

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



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

Vorwort

Zum vierten Mal wurde 2011 in Bayern der Axia-Award für den Mittelstand ausgelobt. Mit unserem Preis ehren wir mittelständische Unternehmen, die sich durch gute, 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 in dieser Region 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 Ludwig-Maximilians-Universität München.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie beruhen auf einer standardisierten Befragung von 59 Unternehmen aus Bayern sowie ausführlichen Interviews mit deren Eigentümern und Geschäftsführern. Alle befragten Unternehmen haben sich um den Axia-Award 2011 in Bayern 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



Klaus Löffler
Partner Deloitte



Prof. Dr. Christian Schmidt
Partner Deloitte



Marco See
Partner Deloitte

Einleitung

Inmitten globaler makroökonomischer Turbulenzen und einer akuten wirtschaftlichen Krisenstimmung zeigt sich der deutsche Mittelstand optimistisch. Laut DIHK Mittelstandsreport 2011 beurteilen die kleinen und mittleren Unternehmen ihre wirtschaftliche Situation derzeit sogar besser als im Boomjahr 2007.¹ Dämpfer stellen lediglich die hohen Rohstoff- und Energiepreise dar sowie die konjunkturelle Abschwächung in den wichtigen Absatzmärkten in Europa und den USA.

Der deutsche Mittelstand setzt – wie im Vorjahr² – auch im Jahr 2011 auf Wachstum und damit auf eine Erhöhung der Investitionen. Kapazitätsausweitungen und Personalaufbau sind charakteristisch für die zukunftsorientierte Geschäftsplanung im Mittelstand.³ Die Unternehmer/innen stehen dabei vor der schwierigen Aufgabe, das Unternehmenswachstum mit den Anforderungen des gegenwärtigen operativen Geschäfts in Einklang zu bringen. Dies erfordert eine Verbindung von hoher Flexibilität als Basis für zukünftiges Wachstum mit hoher Effizienz als Grundlage für ein erfolgreiches operatives Geschäft.⁴

Effiziente Strukturen und Prozesse erlauben es mittelständischen Unternehmen, dem heutigen Wettbewerbsdruck zu begegnen. Ressourcenschonendes Wirtschaften ermöglicht zudem mehr Flexibilität in der Anpassung an sich rasch verändernde Märkte und eröffnet Spielraum für zukünftiges Wachstum. Nur Unternehmen, die Effizienz im heutigen Geschäft mit Flexibilität für die Zukunft in Balance bringen, können nachhaltig profitables Wachstum erzielen. Um „Fit für Morgen“ zu sein, gilt es, Maßnahmen für eine regelmäßige Überprüfung und Verbesserung von Effizienz und Flexibilität in der Unternehmenssteuerung zu verankern.

Die vorliegende Studie hat das Ziel, aufzuzeigen, wie mittelständische Unternehmen in Bayern das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Flexibilität erfolgreich managen. Zu diesem Zweck wurde eine Befragung durchgeführt, die sich auf drei zentrale Bereiche einer zukunftsorientierten Unternehmenssteuerung stützt: Die strategische Ausrichtung der Unternehmen, das Controlling und das Personalmanagement. Eine effiziente und flexible Unternehmenssteuerung in diesen drei Bereichen ermöglicht es mittelständischen Unternehmen, ihre Res-

sourcen nachhaltig einzusetzen und so bereits heute die Basis für den Erfolg von morgen zu schaffen.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen hat in den vergangenen fünf Jahren Umsatz und Gewinn gesteigert und damit ein gutes Fundament für nachhaltiges Wachstum geschaffen. Durch die Steigerung von Investitionen und Beschäftigungszahlen haben die befragten Mittelständler ihr Wachstum gezielt unterstützt. Nun gilt es, dieses Wachstum und die Effizienz im operativen Geschäft aufrechtzuerhalten und zu steuern. Bei einer überwiegenden Anzahl der Teilnehmer an dieser Studie finden sich Faktoren einer effizienten und flexiblen Unternehmenssteuerung. So richten die mittelständischen Unternehmen ihre Strategie auf gegenwärtige und zukünftig relevante Anforderungen aus, indem sie bereits in der strategischen Planung feste Planungszyklen mit flexibler Anpassung kombinieren, in der strategischen Positionierung Effizienz- und Wachstumskriterien festlegen und ihre Wachstumsbestrebungen auf europäischer und internationaler Ebene ausbauen. Im Controlling erhalten sich die Unternehmen ihre Flexibilität, indem sie wichtige Unternehmensziele eher kurz- bis mittelfristig planen, in der operativen Steuerung aber durchaus Vergleiche mit Plan- und Vergangenheitszahlen durchführen, was der Kontrolle der Effizienz zugutekommt. Ein gezieltes Risikomanagement erlaubt die bessere Identifikation von gegenwärtigen und potenziellen Risiken für die Unternehmen, während Maßnahmen zur Sicherung der Rohstoffversorgung eine stabile Basis für gegenwärtiges und zukünftiges Absatzpotenzial schaffen. Auch im Personalwesen machen sich die befragten Unternehmen „Fit für Morgen“, indem sie Maßnahmen zur Entwicklung und zur langfristigen Bindung der bereits vorhandenen Belegschaft einsetzen sowie gezielt die Zusammensetzung der Belegschaft im Hinblick auf eine ausgewogene Altersstruktur und einen höheren Frauenanteil steuern.

Die Studie befasst sich zunächst mit den aktuellen Herausforderungen für den bayerischen Mittelstand. Anschließend werden die zentralen Ergebnisse für die Bereiche der strategischen Ausrichtung, des Controllings und des Personalmanagements vorgestellt sowie Maßnahmen erläutert, die aus Sicht der Unternehmen in diesen drei Bereichen besonders wichtig für eine effiziente und flexible Steuerung sind. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer bereits heute erfolgreich für die Zukunft plant und ihre Unternehmenssteuerung effizient und flexi-

¹ Vgl. a.i.F. DIHK (2011).

² Vgl. auch Studie zum Axia-Award 2010.

³ Vgl. DIHK (2011).

⁴ Vgl. a.i.F. Gomez, Raisch, Rigall (2007).

bel ausrichtet. Dies mag vor allem darin begründet sein, dass sich – wie in den vergangenen Jahren – besonders erfolgreiche bayerische Mittelständler um den Axia-Award beworben haben. Die Ergebnisse, die wir Ihnen im Folgenden vorstellen, sind somit nicht als repräsentativer Querschnitt aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland zu verstehen. Vielmehr bieten sie Hinweise darauf, wie mittelständische Unternehmen in Bayern die Balance zwischen Effizienz und Flexibilität in ihrer strategischen Ausrichtung, im Controlling und im Personalwesen erfolgreich erreichen und halten können. Vor diesem Hintergrund werden neben den Befragungsergebnissen auch die Best Practices einiger Unternehmen vorgestellt, die sich durch eine besonders effiziente und flexible Unternehmenssteuerung und durch ihre Fähigkeit, sich „Fit für Morgen“ zu machen, auszeichnen.

Aktuelle Herausforderungen für den bayerischen Mittelstand

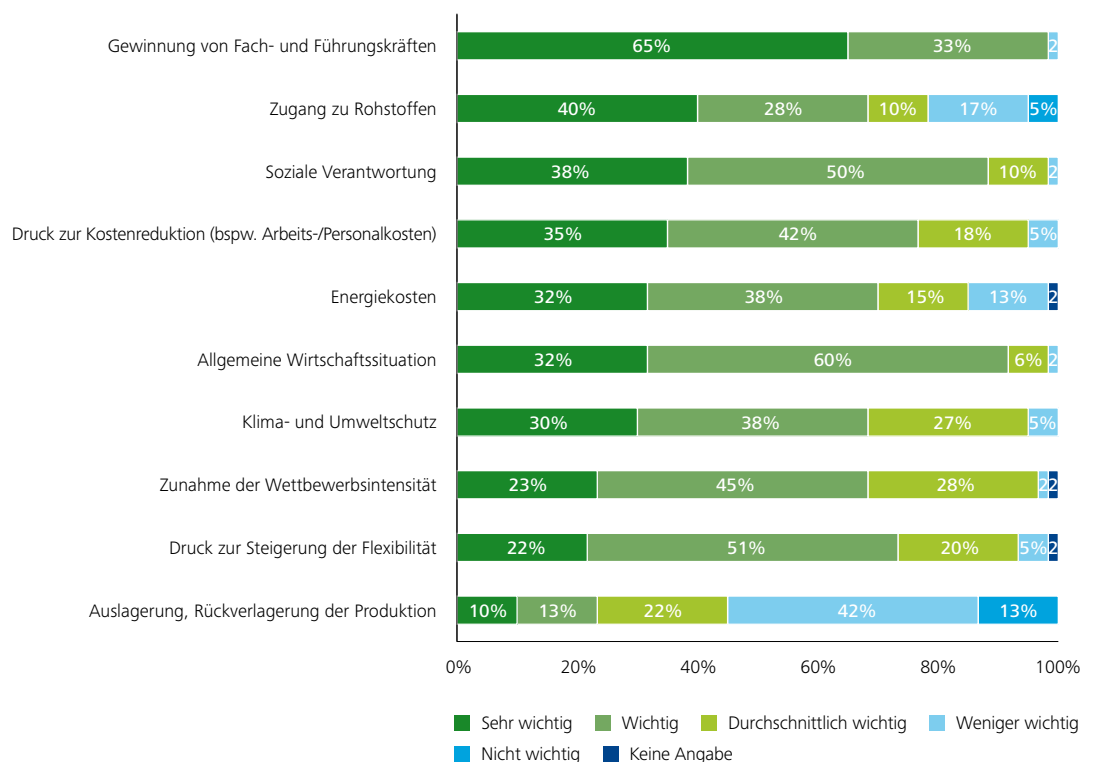
Die im Rahmen des Axia-Awards 2011 befragten bayerischen Mittelständler sehen sich mit einer Vielzahl von Herausforderungen für die Zukunft ihrer Unternehmen konfrontiert (vgl. Abb. 1). Eine überragende Mehrheit von 98 Prozent der Unternehmen sieht die Gewinnung von Fach- und Führungskräften als eine zentrale Herausforderung an. Es scheint zunehmend schwieriger für mittelständische Unternehmen zu werden, eine ausreichende Zahl qualifizierter Mitarbeiter zu gewinnen. Darüber hinaus sehen 92 Prozent der befragten Unternehmen die aktuelle Wirtschaftssituation als wichtige Herausforderung an. Die gegenwärtige Rezessionsangst, die Euro-Krise und die Turbulenzen an den Börsen führen damit beim bayerischen Mittelstand zur Sorge.⁵

Aus den Ergebnissen dieser Studie wird auch deutlich, dass sich mittelständische Unternehmen in Bayern des Drucks zur Steigerung von Effizienz und Flexibilität bewusst sind. So gibt eine Mehrheit der Unternehmen den Druck zur Kostenreduktion (77%) und die hohen Ener-

giekosten (70%) als sehr wichtige oder wichtige Herausforderung an. Daneben sehen die befragten Unternehmen den Druck zur Steigerung der Flexibilität (73%) als wichtig an, die durch die Zunahme der Wettbewerbsintensität (68%) bedingt sein mag. Maßnahmen zur Erhöhung der Effizienz und Flexibilität ermöglichen es Unternehmen, sich besser auf unvorhersehbare Risiken vorzubereiten und in dynamischen Märkten zu bestehen.

Zusätzlich erkennen die Unternehmen die zentrale Rolle der sozialen Verantwortung, die u.a. dabei hilft, qualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. So gibt eine Mehrheit der Mittelständler die Bedeutung von sozialer Verantwortung gegenüber Mitarbeitern (88%) und der Umwelt (Klima- und Umweltschutz, 68%) als sehr wichtig oder wichtig an. Eine Mehrheit der Unternehmen sieht daneben den Zugang zu Rohstoffen auf den Beschaffungsmärkten (68%) als wichtige Herausforderung, während die Aus- und Rückverlagerung der Produktion eher von nachrangiger Bedeutung ist (23%).

Abb. 1 – Herausforderungen für die Zukunft des Unternehmens

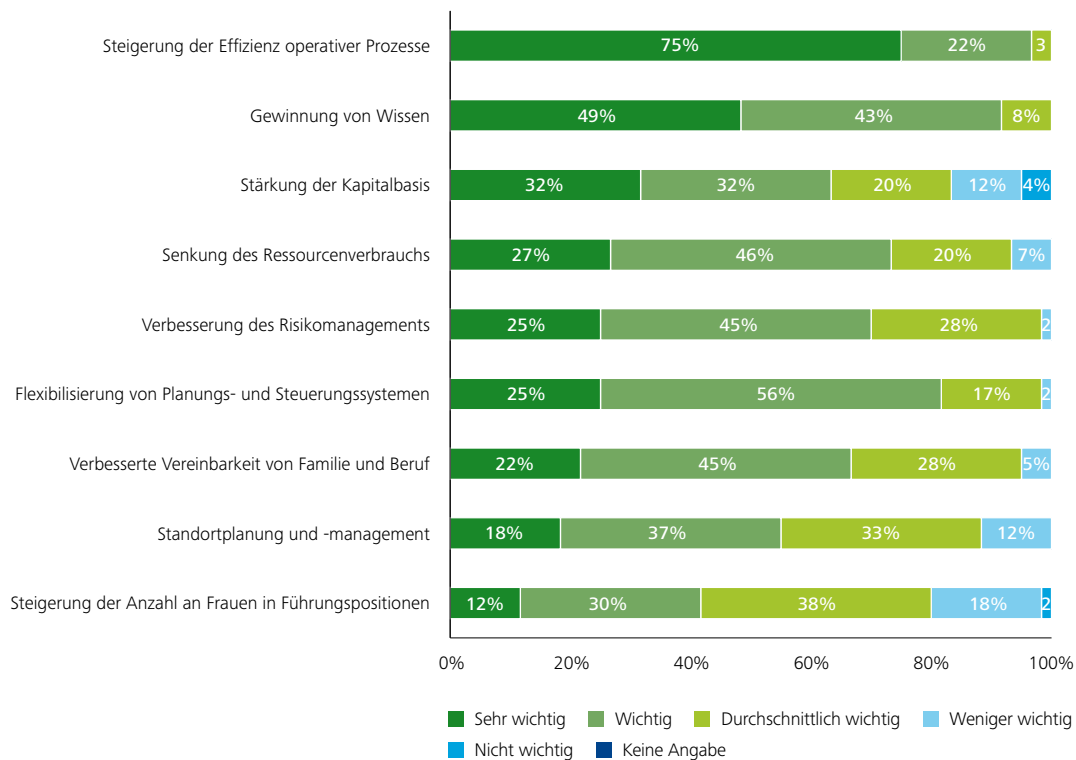


⁵ Vgl. Handelsblatt vom 21.09.2011.

Um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen, haben sich die befragten mittelständischen Unternehmen klare Ziele gesetzt, die der Steigerung der Effizienz und der Flexibilität dienen (vgl. Abb. 2). So nennt eine Mehrheit der Unternehmen die Steigerung der operativen Effizienz (97%) und die Senkung des Ressourcenverbrauchs (73%) als sehr wichtiges oder wichtiges Ziel. Um sich an Marktveränderungen anpassen zu können, streben die befragten Unternehmen zudem mehrheitlich nach der Gewinnung von Wissen (92%), einer Stärkung der Kapitalbasis (64%), einer Verbesserung des Risikomanagements (70%), einer geeigneten Planung und

dem Management von Standorten (55%) sowie einer Flexibilisierung der Planungs- und Steuerungssysteme (81%). Ein Teil der befragten Unternehmen strebt angesichts der Probleme bei der Gewinnung von Führungskräften nach einer Stärkung des weiblichen Führungskräftepotenzials. So setzen sich immerhin 67 Prozent der mittelständischen Unternehmen die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als sehr wichtiges oder wichtiges Ziel, während die Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen bei 42 Prozent der Unternehmen angestrebt wird.

