

Fit für Morgen – Effiziente und flexible  
Unternehmenssteuerung  
Studie zum Axia-Award 2011  
in Baden-Württemberg





Fit für Morgen – Effiziente und flexible  
Unternehmenssteuerung  
Studie zum Axia-Award 2011  
in Baden-Württemberg

# Vorwort

Zum vierten Mal wurde 2011 in Baden-Württemberg der Axia-Award für den Mittelstand verliehen. Mit unserem Preis ehren wir mittelständische Unternehmen, die sich durch nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand auszeichnen. Ziel des Awards ist auch, mit der begleitend erstellten Studie mittelständischer Best Practice ein Forum zu geben. Unsere im Rahmen dieses Wettbewerbs abgeleiteten Analysen haben anschaulich belegt, dass der Mittelstand im Südwesten Deutschlands hervorragend aufgestellt ist.

Die Unternehmen müssen einerseits effizient arbeiten, um dem wachsenden Wettbewerbsdruck standzuhalten, und andererseits flexibel bleiben, um auf sich dynamisch verändernde Marktbedingungen zu reagieren und aktiv ihren Markt zu bearbeiten.

Durch die immer weiter fortschreitende Globalisierung und den starken Wandel des Wettbewerbs ist es im Rahmen der strategischen Ausrichtung von größter Bedeutung, die Balance zwischen Effizienz und Flexibilität zu finden. Diese Herausforderung spiegelt sich in der Beschaffungs-, Absatz-, Personal- und Controllingfunktion der Unternehmen wider. Heute werden Rohstoffe weltweit beschafft, Güter an unterschiedlichsten Standorten produziert und Produkte am globalen Markt abgesetzt. Auch der Personalmarkt darf nicht außer Acht gelassen werden: Es wird immer schwieriger, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden und diese für mittelständische Unternehmen zu begeistern. Das Thema unseres diesjährigen Wettbewerbs lautet vor diesem Hintergrund „Fit für Morgen – Effiziente und flexible Unternehmenssteuerung“.

Strategische Ausrichtung, Controlling und Personalmanagement, dies sind die drei Säulen unseres diesjährigen Axia-Awards 2011. Unter den vielen interessanten Bewerbungen und spannenden Interviews wurden Unternehmen gesucht, die eine effiziente und flexible Unternehmenssteuerung heute schon betreiben und damit „Fit für Morgen“ sind.

Grundlegend für den Axia-Award ist das Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis. Daher wird die Würdigung mittelständischer Leistungen ergänzt und untermauert durch die wissenschaftliche Begleitung der Universität Hohenheim.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie beruhen auf einer standardisierten Befragung von 33 Unternehmen aus Baden-Württemberg sowie ausführlichen Interviews mit deren Eigentümern und Geschäftsführern. Alle befragten Unternehmen haben sich um den Axia-Award 2011 in Baden-Württemberg beworben und zeigen damit, dass ihnen gute, nachhaltige Unternehmensführung ein Anliegen ist.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre!



Jürgen Reker  
Leiter des Deloitte Mittelstandsprogramms



Christian Himmelsbach  
Partner Deloitte



Thomas Traub  
Partner Deloitte



# Executive Summary

Für die befragten mittelständischen Unternehmen ist der Begriff „Fit für Morgen“ kein leeres Leitmotiv, sondern die überwiegende Mehrheit setzt sich mit den aktuellen Herausforderungen, der strategischen Ausrichtung, dem Controllingprozess und Personalmanagement kritisch auseinander. Die wirtschaftliche Lage der Unternehmen der Stichprobe ist größtenteils stabil und die meisten von ihnen sehen Wachstumspotenzial in der Zukunft. Bezüglich aktueller Herausforderungen haben die meisten sich dezidiert Gedanken gemacht und daraus resultierend Ziele für die Zukunft gesetzt. Kritisch zu sehen ist die geringe konkrete Relevanz sozialer Aspekte bei der Zielsetzung der Unternehmen.

Eine strategische Ausrichtung nimmt bei der Mehrzahl der Befragten einen wichtigen Stellenwert ein und die meisten haben sich intensiv mit der strategischen Ausrichtung, den Einflussfaktoren auf die Strategie und der strategischen Positionierung basierend auf Kompetenzen und Aktivitäten auseinandergesetzt. Controlling nutzen die Unternehmen der Stichprobe tendenziell im traditionellen Sinn zur Identifikation von Schwachstellen, Generierung von Kennzahlen und Bereitstellung von Informationen. Benchmarks werden häufig durch Ist-Soll-Vergleiche mit Vergangenheits- und Planzahlen gestellt und die Unternehmen verfügen tendenziell über ein ausgeprägtes Risikomanagement, um der identifizierten Risiken Herr zu werden. Das Personalmanagement der Befragten ist sich zukünftiger Probleme bewusst und Maßnahmen wurden oftmals schon in der Vergangenheit proaktiv eingeleitet. Diese erstrecken sich von Rekrutierungsprogrammen über Mitarbeiterbindungsprogramme bis hin zu Themen des demografischen Wandels. Gelingt es den Unternehmen, die strategischen Aspekte in der Zukunft zu realisieren, so ist es gut um die deutsche Wirtschaftskraft bestellt, denn die Mehrzahl der Teilnehmer scheint im Bereich Controlling und auf dem Gebiet des Personalmanagement gut aufgestellt und somit „Fit für Morgen“.

# Fit für Morgen – Effiziente und flexible Unternehmenssteuerung

Auch und gerade in turbulenten Zeiten, in denen wirtschaftliche Stabilität maßgeblich für eine gesicherte Existenz ist, bilden mittelständische Unternehmen die Basis der Wirtschaftskraft Deutschlands. Die für die Zukunft Deutschlands wichtige wirtschaftliche Stabilität des Mittelstandes fußt hierbei unter anderem auf dem internationalen Verständnis der Prägung „Made in Germany“, die für solide finanzierte Geschäftsmodelle, ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein und anhaltende Innovationskraft steht. Diesen Wettbewerbsvorteil gilt es auch in Zukunft zu bewahren, denn im wachsenden Konkurrenzdruck der immer weiter fortschreitenden Globalisierung und im starken Wandel des Wettbewerbs ist dieses Alleinstellungsmerkmal für deutsche Unternehmen von größter Bedeutung. Als besondere Herausforderung gilt es, die Balance zwischen den sich teilweise ausschließenden Zielen der Effizienz und der Flexibilität der Unternehmung zu finden, um einerseits dem wachsenden Wettbewerbsdruck standzuhalten und andererseits die Reaktionsfähigkeit auf sich verändernde Marktbedingungen zu erhalten. Unternehmer und Manager mittelständischer Unternehmen stehen zusätzlich noch vor der Herausforderung, Effizienz und Flexibilität mit dem Ziel der sozialen Verantwortung zu paaren. Diese Kombination von wirtschaftlichem Erfolg und sozialer Verantwortung ist nicht nur historisch bedingt, sondern essenziell für das Verständnis des Mittelstands. Schließlich sind die Anspruchsgruppen – Familie, Mitarbeiter, Banken und lokale Behörden – oftmals persönlich eng verbunden. Nur wer gleichzeitig die Chancen und Risiken der Gegenwart und Zukunft antizipiert, kann nachhaltig erfolgreich sein und damit Verantwortung für die eigene Familie und Mitarbeiter übernehmen.

Gemäß dem Motto „Fit für Morgen – Effiziente und flexible Unternehmenssteuerung“ fokussiert der diesjährige Axia-Award 2011 auf das Zusammenwirken der Komponenten strategische Ausrichtung, Controlling und Personalmanagement, denn wer über eine klare strategische Ausrichtung, ein effizientes und flexibles Controlling sowie ein vorausschauendes Personalmanagement verfügt, ist „Fit für Morgen“. Im Rahmen dieser Studie erfolgt zunächst ein Abriss der wirtschaftlichen Situation gefolgt von einer Momentaufnahme der Herausforderungen und Ziele der Unternehmen. Im Anschluss wird der Status quo 2011 der Unternehmen bezüglich der Funktionen strategische Ausrichtung, Controlling und Personalmanagement evaluiert.

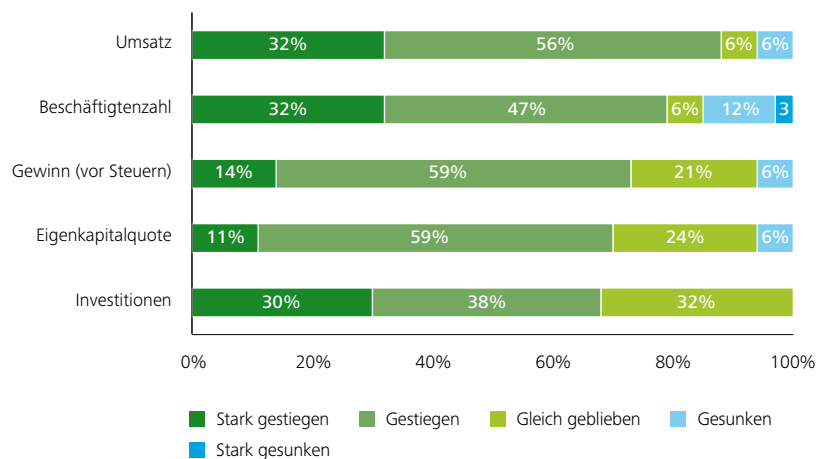
# Herausforderungen und Ziele der Unternehmen der Stichprobe

Insgesamt ist die wirtschaftliche Situation der befragten Unternehmen als gut einzustufen. Auf die Frage „Wie haben sich die folgenden Größen in Ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren entwickelt?“ berichteten 88% der Befragten, der Umsatz sei in den letzten Jahren „gestiegen“ beziehungsweise „stark gestiegen“, vgl. Abb. 1. Das hohe Umsatzwachstum schlug sich zudem in steigenden Beschäftigtenzahlen nieder und auch beim Gewinn (vor Steuern) ist ein starker bis sehr starker Zuwachs bei 73% der Unternehmen zu vermerken. Neben der positiven wirtschaftlichen Lage bei der Mehrzahl der Teilnehmer bereiten viele von ihnen auf weiteres Wachstum vor. Über 68% der Unternehmen gaben an, dass ihre Investitionen in den letzten Jahren „gestiegen“ beziehungsweise „stark gestiegen“ seien. Grundsätzlich scheint somit die Marktlage der Unternehmen der Stichprobe stabil. Die Zukunft, schreibt man die Entwicklungen der letzten fünf Jahre fort, scheint Expansionspotenziale zu bergen. Diese Prognose wird bestätigt, wenn man die aktuelle globale Präsenz bzw. die geplanten Veränderungen in den kommenden Jahren

betrachtet, vgl. Abb. 2a–e. Insgesamt stellten die Unternehmen der Stichprobe sich dabei als überwiegend global operierende Unternehmen dar und planten einen globalen Ausbau in den nächsten zwei Jahren. Lediglich 4% antizipierten einen Abbau der Präsenz in den USA und Kanada. Begründet wurde die internationale Präsenz hauptsächlich über Kundennähe, Zugang zu qualifizierten Fachkräften und Engagement der Konkurrenz im Ausland. Positiv ist zu sehen, dass Argumente wie Lohnkosten, Größenvorteile, Währungssicherung oder Steuervorteile von den Unternehmen der Stichprobe tendenziell selten genannt wurden.

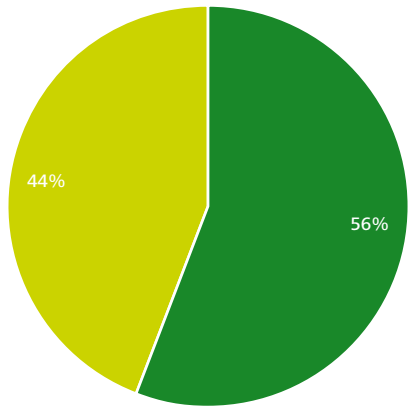
Setzt man sich mit dem Thema „Fit für Morgen“ auseinander, so wird klar, dass eine adäquate Berücksichtigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen und die Definition adäquater Ziele als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für zukünftigen Erfolg fungieren. Nur eine effiziente und gleichzeitig flexible Umsetzung sichert auch nachhaltig Wettbewerbsvorteile.

