

# Ressourcen im Mittelstand

## Wichtig, knapp und gut gemanagt?



Ressourcen im Mittelstand

Wichtig, knapp und gut gemanagt?

# Vorwort

Mittelständische Unternehmen sind die wahren Erfolgsträger der deutschen Wirtschaft. Sie unterscheiden sich von Großunternehmen nicht nur durch ihre Betriebsgröße, sondern auch durch qualitative Besonderheiten wie spezifische Führungskultur, große Flexibilität und hohe Innovationskraft. Der deutsche Mittelstand hat eine eigenständige Problemlandkarte und eigenständige Erfolgsfaktoren, die empirisch zu überprüfen und in ihrer Entwicklung zu beobachten sind. Dieser Fragestellung nimmt sich Deloitte mit der Studienreihe „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“ an. Der aktuell neunte Band (frühere Publikationen der Reihe finden Sie unter [www.deloitte.com/de/mittelstand](http://www.deloitte.com/de/mittelstand)) beschäftigt sich mit dem Thema „Ressourcen im Mittelstand“.

Makroökonomische Herausforderungen und kontinuierliche Veränderungen der Unternehmensumwelt gewinnen zunehmend an Einfluss auf die Wirtschaft. In den letzten Jahren sind neben der Energiewende steigende Rohstoffpreise und eine wachsende öffentliche Aufmerksamkeit für das Thema Nachhaltigkeit zu vernehmen. Da Deutschland ein relativ rohstoffarmes Land ist, kommt dem wirtschaftlichen Umgang mit Ressourcen eine besondere Bedeutung zu. Mag dies für Großunternehmen aufgrund der vorhandenen finanzi-

ellen und personellen Mittel sowie der entsprechenden Instrumente ein handhabbares Problem sein, ist dies für mittelständische Unternehmen eine ungleich größere Herausforderung. Gleichwohl zeigen bisherige Studien, dass über die allgemeine öffentliche Diskussion hinaus kaum Klarheit darüber besteht, welche Folgen Entwicklungen wie die Energiewende, Ressourcenknappheit und der demografische Wandel für deutsche Mittelständler haben wird und wie diese Unternehmen mit den Herausforderungen aktiv umgehen können.

Wir gehen in der aktuell vorliegenden Studie – auf der Grundlage von 142 befragten mittelständischen Unternehmen sowie persönlichen Experteninterviews mit Unternehmensberatern, Wissenschaftlern und Unternehmern des Mittelstands – der Frage nach, ob der Mittelstand im Bereich der Ressourcen an aktuellen Entwicklungen aktiv partizipiert, ob und wie sich mittelständische Geschäftsmodelle infolge einer etwaigen Ressourcenknappheit ändern müssen und in welchen Bereichen die Auswirkungen der Ressourcenthematik am stärksten spürbar sind.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und anregende Lektüre unserer Studie.

**Jürgen Reker**  
Partner, Leiter Mittelstand  
Deloitte Deutschland

**Stefan Helm**  
Partner, Strategy & Operations  
Deloitte Consulting Deutschland

# Forschungsmethoden

## Anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition und Forschungsmethoden

Für das Forschungsobjekt „Mittelstand“ gibt es vielfältige Abgrenzungsmerkmale. Häufig wird, beispielsweise in Medien und Politik, nicht unterschieden zwischen Kleingewerbetreibenden und mittelständischen Unternehmen. So hat die Europäische Union im Jahre 2003 Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und bis zu 50 Mio. Euro Jahresumsatz als „Mittlere Unternehmen“ definiert. Eine große Anzahl typisch mittelständischer Unternehmen in Deutschland mit deutlich mehr Beschäftigten und höherem Jahresumsatz wird damit nicht erfasst. Aus Forschungsgesichtspunkten und aufgrund ihrer Relevanz für die anwendungsorientierte Mittelstandsforschung definiert das Deloitte Mittelstandsinstitut eigen- tümergeführte Unternehmen und managementgeführte Unternehmen mit Eigentümerinfluss ab einer Umsatzgröße von etwa 50 Mio. Euro und einer Mitarbeiterzahl von bis zu 3.000 Mitarbeitern als mittelständische Unternehmen.