Abb. 2 – Ziele, um das Unternehmen „Fit für Morgen“ zu machen



Dimensionen einer effizienten und flexiblen Unternehmenssteuerung

Die Herausforderung, gegenwärtige und zukünftige Anforderungen im Unternehmen in Einklang zu bringen, spiegelt sich in drei Dimensionen wider. Zum einen müssen mittelständische Unternehmen ihre strategischen Anforderungen in Balance bringen. Darüber hinaus muss das Controlling auf eine Steuerung heutiger und zukünftiger Ziele ausgerichtet sein. Letztlich müssen Personalanforderungen auf gegenwärtige und zukünftig geplante Geschäftsaktivitäten abgestimmt werden. Dabei sind die drei Dimensionen nicht unabhängig voneinander, sondern stehen in einem engen Beziehungsgefüge. So erfordert beispielsweise ein strategischer Wachstumsfokus eine geeignete Personalpolitik, um rechtzeitig ausreichend qualifizierte Mitarbeiter für die Umsetzung der Wachstumsstrategie zu rekrutieren und die Qualifikationen der Belegschaft an die zukünftigen strategischen Anforderungen anzupassen. Zusätzlich müssen gegenwärtige und zukünftige strategische und personalpolitische Ziele im Controlling verankert werden, sodass Effizienzziele in diesen Bereichen laufend überprüft werden und Maßnahmen zum Erreichen zukünftiger Ziele gesteuert werden können. Das Controlling dient auch dazu, Risiken und Herausforderungen in diesen Bereichen rechtzeitig zu erkennen und Maßnahmen abzuleiten, um Herausforderungen flexibel zu begegnen. Daher ist es wichtig, diese Dimensionen gemeinsam näher zu beleuchten und darüber hinaus spezifische Maßnahmen aufzudecken, die mittelständische Unternehmen als besonders wichtig für eine effiziente und flexible Unternehmenssteuerung ansehen.

Strategische Ausrichtung

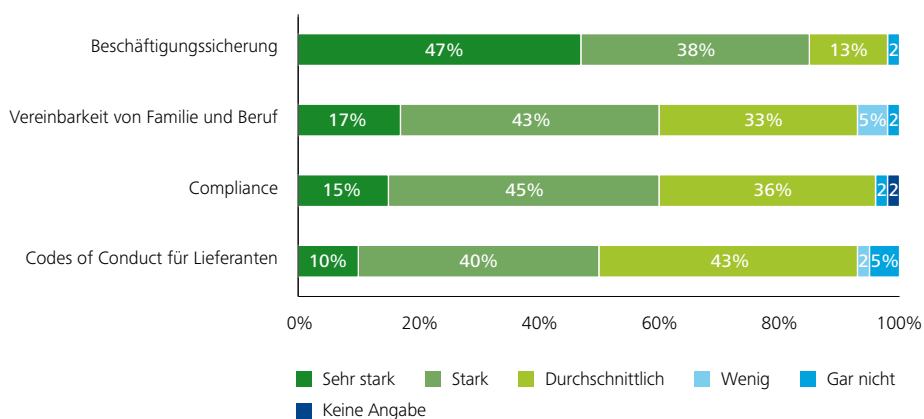
Die strategische Ausrichtung der befragten mittelständischen Unternehmen ist durch eine Reihe externer und interner Faktoren geprägt. Extern wird die strategische Ausrichtung der mittelständischen Unternehmen stark durch veränderte Kundenerwartungen (90%), den Zugang zu Rohstoffen auf den Beschaffungsmärkten (67%) sowie Veränderungen im Wettbewerb (62%) bestimmt. Der wichtigste interne Faktor ist der Bedarf an Fach- und Führungskräften (84%). Verstärkt wird die hohe Bedeutung dieses Faktors durch den Umstand, dass er nicht nur für die strategische Ausrichtung als bedeutend angesehen wird, sondern auch für die Zukunft der befragten mittelständischen Unternehmen (vgl. Abb. 1).

Die Kombination von Effizienz und Flexibilität in der strategischen Ausrichtung spiegelt sich u.a. in der strategischen Planung und den internationalen Aktivitäten der Unternehmen wider. Darüber hinaus müssen die Unternehmen ihre Strategie laufend flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anpassen.

Prozess der strategischen Planung

Die strategische Planung basiert regelmäßig auf einer Analyse von Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie der Stärken und Schwächen des Unternehmens. Im Mittelpunkt steht die Bestimmung der Produkte und Leistungen, die zukünftig angeboten werden sollen, sowie der Märkte, in denen das Unternehmen aktiv werden will. Die befragten mittelständischen Unternehmen beziehen daneben weitere Aspekte in ihre strategische Planung ein (vgl. Abb. 3): Dazu gehört für eine Mehrheit von 85 Prozent der Mittelständler die Beschäftigungssicherung. Des Weiteren berücksichtigen jeweils 60 Prozent der Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Compliance, d.h. das Einhalten von gesetzlichen Bestimmungen sowie regulatorischen und ethischen Standards. Codes of Conduct für Lieferanten, die Richtlinien für Verhalten in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen darstellen, verankert die Hälfte der befragten Unternehmen in ihrer strategischen Planung. Dies zeigt, dass die befragten mittelständischen Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung insgesamt einen hohen Stellenwert einräumen.

Abb. 3 – Aspekte in der strategischen Planung

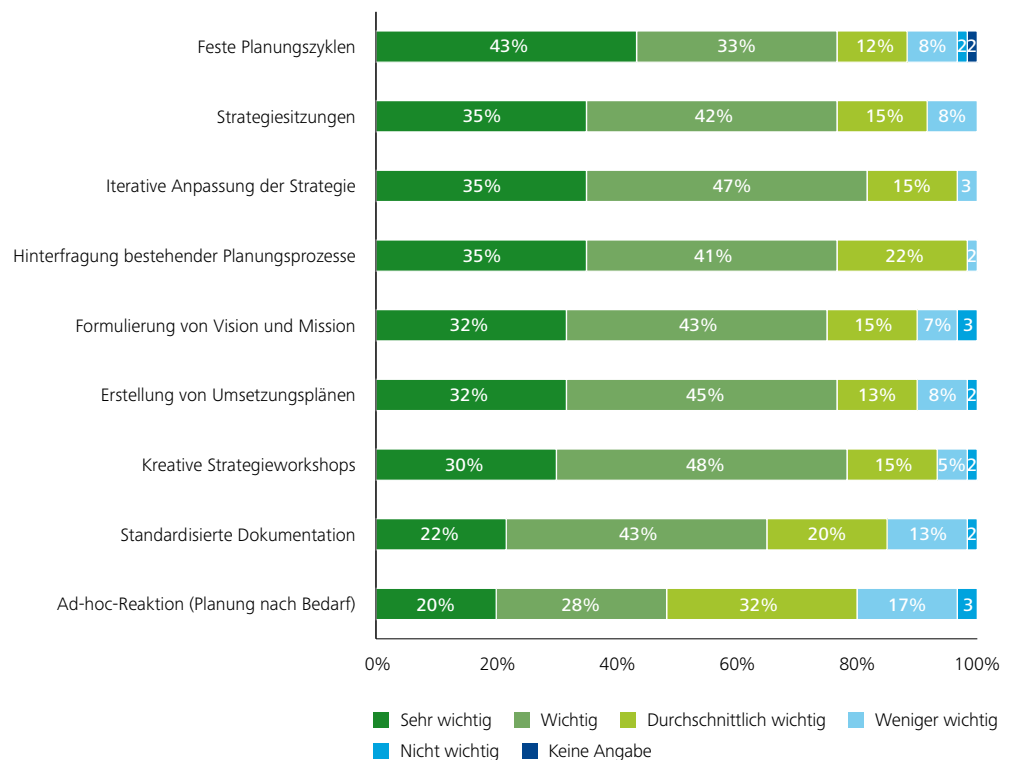


Für den Prozess der Strategieentwicklung verfolgen die befragten Mittelständler vorab festgesetzte Planungsaktivitäten bei gleichzeitig flexibler Anpassungsmöglichkeit an veränderte Rahmenbedingungen (vgl. Abb. 4). So gibt eine Mehrheit der Unternehmen feste Planungszyklen (76%), Strategiesitzungen (77%), die Formulierung einer langfristigen Vision und Mission (75%) sowie die Erstellung konkreter Umsetzungspläne (77%) als sehr wichtig oder wichtig an. Um die Unternehmensstrategie dennoch flexibel zu halten, setzt eine Mehrheit der Mittelständler auf eine iterative Anpassung der Strategie (82%), die Hinterfragung bestehender Planungsprozesse (76%) sowie kreative Strategieworkshops (78%), die zum Brainstorming für strategische Alternativen dienen können. Etwa die Hälfte der Unternehmen plant zudem sehr flexi-

bel nach spontanem Bedarf (48%). Die Mehrheit der Unternehmen nutzt dabei eine standardisierte Dokumentation für den Strategieentwicklungsprozess (65%).

Eine weiterführende Analyse ergab, dass von den Unternehmen, die feste Planungszyklen als zumindest wichtig ansahen, ganze 87 Prozent auch die iterative Anpassung der Strategie angaben. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die befragten Unternehmen zwar routinierte Planungsvorgänge einsetzen, die nötige Flexibilität für eine strategische Veränderung dabei aber nicht außer Acht lassen. Statt solche Strategieanpassungen ad hoc durchzuführen, gehen die Unternehmen graduell vor und können so die Mitarbeiter und die Organisationsstruktur besser auf Veränderungen vorbereiten.

Abb. 4 – Prozess der Strategieentwicklung

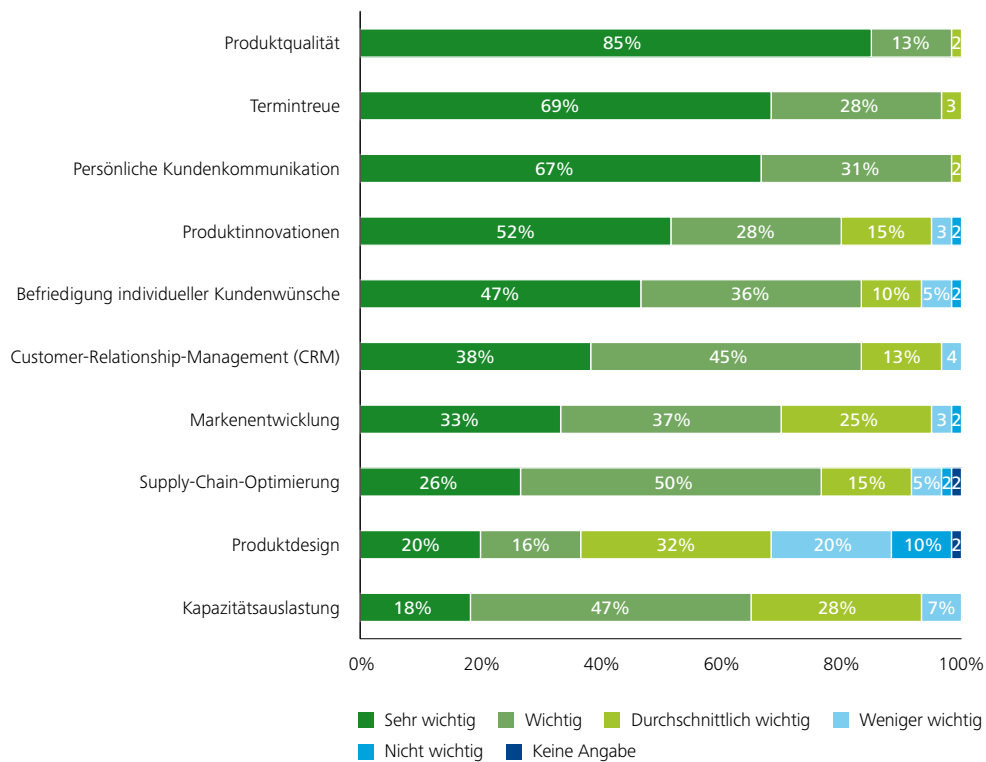


Erforderliche Kompetenzen für die strategische Positionierung

Die befragten Unternehmen zeigen Kompetenzen auf, die sowohl auf die Zufriedenheit der Kunden mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen als auch auf die zukünftige Sicherung des Absatzpotenzials abzielen. Im Rahmen der gegenwärtigen strategischen Ausrichtung sieht eine Mehrheit der Mittelständler die Produktqualität (98%), Termintreue (97%) und das Customer-Relationship-Management (83%) als wichtig oder sehr wichtig an. Darüber hinaus steht die Entwicklung einer starken Marke (70%) im Fokus, während dem Produktdesign mit 36 Prozent deutlich weniger Bedeutung eingeräumt wird. Um die Effizienz in der gegenwärtigen strategischen Ausrichtung zu steigern, setzen die befragten Unternehmen auf die Optimierung der Supply Chain (76%) sowie die Auslastung der Kapazitäten (65%).

Neben eher kurzfristig orientierten Kompetenzen setzen die befragten Mittelständler auch auf Kompetenzen, die die zukünftige strategische Positionierung sichern und unterstützen. So ist für 98 Prozent der befragten Unternehmen die persönliche Kundenkommunikation eine wichtige Kompetenz. Das persönliche Gespräch mit den Kunden dient der Identifikation von Kundenwünschen und unterstützt die Unternehmen bei der Generierung innovativer Ideen. Eine überwiegende Mehrheit der Unternehmen sieht darüber hinaus Produktinnovationen (80%) und die Befriedigung individueller Kundenwünsche (83%) als wichtige Kompetenz für die strategische Positionierung an (vgl. Abb. 5).

Abb. 5 – Kompetenzen für die strategische Positionierung

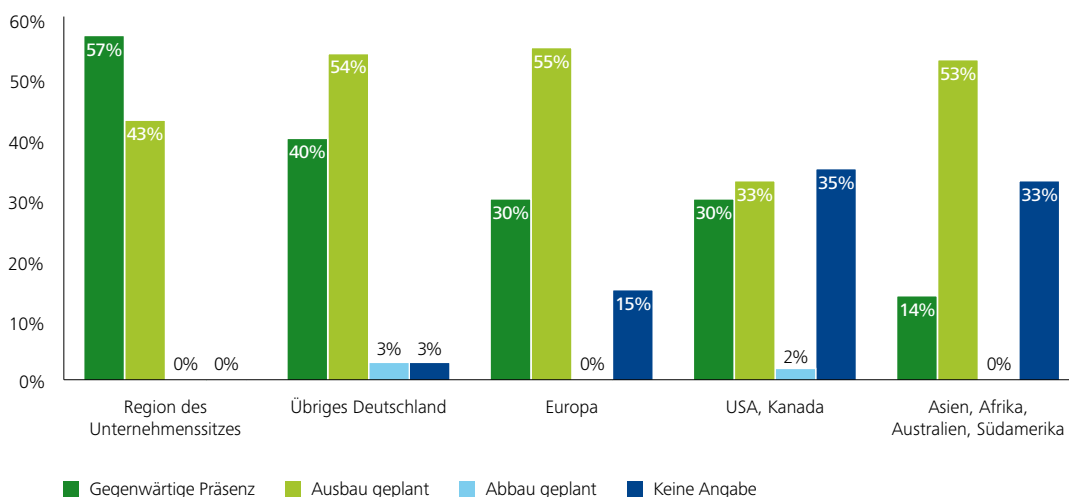


Die Bedeutung internationaler Märkte: Präsenz und Ausbau

Die Globalisierung bietet für mittelständische Unternehmen weitreichende Handlungsspielräume für internationale Aktivitäten.⁶ Im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung können die Unternehmen damit sowohl auf ihren Heimatmärkten als auch auf internationalen Märkten Wachstum generieren. Die am Axia-Award teilnehmenden Mittelständler wurden daher hinsichtlich ihrer Marktpräsenz und geplanter Veränderung auf dem Heimatmarkt und auf internationalen Märkten befragt. Wie aus Abbildung 6 ersichtlich, nutzen 57 Prozent der befragten Unternehmen die Region ihres Unternehmenssitzes (Bayern) als Absatzmarkt und 43 Prozent möchten ihre Präsenz in dieser Region in den kommenden zwei Jahren weiter ausbauen. Von den Unternehmen sind 40 Prozent im übrigen Deutschland vertreten, 30 Prozent in anderen europäischen Ländern und Nordamerika sowie 14 Prozent in Asien, Afrika, Australien und Süd-

amerika. Neben der starken Präsenz plant mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen einen Ausbau der Aktivitäten im übrigen Deutschland (außer Bayern), in anderen europäischen Ländern sowie in Asien, Afrika, Australien und Südamerika. In Nordamerika planen nur 33 Prozent der Mittelständler einen Ausbau ihrer Aktivitäten, was durch die aktuelle Wirtschaftskrise in den USA begründet sein kann. Insgesamt stehen mit dem geplanten Ausbau der internationalen Marktpräsenz die Zeichen klar auf Wachstum für den bayerischen Mittelstand und nur ein geringfügiger Anteil der Unternehmen plant einen Abbau der Aktivitäten (übriges Deutschland: 3%; Nordamerika: 2%). Mit der breiten internationalen Präsenz werden die befragten Unternehmen von einer möglichen Stagnation auf einzelnen Absatzmärkten weniger stark getroffen und können gezielt Absatzrückgänge in gesättigten Märkten durch Absatzsteigerungen in aufstrebenden Märkten ausgleichen.

