

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NEMŠKA SREDNJE VELIKA PODJETJA IN NJIHOVA VLOGA V NEMŠKEM  
GOSPODARSKEM SISTEMU**

Ljubljana, september 2003

PETER KEBRIČ

## IZJAVA

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| UVOD .....                                                                                                                     | 1  |
| 1. OPREDELITEV IN SPLOŠNE ZNAČILNOSTI MAJHNIH IN SREDNJE VELIKIH<br>PODJETIJ TER NEMŠKIH MITTELSTAND PODJETIJ .....            | 3  |
| 2. VZROKI ZA VELIK USPEH MITTELSTAND PODJETIJ PO DRUGI SVETOVNI<br>VOJNI .....                                                 | 6  |
| 3. SPREMEMBE EVROPSKEGA GOSPODARSKEGA SISTEMA IN<br>POSLOVNEGA OKOLJA MITTELSTAND PODJETIJ .....                               | 10 |
| 4. PROBLEMI MITTELSTAND PODJETIJ IN NJIHOVE AKTUALNE REŠITVE .....                                                             | 12 |
| 4.1 PROBLEMATIKA NEMŠKEGA BANČNEGA SISTEMA IN FINANČNE<br>TEŽAVE MITTELSTAND PODJETIJ .....                                    | 15 |
| 4.2 VISOKE PLAČE, ZELO DRAG SISTEM SOCIALNE VARNOSTI,<br>NARAŠČAJOČA BREZPOSELNOST IN VELIKA MOČ DELAVSKIH<br>SINDIKATOV ..... | 19 |
| 4.3 PROBLEMI, POVEZANI Z INFORMACIJSKO REVOLUCIJO IN PREHODOM V<br>INFORMACIJSKO DOBO .....                                    | 21 |
| 4.4 PROBLEM NEMŠKEGA IZOBRAŽEVALNEGA SISTEMA .....                                                                             | 23 |
| 4.5 NEMŠKI TRG VREDNOSTNIH PAPIRJEV .....                                                                                      | 24 |
| 4.5.1 Razvoj nemškega trga obveznic .....                                                                                      | 26 |
| 4.5.2 Razvoj nemškega trga delnic .....                                                                                        | 28 |
| 4.5.3 Prehod iz javnega nazaj na zasebno lastništvo .....                                                                      | 31 |
| 4.5.4 Drugačni načini zbiranja finančnih sredstev .....                                                                        | 32 |
| 4.6 POLITIKA IN ZAKONI OVIRAJO UVELJAVLJANJE SPREMEMB V<br>NEMŠKEM GOSPODARSKEM SISTEMU .....                                  | 34 |
| 4.7 PROBLEM UPRAVLJANJA IN PROBLEM NASLEDSTVA V MITTELSTAND<br>PODJETJIH .....                                                 | 35 |
| 4.8 VELIKO ŠTEVILO STEČAJEV MITTELSTAND PODJETIJ .....                                                                         | 39 |
| 4.9 TEŽAVE MITTELSTAND PODJETIJ Z VZHODA NEMČIJE .....                                                                         | 40 |
| 4.10 RAZVOJ NOVE GENERACIJE NEMŠKIH PODJETNIKOV .....                                                                          | 42 |
| 4.11 SODELOVANJE MITTELSTAND PODJETIJ S TUJIMI PODJETJI .....                                                                  | 44 |
| 4.12 RAZVOJ OCENJEVANJA VREDOSTI MITTELSTAND PODJETIJ .....                                                                    | 45 |
| 4.13 RAZVOJ LISTINJENJA POSOJIL IZDANIH MITTELSTAND PODJETJEM .....                                                            | 47 |
| SKLEP .....                                                                                                                    | 49 |
| LITERATURA .....                                                                                                               | 51 |
| SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV                                                                                    |    |
| PRILOGA                                                                                                                        |    |

## UVOD

Majhna in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) predstavljajo zelo pomemben del celotnega svetovnega gospodarstva. Mnogo ljudi v njih vidi zdravilo za svetovne ekonomske probleme, saj predstavljajo vodilno gonilno silo gospodarske rasti, glavni vir ustvarjanja novih delovnih mest in izvor inovacij. V večini držav se pogosto prav zato uresničujejo različni programi, ki naj bi ljudi spodbudili k ustanavljanju novih podjetij. Celo Evropska unija (EU) posveča segmentu MSP veliko pozornost. Obstaja mnogo različnih programov, ki so namenjeni MSP, od katerih se pričakuje predvsem to, da bodo dvignili stopnjo gospodarske rasti. Premajhno število MSP nekemu gospodarstvu predstavlja velik problem. Ta je prisoten predvsem v centralni Evropi. Na začetku prehodnega obdobja je bilo prav pomanjkanje sektorja MSP osnovna razlika med vzhodom in zahodom. Zaradi odsotnosti ali premajhne moči sektorja MSP je spodbujanje rasti novega zasebnega sektorja, v mnogih državah postalo drugi steber mikroekonomske politike, enakovredno privatizaciji in prestrukturiranju gospodarstva. Nova podjetja predstavljajo temelj nove, uspešno delujoče tržne ekonomije. MSP naj bi tako zapolnila predvsem vrzel na storitvenem področju in ustvarila zdravo industrijsko strukturo, ki temelji na notranji konkurenci in zunanji konkurenčnosti.

V zadnjih nekaj letih je v svetu nastalo na milijone novih podjetij. Že uveljavljena in novo nastala MSP zaposlujejo danes v povprečju dve tretjini vse delovne sile in so v zadnjem času v veliki meri zaslužna za doseženo stopnjo gospodarske rasti ter ustvarjanje novih delovnih mest. Ob natančnejšem preverjanju ugotovimo, da položaj v segmentu MSP ni tako rožnat, kot se morda nekaterim zdi. Večina MSP ni vredna več kot papir, na katerem so registrirana. Veliko število izmed njih sploh ni dejavnih, mnoga pa se poskušajo izogniti plačevanju davkov ali kako drugače sodelujejo v sivi ekonomiji. Vse naštetu je morda še sprejemljivo ob nastanku MSP, vendar ne predstavlja osnove za njihovo dolgoročno rast in razvoj svetovnega gospodarstva. Splošno znano je tudi dejstvo, da med uradno registriranimi MSP predstavljajo veliko večino majhna storitvena in trgovska podjetja, ki so sicer pomembna za vsakdanje življenje, ne dvigujejo pa konkurenčne ravni nekega gospodarstva. Za krepitev gospodarstva je potrebno večje število hitro rastočih srednje velikih podjetij, ki so zmožna tekmovati z velikimi državnimi podjetji in si pridobiti večje tržne deleže v tujini. Prav zaradi tega je politika EU do razvoja MSP usmerjena k spodbujanju ugodnega okolja za podjetništvo, k izboljševanju konkurenčnosti podjetij in k spodbujanju internacionalizacije MSP.

V Nemčiji se srednje velika podjetja na kratko imenujejo "Mittelstand" oziroma Mittelständische Unternehmen (v nadaljevanju MIT podjetja), ki predstavljajo temelj nemškega gospodarstva že od druge svetovne vojne naprej. "Mittelstand" je v tuji literaturi splošno uveljavljen izraz za nemška srednje velika podjetja. To namreč ne sloni na velikih podjetjih, kot se zdi morda mnogim, temveč na velikem številu MSP, ki so visoko razvita in imajo pogosto vodilno vlogo v svojem segmentu. Trenutno so skoraj vsa nemška podjetja, ki

ustrezajo opredelitvi MSP, zasebna, zaprta podjetja, v nasprotju z javnimi delniškimi družbami, ki imajo svoje delnice uvrščene na borzi. Njihova stopnja rasti je mnogo nižja kot pri podobnih, na novo ustanovljenih podjetjih. Seveda obstajajo v Nemčiji tudi nova, inovativna in hitro rastoča podjetja, vendar pa je le-teh premalo. Nemško gospodarstvo je močno odvisno od poslovanja MIT podjetij in le okrepitev teh podjetij lahko Nemčiji povrne gospodarsko moč, stabilnost in ugled, ki jih je v zadnjih letih izgubila.

Nemška MIT podjetja so zanimiva predvsem zato, ker delujejo v zelo specifičnih gospodarskih razmerah. Nemški gospodarski sistem se močno razlikuje od ameriškega. Poznavanje nemškega gospodarskega sistema pa je ključnega pomena za mnoge slovenske podjetnike, ki bodisi poslujejo z nemškimi podjetji bodisi z njimi tekmujejo. Mnogi problemi MIT podjetij danes izhajajo prav iz nemškega poslovnega okolja, ki zaradi svojih značilnosti ni več sposobno nuditi tako ugodnih razmer za poslovanje kot še pred nekaj leti. MIT podjetja se trenutno soočajo z mnogimi problemi, to pa daje njihovim konkurentom možnost za vstop na nemški trg in prevzemanje tržnih deležev. Med konkurente MIT podjetij spadajo tudi slovenska majhna in srednje velika podjetja, ki imajo sedaj možnost poseči na nemški trg. Diplomsko delo obravnava nemška MSP, nemško gospodarsko okolje, probleme, s katerimi se soočajo MIT podjetja, in aktualne rešitve teh problemov.

Namen diplomskega dela je prvotno predstaviti nemška MIT podjetja zaradi njihovega velikega pomena za celotno nemško gospodarstvo. Ta podjetja imajo vodilno vlogo pri reševanju nemške gospodarske krize, pri razvoju nemškega gospodarskega sistema in pri spodbujanju gospodarske rasti. V diplomskem delu bom najprej opredelil MIT podjetja in razložil zgodbo o njihovem uspehu po drugi svetovni vojni. Analiziral bom mnoge probleme, ki so nastali pretežno kot posledica zelo specifičnega nemškega gospodarskega sistema, obenem pa povzročajo težave MIT podjetjem v zadnjem desetletju, in probleme, ki izvirajo predvsem iz pristopa Nemčije v Evropsko unijo in uvedbe nove valute evro. Po analizi problemov bom preučil tako sedanje, že uvedene, kot tudi hipotetične rešitve za probleme, ki naj bi se uveljavile v prihodnosti in pomagale MIT podjetjem povzdigniti gospodarsko aktivnost Nemčije ter Evropske unije.

## **1. OPREDELITEV IN SPLOŠNE ZNAČILNOSTI MAJHNIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ TER NEMŠKIH MITTELSTAND PODJETIJ**

Podjetja lahko razvrščamo po različnih kriterijih v različne skupine. Kot kriterij za določanje velikosti podjetja v našem primeru uporabljamo število zaposlenih. Po tem kriteriju so strokovnjaki v Veliki Britaniji razvrščali podjetja v štiri skupine (Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs), 1998, str. 120). V prvo skupino, ki so jo takrat imenovali mikro podjetja, so v študijah globalizacije in študijah MSP v Veliki Britaniji uvrščali podjetja z manj kot desetimi zaposlenimi. V skupino majhnih podjetij so uvrščali podjetja, ki so imela od 10 do 49 zaposlenih. Srednje velika podjetja so imela po takratni definiciji od 49 do 499 zaposlenih. Ostala podjetja, torej tista, ki so imela 500 ali več zaposlenih, pa so spadala v skupino velikih podjetij. Na osnovi take razporeditve lahko ugotovimo, da so v Evropi med MSP najpogosteje uvrščali podjetja z manj kot 500 zaposlenimi. Tako se je leta 1998 glasila tudi uradna definicija MSP oziroma MIT podjetij v Nemčiji (Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs), 1998, str. 119).<sup>1</sup> Poleg omenjenih opredelitev so imele različne evropske države svoje opredelitve MSP, ki niso bile vedno enotne. Naj omenim le Švedsko, ki je med MSP uvrščala podjetja z manj kot 200 zaposlenimi, in Nizozemsko, ki je med MSP uvrščala podjetja z manj kot 100 zaposlenimi (Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs), 1998, str. 119-120).

Kljub vsemu je prevladovala na začetku omenjena opredelitev MSP. Tako so med MSP uvrščali podjetja z manj kot 500 zaposlenimi, temu kriteriju pa je ustrezala večina podjetij v EU. Pozneje se je pojavila potreba po natančnejši in enotni opredelitvi MSP v Evropi. Kot posledica tega se je v Evropi uveljavila nova definicija MSP. Podjetje po tej definiciji spada med MSP, če ima manj kot 250 zaposlenih in ne pripada enemu ali večim večjim podjetjem v obsegu 25 odstotkov ali več (Gantar, 1998, str.122). Splošno definicijo MSP lahko razčlenimo še na dva dela, in sicer glede na različne kriterije, ki so jih uporabljali pri uvrščanju podjetij v skupino MSP. Prvi del določa MSP na podlagi količinskih, drugi pa na podlagi kakovostnih kriterijev. Količinski kriteriji delijo podjetja glede na število zaposlenih, bilančno vsoto in promet.

Po količinskih kriterijih se MSP delijo na (Moussis, 1999, str. 317-319):

- mikropodjetja (podjetja z manj kot 10 zaposlenimi, ne glede na promet),
- majhna podjetja (podjetja z 10 ali več in manj kot 50 zaposlenimi, njihov letni promet ne presega 7 milijonov ECU in njihova bilančna vsota ne presega 5 milijonov ECU) in
- srednje velika podjetja (podjetja s 50 ali več in manj kot 250 zaposlenimi, njihov letni promet ne presega 40 milijonov ECU, njihova bilančna vsota pa ne 27 milijonov ECU).

---

<sup>1</sup> Podjetja z manj kot dvajset zaposlenimi takrat v Nemčiji niso bila vključena v industrijske statistike.

Kakovostni kriteriji se nanašajo predvsem na metode financiranja, lastništvo kapitala in vodenje MSP. Ti kriteriji uvrščajo podjetja v skupino MSP glede na skupne značilnosti, ki jih imajo takšna podjetja. MSP so pogosto družinska podjetja, ki jih največkrat vodijo kar njihovi lastniki (Moussis, 1999, str. 317-319). Vodenje je v rokah direktorja podjetja, kar omogoča hitro sprejemanje odločitev, bolj oseben odnos do zaposlenih, dobaviteljev in strank ter veliko fleksibilnost podjetja. Takšna podjetja so zelo odvisna od samofinanciranja, saj imajo omejen dostop do zunanjih finančnih virov. Zato se velikokrat soočajo s problemom omejenih razpoložljivih finančnih sredstev.

Kot vidimo, so se definicije MSP v različnih časovnih obdobjih razlikovale. To je treba upoštevati pri analizi, saj uporabljeni viri in literatura izhajajo iz različnih držav in obdobj. Tako pogosto ni bilo mogoče natančno ugotoviti, katero definicijo MSP oziroma MIT podjetij je imel posamezen avtor v mislih. Ta problem se pojavlja predvsem pri vključenih podatkih iz člankov, ki pogosto niso zajemali nekega obširnega uvoda in opredelitve MSP. Opozarjam torej, da uvrščajo posamezni avtorji v skupino MIT podjetij različna podjetja, ocenjena po količinskem kriteriju, bolj enotni pa so bili, ko so podjetja opredeljevali po kakovostnem kriteriju. Mnogi raziskovalci menijo, da splošna merila velikosti ne morejo uvrščati nekega podjetja med MSP, saj je za vsako podjetje pomembna neka kombinacija dejavnikov, ki se razlikujejo celo po različnih regijah, kaj šele državah (Meth-Cohn, 1996, str. 12). Razlikovati moramo torej tudi med podjetji, ki jih uvrščamo med MSP po statistični opredelitvi.

Kljub ključnemu pomenu MSP sta njihov nastanek in rast v Evropi pretežno spontana. Raziskava iz leta 1995 (Meth-Cohn, 1996, str. 11), ki je vključevala 800 podjetnikov, je pokazala, da jih je le 5 odstotkov prejelo finančno pomoč, 15 odstotkov neko obliko urjenja in 25 odstotkov informacijsko podporo. Vlade, ki jim primanjkuje finančnih sredstev in idej, kako podpirati nova podjetja, se zanašajo na razne multilateralne darovalce kot so Phare, UNIDO, Svetovna banka in druge bilateralne darovalce, same pa pogosto vodijo programe za ustanavljanje novih podjetij. Osredotočenje na ustanavljanje novih podjetij je na začetku sicer pripomoglo k ustanovitvi sektorja MSP, ne pa tudi k temu, da bi ta sektor postal vodilna sila gospodarstva. Britanske izkušnje iz osemdesetih let kažejo na to, da je pretirano subvencioniranje novo ustanovljenih podjetij povzročilo oslabitev moči posameznih sektorjev (Meth-Cohn, 1996, str. 12). Sheme, ki so temeljile na spodbujanju ljudi, da bi ustanavljali podjetja, so vodile do velikega števila novo nastalih podjetij. Takšna subvencionirana podjetja so začela izpodrivati nesubvencionirana, kljub temu da so bila manjša. Prihajalo pa je tudi do izjemno velikega števila podjetij, ki so propadla.

Z nastankom mladega sektorja MSP se je pojavil problem utrditve stopnje gospodarske rasti. To seveda ne pomeni, da je treba opustiti sheme, ki pomagajo novo nastalim podjetjem, ampak da se je treba osredotočiti na nova vprašanja. Zanima nas predvsem, kaj v nekem gospodarstvu predstavlja konkurenčno industrijsko strukturo, kakšna je vloga novo nastalih

in zaprtih podjetij v takšni industrijski strukturi in kakšna politika je potrebna za podporo potencialno uspešnim podjetjem. Cilji morajo biti jasno opredeljeni in ne smejo predstavljati le tistega, kar tako ali tako dosežemo v posameznem letu. Ključ do konkurenčnosti predstavlja zadosten obseg specializiranih, inovativnih srednje velikih podjetij (Meth-Cohn, 1996, str. 12). Tudi z velikimi podjetji ni nič narobe. Celo nasprotno, nastajanje novih naj bi bil eden izmed ciljev politike MSP. Kljub temu pa globalizacija, nove tehnologije in hitro spreminjajoče se zahteve kupcev zahtevajo bolj prilagodljivo obliko industrijske strukture, kot jo ima večina velikih podjetij danes. Primer takšne strukture predstavljajo MIT podjetja, ki jih je Hermann Simon, avtor knjige *Hidden champions*, poimenoval "skriti prvaki". To so nemška srednje velika podjetja, katerih promet znaša okoli 130 milijonov ameriških dolarjev (USD), in so v svetovnem merilu vodilna v svoji tržni niši.

Glavni trije primeri visoko konkurenčnih MSP, ki se močno razlikujejo med seboj, so (Meth-Cohn, 1996, str. 12):

- nemška MIT podjetja,
- visoko tehnološke gazele iz Združenih držav Amerike (ZDA) in
- severnoitalijanski "medio industria".

MIT podjetja predstavljajo večinoma podjetja v družinski lasti, ki so vodila nemško gospodarstvo po vojni (Meth-Cohn, 1996, str. 12). Za njih je bila značilna zmerna rast. Večinoma ta podjetja ostanejo srednje velika in ne prerastejo v velika. Ukvarjajo se z visoko razvito proizvodnjo (predvsem z inženirstvom) in imajo v svojih specializiranih nišah globalno gledano velike tržne deleže, ki jih ohranjajo z neprestanimi inovacijami. Zanašajo se na dolgoletna poslovna razmerja z lokalnimi bankami in drugimi poslovnimi partnerji. Pogosto se financirajo s krediti, ki jih subvencionira vlada in podeljuje Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).<sup>2</sup> Omenjena podjetja so izkoristila tudi makroekonomsko stabilnost Nemčije in soliden izobraževalni sistem, ki jim je omogočal zaposlitev visoko izobraženih delavcev. V zadnjem času imajo težave z visokimi stroški dela in konkurenco iz vzhodne Evrope ter Azije, poleg tega pa še niso sposobna vlagati dovolj velikega obsega sredstev v podjetja, ki bi delovala v novih industrijah. Razloga za takšno stanje sta predvsem pomanjkanje fleksibilnih finančnih oblik in pretirano nadzorovan trg delovne sile.

Gazele so podjetja, ki se pojavljajo v ZDA, in se osredotočajo na nove industrije (Meth-Cohn, 1996, str. 12). Za večino izmed njih je značilna zelo hitra rast. Vodijo jih podjetniki, ki se selijo od enega podjetja k drugemu, odvisno od trenutne uspešnosti določenega podjetja. Pogled na neuspehe in stečaje podjetij je popolnoma drugačen kot v Evropi. V ZDA nanje gledajo kot na nekaj naravnega, ne jemljejo jih kot življenjsko tragedijo. Ta pristop podpirata zelo prilagodljiv stečajni zakon in vsesplošna naklonjenost tveganju. Financiranje poteka večinoma prek podjetij za tvegani kapital, ki financirajo obetavna podjetja, ta pa lahko nato kotirajo na borzah za MSP kot je NASDAQ.

---

<sup>2</sup> Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) je nemška banka za razvoj.

Italijanska podjetja so mešanica obeh omenjenih tipov (Meth-Cohn, 1996, str. 12). Podobno kot MIT podjetja se ukvarjajo z visoko specializiranimi, vendar tradicionalnimi industrijami (npr. tekstilna industrija). V svojih nišah so pogosto tudi vodilna. Ker se večina bank posveča predvsem velikim domačim podjetjem, so morali italijanski podjetniki uporabljati neformalna finančna omrežja. Tako so si izposojali kapital predvsem pri družinskih članih in podjetjih iste vrste. Podobno kot pri ameriških podjetjih jim pomanjkanje formalnih struktur daje večjo gibljivost pri spreminjanju proizvodnih linij, zapiranju starih in odpiranju novih obratov ter drugih prilagoditvah, ki jih zahteva spreminjajoči se trg. Ker se držijo tradicionalnih področij in jim primanjkuje izkušenj glede tveganega kapitala, se še niso podala v nove industrije.

Iz navedenih primerov se lahko naučimo tri temeljne lekcije (Meth-Cohn, 1996, str. 13). Prvič, regija mora imeti dobro lokacijo, da lahko izkorišča visoko kvaliteto proizvodno nišo, kot so to počela MIT podjetja po vojni. Druga ugotovitev je, da usmerjanje v tradicionalne industrije zmanjšuje zmožnost gospodarstva, da bi se le to pomladilo. Uspeh gazel v ZDA nam prikazuje, kako vitalnega pomena so fleksibilne finančne strukture in predpisi za reagiranje na priložnosti v novih industrijah ter reakcije na konkurenčne pritiske globalizacije v že obstoječih industrijah. Tretje dognanje na primerih ZDA in Italije kaže, da je podjetništvo predvsem povezano s podjetniki, ne pa z državo. Podjetja, ki bodo izpostavljena poslovnim priložnostim, jih bodo tudi izkoriščala. Tako vidimo, da je pomembnejše ustvariti poslovno okolje, ki bo omogočalo MSP primerno rast, kot pa jih neposredno podpirati. Osredotočiti se je treba predvsem na MSP, ki imajo željo in zmožnost, da postanejo globalno aktivna in konkurenčna.

## **2. VZROKI ZA VELIK USPEH MITTELSTAND PODJETIJ PO DRUGI SVETOVNI VOJNI**

Nemška srednje velika podjetja, znana kot MIT podjetja, so bila usmerjena v izvoz. Kljub svoji majhnosti so močno obvladovala vse trge, na katerih so se pojavljala. Nekatera so imela tržne deleže na svetovnem trgu od 70 odstotkov do 90 odstotkov (Simon, 1992, str. 115). Pomembna zasluga teh podjetij je bil tudi zunanjetrgovinski presežek Nemčije.<sup>3</sup> MIT podjetja so v tem obdobju zmagovala v globalni konkurenci, kljub temu da so bila širši javnosti neznana. To je izhajalo predvsem iz dveh razlogov. Mnoga MIT podjetja so bila javnosti neznana, saj so proizvajala in tržila večinoma sestavne dele nekih znanih končnih proizvodov. Sestavni deli pa javnosti niso bili znani tako kot končni proizvodi in so bili za končne uporabnike tako rekoč nevidni. Drugi razlog pa je ta, da so mnoga MIT podjetja uživala v svoji skrivnostnosti in so se izogibala stikom z javnostjo. Nekatera so imela celo jasno izdelano politiko, ki jim ni dovoljevala stikov z mediji.

---

<sup>3</sup> Nemčija je bila v letih od 1986 do 1990 (razen v letu 1989) največji svetovni izvoznik. V letu 1990 so Nemci izvozili za 6,8 odstotka več kot Američani in celo za 47,2 odstotka več kot Japonci.

Hermann Simon je preučeval mnogo MIT podjetij. Najboljša med njimi oziroma tista, ki so ustrezala natančno določenim kriterijem, je poimenoval "skriti prvaki". Med skrite prvake spadajo podjetja, ki izpolnjujejo naslednje tri kriterije (Simon, 1996, str. 5-6):

- Zasedajo prvo ali drugo mesto v svoji tržni niši na svetovnem trgu, ali pa prvo mesto na evropskem trgu. Tržni položaj se v tem primeru meri s tržnim deležem, v primeru, da je ta neznan in se ga ne da ugotoviti, so odločilni drugi dejavniki, ki presegajo preštevanje prodanih enot. Vsekakor pa mora biti podjetje vodilno v primerjavi s svojim najmočnejšim konkurentom.
- Skupni dohodki podjetja ne smejo presegati ene milijarde ameriških dolarjev. Kljub temu pogoju med skrite prvake uvršča tudi nekaj podjetij, ki presegajo to mejo (npr. podjetje Würth).
- Podjetje mora biti majhno ali srednje veliko in ne sme biti znano širši javnosti.

Simon je v svoji knjigi analiziral 500 najmočnejših MIT podjetij do leta 1996. Zanje trdi, da so pravi zmagovalci na svetovnem trgu. V nekaterih industrijah imajo tržne deleže, ki znašajo med 70 in 90 odstotkov svetovnega trga. O takšnih tržnih deležih lahko velika mednarodna podjetja le sanjajo. Zato se nam postavlja vrsta vprašanj: zakaj so ta manj znana podjetja tako uspešna, kakšne so njihove strategije, kaj se lahko naučimo od takšnih podjetij?

Skriti prvaki so delovali globalno, preden je beseda globalizacija sploh postala pomembna. Prav trgovanje v svetovnem merilu je tem podjetjem omogočilo doseganje visokih tržnih deležev, celo s proizvodi za tržne niše. Skriti prvaki so nemška MSP, ki jih najdemo skorajda v vseh industrijah.<sup>4</sup> Njihov tipičen predstavnik ima letno prodajo v višini 130 milijonov ameriških dolarjev, le redka podjetja pa imajo prodajo višjo od 670 milijonov ameriških dolarjev (Mencke-Gluckert, 1996, str. 19). Značilno za takšna podjetja je, da so uspešna tudi ob zelo neugodnih ekonomskih razmerah.<sup>5</sup> Pri teh podjetjih je pomembno predvsem to, da ustvarjajo mnoga nova delovna mesta. Kljub temu, da so njihovi proizvodi neopazni, so skriti prvaki predvsem močni izvozniki. V povprečju znaša neposreden izvoz več kot polovico njihove prodaje. Zaradi visoke vrednosti izvoza so ta podjetja zelo pomembna za nemško trgovinsko bilanco.

Mnogo skritih prvakov trdi, da je izvor njihovega uspeha osredotočanje na poslovanje in nenehno vsakodnevno izpopolnjevanje proizvodov. Svoj uspeh tako ne pripisujejo enemu samemu dejavniku, temveč vsoti mnogih skladnih stvari, ki jih počnejo bolje od velikih podjetij. Glavni cilj skritih prvakov je predvsem vodstvo na trgu. To v večini določata prihodek od prodaje in skupna prodaja podjetja. Za 36 odstotkov preučevanih podjetij

---

<sup>4</sup> Za primere podjetij, ki spadajo mednje, glej PRILOGO 1.

