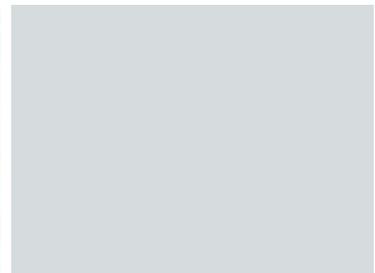
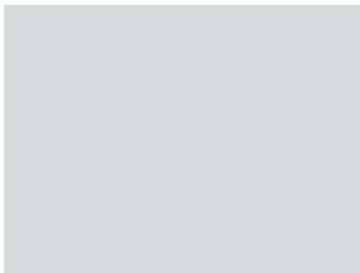
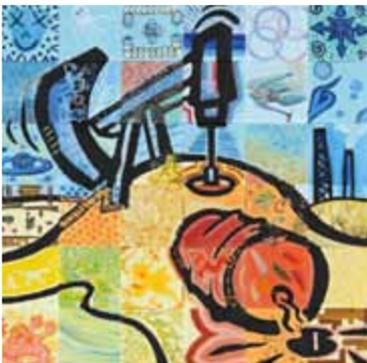


# Rohstoffe und Energie: Risiken umkämpfter Ressourcen

UnternehmerPerspektiven

Gemeinsam mehr erreichen





# Inhalt

---

<b>Vorworte</b>	<b>7</b>
<b>Summary</b>	<b>16</b>
<b>I. Ist Deutschland gut genug gegen Rohstoff- risiken gerüstet?</b>	<b>22</b>
<b>II. Wen treffen Rohstoff- und Energieknappheit besonders hart?</b>	<b>30</b>
<b>III. Was tut der Mittelstand, um den Krisen auf den Rohstoffmärkten zu begegnen?</b>	<b>40</b>
<b>IV. Helfen Finanzinstrumente bei der Absicherung gegen die Risiken?</b>	<b>55</b>
<b>Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven</b>	<b>62</b>
<b>Untersuchungsdesign und Strukturdaten</b>	<b>64</b>

## Eckdaten der Erhebung

---

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



Die Puzzle Picture Paintings stammen in dieser wie in allen vorangegangenen Studien von den Frankfurter Künstlern KRAX – Lothar Krebs und GAX – Axel Gundlach.



# Ressourcenknappheit als Chance für den Mittelstand

Neue Absatzmärkte in aufstrebenden Schwellenländern und die Energiewende – fragt man Unternehmer und Politiker nach den Wachstumstreibern für die deutsche mittelständische Wirtschaft, fallen immer wieder diese beiden Begriffe. Doch seien wir ehrlich, damit sind auch zwei der großen Herausforderungen der nächsten Jahre für das an Rohstoffen und fossilen Ressourcen arme Deutschland benannt: nämlich Rohstoff- und Energieknappheit. Der globale Wettbewerb um die Ressourcen ist in vollem Gange. Der Rohstoffhunger des aufstrebenden China, die politischen und gesellschaftlichen Umbrüche in Nordafrika und nicht zuletzt der Kernkraft-GAU in Japan haben den Kampf um knappe Ressourcen mächtig angeheizt. Wir müssen hierzulande mit den wirtschaftlichen und politischen Folgen dieser weltweiten Ereignisse umzugehen lernen. Energie- und Rohstoffeffizienz wird angesichts endlicher fossiler und biologischer Ressourcen zum Erfolgsfaktor, besonders für das verarbeitende Gewerbe, die Bauindustrie sowie Logistik und Verkehr.

Aber nicht nur diese Branchen fürchten Knappheit und steigende oder extrem volatile Preise, wie wir sie in den vergangenen drei Jahren schon gesehen haben. Auch der Handel und viele Dienstleister schauen mit Sorge auf die Entwicklungen von Öl-, Stahl- und Weizenpreisen an den Rohstoffbörsen dieser Welt. Damit aus den Herausforderungen Chancen werden können, braucht es eine starke, selbstbewusste und innovationsfreudige Unternehmerschaft. Dann können aus den energiepolitischen Impulsen Innovationen entstehen, die sich weltweit verkaufen lassen. Es werden neue Technologiefelder entstehen, Rohstoffe werden intelligenter genutzt und wiederverwertet, Energie wird ressourcen- und umweltschonend produziert und eingesetzt. Unsere Studie zeigt, dass jedes zweite Unternehmen in Deutschland solche Technologiesprünge für zwingend hält. Das ist ermutigend.

Erstaunt hat uns an den Ergebnissen der vorliegenden Studie, dass die Rohstoffthematik von den Unternehmen als so viel drängender beurteilt wird als das Megathema Energie. Steht doch Rohstoffknappheit eher im Schatten der in der Öffentlichkeit viel diskutierten Energiewende, der Preise für Öl und Gas und der Klimaziele der Europäischen Union. Rohstoffknappheit ist für viele Unternehmen ein existenzielles Thema, das es verdient, mit dieser Studie stärker in den Mittelpunkt gerückt zu werden.



Markus Beumer  
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Was können wir Banken tun, um den Mittelstand in der Rohstoff- und Energiefrage besser zu unterstützen? In der Phase der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 sind wir in der Commerzbank bereits davon abgerückt, Kreditentscheidungen in erster Linie mit dem Blick nach hinten zu treffen. Stattdessen beziehen wir dabei vermehrt auch die Zukunftsperspektiven der Unternehmen mit ein. In diesem Zusammenhang macht es mir schon Sorge, dass so viele Unternehmen nicht wissen, ob sie für die Zukunft in puncto Rohstoff- und Energieversorgung gut genug gerüstet sind. Ich sehe ganz deutlich Beratungsbedarf, den ein Finanzinstitut wie unseres durchaus sehr gut leisten kann.

Eine weitere offene Flanke tut sich da auf, wo Unternehmen sagen, sie sehen zwar die Notwendigkeit, sich auf eine knapper und teurer werdende Rohstoffversorgung einzustellen, kennen aber die Finanzinstrumente zur Absicherung dieser Risiken nicht. Sicherlich sind auch da die Finanzinstitute in die Beratungspflicht zu nehmen. Nicht alle Rohstoffe lassen sich zu vertretbaren Kosten absichern, nicht alle Produkte, die es zur Risikoabsicherung gibt, kommen für jeden Mittelständler sinnvollerweise in Frage. Doch genau da, in einer individuellen und fachkundigen Risikoberatung für Rohstoffe und Energie, liegt für uns Banken die Bringschuld. Bislang fragt der Mittelstand vor allem die Absicherung von Währungs- und Zinsrisiken nach. Wenn es aber um die Risiken im Einkauf von Wirtschaftsgütern geht, denken viele Unternehmer und Manager nicht einmal an uns. Unsere Studie zeigt das deutlich. Nur jeder fünfte Unternehmer fragt seine Bank nach Absicherungsinstrumenten gegen Rohstoffrisiken.

Die Gründe dafür sind vielfältig. Zunächst sind die entsprechenden Absicherungsprodukte komplex. Je komplexer diese Produkte sind – und das müssen sie sein –, desto größer ist der Argwohn der Unternehmer. Sie fürchten, dass Absicherungen zu teuer bezahlt werden müssen und der Nutzen nicht in einem guten Verhältnis zum Aufwand steht. Ich sehe aber auch ein großes Hemmnis für den effektiven Einsatz von Absicherungsprodukten darin, dass Rohstoffbeschaffung beim Einkauf angesiedelt ist. Diejenigen aber, die sich mit Finanzprodukten und Hedging im Unternehmen auskennen, sind die Financer. Die Praxis zeigt, dass Unternehmen, in denen Einkauf und Finanzen an dieser Schnittstelle gut zusammenarbeiten, erfolgreicher in der Absicherung von Rohstoff- und

Energiekosten sind. In Branchen, deren Bedarf hier besonders hoch ist, kann eine kluge Absicherung über Geschäftsfelder hinweg über Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens entscheiden.

Wir stehen erst am Anfang einer Entwicklung, die zeigen wird, wie innovativ deutsche Unternehmen die anstehenden Herausforderungen der globalen Rohstoffmärkte meistern. Dass wir in Deutschland beste Voraussetzungen dazu haben, daran zweifle ich keinesfalls. Es wird aber darauf ankommen, die Themen zupackend, frühzeitig und unter Einbeziehung aller Know-how-Träger anzugehen. Wir Banken müssen dabei eine deutlich stärkere Rolle spielen, als das bislang der Fall war. Dann wird aus der Ressourcenknappheit eine echte Chance für den deutschen Mittelstand.



**Markus Beumer**

Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

# Mehr Wachstum, weniger Verbrauch



Dr. Norbert Röttgen  
Bundesminister für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit sowie Schirmherr  
der vorliegenden Studie

---

Deutschland ist ein rohstoffarmes Land. Den weitaus größten Teil der benötigten Rohstoffe beziehen deutsche Unternehmen daher aus anderen Ländern. Aber auch die globalen Rohstoffvorräte sind endlich, und eine rasant zunehmende Weltbevölkerung bei gleichzeitig wachsender Nachfrage nach Gütern trägt dazu bei, dass viele Rohstoffe knapp werden. Die Versorgung mit Rohstoffen zu sichern ist eine fundamentale Aufgabe für ein Land wie Deutschland. Sie sichert nicht nur die Existenz der auf Rohstoffe angewiesenen Unternehmen hierzulande. Rohstoffversorgung hat auch eine geopolitische Dimension, denn es muss gelingen, die Bedürfnisse von immer mehr Menschen mit immer weniger Ressourcen zu befriedigen. Zugleich haben wir die Aufgabe, die Lebensgrundlagen für kommende Generationen zu bewahren. Mit anderen Worten: Wir müssen lernen, mit der Endlichkeit der Rohstoffvorkommen umzugehen.

Der Mittelstand in Deutschland ist bestens gerüstet, um diese Aufgabe zu lösen. Das zeigt auch die vorliegende Studie der Initiative UnternehmerPerspektiven. Denn auch wenn wir in Deutschland nur über geringe Rohstoffvorkommen im engeren Sinn verfügen, so haben wir mit Kreativität und Innovationsfähigkeit die entscheidenden intellektuellen Ressourcen, um mit den knapper werdenden Ressourcen effizienter zu wirtschaften. Den Technologievorsprung in Bezug auf die Wiederverwertung und effiziente Nutzung von Ressourcen kann man also getrost als Rohstoffquelle unseres Landes bezeichnen. Und diese Rohstoffquelle gilt es zu nutzen!

Die gute Nachricht für die Unternehmer in Deutschland ist, dass die Steigerung der Ressourceneffizienz einhergeht mit einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Manchmal gerät aus dem Blick, dass der vielbenutzte Begriff „Nachhaltigkeit“ eben auch „wirtschaftlich nachhaltig“ bedeutet. Diesen Aspekt von „Nachhaltigkeit“ verstehen mittelständische Unternehmen seit jeher als ihre ganz zentrale Aufgabe. Und es ist gerade dieser Aspekt, der es in Zeiten zur Neige gehender globaler Rohstoffressourcen zur unternehmerischen Notwendigkeit macht, sich mit dem Thema Effizienz zu beschäftigen.

Ähnliches gilt für die Versorgung mit Energie, dem Lebenselixier der wirtschaftlichen Entwicklung. Auch hier geht es nicht um Verzicht oder die Abkehr vom Wachstum, es haben sich aber die Vorzeichen geändert: Unsere Volkswirtschaft wird nicht mehr wachsen, indem wir einfach nur mehr Waren produzieren oder mehr Dienstleistung anbieten. Wenn wir nachhaltig wachsen wollen, müssen wir ein „Mehr“ erwirtschaften und gleichzeitig weniger Energie verbrauchen. Wenn ich als Unternehmer

mehr Waren verkaufen kann, ist das gut. Wenn ich mehr Waren verkaufen kann und gleichzeitig weniger Energiekosten habe, ist das besser.

Das Schöne ist: Die Investition in größere Energieeffizienz rechnet sich doppelt. Das gilt für Investitionen in neue Wege der Energieerzeugung genauso wie für Ansätze, den Verbrauch zu reduzieren. Was heute in Erneuerbare Energien und in eine höhere Energieeffizienz investiert wird, zahlt sich morgen aus, wenn andere auf diesen Technologievorsprung zurückgreifen möchten. Deutschland ist ein Exportland, unser Know-how und unsere Produkte sind international gefragt. Ich bin davon überzeugt, dass der deutsche Mittelstand in der Lage ist, die Herausforderungen auf dem Gebiet der Rohstoff- und Energieeffizienz mit Kreativität und Innovationsfähigkeit zu meistern und so stetig neue Wachstumsperspektiven zu schaffen.

Die Politik wird ihren Beitrag dazu leisten. Die Bundesregierung hat beschlossen, ein nationales Ressourceneffizienzprogramm zu entwickeln. Es setzt den strategischen Rahmen und enthält konkrete Schritte zur Steigerung der Ressourceneffizienz für jeden Schritt in der Wertschöpfungskette – vom nachhaltigen Rohstoffabbau über ein langlebiges Produktdesign, einen materialeffizienten Produktionsprozess oder Anreize für ressourceneffizienten Konsum bis hin zur Schließung von Stoffkreisläufen durch Wiederverwertung und Recycling. Ich bin sicher: Wirtschaft und Umwelt werden davon gleichermaßen profitieren!

Wer etwas verändern und sich auf eine neue Situation einstellen will, der muss erst einmal wissen, was Sache ist. Der im Rahmen der Unternehmerperspektiven in Auftrag gegebenen Studie „Rohstoffe und Energie: Risiken umkämpfter Ressourcen“ kommt das Verdienst zu, die Lage der Unternehmen, ihre Einschätzung der kommenden Entwicklung und nicht zuletzt auch ihre Wünsche an die Politik sichtbar zu machen. Ich bin sicher, dass Ihnen die vorliegenden Ergebnisse der Studie eine spannende Lektüre sein werden und wünsche Ihnen und uns allen, dass es uns schnell gelingt, die Rohstoff- und Energieeffizienz in den Unternehmen weiter zu steigern – wir haben die historische Chance, unser Land zum weltweiten Vorreiter für im besten Sinne nachhaltiges Wirtschaften zu machen.



**Dr. Norbert Röttgen**

Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

# Die Energieversorgung der Zukunft sichern



Günther Oettinger  
EU-Kommissar für Energie

---

20 Prozent bis 2020: Mit der Vorgabe, die Energieeffizienz gegenüber dem Stand von 2007 bis zum Jahr 2020 um 20 Prozent zu verbessern, hat die Europäische Union ein ehrgeiziges Ziel formuliert. Energieversorger, Unternehmen und Verbraucher, aber auch die Staaten sollen in beträchtlichem Umfang Energie sparen. Der entsprechende Richtlinienvorschlag der Europäischen Kommission hat zum Ziel, in Europa erstmalig einen Rechtsrahmen zu schaffen, der die Umsetzung zur Verbesserung der Energieeffizienz verbindlich regelt. Er schafft die dringend benötigte Verlässlichkeit, weil er zeigt, wo die Reise in den nächsten Jahren hingehet – Voraussetzung für die erforderlichen Investitionen in entsprechende Maßnahmen in den einzelnen Mitgliedsstaaten und in der privaten Wirtschaft. Und darüber hinaus ist der Richtlinienvorschlag ein Signal dafür, dass wir das Thema Energieeffizienz auf EU-Ebene sehr ernst nehmen.

Dass die Europäische Kommission dem Thema Energie eine so große Bedeutung beimisst, hat einen ganz einfachen Grund: Um global konkurrenzfähig zu sein, sind wettbewerbsfähige und technologisch ausgefeilte Energiedienste in der Europäischen Union unerlässlich. Von der Erzeugung über den Transport bis hin zum Verbrauch von Energie gilt es, die höchstmöglichen Standards zu erreichen, um die Wirtschaft funktionsfähig zu halten. Im vereinten Europa haben wir glücklicherweise die Möglichkeit, Maßnahmen zur Verbesserung der Ressourceneffizienz zu koordinieren und die Vernetzung – ganz buchstäblich zu verstehen – zwischen den Mitgliedsstaaten zu fördern. Wir müssen alles tun, um die Energieversorgung für die Zukunft zu sichern. Diese staatsgrenzenübergreifende gemeinsame Energiepolitik kann nur die Europäische Union leisten. Wenn Energiekonzerne europaweit arbeiten, dann brauchen wir auch gemeinsame europäische Regeln für den Handel mit Energie. Wir stehen vor einem weitreichenden Umbau der Strom- und Gasnetze. Die EU kofinanziert solche Projekte immer dann, wenn ohne eine solche Kofinanzierung der Ausbau nicht vorankäme oder die Abnehmer zu stark belastet würden.

Wenn wir Energie klug nutzen, reduzieren wir nicht nur den CO<sub>2</sub>-Ausstoß, sondern handeln vor allem wirtschaftlich. Die billigste Energie ist die, die man gar nicht verbraucht. Das mag nach einer Binsenweisheit klingen, aber in der Einsparung von Energie liegt noch gewaltiges Potenzial. Nicht zuletzt auch in Deutschland, das den größten Teilmarkt für Energie in Europa bildet und die leistungsstärkste Volkswirtschaft innerhalb der Union hat. Die Europäische Kommission geht davon aus, dass die EU-Energierechnung im Jahr 2020 um 200 Milliarden Euro niedriger ausfallen könnte als heute, wenn wir unser Ziel, die Energieeffizienz zu verbessern, erreichen. Weil es für die Volkswirtschaften der EU aber wichtig ist, weiter zu wachsen, werden Einsparmaßnahmen alleine nicht ausreichen. Neue, dezentrale Wege der Energieerzeugung sind gefragt, um den weiter steigenden Energiebedarf zu decken – ein Feld, das gerade für deutsche Unternehmen interessant wird, deren Innovationen weltweit gefragt sind. Schon heute wird weltweit jede zweite Fabrik für die Herstellung von Photovoltaik-Modulen von einem deutschen Anlagenbauer errichtet.

Den Ergebnissen der Studie zu den Risiken umkämpfter Ressourcen, die Sie hier in Händen halten, möchte ich nicht vorgreifen. Für mich persönlich aber ist es ein sehr ermutigendes Signal, dass die mit der Verknappung von Rohstoffvorräten und der Sicherung der zukünftigen Energieversorgung einhergehenden Fragen bei den mittelständischen Unternehmen einen hohen Stellenwert haben. Zu denken gibt aber auch, dass vergleichsweise viele der befragten Unternehmer sich noch nicht sicher sind, wie gut ihr Unternehmen in Hinblick auf die künftige Energie- und Rohstoffversorgung aufgestellt ist. Ich leite daraus den Auftrag ab, weiterhin verbindliche Leitlinien für eine Verbesserung der Energieeffizienz festzulegen, die von den Ländern in konkrete politische Maßnahmen umgesetzt werden können und den Unternehmen Planungssicherheit geben. Und ich werde weiterhin auf die Einführung von Energie-Audits dringen, die den Unternehmen zeigen, wo sie stehen und wo sie Effizienzpotenziale erschließen können.