**Abb. 1 – Wie haben sich die folgenden Größen in Ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren entwickelt?**



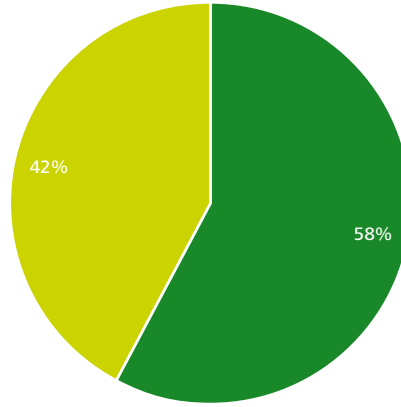
**Abb. 2 – Bitte geben Sie für folgende Märkte gegenwärtige Präsenz und geplante Veränderung in den kommenden zwei Jahren an:**

**Abb. 2a – Region des Unternehmenssitzes**



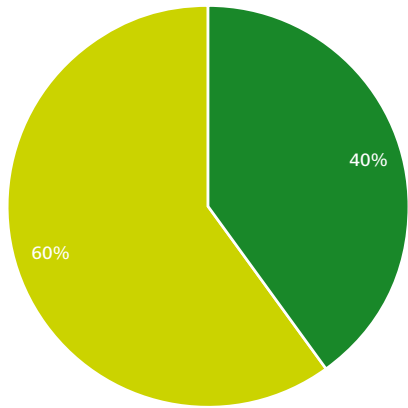
- Gegenwärtige Präsenz
- Ausbau geplant
- Abbau geplant

**Abb. 2b – Übriges Deutschland**



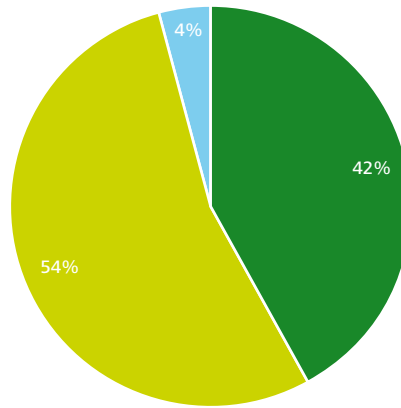
- Gegenwärtige Präsenz
- Ausbau geplant
- Abbau geplant

**Abb. 2c – Europa**



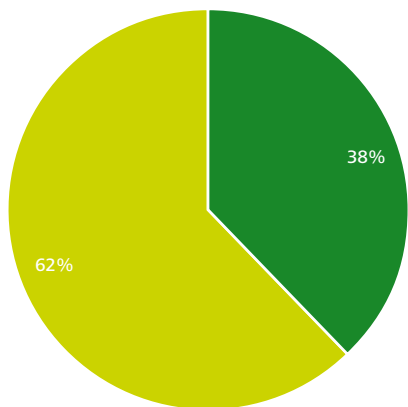
- Gegenwärtige Präsenz
- Ausbau geplant
- Abbau geplant

**Abb. 2d – USA, Kanada**



- Gegenwärtige Präsenz
- Ausbau geplant
- Abbau geplant

**Abb. 2e – Asien, Afrika, Australien, Südamerika**

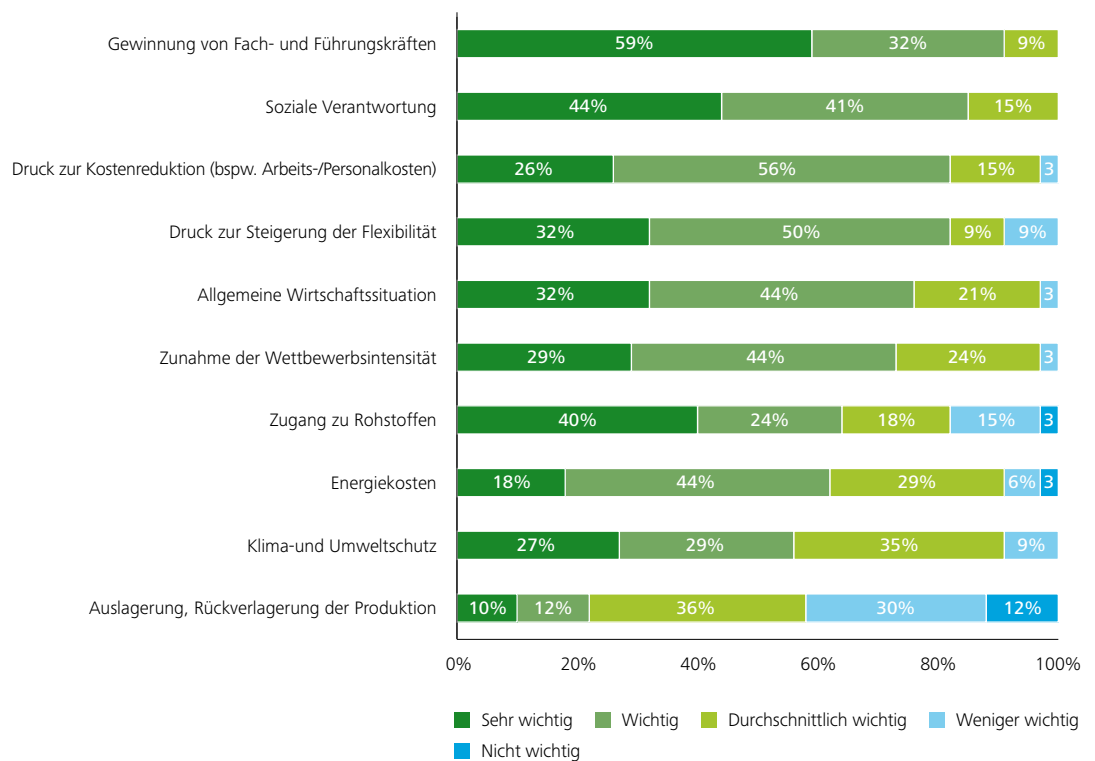


- Gegenwärtige Präsenz
- Ausbau geplant
- Abbau geplant

Analysiert man die Unternehmen der Stichprobe auf Sensibilität bezüglich zukünftiger Herausforderungen, so wird deutlich, dass die Mehrheit als zukünftige Herausforderung, fasst man die Dimensionen „wichtig“ und „sehr wichtig“ zusammen, die Gewinnung von Fach- und Führungskräften, soziale Verantwortung, Druck zur Steigerung der Flexibilität, Druck zur Kostenreduktion, die allgemeine Wirtschaftssituation und die Zunahme der Wettbewerbssituation erachtet, vgl. Abb. 3. Nicht ganz so präzente Aspekte waren der Zugang zu Rohstoffen, Energiekosten, Klima- und Umweltschutz und die

Auslagerung oder Rückverlagerung der Produktion. Interessanterweise wurde die Kategorie Zugang zu Rohstoffen von 40% der Unternehmen als „sehr wichtig“ eingestuft, fasst man die Dimensionen „sehr wichtig“ und „wichtig“ jedoch zusammen, sinkt die Relevanz des Themas im Vergleich zu den anderen Antwortkategorien stark. Insgesamt schien die Wichtigkeit des Themas Zugang zu Rohstoffen eine unternehmensspezifische Herausforderung zu sein, denn sie ließ sich nicht auf eine bestimmte Branchenzugehörigkeit zurückführen.

**Abb. 3 – Wie bewerten Sie die Bedeutung folgender Herausforderungen für die Zukunft Ihres Unternehmens?**

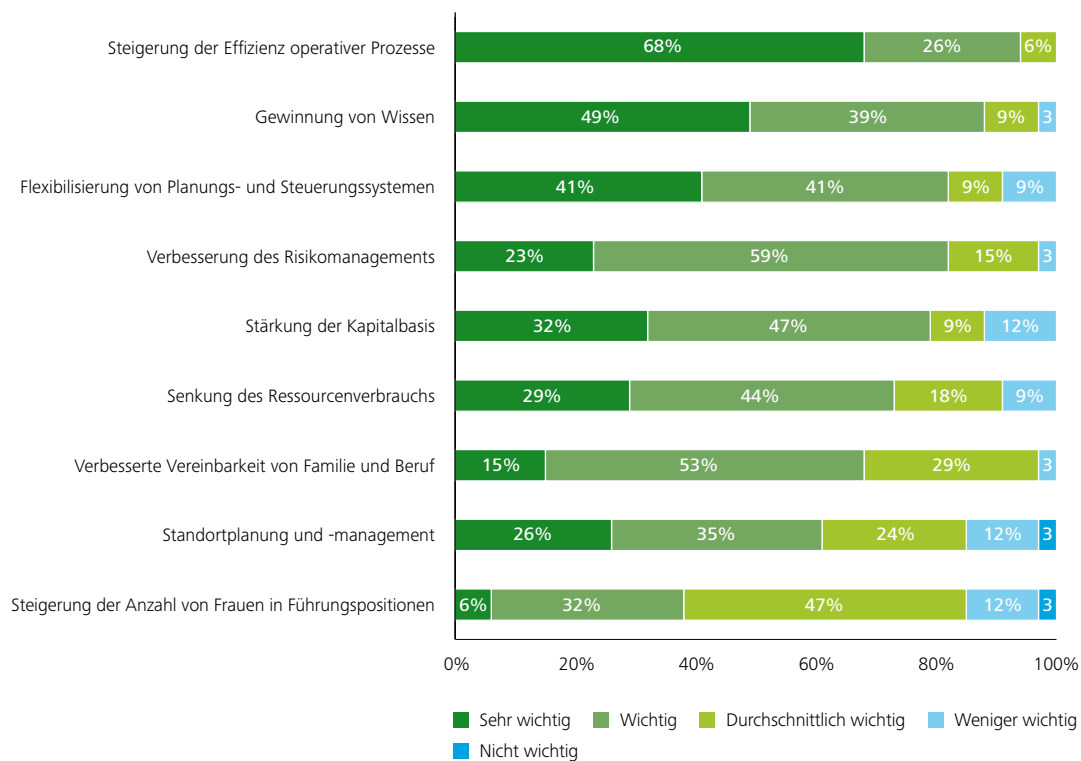


Als relevantes Ziel klassifizierten die Unternehmen der Stichprobe an erster Stelle die Steigerung der Effizienz operativer Prozesse als „sehr wichtig“, dicht gefolgt von den Zielen Gewinnung von Wissen, Verbesserung des Risikomanagements, Flexibilisierung von Planungs- und Steuerungssystemen und Stärkung der Kapitalbasis, vgl. Abb. 4. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Verbesserung der operativen Effizienz grundsätzlich nur als notwendige Bedingung für unternehmerischen Erfolg gilt – hinreichend ist sie keineswegs. Es fällt jedoch auf, dass die Unternehmen der Stichprobe eine fast ebenso hohe

Relevanz der Kategorie Gewinnung von Wissen zuschrieben. Diese Kombination ist aus unsrer Sicht wesentlich für den Erhalt des Technologiestandorts Deutschland und stellt gepaart mit der hohen Relevanz der Kategorien Verbesserung des Risikomanagements und Stärkung der Kapitalbasis die Basis für gesundes nachhaltiges Wachstum dar.

Weit problematischer ist, dass soziale Themen, wie die verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Steigerung der Anzahl an Frauen in Führungsposi-

**Abb. 4 – Welche Bedeutung haben für Sie folgende Ziele, um Ihr Unternehmen „Fit für Morgen“ zu machen?**

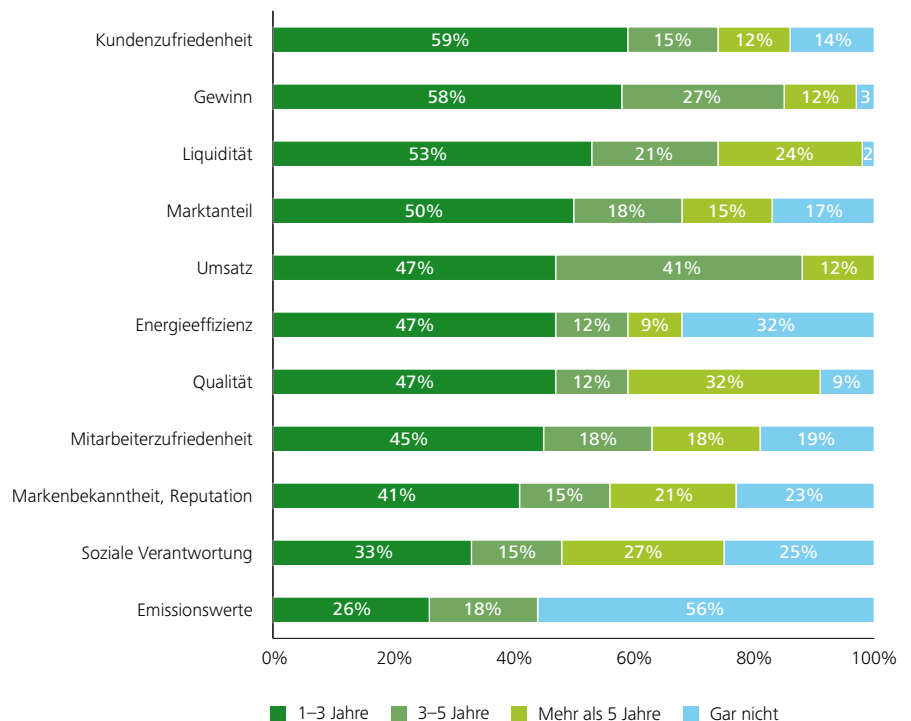


onen, tendenziell am Ende der nach den Dimensionen „sehr wichtig“ und „wichtig“ zusammengefassten geordneten Darstellung rangierten. Zwei Aspekte fallen in diesem Kontext auf. Zunächst wird in Abb. 3 deutlich, dass die abstrakte Kategorie soziale Verantwortung an zweiter Stelle bei den genannten Herausforderungen rangiert, die daraufhin ausgerichteten konkreten Ziele aber tendenziell die Schlusslichter in der nach Relevanz sortierten Rangreihenfolge bildeten, vgl. hierzu Abb. 4. Des Weiteren ist in Anbetracht der hohen politischen Prominenz von Themen wie soziale Verantwortung und Gleichstellung der Geschlechter die überwiegend geringe Relevanz dieser Themen bei der Formulierung der Ziele bedenklich. Auf die Fragen „Für welchen Zeithorizont haben Sie folgende Ziele konkretisiert?“ gaben die Unternehmen der Stichprobe hauptsächlich Kunden-

zufriedenheit, Gewinn, Liquidität, Marktanteil, Umsatz, Energieeffizienz und Qualität für den Zeithorizont 1–3 Jahre an, vgl. Abb. 5. Emissionswerte und sozialen Verantwortung wurden tendenziell eher in der langfristigen Planung, wenn überhaupt, konkretisiert.