<sup>5</sup> To nam prikazujejo podatki iz obdobja od leta 1989 do 1994, obdobja recesije, med katero so MIT podjetja, nasprotno od splošnega trenda, dosegla rast v višini 6,5 odstotka. V osemdesetih letih so dosegla celo 16-odstotno letno rast.

opredeljuje vodstvo na trgu tudi tehnologija (Mencke-Gluckert, 1996, str. 19). Skriti prvaki na tržno vodstvo ne gledajo le kratkoročno, temveč jim to predstavlja dolgoročni cilj. Niso le uspešni pri doseganju visokih tržnih deležev, ampak znajo svoj vodilni položaj tudi ubraniti. Njihov cilj je postati številka ena in to tudi ostati. Neprestano uvajajo inovacije in tako nenehno določajo nova pravila v svoji industriji.<sup>6</sup> Skriti prvaki vzdržujejo dobre osebne odnose s svojimi strankami, ki jih gradijo skozi daljše časovno obdobje, kar predstavlja prednost, ki se je ne da enostavno posnemati ali kupiti. Mnoga MIT podjetja imajo svoj način poslovanja in ne upoštevajo trenutnih upravljalških trendov. Tipično zanje je, da se zanašajo le na lastno osebje, da ne tvorijo strateških povezav, da ne razmišljajo o najemanju zunanjih strokovnjakov in da nudijo kvalitetne proizvode ter storitve. Želje svojih strank vključujejo v inovacije in modernizacijo tehnologije. Njihovo veliko prednost predstavljajo tudi upravljalci, ki uporabljajo predvsem zdravo pamet. To sicer zveni enostavno, izvedba v praksi pa je zapletena.

Za skrite prvake velja predvsem naslednjih pet značilnosti (te značilnosti so prisotne tudi v večini ostalih MIT podjetij), ki so pripomogle k njihovi veliki uspešnosti (Simon, 1992, str. 115-116):

- združevanje strateške usmeritve podjetja z geografsko raznolikostjo,
- poudarjanje dejavnikov, kot je korist potrošnikov,
- združevanje tehnologije in bližine do strank,
- zanašanje na lastne strokovne sposobnosti podjetja,
- ustvarjanje medsebojne soodvisnosti med podjetjem in njegovimi zaposlenimi.

Skriti prvaki sledijo strategiji, ki združuje tehnično sposobnost podjetja s trženjem in prodajo na svetovni ravni (Simon, 1992, str. 116). Osredotočajo se na ozko tržno nišo, ki ponavadi zahteva tehnično strokovno znanje. Vsa sredstva podjetja se usmerjajo k osvajanju in ohranjanju vodilnega položaja v tej niši. Ideja razpršenosti je takšnim podjetjem večinoma neznana. Zaradi visoke stopnje specializacije in njihove majhnosti MIT podjetja nimajo prednosti masovne proizvodnje, kot jo imajo velika podjetja. Prav zato morajo delovati na širšem območju. Globalizacija trženja in prodaje jim omogoča dovolj visok obseg prodaje, da lahko pokrijejo svoje stroške proizvodnje, raziskovanja in razvijanja proizvodov. Za razliko od mnogih drugih podjetij, globalizacija pri zgoraj omenjenih podjetjih ni nastopila šele v osemdesetih letih. MIT podjetja so se internacionalizirala že v petdesetih in šestdesetih letih.

Med širjenjem na tuje trge MIT podjetja kažejo izrazito željo po popolnem nadzoru nad vsemi operacijami (Simon, 1992, str. 116). To je predvsem posledica tega, da so odnosi s strankami zanje tako pomembni, da jih ne želijo prepustiti drugim. Pri prodiranju na tuje trge so se MIT podjetja sprva največkrat predstavljala kot mednarodna in ne kot nemška podjetja.

---

<sup>6</sup> Mnoga podjetja, kot sta denimo Sachtler AG (vodilni proizvajalec profesionalnih fotografskih stojal) in Haribo, gradijo celo lastne tovarne in stroje. Obe podjetji sta prepričani, da vodi sodelovanje z drugimi proizvajalci do izdajanja znanja in sposobnosti potencialnim konkurentom.

S tem so se hotela izogniti nezaupanju strank v tuja podjetja. Danes pa je znano, od kod so, in pokazalo se je, da mnogo strank zaupa v nemške proizvajalce ter njihove proizvode in storitve. Izredno močna prisotnost na tujih trgih je edinstvena značilnost skritih prvakov, ki je pogojena z veliko usmerjenostjo h globalnemu širjenju, ta pa se kaže v dveh oblikah, in sicer preko vlaganj in ljudi. Velika vlaganja na tujem trgu naj bi pokazala potencialnim strankam in drugim udeležencem veliko željo ter odločnost podjetja, da želi na ta trg prodreti in ga obvladovati. Druga oblika odločnosti naj bi se pokazala preko odnosov z ljudmi. Mnogi vodilni opravljajo svoje delo v teh podjetjih več desetletij. Vodilni torej vedo, da bodo imeli dolgoletne poslovne odnose s stalnimi strankami, kar povečuje tako predanost strankam kot tudi predanost podjetju. Naslednja značilnost skritih prvakov so njihove močne storitvene mreže, ki so prisotne na vseh območjih poslovanja.

MIT podjetja niso boljša od svojih konkurentov na vseh področjih in tega niti ne poskušajo (Simon, 1992, str. 117). Osredotočajo se predvsem na usmerjanje svojih sredstev na področja, ki jih njihove stranke najbolj cenijo. Na teh želijo premagati konkurenco. Njihove prednosti dobro sovpadajo s praviimi potrebami kupcev. Stranke najbolj cenijo kvaliteto proizvodov, bližino podjetja, storitve, prvorazrednost zaposlenih, vodstvo v tehnologiji in inovativnost. MIT podjetja se osredotočajo predvsem na prve tri dejavnike. Zaradi tega je mnogo MIT podjetij zaostajalo za japonsko konkurenco pri ocenjevanju inovativnosti podjetja v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Ta podjetja so se močno osredotočala predvsem na urjenje svojih strank, saj so le-te potrebovale urjenje za pravilno rokovanje s proizvodi in njihovo vzdrževanje zaradi vse bolj zapletenih proizvodov. Vodstvo na tem področju je MIT podjetjem omogočala izjemna izobrazba nemških tehničnih strokovnjakov. Nemška podjetja zaostajajo za konkurenti predvsem na področjih, za katera menijo, da so manj pomembna. Eno izmed njih je cenovna politika. Svojim strankam so sicer nudila najboljše možne proizvode, vendar pa so bile temu primerne tudi cene, ki so bile pogosto mnogo višje od konkurenčnih. Prav visoke cene danes predstavljajo velik problem za MIT podjetja, saj so kupci danes vse bolj cenovno občutljivi.

MIT podjetja niso usmerjena samo k potrošnikom, prav tako pa se ne ukvarjajo le s tehnološkimi dognanji (Simon, 1992, str. 118). Enako pozornost namenjajo obema področjema in nobenega izmed njiju ne obravnavajo prednostno. Skriti prvaki menijo, da postanejo inženirji ob prevladi tehnologije preveč odmaknjeni od kupcev, zaradi česar kasneje trpijo predvsem stranke. Podobno se zgodi tudi ob prevladi trženja, le da je takrat prikrajšana tehnološka stran izdelkov. MIT podjetja želijo zato doseči, da ljudje s tehnološkim znanjem dobro razumejo potrebe svojih odjemalcev. Takšno razmerje med strokovnjaki in strankami se lahko razvije le s tesnimi in pogostimi stiki med obema skupinama. Ker imajo tako inženirji kot tudi upravljalci podjetja redne stike s strankami, zaposleni v celem podjetju dobro vedo, kaj si stranke želijo. Mnogo skritih prvakov izrecno zahteva od svojih zaposlenih neposredne stike s strankami, do katerih pa večinoma pride popolnoma naravno in spontano. Za manjša nemška podjetja je značilno tudi to, da težko

razlikujemo med ljudmi, ki opravljajo storitve oziroma operativno delo, in ljudmi, ki raziskujejo in razvijajo proizvode. Ob nastanku problema pri neki stranki sodelujejo pri njegovem reševanju ponavadi vse tri skupine enakovredno. Celo vodilni v podjetju pogosto prepotujejo cel svet, da tako vzdržujejo stike s strankami svojega podjetja. Za vodilno osebje MIT podjetij je značilno tudi to, da ne opravlja le vodilnih funkcij, ampak je tudi tehnično dobro podkovano. Vodilni se ne bojijo zavihati rokavov in ob potrebi opravljati tehnična dela. Posvečajo se tudi iskanju novih proizvodov in idej za izboljšave obstoječih proizvodov.

MIT podjetja zaupajo v lastne zmožnosti in verjamejo, da vstopanje na nove trge in samostojno reševanje proizvodnih ter raziskovalno-razvojnih problemov krepí njihovo poznavanje proizvodov, obenem pa ohranja vodilno pozicijo podjetja (Simon, 1992, str. 119). Mnoga podjetja zaradi tega zagovarjajo samostojnost podjetja na vseh možnih ravneh. Izjemo temu pravilu je predstavljalo le sodelovanje z izbranimi podjetji iz Združenih držav Amerike in japonskimi podjetji. MIT podjetja zagovarjajo specializacijo in koncentracijo pri proizvodnem ter raziskovalno-razvojnem procesu. Skriti prvaki so nagnjeni k temu, da rajši sami proizvajajo, kot da bi kupovali neke proizvode ali polproizvode. Takšna nagnjenost izhaja iz prepričanja, da je kvaliteta proizvodov pomembnejša od stroškov.

Za MIT podjetja je značilen tesen odnos med upravljalci in zaposlenimi (Simon, 1992, str. 120). Tipičen skriti prvak ima svoj sedež v manjšem mestecu ali vasi, ne pa v vele mestu. Podeželska lokacija ustvarja medsebojno odvisnost med delodajalci in delojemalci. Tako dejstvo, da je bil lastnik podjetja pogosto rojen in vzgojen v enakem mestecu kot njegovi zaposleni, vodi do bolj osebnih odnosov v podjetju. Mnogi vodilni so aktivno udeleženi v lokalnih klubih, močno pa se zavzemajo tudi za reševanje pomembnih vprašanj, ki so povezani s problemi lokalne skupnosti. Zaposleni v MIT podjetjih so zaradi navedenih razlogov zelo zvesti svojim delodajalcem. Delavci se identificirajo s podjetjem in so zaradi tega zelo motivirani. Skriti prvaki svoje delavce aktivno vključujejo v poslovanje podjetja. Zaposlenim, ki so prispevali nove ideje, večina delodajalcev ponuja spodbude. Mnoga podjetja nagrajujejo svoje zaposlene po učinku, ali pa jim ponujajo udeležbo pri razdeljevanju dobička. Stavke in drugi spori z delavci so zelo redki.

### **3. SPREMEMBE EVROPSKEGA GOSPODARSKEGA SISTEMA IN POSLOVNEGA OKOLJA MITTELSTAND PODJETIJ**

Evropsko gospodarstvo bo moralo uvesti še mnogo sprememb, če bo hotelo tekmovati z gospodarstvom ZDA (Leadbeater, 2000, str. 56). Evropa mora svojo znanost, tehnologijo, znanje, kreativnost in druge vrline spremeniti v delovna mesta, rast in navsezadnje gospodarski uspeh. Avtorja trdita, da gonilno silo, ki stoji za gospodarsko rastjo v globalnem, medsebojno povezanem gospodarstvu, skupaj predstavljajo ustvarjanje, širjenje, uporaba in izkoriščanje specifičnega znanja. Med pomembne dejavnike spadajo predvsem inovativnost, podjetništvo in prilagodljivost. Ključno vprašanje je, kako se bo posameznik s svojimi

nasledniki preživljali v prihodnosti. Na to naj bi predvsem odgovarjali politiki, saj brez jasnega odgovora nanj izgubljajo zaupanje javnosti.

Gospodarstvo se spreminja. Do teh sprememb prihaja zaradi različnih dejavnikov. Prvi izmed njih je globalizacija, ki je po eni strani posledica svetovne cenovne konkurence, po drugi pa izhaja iz pritiskov vedno zahtevnejših vlagateljev in kapitalskih trgov (Leadbeater, 2000, str. 56-57). Drugi dejavnik predstavlja vpliv računalniških in komunikacijskih tehnologij, ki so zelo pospešile in zapletle dolgoročni prehod iz proizvodnih na storitvene dejavnosti. Pri proizvodnji sta tako vedno pomembnejša dejavnika znanje in tehnologija. Tretji dejavnik predstavljata dva dela, in sicer internet ter mobilne komunikacije, ki nam nudita veliko možnosti shranjevanja, obnavljanja, analiziranja in pošiljanja podatkov. Za moderne družbe je značilno, da znanstveno raziskovanje opravljajo bolj produktivno kot kadarkoli prej, rezultati raziskovanj pa vse hitreje oblikujejo nove družine proizvodov in industrij. Neotipljive prednosti, kot so raziskovanje in razvijanje, blagovne znamke, strokovno znanje in človeški kapital, tako postajajo bistveni viri premoženja in vrednosti. Inovativnost in podjetništvo te prednosti preobrazita v proizvode in storitve ter tako vplivata na gospodarsko rast, ustvarjata nova delovna mesta, zadovoljujeta družbene potrebe in povečujeta učinkovitost. Evropa se je počasneje prilagajala zgoraj omenjenemu gospodarskemu okolju kot so to počele ZDA. Zato ni čudno, da je ustvarjeno število novih delovnih mest v Evropi v primerjavi z ZDA dokaj nizko (Leadbeater, 2000, str. 57).<sup>7</sup> Evropa v primerjavi z ZDA najbolj zaostaja pri visoko tehnoloških industrijah kot sta biotehnologija in internet. Kreativno in globalno medsebojno povezano gospodarstvo predstavlja velik izziv za gospodarsko ureditev Evrope.

Kljub vsemu omenjenemu Evropa z raznimi programi in institucijami podpira MSP. Program EU Phare usmerja finančna sredstva v majhna podjetja tako, da jih posoja evropski banki za obnovo in razvoj (EBRD) in drugim evropskim finančnim institucijam (Survey: Back to nursery school, 2002, str. 16). Potrebne pa so prave spodbude, saj bi lahko brez njih banke brez razloga prekinile dotok finančnih sredstev. Program EBRD, ki je pričel delovati konec leta 2001, odpira kreditne linije lokalnim bankam, ki pristopijo k programu, EU pa plačuje za tehnično podporo bank. Obstajajo podpore, ki financirajo različna področja kot na primer trženje in urjenje uslužbencev.<sup>8</sup> Obstaja shema spodbud, kjer EU bankam ob dobrem poslovanju dodeli subvencijo, ki znaša od 3,4 odstotka do 5,5 odstotka posojila, odvisno od njegove velikosti. Charlotte Ruhe, ki vodi shemo pri EBRD,<sup>9</sup> podprto s strani EU, pravi, da

---

<sup>7</sup> Naj kot primer navedem, da je bilo v osemdesetih letih v ZDA ustvarjenih okoli 10 milijonov novih delovnih mest, v Evropi pa le okoli 6 milijonov.

<sup>8</sup> Maksimalno posojilo znaša 250.000 evrov, povprečno 25.000 evrov, dve tretjini vseh posojil pa so mikro posojila, ki znašajo med 50 in 10.000 ameriških dolarjev.

<sup>9</sup> K EBRD programu je do septembra 2002 pristopilo 23 bank iz desetih držav. Posodili so jim okoli 180 milijonov evrov. Bolj pomembno pa je, da se je čas odgovora na prošnje za posojilo zmanjšal iz enega meseca na pet dni.

subvencija ne sme neposredno preiti na posojilojemalca, saj bi le to izkrivilo konkurenco. Evropska investicijska banka (EIB) prav tako podpira majhna podjetja s svojimi "globalnimi" posojili. Za razliko od EBRD, ki nudi tehnično podporo in nadzoruje vsak projekt lokalno, EIB usmerja denarne tokove iz svojega sedeža v Luksemburgu in zaupa lokalnim bankam, da same vodijo svoje posle. Za jamstvo ponavadi izbira banke, katerih delničarji so EBRD, podružnica Svetovne banke (The International Finance Corporation) ali Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), ali pa posoja preko centralnih bank, ki nudijo državno garancijo. KfW ima tudi svoj lasten program, ki je malce cenejši od programa EBRD, EIB pa nudi cenejše pogoje za posojila tako od EBRD kot tudi od KfW.

#### **4. PROBLEMI MITTELSTAND PODJETIJ IN NJIHOVE AKTUALNE REŠITVE**

Nemška MSP so bila od druge svetovne vojne naprej gonilna sila nemškega gospodarstva, okoli leta 1990 pa jih je veliko zašlo v hude težave. Mnogim podjetjem je prav zaradi posebnih lastnosti gospodarskega sistema Nemčije takrat grozil propad. To ni presenetljivo, saj je nemško gospodarstvo okoli leta 1990 zabredlo v hudo krizo. MIT podjetja so takrat obvladovala približno polovico celotne industrijske proizvodnje in trgovine Nemčije, pri drugih storitvah pa so imela celo še večji delež (Champions in pain, 1993, str. 72). Strokovnjaki so bili najbolj zaskrbljeni zaradi dejstva, da so bila mnoga nemška MSP, ki naj bi spodbujala inovacije in rast, v večji krizi kot gospodarstvo samo. Poleg problema nasledstva so se ta podjetja srečevala še z drugimi problemi, med katere štejemo nemški davčni sistem, visoke stroške delovne sile in zapleteno birokracijo. Vse omenjeno je spodbujalo MIT podjetja k vlaganju v tujini. Mnogo MIT podjetij je delovalo v industrijah, ki jih je recesija močno prizadela. Vodilna so bila predvsem v proizvodnji strojev in so kot majhni dobavitelji nosila glavno breme zniževanja stroškov oslabiljene avtomobilske industrije. Celotno vodilna podjetja v svetovnem merilu se niso mogla izogniti krizi.<sup>10</sup>

S pojavom recesije leta 1993 so se razmere poslovanja v nemškem gospodarstvu zaostrele. Raziskovalci so ugotavljali, da so preučevana MIT podjetja izgubljala zmožnost vpeljevanja novosti (Champions in pain, 1993, str. 73). Poleg tega so tradicionalne prednosti MIT podjetij, kot je denimo proizvodnja visoko kvalitetnih proizvodov za tržne niše, pogosto postale ovire. Kljub temu, da je raziskava poslovnega mnenja v letu 1993 pokazala, da MIT podjetja bolje prenašajo recesijo kot večja podjetja, je Günther Kayser iz Inštituta za raziskovanje MIT podjetij v Bonnu podvomil v nadaljevanje tega trenda. Zmanjševala so se tudi vlaganja MIT podjetij v raziskovanje in razvoj. Kljub temu, da so najbolj uspešna še vedno namenjala velik del svojih sredstev za raziskovanje in razvoj (celo do petine celotne

---

<sup>10</sup> Podjetju Trumpf, izdelovalcu strojev za žaganje in luknjanje, so dobički upadli iz 31 milijonov nemških mark leta 1991 na 7 milijonov nemških mark leta 1992. Trumpf si je tako kot druga MIT podjetja kasneje opomogel, saj je imel obsežne proračune za raziskovanje, močno bilanco in po meri kupcev narejene proizvode.

prodaje), po mnenju Kayserja najbolj primanjkuje novo nastalih prvakov. Ta podjetja so se preveč osredotočila na prodajanje vrhunskih proizvodov po visokih cenah. Taka poslovna politika je uspešna le tedaj, ko ima podjetje edinstven proizvod in ko dovolj vlaga v ohranjanje te edinstvenosti. V času, ko se trgi ožijo in kupci poskušajo zmanjšati svoje stroške, se lahko hitro zgodi, da kupci preidejo k cenejšim konkurentom.<sup>11</sup>

Po koncu krize so si MIT podjetja opomogla. Optimizem je bil tipičen zanje, saj je še pred nekaj leti le nekaj elementov nakazovalo na težave. Padec vrednosti ameriškega dolarja je škodil nemški avtomobilski industriji, saj so se z njim spremenile tudi cene. Sprememba je prizadela predvsem nemške dobavitelje avtomobilskih delov, ki so del MIT podjetij. Kayser trdi, da je najbolj zastrašujoča problematika EU, ki odkupi približno štiri petine izvoza MIT podjetij (Mittelstand or Mittelfall?, 1998, str. 68). Leta 1998 so ekonomisti najprej ocenjevali, da bo rast BDP v Evropi leta 1999 v povprečju 3-odstotna, nato so ocene popravili na 2,3 odstotka. Mnogo bank je znižalo svoja predvidevanja za rast BDP v Nemčiji pod 1,8 odstotka. Mnogo najpomembnejših MIT industrij je trpelo v takratnih razmerah.<sup>12</sup>

Kljub vsemu pa mnogo vodilnih v podjetjih še ni bilo zaskrbljenih. Študija Inštituta za ekonomske raziskave (Institute for Economic Research – Ifo) iz leta 1998 je pokazala, da je samozavest podjetnikov iz zahodne Nemčije, kljub danim razmeram, celo naraščala (Mittelstand or Mittelfall?, 1998, str. 68).<sup>13</sup> Za takšno samozavest so obstajali utemeljeni razlogi. Domače nemško povpraševanje lahko v določenem obdobju nadomesti zmanjšanje tujega povpraševanja. Axel Schmidt, univerzitetni profesor za ekonomijo MIT podjetij, trdi, da je pomembna predvsem sposobnost MIT podjetij premagovati ovire in se tako rešiti iz težavnih položajev. Mnogo podjetij je v času recesije leta 1993 prestrukturiralo svojo proizvodnjo in vodstvo, in bilo zato bolje pripravljeno na nove gospodarske šoke.

Najboljša MIT podjetja združujejo dinamičnost in prilagodljivost na eni ter previdnost in tradicijo na drugi strani. Več kot 60 odstotkov izmed njih spada med pet vodilnih v svoji niši (Mittelstand or Mittelfall?, 1998, str. 68). Več sto pa jih v svoji niši v svetovnem merilu

---

<sup>11</sup> MIT podjetja, ki izdelujejo stroje, so to prva ugotovila. Medtem ko so negovala brežhibno strojogradnjo in potratno skrb za kupca, so japonski podjetniki konkurirali s ceno. Čeprav so nemški proizvajalci obdržali svoje deleže na svetovnem trgu, so naročila in cene upadale. To je povzročilo hitre spremembe. Izdelovalci strojev so hiteli poenostavljati svoje proizvode, zniževati stroške in se združevati z drugimi proizvajalci.

<sup>12</sup> V strojnem inženirstvu so domača naročila še vedno naraščala, tuja pa so se močno zmanjšala. Nemška kemična industrija je predvidela padec rasti izvoza za obdobje od januarja do septembra iz 7,5 odstotka leta 1998 na 3-4 odstotke v letu 1999. Prav tako je padec v svetovni tekstilni proizvodnji povzročil probleme specializiranim strojnim podjetjem, kot sta Barmag in Dornier. Od poletja 1998 naprej so naročila pričela upadati ne samo v Aziji, temveč tudi v Ameriki in Evropi.

<sup>13</sup> Takšno samozavest je kazalo tudi podjetje Porsche, ki je eno izmed največjih MIT podjetij, in ima neprestano ogromno naročil.

predstavlja številko ena. Mnoga podjetja vstopijo na določen trg le, če so prepričana o tem, da ga lahko obvladujejo. Nemiri v svetovnem gospodarstvu jim tako nudijo le dodatno priložnost za prevzem določenih poslov od tekmecev. Kljub temu imajo MIT podjetja tudi slabosti. Nemški podjetniki so bili pretreseni, ko je Evropsko sodišče septembra 1998 razsodilo, da mora nemška vlada kaznovati družbe z omejeno odgovornostjo, ki ne bodo objavile svojih knjigovodskih podatkov. Mnogi upravljalci podjetij namreč menijo, da jim prikrivanje finančnih skrivnosti daje prednost pred tekmeci. Nekaj jih je bilo celo pripravljenih opustiti svoj status družbe z omejeno odgovornostjo, da jim le ne bi bilo potrebno razkrivati poslovnih podatkov.

Gospodarska recesija je v Nemčiji zaskrbljujoča predvsem zaradi visokih stroškov delovne sile. Čeprav se je produktivnost izboljševala, je povprečna delovna ura skupaj z drugimi stroški leta 1998 znašala 24 evrov, skorajda dvakrat toliko kot v Veliki Britaniji in štirikrat toliko kot na Portugalskem. Zaposleni kljub temu zahtevajo še višje plače. Okoli 20.000 MIT podjetij je vlagalo v države vzhodne Evrope, da bi se izognilo tem visokim stroškom dela (Mittelstand or Mittelfall?, 1998, str. 68). Kljub temu, da najboljša MIT podjetja dosegajo petkrat večje dobičke od povprečnih nemških podjetij, so ti po ameriških standardih zanemarljivi. Naslednji problem predstavlja nasledstvo. Približno tri MIT podjetja od štirih so v družinski lasti in v dveh tretjinah se pojavlja lastniško upravljanje. Večina lastnikov želi svoje življenjsko delo predati svojim otrokom.<sup>14</sup> Mnogi izmed njih imajo sindrom poimenovan "Kohlov sindrom", saj s predajo nadzora čakajo tako dolgo, da komajda še stojijo na lastnih nogah. Nasledniki MIT podjetnikov kljub naporom Deutsche Bank, ki vodi neko vrsto akademije, s katero naj bi jih pripravila na prevzem podjetij, vse pogosteje iščejo druge poklicne priložnosti. Mnoga MIT podjetja so že podlegla premožnejšim podjetjem, ki so jih kupila. Nekaj izmed teh podjetij kotira na frankfurtski borzi. Razlog za to pa ni samo pridobitev finančnih sredstev in razrešitev vprašanja nasledstva, ampak predvsem pridobitev ugleda in privabljanje novih talentov.

Znaki nakazujejo na to, da MIT podjetjem uspeva premagovati njihov odpor do združevanja.<sup>15</sup> Hermann Simon pravi, da so MIT podjetja začela ustvarjati nekakšne mini skupine s priključitvami podjetij in združevanjem kapitala (Mittelstand or Mittelfall?, 1998, str. 68). Včasih so se MIT podjetja takšnemu povezovanju s konkurenti že iz principa izogibala. Očitno je torej, da se tudi MIT podjetja prilagajajo. Spremembe bodo pomagale podjetjem priti do novih virov kapitala in tako preživeti recesijo. Že leta 1998 pa so mnogi MIT podjetniki postali zelo pesimistični glede prihodnosti svojih podjetij. Previsoki davki in stroški delovne sile so predvsem MSP silili v tujino. Kljub zamenjavi vlade leta 1998 in

---

<sup>14</sup> Andrew Richard, ki je zaposlen v podjetju za tvegani kapital 3i v Frankfurtu, je predvidel, da bo v obdobju od leta 1998 do 2003 5.000 do 6.000 nemških podjetij, s povprečnim prometom okoli 5 milijonov nemških mark, prisiljeno najti nove naslednike, saj se bodo mnogi trenutni lastniki upokojili.