## Fragebögen

Ressourcen stellen für mittelständische Unternehmen stets aktuelles und für einige Unternehmen auch sehr problematisches Thema dar. Um aktuelle Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren, strategische Perspektiven und Ressourceninstrumente mittelständischer Unternehmen

zu untersuchen, wurde im Rahmen des Deloitte Mittelstandsinstituts eine umfangreiche empirische Fragebogenerhebung zu den genannten Themenbereichen durchgeführt. Das große Interesse der Unternehmenspraxis an dieser Fragestellung lässt sich am Rücklauf von 142 verwertbaren Fragebögen (Rücklaufquote 8,2 Prozent) erkennen. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen lag bei 1.319, der durchschnittliche Umsatz bei 183 Millionen Euro. 91 Prozent der Befragten waren Mitglieder der ersten oder der zweiten Führungsebene ihres Unternehmens.

## Experteninterviews

Um die Erkenntnisse der Fragebögen einer kritischen Überprüfung (Triangulation) aus der Unternehmenspraxis zu unterziehen, wurden im Rahmen des Deloitte Mittelstandsinstituts mehrstündige persönliche Experteninterviews mit insgesamt sieben Experten aus Unternehmensberatung, Wissenschaft, Banken, Anwaltskanzleien und mittelständischer Unternehmenspraxis geführt. Die Interviews orientierten sich an Leitfäden, welche offene und geschlossene Fragen miteinander kombinierten.

# Inhaltsverzeichnis

---

2	Vorwort
3	Forschungsmethoden
5	Executive Summary
6	Ressourcen im Mittelstand: Spannungsfelder
7	I. Ressourcen im Mittelstand – Wichtig und knapp?
11	II. Strategische Einbindung – Integriert und auch nachhaltig operationalisiert?
14	III. Ressourcenmanagement von Rohstoffen – Formalisiert und auch mit Instrumenten hinterlegt?
17	IV. Energie- und Umweltmanagement – Nachhaltig oder am kurzfristigen Erfolg orientiert?
20	V. Bewertung und Grenzen des Ressourcenmanagements – Wo steht der Mittelstand?
22	Anhang – Informationen zur Datenerhebung

---

# Executive Summary

## **Ressourcenknappheiten erkennen – und auch entsprechend handeln**

Mittelständische Unternehmen dürfen sich von den Diskussionen um Ressourcenknappheiten, Energiewende, Fachkräftemangel und Kreditklemmen nicht „verrückt machen“ lassen – gleichwohl hilft es ebenso wenig, à la Vogel Strauß die heile Welt anzunehmen. Wirklich hilfreich ist es hier, öffentliche Meinungen und in der Presse kolportierte Entwicklungen auf den Prüfstand zu stellen und das eigene Unternehmen zu hinterfragen: Welche Ressourcen setzt das Unternehmen für welche Leistungen ein? Sind dies nicht nur die richtigen Ressourcen und Produkte für heute, sondern auch für morgen und übermorgen? Sofern diese Themen mit einem Fragezeichen versehen sind oder Handlungsbedarfe aufgedeckt werden, muss reagiert werden, um das Unternehmen nachhaltig erfolgreich aufzustellen. Gleichwohl ist Ressourcenmanagement kein Thema, das allein top-down durch die Geschäftsleitung getrieben werden sollte. Hier müssen alle Beteiligten an einem Strang ziehen, um die Stärken des Mittelstands wie Innovation und Flexibilität Gewinn bringend und zukunftsfähig nutzen zu können.

