

# **Die Vorbereitung des Mittelstandes auf die Auswirkungen des demografischen Wandels**

**Vortrag anlässlich des Expertengesprächs „Mittelstand und demographischer Wandel – Herausforderungen annehmen und Chancen ergreifen der Hanns-Seidel-Stiftung am 14.02.2008 in München**

von

**Prof. Dr. Frank Wallau**  
**Institut für Mittelstandsforschung Bonn**

# Gliederung

1. **Mittelstand in Deutschland**

2. Der demographische Wandel

3. Mittelstand und demographischer Wandel -  
Auswirkungen auf den Absatz-/Personalbereich

4. Fazit

## Quantitative Mittelstandsdefinitionen des IfM Bonn

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in €/Jahr
Klein	bis 9	bis unter 1 Mill. €
Mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mill. €
<b>Mittelstand (KMU) zusammen</b>	<b>bis 499</b>	<b>bis unter 50 Mio. €</b>
Groß	500 und mehr	50 Mill. € und mehr

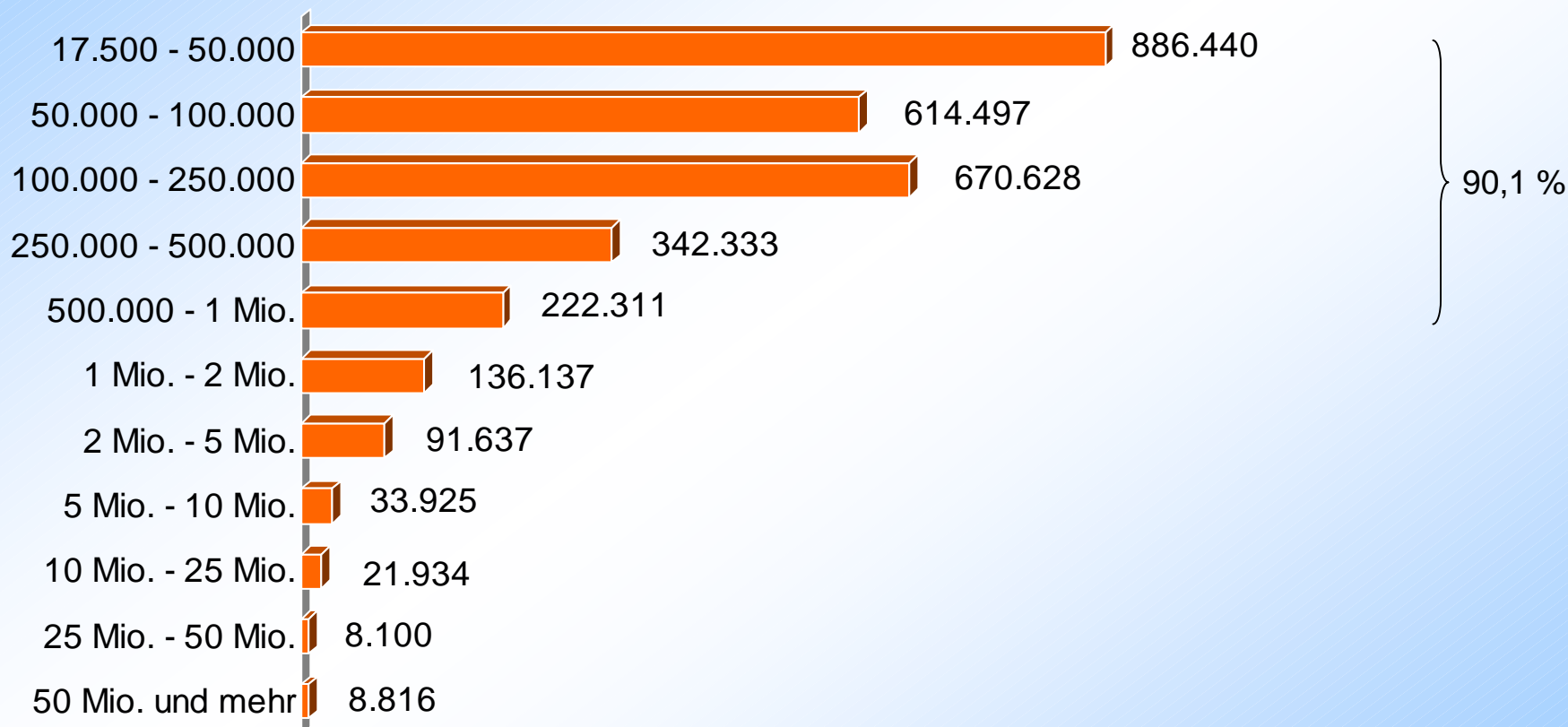
Quelle: IfM Bonn 2004

## Definition von KMU durch die EU

Unternehmensgröße	Beschäftigte	UND	Umsatz	ODER	Jahresbilanz
Kleinstunternehmen	0-9		bis 2 Mill. €		bis 2 Mill. €
Kleinunternehmen	10-49	bis 10 Mill. €	bis 10 Mill. €		
Mittleres Unternehmen	50-249	bis 50 Mill. €	bis 43 Mill.		
<b>KMU zusammen</b>	<b>unter 250</b>	<b>bis 50 Mill. €</b>	<b>bis 43 Mill. €</b>		

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

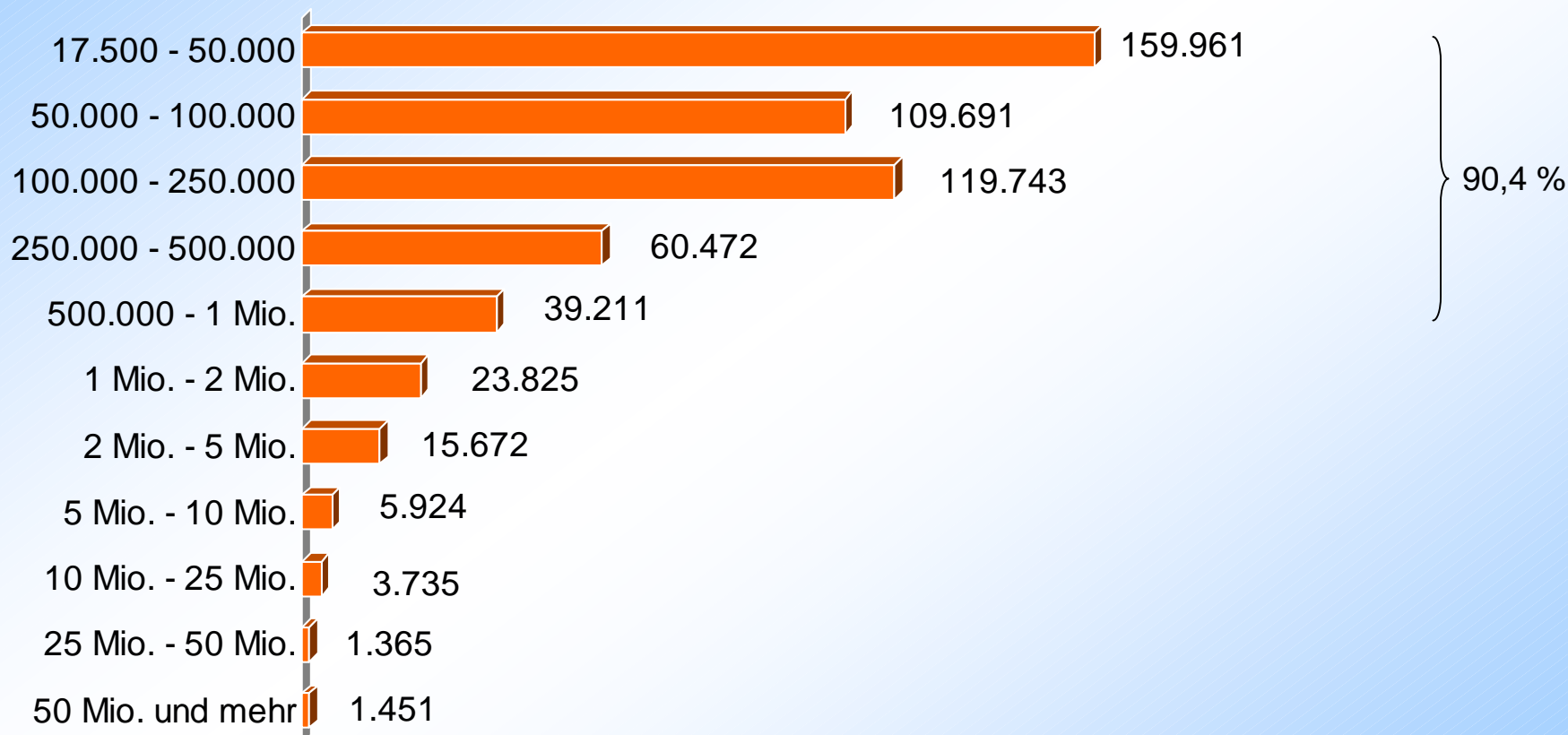
## Unternehmen<sup>1</sup> in Deutschland 2005 nach Umsatzgrößenklassen



**Insgesamt 3.036.758 Unternehmen**

<sup>1</sup> nur Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 17.500 Euro

## Unternehmen<sup>1</sup> in Bayern 2005 nach Umsatzgrößenklassen



**Insgesamt 541.050 Unternehmen**

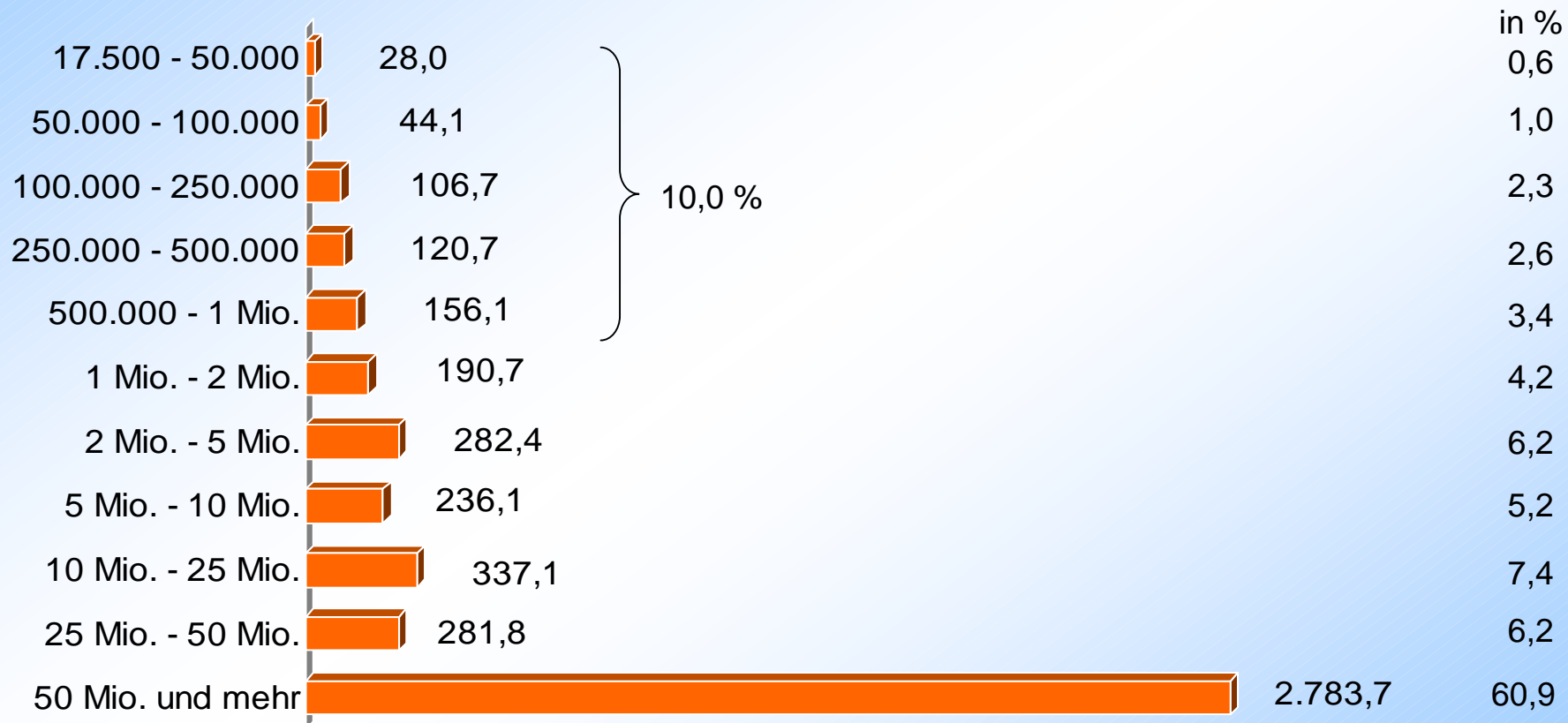
<sup>1</sup> nur Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 17.500 Euro

Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen:  
Umsatzsteuerstatistik 2005; Düsseldorf, 2007; Berechnungen des IfM Bonn



