bürokratie	6
<b>These 3</b> Probleme mit Bürokratie können durch mehr Serviceorientierung und Kompetenz vermieden werden	8
<b>These 4</b> Zugangsvoraussetzungen für die Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit sollten dem Schutzbedürfnis der Gesellschaft entsprechen	10
<b>These 5</b> Die Steuerreform ist für den Mittelstand nicht spürbar	12
<b>These 6</b> Der Finanzbereich in kleinen und mittelständischen Unternehmen gewinnt zunehmend an Bedeutung	14
<b>These 7</b> Zur Entwicklung und Vermarktung technologischer Leistungen sind KMU auf Kooperationen angewiesen	16
<b>These 8</b> Die Vertriebswege lassen mittelständischen Unternehmen wenig Spielraum	18
<b>These 9</b> Kleinen Unternehmen fehlen die Mittel und das Know-how für die überregionale Markterschließung	20
<b>These 10</b> Flexible Arbeitszeitsysteme werden nur zögernd vom Mittelstand genutzt	22

# **These 1    Unternehmertum braucht ein positives gesellschaftliches Umfeld - Kultur der Selbständigkeit**

## **Problem**

Als Maßnahme zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit sowie Steigerung des Wachstums wird in Deutschland seit langem die Gründung neuer Unternehmen gefördert und an einer gründerfreundlichen Infrastruktur gearbeitet. Sowohl die Kommission für Zukunftsfragen<sup>1</sup> der Freistaaten Sachsen und Bayern als auch die Träger der Gründungsoffensive GO in NRW fordern in diesem Zusammenhang eine höhere Aufgeschlossenheit breiter gesellschaftlicher Schichten gegenüber der Selbständigkeit. Mit Hilfe einer neuen Kultur der Selbständigkeit soll die Bereitschaft für unternehmerische Aktivitäten gestärkt und der ausscheidenden Gründergeneration zu beruflichem Nachwuchs verholfen werden.

## **Erklärungsansatz**

Verschiedene Untersuchungen<sup>2</sup> zeigen, dass das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit selbst nach dem Zusammenbruch des Neuen Marktes positiv und die unternehmerische Selbständigkeit für weite Gesellschaftskreise attraktiv ist. Gesellschaftliche Hürden scheinen sich also eher aus den Rahmenbedingungen als aus dem Image zu ergeben. Die Entscheidung, sich selbständig zu machen, hängt von der Abwägung der Gewinnchancen, des Risikos des Scheiterns und der persönlichen Lebensplanung ab. Von herausragender Bedeutung ist für den potenziellen Unternehmer die Frage, wie hoch er die Überlebenschance einschätzt und ob ihm nach einem einmaligen Scheitern die Möglichkeit einer zweiten Chance eingeräumt wird. Bei all dem sind neben dem Gesetzgeber auch andere wichtige Akteure wie beispielsweise Banken, Finanzverwaltung, Sozialversicherungsträger und die Bundesanstalt für Arbeit gefragt.

Die Reform des Insolvenzrechts im Jahr 1999<sup>3</sup> hatte daher u.a. das Ziel, einen ersten Schritt hin zur Entstigmatisierung des Konkurses als Ende eines Unternehmers zu machen. Ihm sollte die Chance gegeben werden, sich zu rehabilitieren und von seinen Restschulden zu befreien, was angesichts der Tatsache, dass ein Großteil der insolventen Unternehmen zum Kreis der jungen Unternehmen gehört, zu einer wesentlichen Verbesserung des Gründungsklimas in

---

<sup>1</sup> Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen 1998: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland

<sup>2</sup> IWD, Ausgabe Nr. 18, Jg. 26, 2000

<sup>3</sup> Nach dem Auftreten von Umsetzungshürden hat der Gesetzgeber Ende 2000 mit einem Novellierungsgesetz auf die Kritik reagiert.

Deutschland führen würde. Durch die Reform ist es zwar gelungen, die Zahl der mangels Masse abgelehnten Insolvenzverfahren deutlich zu reduzieren<sup>4</sup>, die Ausgestaltung und Langwierigkeit des Restschuldbefreiungsverfahrens kommen dieser Intention aber nicht entgegen.

Auch an anderer Stelle zeigt sich, dass der Gesetzgeber eine Kultur der Selbständigkeit nicht immer konsequent fördert. So wurde beispielsweise Ende 2001 das Steuerverkürzungsbekämpfungsgesetz<sup>5</sup> verabschiedet mit der Konsequenz, dass Unternehmen mit Beginn ihrer Geschäftstätigkeit verpflichtet sind, monatlich ihre Umsatzsteuerzahllast zu berechnen und an das zuständige Finanzamt abzuführen<sup>6</sup>. Dieses ist gerade für neu gegründete Unternehmen eine enorme verwaltungstechnische Belastung. Dass Unternehmertum nicht immer als Bereicherung gesehen wird, spiegelt sich auch in einer Untersuchung des IfM Bonn zum Thema *Corporate Citizenship* wieder.<sup>7</sup> Rund die Hälfte der befragten Unternehmen beurteilen die Anerkennung und Förderung ihres Engagements durch staatliche Verwaltungsorgane als schlecht.

Es sind aber nicht nur die rechtlichen Rahmenbedingungen, die an einer mittelstandsfreundlichen Kultur zweifeln lassen. Über ein Drittel der Unternehmen sind nicht älter als 10 Jahre und befinden sich somit in einer enorm schwierigen Phase ihrer Existenz. Die „jungen“ Unternehmer müssen sowohl das Wachstum als auch die Sicherung des Unternehmens sowie ihre eigene Nachfolge planen und organisieren, womit komplexe Fragen wie z.B. die Einrichtung von Managementstrukturen verbunden sind. Hinzu kommt, dass andere Wettbewerber neue anfänglich kleine Unternehmen erst nach mehreren Jahren als Konkurrenten wahrnehmen und entsprechend auf die neue Konkurrenz reagieren, wodurch sich der Wettbewerbsdruck auf das Unternehmen verstärkt. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung der nach der Wiedervereinigung neu gegründeten Unternehmen in Ostdeutschland. Obwohl zwar ein breites Angebot an Förderung und Beratung vorhanden ist, bleiben diese Unternehmen häufig auf sich selbst gestellt. Zum einen beziehen sich viele Angebote nur auf Gründungen, was nicht zuletzt daraus resultiert, dass viele Beratungseinrichtungen überhaupt keine Kompetenzen für die komplexen Fragestellungen „erwachsener“ Unter-

---

<sup>4</sup> Nur die insolventen Unternehmen, die zum Insolvenzverfahren zugelassen werden, haben die Chance, mit Hilfe von Sanierungsmaßnahmen eine Restschuldbefreiung zu erlangen.