## **Ressourcen und Strategien miteinander verzahnen – und nicht gegeneinander arbeiten**

Ressourcen im Mittelstand verändern sich und sind sehr dynamisch. Aufgabe des Managements sollte es sein, jederzeit die strategischen Handlungsfelder des Unternehmens so abzustimmen, dass die Ressourcenausstattung des Unternehmens zu den Marktchancen passt, ggf. können sehr gute Unternehmen sogar den Markt nach ihren Regeln gestalten. Hier gilt es, die Ressourcenthematik als eigenen Handlungsbereich im Management zu etablieren. Auf Basis von Strategien und Geschäftsmodellen muss kontinuierlich und auch kontrovers der Status quo auf die Probe gestellt werden. Instrumente wie z.B. das Portfolio- oder Wertbeitragsmanagement ermöglichen es für Unternehmen, Alternativen bewertbar zu machen und entsprechende Simulationen zu durchdenken. Eine besondere Bedeutung kommt der Nachhaltigkeit zu; diese ist kein reines Marketinginstrument, sie kann vielmehr zu echten Synergien zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem beitragen – wenn sie richtig operationalisiert und in konkreten Handlungsfeldern, ggf. mit einer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie adressiert wird.

## **Formalisiertes Ressourcenmanagement zur Steigerung von Effizienz und Effektivität nutzen**

Mittelständische Unternehmen befinden sich häufig in der komfortablen Situation, in ihren Nischen oder durch konsequente Spezialisierung eine starke Position bis hin zur Weltmarktführerschaft einzunehmen. Existierende Aktivitäten werden auch deshalb seltener als in Umwelten hinterfragt, in denen der Wettbewerbsdruck sehr hoch ist. Ein formalisiertes Ressourcenmanagement mit Zuweisung klarer und eindeutiger Kompetenzen kann für Unternehmen nicht nur das Stärken-Schwächen-Profil hinsichtlich wichtiger Unternehmensressourcen aufdecken, sondern auch erst die Möglichkeit eröffnen, Ressourcen und deren Einsatz bis in die Produktion hinein gezielt zu steuern und Effektivitäts- und Effizienzpotenziale zu heben. Wichtig ist, dass die Effizienz hier nicht überbetont wird – eine schlanke Organisation alleine garantiert noch keinen Unternehmenserfolg. Manche Unternehmen haben sich hier schon zu stark in eine Sparspirale ergeben. Vielmehr sollte ein Gleichgewicht aus Wertbeitrag und Effizienz im Sinne einer intelligenten Organisation gesucht werden.

## **Evaluation und Kontrolle des Ressourcenmanagements durchgängig durchführen**

Mittelständische Unternehmen leiden im Ressourcenmanagement zeitgleich an zwei Problemen: Zum einen lässt die strategische Aufstellung zu wünschen übrig, es ist also nicht immer klar, ob die Ressourcen, die der Mittelstand nutzt, in der notwendigen Qualität zur richtigen Zeit auch verlässlich vorliegen. Zum anderen wird im Mittelstand auch Geld verschenkt, da Effizienzsteigerungspotenziale im Ressourcenmanagement verkannt werden. Dies kann von Diversifikations- und Internationalisierungsbestrebungen im Einkauf über Steigerung der Effizienz und Produktivität in der Produktion bis hin zu höheren Recyclingquoten in der Stoffbeseitigung reichen. Spar- und Verbesserungspotenziale lassen sich jedoch nur auf Basis formaler Evaluationsmethoden und -instrumente erkennen – insofern reicht das Bauchgefühl des Unternehmers hier nicht mehr alleine aus.