Abb. 6 – Internationale Marktpräsenz



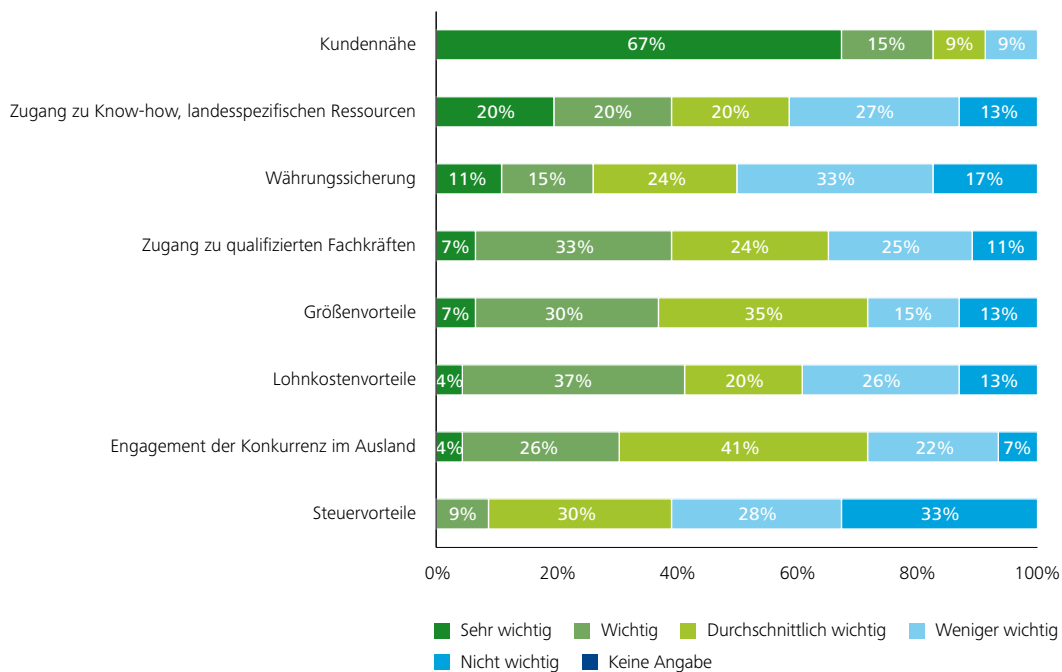
⁶ Vgl. BMWI (2007).

Was treibt den bayerischen Mittelstand zur Internationalisierung? Die Analyse der Motive für die Aufnahme und den Ausbau internationaler Aktivitäten ergibt, dass die befragten Mittelständler vornehmlich die Nähe zu ihren Kunden suchen (82%, 46 Antworten). Dies erlaubt eine flexible Anpassung an Kundenwünsche und ermöglicht den Unternehmen, sich zukünftiges Absatzpotenzial zu sichern. Den Zugang zu landesspezifischen Ressourcen und Know-how sowie zu qualifizierten lokalen Fachkräften nennen jeweils 40 Prozent der befragten Unternehmen als sehr wichtiges oder wichtiges Motiv. Neben den Aspekten, die internationales Wachstum und eine flexible Anpassung an Marktanforderungen ermöglichen, nennen die befragten Unternehmen auch Effizienzkriterien für den Ausbau ihrer internationalen Marktpräsenz. So sind Größenvorteile (37%) und Lohnkostenvorteile

(41%) von Bedeutung. 30 Prozent der befragten Unternehmen folgen der Konkurrenz ins Ausland, während lediglich 9 Prozent Steuervorteile nutzen. Die Währungssicherung durch internationale Aktivitäten spielt hingegen eher eine nachrangige Rolle (26%) (vgl. Abb. 7).

Während die Mehrheit der befragten Unternehmen den Ausbau internationaler Aktivitäten plant, geben lediglich fünf Unternehmen eine Rückverlagerung aus dem Ausland an. Hauptgründe hierfür sind Qualitätsprobleme bei der Produktion sowie Lieferschwierigkeiten. Insgesamt lässt sich damit festhalten, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen im Rahmen ihrer internationalen Aktivitäten Effizienz- und Flexibilitätsaspekte vereint und dadurch erfolgreich internationales Wachstum generiert.

Abb. 7 – Motive für internationale Aktivitäten (46 Unternehmen)



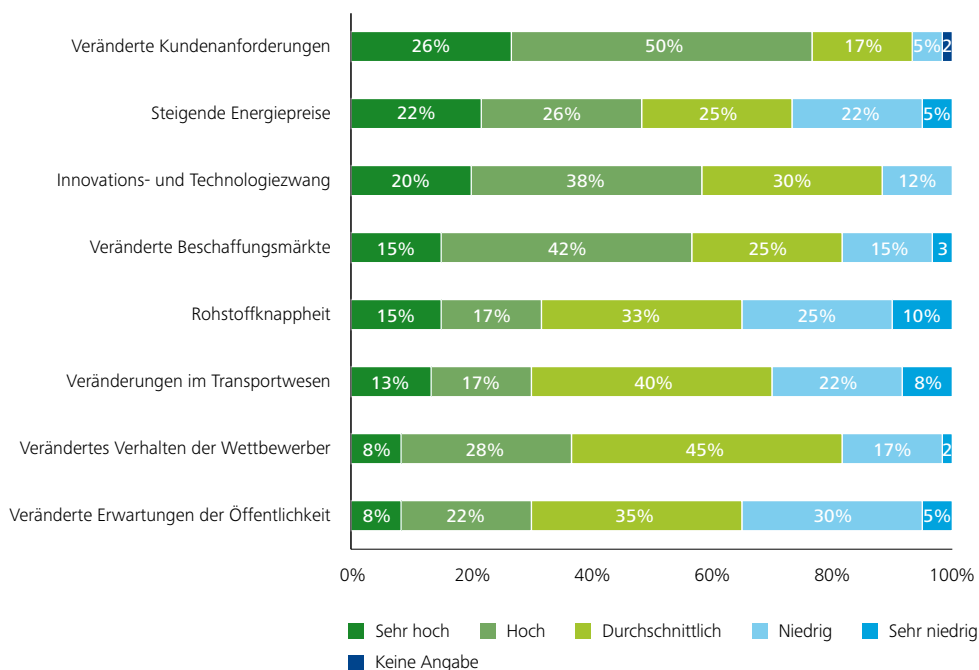
Anpassung der Unternehmensstrategie

Zur Anpassung der Strategie an zukünftige Anforderungen müssen Unternehmen einerseits Signale für einen Änderungsbedarf laufend analysieren und andererseits mögliche Hürden für strategischen Wandel überwinden.

Die im Rahmen des Axia-Awards befragten bayerischen Mittelständler geben vor allem marktseitige Treiber für einen Strategiewandel an (vgl. Abb. 8). So schreiben 76 Prozent der Unternehmen veränderten Kundenanforderungen eine hohe oder sehr hohe Bedeutung für zukünftigen Strategieänderungsbedarf zu. Darüber hinaus werden Strategieänderungen mit dem Innovations- und Technologiezwang (58%), den Veränderungen auf Beschaffungsmärkten (57%) und steigender Rohstoff-

knappheit (32%) begründet. Aspekte der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung, wie steigende Energiepreise, sind für 48 Prozent der Unternehmen von Bedeutung bei der Analyse ihres strategischen Anpassungsbedarfs, während Veränderungen im Transportwesen von 30 Prozent als bedeutend angegeben werden. Hervorzuheben ist, dass ein verändertes Wettbewerbsverhalten lediglich 36 Prozent der Unternehmen für die eigene Strategie als bedeutend ansehen. Dies ist im Vergleich zur Bedeutung der veränderten Kundenanforderungen ein relativ niedriger Wert und verdeutlicht den starken Kundenfokus der befragten Unternehmen. Veränderte Erwartungen der Öffentlichkeit sind lediglich für 30 Prozent der Unternehmen bedeutend für eine strategische Anpassung.

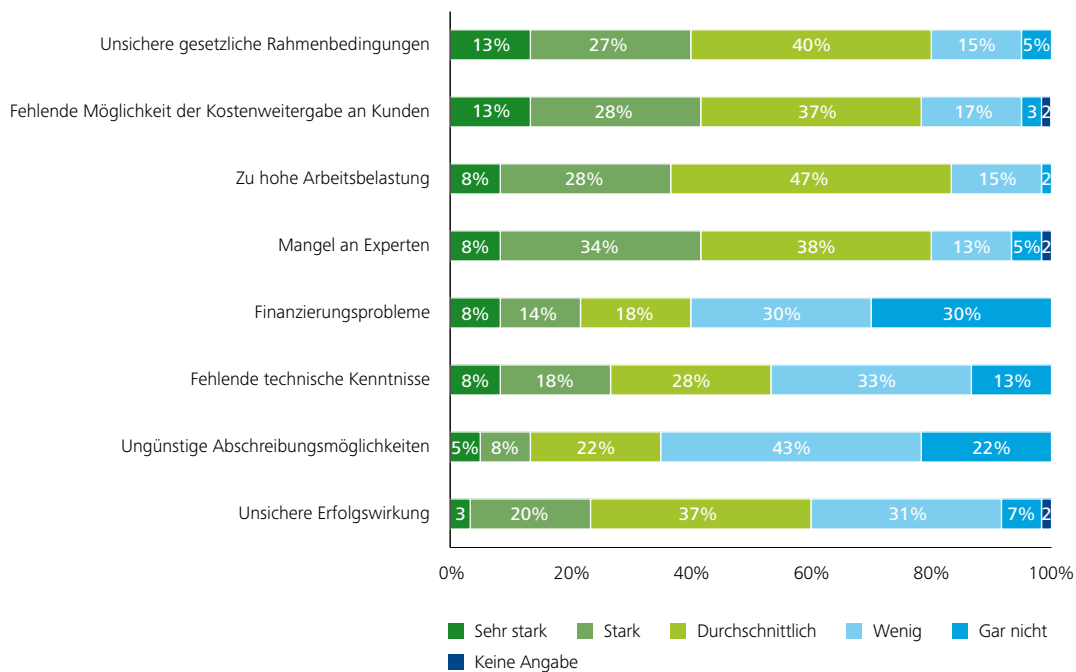
Abb. 8 – Aspekte für den zukünftigen Strategieänderungsbedarf



Unternehmen sehen sich bei ihrer strategischen Anpassung mit unterschiedlichen Hürden konfrontiert. Bei den befragten Mittelständlern sind dies vor allem die unsicheren gesetzlichen Rahmenbedingungen, die 13 Prozent als sehr wichtig nennen und 27 Prozent als wichtig. Zusätzlich stellt die fehlende Möglichkeit, die entstehenden Kosten an die Kunden weiterzugeben, eine wichtige Barriere dar (41%). Intern entsteht durch die hohe Arbeitsbelastung im Tagesgeschäft eine deutliche Hürde für die strategische Anpassungsfähigkeit (36%), da den

Mittelständlern oftmals die notwendige Zeit für die Planung und Umsetzung der Strategieänderung fehlt. Auch der Mangel an Experten wird von 42 Prozent der Unternehmen als wichtige Hürde genannt. Von eher nachrangiger Bedeutung sind Finanzierungsprobleme (22%), fehlende technische Kenntnisse (26%), ungünstige Abschreibungsmöglichkeiten (13%) und die unsichere Wirkung einer Strategieänderung auf den Unternehmenserfolg (23%) (vgl. Abb. 9).

Abb. 9 – Barrieren für die strategische Anpassungsfähigkeit



Besondere strategische Maßnahmen, um „Fit für Morgen“ zu werden

Im Rahmen des Axia-Awards wurden die mittelständischen Unternehmen gefragt, welche strategischen Maßnahmen ihnen geholfen haben, ihr Unternehmen „Fit für Morgen“ zu machen. Dabei nannte ca. ein Drittel der Unternehmen Maßnahmen im Marketing und Vertrieb, wie die Fokussierung auf ausgewählte Kundengruppen, die Entwicklung standortabhängiger Vertriebskonzepte oder die Neuausrichtung des Unternehmens auf der Basis des strategischen Marketings. Etwa 20 Prozent der Unternehmen nannten Aktivitäten, die sich unter dem Begriff „Firmeninfrastruktur“ zusammenfassen lassen. Hierbei wurde beispielsweise die Anpassung der Organisationsstruktur an das Unternehmenswachstum genannt.

Eine weiterführende Analyse dieser Aktivitäten ergab, dass sich ca. ein Drittel der Unternehmen auf Aktivitäten konzentriert, die sie „schlanker“ machen. Beispiele sind die Fokussierung auf einen Kernmarkt oder die Reduktion der Fertigungstiefe. Ein weiteres Drittel der Unternehmen nannte vornehmlich Aktivitäten, die auf Expansion und Wachstum abzielen, wie Diversifikation der Produkte, Investitionen in den Ausbau der Produktion

und stetige Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Etwa ein weiteres Drittel der Unternehmen nannte Aktivitäten in den beiden Kategorien „Wachstum“ und „Effizienz“, wie organisches und externes Wachstum in Kombination mit der Standardisierung eines leistungsfähigen Produktionssystems.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass eine Fokussierung auf bestimmte Märkte und Produktionsstufen gekoppelt mit Wachstumszielen als erfolgversprechende Ausrichtung angesehen wird. Allerdings gibt es keinen „goldenen Weg“, um fit für die Zukunft zu sein. Vielmehr zeichnen sich viele der befragten Mittelständler dadurch aus, dass sie – basierend auf ihrer aktuellen strategischen Position und den verfügbaren Ressourcen – unterschiedliche Maßnahmen einer effizienten und flexiblen Unternehmenssteuerung verfolgen. So generieren manche Unternehmen zunächst liquide Mittel, um diese in zukünftiges Wachstum zu investieren, während andere Unternehmen bereits heute diversifizieren, um zukünftigen Veränderungen in ihren Märkten strategisch zu begegnen. Wieder andere Unternehmen streichen überflüssige Aktivitäten, um die Effizienz des Kerngeschäfts zu steigern, während sie sich gleichzeitig durch gezielte Investitionen auf die Zukunft vorbereiten.