Zusammenfassend kann man sagen, dass insgesamt die wirtschaftliche Lage der Unternehmen der Stichprobe stabil ist und die meisten Unternehmen Wachstumspotential in der Zukunft sehen. Hinsichtlich der aktuellen Herausforderungen haben die meisten Unternehmen sich dezidiert Gedanken gemacht und daraus resultierend Ziele für die Zukunft gesetzt. Kritisch zu sehen ist die geringe konkrete Relevanz sozialer Aspekte bei der Zielsetzung der Unternehmen.

**Abb. 5 – Für welchen Zeithorizont haben Sie folgende Ziele konkretisiert?**



# Effiziente und flexible Unternehmenssteuerung

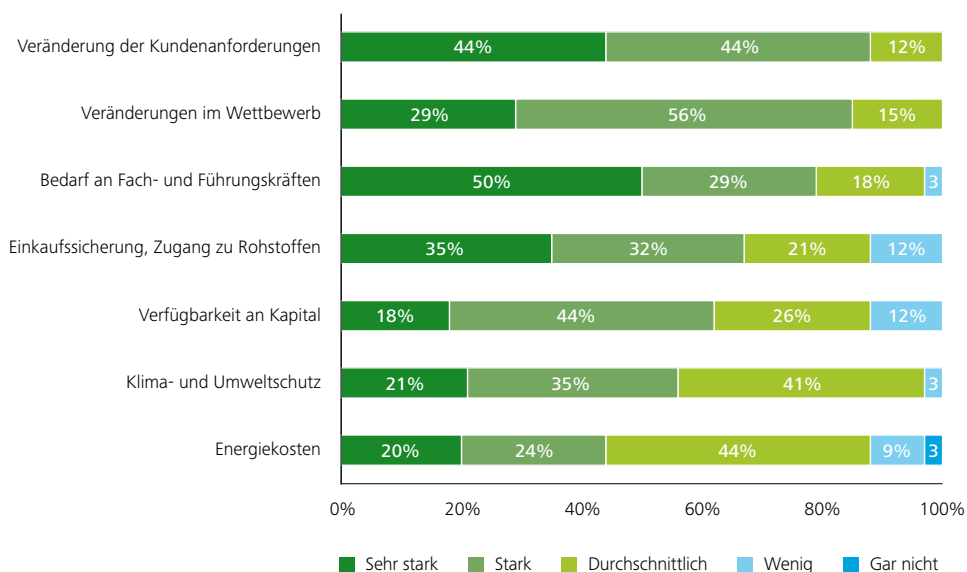
## Strategische Ausrichtung

Als wesentlicher Aspekt eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils gilt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, somit ist die strategische Ausrichtung nicht zuletzt auch eine Weichenstellung mit langfristigen Auswirkungen auf den zukünftigen unternehmerischen Erfolg. Betrachtet man die Entwicklung von Unternehmen in Deutschland, so haben in den letzten Jahren industrieübergreifend Konzentration und Fokussierung auf wesentliche Unternehmensbereiche stattgefunden, wobei Markttrends, Wachstumspotenziale und Kernkompetenzen wesentliche Kriterien bei der Auslese stellten.

Wertet man beispielsweise die Daten der Umfrage in Bezug auf die strategische Ausrichtung aus, so bezogen die meisten Unternehmen beispielhaft die Veränderung der Kundenanforderungen und die Veränderungen im Wettbewerb in die strategische Ausrichtung mit ein, vgl. Abb. 6. Auch die in Abb. 3 dargestellten Herausforderungen bezüglich der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften konnten bei einem Großteil der Stichprobe als wesentlicher Bestandteil der strategischen Ausrichtung gesehen werden. Interessanterweise schienen die

Verfügbarkeit an Kapital, der Klima- und Umweltschutz oder die Energiekosten einen relativ geringen Stellenwert in der strategischen Ausrichtung einzunehmen. Dies ist insofern bemerkenswert, da international relevante Themen wie Volatilität der Finanzmärkte, Energiekrise oder Klimawandel von den mittelständischen Unternehmen der Stichprobe vergleichsweise wenig in der strategischen Ausrichtung thematisiert wurden. Die Antworten auf die Frage „Wie schätzen Sie den künftigen Strategieänderungsbedarf Ihres Unternehmens aufgrund folgender Aspekte ein?“, dargestellt in Abb. 7, waren größtenteils deckungsgleich mit den Antworten auf die Frage „Inwieweit schlagen sich folgende Themen in der strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens nieder?“, dargestellt in Abb. 6. So wurden beispielsweise veränderte Kundenanforderungen und verändertes Verhalten der Wettbewerber als relevante Aspekte in der strategischen Ausrichtung, aber auch als relevante Aspekte für zukünftige Änderungen in der Strategie gesehen. Steigende Energiepreise oder Rohstoffknappheit waren auch an dieser Stelle tendenziell nicht von bedeutender Relevanz.

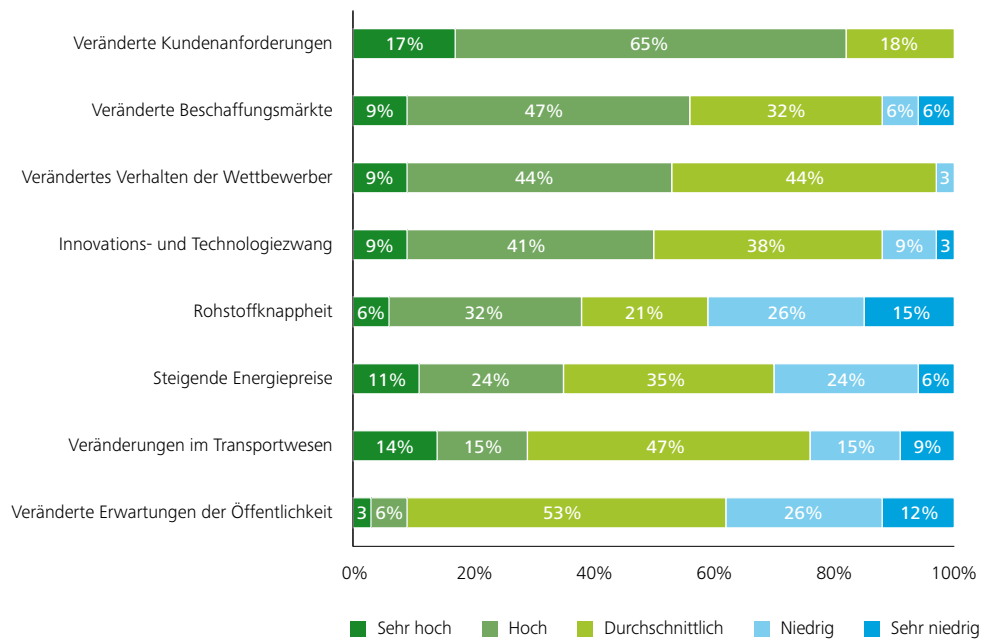
Abb. 6 – Inwieweit schlagen sich folgende Themen in der strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens nieder?



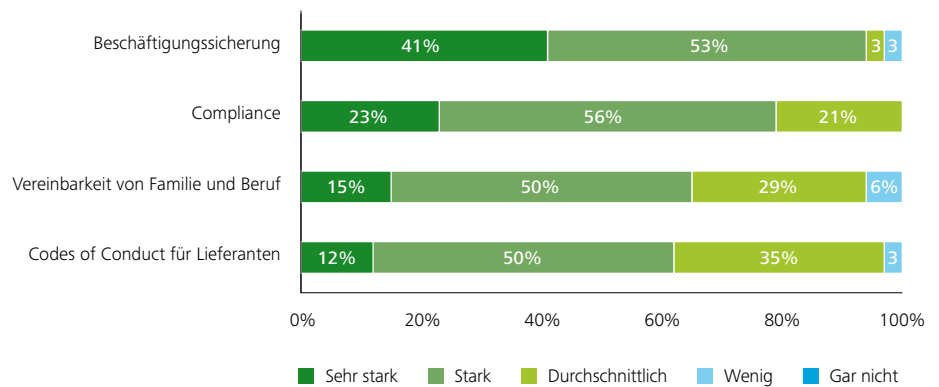
Betrachtet man den Themenkomplex soziale Verantwortung separat im Kontext der strategischen Ausrichtung und wertet die Antworten auf die Frage „Inwieweit werden folgende soziale Aspekte in Ihrer strategischen Planung berücksichtigt?“ aus, so suggerieren die Antworten der Unternehmen eine hohe Relevanz der Themen Beschäftigungssicherung, Compliance, Verein-

barkeit von Familie und Beruf und Codes of Conduct für Lieferanten, vgl. Abb. 8. In Anbetracht der Antworten zu dem Themenkomplex soziale Aspekte bei den genannten Herausforderungen, vgl. Abb. 3, und der Relevanz sozialer Themen bei den formulierten Zielen, vgl. Abb. 4 und Abb. 5, sollten diese Aussagen jedoch stark relativiert werden.

**Abb. 7 – Wie schätzen Sie den künftigen Strategieänderungsbedarf Ihres Unternehmens aufgrund folgender Aspekte ein?**



**Abb. 8 – Inwieweit werden folgende soziale Aspekte in Ihrer strategischen Planung berücksichtigt?**

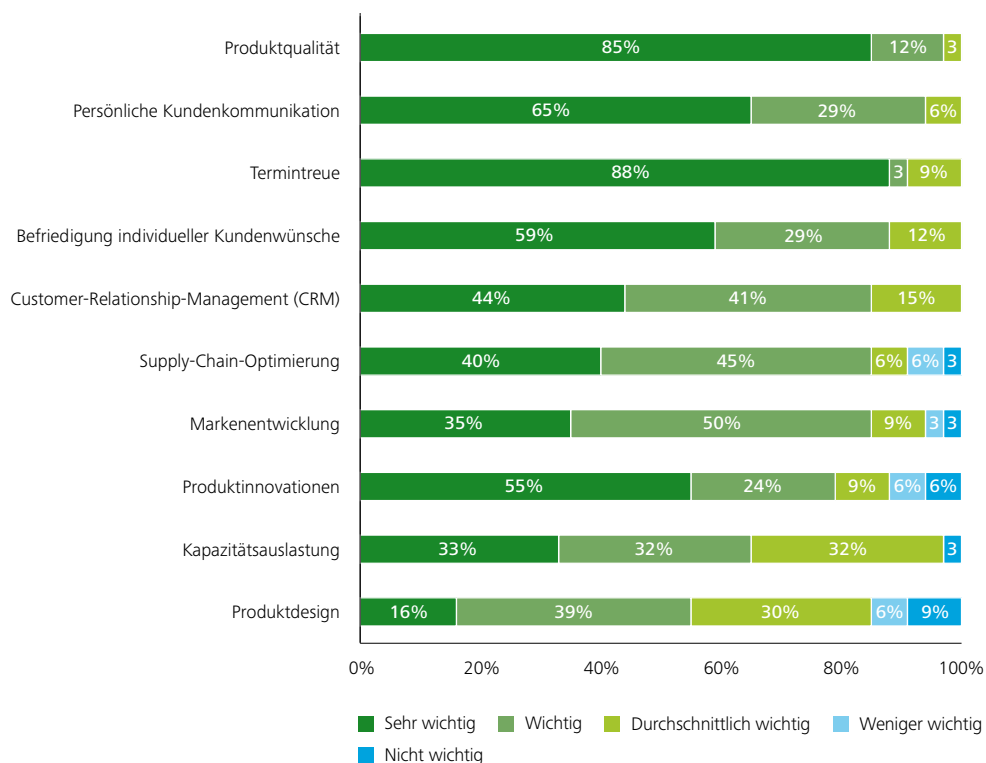


Differenziert man die strategische Positionierung weiter aus, so sind auch unternehmerische Kompetenzen und daraus resultierende Aktivitäten für den Prozess der Strategieentwicklung von wesentlicher Relevanz. Auf die Frage „Wie wichtig sind folgende Kompetenzen für die strategische Positionierung Ihres Unternehmens?“ ergab die Umfrage, fasst man die Antwortdimensionen „sehr wichtig“ und „wichtig“ zusammen, dass Produktqualität, persönliche Kundenkommunikation, Termintreue und die Befriedigung individueller Kundenwünsche von höchster Relevanz für den überwiegenden Teil der Unternehmen der Stichprobe waren, vgl. Abb. 9. Betrachtet man die verschiedenen Aktivitäten, die für den Prozess der Strategieentwicklung der befragten Unternehmen als relevant erachtet wurden, so wird deutlich, dass standardisierte Verfahren wie feste Planungszyklen, die Erstellung von Umsetzungsplänen, Strategiesitzungen, die Hinterfragung bestehender Planungsprozesse und kreative Strategieworkshops tendenziell die wichtigeren Aktivitäten für den Prozess der Strategieentwicklung darstellten, vgl. Abb. 10. Nicht standardisierte Verfahren wie beispielsweise Ad-hoc-Reaktionen (Planung nach Bedarf) wurden eher seltener als relevant einge-