**Günther Oettinger**  
EU-Kommissar für Energie

# Einfache Lösungen gibt es nicht

Markus  
Beumer



Anton F.  
Börner



Rüdiger A.  
Günther



Petra  
Ledendecker



Hedging, Swaps, Commodities – die finanztechnischen Begrifflichkeiten verstärken bei so manchem mittelständischen Unternehmer den Eindruck von Undurchsichtigkeit und Spekulation, wenn er sich der Notwendigkeit gegenüber sieht, seine Rohstoff- und Energierisiken auf den globalen Märkten abzusichern. Keine einfache Situation für beide Seiten – weder für den Unternehmer, der nach Absicherung sucht, noch für den Banker, der Verständnis für die Mechanismen der miteinander verwobenen Rohstoff- und Finanzmärkte schaffen will. Und einfache Lösungen für die Ressourcenproblematik, das Thema der 11. Studie der Initiative UnternehmerPerspektiven, gibt es auch nicht. Jeder zweite Mittelständler, so zeigt die Studie, betrachtet Rohstoff- und Energieverknappung mit Sorge. Besonders sorgenvoll blickt man auf die globalen Entwicklungen, auf die man als deutscher mittelständischer Unternehmer keinen Einfluss hat. Wie beeinträchtigt die Situation in Nordafrika und im Nahen Osten den Zugang zu Rohstoffen? Sind wichtige Industriemetalle auf Dauer noch bezahlbar, wenn sich der Ressourcenhunger in den Schwellenländern weiterhin so stark entwickelt? Was kann die Bundesregierung tun, um die Interessen von deutschen Unternehmen in rohstoffreichen, aber politisch instabilen Ländern gut zu vertreten? Antworten auf diese Fragen sind nicht leicht und nicht schnell zu haben. Sie gehören auf die wirtschaftspolitische Agenda, das erwarten die befragten Unternehmer.

Nun sind aber Rohstoff- und Energieproblematik durchaus zwei paar Schuhe. Schaut man die Studie genauer an, ist interessant, dass diese beiden Ressourcenstränge den Unternehmen auch durchaus unterschiedlich starke Bauchschmerzen bereiten. Wirkliche Energiesorgen hat nur jeder dritte Mittelständler. Allerdings müssen in energieintensiven Branchen Antworten auf die offenen Fragen gefunden werden. Die Energiewende in Deutschland macht die Suche nach praktikableren Lösungen noch dringlicher.

Geht es aber um Rohstoffknappheit, klagen zwei Drittel aller Unternehmen. Was uns Sorge bereiten sollte, ist, dass die Unternehmen zwar ein hohes Problembewusstsein haben, wirklich nachhaltige und innovative Lösungsstrategien aber derzeit eher von wenigen Unternehmen entwickelt worden sind. Im Gegenteil: Oft werden die durch Knappheit und Teuerung entstehenden Probleme schlicht an Lieferanten und Kunden weitergereicht. Das wird aber schon in absehbarer Zukunft nicht mehr gehen. Spätestens wenn die Potenziale für Preissteigerungen und Lieferverträge ausgereizt sind, wird es wichtig sein, die Probleme mit grund-

legenderen Überlegungen mittelfristig zu lösen. Können knappe und teure Rohstoffe durch intelligentes Recycling ersetzt werden? Welche anderen Materialien lassen sich einsetzen? Können Produkte energieschonender und rohstoffeffizienter produziert werden? Gibt es ganz neue systemische Lösungen, die bisherige rohstoffintensive Produkte ersetzen können? Antworten auf diese Fragen werden nicht nur Probleme lösen, sondern auch neue Geschäftschancen entwickeln. In diesem Zusammenhang ist es ermutigend, dass „mehr Innovation“ die häufigste Antwort auf die Frage nach den Folgen der Ressourcenverknappung für mittelständische Unternehmen war. Die Unternehmergegeneration, die derzeit am Ruder steht, sieht zuerst die Chancen und erst dann die Risiken. Und sie bringt, auch das zeigt das starke Bekenntnis zur Innovation, offenbar einen großen Enthusiasmus für den technischen Fortschritt bei der Entwicklung effizienter Produkte und Verfahren mit. Gepaart mit nüchternem und langfristigem unternehmerischem Denken ist diese Begeisterung ein nicht zu unterschätzender Motor, damit der Innovationschub auch tatsächlich Realität wird in Deutschland.

Was können die Unternehmen darüber hinaus tun, um ihre Situation zu verbessern? Mittelständische Unternehmer müssen vor allem lernen, dass Finanzen und Beschaffung gemeinsam an der Absicherung von Rohstoffrisiken arbeiten. Die Verantwortung zu teilen, bedeutet für beide Seiten, sich abzustimmen und Strategien zu entwickeln. Unternehmen, in denen dies heute schon erfolgreich passiert, haben einen echten Wettbewerbsvorteil. Das sehen wir zum Beispiel in der Luftfahrtindustrie, in der eine gute Absicherungsstrategie für den Kerosinpreis über Erfolg oder Misserfolg beim Betriebsergebnis entscheidet. Die Banken können bei der Entwicklung dieser Strategien gute Gesprächspartner sein. Es geht aber nicht ohne eine entsprechende Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung in den Unternehmen selbst. Die globalen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen werden die Rohstoff- und Ressourcenproblematik in den kommenden Jahren eher verschärfen. Seien wir also gut vorbereitet und haben wir keine falsche Scheu vor der Beschäftigung mit finanztechnischen Lösungen, dann kann der deutsche Mittelstand mit seiner Innovationsfähigkeit und Tatkraft die Herausforderung erfolgreich meistern.



Dr. Jürgen  
Meffert



Hartmut  
Schauerte



Dr. Peter  
Bartels



Dr. Manfred  
Wittenstein

# Summary

## **Hohes Problembewusstsein: Mittelständler haben die Risiken der Ressourcenknappheit für den Standort Deutschland und für das eigene Unternehmen im Blick.**

Knapp die Hälfte der mittelständischen Unternehmen fürchten, dass der global steigende Ressourcenbedarf zu Abstrichen in der wirtschaftlichen Gesamtleistung oder sogar zu Schwierigkeiten für den Standort Deutschland führen wird. Anlass zur Sorge geben weniger die kleiner werdenden natürlichen Vorräte als vielmehr schwer zu kalkulierende globale Faktoren. Dazu gehören Finanzspekulation an den Rohstoffmärkten, globales Wachstum und instabile politische Verhältnisse in rohstoffreichen Ländern. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmer ist dagegen zuversichtlich und geht davon aus, dass Deutschland die Herausforderung knapper Ressourcen gut bewältigen wird und sich die Ressourcenknappheit somit nicht in geringerer Wirtschaftsleistung niederschlägt.

**52 Prozent der Befragten glauben, dass Deutschland die Herausforderung knapper Ressourcen und weltweit steigender Nachfrage gut bewältigen wird. 40 Prozent rechnen mit Abstrichen in der Wirtschaftsleistung, 7 Prozent sehen Deutschland sogar vor einer ausgesprochen schwierigen Situation. Grund zur Besorgnis geben neben der Knappheit seltener Rohstoffen (von 73 Prozent der Befragten genannt) und fossiler Brennstoffe (68 Prozent) vor allem zunehmende Spekulationen an den Rohstoffmärkten (89 Prozent), steigende globale Nachfrage (84 Prozent) und soziale Unruhen in Rohstoffländern (81 Prozent).**

## **Von der Politik erwarten die Unternehmen die Förderung von Innovation und Forschung, weniger die stärkere handelspolitische Vertretung ihrer Interessen im Ausland.**

Der Mittelstand vertraut auf sein Wissen und seine Innovationsfähigkeit. Von der Politik wünscht er sich die passenden Rahmenbedingungen, um seine Stärken zum Einsatz zu bringen. Sie soll wissenschaftliche Forschung stärker fördern und den Einsatz innovativer Techniken durch finanzielle Anreize voranbringen, um den rohstoffarmen Standort Deutschland im globalen Wettbewerb zu stärken. Auch ein strengeres Vorgehen gegen zu hohen Energie- und Rohstoffverbrauch steht auf der Wunschliste. Dies zeigt, dass den Unternehmen nicht an einem „Weitermachen wie bisher“ gelegen ist, sondern an verlässlichen Leitlinien für entsprechende Entwicklungen. In Richtung der Unterstützung zukunftsreicher Technologie geht auch der Wunsch nach stärkerer Förderung alternativer Energien und globaler Infrastrukturprojekte, wie zum Beispiel Pipelines. Aber der exportorientierte deutsche Mittelstand hat auch den internationalen Handel im Blick – mehr als vier Fünftel unterschreiben den Wunsch, dass die Politik für einen stabilen Euro sorgen soll.

**93 Prozent der befragten Inhaber und Geschäftsführer wünschen sich eine stärkere Förderung wissenschaftlicher Forschung, 86 Prozent fordern mehr finanzielle Anreize für den Einsatz innovativer Techniken. 63 Prozent sind sogar für ein strengeres Vorgehen gegen hohen Rohstoff- und Energieverbrauch. 82 Prozent sprechen sich für politisches**

Engagement für einen stabileren Euro aus, mehr handelspolitisches Engagement in Erzeugerländern wird von 75 Prozent der Befragten gewünscht. Etwas seltener wird der Ruf nach mehr Unterstützung deutscher Unternehmen im Ausland laut (71 Prozent). Ganz weit hinten auf der Wunschliste steht ein eigenes Ministerium für Energie- und Rohstoff-Fragen – eine solche Institution hält nur knapp ein Drittel der Unternehmen (29 Prozent) für sinnvoll.

**Ingenieurskompetenz gegen Ressourcenknappheit: Mehr als die Hälfte der Unternehmer glaubt, dass sich Knappheit und Preissteigerungen bei Rohstoffen und Energie als Innovationstreiber erweisen werden.**

Befragt nach den Folgen der Verknappung von Ressourcen gibt über die Hälfte der befragten Mittelständler an, dass die schwieriger werdende Energie- und Ressourcenversorgung Innovationen erzwingt. Bemerkenswert deutlich zeigen die Unternehmen damit, dass sie auch die Chancen der Verknappung erkennen. Nur eine Minderheit von weniger als einem Fünftel fürchtet, dass der technische Fortschritt gebremst werden könnte. Gleichzeitig hat der Mittelstand aber auch die Risiken im Blick. Rund die Hälfte der Unternehmen erwartet unsicherere und schwerer kalkulierbare Geschäfte und eine dauerhafte Belastung der Profitabilität. Für die differenzierte Sicht des Mittelstands auf die Dinge spricht, dass die Chancen zusätzlicher Märkte und Absatzmöglichkeiten genauso häufig geäußert werden wie die Einschätzung, dass Zulieferer künftig an Marktmacht gewinnen werden.

52 Prozent der befragten Mittelständler sind der Meinung, dass die Entwicklungen auf den Energie- und Rohstoffmärkten sie zwingen, innovativ zu sein. 45 Prozent der Unternehmen erwarten zusätzliche Märkte und Absatzmöglichkeiten. Gleichzeitig sehen die Unternehmen aber die Risiken: 51 Prozent erwarten, dass die Geschäfte generell unsicherer und schwerer kalkulierbar werden, 50 Prozent gehen von einer dauerhaften Belastung der Profitabilität aus. Dass Zulieferer an Bedeutung und Marktmacht gewinnen, erwarten 45 Prozent der Befragten, 44 Prozent befürchten, die internationalen Konkurrenten könnten durch besseren Zugang zu Rohstoffen einen Vorteil haben.

**Teurere Rohstoffe bereiten den mittelständischen Unternehmen mehr Sorgen als steigende Energiepreise.**

Mehr als drei Viertel aller befragten Unternehmen quer durch alle Branchen beziehen Rohstoffe oder rohstoffintensive Vorprodukte. Bei 60 Prozent dieser Unternehmen machen Rohstoffkosten zehn oder mehr Prozent aller Kosten aus. Angesichts solch hoher Werte verwundert es nicht, dass sich die aktuellen Entwicklungen an den Rohstoffmärkten spürbar in den Bilanzen niederschlagen: Bei zwei Dritteln der Unternehmen wirken sich steigende Rohstoffpreise derzeit negativ auf die Geschäfte aus. Belastungen der Geschäftsergebnisse durch steigende Energiepreise werden dagegen nur von etwa einem Drittel der Befragten genannt. Dass die Rohstoffpreise steigen, ist das eine Problem. Fast genauso nachteilig wirkt sich die Volatilität der Rohstoffpreise aus – die

Hälfte der befragten Unternehmen klagt über schwer kalkulierbare Preise, die ihnen Schwierigkeiten in der Planung bereiten. Hinzu kommt, dass der pünktliche Bezug einwandfreier Ware keinesfalls immer sichergestellt ist. Kurzfristige, durch Lieferengpässe bedingte Knappheit ist damit schon heute ein Problem für den Mittelstand, obwohl die Rohstoffvorräte noch nicht erschöpft sind.

**78 Prozent aller befragten Unternehmen beziehen mindestens einen Rohstoff oder ein rohstoffintensives Vorprodukt, bei 60 Prozent der Unternehmen betragen die Kosten dafür 10 oder mehr Prozent aller Ausgaben. Neben steigenden Rohstoffpreisen (von 67 Prozent der Befragten genannt) und schwankenden Rohstoffpreisen (50 Prozent) schaden den Unternehmen bei der Rohstoffversorgung Lieferunsicherheiten (45 Prozent) und Qualitätsmängel (37 Prozent). Steigende oder schwankende Energiepreise sind für 34 bzw. 25 Prozent der Befragten eine Belastung.**

**Die Preisbildung bei Rohstoffen und Energie ist hochkomplex. Entsprechend schwer tun sich viele Unternehmen mit der Einschätzung der eigenen Situation und auch damit, Schritte auf dem Weg aus der Kostenfalle zu unternehmen.**

Der Mittelstand nimmt die Frage der Rohstoff- und Energieversorgung keineswegs auf die leichte Schulter. Gleichzeitig sehen sich aber viele der befragten Inhaber und Geschäftsführer nicht dazu in der Lage, die Situation ihres Unternehmens in Hinblick auf die Risiken in der Ressourcenversorgung seriös einzuschät-

zen. Obwohl die Rohstoff- und Energiekosten einen beträchtlichen Teil der Unternehmenskosten ausmachen, vermögen 40 Prozent der Befragten nicht zu sagen, ob ihr Unternehmen bei der Ressourcenversorgung gut oder schlecht aufgestellt ist. Hier artikuliert sich das Gefühl, schwer nachvollziehbaren Vorgängen ausgeliefert zu sein, und es besteht offenbar ein großer Orientierungs- und Aufklärungsbedarf. Die Unternehmer haben eine große Zahl globaler Faktoren als Ursache der schwankenden Rohstoff- und Energiepreise im Blick. Dazu passt, dass zwei Drittel der Unternehmer die Entwicklung der Rohstoff- und Energiemärkte als fachlich sehr komplex einschätzen. Diese Einsicht äußern Führungskräfte in größeren Unternehmen sogar noch häufiger als diejenigen in kleineren Unternehmen.

**40 Prozent der Unternehmer und Geschäftsführer wissen nicht, ob ihr Unternehmen gut oder schlecht in puncto Energie- und Rohstoffversorgung aufgestellt ist. 5 Prozent der Unternehmen kommen zum Ergebnis, eher schlecht gerüstet zu sein, 44 Prozent sind dagegen optimistisch und glauben, dass sie gut mit der Ressourcenverknappung umgehen können. 58 Prozent der Unternehmen quer durch alle Größenklassen geben an, dass der hohe erforderliche Aufwand ein Hindernis sei, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Was dagegen das Wissen über Möglichkeiten der Absicherung gegen Risiken angeht, unterscheiden sich große und kleine Mittelständler: Während 55 Prozent der Unternehmer mit einem**

Jahresumsatz zwischen 2,5 und 12,5 Millionen Euro glauben, dass es nur wenige Möglichkeiten zur Absicherung gebe, glauben das nur 45 Prozent der Unternehmer mit mehr als 100 Millionen Euro Jahresumsatz.

**Der Beratungsbedarf im Mittelstand ist hoch. Viele Unternehmer vertrauen beim Thema Energie- und Rohstoffversorgung auf den Rat von internen Experten oder lassen sich von Verbänden informieren.**

Wegen der Komplexität der Rohstoff- und Energieversorgung ist der Mittelstand auf Beratung und Fachwissen angewiesen. Zugleich führt diese Erkenntnis dazu, dass die Unternehmen selbst personell aufrüsten und sich mit Experten verstärken. Ein Drittel aller befragten Unternehmen beschäftigt Spezialisten für Beschaffungsrisiken. Dass dies auch Erfolg verspricht, zeigt der Vergleich zwischen Unternehmen mit über- und unterdurchschnittlich guter Geschäftslage: In Unternehmen mit überdurchschnittlich guter Geschäftslage arbeiten mehr Spezialisten als in Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Geschäftslage.

57 Prozent der Unternehmen setzen auf externe Beratung. Bei den großen Mittelständlern mit mehr als 100 Millionen Euro Jahresumsatz holen sich sogar mehr als zwei Drittel Kompetenzen von außen ins Boot. Erste Ansprechpartner für externe Beratung sind für die Unternehmen Kammern und Verbände, bei denen sich 40 Prozent der Befragten informieren. Es folgen Energieversorger (27 Prozent), Banken und Sparkassen (22 Prozent) und Unternehmensberater

(ebenfalls 22 Prozent). Nur 14 Prozent ziehen bislang externe Wissenschaftler als Berater heran. In 32 Prozent der Unternehmen aus der Untersuchungsgruppe gibt es interne Spezialisten für Beschaffungsrisiken, bei Unternehmen mit überdurchschnittlicher Geschäftslage liegt die Quote bei 44 Prozent.