<sup>5</sup> Gesetz zur Bekämpfung von Steuerverkürzungen bei der Umsatzsteuer und zur Änderung anderer Steuergesetze (StVBG) - Mit dem Gesetz soll verhindert werden, dass Unternehmen ausschließlich zum Zweck des Vorsteuerbetrugs gegründet und noch im ersten Betriebsjahr wieder liquidiert werden.

<sup>6</sup> Die verspätete Abgabe der Umsatzsteuervoranmeldung zieht automatisch die Festsetzung von Säumniszuschlägen nach sich und kann sogar zu einer Schätzung der Umsatzsteuerzahllast durch das Finanzamt führen.

<sup>7</sup> Maaß/Clemens: *Corporate Citizenship*, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF, 2002

nehmen haben und zum anderen sind geeignete Angebote bei der unübersichtlichen Vielzahl nur schwer zu identifizieren.

## **Lösungsansatz**

Bestehende und zu verabschiedende Gesetze müssen stärker als bisher auf ihre gründungshemmende Wirkung hin untersucht werden. Es sollte von staatlicher Seite her auch darauf verzichtet werden, Existenzgründer und junge Unternehmen unter Generalverdacht zu stellen. In diesem Kontext muss überlegt werden, ob die Regelungen zu den bestehenden bürokratischen und liquiditätsverkürzenden Voranmeldungen zur Umsatzsteuer respektive Vorauszahlungen zur Einkommensteuer für kleine und junge Unternehmen zu ändern sind.<sup>8</sup>

Des Weiteren sollten Existenzgründer noch stärker als bisher von der Bedrohung eines lebenslangen Bankrotts befreit und weitere Schritte auf dem Weg von einer Liquidations- hin zu einer Sanierungskultur unternommen werden. Konkret könnte dieses geschehen durch eine Verkürzung der siebenjährigen Wohlverhaltensphase auf fünf Jahre, einer stärkeren Eigenverwaltung bei Unternehmern, die durch unvorhersehbare Umstände zahlungsunfähig wurden, der Wiedereinführung des Steuerprivilegs für Sanierungsgewinne, die Rückstufung von Forderungsansprüchen der Bundesanstalt für Arbeit bzgl. des Insolvenzausfallgeldes und der Möglichkeit, bestehende Tarifverträge bei KMU im Insolvenzfall mit Zustimmung des Betriebsrates aufzuheben.

Für die Unterstützung „erwachsener“ Unternehmen würde sich die Schaffung von Netzwerken zur Beratung durch erfahrene Unternehmer anbieten. Ein - bisher zu selten genutztes - Beispiel dafür sind Business Angels. Solche Netzwerke müssen allerdings ein leicht zugängliches und erkennbares Angebot für den Unternehmer haben, da sie sonst mangels Bekanntheit oder mangels Attraktivität nicht wahrgenommen werden.

Ein Vorschlag, der insbesondere die Gründungen aus Hochschulen fördern würde, ist die Einführung eines „Familien-BAföGs“. Das Einkommen von selbständigen Jungakademikern reicht häufig nicht zum Bestreiten des Lebensunterhalts aus. Die steuerliche Abzugsfähigkeit von elterlichen „Ausbildungszuschüssen“ in den ersten Jahren der Selbständigkeit könnte somit die Bereitschaft, auf ein gesichertes Einkommen als Angestellter zu verzichten, erhöhen.

---

<sup>8</sup> Z.B. liegt die Grenze zur Umsatzbesteuerung in Großbritannien bei 50.000 £, wobei der Unternehmer im Falle geringerer Beträge wie auch in Deutschland ein Optionsrecht besitzt.

## **These 2    Transparenz eines Systems bestimmt entscheidend das Bild von Bürokratie**

### **Problem**

Das Bild von Bürokratie hat sich in der Öffentlichkeit und bei Unternehmern trotz der verschiedenen Deregulierungsbemühungen (z.B. Waffenschmidt-, Schlichter- und Ludewig-Kommission sowie das daraus resultierende Genehmigungsverfahrensbeschleunigungsgesetz) kaum geändert. Nachfragen bei Unternehmern haben gezeigt, dass einzelne Vorschriften, die von Institutionen immer wieder als wesentliche Hemmnisse genannt wurden, nicht die erwartete herausragende Bedeutung haben. Vielmehr beklagen vor allem kleine Unternehmen die mangelnde Transparenz der zu befolgenden Bestimmungen. Hier ist also nicht eine einzelne Regelung die Ursache für das Problem, sondern die Menge und die Erkennbarkeit von Anforderungen, denen sich Unternehmen gegenüber sehen.<sup>9</sup>

Intransparenz eines Regulierungssystems ist auf verschiedene Weise mit Lasten für Unternehmen verbunden: Erstens erhöht sie die Informations- und Transaktionskosten, sei es durch den zeitlichen Aufwand oder durch die Bezahlung externer Berater. Zweitens birgt ein solches System ein hohes Risiko, dass ein Unternehmer Fehler - einschließlich der Unterlassung - begeht, die zu Kosten oder sogar zur Aufgabe der Unternehmung führen können. Drittens erleiden vor allem kleine Unternehmen einen Wettbewerbsnachteil, da sie im Gegensatz zu Großunternehmen keine eigenen Kapazitäten für administrative Verpflichtungen vorhalten können.

Obwohl bei keinem Rechtsbereich wirklich von Transparenz gesprochen werden kann, so betreffen doch eine Reihe von Klagen insbesondere das Steuerrecht. Ein anderer Bereich ist der Arbeitsschutz, obwohl dieser nicht so häufig genannt wird, da ein Unternehmer nicht in jedem Fall mit dem Arbeitsschutz durch eine Behörde konfrontiert wird im Gegensatz zum Steuerrecht, das durch das Finanzamt dem Unternehmer immer in Erinnerung gerufen wird. Der Arbeitsschutz ist ein Beispiel für mögliche folgenschwere Fehler aufgrund von Unterlassen, was nicht zuletzt auf das arbeitsschutzrechtliche, insbesondere berufsgenossenschaftliche Regelwerk zurückzuführen ist.

---

<sup>9</sup> Vgl. Schorn/Krantz/Friedrich: Abbau bürokratischer Hemmnisse bei Existenzgründungen und -übernahmen, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, 2000 sowie Schröder/Holz: Verwaltungsbedingter Zeitaufwand für die Umsetzung von Gründungsvorhaben, IfM-Materialien Nr. 144, 2000

## **Erklärungsansatz**

Zum einen tragen die Kompetenzen der einzelnen Gebietskörperschaften zur Unübersichtlichkeit bei. Unternehmen haben häufig kein Verständnis dafür, dass „man zwar sowohl in Hamburg als auch in München nicht über eine rote Ampel fahren darf“, aber jedes Bundesland für umweltschutzrechtliche Verfahren eigene Regelungen hat. Das dies nicht immer sein muss, zeigt sich auch daran, dass sich landesrechtliche Vorschriften häufig inhaltlich sehr ähnlich sind.