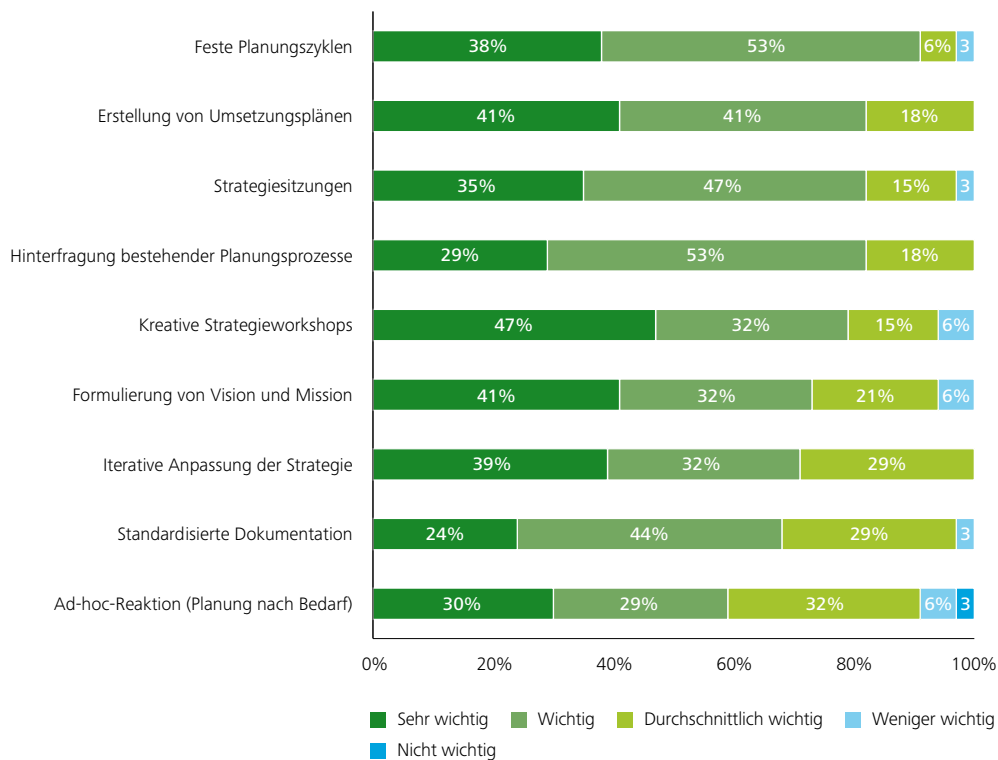
stuft. Als Barrieren für die Anpassungsfähigkeit der Strategien der Unternehmen wurden hauptsächlich Aspekte wie die fehlende Möglichkeit der Kostenweitergabe an Kunden, unsichere gesetzliche Rahmenbedingungen und der Mangel an Experten gesehen, vgl. Abb. 11. Prognoseunsicherheit und Finanzierungsprobleme traten bei den Unternehmen der Stichprobe tendenziell in den Hintergrund. Dieser letzt genannte Aspekt ist insbesondere vor dem Hintergrund der ökonomischen Unsicherheit der vergangenen Monate bemerkenswert und lässt vermuten, dass die Unternehmen der Stichprobe sich größtenteils unbeeindruckt von der marktwirtschaftlichen Gesamtsituation zeigen.

Insgesamt kann man davon ausgehen, dass die Teilnehmer sich intensiv mit der strategischen Ausrichtung, den Einflussfaktoren auf die Strategie und der strategischen Positionierung basierend auf Kompetenzen und Aktivitäten auseinandergesetzt haben. Gelingt es den Unternehmen, diese strategischen Aspekte in der Zukunft zu realisieren, so ist es gut um die deutsche Wirtschaftskraft gestellt, denn die Mehrzahl der Unternehmen scheint in der strategischen Ausrichtung „Fit für Morgen“ zu sein.

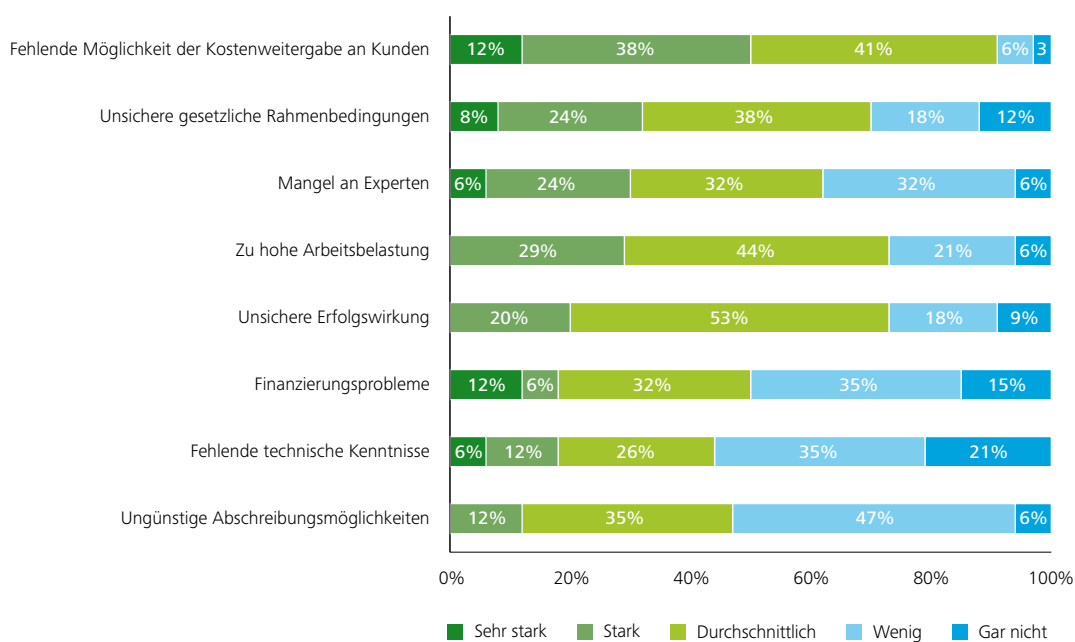
**Abb. 9 – Wie wichtig sind folgende Kompetenzen für die strategische Positionierung Ihres Unternehmens?**



**Abb. 10 – Wie wichtig sind folgende Aktivitäten für den Prozess der Strategieentwicklung in Ihrem Unternehmen?**



**Abb. 11 – Inwiefern mindern folgende Barrieren die Anpassungsfähigkeit Ihrer Unternehmensstrategie?**

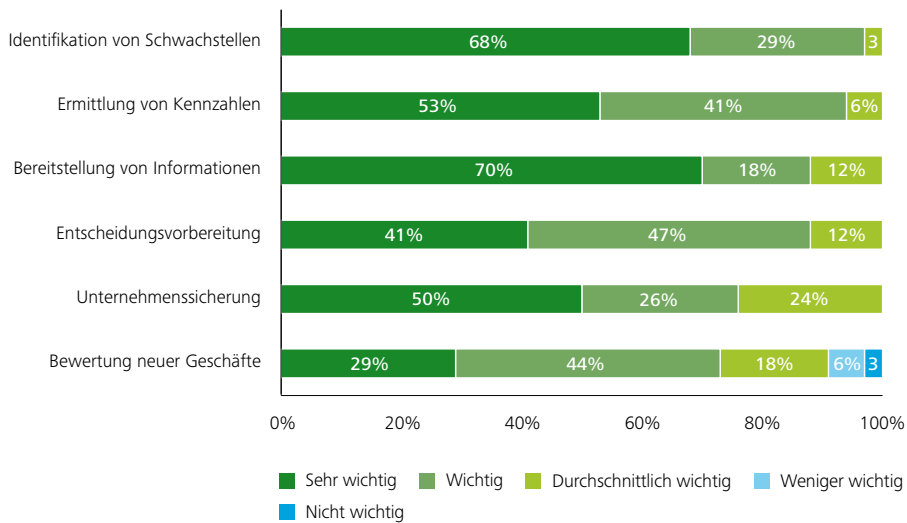


### Controlling

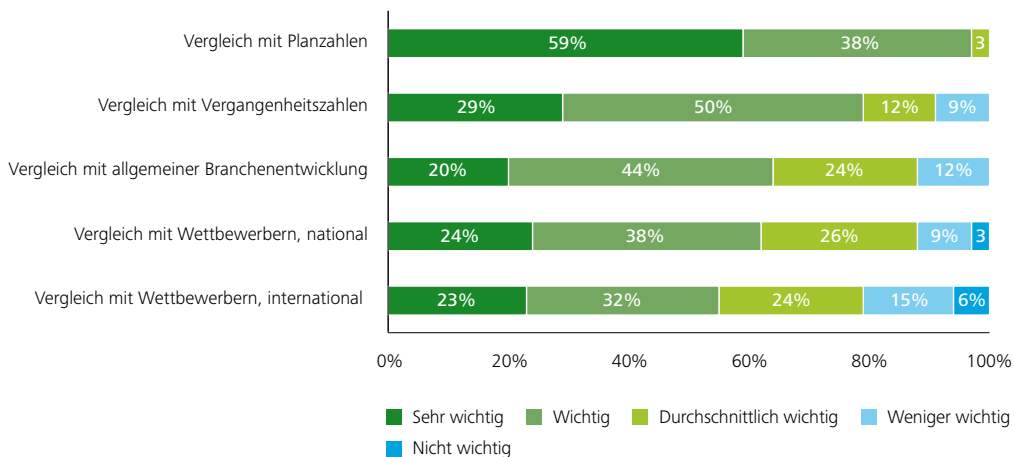
Die Umsetzung einer flexiblen und effizienten Unternehmenssteuerung hängt unter anderem auch von der Flexibilität und Effizienz der implementierten Prozesse ab. Controlling als eine globale Schnittstelle im Unternehmen übernimmt dabei wesentliche Aufgabenbereiche in der Ausgestaltung von Prozessen und in der Überwachung der Effizienz der Unternehmung. Befragt man die Unternehmen nach den Aufgabengebieten des Controllings, so wurden größtenteils operative Themen, wie beispielsweise die Identifikation von Schwachstellen, die Ermittlung von Kennzahlen oder die Bereitstellung von Informationen, als wesentliche Funktionen des Controllings

gesehen, vgl. Abb. 12. Strategische Funktionen wie Entscheidungsvorbereitung, Unternehmenssicherung oder die Bewertung neuer Geschäfte schienen vergleichsweise untergeordnete Relevanz zu haben. Für die operative Steuerung griffen die Unternehmen der Stichprobe hauptsächlich auf Planzahlen und Vergangenheitszahlen als relevante Benchmarks zurück, der nationale und internationale Vergleich mit Wettbewerbern trat relativ gesehen in den Hintergrund, vgl. Abb. 13. Somit entsprechen die Unternehmen der Stichprobe in der operativen Implementierung der Controlling-Funktionen eher dem traditionellen Verständnis von Controlling, nämlich dem Vergleich von operativen Soll- und Ist-Werten.

**Abb. 12 – Welche Bedeutung haben folgende Funktionen des Controllings für die Steuerung Ihres Unternehmens?**



**Abb. 13 – Wie bedeutend sind für Sie folgende Benchmarks für die operative Steuerung?**

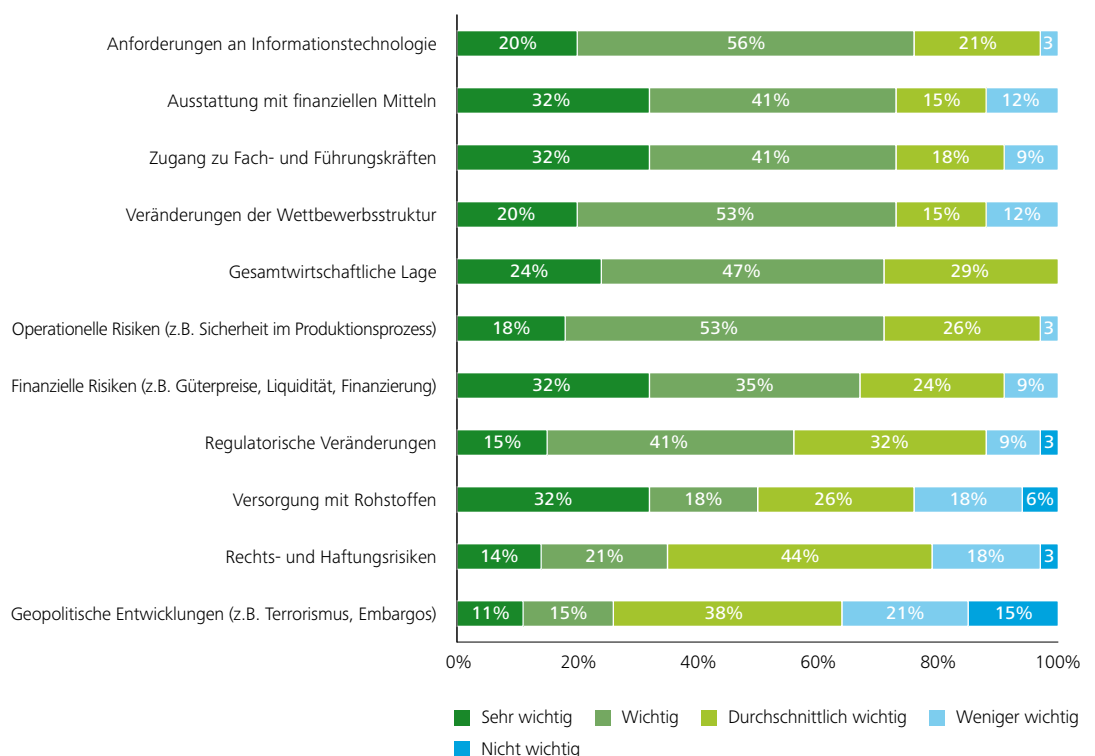


Als relevante Risikokategorien für den künftigen Erfolg des Unternehmens identifizierten die Unternehmen der Stichprobe die Anforderungen an Informationstechnologie, die Ausstattung mit finanziellen Mitteln, den Zugang zu Fach- und Führungskräften, die Veränderungen der Wettbewerbsstruktur und die gesamtwirtschaftliche Lage. Auch operationelle Risiken, wie z.B. die Sicherheit im Produktionsprozess, und finanzielle Risiken, wie z.B. Güterpreise, Liquidität und Finanzierung, wurden von den Unternehmen der Stichprobe als relevant erachtet, vgl. Abb. 14. Eher in den Hintergrund traten regulatorische Veränderungen, die Versorgung mit Rohstoffen, Rechts- und Haftungsrisiken und geopolitische Entwicklungen, wie z.B. Terrorismus oder Embargos. Als Instrumente zur Risikoerkennung und Risikosteuerung wurden an dieser Stelle hauptsächlich Risikomanagementsysteme und Risikocontrolling genannt, vgl. Abb. 15. Risikoleitbilder und -grundsätze, Risikoberichte und Risikomanagement-Organe, wie z.B. Ausschüsse und Kontrollgremien, siedelten sich im Mittelfeld an. Das deutliche Schlusslicht bildeten Risikomanagement-Trainings und -Schulungen,