<sup>15</sup> Hella, nemški proizvajalec avtomobilskih žarometov, se je združil s podjetjem Behr, ki izdeluje radiatorje, da lahko sedaj skupaj proizvajata celotne sprednje dele avtomobilov.

novemu kanclerju Gerhardu Schröderju je ostal pesimizem med njimi zakoreninjen. Kot se je izkazalo, je bil pesimizem upravičen, saj je bila večina uvedenih sprememb v gospodarskem sistemu Nemčije od leta 1998 do danes naklonjena predvsem večjim podjetjem (Czurak, 1998, str. 1-2). Na MIT podjetja, ki predstavljajo temelj gospodarstva, je vlada pri kovanju novega gospodarskega sistema pogosto pozabila.

Kohlova vlada je leta 1996 sestavila sveženj petdesetih meril, ki naj bi pospeševala inovativnost v Nemčiji. Prav tako so bili spodbude deležni vladni raziskovalni inštituti. Sprejet je bil zakon, ki naj bi liberaliziral finančni trg, borza v Frankfurtu pa je odprla sekcijo za srednje velika tehnološka podjetja. Nemške banke so postale nekoliko drznejše, kljub temu pa mnoge niso pripravljene oskrbovati novih MIT podjetij s kapitalom za tvegane naložbe. Največ sprememb naj bi prinesla Schröderjeva davčna reforma, ki naj bi od leta 2002 naprej pocenila prodajo medsebojnih deležev podjetij, bank in zavarovalnic (OPINION: German Business Throws Off Shackles of the Past, 2000, str. 1).<sup>16</sup> Ta sprememba naj bi povzročila prodajo deležev podjetij, ki so večinoma v lasti bank. To križno lastništvo je podjetjem nudilo veliko varnost. Banke so mnogo vlagale prav v podjetja, katerih lastništvo je bilo v njihovih rokah, podjetja pa so se zanašala na njihovo pomoč. Takšna povezanost je zmanjšala potrebo po iskanju drugih vlagateljev in po poslovanju na kapitalskih trgih. V devetdesetih letih je imela varnost ključno vlogo. Izoblikoval se je gospodarski sistem, ki je temeljil na soglasju med vlado, podjetji, bankami in sindikati. Ta sistem danes ni več ustrezen. Socialni demokrati pa so se pokazali kot tisti, ki naj bi Nemčijo popeljali v novo gospodarsko obdobje.

#### **4.1 PROBLEMATIKA NEMŠKEGA BANČNEGA SISTEMA IN FINANČNE TEŽAVE MITTELSTAND PODJETIJ**

MIT podjetja je pogosto močno ovirala neprimerno vodena finančna politika in pomanjkanje sredstev za investicije.<sup>17</sup> Hitro rastoča MSP so imela velike težave s pridobivanjem svežega kapitala za rast (Champions in pain, 1993, str. 73). Če bi imela Nemčija takrat močan kapitalski trg, bi lahko podjetja zaposlila nove upravljalce in lažje pridobila potreben kapital. Majhno število bank, ki so nadzorovale dostop do nemškega kapitalskega trga, je zaračunavalo visoke provizije in tako dodatno oviralo podjetja pri pridobivanju novih finančnih sredstev. Mnogi so takrat želeli, da bi nemški parlament Bundestag ustanovil novo obliko "zasebnih podjetij", pri kateri bi bila lastniški in upravljalški del ločena. Mislili so, da bi s tem rešil problem upravljanja, hkrati pa bi upravljalcem omogočili, da podjetjem olajšajo

---

<sup>16</sup> Davčna stopnja naj bi se znižala iz 50 na 25 odstotkov. Najvišja dohodninska davčna stopnja pa naj bi se znižala iz 51 na 42 odstotkov.

<sup>17</sup> Kapital MIT podjetij je iz 20 odstotkov, kolikor je znašal v obveznostih do virov sredstev v poznih sedemdesetih letih, padel na 17 odstotkov, dolgovi pa so pri majhnih podjetjih narasli na 75 odstotkov vrednosti obveznosti do virov sredstev. Pri srednje velikih podjetjih predstavljajo dolgovi 69-odstotni delež vseh obveznosti.

prehod na borzo in tako pridobijo svež kapital. Brez novega upravljanja in lažjega dostopa do kapitala sta premnogim podjetjem grozila propad in prodaja konkurenčnim podjetjem. Celo najboljša MIT podjetja so bila ogrožena.

Spremembe se pri MIT podjetjih uveljavljajo le zelo počasi, saj kažejo velik odpor do kakršnihkoli sprememb. To se je pokazalo tudi pred uvedbo nove evropske denarne valute evro. Leta 1999 je evropska poslovna raziskava Grant Thornton pokazala, da je večina MIT podjetij razvila strategijo »počakaj in nato ukrepaj« (wait and see strategy) (UK tortoises overtake German hares in race to euro, 1999, str. 6). Kot je povedala ena izmed vodilnih oseb pri izvajanju omenjene raziskave Bridget Rosewell, so se MSP zanašala na to, da uvedba nove valute ne bo bistveno vplivala na njihovo poslovanje. Pričakovala so le rast trgovine in manjše povečanje konkurence. Odločila so se najprej počakati na uvedbo nove valute in šele kasneje ukrepati, če bo njena uvedba povzročila večje spremembe. Tako je le okoli 8 odstotkov nemških MSP do leta 1999 prilagodilo svoje poslovne strategije uvedbi nove valute. V primerjavi z Nemčijo je svoje poslovne strategije prilagodilo prihajajoči novi valuti kar 19 odstotkov MSP iz Velike Britanije. To je še toliko bolj presenetljivo, če vemo, da je Nemčija spadala med države, ki so novo valuto uvedle v prvem valu. Tako so bila MIT podjetja večinoma nepripravljena na pogoje, ki so nastali z uvedbo nove valute. Da so se podjetja lahko obdržala v novih razmerah, so morala naknadno prilagajati svoje strategije in ukrepati hitreje, kot so sprva predvidevala. Na tem primeru opazimo veliko slabost MIT podjetij, ki jo je treba čim prej odpraviti. To je togost oziroma neprilagodljivost.

Nemški trg posojil so zajeli hudi časi. Celo največje tri banke Commerzbank, Deutsche Bank in Hypo Vereinsbank se soočajo s težavami pri trgovanju. Kljub splošnemu pesimizmu je Jochen Knig, ki je zaposlen pri Royal Bank of Scotland, optimističen v povezavi z nemškim trgom posojil (Sormani, 2002, str. 5). Meni namreč, da obstaja še vedno veliko povpraševanje po bančnih posojilih, le banke so postale nekoliko bolj izbirčne. Iščejo predvsem raznovrstna podjetja s stalnimi prilivi, ki so jim pripravljene posojati sredstva za donosna vlaganja. Torsten Grede, zaposlen pri BVK, poudarja pomembnost dolgoročnih poslovnih odnosov podjetij z bankami, saj imajo pri izdajanju bančnih posojil takšni odnosi zelo pomembno vlogo (Sormani, 2002, str. 6). Glede na to, da je večina bank skrčila svojo posojilno dejavnost in poostrila kriterije za izdajo posojil, se morajo mnoga podjetja zanašati prav na dolgoročne odnose s svojo banko. Pogosto v tako nestabilnem ekonomskem okolju ne pomaga niti to, saj mnogo bank v takšnih časih zapušča trg posojil in išče nove, donosnejše posle.

Žalostna zgodba banke SchmidtBank dobro ponazarja stanje, v katerem se nahaja MIT industrija (Slipped disc, 2001, str. 54).<sup>18</sup> Sestavlja jo tri milijone MSP, ki jih večinoma vodi

---

<sup>18</sup> Banka SchmidtBank, ki je prav tako družinsko podjetje, je bila ustanovljena leta 1828. Specializirana je bila za kreditiranje majhnih podjetij na Bavarskem in v sosednjih deželah. Novembra leta 2001 se je soočila s propadom. Banki je primanjkovalo 400 milijonov evrov sredstev, vendar je proti njenim slabim posojilom ukrepala skupina bank in jo tako rešila.

lastniki in predstavljajo velik del bančnega poslovanja. Ti problemi delno izražajo strašanski položaj, v katerem se nahaja nemško gospodarstvo. V Nemčiji trenutno BDP upada, število stečajev pa narašča. Bančni krediti, ki predstavljajo glavni vir financiranja MIT podjetij, so vse težje dostopni. Nemški podjetniki za to krivijo predvsem mednarodne smernice, znane pod imenom Basel 2, in velike nemške banke, ki so po mnenju MSP izgubile zanimanje za njihovo poslovanje.<sup>19</sup> Ideja novih smernic je bolj natančno prilagajanje kapitalske ustreznosti določenemu tveganju. V teoriji to pomeni višje stroške izposojanja ali pa celo zavrnitev kredita za bolj tvegane posojilojemalce. Reforma naj bi izenačila marže posojil s tistimi na kapitalskih trgih.<sup>20</sup> Nemški pogajalci so si izборili nekaj uporabnih sprememb, ki so v povezavi s smernicami Basel 2, na primer razširitev razpona zadovoljivega poročstva na posojila. Še vedno pa ostaja nekaj spornih vprašanj kot denimo tehtanje tveganja dolgoročnih posojil, od katerih so MIT podjetja močno odvisna. Nemški kancler Gerhard Schröder je zagotovil, da bo le MIT podjetjem naklonjena rešitev privedla do nemške odobritve smernic.

Pri Banki za mednarodne poravnave v Baslu je prišlo leta 2002 do novih razkritij, ki so v povezavi s skrajno zapletenim, toda pomembnim sporazumom Basel 2. Ta naj bi uravnaval načine, ki so na voljo bankam za dajanje posojil podjetjem. Strokovnjaki se že kar nekaj časa ukvarjajo s tem sporazumom. Kljub temu je bil zadnji izvod listine, pri kateri je manjkalo natančno določen časovni okvir, spet zavrnjen. V tem časovnem obdobju je tudi nemški kancler Schröder napovedal svoje nasprotovanje sporazumu, kar je Basel 2 še dodatno oslabilo (Waller, 2002, str. 1). Kancler Schröder je na jesenskih volitvah leta 2002 izgubil kar nekaj glasov, ker se je premalo odkrito zavzemal za nemški Mittelstand. Te glasove si je prilastil njegov tekmeč Edmund Stoiber, goreči zagovornik za pravice MIT podjetij. Stoiber je obtožil Schröderja, da s svojimi davčnimi reformami zapostavlja Mittelstand in koristi predvsem velikim mednarodnim podjetjem (Wagner, 2002, str. 43). Kancler je na svojo škodo reagiral zelo pozno. Wagner meni, da svetovalci kanclerju niso dajali dobrih nasvetov in da bi moral Schröder razmisliti o njihovi zamenjavi.

Strokovnjaki velikih nemških bank trdijo, da se bodo za podjetja z dobrimi kreditnimi poročili, dobrim vodenjem in zadostnimi sredstvi obrestne mere celo znižale, saj bodo taka podjetja svojim bankirjem povzročala manj neprespanih noči (Slipped disc, 2001, str. 54). Velike banke kljub temu niso naklonjene MIT podjetjem. Te banke, ki skušajo dvigniti svoje nizke donose iz komercialnega bančništva, so prisiljene zapirati na stotine svojih podružnic. Njihov delež posojil, ki so bila namenjena obrtniškim podjetjem, je v zadnjih desetih letih padel približno za polovico. Velike banke kljub temu vztrajajo pri trditvi, da se zanimajo za MIT podjetja. Ta trditev vključuje le večja podjetja, saj lahko banke le tem prodajajo visoko

---

<sup>19</sup> Karl Gerhard Schmidt, lastnik banke SchmidtBank, je bil znan kot potrpežljiv posojevalec. Njegov neuspeh izgleda kot močan argument za smernice Basel 2.

<sup>20</sup> Stefan Schmittmann, ki je zaposlen pri drugi največji nemški banki HVB, pravi, da je bila obrestna mera na povprečno MIT posojilo v letu 2001 nižja kot obrestna mera obveznic podjetja DaimlerChrysler.

razvite storitve, ne pa le nizko donosna posojila. Trdijo tudi, da nikoli niso bile glavna opora posojanja MSP.<sup>21</sup>

MIT podjetja so pod največjim pritiskom za pridobivanje novih finančnih sredstev. Na žalost so za to najslabše opremljena. Manjše izdaje obveznic zanje niso primerne, kotacija na borzi pa je primerna le za nekaj večjih podjetij. Kot dodatna možnost ostaja še iskanje novih zasebnih lastnikov, vendar to pogosto ni sprejemljiva rešitev za družinska podjetja, saj so njihovi lastniki preveč navajeni vloge gospodarja v lastni hiši. S kako obširno krizo kreditiranja se pravzaprav soočajo MIT podjetja? Po mnenju Manfreda Webra, direktorja Zveze nemških bank, ne s prav veliko (Johnson, 2002, str. 25). Poudarja, da je med leti 1997 in 1999 obseg kreditov, ki so jih poslovne banke nudile MSP, narasel za 11 odstotkov. Weber trdi, da zaradi tega ne moremo govoriti o umikanju poslovnih bank iz sektorja MSP. To je po eni strani že res, po drugi pa spet ne. Čeprav so ta posojila narasla, njihove rasti ne moremo primerjati z rastjo drugje v gospodarstvu. Kot pravijo v banki Bundesbank, posojila zasebnemu sektorju podjetij, kot možnost širitve poslovanja, v zadnjem desetletju izgubljajo na pomenu.<sup>22</sup>

To bi seveda lahko kazalo na zmanjšano povpraševanje po posojilih s strani MSP, obstaja pa veliko dokazov, ki potrjujejo, da to ni tako. AGA Unternehmensverband je združenje trgovskih podjetij, ki se nahajajo v severni Nemčiji. Julija 2002 so bili objavljeni rezultati ankete 485 podjetij članov (Johnson, 2002, str. 26). 27 odstotkov izmed njih je navedlo, da je bilo težje pridobiti kredit v obdobju zadnjih 18 mesecev. Delež anketiranih je tako narasel iz 15 odstotkov vprašanih, ki so težave pri pridobivanju posojil omenili že decembra leta 2000. Ti rezultati se skladajo s tistimi iz raziskave, ki jo od jeseni leta 2001 naprej izvaja banka za razvoj – Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Član uprave KfW Hans Reich sodeč po raziskavah pravi, da ima vsako tretje podjetje v Nemčiji težave s pridobivanjem posojil. Mnoge nemške banke zastopajo mnenje Rolfa Brewerja, odhajajočega vodje Deutsche Bank, ki trdi, da je zaradi izboljšanja donosnosti bank nujno potrebno ukiniti vse nerentabilno poslovanje, vključno s posojili MSP.

Mnogi strokovnjaki se strinjajo s tem, da se morajo nemške banke čimprej prestrukturirati, saj ima Nemčija največ kreditnih institucij v Evropi, celo več kot 2.000 (Johnson, 2002, str. 27). To je vodilo do znižanja marž. Povprečno posojilo, namenjeno MSP, se sklepa z maržo med 1 in 1,5 odstotka. Strokovnjaki trdijo, da je to za polovico nižja marža, kot bi bila potrebna, da bi se posojanje bankam sploh izplačalo. Ekonomske razmere se bodo še poslabšale. Nemške banke bodo morale tveganim podjetjem nujno nameniti več kapitala v

---

<sup>21</sup> O tem priča podatek izpred desetih let, ko so imele tri največje banke skupaj le 4,3-odstotni delež posojil obrtnikom, okoli tri petine teh posojil pa je prihajalo od več sto hranilnic javnega sektorja, kar velja tudi danes.

<sup>22</sup> V letu 1992 so posojila MSP znašala eno od petih mark oziroma 19,9 odstotka, leta 2001 pa je ta odstotek znašal le še 13,1 odstotka.

obliki posojil. Gerhard Langst, ki je zaposlen v svetovalnem podjetju Accenture v Frankfurtu, poudarja, da bolj strogi cenovni mehanizmi ne pomenijo nujno, da banke zapuščajo MIT podjetja. Deutsche Bank bo na primer nudila storitve podjetjem, ki potrebujejo investicijsko bančništvo in druge bančne storitve. Manjšim podjetjem bodo na voljo neosebni standardni proizvodi, ki so vse bolj običajni v svetu bančništva. Langst celo trdi, da nekatere banke ponovno usmerjajo svoje napore v MIT podjetja, le da to tokrat počnejo bolj razumno. Poskušajo predvsem prestrukturirati svoje procese izdajanja posojil in dodajati nove proizvode.

Banke se vračajo k svojim koreninam. Bankgesellschaft Berlin se po neuspešnih poskusih v investicijskem bančništvu vrača k posojanju regionalnim podjetjem (Johnson, 2002, str. 27). Tudi Commerzbank, katere predsednik Klaus-Peter Müller je javno zavrnil podporo podjetjem v krizi in s tem povzročil kar nekaj valov, si je v središče svoje strategije postavila stranke iz MIT podjetij. Prav tako se bodo morala novemu sistemu posojanja prilagoditi tudi podjetja. Nemška podjetja se vodijo po mednarodnih standardih in imajo majhne deleže kapitala. Ob koncu devetdesetih naj bi lastniški kapital znašal le 18 odstotkov celotnih obveznosti do virov sredstev povprečnega MIT podjetja. V ZDA je znašal ta delež v povprečju preko 40 odstotkov. Nemška podjetja nujno potrebujejo nove vire lastniškega kapitala, vendar pa je glede na padanje vrednosti delnic le težko pričakovati, da bodo javni trgi prispevali potrebno injekcijo. Kljub skupnim ukrepanjem, ki naj bi po valu podjetniških škandalov očistila borzo Neuer Markt, je trg onemogočen in se le počasi odziva. Prav tako so neaktivne zasebne poti. V poznih devetdesetih letih je vladalo prepričanje, da bo prišlo do vala prestrukturiranja velikih podjetij. Nekaj časa je to tudi držalo, od takrat naprej pa je slika mnogo bolj pesimistična. Čeprav je bilo v Nemčiji v letu 2001 do 39 odstotkov več prodaj zaposlenim (MBO), se je dejanska vrednost teh poslov razpolovila, in sicer iz 15,1 milijarde na 7,4 milijarde evrov.

#### ***4.2 VIŠKE PLAČE, ZELO DRAG SISTEM SOCIALNE VARNOSTI, NARAŠČAJOČA BREZPOSELNOST IN VELIKA MOČ DELAVSKIH SINDIKATOV***

Sedaj, ko se svet sooča z novim valom recesije in poskuša rešiti nastajajoče probleme, se lahko spomnimo zadnje velike recesije v Nemčiji, ki je državo huje prizadela okoli leta 1993. Največ problemov so takrat predstavljale plače, ki so bile najvišje na svetu (Hofheinz, 1993, str. 133). Nemčija je takrat imela tudi najkrajši delovni teden izmed vseh industrializiranih držav in zelo drag sistem socialne varnosti. Problem za ponovno vzpostavitev konkurenčnosti so predstavljali tudi socialni nemiri. Država je bila močno obremenjena z vključitvijo 17 milijonov ljudi po propadu Vzhodne Nemčije oziroma združitvi obeh delov. Velika večina med njimi je bila neizobražena in neizurjena. Vsi omenjeni problemi so predstavljali resne težave za prestrukturiranje gospodarskega sistema, ki je s časom postal zelo nespremenljiv in je povzročal velike probleme vsem nemškim podjetjem, predvsem MIT podjetjem. Pogosto

se je velik del njihove proizvodnje nahajal v Nemčiji, kar je privedlo do velike občutljivosti podjetij na višino plač. Poleg tega je naraščajoča brezposelnost resno ogrozila socialni mir. Christian Graf von Krockow, eden izmed vodilnih socialnih kritikov v Nemčiji, poudarja, da v času problemov Nemci vedno najdejo nekega sovražnika, ki mu lahko pripišejo krivdo za svoje probleme. Takrat so to vlogo prevzeli tuji nemški državljani. Zaradi vsega omenjenega se je močno okrepilo neonacistično gibanje, kar je bilo opazno predvsem na vzhodu Nemčije. Kljub vsem težavam so Nemci več kot le enkrat preoblikovali svojo državo. To jim je uspelo tudi v težavnem obdobju recesije leta 1993. Kot pravi ekonomist Hans-Peter Frohlig, so Nemci redko kdaj boljši kot takrat, kadar jim je verjetnost nenaklonjena (Hofheinz, 1993, str. 134).

Iz obdobja recesije leta 1993 preidimo na obdobje od leta 2000 pa vse do danes. Minister za delo in minister za gospodarstvo sta februarja leta 2001 potrdila predlog o dodatnem povečanju moči delavcev v podjetjih (Culp, 2001, str. 1). Zakonski osnutek naj bi delavcem olajšal sklicevanje delavskih svetov, povečal število njihovih članov in dal zaposlenim več časa, ki ga lahko posvetijo delavskim vprašanjem. To je le en primer predloga, ki se je zavzemal za povečanje moči delavcev in sindikatov, posledično pa tudi za zmanjšanje moči podjetij. Takšni predlogi so značilni za nemški sistem, v katerem imajo v primerjavi z drugimi gospodarskimi sistemi predvsem sindikati in delavci zelo veliko moč. Na žalost povzroča ta velika moč težave podjetjem, predvsem MIT podjetjem, ki so v primerjavi z večjimi podjetji v slabšem pogajalskem položaju.

Splošno znano je, da predstavlja podjetjem v Nemčiji velik problem prav delovna sila. Vendar ne njena slaba izobrazba ali nizka produktivnost, temveč previsoki stroški delovne sile in velika moč sindikatov, ki pogosto zahtevajo povišanje že tako previsokih plač svojih članov. Problem se je nazorno pokazal prav v začetku maja leta 2002, ko je delavski sindikat IG Metall pozval k veliki stavki (Hall, 2002, str. 1).<sup>23</sup> Tako je mnogo članov sindikata pričelo vsesplošno stavko, ki je močno prizadela tudi MIT podjetja.<sup>24</sup> Po mnenju vlade in ekonomskih analitikov je ta stavka močno ogrozila gospodarsko okrevanje Nemčije, saj je še dodatno oslabil mnoga, že tako šibka podjetja, ki so že pred stavko poslovala z izgubo.

Predvsem pogajanja MIT podjetij z velikimi nemškimi delavskimi sindikati močno otežujejo zaposlovanje novih delavcev. Sindikati imajo veliko pogajalsko moč in za MIT podjetja praktično postavljajo pogoje, ki jih morajo spoštovati. Podjetja motijo tudi prevelike pravice delavcev. Velik problem jim predstavlja izpad delovne sile zaradi bolezni. Zaposleni vse pogosteje izkoriščajo bolniški dopust, za katerega jim v obsegu največ šest tednov pripada celotna plača (Is Deutschland AG kaputt?, 2002, str. 9). Upravljalci MIT podjetij se

---

<sup>23</sup> Sindikat je zahteval dvig plač v višini 6,5 odstotka, za vseh svojih 2,8 milijona članov, najvišja ponudba podjetij pa je znašala le 3,3 odstotka.

<sup>24</sup> Samo 8. maja 2002 je stavkalo okoli 13.000 delavcev iz 33 pomembnih MIT podjetij.

zavzemajo za to, da bi se na začetku bolniške izplačevalo le 80 odstotkov redne plače, delež pa naj bi se z daljšanjem časovnega obdobja še zmanjševal. To bi po njihovem mnenju pripomoglo k hitrejšemu okrevanju zaposlenih in večji delovni vnemi. Drugi, večji problem predstavlja pravica zaposlenih, da lahko kadarkoli spremenijo svojo celodnevno zaposlitev v zaposlitev, ki traja le nekaj ur dnevno. To negativno vpliva na zaposlovanje mladih žensk, ki v primeru nosečnosti pogosto izrabljajo to pravico. Takšne pravice zaposlenih prizadenejo manjša podjetja z manj zaposlenimi precej bolj kakor velika podjetja. Dodaten pritisk predstavljajo tudi visoke stopnje dohodnine, saj podjetja, ki so največkrat v družinski lasti, pogosto izplačujejo višje plače lastnikom, ki so največkrat tudi zaposleni v podjetju, da bi se tako izognila previsokim dobičkom.

#### **4.3 PROBLEMI, POVEZANI Z INFORMACIJSKO REVOLUCIJO IN PREHODOM V INFORMACIJSKO DOBO**

Nemci se še vedno obnašajo neodločno do revolucije, ki jo je povzročil internet. Delujejo tako, kot da ne bi vedeli, ali si želijo postati del te revolucije (Meissner, 1997, str. 16). Namesto da bi izkoristili vse gospodarske prednosti in prednosti, ki jih ponuja informacijska doba, se pretežno ukvarjajo s sprejemanjem zakonov in pravil, ki naj bi urejala to "novo" področje. Človek bi si mislil, da bodo vsaj močna MIT podjetja vlagala v to področje in se vključevala v globalno informacijsko družbo, vendar ni tako. To so jim v preteklosti pogosto preprečevali nesmiselni nemški zakoni in pravila, ki zadevajo internet. Osnovni problem pri tem predstavlja pomanjkanje mladih, računalniško pismenih in izurjenih strokovnjakov, ki so pripravljeni prevzemati tveganje in so usmerjeni v prihodnost ter izobraženi za "kibernetično življenje". Novinar Joachim Mohr pravi, da se učitelji še vedno oklepajo starih predsodkov, da računalniki odtujujejo otroke od njihovega naravnega okolja in uničujejo medsebojno komunikacijo. Mohr pozna tudi drugo plat medalje poslovanja po internetu v Nemčiji. Spiegel je bila v svetovnem merilu prva revija v svojem razredu, ki je uvedla spletno izdajo svoje revije (<http://www.spiegel.de/>).<sup>25</sup> Temu zgledu so sledili mnogi drugi založniki, pa tudi radijska in televizijska omrežja (kot recimo RTL in PRO7). Vse te podvige so podprli ponudniki storitev na internetu, kot so na primer CompuServe, America Online in T-Online (divizija Deutsche Telekom). Kljub temu je konzervativna večina Nemčije še vedno nezaupljiva do interneta in informacijsko tehnološke revolucije.

Računalniški industriji so strah povzročale tudi napovedi uradnikov za javno radijsko oddajanje v letu 1997, ki so želeli uporabnikom interneta posebej zaračunavati vsak računalnik, ki je z njim povezan (Meissner, 1997, str. 17). Svoje početje so utemeljevali z dejstvom, da internet omogoča sprejem radijskih in televizijskih vsebin. Zaradi tega naj bi računalnik obravnavali kot radijsko opremo, za to pa je treba v Nemčiji plačati mesečno

---

<sup>25</sup> To se je zgodilo že oktobra leta 1994.

naročnino. Po nemškem zakonu se vsem uporabnikom radijskih in televizijskih storitev zaračuna naročnina, tudi če sprejemajo le zasebne postaje. Računalniki v zasebnih gospodinjstvih naj bi bili po zakonu ovrednoteni le kot dodatna naprava in tako brez dodatnih naročin, računalniki v podjetjih pa bi bili obremenjeni s takšnim skritim davkom za uporabnike interneta. Tako bi se vsa teža mesečne naročnine prenesla na podjetja. Informacijska podjetja so na ta predlog uradnikov odgovorila z grožnjami o tožbah. Te napovedi je Udo Reiter, vodja največjega javnega oddajnega omrežja ARD, kasneje označil kot teoretične razprave. Kljub temu pa so te "teoretične razprave" vodile do povečanja nezaupanja morebitnih uporabnikov interneta. Razvoj poslovanja na internetu so v Nemčiji ovirali tudi visoki lokalni telefonski stroški. Aleksander Bojanowsky, takratni vodja Zveze za informacijsko tehnologijo, je leta 1997 navedel, da Nemci plačujejo največ prav za telefonske storitve. Te visoke cene so v končni fazi podražile tudi storitve, povezane z internetom, do katerega je bil takrat dostop večinoma možen prek telefonske linije.<sup>26</sup>

Nemčija neprestano dograjuje in izpopolnjuje svojo internet infrastrukturo. Kljub temu pa stopnja rasti števila uporabnikov medmrežja od leta 1995, ko je bila 123-odstotna, stalno upada. Razlog za to lahko iščemo v dejstvu, da se večina MIT podjetij obotavlja in se še ni priključila na internet. Ulf Kalkmann, ki vodi poslovno trgovinsko združenje v Hamburgu, pravi, da so predvsem MSP še zelo nezaupljiva do tega novega medija (Meissner, 1997, str. 17-18). Namesto, da bi vlagala v tehnologije prihodnosti, je nemška vlada celo znižala proračun za raziskovanje in izobraževanje. Večina denarja je še vedno namenjena tradicionalnim industrijam. Veliko oviro za hitrejši prehod Nemčije v informacijsko družbo pa predstavljajo tudi neproduktivni medijski zakoni in ovire za tuje vlagatelje. Tako namesto podjetniškega napredovanja strokovnjak za ustanavljanje podjetij Heinz Klandt z Univerze v Dortmundu poroča le o hrepenenju ljudi po gospodarski stabilnosti in nenaklonjenosti inovacijam. August-Wilhelm Scheer, direktor Inštituta za informacijske sisteme na Univerzi v Saarlandu, pa trdi, da pomanjkanje kapitala za tvegane naložbe predstavlja le del nemškega problema, saj Nemčija že zaostaja pri razvoju gospodarskega sistema, usmerjenega k storitvam, in mora paziti, da ne bo zamudila še prehoda v informacijsko družbo.