# Umsatz<sup>1</sup> der Unternehmen<sup>2</sup> in Deutschland 2005

## nach Umsatzgrößenklassen, in Mrd. €



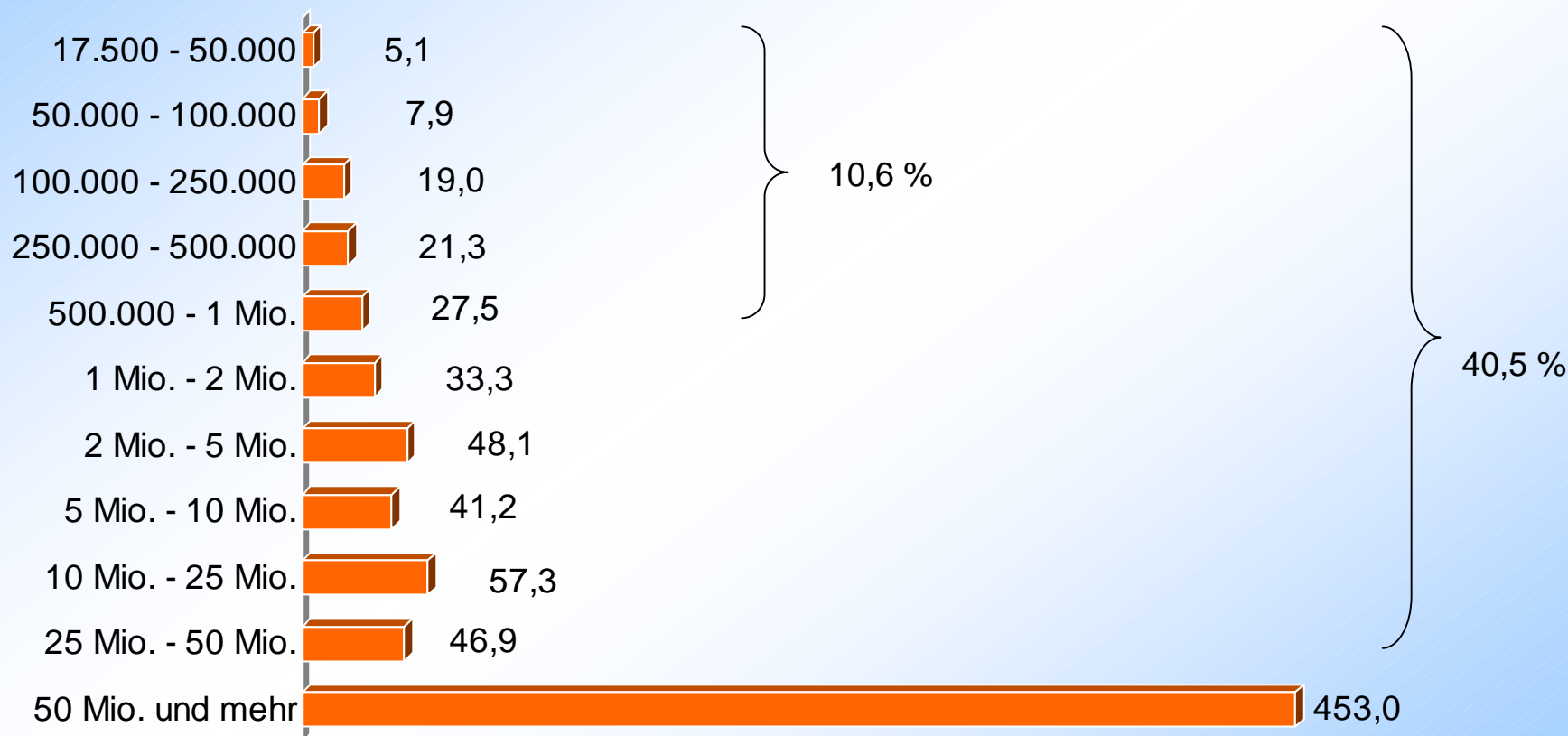
**Insgesamt setzten die 3.036.758 Unternehmen 4.567,4 Mrd. € um**

<sup>1</sup> ohne Umsatzsteuer

<sup>2</sup> nur Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 17.500 Euro

Quelle: Statistisches Bundesamt: Umsatzsteuerstatistik 2005, Wiesbaden 2007; Berechnungen des IfM Bonn

## Unternehmen<sup>1</sup> und deren Umsatz<sup>2</sup> in Bayern 2005 nach Umsatzgrößenklassen, in Mrd. €



**Insgesamt setzten die 541.050 Unternehmen 760,83 Mrd. Euro um**

<sup>1</sup> ohne Umsatzsteuer

<sup>2</sup> nur Steuerpflichtige mit Lieferungen und Leistungen von mehr als 17.500 Euro

Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW;

Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik 2005; Berechnungen des IfM Bonn

# Gliederung

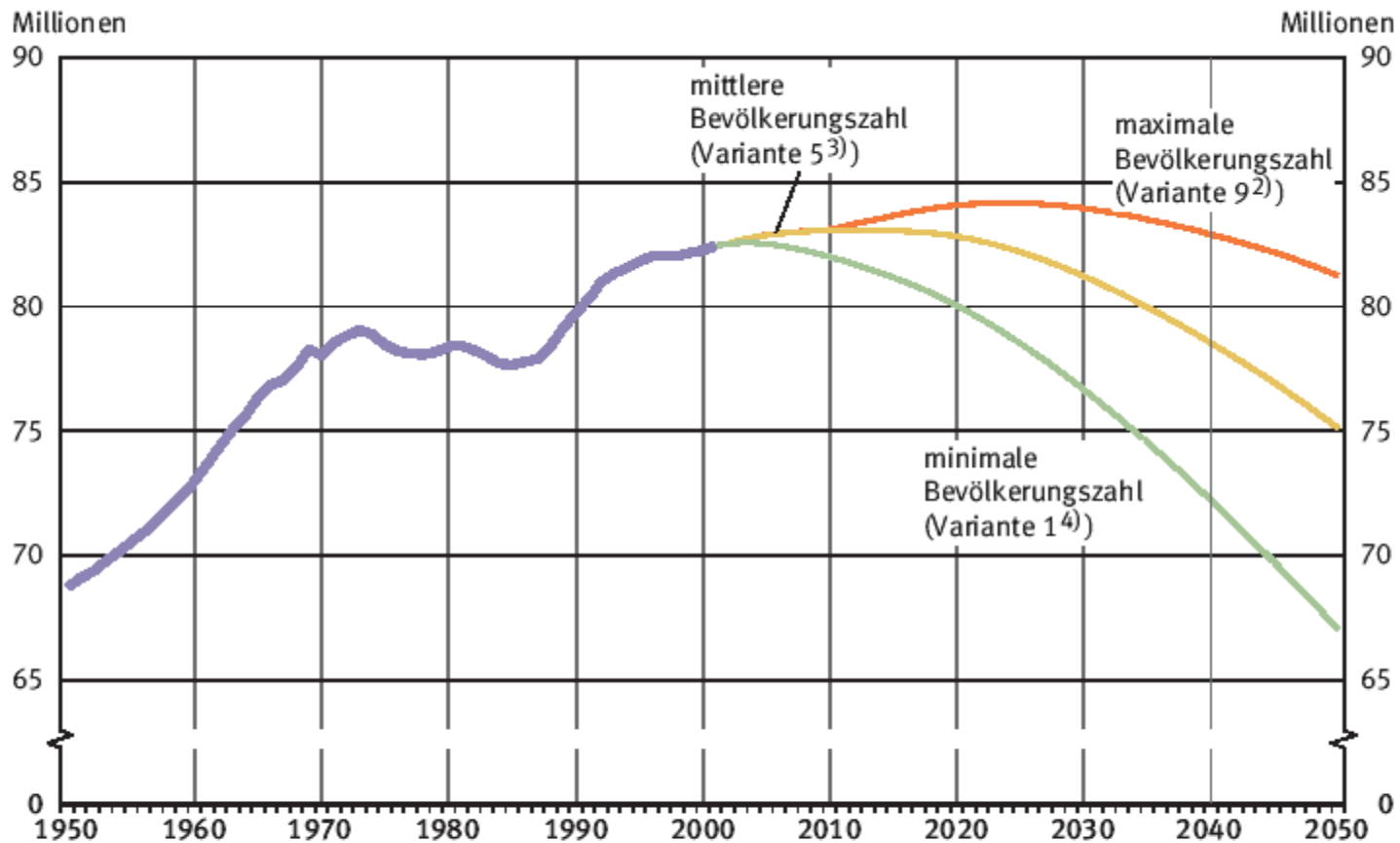
1. Mittelstand in Deutschland

**2. Der demographische Wandel**

3. Mittelstand und demographischer Wandel -  
Auswirkungen auf den Absatz-/Personalbereich

4. Fazit

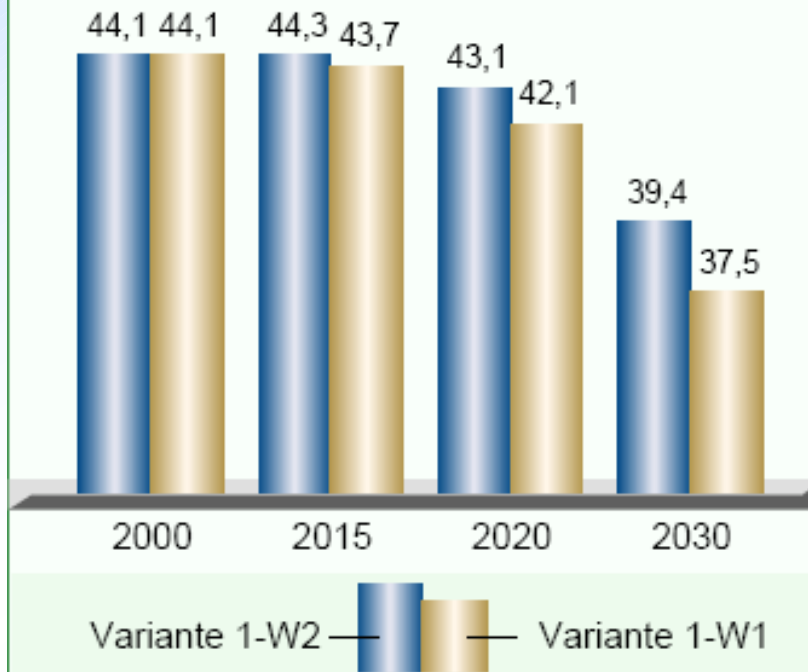


Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland<sup>1)</sup>


1) Ab 2002 Schätzwerte der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (absolute Werte sind im Anhang A, Tabelle 11 aufgeführt). - 2) Variante 9: Hohe Wanderungsannahme W3 (jährlicher Saldo von mindestens 300 000) und hohe Lebenserwartungsannahme L2 (durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 83 bzw. 88 Jahren). - 3) Variante 5: Mittlere Wanderungsannahme W2 (jährlicher Saldo von mindestens 200 000) und mittlere Lebenserwartungsannahme L2 (durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 81 bzw. 87 Jahren). - 4) Variante 1: Niedrige Wanderungsannahme W1 (jährlicher Saldo von mindestens 100 000) und niedrige Lebenserwartungsannahme L1 (durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 79 bzw. 86 Jahren).

## Entwicklung des Erwerbs- personenpotenzials bis 2030

– Personen in Mio. –



*Annahmen für die Bevölkerungsentwicklung*

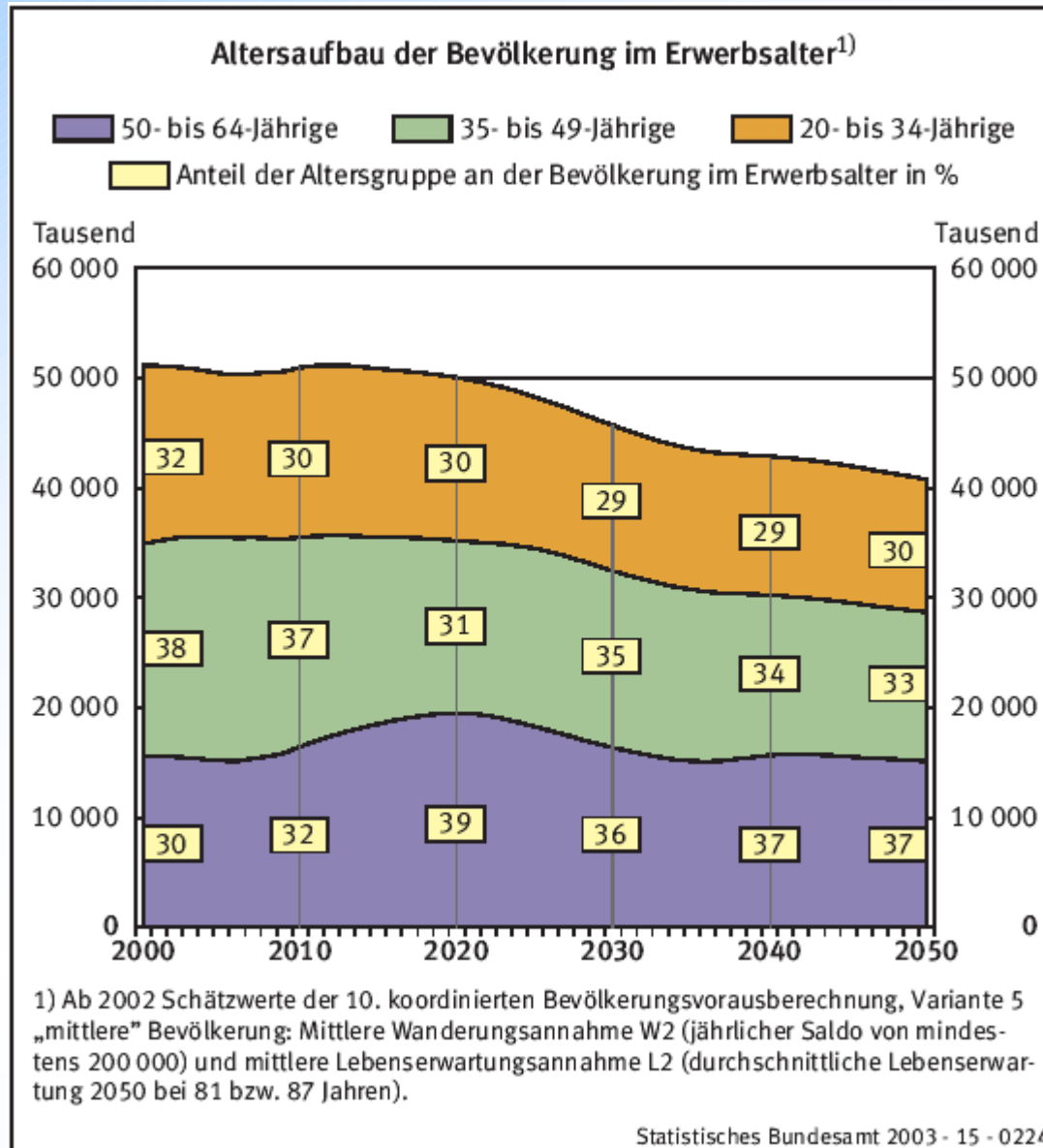
**Variante 1-W1:** Wanderungssaldo + 100.000 Pers.