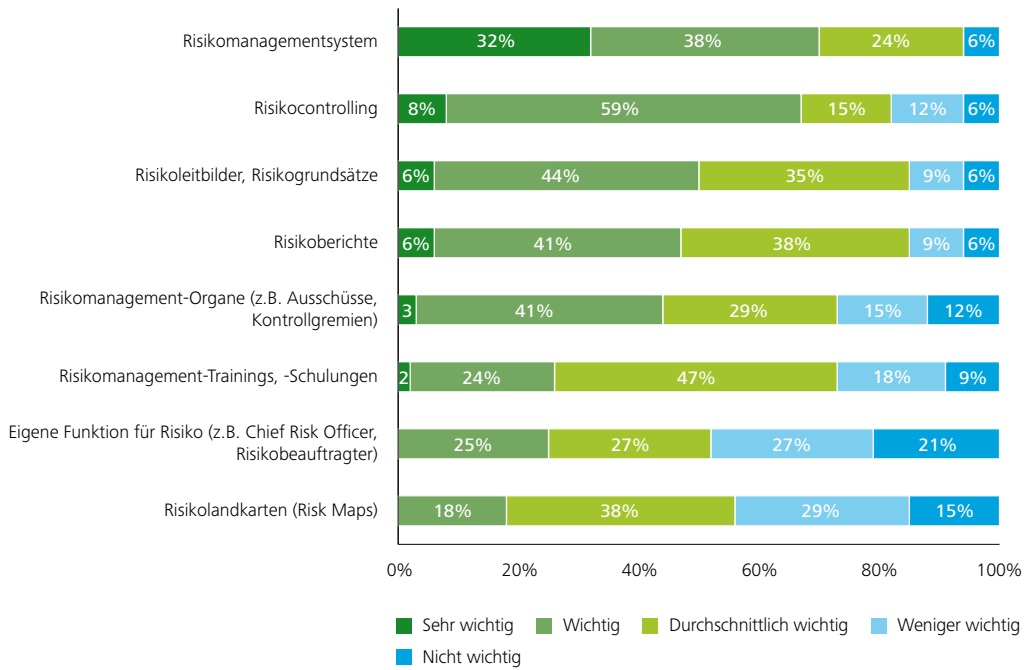
eine eigene Funktion für Risiko, wie z.B. die Benennung eines Chief Risk Officer oder eines Risikobeauftragten, und Risikolandkarten (Risk Maps).

Geht man detailliert auf das Beschaffungsmanagement bzw. die Rohstoffversorgung oder auf Klima- und Umweltschutzthemen der Unternehmen ein, so ist das Beschaffungsmanagement bei der Mehrzahl der Unternehmen auf die Forcierung langfristiger Lieferantenbeziehungen, die Unterstützung von Lieferanten bei der Problemlösung, ein systematisches Lieferantenbewertungssystem und Lieferanten-Audits ausgerichtet, vgl. Abb. 16. Multiple Sourcing, die Integration von IT-Systemen, die Ableitung der Sourcing-Strategien aus den Unternehmenszielen und Einkaufskooperationen wurden tendenziell eher seltener genannt. Die langfristige Rohstoffversorgung stellten die Unternehmen der Stichprobe hauptsächlich anhand von Produkt- und Prozessinnovationen und der Ausschöpfung alternativer Sourcing-Möglichkeiten sicher, d.h. die Unternehmen setzen weiterhin auf die eigene Innovationskraft bzw. auf Multi-Sourcing-

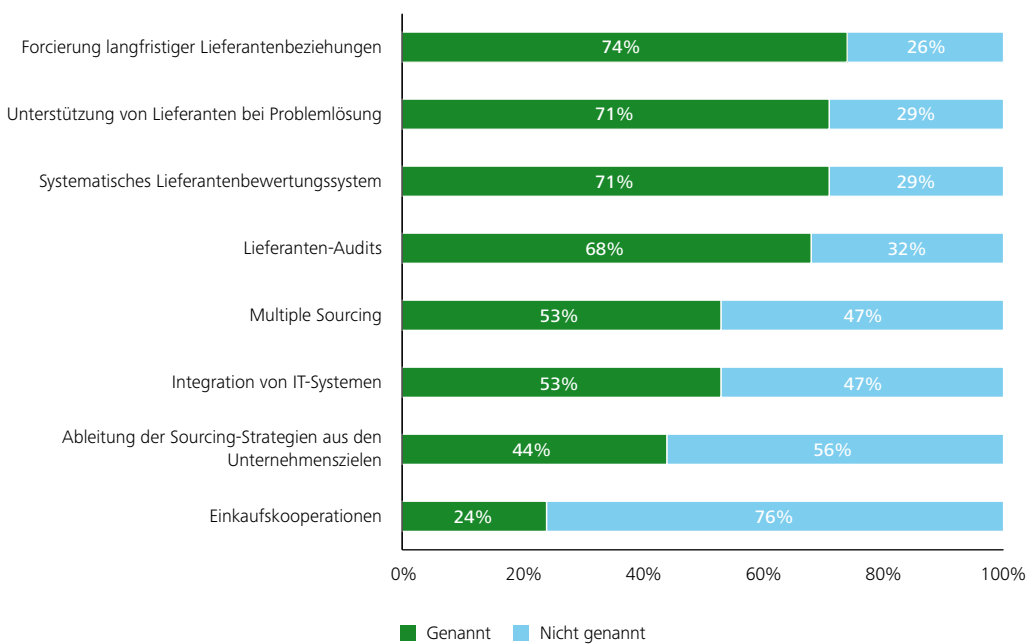
**Abb. 14 – Welche Risikokategorien spielen für den künftigen Erfolg Ihres Unternehmens eine Rolle?**



**Abb. 15 – Welche Relevanz haben folgende Instrumente zur Risikoerkennung und -steuerung in Ihrem Unternehmen?**



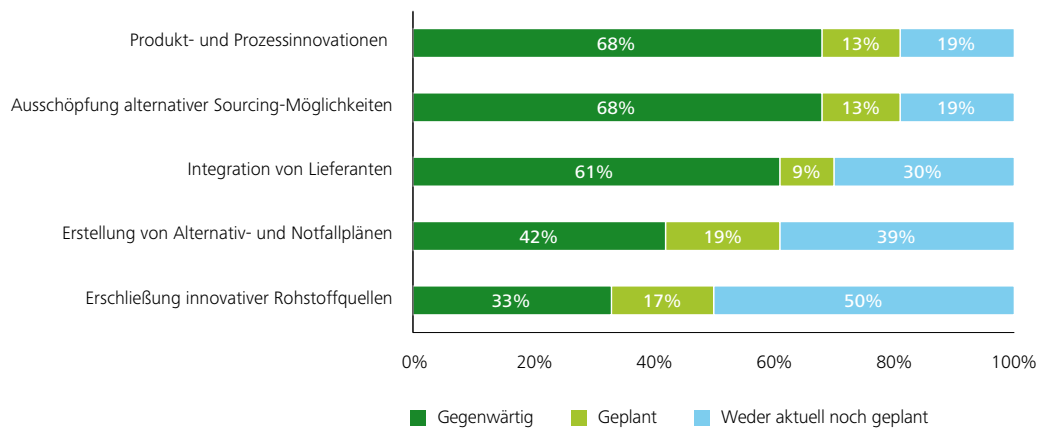
**Abb. 16 – Welche der folgenden Maßnahmen kennzeichnen Ihr Beschaffungsmanagement?**



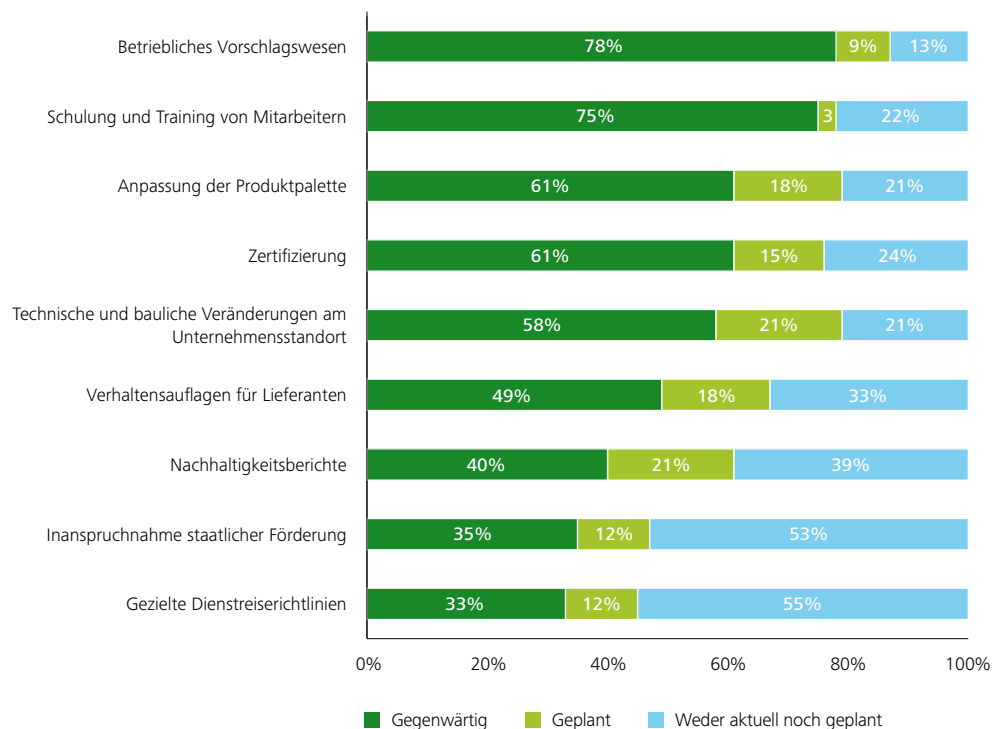
Strategien, vgl. Abb. 17. Eine Integration von Lieferanten rangierte an zweiter Stelle und die Erstellung von Alternativ- und Notfallplänen sowie eine Erschließung innovativer Rohstoffquellen wurden bei den Unternehmen der Stichprobe am seltensten ausgeschöpft. Schon umgesetzte Maßnahmen im Umgang mit dem gemäß Abb. 3 und Abb. 6 als relativ unwichtig eingeschätzten Themenkomplex des Klima- und Umweltschutzes waren

hauptsächlich ein betriebliches Vorschlagswesen und die Schulung von Mitarbeitern, vgl. Abb. 18. Nicht ganz so häufig umgesetzt waren eine Anpassung der Produktpalette, eine Zertifizierung oder technische und bauliche Veränderungen am Unternehmensstandort. Das Schlusslicht bilden Verhaltensauflagen für Lieferanten, Nachhaltigkeitsberichte, Inanspruchnahme staatlicher Förderung und gezielte Dienstleisterorientierungen.