Na srečo obstajajo med profesorji tudi izjeme, kot je profesor Scheer, ki je s svojimi študenti v Saarbrücknu, na Univerzi v Saarlandu, ustanovil projekt "Teaching 2000" (Meissner, 1997, str. 18). Projekt financirata ustanovi Bartelsmann in Heinz Nixdorf. Program naj bi razvijal univerzo s pomočjo novih medijev. Planirali so poslovne tečaje, ki naj bi potekali na internetu. Scheerov inštitut je poleg tega povezan s proizvajalcem programske opreme podjetjem SAP in drugimi informacijskimi podjetji. Velik problem pri tem projektu je leta 1997 predstavljalo pomanjkanje zakonov in predpisov za izpite, ki naj bi potekali preko interneta. Kljub vsemu je projekt predstavljal obetaven začetek vpeljevanja nove informacijske tehnologije v konzervativen sistem izobraževanja v Nemčiji.

---

<sup>26</sup> Leta 1997 je le 4 odstotke vseh uporabnikov koristilo povezavo z internetom v poslovne namene.

Veliko zaskrbljenost v Nemčiji povzroča njeno mesto v svetu informacijske tehnologije. Za državo z dolgo tradicijo fizike se Nemčija v mnogih pokazateljih informacijske družbe odreže zelo slabo. V tabelah se glede na različne pokazatelje, kot so na primer število računalnikov na 1000 prebivalcev, računalniška obdelovalna moč, število internetnih gostiteljev, število uporabnikov interneta in število mobilnih telefonov, uvršča šele nekam med 17. in 22. mestom (Golden present, silver future?, 1999, str. 10). Nekaj teh slabih uvrstitev nedvomno odraža problematiko visokih stroškov telefonskih pogovorov v Nemčiji. Omenjeni stroški v nemških podjetjih znašajo okoli dvakrat toliko kot stroški pri primerljivih podjetjih z Nizozemske. Pozitivno pa je, da so ti stroški leta 1999 v Nemčiji, kot posledica vse večje konkurence, začeli padati. Težave v povezavi z liberalizacijo telekomunikacijskega trga je povzročal predvsem takratni minister za gospodarstvo Werner Müller, ki se je zavzemal za zaščito podjetja Deutsche Telekom.<sup>27</sup>

#### **4.4 PROBLEM NEMŠKEGA IZOBRAŽEVALNEGA SISTEMA**

Če so nekateri problemi Nemčije manjši kot izgledajo na prvi pogled, so drugi večji kot se zdijo. Enega od razlogov za zaskrbljenost predstavlja nemški izobraževalni sistem s svojo sposobnostjo poučevanja podjetništva in konkurenčnosti v globalnem gospodarstvu. Na prvi pogled pravzaprav ne opazimo razlogov za zaskrbljenost, saj se po različnih merilih kakovosti odlikujejo tako primarna in sekundarna vzgoja, kakor tudi leta šolanja in poklicno izobraževanje (Golden present, silver future?, 1999, str. 9). Sistem dobesedno dostavlja zahtevane dobrine. Nemčija ima tudi izredno tradicijo izobraževanja vajencev, ki je pripomogla k vzdrževanju določene prednosti nemške industrije. Kljub temu so nemške univerze prevelike, študentje pa premalo nadzorovani. Študij lahko zaključijo brez večjih naporov. Med drugim tudi predolgo ostanejo študentje, v povprečju okoli šest let in pol. Izkažejo se le tisti, ki imajo dovolj lastne motivacije, in študirajo v deželi z vlado, ki izobraževanje jemlje resno (to so ponavadi dežele, ki jih ne vodi nemška stranka SPD). Tako kot študentje lahko tudi profesorji opravljajo svoje delo brez velikih naporov. Imajo zelo prilagodljiv delovni čas in se le redko resneje ukvarjajo s tistimi, ki naj bi jih poučevali. Skorajda vsak Nemec, ki je opravil 12 do 13 let šolanja in maturo, ima pravico do študija na univerzi. V nekaterih primerih so prosta mesta številčno omejena, na žalost pa temelji izbor le delno na šolskih dosežkih (Golden present, silver future?, 1999, str. 10). Še slabše je to, da sistem ne spodbuja vedno izvrstnih dosežkov. Profesor, ki spodbuja študente in jih tako več pritegne k svoji katedri, pogosto ne bo nagrajen z večjim proračunom za katedro ali čim drugim.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Podjetje Deutsche Telekom je bilo takrat v državni lasti, in sicer v obsegu 74 odstotkov.

<sup>28</sup> Eden izmed teh profesorjev, ki predava na univerzi Ludwig-Maximilian University v Münchnu, je pred časom prosil svoje nadrejene za več pripomočkov in osebja. Povedal jim je tudi, da so njegova predavanja, ki so načrtovana za manj kot 500 študentov, pritegnila 1.200 študentov. Nadrejeni so mu le predlagali, da naj svoja predavanja naredi za študente manj zanimiva.

Nemški univerzitetni sistem, ki ga je osnoval Wilhelm von Humboldt v zgodnjem devetnajstem stoletju, ni več primeren za dobo množičnega izobraževanja (Golden present, silver future?, 1999, str. 10). Univerze so utrpeli dve veliki izgubi. Najprej so zaradi nacizma izgubile Žide in njihovo intelektualno tradicijo, druga negativna posledica pa je bila rezultat študentske stavke leta 1968. Danes so univerze večinoma previdna in konzervativna mesta, ki proizvajajo plašne duhove. Potreben bi bil temeljit pregled financiranja (za posamezno univerzo je odgovorna posamezna dežela, polovico svojega denarja pa prejme od zvezne vlade), da bi lahko dobrim univerzam omogočali pobiranje šolnine od študentov, ki si to lahko privoščijo. Mnogim študentom bi koristila uvedba tri- ali štiriletnih poslovnih študijev, ki bi študentom omogočili hitrejši vstop v delovni svet. Vse univerze in njihove oddelke bi morali spodbujati k eksperimentiranju. Nekaj izmed teh sprememb so že pričeli uveljavljati, vendar je do končne uveljavitve še dolga pot.

#### **4.5 NEMŠKI TRG VREDNOSTNIH PAPIRJEV**

Cene delnic nemške težke industrije so se v devetdesetih letih ustalile, pri čemer so imele cene delnic manjših nemških podjetij še možnosti za nadaljnje naraščanje, zato so borzni posredniki takrat predlagali vlaganja v nemška MSP. Eden izmed njih je bil tudi John Abbink, ki je upravljal s premoženjem treh velikih skladov. Ti so bili specializirani za vlaganje v nemške delnice (Grover, 1993, str. 190). Abbink je rešitev težav iskal v vlaganju v manjša podjetja, ki so nujno potrebovala nov kapital, saj niso bila obremenjena z odvečnim kapitalom kakor mnoga velika podjetja v takratnem času. Priporočal je predvsem vlaganja v banke in gradbena podjetja, ki so pomagala pri ponovni izgradnji vzhodne Nemčije. Po njegovem mnenju bi se lahko katerikoli nemško mednarodno podjetje naučilo lekcijo ali dve od teh uspešnih MIT podjetij. S spodbujanjem vlaganja v sklade, namenjene nemškim MSP, in ustanavljanjem takšnih skladov je bilo takrat veliko lažje pridobivati kapital za podjetja, v katera so vlagali omenjeni skladi. V takratnem času bi morale biti več tovrstnih ljudi, kot je bil Abbink, saj bi z večjimi vlaganji v MIT podjetja zagotovo hitreje premagali takratno recesijo.

Velik problem v Nemčiji predstavlja nezaupanje vlagateljev v kapitalske trge in MIT podjetja, kar jim močno otežuje zbiranje finančnih sredstev. Nezaupanje je dodatno zakoreninil škandal, do katerega je prišlo februarja leta 2000, in je bil povezan z izdajo obveznic MIT podjetja FlowTex (Investors dodge bullet as FlowTex suffers scandal, 2000, str. 3).<sup>29</sup> Ta škandal je takrat presenetil tako strokovnjake izdajateljskih bank kot tudi

---

<sup>29</sup> Izdajo obveznic podjetja FlowTex, vredno 300 milijonov evrov, sta Commerzbank in Dresdner Kleinwort Benson v zadnjem trenutku razveljavili, ko je državni tožilec iz Mannheima odredil zaplenitev premoženja podjetja. Če bi tožilec s tem dejanjem počakal dva tedna, bi bila izdaja obveznic uspešno izvedena in vlagatelji bi ostali prepuščeni sami sebi. V lasti bi imeli le obveznice brez prave vrednosti.

vlagatelje in druge banke. Novica o škandalu je bila prava strela z jasnega. Položaj je še dodatno poslabšalo dejstvo, da se trg obveznic tudi v prihodnosti pred takšnimi dogodki skorajda ne more zaščititi. Problemi so bili v tem primeru preveč zakriti, da bi jih ocene in raziskave bank razkrile. Slednje so temeljile na pregledanih računih, bilancah in izkazih, le-ti pa očitno niso ustrezali dejanskemu stanju. Pri tem primeru je bilo pozitivno vsaj to, da so se vlagatelji na evropskem trgu obveznic seznanili z morebitnim tveganjem poslovanja na tem trgu, ne da bi pri tem doživeli resne finančne izgube.

Mnogo ljudi v Nemčiji je že obupalo nad dolgo pričakovanim in še ne uresničenim valom MIT podjetij, ki naj bi iskala zasebno lastništvo in tako nudila zanimive vlagateljske možnosti. Celo davčna reforma, uvedena aprila 2002, ki naj bi povečala potencial za tovrstno trgovanje, še ni obrodila težko pričakovanih sadov. Pri mnogih so se pojavili celo pomisleki glede septembrskih volitev leta 2002, ki naj bi napovedovale ponovno uvedbo davka na kapitalski dobiček. Mnogo ljudi tako pričakuje ponovno davčno reformo. Po podatkih nemškega združenja kapitalskih družb, imenovanega Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK), je bil upad vlaganj leta 2002 v primerjavi s predhodnimi leti že dlje časa napovedan (Sormani, 2002, str. 2). Število poslov v primerjavi s predhodnim letom sicer ni upadlo, zmanjšala pa se je vrednost posameznih sklenjenih poslov. Kljub temu upravljalni direktor sklada AXA Stephan Illenberger trdi, da je trenutno na trgu močno povpraševanje za donosne posle, teh pa na trgu primanjkuje. Po njegovem mnenju se bo moralo v prihodnjih dveh letih število skladov, ki iščejo vlagateljske priložnosti, zmanjšati. S tem se strinja tudi Stephan Jugel, profesor na Univerzi v Wiesbadnu, ki pravi, da v Nemčiji še vedno obstajajo skladi, ki so dobro poslovali v preteklosti in bodo to počeli tudi v prihodnosti, odvečni pa so po njegovem mnenju predvsem neizkušeni skladi, ki so na trg prišli večinoma v času njegovega razcveta leta 2000 (Sormani, 2002, str. 3).

Pri odkupih in prevzemih MIT podjetij s strani večjih skladov pogosto prihaja do nesoglasij med lastniki podjetja in skladi. Lastniki velikokrat niso pripravljeni prodati večinskega deleža svojega podjetja, večina skladov pa pogosto zahteva prav to. Zaradi tega, pa tudi iz drugih razlogov, še ni prišlo do težko pričakovanega in dolgo napovedanega porasta odprodaj MIT podjetij. Kljub vsemu pa Jochen Knig, ki je zaposlen pri Royal Bank of Scotland, trdi, da bo še letos prišlo do zvišanja vrednosti transakcij, saj trg ni v tako slabem stanju, kot se to morda mnogim zdi (Sormani, 2002, str. 3). Zanj predstavljajo glavni pogon trgu investicij predvsem tista vlaganja, ki so v povezavi z velikimi podjetji, pri katerih prihaja do prestrukturiranja in odprodaj delov, iz katerih naj bi po njegovem mnenju nastala nova podjetja. Takšno mnenje zastopa tudi Andreas Kochhauser, upravljalni direktor poslovalnice podjetja 3i v Frankfurtu. Slednji prav tako omenja izostanek prodajnih aktivnosti MIT podjetij na investicijskem trgu, ki so že dlje časa napovedane in težko pričakovane. Pravi tudi, da bodo takšne aktivnosti pripomogle k razvoju nemškega investicijskega trga na dolgi, ne pa na kratki rok, kot so to pričakovali še pred nekaj leti.

Nemci bi si želeli, da na mesta podjetij, ki zapuščajo MIT podjetja, prihajajo mlajša, visoko tehnološka in inovativna podjetja. Žal pa to ni tako. Težave na tem področju predstavljata predvsem nenaklonjenost nemške mladine tveganju in težavnost ustanovitve novega podjetja, še posebej industrijskega (*The Mittelstand meets the grim reaper*, 1995, str. 58).<sup>30</sup> Leta 1995 je spadal le 1 odstotek novo ustanovljenih podjetij med industrijska podjetja, ostalo pa so bila storitvena, obrtniška in trgovska podjetja. Zelo majhno število novo ustanovljenih, visoko tehnoloških MIT podjetij hitro preide iz družinskega lastništva na borzo.<sup>31</sup>

Stefan Jugel, profesor na Univerzi v Wiesbadnu, je kljub vsemu glede prihodnosti zelo optimističen, saj meni, da je do upada poslovanja na nemškem trgu vrednostnih papirjev prišlo predvsem zaradi pomanjkanja znanja vlagateljev in ne zaradi tega, ker trg sam po sebi ne bi bil privlačen (Sormani, 2002, str. 5). Po njegovem mnenju trg še vedno ponuja dobre posle po dobrih cenah. Zaradi vse večjih težav MIT podjetij pri pridobivanju dodatnih finančnih sredstev pridobiva vse večji pomen trg vrednostnih papirjev. Ta je bil dolgo časa zanemarjen zaradi močnega bančnega sistema in je posledično slabše razvit kot v drugih visoko razvitih državah. Sedaj je nemški bančni sistem v krizi. MSP vse težje pridejo do bančnih kreditov in miselnost lastnikov MIT podjetij se počasi spreminja. Zaradi omenjenih razlogov se jih veliko usmerja na trg vrednostnih papirjev.

#### **4.5.1 Razvoj nemškega trga obveznic**

Pozitiven primer, ki je pripomogel k razvoju nemškega trga obveznic, je izdaja obveznic nemškega MIT podjetja Deutsche Nickel leta 1999 (*Deutsche Nickel offers blueprint for growth of Mittelstand bonds*, 1999, str. 1).<sup>32</sup> Nemški trg obveznic je bil takrat zelo slabo razvit. Večino obveznic podjetij so, kot nadomestek za izdajo posojil, odkupile banke. Večina nemških podjetij se je izogibala izdajam na trgu obveznic in je raje najemala bančna posojila. Deutsche Nickel je s svojo izdajo odprla popolnoma novo poglavje trgovanja z obveznicami v Nemčiji. Izdaja je vsebovala vso dokumentacijo in obveznosti, kot da bi bila izdana pod zakonodajo ZDA ali Velike Britanije, upoštevala pa je predvsem nemško zakonodajo. Vključene obveznosti podjetja in priložena dokumentacija so skrbele za varnost vlagateljev, to pa je bilo do takrat edinstveno na nemškem trgu obveznic in je poskrbelo za zelo pozitiven

---

<sup>30</sup> 3i, britansko podjetje za tvegani kapital, ne financira novih podjetij v Nemčiji, saj nemški šef podjetja Thomas Schlytter-Henrichsen trdi, da so stroški ustanovitve podjetja v Nemčiji nekajkrat višji kot v Veliki Britaniji.

<sup>31</sup> Spea Software, multimedijsko podjetje s sedežem v Münchnu, ki je bilo ustanovljeno leta 1986, so lastniki leta 1995 prodali nekemu ameriškemu podjetju. Ustanovitelj podjetja Spea Software je kot razlog reviji *Wirtschaftswoche* navedel, da je v Nemčiji za hitro rastoča podjetja nemogoče pridobiti dovolj finančnih sredstev.

<sup>32</sup> To podjetje je največji nemški proizvajalec kovancev in dragocenih kovin. Vrednost takratne izdaje obveznic je znašala okoli 100 milijonov evrov.

odziv vlagateljev. Kljub temu, da so banke odkupile velik del obveznic, so jih kupovali tudi visoko donosni skladi, zavarovalnice, vzajemni skladi in dobrodelne ustanove. Večina vlagateljev je prihajala iz Nemčije, nekaj pa jih je bilo tudi iz Avstrije, Luksemburga in Švice. To izdajo so izvedli brez kakršnihkoli zapletov in je pripomogla k rasti zanimanja ter zaupanja nemških vlagateljev v trg obveznic.

Število prvih izdaj obveznic, ki se prej še niso pojavila na trgu, je leta 2002, v primerjavi z letom 2001, močno upadlo (Moore, 2003, str. 46). Prvih izdaj je bilo približno pol toliko kot leto poprej. Pozitivna novica pa je, da je kljub zmanjšanju obsega izdaj v letu 2002 zanimanje vlagateljev za takšne izdaje zelo visoko, saj le-te nudijo idealno priložnost za povečanje razpršenosti premoženja vlagateljev. Strokovnjaki menijo, da bi morali na pojem prve izdaje gledati širše. John Winter, strokovnjak za investicijsko bančništvo in kapitalske trge v Evropi, pravi, da bi ob morebitni razširitvi pomena pojma "prvikrat" dobili bistveno drugačno sliko. Po njegovem mnenju bi morali v tem pojmu upoštevati tudi prve izdaje v novih valutah ali prve izdaje podjetja po nekem časovnem obdobju brez izdaj, na primer po petih ali desetih letih. Kljub ožje uporabljenemu pomenu besedne zveze prva izdaja je bila pri teh izdajah v letu 2002 vodilna prav Nemčija.<sup>33</sup>

Identificiranje neuspešnih prvih izdaj obveznic v letu 2002 ni prav enostavno. Upoštevati moramo predvsem dejstvo, da zaradi nestanovitnosti in nepredvidljivosti trga mnogo podjetij, ki bi sicer imelo težave pri svojih izdajah, sploh ni uspelo izdati začetne ponudbe (Moore, 2003, str. 47). Pri podjetjih, ki so svoje ponudbe izdala, a v zadnjem trenutku preklicala, si brez dodatnih informacij ne smemo prehitro izoblikovati sklepov.<sup>34</sup> Kljub takšnim primerom strokovnjaki še vedno trdijo, da so nemška podjetja dandanes mnogo bolj naklonjena trgu obveznic kot še pred nekaj leti. Winter celo pravi, da se pri mnogih podjetjih ne sprašujejo več, ali naj sploh izdajo obveznice, ampak le še, kako naj to naredijo. Res je sicer, da je za prve izdaje obveznic potrebno več časa kot za nove izdaje obveznic podjetij, ki so na trgu že dobro znana. Ni pa res, da morajo neznana podjetja pri vstopu na trg plačati neke vrste premijo, ki naj bi se odražala v nižji ceni njihovih obveznic oziroma višjih ponujenih obrestnih merah. Winter trdi, da je zaradi naklonjenosti trga novim imenom in v primeru, da podjetje prihaja iz neke nove industrije, pogosto celo obratno. Novo podjetje lahko doseže višjo ceno prav zaradi prednosti raznolikosti, ki jo ponuja svojim vlagateljem. Te se odražajo v povečevanju razpršenosti premoženja vlagateljev in možnosti investiranja v nove industrije. Zadnja navedena prednost izstopa predvsem v primeru, ko je podjetje prvi predstavnik neke nove industrije na trgu obveznic.

---

<sup>33</sup> Omenimo samo izdaji podjetij EOn in Bayer. Izdaja podjetja Bayer se je med rekorde zapisala kot največja korporacijska transakcija v evrih, pri kateri posojilojemalec ni prihajal iz avtomobilske ali telekomunikacijske industrije. Kljub nekaterim problemom, ki so se pojavili pri izdaji, je podjetje Bayer poželo mnogo pohval velikega števila bankirjev za temeljitost, s katero je tržilo in izvedlo svojo prvo izdajo.

<sup>34</sup> Podjetje Bertelsmann je svojo izdajo preklicalo, toda ne zato, ker bi jo bilo nezmožno izvesti, ampak zato, ker je postala izdaja v primerjavi z najemom posojila enostavno predraga.

Winter vsem, ki pomagajo podjetjem pri prvi izdaji obveznic, svetuje, naj bodo do podjetja odkriti in naj jih opozorijo na vse morebitne probleme, ki se lahko pojavijo pri izdaji. Poleg tega pa naj ne podcenjujejo strokovnjakov podjetja in naj se do njih ne vedejo pretirano pokroviteljsko. Tako se med podjetjem in njegovim investicijskim bankirjem izoblikuje zaupanje, podjetje pa bolj ceni vloženi trud bankirja. Podjetjem, ki so izvedla izdajo obveznic brez uradne ocenitve, Winter svetuje, naj vsaj napovejo ocenitev s strani uradne institucije in jo nato izvedejo v čim krajšem času (Moore, 2003, str. 48). Takšna napoved in kasnejša ocenitev povečata zaupanje vlagateljev v izdajo ter v podjetje.

#### **4.5.2 Razvoj nemškega trga delnic**

S svojima osnovnima trgoma Neuer Markt in SMAX je nemška borza odločilno pripomogla k okrepitvi Nemčije kot države (Schwarz, 1999, str. 18). Postala je zanimiva za izbor poslovne lokacije, saj podpira prav gonilno silo narodnega gospodarstva. To so mala in srednje velika podjetja (MSP). Nemška borza je pripravila omrežje, s katerim je želela spraviti sektor nemških MSP na trg vrednostnih papirjev. Zagona borznih trgov Neuer Markt in SMAX sta predstavljala le začetek korenitih sprememb na trgu vrednostnih papirjev. Vedno več predstavnikov sektorja MSP, najpomembnejše kategorije podjetij v Nemčiji, ugotavlja, da predstavlja lastniški kapital ključ do uspeha. S tem, ko se podjetje odpre javnosti oziroma vstopi na borzo, si pridobi ugled in izoblikuje ime, kar mu kasneje olajša pridobivanje izobraženega, izkušenega kadra in ustvarjanje boljših ter trajnejših poslovnih odnosov. Zato ni presenetljivo, da vse več MSP razmišlja o vstopu na borzo kot viru financiranja. Med ta podjetja spadajo predvsem telekomunikacijska, medijska, programerska podjetja in podjetja iz sektorja informacijske tehnologije. Ti sektorji obetajo visoke stopnje rasti in so povezani z visokimi pričakovanji.

#### **Trg Neuer Markt**

Ustanovitev trga Neuer Markt 10. marca 1997 je bil odločujoč dogodek pri tem procesu, saj je zapolnil vrzel na trgu vrednostnih papirjev in ponudil nov način financiranja novim, inovativnim in hitro rastočim podjetjem (Schwarz, 1999, str. 18). Številke to trditev potrjujejo. 146 podjetij, ki je leta 1998 kotiralo na trgu Neuer Markt, je skupaj predstavljalo 55,7 milijard evrov, tem podjetjem pa so se neprestano pridruževali novi kandidati. Skorajda ni minil dan, ko tisk ni najavil novega kandidata tega rastočega segmenta.<sup>35</sup> Strokovnjaki so pričakovali, da se bo velik delež teh novih podjetij pojavil na sorazmerno novem trgu Neuer Markt. K popularnosti tega segmenta je pripomogla zelo visoka rast, ki je spodbudila

---

<sup>35</sup> V letu 1999 se je do septembra na borzi pojavilo kar 80 novih podjetij. To pa je bistveno več kot v prejšnjem letu v istem obdobju, saj jih je bilo takrat le 23. DG Bank je za celotno leto 1999 napovedovala 140 novih podjetij na borzi.

domišljijo mnogih udeležencev na trgu.<sup>36</sup> Pri tem je bilo treba upoštevati določene značilnosti tega trga. Trg je bil večinoma sestavljen iz mladih podjetij, ki so pridobivala vlagatelje z napovedmi visokih stopenj rasti. Zasebne ponudbe, ki na temu trgu niso imele omejenih cen, so tako lahko sprožile nepredvidljive reakcije.

Indeks NEMAX50 je bil prvič predstavljen 1. julija 1999 in je predstavljal reakcijo na veliko razširitev tega rastočega segmenta (Schwarz, 1999, str. 19). Indeks je vključeval največja in najmočnejša podjetja in odražal razvoj 50 najmočnejših delnic, merjeno s tržno kapitalizacijo in iztržkom od njihovega trgovanja. Čeprav je bil prvotno nacionalno osredotočen, je Neuer Markt s časom dosegel evropske razsežnosti. Izdajatelji, ki niso prihajali iz Nemčije, so zelo hitro odkrili ta nov segment, tisk pa ga je takrat označil kot evropski NASDAQ. Rekord, ki jih je postavil Neuer Markt, so zasenčili vse primerljive konkurenčne trge. Leta 1999, po treh letih obstoja, je NASDAQ vključeval le 49 podjetij, katerih tržna kapitalizacija je znašala 19,3 milijarde evrov. Ostali nacionalni trgi v Evropi, ki so bili prav tako podobni nemškemu Neuer Markt, pa so bili v tistem času samo statističnega pomena.

Podjetja, ki imajo trdno osnovo, kot denimo zdrav tržni položaj in zgledno finančno poslovanje, bodo vedno pritegnila pozornost vlagateljev. Za takšna podjetja je osrednjega pomena borza Neuer Markt. Kljub temu, da je kapitalizacija tega trga bila 38-krat manjša od ameriškega trga, je Neuer Markt prevladoval med rastočimi trgi v Evropi (Dudley, 2000, str. 40). Privablja tudi tuja podjetja, saj okoli 20 odstotkov podjetij na trgu prihaja iz tujine. Predvsem hitro rastoča tuja podjetja so si izbrala kotacijo na tem trgu, da bi tako pridobila naklonjenost evropskih vlagateljev in si v Evropi ustvarila ime.<sup>37</sup> Trg Neuer Markt se sedaj nahaja na prelomnici. Pomagal je pri spremembi mišljenja nemških vlagateljev, ki so v zadnjih letih prešli iz pretežnega nakupovanja obveznic na nakupovanja delnic. Za to so poskrbele predvsem delnice visoko tehnoloških podjetij, ki so prinašale velike dobičke v razmeroma kratkem času. Takšen razvoj se je pričel s prvo prodajo delnic Deutsche Telekom in se nadaljeval z ustanovitvijo Neuer Markt. Dorothee Blessing, izvršna direktorica pri banki Goldman Sachs v Frankfurtu, pravi, da so pred tem prihranki predvsem hranili v obliki obveznic in na bančnih računih (Dudley, 2000, str. 41).