**Variante 1-W2:** Wanderungssaldo + 200.000 Pers.

**für alle Varianten** konstante Geburtenhäufigkeit und  
mittlere Steigerung der Lebenserwartung

Quelle: Fuchs/Dörfler 2005

© IAB



# 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung nach Ländern

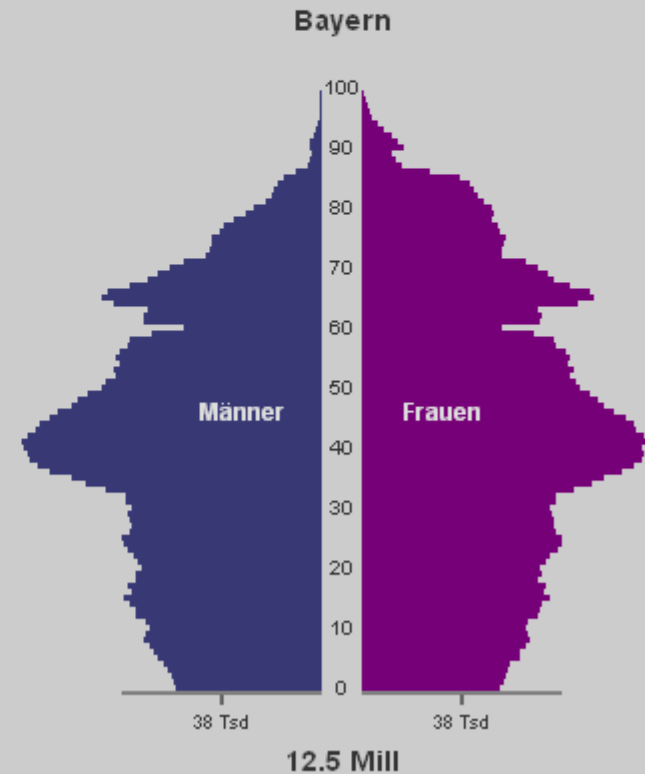
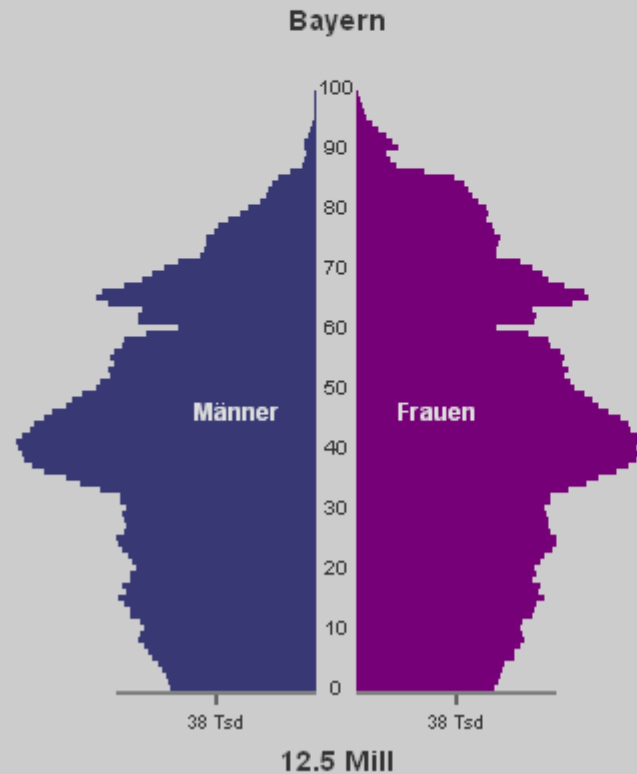
Bayern

2005

Bayern

**DI**STATIS  
wissen.nutzen.

2005



Bundesland	Bevölkerung im Jahr 2005				
	Insgesamt	jünger als 20 Jahre	20 bis 64 Jahre	65 Jahre und älter	80 Jahre und älter
	Millionen	Prozent			
Baden-Württemberg	10.7	21.3	60.5	18.2	4.3
<b>Bayern</b>	<b>12.5</b>	<b>20.8</b>	<b>60.7</b>	<b>18.5</b>	<b>4.5</b>

# 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung nach Ländern

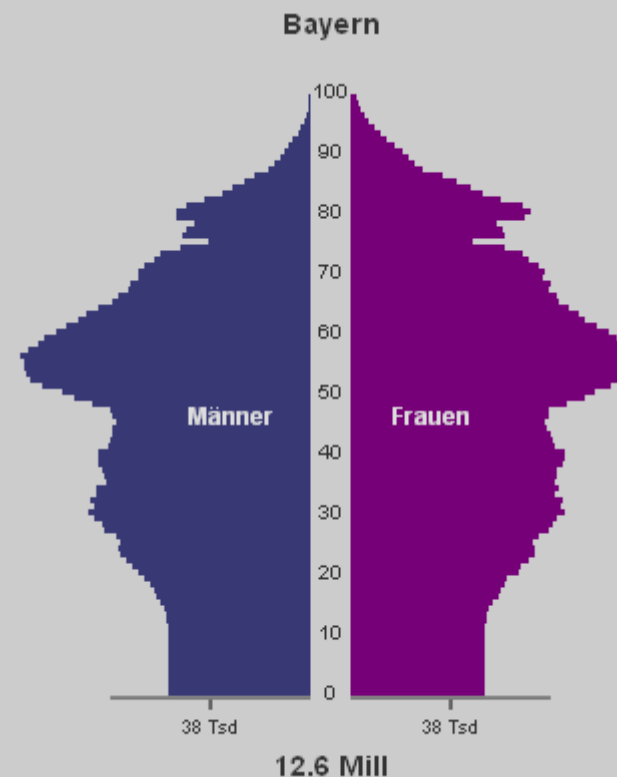
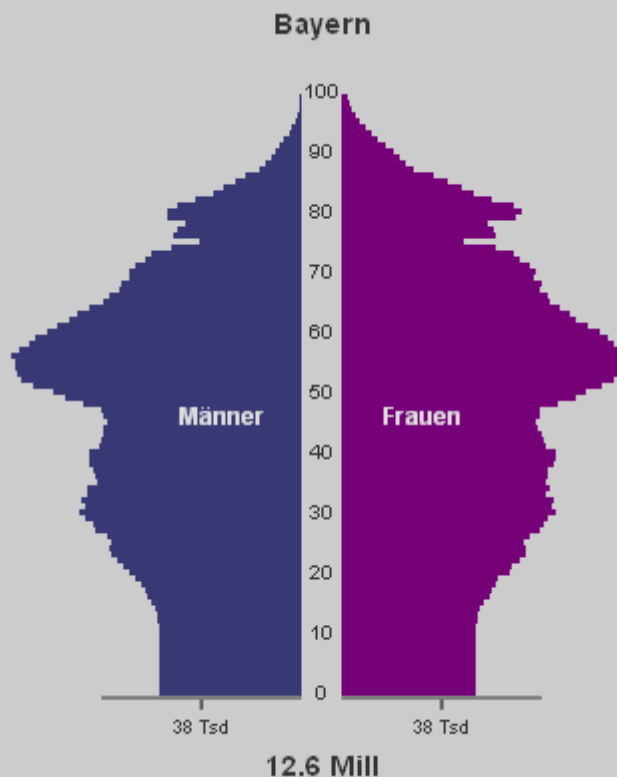
Bayern

2020

Bayern

**DI**STATIS  
wissen.nutzen.

2020



Bundesland	Bevölkerung im Jahr 2020				
	Insgesamt	jünger als 20 Jahre	20 bis 64 Jahre	65 Jahre und älter	80 Jahre und älter
	Millionen	Prozent			
Baden-Württemberg	10.8	17.6	60.6	21.8	7.0
<b>Bayern</b>	<b>12.6</b>	<b>17.4</b>	<b>60.7</b>	<b>21.9</b>	<b>6.9</b>



# 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung nach Ländern

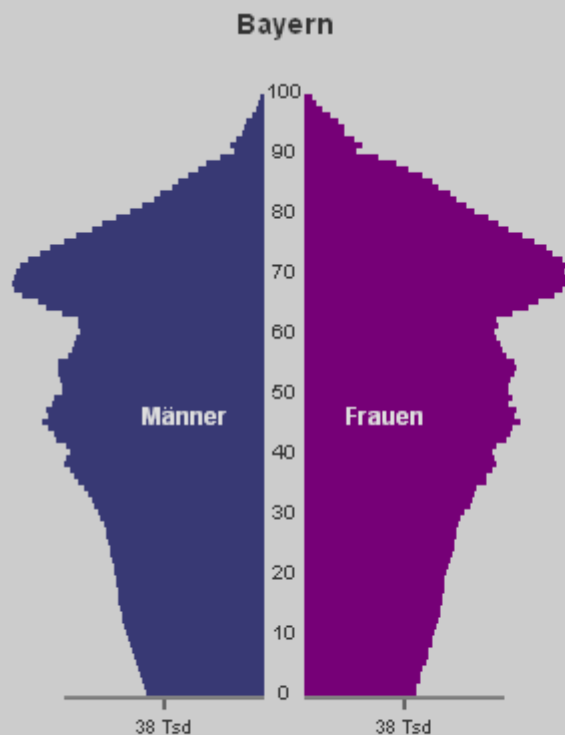
Bayern

2035

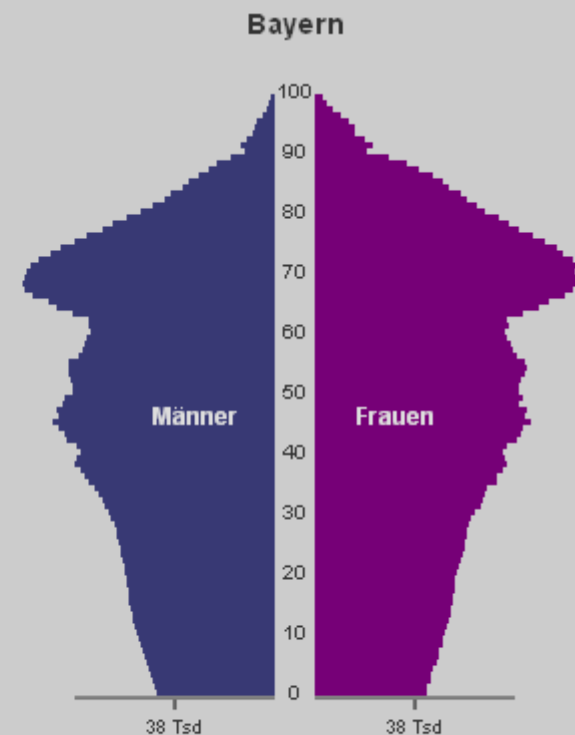
Bayern



2035



12.1 Mill



12.1 Mill

Bundesland	Bevölkerung im Jahr 2035				
	Insgesamt	jünger als 20 Jahre	20 bis 64 Jahre	65 Jahre und älter	80 Jahre und älter
	Millionen	Prozent			
Baden-Württemberg	10.5	16.8	52.8	30.4	8.8
<b>Bayern</b>	<b>12.1</b>	<b>16.7</b>	<b>53.2</b>	<b>30.2</b>	<b>8.6</b>

# 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung nach Ländern

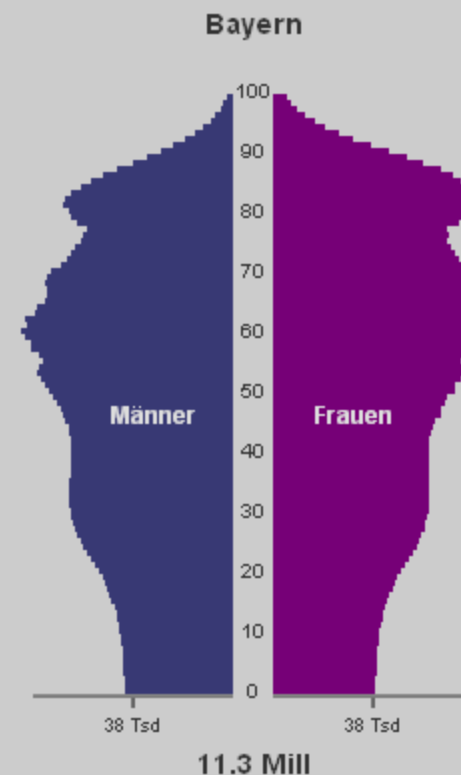
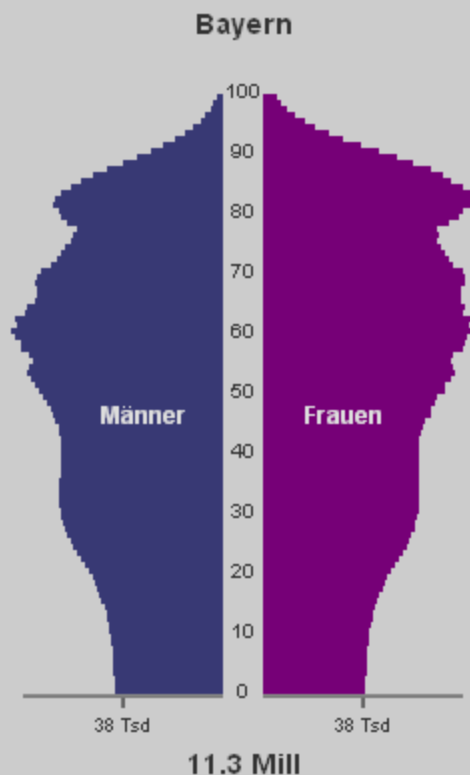
Bayern

2050

Bayern

**DI**STATIS  
wissen.nutzen.

2050



Bundesland	Bevölkerung im Jahr 2050				
	Insgesamt	jünger als 20 Jahre	20 bis 64 Jahre	65 Jahre und älter	80 Jahre und älter
	Millionen	Prozent			
Baden-Württemberg	9.7	15.3	51.9	32.9	14.6
<b>Bayern</b>	<b>11.3</b>	<b>15.3</b>	<b>52.3</b>	<b>32.4</b>	<b>14.1</b>

# Gliederung

1. Mittelstand in Deutschland

2. Der demographische Wandel

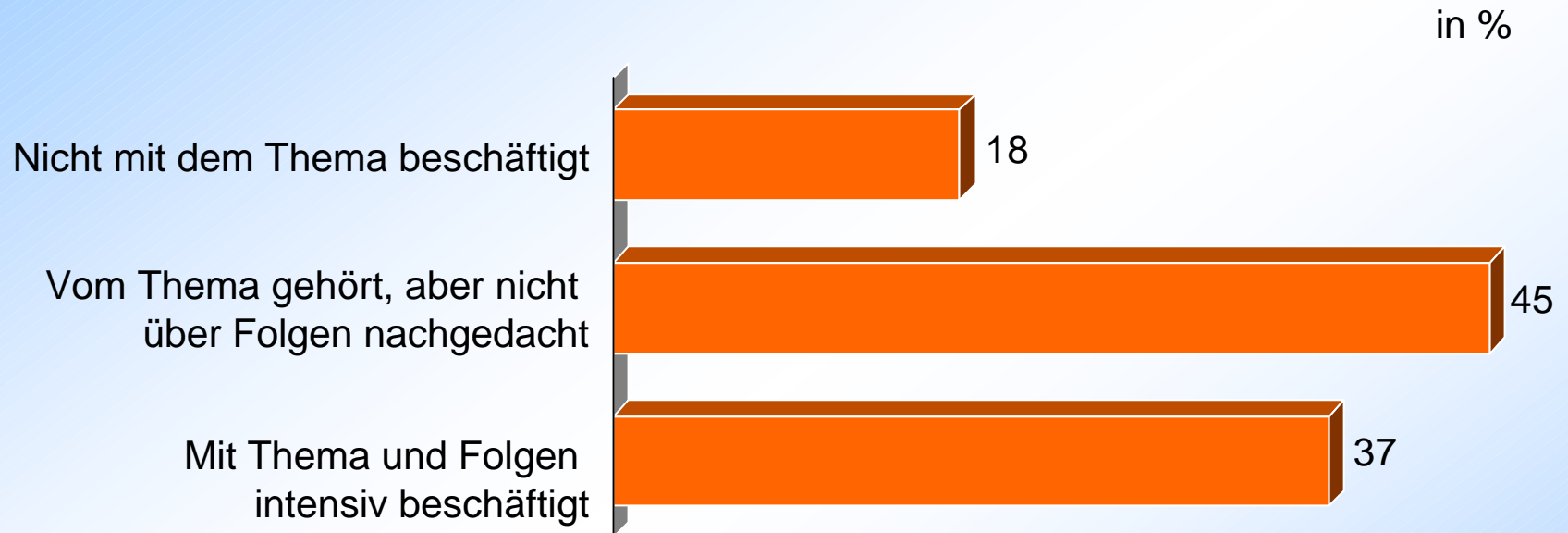
**3. Mittelstand und demographischer Wandel -  
Auswirkungen auf den Absatz-/Personalbereich**

4. Fazit

## Anlage des Forschungsprojekts

- Ausgangspunkt:**
- Alterung und gleichzeitige Schrumpfung der Erwerbs- und Wohnbevölkerung in Deutschland und den meisten anderen Industrieländern.
  - Spürbare Auswirkungen beim Erwerbspotenzial erst nach 2020, in ländlichen Regionen und Ostdeutschland sind sie jedoch bereits heute beobachtbar.
- Zentrale Forschungsfragen:**
- Wissen die Unternehmen von den demografischen Veränderungen? Welche Auswirkungen erwarten Sie?
  - Wer hat welche Antwortstrategien entwickelt?
  - In welchen Bereichen wünschen sie sich öffentliche Unterstützung?
- Methodik:**
- Online-Befragung bei rd. 11.000 Unternehmen in Deutschland.
  - Geschichtete Zufallsstichprobe (vier Branchengruppen, drei Beschäftigtengrößenklassen).
  - Rd. 700 auswertbare Fragebogen.
  - Hochrechnung der Ergebnisse mittels Unternehmensregister.