**Unternehmer reagieren auf die Herausforderungen höherer Rohstoff- und Energiepreise mit den klassischen Mitteln der Betriebswirtschaft: günstiger einkaufen und höhere Preise weitergeben.**

Wenn es darum geht, die Rohstoff- und Energiepreise in den Griff zu bekommen, versuchen die Unternehmen zuerst, in bewährter Manier im Einkauf Einsparungen zu erzielen: Sie suchen neue Lieferanten und verhandeln gleichzeitig längere Verträge mit den bestehenden Zulieferern; ein Drittel verstärkt sich im Einkauf durch geschultes Personal. Der Mittelstand sieht sich außerdem gezwungen, Preissteigerungen und Preisrisiken im Absatz weiterzugeben oder durch Kostensenkung an anderer Stelle zu kompensieren.

47 Prozent der Unternehmen suchen als Reaktion auf die Marktentwicklungen nach neuen Lieferanten, parallel dazu werden längere Lieferverträge mit bestehenden Zulieferern verhandelt (ebenfalls 47 Prozent). 33 Prozent der Unternehmen verstärken sich im Einkauf durch speziell geschultes Personal, 24 Prozent durch die Bildung von Einkaufsgemeinschaften. 42 Prozent der Unternehmen geben Preissteigerungen an ihre Kunden weiter, weitere 25 Prozent

erwägen dies. 37 Prozent versuchen, die gestiegenen Kosten durch Einsparungen an anderer Stelle zu kompensieren, 14 Prozent vergrößern ihre Lagerkapazität, 3 Prozent drosseln die Produktion.

**Der Innovationsbedarf zur Bearbeitung der Ressourcenprobleme wird zwar gesehen, entsprechende Lösungen werden aber in der Breite (noch) nicht umgesetzt.**

Effizienzsteigerung beim Gebrauch von Rohstoffen, die Nutzung von Recycling und die Steigerung der Energieeffizienz werden von den Unternehmen zumindest bislang weniger stark genutzt. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt versuchen die Unternehmen, die Probleme bei der Beschaffung und in der Weitergabe höherer Preise an den Kunden zu lösen, anstatt sich um mehr Effizienz beim Verbrauch von Rohstoffen und Energie zu bemühen. Die Studie zeigt aber auch, wo die Reise hingehen wird: Von erfolgreichen Unternehmen werden Effizienzmaßnahmen überproportional oft durchgeführt.

71 Prozent der Unternehmen suchen Einsparpotenziale in der Beschaffung, 64 Prozent versuchen, gestiegene Kosten weiterzugeben, aber nur 60 Prozent haben die Steigerung der Ressourceneffizienz auf der Agenda, wollen also den Energie- und Rohstoffverbrauch reduzieren. 35 Prozent bemühen sich um mehr Effizienz beim Gebrauch von Rohstoffen, 31 Prozent nutzen Recycling, 23 Prozent versuchen, die Energieeffizienz zu verbessern. 8 Prozent der Befragten erzeugen selbst Energie (z. B. Solarstrom), weitere 8 Prozent ziehen in Erwägung, das zu tun.

**Finanzinstrumente zur Absicherung gegen Rohstoffrisiken fürchtet der Mittelstand fast genauso sehr wie die Rohstoffrisiken selbst.**

Während mittelständische Unternehmen beispielsweise Währungsrisiken im Export oder Zinsrisiken bei der Finanzierung üblicherweise absichern, werden Finanzinstrumente zur Absicherung von Rohstoffrisiken kaum genutzt. Das gilt auch für die Unternehmen aus dem besonders rohstoffabhängigen verarbeitenden Gewerbe. Bei den Mittelständlern, die solche Instrumente nicht nutzen – den allermeisten also – haben sie einen schlechten Ruf. Sie gelten als teuer und komplex, außerdem haftet den Absicherungsinstrumenten bei vielen Unternehmern der Verdacht an, ihrerseits stark risikobehaftet zu sein. Vielen Unternehmern und Geschäftsführern ist gar nicht bekannt, dass es derartige Instrumente überhaupt gibt und man damit Rohstoffrisiken absichern kann.

**Insgesamt 40 Prozent der Unternehmen haben Erfahrung mit der Absicherung von Finanzrisiken. 29 Prozent der Unternehmen sichern Zinsrisiken bei Finanzierungen mit Finanzinstrumenten ab, bei der Geldanlage sind es 20 Prozent. Mit Instrumenten zur Absicherung gegen Rohstoffrisiken kennen sich hingegen nur 10 Prozent aus. Als Grund, warum Sicherungsinstrumente hier nicht genutzt werden, führen die Unternehmen an, die entsprechenden Produkte seien zu teuer (51 Prozent), zu komplex (49 Prozent) oder zu riskant (48 Prozent). 32 Prozent geben an, ihnen sei kein Finanzprodukt zur Absicherung gegen ihre Risiken bekannt.**



# I. Ist Deutschland gut genug gegen Rohstoffrisiken gerüstet?



# Ressourcenknappheit: Viele Mittelständler fürchten wirtschaftliche Einbußen für Deutschland

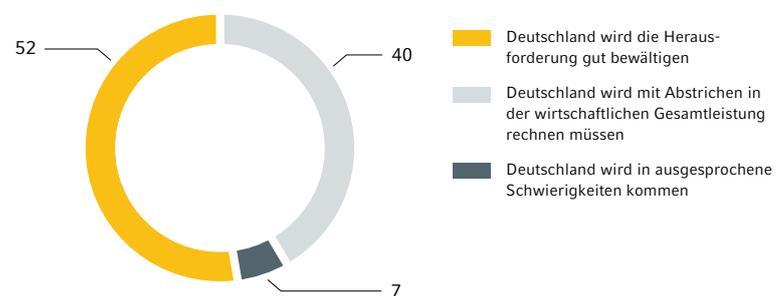
Knapp die Hälfte der mittelständischen Unternehmen rechnet damit, dass der global steigende Ressourcenbedarf negative wirtschaftliche Auswirkungen für Deutschland haben wird. Die andere Hälfte ist optimistischer und glaubt, dass Deutschland diese Herausforderung ohne wirtschaftliche Einbußen meistern wird.

Viele Unternehmen machen sich Sorgen über die weltweit steigende Nachfrage nach knappen Ressourcen (Abb. 1) und sehen das Wirtschaftswachstum in Gefahr: 40 Prozent sind der Ansicht, dass Deutschland als rohstoffarmes Land künftig mit Abstrichen in der wirtschaftlichen Gesamtleistung rechnen müsse. Weitere 7 Prozent erwarten sogar ausgesprochene wirtschaftliche Schwierigkeiten für den Standort.

Dem stehen 52 Prozent zuversichtlich gestimmte Unternehmen gegenüber: Sie gehen davon aus, dass Deutschland die Herausforderung knapper Ressourcen gut bewältigen wird und sich die Ressourcenknappheit nicht in geringerer Wirtschaftsleistung niederschlägt.

Der Größenvergleich (nicht im Diagramm) zeigt, dass Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 100 Mio. Euro etwas zuversichtlicher sind: Hier glauben 59 Prozent (plus 7 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft), dass Deutschland die Herausforderung knapper Ressourcen gut bewältigen wird.

## 1. Wird Deutschland als rohstoffarmes Land die Herausforderung knapper Ressourcen und weltweit steigender Nachfrage meistern?



An Hundert Fehlende: keine Angabe / weiß nicht

Angaben in %

Im Baugewerbe, einer besonders stark rohstoffabhängigen Branche, rechnen überdurchschnittlich viele Unternehmer mit Problemen. 54 Prozent der Bauunternehmer sind eher pessimistisch eingestellt: 48 Prozent erwarten Abstriche in der wirtschaftlichen Gesamtleistung und 6 Prozent ausgesprochene wirtschaftliche Schwierigkeiten. Den höchsten Anteil an „Pessimisten“ hat mit insgesamt 57 Prozent die Ernährungs- und Genussmittelindustrie (nicht im Diagramm).

# Hohes Problembewusstsein: Der Mittelstand hat globale Entwicklungen im Blick

Anlass zur Sorge geben vor allem globale Entwicklungen, die schwer zu durchschauen und von Deutschland aus auch kaum zu beeinflussen sind. Finanzspekulation an den Rohstoffmärkten, das globale Wachstum und instabile politische Verhältnisse in rohstoffreichen Ländern verstärken aus Sicht der Unternehmer die durch Knappheit natürlicher Ressourcen gegebene Problematik.

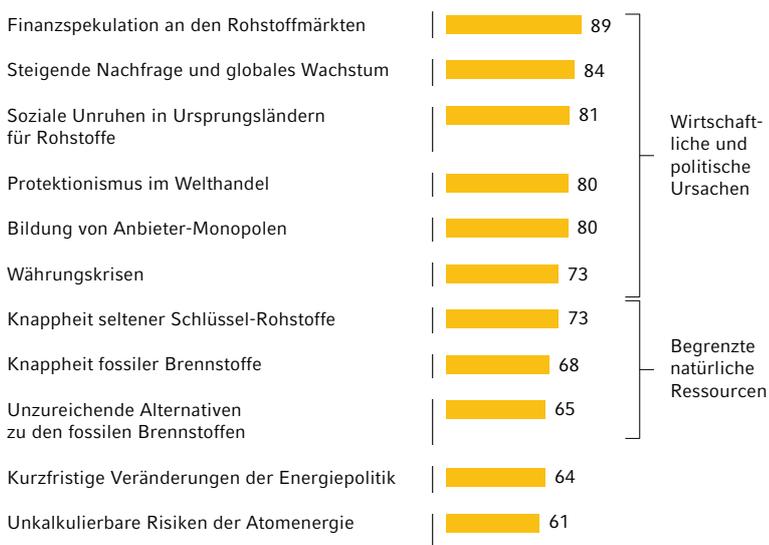
Finanzspekulationen an den Rohstoffmärkten sind für 89 Prozent der befragten Mittelständler besorgniserregend. Was die eigene Ressourcenversorgung angeht, fürchten die Unternehmen „Spekulation“ damit noch stärker als die Folgen des weltweit steigenden Verbrauchs (84 Prozent). Als kritisch eingeschätzt werden weiterhin soziale Unruhen in rohstoffreichen

Ländern (81 Prozent) sowie Protektionismus und Monopolisierung (je 80 Prozent). Auch Währungskrisen gelten als Treiber der Rohstoffproblematik (73 Prozent).

Dass natürliche Ressourcen endlich sind, wird seltener thematisiert: 73 Prozent der Befragten sorgen sich um seltene Schlüssel-Rohstoffe, 68 Prozent um fossile Brennstoffe und 65 Prozent um unzureichende Alternativen zu fossilen Brennstoffen.

Etwas seltener genannt werden Aspekte, die im Kontext der Energiewende diskutiert wurden: 64 Prozent der Befragten fürchten die Folgen allzu kurzfristiger Veränderungen in der Energiepolitik, 61 Prozent sorgen sich um unkalkulierbare Risiken der Atomenergie.

## 2. Welche globalen Entwicklungen finden Sie im Hinblick auf die Rohstoff- und Energieversorgung Deutschlands besorgniserregend?



Angaben in %

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

---



**Welche Konsequenzen haben der steigende Rohstoffbedarf und die wachsende Marktmacht von Ländern wie China und Indien für deutsche Mittelstandsunternehmen?**

Ganz klar: Die Preise werden weiter steigen. Der Rohstoffbedarf in China und Indien ist jetzt schon gewaltig, und diese beiden Länder werden noch über Jahrzehnte hinweg weiter wachsen, um ihren wachsenden Bevölkerungen Wohlstand zu ermöglichen. Ähnliches gilt für Brasilien oder auch für Russland. Gleichzeitig, und das ist die gute Nachricht, sind diese Länder dank ihres Wachstums interessante Märkte für die deutschen Unternehmen. Dieses Potenzial kann der Mittelstand aber nur nutzen, wenn er seine Stärken in Qualität, Innovation und Service ausspielt. Gerade Umwelttechnologie und Innovationen auf dem Gebiet der Rohstoffeffizienz werden stark nachgefragt werden. Denn die Rohstoffpreise sind Weltmarktpreise: Wenn Rohstoffe für alle teurer werden, dann profitiert, wer mit wenig Rohstoffen am meisten herstellen kann.

**Wie wirken sich Währungsschwankungen von Euro und Dollar unterm Strich für deutsche Unternehmen aus, die typischerweise Rohstoffe importieren und ihre Produkte anschließend exportieren?**

Für die exportorientierte deutsche Wirtschaft bringt ein schwacher Euro zwar kurzfristig verbesserte Bedingungen, weil ihre Produkte international günstiger werden. Deutschland ist aber nicht nur einer der größten Exporteure, sondern zählt auch zu den weltgrößten Importeuren. Und weil Rohstoffe in Dollar bewertet werden,

bedeutet ein gegenüber dem Euro stärkerer Dollar höhere Preise im Einkauf. Unterm Strich stehen sich die deutschen Unternehmen somit schlechter, denn 60 Prozent der deutschen Exporte gehen nicht in den Dollarraum, sondern bleiben innerhalb der EU. Noch entscheidender aber als der Wechselkurs von Euro und Dollar ist es, dass der Kurs einigermaßen stabil ist sowie starke und plötzliche Schwankungen ausbleiben. Die Studie hat ja gezeigt, dass die deutschen Mittelständler das Thema Rohstoffversorgung als sehr komplex empfinden. Wenn zu den Preisschwankungen bei den Rohstoffen auch noch unvorhergesehene Währungsschwankungen kommen, verkompliziert das die Planung für die Unternehmen zusätzlich.

**Werden steigende Rohstoff- und Energiepreise Ihrer Meinung nach die Inflation im Euro-Raum mittelfristig verstärken?**

Die Nachfrage nach Rohstoffen und Energie wird langfristig auf hohem Niveau weiter zunehmen, und dementsprechend werden wir auch keine fallenden Preise bei Rohstoffen sehen. Hinzu kommt aber noch, dass die Notenbanken mit niedrigen Zinsen dafür sorgen, dass Geld sehr billig ist und Anleger verstärkt auch am Rohstoffmarkt investieren. Wenn Rohstoff- und Ölpreise steigen, führt das in Verbindung mit Zweitrundeeffekten durch höhere Lohnforderungen zu einer deutlich höheren Inflation als wir sie derzeit in Deutschland haben. In Europa rechne ich für eine längere Zeit mit einer Inflationsrate zwischen 2,5 und 4,5 Prozent.

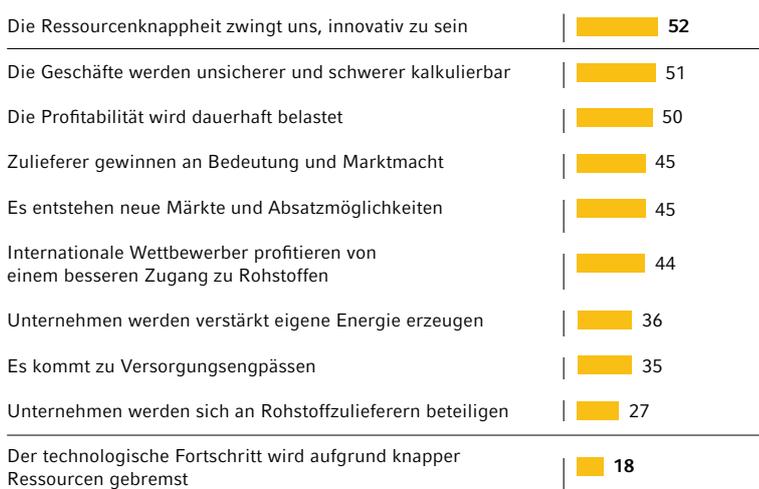
---

## Energie- und Rohstoffknappheit zwingen den Mittelstand, innovativ zu sein

Die Unternehmen erwarten angesichts der Versorgungsrisiken gravierende wirtschaftliche Probleme, halten aber auch einen Innovationssprung für möglich – und für notwendig. Die politische Förderung wissenschaftlicher Forschung und unternehmerischer Innovation ist dem Mittelstand daher besonders wichtig. Forderungen nach besserer handelspolitischer Vertretung deutscher Interessen im Ausland treten dahinter zurück.

Welche Auswirkungen werden die Entwicklungen auf den Energie- und Rohstoffmärkten im jeweiligen Branchenumfeld der Unternehmen haben? Das Gesamtbild ist ambivalent (Abb. 3):

### 3. Welche Auswirkungen werden die Entwicklungen auf den Energie- und Rohstoffmärkten in Ihrer Branche haben?



Angaben in %

Über die Hälfte der befragten Mittelständler (52 Prozent) sieht in der schwieriger werdenden Energie- und Ressourcenversorgung einen Innovationstreiber. Nur 18 Prozent gehen davon aus, dass der technologische Fortschritt gebremst wird. Aber die Umfrage zeigt auch, wie überaus präsent die Risiken der Ressourcenversorgung im Mittelstand derzeit sind. Viele Befragte rechnen damit, dass die Geschäfte unsicherer werden (51 Prozent) und die Profitabilität belastet wird (50 Prozent). Der Mittelstand sieht sich auch durch Zulieferer, die an Marktmacht gewinnen, unter Druck gesetzt (45 Prozent). Zudem fürchten viele Unternehmer, dass internationale Wettbewerber einen Vorteil beim Zugang zu Rohstoffen haben könnten (44 Prozent).

Große Unternehmen mit mehr als 100 Mio. Euro Umsatz (nicht im Diagramm) gehen überdurchschnittlich häufig davon aus, dass ein Innovationssprung möglich ist (60 Prozent, plus 8 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) und aufgrund der Ressourcenknappheit auch neue Absatzmöglichkeiten eröffnet werden (50 Prozent, plus 5 Prozentpunkte). Sie sind, wahrscheinlich aufgrund ihrer größeren Gestaltungsmacht, zuversichtlicher, dass Probleme lösbar sind.

Auch die Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe fokussieren die Chancen (nicht im Diagramm): Besonderes Innovationspotenzial sehen dort die F&E-starken Branchen, nämlich chemische und pharmazeutische Industrie (72 Prozent) sowie die Ernährungs- und Genussmittelindustrie (61 Prozent).