Controlling

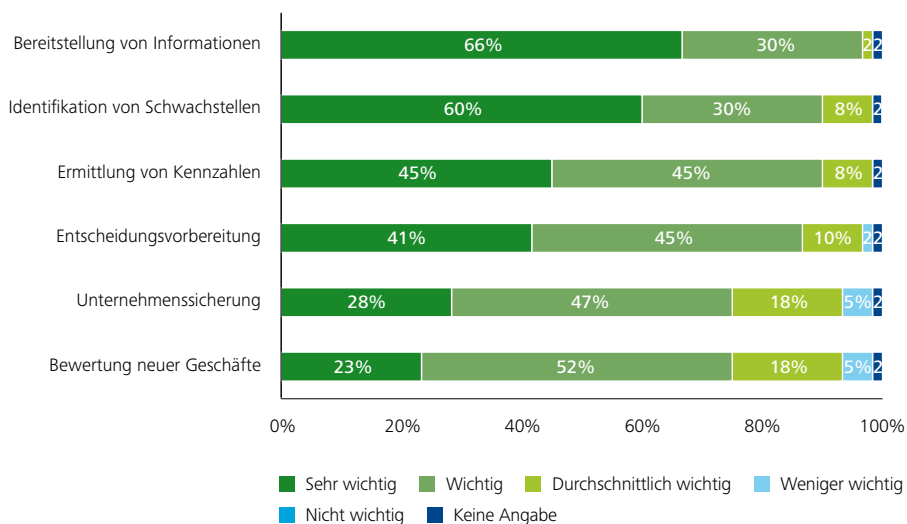
Gegenwärtige und auf die Zukunft ausgerichtete Aktivitäten müssen im Controlling verankert werden, um gezielt zu steuern, dass Unternehmen „Fit für Morgen“ sind. Zum einen nutzen Unternehmen unterschiedliche Funktionen des Controllings, wie die Informationsbereitstellung und die Kennzahlensteuerung, um das Erreichen spezifischer Ziele zu überprüfen. Dabei werden sowohl gegenwärtige als auch zukünftige strategische, operative und personalpolitische Ziele beurteilt und gesteuert. Darüber hinaus dient das Controlling dazu, Risiken für das Unternehmen rechtzeitig zu erkennen und geeignete Handlungsanweisungen abzuleiten. Ein auf die Zukunft ausgerichtetes Controlling kann damit die unternehmerische Anpassungsfähigkeit verbessern und die langfristige Unternehmenssicherung unterstützen. Zusätzlich unterstützt das Controlling die laufende Beurteilung der Beschaffungsmärkte und Lieferanten, die Identifikation von Schwachstellen im Beschaffungsmanagement und damit die langfristige Sicherung der Rohstoffbeschaffung. Schließlich dient das Controlling der nachhaltigen

Unternehmenssteuerung, die auch zukünftig stärker an Bedeutung gewinnende Bereiche, wie den Klima- und Umweltschutz, bereits heute gezielt steuert. Das ermöglicht Unternehmen, rechtzeitig geeignete Handlungsmaßnahmen zur Begegnung zukünftig relevanter Nachhaltigkeitsziele abzuleiten.

Controlling-Funktionen und Unternehmenssteuerung

Wie aus Abbildung 10 ersichtlich, ist für 96 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen die Bereitstellung von Informationen eine wichtige Funktion des Controllings. Die Mehrheit der Unternehmen nutzt es darüber hinaus für die Identifikation von Schwachstellen (90%), die Ermittlung von Kennzahlen (90%) sowie die Entscheidungsvorbereitung (86%). Langfristig dient das Controlling der Unternehmenssicherung (75%) sowie der Bewertung neuer Geschäfte (75%). Die letzten beiden Funktionen werden dabei nur von je 28 Prozent bzw. 23 Prozent als sehr wichtig eingestuft.

Abb. 10 – Bedeutung unterschiedlicher Controlling-Funktionen



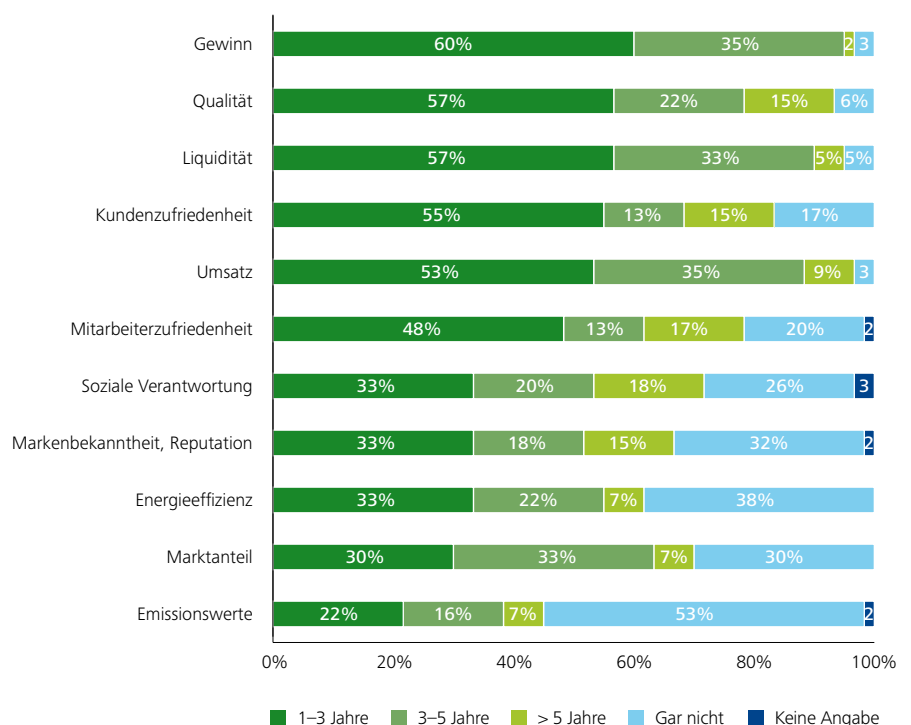
Die Mehrheit der befragten Mittelständler konkretisiert strategische Ziele relativ kurzfristig für einen Zeithorizont von ein bis drei Jahren (vgl. Abb. 11). Gewinnziele werden von 60 Prozent der Unternehmen für ein bis drei Jahre konkretisiert und von weiteren 35 Prozent für drei bis fünf Jahre. Ähnliche Zahlen ergeben sich für Umsatz- und Liquiditätsziele: 53 Prozent der Unternehmen planen beim Umsatz für ein bis drei Jahre (57% bei der Liquidität), während lediglich 35 Prozent der Unternehmen beim Umsatz für drei bis fünf Jahre planen (33% bei der Liquidität). Im Hinblick auf den Marktanteil ergibt sich ein zweigeteiltes Bild. Auf der einen Seite verlassen sich zahlreiche Unternehmen auf längere Planungszyklen. So planen 30 Prozent der befragten Unternehmen ihren Marktanteil für die nächsten drei Jahre, während weitere 33 Prozent eine entsprechende Planung für die nächsten drei bis fünf Jahre vornehmen. Auf der anderen Seite verzichten 30 Prozent völlig auf eine Planung des Marktanteils. Dieses Ergebnis mag mit der steigenden Wettbewerbsintensität und den verkürzten Technologiezyklen in vielen Branchen zusammenhängen: In einem solchen Umfeld wird es immer schwerer, Aktionen der Konkurrenz einzuschätzen, wodurch sich der Marktanteil auf einzelnen Märkten rasch verän-

dern kann. Eine Planung über mehrere Jahre kann hier in bestimmten Branchen unzuverlässig oder sogar kontraproduktiv sein.

Bei kundenbezogenen Zielen wie der Produkt- oder Servicequalität (57% planen für ein bis drei Jahre und 22% für drei bis fünf Jahre) und der Kundenzufriedenheit (55% planen für ein bis drei Jahre und 13% für drei bis fünf Jahre) ergeben sich ähnliche Zeithorizonte wie bei der Konkretisierung von Gewinn-, Umsatz- und Liquiditätszielen.

Unternehmen, die veränderte Kundenanforderungen als starken oder sehr starken Einflussfaktor auf ihre strategische Ausrichtung nannten, definieren zu mehr als einem Drittel Umsatz- (52%) und Gewinnziele (37%) für einen mittelfristigen Horizont von drei bis fünf Jahren. Mehr als die Hälfte der Unternehmen setzt die Umsatz- (52%) und Gewinnziele (57%) eher kurzfristig an, wodurch eine flexible Anpassung an veränderte Kundenbedürfnisse und daraus resultierende neue Produkte oder Dienstleistungen gewährleistet wird.

Abb. 11 – Zeithorizont für die Konkretisierung unterschiedlicher Ziele



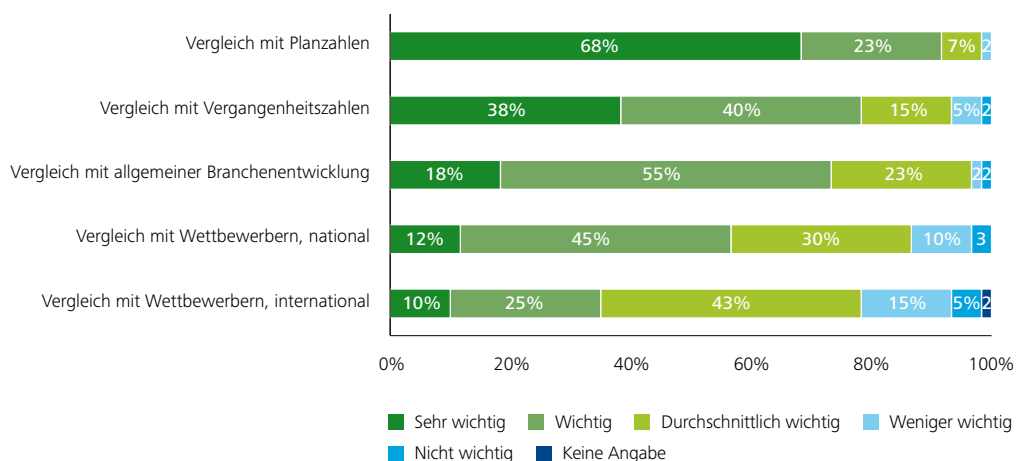
Auch bei der Mitarbeiterzufriedenheit konkretisieren 48 Prozent der Unternehmen Ziele für einen Zeitraum von bis zu drei Jahren, während 13 Prozent zwischen drei und fünf Jahren planen und immerhin 17 Prozent für mehr als fünf Jahre. Dies setzt voraus, dass Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum im Unternehmen verbleiben, und verdeutlicht die auf Kontinuität ausgerichtete Kultur im Mittelstand.

Das Bild ändert sich für Ziele der sozialen Verantwortung, der Unternehmensreputation sowie der Energieeffizienz: Hier plant etwa ein Drittel der Unternehmen kurzfristig (ein bis drei Jahre), ein weiteres Drittel mittel- bis langfristig und ein Drittel überhaupt nicht. Bei Zielen zu Emissionswerten plant eine Mehrheit von 53 Prozent noch nicht, wohingegen 22 Prozent der Unternehmen bereits kurzfristige Ziele konkretisieren. Die fehlende Planung mag damit begründet sein, dass einzelne Unternehmen diese Themen als weniger wichtig einstufen. Es

ist allerdings wahrscheinlicher, dass sozialer Verantwortung, Reputation und Energieeffizienz zwar hohe Bedeutung eingeräumt wird (vgl. Abb. 1), aber die Umsetzung eher durch Ad-hoc-Maßnahmen erfolgt.

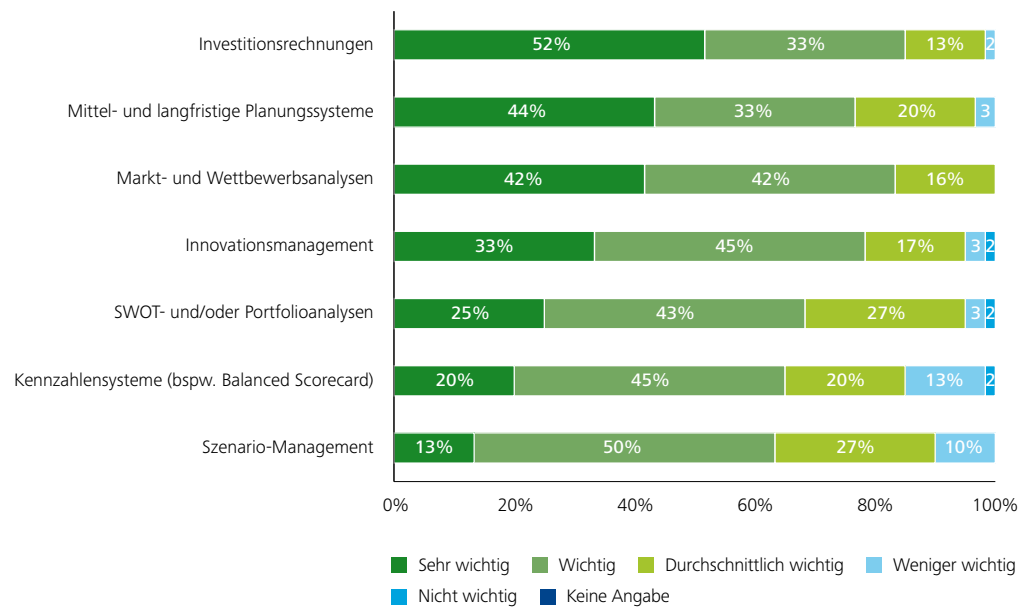
Im operativen Controlling setzt die Mehrheit der befragten Mittelständler auf den Vergleich mit Plan- (91%) oder Vergangenheitszahlen (78%). Diese feste Planung wird ergänzt durch den Vergleich mit der allgemeinen Branchenentwicklung (73%), der Aufschluss über die eigene Leistung und über zukünftige Anforderungen geben kann. Darüber hinaus kann ein Vergleich mit Wettbewerbern wichtige Anhaltspunkte für Verbesserungspotenzial bieten. Von den befragten Unternehmen sehen 57 Prozent das Benchmarking mit nationalen Wettbewerbern und immerhin 35 Prozent den Vergleich mit internationalen Wettbewerbern als sehr wichtig oder wichtig an (vgl. Abb. 12).

Abb. 12 – Benchmarks für die operative Steuerung



Im Hinblick auf die Beurteilung und Steuerung neuer Geschäfte greifen die befragten Unternehmen auf unterschiedliche Instrumente zurück (vgl. Abb. 13). Als sehr wichtig betrachten die Unternehmen Investitionsrechnungen für neue Geschäfte (52%), Markt- und Wettbewerbsanalysen (42%) sowie eher mittel- und langfristige Planungssysteme (44%) und ein langfristig ausgerichtetes Innovationsmanagement (33%). Klassische Strategie-Instrumente wie die SWOT- und Portfolioanalyse werden von einem Viertel der Unternehmen als sehr wichtig bezeichnet, während Kennzahlensysteme und Szenario-Management immerhin noch von einer Mehrheit der Unternehmen als wichtig genannt werden.

Abb. 13 – Instrumente zur Beurteilung und Steuerung neuer Geschäfte

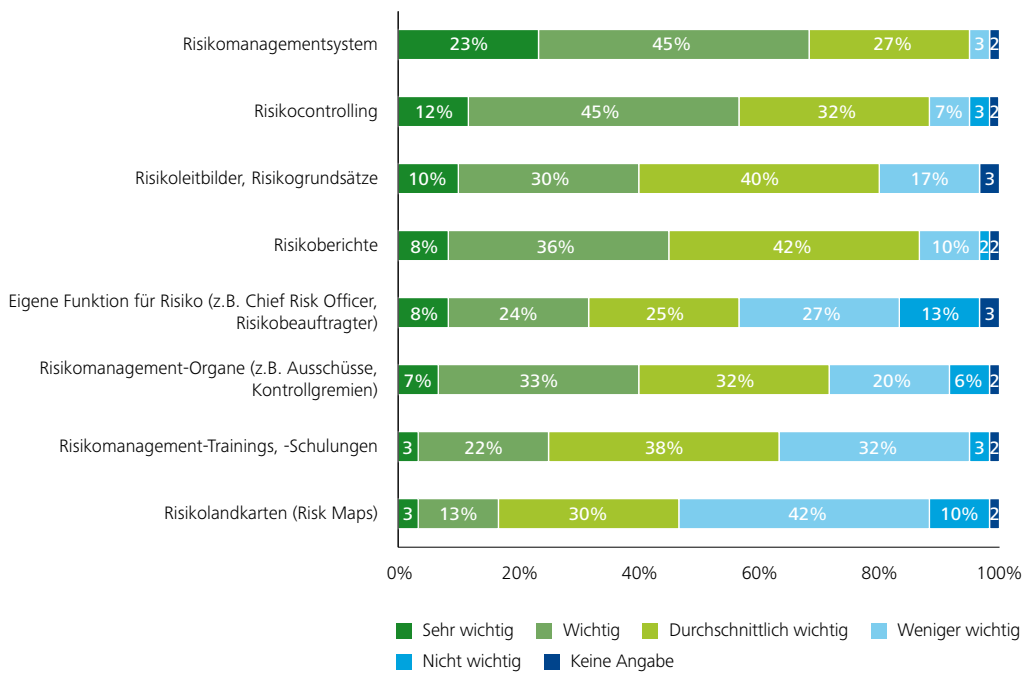


Zukunftsorientiertes Risikomanagement

Ein Risikomanagement, das zukünftige Risiken miteinbezieht, erfordert eine laufende Analyse unterschiedlicher Risikokategorien. Die im Rahmen des Axia-Awards befragten Unternehmen sehen insbesondere den Zugang zu Fach- und Führungskräften als ein wichtiges Risiko für den zukünftigen Unternehmenserfolg an (91%). Darüber hinaus stellen die gesamtwirtschaftliche Lage (81%) sowie finanzielle (70%) und operative (65%) Risiken wichtige Kategorien dar.