Neuer Markt je v letu 2000 doživel do tedaj najvišje vzpone in hkrati tudi padce. Takrat je imelo delnice v lasti le okoli 9 odstotkov Nemcev. Zasebni vlagatelji so se izkazali trgu za bolj zveste kot pa institucionalni vlagatelji, saj prvi svojih delnic niso prodajali, kljub velikim padcem cene. Za razliko od njih so institucionalni vlagatelji množično prodajali svoje

---

<sup>36</sup> Trg Neuer Markt je dosegel 546,5-odstotno rast v obdobju od njegove ustanovitve do septembra leta 1999.

<sup>37</sup> Podjetje Broadvision iz ZDA, ki je največji svetovni razvijalec internetne programske opreme, je največje podjetje, ki kotira na tem trgu.

delnice. Struktura na trgu se je zato močno spremenila.<sup>38</sup> Trg je leta 2000 prizadel tudi padec na trgu NASDAQ. Takrat so vlagatelji ugotovili, da je Neuer Markt odvisen od ameriškega visoko tehnološkega trga. Izvršilni podpredsednik DG Bank Rolf Michael Betz trdi, da se bo takšen vpliv še nadaljeval in da bo cenovna povezava postala še močnejša. Po njegovem mnenju na razvoj trgov vplivajo globalni trendi, trgi pa se razvijajo vzporedno in delujejo v medsebojni odvisnosti (Dudley, 2000, str. 41). Blessing je leta 2000 trdila, da so bila pričakovanja ljudi na borzi previsoka, saj so na začetku videli le dvigovanje cen delnic, niso pa se osredotočili na tveganje. Po njenem mnenju je kasneje prihajalo do zdravega preobrata v mišljenju ljudi, kljub temu da je bil trg Neuer Markt še vedno precenjen v primerjavi z NASDAQ-om. Menila je tudi, da je bilo možno opraviti dobre posle, pozanimati pa se je bilo treba, ali ima podjetje, katerega delnice se kupujejo, prepričljiv poslovni model, ki nakazuje na rast vrednosti delnic.

Konec leta 2002 je bilo napovedano izginotje trga Neuer Markt, o katerem Jochen Knig, ki je zaposlen pri Royal Bank of Scotland, meni, da je že dolgo izgubil zanimanje investicijskih skladov (Sormani, 2002, str. 5). Izginotje trga Neuer Markt je spadalo v načrt Deutsche Börse, ki je konec leta 2002 želela razdeliti celotni nemški trg lastniških vrednostnih papirjev na dva dela, to sta Domestic Standard in Prime Standard. Slednja naj bi se razlikovala po predpisanih standardih razkrivanja podatkov, Prime Standard pa naj bi vseboval tudi trg Neuer Markt. O tej spremembi so glasovali konec novembra 2002, uvajati pa so jo začeli v začetku leta 2003.

## **Trg SMAX**

Uspeh trga Neuer Markt je spodbudil njegove ustanovitelje, da so ustvarili nov del trga, ki naj bi služil potrebam uveljavljenih MIT podjetij iz tradicionalnih sektorjev (Schwarz, 1999, str. 18). Nemška borza je s trgov SMAX takrat ustvarila žig, ki je predstavljal potrdilo kakovosti za pogosto nelikvidna, manj znana in manj upoštevana podjetja. Ta trg je bil v bistvu ustvarjen za pomoč MSP. Omogočal jim je, da so lažje pričela svoje borzne kariere. Svojim članom je predpisoval manj stroge zahteve kot Neuer Markt, toda bolj stroge, kot so veljale na starejših trgih. S pogodbo so določili četrtna poročila v nemščini, priporočali pa so poročila v angleščini. Podjetja, ki so bila na seznamu SMAX, so morala poleg tega imenovati nekoga, ki je zanje jamčil, da je bila tako zagotovljena likvidnost sekundarnega trga. Trg SMAX je pričel delovati 26. aprila 1999.<sup>39</sup> Tako kot Neuer Markt je imel tudi SMAX indeks, ki je nakazoval na razvoj kotirajočih podjetij. SMAX all-share indeks je

---

<sup>38</sup> V prvih dveh letih so imeli zasebni vlagatelji v lasti le okoli 30 odstotkov vseh delnic, ta odstotek pa je narasel na 60 odstotkov in še naprej raste.

<sup>39</sup> Prvotno število udeležencev je iz 91 v štirih mesecih naraslo na 109.

vključeval prav vsa podjetja, ki so spadala v ta del trga. Nemška borza je 21. junija 1999 poleg tega indeksa uvedla tudi indeks SDAX.<sup>40</sup>

Pobuda za SMAX je bila prava poteza v pravem času, saj so MIT podjetja nujno potrebovala kapital za obstoj v krutem, konkurenčnem okolju (Schwarz, 1999, str. 19). Ta kapital ni smel biti rezerviran le za izbrano skupino podjetij, ki so se odlikovala po hitri rasti in inovativnosti. Pristop na trg SMAX naj bi bil predpisan za vsa podjetja, ki se bodo na novo pojavila v uradnih trgovskih ali reguliranih tržnih odsekih. Pridobivanje naklonjenosti vlagateljev bo tako od podjetij zahtevalo večjo likvidnost in preglednost. Strokovnjaki članstvo na trgu SMAX priporočajo podjetjem, ki so že kotirala na borzi in ne želijo izgubiti podpore vlagateljev. Banke in druge institucije, ki nudijo finančne storitve, se prav tako soočajo z izzivi in poskušajo preživeti v spremenjenih pogojih. Podpora izdajateljem vrednostnih papirjev, ki presega institucionalizirano upravljanje likvidnosti, bo sama po sebi postala dobro znana specializacija bank. Objavljanje rednih raziskav, svetovanje pri odnosih z javnostmi in analitični sestanki so že del neprestane, intenzivne in stranki prirojene nege. Avtorica članka Michaela Schwarz citira Reta Francionija, ki pravi, da kotacija na borzi ni le minljivo spogledovanje, ampak začetek izvrstnega prijateljstva.

#### **4.5.3 Prehod iz javnega nazaj na zasebno lastništvo**

Mnoga podjetja, ki preidejo na borzo, se kasneje odločijo, da bi prešla nazaj v zasebno lastništvo. Takšna odločitev je lahko posledica različnih vzrokov. V nadaljevanju navajam nekaj primerov, ki pogosto pripeljejo do takšne odločitve. Podjetja, ki kotirajo na borzi, lahko v določenem trenutku, ko se jim zdijo lastne delnice podcenjene, le-te odkupijo. Na ta način želijo dvigniti svojo vrednost. Leta 1998 je Kogel<sup>41</sup> pričel odkup lastnih delnic, vreden 7,5 milijonov evrov, ki ga je zanj vodila Commerzbank (C.W., 1999, str. 6). Značilnost tega primera je, da so v programu odkupa lastnih delnic podjetja prvič uporabili proces obrnjenega knjiženja (reverse bookbuild process). Zbrali so ponudbe od svojih delničarjev, ki so jim ponudili odkup delnic po ceni med 13 in 16 evri. Ko so zbrali vse ponudbe, so določili končno ceno za odkup posamezne delnice. Tako so vsi delničarji svoje delnice prodali po isti ceni.

Takšen odkup se izogne težavam, ki nastanejo pri programih tržnega odkupa (C.W., 1999, str. 6). Pri slednjih nakup nekega deleža delnic dvigne ceno preostalim delnicam na trgu in

---

<sup>40</sup> Ta indeks je vključeval 100 najboljših delnic po tržni kapitalizaciji in prometu. Predstavljal je nadaljevanje indeksov DAX in MDAX.

<sup>41</sup> Kogel je proizvajalec avtomobilskih sestavnih delov in je v družinski lasti. Kljub temu je leta 1998 imel za sabo že osem let kotiranja na borzi v Frankfurtu. Letni promet podjetja se je takrat gibal okoli 300 milijonov evrov.

tako podraži celoten odkup. Poleg tega morajo biti po nemškem zakonu, ki je bil sprejet maja 1998, pri odkupu delnic obravnavani vsi delničarji enakovredno. Zadnja prednost odkupa, kot ga je izvedlo podjetje Kogel pa je, da lahko institucionalni vlagatelji, ob ugodnem razponu ponujene cene, podjetju ponudijo veliko količino delnic. Kogel ni bilo edino podjetje, ki je takrat odkupilo lastne delnice. To sta pred njim storili že podjetji Schering in BASF. Kljub temu pa je bil Kogel eden redkih primerov MIT podjetja, ki je izvedlo odkup lastnih delnic. Takšni odkupi povečujejo vrednost podjetja in likvidnost vlagateljev z velikimi deleži v podjetjih. Tako lahko le upamo, da bodo MIT podjetja opravljala takšne posle v večjem številu, saj ti pozitivno vplivajo na podjetje in zadovoljstvo vlagateljev.

Pri iskanju morebitnih kandidatov za priključitev tudi skladi zasebnega lastništva (privat equity funds) niso več omejeni le na MIT podjetja v zasebni lasti (Habetha, 2001, str. 51). Ta so bila najprej zanimiva predvsem zato, ker jih večina ni kotirala na borzi in so bila pretežno v družinski lasti. V takšnih podjetjih je bilo enostavneje doseči nadzorni lastniški delež oziroma prevzeti celotno podjetje kakor v podjetjih, ki kotirajo na borzi in so v javni lasti. Kljub temu se skladi vse bolj zanimajo tudi za tovrstna podjetja. Najzanimivejša so bila podjetja, ki so kotirala na trgu Neuer Markt, med katerimi je bilo mnogo MIT podjetij. Skladi zasebnega lastništva se morajo zavedati, da pridobitev takšnega podjetja zahteva posebne tehnike za pretvorbo javnega lastništva v zasebno. Omenili smo že primere, pri katerih se podjetje, ki trenutno kotira na borzi, odloči za prehod v zasebno lastništvo, ko meni, da je vrednost podjetja na trgu podcenjena. Takšen postopek je potreben tudi, ko želi nek sklad pridobiti podjetje in ga zadržati v zasebni lasti.

Takšne pridobitve, in z njimi povezane pretvorbe v zasebno lastnino lajšata zakona Wertpapiererwerbsgesetz in Übernahmegesetz (Takeover Act), ki so ju predlagali Bundestagu leta 2001 in sta pričela veljati 1. januarja 2002 (Habetha, 2001, str. 51). Omenjenim podjetjem naj bi olajšala spremembo lastništva, predvsem prehod iz javnega v zasebno lastništvo. Ta je bil prej zelo zapleten in zamuden. Takšen je bil predvsem zato, ker je v Nemčiji kar osem borz, in sicer v mestih Frankfurt, Hamburg, Bremen, Hannover, Berlin, Düsseldorf, Stuttgart in München. Zapleti so se pojavili, ko je neko podjetje sprva kotiralo na več borzah hkrati in se nato želelo umakniti iz vseh borz, da bi tako lahko prešlo v zasebno lastništvo. Podrobnosti teh zakonov za razumevanje naloge niso tako pomembne, zato jih ne bom razčlenjeval, omenil pa bi, da njuna uvedba nudi enkratne priložnosti podjetjem, ki so že prej želela preiti v zasebno lastništvo in se zaradi zapletenega postopka za to niso odločila.

#### **4.5.4 Drugačni načini zbiranja finančnih sredstev**

Nenaklonjenost MIT podjetjem s strani vlagateljev na javnih trgih je do določene mere posledica mode (Dudley, 2000, str. 39). Nemški zasebni vlagatelji se dokaj hitro navdušijo nad določeno vlagateljsko možnostjo, do tega pa v primeru MIT podjetij še ni prišlo. Tudi v

prihodnje je preobrat v tej smeri malo verjeten. Achim Schacker, pomočnik direktorja za globalne korporacijske finance pri Dresdner Kleinwort Benson v Frankfurtu, trdi, da vlagatelji iščejo predvsem velika, likvidna in hitro rastoča podjetja, MIT podjetja pa ponujajo predvsem zmerno rast in visoko stopnjo varnosti. Vlagatelji, ki si želijo takšnih lastnosti, pa raje vlagajo v obveznice. Zaradi vseh navedenih razlogov je med MIT podjetji postal popularen nekoliko drugačen način pridobivanja finančnih sredstev. Najprej si podjetje poišče neko vlagateljsko skupino, ki prevzame del podjetja v zasebno last, nekaj let kasneje pa izda vrednostne papirje v obliki javne ponudbe.<sup>42</sup> Walter Moldan v tem načinu vidi možnost za mnoga MIT podjetja. Meni, da je sodelovanje z zasebnimi vlagatelji zelo donosno, saj so ti pogosto pripravljeni plačati vsaj tak obseg finančnih sredstev, kot bi jih podjetje zbralo z javno izdajo (Dudley, 2000, st. 40). Na ta način podjetje zbere enak obseg finančnih sredstev, ne da bi moralo javnosti razkriti svoje poslovne podatke in oddajati predpisana poročila. Po njegovem mnenju predstavlja poslovanje z zasebnimi vlagatelji korak, ki v prihodnosti olajša izdajo javne ponudbe delnic. Naslednja uspešna strategija je ustanovitev visoko tehnološke podružnice nekega dobro uveljavljenega in javnosti znanega podjetja. Takšnemu podjetju, ki je mešanica tradicionalnega utečenega delovanja in inovativne ideje, je mnogo lažje izvesti začetno javno izdajo delnic. Javno znano podjetje daje novemu podjetju verodostojnost in zaupanje javnosti.<sup>43</sup> Podjetja lahko pridobijo potrebna finančna sredstva tudi s prodajo določenih lastniških deležev, ki jih imajo v drugih podjetjih, ali s prodajo lastnih delov podjetja, ki ne spadajo v osrednjo dejavnost. Ta sredstva lahko vložijo v svojo osrednjo dejavnost ali pa v nakup podjetij iste dejavnosti. Takšni posli podjetjem povečujejo tako moč kot tudi ugled.

Rolf Michael Betz, izvršilni podpredsednik DG Bank, pravi, da vidi MIT podjetja kot svoj najvažnejši cilj (Dudley, 2000, st. 41).<sup>44</sup> Mnoge konkurenčne banke zmanjšujejo svoje poslovanje z MIT podjetji, banka DG pa jim želi pomagati pri prehodu na borzo. Kljub vsemu pa ostaja ključno vprašanje: ali je podjetje sposobno zadovoljiti pričakovanja vlagateljev? Predpostavke nemškega gospodarskega modela se vse bolj spreminjajo. Včasih povečevani gospodarski model, ki je temeljil na soglasju med podjetji, bankami in vlado, razpada. Vse pomembnejša je vrednost v očeh delničarjev, tuje lastništvo postaja vse bolj sprejemljivo, zapletena struktura medsebojnega lastništva podjetij pa se razpleta. Kljub temu,

---

<sup>42</sup> Eno izmed podjetij, ki je na tak način prišlo do finančnih sredstev, je Techem, izvajalec energijskih in vodnih meritev. S pomočjo pridobljenih finančnih sredstev je podjetje predstavilo več tehničnih sistemov, ki so namenjeni predvsem merjenju osebne namesto splošne porabe. Dolgoročne pogodbe za meritve podjetju zagotavljajo stalne prilive, ki so mu omogočili prodor na trg vodnih meritev v ZDA in usmeritev v razvoj okolju prijaznih zgradb. Tako je tradicionalno podjetje Techem kljub temu, da ne kotira na borzi Neuer Markt, pridobilo zadostno število vlagateljev.

<sup>43</sup> Primer za takšno ustanovitev podjetja predstavlja podjetje Biodata.

<sup>44</sup> DG Bank je leta 1999 pravočasno reagirala in pripeljala 28 novih podjetij na trg Neuer Markt. S tem je postala nesporni tržni vodja za ta segment. Ekipa DG Bank je imela mnogo izkušenj, ki jih je povezovala s kreativnostjo in prilagodljivostjo. Z drugimi besedami, imela je edinstvene možnosti, da pripelje MIT podjetja na borzo.

da so banke mnogim podjetjem v krizi pomagale z zamenjavami svojega dolga za lastniške deleže in tako postale delni lastniki mnogih podjetij, se sedaj njihov način poslovanja temeljito spreminja. Niso več ceneni vir finančnih sredstev in rešitelj v sili, kot so to bile včasih. Spremembe je spodbudil tudi nov, popravljeni davčni zakon, ki ga je uvedel kancler Schröder, ta pa bankam omogoča neobdavčeno prodajo svojih lastniških deležev v podjetjih. Ničelna davčna stopnja v primerjavi s 50-odstotno, ki je veljala za kapitalske zasluške pred spremembo, naj bi banke spodbudila k prodaji lastniških deležev. To je pomembno predvsem zato, ker banke z deleži na splošno niso dobro upravljale. Z naraščajočo hitrostjo pa se razpletajo tudi povezave med bankami, zavarovalniškimi skupinami in industrijskimi podjetji.

#### **4.6 *POLITIKA IN ZAKONI OVIRAJO UVELJAVLJANJE SPREMEMB V NEMŠKEM GOSPODARSKEM SISTEMU***

Decembra 2002 je Nemčija v zelo kratkem časovnem obdobju izvedela tako dobre kot tudi zelo slabe novice. Sredi decembra je ocenjevalna agencija Moody's potrdila oceno njene kreditne sposobnosti, ocenjene z Aaa, in tako vzbudila upanje na gospodarsko okrevanje (Clouds hang over Germany despite rating confirmation, 2002, str. 3). Nekaj dni za tem pa je Inštitut za ekonomske raziskave (Institute for Economic Research – Ifo) objavil, da ne obstajajo nikakršni znaki, ki bi nakazovali na kakršnokoli gospodarsko okrevanje. Kmalu so se pojavila predvidevanja, da bo agencija Moody's oceno kreditne sposobnosti spremenila, a se to ni zgodilo. Razpoloženje v Nemčiji se je dodatno poslabšalo, ko je Ifo sporočil, da je bila gospodarska rast v letu 2002 nizka in da je skupna proizvodnja v zadnji četrtini leta narasla le za okoli 0,7 odstotka. Ifo je za takšne rezultate delno krivil vlado, ki je uvedla velika povečanja davkov in prispevkov za socialno varnost.

Emanuele Ravano, izvršni podpredsednik in vodja evropskega premoženjskega upravljanja za podjetje Pimco v Londonu, meni, da bi se moral kancler Schröder zgledovati po sosednji Franciji (Clouds hang over Germany despite rating confirmation, 2002, str. 4). Državi sta izoblikovali popolnoma različna finančna merila. Medtem ko se je Nemčija s svojo rastjo davkov osredotočila predvsem na kratki rok, se je Francija z zniževanjem davkov osredotočila na dolgi rok. Takšna odločitev Nemčije lahko oslabi njen status. Razkorak med njeno močjo in močjo drugih evropskih držav se s časom zmanjšuje. Ravano tudi meni, da bo takšen razvoj najbolj ogrozil prav nemška MIT podjetja, ki so močno odvisna od domačega gospodarstva. Mnogo vodilnih nemških poslovnežev si prizadeva uvesti spremembe v nemškem gospodarskem sistemu, ki bi izboljšale trenutni položaj. Obstaja veliko dobrih predlogov za spremembe, toda njihova uvedba najprej zahteva spremembe zakonov in predpisov, te pa lahko spremeni le politika. Hans-Olaf Henkel, nekdanji vodja podjetja IBM v Nemčiji, pravi, kar si mnogi poslovneži po tihem mislijo, to je, da politikom enostavno primanjkuje volje za uvedbo sprememb (Is Deutschland AG kaputt?, 2002, str. 10).

K ponovnemu zagonu nemškega gospodarstva bo morala svoje prispevati predvsem politika. Po mesecih vidnega nazadovanja se pojavljajo prvi znaki, ki nakazujejo, da bo nemški kancler Schröder končno uvedel resnične reforme, ki bodo pomagale oslabiljenemu nemškemu gospodarstvu (Is the chancellor plucking up courage at last?, 2003, str. 41). Kancler je konec leta 2002 sklenil sporazum z opozicijo v povezavi z nujno potrebnimi reformami na trgu delovne sile, znižal davke na prihranke in vložil mnogo predlogov za pomoč MSP. Kljub temu ga čaka še dolga pot. Mnogo poslovnežev je že izgubilo svoje zaupanje v kanclerja, ekonomisti pa še vedno trdijo, da Nemčija ostaja v največji gospodarski krizi po drugi svetovni vojni. Lansko leto je gospodarska rast znašala le 0,2 odstotka, letošnja rast pa bo po pričakovanjih prav tako nizka.<sup>45</sup> Število brezposelnih je preseglo mejo 4,2 milijona, kar je najvišja številka od sredine leta 1998. Ob tem se pričakuje še nadaljnja rast brezposelnosti. Zaupanje potrošnikov je doseglo najnižjo točko od leta 1994 dalje. DAX, nemški vodilni borzni indeks, je zadnje leto padel za 44 odstotkov, kar predstavlja največji padec med najbolj razvitimi svetovnimi državami. Število bankrotov ni bilo še nikoli tako visoko. Delavci javnega sektorja so grozili z vsesplošno stavko, ki bi bila prva v tem desetletju, in celo izvoz, najmočnejši steber nemškega gospodarstva, sta oslabila dvigovanje vrednosti evra in iraška kriza. Kljub temu, da je Nemčija še vedno drugi največji svetovni izvoznik, je njen globalni delež upadel iz 11,8 odstotka v letu 1992, na okoli 9,7 odstotka v letu 2002.

Schröder svojemu narodu že nakazuje pot, ki jo bodo morali prehoditi. V novoletnem govoru je naznanil, da bodo morali vsi Nemci zbrati pogum in sprejeti bistvene spremembe, če bodo želeli obdržati svoj visok življenjski standard, socialni sistem, dobro šolstvo, ceste in bolnišnice (Is the chancellor plucking up courage at last?, 2003, str. 41). Oznanil je tudi, da se bo moralo vse spremeniti, tako da bo lahko vse ostalo nespremenjeno. Poudaril je, da bodo morali vsi Nemci spremeniti svojo miselnost. Izpostavil je mnogo idej in rešitev, kako pa se bodo le te prenesle v prakso je negotovo.

#### **4.7 PROBLEM UPRAVLJANJA IN PROBLEM NASLEDSTVA V MITTELSTAND PODJETJIH**

MIT podjetja so se v devetdesetih letih soočala s krizo upravljanja, kar je njihov velik problem še danes. Ostareli šefi, ki so nekoč predstavljali vdanost in dolgoročno usmerjenost podjetja, so z leti pričeli ovirati upravljanje, zavlačevati z odločitvami in nasprotovati novim vlaganjem. Rezultati raziskav Horsta Albacha kažejo, da podjetja, ki jih vodijo aktivni družinski lastniki, rastejo počasneje od podjetij, ki jih vodijo profesionalni upravljalci (Champions in pain, 1993, str. 73). Medtem ko nemška MSP prehajajo iz ene v drugo generacijo, se njihov značaj spreminja. Ta podjetja so krojila nemški "Wirtschaftswunder".

---

<sup>45</sup> Wolfgang Clement, minister za gospodarstvo, gospodarsko rast za letošnje leto ocenjuje na okoli 0,5 odstotka. Drugi svetovalci vlade so glede rasti pogosto še bolj pesimistični.

Nemški poslovneži so po vojni spremenili majhna podjetja v izvoznike svetovnega merila in tako omogočili povojni gospodarski čudež. Ta generacija poslovnežev sedaj zaradi starosti zapušča svoja delovna mesta. Po podatkih Inštituta za preučevanje MIT podjetij v mestu Bonn (*The Mittelstand meets the grim reaper*, 1995, str. 57), naj bi v obdobju od leta 1995 do 2000 okoli 300.000 nemških podjetij v družinski lasti iskalo nove lastnike. To je predstavljalo več kot desetino vseh nemških podjetij. Manj kot polovica le-teh je imela možnost predati nadzor mlajšim družinskim članom, ostala podjetja pa so se soočila z negotovo prihodnostjo. V nekaterih so nadzor prevzeli lastni upravljalci, v drugih večja podjetja, nekatera so začela kotirati na borzi, spet druga pa so propadla.

Med omenjena podjetja spadajo tudi najmočnejši nemški izvozniki. Študija 500 najmočnejših podjetij iz leta 1995 je pokazala, da je njihov izvoz predstavljal prodajo v vrednosti 50 milijard nemških mark (35 milijard ameriških dolarjev), kar je bila desetina celotnega takratnega nemškega izvoza (*The Mittelstand meets the grim reaper*, 1995, str. 57, 58). Po mnenju Hermanna Simona je prav nasledstvo največji problem teh podjetij.<sup>46</sup> Njihovi značilnosti sta zavračanje tujih virov financiranja in odpor do združevanja, medtem ko sta njihovi očitni slabosti izostanek dobrih informacijskih sistemov in naklonjenost avtorskim upravljalcem. Izziv za nove lastnike in upravljalce sedaj predstavljata predvsem poudarjanje vrlin in odpravljanje slabosti teh podjetij.

Načrtovane predaje so na žalost izjeme, saj mnogim mladim Nemcem primanjkuje podjetniškega duha, ki so ga imeli njihovi očetje. Visoki davki in strogi predpisi predstavljajo še dodatne ovire za podjetništvo (*The Mittelstand meets the grim reaper*, 1995, str. 58). Razsodba ustavnega sodišča v letu 1995, ki je obdavčila podedovano imetje, kot tudi vse drugo premoženje, je le še povišala stroške prenašanja lastništva podjetja na naslednike in tako povečala verjetnost, da bodo otroci rajši vzeli denar in prenehali poslovati s podjetjem svojih staršev. Ta kriza nasledstva skupaj z drugimi gospodarskimi spremembami sili MIT podjetja v reorganizacijo. Temu problemu so se prav tako posvetili raziskovalci, med drugimi tudi Daniel Muzyka, ki dela na poslovni šoli Insead v bližini Pariza. Analiziral je šest MIT podjetij in ugotovil, da so upravljalci lahko pomladili podjetja le tako, da so prekinili stare navade. Spremembe so pripeljale do tega, da odločanje o razvoju proizvodov sedaj prepuščajo kupcem (ne več inženirjem). Poleg tega vpeljujejo skupinsko delo v prej nepovezanih oddelkih. V večini teh podjetij je prišlo do inovacij šele po zamenjavi šefa oziroma vodstva.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> V idealnem primeru bi se vsa MIT podjetja obnašala kot podjetje ProMinent Dossier Technik, ki izdeluje črpalke za natančno odmerjanje kemikalij. Čeprav je razmeroma majhno (njegov promet je v letu 1995 znašal 230 milijonov nemških mark), ima 27 podružnic v tujini in je največji svetovni proizvajalec majhnih elektronskih črpalk. Ustanovitelj tega podjetja Viktor Dulger je že leta 1995 načrtoval predajo podjetja svojima sinovoma. Eden je študiral ekonomijo, drugi pa je strojni inženir.

<sup>47</sup> Za primer glej PRILOGO 3.