#### Der Hoffnungsträger Innovation muss politisch gefördert werden.

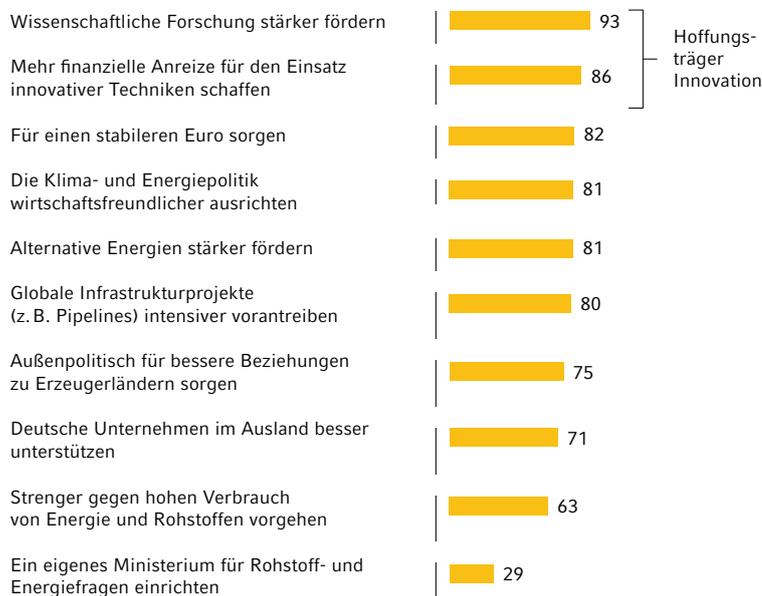
Die Bewältigung der Rohstoff- und Energieproblematik gilt als wichtige politische Aufgabe, die auf vielen Ebenen angegangen werden muss (Abb. 4). Innovation sollte aus Sicht der Unternehmen ganz oben auf der politischen Agenda stehen: Die Förderung wissenschaftlicher Forschung ist dem Mittelstand besonders wichtig (93 Prozent), gefolgt von finanziellen Anreizen für den Einsatz innovativer Technologien (86 Prozent).

Weitere zentrale Themen sind ein stabiler Euro (82 Prozent) sowie die Klima- und Energiepolitik. Letztere soll nicht nur wirtschaftsfreundlicher gestaltet werden (81 Prozent), sondern auch alternative Energien stärker fördern (81 Prozent) – auch hier geht es also um Innovation. Deutlich seltener werden regulatorische Maßnahmen gegen zu hohen Verbrauch von Rohstoffen und Energie gefordert (63 Prozent).

Forderungen nach einer stärkeren handelspolitischen Vertretung deutscher Wirtschaftsinteressen im Ausland fallen hinter den Hoffnungsträger Innovation zurück. Das Thema

ist dennoch virulent: 80 Prozent der Befragten erwarten einen intensiveren Einsatz für globale Infrastrukturprojekte und 75 Prozent betonen, dass bessere Beziehungen zu Erzeugerländern eine Rolle in der Außenpolitik spielen müssen. 71 Prozent der mittelständischen Unternehmer erwarten von der Politik eine bessere Unterstützung deutscher Unternehmen im Ausland.

#### 4. Was muss die deutsche Politik tun, um den rohstoffarmen Standort Deutschland im globalen Wettbewerb zu stärken?



Angaben in %



Hartmut Schauerte,  
Landesvorsitzender der Mittelstands-  
und Wirtschaftsvereinigung der CDU NRW

---

**Gingen alle Länder so mit Ressourcen um wie wir in der westlichen Welt, würde der Planet kollabieren. Glauben Sie, dass ressourceneffizientes Wirtschaften dieselbe Vorbildwirkung haben kann wie der alte Lebensstil der Industriestaaten, den Schwellenländer jetzt nachholen?**

Der Begriff „Vorbild“ ist vielleicht etwas problematisch, er klingt ein bisschen stolz und selbstgefällig. Aber wir verfügen über die besten Voraussetzungen, um weltweit Maßstäbe in effizientem Wirtschaften zu setzen. Zum einen haben wir traditionell und auch aktuell eine sehr gute Ingenieurlandschaft, zum anderen haben wir praktisch keine eigenen Rohstoffe. Das hat unsere Wirtschaft sozusagen von Anfang an zu effizientem Einsatz von Material erzogen. Wir haben in unserer sozialen Marktwirtschaft außerdem gelernt, dass hohe Lohnkosten ebenfalls zu effizientem Wirtschaften zwingen. Und durch die mutige Entscheidung der Bundesregierung, in starkem Maße auf regenerative Energien zu setzen, wurde schließlich eine weitere Voraussetzung für effizienten Energieeinsatz geschaffen. So können aus Knappheit und hohen Kosten Effizienztreiber werden, die uns eine internationale Spitzenposition ermöglichen.

**Wird Ihrer Einschätzung nach die immer schwierigere Rohstoffversorgung die Entwicklung vom Produktionsstandort zum Dienstleistungsstandort Deutschland beschleunigen?**

Nein, hier würde ich die Argumentation umdrehen und einen gegenläufigen Trend beschreiben: Nur wenn wir die notwendige Effizienzsteigerung hinbekommen, können wir den erfolgreichen Produktionsstandort halten. Die Produktion wird nicht verdrängt, vielmehr helfen die Entwicklungsdienstleistungen, den Produktionsstandort im internationalen Wettbewerb breiter aufzustellen. In der globalisierten Welt sind die Märkte für Rohstoffe und Energie ja keine nationalen Märkte mehr. Zum Beispiel wird der deutsche Atomausstieg interessanterweise dazu führen, dass auch in Frankreich der Strom teurer wird. Wenn aber die Preise für alle steigen, dann haben deutsche Unternehmen mit ihren weitentwickelten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung einen Vorteil gegenüber Unternehmen in anderen Ländern, die vielleicht sorgloser mit Ressourcen umgehen und natürlich vom Kostenanstieg erheblich stärker betroffen sind. Der Effizienzvorteil stärkt also den Produktionsstandort Deutschland.

---

---

**In einer Tonne ausgedienter Mobiltelefone stecke mehr Gold als in einer Tonne Erz, heißt es. Recycling ist ein wichtiger Baustein für die Rohstoffversorgung. Was kann die Politik tun, um die Recyclingbranche zu fördern?**

Im Grunde ist die Einführung von Recycling ein selbsttreibender Prozess. Ein Beispiel: Wenn Rohöl teurer oder schwerer verfügbar wird, dann ist es sinnvoll, Rohölprodukte einer weiteren Verwendung zuzuführen, sie entweder noch einmal für die Kunststoffherzeugung spritzfähig zu machen oder sie zu verbrennen, um weniger Frischöl verbrennen zu müssen. Ähnliches gilt für Aluminium, Eisen, Nicht-Eisen-Metalle, Papier oder auch Elektroschrott. Je intelligenter unsere Kreislaufwirtschaftssysteme sind, desto geringer wird unsere Abhängigkeit von teuren Rohstoffen. Treiber für innovative Recycling-Verfahren sind einmal Kostenvorteile und zum anderen die emotionale Einsicht des Unternehmers, dass wir mit endlichen Rohstoffvorräten verantwortungsvoll umgehen müssen. Beides zusammen bildet den stärksten Motor für Innovationsprozesse. Die Politik kann und soll diese unternehmerischen Entscheidungen nicht steuern. Ihre Aufgabe ist es vielmehr, den Zugang zu Rohstoffen zu sichern. Dazu zähle ich Diplomatie genauso wie zum Beispiel den Einsatz gegen Piraterie am Horn von Afrika.

---

## II. Wen treffen Rohstoff- und Energieknappheit besonders hart?



# Teurere Rohstoffe bereiten dem Mittelstand deutlich mehr Sorgen als steigende Energiepreise

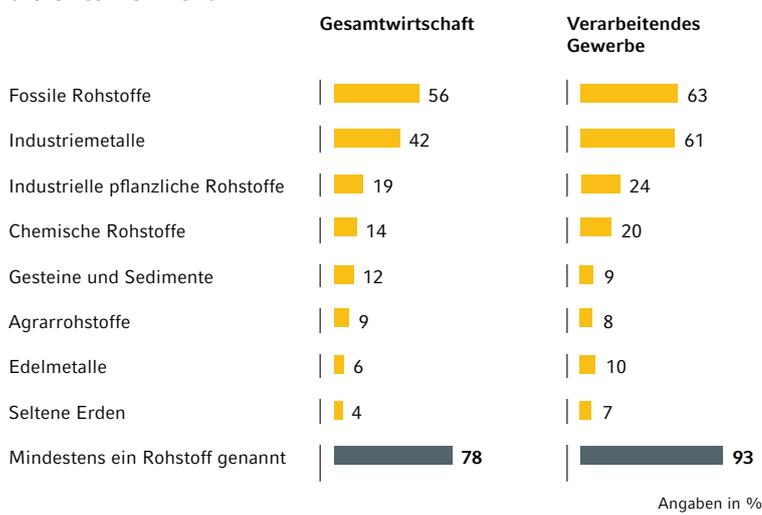
Mittelständische Unternehmen sind in hohem Maße auf Rohstoffe angewiesen. Drei Viertel von ihnen beziehen Rohstoffe oder rohstoffintensive Vorprodukte. Fossile Rohstoffe werden am häufigsten benötigt, darauf folgen Industriemetalle und industrielle pflanzliche Rohstoffe. Zwei Drittel aller mittelständischen Unternehmen leiden derzeit unter steigenden Rohstoffpreisen. Besonders betroffen sind das verarbeitende Gewerbe und die Bauwirtschaft.

Die mittelständischen Unternehmen sind auf vielfältige Rohstoffe angewiesen – natürlich in unterschiedlichem Ausmaß. Rohstoffknappheit wirkt sich z. B. nicht nur direkt beim Verarbeiter, sondern auch mittelbar in der Wertschöpfungskette aus. Die vorliegende Befragung will diese komplexen Verhältnisse nicht im Detail abbilden, aber einen Überblick geben. Abbildung 5 zeigt, wie viele Unternehmen Rohstoffe direkt oder indirekt, d. h. in Form von rohstoffintensiven Vorprodukten, beziehen.

Insgesamt benötigen mehr als drei Viertel der Unternehmen Rohstoffe oder rohstoffintensive Vorprodukte (grauer Balken, 78 Prozent). Dabei handelt es sich bei 56 Prozent der Unternehmen um fossile Rohstoffe (also Öl, Gas oder Kohle) und darauf basierende Vorprodukte (z. B. Kunststoffe). An zweiter Stelle stehen Industriemetalle (wie z. B. Aluminium, Stahl, Kupfer, Nickel, Zink oder Blei), die von 42 Prozent benötigt werden.

Im verarbeitenden Gewerbe (rechtes Diagramm) beziehen erwartungsgemäß mehr Unternehmen – nämlich 93 Prozent – Rohstoffe oder rohstoffintensive Waren. Die übrigen 7 Prozent der Branche haben offenbar eine geringe Fertigungstiefe und verarbeiten

## 5. Welche Rohstoffe oder rohstoffintensiven Vorprodukte beziehen die Unternehmen?

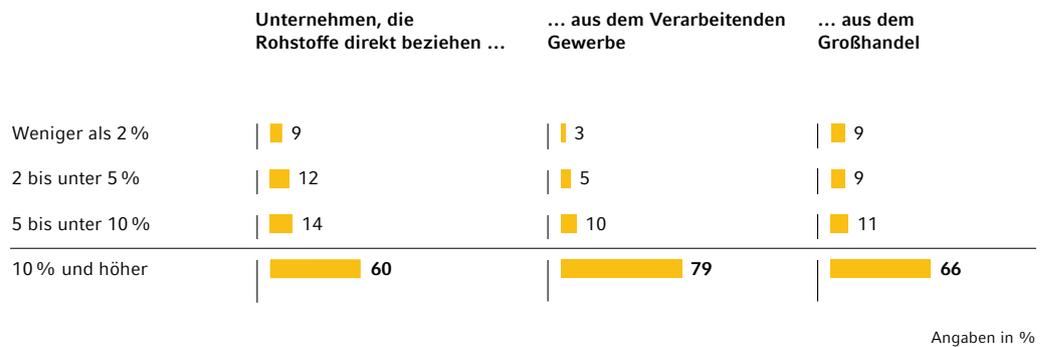


keine Rohstoffe oder Vorprodukte, sondern weiter vorgefertigte Waren. Auch die Bauwirtschaft (nicht im Diagramm) hat einen hohen Bedarf an Rohstoffen und rohstoffintensiven Vorprodukten. Für die Branche sind fossile Rohstoffe, Industriemetalle sowie Gesteine und Sedimente besonders wichtig. Der weitere Branchenvergleich (nicht im Diagramm) zeigt, dass Rohstoffe auch in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft eine Rolle spielen.

Unternehmen aus dem Bereich Informationstechnologie und Telekommunikation benötigen z. B. Industriemetalle, Edelmetalle und seltene Erden. Das Medien- und Verlagswesen ist auf industrielle pflanzliche Rohstoffe – vor allem für Papier – angewiesen. Im verarbeitenden Gewerbe ist außerdem von deutlich höheren Volumina beim Rohstoffeinkauf auszugehen, hier ist der Anteil von Unternehmen,

bei denen Rohstoffkosten mehr als ein Zehntel des Gesamtkosten ausmachen, mit 79 Prozent besonders hoch (Abb. 6).

**6. Wie hoch ist der Anteil der Rohstoffkosten an den Gesamtkosten in Ihrem Unternehmen?**

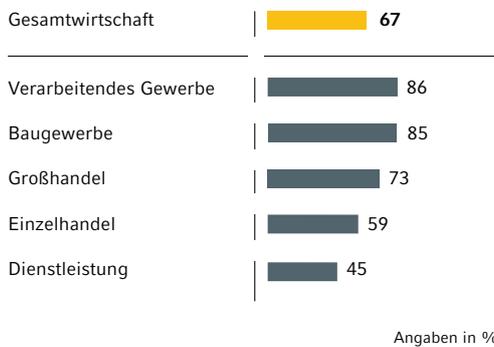


**Zwei von drei Unternehmern leiden unter steigenden Rohstoffpreisen.**

Angesichts der weitreichenden Abhängigkeit verwundert es nicht, dass sich die aktuellen Entwicklungen an den Rohstoffmärkten spürbar in den Bilanzen niederschlagen: Bei 67 Prozent der Unternehmen wirken sich steigende Rohstoffpreise derzeit negativ auf die Geschäfte aus (Abb. 7).

Kaum verwunderlich, dass besonders rohstoffintensive Branchen wie das verarbeitende Gewerbe (86 Prozent) und das Baugewerbe (85 Prozent) stark betroffen sind. Auch der Großhandel hat überdurchschnittlich häufig (73 Prozent) mit steigenden Rohstoffpreisen zu kämpfen. Einzelhandel und Dienstleistungssektor spüren die Auswirkungen eher mittelbar.

**7. „Steigende Rohstoffpreise wirken sich derzeit negativ auf unser Geschäft aus.“**





Dr. Peter Bartels,  
Mitglied des Vorstands der PricewaterhouseCoopers AG

---

**An welchen Stellschrauben kann ein mittelständisches Unternehmen überhaupt drehen, um steigende Energie- und Rohstoffkosten in den Griff zu bekommen?**

Bevor konkrete Maßnahmen ergriffen werden, ist es wichtig, einen Überblick über die potenzielle Risikosituation zu gewinnen. Hierfür ist es notwendig, sowohl die Beschaffungs- als auch die Absatzseite zu analysieren. Es bieten sich dann drei grundsätzliche Ansatzpunkte: Zunächst ist immer der Einsatz effizienterer und damit kostensparender Produktionsverfahren zu prüfen. Die zweite Handlungsoption ist die Synchronisation bestehender Beschaffungs- und Absatzverträge. Hier spricht man von einem sogenannten „natural hedging“. Wenn dies aufgrund der Marktsituation nicht möglich ist, besteht schließlich die Möglichkeit, sich durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente gegen die Preissteigerungsrisiken abzusichern. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass die Märkte je nach Rohstoff nicht immer die notwendige Liquidität aufweisen. Der Energiemarkt in Deutschland ist jedoch einer der Märkte, welche durch eine vergleichsweise hohe Liquidität gekennzeichnet sind.

**Etliche Unternehmer haben in der Umfrage angegeben, nicht genau zu wissen, ob sie in der Rohstoff- und Energieversorgung gut aufgestellt sind. Wie beurteilen Sie dieses Ergebnis?**

Das deckt sich mit unseren Erfahrungen. Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, die Risiken aus den Beschaffungs- und Absatzverträgen kumuliert zu erfassen und auf dieser Basis eine Risikoposition zu quantifizieren. Dies liegt zum einen daran, dass in der Praxis für die Erfassung der Beschaffungs- und Absatzverträge jeweils unterschiedliche Systeme eingesetzt werden. Zum anderen sind die eingesetzten Systeme nicht darauf ausgerichtet, die Preisrisiken systematisch zu erfassen.

**Ab welchem Anteil an den Gesamtkosten beurteilen Sie Rohstoff- und Energiekosten als relevanten Faktor, der das Unternehmensergebnis negativ beeinflussen kann?**

Das hängt natürlich vom jeweiligen Geschäftsmodell und der erzielten Marge ab. Generell ist aber festzuhalten, dass für die Risikobeurteilung weniger der konkrete Kostenanteil als vielmehr die jeweilige Preisvolatilität des eingesetzten Rohstoffes entscheidend ist. Je höher die Schwankungsbreite des Rohstoffpreises ist, desto höher ist auch die Relevanz für die Steuerung des Unternehmensergebnisses. Vor diesem Hintergrund ist zu beobachten, dass Produzenten verstärkt Festpreise von ihren Vorlieferanten erwarten. Für Unternehmen mit einem funktionierenden Risikomanagement bietet sich hierdurch zusätzliches Marktpotenzial – denn nur sie sind in der Lage, das Risiko von Festpreiszusagen einzugehen.

---

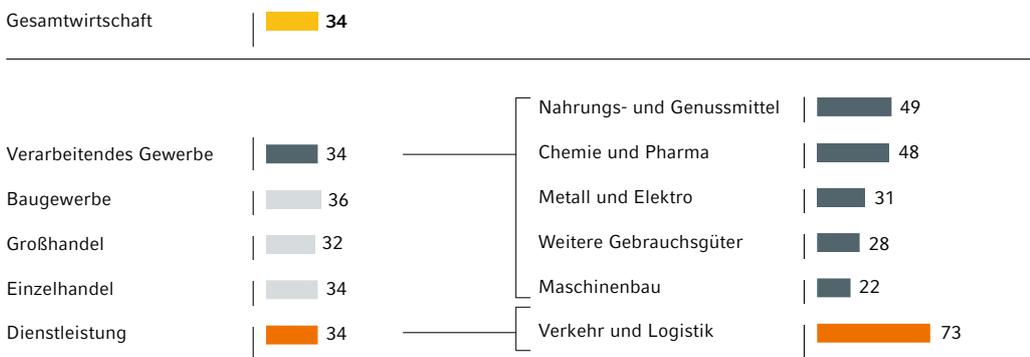
# Nur jedes dritte Unternehmen klagt über steigende Energiepreise

Explodierende Rohstoffkosten belasten die Unternehmen offenbar derzeit noch sehr viel stärker als die so viel diskutierte Energiekosten: Während 67 Prozent der Befragten über negative Auswirkungen von Rohstoffpreisen klagen (s. S. 33, Abb. 7), sind lediglich für ein gutes Drittel der mittelständischen Unternehmen die Energiekosten ein Problem.

