

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



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

Vorwort

Zum dritten Mal wurde 2011 in Ostdeutschland 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 TU Berlin.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie beruhen auf einer standardisierten Befragung von 35 Unternehmen aus Ostdeutschland sowie ausführlichen Interviews mit deren Eigentümern und Geschäftsführern. Alle befragten Unternehmen haben sich um den Axia-Award 2011 in Ostdeutschland beworben und zeigen damit, dass ihnen gute, nachhaltige Unternehmensführung ein Anliegen ist.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre!



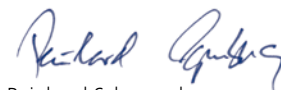
Jürgen Reker
Leiter des Deloitte Mittelstandsprogramms



Philipp Karmann
Partner Deloitte



Andreas Otter
Partner Deloitte



Reinhard Scharpenberg
Partner Deloitte

Executive Summary

Das Jahr 2011 stand im Zeichen weltumfassender wirtschaftlicher Unsicherheit. Aus den Folgen der Bankenkrise entstanden ökonomische Bedrohungen, die nun einige der größten Institutionen, die bisherigen Industriestaaten und westlichen Wirtschaftszonen, gefährden. Die Staatenkrise führte auch dazu, dass immer mehr Institutionen kritisch abwägen, inwiefern sie einander noch vertrauen und Kredit gewähren können. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielten hierbei die Analysen der Rating-Agenturen, die den gegenseitigen Vertrauensverlust der Debitoren weiter verschärften.

Angesichts dieser düsteren Ausgangslage ist es besonders erfreulich, dass der Wirtschaftsstandort Deutschland und speziell der deutsche – der westdeutsche und der ostdeutsche – Mittelstand immer noch als Motor der europäischen Union fungieren und allen äußeren Widrigkeiten zum Trotz auch weiterhin einen Sicherheitsanker darstellen kann. Diese Sonderstellung des deutschen Mittelstandes hängt mit dessen Fähigkeit zur Etablierung effizienter Arbeitsprozesse und der flexiblen Ausrichtung auf sich wandelnde Umweltfaktoren zusammen. Funktional lassen sich die Effizienz und Flexibilität in der strategischen Ausrichtung, im Controlling und im Personalmanagement verankern.

Die Ergebnisse der Studie zeigen eine Reihe als besonders stark wahrgenommener Herausforderungen, deren Bewältigung ebenfalls betrieblicher Effizienz und/oder Flexibilität bedarf.

1. Die mit deutlichem Abstand größte Herausforderung wird in der Gewinnung von Fach- und Führungskräften wahrgenommen. Über 94% der Befragten sehen hier eine sehr wichtige oder zumindest wichtige Aufgabe.
2. Ebenfalls rund 90% empfinden die Herausforderung, sich der eigenen sozialen Verantwortung zu stellen.
3. 85% der befragten Firmen sehen den Umgang mit der allgemeinen Wirtschaftssituation als sehr wichtige oder wichtige Herausforderung.

Mit ebenfalls hohen Zustimmungsraten folgen der wahrgenommene Druck zur Steigerung der eigenen Flexibilität, zunehmende Wettbewerbsintensität und Aspekte des Klima- und Umweltschutzes. Ferner bekannte sich die Mehrheit der beteiligten Unternehmen zu ihren aktuellen Standorten und so gaben nur rund 19% an, dass die Aus- und Rückverlagerung ihrer Produktion für sie einen hohen Stellenwert habe.

Auch mit Blick auf das Erfordernis, das eigene Unternehmen „Fit für Morgen“ zu machen, wurden die Wettbewerber gefragt, welche Ziele ihnen besonders wichtig erschienen. Das Meinungsbild zeigte eine klare Dominanz

1. der Steigerung der Effizienz operativer Prozesse (94% sehr wichtig und wichtig),
2. der Gewinnung von Wissen (94%),
3. der Senkung des Ressourcenverbrauchs (85%) und
4. der Flexibilisierung von Planungs- und Steuerungssystemen (80%).

Eine vergleichsweise geringe Zustimmung erhielten die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie (59%), die Stärkung der Kapitalbasis (52%) und die Standortplanung und das Standortmanagement (51%). Mit 45% erhielt die Steigerung der Anzahl an Frauen in Führungspositionen die geringste Zustimmung unter allen Befragten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der ostdeutsche Mittelstand über ein breites Repertoire an Management-Maßnahmen verfügt, um seine Effizienz und Flexibilität zu wahren und zu steigern. Der Fokus ist dabei ein überwiegend nationaler oder regionaler, aber auch international ist der Mittelstand präsent, wenn auch in geringerem Maße.

Wie schon im Vorjahr verwendet auch das aktuelle Bewerberfeld überwiegend kurzfristige Planungshorizonte. Im Streben nach größerer Exzellenz kann der ostdeutsche Mittelstand hier noch hinzugewinnen.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die Wettbewerber ihre strategische Ausrichtung, ihr Controlling und ihr Personalmanagement mit unterschiedlicher Intensität und Bereitschaft zur Veränderung durchführen. Die Ergebnisse zur Auswahl und zum Einsatz von Strategie- und Controlling-Instrumenten zeigen, dass die meisten Unternehmen auf einen sehr breiten Methodenmix setzten und dabei nicht nur klassische Ansatzpunkte wählen, sondern auch in Kombination Werkzeuge wie Balanced Scorecards, Szenario-Analysen, SWOT-Analysen und Analysen zum Innovationsmanagement einsetzen. Dem gegenüber scheinen im Personalmanagement die Intentionen und die tatsächlichen Maßnahmen auseinanderzugehen. Mit dem Anspruch, moderne Personalführung zu betreiben, beschränken sich die meisten der Unternehmen doch letztlich auf klassische Maß-

nahmen der Personalrekrutierung und -entwicklung. Im Punkte der attraktiven und vor allem familiengerechten Arbeitsplatzgestaltung wird zumeist nur auf Gleitzeiten und ähnliche Modelle gesetzt, während betriebsinterne Betreuungsangebote, Sabbaticals und weitere Maßnahmen überwiegend nicht angewandt werden. Hier zeigt sich ein Bild des ostdeutschen Mittelstandes, welches eher auf die Führung der Mitarbeiter ausgerichtet ist.

Abschließend werden vier Unternehmen hervorgehoben, die sich durch besondere Effizienz und besondere Flexibilität von ihren Mitbewerbern abgesetzt haben. Die Vorstellung dieser Best-Practice-Beispiele folgt nach den Studienergebnissen.

Effizienz und Flexibilität

Effizienz und Flexibilität werden heutzutage als selbstverständliche, wenn auch nicht einfach zu erzielende Erfordernisse an die moderne Unternehmensführung verstanden (Shafman & Dean 1997). Weniger selbstverständlich ist jedoch, was mit diesen Begriffen gemeint ist.

Effizienz meint – etwas vereinfacht – die ressourcensparende Umsetzung von Produktionsfaktoren in Produkte und Services (Coelli 1998). Sie ist mitentscheidend darüber, ob es einem Unternehmen gelingt, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und langfristig zu halten (Jong et al. 2011). Entsprechend dieser sehr einfachen Definition ist sie eng verknüpft mit weiteren unternehmerischen Funktionen, die die Ausgestaltung der Wertschöpfungsprozesse beeinflussen. Beispielsweise können Innovationen, die die Produktion vereinfachen oder die zur Produktion notwendigen Beschäftigtenzahlen reduzieren, die Effizienz steigern (Cainelli et al. 2011). Darüber hinaus existieren aber auch viele weitere Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, beispielsweise durch moderne Gestaltungen der Arbeitsbedingungen (Kramar 1998).

Flexibilität bedeutet im Rahmen dieser Studie die Fähigkeit zur Wahrnehmung und Analyse von Faktoren aus der Unternehmensumgebung sowie die Ableitung und Durchführung entsprechender Strategien. Die besten Unternehmen im Bewerberumfeld zeichnen sich gerade dadurch aus, dass ihre Maßnahmenpakete proaktiv den Auswirkungen der externen Veränderungen vorgreifen und das jeweilige Unternehmen rechtzeitig vorbereiten, d.h. im Sinne der Studie „Fit für Morgen“ machen. Im Zuge der Erreichung von betrieblicher Flexibilität müssen Faktoren wie Wettbewerbsdruck und Unsicherheiten sinnvoll einbezogen und bewältigt werden (Shafman & Dean 1997).

In dieser Studie wurde die effiziente und flexible Unternehmensausrichtung unter anderem durch die Berücksichtigung spezifischer Faktoren in der strategischen Ausrichtung, im Controlling und im Personalmanagement adressiert. In mehreren Schritten wurden zudem konkrete, bisher ergriffene Maßnahmen sowie Barrieren in der unternehmerischen Anpassungsfähigkeit und die Einschätzung des wahrgenommenen zukünftigen Änderungsbedarfs abgefragt.