Zum anderen hat der Unternehmer nicht nur Gesetze, sondern auch rangniedere Normen zu beachten. Eine Verpflichtung kann so auf eine Kette von Vorschriften basieren (Gesetz, Verordnung, Verwaltungsvorschrift i.w.S., kommunale Satzung). Da allerdings rangniedere Normen Anwendungsvorrang gegenüber höherwertigen Rechtsnormen besitzen, ist das Unternehmen unmittelbar von diesen betroffen.<sup>10</sup> In diesem Zusammenhang wirkt sich die fehlende Außenwirkung von Verwaltungsvorschriften nachteilig auf die Transparenz aus.

## **Lösungsansatz**

Sicherlich ist es nicht in jedem Fall möglich, Regelungsbereiche für jedermann verständlich zu gestalten. Dennoch sollte der Gesetzgeber nicht vor der Neuformulierung und Vereinheitlichung ganzer Gesetzesbücher zurückschrecken statt nur einzelne Paragraphen oder Artikel zu ändern. Für Regelungen, die sich nicht ohne Verlust von Rechtssicherheit vereinfachen lassen, sollte der Staat diese dem Unternehmer so transparent wie möglich machen. Dazu gehört u.a. die lückenlose Auflistung der Rechtsgrundlagen einer administrativen Verpflichtung bzw. eines Verwaltungsakts einschließlich der Verwaltungsvorschriften.

---

<sup>10</sup> Vgl. König/Dose: Klassifizierungsansätze staatlicher Handlungsformen, Speyerer Forschungsberichte Nr. 83, 1989

### **These 3 Probleme mit Bürokratie können durch mehr Serviceorientierung und Kompetenz vermieden werden**

#### **Problem**

Wie der Unternehmer Bürokratie wahrnimmt, wird zum einen durch das zu Grunde gelegte Regelwerk, zum anderen aber auch durch die Umsetzung dieses Regelwerks bestimmt. Eine Auswertung der Beiträge zur Mailbox des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit in 2000 hat ergeben, dass über ein Drittel der Anregungen bzw. Klagen die Umsetzung von Vorschriften betreffen.<sup>11</sup> In diesem Zusammenhang kommt den Mitarbeitern von Behörden und Institutionen eine herausragende Stellung in zweierlei Hinsicht zu: Erstens dient der Mitarbeiter als Ansprechstelle und somit als wichtigste Informationsquelle für Unternehmer. Diese beklagen allerdings häufig mangelnde und/oder schlechte Auskünfte sowie das Fehlen einer zentralen Anlaufstelle. Zweitens haben Mitarbeiter einer Behörde oder auch einer Institution bei einer Reihe von Entscheidungen einen bedeutenden Ermessensspielraum, den sie nicht selten zu Ungunsten des Unternehmers nutzen, sei es aufgrund mangelnder Kompetenz oder fehlender Arbeitseifer.<sup>12</sup> Darüber hinaus werden aus den gleichen Gründen in einigen Fällen auch Entscheidungen zu Lasten des Unternehmers gegen geltendes Recht getroffen, wodurch der Eindruck einer Unternehmen behindernden Bürokratie verstärkt wird. Für kleine Unternehmen kommt erschwerend hinzu, dass sie nicht über die kritische Masse an Beschäftigten verfügen, um von der Kommune als zu umwerbender Kunde betrachtet zu werden.

#### **Erklärungsansatz**

Sowohl fehlerhafte Auskünfte als auch falsche Entscheidungen sind zum Teil durch die auch für Verwaltungsmitarbeiter unübersichtliche Menge an einzelnen Regelungen begründet. Selbst engagierte Sachbearbeiter verfügen nur über begrenzte Kapazitäten zur Informationsverarbeitung.

Ein anderer Grund für die Unzufriedenheit von Unternehmern resultiert aus der Tatsache, dass Behörden nicht prinzipiell verpflichtet sind, Verfahren zu koordinieren oder dem Unternehmer umfassende Auskunft zu erteilen bzw. ihn zu beraten. In Bezug auf Genehmigungsverfahren wurden zwar Elemente der Koordination und Auskunftspflicht (§ 71a ff. VwVfG) durch das Genehmigungsver-

---

<sup>11</sup> Bericht über den Stand der Initiative Abbau bürokratischer Hemmnisse, BMWi, 2001

<sup>12</sup> Vgl. Skambracks: Gründungsbremse Bürokratie, Wissenschaftliche Reihe der DtA Band 13, 1999



fahrensbeschleunigungsgesetz aufgenommen, jedoch verbleibt der Behörde ein Ermessensspielraum bei deren Anwendung.

Es wäre sicherlich nicht richtig, Mitarbeitern von Behörden und Institutionen pauschal mangelhaften Arbeitseifer zu unterstellen. Dennoch betreffen viele Klagen die Unfreundlichkeit, das Desinteresse und die Inkompetenz der Mitarbeiter, was nicht zuletzt an fehlendem Controlling und nicht leistungsorientierter Entlohnung liegt. Die Klagen beziehen sich dabei nicht nur auf Behörden, sondern auch auf Mitarbeiter von Kammern und Berufsgenossenschaften.

### **Lösungsansatz**

Ein viel beachteter Ansatz ist der sog. „One-Stop-Shop“, wie er auch bereits in einigen Kommunen eingeführt wurde. Allerdings besteht in vielen Fällen immer noch eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit, wie eine Studie des IfM Bonn gezeigt hat.<sup>13</sup> Für die erfolgreiche Umsetzung eines One-Stop-Shops sind mehrere Voraussetzungen zu erfüllen. Dazu gehören politischer Rückhalt, Vernetzung zu und Akzeptanz bei den Behörden bzw. Institutionen innerhalb und außerhalb der Kommune, Qualifizierung des Personals sowie Verfügbarkeit aller erforderlichen Informationen und konsequente Nutzung des Internets. Darüber hinaus müssen kleine Unternehmen den gleichen Service wie größere Unternehmen erfahren. Obwohl hier schon Anstrengungen sowohl der Kommunen als auch der Länder und des Bundes zu beobachten sind, reicht es dennoch nicht aus, wenn nur einige Modellkommunen dies wirklich umsetzen.

Ein weiterer wichtiger Faktor für mehr Serviceorientierung ist ein konsequentes Controlling der Verwaltung unter Einbeziehung der Bürger in Form eines Beschwerdemanagements.<sup>14</sup> Hier sind das Neue Steuerungsmodell und die Einführung von Balanced Scorecards, wie sie schon in einigen Kommunen verwendet werden, zu erwähnen. Darüber hinaus bietet es sich für viele Bereiche an, eine leistungsorientierte Entlohnung der Mitarbeiter zu ermöglichen. Die Entlohnung sollte dabei zumindest zum Teil auch von den Ergebnissen aus dem Beschwerdemanagement abhängig sein. Während dieses Instrument in Deutschland in Verwaltungen und Institutionen so gut wie gar nicht zum Einsatz kommt, konnte z.B. in Großbritannien unter Verwendung von Zielen und Boni die Qualität und Effizienz der Unternehmensanmeldung verbessert werden.