Selbstverständlich stellen auch die Energiepreise einen wichtigen Faktor für den Mittelstand dar (Abb. 8). Immerhin ein gutes Drittel der Befragten gibt an, dass sich steigende Energiekosten derzeit negativ auf die Geschäfte auswirken – sollten die Preise für Energie weiter steigen, dürfte dieser Wert noch zunehmen. Unternehmen aus dem Bereich Verkehr und Logistik sind am stärksten betroffen: 73 Prozent kämpfen hier schon heute mit den Auswirkungen steigender Kosten.

Das verarbeitende Gewerbe muss differenziert betrachtet werden: Besonders energiepreissensibel sind die Nahrungs- und Genussmittelindustrie (49 Prozent) sowie die chemische und pharmazeutische Industrie (48 Prozent). Im Maschinenbau wirken sich die Energiepreise hingegen nur bei 22 Prozent der Unternehmen auf die Geschäfte aus. Andere Kostengruppen spielen hier offenbar eine größere Rolle.

## 8. „Steigende Energiepreise wirken sich derzeit negativ auf unser Geschäft aus.“



Angaben in %



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

---

**Im Endkunden-Geschäft werben viele Firmen damit, dass sie nicht nur ressourceneffiziente Produkte vertreiben, sondern diese auch ressourceneffizient herstellen. Wie wichtig ist dieser Faktor aus Ihrer Sicht?**

Über alle Branchen hinweg ist die Erkenntnis gereift, dass Produkte, die von ihrer Herstellung bis zur Wiederverwertung Energie und Ressourcen sparen, auch kurzfristig oftmals kostengünstiger und marktgerechter sind als herkömmliche Produkte. Allein durch den sparsamen Umgang mit den Ressourcen wird es den Unternehmen jedoch nicht gelingen, die aus der Rohstoffknappheit resultierenden Preissteigerungen aufzufangen und den Zugang zu den benötigten Rohstoffen mittel- und langfristig sicherzustellen. Letztendlich sind Transparenz über eigene Risiken, Intelligenz bei der Kontraktgestaltung, effiziente Sicherungsaktivitäten und Marktintelligenz – kurz: professionelles Rohmaterialmanagement – entscheidend, um in einem solchen Umfeld erfolgreich bestehen zu können.

**Derzeit erleben Unternehmen, die Technologien zur Gewinnung Erneuerbarer Energien oder zur Verbesserung der Ressourceneffizienz anbieten, einen Boom. Wie schätzen Sie das Marktwachstum für diese Branchen mittelfristig ein?**

Energieeffizienz hat sich in den vergangenen Jahren zu einem ganz entscheidenden Wachstumsfeld für viele unterschiedliche Branchen entwickelt, von der Entwicklung neuer Antriebstechnologien in der Automobilindustrie über energieeffiziente Heizsysteme im Gebäudesektor bis zu Abwärmerückgewin-

nungstechnologien oder Smart-Grid-Lösungen im Maschinen- und Anlagenbau. Energieeffizienz ist ein echter Wettbewerbsfaktor und ein sehr wachstumsstarker Markt mit Steigerungsraten von durchschnittlich fast 13 Prozent, wie unsere Analysen gezeigt haben.

**Die Studie hat ergeben, dass Unternehmen steigende Rohstoffpreise für kritischer halten als steigende Energiepreise. Und nur acht Prozent der befragten Unternehmen setzen auf eigene Energieerzeugung, zum Beispiel durch Solarstrom. Verschenken die Unternehmen Kosteneinsparpotenzial beim Energieverbrauch?**

Unsere Analysen belegen dies! Allein im Verkehr ließen sich die Kosten um 22 Milliarden Euro pro Jahr senken, durch Verbesserung der Energieeffizienz von Pkw, durch Optimierung des Volumens und der Distanzen von Gütertransporten und durch intelligente Verkehrssteuerungssysteme zur Navigation und Stauvermeidung. Durch konsequente Steigerung der Energieeffizienz im Gebäudesektor könnten bis 2020 weitere 21 Milliarden Euro jährlich eingespart werden, beispielsweise durch Einsatz von Wärmedämmung und optimierte Heizungsanlagen bei Renovierungen oder durch Kraft-Wärme-Kopplung und Wärmepumpen bei Neubauten. Weitere 10 Milliarden Euro pro Jahr an Einsparpotenzial stecken in energieoptimierten Produktionssystemen, von drehzahlgeregelten Antrieben bis zur Abwärmerückgewinnung. Dabei geht es allerdings nicht nur um operative Maßnahmen. Vielmehr ist es wichtig, auch Managementsysteme sowie Denken und Handeln der Mitarbeiter konsequent auf den Wettbewerbsfaktor Energie auszurichten.

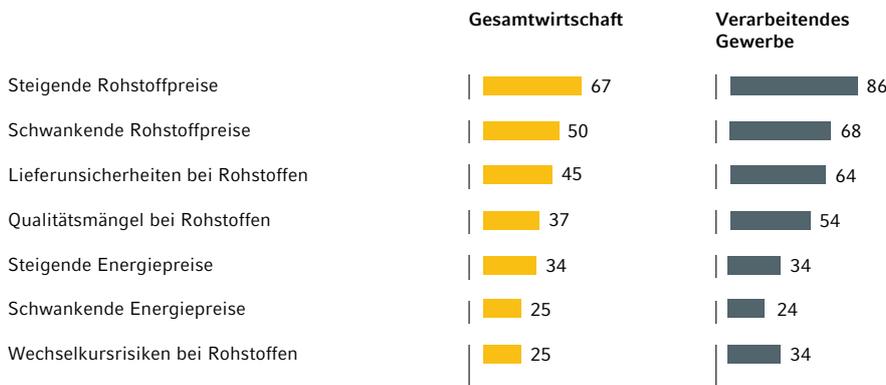
---

**Steigende Preise sind nicht das einzige Problem: Die Hälfte der befragten Unternehmer sieht auch in den schwankenden Preisen an den Rohstoffmärkten ein Problem.**

Im verarbeitenden Gewerbe sind es sogar 86 Prozent (Abb. 9). Die Geschäfte werden aufgrund der Volatilität der Rohstoffpreise schwerer kalkulierbar. Das kann sich erheblich auf die Planungssicherheit und die langfristigen Geschäftsziele der Unternehmen auswirken.

Die Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe beklagen zudem Lieferunsicherheiten und Qualitätsmängel. Im Tagesgeschäft ist der pünktliche Bezug einwandfreier Ware keinesfalls immer sichergestellt, kurzfristige, durch Lieferengpässe bedingte Knappheit ist also schon heute ein Problem für den Mittelstand. Die weitverbreitete Just-in-time-Produktion wird ihren Teil dazu beitragen, dass Verzögerungen und Qualitätsmängel schwer ausgeglichen werden können.

**9. Welche Probleme bei der Rohstoff- und Energieversorgung wirken sich derzeit auf Ihr Geschäft aus?**



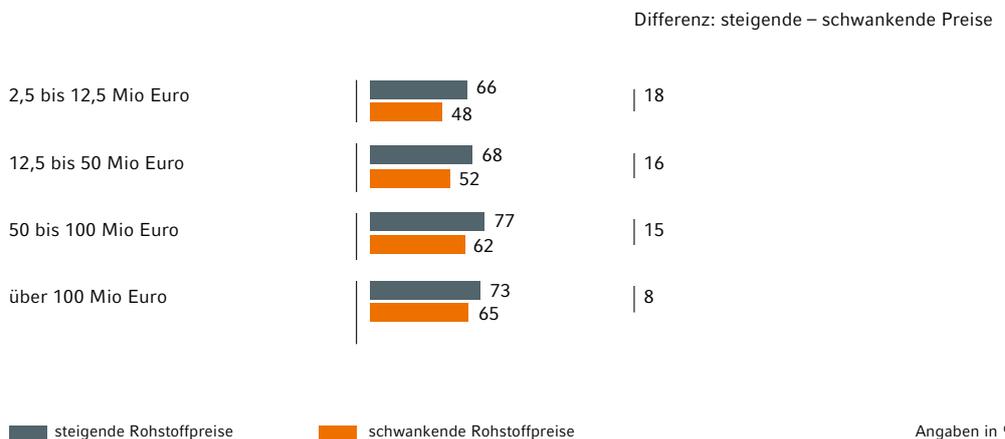
Angaben in %

**Kleine Unternehmen unterschätzen die Volatilität der Rohstoffmärkte.**

Der Vergleich verschiedener Umsatzklassen bezüglich der Preiswahrnehmung weist auf einen interessanten Unterschied hin: Der kleine Mittelstand klagt seltener über schwankende Preise als große Unternehmen (Abb. 10). Da Rohstoffpreise Weltmarktpreise sind und alle Unternehmen letztlich auf denselben Märkten kaufen, liegt der Schluss nahe, dass kleinere Unternehmen die zunehmende Volatilität der

Märkte nicht adäquat berücksichtigen. Eine mögliche Erklärung dafür wäre: Sie nehmen die objektiv zunehmenden Preisschwankungen subjektiv als Preissteigerung wahr.

**10. Welche Probleme bei der Rohstoffversorgung wirken sich spürbar auf Ihr Geschäft aus?**



## Eugen Weinberg, Chef-Rohstoffanalyst, Commerzbank AG



---

### Warum sind die Preise auf dem Rohstoffmarkt so volatil?

Es gibt viele Gründe für die gegenwärtige Schwankungsfreudigkeit am Rohstoffmarkt. Die wichtigsten sind aus unserer Sicht die zunehmende Globalisierung und Liberalisierung der Märkte. Denn zum einen haben sich die Rohstoffmärkte in den letzten Jahren immer weiter geöffnet, wobei die neuen Spieler am Markt, vor allem die Schwellenländer wie China oder Indien, eine immer größere Rolle spielen. Zum anderen sind an den Rohstoffmärkten auch viele Finanzanleger aktiv. Diese reagieren oft schneller und stärker auf die Entwicklungen als die traditionellen Rohstoffhändler und -produzenten.

### Wären die Preise für Rohstoffe günstiger oder weniger schwankend, wenn es keine Spekulanten gäbe?

Das kann man nicht mit Gewissheit sagen. Denn andere Rohstoffe, die nicht börsennotiert sind, wie beispielsweise Eisenerz oder Seltene Erden, waren noch schwankungsfreudiger als Rohöl oder Kupfer. Die Preise für Seltene Erden haben sich allein in der ersten Jahreshälfte 2011 teilweise verzehnfacht, obwohl es an diesem Markt so gut wie keine Spekulanten gibt. Man muss außerdem zugeben, dass viele kleine Spekulanten zur Preistransparenz und Liquidität der Märkte eher positiv beitragen. Auch die deutsche Industrie sieht zunehmend, dass dies auch nützlich sein kann, weil man dadurch einfacher Absicherungsstrategien betreiben kann. Außerdem kann man mittlerweile gar nicht mehr zwischen den Spekulanten und Händlern so einfach unterscheiden. Viele Großanleger

sind im physischen Rohstoffhandel aktiv, während viele Händler selbst oder im Kundenauftrag Finanzgeschäfte betreiben. Dennoch begrüßen wir das Streben der Gesetzgeber nach höherer Transparenz und der Einschränkung der Macht der einzelnen Finanzmarktteilnehmer. Viele kleine Spekulanten sind gut, einige wenige Großanleger dagegen schädlich für eine nachhaltige und transparente Preisbildung.

### Viele Unternehmen schließen der Umfrage zufolge langfristige Verträge mit Energie- und Rohstofflieferanten, um Preisrisiken zu mindern. Ist das eine gute Taktik?

Da gibt es wenig auszusetzen. Wir gehen davon aus, dass die Energie- und Rohstoffpreise langfristig wegen der höheren Nachfrage und stark steigenden Kosten steigen werden. Deshalb ist es sinnvoll, die Preise zumindest teilweise abzusichern. Außerdem führen Absicherungsstrategien zu einer höheren Planbarkeit in Betrieben. Allerdings haben auch die Rohstofflieferanten aus der Vergangenheit gelernt und bieten insbesondere in Erwartung höherer Preise keine langlaufenden Verträge mehr. In dieser Situation können sich im Übrigen die Finanzinstrumente als sinnvoll erweisen. Man kauft die Ware weiterhin bei seinem Lieferanten zum aktuellen Marktpreis ein. Der Preis ist allerdings bereits im Vorfeld über die Finanzkontrakte fixiert.

---



# Mittelständler fühlen sich beim Thema Ressourcen globalen Marktentwicklungen ausgeliefert

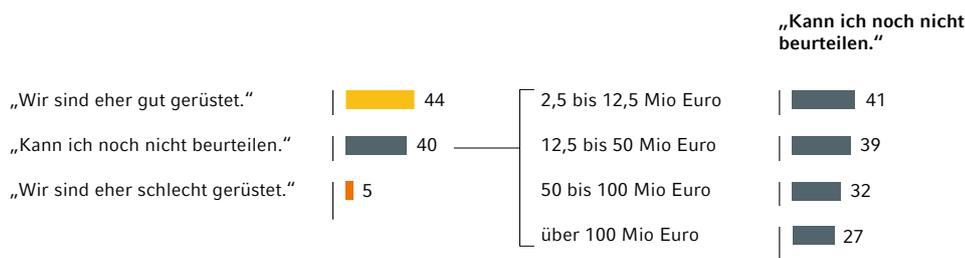
Viele Unternehmen sehen zwar die Risiken, sind aber nicht in der Lage, die eigene Situation einzuschätzen: 40 Prozent wissen nicht, ob sie in der Rohstoff- und Energieversorgung gut aufgestellt sind. Es besteht ganz offensichtlich ein hoher Informations- und Beratungsbedarf.

Der Mittelstand hat ein hohes Problembewusstsein und ist auch keineswegs untätig – dennoch ist ein großer Teil der Unternehmen unsicher, wie gut sie in puncto Energie- und Rohstoffversorgung aufgestellt sind. (Abb. 11). 5 Prozent der Unternehmen kommen zu dem Ergebnis, dass sie (noch) nicht gut genug gerüstet sind. Bei 44 Prozent der Unternehmen herrscht dagegen Optimismus – für sie scheint es kein Problem darzustellen, die Herausforderungen bei der Bewältigung ihrer Ressourcenverwaltung zu meistern.

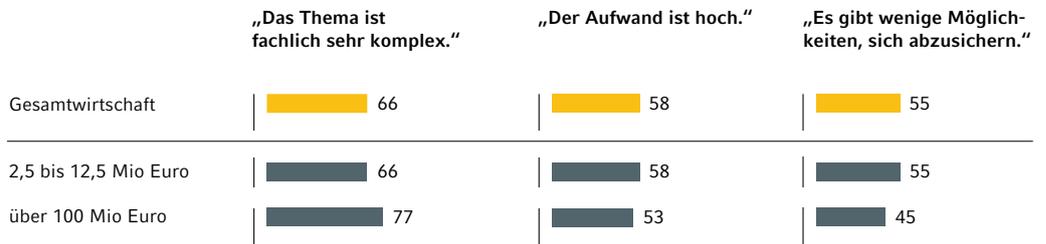
**Insbesondere der kleine Mittelstand sieht aufgrund der hohen Komplexität der Ressourcenfrage kaum Handlungsoptionen – er fühlt sich den Entwicklungen ausgeliefert.**

Der Prozentsatz großer Unternehmen mit einem Umsatz über 100 Mio. Euro, die ihre Rohstoffkrisenresistenz nicht beurteilen können, ist dagegen deutlich geringer (27 Prozent, minus 14 Prozentpunkte im Vergleich zum kleineren Mittelstand). Die größeren Unternehmen verfügen offenbar über einen besseren Überblick und mehr internes Know-how.

## 11. Wie fühlen Sie sich gerüstet, um Probleme bei der Energie- und Rohstoffversorgung meistern zu können?



**12. Wo liegen Schwierigkeiten bei der Auseinandersetzung mit den Entwicklungen der Rohstoff- und Energiemärkte?**



Angaben in %

**Wenige Handlungsoptionen bei hoher Komplexität**

Die weit verbreitete Unsicherheit im Umgang mit Rohstoffrisiken hängt eng mit der Komplexität der Thematik zusammen. Der Mittelstand spürt, dass er in der Beschaffung von den Entwicklungen der globalen Märkte abhängig ist und dass diese jenseits des eigenen Einflussbereichs liegen. Folgerichtig bewerten 66 Prozent der Befragten das Thema als fachlich sehr komplex, 58 Prozent beklagen den damit verbundenen hohen Aufwand und 55 Prozent sehen wenige Handlungsmöglichkeiten (Abb. 12).

Große Unternehmen (über 100 Mio. Euro Umsatz) betonen noch häufiger, wie vielschichtig die Entwicklungen an den Rohstoff- und Energiemärkten sind, obwohl sie sich, wie eben geschildert, häufiger für „gut aufgestellt“ halten: Je intensiver sich die Unternehmen mit der globalen Rohstoffthematik auseinandersetzen, desto deutlicher wird offenbar, wie viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind. Im Zuge dieser Erkenntnis lässt aber offenbar auch der Eindruck nach, den komplexen Verhältnissen ausgeliefert zu sein: Der große Mittelstand beklagt seltener mangelnde Handlungsoptionen (45 Prozent).

Stefan Böhlich,  
Leiter Strukturierte Export- und Handelsfinanzierungen,  
Commerzbank AG

---



**Laut Umfrage bereiten gerade auch politische Probleme in Rohstoffländern dem Mittelstand Sorge. Wie kann der Rohstoffhandel mit solchen Risiken umgehen?**

Unser Land ist auf eine sichere und langfristige Rohstoffversorgung angewiesen, die Rohstoffvorkommen liegen aber oft in Ländern mit hohen politischen und auch wirtschaftlichen Risiken. Dies stellt die deutsche Industrie bei ihren Rohstoffimporten und deren Finanzierung durch die Banken vor echte Herausforderungen. Aus diesem Grund hat der Bund im Rahmen seiner Außenwirtschaftsförderung neben den bekannten Exportkredit- und Investitionsgarantien die sogenannte Garantie für Ungebundene Finanzkredite (UFK) etabliert. Mit diesen UFKs unterstützt die Bundesregierung die Finanzierbarkeit förderungswürdiger oder im besonderen staatlichen Interesse der Bundesrepublik Deutschland liegender Rohstoffvorhaben im Ausland.