Die folgenden Abschnitte stellen die Ergebnisse der Umfrage unter allen teilnehmenden Unternehmen dar. Der Fokus liegt dabei auf den drei genannten Unternehmensfunktionen zur strategischen Ausrichtung, zu den Controlling-Aktivitäten und zum Personalmanagement.

Studienergebnisse

Strategische Ausrichtung

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens kann durch sehr viele Stellhebel beeinflusst werden. Dementsprechend wurden die Studienteilnehmer auf einer breiten Basis bezüglich ihrer strategischen Maßnahmen und Zielsetzungen befragt. Die Themenbereiche drehten sich dabei um die Inhalte und Schwerpunkte der individuellen strategischen Ausrichtung, soziale Aspekte, Marktpräsenz, Aus- und Rückverlagerungen, die Bedeutung von Kompetenzen, Anpassungsbarrieren und den Bedarf für zukünftige Änderungen.

Zunächst fällt auf, welche enorme Aufmerksamkeit veränderten Kundenanforderungen und dem Bedarf an Fach- und Führungskräften zukommt (vgl. Abb. 1). Dies spiegelt die beidseitige Fokussierung auf interne und externe Unternehmenseinflüsse wider. Gleichzeitig jedoch wird auch ersichtlich, wie viel weniger Kapitalbeschaffung, Klima- und Umweltschutz sowie Energiekosten in der strategischen Ausrichtung eine Rolle spielen. Vor dem Hintergrund der häufigen medialen Darstellung dieser Themenblöcke und des ihnen ebenfalls häufig zugeschriebenen Gewichts für den unternehmerischen Erfolg ist diese Diskrepanz zu den restlichen Nennungen doch überraschend und mag einen initialen Hinweis auf die Unterschiede zwischen den Studiensiegern und dem Gesamtbewerberfeld geben.

Auf die Frage nach der Berücksichtigung sozialer Aspekte in der strategischen Planung antworteten die meisten Unternehmensvertreter, dass die Beschäftigungssicherung für sie an erster Stelle stehe. Ähnlich gewichtig wurden Compliance-Ziele genannt (71% sehr starke oder starke Zustimmung). Mit etwas Abstand, aber immer noch mehrheitlicher Befürwortung, folgten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Einhaltung sogenannter Codes of Conduct durch Lieferanten.

Über 90% der Unternehmen im Wettbewerb sind aktuell in ihrer Heimatregion marktpräsenz und wiederum fast die Hälfte unter ihnen plant einen Ausbau des hiesigen Marktanteils innerhalb der nächsten zwei Jahre. Auch deutschlandweit zeigt sich bei einem Präsenzlevel von über 80% eine ähnliche Motivation, den Marktanteil auszubauen. Während rund ein Drittel der Unternehmen bisher keine europaweite Marktpräsenz über die deutschen Grenzen hinaus hat, sind es in den anderen Wirtschaftsregionen der Welt sogar jeweils 43%. Der ostdeutsche Mittelstand im Bewerberfeld zeigt an dieser Stelle Nachholbedarf bei der internationalen Markterschließung (vgl. Abb. 2a–2e).

Abb. 1 – In der strategischen Ausrichtung berücksichtigte Themen

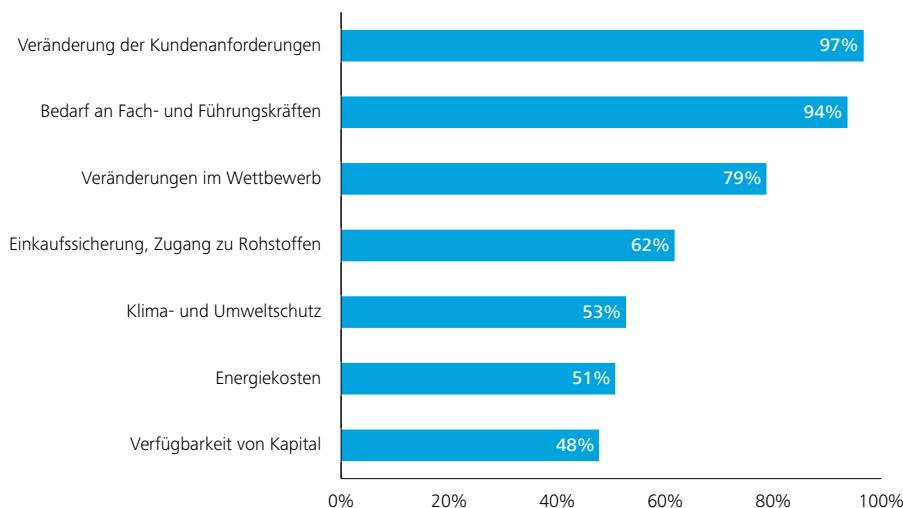


Abb. 2a – Marktpräsenz: Region Unternehmenssitz

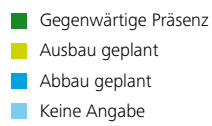
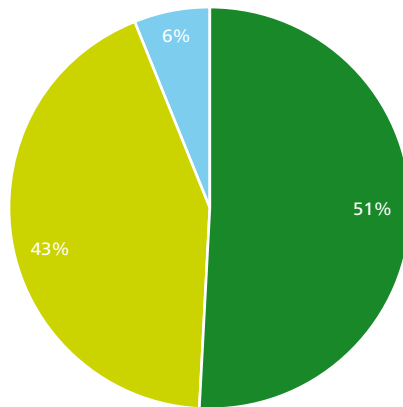


Abb. 2b – Marktpräsenz: Deutschland

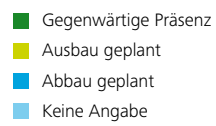
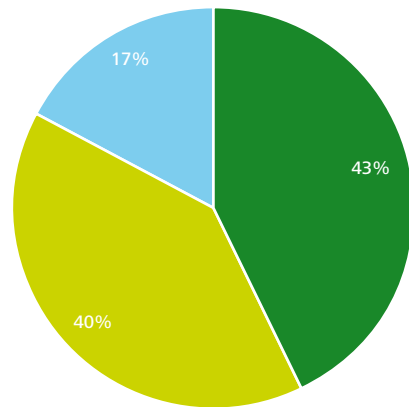


Abb. 2c – Marktpräsenz: Rest von Europa

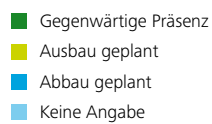
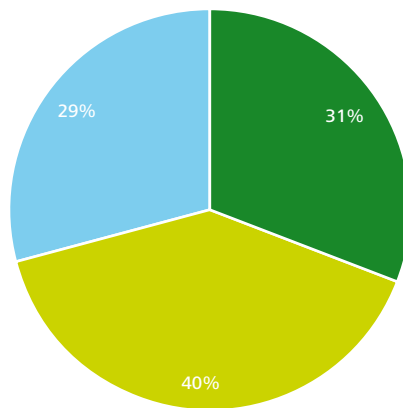


Abb. 2d – Marktpräsenz: Region USA/Kanada

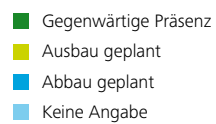
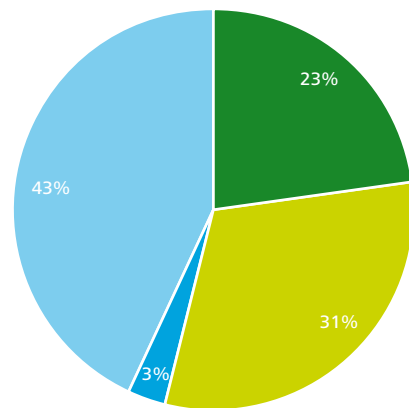
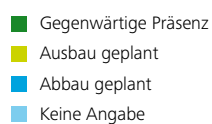
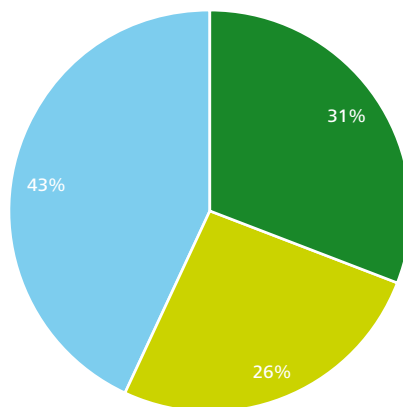


Abb. 2e – Marktpräsenz: Asien, Afrika, Australien, Südamerika



Im Weiteren wurden die international präsenten Unternehmen befragt, welche Motive für die Aufnahme bzw. den Ausbau der ausländischen Aktivitäten entscheidend waren. Zwei Argumente stachen hier hervor: Die Kundennähe und das Engagement der eigenen Konkurrenz im Ausland. Durchschnittlich bis wenig Bedeutung hatten jedoch Zugänge zu landesspezifischen Ressourcen, Lohnkostenvorteile, Größenvorteile, Währungs- und Steuervorteile sowie bessere Rekrutierungsmöglichkeiten für qualifizierte Fachkräfte.