---

<sup>13</sup> Icks/Richter: Innovative kommunale Wirtschaftsförderung, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 81 NF, 1999

<sup>14</sup> Laut Pinkwart werden die Bürger nur unzureichend am Reformprozess beteiligt. Vgl. Pinkwart: Konzern Kommune, in Einführung in die Kommunalpolitik, Oldenbourg, 2000

## **These 4    Zugangsvoraussetzungen für die Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit sollten dem Schutzbedürfnis der Gesellschaft entsprechen**

### **Problem**

Zu den Voraussetzungen, die für die Aufnahme bestimmter selbständiger Tätigkeiten verlangt werden können, gehören die gewerberechtliche Erlaubnis, aber auch die Eintragung in die Handwerksrolle oder die Approbation als Arzt. Zweck einer solchen Zugangsvoraussetzung ist der Schutz von Kunden, Gesellschaft und Umwelt. Juristisch ist eine Erlaubnis i.w.S. eine begünstigende Ausnahme von einem generellen Verbot. Die Tatsache, dass eine Tätigkeit generell verboten ist, lässt sich nur mit einem hohen Schutzbedürfnis begründen.

Die Zugangsvoraussetzungen können hinsichtlich ihrer Wirkungen grob in drei Gruppen eingeteilt werden: Erstens solche, bei denen nur ein oder mehrere Anträge zu stellen sind, um die Tätigkeit aufzunehmen. Die Kritik hier bezieht sich zum einen auf die Gebühren, die von der Behörde verlangt werden. Häufig werden diese mit dem wirtschaftlichen Wert, den eine Erlaubnis für den Unternehmer hat, begründet. Dies hat aber nichts mit der eigentlichen Intention einer Erlaubnis zu tun. In diesem Zusammenhang wird zum anderen die Relation zwischen Aufwand für den Unternehmer - insbesondere die Verzögerung bei der Aufnahme der Geschäftstätigkeit - und Nutzen für die Allgemeinheit kritisch betrachtet. Es stellt sich die Frage, ob in einigen Fällen des Gewerberechts nicht auch die generelle Überwachung und Untersagung nach § 35 GewO ausreicht. Zweitens sind solche Voraussetzungen zu nennen, die mit einem überschaubaren Aufwand erfüllt werden können. Ein Beispiel dafür ist die Teilnahme an einem Lehrgang bzw. das Bestehen einer Prüfung. In einigen Fällen kann die Teilnahme bzw. Prüfung durch eine andere vergleichbare oder höherwertige Qualifikation ersetzt werden. Dass in den betreffenden Fällen ein Minimum an Qualifikation verlangt wird, ist im Grunde nicht strittig. Interessanterweise fordern viele Gastronomen sogar im Fall der für den Erhalt einer Erlaubnis vorgeschriebenen Unterrichtung im Gastgewerbe eine strengere Praxis, da die eintägige Schulung keinen wirklichen Schutz garantiert. Es ist in der Tat schwer nachzuvollziehen, warum die Herstellung von Brot oder Fleischwaren und deren Verkauf in einem Ladengeschäft die Eintragung in die Handwerksrolle erfordert, aber die Herstellung und Verkauf in einem Restaurant nur eine eintägige Unterrichtung. Die dritte Gruppe bilden die Voraussetzungen, die den Zugang kurz- oder mittelfristig faktisch vollständig unterbinden. Im Grunde gehören dazu alle

Tätigkeiten, für die eine mehrjährige Qualifizierung, sei es durch Ausbildung oder Studium, erforderlich ist. Die Klagen beziehen sich hier auf die Fälle, bei denen das Schutzbedürfnis angezweifelt wird.

### **Erklärungsansatz**

Viele Bestimmungen wurden bereits vor etlichen Jahren unter ganz anderen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erlassen. Da der größte Teil dieser Regelungen zumindest zu einem früheren Zeitpunkt durchaus sinnvoll war, kann die Änderung oder gar die Abschaffung einer solchen Bestimmung nur sehr behutsam erfolgen.

### **Lösungsansatz**

Weder die vollständige Abschaffung jeglicher Voraussetzungen noch die Beibehaltung des Status Quo sind zielführend. Vielmehr sollte jede Regulierung einer Tätigkeit bzw. eines Berufs auf ihre Zweckmäßigkeit und mögliche Erleichterungen geprüft werden. Dies gilt auch in Bezug auf die immer wieder geführte Diskussion zum Meisterbrief im Handwerk. Hier ist es ebenfalls nicht wünschenswert, jedes Handwerk (z.B. Elektrotechniker) ohne den Nachweis einer Qualifikation betreiben zu können. Dennoch ist die Frage angebracht, ob Ausbildung und Meisterprüfung für andere Gewerke (z.B. Damen- und Herrenschneider) noch zu rechtfertigen sind. Auch vor dem Hintergrund der Harmonisierung in der EU und der Leipziger Beschlüsse<sup>15</sup> erscheint der Vorschlag überlegenswert, den Meisterbrief als freiwilliges Qualitätsmerkmal weiter fort zu entwickeln.

---

<sup>15</sup> Beschlüsse des „Bund-Länder-Ausschusses Handwerksrecht“ zum Vollzug der Handwerksordnung vom 21. November 2000

## **These 5 Die Steuerreform ist für den Mittelstand nicht spürbar**

### **Problem**

In der Öffentlichkeit hat sich die Meinung gebildet, die Steuerreform sei am Mittelstand vorbei gegangen. Dies ist insofern erstaunlich, als dass das Bundesfinanzministerium eine Entlastung für den Mittelstand in Höhe von 11,8 Mrd. € und nur 3,4 Mrd. € für Großunternehmen errechnet hat. Die Steuerreform wird auch nicht generell abgelehnt, so attestiert der Bundesverband der Banken der Reform, sie weise den „richtigen Weg“.<sup>16</sup> Die Studie *mind 02*<sup>17</sup> hat ergeben, dass sich die durchschnittlich empfundene Steuerlast mittelständischer Unternehmen verringert hat. Allerdings ist diese Verringerung nicht so deutlich ausgefallen, wie die Zahlen des Bundesfinanzministeriums vielleicht vermuten lassen. Gleichzeitig scheinen große Unternehmen weitaus mehr von den Neuerungen zu profitieren als die vom Ministerium genannte Relation, wodurch der Eindruck der Benachteiligung des Mittelstands verstärkt wird. Ein Indiz für die als gestiegen empfundene Belastung ist auch die Tatsache, dass Steuerkriminalität im Vergleich zu 1999 häufiger als Kavaliersdelikt gesehen wird.<sup>18</sup>

### **Erklärungsansatz**

Die Reform der Besteuerung von Kapitalgesellschaften hinsichtlich des Steuersatzes ist bereits vollständig in Kraft getreten, während die Senkung der Steuersätze und Freibeträge bei der Einkommensteuer nur stufenweise bis 2005 vorgenommen wird. Somit wird ein Teil der Entlastung bei Personengesellschaften noch nicht realisiert. Da mittelständische Unternehmen zum größten Teil nicht als Kapitalgesellschaft konstituiert sind, wird der Unterschied in der Besteuerung der Rechtsformen als Unterschied in der Besteuerung von Mittelstand und Großunternehmen ausgelegt.