**Abb. 17 – Mit welchen Maßnahmen stellt Ihr Unternehmen die langfristige Rohstoffversorgung sicher?**



**Abb. 18 – Welche Maßnahmen ergreifen Sie im Umgang mit Klima- und Umweltschutzthemen?**

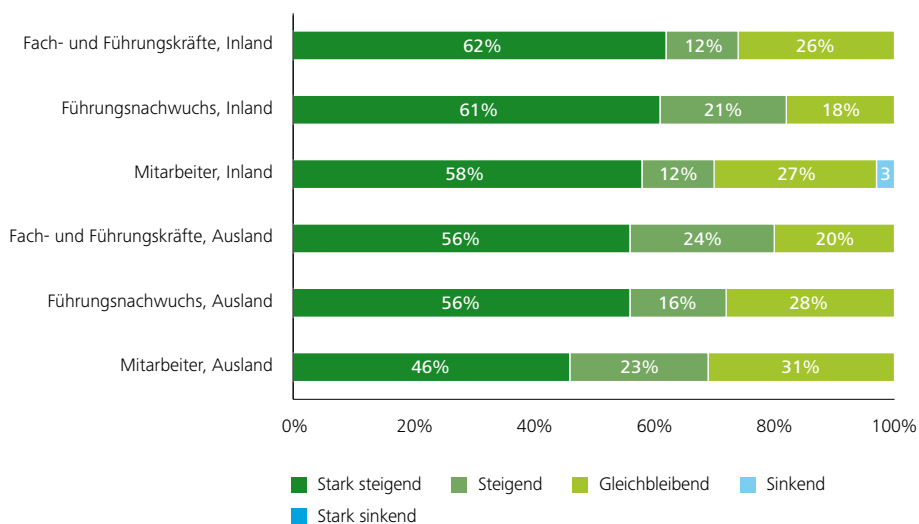


Insgesamt nutzten die Unternehmen der Stichprobe das Potenzial der unterschiedlichen Controllingfunktionen eher im traditionellen Sinn zur Identifikation von Schwachstellen, zur Generierung von Kennzahlen und zur Bereitstellung von Informationen. Benchmarks wurden häufig durch Ist-Soll-Vergleiche mit Vergangenheits- und Planzahlen gestellt. Die für das Innovationspotenzial relevanten Risikokategorien wurden industrieübergreifend von den meisten Unternehmen der Stichprobe als „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ für den zukünftigen Erfolg eingestuft und die Teilnehmer verfügten über ein ausgeprägtes Instrumentarium, um der identifizierten Risiken Herr zu werden. Auch unter Aspekten des Controllings bestätigt sich das Bild, dass die Unternehmen „Fit für Morgen“ sind, wobei eine weitere Forcierung moderner Controllingansätze sicherlich im internationalen Wettbewerb den Unternehmen weitere Wettbewerbsvorteile eröffnen würde.

### Personalmanagement

Betrachtet man die bisherigen Ergebnisse der Studie, so wird deutlich, dass die Unternehmen der Stichprobe die Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften als ein relevantes Problem empfanden, denn diese Themen wurde sowohl bei den Herausforderungen (Abb. 3) als auch bei den Zielen (Abb. 4) und der strategischen Ausrichtung (Abb. 6) schon als hoch relevant eingestuft. Eine zukünftige Herausforderung für die Personalabteilungen wird sein, dass es bei steigendem Bedarf nach qualifizierten Mitarbeitern immer schwieriger werden wird, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden und diese auch für mittelständische Unternehmen zu begeistern. So rechneten beispielsweise fast ausschließlich alle Unternehmen mit „gleichbleibender“ bzw. „steigender“ und „stark steigender“ Belegschaft. 62%, 61% bzw. 58% der Unternehmen der Stichprobe rechneten sogar mit „stark steigender“ Belegschaft im Inland in den Bereichen Fach- und Führungskräfte, Führungsnachwuchs und Mitarbeiter, vgl. Abb. 19. Ein ähnliches Bild ergab sich für Fach- und Führungskräfte, Führungsnachwuchs und Mitarbeiter im Ausland.

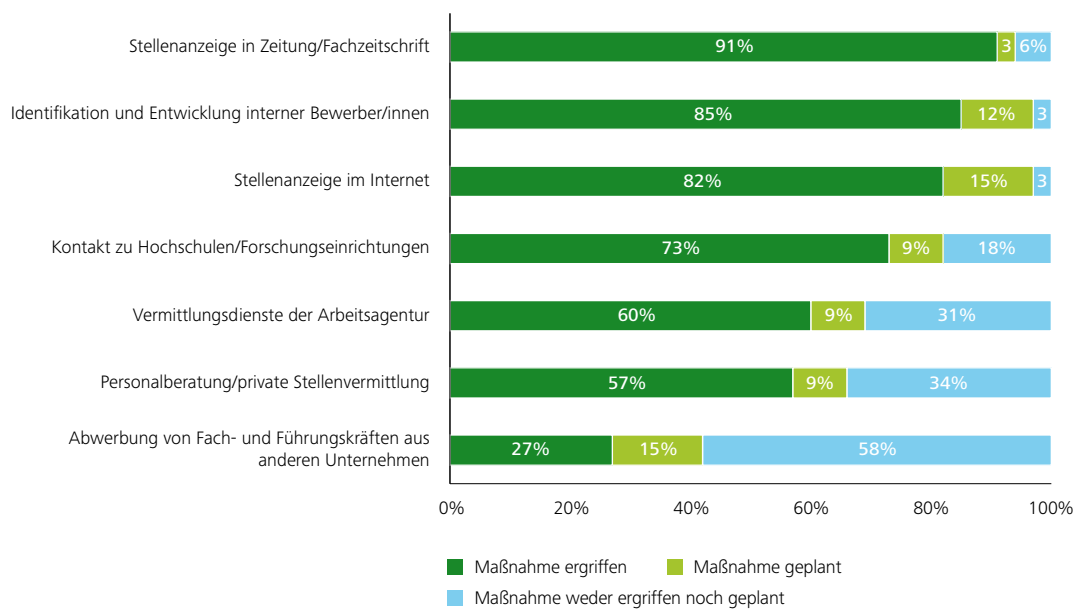
Abb. 19 – Welche Veränderung erwarten Sie bezüglich der Größe Ihrer Belegschaft in den kommenden zwei Jahren?



Die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften erfolgte primär über Stellenanzeige in Zeitungen, Fachzeitschriften und über das Internet, vgl. Abb. 20. Des Weiteren war die Förderung von eigenen Mitarbeitern als auch der Kontakt zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen von hoher Relevanz für die Gewinnung neuer Mitarbeiter. Die Vermittlungsdienste der Arbeitsagentur oder private Stellenvermittler wurden tenden-

ziell eher seltener in Anspruch genommen und Fach- und Führungskräfte aus anderen Unternehmen wurden tendenziell nicht abgeworben. Waren die Mitarbeiter erst mal rekrutiert, versuchten die Unternehmen diese mit verschiedenen Anreizsystemen an das Unternehmen zu binden. So waren 85% der Unternehmen der Stichprobe bemüht, ihre Mitarbeiter durch die Einbeziehung in wichtige Entscheidungen an das Unterneh-

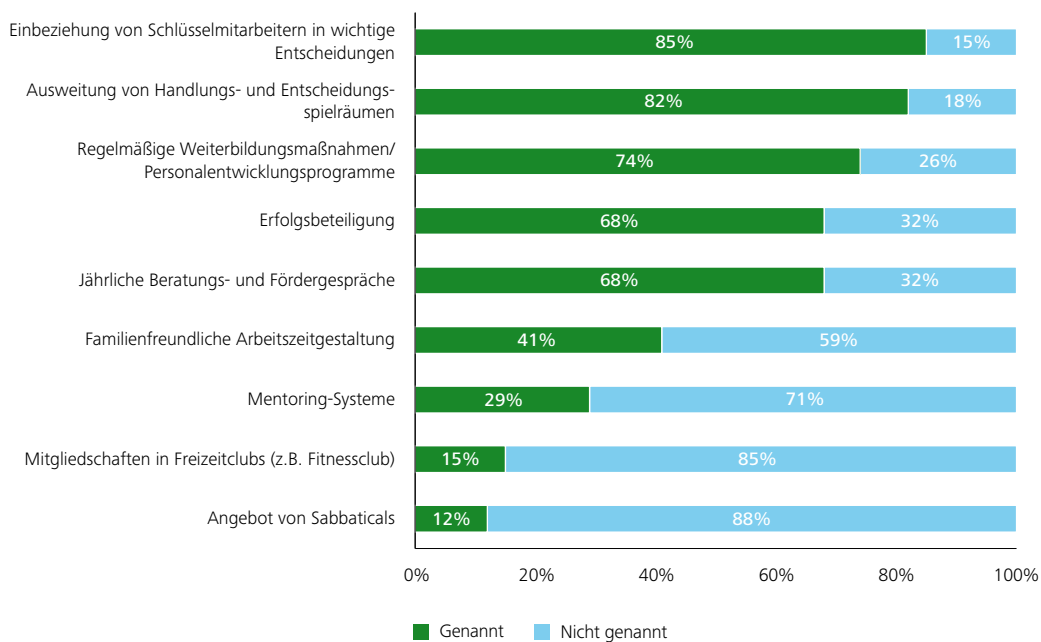
**Abb. 20 – Welche Maßnahmen nutzen Sie zur Rekrutierung von Fach- und Führungskräften?**



men zu binden, vgl. Abb. 21. Auch die Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Personalentwicklungsprogramme wurden von 82% bzw. 74% der Unternehmen genannt. Monetäre Maßnahmen, wie die klassische Erfolgsbeteiligung oder jährliche Beratungs- und Fördergespräche, wurden jeweils von 68% der Unternehmen verwendet. Familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung wurde nur von 41% der Unternehmen angeboten und freizeitorientierte Maßnahmen, wie Mitgliedschaften in Freizeitclubs oder das Angebot von Sabbaticals, bildeten das Schlusslicht mit 15 bzw. 12%.

Auf die Frage „Welche Instrumente der Personalentwicklung setzen Sie ein, um Ihre Mitarbeiter ‚Fit für Morgen‘ zu machen?“ nannten 94% der Unternehmen fachbezogene Fort- und Weiterbildungen. Eine persönliche Fort- und Weiterbildung bzw. Inhouse-Schulungen wurden von jeweils 82% der Unternehmen genannt. Etwas seltener wurden Sprach- und Kulturtrainings (56%), betriebliche Karriereplanung (47%), der Einsatz an Auslandsstandorten (35%) und das Engagement in sozialen Projekten (32%) in den Betrieben eingesetzt.

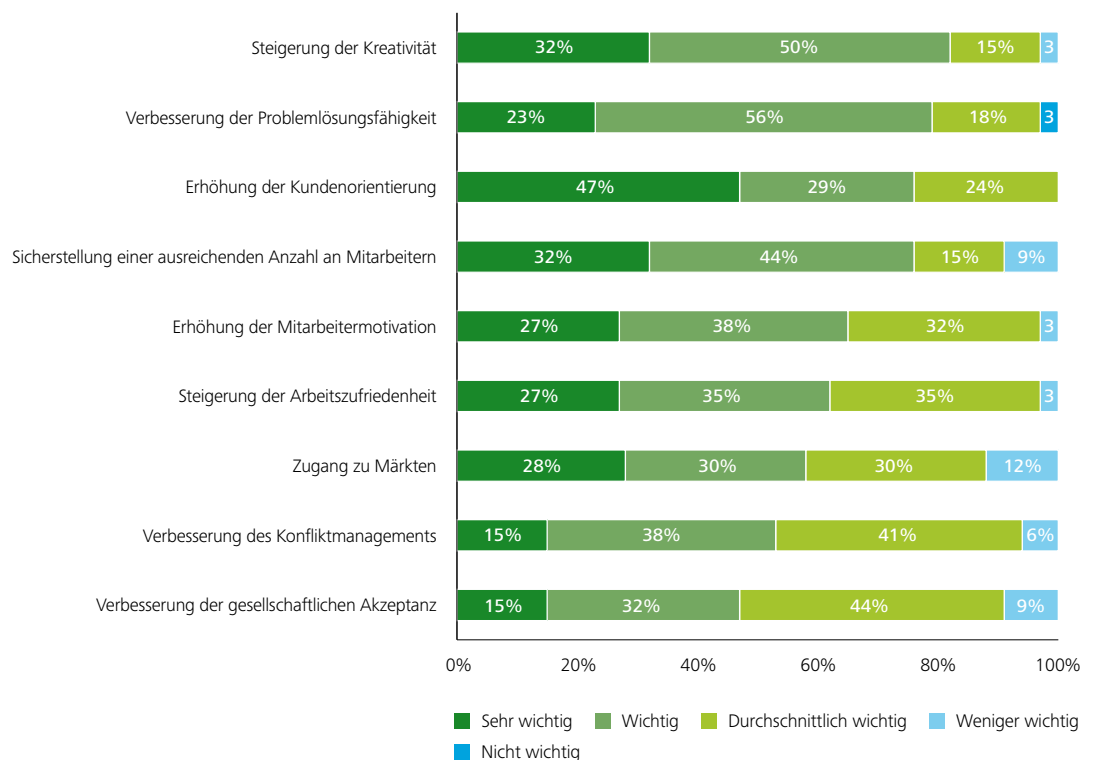
**Abb. 21 – Welche Instrumente zur Bindung von Schlüsselmitarbeitern nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?**



Wesentliche Themen im Personalwesen im Lichte der Globalisierung und des Wandels gesellschaftlicher Strukturen sind Diversität der Belegschaft und Probleme, die mit dem soziodemografischen Wandel einhergehen. Auf die Frage „Welche Bedeutung hat die Diversität Ihrer Belegschaft (bzgl. Alter, Nationalität, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit etc.) für folgende Aspekte?“ stellten die Unternehmen der Stichprobe, fasst man die Antwortdimension „sehr wichtig“ und „wichtig“ zusammen, größtenteils auf die Aspekte Steigerung der Kreativität und Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit ab, vgl. Abb. 22. Als wesentlicher Aspekt wurde jedoch auch

die Erhöhung der Kundenorientierung genannt, dieser Aspekt wurde von 47% der Unternehmen der Stichprobe als sehr wichtig angesehen. Häufig wurde argumentiert, dass die Diversität der Belegschaft notwendig ist, um eine ausreichende Anzahl an Mitarbeitern sicherzustellen. Positiv ist, dass viele Unternehmen der Aussage zustimmten, dass die Diversität der Belegschaft die Mitarbeitermotivation erhöht und die Arbeitszufriedenheit steigert.