Nur ein einziges Unternehmen gab an, Teile seiner Produktion ins Heimatland zurückzuverlagern. Die Gründe hierfür waren in erster Linie Qualitätsprobleme in der Produktion und der Schutz geistigen Eigentums. Der Rest des Bewerberfeldes gab keine derartigen Bestrebungen an oder konnte dieses aufgrund mangelnden Auslandsengagements überhaupt nicht bewerten.

Ein weiterer Gesichtspunkt bei der Befragung bzgl. der strategischen Ausrichtung war, welche Faktoren besonders bedeutsam für den Prozess der Strategieentwicklung im Unternehmen seien. Entsprechend den Angaben „sehr wichtig“ und „wichtig“ für den Prozess waren feste Planungszyklen, die Hinterfragung bestehender Planungsprozesse, die Formulierung von Vision und Mission sowie die iterative Anpassung der Strategie die bedeutendsten Faktoren (vgl. Abb. 3).

Die zielgerechte strategische Ausrichtung eines Unternehmens bedarf auch der Ausübung dedizierter Kompetenzen zur Erzielung einer gewünschten strategischen Positionierung. Daher wurden die Wettbewerber gefragt, inwiefern Kompetenzen unterschiedlicher Couleur von ihnen für wichtig erachtet werden. Besondere Beachtung fanden in diesem Zusammenhang die Produktqualität und Termintreue. Ebenfalls wurden persönliche Kundenkommunikation und die Befriedigung individueller Kundenwünsche als Schlüsselkompetenzen zur strategischen Positionierung gesehen. Weniger geeignet schienen den Befragten dagegen die Kapazitätsauslastung, die Optimierung der eigenen Supply Chain und das Produktdesign. Diese Ergebnisse überraschen speziell vor dem Hintergrund der akademischen Forschungsarbeiten zur Bedeutung der Kräfte, die ein Wettbewerberfeld beeinflussen (vgl. Porter 1980), und der generellen Bedeutung des Produktdesigns (Kaul & Rao 1995).

Selbst exzellente Kompetenzen in der internen Ausrichtung und betrieblichen Umsetzung können limitiert werden, wenn ein Unternehmen nicht in der Lage ist, externe Veränderungen wahrzunehmen und sich adäquat anzupassen. Diesem Gedanken folgend wurden die Bewerber befragt, welche Barrieren sich für ihre eigene Anpassungsfähigkeit ergeben.

Abb. 3 – Bedeutung für den Prozess der Strategieentwicklung

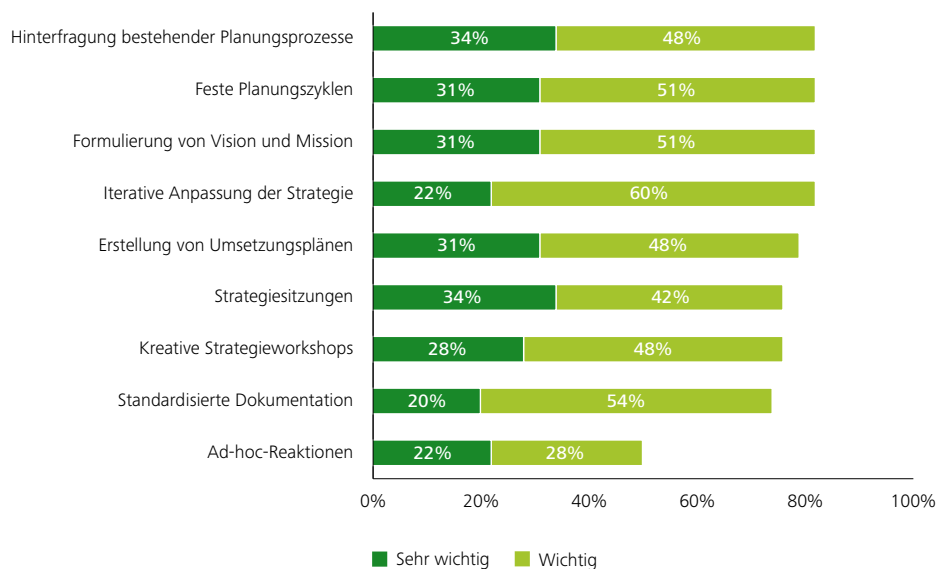


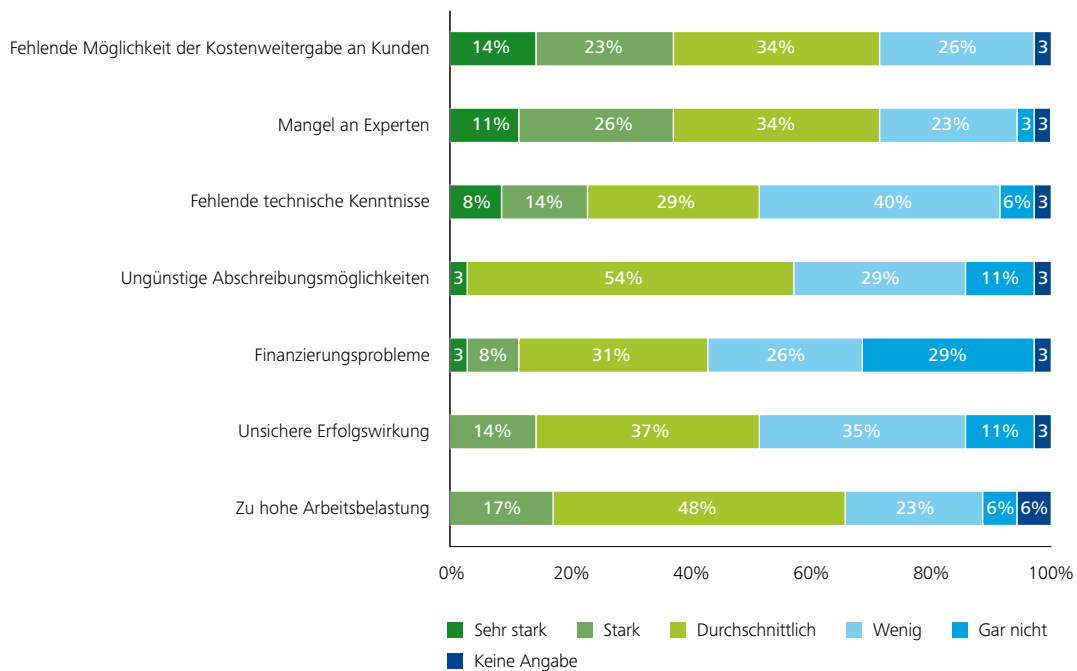
Abbildung 4 zeigt, dass keine der erfragten Barrieren für ausgesprochen bedeutsam erachtet wurde. Wenn überhaupt, dann erachtete der ostdeutsche Mittelstand im Bewerberfeld ungünstige Abschreibungsmöglichkeiten und zu hohe Arbeitsbelastung als durchschnittlich relevante Barrieren.

In der Konsequenz schwach bis nur durchschnittlich ausgeprägter Barrieren in der Anpassungsfähigkeit stellte sich die Frage, welche Änderungsbedarfe die Unternehmen denn nun letztlich in Betracht zogen und welche Faktoren hierfür verantwortlich wären. Über die Hälfte der Befragten gab eine hohe Relevanz eines wahrgenommenen Technologie- und Innovationszangs an. Mit rund 40% und rund 37% traf die gleiche Einschätzung auf veränderte Kundenanforderungen, veränderte Beschaffungsmärkte und Veränderungen im Transportwesen zu. Eine relative Mehrheit jedoch schätzte die Relevanz eines Strategieänderungsbedarfs aufgrund des

Verhaltens der Wettbewerber, Erwartungen der Öffentlichkeit und allgemeiner Rohstoffknappheit als maximal durchschnittlich ein. Insgesamt wirft das Bild der Antworten die kritische Frage auf, ob die Wettbewerber um den Axia Award in ihrer Gesamtheit die Relevanz einiger der erfragten Punkte nicht doch unterschätzen und dadurch Potenzial verspielen.

Die Fragen zur strategischen Ausrichtung wurden dadurch beschlossen, dass die Unternehmensvertreter nach zwei Maßnahmen gefragt wurden, die ihnen in der Vergangenheit geholfen hätten, ihr Unternehmen „Fit für Morgen“ zu machen. Ein breites Spektrum von Erfahrungswerten bot sich, innerhalb dessen jedoch ein paar Nennungen mehrfach festgestellt werden konnten. Hierzu zählten positive Erfahrungen mit strategischen Meta-Analysen und resultierenden Strategieänderungen sowie Expansionen.