# Auseinandersetzung mit dem Thema „demografische Entwicklung“



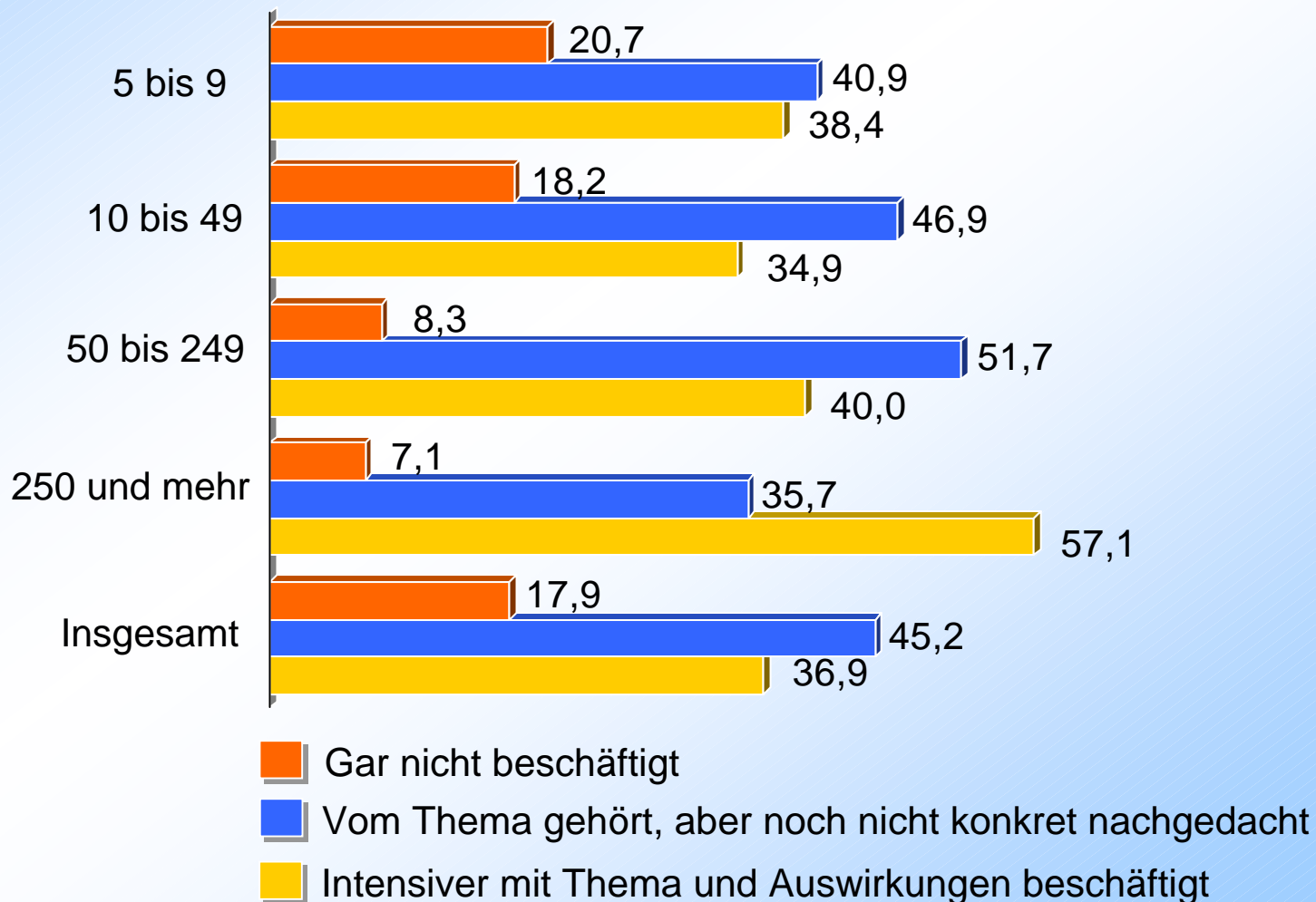
- Je größer das Unternehmen, desto eher hat es sich mit dem Thema und den Auswirkungen beschäftigt.
- Unternehmen in den Wirtschaftszweigen Handel, Gastgewerbe und Verkehr haben sich vergleichsweise seltener mit dem Thema beschäftigt.



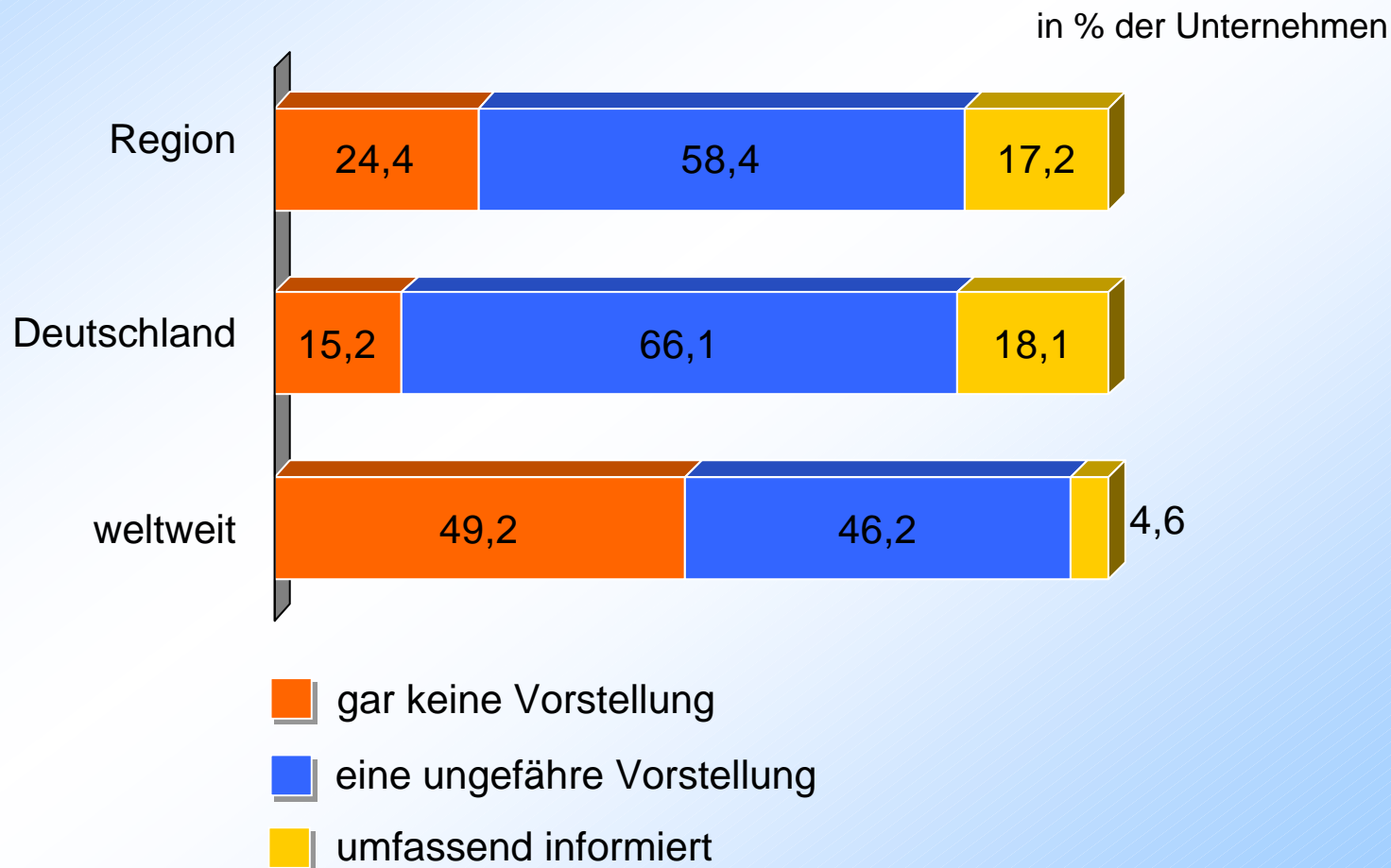
# Auseinandersetzung mit dem Thema „demografische Entwicklung“