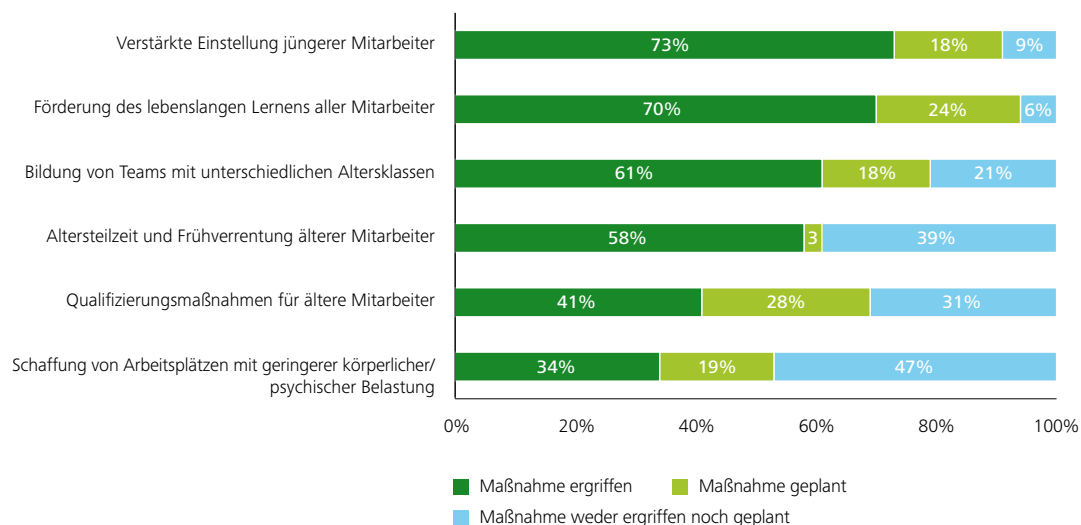
**Abb. 22 – Welche Bedeutung hat die Diversität Ihrer Belegschaft (bzgl. Alter, Nationalität, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit etc.) für folgende Aspekte?**



Problemen des soziodemografischen Wandels bzw. dem Problem unausgewogener Altersstrukturen begegneten die Unternehmen, indem sie verstärkt versuchen, jüngere Mitarbeiter einzustellen; so haben beispielsweise schon 73% der Befragten hier Maßnahmen ergriffen, vgl. Abb. 23. Auch Modelle der Altersteilzeit und die Frühverrentung älterer Mitarbeiter wurden schon von 58% der Unternehmen praktiziert. Der Versuch, die Mitarbeiter über die Förderung des lebenslangen Lernens oder durch Bildung von Teams mit unterschiedlichen Altersklassen auf dem neuesten Stand der Entwicklung zu halten, wurde von 70% bzw. 61% der Unternehmen der Stichprobe unternommen. Qualifizierungsmaßnahmen

für ältere Mitarbeiter und die Schaffung von Arbeitsplätzen mit geringerer körperlicher/psychischer Belastung waren tendenziell jedoch eher seltener schon implementiert bzw. auch nicht geplant. Insgesamt schienen die Unternehmen der Stichprobe sich schon umfangreich mit der Problematik einer sich verändernden Altersstruktur auseinandergesetzt zu haben, denn der Anteil an schon ergriffenen Maßnahmen war relativ hoch. Nichtsdestotrotz war auch der Anteil der noch nicht ergriffenen und nicht geplanten Maßnahmen im Bereich Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter und Schaffung von Arbeitsplätzen mit geringerer körperlicher/psychischer Belastung hoch.

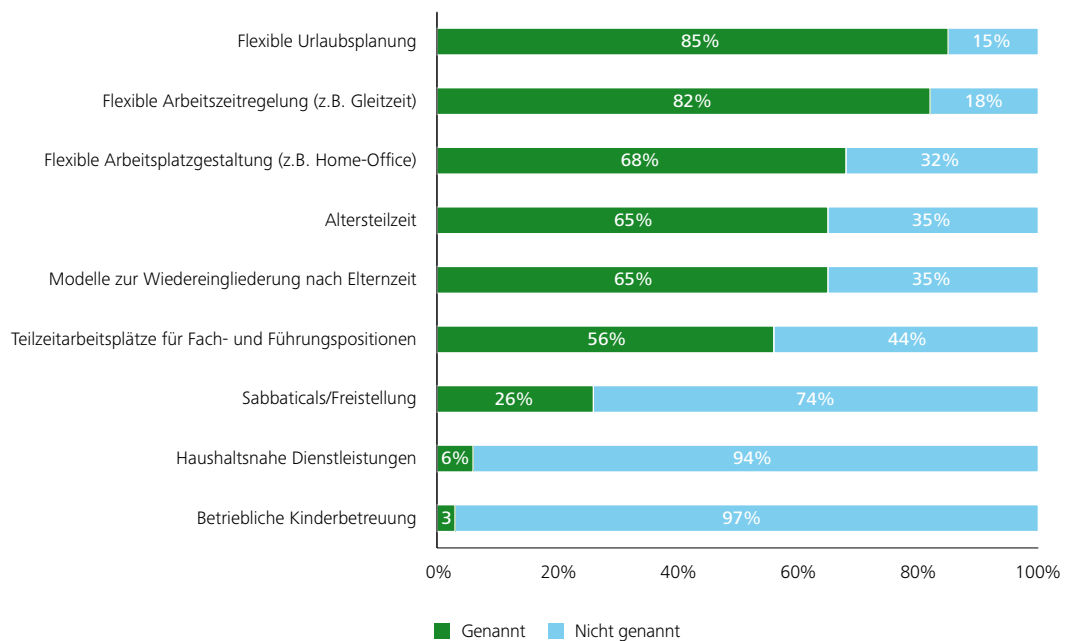
**Abb. 23 – Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Belegschaft eine ausgewogene Altersstruktur hat?**



Evaluiert man die Antworten der befragten Unternehmen auf die Frage „Welche Maßnahmen zur Vereinbarung von Familie und Beruf sind in Ihrem Unternehmen etabliert?“, so wurden hauptsächlich für die Mitarbeiter Flexibilität generierende Maßnahmen, wie ein flexibles Urlaubsplanungssystem, flexible Arbeitsplatzgestaltung, z.B. Home-Office, oder flexible Arbeitszeitregelung, z.B. Gleitzeit, bei einer Vielzahl der Unternehmen genannt, vgl. Abb. 24. Auch wurden von 65% der Befragten Altersteilzeit und Modelle zur Wiedereingliederung nach Elternzeit angeboten. Sabbaticals bzw. Freistellungen wurden tendenziell seltener genannt. Die Themen hausnahe Dienstleistungen und betriebliche Kinderbetreuung wurden von nur 6% beziehungsweise 3% angeboten.

Betrachtet man das Personalmanagement der Unternehmen der Stichprobe, so sind diese sich vieler zukünftiger Probleme bewusst und haben oftmals schon aktiv Maßnahmen eingeleitet. Diese erstrecken sich von Rekrutierungsprogrammen über Mitarbeiterbindungsprogramme bis hin zu der problematischen Thematik des demografischen Wandels. Insgesamt ist also festzuhalten, dass die Unternehmen der Stichprobe auch auf dem Gebiet des Personalmanagement größtenteils „Fit für Morgen“ sind.

**Abb. 24 – Welche Maßnahmen zur Vereinbarung von Familie und Beruf sind in Ihrem Unternehmen etabliert?**



# Best Practice

Im Anschluss an die Studie seien vier Unternehmen einzeln hervorgehoben, die sich im Rahmen der Befragung durch eine klare strategische Ausrichtung, ein effizientes und flexibles Controlling sowie ein vorrausschauendes Personalmanagement besonders von den Konkurrenten absetzen.

Hierbei fielen den Juroren insbesondere die ERDRICH Umformtechnik GmbH & Co. KG, die fischerwerke GmbH & Co. KG, die RECARO Aircraft Seating GmbH & Co. KG und die wenglor sensoric gmbh besonders positiv auf.

## **ERDRICH Umformtechnik GmbH & Co. KG**

Die seit 50 Jahren agierende ERDRICH Umformtechnik entwickelte sich in den letzten Jahren zu einem globalen „Player“, mit Standorten in den USA, Kanada, China und in Tschechien. Getreu dem Motto „Als führender Hersteller von Umformteilen ist es unser Anspruch, Maßstäbe zu setzen“ ist ERDRICH ständig bestrebt, Prozesse zu verbessern und Einsparungspotenzial oder neue Funktionalitäten in den Bereichen Stanz-, Feinschneide-, Tiefziehprodukte und Baugruppen zu suchen. Die ausgeprägte Kundenorientierung von ERDRICH gebietet es zudem, dem Endprodukt höchste Ansprüche an Form, Design und Funktion abzuverlangen.

Neben der Positionierung als Tier-2 ist das mittelfristige Ziel von ERDRICH auch die Aufstellung als Tier-1-Zulieferer und die Entwicklung zum Systemanbieter mit steigendem Internationalisierungsgrad. Diese ambitionierte Zielsetzung erfordert Höchstleistungen von der Unternehmensführung und den Mitarbeitern. Der Strategieprozess bei ERDRICH ist strukturiert und enthält neben den üblichen Komponenten einen Follow-up-Prozess mit integrierter IT-Unterstützung. Die erfolgreiche Implementierung der Strategie wird durch ein umfangreiches Controllinginstrumentarium, welches den kompletten Wertschöpfungsprozess abdeckt, unterstützt. Abgerundet wird die Wertschöpfung durch ein ausgefeiltes Qualitätsmanagement inklusive zahlreicher ISO-Zertifizierungen (ISO 9001, ISO 14001, ISO TS 16949).

Hinter dem Erfolg von ERDRICH stehen gute Ideen, ausgeklügelte und effiziente Prozesse und vor allem die Mitarbeiter. Die Förderung des Personals steht bei ERDRICH daher an vorderster Stelle, so begründete ERDRICH beispielsweise einen Stiftungslehrstuhl, eine eigene Ausbildungsakademie und fördert durch gezielte Karriereentwicklung, Nachfolgeplanung und ein eigenentwickeltes Gesundheitsmanagement die Zufriedenheit der Mit-

arbeiter. Zusätzlich wird soziale Verantwortung bei ERDRICH großgeschrieben und über ein vielseitiges regionales Engagement in den unterschiedlichsten Bereichen vorangetrieben. So erstreckt sich die finanzielle Unterstützung vom Bildungsbereich, beispielsweise über eine Förderung der Literaturtage Oberkirch, über Sozialprojekte, beispielsweise ein Projekt zum Schutz schutzloser Kinder und Jugendlicher in einem Waisenhaus im Westen Kenias, bis hin zum Umweltschutz. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das familiengeführte High-tech-Unternehmen ERDRICH aufgrund seiner strategischen Positionierung, der ausgefeilten Controlling- und Qualitätsmanagementinstrumente und der mitarbeiterorientierten Unternehmenspolitik, wo Mitarbeiter nicht nur fachlich kompetente (ersetzbare) Kräfte darstellen, sondern als engagierte, firmentreue Kollegen geschätzt werden, bestens für die zukünftigen Herausforderungen gerüstet ist.

## **fischerwerke GmbH & Co. KG**

Das seit Jahrzehnten erfolgreich global wachsende Familienunternehmen zeichnet sich durch ausgeprägte Innovationskraft in den Geschäftsbereichen Befestigungssysteme, automotive systems, fischer-technik und Prozessberatung aus. Aufgrund der strategischen Ausrichtung ist fischer gut für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet. So setzt fischer beispielsweise interfunktionale, bereichsübergreifende Expertenteams mit fokussierter Ausrichtung auf Kundengruppen ein, oder definiert strategische Leitlinien und benennt Experten als Mentoren der jeweiligen Leitlinie. Die operativen Prozesse werden tagesaktuell, unter anderem mithilfe tragbarer elektronischer Medien überwacht und, basierend auf einer ganzheitlichen Erfassung, wird ein Zielbeitrag auf Mitarbeiterebene erfasst. Die Marktführerschaft in der Befestigungstechnik verdankt fischer nicht zuletzt auch dem Verständnis von Innovation im Sinne von Erneuerung. So beschränkt sich Innovation bei fischer nicht nur auf Produktinnovation, sondern bezieht sich auch auf technische Verfahren, Organisation und Geschäftsprozesse. Grundlage des nachhaltigen Erfolgs ist bei fischer auch der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung im Bereich Personalmanagement, denn fischer betrachtet seine Mitarbeiter, nicht Anlagen oder Maschinen, als das größte Kapital in das regelmäßig investiert werden muss und setzt auf eine ausgeprägte Personalentwicklung und Personalbindung. So existieren beispielsweise ein firmeneigenes Weiterbildungssystem und ein internationales Förderprogramm für Nachwuchsführungskräfte. Des Weiteren setzt das Unternehmen auf

Kooperationen mit Kindergärten, Schulen und Hochschulen um langfristig Mitarbeiterzufriedenheit und Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis sicherzustellen. Ganz im Sinne des Nachhaltigkeitskonzepts orientiert fischer sein Denken und Handeln an langfristigen Zielen und legt Wert auf die Entwicklung von Produkten aus nachwachsenden Rohstoffen, beziehungsweise definierte klare Umweltziele in allen Bereichen des Unternehmens.