Abb. 4 – Barrieren für die unternehmerische Anpassungsfähigkeit



Controlling

Eine weitere Unternehmensfunktion, deren Ausgestaltung über Effizienz und Flexibilität eines Unternehmens entscheidet, ist das Controlling. Hier sind die Auswahl der originären Controlling-Instrumente, Benchmarking-Aktivitäten, Risiko- und Beschaffungsmanagement von besonderer Relevanz. Im Folgenden soll daher ein Überblick über die Antworten der Wettbewerber bezüglich ihrer eigenen Controlling-Aktivitäten gegeben werden.

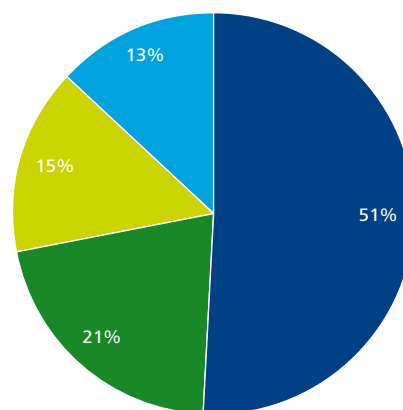
Die größte Bedeutung wird dem Controlling durch die Bereitstellung von Informationen (57%), die Identifikation von Schwachstellen (54%), die Ermittlung von Kennzahlen (48%) und die Unternehmenssicherung (40%) zugeschrieben. Von untergeordneter Relevanz, aber als dennoch wichtig wurden die Bewertung neuer Geschäfte (51%) und die Funktion des Controllings zur Entscheidungsvorbereitung (42%) genannt.

Bei der Analyse der Controlling-Funktion muss natürlich auch dem Rechnung getragen werden, dass zukunftsgerichtetes Controlling und in diesem Sinne Flexibilität im Management nicht nur Datenmaterial erfolgter Vorgänge zugrundezulegen hat, sondern auch vorwärts blicken und die zukünftigen unternehmerischen Schritte unterstützen muss. Diesem Gedanken folgend wurden die Wettbewerber gefragt, für welchen Zeithorizont sie überhaupt Planungsziele für die Themen Gewinn, Marktanteil, Umsatz, Kundenzufriedenheit, Reputation, soziale Verantwortung, Mitarbeiterzufriedenheit, Emissionswerte, Qualität, Liquidität und Energieeffizienz konkretisiert haben.

Abbildung 5 zeigt eine etwas ernüchternde Darstellung der Ergebnisse zu dieser Frage in aggregierter Form. In mehr als der Hälfte der Antworten kam zum Ausdruck, dass die Planung nicht weiter als über einen 3-Jahres-Horizont hinaus konkretisiert würde. Auch in der Einzelauswertung je nach individuellem Planungsgegenstand erhielt diese Antwortmöglichkeit einer eher kurzfristigen Planung immer die relative, wenn nicht sogar absolute Mehrheit aller Antworten. Die Vorstellung der Best-Practice-Beispiele wird daher auch auf die Kompetenz der Sieger-Unternehmen eingehen, längerfristig erfolgreich zu planen.

Eine Möglichkeit zur Überprüfung der Zielerreichung ist das heute in vielen Unternehmen praktizierte Benchmarking. Dabei ist die Auswahl der Bezugsparameter von entscheidender Bedeutung. In der vorliegenden Studie wurden die Teilnehmer daher gefragt, wie bedeutend der Abgleich mit Vergangenheitszahlen, Planzahlen, nationalen und internationalen Wettbewerbern sowie der allgemeinen Branchenentwicklung sei. Unter Berücksichtigung der Antworten „sehr wichtig“ und „wichtig“ erhielten der Vergleich mit Planzahlen (93%) und Vergangenheitszahlen (76%) die größte Zustimmung. Mit teils wesentlichem Abstand folgte die Einschätzung für die Bedeutung der Branchenentwicklung (68%), von nationalem (56%) und internationalem Wettbewerbsvergleich (42%).

Abb. 5 – Zeithorizont der Planung



- 1-3 Jahre
- 3-5 Jahre
- Gar nicht
- Mehr als 5 Jahre
- Keine Angabe

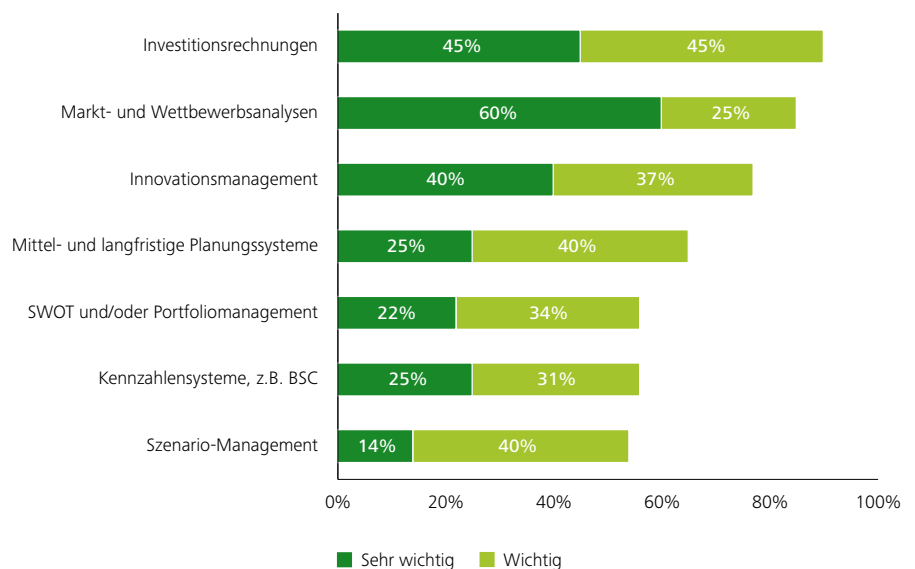
Lenkt man den Blick wiederum auf die zukünftige Unternehmensentwicklung und speziell die Evaluation und Steuerung neuer Geschäfte, können verschiedene Instrumente zum Einsatz kommen – auch in einem kurzfristigen Planungshorizont. Die hervorstechende Relevanz der Investitionsrechnung sowie der Markt- und Wettbewerbsanalysen wird durch Abbildung 6 dargestellt.

Zentrale Aufgabe des Controllings ist auch die Identifikation und Analyse unternehmerischer Risiken. Nur wer Risiken adäquat einschätzt und in die eigenen Managemententscheidungen umsetzt, kann wirkliche Exzellenz im Punkte unternehmerischer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit für sich beanspruchen. Teil der Studie war daher auch die Überprüfung der wahrgenommenen Risikokategorien, die sich nach Einschätzung der Teilnehmer auf den eigenen zukünftigen Erfolg auswirken könnten. Hier zeigte sich, dass die größte Bedrohung darin gesehen wird, dass der Zugang zu Fach- und Füh-

rungskräften gehindert sein und die Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Lage in die Richtung einer Krise laufen könnte. Im Weiteren folgten unter anderem die finanzielle Ausstattung, regulatorische Änderungen und finanzielle Risiken, während Rechts- und Haftungsrisiken ebenso wie geopolitische Entwicklungen eher als sekundäre Risiken betrachtet wurden.

Die recht unreflektierte Einstufung der Risikokategorien findet ihr Spiegelbild in den Ergebnissen zur Frage nach dem Einsatz von Instrumenten zur Risikoerkennung und -steuerung. Dabei ist das Risikocontrolling das einzige Instrument, das von einer relativen Mehrheit für wichtig erachtet wird, während Risikomanagementsystemen, Risikoleitbildern, Risikoberichten und weiteren Instrumenten nur eine durchschnittliche Relevanz zugeschrieben wird. Angemerkt sei, dass in einem der Wettbewerbsunternehmen dem Betriebsrat ebenfalls eine Risikoerkennungsfunktion zukommt und er infolgedessen besondere Aufmerksamkeit erfährt.