in %

## Beschäftigtengruppen

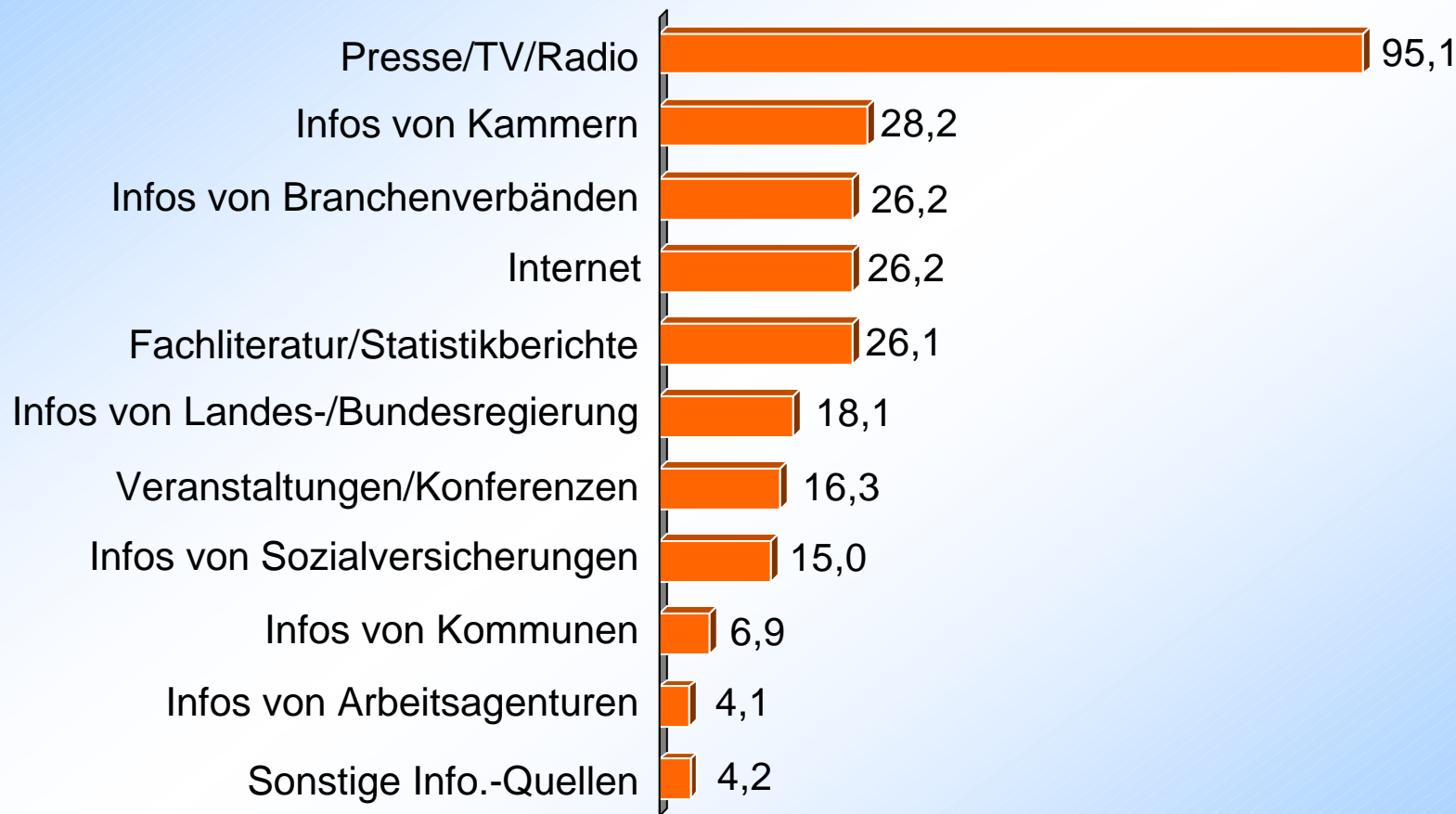


# Information über demografische Entwicklung nach Räumen

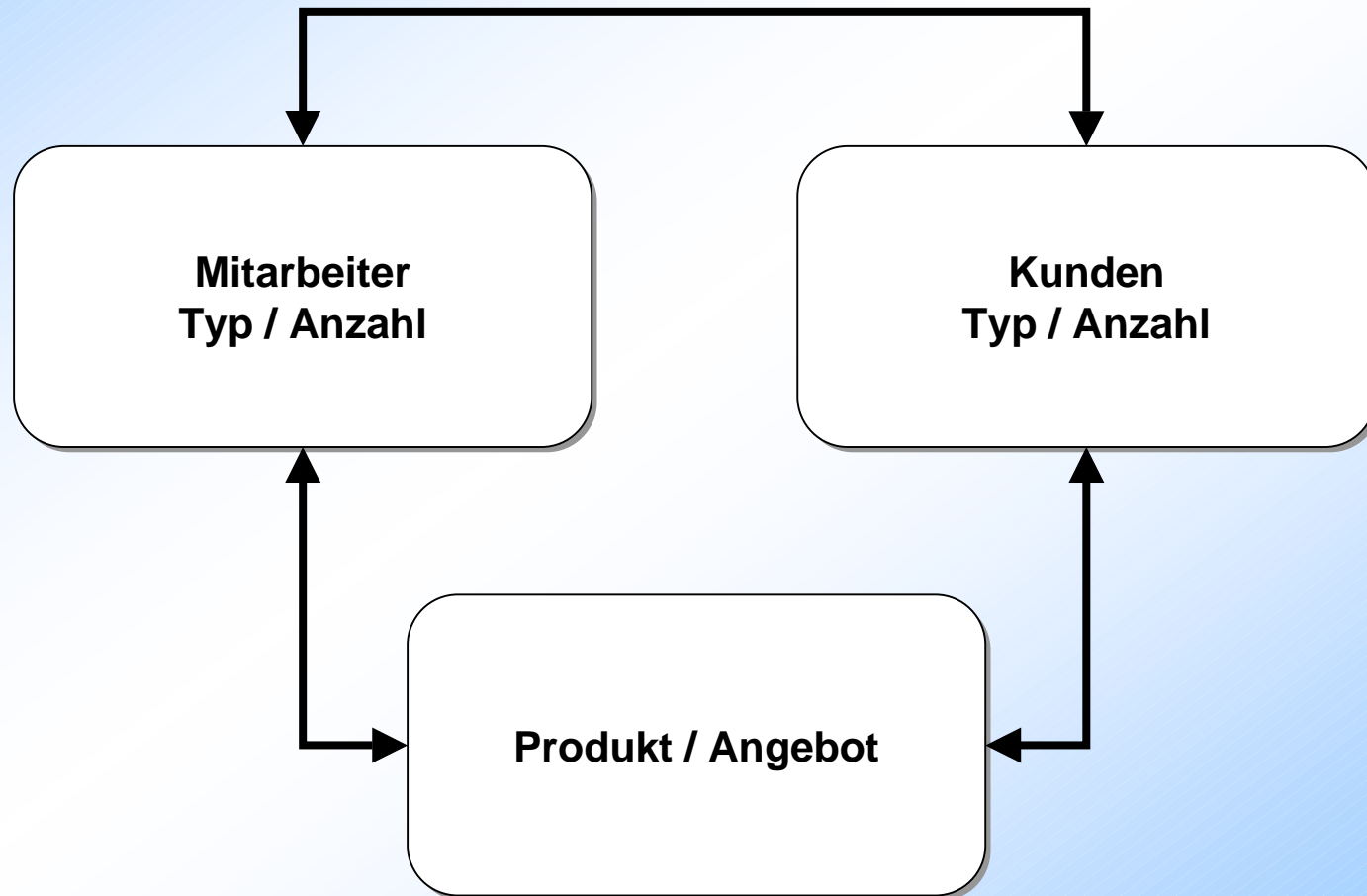


# Informationsquellen der Unternehmen

Mehrfachantworten, in % der Unternehmen

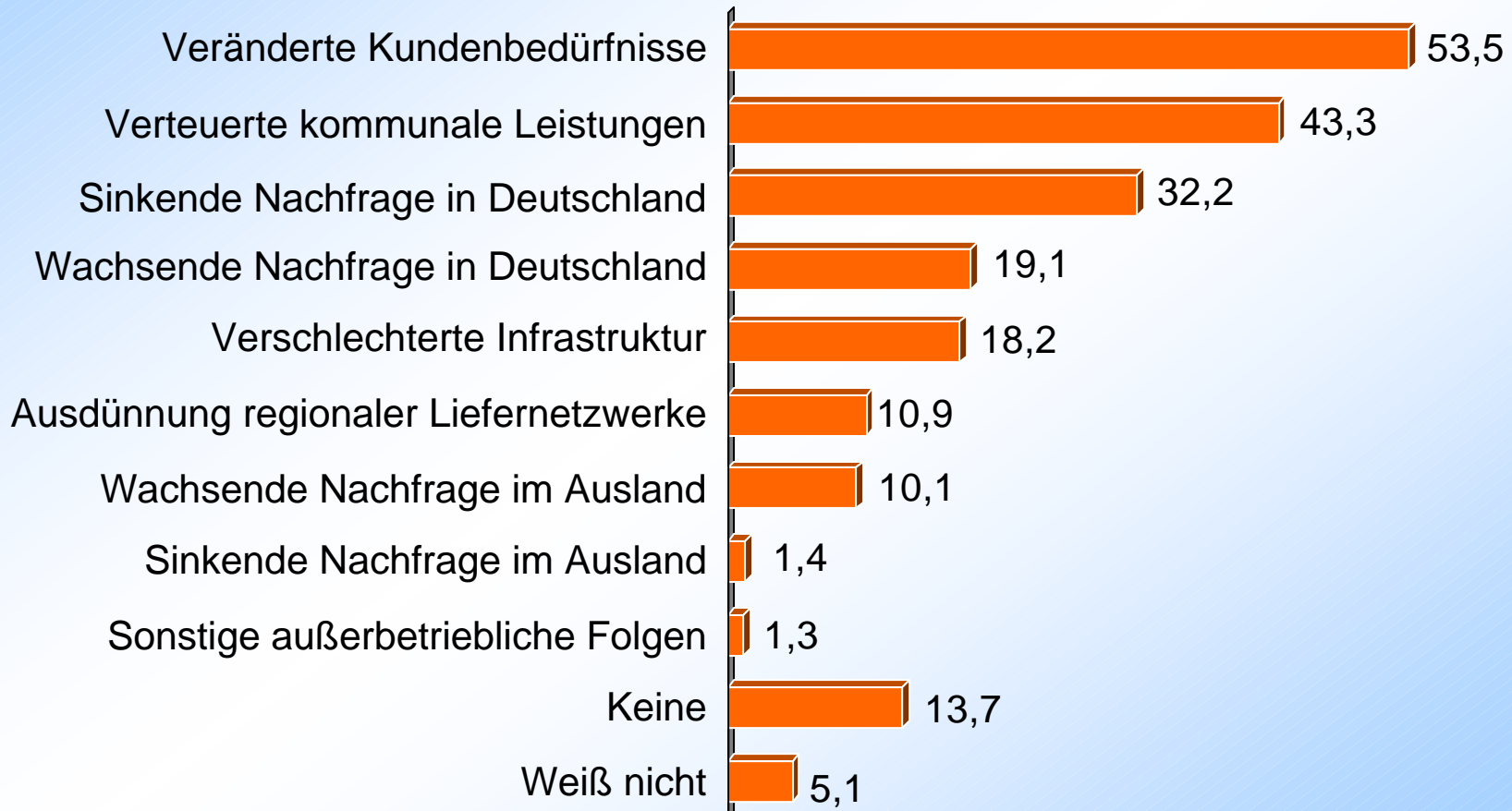


## Der demografische Wirkungs-Kreislauf



# Erwartete mittel- bis langfristige Folgen für die Märkte

Mehrfachantworten, in % der Fälle



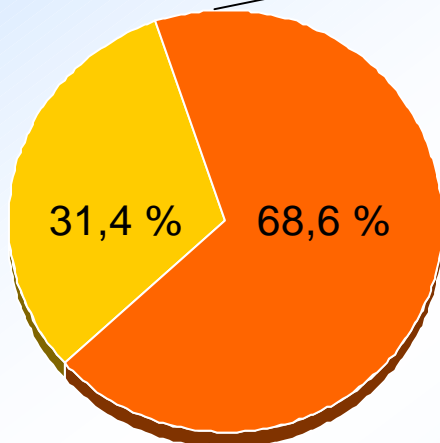


# Zielgruppenausrichtung

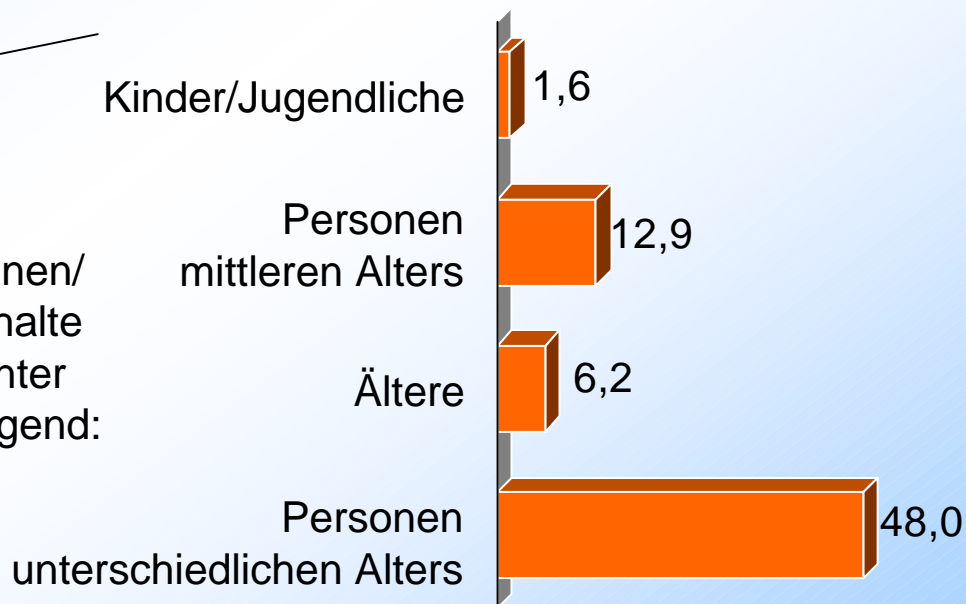
in % von  
Insgesamt

Kunden/Endverbraucher sind...

keine  
Personen/  
Haushalte

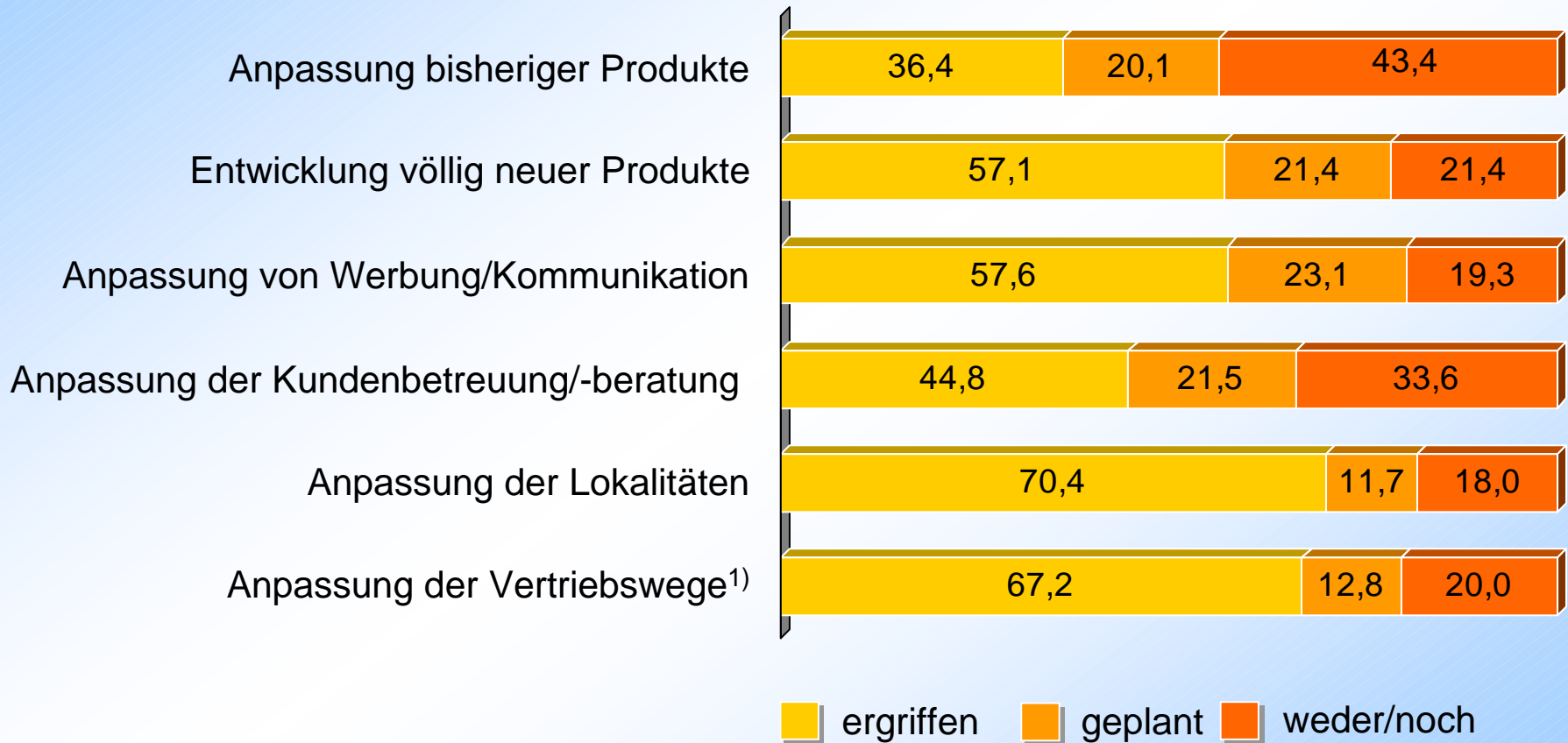


Personen/  
Haushalte  
darunter  
vorwiegend:



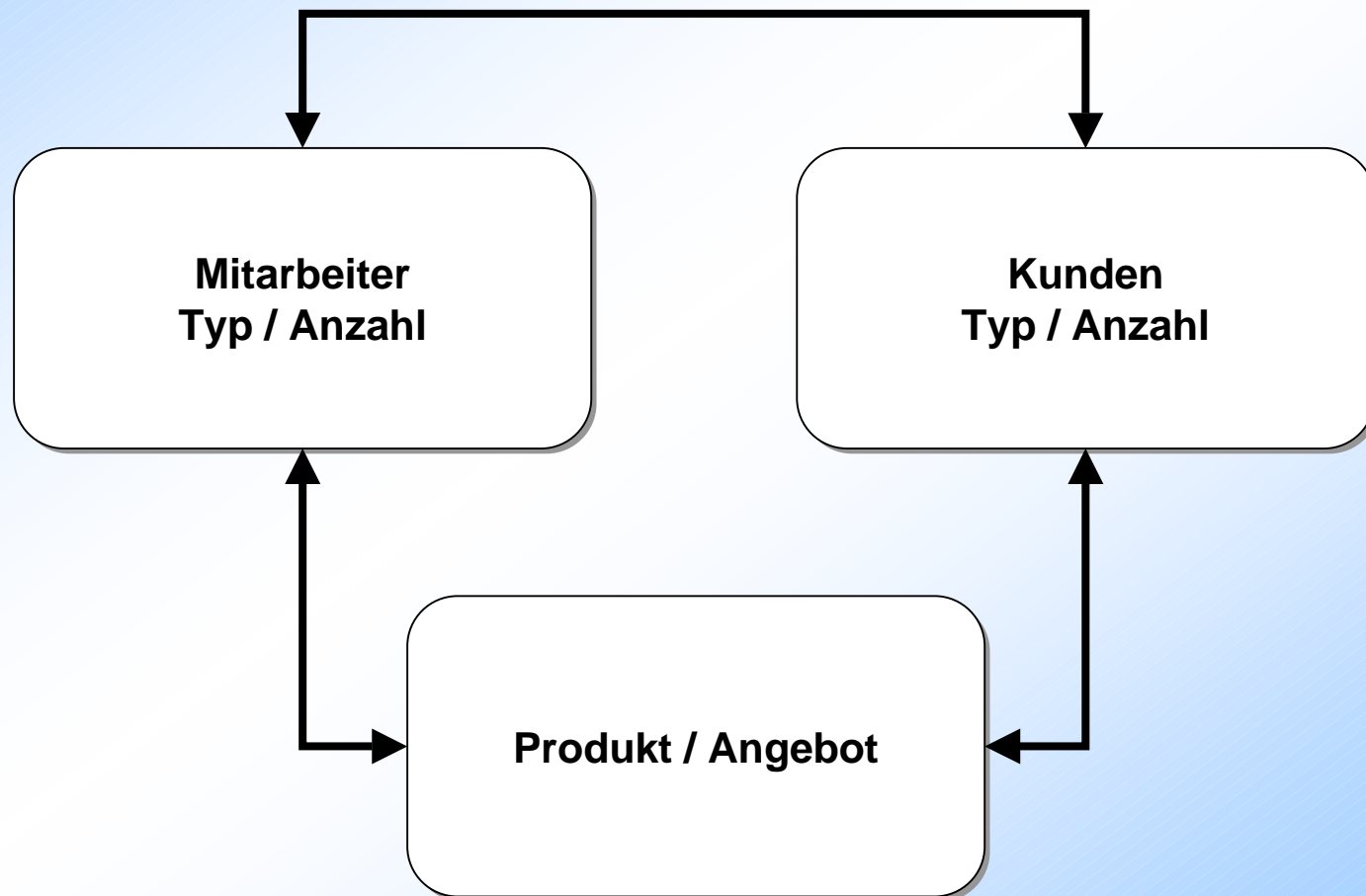
# Maßnahmen zur Gewinnung bzw. Erhaltung älterer Kunden

in %



<sup>1)</sup> Lieferservice, Hausbesuche oder mobile Verkaufseinrichtungen, etc.

## Der demografische Wirkungs-Kreislauf



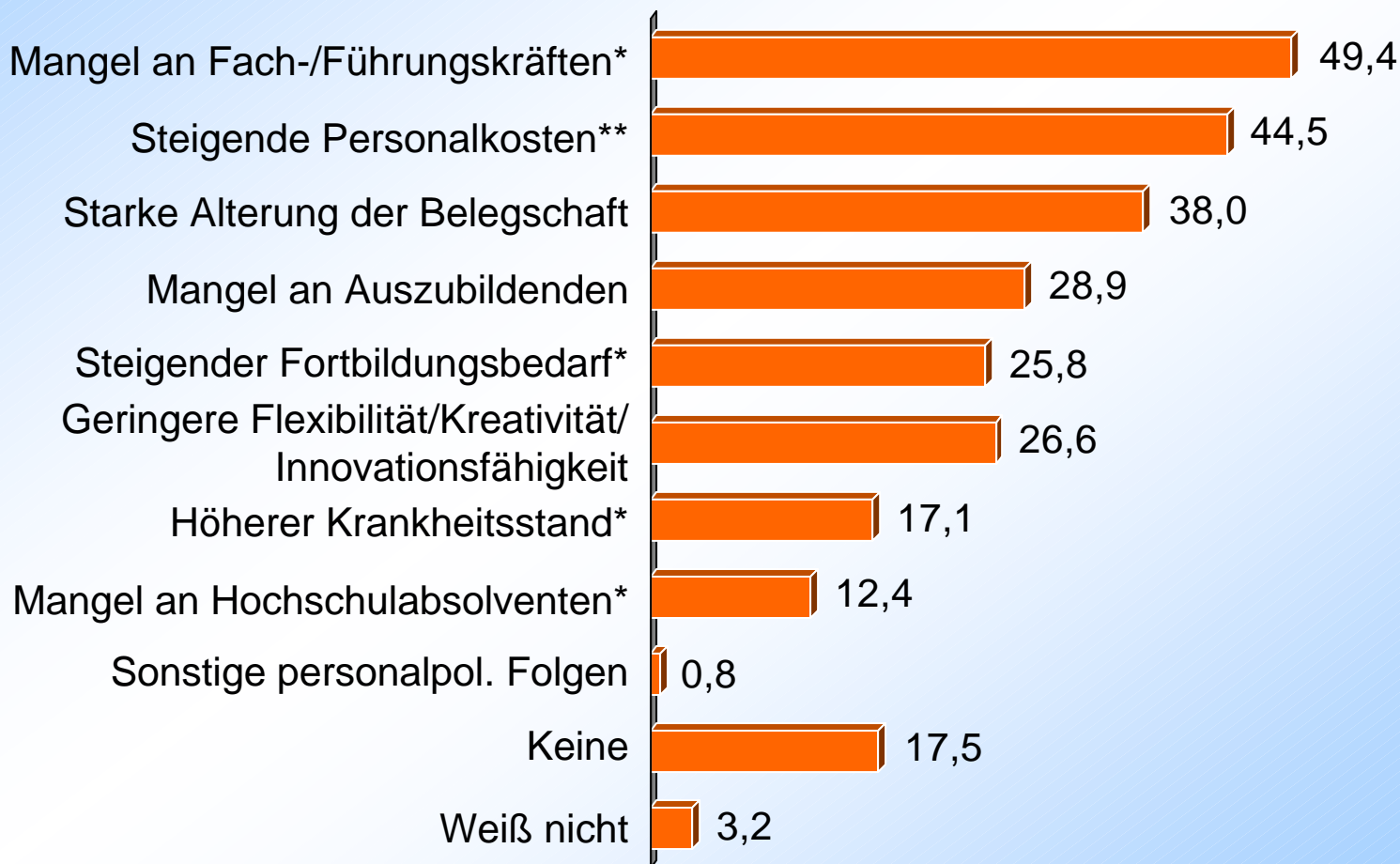
## Demographischer Wandel und KMU

Die steigende Lebenserwartung der Bevölkerung und der Rückgang der Geburtenzahlen führen dazu, dass der Anteil der Erwerbstätigen sinkt. In Zukunft stehen in Deutschland weniger und im Durchschnitt ältere Beschäftigte den Betrieben zur Verfügung. Für die Klein- und Mittelunternehmen ergeben sich – wie für alle Unternehmen – zwei Konsequenzen:

- Wettbewerb um die qualifizierten Fachkräfte
- Höchstleistungen des Unternehmens mit älteren Belegschaften.

# Erwartete mittel- bis langfristige personalpolitische Folgen

Mehrfachantworten, in % der Fälle

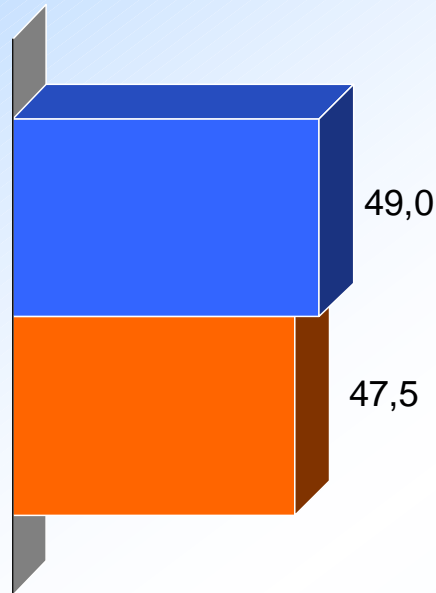


\* Steigt mit Unternehmensgröße, \*\* überdurchschnittlich bei mittlerer Unternehmensgröße



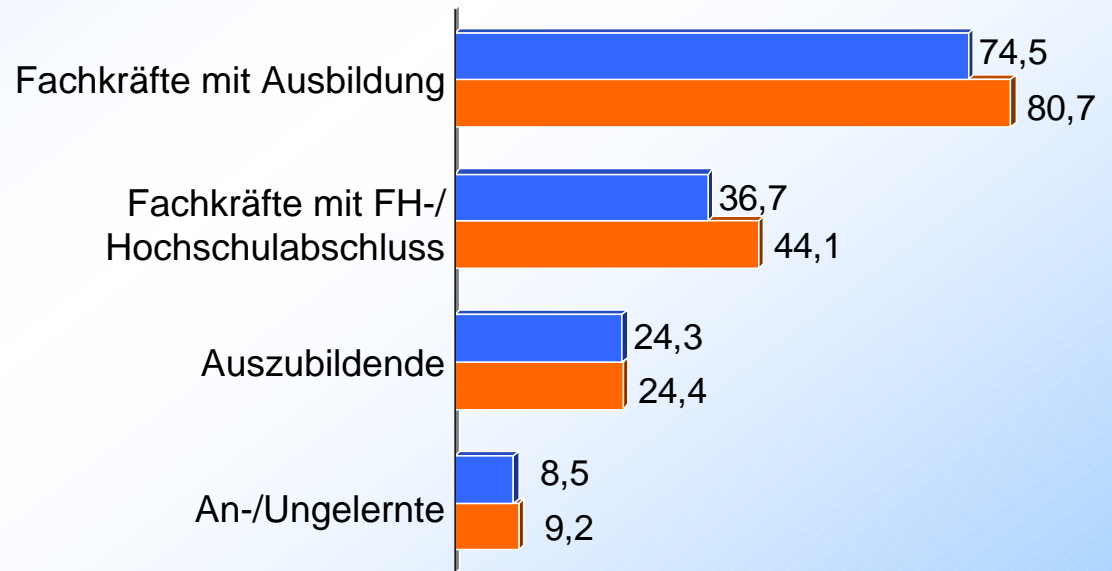
# Schwierigkeiten der Industrieunternehmen bei der Besetzung freier Stellen in den Jahren 2006 und 2007

Schwierigkeiten?



Gesuchte Qualifikation

in %



■ 2006  
■ 2007

Mehrfachnennungen, Angaben in % der Fälle

Werte hochgerechnet, Basis: n = 403 Fälle (641 Antworten)

Werte hochgerechnet, Basis: n = 617

## Typische Handlungsfelder zur Bewältigung des demographischen Wandels im Betrieb

1. **Personalführung und Rekrutierung**
2. **Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung**
3. **Qualifizierung und Kompetenzentwicklung**
4. **Führung und Unternehmenskultur**
5. **Gesundheit und Arbeitsschutz**

## Personalführung und Rekrutierung

Die demographische Entwicklung führt dazu, dass der Wettbewerb um Nachwuchskräfte aber auch um erfahrenes Fachpersonal zukünftig zunehmen wird.

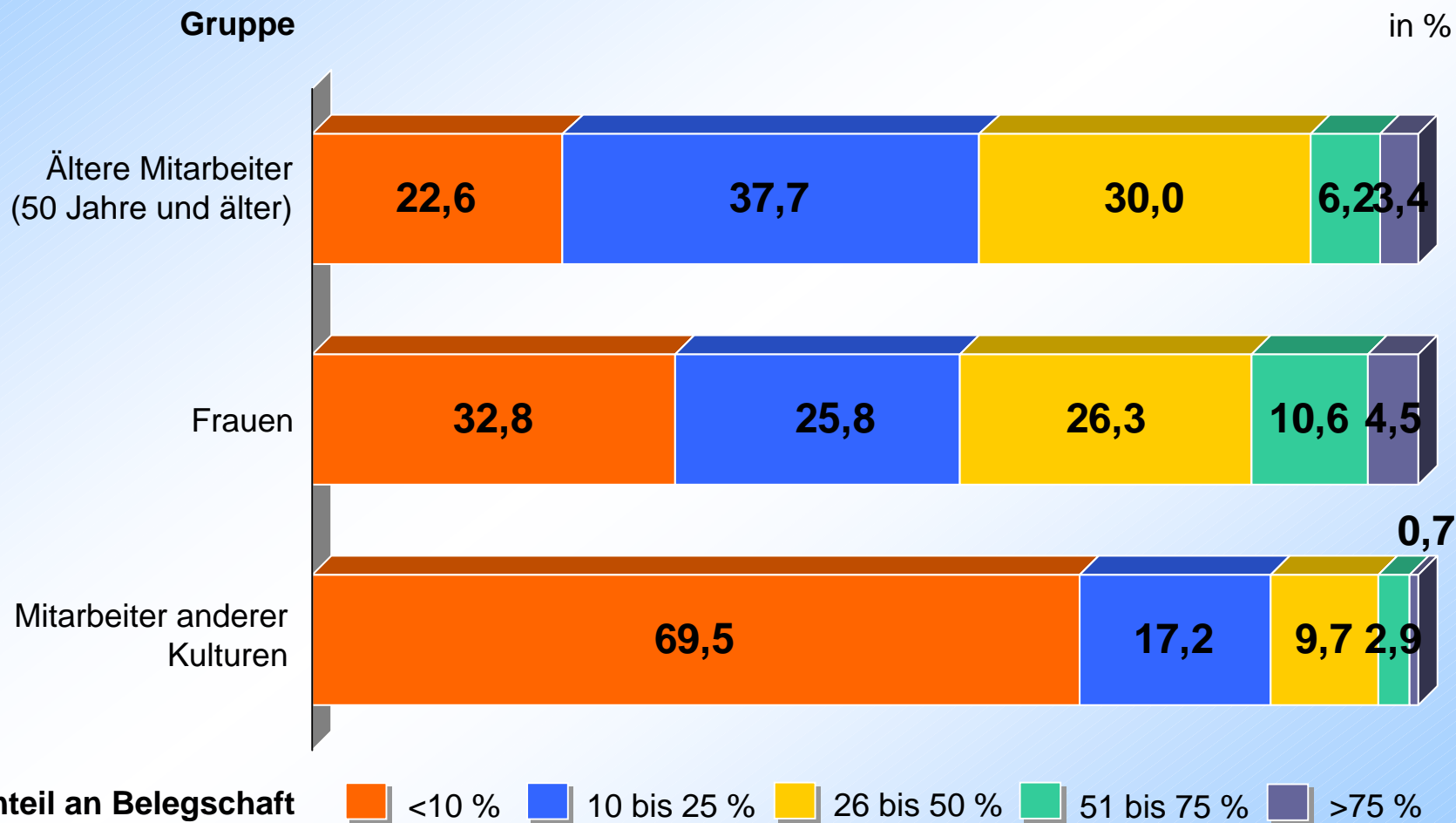
Die Veränderungen durch den demographischen Wandel erfordern insgesamt eine neue Form der Personalarbeit:

- Schaffung eines möglichst ausgewogenen Altersmix im Betrieb
- Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen
- Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bei den Älteren
- rechtzeitige Planung der Nachfolge planmäßig ausscheidender Mitarbeiter und frühzeitige Rekrutierung von Nachwuchs

Angesichts des zurückgehenden Nachwuchses sollte künftig das Rekrutierungsspektrum ausgeweitet werden, z.B. auf Ältere, Frauen, Ausländerinnen und Ausländer, angelernte Arbeitskräfte, Behinderte, Berufsrückkehrerinnen und Langzeitarbeitslose.