Um Risiken rechtzeitig zu erkennen und zu steuern, setzen die befragten Mittelständler vor allem auf ein etabliertes Risikomanagementsystem (68%, vgl. Abb. 14). 40 Prozent der Unternehmen sehen eigenständige Organe für das Risikomanagement, wie Ausschüsse oder Kontrollgremien, als wichtig an. Mehr als die Hälfte der Unternehmen sieht das Risikocontrolling als zumindest wichtig an und 44 Prozent der Unternehmen nennen Risikoberichte als sehr wichtige oder wichtige Maßnahme zur Risikosteuerung. Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen geben Risikoleitbilder und 32 Prozent die Schaffung einer Funktion wie den Risikobeauftragten als mindestens wichtig an, während Risikomanagement-Schulungen und Risikolandkarten eine eher untergeordnete Rolle spielen.

Abb. 14 – Instrumente zur Risikoerkennung und -steuerung

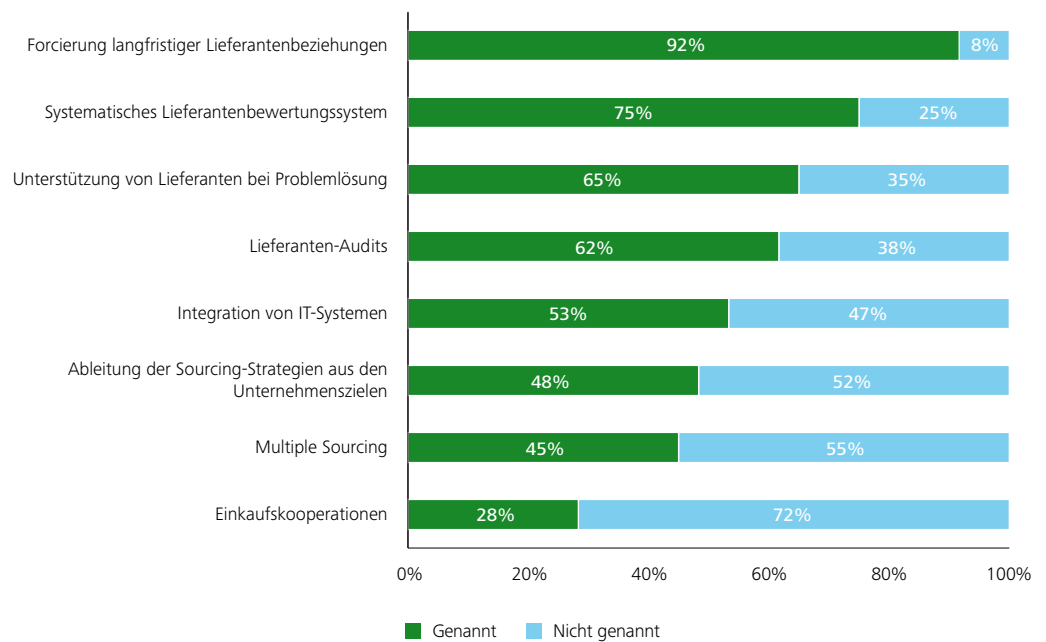


Maßnahmen des Beschaffungsmanagements

Beschaffungsmärkte sind für Unternehmen ein zentraler Bereich des Controllings, da sie zur Sicherung des gegenwärtigen Produktionsumfangs sowie für zukünftiges Wachstum von Bedeutung sind. Inmitten eines erhöhten Wettbewerbsdrucks in vielen Branchen und eines zunehmend schwierigen Zugangs zu knappen Rohstoffen stehen mittelständische Unternehmen vor der Herausforderung, eine langfristige Beschaffungssicherung aufzubauen. Um diese zu sichern, ergreifen die befragten Mittelständler unterschiedliche Maßnahmen. Wie aus Abbildung 15 ersichtlich, setzt eine überwiegende

Mehrheit von 92 Prozent auf langfristige Lieferantenbeziehungen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen nutzen systematische Lieferantenbewertungssysteme (75%), unterstützen Lieferanten bei der Problemlösung (65%), führen Lieferanten-Audits durch (62%) oder setzen auf die Integration von IT-Systemen (53%). Immerhin 48 Prozent der Unternehmen leiten ihre Sourcing-Strategien aus den Unternehmenszielen ab und 45 Prozent nutzen multiples Sourcing. Einkaufskooperationen werden von 28 Prozent der Unternehmen für ein langfristig ausgerichtetes Beschaffungsmanagement genutzt.

Abb. 15 – Maßnahmen des Beschaffungsmanagements

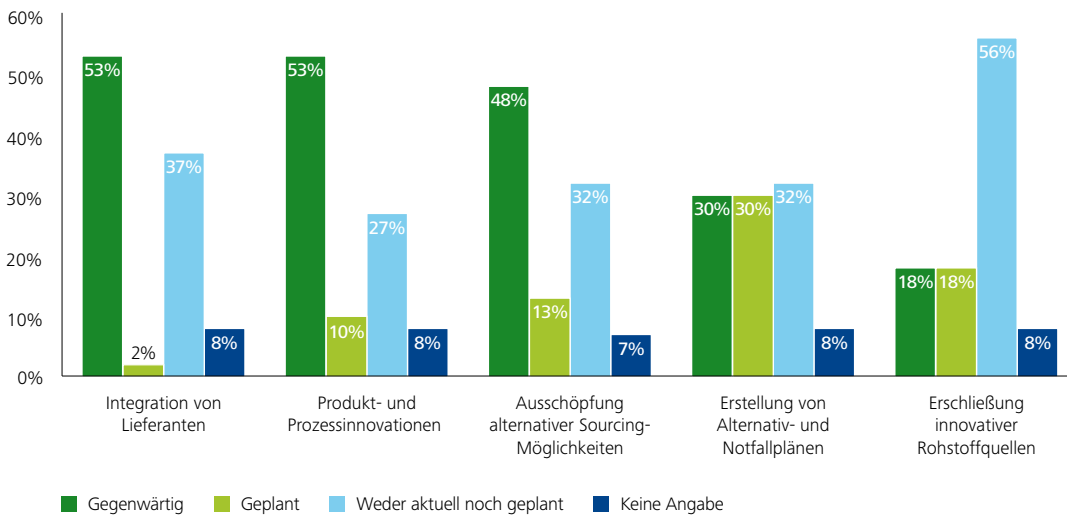


Die langfristige Rohstoffversorgung stellen die befragten Unternehmen sicher, indem sie Lieferanten integrieren (53%, vgl. Abb. 16), Produkt- und Prozessinnovationen umsetzen (53%) oder alternative Sourcing-Möglichkeiten ausschöpfen (48%). Die Erstellung von Alternativ- und Notfallplänen nutzen derzeit 30 Prozent der Unternehmen, jedoch planen weitere 30 Prozent deren Ausbau. Die Erschließung alternativer Rohstoffquellen nutzen lediglich 18 Prozent der Unternehmen.

Im Sinne einer nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens befassen sich die befragten Mittelständler gezielt mit Klima- und Umweltschutzthemen. Über die Hälfte

der Unternehmen investieren bereits in technische und bauliche Veränderungen am Unternehmensstandort (68%), nutzen betriebliches Vorschlagswesen für die Ideengenerierung (61%) und setzen auf Zertifizierung (53%) und Mitarbeiterschulungen (53%). Mehr als ein Drittel der Unternehmen passt die Produktpalette an (43%) und setzt den eigenen Lieferanten Verhaltensauflagen (37%), während 31 Prozent der Unternehmen staatliche Förderung in Anspruch nehmen. Immerhin 30 Prozent der Mittelständler schreiben gezielt Dienstreise-richtlinien vor, während 28 Prozent der Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte verfassen.

Abb. 16 – Maßnahmen zur Sicherung der langfristigen Rohstoffversorgung



Besondere Controlling-Maßnahmen, um „Fit für Morgen“ zu werden

Im Rahmen des Axia-Awards wurden die mittelständischen Unternehmen auch gefragt, welche Maßnahmen im Bereich Controlling in besonderer Weise zur effizienten und flexiblen Unternehmenssteuerung beitragen. Die Ergebnisse lassen sich – ähnlich einer Balanced Scorecard – in vier Kategorien einteilen. Die erste Kategorie umfasst prozessorientierte Maßnahmen, wie ein zeitnahes und effizientes Berichtswesen, tagesaktuelle Leistungsnachweise über ein EDV-System oder die Einführung eines Warenwirtschaftssystems zur Optimierung von Abläufen. Von den befragten Unternehmen nannten 30 Prozent solche prozessorientierten Maßnahmen. Darüber hinaus nutzen 27 Prozent der Mittelständler lern- und entwicklungsorientierte Maßnahmen zur Unternehmenssteuerung, wie abteilungsübergreifendes Arbeiten zum Wissensaustausch, die gezielte Übertragung von Verantwortung auf Mitarbeiter und flache Unternehmenshierarchien. Weitere 18 Prozent der Unternehmen nannten finanzorientierte Maßnahmen, wie die einheitliche Definition von Kennzahlen in der Gruppe oder die Deckungsbeitragsrechnung im Vertrieb. Lediglich 2 Prozent der befragten Unternehmen nannten kunden-

orientierte Maßnahmen, wie Besuche bei Kunden oder hohe Investitionen zur Erhaltung des Qualitätsniveaus der Produkte. Es scheint, dass der starke Kundenfokus bei mittelständischen Unternehmen (vgl. Abb. 8) bereits so selbstverständlich und in den Unternehmen verinnerlicht ist, dass es keiner besonderen kundenorientierten Controlling-Maßnahmen mehr bedarf.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die befragten Unternehmen im Controlling kurz- und langfristige Aspekte gezielt in Einklang bringen. So setzt eine Mehrheit der Mittelständler strategische Ziele eher kurzfristig an, um sich die nötige Flexibilität für eine strategische Anpassung zu erhalten, während im operativen Bereich Kennzahlen der Vergangenheit zur Steuerung der Effizienz und deren Verbesserung im Zeitablauf herangezogen werden. Durch das Risikomanagement und -controlling werden aktuelle und zukünftige Risiken schneller identifiziert und besser eingeschätzt. Um neben flexiblen strategischen Anpassungsmöglichkeiten dennoch für die Zukunft planen und steuern zu können, nutzen die Unternehmen zahlreiche Maßnahmen zur langfristigen Rohstoffsicherung.

Personalmanagement

Auch im Personalmanagement – einem entscheidenden Erfolgsfaktor im Mittelstand⁷ – müssen Unternehmen Effizienz- und Flexibilitätskriterien kombinieren, um eine nachhaltige Personalplanung umzusetzen. Dies betrifft sowohl die Entwicklung und Bindung der bereits vorhandenen Belegschaft als auch die Rekrutierung zukünftigen Personals und die Zusammensetzung der Mitarbeiter.

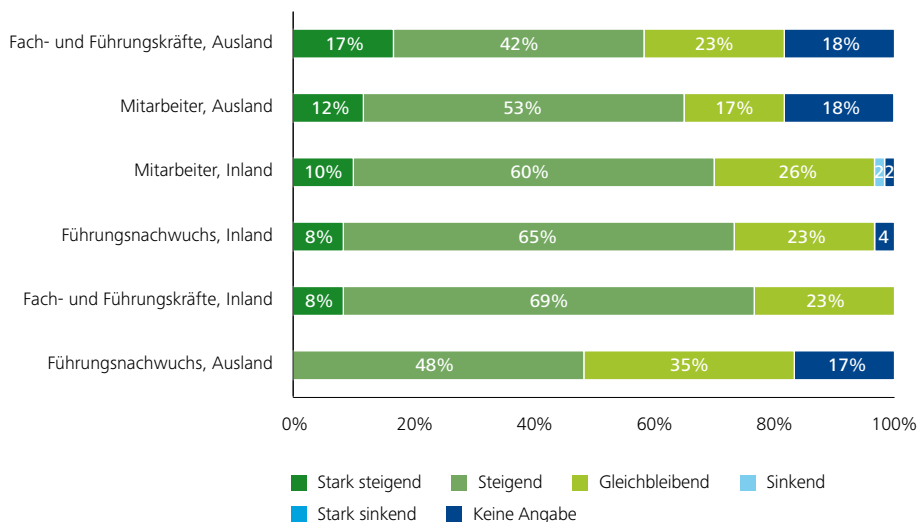
Entwicklung der Belegschaft

Wie aus Abbildung 17 ersichtlich, erwartet die Mehrheit der befragten Unternehmen eine Vergrößerung ihrer Belegschaft. Für die deutschen Standorte rechnen 77 Prozent der Unternehmen mit einem Anstieg der Anzahl an Fach- und Führungskräften, 73 Prozent mit mehr Führungsnachwuchs und 70 Prozent mit einer Erhöhung der Mitarbeiterzahl. Auch bei ausländischen Standorten wird überwiegend eine positive Entwicklung der Belegschafts-

zahlen erwartet. Dies betrifft Fach- und Führungskräfte zu 59 Prozent, den Führungsnachwuchs zu 48 Prozent und Mitarbeiter zu 65 Prozent.

Dabei rekrutieren die befragten Unternehmen Fach- und Führungskräfte durch unterschiedliche externe Maßnahmen, wie Stellenanzeigen im Internet (94%) und in (Fach-)Zeitschriften (88%), den Kontakt zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen (80%) sowie über Personalberatungen (73%) und Vermittlungsdienste der Arbeitsagentur (67%). Die Abwerbung von Fach- und Führungskräften aus anderen Unternehmen nutzen 43 Prozent der Mittelständler. Darüber hinaus stützt sich die Mehrheit der befragten Unternehmen auf qualifiziertes internes Personal durch die Identifikation und Entwicklung geeigneter Bewerber/innen (90%).

Abb. 17 – Geplante Entwicklung der Belegschaftsgröße in den kommenden zwei Jahren



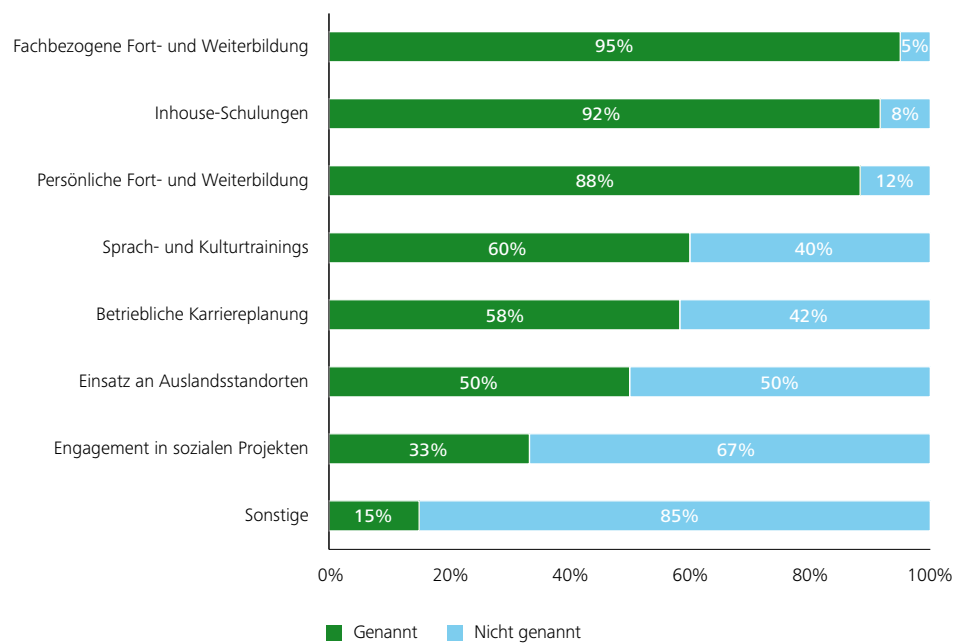
⁷ Vgl. Heymann (2009).