**Können solche unterstützenden Maßnahmen zur Realisierung von Rohstoffprojekten im Ausland die Versorgungslage in Deutschland wirklich verbessern und falls ja, wie?**

Voraussetzung für solche UFK-Garantien ist, dass auf der Grundlage langfristiger Lieferverträge mit inländischen Abnehmern Rohstoffe, für die ein gesamtwirtschaftliches Interesse besteht, nach Deutschland geliefert werden. Insofern ist die Finanzierung solcher Rohstoffprojekte im Ausland unter Einsatz der Sicherungsinstrumente des Bundes bestens geeignet, um die Rohstoffversorgung Deutschlands zu unterstützen. Die Commerzbank als eine der großen Außenhandelsfinanzierungsbanken in Deutschland arbeitet sehr eng mit dem Mandatarkonsortium des Bundes für Exportkredit- und Investitionsgarantien (Euler-Hermes und PriceWaterhouseCoopers) und dem Bundeswirtschaftsministerium zusammen und nutzt diese Förderinstrumente im Rahmen ihrer Finanzierungskonzepte. So finanziert unser Haus zum Beispiel in einer federführenden Rolle den Bau der Nord-Stream-Erdgaspipeline, die auf dem Grund der Ostsee vom russischen Wyborg 1.220 km nach Greifswald führt. Das Finanzierungskonzept beinhaltet unter anderem eine UFK-Garantie und trägt dazu bei, die Rohstoff-sicherheit Deutschlands zu verbessern.

---

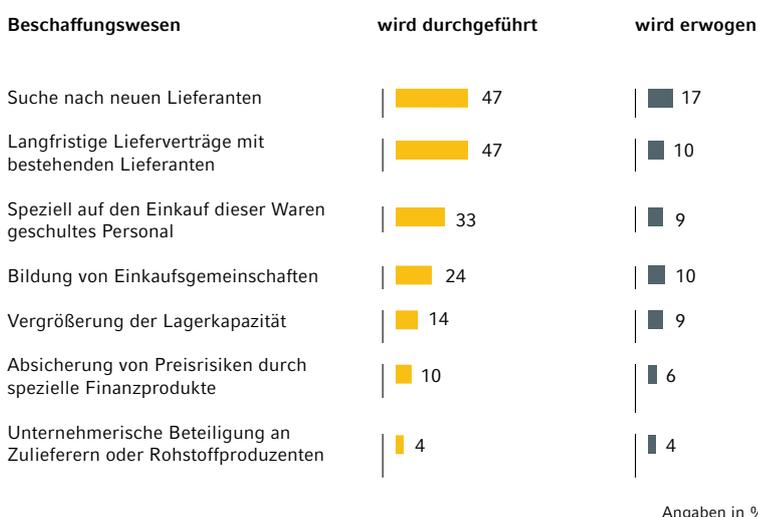
# Der Mittelstand macht Druck in der Beschaffung und versucht, steigende Kosten weiterzugeben

Die Unternehmen optimieren ihr Beschaffungswesen: Sie suchen neue Lieferanten und verhandeln gleichzeitig längere Lieferverträge mit den bestehenden Zulieferern; ein Drittel verstärkt sich im Einkauf durch geschultes Personal. Der Mittelstand sieht sich außerdem gezwungen, Preissteigerungen und Preisrisiken im Absatz weiterzugeben oder durch Kostensenkung an anderer Stelle zu kompensieren.

Wie reagieren die Unternehmen auf die Entwicklungen an den Rohstoff- und Energiemärkten? Im Rahmen der Befragung wurde eine Vielzahl möglicher Maßnahmen vorgeschlagen und jeweils ermittelt, welche Schritte die Unternehmen schon durchführen (gelbe Balken) oder für die Zukunft in Erwägung ziehen (graue Balken).

Das Handlungsfeld Beschaffung erfährt dabei die größte Aufmerksamkeit (Abb. 13). 47 Prozent der Unternehmen suchen nach neuen Lieferanten, parallel dazu werden längere Lieferverträge mit bestehenden Zulieferern verhandelt (ebenfalls 47 Prozent). Einige Unternehmen stärken ihre Position in diesem Prozess durch speziell geschultes Personal (33 Prozent) oder durch die Bildung von Einkaufsgemeinschaften (24 Prozent).

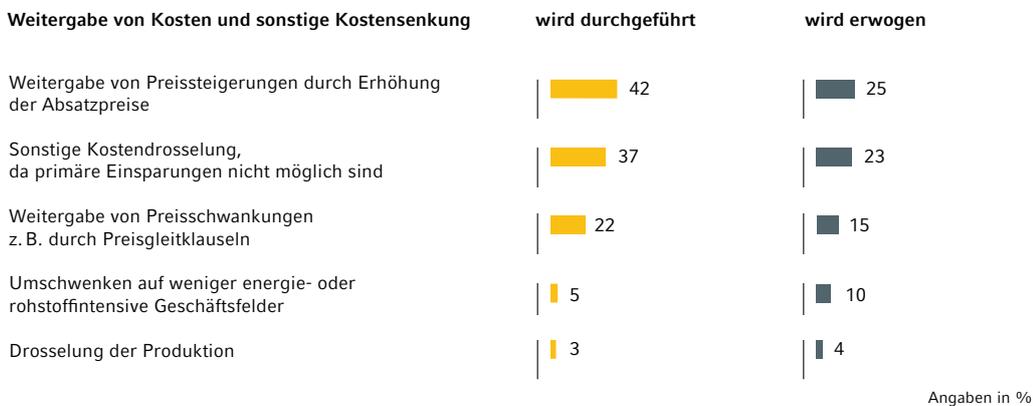
### 13. Mit welchen Maßnahmen reagieren die Unternehmen auf die Entwicklungen an den Rohstoff- und Energiemärkten?



Nur 14 Prozent der Unternehmen vergrößern ihre Lagerkapazitäten, weitere 9 Prozent ziehen dies in Erwägung. Im verarbeitenden Gewerbe (nicht im Diagramm) liegt der Anteil etwas höher: Hier richten immerhin 22 Prozent mehr Lagerflächen ein, 14 Prozent planen es derzeit noch. Dennoch ist eine Abkehr vom Just-in-time-Prinzip auf breiter Front nicht zu erwarten.

Nur eine Minderheit von 10 Prozent der Unternehmen sichert Preisrisiken beim Rohstoffeinkauf durch dementsprechende Finanzinstrumente ab oder zieht dies in Erwägung (6 Prozent). Diese Maßnahme ist und bleibt in der Beschaffung eine Ausnahme (siehe hierzu auch das folgende Kapitel).

#### 14. Mit welchen Maßnahmen reagieren die Unternehmen auf die Entwicklungen an den Rohstoff- und Energiemärkten?



Auch die direkte Beteiligung an Zulieferern ist in der Breite kein Thema (4 Prozent) – bei großen Unternehmen allerdings durchaus eine Option (nicht im Diagramm): 19 Prozent der Unternehmen mit mehr als 100 Mio. Euro Umsatz beteiligen sich unternehmerisch an Rohstoffproduzenten, 8 Prozent ziehen dies in Erwägung. Die Rohstoffkrise wirkt sich also sehr konkret in den Wertschöpfungsketten aus.

##### Ausweg Preisüberwälzung

Neben dem Einkauf hat der Verkauf die größte Bedeutung bei der Bewältigung der Ressourcenprobleme (Abb. 14): 42 Prozent der Unternehmen geben steigende Rohstoff- oder Energiepreise durch Erhöhung der Absatzpreise weiter, 25 Prozent ziehen entsprechende Schritte in Erwägung. Außerdem versuchen 22 Prozent, Preisschwankungen zum Beispiel durch Preisgleitklauseln an die Kunden weiterzugeben (Planung: 15 Prozent). Preisüberwälzung ist für den Mittelstand damit ein beherrschendes Thema.

Der Branchenvergleich (nicht im Diagramm) zeigt, dass Unternehmen aus dem Bereich Verkehr und Logistik in besonderem Maße darauf setzen, steigende Kosten im Absatz weiterzugeben. Die Bauwirtschaft zieht Preisüberwälzung recht häufig in Erwägung, setzt dies aber noch nicht um; sie fokussiert ansonsten den Einkauf.

Viele Unternehmen versuchen außerdem, die zusätzlichen Kosten an anderer Stelle einzusparen: 37 Prozent bemühen sich um generelle Kostensenkung, weitere 23 Prozent ziehen dies in Erwägung. Eine durch Ressourcenprobleme bedingte Drosselung der Produktion bleibt aber klar die Ausnahme: Dieser Schritt wird nur von 3 Prozent der befragten Unternehmen durchgeführt und von 4 Prozent erwogen.



## Rüdiger A. Günther, Selbstständiger Unternehmensberater und Mitglied in mehreren Aufsichtsräten

---

**Starke Ausschläge bei Rohstoffpreisen sind mit klassischen Instrumenten des Beschaffungswesens kaum mehr aufzufangen. Müssen Einkaufs- und Finanzabteilungen vielleicht noch stärker zusammenarbeiten?**

Tatsächlich arbeiten derzeit Einkauf und Finanzabteilung im Mittelstand häufig getrennt voneinander, und der Umgang mit Rohstoffpreisen obliegt den Einkäufern. Finanzinstrumente, mit denen sich Unternehmen gegen Rohstoffrisiken schützen könnten, sind aber ein Fall für die Finanz- oder Treasury-Experten. Weil Rohstoffpreise, wie die Umfrageergebnisse zeigen, ein maßgeblicher Faktor für den Geschäftserfolg der Unternehmen sind und die Preise weiter steigen werden, müssen die Abteilungen das Thema Rohstoffeinkauf deshalb als gemeinsame Aufgabe und Verantwortung verstehen, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Ich denke, dass es aufgrund der gewohnten Aufgabenteilung in vielen Unternehmen noch ein paar Jahre dauern wird, bis sich dieses neue Aufgabenverständnis durchgesetzt hat. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass das Management Rohstoffpreisentwicklung nicht nur als „gottgegeben“ hinnimmt, sondern realisiert, dass Rohstoffpreisentwicklungen zumindest kurzfristig vermieden werden können. Hier sind meines Erachtens übrigens auch die Banken gefragt, Inhaber und Geschäftsführer auf diesen Umstand aufmerksam zu machen.

**Was Investitionen in ressourceneffizientere Produktionsverfahren und verbesserte Energieeffizienz angeht, sind die befragten Unternehmen noch eher zurückhaltend. Inwiefern ist diese Zurückhaltung unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten angebracht?**

Das Thema Kosteneinsparung hat jeder Unternehmer auf der Agenda. Und das ist auch gut und richtig so und bietet die Möglichkeit, kurzfristig zu reagieren. Langfristig rechnet es sich aber auch, Geld in die Hand zu nehmen und in sparsamere Produktionsverfahren zu investieren. Sich frühzeitig mit der Ressourceneffizienz zu beschäftigen und die Risiken in der Ressourcenversorgung abzuschätzen, muss im Übrigen auch als maßgeblicher Teil der Geschäftspolitik verstanden werden. Solche Fragen müssen noch stärker auf die Agenda der Geschäftsführung, andere Themen wie die Entwicklung neuer Produkte oder die Erschließung neuer Märkte sind da häufig stärker im Bewusstsein. Am Ende des Jahres reibt man sich dann verwundert die Augen, wenn die Geschäfte das Jahr über eigentlich gut gingen und man dann feststellen muss, dass einem beispielsweise der Stahlpreis das gute Ergebnis verhasgelt hat.

**In vielen Branchen können Unternehmen gestiegene Rohstoffpreise nur schwer an ihre Kunden weitergeben. Welche Wege gibt es für die Unternehmen, den Kunden trotzdem am Preisrisiko zu beteiligen?**

Das hängt natürlich immer von der Wettbewerbssituation ab, aber es ist klar, dass es sich gerade bei nachhaltig steigenden Kosten nicht vermeiden lässt, die eigenen Preise anzupassen. Eine Möglichkeit ist es auch, in den Lieferverträgen Preisgleitklauseln einzubauen. Ebenso wie für Währungsrisiken kann man auch Preisindizes für Rohstoffe vereinbaren. Damit kann man zumindest große Schwankungen bei den Rohstoffpreisen ausgleichen, allerdings immer erst nachträglich – man läuft sozusagen den Marktentwicklungen immer hinterher.

---

# Trotz des hohen Leidensdrucks bleibt der Innovationssprung derzeit noch aus

Zwar erwartet mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen, wie oben gesehen (Abb. 3), einen steigenden Innovationsdruck als Folge der Entwicklung auf den Energie- und Rohstoffmärkten. Derzeit werden aber Maßnahmen im Bereich Produktion und Verbrauch noch eher selten durchgeführt: Lediglich ein Drittel der Unternehmen kümmert sich um mehr Effizienz beim Verbrauch von Rohstoffen, ein Viertel um Energieeffizienz. Alles in allem gilt: Der Mittelstand optimiert Beschaffungsprozesse und erwägt, Preissteigerungen innerhalb der Wertschöpfungskette weiterzugeben. Ressourceneffizienz steht auch in (naher) Zukunft nicht im Mittelpunkt.

Die Abhängigkeit von einer zunehmend unsicheren Energie- und Rohstoffversorgung lässt sich natürlich auch durch einen geringeren Verbrauch reduzieren. Die Option wird von den mittelständischen Unternehmen aber vergleichsweise zögerlich genutzt (Abb. 15): Nur 35 Prozent bemühen sich um mehr Effizienz beim Rohstoffverbrauch, lediglich 23 Prozent kümmern sich um Energieeffizienz und 31 Prozent nutzen Recycling, um die Abhängigkeit von knappen Ressourcen zu reduzieren.

Die aktuellen Versorgungsprobleme werden derzeit also eher selten zum Anlass genommen, den Verbrauch von Rohstoffen und Energie – zum Beispiel durch den Einsatz innovativer Technologien – zu senken. Damit bleibt der eingangs geschilderte und von den Unternehmen selbst erwartete Innovationssprung wohl noch aus. Dies gilt im Übrigen auch für das verarbeitende Gewerbe (nicht im Diagramm): Die rohstoffabhängigen Industrie-

## 15. Mit welchen Maßnahmen reagieren die Unternehmen auf die Entwicklungen an den Rohstoff- und Energiemärkten?

Energie- und Rohstoffverbrauch	wird durchgeführt	wird erwogen
Steigerung der Effizienz beim Gebrauch von Rohstoffen	35	15
Nutzung von Recycling	31	6
Steigerung der Energieeffizienz	23	9
Nutzung alternativer Energiequellen	10	10
Ausweichen auf andere Rohstoffe	9	12
Eigene Energieproduktion z. B. durch Solarstrom	8	8

Angaben in %

betriebe sind zwar in allen Handlungsfeldern aktiver als der Durchschnitt mittelständischer Unternehmen, der Energie- und Rohstoffverbrauch tritt aber auch hier hinter die Handlungsfelder Absatz und Beschaffung zurück.

Der zusammenfassende Vergleich aller Handlungsfelder (Abb. 16) bestätigt den Gesamtbefund: Bei den Mittelständlern stehen die Beschaffungsprozesse im Mittelpunkt (71 Prozent führen zumindest eine der vorgeschlagenen Maßnahmen aus diesem Bereich durch). An zweiter Stelle (64 Prozent) nennen die Unternehmen eine Weitergabe von Preissteigerungen an Kunden und versuchen außerdem die Kosten an anderen Stelle zu kompensieren. Diese beiden Optionen bieten aus Sicht des Mittelstands auch am meisten Handlungs-

potenzial (49 Prozent ziehen entsprechende Maßnahmen in Erwägung). Energie- und Rohstoffverbrauch zu reduzieren steht zwar auch, aber seltener auf der Agenda (60 Prozent). Und – das gibt zu denken – nur jedes dritte Unternehmen (37 Prozent) zieht aus der Ressourcenknappheit die Konsequenz, künftig weniger zu verbrauchen. Dabei sind Unternehmen, die entsprechende Maßnahmen ergreifen, gleich doppelt im Vorteil: Sie sparen Kosten und sind unabhängiger vom Angebot des Marktes.

**16. Mit welchen Maßnahmen reagieren die Unternehmen auf die Entwicklungen an den Rohstoff- und Energiemärkten?**



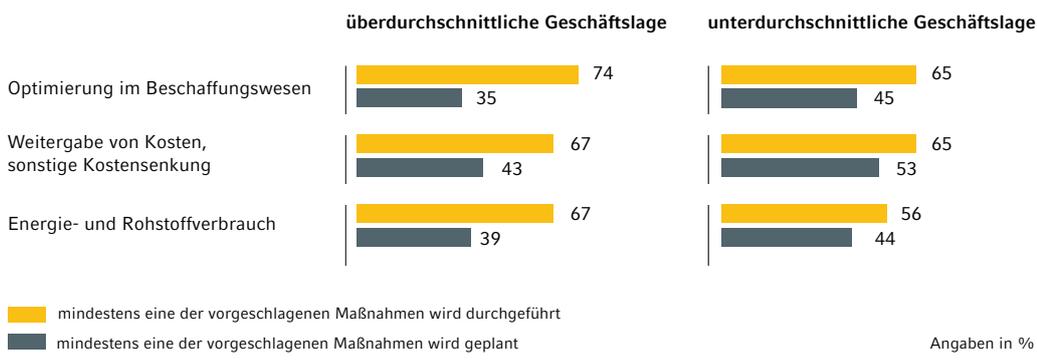
Angaben in %

Der große Mittelstand ist auf allen Handlungsfeldern deutlich aktiver (nicht im Diagramm). Er verfügt aber in der Regel auch über mehr Ressourcen und Handlungsoptionen, um auf die Rohstoffkrise zu reagieren. Die Handlungsschwerpunkte ändern sich dabei nicht: Große Unternehmen nutzen ihre Marktmacht vor allem in der Beschaffung und auch im Absatz. Mehr Effizienz in der Produktion hat hier derzeit genauso wenig Priorität wie in den kleineren Unternehmen.