Personalarbeit muss sich rechtzeitig den altersstrukturellen Herausforderungen stellen!

## Struktur der Beschäftigten in der Industrie nach Gruppen

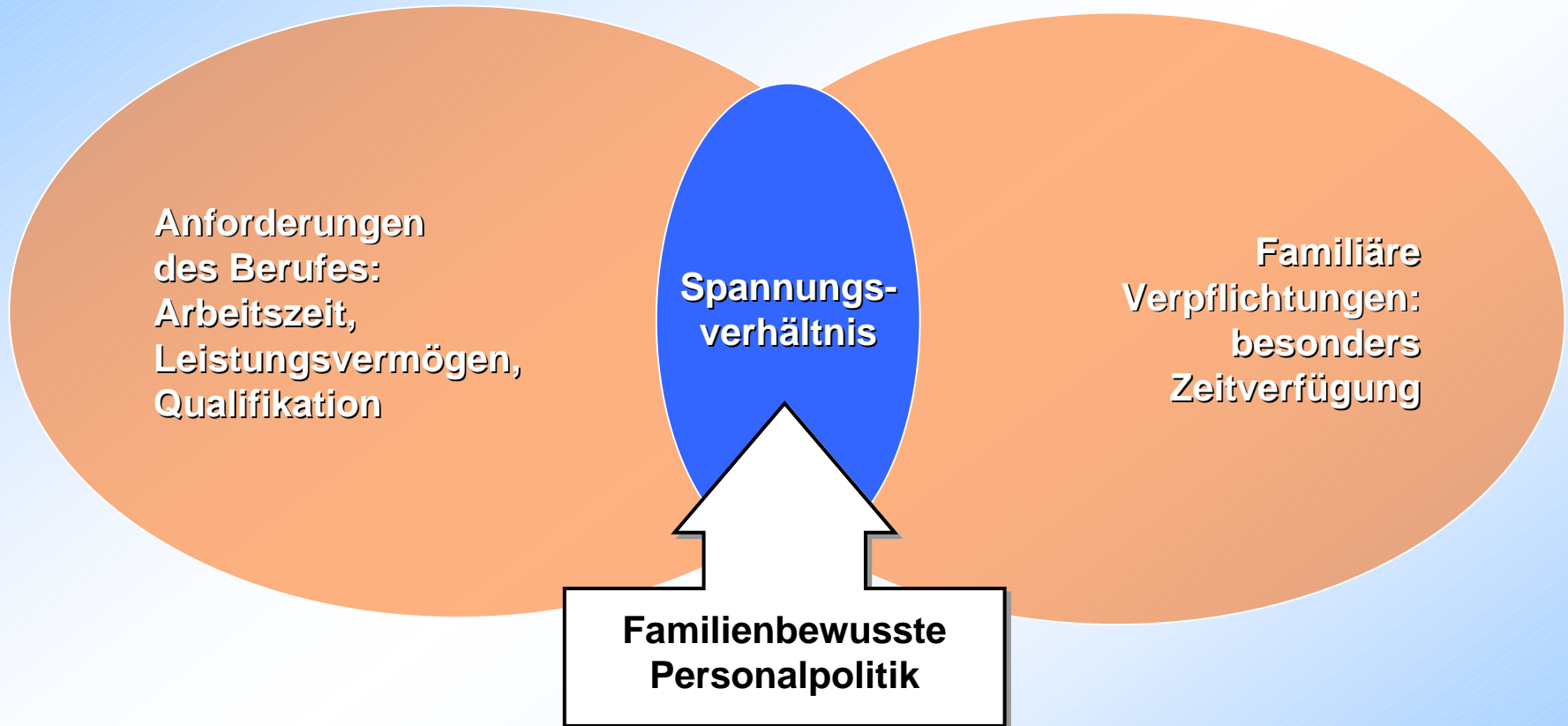


n = 968

Quelle: Wallau/Adenäuer/Kayser (2007), BDI-Mittelstandspanel – Frühjahr 2007

© IfM Bonn 2008 20\_c-32

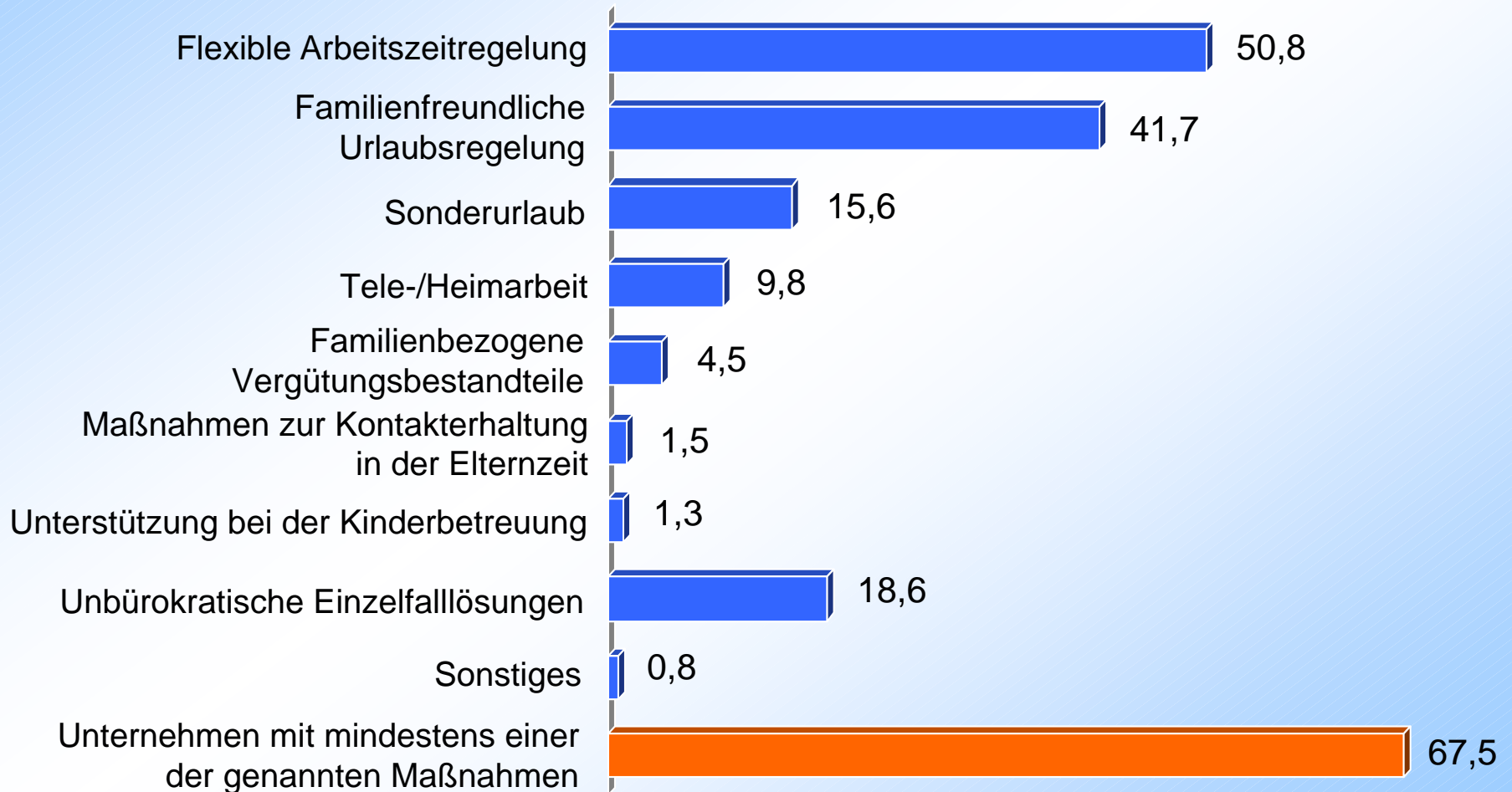
# Familienbewusste Personalpolitik



- ➔ Erkennen des Konflikts
- ➔ Berücksichtigen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, vor allem der Arbeitsorganisation

# Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen mit abhängig Beschäftigten - in %

IfM-Befragung von 759 Unternehmen, 2002



### Nachfolger-Diagramm als Muster – Auszug

Bereich	Funktion alt	Status	Monate 2005 / 2006																		
	Funktion neu		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Vertrieb	Ingenieur	In Rente ab 13	■												●						
	Ingenieur mit Berufserfahrung (extern) 50 Jahre	Einstellung 2001 Einarbeitung ab 2002 - Suche ab 2004	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Instandhaltung	Techniker	Rente ab 09	■											●							
	Facharbeiter 30 Jahre	In Techniker-Fortbildung bis 02	■	■																	
		Weiterbildung bis 03 Einarbeitung ab 04			■	■	■	■	■	■	■	■									
Rechnungswesen	Kaufmann	In Rente ab 14	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●	
	Kauffrau 35 Jahre	In Elternzeit bis 07	■	■	■	■	■	■	■	■											
		Weiterbildung bis 08 Einarbeitung ab 09									■	■	■	■	■						
Montage	Facharbeiter	In Rente ab 18	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●
	Teilezurichter 50 Jahre	Angelemte in Berufsausbildung bis 14	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Einarbeitung ab 15																	■	■	■
Fertigung	Facharbeiter	In Rente ab 08	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Jungfacharbeiter 22 Jahre	Azubi-Übernahme und Einarbeitung ab 01	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Angelemte	In Rente ab 12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	kein Einsatz	Wegfall Stelle ab 13																		■	■
FuE	Ingenieur	In Rente ab 18	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ Einarbeitung   
 ■ Übergang in Rente   
 ■ Fortbildung   
 ■ Elternzeit   
 ■ Berufsausbildung   
 ■ Weiterbildung   
 ■ Wegfall der Stelle  
● Rentenbeginn   
■ Einstellung

Quelle: © Kapeller, Köchling 2000 - BMBF-Vorhaben demotrans.



### Das Beispiel Personalgewinnung (Auszug)



**Legende:**

- junge Arbeitskräfte
- unterschiedliche Wege der Personalgewinnung
- berufsbegleitende Aus- und Fortbildung
- Arbeitskräfte mittlerer und älterer Jahrgänge
- Ausschöpfung der Arbeitsmarktreserven

Quelle: © Köchling 2002 bzw. 2004 – BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative I.

## Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Um den Möglichkeiten und den Bedürfnissen älterer Beschäftigter entgegen zu kommen, bestehen im Rahmen der Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung verschiedene Optionen, u.a.

- Einsatz der älteren Beschäftigten entsprechend ihren Kompetenzen, d.h. Betrauung mit solchen Aufgaben, die sie tendenziell besser erledigen können als Jüngere. Dazu zählen vor allem Aufgaben, die ein weitgehend autonomes Arbeiten ermöglichen (Arbeitspensum, -rhythmus und -ablauf).
- Gestaltung der Berufslaufbahn, die davon ausgeht, dass die MitarbeiterInnen länger im Beruf und gesund bis zur Rente bleiben sollen.
- Schaffung neuer Karrierewege, z.B. horizontale Weiterentwicklungsmöglichkeiten als Alternative zu den bekannten vertikalen Karrierewegen.
- Die optimale Gestaltung der Arbeitsplätze sollte sich nicht nur auf die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen beschränken. Im Sinne der Prävention verhindern Maßnahmen bei Jüngeren, dass sich bei diesen im späteren Berufsverlauf typische Verschleißerscheinungen einstellen.

Nicht nur die Arbeitsplätze, sondern auch die Arbeit selbst alter(n)sgerecht gestalten!

## Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

Angesichts der Herausforderungen des demographischen Wandels wird eine systematische Qualifizierung und Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten aller Altersgruppen zu einer zentralen Managementaufgabe.

Dazu zählt zum einen, vor allem die älteren Beschäftigten in Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen. Dabei sollten für diese Gruppe verstärkt solche Maßnahmen ergriffen werden, die speziell auf deren Lernfähigkeiten und Lernbedürfnisse zugeschnitten sind.

Beispiele für Maßnahmen im Bereich der Weiterbildung sind:

- Tätigkeiten, die per se Lernanreiz schaffen (Lernfördernde Arbeitsgestaltung)
- Intergeneratives Lernen in altersgemischten Teams (Tandems, Patenschaften)
- Betriebliche Qualifizierungspläne für alle Alters- und Beschäftigtengruppen
- Betriebsinterne Weiterbildungsberatung (Weiterbildungscoaching)
- Weiterbildung speziell für Ältere (zum Beispiel zu neuen Technologien)
- Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

Betriebliche Wissensbestände kontinuierlich erneuern!

## Führung und Unternehmenskultur

Die Sicherung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit vor allem der älteren Beschäftigten wird maßgeblich bestimmt vom Führungsverhalten der Vorgesetzten. In diesem Bereich finden sich deshalb vielfältige Ansatzpunkte, um die Motivation und Arbeitszufriedenheit und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern. Ein gutes Betriebsklima, das auf das Miteinander der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen abzielt, ist hierfür die beste Voraussetzung.

Alter(n)sgerechte Führung als zentraler Bestandteil einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur beinhaltet u.a.

- eine realistische und vorurteilsfreie Einschätzung des Leistungsvermögens Älterer
- die Förderung des Dialogs und des Erfahrungsaustausches zwischen den Älteren und den Jüngeren im Unternehmen
- einen kooperativen Führungsstil
- Berücksichtigung der individuellen Arbeitsplanung Älterer
- Anerkennung der Leistung Älterer, gleichzeitig aber auch die Thematisierung von Leistungsdefiziten

Ziel sollte es sein, das Arbeitsleben der Beschäftigten im Betrieb gemeinsam zu gestalten, d.h. Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld etc. der sich verändernden Leistungs- und Belastungsfähigkeit der älter werdenden Beschäftigten anzupassen.