Die Umstellung vom Anrechnungsverfahren hin zum Halbeinkünfteverfahren im Körperschaftsteuerrecht hat dazu geführt, dass Kapitalgesellschaften bereits dieses Jahr einen großen Teil ihrer Körperschaftssteuerguthaben realisiert haben, obwohl ein Übergangszeitraum von 15 Jahren eingerichtet wurde. Die daraus resultierenden Auszahlungen an die Gesellschaften sind jedoch nicht im neuen Verfahren begründet, sondern nur in der Umstellung.

---

<sup>16</sup> Reformagenda für die Legislaturperiode 2002-2006, Bundesverband deutscher Banken, 2002

<sup>17</sup> MIND 02 - Mittelstand in Deutschland, Wirtschaftspresse, Köln, 2001

<sup>18</sup> MIND 02

Ein weiterer Grund für die empfundene Benachteiligung des Mittelstands sind nach Einschätzung der Bundessteuerberaterkammer weniger einzelne Bestimmungen als vielmehr die Summe aus den Belastungen der einzelnen Regelungen.<sup>19</sup> Als Beispiel sei hier die Listenpreisregelung bei Benutzung von betrieblichen Kfz für private Nutzung genannt, die besonders bei kleinen Unternehmen zu einer Mehrbelastung führt.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass KMU in der Regel nicht über die personellen und finanziellen Ressourcen zur Ausschöpfung aller möglichen Vergünstigungen und Ausnahmetatbestände verfügen wie Großunternehmen. Viele Regelungen sind ohnehin nur noch von Steuerexperten zu verstehen. Ebenso profitieren größere Unternehmen mehr von der Internationalisierung durch Verlegung einzelner Betriebsteile in steuerlich günstigere Länder.

### **Lösungsansatz**

Obwohl die Materie kompliziert ist, sind dennoch eine Reihe von Regelungen unnötig unverständlich. Die dem Unternehmen dadurch entstehenden Kosten können eventuelle Vorteile einer Regelung kompensieren. Die Abschaffung von komplizierten Einzelregelungen zu Gunsten von Pauschalen würde nicht nur das Steuerrecht übersichtlicher gestalten, sondern unterm Strich die Gesamtbelastung der KMU mindern. Außerdem weisen Finanzwissenschaftler schon seit vielen Jahren auf die volkswirtschaftlichen Verluste durch Ausnahmeregelungen infolge von Substitutionsmöglichkeiten hin.

---

<sup>19</sup> Pressemitteilung vom 6. März 2002

## **These 6 Der Finanzbereich in kleinen und mittelständischen Unternehmen gewinnt zunehmend an Bedeutung**

### **Problem**

Mittelständische Unternehmen sehen sich sowohl in Bezug auf die Beschaffung von Eigenkapital als auch hinsichtlich der Versorgung mit Fremdkapital zunehmenden Schwierigkeiten gegenüber. Auf der einen Seite werden rund 90 % des Fremdkapitals von KMU über Bankkredite bereitgestellt, auf der anderen Seite sieht die Deutsche Bundesbank Anzeichen für ein gesunkenes Kreditangebot der Banken. In dieses Bild fügt sich auch das Ergebnis der Studie *mind finance*<sup>20</sup> ein, wonach immerhin 20 % der befragten Unternehmen eine Verschlechterung des Verhältnisses zwischen Mittelstand und Banken sehen. Dies resultiert in erster Linie aus strengeren Prüfungen der Banken bei der Kreditvergabe. Andere Quellen zur Fremdkapitalbeschaffung, so eine Studie des IfM Bonn<sup>21</sup>, in Form von Anleihen oder Asset Backed Securities bleiben den meisten KMU aufgrund zu hoher Emissionsvolumina versperrt. Somit verfügen diese nur über eine geringe Finanzierungsautonomie, die durch die Konditionen der Banken begrenzt wird. Zudem machen Banken ihre Kreditentscheidung zu einem großen Teil von den vorhandenen Eigenmitteln ab. Hier liegt ein weiteres Problem, da KMU in Deutschland eine niedrige Eigenkapitalquote aufweisen.<sup>22</sup> Eine zu dünne Eigenkapitaldecke erschwert nicht nur die Bewilligung eines Kredits, sondern auch Investitionsvorhaben über die Innenfinanzierung und die Bewältigung konjunktureller Schwankungen. Ebenso kann der Wegfall eines großen Auftrags schneller zu existentiellen Problemen führen. KMU können zwar auch extern Eigenkapital erhalten, jedoch eignen sich Börsengang und Private Equity von Beteiligungskapitalgesellschaften nur für einen kleinen Teil der mittelständischen Unternehmen. Zum einen erreichen Kapitalbedarf und Rendite nicht die erforderlichen Größen, zum anderen scheuen Unternehmer Kontrollverluste und Publizitätsanforderungen. Hier könnten Business Angels einen Teil des Bedarfs decken, jedoch wird dieses Angebot noch wenig genutzt.

### **Erklärungsansatz**

Die KfW und die Deutsche Bundesbank führen das geringere Kreditangebot der Banken auf die vorsichtigeren Kreditvergabepraxis infolge einer steigenden Anzahl von Insolvenzen und Unternehmensschieflagen sowie auf gesunkene

---

<sup>20</sup> MIND FINANCE - Mittelstand in Deutschland - Unternehmensfinanzierung, Wirtschaftspresse, Köln, 2000

<sup>21</sup> Kokalj/Paffenholz: Zukunftsperspektiven der Mittelstandsfinanzierung, Jahrbuch zu Mittelstandsforschung 1/2001