Pomembno vprašanje v takih razmerah je, kdo bo nadomestil odhajajoče patriarhe. Otroci pogosto ostanejo lastniki podjetij, upravljanje pa prepustijo strokovnjakom, ki prihajajo izven družine. Velikokrat se zgodi, da za to nalogo ne najdejo pravih ljudi. Zato so bile banke prisiljene v razširitev svojih storitev in pogosto same iščejo upravljalce za podjetja, ki so njihove stranke (*The Mittelstand meets the grim reaper*, 1995, str. 58). Na žalost pa se neredko zgodi, da banke delo prikojijo upravljalcu, ki je na voljo, namesto da bi poiskale pravo osebo za dano delo.<sup>48</sup> Če lastnik podjetja nima naslednikov, ponavadi ne primanjkuje kandidatov, ki si želijo prevzeti njegovo podjetje. S tem namreč dobijo podjetje z velikim tržnim deležem, visokimi dobički in zastarelimi navadami, ki nakazujejo na še višje donose ob modernizaciji. V modi so predvsem prodaje upravljalcem, o katerih bom spregovoril v nadaljevanju. Trg je za bivša MIT podjetja oblikoval tudi nove oblike holdinških podjetij.

Večina kupcev podjetij zagotavlja, da bodo ohranili značaj podjetja, ki ga kupujejo.<sup>49</sup> Pri prodajah podjetij upravljalcem (*management buy out* – MBO) zadržijo prvotni lastniki pogosto nek manjšinski delež, kupci pa si prizadevajo ohraniti podobo neokrnjenosti podjetja. Ker pri MBO tako notranji kot tudi zunanji upravljalci lahko postanejo delni lastniki podjetij, se tradicija združenega lastništva in nadzora MIT podjetij nadaljuje. Končna cilja podjetij, ki so specializirana za MBO, sta kotacija podjetja na borzi ali pa prodaja večjemu podjetju (pogosto tujemu), pri čemer upravljalci zadržijo nek manjši delež. Kupci podjetij ponavadi iščejo sovpadanje kupljenih podjetij. Max Romer, šef enega izmed podjetij, specializiranih za MBO, trdi, da so javne ponudbe boljše od zaprtih, saj ohranijo neodvisnost podjetja (*The Mittelstand meets the grim reaper*, 1995, str. 58).

Uspeh MIT podjetja je večinoma odvisen od njegovega direktorja, ki je pogosto tako dobro tehnično izurjen, da bi lahko opravljal katerokoli delo v svojem podjetju. Na ta način zagotavlja svojemu podjetju določeno prednost pred konkurenti pri zadovoljevanju svoje tržne niše. Poleg tega je pogosto tudi ustanovitelj podjetja, kar se kaže v veliki predanosti podjetju, ki je drugi nimajo. Danes pa se vse več takšnih direktorjev pripravlja na upokožitev. Mnogi lastniki so svoja podjetja odprli javnosti. Pogosto so pridobili nove delničarje s pomočjo tujih vlagateljev, ki prihajajo izven podjetja. Nekateri so obdržali podjetje v družinski lasti, mnogi izmed njih so hoteli svoje podjetje predati še pred uveljavitvijo nove davčne zakonodaje. Prav zaradi tega so bile vrste v notarskih pisarnah leta 1999 zelo dolge (*Slipped disc*, 2001, str. 54). Ne ve pa se, ali bodo otroci teh podjetnikov prav tako podjetni in polni energije kot njihovi starši. Najpogosteje MIT podjetje prevzamejo sorodniki ustanovitelja. Takšna usoda po predvidevanjih Inštituta za raziskovanje MIT podjetij

---

<sup>48</sup> Lastniki, ki hočejo zavarovati svoje podjetje in želijo profesionalne upravljalce, včasih uberejo čudne poti. Na eno takšnih so se podali lastniki podjetja Tente, proizvajalca valjarjev in pripomočkov za sipanje, ki so se popolnoma odpovedali svojim pravicam s tem, da so zunanji upravi predali nadzor nad izbiro upravljalcev, določanjem njihovih plač in izplačevanjem dividend.

<sup>49</sup> Indus Holding, ki je leta 1995 pričel kotirati na borzi, je nudil svojim 18 podjetjem skorajda popolno samostojnost. Šef podjetja Winfried Kill ni iskal povezav med njimi in ni uvedel centraliziranega informacijskega sistema.

(Institute for Mittelstand Research – Ifm) v Bonnu čaka več kot 40 odstotkov podjetij. Ta, na prvi pogled enostaven korak, pa je težko izpeljati.<sup>50</sup>

Težave z nasledstvom je imelo tudi mnogo manjših podjetij. Hanns-Eberhard Schleyer, ki je zaposlen v nacionalnem obrtniškem združenju Handwerk Federation, pravi, da pričnejo lastniki zelo pogosto prepozno iskati naslednike (Slipped disc, 2001, str. 55). Vse več direktorjev ugotavlja, da njihovi otroci ne želijo voditi družinskega podjetja. Zaradi odpora do predaje nadzor in pomanjkanje predvidevanja je premalo majhnih podjetij naredilo načrte za obdobje, ko sedanjega direktorja ne bo več. Poslovne skupine in ministrstvo za gospodarstvo spodbujajo zato lastnike, da se na takšen položaj pripravijo najkasneje do svojega 55. leta. Po podatkih Ifm vsako leto okoli 80.000 nemških podjetij zamenja lastnika. Le v 40 odstotkih vseh primerov predstavlja starost odločilni razlog za to. Več kot 30 odstotkov podjetij izgubi svoje direktorje zaradi nesreč, bolezni ali prezgodnje smrti. V primeru, da mora nepripravljen uslužbenec ali družinski član prevzeti podjetje, je to zelo ranljivo. Konkurenti, dobavitelji in banke se lahko zaradi finančnih razlogov v takšnem primeru obnašajo zelo neobzirno. Po smernici Basel 2 bodo banke upoštevale načrtovanje nasledstva v podjetju pri ocenitvi kreditnega tveganja.

Najlažje se je problem nasledstva reševal tako, da so družinska podjetja prešla v roke naslednikov, ki so bili člani družine. Takšna rešitev se je pogosto izkazala kot najboljša in najenostavnejša, saj so nasledniki celo življenje spremljali poslovanje družinskega podjetja in so bili pogosto dobro izobraženi ter visoko motivirani. Na žalost takšna rešitev pogosto ni bila možna.<sup>51</sup> Obrtniško združenje, ministrstvo za gospodarstvo in Deutsche Ausgleichsbank, ki financira mlada podjetja v državni lasti, skušajo podjetjem olajšati iskanje naslednikov (Slipped disc, 2001, str. 55). Na spletni strani [www.change-online.de](http://www.change-online.de), ki je neke vrste "borza podjetij", so objavljene mnoge ponudbe raznih podjetij. Vsi oglasi so anonimni. Ponavadi jih objavi lokalna trgovinska zbornica ali hranilnica, tako da kupci in tekmeci niso opozorjeni na to, da želi lastnik določenega podjetja le-to prodati. Ta "borza" je bila ustanovljena leta 1999, preko nje pa je potekalo več kot 1.500 prevzemov podjetij. Za bodoče podjetnike je nakup že ustanovljenega in uveljavljenega podjetja alternativa ustanovitvi novega podjetja.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Pri skupini Steilmann, proizvajalcu oblačil s prodajo okoli 1,2 milijarde nemških mark (550 milijonov ameriških dolarjev), je prešel proces vse faze. Leta 1999 je Britta Steilmann, najstarejša hči in očitna naslednica očeta Klause Steilmanna, zapustila podjetje zaradi spora o strategiji. Nekoliko kasneje istega leta je Joachim Vogt, ki je bil glavni izvrševalec pri podjetju Hugo Boss, vstopil v podjetje, da bi prevzel vajeti od Steilmanna. Poleti, leta 2001, po dveh težavnih letih, je Vogt odstopil, zamenjala pa ga je Steilmannova, ki se je spet vrnila v podjetje.

<sup>51</sup> Primer uspelega nasledstva nekega MIT podjetja je prikazan v PRILOGI 4.

<sup>52</sup> Ulrich Assmann je podjetje Capito & Assenmacher, inženirsko podjetje iz Dortmunda, odkupil od Bärbel Assenmacher. Po dolgi karieri vodenja družinskih podjetij za druge ljudi si je Assmann zaželel svoje lastno podjetje. Opazil je anonimen oglas za omenjeno podjetje in se takoj zanimal za ponudbo. Assenmacherjeva ga je predstavila zaposlenim in strankam, tri mesece delala z njim in nato predala podjetje v njegove roke. Sedaj je

#### **4.8 VELIKO ŠTEVILO STEČAJEV MITTELSTAND PODJETIJ**

Nemčija je bila po deležu BDP, namenjenega raziskovanju in razvijanju, v preteklosti dolgo časa vodilna, leta 1999 pa je po podatkih OECD zasedala le še sedmo mesto (Golden present, silver future?, 1999, str. 10). Prehitele so jo Južna Koreja, Švica, Francija in druge. Počasen razvoj je doživela tudi biotehnologija, kar pa se s časom spreminja. Zavoro večjim vlaganjem predstavlja tudi nejasna struktura upravljanja, saj je za nekatera področja pristojna zvezna vlada (kot recimo za telekomunikacije), za druga pa so pristojne posamezne dežele (kot na primer za radio in televizijo). Še hujše je, da je nemški smisel za podjetništvo vse šibkejši. Od MIT podjetij bi pričakovali inovativnost in vlaganja v nova področja, s katerimi bi nastala podjetja, ki bi krojila zgodbo uspeha nemškega gospodarstva. Seveda taka podjetja obstajajo, vendar jih je premalo. MIT podjetja se še vedno večinoma ukvarjajo s proizvodnjo, ne pa s storitvami, kaj šele z informacijskimi storitvami. Lahko bi rekli, da kažejo očitne znake staranja.

Nemška MIT podjetja so zaradi gospodarskega položaja v Nemčiji ogrožena. Po ocenah svetovalne agencije Creditreform je v Nemčiji v letu 2002 propadlo rekordnih 37.700 podjetij (Small is vulnerable, 2003, str. 62). To je za tretjino več kot leto prej, število bankrotov pa naj bi se po pričakovanjih leta 2003 še povečalo. Vlada poskuša ogroženim podjetjem pomagati. Tako je 6. januarja letos minister za gospodarstvo Wolfgang Clement podal številne predloge za pomoč. Predlagal je bolj velikodušno podporo mladim podjetjem, med katero spada znižanje davkov tako za podjetja kot tudi za samostojne podjetnike z nižjimi plačami, združenje dveh glavnih nemških razvojnih bank in reformo v birokraciji. Kljub tem prizadevanjem je stanje še vedno zastrašujoče.

Julija 2002 je šlo podjetje za mehanizacijo obratov Babcock Borsig v stečaj,<sup>53</sup> v marcu 2002 pa je Phillip Holzmann, drugo največje nemško gradbeno podjetje, napovedalo stečaj, ko je Deutsche Bank zavrnila podoben reševalni projekt (Johnson, 2002, str. 25). Ti stečaji so sicer vzbudili zanimanje mednarodnih bralcev, hkrati pa še poglobili strah, ki ga povzroča problematičen položaj MIT podjetij, tradicionalno označenih kot hrbtenica nemškega gospodarstva. Poražena od gospodarske recesije, se ta podjetja sedaj soočajo z novo nevarnostjo, kar se kaže v obliki pritiska konkurence in neodločljivih sprememb predpisov v nemških bankah, ki bodo omejevali tokove ugodnih dolgoročnih kreditov. Takšni krediti so bili življenjska sila nemškega gospodarskega čudeža. Gerhard Langst, ki je zaposlen v svetovalnem podjetju Accenture v Frankfurtu, pravi, da je Nemčija brez MIT podjetij v zelo težavnem položaju.

---

članica svetovalnega odbora. Ob prevzemu niso izgubili niti enega kupca ali zaposlenega, promet pa se je celo povečal za 18 odstotkov in je leta 2001 znašal 16,5 milijonov nemških mark.

<sup>53</sup> To podjetje je šlo v stečaj, ko je Commerzbank zavrnila sodelovanje v 800 milijonov ameriških dolarjev vrednem reševalnem programu, ki ga je sestavila vlada zvezne države Nort Rhine Westphalen.

Ta strah je pripeljal do tega, da je usoda MSP v Nemčiji postala pereča tema septembrskih volitev 2002. Kancler Gerhard Schröder je govoril o ustanovitvi javno financirane Mittelstandsbank, seveda v primeru zmage njegove socialdemokratske stranke na volitvah. Trdil je celo, da bo priboril zmago nad birokrati v Baslu. Konzervativni nasprotnik Edmund Stoiber je kot alternativno rešitev predlagal znižanje davkov. Prejšnje leto izvoljena nemška vlada s kanclerjem Gerhardom Schröderjem na čelu je 1. januarja 2003 ustanovila banko, ki je namenjena predvsem financiranju MSP (Schröder gives Mittelstand a dedicated bank, 2003, str. 50). Banka, ki nosi ime Mittelstandsbank in ima sedež v Bonnu, je nastala tako, da se je Deutsche Ausgleichsbank skupaj s še štirimi bankami priključila razvojni banki Kreditanstalt für Wiederaufbau, ki je v lasti države.<sup>54</sup> Kako uspešno bo ta banka delovala in tako pomagala MIT podjetjem, bo pokazala šele prihodnost. Nemška poslovna skupnost kaže le malo optimizma. Dvomi v to, da ima katerakoli izmed obeh strani rešitve za nadloge, ki pestijo MIT podjetja, kaj šele rešitve za probleme nemškega gospodarstva kot celote. Hans Dietmar Sauer, predsednik Združenja bank javnega sektorja, pravi, da potrebujejo kar nekaj stvari, vendar pa je MIT banka zadnja izmed njih (Johnson, 2002, str. 26).

Kancler ima v Nemčiji zelo omejen prostor delovanja. Nemški proračunski primanjkljaj za leto 2002 se je gibal okoli 1,7 odstotka, v takšnih razmerah pa ga je do leta 2004 skorajda nemogoče uravnotežiti, kot je to obljubljeno v paktu stabilnosti EU (Johnson, 2002, str. 26). To je v grobem nasprotju z obsežnim zniževanjem davkov, za kar so se zavzemala industrijska združenja kot recimo nemško industrijsko združenje BDI. Prav tako tudi gospodarstvo samo ne bo prav hitro okrevalo. Šest nemških vodilnih ekonomskih inštitutov je v začetku letošnjega leta za tekoče leto napovedalo rast nemškega BDP v višini okoli 2,4 odstotka, kar je velik dvig glede na enoodstotno rast, ki je bila predvidena za leto 2002. To predvidevanje je temeljilo na predpostavki, da se recesija v ZDA bliža koncu. Ta predpostavka pa je danes zelo sporna. Izvozno usmerjeni sektor nemške proizvodnje je doživel porast prodaje v ZDA, vse močnejši evro pa lahko to prav hitro sprebrne.<sup>55</sup>

#### **4.9 TEŽAVE MITTELSTAND PODJETIJ Z VZHODA NEMČIJE**

Težave, s katerimi se srečujejo MIT podjetja na vzhodu, niso bistveno različni od teh na zahodu, pravi Rüdiger Pohl iz Inštituta za ekonomske raziskave v mestu Halle (Small is vulnerable, 2003, str. 62). Glavna problema sta po njegovem mnenju preveliko število pravil in pomanjkanje domačega povpraševanja. Kljub temu lahko opazimo, da so podjetja na vzhodu v povprečju mlajša in manjša od podjetij na zahodu. To pa je tudi njihova glavna slabost. Izrazit problem za MIT podjetja predstavljajo danes finance. Uvedba evra, ki naj bi po pričakovanjih izpred nekaj let Nemčiji prinesla mnogo pozitivnega, je nemški bančni

---

<sup>54</sup> Za podrobnosti glej PRILOGO 10.

<sup>55</sup> Guilhelm Savry, analitik pri CDC IXIS v Parizu, je predvideval, da bo 10-odstotni padec dolarja, povzročil 0,4-odstotno zmanjšanje nemškega BDP v letu 2002 in 0,6-odstotno zmanjšanje v letu 2003.

sistem potisnila v krizo. Še posebej investicijsko bančništvo je zelo neučinkovito, saj so velike nemške banke predolgo čakale z združitvami in razširitvami. Združitev bank Deutsche Bank in Dresdner Bank je pred dvema letoma neslavno propadla. Vse večje banke so tako zaradi krize poostrele nadzor nad poslovanjem. Večina nemških podjetij, ki se tradicionalno financira z bančnimi posojili, jih tako vedno težje pridobi. Tu se izrazito pokaže slabost podjetij iz vzhoda Nemčije. Zaradi krajše dobe poslovanja še nimajo dolgotrajnih odnosov z bankami, prav tako pa jim zaradi njihove majhnosti primanjkuje pogajalske moči. Iz obeh navedenih razlogov vzhodna podjetja mnogo težje pridobijo dodatna, nujno potrebna finančna sredstva kakor zahodna podjetja.

Probleme podjetjem z vzhoda predstavlja tudi zaposlovanje. Povprečna plača na vzhodu znaša le 77 odstotkov povprečne plače na zahodu, kar pomeni, da so stroški dela na vzhodu nižji kot na zahodu (Small is vulnerable, 2003, str. 63). Kljub temu pa saški gospodarski minister Martin Gillo trdi, da zaradi povprečne vzhodnjaške produktivnosti, ki je daleč pod produktivnostjo zahoda, vzhod tudi z nižjimi stroški delovne sile ni konkurenčen zahodu. Nadaljnji problem vzhoda predstavlja preseljevanje najbolj izobraženih in najboljših strokovnjakov na zahod. Poleg tega vzhodnim MIT podjetjem v primerjavi z zahodnimi primanjkuje kar nekaj desetletij prakse poslovanja. Zahodna podjetja so v tem času ustvarila skrite rezerve, ki so jim sedaj na voljo. Kot pravi Hans Jörg Schwarz iz podjetja za tvegani kapital CFH, so za poslovanje pomembne predvsem stvari, ki se jih ne da razbrati iz poslovnih knjig.

Mladim podjetjem primanjkuje upravljalških sposobnosti in izkušenj. Christian Kuntze iz svetovalnega podjetja Chance Mail meni, da večina podjetij propade ravno zaradi pomanjkanja uravnotežene skupine, ki bi opravljala upravljalске naloge (Small is vulnerable, 2003, str. 63). Pri vzhodnih podjetjih je opazno tudi pomanjkanje prodajnih in dobavnih mrež ter drugih poslovnih stikov, ki so jih zahodna podjetja razvila v desetletjih svojega poslovanja. Poleg tega je vzhodnim podjetjem primanjkovalo tako časa kot tudi sredstev, da bi razvila široko zbirko proizvodov. Zaradi vseh navedenih razlogov so podjetja iz vzhodne Nemčije bolj občutljiva na krize od svojih zahodnih konkurentov.

Napredek prihaja sicer zelo počasi, temu navkljub pa je razvoj na vzhodu od združitve Nemčije dalje zelo dobro viden. Življenjski standard se je kljub počasni gospodarski rasti, ki je na vzhodu Nemčije v povprečju za polovico manjša od gospodarske rasti zahodne Nemčije, močno izboljšal (Small is vulnerable, 2003, str. 63).<sup>56</sup> V letu 2002 gospodarske rasti na vzhodu praktično ni bilo. Vzhodni razvoj se financira predvsem z denarjem z zahoda.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Gospodarska rast zahodne Nemčije je v primerjavi z drugimi razvitimi državami že tako ali tako zelo nizka.

<sup>57</sup> Leta 2002 je vzhod Nemčije od zahoda prejel okoli 75 milijard evrov. Tako so konec leta 2002 skupna neto nakazila iz zahodne v vzhodno Nemčijo od združitve Nemčije dalje znašala okoli 800 milijard evrov. Poleg tega je kancler Schröder privolil v "solidarnostni paket", ki naj bi bil od leta 2005 do 2019 namenjen predvsem vlaganju v infrastrukturo vzhoda v vrednosti 156 milijard evrov.

Vidimo torej, da se vzhod Nemčije razvija in v posameznih primerih celo dosega konkurenčnost zahoda. Na vzhodu sta se tako med ljudmi razvila nekakšen lokalni ponos in samozavest, ki se močno odražata tudi v gospodarstvu.<sup>58</sup>

Na vzhodu Nemčije se gospodarsko razvija predvsem območje okoli mest Erfurt, Leipzig, Zwickau, Chemnitz in Dresden. Na tem delu izvajajo politiko, imenovano Leuchtturmpolitik (lighthouse policy) oziroma "politika svetilnikov" (Is the sun rising in the east at last?, 2002, str. 15). Določena podjetja tako skupaj z vlado pospešujejo investicije v izbrane industrije in raziskave, ki naj bi podprla lokalna MIT podjetja ter delovale kot signalna luč za ostale lokalne gospodarske subjekte. Ta politika deluje s pomočjo velikih zveznih subvencij, ki spremljajo vlaganja. V Dresdnu tako upajo, da bo prišlo do razvoja visoko tehnološke skupine podjetij okoli podjetij Infineon in AMD, ki sta se specializirali na proizvodnjo polprevodnikov. Na tem območju se je v zadnjih nekaj letih pojavilo kar 500 majhnih, programerskih podjetij. Tako predstavlja Dresden neverjetno mešanico tradicije in nečesa novega.

#### **4.10 RAZVOJ NOVE GENERACIJE NEMŠKIH PODJETNIKOV**

Podjetništvo pogosto predstavlja veliko tveganje, zato podjetniki zahtevajo višje nagrade za prevzemanje tovrstnega tveganja. To je v ZDA nekaj povsem običajnega in ravno želja po hitro pridobljenem bogastvu žene mnoge tamkajšnje podjetnike (Leadbeater, 2000, str. 56). V Evropi prevladuje drugačno mišljenje o hitro pridobljenem bogastvu in hitro rastočih podjetjih. Zaradi tega in zaradi nenaklonjenosti vlagateljev tveganju se evropski podjetniki najpogosteje odločajo za ustanavljanje manjših podjetij z zmerno rastjo in že od samega začetka ne razmišljajo o ustanovitvi bliskovito rastočih podjetij, kot to počno ameriški podjetniki. Naslednji problem v evropskem gospodarskem sistemu predstavlja odnos do neuspehov. V Evropi neuspehi niso dopustni. Nekdo, ki je doživel velik polom, se le stežka ponovno uveljavi in si povrne izgubljeni ugled. V ZDA so neuspehi in polomi nekaj povsem vsakdanjega. So pomemben del podjetniške družbe in treba jih je dopuščati, saj iskanje in učenje spadata v proces izobraževanja podjetnikov ter sta pomembna dela poskušanja in izboljševanja. Družba, ki ne dopušča neuspehov, ne more biti podjetniško usmerjena. Vse omenjeno v svoji izjavi dobro povzema francoski posrednik za tvegani kapital Michel Dubois, ki trdi, da je vsakdo, ki postane podjetnik v Franciji in pri tem ne uspe, mrtev tako gospodarsko kot tudi družbeno in politično. Za takšnega človeka torej ni poti nazaj.

Neuspehi so prav tako pomembni pri posredovanju tveganega kapitala. John Doerr, ki se ukvarja s tveganim kapitalom v ZDA, trdi, da znašajo stroški urjenja dobrega posrednika tveganega kapitala okoli 20 do 30 milijonov ameriških dolarjev (Leadbeater, 2000, str. 57).

---

<sup>58</sup> Za primer glej PRILOGO 6.

Večino teh stroškov predstavljajo izgube neuspešnih vlaganj še neizkušenega posrednika v času urjenja. V Evropi vlada povsem drugačen režim, saj napake niso dopustne. Bolj k inovacijam usmerjeno gospodarstvo vodi do vse hitrejših sprememb v gospodarstvu. Bliskovite spremembe predstavljajo velik izziv za mnoge že uveljavljene evropske gospodarske organizacije. Inovativnost tako ne predstavlja le ustanavljanje novih podjetij, ampak tudi posodabljanje in prestrukturiranje starejših, večjih institucij ter podjetij. To je razlog, zakaj inovativnost predstavlja tako velik izziv. Inovativna družba mora biti predana spremembam. Možnosti njihovemu prilagajanju in izkoriščanje priložnosti, ki nastajajo kot posledica sprememb, večinoma niso enakomerno porazdeljene. Spremembe bolje izkoriščajo izobraženi, fleksibilni, mobilni in tveganju naklonjeni posamezniki, le-ti pa se spremembam tudi lažje prilagodijo. Prav zato pride do vse večjih razlik v družbi. Praktično nemogoče je torej imeti inovativno in hkrati enakopravno družbo. Rešitev za prihodnost Evrope predstavlja novo nastajajoča generacija evropskih podjetnikov. Med temi raznovrstnimi novimi podjetniki najdemo vedno več podobnosti in vedno manj razlik. Ti podjetniki ustvarjajo posle z dokaj podobnimi značilnostmi, med razlike pa spadajo predvsem lokalne okoliščine, pravni sistemi in predpisi, ki se jih morajo držati.

Različne obširne študije so ugotovile naslednje skupne značilnosti novih tehnoloških podjetij (Leadbeater, 2000, str. 58):

- Hitro se pojavijo v mednarodnem okolju in tako poskušajo tekmovati na globalnih trgih, namesto da bi se držala narodnih trgov.
- Imajo plitve sisteme hierarhije in uporabljajo spodbudne sisteme plač ter nagrajevanja, kot so denimo, opcije na delnice.
- Obstajajo zunaj tradicionalnih struktur za strokovno izobraževanje, urjenje in skupinsko pogajanje.
- Financirajo se pretežno s kapitalom, namenjenim tveganim naložbam, ali lastniškim kapitalom, namesto da bi si izposojali denarna sredstva od bank.
- Prisvojijo si podjetniški način upravljanja, ki temelji na skupinskem delu. Kultura podjetja je prilagojena načinu upravljanja.

Ta podjetja so predvsem predana globalnemu konkuriranju v novem gospodarstvu iz neke evropske osrednje baze (Leadbeater, 2000, str. 58). Evropske vrednote jih ločujejo od njihovih konkurentov v ZDA. Evropski podjetniki so zagovorniki enakopravnosti, socialno zavedni in ne zavračajo svoje dediščine. Tako se razlikujejo od ameriških podjetnikov, in tudi od prejšnjih generacij evropskih podjetnikov. To prihaja najbolj do izraza prav v Nemčiji, kjer se podjetništvo še vedno povezuje s tradicionalnimi MIT podjetniki, pri čemer se to razmišljanje le zelo počasi spreminja. Novi podjetniki želijo predvsem hitro rast svojega podjetja. Za financiranje rasti so pripravljeni oslabilo celo svoj lastniški delež in v podjetje pripeljati zunanje vlagatelje s kapitalom za tvegane naložbe. Niso več ujeti v tradicionalno razmišljanje, kjer je ustanovitelj predstavljal tudi večinskega lastnika, kar je bil največji problem MIT podjetij. Novi podjetniki se zanašajo na skupinsko delo in v podjetju

zaposlujejo tudi zunanje nadarjene sodelavce, predvsem izkušene upravljalce. Verjamejo pa tudi v nagrajevanje zaposlenih na podlagi dobrih rezultatov dela. Na žalost je takšnih novih podjetnikov premalo, da bi s svojim vplivom preoblikovali tradicionalno evropsko gospodarsko shemo.