**Wer effizient mit Ressourcen wirtschaftet, ist erfolgreicher.**

Der Blick auf Unternehmen mit besonders guter Geschäftslage zeigt, dass sich Ressourceneffizienz langfristig auszahlt (Abb. 17). Erfolgreiche Unternehmen führen häufiger (67 Prozent) entsprechende Maßnahmen durch als Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Geschäftslage (56 Prozent). Der Versuch, steigende Kosten im Absatz weiterzugeben, wird hingegen nicht häufiger unternommen.

**17. Mit welchen Maßnahmen reagieren die Unternehmen auf die Entwicklungen an den Rohstoff- und Energiemärkten?**





**Petra Ledendecker,**  
**Präsidentin des Verbandes deutscher Unternehmerinnen**  
**(VdU)**

---

**Unternehmen haben, das zeigen die Studienergebnisse, die Herausforderungen in der Rohstoff- und Energieversorgung erkannt, handeln aber kaum. Ist der Leidensdruck noch nicht groß genug?**

Dass so wenige Unternehmen in der Umfrage von konkret umgesetzten Maßnahmen berichten, überrascht mich ein bisschen. Meine eigene Wahrnehmung ist eine andere: Wenn ich mir den Mittelstand ansehe, dann bin ich der Meinung, dass die Unternehmen sehr wohl handeln. Als Unternehmerin habe ich mich beispielsweise mit anderen Unternehmen aus der Region zusammengetan und wir verhandeln gemeinsam mit den Energieversorgern, um gute Preise zu bekommen. Und auch das Recycling hat sich in den vergangenen Jahren doch gewaltig entwickelt. Denn die Unternehmen haben erkannt, dass es sich auch finanziell lohnt, Abfälle oder ausgediente Produkte zur Gewinnung neuer Grundstoffe zu nutzen. Vielleicht ist der Mittelstand einfach zu zurückhaltend, wenn es darum geht, über die eigenen Aktivitäten zu sprechen.

**Gleichzeitig verantwortungsvoller mit Ressourcen umgehen und Wachstum erwirtschaften – kann das wirklich klappen?**

Da bin ich mir sogar ganz sicher! Wenn ich nochmal auf mein eigenes Unternehmen schaue, so haben wir beispielsweise Lkw mit geringerem Kraftstoffverbrauch angeschafft und setzen auf eine IT-gestützte Routenplanung. Das bedeutet: Wir können mit geringerem Ressourcenverbrauch in der gleichen Zeit mehr transportieren und haben damit die beiden Ziele „Mehr leisten“ und „Weniger

verbrauchen“ gleichermaßen erreicht. Ein anderes Beispiel für den Erfolg dieser Strategie sind Verpackungen. Die Verpackungshersteller gehen zunehmend dazu über, natürliche Materialien wie zum Beispiel Stärke und Zellulose zu nutzen, um den Verbrauch nicht nachwachsender Rohstoffe zu senken. Nicht nur die Großindustrie, sondern auch der Mittelstand bewegt auf diesem Gebiet schon sehr viel. Und je teurer Rohstoffe werden, desto mehr werden die Unternehmen tun.

**Wird der in den letzten Jahren in vielen deutschen Mittelstandsunternehmen vollzogene Generationswechsel die Unternehmen beim Thema Ressourceneffizienz voranbringen?**

Die Energie, das Thema anzugehen, ist bei den nachfolgenden, jüngeren Managern sicherlich deutlich größer. Da wird schon ein gewaltiger Aufwand betrieben, sei es die Verringerung des Verbrauchs wie beim „Cradle-to-Cradle-Prinzip“, sei es die Entwicklung neuer, leistungsfähiger Materialien nach dem Vorbild der Natur, um Rohstoffe zu substituieren. Es ist eine sehr gute Entwicklung, dass heute Ideen und Innovationen für Ziele eingesetzt werden, an die wir vor zehn, fünfzehn Jahren noch keinen Gedanken verschwendet haben. Vielleicht ist das ja auch ein Grund, warum die Unternehmen in der Studie zwar die Bedeutung und auch die Risiken der Rohstoffversorgung sehen, aber dennoch eher zuversichtlich in die Zukunft blicken. Ich finde es jedenfalls ermutigend zu sehen, mit welchem Elan die junge Generation von Unternehmerinnen und Unternehmern daran arbeitet, die Ressourceneffizienz zu verbessern.

---

# Der Mittelstand hat großen Beratungsbedarf beim Management der Versorgungsrisiken

Über die Hälfte der Unternehmen sucht externe Beratung zum Umgang mit den zunehmenden Versorgungsrisiken. Ansprechpartner sind vor allem die Verbände und Kammern. Darüber hinaus braucht der Mittelstand mehr eigenes Know-how zum Management der komplexen Beschaffungsrisiken. Die Beschäftigung interner Rohstoff- und Beschaffungsspezialisten, die auch für die Absicherung der Risiken zuständig sind, zahlt sich offensichtlich aus: Sie finden sich deutlich häufiger in Unternehmen mit überdurchschnittlicher Geschäftslage.

Angesichts der Tatsache, dass viele mittelständische Unternehmen noch nicht genau beurteilen können, was die drohende Ressourcenknappheit für sie bedeutet (vgl. Abb.11), überrascht es nicht, dass sie in beträchtlichem Umfang Beratungsmöglichkeiten nutzen (Abb. 18): Mehr als die Hälfte (57 Prozent) der Unternehmen spricht derzeit mit externen Experten über das Management von Beschaffungsrisiken. Es passt ins Bild, dass Verbände und Kammern, die eher generelle Informationen bereitstellen und Kontakte vermitteln, am häufigsten als Berater genannt werden: 40 Prozent der mittelständischen Unternehmen haben sich hier informiert. Das Thema Rohstoffrisiken wird offenbar umfassend diskutiert.

Auf dem zweiten Platz folgen die Energieversorger, deren Expertise besonders vom großen Mittelstand (Umsatz über 100 Mio. Euro) eingeholt wird (43 Prozent). In diesem Größensegment sind auch Unternehmensberater stärker verankert (32 Prozent, Gesamtwirtschaft 22 Prozent). 22 Prozent des Mittelstands ziehen Banken und Sparkassen zu Rate.

Die Wissenschaft ist als Beratungsinstanz für den Mittelstand eher weniger wichtig (14 Prozent bei der Gesamtwirtschaft und 25 Prozent bei den großen Unternehmen). Auch dies ist ein Indiz dafür, dass technische Innovation zwar ein Hoffnungsträger ist, aber noch nicht auf der Agenda der Unternehmen steht.

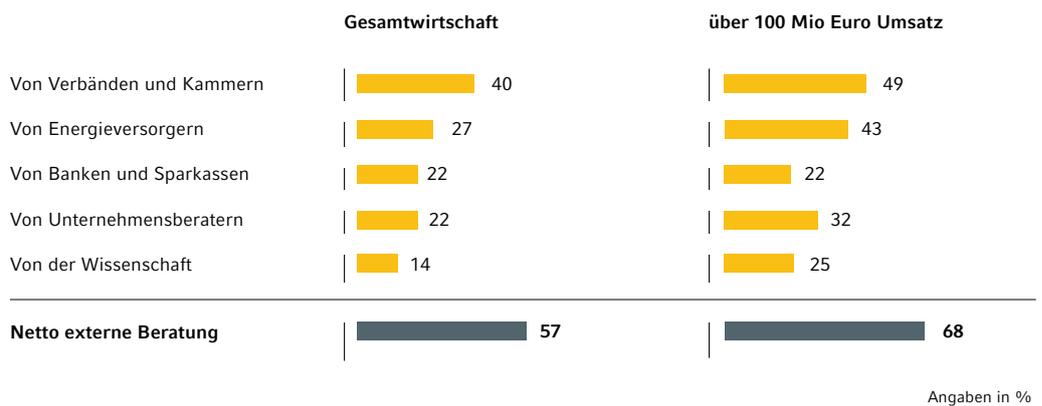
## **Erfolgsfaktor „Internes Know-how zur Risikoabsicherung“**

Neben externer Beratung kann internes Expertenwissen entscheidend zur Bewältigung von Beschaffungsrisiken beitragen: Ein Drittel der Unternehmen beschäftigt Spezialisten für Beschaffungsrisiken (Abb. 19). Dass dies auch Erfolg verspricht, zeigt der Vergleich zwischen Unternehmen mit über- und unterdurchschnittlich guter Geschäftslage: Die Guten haben öfter Spezialisten (44 Prozent vs. 24 Prozent).

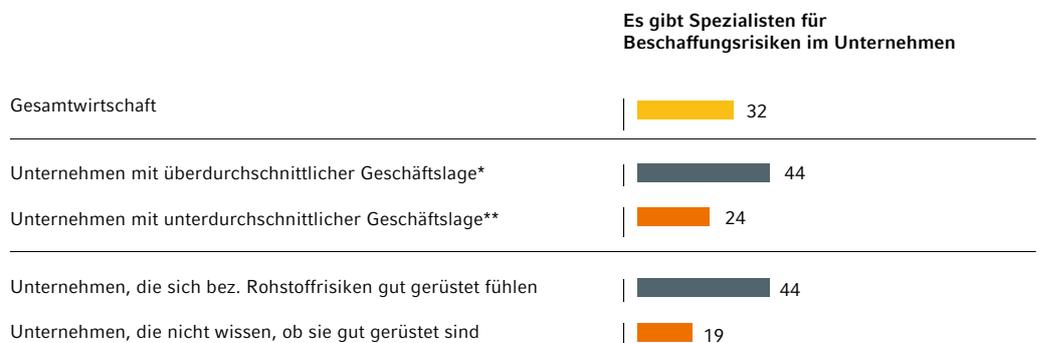
Gleiches gilt für Unternehmen, die sich bezüglich der Rohstoffrisiken gut gerüstet fühlen. Hier wird deutlich, dass es bei aller Komplexität des Themas und vieler nicht zu beeinflussender globaler Faktoren durchaus möglich ist,

das Heft des Handelns wieder in die Hand zu nehmen. Oder anders ausgedrückt: Es gilt, den Mangel an Rohstoffen nicht noch zusätzlich durch einen Mangel an Expertise und Planung im eigenen Unternehmen zu verschärfen.

### 18. Von wem lässt sich Ihr Unternehmen hinsichtlich Beschaffungsrisiken beraten?



### 19. Von wem lässt sich Ihr Unternehmen hinsichtlich Beschaffungsrisiken beraten?



\* Die aktuelle Geschäftslage ist lt. Selbstauskunft deutlich besser als bei den direkten Wettbewerbern.

\*\* Die aktuelle Geschäftslage ist lt. Selbstauskunft etwas oder deutlich schlechter als bei den direkten Wettbewerbern.

Angaben in %

## Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



---

### Schlägt sich die von der Bundesregierung beschlossene Energiewende schon im Investitionsverhalten des Mittelstands nieder?

Die beschlossene Energiewende wird sich in den Jahren 2012 und 2013 im Mittelstand in Form von Investitionen in Energieeffizienz niederschlagen. Wir stellen uns als Bank auf die zu erwartende Nachfrage nach Beratung und Investitionskrediten ein und verstärken unser Geschäftsfeld „Erneuerbare Energien“ entsprechend. Letztlich ist es für Unternehmen ja auch der richtige Weg, weniger Ressourcen zu verbrauchen. Wer weniger braucht, ist auch weniger abhängig von Preissteigerungen oder Schwankungen. Das wirkt sich auf längere Sicht positiv in der Bilanz der Unternehmen aus und macht sie stabiler. Die Studie zeigt ja auch: Wer effizient mit Ressourcen wirtschaftet, ist erfolgreicher.

### Die Umfrage offenbart, dass der Informationsbedarf zum Thema Ressourcenversorgung im Mittelstand sehr hoch ist.

#### Wo liegt noch Potenzial für den Mittelstand in Hinblick auf die Rohstoffabsicherung?

Das Potenzial ist groß. Wir müssen uns klar machen, dass die Schwankungen bei Rohstoffpreisen deutlich größer sind als die Schwankungen an den Währungs- und Zinsmärkten. Dort aber nutzen viele Unternehmen die Absicherung mit derivativen Instrumenten, während sie diese Instrumente beim Einkauf von Rohstoffen nicht in Betracht ziehen. Bei vielen Industriemetallen lag zum Beispiel die Volatilität zwischen August 2010 und Juli 2011 zwischen 22 und 33 Prozent. Beim Dieselpreis, der für alle Unternehmen mit einem größte-

ren Fuhrpark ein maßgeblicher Kostenfaktor ist, weist unser Rohstoffradar eine Volatilität von 22,1 Prozent aus. Unternehmen, die sich diesen Schwankungen ohne Absicherung ausliefern, riskieren, dass ihre Betriebsergebnisse ebenso ins Schwanken geraten. Wir sehen ja auch, dass die Unternehmen sich dessen bewusst sind und volatile Preise genauso ein Risiko darstellen wie steigende Preise. Der Handlungsbedarf in Sachen Absicherung liegt auf der Hand. Wichtig ist, dass die Unternehmen ein Risiko- und Vorsorgebewusstsein entwickeln und sich entsprechende Beratung über den Einsatz von Absicherungsmechanismen auch von außen holen. Fachleute im eigenen Unternehmen, die gleichermaßen Einkaufs- und Finanzwissen mitbringen, runden ein gutes Risikomanagement ab.

### Was tut die Commerzbank, um diesen Bedarf zu decken und um Unternehmen in Bezug auf die Herausforderungen der Ressourcenversorgung zu unterstützen?

Wir haben Spezialisten, die bestens über die internationalen Rohstoffmärkte informiert sind, und Experten für Risikomanagement, die entsprechende Absicherungsstrategien empfehlen können. Dazu zählen Termingeschäfte, Swaps und Optionen. Während bei Termingeschäften zu einem bestimmten Zeitpunkt Preise abgesichert werden, geht es bei Swaps darum, Durchschnittspreise über einen definierten Berechnungszeitraum dem bei Abschluss vereinbarten Festpreis gegenüberzustellen. Ähnliche Möglichkeiten bietet eine Absicherung über Optionen, bei denen die Kunden zwischen zeitpunktbezogener und zeitraumbezogener Variante wählen können. Welche

---

Absicherungsmethode passend ist, hängt vom Grundgeschäft des Kunden ab. Kunden können außerdem mit unseren Risikospezialisten ganz individuelle Strategien entwickeln, um Preissteigerungen und -schwankungen optimal für das eigene Unternehmen zu nutzen. Damit Unternehmen die Preisschwankungen bei einzelnen Rohstoffen beobachten können, erstellen unsere Experten monatlich einen

Rohstoffradar\* für die wichtigsten Rohstoffe, publizieren diesen auf unserer Website und geben exemplarische Empfehlungen, wie eine Absicherung in der Praxis aussehen kann.

\* [www.commerzbank.de/rohstoffradar](http://www.commerzbank.de/rohstoffradar)

---

# IV. Helfen Finanzinstrumente bei der Absicherung gegen die Risiken?



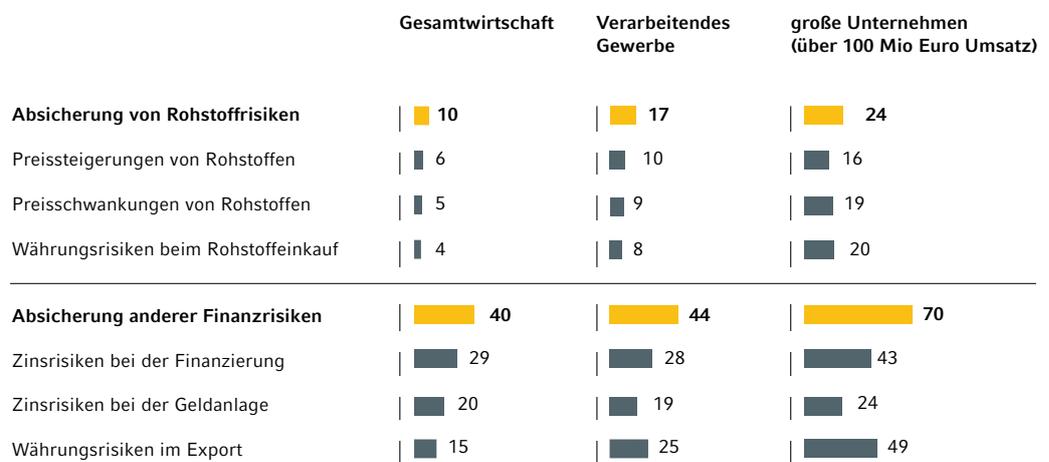
# Finanzinstrumente führen bei der Beschaffung von Rohstoffen und Energie ein Schattendasein

Risikomanagement ist im Mittelstand an der Tagesordnung: 40 Prozent der Unternehmen sichern so zum Beispiel Währungsrisiken im Export sowie Zinsrisiken bei der Geldanlage und der Finanzierung ab. In der Beschaffung setzt der Mittelstand aber vergleichsweise selten auf Finanzinstrumente. Nur jedes zehnte Unternehmen sichert Preisrisiken von Rohstoffen ab, magere 6 Prozent ziehen dies in Erwägung.

Wenn es nicht um Rohstoffrisiken geht, ist der Einsatz von Finanzinstrumenten im Mittelstand durchaus üblich. Nämlich dann, wenn er in direktem Zusammenhang mit Geldanlage oder Finanzierung stattfindet (Abb. 20, unteres Diagramm). 29 Prozent der Unternehmen sichern Zinsrisiken bei der Finanzierung, 20 Prozent bei der Geldanlage ab. Insgesamt haben 40 Prozent Erfahrung mit Produkten zur Absicherung von Finanzrisiken.

Im verarbeitenden Gewerbe werden Finanzinstrumente etwas häufiger (zu 44 Prozent) eingesetzt. Bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 100 Mio. Euro gehören sie zum Tagesgeschäft: 70 Prozent der großen Mittelständler setzen sie ein. Aufgrund der höheren Exportaktivität geht es dabei besonders häufig um Währungsrisiken im Export (Absicherung bei 49 Prozent der großen Unternehmen).

## 20. Welche Risiken sichern die Unternehmen durch Finanzinstrumente ab?



Angaben in %

Dr. Manuela Eggert,  
Leitung Vertriebsstrategien Interest,  
Currency & Liquidity Management, Commerzbank AG



---

**Für welche Rohstoffe bietet der Markt überhaupt eine Absicherung über Finanzinstrumente an?**

Die Palette der über Finanzinstrumente absicherbaren Rohstoffe hat sich in den letzten Jahren deutlich ausgeweitet und umfasst inzwischen ein breites Spektrum an Rohstoffen und Spezifikationen in den folgenden Rohstoffklassen: Energie, Edelmetalle, Industriemetalle sowie Agrarmärkte.