<sup>22</sup> Deutsche Bundesbank, Monatsbericht 10/2002

Zinsmargen zurück.<sup>23</sup> Außerdem scheinen sich in Vorbereitung auf Basel II risikoorientierte Margen bei Unternehmenskrediten durchzusetzen. Somit würde ein Teil des Rückgangs der Kreditneuvergabe aus einer gesunkenen Nachfrage von Unternehmen mit höheren Risiken resultieren. Dass jedoch Basel II zu einer pauschalen Benachteiligung des Mittelstands führen wird, kann zumindest zurzeit noch nicht abschließend beurteilt werden. Die QIS 2.5<sup>24</sup> weist sogar darauf hin, dass hinsichtlich der Eigenkapitalunterlegung von Krediten durch die Banken eine Entlastung kleiner Unternehmen möglich ist. Darüber hinaus wurden Juli 2002 Erleichterungen für KMU mit weniger als 50 Mio. € Umsatz bekannt gegeben<sup>25</sup>. Durch Basel II wird aber auch noch eine weitere Ursache der Probleme bei der Kapitalbeschaffung von KMU deutlich: Laut Umfrage der *mind 02* haben sich mehr als zwei Drittel der Unternehmen noch nicht mit dem Thema Rating beschäftigt. Generell sind Rechnungswesen und Controlling eine Schwachstelle im Mittelstand, woraus Probleme bei der in Zukunft verstärkter erforderlichen Informationsbereitstellung erwachsen. Zudem haben KMU eine geringe Bereitschaft zur Transparenz. Mangelnde Transparenz hemmt aber nicht nur die Kreditbeschaffung, sondern auch die Nutzung alternativer Finanzierungsinstrumente. Die öffentliche Förderung in Form von Beteiligungskapital und Haftungsfreistellungen vermag hier auch nur begrenzt Abhilfe zu schaffen, da diese auf Dauer eine professionelle Finanzierungspolitik nicht ersetzen kann.

## **Lösungsansatz**

Während in der Vergangenheit Transparenz und professionelles Controlling für die meisten KMU nur eine untergeordnete Rolle aufgrund der Vergabepaxis von Krediten der Hausbanken und mangelnder Finanzierungsalternativen spielten, müssen sich KMU in Zukunft intensiver mit dem Finanzbereich beschäftigen, da die Kreditvergabe und insbesondere die Kreditkonditionen stärker von den der Bank verfügbaren Informationen abhängen werden. Dies gilt erst recht, wenn andere Quellen als die des Hausbankkredits in Betracht kommen sollen. Hier könnten gerade für kleine Unternehmen Business Angels in doppelter Hinsicht hilfreich sein: Erstens öffnen sie die Türen zu externem Eigenkapital bzw. stellen es selbst zur Verfügung und zweitens unterstützen sie den Unternehmer beim Aufbau interner Controllinginstrumente sowie bei der Professionalisierung des externen Erscheinungsbilds.

---

<sup>23</sup> Deutsche Bundesbank, Monatsbericht 10/2002; KfW, Die Entwicklung der Kreditneuzusagen, KfW-Studie, 9/2002

<sup>24</sup> Ergebnisse der Quantitative Impact Study (QIS 2.5) vom 25.06.02, Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ)

<sup>25</sup> Pressemitteilung der BIZ vom 10. Juli 2002

## **These 7 Zur Entwicklung und Vermarktung technologischer Leistungen sind KMU auf Kooperationen angewiesen**

### **Problem**

Auf der einen Seite sehen sich KMU zunehmend komplexen Technologien hinsichtlich der Erstellung von Leistungen und weitreichenden Leistungsanforderungen von Kunden gegenüber. Auf der anderen Seite sind aber gerade bei KMU die Kapazitäten eng begrenzt. Dies gilt sowohl für finanzielle Aufwendungen für die Durchführung von Forschung und Entwicklung (FuE) als auch für personelle Ressourcen. Zur Erstellung von marktfähigen Leistungen bieten sich Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und/oder anderen Unternehmen an. Insbesondere für kleine Unternehmen scheint dies eine sinnvolle Alternative zu sein. Allerdings hat eine Untersuchung des IfM Bonn<sup>26</sup> zur FuE-Kooperationstätigkeit ergeben, dass der Anteil der Kooperationen mit sinkender Zahl der Beschäftigten abnimmt.

Ein weiteres Problem ist die nur geringe Beachtung internationaler Kooperationsmöglichkeiten. Obwohl für transnationale Partnerschaften im FuE-Bereich ausreichend Fördermittel zur Verfügung stehen, wagen nur wenige KMU eine Kooperation mit ausländischen Partnern.

Kooperationen im FuE-Bereich sind aber nicht nur auf der Leistungserstellungsseite von Bedeutung. Vor allem im Hinblick auf Bewerbungen für größere Projekte sind kleine Unternehmen auf Kooperationen mit komplementären Anbietern angewiesen. Aber selbst wenn KMU entsprechende Kooperationspartner gefunden haben, neigen potenzielle Kunden bei der Auftragsvergabe dennoch dazu, größeren Unternehmen den Zuschlag zu erteilen.

### **Erklärungsansatz**

Die Untersuchung des IfM Bonn zeigte, dass das Vorhandensein eigener Ressourcen eine wesentliche Determinante für den Eingang einer Kooperation ist. Gerade für kleine Unternehmen ist der Aufwand für den Unterhalt einer Kooperation unverhältnismäßig hoch. Ein anderer Grund, warum kleine Unternehmen seltener Kooperationen eingehen, liegt am Festhalten vieler Inhaber, über die eigene Leistungserstellung selbst zu bestimmen zu wollen. Managementgeführ-

---

<sup>26</sup> Maaß/Backes-Gellner: Rahmenbedingungen und Determinanten der FuE-Kooperationstätigkeit, Vortrag anlässlich des 42. Kongresses der ERSA, 2002



te Unternehmen weisen hier eine geringere Hemmschwelle für die Öffnung von Unternehmensteilen für Dritte auf.

Potenziale zur Kooperation mit ausländischen Partnern werden in vielen Fällen aufgrund von Such- und Transaktionskosten, Sprachbarrieren sowie fremden Rechtssystemen nicht in vollem Umfang ausgeschöpft. Ein weiterer möglicher Grund ist die fehlende Bekanntheit der Programme bei vielen KMU.

Auf der Nachfragerseite wird die Akzeptanz von Kooperationen dadurch erschwert, dass Auftraggeber befürchten, kleinere Unternehmen bieten für die Auftragsabwicklung keine ausreichende Sicherheit, bzw. den Aufwand scheuen, zu viele Ansprechpartner für einen Auftrag zu haben.

### **Lösungsansatz**

Eine Möglichkeit, vor allem kleinen Unternehmen die Kooperation zu erleichtern, ist die Unterstützung bei der Organisation der Kooperation, indem entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Ein gutes Beispiel für eine solche Förderung ist das im Jahr 2002 erstmalig aufgelegte Programm „Netzwerkmanagement Ost“ (NEMO). Dieses Projekt schließt auch die Vermarktung der Produkte durch das Netzwerk mit ein. Das Auftreten nach außen als ein einziger Anbieter könnte in Zukunft als Verkaufsargument hilfreich sein. Da Förderungen aber immer begrenzt sein sollten, müssen sich solche Netzwerkstrukturen mittelfristig selbst tragen können. Außerdem sollten sie nach außen hin offen für neue Unternehmen sein. Hier spielt, ähnlich wie bei international ausgelegten Förderprogrammen, auch die Bekanntheit und Akzeptanz eine entscheidende Rolle.