Vedno več evropskih vlad ugotavlja osrednji pomen podjetništva pri ustvarjanju gospodarske politike. Kljub temu pa je večina njihovih ukrepov povezana s spodbujanjem ustanavljanja novih podjetij, ne pa z njihovo hitro rastjo in konkurenčnostjo (Leadbeater, 2000, str. 59). Pri izobraževanju vse več držav oglašuje pozitiven odnos do sprejemanja tveganja. Eden izmed primerov je nemški "Junior Programme", ki naj bi mladim vcepil v glavo bolj samostojen podjetniški duh.<sup>59</sup> Evropske vlade se med drugim zavedajo tudi tega, da je v Evropi, v primerjavi z ZDA in Kanado, mnogo težje ustanoviti podjetje. Postopek ustanavljanje je mnogo bolj zapleten, in tudi stroški so višji. Zato se uvajajo določene sheme, ki naj bi olajšale in pocenile ta proces. Evropske države promovirajo tudi razne sklade, ki vlagajo v mlada in perspektivna podjetja. Obstaja tudi mnogo ukrepov, katerih namen je spremeniti evropski odnos do tveganega kapitala. Večina izmed držav želi spremeniti tradicionalne politike, ki obravnavajo možnosti za opcije na vrednostne papirje, tako da bi lahko mlada podjetja privabila zunanje strokovnjake.<sup>60</sup> Evropi ne primanjkuje le strokovnjakov in podjetniškega duha, težava je tudi v tem, da velik delež le-teh odide v tujino, predvsem v ZDA, in tam opravlja svoje delo ali celo ustanovi nova podjetja. To nakazuje na vlogo evropskih držav in Evropske unije v prihodnosti. Njihova naloga je in bo ustvarjanje ter reklamiranje za podjetništvo ugodnega poslovnega okolja v Evropi.

#### **4.11 SODELOVANJE MITTELSTAND PODJETIJ S TUJIMI PODJETJI**

Stephen Kidder, svetovalec iz Clevelanda, ki je sodeloval pri izoblikovanju poslovnega odnosa med mestoma Cleveland v ZDA in Chemnitz v Nemčiji, je že leta 1999 ugotovil, da nemška podjetja iščejo ameriška podjetja, s katerimi bi se povezala in tako povečala svojo globalno prisotnost (Levey, 1999, str. 16). Po njegovem mnenju Nemci vidijo ZDA kot deželo podjetniškega duha in neomejenih možnosti. Najpomembnejša je bila sicer združitev podjetij Daimler-Benz in Chrysler Corporation, obstaja pa tudi mnogo drugih primerov združitve in prevzemov ameriških podjetij s strani nemških in obratno. Prevzemi se pojavljajo tudi med manjšimi podjetji.<sup>61</sup> Do združitve in prevzemov med nemškimi in tujimi podjetji prihaja vse pogosteje. Poslovni in industrijski standardi različnih dežel se zbližujejo, kar poenostavlja združevanje in sodelovanje med podjetji, ki prihajajo iz različnih okolij.

---

<sup>59</sup> Tako je v letu 1999 okoli 2.000 učencev ustvarilo 157 novih podjetij.

<sup>60</sup> V Nemčiji je še leta 2000 zvezno sodišče razsodilo, da naj bodo opcije na delnice, ki so bile do leta 1998 celo prepovedane, obdavčene z okoli 53 odstotki kot dohodek, namesto kot kapitalski dobiček z okoli 20 odstotki.

<sup>61</sup> Nemška družba Henkel iz Düsseldorfa je leta 1998 kupila ameriško podjetje Manco Inc.

Tam, kjer se nemška podjetja ne združujejo s tujimi podjetji, jih bodisi prevzemajo bodisi gradijo lastne podružnice. Prav tako obstajajo tudi za tuje vlagatelje investicijske možnosti v Nemčiji. Nemška podjetja nudijo tujim podjetjem že izgrajene distribucijske mreže, obenem pa tudi možnosti za partnerstva, združitve in prevzeme. Ovir za poslovno sodelovanje ZDA in Nemčije je vse manj, priložnosti pa vse več. Tujim podjetjem, ki želijo prodreti na nemški trg, ponujajo izvrstne možnosti prav pogosto organizirani trgovski sejmi. Vlagateljem iz ZDA so za svetovanje na voljo mnoge različne institucije. Omenimo predvsem nemško-ameriško trgovinsko zbornico in ameriško trgovinsko zbornico v Nemčiji, pri katerih se lahko morebitni vlagatelji iz ZDA natančneje pozanimajo o investicijskih možnostih v Nemčiji.

Večina nemških politikov, vključno s kanclerjem Schröderjem, je še pred nekaj leti gledala na tujce kot na grožnjo nemški zaposlenosti in plenilce nemških podjetij. Zavzemali so se celo za uvedbo dodatnih omejitev, ki naj bi otežile sovražne tuje prevzeme (Ewing, 1999, str. 64). Mnogo nemških podjetij je že prešlo v roke tujcev, ki so za nakup nemških podjetij leta 1998 porabili 16 milijard ameriških dolarjev in leta 1997 okoli 13 milijard ameriških dolarjev. Kljub omenjeni politiki postaja Nemčija vse bolj zanimiva za prevzeme podjetij s strani tujih vlagateljev. Eden izmed razlogov je problem nasledstva, ki je v MIT podjetjih vse bolj pereč. Lastniki teh podjetij, ki so tik pred upokojitvijo, pogosto nimajo primerne naslednika in zato podjetje prodajo najboljšemu ponudniku, ne glede na narodnost. Prav tako tudi velike nemške banke vse pogosteje prodajajo svoje deleže v nemških podjetjih in tako tujcem omogočajo vstop na trg vrednostnih papirjev.

Kljub vsemu v Nemčiji še vedno ostaja veliko ljudi, ki nasprotuje tujim prevzemom. Te lahko potolažimo le z navedbo nemške Bundesbank, ki pravi, da so leta 1998 Nemci vložili okoli 65 milijard ameriških dolarjev za pridobitve podjetij v tujini, to pa je kar štirikrat toliko, kot so tuja podjetja vložila v Nemčijo (Ewing, 1999, str. 64). Potrebni sta sprememba nemške zaščitniške politike in ukinitve ovir za tuja vlaganja v Nemčiji, saj imajo tuji prevzemi mnogo prednosti in so pogosto življenjsko pomembni za preživetje nekega MIT podjetja.<sup>62</sup>

#### **4.12 RAZVOJ OCENJEVANJA VREDOSTI MITTELSTAND PODJETIJ**

V Nemčiji močno narašča potreba po ocenjevanju vrednosti podjetij. Podjetja, ki so dobro ocenjena, imajo mnogo prednosti pred neocenjenimi podjetji. Naj omenim samo lažje pridobivanje bančnih posojil, višjo vrednost podjetja na trgu kapitala in višji ugled. Ocena vrednosti podjetja postaja tako za mnoga podjetja vse bolj neizogibna. Ocenjevalni agenciji Moody's in Standard & Poor's sta pri ocenjevanju velikih podjetij vodilni v Evropi (Shireff, 1999, str. 77). Nemci so sicer želeli prodreti v ta segment, vendar se jim to ni posrečilo. Sprva so hoteli kupiti ocenjevalno agencijo Fitch IBCA, ki je večinoma v francoski lasti, nato

---

<sup>62</sup> Za primer glej PRILOGO 5.

pa so poskušali s pomočjo nemške založbe Bertelsmann ustanoviti lastno ocenjevalno agencijo, ki naj bi konkurirala vodilnima agencijama. Ker pri svojem početju niso bili uspešni, so se osredotočili na ocenjevanje MSP, pri katerem je bilo bistveno manj konkurence.

V tem segmentu so leta 1999 hkrati delovala kar tri novo ustanovljena podjetja (Shireff, 1999, str. 77). Marca 1999 je bila ustanovljeno podjetje URA (Unternehmens Ratingagentur), sledili pa sta mu podjetji Euro-ratings in Rating Services AG. Slednje se ne ukvarja le z ocenjevanjem MSP, ampak vodi tudi program za izobraževanje in usposabljanje analitikov na Univerzi v Augsburgu. Poleg tega razvija svoje poslovanje na internetu in želi zgraditi obsežno podatkovno bazo, ki naj bi služila tako ocenjevanju vrednosti podjetij, kot tudi tržnim raziskavam in drugim dejavnostim. Vidimo torej, da v Nemčiji obstaja veliko zanimanje za ocenjevanje velikih, pa tudi MSP. Ocenjevanje vrednosti podjetij je v Nemčiji doseglo največji razvoj prav v segmentu MIT podjetij.

Kljub temu še vedno ne obstaja nek poenoten sistem ocenjevanja, saj podjetja poleg ocenjevalnih agencij ocenjujejo tudi banke. Že posamezne ocenjevalne agencije pa vrednotijo podjetja na podlagi različnih meril (Shireff, 1999, str. 78). Banke imajo poleg tega sistema popolnoma svoj sistem ocenjevanja, saj jih zanima predvsem kreditna sposobnost podjetja. Različni načini ocenjevanja so sicer dobri za sam razvoj ocenjevanja, vseeno pa bo treba v prihodnosti pretehtati same načine ocenjevanja in poenotiti ocene ter postopke ocenjevanja. Poleg tega bo potrebna tudi globalna prisotnost majhnih ocenjevalnih agencij, saj jim drugače grozita propad ali prevzem s strani večjih. Robin Munro-Davies, izvršni direktor ocenjevalne agencije Fitch IBCA, pravi, da je za ocenjevalno agencijo, ki želi pritegniti mednarodne vlagatelje, potrebna predvsem globalna prisotnost in močna prisotnost na trgu ZDA.

Medtem ko so imele razmere na borzah pomembno vlogo, predstavlja glavno omejitev za povečanje aktivnosti na tem področju navezanost nemških lastnikov na podjetja, ki se kaže v odporu do razkrivanja poslovnih podatkov javnosti (Johnson, 2002, str. 27). To se sedaj počasi spreminja, saj tisoče nemških direktorjev že premišljuje o ocenitvi kreditne sposobnosti. Nastalo je kar nekaj domačih ocenjevalnih agencij, ki menijo, da jim bo lokalno znanje omogočilo odpraviti kulturna nesoglasja, saj le-ta neprestano otežujejo odnose med velikimi nemškimi bankami, podjetji in agencijami iz ZDA, kot je na primer agencija Moody's Investors service. Povedano zveni zelo dobro, vendar bo uresničitev vsega precej težka. Glede na študijo IWK raziskovalnega inštituta iz Münchna, se le 34 odstotkov anketiranih MIT podjetij pripravlja na ocenitev podjetja. Med najpogostejšimi razlogi za nesodelovanje pri tem procesu so visoki stroški in velika količina potrebnega časa. Ocene podjetij bodo postale v prihodnosti pomemben del nemškega finančnega okolja, predvsem zato, ker nemške banke najverjetneje ne bodo rešile težav MIT podjetij. Wolfgang Arnold, vodja German Banking Association, pravi, da ne bodo prenehali iskati alternativnih virov

financiranja MIT podjetij, predvsem pa bodo poskušali razviti trg vrednostnih papirjev, ki naj bi temeljil na premoženju.

#### **4.13 RAZVOJ LISTINJENJA POSOJIL IZDANIH MITTELSTAND PODJETJEM**

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) je leta 2000 pooblastila banki Dresdner Bank in HypoVereinsbank, da slovesno predstavita njen program listinjenja (sekuritizacije) posojil, izdanih MIT podjetjem. Banki sta listinili velik del svojih posojil, ki sta jih izdali MSP, pod nadzorom KfW in agencije Deutsche Ausgleichsbank (DtA) (KfW's plan for Mittelstand risk transfer seeds big CLOs, 2000, str. 26). Kljub temu, da so ti posli do neke mere razkosali bančno aktivo, so še vedno sestavni del prizadevanj agencije, da bi uvedla jasen in enoten program, ki bi bankam omogočal listinjenje svojih posojil, izdanih MSP. KfW in DtA vodita sheme, preko katerih nudita nemškim bankam poceni vlaganje v državne obveznice, ki naj bi se ujemalo s posojili, izdanimi MIT podjetjem, upoštevajoč smernice agencije. Kreditno tveganje ostaja pri bankah, ki izdajajo posojila. S preložitvijo dela tega tveganja na trg kapitala želi KfW povečati zmogljivosti za takšen način subvencioniranega izdajanja posojil. Ta program naj bi bankam omogočal ohraniti poceni možnost vlaganja, ki jim je bila na voljo že prej, dodatno pa naj bi zmanjšal tveganje takšnega početja. Uspešna ureditev nizkih obrestnih mer, ki jih imajo izdana posojila, je glavna želena strukturna sprememba.

HypoVereinsbank (HVB) je 15. decembra 2000 uspešno izvedla drugo listinjenje posojil nemškim MIT podjetjem v okviru Promise (Programme for Mittelstand) programa, in sicer pod nadzorom KfW (HVB sells Mittelstand pool in Eu1bn Promise via KfW, 2001, str. 35). Poleg tega je Deutsche Bank leta 2000 že pripravljala tretje listinjenje posojil, izdanih MIT podjetjem (Russian stability puts structured finance back on agenda, 2000, str. 25). IKB Deutsche Industriebank je prvi posel s pomočjo Promise programa izpeljala že decembra 2000, Dresdner Bank pa je načrtovala izdajo svojih transakcij, poimenovanih Promise-K, v prvi četrtini leta 2001 (HVB sells Mittelstand pool in Eu1bn Promise via KfW, 2001, str. 35). Promise shemo si je zamislila KfW, da bi z njo povečala razpoložljivost posojil, namenjenih nemškim MSP. KfW in druge vladne agencije, med katere sodi tudi Deutsche Ausgleichsbank, spodbujajo nemški sektor poslovnih bank k posojanju MSP tako, da jim ponujajo enakovredna finančna sredstva. Stroški teh posojil naj bi bili nižji od tržnih obrestnih mer. Zanimanje poslovnih bank za kreditiranje MSP pa je kljub temu omejen. Program listinjenja je namenjen ustvarjanju prostora v bilancah bank za nova posojila MIT podjetjem.

HVB je izvedla dve zamenjavi izostalih obveznosti s KfW in tako prenesla nanjo kreditno tveganje 1.103 posojil, ki so bila izdana 581 posojilojemalcem (HVB sells Mittelstand pool in Eu1bn Promise via KfW, 2001, str. 35). Ta posojila je HVB izdala skupaj s svojima podružnicama Vereinsbank in Westbank. Ker HVB kot posrednika uporablja KfW, doseže za zamenjave 0-odstotno obremenitev za tveganje, namesto 20-odstotne obremenitve, ki bi jo

dosegla pri zamenjavi z eno izmed bank OECD. Vrednostne papirje, ki jih pridobijo z zamenjavami, nato ponudijo vlagateljem. Večinoma vlagajo vanje nemški investitorji, bilo pa je tudi nekaj zanimanja s strani francoskih, angleških in avstrijskih vlagateljev. Odziv investorjev je bil odličen in posel je bil zelo uspešen. Prihodnost Promise programa je torej zelo obetavna. Z vlaganjem posojil za MSP v skupni sklad obveznic nemški posojilodajalci upajo, da bodo ustvarili varnost, ki bo privabila tudi mednarodne kupce obveznic. Vse to naj bi omogočilo financiranje MIT podjetij po nizkih obrestnih merah.

Marca 2002 je Deutsche Industriebank s pomočjo KfW spremenila 3,65 milijard evrov posojil, namenjenih MIT podjetjem, v obveznice (Johnson, 2002, str. 27). Nobeno izmed podjetij, ki je prejelo posojilo, ni bilo posamezno ocenjeno. Banki sta predhodno v marcu podpisali 500 milijonov evrov vredno pogodbo, namenjeno nadaljnim posojilom MIT podjetjem. Ta nov proizvod štejejo za mejnik v nadaljnjem razvoju instrumentov, ki bodo na voljo za podporo MSP. Do končne rešitve problema MIT podjetij pa vodi še zelo dolga pot.

## SKLEP

V Nemčiji prihaja v zadnjih letih do velikih sprememb, ki ne koristijo samo njej, pač pa celi Evropi. Kot reprezentativen znak sprememb lahko označimo zamenjavo glavnega mesta, ki se je preselilo iz Bonna v Berlin. Zamenjala pa se je tudi oblast. Krščanski demokrati, ki so Nemčiji vladali skoraj dve desetletji, so morali priznati premoč socialnih demokratov. Mesto kanclerja je tako na predzadnjih volitvah prevzel Gerhard Schröder, ki je na sledečih volitvah leta 2002 le še podaljšal svoj mandat. Nemški finančni sistem je potreboval stabilne razmere in velik obseg državnega kapitala, da je lahko deloval kot podpora mladim, hitro rastočim podjetjem. To obdobje je sedaj že minilo. Kljub temu so banke še vedno pomemben vir finančnih sredstev za hitro rastoča nemška podjetja. Pri hitrih spremembah kupcev, prodajalcev in industrij nastaja vse večja potreba po novih finančnih posrednikih, ki bodo financirali obetavna podjetja.

Četudi spremembe uvajajo politiki, jim bodo morale slediti tudi banke, zavarovalnice in oddelki za javne finance. V njihovi pristojnosti je prodaja medsebojnih odvečnih lastniških deležev, ki bo imela dva učinka. Najprej se bo z zmanjšanjem medsebojnega lastništva zmanjšala varnost podjetij, ki jim jo nudi udobno poslovanje z bankami, v nadaljevanju pa se bo povečalo osredotočanje na bolj donosno poslovanje in na doseganje natančno zastavljenih poslovnih ciljev. Podjetja naj bi se za pridobivanje finančnih sredstev obrnila predvsem na kapitalske trge, ne pa na finančne, kot so to počela v preteklosti. Rezultat vsega tega naj bi bil, da bi Nemčija postala vse bolj zanimiva za tuje vlagatelje, ki v preteklosti v njej niso imeli mnogo zanimivih investicijskih možnosti. Naraščajoča prodaja MSP, ki so brez primernih naslednikov, naj bi še dodatno povečala ponudbo investicijskih možnosti za velika domača podjetja in tuje vlagatelje. Vse navedeno naj bi povečalo pritisk na nemška podjetja, da si kot glavni cilj svojega poslovanja zastavijo rast vrednosti svojih delnic. Pospešila naj bi se tudi rast kapitala, ki je na voljo novo nastajajočim in hitro rastočim podjetjem, hkrati pa naj bi prišlo do razvijanja atraktivnih in inovativnih možnosti za domače in tuje vlagatelje.

Za ustvarjalce politik je torej pomembno, da nudijo tako zaprtim zasebnim podjetjem kot tudi novo ustanovljenim podjetjem možnost, da postanejo velika. Paziti pa morajo predvsem na to, da že tako omejenih finančnih sredstev ne zapravljajo v ciklu nastajanja in propadanja majhnih podjetij. Na ravni mikroekonomske politike to pomeni spodbujanje razvijanja posrednikov, ki so nepogrešljiv sestavni del okolja MSP. Med finančne posrednike spadajo banke, nebančne ustanove, posredniki za tvegani kapital, agencije za kreditiranje izvoza, lokalne podjetniške mreže in drugi. Treba je odpreti zaščiteni bančni sektor in ga izpostaviti konkurenci iz tujine. Domače banke je treba prisiliti, da se prenehajo zanašati na varne, z državo povezane kredite, in da pričnejo financirati hitro rastoča podjetja. Tuje banke lahko dvignejo splošno raven domačega bančništva in potisnejo domače banke v nišo MSP. Nebančne ustanove, predvsem podjetja, ki se ukvarjajo s poslovnimi in finančnimi najemi,

potrebujemo, da skrbijo za financiranje opreme MSP, podjetja za tvegani kapital pa priskrbijo investicijski kapital in podporo pri upravljanju.

Nameščanje teh institucij in skrb za njihovo pravilno delovanje sta dolgoročna procesa. V kratkem roku pa se vlade osredotočijo predvsem na reševanje problema pomanjkanja investicijskega denarja in podpore. Treba je pazljivo izbirati med programi, saj naj bi ti delovali kot pospeševalci razvoja, ne le pomagali pri nastanku podjetij. Na makroekonomski ravni lahko nemška vlada z večjo odločnostjo glede dolgoročnih reform največ pripomore k temu, da se iz MSP in obstoječih podjetij oblikujejo MIT podjetja. Reševanje političnih vprašanj, ki obsegajo sistem izobraževanja, davčni sistem in makroekonomsko stabilnost, ima močan vpliv na poslovno okolje in nenazadnje na konkurenčnost nemškega gospodarstva. Nemška vlada lahko na teh področjih uveljavi največ sprememb.

## LITERATURA

1. Abel moves to Mittelstand as Oglivie joins DrKB's DCM. Euroweek, London, 15.12.2000, Izdaja 683, str. 6.
2. Clouds hang over Germany despite rating confirmation. Euroweek, London, 20.12.2002, Izdaja 784, str. 3.
3. C.W.: Kogel reverse bookbuild breaks the mould. Corporate Finance, B.k., januar 1999, Izdaja 170, str. 6-7.
4. Champions in pain. The Economist, London, 06.03.1993, Vol. 326, Izdaja 7801, str. 72.
5. Concord communications: Concord provides service level reports at the push of a button to IT service provider IBM Mittelstand Systeme GMBH. M2 Presswire, Coventry, 17.03.2003, str. 1.
6. Culp Eric: German Government Announces Plan to Expand Power of Unions. Sunday Business, B.k., 18.02.2001, str. 1-2.
7. Czurak David: Taxes displacing German firms. Grand Rapids Business Journal, B.k., 16.11.1998, Vol. 16, Izdaja 46, str. 1-2.
8. Deutsche Nickel offers blueprint for growth of Mittelstand bonds. Euroweek, London, 13.08.1999, Izdaja 615, str. 1.
9. Dudley Nigel: Germany's unloved Mittelstand. Euromoney, London, december 2000, Izdaja 380, str. 38-41.
10. Ewing Jack: Germany should get over its takeover phobia. Business Week, B.k., 06.12.1999, Izdaja 3658, str. 64.
11. Gantar Anton: Definition of Small and Medium Enterprises Adopted by the Commission. Razvojne in podjetniške spodbude EU 1998/1999. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 1998, str. 122-124.
12. Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs). Pariz: Organisation for Economic Co-operation and development, 1998. 328 str.
13. Golden present, silver future? The Economist, London, 06.02.1999, Vol. 350, Izdaja 8105, str. 9-11.
14. Grover Mary Beth, Zweig Jason: Buy the Mittelstand. Forbes, B.k., 10.05.1993, Vol. 151, Izdaja 10, str. 190.
15. Habetha Joachim: Taking private a listed German stock corporation. International Financial Law Review, London, 2001, str. 51-57.
16. Hall Allan: Thousands from Various Industries Strike in Germany. Evening Standard, B.k., 08.05.2002, str 1.
17. Hofheinz Paul, Martin Thomas J.: How Germany is attacking recession. Fortune, B.k., 14.06.1993, Vol. 127, Izdaja 12, str. 132-134.
18. HVB sells Mittelstand pool in Eulbn Promise via KfW. Euroweek, London, 05.01.2001, Izdaja 684, str. 35.
19. Investors dodge bullet as FlowTex suffers scandal. Euroweek, London, 11.02.2000, Izdaja 639, str. 3.
20. Is Deutschland AG kaputt? The Economist, London, 07.12.2002, Vol 365, Izdaja 8302, str. 8-10.
21. Is the chancellor plucking up courage at last? The Economist, London, 11.01.2003, Vol. 366, Izdaja 8306, str. 41-42.
22. Is the sun rising in the east at last? The Economist, London, 07.12.2002, Vol. 365, Izdaja 8302, str. 14-16.

23. Johnson Mark: Pass the screwdriver. Global finance, New York, julij/august 2002, Vol. 16, Izdaja 8, str. 25-27.
24. KfW's plan for Mittelstand risk transfer seeds big CLOs. Euroweek, London, 08.09.2000, Izdaja 669, str. 26.
25. Leadbeater Charles, Ussher Kitty: Start me up. World Link, B.k., januar/februar 2000, str. 56-59.
26. Levey J. David: Changing Germany ripe for foreign alliances. Crain's Cleveland Business, B.k., 08.02.1999, Vol. 20, Izdaja 6, str. 16.
27. Meissner Gerd: Germany: Depression Online. Educom Review, B.k., november/december 1997, Vol. 32, Izdaja 6, str. 16-18.
28. Mencke-Gluckert Wanda: Hidden champions. Europe, B.k., maj 1996, Izdaja 356, str. 18-19.
29. Meth-Cohn Delia: The new Mittelstand? Business Central Europe, B.k., september 1996, str. 11-13.
30. Mittelstand or Mittelfall? The Economist, London, 17.10.1998, Vol. 349, Izdaja 8090, str. 67-68.
31. Moore Philip: Debut borrowers 2002: German debuts take center stage. Euroweek, London, januar 2003, str. 46-48.
32. Mousiss Nicolas: Evropska unija, pravo, ekonomija, politika. Ljubljana: Littera picta, 1999. 567 str.
33. New independent eyes the Mittelstand prize. Europe Venture Capital Journal, B.k., april 2000, Izdaja 71, str. 6-7.
34. OPINION: German Business Throws Off Shackles of the Past. Sunday Business, B.k., 13.08.2000, str. 1-2.
35. Russian stability puts structured finance back on agenda. Euroweek, London, 24.11.2000, Izdaja 680, str. 25.
36. Schröder gives Mittelstand a dedicated bank. The Banker, London, januar 2003, Vol. 152, Izdaja 923, str. 50.
37. Schwarz Michaela: German Mittelstand: Ready to go public! Euromoney, London, september 1999, str. 18-19.
38. Shireff David: It it moves, rate it. Euromoney, London, november 1999, Izdaja 367, str. 77-78.
39. Shuffling the pack. The Economist, London, 26.04.2003, Vol. 367, Izdaja 8321, str. 65-66.
40. Simon Hermann: Hidden champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies. Boston, Harvard business school press, 1996. 298 str.
41. Simon Hermann: Lessons from Germany's midsize giants. Harvard Business Review, B.k., marec/april 1992, Vol. 70, Izdaja 2, str. 115-121.
42. Slipped disc. The Economist, London, 15.12.2001, Vol. 361, Izdaja 8252, str. 54-55.
43. Small is vulnerable. The Economist, London, 18.01.2003, Vol. 366, Izdaja 8307, str. 62-63.
44. Soft hearts, hard heads in the new Germany. The Economist, London, 29.06.1996, Vol. 339, Izdaja 7972, str. 72.
45. Sormani Angela: Frankfurt: the heart of the German buyout Hailed as the home of the German buyout funds, Frankfurt is the ideal base for private equity players to work out of, but to find the deals plazers have to be willing to scour the whole country. European Venture Capital Journal, London, 01.11.2002, str. 1-5.

46. Survey: Back to nursery school. The Economist, London, 14.09.2002, Vol. 364, Izdaja 8290, str. 15-16.
47. The Mittelstand meets the grim reaper. The Economist, London, 16.12.1995, Vol. 337, Izdaja 7945, str. 57-58.
48. UK tortoises overtake German hares in race to euro. Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, B.k., februar 1999, Vol. 77, Izdaja 2, str. 6-7.
49. Wagner Jan F.: The Mittelstand fixer. The Banker, London, oktober 2002, Vol. 152, Izdaja 920, str. 43-46.
50. Waller Martin: Getting bogged down in Basle. The Times, B.k., 26.01.2002, str. 1.