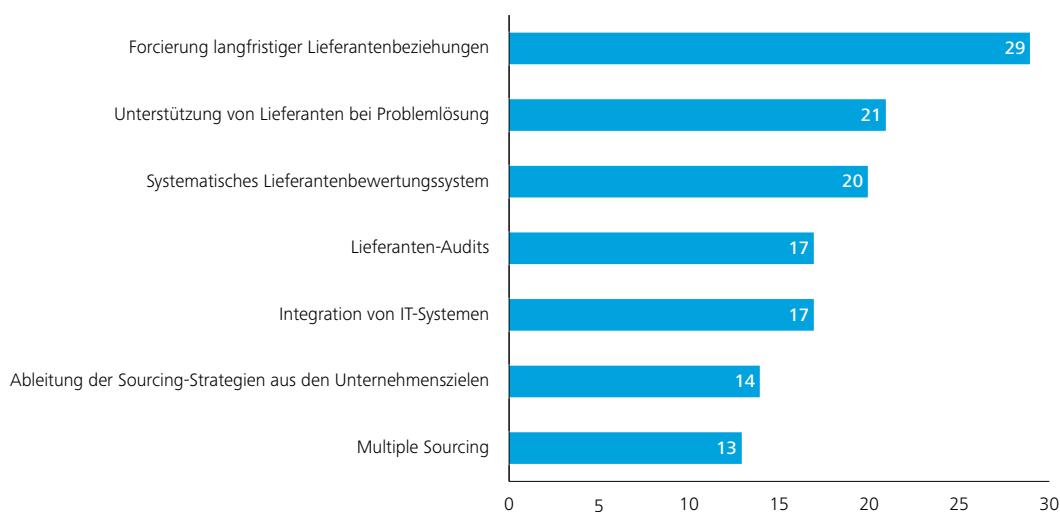
Abb. 6 – Relevanz von Instrumenten zur Steuerung und Beurteilung neuer Geschäfte



Eine weitere essenzielle Unterfunktion des Controllings ist die Überwachung des Beschaffungsmanagements. Hier zeigte sich, dass die meisten der 35 Unternehmen langfristige Lieferantenbeziehungen forcieren, während nur knapp mehrheitlich Lieferanten bei der Problemlösung unterstützt und ein systematisches Lieferantenbewertungssystem eingesetzt werden. Die weiteren vorgeschlagenen Maßnahmen wurden, wie Abbildung 7 zu entnehmen ist, nicht von einer Mehrheit verwendet.

Eine anschließende Detailfrage befasste sich damit, wie denn unternehmensseitig die langfristige Rohstoffversorgung sichergestellt würde. Rund 62% gaben an, dass dies durch Produkt- und Prozessinnovationen erfolgte. Das Gleiche wurde jeweils von einer relativen Mehrheit für die Ausschöpfung alternativer Sourcing-Möglichkeiten (45%), die Integration von Lieferanten (45%) und die Erstellung von Notfall- und Alternativplänen (42%) angegeben. 37% der Befragten planen zumindest für die Zukunft die Erschließung innovativer Rohstoffquellen.

Abb. 7 – Maßnahmen des Beschaffungsmanagements in absoluten Zahlen



Die immer weiter wachsende Bedeutung der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit unternehmerischen Handelns erfordert auch den Fokus der betrieblichen Kontroll- und Planungsfunktionen auf diesen Themenkomplex. Wie Tabelle 1 zu entnehmen ist, setzen viele der Unternehmen auf Schulungen der Mitarbeiter, betriebliches Vorschlagswesen, Veränderungen am Unternehmensstandort und Zertifizierungen. Nachhaltigkeitsberichte scheinen dagegen bisher eine untergeordnete Rolle zu spielen. Fokussiert man sich auf die weder durchgeführten noch geplanten Maßnahmen, sind an erster Stelle gezielte Dienstreiserichtlinien und Verhaltensaufgaben für Lieferanten zu nennen. Der zuletzt genannte Punkt sollte allerdings in jedem Fall im Auge behalten werden, wie das prominente Beispiel von Apple deutlich macht: Das Unternehmen wird gegenwärtig stark kritisiert, weil diverse Zulieferer nicht „sauber“ zu arbeiten scheinen.

Abschließend zum Themenkomplex der betrieblichen Steuerung wurden die Teilnehmer gefragt, welche Maßnahmen ihrer eigenen Einschätzung nach direkt dazu beigetragen haben, die Effizienz und die Flexibilität des Unternehmens zu steigern. Die offene Fragestellung führte zu einer Vielzahl unterschiedlicher Antworten. Drei Trends ließen sich jedoch identifizieren: Die Implementierung unternehmensspezifischer Software-Lösungen, die konsequente Verwendung und Auswertung von Planungs- und Kontrollsystemen und die Durchführung von Meetings und betrieblichen Prozessen auf einer regelmäßigen Basis.

Personalmanagement

Der dritte große Themenkomplex mit Auswirkung auf Effizienz und Flexibilität, welcher in der Studie abgefragt wurde, war das Personalmanagement. Unterthemen waren hier die prognostizierte Personalentwicklung, Maßnahmen der Personalakquisition und -entwicklung, Diversität und Vereinbarkeit mit Familienleben.

Tabelle 1 – Maßnahmen im Umgang mit Klima- und Umweltschutz				
	Keine Angabe	Gegenwärtig	Geplant	Weder aktuell noch geplant
Schulung und Training von Mitarbeitern	3	25	4	3
Nachhaltigkeitsberichte	4	11	12	8
Betriebliches Vorschlagswesen	2	23	6	4
Technische und bauliche Veränderungen am Unternehmensstandort	1	21	10	3
Zertifizierung	3	21	7	4
Inanspruchnahme staatlicher Förderung	2	20	3	10
Anpassung der Produktpalette	4	17	4	10
Gezielte Dienstreiserichtlinien	3	8	10	14
Verhaltensaufgaben für Lieferanten	3	10	10	12

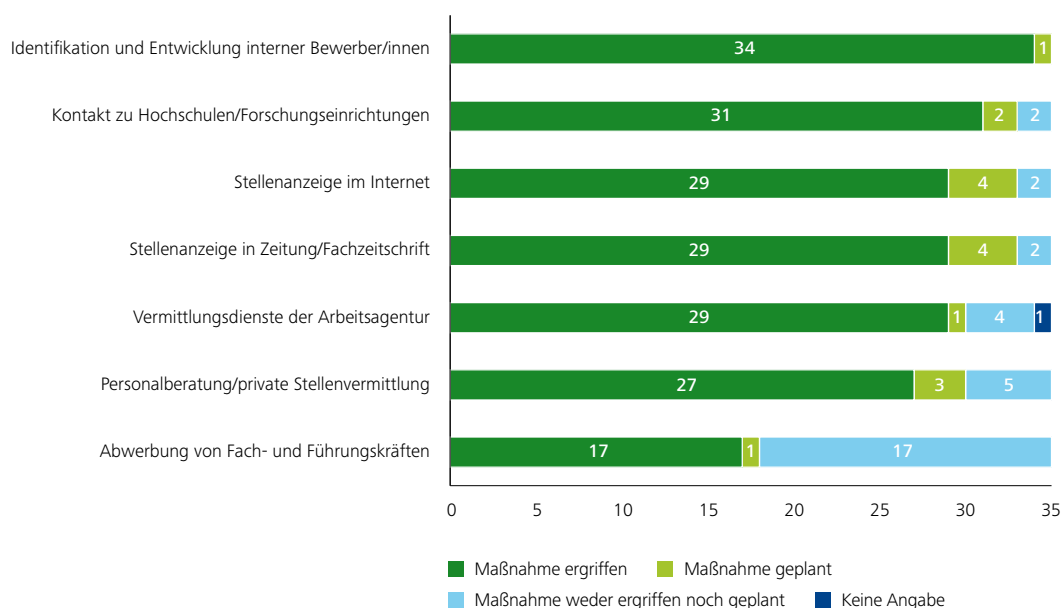
Die meisten der Unternehmen gaben an, mit steigenden Belegschaftszahlen für ihre inländischen Niederlassungen zu rechnen. Diese Prognose betraf Fach- und Führungskräfte, Führungsnachwuchs und Mitarbeiter im Allgemeinen. Auch im Ausland wurde ein Zuwachs an Fach- und Führungskräften sowie Mitarbeitern erwartet, jedoch nur von einer relativen Mehrheit von rund 42%. Der Bedarf an Führungsnachwuchs im Ausland wurde eher als stagnierend eingeordnet. Hervorzuheben ist, dass keiner der Befragten in irgendeiner Kategorie eine Prognose für einen besonders starken Anstieg in der Belegschaft noch für eine Reduzierung abgab.

Dem besonderen Bedarf an Fach- und Führungskräften entspricht auch das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen. Wie Abbildung 8 zu entnehmen ist, verwenden die Unternehmen eine Vielzahl von Rekrutierungsmaßnahmen. Die Abwerbung geeigneter Kandidaten von anderen Unternehmen stellt jedoch eine Option dar, die von der Hälfte der Unternehmen abgelehnt wird. In darüber hinausgehenden Freitextkommentaren brachten mehrere der Unternehmen zudem zum Ausdruck, welche Bedeutung die Kooperation mit nationalen und internationalen Verbänden für ihre Rekrutierungsaktivitäten hat.