Gute Führung erhöht die Arbeitsfähigkeit!

## Gesundheit und Arbeitsschutz

Die häufig zu beobachtende Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter ist oftmals das Ergebnis lang andauernder einseitiger Arbeitsbelastung - das betrifft sowohl körperliche als auch psychische Belastungen.

Deshalb kommen dem Gesundheits- und Arbeitsschutz bei der Erhaltung und Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten große Bedeutung zu.

Ein zukunftsgerichtetes Gesundheitsmanagement umfasst dabei eine Vielzahl diverser Maßnahmen, die auf die betriebsspezifische Situation abzustellen sind, z.B.

- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und klassische Arbeitsschutzmaßnahmen
- Förderung von Gesundheit und Fitness der MitarbeiterInnen (u.a. arbeitsplatzbezogene Rückenschule, Kurse zur Stressbewältigung)
- Optimierung der Arbeitsabläufe, z.B. Reduzierung von Routine
- Maßnahmen für behinderte MitarbeiterInnen

Arbeitsfähigkeit für alle Altersgruppen bis zur Rente gewährleisten!

### Betriebliche Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer in Deutschland

Anteil der Betriebe in Prozent;  
Mehrfachnennungen möglich  
(Grundgesamtheit: Betriebe, die überhaupt  
50-Jährige und Ältere beschäftigten)

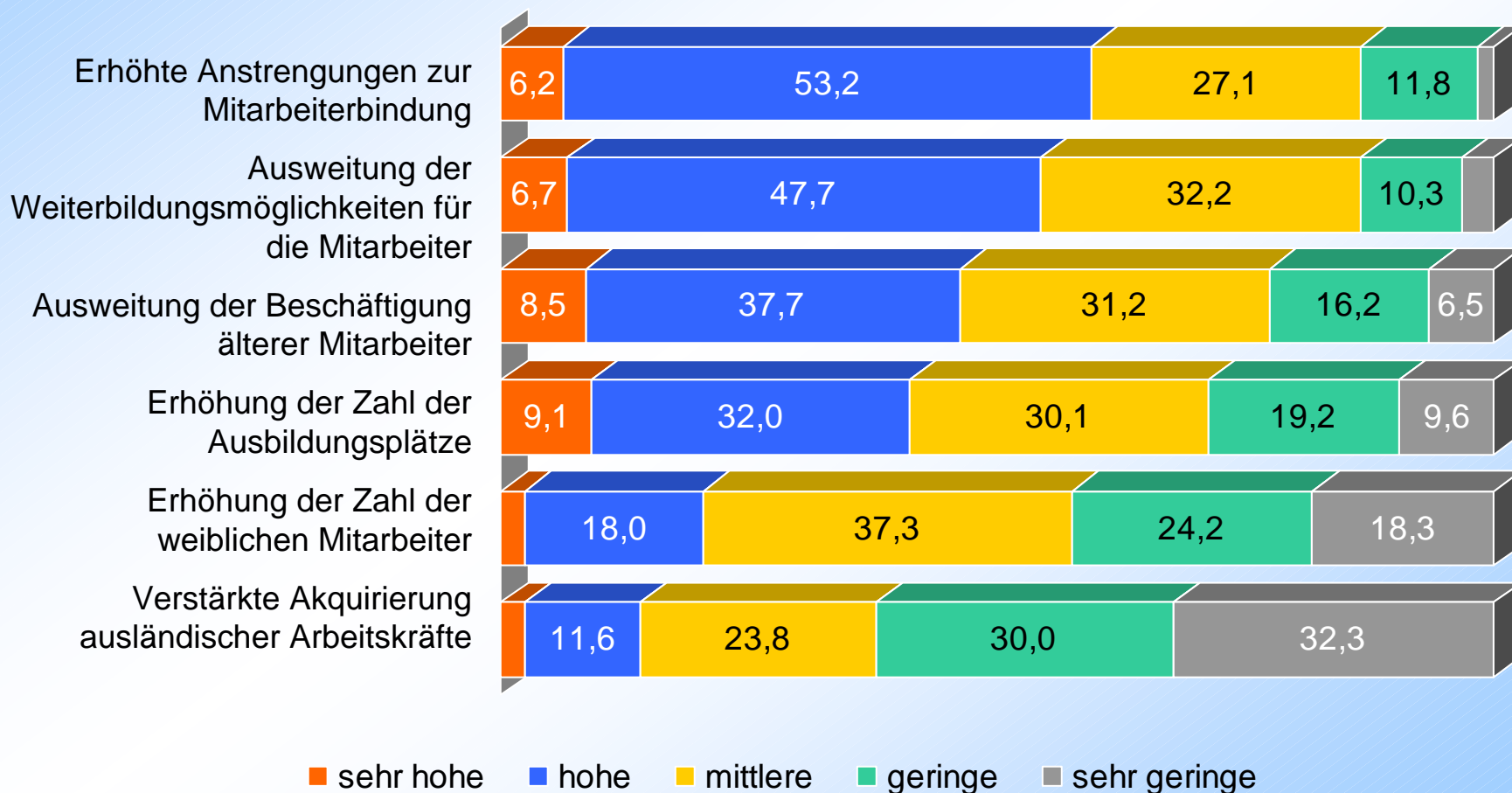


Quelle: IAB-Betriebspanel 2002 und 2006

© IAB

# Bedeutung verschiedener Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels aus Sicht der Industrie

Angaben in %

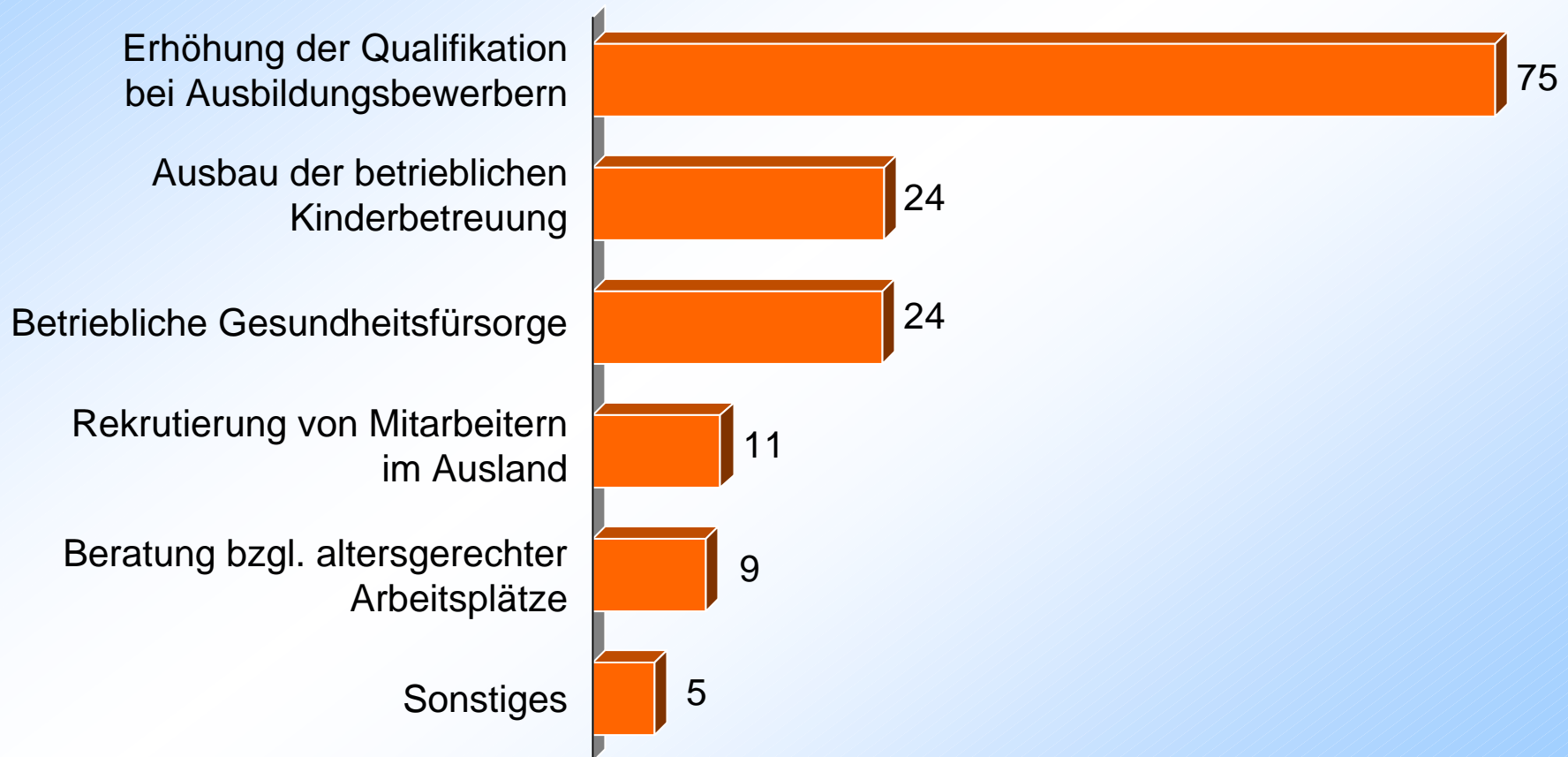


n = 946



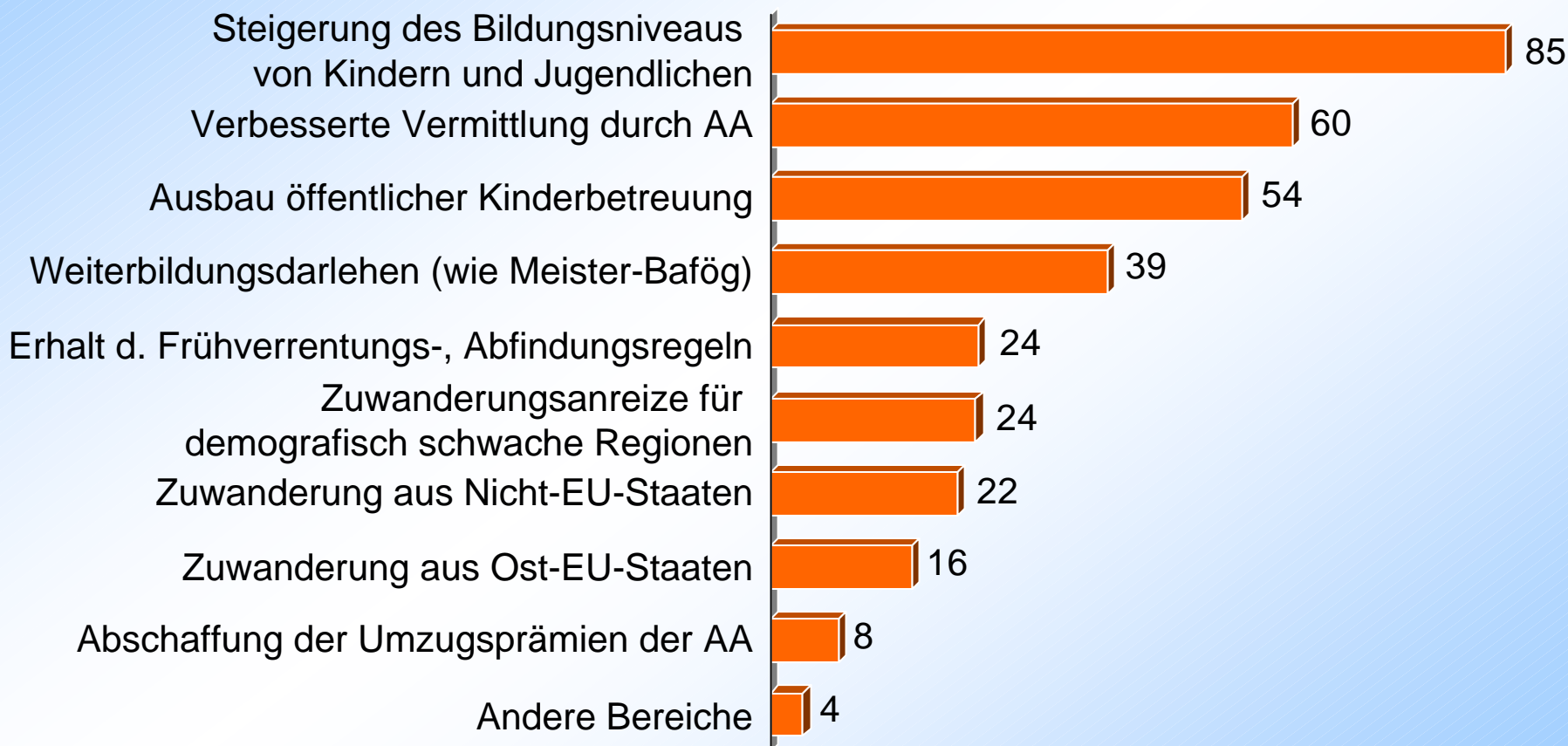
# Öffentliche Unterstützung für betriebliche Maßnahmen (Bedarf der Unternehmen)

In % der Fälle



# Notwendigkeit öffentlicher Maßnahmen aus Sicht der Unternehmen

In % der Fälle



# Gliederung

1. Mittelstand in Deutschland

2. Der demographische Wandel

3. Mittelstand und demographischer Wandel -  
Auswirkungen auf den Absatz-/Personalbereich

4. **Fazit**

## Fazit

- Relativ hohe Aufmerksamkeit für das Thema, aber noch nicht immer Beschäftigung mit den Auswirkungen
- Wissenstand für Deutschland und teilweise auch Regionen befriedigend
- Außerbetriebliche Folgen: veränderte Kundenbedürfnisse und teure kommunale Dienste am häufigsten genannt. Jedes 3. Unternehmen: sinkende Nachfrage in Deutschland
- Unternehmen reagieren im Bereich Absatz bereits häufig auf demografische Entwicklungen: 43 % mit Produktveränderungen/-entwicklungen und 34 % mit einer veränderten Kundenbetreuung/-beratung. Jeweils ein Fünftel plant dies zukünftig. 23 % sind jedoch völlig inaktiv
- Im Bereich Personal: 20 % der Unternehmen erwarten keine Folgen
- Andere Folgen wie Fortbildung und Krankenstand angesichts alternder Belegschaften möglicherweise unterschätzt

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen finden Sie unter:

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

**Kontakt:** Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Maximilianstr. 20

53111 Bonn

*Tel.:* 0228/72997-0

*Fax:* 0228/72997-34

*Email:* wallau@ifm-bonn.org