Instrumente der Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung

Unternehmen, die eine langfristige strategische Orientierung haben, benötigen eine gezielte Personalentwicklung, um zukünftige strategische Anforderungen mit Hilfe der relevanten Kompetenzen zu erfüllen. Dieses Bild spiegelt sich auch bei den befragten bayerischen Mittelständlern wider (vgl. Abb. 18): Eine überragende Mehrheit von 95 Prozent setzt die fachbezogene Fort- und Weiterbildung ein, um ihre Mitarbeiter „Fit für Morgen“ zu machen. Zusätzlich werden Inhouse-Schulungen

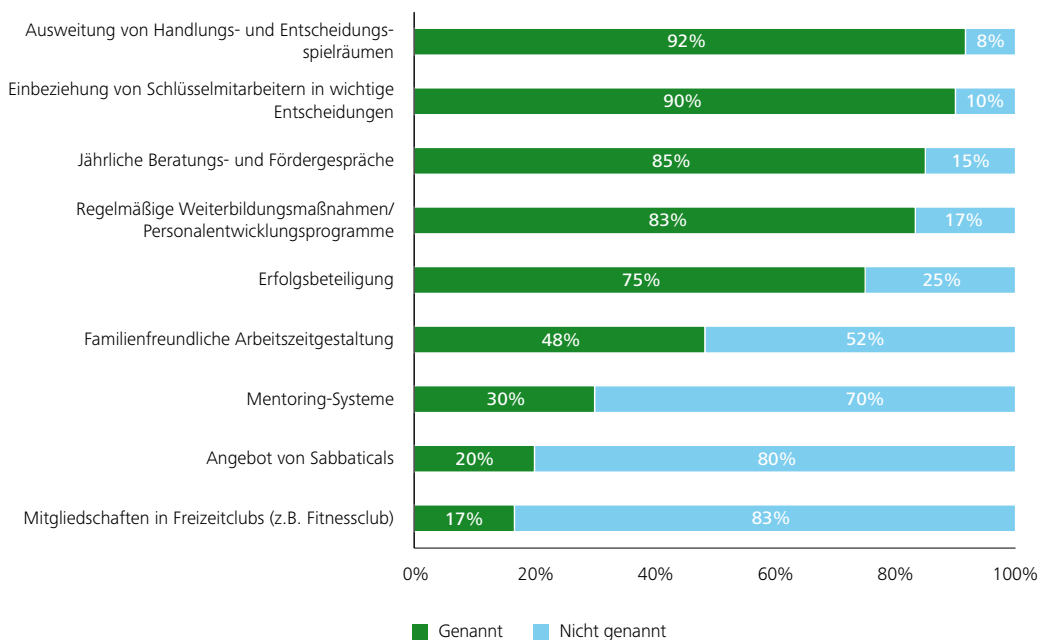
(92%) sowie persönliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (88%) eingesetzt. Sprach- und Kulturtrainings nutzen 60 Prozent der Unternehmen, um ihre Mitarbeiter für internationale Positionen vorzubereiten. Damit die erworbenen Kompetenzen auch zum Einsatz kommen, setzt die Hälfte der Unternehmen Mitarbeiter an Auslandsstandorten ein. Ein weiteres zentrales Element der Personalentwicklung stellt die betriebliche Karriereplanung dar, die von 58 Prozent der Unternehmen genannt wird. Bei 33 Prozent der Mittelständler engagieren sich die Mitarbeiter zudem in sozialen Projekten. (92%) sowie persönliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (88%) eingesetzt. Sprach- und Kulturtrainings nutzen 60 Prozent der Unternehmen, um ihre Mitarbeiter für internationale Positionen vorzubereiten. Damit die erworbenen Kompetenzen auch zum Einsatz kommen, setzt die Hälfte der Unternehmen Mitarbeiter an Auslandsstandorten ein. Ein weiteres zentrales Element der Personalentwicklung stellt die betriebliche Karriereplanung dar, die von 58 Prozent der Unternehmen genannt wird. Bei 33 Prozent der Mittelständler engagieren sich die Mitarbeiter zudem in sozialen Projekten.

Abb. 18 – Instrumente der Personalentwicklung



Durch gezielte Personalentwicklungsprogramme können Unternehmen ihre Schlüsselmitarbeiter langfristig an sich binden (vgl. Abb. 19). Von den befragten bayerischen Mittelständlern nutzen 83 Prozent diese Form der Mitarbeiterbindung. Daneben dienen die Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für Schlüsselmitarbeiter (92%), deren Einbeziehung in zentrale Entscheidungen (90%), jährliche Beratungs- und Fördergespräche (85%) sowie monetäre Erfolgsbeteiligung (75%) als weitere Instrumente zur Mitarbeiterbindung. Immerhin 48 Prozent der Unternehmen nutzen die familienfreundliche Arbeitsplatzgestaltung und 30 Prozent setzen Mentoring-Systeme ein, was der langfristigen Bindung insbesondere von weiblichen Schlüsselmitarbeitern dient. Weniger üblich sind Angebote für Sabbaticals (20%) und Mitgliedschaften in Freizeitclubs (17%).

Abb. 19 – Instrumente zur Bindung von Schlüsselmitarbeitern



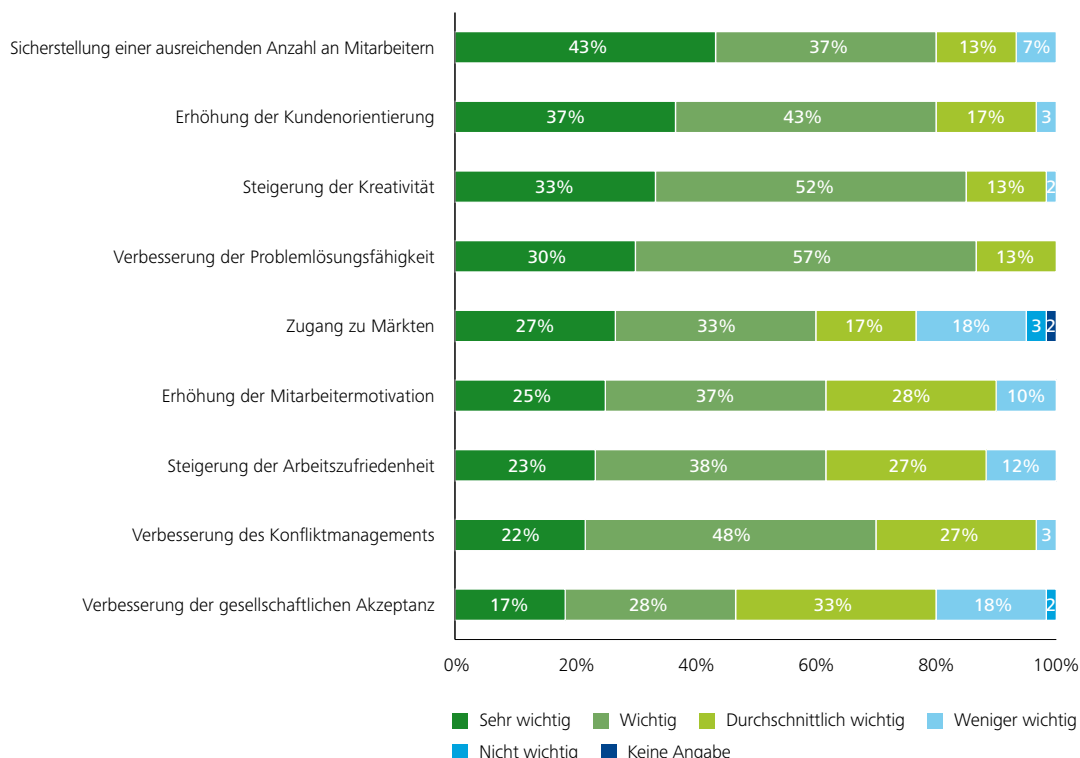
Zusammensetzung der Belegschaft

Um „fit für die Zukunft“ zu sein, müssen Unternehmen eine ausgewogene Zusammensetzung der Belegschaft erreichen. Dies beinhaltet beispielsweise Diversität in Bezug auf Merkmale wie Alter und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit – um das Wissen der älteren Mitarbeiter gezielt an jüngere weiterzugeben – sowie Diversität beim Geschlecht, um sowohl männliches als auch weibliches Mitarbeiterpotenzial auszuschöpfen.

Die im Rahmen des Axia-Awards befragten Mittelständler sind sich der Bedeutung von Diversität in der Belegschaft durchaus bewusst (vgl. Abb. 20). Von den befragten Unternehmen gaben jeweils 80 Prozent als

mindestens wichtigen Grund an, dass sie durch Diversität eine ausreichende Anzahl an Mitarbeitern sicherstellen können und die Kundenorientierung verbessern. In der Zusammenarbeit im Unternehmen kann es durch eine vielfältige Belegschaft zu einer gesteigerten Kreativität (85%), verbesserten Problemlösungsfähigkeit (87%) und einem besseren Konfliktmanagement (70%) kommen. Als wichtige Resultate werden auch die erhöhte Mitarbeitermotivation (62%) und die gesteigerte Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter (61%) genannt. Die verbesserte gesellschaftliche Akzeptanz durch eine Diversität in der Belegschaft erachten jedoch nur 45 Prozent der Unternehmen als wichtig.

Abb. 20 – Bedeutung der Diversität der Belegschaft



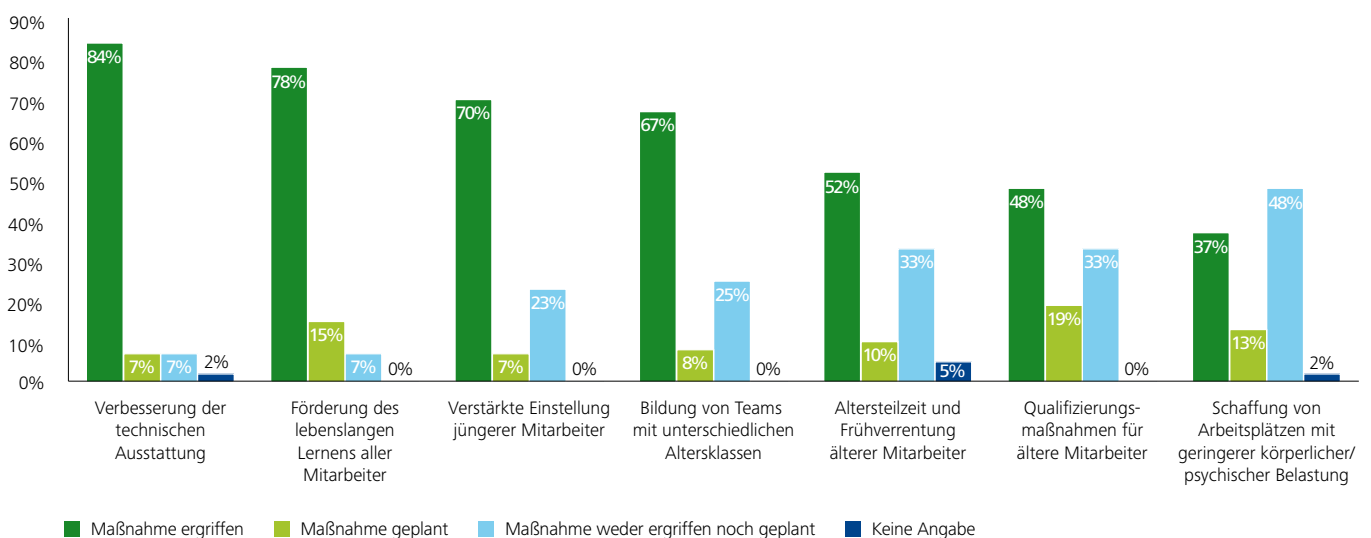
Für eine ausgewogene Altersstruktur in der Belegschaft setzen die befragten Mittelständler vor allem auf eine Verbesserung der technischen Ausstattung (84%), die Förderung des lebenslangen Lernens aller Mitarbeiter (78%), die verstärkte Einstellung jüngerer Mitarbeiter (70%) sowie die Bildung von Teams mit unterschiedlichen Altersklassen (67%). Um den Grad an älteren Mitarbeitern zu verringern, nutzen 52 Prozent der Unternehmen Altersteilzeit und Frühverrentung, während weitere 10 Prozent diese Maßnahme geplant haben. 48 Prozent der Unternehmen setzen auf die weitere Qualifizierung älterer Mitarbeiter und 37 Prozent schaffen gezielt Arbeitsplätze mit geringerer Belastung, um auch ältere Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden (vgl. Abb. 21).

Zusätzlich nutzen die befragten Unternehmen diverse Instrumente, um den Frauenanteil in der Belegschaft zu erhalten oder sogar zu erhöhen. Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem für Mitarbeiterinnen zu verbessern, hat die Mehrheit der Unternehmen flexible Urlaubsplanung (83%), flexible Arbeitszeitregelung (82%), Modelle zur Wiedereingliederung nach der Elternzeit

(73%), flexible Arbeitsplatzgestaltung (z.B. Home Office, 60%) und Teilzeitarbeitsplätze für Fach- und Führungspositionen (53%) etabliert. Hingegen werden die Möglichkeit zur Freistellung von Mitarbeitern (27%) und die betriebliche Kinderbetreuung (10%) bei den befragten Mittelständlern eher selten eingesetzt.

Weiterführende Analysen zeigen auf, dass von den Unternehmen, die den Zugang zu Fach- und Führungskräften als wichtiges Risiko für den zukünftigen Unternehmenserfolg angaben, eine Mehrheit auf flexible Arbeitszeitregelung (80%), Modelle zur Wiedereingliederung nach Elternzeit (76%) sowie Altersteilzeit (62%) setzt. Von den befragten Unternehmen, die die Gewinnung von Fach- und Führungskräften als wichtige oder sehr wichtige Herausforderung für die Zukunft ihres Unternehmens angaben, zeigen sich vergleichbare Resultate. Diese Mittelständler sind sich somit nicht nur bewusst über die Herausforderung, die durch einen zukünftigen Mangel an qualifizierten Mitarbeitern entsteht, sondern planen bereits heute aktiv für die langfristige Bindung der Belegschaft und eine erhöhte Attraktivität für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Abb. 21 – Maßnahmen für eine ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft



Besondere Maßnahmen des Personalmanagements, um „Fit für Morgen“ zu werden

Die mittelständischen Unternehmen wurden nach den Maßnahmen im Personalmanagement befragt, mit denen sie ihr Unternehmen besonders „fit für die Zukunft“ machen. Die Ergebnisse zeigen, dass 28 Prozent der Unternehmen auf Personalentwicklungsmaßnahmen, wie eine systematische Nachwuchskräfteentwicklung oder jährliche Weiterbildungsmaßnahmen, setzen. Von den befragten Unternehmen nutzen 23 Prozent Maßnahmen der Personalführung, um ihre Mitarbeiter „Fit für Morgen“ zu machen. Beispiele hierfür sind die Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung, die Einführung erfolgsabhängiger Vergütung und Mitarbeiter-Jahresgespräche. 14 Prozent der Unternehmen setzen Maßnahmen für eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung ein, wie die Verstärkung des Gesundheitsmanagements und Job-Rotation. Von den befragten Mittelständlern nutzen 10 Prozent Maßnahmen der Personalbeschaffung, um einen ausreichenden und ausgewogenen Personalbestand für die Zukunft zu haben. Beispiele für solche Maßnahmen sind eine hohe interne Ausbildungsquote und die gezielte Ausbildung – auch über das duale Studium – für junge Arbeitskräfte. Schließlich nutzen 5 Prozent der Unternehmen Maßnahmen zur Kommunikation mit und zwischen den Mitarbeitern, wie Teambuilding-Events und eine offene Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die befragten Mittelständler bereits heute dem erwarteten Fach- und Führungskrätemangel begegnen, indem sie bestehende Mitarbeiter gezielt an sich binden, neue qualifizierte Mitarbeiter auf unterschiedlichen Wegen rekrutieren und eine ausgewogene Belegschaft schaffen, in der bestehendes und neues Mitarbeiterwissen gezielt ausgetauscht wird und das weibliche Führungspotenzial genutzt wird. Damit ist der bayerische Mittelstand mit seinem Weitblick beim Personalmanagement vorbildlich für die Zukunft aufgestellt.