Von besonderem Interesse sind Kooperationen mit Forschungseinrichtungen, da diese den Rückgang von FuE-Aufwendungen der Unternehmen infolge sinkender Gewinne abfedern können.

## **These 8 Die Vertriebswege lassen mittelständischen Unternehmen wenig Spielraum**

### **Problem**

Käufer- und Abnehmerpräferenzen und die Wahl des Vertriebsweges sind je nach Art des Gutes sehr verschieden. Konsumgüterhersteller sind mit anderen Absatzproblemen konfrontiert als Produktionsgüterhersteller. Während für industrielle Produktionsgüter die wichtigsten Abnehmer andere Industrieunternehmen sind, setzen Konsumgüterhersteller ihre Produkte vorwiegend über den Groß- und Einzelhandel ab.

Auf der einen Seite haben mittelständische Konsumgüterhersteller in diesem Zusammenhang mit dem Problem zu kämpfen, dass sie sich innerhalb der von großen Abnehmern organisierten Vertriebswege halten bzw. etablieren müssen. Der industrielle Mittelstand ist auf der anderen Seite fast ausschließlich in der Zulieferwirtschaft tätig. Aufgrund der andauernden Umstrukturierungen in der Zulieferindustrie geraten auch hier die mittelständischen Unternehmen immer stärker unter Druck.

### **Erklärungsansatz**

Im Zuge der Einführung geänderter Produktionskonzepte haben Großunternehmen ihre Transaktionskosten mit den Zulieferern reduziert, indem sie hierarchische Zulieferketten gebildet haben. Schnittstelle der Großunternehmen zur Zulieferindustrie bilden die vorgelagerten Systemlieferanten, die die Anforderungen an Stückzahlen sowie Sortimentsbreite und -tiefe erfüllen. Die Verlagerung der Fertigungstiefe bei den Endproduktherstellern führt zwar zu einem größeren Wertschöpfungsanteil der Zulieferindustrie, hieraus resultiert aber nicht zwangsläufig ein höheres Marktvolumen für Zulieferungen durch mittelständische Unternehmen.

Bei den Systemzulieferern, die am stärksten in der Zuliefererkette vom Outsourcing der Endhersteller profitieren, handelt es sich seinerseits fast ausschließlich um marktmächtige Großunternehmen, da mittelständische Industrieunternehmen selten die erforderlichen Losgröße oder Produktionstiefe und -breite aufweisen, um als direkter Partner für Großunternehmen interessant zu sein. Problematisch gestaltet sich in den letzten Jahren auch der mittlerweile auf den unteren Stufen der Zuliefererkette stattfindende Verdrängungs- und Konzentrationsprozess.

Als Alternative bleibt den mittelständischen Industrieunternehmen häufig nur die Möglichkeit, sich auf die Herstellung und Zulieferung von hochspezialisierten Produkten zu konzentrieren. Hierdurch kommt es zu einer drastischen Reduzierung der Gewinnmargen. Gleichzeitig nimmt durch die Spezialisierung auf eine kundenindividuelle Fertigung die Abhängigkeit von den Abnehmern weiter zu.

Auch im Einzel- und Großhandel ist die Vertriebsstruktur geprägt durch fest etablierte Vertriebswege und aufgrund des anhaltenden Konzentrationsprozesses im Handel durch eine starke Dominanz der Abnehmer. Hierdurch gestaltet sich die Etablierung von mittelständischen Konsumgüterherstellern innerhalb der bestehenden Vertriebsnetze als problematisch. Insbesondere hohe Listinggebühren und andere Rabattforderungen des Handels, gegen die sich kleine Unternehmen aufgrund ihrer geringen Marktmacht kaum wehren können, erweisen sich für viele KMU als kaum zu überwindende Hürden.

### **Lösungsansatz**

Die aufgezeigten Veränderungen machen es notwendig, dass sich die Wirtschaftspolitik weiter von ihrer Sektororientierung löst und ihren Fokus noch stärker auf die kleinen und mittleren Unternehmen ausrichtet.

Ein wichtiger Bereich sollte vor allem in der Förderung der Kooperation zwischen kleinen und mittleren Unternehmen mit anderen Mittelständlern liegen. Höhere Anforderungen an Systemlösungen verlangen die Bündelung verschiedener Kompetenzen zu einer Gesamtlösung. Trotz aller Schwierigkeiten, die mit der horizontalen Kooperation zwischen KMU verbunden sind, werden auf Dauer viele mittelständische Unternehmen ihre Existenz nur dann sichern können, wenn sie bereit sind, ein Stück ihrer unternehmerischen Eigenständigkeit aufzugeben und gemeinsam mit ausgewählten Kooperationspartnern Allianzen zu bilden. Auf diese Weise könnten KMU auch wieder einen größeren Verhandlungsspielraum gegenüber Abnehmern erlangen.

## **These 9 Kleinen Unternehmen fehlen die Mittel und das Know-how für die überregionale Markterschließung**

### **Problem**

Auch angesichts der Vielzahl erfolgreicher mittelständischer Exporteure gibt es Hemmnisse, die den Mittelstand bei der Erschließung überregionaler und ausländischer Märkte stärker beeinträchtigen als Großunternehmen. Typischerweise haben kleinere und mittlere Unternehmen weder die erforderlichen Mittel noch das notwendige Know-how, um sich auf internationalen Märkten erfolgreich zu engagieren. Gleichzeitig zeigen Untersuchungen des IfM Bonn<sup>27</sup> die Notwendigkeit einer überregionalen und internationalen Absatzausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen für die Verbesserung der Ertragslage der Unternehmen.

### **Erklärungsansatz**

Die Markterschließung ist vor allem für junge Unternehmen ein Problem. So können sie z.B. keine Kostendegression aufgrund von Lerneffekten realisieren, die sich beispielsweise darin ausdrücken, dass Fehler reduziert und der Vertrieb sowie das Marketing optimiert werden. Aufgrund mangelnder Erfahrungsjahre sind die unternehmerischen Qualifikationen noch nicht ausreichend ausgeprägt, was sich insbesondere in fehlenden Kenntnissen der Markt-, Kunden- und Konkurrentenanalyse niederschlägt. Des Weiteren ist in jungen Unternehmen häufig eine zu starke Konzentration auf das technische Fachwissen vielfach zu Lasten der Wahrnehmung von Vertriebs- und Marketingaufgaben zu beobachten.