Entsprechend dem Oberthema der Studie standen auch die Aktivitäten im Fokus, die dazu dienen sollten, die Mitarbeiter einer Firma „Fit für Morgen“ zu machen. Hier zeigte sich ein sehr deutliches Bild, indem fast ausnahmslos alle Firmen auf fachbezogene und persönliche Fort- und Weiterbildungen setzten. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen führten zudem Maßnahmen zur betrieblichen Karriereplanung sowie Sprach- und Kulturtrainings durch. Nur eine Minderheit setzte dagegen auf Auslandseinsätze und Engagement in sozialen Projekten. Besonderes Augenmerk verdient auch das verpflichtende Auslandspraktikum der Auszubildenden in einem der Betriebe.

Neben den Fragen, wie man geeignete Führungskräfte und Mitarbeiter findet und ihre Fähigkeiten weiterentwickelt, müssen Unternehmen natürlich auch darauf achten, gute Mitarbeiter zu halten. Die Vertreter des ostdeutschen Mittelstands bezogen hierzu fast alle ihre Schlüsselmitarbeiter in wichtige Entscheidungen mit ein und signalisierten diesen so ihre Bedeutung für das Unternehmen. Gleichsam kamen die Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen und jährliche Fördergespräche zum Zug. Ganz konträr dazu bot jedoch nur ein einziges Unternehmen ein sogenanntes Sabbatical Year zur Mitarbeiterbindung an.

Abb. 8 – Maßnahmen zur Rekrutierung von Fach- und Führungskräften



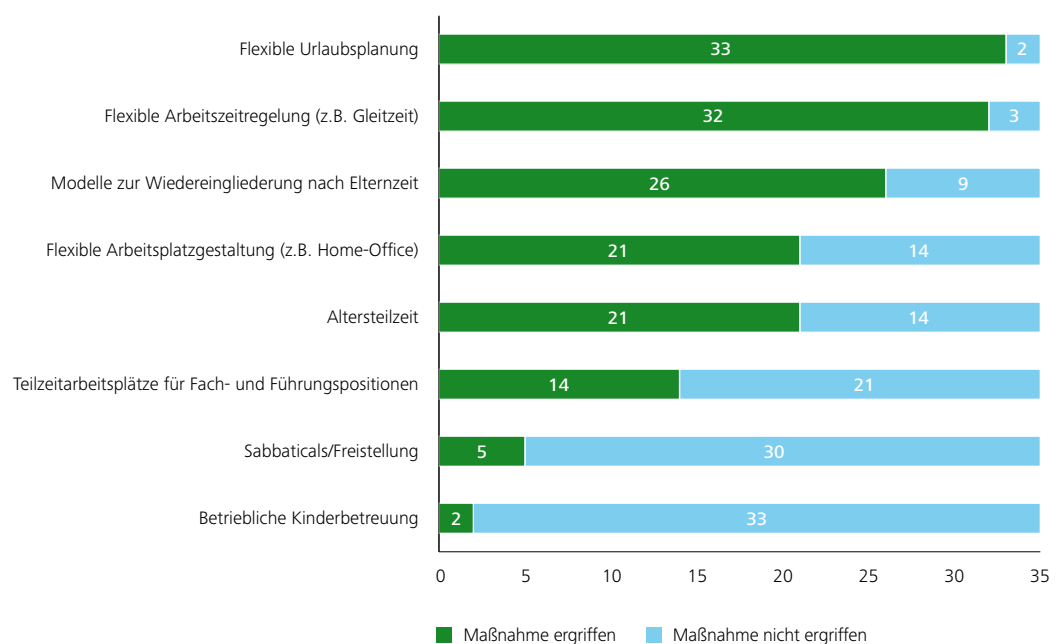
Modernes Personalmanagement muss sich heutzutage mit verschiedenen Formen der Diversität auseinandersetzen. Hierzu zählen auch die altersmäßige Zusammensetzung der Belegschaft, deren Nationalität und die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Unterschiedlichen Ausprägungen der Diversität werden dabei mehrere mögliche Auswirkungen zugesprochen, darunter solche auf Kreativprozesse, Kundenorientierung in den betrieblichen Aktivitäten oder auch die Mitarbeitermotivation. Mit Ausnahme einer Verbindung zwischen Diversität und Marktzugangschancen werden alle anderen potenziellen Auswirkungen betrieblicher Diversität als überwiegend wichtig eingestuft. Hierzu zählen verbesserte Problemlösungsfähigkeiten, Kreativitätssteigerungen, Kundenorientierung, Verbesserungen der gesellschaftlichen Akzeptanz, gesteigerte Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit, Verbesserungen im Konfliktmanagement und die Sicherstellung einer ausreichenden Anzahl von Mitarbeitern.

Auch in der Sicherstellung einer ausgewogenen Altersstruktur verlassen sich die Unternehmen auf mehrere Maßnahmen. Die meisten setzen hierzu auf verbesserte technische Ausstattung (85%) und die Förderung eines

lebenslangen Lernens der Mitarbeiter (80%). Weniger häufig, aber dennoch mehrheitlich werden Altersteilzeitregelungen und Frühverrentungen, verstärkte Einstellungen jüngerer Mitarbeiter und die Bildung von Teams unterschiedlicher Altersklassen durchgeführt. Ein ganz anderes Bild zeigt sich dagegen bei der Schaffung von Arbeitsplätzen mit geringerer körperlicher oder psychischer Belastung. Jeweils 40% der Wettbewerber gaben an, dies bereits zu praktizieren oder aber dieses nicht zu praktizieren und auch nicht für die Zukunft zu planen.

Deutlicher Nachholbedarf offenbarte sich in den Maßnahmen des Personalmanagements zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Während flexible Urlaubsplanung und Arbeitszeitregelungen als Standard praktiziert werden, finden Modelle zur Wiedereingliederung nach Elternzeit, Altersteilzeit und flexible Varianten der Arbeitsplatzgestaltung bedeutend weniger Anklang. Besonders auffällig ist der mangelnde Fokus auf die Familienfreundlichkeit des Arbeitsplatzes bei Führungskräften i.S.v. Teilzeitarbeitsplätzen und Freistellungen sowie betriebliche Einrichtungen zur Kinderbetreuung (vgl. Abb. 9).

Abb. 9 – Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf



Best Practice

Insgesamt offenbaren die Fragebogenstudie und die darüber hinaus geführten Interviews ein sehr detailliertes Bild der Stärken und Schwächen der Unternehmen im Wettbewerbsfeld. Jeweils zwei Unternehmen zeichnen sich durch eine im direkten Vergleich hervorstechende betriebsinterne Effizienz oder managementseitige Flexibilität und Zukunftsorientierung aus. Diese werden als Best-Practice-Vorbildunternehmen im Folgenden vorgestellt. Wir gratulieren ihnen zu ihrer Exzellenz.

Preisträger 1: GK Software AG, Schöneck

„Fit für Morgen“ – dafür hat die GK Software AG, ein Anbieter von Standard-Software für den Einzelhandel, aus Sicht der Jury bereits ein umfangreiches Programm absolviert.

Den Anfang nahm die Erfolgsgeschichte in einer Garage im Vogtland: Hier tüftelten die zwei Firmengründer Rainer Gläß und Stephan Kronmüller an der ersten Version einer plattformunabhängigen Software für den Einzelhandel. Mit viel Beharrlichkeit und visionärem Denken entwickelte sich die GK Software AG zu dem erfolgreichen Unternehmen von heute

- mit einem erfolgreichen Börsengang im wirtschaftlich schwierigen Jahr 2008,
- dem Aufbau einer herausragenden Software-Schmiede als Tochtergesellschaft in Tschechien
- sowie der Akquisition einer Software-Firma für den Aufbau eines speziellen Know-hows.

Es konnten zunehmend große Leuchtturm-Kunden wie z.B. Edeka, Lidl und Tchibo gewonnen werden.

Um die Vision der technischen Marktführerschaft weiterzuverfolgen, nutzt die GK Software AG neben der exzellenten plattformunabhängigen Software-Lösung auch die Chancen, die die recht junge Kooperation mit einem der größten Software-Anbieter weltweit – SAP – bietet: gemeinsame Projekte in neuen Märkten, Vernetzung und Know-how-Transfer.

Der Weg in eine erfolgreiche Zukunft wird durch die ehrgeizigen Ziele und die starke operative Einbindung des Vorstands geprägt. Gegangen wird er gemeinsam mit den Mitarbeitern. Neben umfangreichen Recruiting-Maßnahmen wird auch im Unternehmen immer wieder nach Hidden Talents gesucht, um den optimalen Einsatz jedes einzelnen Mitarbeiters sicherzustellen.

Preisträger 2: KSG Leiterplatten GmbH, Gornsdorf

Auch der nächste Preisträger – das sächsische Elektronik-Unternehmen KSG Leiterplatten GmbH – hat sich ein besonderes Fitness-Programm verordnet.