## **SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV**

- Bank for International Settlements – Banka za mednarodne poravnave
- Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) – Nemško združenje kapitalskih družb
- Entrepreneur – Podjetnik
- European Bank of Reconstruction and Development (EBRD) – Evropska banka za obnovo in razvoj
- European Investment Bank (EIB) – Evropska investicijska banka
- European Union (EU) – Evropska unija
- Globalisation – Globalizacija
- Hidden Champions – Skriti prvaki
- Institute for Economic Research (Ifo) – Inštitut za ekonomske raziskave
- Investor – Vlagatelj
- Management Buy Out (MBO) – Prodaja deleža podjetja zaposlenim
- Mittelstand oziroma Mittelständische Unternehmen – Nemška srednje velika podjetja
- Research and Development (R&D) – Raziskovanje in razvoj
- Securitization – Listinjenje
- Small and Medium Enterprises (SMEs) – Majhna in srednje velika podjetja (MSP)
- The Association of German Banks – Zveza nemških bank
- The Retail Business Association in Hamburg – Poslovno trgovinsko združenje v Hamburgu
- World Bank (WB) – Svetovna banka

**PRILOGA: KONKRETNI PRIMERI IZBRANIH MITTELSTAND PODJETIJ ALI  
PODJETIJ, KI POSLUJEJO IN SODELUJEJO Z NJIMI**

**KAZALO**

|     |                                                                             |   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|---|
| 1.  | PRIMERI PODJETIJ, KI JIH JE HERMANN SIMON UVRSTIL MED "SKRITE PRVAKE" ..... | 2 |
| 2.  | REŠEVANJE PODJETJA FRIEDRICHA DECKELA IZ KRIZE V DEVETDESETIH LETIH .....   | 2 |
| 3.  | NASLEDSTVO V PODJETJU WEBASTO .....                                         | 3 |
| 4.  | NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU STEILMANN .....                            | 4 |
| 5.  | PREVZEM NEMŠKEGA PODJETJA DLW .....                                         | 5 |
| 6.  | VZHODNO NEMŠKO PODJETJE CIRCLESMASTCARD .....                               | 5 |
| 7.  | SPREMEMBE PRI BANKI DRESDNER KLEINWORT BENSON .....                         | 6 |
| 8.  | NEODVISNI SKLAD EQUIVEST, KI VLAGA PREDVSEM V MITTELSTAND PODJETJA .....    | 6 |
| 9.  | PODJETJE IBM MITTELSTAND SYSTEME GMBH .....                                 | 7 |
| 10. | MITTELSTANDSBANK .....                                                      | 7 |

## **PRILOGA: KONKRETNI PRIMERI IZBRANIH MITTELSTAND PODJETIJ ALI PODJETIJ, KI POSLUJEJO IN SODELUJEJO Z NJIMI**

### **1. PRIMERI PODJETIJ, KI JIH JE HERMANN SIMON UVRSTIL MED "SKRITE PRVAKE"**

Kot prvi primer vzemimo podjetje Hauni. To podjetje proizvaja cigaretno avtomate, med drugim pa je tudi edini dobavitelj celotnih sistemov za predelovanje tobaka. Njegov svetovni tržni delež znaša okoli 90 odstotkov. Prav vse cigarete s filtri proizvajajo s tehnologijo podjetja Hauni (Mencke-Gluckert, 1996, str. 18). Med skrite prvake spada tudi podjetje Baader, lastnik 90-odstotnega deleža trga opreme, ki služi predelovanju rib. Proizvode podjetja Baader lahko najdemo skorajda povsod po svetu. Naslednji skriti prvak, podjetje Brita, je praktično ustvarilo trg za vodne filtre. To pionirsko podjetje je bilo zmožno ubraniti svojo vodilno vlogo na tem trgu in ima še vedno tržni delež v višini 85 odstotkov. Obstajajo tudi primeri, ko so bila nemška podjetja vodilna na določenih trgih, nato pa so jih podjetja iz drugih držav izrinila in prevzela njihova mesta. To se je zgodilo nemškemu proizvajalcu fotografskih aparatov. Večino izmed njih je japonska konkurenca izrinila iz tega trga. Kljub temu pa obstajajo nemška podjetja, ki so obdržala določen majhen del tega trga v svojih rokah. Primer za to predstavlja podjetje Arri, ki s svojim fotoaparatom Arriflex obvladuje okoli 60 odstotkov trga nepremičnih fotografij. To jim uspeva z zelo natančnimi kamerami in obširno zbirko dodatne opreme. Ne dosegajo pa le visokih tržnih deležev, temveč tudi visoke stopnje rasti.

Naslednje srednje veliko podjetje z mednarodnim ugledom je podjetje Linof, ki je imelo leta 1996 250 zaposlenih (Mencke-Gluckert, 1996, str. 19). Podjetje je staro že več kot sto let in je eno izmed vodilnih svetovnih proizvajalcev visoko kakovostnih fotografskih sistemov za večje formate. S 30-odstotnim deležem Linof na tem sektorju trga fotografske opreme vodi, zanimivo pa je predvsem, da gre 30 odstotkov vsega izvoza na Japonsko, od koder prihaja veliko število konkurentov tega podjetja. Med njegove stranke spada tudi NASA. Skriti prvaki so lahko še bolj neznani svojim kupcem. Eden izmed njih je podjetje Tetra, ki ima v lasti več kot polovico svetovnega trga okrasnih rib. Naslednje je podjetje Paul Binhold Ltd., ki izdeluje anatomske učne pripomočke, kot so na primer okostnjaki. Podjetje zaposluje 300 ljudi in ima 35 odstotni delež globalnega trga, ki ga načrtuje celo podvojiti.

### **2. REŠEVANJE PODJETJA FRIEDRICHA DECKELA IZ KRIZE V DEVETDESETIH LETIH**

Friedrich Deckel, proizvajalec strojev za mletje in vrtanje iz Münchna, je moral poenostaviti proizvode svojega podjetja, znižati stroške in sodelovati z drugimi proizvajalci, da je lahko rešil svoje podjetje, ko je zašlo v krizo. Njegovo podjetje je zašlo v težave, ko je v poznih

osemdesetih letih na trg poslalo nov stroj, katerega stroški so bili zelo visoki (Champions in pain, 1993, str. 73). Medtem ko so konkurenti uživali v dobičkih, ki so jih prinesle njihova vlaganja, je Deckel med leti 1989 in 1992 utrpel 160 milijonov nemških mark izgube. Da bi podjetje preživel, so morali uvesti korenite spremembe. Število delavcev so zmanjšali iz 2.500 leta 1989 na 1.100 leta 1992, delno s prodajo določenih delov poslovanja. Leta 1993 so število delovnih mest zmanjšali še za dodatnih 250. Deckel je proizvodnjo lastnih komponent zmanjšal za polovico in ukinil kakovostne garancije. Te ukrepi so prelomno točko podjetja znižali iz 900 milijonov na 600 milijonov nemških mark, upadla pa je tudi prodaja. Deckel je prav tako posodobil trženje in razvoj proizvodov, ki so ga najprej vodili inženirji. Ti so načrtovali najrazkošnejše stroje ne glede na to, ali so kupci to želeli ali ne. Za vodenje razvoja novih strojev je zaradi tega Deckel najel strokovnjaka za trženje. Ta je skrbel za to, da so izdelki ustrezali željam in finančnim zmožnostim kupcev namesto fantazijam inženirjev. Januarja 1993 je Deckel združil svoje svetovne tržne in storitvene operacije s podjetjem Gildemeister, ki proizvaja stružnice. Ta zveza je znižala stroške poslovanja, najočitneje se je to pokazalo na azijskem trgu, ki ga je večina MIT podjetij takrat še zanemarjala. Deckel je zaradi svojega uspeha takrat pridobil veliko množico posnemovalcev. MIT podjetja so takrat pričela hitro odpravljati odvečno poslovanje, pridobivati komponente od drugih podjetij in iskati poslovne partnerje.

### **3. *NASLEDSTVO V PODJETJU WEBASTO***

Webasto je bil sprva klasični "skriti prvak", to pa se je spremenilo pred nekaj leti. Staro družinsko podjetje iz bližine Münchna je bilo največji proizvajalec grelcev in pomičnih streh za avtomobile. Kljub temu se je Werner Baier, potomec družine ustanoviteljev, leta 1995, v starosti 52 let, predčasno upokojil in tako sprostil mesto dvema novima voditelja podjetja, ki nista bila člana družine (The Mittelstand meets the grim reaper, 1995, str. 58). Podjetje ju je pridobilo od avtomobilskih proizvajalcev. Eden izmed novih upravljalcev pravi, da je Baier, po izobrazbi inženir, odstopil, ker je ugotovil, da mu primanjkuje znanja za vodenje podjetja takšnih razsežnosti. Spremembe so kmalu sledile. Trženje je postalo zelo pomemben del, saj je podjetje ugotovilo, da lahko z oglaševanjem spodbudi kupce avtomobilov k temu, da bodo zahtevali grelce Webasto kot dodatno opremo že pri novih avtomobilih. Podjetje je ustanovilo dve skupini prodajalcev. V prvo skupino so spadali tisti, ki so poslovali z več strankami, prodajalci iz druge skupine, pa so zastopali le eno. Ko so gradili novo tovarno za grelce v vzhodni Nemčiji, so kupovali znatno več proizvodov od zunanjih dobaviteljev kot poprej. Razmišljali so tudi o investiciji v vrednosti 3 milijarde nemških mark za razvoj celotnega "klimatskega kontrolnega sistema" (vključeval bi klimatsko napravo, grelec in dovajal svež zrak) za avtomobilski trg. Ker je bilo podjetje nenaklonjeno kotaciji na borzi, so morali razmišljati tudi o novih partnerstvih. Vidimo torej, da do korenitih sprememb v podjetjih pogosto prihaja šele po zamenjavi vodstva podjetja.

#### 4. *NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU STEILMANN*

V Nemčiji prevzema nova generacija posle, ki so jih prej vodili njihovi starši. Britta Steilmann je ena izmed mladih nemških podjetnic. Kot mnogo mladih Nemcev se tudi Britta Steilmann zavzema za zaščito okolja (*Soft hearts, hard heads in the new Germany*, 1996, str. 72). Poleg tega je naklonjena izvajanju reform, prijaznem vodenju in žrtvam socialne krivice. Takšna domišljija je normalna za Nemce med dvajsetim in tridesetim letom starosti. Za razliko od mnogih pa ima Steilmannova finančno zaledje, ki ji omogoča izživeti želje (njen oče Klaus je bil lastnik največjega nemškega tekstilnega podjetja). Leta 1992 je skupina Steilmann ustanovila blagovno znamko "Britta Steilmann – It's One World". Vsi proizvodi te blagovne znamke so proizvedeni po metodah, ki so okolju prijazne. Vsi dobavitelji morajo razkriti, kaj vse so uporabili pri proizvodnji svojih proizvodov. Barvila in tkanine morajo zadoščati strogim kriterijem, kot recimo odsotnosti klora, preden se sploh razmišlja o njihovi uporabi. Vsa oblačila so biološko razgradljiva, kar poleg biološke osveščenosti nedvomno izraža tudi bistvo mode – minljivost. It's One World je v letu 1995 ustvaril dohodek v višini 6,5 milijona nemških mark, kar je še vedno skromno, če ga primerjamo s skupnim dohodkom skupine Steilmann, ki je tega leta znašal 1,34 milijarde nemških mark. Posli Steilmannove so imeli nedvomno učinek na njenega tradicionalnega očeta, ki je zaradi nje pričel vse bolj zagovarjati zaščito okolja. Gospodični so dvorili tudi politiki. Rudolf Scharping, vodja socialdemokratske stranke, je leta 1994 najel Steilmannovo kot svetovalko za "okoljevarstvene inovacije". Nemški novinarji so visoko cenili njeno mnenje, dobila pa je tudi mnogo nagrad, ki jih ponavadi dobijo dvakrat starejši ljudje.

Drugi poslovneži, kot je na primer Anita Roddick, zaposlena v podjetju Britain's Body Shop, so z mešanico varstva okolja in iznajdljivim trženjem, ustanovili večje imperije kot Steilmannova (*Soft hearts, hard heads in the new Germany*, 1996, str. 72). Zanimiva pa ni le zaradi svojega tržnega uspeha, temveč predvsem zato, ker predstavlja simbol generacije Nemcev, ki prevzemajo poslovanje podjetij, katerih nastanek sega v čas gospodarske preнове Nemčije. To obdobje je za Nemčijo predstavljalo Wirtschaftswunder. Njen oče je ustanovil podjetje leta 1958, Britta pa je njegova naslednica. Njena generacija je na splošno najbogatejša nemška generacija do sedaj. Mnogo članov te generacije kaže zanimanje za podobne stvari kot Steilmannova. Medtem ko njo skrbijo vplivi tekstilne industrije na okolje, se Franz Ehrnsperger posveča pivu dodanim sestavinam. Pivo vari njegova družinska pivovarna v nemški regiji Pfalz. Ehrnsperger je razvil postopek za ravnanje z nenavadnimi stranskimi proizvodi pri varjenju piva in ga sedaj prodaja drugim pivovarnam. Proizvedel je tudi "organsko" čisto pivo, ki je prav tako kot kolekcija Steilmannove, zelo uspešno. Mnogo starejših Nemcev, predvsem ustanoviteljev MIT podjetij, je glede te mlade generacije zaskrbljenih. Bojijo se, da je dobro življenje, ki so ga nudili svojim otrokom in za katerega so trdo delali, le-te omehčalo. Nemška industrija je bila ustanovljena z znojem in železom, ne pa z obiskovanjem univerz. Mnogi verjamejo v to, da neplodno ravnanje mladih ogroža prihodnost nemške blaginje. Take skrbi so vodile celo do posredovanja kanclerja Helmuta

Kohla, ki je v času svojega mandata priporočal mladim, da sprejmejo večje tveganje in se polastijo podjetniških veščin.

Kako Steilmannova ustreza danim zahtevam (*Soft hearts, hard heads in the new Germany*, 1996, str. 72)? Na prvi pogled znamenja niso dobra. Kaj bi bilo lahko bolj nespametno, kot uporaba dobičkov, pridobljenih v podjetju *It's One World*, za financiranje projektov v rezervatu *Pine Ridge* v Južni Dakoti, ki naj bi izboljšali življenjske razmere tamkajšnjih indijancev? Ko pa pogledamo pod površje, se slika spremeni. Steilmannova je pričela študirati psihologijo, kaj kmalu pa je študij opustila in si pridobila bolj poslovno usmerjeno diplomu na *Institute of Marketing and Technology* v ZDA. Poleg tega je zelo delavna. Med ustanavljanjem svoje blagovne znamke je našla čas, da je napisala knjigo, izdala modno revijo in opravljala delo kot članica mnogih komisij. Svoji generaciji bi svetovala vse prej kot to, da naj se ne napreza preveč. Pravi jim celo, naj delajo dvakrat toliko, kot so delali tisti, ki so bili pred njimi na mestu odgovornosti.

## **5. *PREVZEM NEMŠKEGA PODJETJA DLW***

Proizvodnja mesteca *Bietigheim-Bissingen*, ki leži na jugu Nemčije, že dolga leta temelji predvsem na izdelovanju talnih ploščic (*Ewing*, 1999, str. 64). Leta 1998 je med 40.000 prebivalci mesteca zavladal velik nemir, saj je podjetje *Armstrong World Industries Inc.*, ki ima svoj sedež v ZDA, kupilo lokalno podjetje *DLW*, ki izdeluje talne kritine že celo stoletje. *Rainer Philipsen*, vodja delavskega sveta podjetja *DLW*, je priznal, da so bili ob prevzemu vsi zaposleni zelo nezaupljivi in prestrašeni. Približno leto kasneje je *Philipsen* pozitivno ocenil svoj pogled na prevzem. V nasprotju s pričakovanji ameriško podjetje ni množično odpuščalo delavcev, ampak je podjetju ponudilo boljši dostop do mednarodnih trgov. *Philipsen* pravi, da je *DLW* sedaj del močne skupine in ima možnost priti v sam svetovni vrh. Ta prevzem je podjetju *DLW* prinesel večinoma pozitivne spremembe, kljub temu pa je nemško javno mnenje nenaklonjeno prevzemom iz tujine.

## **6. *VZHODNO NEMŠKO PODJETJE CIRCLESIMARTCARD***

Tudi na vzhodu Nemčije najdemo uspešna podjetja, ki so prešla vse ovire in sedaj dobro poslujejo. Eno takšnih je podjetje *CircleSmartCard*, ki proizvaja plastične kartice (*Small is vulnerable*, 2003, str. 63). Leta 1999 ga je v Erfurtu ustanovil *Reinhard Proske*, ki je trenutno eden izmed dvajsetih delničarjev podjetja. Sam pravi, da so mu njegovi poslovni partnerji že od samega začetka nudili svoja poslovna omrežja in mu tako omogočili izvoz v deset držav. Izvoz trenutno predstavlja 65 odstotkov celotnega prometa. Vidimo torej, da so mu zunanji partnerji nudili poslovne povezave, ki manjkajo mnogim novim podjetjem. Zaključimo torej s tem uspešnim podjetjem, katerega prodaja je leta 2002 presegla 120 milijonov evrov in

upajmo, da bo takšnih podjetij v vzhodni Nemčiji oziroma na splošno v Nemčiji v prihodnosti vse več.

## **7. *SPREMEMBE PRI BANKI DRESDNER KLEINWORT BENSON***

Omenimo lahko spremembe v vodstveni strukturi banke Dresdner Kleinwort Benson (DrKB), ki naj bi vodile do boljšega poslovanja in večji usmeritvi k MIT podjetjem (Abel moves to Mittelstand as Ogilvie joins DrKB's DCM, 2000, str. 6). Donald Ogilvie se je banki DrKB leta 2000 pridružil kot vodja posojilnih kapitalnih trgov in financ za Nemčijo, Avstrijo, Švico in Nizozemsko. Poleg tega je postal tudi član upravnega odbora za evropske posojilne kapitalne trge in finance. Vse to naj bi razširilo začetni obseg delovanja banke še na Avstrijo in Nizozemsko. Ogilvie se naj bi osredotočil tako na zasebne posojilojemalce kot tudi na finančne institucije in podjetja. Gerhard Abel, ki je bil Ogilviev predhodnik, naj bi usmeril svojo pozornost k visoko razrednim MIT podjetjem. DrKB je ob tej zamenjavi, do katere je prišlo decembra 2000, načrtovala razvoj ekipe za trženje posojilnih proizvodov nemškimi in avstrijskimi sektorjem MSP. Joe Dryer, vodja za posojilne kapitalske trge pri banki DrKB, je poudaril, da še nihče nima odločilnega vpliva na trgu posojil MIT podjetjem in da je prav zaradi tega zelo pomembno prodreti na ta trg. Ta trg je po njegovem mnenju izrednega pomena za katerokoli nemško banko.

## **8. *NEODVISNI SKLAD EQUIVEST, KI VLAGA PREDVSEM V MITTELSTAND PODJETJA***

Novi in neodvisni sklad EquiVest, ki ga vodi podjetje CBR Management, je na začetku leta 2000 pričakoval, da bo v nekaj mesecih zbral okoli 125 milijonov evrov, ki naj bi se porabili za vlaganja na nemškem trgu (New independent eyes the Mittelstand prize, 2000, str. 6). Tako je podjetje CBR Management že na začetku marca 2000 napovedalo sklenitev posla vrednega 80 milijonov evrov, ki ga naj bi izvedla EquiVest GmbH & Co Beteiligungs KG für Vermögensanlagen. Pri tem naj bi se osredotočili predvsem na pridobivanje nadzornih deležev v srednje velikih podjetjih. Kljub velikemu potencialu nemškega sektorja MSP, je le redkim zasebnim lastnikom uspelo privabiti izkušene, tradicionalne in lastniško usmerjene upravljalce. Podjetje CBR verjame v prednost, ki jo ima na tem področju zaradi izkušenosti svojega vodilnega osebja. Vodilni imajo veliko izkušenj z MSP in nemškim gospodarstvom nasploh. Nekateri izmed njih so celo vodili finančne sklade v Nemčiji in Evropi. Glavni vodilni v podjetju so Dr. Eberhard Crain, Dr. Wolfgang Behrens-Ramberg in Joachim Müller-Wende. Müller-Wende opisuje poslovanje z upravljalci, ki so hkrati tudi lastniki podjetij, kot zelo počasen proces. Pospešijo ga lahko samo dolgoletne izkušnje vseh sodelujočih ter predhodni poslovnimi stiki in poznanstva. Prednost podjetja CBR Management na tem področju predstavljajo tudi njihovi stalni stiki z bankami in finančnimi oddelki raznih podjetij. Na ta način ima CBR Management pogosto dostop do določenih

informacij še preden te postanejo javno znane na trgu, trdi Müller-Wende. Skupini je znan tudi vzorec razmišljanja lastniških upravljalcev. Ti ljudje niso usmerjeni le v dobiček in ne marajo hitrega sklepanja poslov ter poslovanja z organizacijami, ki imajo zapletene hierarhične strukture. Rajši poslujejo neposredno z ljudmi, ki sprejemajo odločitve, kot pa z nekimi posredniki. CBR tako tudi na tem področju pričakuje prednost pred konkurenti, saj je CBR neodvisna institucija, pri kateri vodilno osebo sprejema vse odločitve.

Sklad naj bi vlagal predvsem v manjša MIT podjetja s prometom v višini od 50 do 100 milijonov evrov (New independent eyes the Mittelstand prize, 2000, str. 7). V tem segmentu je lažje sklepati posle in doseči kontrolne deleže v podjetjih. Vlagal naj bi predvsem v Nemčiji, Avstriji in Švici. Podjetja naj bi spodbujal k povečevanju prisotnosti na evropskem trgu, kar naj bi dosegla predvsem z združitvami in s prevzemi. Kljub temu, da mnogo podjetij meri v segment MIT podjetij, Müller-Wende vidi le okoli deset resnih konkurentov za CBR na tem področju. Med njih spadata tudi neodvisna Quadriga in ECM. CBR je v Evropi naletel na dovolj zanimanja, tako da je njihov sklad dosegel načrtovanih 125 milijonov evrov sredstev. Postavili so celo zgornjo mejo, ki je znašala 150 milijonov evrov. Med prve vlagatelje v sklad EquiVest so spadali KfW, Dresdner Bank, ProVenture, Advisers on Private Equity, Lombard Odier, Gerling in nemški sklad MPC Global Equity.

## **9. *PODJETJE IBM MITTELSTAND SYSTEME GMBH***

Kot pozitiven primer visoko tehnološkega MIT podjetja lahko omenim podjetje IBM Mittelstand Systeme GmbH (Concord communications: Concord provides service level reports at the push of a button to IT service provider IBM Mittelstand Systeme GMBH, 2003, str. 1). To podjetje se je nekoč imenovalo Rheinmetall Informationssysteme GmbH in je ponudnik informacijsko-tehnoloških storitev za skupino Rheinmetall. Podjetje uporablja programsko opremo eHealth, podjetja Concorde Communications, s katero nadzira vsa omrežja širšega (wide area network) in lokalnega območja (local area network) ter povezave za skupino Rheinmetall. Programska oprema mu omogoča beleženje in poročanje o razpoložljivosti ter izvajanju storitev, ki so zajamčene s pogodbami. Tako lahko podjetje neprekinjeno nadzira svojo informacijsko infrastrukturo in uporabnikom dokazuje kakovost ponujenih storitev.

## **10. *MITTELSTANDBANK***

Pet nemških bank se je na začetku leta 2003 priključilo razvojni banki Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (Shuffling the pack, 2003, str. 65). Na ta način je nastalo združeno podjetje, ki naj bi listinilo in prodalo velik del posojil sodelujočih bank. To se je zgodilo iz treh razlogov. Banke naj bi se znebile posojil iz svojih bilanc, iztržke naj bi spremenile v nova posojila, namenjena MIT podjetjem, in nazadnje pripomogle k večji privlačnosti

nepodjetnega nemškega trga vrednostnih papirjev, podprtega s premoženjem podjetij. Pred kratkim so potekali pogovori med bankami in nemško vlado o ustanovitvi "slabe" banke, ki bi služila kot odlagališče vsaj za nek del naraščajočega bremena slabih posojil. Nova razmišljanja so osredotočena na zbiranje dobrih posojil in ustvarjanje vrednostnih papirjev z ocenami okoli AAA. Caio Koch-Weser, višji uradnik pri nemškem finančnem ministrstvu, ki se je močno zavzemal za novi plan, pravi, da ta nima nič skupnega z idejo "slabe" banke. Predlagan plan po mnenju mnogih predstavlja le novo idejo "slabe" banke. Poslovne knjige sodelujočih slabih bank, ki bodo prodale svoja dobra posojila, bodo izgledale še slabše kot prej. Na ta način bodo sprostile kapital, ki ga bodo lahko vložile v še slabša posojila, saj bodo le ta namenjena podjetjem v krizi. Takšno preudarno ravnanje bo po mnenju Vasca Morena, vodje evropskega bančnega raziskovanja pri investicijski banki Fox-Pitt, Kelton, le še zmanjšalo pripravljenost nemških bank za izboljšanje njihovega nadzora nad izdanimi krediti.

Pet nemških bank, med katere spadajo Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank, HypoVereinsbank in DZ Bank, verjame v to, da bo ustanovitev skupnega sklada vrednostnih papirjev pripomogla k ustanovitvi zaščitne znamke in zviševanju likvidnosti (Shuffling the pack, 2003, str. 65). Banke poudarjajo, da partnerstvo s KfW ni poskus izkoriščanja njene z AAA ocenjene kreditne sposobnosti, temveč izkoriščanje njenega strokovnega znanja. KfW je zadnja tri leta vodila programe listinjenja hipotek in Mittelstand posojil. Sedaj je napočil čas, ko je treba razviti primeren trg za vrednostne papirje. Do danes so listinjenja izvedli tako, da so se banke izognile davkom. Vlada je obljubila, da bo do poletja 2003 spremenila davčni zakon tako, da bodo lahko banke izvajale listinjenje na način doseganja prave in ne le navidezne odprodaje sredstev.

Nemški bankirji predvidevajo, da se bo v naslednjem letu listinilo okoli 10 do 11 milijard ameriških dolarjev (Shuffling the pack, 2003, str. 66). Shema bo odprta tudi za druge banke. Nemške banke javnega sektorja tako, kljub temu da niso pravočasno sklenile pogodbe, ki bi jim omogočala pristop že ob samem začetku, iz sheme niso izključene. Te banke imajo manjšo motivacijo za prodajanje svojih posojil, saj za njihov kapital jamči država. Mnogi menijo, da je shema zastavljena preozko, saj bi po njihovem mnenju moral biti ta trg odprt za vse banke iz evropskega območja. Odprtost sheme bi preprečila nastanek nezaupanja s strani evropske komisije, ki budno opazuje Nemčijo. Poleg tega lahko sodelovanje nemškega finančnega ministrstva in banke v državni lasti pri ustvarjanju nekega novega trga užali Američane in Angleže, ki ustvarjanje novih trgov prepuščajo svojim zasebnim sektorjem. Nemški uradniki trdijo, da pri tem projektu ni prisotna nikakršna podpora javnih sredstev, saj je KfW, ki je sicer v državni lasti, le trgovski partner bank. Obenem ne vidijo nikakršnih omejitev za listinjenje tujega premoženja na tem trgu, ko bo enkrat ustanovljen in uveljavljen. Potencial vidijo celo v enotnem evropskem trgu. Mnogi na ta projekt gledajo kot na zagon pravega listinjenja premoženja v Nemčiji in upajo, da ta plan predstavlja nujno potrebno spodbudo, ki jo potrebuje "Finanzplatz Deutschland". Bolj verjetno pa je, da bo

nemško gospodarstvo skupaj s svojimi bankami ostalo oslabiljeno, saj bo preseljevanje posojil le zakrilo probleme, namesto da bi jih rešilo.