Ein wesentliches Hemmnis ist die Unternehmensgröße und das Risiko<sup>28</sup>, das bei kleinen und mittleren Unternehmen vergleichsweise stärker ins Gewicht fällt als bei Großunternehmen, weil sie ein geringeres Risikoausgleichspotenzial haben. Normalerweise haben kleine und mittlere Unternehmen, die sich auf internationalen Märkten engagieren wollen, auch keine entsprechenden Exportabteilungen und weisen daher im Vergleich zu größeren Konkurrenten Defizite im Auslandsmarketing und in der Analyse der Chancen auf den Auslandsmärkten auf. Zu den Schwierigkeiten, die besonders mittelständische Unternehmen betreffen, zählen außerdem auch fehlendes Expertenwissen über die fremde

---

<sup>27</sup> Huhn/Kranzusch: Absatzstrategien ostdeutscher mittelständischer Industrieunternehmen, 1999

<sup>28</sup> Vgl. Kranzusch/Wallau/Enke: Auslandsinvestitionen sächsischer Unternehmen, Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit, Studien Heft 20, 2001

Rechtsprechung, Informationsdefizite sowohl in Bezug auf die politischen und ökonomischen Verhältnisse im Abnehmerland als auch die Möglichkeiten der Exportförderung der EU sowie die Länge und Gefahren der Transportwege.

### **Lösungsansatz**

Bereits seit Einführung der Wirtschafts- und Währungsunion am 1. Juli 1990 hat der Bund seine Institutionen der Außenwirtschaftsförderung intensiv genutzt, um die Integration der kleinen und mittleren Unternehmen in die internationale Arbeitsteilung voranzutreiben. In diesem Zusammenhang sind auch die in mittlerweile 80 Ländern vertretenen Außenhandelskammern sowie die Euro Info Centres zu nennen. Diese Institutionen sollten auch dazu genutzt werden, die von der EU bereitgestellten Angebote besser zu kommunizieren.

Ein interessanter Ansatzpunkt sind die Tendenzen in mittelständischen Unternehmen, die mangelnde Erfahrung der Geschäftsleitung durch die Einstellung qualifizierten Personals zu kompensieren. Dazu bedarf es jedoch mehr qualifizierter Mitarbeiter im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt. Auch die Ausbildung von Fachkräften wird von vielen Mittelständlern als problematisch empfunden. Hier bieten sich verschiedene Möglichkeiten zu einer Verbesserung des Know-hows in mittelständischen Unternehmen. Neben Programmen zur Unterstützung der Beteiligung deutscher mittelständischer Unternehmen an internationalen Messen, Fachausstellungen und selbständigen deutschen Industrieausstellungen im Ausland fördert der Bund auch Exportberatungen für kleine und mittlere Unternehmen.

Noch stärker als bisher sollten auch Unternehmenskooperationen zum Zwecke der Markterschließung gefördert werden. Kooperationen bilden dabei nicht nur eine strategische Form der Angebotsgestaltung im Ausland, sondern ermöglichen vielen Unternehmen den Einstieg ins Exportgeschäft.

## **These 10 Flexible Arbeitszeitsysteme werden nur zögernd vom Mittelstand genutzt**

### **Problem**

Die sich verändernden Rahmenbedingungen sowie der sich verschärfende Wettbewerb erfordern von mittelständischen Unternehmen mehr denn je eine aktive gestalterische Unternehmenspolitik. Der Flexibilisierung der Arbeitszeit kommt in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu. Die flexible Gestaltung von Arbeits- und Betriebszeiten ist die Voraussetzung für eine angepasste Reaktion der Unternehmen auf sich wandelnde Markt- und Kundenanforderungen. Untersuchungen<sup>29</sup> zeigen, dass die flexible Arbeitszeitgestaltung ein Erfolgsfaktor konstant wachsender Unternehmen ist. Flexible Arbeitszeitmodelle verbessern aber nicht nur die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen auf den Gütermärkten, sondern erhöhen auch ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt, da Arbeitnehmer, u.a. aufgrund sozio-kultureller Veränderungen, ein gestiegenes Interesse an einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung haben. Es zeigt sich aber gleichzeitig auch, dass mittelständische Unternehmen bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten ebenso zurückhaltend sind wie bei anderen Formen der Mitarbeiterbeteiligung.

### **Erklärungsansatz**

Die öffentlich-rechtlichen sowie tarif- und individualrechtlichen Rahmenbedingungen einer betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lassen auf den ersten Blick keine gravierenden faktischen Barrieren erkennen, die speziell mittelständische Unternehmen bei der Arbeitszeitflexibilisierung behindern. Jedoch stellt sich der gesamte Rechtsrahmen als zu komplex und intransparent dar, was die arbeitsrechtliche Kompetenz besonders kleiner und mittlerer Unternehmen überfordert. So bestehen offene Rechtsfragen beispielsweise nach dem zulässigen Umfang einer Delegation der Arbeitszeitgestaltung von der tariflichen auf die betriebliche Ebene oder nach der sozialversicherungsrechtlichen Absicherung von Arbeitnehmern, die im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitmodellen immer wieder längere Zeit nicht arbeiten.

Innerbetrieblich existieren einerseits Faktoren, die eine Arbeitszeitflexibilisierung in mittelständischen Unternehmen behindern können, wozu z.B. die Überlastung der Geschäftsführung durch das operative Tagesgeschäft, Informations-

---

<sup>29</sup> Dörsam/Stefan: Flexible Arbeitsgestaltung in mittelständischen Unternehmen, 1997

lücken bei gleichzeitiger Intransparenz des diesbezüglichen externen Beratungsangebotes gehören. Andererseits kann eine geringe Unternehmensgröße für eine flexible Arbeitszeitgestaltung auch vorteilhaft sein. So reduziert die höhere Transparenz und die Möglichkeit zur direkten und unbürokratischen Kommunikation den Formulierungsbedarf sowohl bei Regelungen zur Arbeitszeit als auch bei Maßnahmen zur Verminderung flexibilisierungshemmender Zeitengpässe der Beschäftigten.

### **Lösungsansatz**

Zur Förderung einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung im Mittelstand sind verschiedene Wege denkbar. Zum einen bietet sich eine Verbesserung der Informationssituation zur Kosten-Nutzen-Relation einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung an. Dazu gehört auch das Angebot von Lösungswegen (z.B. Betriebsvereinbarungen und Personalmanagementsysteme).

Zum anderen ist es aber auch erforderlich die rechtlichen Rahmenbedingungen zu verbessern. Hierzu zählt u.a. eine Vereinfachung und transparentere Ausgestaltung des (tarif-) rechtlichen Rahmens; so wäre es beispielsweise denkbar, dass der tarifliche Arbeitszeitstandard nicht mehr als Wochenarbeitszeit sondern als Jahresarbeitszeit definiert wird. Hierdurch ließen sich auch die Ausgleichszeiträume besser ausgestalten. Längere Ausgleichszeiträume kämen insbesondere den projektgebundenen Unternehmen entgegen. Die Tarifpartner sollten sich des Weiteren noch stärker auf den Abschluss von rahmensetzenden Tarifvereinbarungen beschränken. Auch Ansätze zur Reduktion familienbedingter Zeitengpässe, beispielsweise durch den verstärkten Aufbau von Kinderbetreuungsangeboten wären ein denkbarer Weg.