Best Practices

Bionorica SE

Die 1933 gegründete Bionorica SE ist der führende Hersteller von apothekenpflichtigen pflanzlichen Arzneimitteln in Deutschland. Mit seinen 904 Mitarbeitern erzielte das Unternehmen 2010 einen Umsatz von rund € 149 Mio. Das Unternehmen ist zu 100% in Familienbesitz, hat einen Gesellschafter und wird durch den Eigentümer und externe Manager geführt.

Die Bionorica SE verfolgt das Ziel, die Medizin jeden Tag ein Stück pflanzlicher zu machen. Die Unternehmensvision wird durch das innovative Phytoneering umgesetzt, das die Wirksamkeit pflanzlicher Wirkstoffe mit dem Wissen und den Methoden der modernen Medizin kombiniert. Damit ist das Unternehmen eine Ausnahme in der chemisch dominierten Arzneimittelbranche.

In der strategischen Ausrichtung hat sich das Unternehmen „Fit für Morgen“ aufgestellt, indem es sein Ziel, weltweiter Marktführer bei der Phytomedizin zu werden, unter Einhaltung strenger ethischer Standards erreichen möchte. Dazu gehören Ethikrichtlinien für Lieferanten ebenso wie der Verzicht auf einen Anbau, der in Konkurrenz zur Nahrungsmittelproduktion stünde. Ethische Grundsätze wurden darüber hinaus auch für die Unternehmensführung festgelegt. Um sich für die Zukunft zu rüsten, leitet das Unternehmen strategische Ziele auf Basis eines festgelegten Wachstumskonzeptes ab. „Wachstum um jeden Preis“ wird vermieden – stattdessen wird in den kommenden drei bis vier Jahren eine Umsatzverdopplung angestrebt, um auch weiterhin in Forschung und Entwicklung investieren zu können. Zur Umsetzung der Wachstumsziele sollen die besten Mitarbeiter rekrutiert werden, bereichsübergreifendes Denken wird gefördert, und es wird darauf geachtet, dass jeder Mitarbeiter sich aktiv für die Unternehmensvision einsetzt.

Ein ausgezeichnetes Beispiel für die strategische Ausrichtung für die Zukunft ist das BNO-Excellence Project. Hierbei wurden die Unternehmensvision, der Leitgedanke und die strategischen Ziele konsistent erarbeitet und umfassend im Unternehmen kommuniziert; sie dienen nun als Basis aller weiteren Unternehmensaktivitäten. Um die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an veränderte Marktbedingungen zu erhöhen, werden Themen wie die Kooperationsfähigkeit, der Umgang mit Wissen und der Informationsfluss zwischen Abteilungen und Bereichen fortlaufend diskutiert.

Im Controlling sichert sich die Bionorica SE neben einer 5-Jahresplanung ihre Flexibilität durch eine zusätzliche jährliche Planung und Monatsabschlüsse. Ein regelmäßiges Benchmarking anhand von Wettbewerbszahlen erlaubt die Identifikation von Schwachstellen und Anpassungspotenzial. Ein standardisiertes Risikomanagementsystem und die interne Revision dienen dazu, die hohen Rechts- und Haftungsrisiken im Pharmageschäft richtig einzuschätzen und zu überprüfen. Nachhaltiges Wirtschaften wird im Unternehmen gelebt, indem seit Kurzem ein neues Verwaltungsgebäude mit Solar- und erneuerbaren Energien betrieben wird.

Im Personalwesen überzeugt die Bionorica SE durch ein durchgängiges Herunterbrechen der Unternehmensvision über Ziele, klare Mission-Statements für Abteilungen sowie Mitarbeiterzielvorgaben, die durch ein institutionalisiertes Mitarbeiterbeurteilungs- und -fördersystem komplementiert werden. Über die Kooperation mit Universitäten rekrutiert das Unternehmen Fach- und Führungskräfte und nutzt darüber hinaus die unternehmensinterne Ausbildung. Vorbildliche Instrumente der Personalentwicklung sind u.a. Mitarbeitergespräche, Schulungen und Trainings. Besonders hervorzuheben ist auch hier der Fokus auf die langfristige Archivierung von Wissen im Wissensmanagement, das durch Exit-Gespräche und Exit-Workshops unterstützt wird. Ein prämiertes Mitarbeitermagazin und gesundheitsfördernde Maßnahmen für Mitarbeiter sind weitere Instrumente für die langfristige Mitarbeiterbindung. Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, bietet das Unternehmen Kinderbetreuung an.

Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH

Die Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH hat sich auf die Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb von Trink- und Brauchwasseraufbereitungsanlagen spezialisiert. Das 1949 gegründete Unternehmen erwirtschaftete in 2010 mit seinen 400 Mitarbeitern einen Umsatz von € 60 Mio. Es ist zu 100% im Privatbesitz.

In der strategischen Ausrichtung hat sich das Unternehmen durch unterschiedliche Maßnahmen „Fit für Morgen“ gemacht. Durch Einbindung von Vertriebsmitarbeitern und Handelsvertretern hat es stets ein „Ohr am Markt“ und kann sich flexibel an Marktveränderungen anpassen. Ein systematischer Strategieentwicklungsprozess dient der Festlegung der strategischen Stoßrichtung, wobei Strategien von Zeit zu Zeit hinterfragt werden und dabei auch ein Rückzug aus Märkten vollzogen werden

kann. Die iterative Entwicklung strategischer Geschäftseinheiten hat zu einer nachhaltigen Entwicklung von Märkten geführt. Um Barrieren und Marktveränderungen rechtzeitig zu identifizieren, setzt die Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH einerseits auf das Aufspüren von Trends durch das Beobachten von Megatrends, wie Bevölkerungsentwicklung und Umweltrends, und andererseits auf die Fokussierung auf sogenannte „Jahresthemen“, wie die Kundenzufriedenheit, Liefertreue und Werteorientierung des Unternehmens.

Im Controlling rüstet sich das Unternehmen bereits heute für die Zukunft, indem es Benchmark-Analysen für die Entwicklung des eigenen Markt-Portfolios durchführt. Ein systematisches Risikomanagementsystem ist Bestandteil des Controllings und wird beispielsweise für die Identifikation von Risiken bei der Geschäftsfeldanalyse eingesetzt. Um die Rohstoffversorgung auch zukünftig zu sichern, hat das Unternehmen stabile Systempartnerschaften geschaffen und setzt auf langfristige Zusammenarbeit und zuverlässige Partnerschaften mit qualitativ hochwertigen Lieferanten.

Das Unternehmen hat eine stark verwurzelte Innovationskultur, in der Querdenker und kreative Mitarbeiter aktiv gefördert werden. Freiraum zum „Querdenken“ soll die Leidenschaft für Leistung fördern und im Unternehmen institutionalisiert werden. Um zukünftige Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren und eine ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft sicherzustellen, setzt das Unternehmen auf eine hohe Ausbildungsquote. Die geforderte Leistungskultur wird durch ein eigenes Schulungszentrum und ein umfassendes Personalentwicklungsprogramm vorgelebt. Zur langfristigen Bindung ihrer Schlüsselmitarbeiter hat die Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH ein innovatives Beteiligungsmodell entwickelt, bei dem Mitarbeiter eine echte GmbH-Beteiligung am Unternehmen haben. Mittlerweile gehört weit über ein Viertel des Unternehmens der Belegschaft. Ferner werden Schlüsselmitarbeiter gefördert und weiterentwickelt, Fach- und Führungskräften wird die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit eingeräumt. Weitere Instrumente der Mitarbeiterbindung auf allen Hierarchie-Ebenen, die die „Individual-Pflege“ der Mitarbeiter verdeutlicht, sind Jubiläumszahlungen für Betriebszugehörigkeit, Zuschüsse zu den vermögenswirksamen Leistungen und der betrieblichen Altersvorsorge sowie zum Kantinenessen. Zusätzlich unterstützt das Unternehmen durch flexible Arbeitsplatzgestaltung und Modelle zur Wiedereingliederung nach der Elternzeit die Vereinbar-

keit von Familie und Beruf. Die Motivation, die die Mitarbeiter durch die zahlreichen Maßnahmen des Personalmanagements erfahren, schlägt sich deutlich in der niedrigen Fluktuation und der hohen Identifikation mit dem Unternehmen nieder.

Multivac Sepp Haggenmüller GmbH & Co. KG

Die Multivac Sepp Haggenmüller GmbH & Co. KG wurde 1961 gegründet und hat sich auf die Herstellung und den Vertrieb von Verpackungsmaschinen und Verpackungslösungen für Lebensmittel, Sterilgüter und andere medizinische Produkte sowie Konsum- und Industrieartikel spezialisiert. Sie erwirtschaftete 2010 mit 1777 Mitarbeitern einen Umsatz von € 269 Mio. und liegt zu 100% im Familienbesitz. Geführt wird das Unternehmen von einem externen Management.

Das Unternehmen hat es sich zum Ziel gesetzt, dauerhaft Marktführer und ein Begriff für „Vakuuieren“ bei den Kunden zu sein. Daneben werden auch Begleitprodukte wie Folien vertrieben, um „alles aus einer Hand“ anbieten zu können. Das Unternehmen produziert Verpackungsmaschinen aller Größenordnungen – darunter sogar Kleinmaschinen für Metzger – und will mit dieser strategischen Ausrichtung verhindern, dass (neue) Konkurrenz in die jeweiligen Märkte eintritt und dort wächst. Ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens ist neben exzellenten Produkten auch die hohe Marktkennntnis: Da jeder Markt spezifische Anforderungen im Bereich der Lebensmittel- und Medizin-Verpackung hat, hat das Unternehmen bis zu 70 ausländische Tochtergesellschaften gegründet und mit lokalen Mitarbeitern besetzt. Die vor Ort verantwortlichen Mitarbeiter treffen sich jährlich zum Austausch von Ideen, die anschließend in die Unternehmenszentrale kommuniziert und dort nachgehalten werden. Das Unternehmen legt viel Wert auf ein erstklassiges Ersatzteilgeschäft und auf Service.

Um das Unternehmen effizient und flexibel zu steuern, setzt die Multivac Sepp Haggenmüller GmbH & Co. KG insbesondere auf das Produktions- und Vertriebscontrolling. Zu Beginn eines Auftrags werden der Stoffverbrauch und anfallende Zeiten bereits durch Scannen des Ausweises des verantwortlichen Mitarbeiters erfasst. Durch diese kostenorientierte Produktionssteuerung wird sichergestellt, dass jeder Auftrag zeitgenau verfolgt werden kann. Die schlechtesten zehn Produktionsaufträge werden täglich angezeigt und analysiert. Im Vertrieb werden Target Costing sowie das Controlling-Instrumentarium von SAP und eine Treasury-Software eingesetzt.

Auch im Personalwesen macht sich das Unternehmen „Fit für Morgen“, indem Multivac seinen Mitarbeitern zeigt, dass sie wertgeschätzt werden, hohe Verantwortung tragen und die Familie unterstützt wird. Neben tariflicher Vergütung stellt das Unternehmen jährlich einen Bonus-Sondertopf für die Mitarbeiter zur Verfügung, der nach Betriebszugehörigkeit und individueller Leistung vergeben wird. Jährliche Personalgespräche über Leistungsvergütung und Weiterentwicklung auf allen Hierarchie-Ebenen dienen der Bindung von Mitarbeitern, während eine eigens eingerichtete strategische Personalentwicklungs-Abteilung hoch qualifizierte Mitarbeiter identifiziert, Entwicklungspläne für Mitarbeiter erstellt und sie bei der Umsetzung begleitet. Jeder Abteilungsleiter meldet jährlich High-Potentials an diese Abteilung. Besonders hervorzuheben ist auch, dass jedem Familienmitglied eines Multivac-Mitarbeiters eine Ausbildungs- und Übernahmegarantie gewährt wird. Auch für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter wird ein Lehrstuhl „Verpackungsmaschinenbau“ an der Hochschule Kempten finanziell ausgestattet. Zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden flexible Arbeitszeiten für junge Familien angeboten. So können Mitarbeiter beispielsweise nur vormittags oder von zu Hause aus arbeiten. Auch bei der Kinderbetreuung bietet das Unternehmen ein Portfolio innovativer Maßnahmen an, um Mitarbeiterinnen den Wiedereinstieg in den Beruf zu ermöglichen. Dazu gehören ein eigener Betriebskindergarten mit Ganztagsbetreuung, eine Nachmittagsbetreuung für Kinder in den ersten vier Schuljahren sowie ein Ferienprogramm in den Schulferien. Durch diese Maßnahmen verzeichnet das Unternehmen eine hohe Loyalität der Mitarbeiter und hat ein sehr gutes Arbeitgeber-Image.

Vogel Business Media-Gruppe

Die Vogel Business Media-Gruppe bietet mit mehreren Tochtergesellschaften Fachinformationen in den Bereichen Industrie, Elektronik, Chemie, Automobil, Informationstechnologie sowie Recht, Wirtschaft und Steuern an. Im Jahr 2010 beschäftigte das Unternehmen 850 Mitarbeiter und erzielte einen Jahresumsatz von ca. € 100 Mio. Es ist zu 100% in Familienbesitz und wird durch ein externes Management geführt.

Um „Fit für Morgen“ zu sein, arbeitet das Unternehmen konsequent daran, „Partner der Wirtschaft“ zu sein. Innerhalb der strategischen Ausrichtung konzentriert es sich ausschließlich auf den B2B-Bereich. Die angebotenen Produkte sollen Unternehmen ein Forum zum Austausch bieten, das vor allem durch Werbung finanziert

wird. Um sich strategisch für die Zukunft zu rüsten, hat das Unternehmen eine Bereinigung seines Portfolios durchgeführt: So wurden Sparten, die nicht zum Unternehmenskonzept passten, verkauft, während neben dem originären Verlagswesen in Online-Produkte, das Angebot von Räumen für Events und unterschiedliche Dienstleistungen diversifiziert wurde. Die internationale Expansion erfolgt, indem man Kunden „ins Ausland begleitet“. Durch laufendes Benchmarking wird das eigene Produktportfolio kontinuierlich evaluiert.

Im Controlling plant das Unternehmen kurz- bis mittelfristig, orientiert Benchmarks jedoch auch an Vergangenheitszahlen, um sich laufend zu verbessern. Regelmäßige Spartenkonferenzen dienen der Sicherstellung des Innovationsprozesses. Darüber hinaus werden die Innovationsprozesse und die Marktwahrnehmung des Produktspektrums regelmäßig durch das Management überprüft.

Im Personalwesen rüstet sich die Vogel Business Media-Gruppe für die Zukunft, indem sie vor allem unternehmensintern neue Führungskräfte aufbaut. Hierzu wurden eine eigene Medienakademie in Würzburg gegründet und eine Stiftungsprofessur finanziert. Inhouse-Schulungen und innerbetriebliche Karriere-Planung dienen darüber hinaus der Entwicklung bestehender Mitarbeiter und der Steigerung der Mitarbeitermotivation. Um Schlüsselmitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, setzt man auf flache Hierarchien, die Einbeziehung dieser Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen und bietet die sonst sehr selten zu beobachtende Möglichkeit zu Teilzeitarbeit und Sabbaticals auch für Führungskräfte an. Zusätzlich wird versucht, mehr Frauen als Führungskräfte zu etablieren. Um eine ausgewogene Belegschaftsstruktur auch zukünftig sicherzustellen, werden Qualifizierungsmaßnahmen speziell für ältere Mitarbeiter angeboten, Teams mit unterschiedlichen Altersklassen gebildet und die Möglichkeit zur Altersteilzeit und Frühverrentung geboten. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird unterstützt, indem man Mitarbeiterinnen die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit eröffnet.