In den Bereich der Energie-Rohstoffe fallen zum Beispiel die Rohölsorten WTI und Brent sowie Produkte aus deren Verarbeitungsstufen – wie Diesel und Heizöl. Bei den Edelmetallen können Gold, Silber, Platin, Palladium und weitere Platingruppenmetalle gehandelt werden. Die Auswahl an absicherbaren Industriemetallen reicht von Aluminium über Blei und Kupfer bis hin zu Nickel, Zink und Zinn. Seit einiger Zeit ist außerdem die Absicherung von Stahl (Steel Billet) möglich.

Bei den Agrarmärkten erstreckt sich die Palette inzwischen zum Beispiel über Mais, Raps, Sojabohnen, Baumwolle, Weizen, Zucker, Kakao und Kaffee, teilweise in unterschiedlichen Qualitäten.

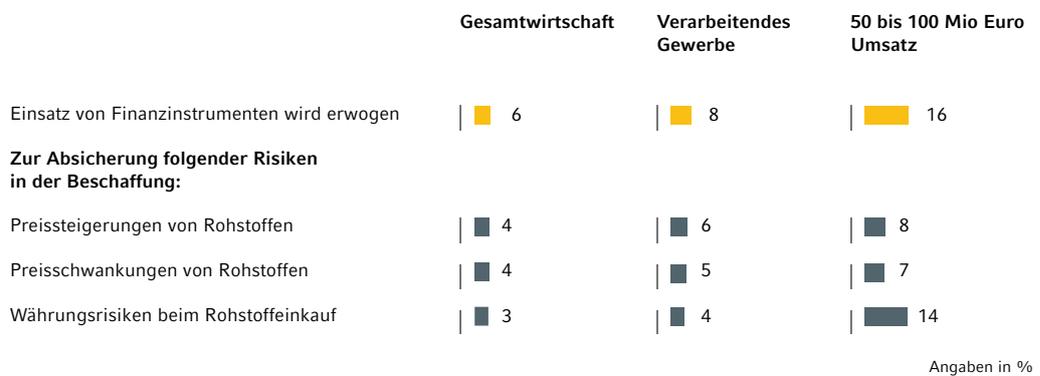
Der Markt ist in diesem Segment also sehr innovativ, die Möglichkeiten wachsen rasant – für einen Rohstoff, der heute noch nicht absicherbar ist, kann es unter Umständen bereits in absehbarer Zeit eine Absicherungslösung über Finanzinstrumente geben.

**Welche Instrumente kommen für eine Absicherung durch ein Finanzderivat überhaupt infrage?**

Unternehmen, die bereits in der Vergangenheit zum Beispiel Effekte aus Währungsschwankungen im Rahmen ihres Auslandsgeschäftes oder Cashflow-Schwankungen einer zinsvariablen Betriebsmittelfinanzierung abgesichert haben, dürften die Instrumente bereits bekannt sein. Je nach konkretem Sicherungsbedürfnis kommen dabei entweder Festpreisgeschäfte (zum Beispiel Termingeschäfte) oder Optionen zur Anwendung. Bei der Wahl eines Termingeschäftes steht für das Unternehmen die Sicherheit eines fest vereinbarten Preises und damit eine fixierte Kalkulationsbasis im Vordergrund. Unternehmen, die einerseits Sicherheit wünschen, andererseits aber auch Chancen aus einer vorteilhaften Preisentwicklung gewahrt wissen möchten, entscheiden sich für den Einsatz von Optionen, die genau diesen Vorteil bieten. Selbstverständlich gibt es darüber hinaus die Möglichkeit, diese Basis-komponenten miteinander zu kombinieren und so den individuellen Bedürfnissen anzupassen. Es kommt also immer auf die Interessen des Unternehmens an, die bei einer Absicherung verfolgt werden sollen.

---

**21. Welche Beschaffungsrisiken würden Sie durch Finanzinstrumente absichern?**



Bei Rohstoffrisiken fristen Finanzinstrumente allerdings ein Schattendasein (Abb. 20, oberes Diagramm): Nur 10 Prozent der Unternehmen sichern sich gegen steigende oder schwankende Rohstoffpreise oder gegen Währungsrisiken beim Rohstoffeinkauf ab. Selbst im besonders rohstoffabhängigen verarbeitenden Gewerbe nutzen nur 17 Prozent der Unternehmen Absicherungen beim Rohstoffeinkauf. Das gilt keineswegs nur für kleine Unternehmen. Auch der große Mittelstand ist – mit einer Nutzungsquote von 24 Prozent – eher zurückhaltend.

Auch bei der Frage, ob er den Einsatz von Finanzinstrumenten in der Rohstoffbeschaffung in Zukunft in Erwägung zieht, hält sich der Mittelstand bedeckt (Abb. 21). Nur 6 Prozent planen den Einsatz solcher Instrumente. Im verarbeitenden Gewerbe, dem man aufgrund der hohen Abhängigkeiten einen höheren Handlungsdruck unterstellen kann, liegt die Quote nur unwesentlich höher (8 Prozent).

Der Größenvergleich zeigt, dass bei den mittleren Umsatzklassen das größte Potenzial liegt (16 Prozent Planer). Allerdings geht es hier vor allem um die Absicherung von Währungsrisiken beim Rohstoffeinkauf – und nicht um die Absicherung der Rohstoffpreise selbst.

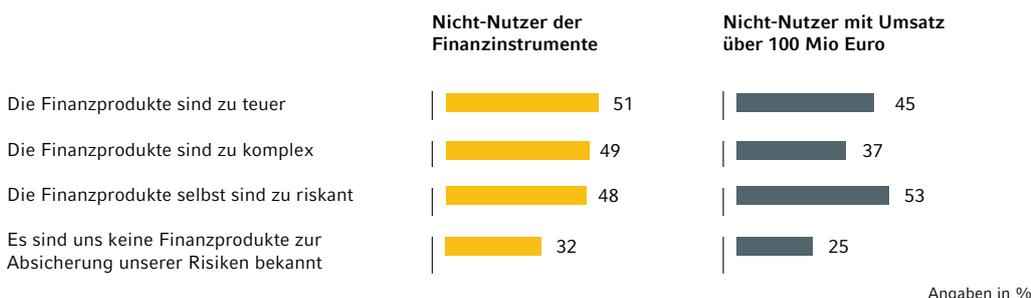
# Finanzinstrumente zur Absicherung gegen Rohstoffrisiken stoßen auf Vorurteile

Wenn die Absicherung gegen Finanzrisiken offenbar normales Tagesgeschäft ist, Rohstoffrisiken aber kaum abgesichert werden, stellt sich die Frage, warum das so ist – zumal der Einfluss der Rohstoffkosten auf den Geschäftserfolg, wie gesehen, ja als ganz erheblich eingeschätzt wird. Bei Mittelständlern, die sie selbst nicht nutzen, haben Finanzinstrumente zur Absicherung gegen Rohstoffrisiken einen schlechten Ruf. Diese Vorurteile haben kleine Unternehmen und große Mittelständler gleichermaßen.

Wie kommt dieser schlechte Ruf zustande? Sie gelten als teuer (51 Prozent), als komplex (49 Prozent), als zu riskant (48 Prozent) – hier wird der Einsatz von Finanzinstrumenten offenbar gleichgesetzt mit dem Versuch, den Teufel mit dem Beelzebub auszutreiben. Die Skeptiker zweifeln grundsätzlich daran, dass Rohstoffpreise sinnvoll abgesichert werden können. Bemerkenswert ist in diesem Kontext, dass große Unternehmen zwar weniger Kritik an der Komplexität der Instrumente äußern (37 Prozent), diese aber besonders häufig als riskant einschätzen (53 Prozent).

Ein knappes Drittel der Unternehmen geht außerdem davon aus, dass es keine passenden Instrumente für die eigenen Risiken gibt. Dies wird einerseits daran liegen, dass nicht alle Rohstoffe abgesichert werden können, weil sie z. B. nicht börsennotiert sind. Womöglich sind die Finanzprodukte den Beschaffungsexperten aber auch zu wenig bekannt oder zu wenig vertraut. Dies würde bedeuten, dass Beschaffungs- und Finanzabteilung künftig im Rohstoffeinkauf enger zusammenarbeiten müssten, um Rohstoffrisiken zu minimieren.

## 22. Was spricht gegen eine Absicherung von Rohstoffrisiken durch Finanzinstrumente?





**Dr. Manfred Wittenstein,  
Vorsitzender des Vorstands der Wittenstein AG**

---

**Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem Thema „Rohstoffe und Energie“ im Rahmen des Risikomanagements um?**

Entscheidend ist hier, dass Risikomanagement bei uns auch übersetzt wird als „Herausforderung“: Wir sehen beim Thema Rohstoffe und Energie nicht nur das Risiko, sondern auch die Chancen. Eine Riesen-Chance für die Wittenstein AG ist, dass es derzeit einen großen Bedarf an ressourcen- und energieeffizienten Produkten gibt. Dieser Bedarf wächst sogar überproportional zur tatsächlichen Verknappung der Ressourcen, die wir derzeit schon sehen. Und wir versuchen natürlich, diesen Bedarf mit unserem Können und unseren Lösungen zu bedienen, unsere Kunden zu begeistern. Auf der anderen Seite sind wir natürlich den Marktpreisen beim Kauf von Rohstoffen ausgesetzt. Die klassischen Mittel des Einkaufs – längere Lieferfristen, größere Abnahmemengen etc. – helfen hier nur sehr begrenzt. Zum Risikomanagement gehört für uns daher auch, innovative, technologische Substitutionsprozesse voranzubringen, um die Abhängigkeit von bestimmten Rohstoffen zu mindern.

**Gibt es eine Strategie, mit der sich ein mittelständisches Unternehmen in Konkurrenz zu großen Unternehmen im Wettbewerb um knapper werdende Rohstoffe behaupten kann?**

Gegen die Marktpreise sind große Unternehmen letztlich genauso machtlos wie ein Mittelständler, von kleinen Unterschieden durch größere Abnahmemengen mal abgesehen. Der Mittelstand, oft familiengeführte Unternehmen, hat vielleicht sogar einen kleinen Vorteil dadurch, dass er oft einen längerfristigeren, nachhaltigeren Planungshorizont hat und ein verlässlicher Abnehmer ist. Der größere Vorteil ist aber die Innovationsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen, die den Bedarf der Kunden bedienen können – Kunden, die im Übrigen dieselben Anforderungen in puncto Ressourceneffizienz haben wie wir als Unternehmen. Wie gesagt: Die Möglichkeiten, dem Problem auf der Einkaufsseite zu begegnen, sind begrenzt, hier zu optimieren ist sozusagen das Pflichtprogramm. Die Kür, mit der womöglich gerade die mittelständischen Unternehmen glänzen können, ist die flexible Anpassung an die Marktbedürfnisse und die Fähigkeit, individualisiert neue Technologien zu entwickeln und anzubieten.

---

---

**Droht dem deutschen Mittelstand durch den Atomausstieg und damit möglicherweise einhergehenden höheren Energiepreisen gegenüber Wettbewerbern aus anderen Ländern eher ein Standortnachteil, oder überwiegt der positive Effekt, weil die Technologieführerschaft bei den Erneuerbaren Energien ausgebaut wird?**

Wenn wir allgemein und in der Breite höhere Energiekosten als in anderen Ländern bekämen, dann würde das natürlich einen Standortnachteil darstellen. Aber andererseits kauft die Welt nicht unsere Lösungen, weil sie besonders billig sind, sondern aufgrund ihrer Qualität. Insofern können wir Steigerungen bei Energiepreisen vergleichsweise gut verkraften. Wichtig ist aber für die weitere Entwicklung des Standorts Deutschland, dass die Politik den Unternehmen die notwendige Planungssicherheit gibt und nicht diskretionär und verzerrend eingreift. Es muss gewährleistet sein, dass die Wertschöpfung im Bereich der Erneuerbaren Energien tatsächlich auch in Deutschland stattfindet. Es wäre schlecht, wenn hier bei uns ein hoher Bedarf an Erneuerbaren Energien herrscht, aber die Fertigungstechnologie dazu aus Asien käme.

---

# Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven

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

## Studien schaffen Fakten

Das inhaltliche Fundament für die Initiative bilden Studien zu aktuellen und drängenden unternehmerischen Themen. Dazu befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest – im Rahmen einer der größten Mittelstandsumfragen in Deutschland – zweimal im Jahr jeweils 4.000 Unternehmen. Dies garantiert nicht nur verlässliche Ergebnisse, sondern ermöglicht auch Teilauswertungen nach Unternehmensgrößen, Regionen oder Branchen. Die Dokumentationen der Umfragen bieten mehr als Fakten: Die Ergebnisse werden vom Beirat der Initiative interpretiert, es werden neue Akzente gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung gerückt, die oftmals in diesem thematischen Kontext bisher noch nicht erfasst wurden.

## Ein Beirat unterstützt die Initiative

Ein eigens für die Initiative gegründeter Beirat aus namhaften Persönlichkeiten identifiziert wichtige Themen, liefert Stichworte und kommentiert die Untersuchungsergebnisse. Mitglieder des Beirats sind: Anton F. Börner, Präsident des Bundesverbands des deutschen Groß- und Außenhandels, Hartmut Schauerte, Landesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU NRW, Rüdiger A. Günther, selbstständiger Unternehmensberater, Dr. Jürgen Meffert, Director bei McKinsey & Company, Inc., Dr. Manfred Wittenstein, CEO der Wittenstein AG, Petra Ledendecker, Präsidentin des Verbandes Deutscher Unternehmerinnen (VDU) und Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG. Für die 11. Studie übernimmt Dr. Peter Bartels, Mitglied des Vorstands der PricewaterhouseCoopers AG, das Beiratsmandat in Vertretung seines Vorstandskollegen Prof. Dr. Nobert Winkeljohann.

Ergänzt wird der ständige Beirat durch einen wechselnden wissenschaftlichen Beirat mit Fokus auf die jeweiligen Studienthemen.

## Medienarbeit und Dialogveranstaltungen

Die Studienergebnisse bilden die Grundlage für Medienarbeit und bundesweite Dialogveranstaltungen. Mit Hilfe von exklusiven Medienkooperationen, einer nationalen Pressekonferenz und regionalen Pressegesprächen werden die Studienergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt. Bei ausgewählten Studien übernimmt zudem eine bekannte Persönlichkeit mit Affinität zum jeweiligen Thema die

Schirmherrschaft, bei der vorliegenden Studie Dr. Norbert Röttgen, Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.

Im Anschluss an die Veröffentlichung der Studienergebnisse finden Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. Die Gebietsfilialen laden jeweils einmal jährlich Gäste aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zu großen Podiumsveranstaltungen ein. Dabei werden die Studienergebnisse vorgestellt, bewertet und aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert. Das Format verbindet auf unterhaltsame Weise Information mit der Gelegenheit zu Diskussion und Networking. Noch stärker auf den persönlichen Meinungsaustausch ausgerichtet ist das zweite, lokale Veranstaltungsformat der Initiative. Hier laden die Regionalfilialen die Unternehmer zu Abenden mit Impulsreferat und anschließendem moderierten Dialog ein.

#### **Der Dialog geht weiter**

Elf Studien und inzwischen mehr als 400 Veranstaltungen: Die Initiative hat ein lebendiges Forum für die Themen des Mittelstands geschaffen, das längst weit über den Kreis der Veranstaltungsteilnehmer hinaus wirkt. Die Ergebnisse der vorliegenden aktuellen Studie bieten auch dieses Mal wieder die Grundlage für die Medienarbeit und Diskussionsstoff für die bundesweiten Veranstaltungen. Das Netzwerk der UnternehmerPerspektiven wird somit stetig gepflegt und ausgebaut. Im Jahr 2010 wurde das nachhaltige Engagement der Initiative von der Deutschen Public Relations Gesellschaft und dem F.A.Z. Institut der Frankfurter Allgemeinen Zeitung ausgezeichnet.

#### **Die bisherigen Studien im Überblick**

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

Weitere Informationen unter  
**[www.unternehmerperspektiven.de](http://www.unternehmerperspektiven.de)**

# Untersuchungsdesign und Strukturdaten

## Verfahren:

Telefonische Interviews (CATI) von ca. 20 Minuten Dauer

## Befragungszeitraum:

09. Mai bis 01. Juli 2011

## Befragungspersonen:

Geschäftsführer / Inhaber

**Durchführung:** TNS Infratest

## Gesprächspartner, Stichprobe und Grundgesamtheit:

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

## Unternehmensgrößen

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

## Regionen

Die Unternehmerperspektiven sind auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder über- bzw. untergewichtet und die Länder Niedersachsen & Bremen sowie Rheinland-Pfalz & Saarland zusammengefasst. Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

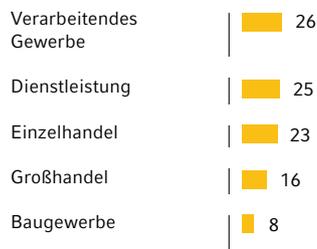
Länder	Unternehmen
● Baden-Württemberg:	551
● Bayern:	643
● Berlin:	98
● Brandenburg:	91
● Hamburg:	125
● Hessen:	300
● Mecklenburg-Vorpommern:	80
● Niedersachsen & Bremen:	351
● Nordrhein-Westfalen:	950
● Rheinland-Pfalz & Saarland:	247
● Schleswig-Holstein:	125
● Sachsen:	200
● Sachsen-Anhalt:	99
● Thüringen:	131

**23. Repräsentativität für Unternehmen ab 2,5 Mio Euro Jahresumsatz.  
Die Grundgesamtheit umfasst knapp 160.000 Unternehmen.**

**Größenklassen nach Jahresumsatz**



**Branchen**



Angaben in %

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

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

# Impressum

**Herausgeber:**

Commerzbank AG  
Mittelstandsbank  
Frankfurt am Main

**Konzept und Redaktion:**

A&B One Kommunikationsagentur GmbH  
Frankfurt am Main

**Puzzle Picture Paintings:**

KRAX Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach  
Frankfurt am Main

**Grafik-Design:**

FLEISCHER'S  
Agentur für Kommunikation GmbH  
Neumühle/Schlangenbad

**Durchführung der Studie**

TNS Infratest GmbH  
Finanzforschung  
Stieghorster Str. 66  
33605 Bielefeld



---

## **UnternehmerPerspektiven jetzt auch auf XING**

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

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

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

---

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

**Commerzbank AG**

Mittelstandsbank

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

[www.commerzbank.de/firmenkunden](http://www.commerzbank.de/firmenkunden)

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