Weil kein Kunde einen 10%igen Umsatzanteil überschreiten soll, bewältigt die KSG mit mehr als 550 Einzelkunden und ca. 30.000 Einzelaufträgen pro Jahr logistische Meisterleistungen. Die Sicherstellung von exzellenter Produktionsqualität und hoher Liefertreue in einer Kleinstserien-Fertigung durch sehr effiziente und schnelle interne Prozesse hat die Jury überzeugt.

Die durchlauforientierte Produktion bei der KSG wird nicht von einem Produktions-, sondern von einem Logistikleiter gesteuert. Und obwohl keine eigenen Produkte entwickelt, sondern nur Kundenaufträge gefertigt werden, unterstützt eine eigene F&E-Abteilung bei der Suche nach Produkt- und Prozess-Optimierungen.

Getragen wird dies alles von einem hochmotivierten Stamm-Team mit z.T. jahrzehntelanger Betriebszugehörigkeit, zu dem sich auch die zwei Geschäftsführer zählen. Flache Hierarchien, höchstmögliche Transparenz und regelmäßige anonyme Mitarbeiterbefragungen werden der KSG sicherlich auch in Zukunft ein erfolgreiches Agieren auf einem hart umkämpften Markt ermöglichen.

Preisträger 3: Magnetto Automotive Deutschland GmbH, Treuen

Der dritte Preisträger, die Magnetto Automotive Deutschland GmbH, entwickelt in regelmäßigen Strategiemeetings mit den Führungskräften den richtigen Riecher für die zukünftigen Entwicklungen bei Rohbau- und Karosserieteilen.

Der Erfolg des Automobilzulieferers hat natürlich auch noch andere Gründe: Die Magnetto Automotive hat den Mut, zukunftsentscheidende Entwicklungen auf eigenes Risiko umzusetzen, und ist damit ein Innovator auch für die Automobilhersteller.

Aufgrund eines hervorragenden Netzwerkes zu anderen Branchen- oder Schwesterunternehmen ist das Unternehmen in der Lage, Nachfragespitzen zu bedienen und damit den harten Anforderungen an die Lieferfähigkeit seitens der Automobilhersteller bestens gerecht zu werden.

Auch dem veränderten Zahlungsverhalten der Kunden wurde Rechnung getragen, indem durch Zwischenfinanzierungen temporäre Liquiditätsbedarfe abgedeckt werden. Dies war und ist nur aufgrund der vorausschauenden Pflege wichtiger Bankbeziehungen möglich.

Wie wichtig die Mitarbeiter für den Erfolg von Magnetto Automotive sind, zeigt u.a. die Praxis der Nachfolgeplanung: Ist absehbar, dass Schlüsselmitarbeiter z.B. altersbedingt ausscheiden werden, so wird deren Nachfolge frühzeitig geplant, um das Know-how im Unternehmen zu behalten.

Mit diesem Gesamtpaket ist die Magnetto Automotive Deutschland GmbH aus Sicht der Jury „Fit für Morgen“.

Preisträger 4: Thüringische Weidmüller GmbH, Wutha-Farnroda

Den vierten Axia-Award 2011 verleiht die Jury an die Thüringische Weidmüller GmbH. Hier wird ein umfassender, ganzheitlicher und integrierter Führungsansatz gelebt, der in so ausgeprägter Form sicherlich selten im Mittelstand zu finden ist.

Es wird ein konsequenter Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung verfolgt. Eine große Rolle spielt hierbei eine Strategielandkarte, mit der klare und leicht verständliche Ziele definiert, bis auf Abteilungsebene heruntergebrochen und unternehmensweit kommuniziert werden. In Form von gut ersichtlichen Aushängen sind die jedem Mitarbeiter zugänglich, genauso wie das Zielerreichungsbarometer. Unterstützt wird dieser Prozess vom erfolgreich eingeführten und regelmäßig evaluierten EFQM-(European Foundation for Quality Management-)Modell.

Um auch morgen noch „best in class“ zu sein, wird bei der Thüringischen Weidmüller immer wieder an der Optimierung der Prozesse gearbeitet, z.B. in Form des Projektes „Boxenstopp“, bei dem die Professionalität der Formel 1 auf die Maschinen-Umrüstprozesse angewendet wurde.

Dabei ist das Engagement der Mitarbeiter natürlich entscheidend. Dies wird stark gefördert, nicht nur bei einem eintägigen Workshop im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens. An diesem Tag stehen die Maschinen still, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre Innovationen vorzustellen und sich miteinander auszutauschen.

Getreu dem Motto „business follows people“ ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren der Zukunft bei der Thüringischen Weidmüller klar benannt: qualifizierte, motivierte und zufriedene Mitarbeiter. Dabei richten sich die zum Teil außergewöhnlichen Instrumente auf alle Bereiche der Personalarbeit. Beispielsweise seien hier nur ein paar der besonderen Maßnahmen genannt:

- Sponsoring von Studentenausweisen einer nahen Fachhochschule. Im Gegenzug darf die Thüringische Weidmüller dafür auf den Ausweisen mit ihrem Logo werben.
- Oder der Lehrer-Mitarbeiter-Tausch zwischen den Schulen vor Ort und der Thüringischen Weidmüller: Lehrerführungen durch das Unternehmen zur Information gegen Unterricht an Schulen durch Mitarbeiter.

Die aufgezeigten und darüber hinaus viele weitere interessante Maßnahmen werden auch in Zukunft dazu beitragen, dass die Thüringische Weidmüller nicht nur innerhalb der Weidmüller-Gruppe eine Vorreiter-Rolle einnehmen wird.

Handlungsempfehlungen

Die ostdeutschen Mittelstandsunternehmen, die an dem Wettbewerb teilgenommen haben, dürfen sich auf ihren Erfolgen nicht ausruhen.

Im Hinblick auf die Strategieentwicklung ist es immer wieder bedeutsam, dass das Management überhaupt die Zeit findet, sich mit Zukunftsfragen des Unternehmens in strukturierter Weise auseinanderzusetzen. Allzu oft verhindert das operative Tagesgeschäft, dass die Unternehmensführung ihre vornehmliche Aufgabe – die strategische Ausrichtung des Unternehmens – wahrnehmen kann. Denkbar wäre, im Unternehmen eine Funktion „Unternehmensentwicklung“ zu etablieren, die in möglichst flexibler Weise das Management bei der Wahrnehmung der Strategieraufgabe unterstützt. Zur Aufgabenbeschreibung könnten etwa die folgenden Punkte gehören: (1) Initiierung von Fragestellungen der Unternehmensentwicklung (insbesondere des Strategischen Managements, der Organisationsentwicklung sowie der Entwicklung eines Kreises ausgewählter Führungskräfte) und Belastung der Gesamtgeschäftsführung mit diesen Fragen; (2) Prozessmanagement: Vorantreiben und Koordination von (nicht notwendig in der „Unternehmensentwicklung“ unmittelbar aufgehängten) Schwerpunktprogrammen und -projekten; (3) Aktivitäten im Rahmen der Organisation von „Klausuren zur Unternehmensentwicklung“; (4) Pflege und Fortentwicklung eines Rahmenkonzepts, das den Stand der Überlegungen und Handlungspläne und -ideen dokumentiert (das Rad muss nicht auf jeder Sitzung neu erfunden werden!); (5) Institutionalisierung eines Innovationsmanagements (explorativ); (6) interne und externe Kommunikation zentraler Orientierungen des Unternehmens (vgl. Kirsch 1991). Eigene Projekterfahrungen zeigen, dass eine solche Aufgabenbeschreibung gerade für mittelständische Unternehmen sehr zielführend sein kann.

Unter „Controlling“ stellt man sich üblicherweise ein finanzwirtschaftlich ausgerichtetes Managementsystem zur Steuerung und Regelung des Unternehmensgeschehens vor. Diese finanzwirtschaftlich geprägte Controlling-Vorstellung besitzt selbstverständlich ihre Berechtigung und muss weiter ausgebaut werden. Dabei ist es bedeutend, dass die relevanten Finanzkennzahlen in „Echtzeit“ – so, dass sie das reale Handeln dann auch noch beeinflussen können – zur Verfügung gestellt werden; bei vielen Wettbewerbsteilnehmern war auffällig, dass die Ergebnisse erst mit erheblicher Verzögerung der Geschäftsführung vorliegen. Neben dem finanzwirtschaftlichen gibt es aber auch noch ein auf den Aufbau, die

Pflege und die Weiterentwicklung von Planungs- und Kontrollsystemen ausgerichtetes Controlling-Verständnis. Die Herausforderung besteht hier darin – wie im vorhergehenden Absatz auch schon angedeutet –, die genannten Systeme auszubauen, ohne in eine „Systemitis“ zu verfallen. Auch Ideen der Einbeziehung nicht-finanzwirtschaftlicher Kennzahlen und der systematischen Durchführung von Benchmarking-Prozessen sollten stärker als bisher berücksichtigt werden.