Insgesamt überzeugt das Unternehmen durch einen strukturierten Strategieprozess, klare strategische Umsetzungsverantwortung, ein ausgeprägte strategisches Controlling mit starker Kunden- und Marktorientierung und durch ein gut entwickeltes Risikomanagement. Hervorzuheben ist hierbei die bewusste Entscheidung zum reinen Familienunternehmen, denn es sichert kurze Entscheidungswege und ermöglicht effiziente und flexible Reaktionen auf sich verändernde Rahmenbedingungen.

#### **RECARO Aircraft Seating GmbH & Co. KG**

Seit über 100 Jahren überzeugt RECARO durch qualitativ hochwertige Produkte und zählt zu den bekanntesten Sitzherstellern der Welt. Getreu dem Motto des Firmengründers Wilhelm Reutter: „Wir wollen es besser machen“ sind die Prozesse „Customizing to Order“ und „Engineering to Order“ bei RECARO Aircraft Seating auf beständige Verbesserung und Optimierung der Produktpalette ausgelegt, wobei RECARO Tradition als Innovationskraft versteht und dabei auch die ausgereiftesten Produkte kontinuierlich überarbeitet und den über die Zeit sich wandelnden Anforderungen anpasst. Beim „Customizing to Order“ werden beispielsweise existierende Produktplattformen an die speziellen Anforderungen der Kunden angepasst, d.h. mehr Individualität und kürzere Produktionszyklen. Innovation besteht natürlich nicht nur aus Modifikationen von Althergebrachtem und so werden im Prozess „Engineering to Order“ Neuentwicklungen individuell auf die Bedürfnisse des Marktes und der Kunden zugeschnitten, wobei der hauseigene Musterbau und der umfangreiche Testbereich schnelle Umsetzung und Serienreife der Neuentwicklungen, bei höchsten Qualitätsstandards, zertifiziert nach DIN EN 9100, ermöglichen. Die Produktentwicklung bietet somit größtmögliche Flexibilität gepaart mit größtmöglicher Effizienz.

Die klare Strategie von RECARO Aircraft Seating, die sich nicht an kurzlebigen Trends, sondern an Werten wie Funktionalität, Ergonomie und Ästhetik orientiert, äußert sich in einem strukturierten Strategieprozess mit rollie-

renden Follow-up und Anpassungsprozessen bezüglich beispielsweise der Marktentwicklung oder Technologieentwicklungen. RECARO Aircraft Seating zeichnet sich zudem über eine globale Ausrichtung und Arbeitsteilung aus, was sich unter anderem auch in der Sourcing Strategie (local oder global Sourcing für einzelne Warengruppen) darstellt oder in der Tatsache, dass RECARO Aircraft Seating aus strategischen Überlegungen auf ein redundantes System externer Partner für alle potenziellen Engpassprozesse in der Wertschöpfungskette setzt, um auf Nachfrageschwankungen flexibel reagieren zu können. Die Controllingprozesse, beispielsweise in den Bereichen Produktions- oder Projektcontrolling, sind ausgereift; dennoch optimiert RECARO Aircraft Seating die existierenden Prozesse und hinterfragt den Status quo immer wieder aufs Neue. So wird zum Beispiel mit den Mitarbeitern weltweit die Shopfloor-Management-Philosophie kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt. Um den hohen Qualitätsstandard der Produkte und Leistungen aufrechtzuerhalten und weiter auszubauen, setzt RECARO Aircraft Seating auf hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter, so existiert beispielsweise ein durchgängiges Trainingsprogramm für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte und ein internationales Austauschprogramm für Auszubildende. In den Produktionsbereichen wird Mehrfachqualifikation gefördert und darüber hinaus werden Mitarbeiter aller Fachbereiche aktiv in den Strategieprozess eingebunden. Eine transparente Informationspolitik wird von der Führungsebene aktiv vorgelebt.

Insgesamt besticht RECARO Aircraft Seating durch eine starke strategische Ausrichtung, ausgeprägte Controllingprozesse und eine fortschrittliche Personalentwicklung.

#### **wenglor sensoric gmbh**

Die vor 28 Jahren von Dieter Baur auf dem eigenen Dachboden gegründete Firma gilt als schwäbische Erfolgsstory. Das Familienunternehmen wenglor, geprägt durch den Firmengründer Dieter Baur und seine zwei Söhne Fabian und Rafael Baur, steht für ein hoch innovatives mittelständisches Unternehmen mit globalem Wirkungsfeld und gilt weltweit als Spezialist für innovative Produkte zur berührungslosen Objekterkennung. Mit Mitarbeitern in 43 Ländern betreut wenglor weltweit ca. 50.000 Kunden. Im Jahre 2009, im Rahmen der Finanzkrise, erlebte wenglor erstmals seit Gründung einen Rückgang des Umsatzes, doch dank beherzter Entscheidungen, Investitionen in Forschung und Entwicklung und einem innovativen Gehaltsmodell ging

wenglor gestärkt aus der Krise hervor. Die Innovationskraft von wenglor sichert Spitzenqualität und konstantes internationales Wachstum, wobei das Fundament für nachhaltigen Erfolg durch den Einstieg der Söhne in die Geschäftsführung weiter gestärkt wurde. Insgesamt hat wenglor somit die Unternehmensnachfolgeproblematik generationenübergreifend beispielhaft gelöst und schnelle Entscheidungswege sowie Flexibilität in der Unternehmensführung nachhaltig gesichert.

Betrachtet man die strategische Ausrichtung und die implementierten Controllingprozesse, so stellt sich wenglor als Unternehmen mit strukturiertem Strategieprozess und einem ausgebauten Controllingprozess dar, in den auch strategische Kennzahlen eingebunden sind. Zudem ist eine zunehmende Internationalisierung und Innovation durch den Ausbau und die Umstrukturierung des Vertriebs, den Bau eines zentralen Logistikzentrums und den Einstieg in die Realtime-Ethernet-Technologie erklärtes Ziel von wenglor. wenglor verfolgt dabei einen Fünfjahresplan, der aus der Planung von kurz- und mittelfristigen Maßnahmen besteht, welche die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit im globalen Markt sichern und den Ausbau zum Global Player vorantreiben sollen. Als wesentliche Komponente in der Umsetzung der Ziele gilt dabei die Einführung von SAP zur Vereinfachung der Produktionsplanung und -steuerung und zur Verbesserung der existierenden Geschäftsprozesse in den weltweiten Niederlassungen.

Im Personalwesen legt wenglor Wert auf Beständigkeit und auf die Sicherheit der Arbeitsplätze, wobei die flachen Hierarchien, das breite Tätigkeitsspektrum und modernste Arbeitsbedingungen wenglor zum attraktiven Arbeitgeber machen. Der Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften wird durch die firmeneigene Berufsausbildung gedeckt, zusätzlich existieren Kooperationen mit Hochschulen und zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten. Die richtigen Mitarbeiter einzustellen und diese dann effektiv einzusetzen, ist ein wichtiger Strategiebaustein von wenglor. Für seine Mitarbeiter bietet wenglor ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze, Massagen durch eine festangestellte Physiotherapeutin und diverse Sportangebote, wie beispielsweise Pilates oder Rückenkräftigungstraining.

Die gelebte Unternehmenskultur führt zu einem hohen Zusammenhalt der Mitarbeiter und zu geringer Fluktuation. Auch nachhaltiges Wirtschaften ist bei wenglor kein leeres Schlagwort. So reduziert das Unternehmen durch Wärmedämmung und die Nutzung von Erdwärme den Ausstoß von CO<sub>2</sub> drastisch um jährlich über 300 Tonnen, durch moderne Kommunikationstechnologie werden Reisen eingespart und Gefahrenstoffe in der Produktion werden vermieden. Insgesamt gilt wenglor als modernes, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen, das über einen ausgefeilten Strategie- und Controllingprozess verfügt. Das Personalwesen ist modern und das Unternehmen investiert vorbildhaft in seine Mitarbeiter.

# Anhang

## Methodik

Mit dem Axia-Award zeichnet Deloitte nun schon zum vierten Mal nachhaltig wirtschaftende mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg für ihre Erfolge aus. Der altgriechische Begriff „Axia“ steht für Wert, bedeutet aber auch Fähigkeit und Erfolg und verbindet damit zentrale Aspekte der Arbeit und Herausforderungen mittelständischer Familienunternehmen. Für den Axia-Award konnten sich Unternehmen aller Branchen bewerben, die ihren Hauptsitz in Baden-Württemberg haben, einen Jahresumsatz von mindestens 50 Millionen Euro erwirtschaften und mindestens zum Teil in Familienbesitz sind.

Die Datenerhebung erfolgte in zwei Phasen. Zunächst wurde ein Bewerbungsbogen mit angehängtem Fragebogen an rund 1.000 mittelständische Unternehmen verteilt. Die Fragen waren meist als Likert-Skala formuliert, was eine standardisierte Auswertung ermöglichte. Diese erste Phase dauerte drei Monate und erbrachte einen Rücklauf von 34 Unternehmen. In einer zweiten Phase wurden 33 Unternehmen in einem persönlichen Interview weiter zu dem Thema befragt.

## Charakterisierung der befragten Unternehmen

Die befragten Unternehmen stammten hauptsächlich aus dem verarbeitenden Gewerbe, aber auch Unternehmen aus der Sportindustrie, Maschinenbau, Produktion, Vertrieb oder Logistik nahmen an der Studie teil, vgl.

Abb. 25. Die Branchenzugehörigkeit orientiert sich an der Klassifikation der Wirtschaftszweige des statistischen Bundesamtes und ist zusätzlich in Abbildung Abb. 26 in Kombination mit dem Jahresumsatz dargestellt; eine Größenklassifikation gemäß Mitarbeiteranzahl ist in Abb. 27 dargestellt.

Abb. 25 – Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen

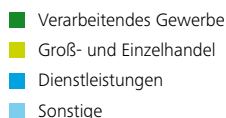
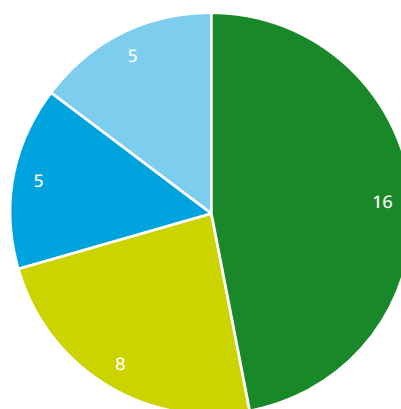
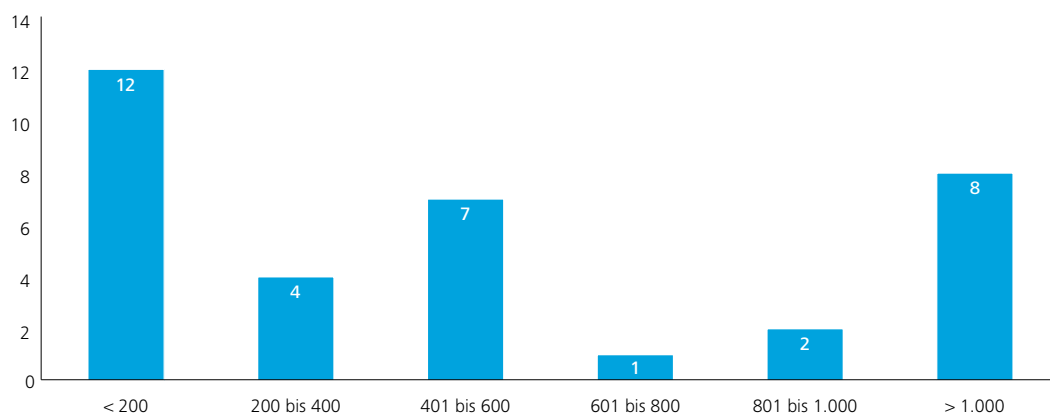


Abb. 26 – Betriebsgröße nach Mitarbeiteranzahl

	Bis 99 Mio. EUR	100–249 Mio. EUR	250–499 Mio. EUR	500 Mio. EUR und mehr	Gesamt
Verarbeitendes Gewerbe	10	3	1	1	15
Groß- und Einzelhandel	3	3	2	0	8
Dienstleistungen	3	1	1	0	5
Sonstige	2	2	0	1	5
Gesamt	18	9	4	2	33

Abb. 27 – Betriebsgröße nach Mitarbeiteranzahl



# Ihre Ansprechpartner

## Autoren

Prof. Dr. Dirk Hachmeister  
Lehrstuhl für Rechnungswesen und Finanzierung  
Universität Hohenheim  
Tel: +49 (0)711 459 22913  
accounting@uni-hohenheim.de

Dr. Niklas Lampenius  
Lehrstuhl für Rechnungswesen und Finanzierung  
Universität Hohenheim  
Tel: +49 (0)711 459 22657  
niklas.lampenius@uni-hohenheim.de

## Ansprechpartner

Thomas Traub  
Partner Deloitte  
Tel: +49 (0)711 16554 7126  
ttraub@deloitte.de

Christian Himmelsbach  
Partner Deloitte  
Tel: +49 (0)711 16554 7178  
chimmelsbach@deloitte.de

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf  
[www.axia-award.de](http://www.axia-award.de)**

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder in sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlung dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

## Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 182.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

© 2012 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

[www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)

Stand 01/2012