Handlungsempfehlungen

Mittelständische Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Vielfalt in Merkmalen wie Größe, Struktur und Leistungsangebot aus. Daher ist es schwierig, einheitliche Handlungsempfehlungen in Bezug auf eine effiziente und flexible Unternehmenssteuerung zu formulieren. Die Ergebnisse der im Rahmen des Axia-Wettbewerbs durchgeführten Studie bieten gute Hinweise, wie Mittelständler Effizienz im heutigen Geschäft mit Flexibilität für die Zukunft im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung, ihres Controllings und ihrer Personalarbeit in Einklang bringen. Unternehmen, die sich bereits heute „Fit für Morgen“ machen, kombinieren bei der Strategieentwicklung feste Planungszyklen mit flexibler Anpassung, verbinden im Controlling kurzfristige Ziele zur flexiblen Steuerung mit der langfristigen Sicherung notwendiger Ressourcen in der Beschaffung und nutzen Personalinstrumente zur Bindung, Entwicklung und Rekrutierung einer hoch qualifizierten Belegschaft. Aus diesen erfolgreichen Praktiken lassen sich abschließend drei Handlungsanweisungen ableiten, die im Folgenden näher erläutert werden.

Kombination von kurz- und langfristigen Zielen in der Unternehmenssteuerung

Mittelständler, die bereits heute „Fit für Morgen“ sind, verstehen es, in ihrer Unternehmenssteuerung kurzfristige und langfristige Ziele in Einklang zu bringen. Kurzfristig müssen Unternehmen die Effizienz im bestehenden Geschäft laufend messen und steuern, um so ausreichend finanzielle Ressourcen für die Investition in zukünftiges Wachstum zu erzielen. Für die langfristige strategische Planung ist es unerlässlich, Wachstumsinitiativen zu priorisieren und geeignete Maßnahmen abzuleiten. Zusätzlich sichern sich Unternehmen die nötige Flexibilität für die Anpassung an eine zukünftige Marktdynamik, indem sie strategische Ziele eher kurzfristig festsetzen und die Möglichkeit zur graduellen Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen im Planungsprozess ermöglichen.

Des Weiteren sollte der internationale Wachstumsprozess gezielt in der Unternehmenssteuerung verankert werden: Hier erweist es sich für Mittelständler mit internationalen Absatzmärkten als sinnvoll, nicht zu schnell und zu breit in unterschiedliche internationale Märkte zu expandieren, sondern graduell Kompetenzen für die internationale Marktbearbeitung aufzubauen und diese gezielt für die weitere Expansion einzusetzen. Nachhaltiges Wachstum erfordert, dass Umsatz und Gewinn gleichmäßig gesteigert werden. Aus diesem Grund soll-

ten sowohl Ertrags- als auch Umsatzziele kontinuierlich evaluiert und einer einseitigen Entwicklung rechtzeitig entgegengewirkt werden. Unternehmen, die lediglich ihren Umsatz steigern, laufen Gefahr, dieses Wachstum durch mangelnde liquide Mittel nicht lange aufrechterhalten zu können. Hingegen riskieren Unternehmen, die lediglich ihren Gewinn durch Effizienzverbesserungen erhöhen, zukünftig kein ausreichendes Wachstum mehr zu erzielen. Eine nachhaltige und zukünftig ausgerichtete Unternehmenssteuerung muss daher Effizienz und Wachstum sowie kurzfristige und langfristige Ziele vereinen.

Zukünftigen Herausforderungen bereits heute begegnen

Eine Unternehmenssteuerung, die auf nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichtet ist, ermöglicht es Mittelständlern, sich für zukünftige Herausforderungen besser zu wappnen. Beispielsweise können Unternehmen einem drohenden Mangel an qualifiziertem Personal bereits heute entgegenwirken, indem sie Mitarbeiter regelmäßig evaluieren, fördern und zukünftig notwendige Kompetenzen durch Personalentwicklungsprogramme und individualisierte Förderung aufbauen. Solche Entwicklungsprogramme sollten mit Maßnahmen der Personalbindung kombiniert werden, damit Unternehmen auch langfristig von den aufgebauten Kompetenzen ihrer Mitarbeiter profitieren. Der Mittelstand ist hierbei besonders geeignet, Personalentwicklung und -bindung zu vereinbaren, da er Kontinuität in der Strategie, Unternehmensvision, Führung und Unternehmenskultur oft beispielhaft vorlebt. Diese Kontinuität gibt Mitarbeitern Sicherheit und die Aussicht auf eine stabile Beschäftigung, was die Loyalität gegenüber dem Unternehmen fördern kann. Darüber hinaus versteht es der Mittelstand sehr gut, individualisierte Entwicklungsprogramme für unterschiedliche Mitarbeiter anzubieten, sowohl jüngere als auch ältere Mitarbeiter zu fördern und attraktive Arbeitsstrukturen auch für das weibliche Führungskräftepotenzial zu schaffen.

Schließlich können Mittelständler zukünftigen wirtschaftlichen Herausforderungen besser begegnen, wenn sie ihre strategischen Ziele kurzfristig festsetzen und flexibel anpassen, sich aber gleichzeitig für das Kerngeschäft relevante Ressourcen langfristig sichern. Strategischen Herausforderungen wie Rohstoffknappheit können mittelständische Unternehmen z.B. begegnen, indem sie ihre zentralen Lieferanten nicht nur vertraglich längerfristig an sich binden, sondern auch zum Problemlösungspart-

ner werden. Langfristige Zusammenarbeit kann dabei Vertrauen und Loyalität generieren, die in Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen von großer Bedeutung sind.

Das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Flexibilität multidimensional analysieren und steuern

Das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Flexibilität ist multidimensional und zeigt sich u.a. in der Strategie und der Personalplanung von Mittelständlern. Das Controlling kann wiederum einen zentralen Beitrag zur Steuerung in beiden Bereichen leisten. Dabei ist wichtig zu analysieren, wie die unterschiedlichen Dimensionen zusammenwirken. Unternehmen müssen zukünftigem Fach- und Führungskräftemangel bereits heute entgegenwirken, da ihnen sonst langfristig das strategische Wissen für die Bearbeitung neuer Märkte, das Verständnis für veränderte Kundenbedürfnisse oder das Erkennen neuer Trends fehlt. Die Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb haben beispielsweise eine zentrale Rolle im Erkennen zukünftiger Kundenanforderungen und innovativer Ideen, während Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung diese Ideen umsetzen müssen. Qualifizierte Mitarbeiter in allen Unternehmensfunktionen sind unerlässlich, um langfristig am Markt zu bestehen, und Personalentwicklungsprogramme sollten diesem Gedanken Rechnung tragen. Durch Evaluation und Steuerung des für die strategische Zielerreichung erforderlichen Personalbestands kann das Personalcontrolling dazu einen wesentlichen Beitrag leisten. Auf Basis individueller Evaluationen können qualifizierte Mitarbeiter identifiziert und gezielt weiter gefördert werden.

Wichtig ist darüber hinaus, dass die Organisationsstruktur an kurz- und langfristige strategische Ziele angepasst wird: So können Unternehmen beispielsweise die operative Verantwortung für die jährlichen Gewinnziele einer Einheit zuteilen und langfristige Innovation und Wachstum in separate Einheiten auslagern. Alternativ können Effizienz- und Wachstumsziele innerhalb einer Einheit kombiniert und anhand von Kennzahlen gesteuert werden. Die geeignete Organisationsstruktur für die Kombination von kurz- und langfristigen Zielen sollte dabei auf Basis der Veränderungsdynamik und der Wettbewerbsstrategie des Unternehmens gewählt werden.⁸

⁸ Vgl. Gomez, Raisch, Rigall (2007).

Im Rahmen des Mittelstandsprogramms „Partner der Region“ zeichnet Deloitte mit dem „Axia-Award für den Mittelstand“ nachhaltig wirtschaftende mittelständische Unternehmen für ihre Erfolge aus. Der altgriechische Begriff Axia steht für „Wert“, „Fähigkeit“ und „Erfolg“ und verbindet damit zentrale Aspekte der Arbeit und Herausforderungen mittelständischer Unternehmen.

Um den Axia-Award der Region Bayern konnten sich Unternehmen aller Branchen bewerben, die folgenden Kriterien genügen:

- Hauptsitz in Bayern
- Erwirtschafteter Jahresumsatz von mindestens € 50 Mio.
- Mindestens zum Teil in Familienbesitz befindlich

Charakterisierung der befragten Unternehmen

Die befragten Unternehmen sind überwiegend im verarbeitenden Gewerbe (38%) tätig. Wie aus Abbildung 22 ersichtlich, sind 20% der Teilnehmer dem Dienstleistungssektor zuzurechnen und 17% dem Groß- und Einzelhandel.

Wie aus Abbildung 23 hervorgeht, sind mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen den mittleren und oberen Umsatzklassen zuzurechnen.

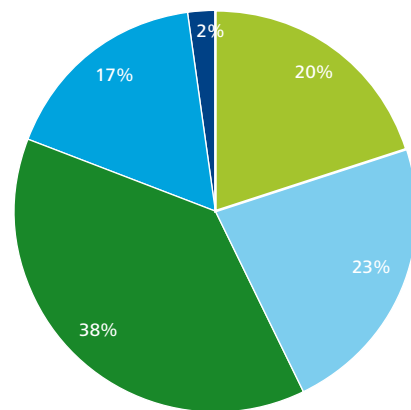
Die Mehrheit der am Axia-Award teilnehmenden Unternehmen erreichte ihren Umsatz mit weniger als 500 Mitarbeitern (vgl. Abb. 24).

Das älteste der befragten Unternehmen wurde bereits 1794 gegründet, während die Gründung des jüngsten Unternehmens im Jahr 2009 erfolgte.

Methodik

Die Bewerber für den AXIA-Award 2011 in Bayern absolvierten ein dreistufiges Auswahlverfahren. In einem ersten Schritt wurden die Bewerber gebeten, ein Nominierungsformular in Form eines standardisierten Fragebogens auszufüllen. Im zweiten Schritt wurden mit den Verantwortlichen dieser Unternehmen Interviewtermine vereinbart, bei denen die drei Dimensionen einer effizienten und flexiblen Unternehmenssteuerung im Dialog umfassend beleuchtet wurden. Die Gespräche erfolgten auf Basis eines teilstandardisierten Interviewleitfadens. Im dritten Schritt wurden die bis dato gewonnenen Erkenntnisse ausgewertet. Diese Informationen dienten der Jury als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Preisträger. Die Jury des Wettbewerbs um den Axia-Award in Bayern setzt sich aus unabhängigen Vertretern aus Wissenschaft und Praxis zusammen.

Abb. 22 – Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen



- Dienstleistungen
- Sonstige
- Verarbeitendes Gewerbe
- Groß- und Einzelhandel
- Keine Angabe

Abb. 23 – Jahresumsatz 2010

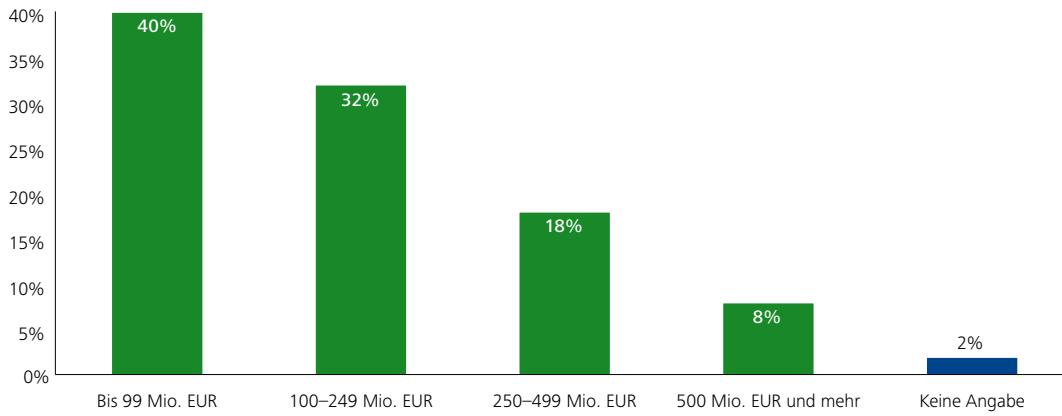
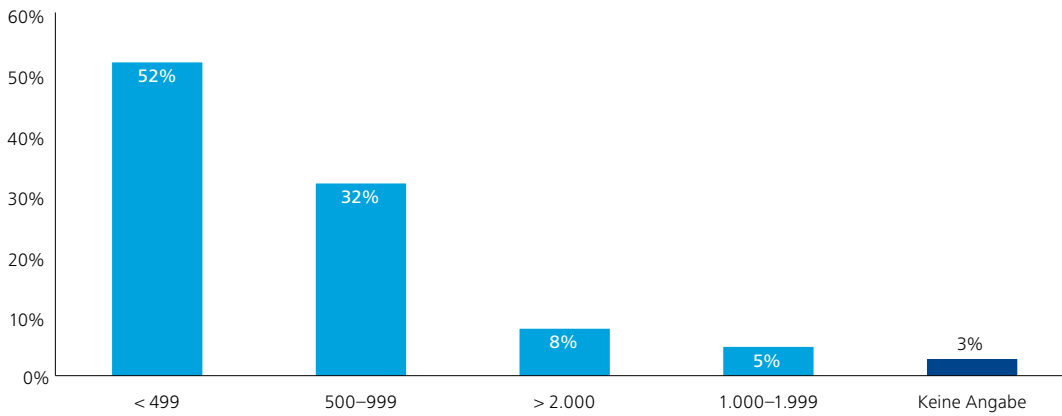


Abb. 24 – Anzahl Mitarbeiter zum 01.01.2011



Quellenverzeichnis

BMWI (2007): Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme. Dokumentation Nr. 561.

DIHK (2011): DIHK-Mittelstandsreport 2011, abzurufen unter: <http://www.dihk.de/presse/meldungen/2011-08-15-mittelstandsreport>.

Gomez, P./Raisch, S./Rigall, J. (2007): Die Formel für profitables Wachstum. In: Harvard Business Manager, Juli 2007, S. 2–10.

Handelsblatt (2011) vom 21.09.2011: Der Mittelstand steht vor goldenen Zeiten, abzurufen unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/der-mittelstand-steht-vor-goldenen-zeiten/4631414.html>.

Heymann, B. (2009): Das Personalmanagement mittelständischer Unternehmen. Hamburg, Igel Verlag.

Tuschke, A./Klarner, P. (2011): Ideenschmiede Mittelstand: Studie zum Axia-Award 2010.

Wo Sie uns finden

10719 Berlin

Kurfürstendamm 23
Tel: +49 (0)30 25468 01

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Tel: +49 (0)351 81101 0

40476 Düsseldorf

Schwannstraße 6
Tel: +49 (0)211 8772 01

99084 Erfurt

Anger 81
Tel: +49 (0)361 65496 0

60486 Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
Tel: +49 (0)69 75695 01
Consulting:
Franklinstraße 46–48
Tel: +49 (0)69 97137 0

06108 Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
Tel: +49 (0)345 2199 6

20355 Hamburg

Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel: +49 (0)40 32080 0

30159 Hannover

Georgstraße 52
Tel: +49 (0)511 3023 0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel: +49 (0)511 93636 0

50672 Köln

Magnusstraße 11
Tel: +49 (0)221 97324 0

04317 Leipzig

Seemannstraße 8
Tel: +49 (0)341 992 7000

39104 Magdeburg

Hasselbachplatz 3
Tel: +49 (0)391 56873 0

68165 Mannheim

Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel: +49 (0)621 15901 0

81669 München

Rosenheimer Platz 4
Tel: +49 (0)89 29036 0

90482 Nürnberg

Business Tower
Ostendstraße 100
Tel: +49 (0)911 23074 0

70597 Stuttgart

Löffelstraße 42
Tel: +49 (0)711 16554 01

69190 Walldorf

Altrottstraße 31
Tel: +49 (0)6227 7332 60

Ihre Ansprechpartner

Autoren

Prof. Dr. Anja Tuschke
Institut für Strategische Unternehmensführung
Ludwig-Maximilians-Universität München
Munich School of Management
Tel: +49 (0)89 2180 2770
tuschke@bwl.lmu.de

Prof. Dr. Patricia Klarner
Institut für Strategische Unternehmensführung
Ludwig-Maximilians-Universität München
Munich School of Management
Tel: +49 (0)89 2180 3064
klarner@bwl.lmu.de

Ansprechpartner

Klaus Löffler
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)89 29036 8230
kloeffler@deloitte.de

Prof. Dr. Christian Schmidt
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)911 23074 86
chsschmidt@deloitte.de

Marco See
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)911 23074 402
msee@deloitte.de

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf
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.

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

Stand 01/2012