Schließlich ist im Rahmen des Wettbewerbes deutlich geworden, dass viele Unternehmen in der Akquisition und Bindung von hochklassigen Fach- und Führungskräften ein entscheidendes „To do“ für die Zukunft sehen. Gerade mittelständische Unternehmen – zumal wenn sie an weniger attraktiven Standorten angesiedelt sind – tun sich oft schwer, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und sich potenziellen Bewerberkandidaten bekannt zu machen. Hier ist es entscheidend, dass das Unternehmen eine „Employee Value Proposition“ entwickelt, die dann in eine dezidierte Zielgruppendefinition und geeignete Adressierung der Zielgruppen mündet. Die Überlegung ist: Was hat Ihr Unternehmen zu bieten, was genau die Sie interessierende Zielgruppe anziehen könnte? Dabei sollte klar sein: Die Gewinnung von „guten“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist nicht (nur) eine Aufgabe der Personalabteilung, es ist vor allem eine Aufgabe des Top-Managements – ebenso wie auch das Marketing zu wichtig ist, um es der Marketingabteilung alleine zu überlassen.

Der Axia-Award zog auch in diesem Jahr ein heterogenes unternehmerisches Publikum an. Rund 71% der im Wettbewerb vertretenen Unternehmen sind im verarbeitenden Gewerbe tätig, 23% der Firmen bieten Dienstleistungen an und 6% beteiligen sich am Groß- und Einzelhandel. Eine der letzteren Firmen betreibt ein duales Geschäftsmodell und ist gleichzeitig auch im verarbeitenden Gewerbe tätig (vgl. Abb. 10).

Auch im Punkt Unternehmensgröße zeigte das Bewerberfeld heterogene Strukturen. Abbildung 11 veranschaulicht, dass die meisten Firmen zwischen 50 und 750 Mitarbeitern beschäftigen, während nur sehr wenige eine Belegschaft in vierstelliger Höhe aufweisen.

In ihrem Unternehmensalter gingen die Bewerberfirmen teils weit auseinander. Die älteste Firma wurde bereits im Jahr 1847 gegründet. Auch drei weitere Firmen entstammen bereits dem 19. Jahrhundert. Neben ein paar Gründungen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts entstanden die meisten Firmen dieser Studie jedoch in den 1990er Jahren. Nur vier Wettbewerber wurden nach der Jahrtausendwende gegründet.

Abb. 10 – Branchenübersicht des Bewerberfeldes

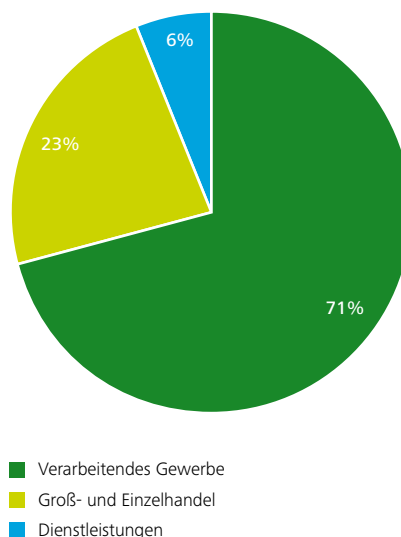
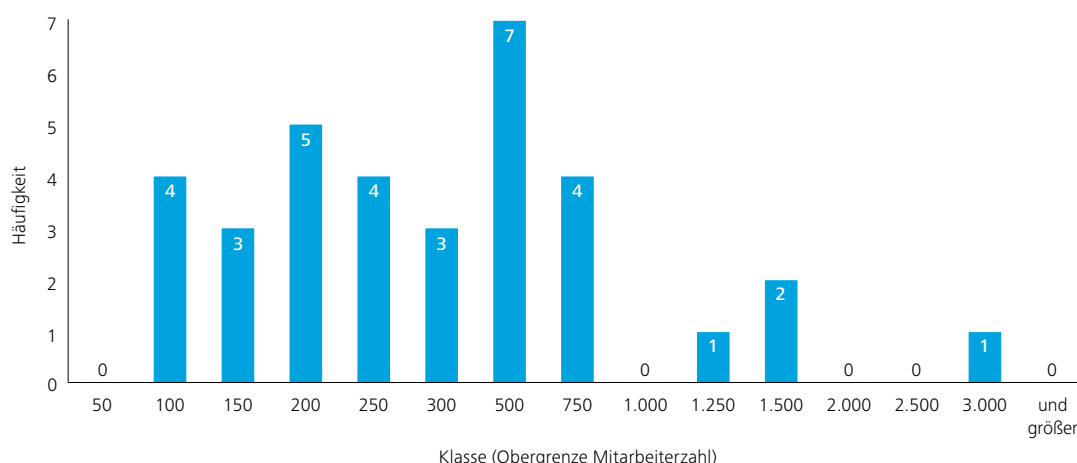


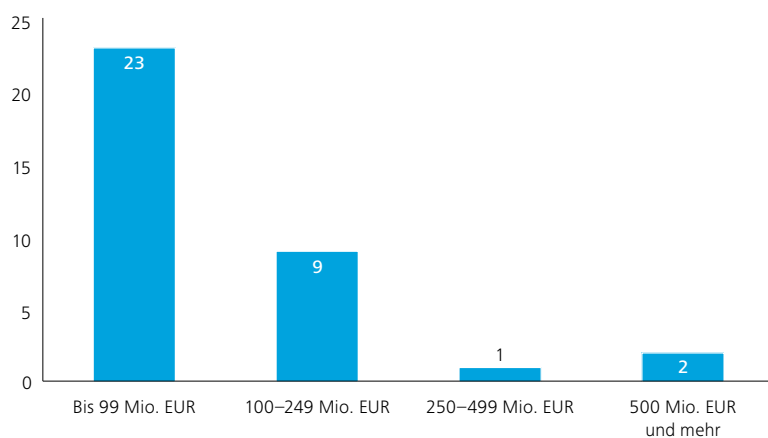
Abb. 11 – Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl



Mehrheitlich erzielten die Wettbewerber einen Jahresumsatz von bis zu 99 Mio. Euro. Wie aus Abbildung 12 ersichtlich, konnten nur wenige Firmen einen Umsatz von über 250 Mio. Euro erzielen.

30 der 35 Unternehmen gaben zudem an, dass ihre Beschäftigtenzahl in den letzten fünf Jahren stark oder sogar sehr stark gestiegen sei. Nur ein einziges Unternehmen musste einen Rückgang in der Beschäftigtenzahl verbuchen. Vergleichbare Steigerungen in starker oder sehr starker Ausprägung vermeldeten die Unternehmen für die Umsatzzahlen (32), die Eigenkapitalquote (28), die getätigten Investitionen (28) und den Gewinn vor Steuern (26).

Abb. 12 – Jahresumsatz



Quellenverzeichnis

Cainelli, G./Mazzanti, M./Zoboli, R. (2011): Environmentally oriented innovative strategies and firm performance in services. Micro-evidence from Italy. *International Review of Applied Economics*, 25(1), S. 61–85.

Jong, W.-R./Wu, C.-H./Lee, M.-Y. (2011): Feature-based integration of conceptual and detailed mould design. *International Journal of Production Research*, 49(16), S. 4833–4855.

Kaul, A./Rao, V.R. (1995): Research for product positioning and design decisions: An integrative review. *International Journal of Research in Marketing*, 12(4), S. 293–320.

Kirsch, W. (Hrsg.) (1991): *Beiträge zum Management strategischer Programme*, München: Verlag Barbara Kirsch.

Kramar, R. (1998): Flexibility in Australia: implications for employees and managers. *Employee Relations*, 20(4), S. 453–460.

Porter, M. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Shafman, M.P./Dean, J. (1997): Flexibility in Strategic Decision-Making: Informational and Ideological Perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2), S. 191–217.

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

85354 Freising

Weihenstephaner Berg 4
Tel: +49 (0)8161 51 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. Dodo zu Knyphausen-Aufseß
Leiter des Fachgebietes
Strategische Führung und Globales Management
Technische Universität Berlin
Tel: +49 (0)30 314 28744
knyphausen@strategie.tu-berlin.de

Dipl.-Kfm. Martin Heitmann
Wissenschaftlicher Mitarbeiter des
Fachgebietes Strategische Führung
und Globales Management
Technische Universität Berlin
Tel: +49(0)30 314 28746
heitmann@strategie.tu-berlin.de

Ansprechpartner

Philipp Karmann
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)351 81101 10
pkarmann@deloitte.de

Reinhard Scharpenberg
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)30 25468 104
rscharpenberg@deloitte.de

Andreas Otter
Partner Deloitte
Tel: +49 (0)341 99270 10
aotter@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