# Ressourcen im Mittelstand – Spannungsfelder

Erst seit etwa zehn Jahren befassen sich Unternehmen, Wissenschaftler, Unternehmensberater und Politiker wieder intensiver mit dem Thema Ressourcen – ausgelöst nicht nur, aber in besonderem Maße durch Verknappung angeheizte Preisanstiege wichtiger Rohstoffe und verstärkt durch die aktuelle Debatte um die Energiewende infolge von Fukushima. Ähnlich wie in den 1970er-Jahren wird wieder von „Grenzen des Wachstums“ gesprochen, Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz/-produktivität gewinnen an Bedeutung. Ob dieses Bewusstsein bereits im Mittelstand angekommen ist und auch unternehmerisch umgesetzt wird, ist bisher nicht geklärt. Um dieses Spannungsfeld zu veranschaulichen, stellen wir im Folgenden häufig zu hörende Aussagen aus der Unternehmenspraxis vor dem Hintergrund der Ergebnisse des Deloitte Mittelstandsinstituts auf den Prüfstand.

## **Ressourcen im Mittelstand – Wichtig und knapp?**

Ressourcen werden als ein Megathema der Gesellschaft und Wirtschaft wahrgenommen. Der Ressourcenbegriff ist jedoch weit weniger klar als eigentlich gedacht. Zudem besteht Diskussionsbedarf darüber, welche Ressourcen für den Mittelstand wichtig und welche Ressourcen besonders knapp sind. Einschätzungen zu diesen Fragen lesen Sie in Kapitel I.

## **Strategische Einbindung – Integriert und auch nachhaltig operationalisiert?**

Ressourcen sollten ein Thema der strategischen Unternehmensführung sein – schließlich ist ohne die „richtigen“ Ressourcen kein Geschäftsmodell überlebensfähig. Ob jedoch diese Einsicht in Strategien und konkreten Maßnahmen umgesetzt wird – insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeit –, finden Sie in Kapitel II.

## **Ressourcenmanagement von Rohstoffen – Formalisiert und auch mit Instrumenten hinterlegt?**

Ziel des unternehmerischen Handelns ist letztendlich neben der Steigerung des Unternehmenswerts auch die langfristige Existenzsicherung. Hierzu können Ressourcen, im Besonderen Rohstoffe auch aktiv gesteuert und einem „Management“ unterzogen werden. Ob und für welche Ressourcen dieses Ressourcenmanagement formalisiert und mit den entsprechenden Instrumenten durchgeführt wird, steht im Mittelpunkt von Kapitel III.

## **Energie- und Umweltmanagement – Nachhaltig oder am kurzfristigen Erfolg orientiert?**

Energie- und Umweltmanagement haben neben einer kurzfristigen, eher effizienzorientierten Sichtweise stets auch eine langfristige Perspektive der Investition in eine effektive Zukunft. Auf Basis einer Betrachtung der Aktivitäten der Probanden erkennen Sie in Kapitel IV, ob nachhaltige Entwicklungen oder der kurzfristige ökonomische Erfolg im Fokus von Aktivitäten im Bereich Energie- und Umweltmanagement stehen.

## **Bewertung und Grenzen des Ressourcenmanagements – Wo steht der Mittelstand?**

Die Beschäftigung mit Ressourcen folgt keinem Selbstzweck, sondern sollte im Optimalfall einen positiven Beitrag zur Wertschöpfung von Unternehmen leisten, der auch sichtbar sein muss. Wie die Unternehmensbefragung zeigt, findet bisher eine fundierte Evaluation und Kontrolle kaum statt – eine Entwicklung, die zusätzlich mit Grenzen des Ressourcenmanagements in Kapitel V aufgezeigt wird.

# I. Ressourcen im Mittelstand – Wichtig und knapp?

Megatrend Ressourcen – oder anders gesagt: Ressourcen werden wichtiger und auch knapper. Diesen Eindruck wollen uns zumindest Diskussionen um Energiewende, Rohstoffknappheit und den demografischen Wandel vermitteln. Aber wird dies auch von der mittelständischen Unternehmenslandschaft ähnlich eingeschätzt? Das folgende Kapitel widmet sich zur Klärung dieser Frage zunächst der Abgrenzung der Begrifflichkeiten im Kontext der Ressourcen, bevor Aktualität, Bedeutung, Treiber und konkrete Entwicklungen im Ressourcenkontext dargestellt werden.

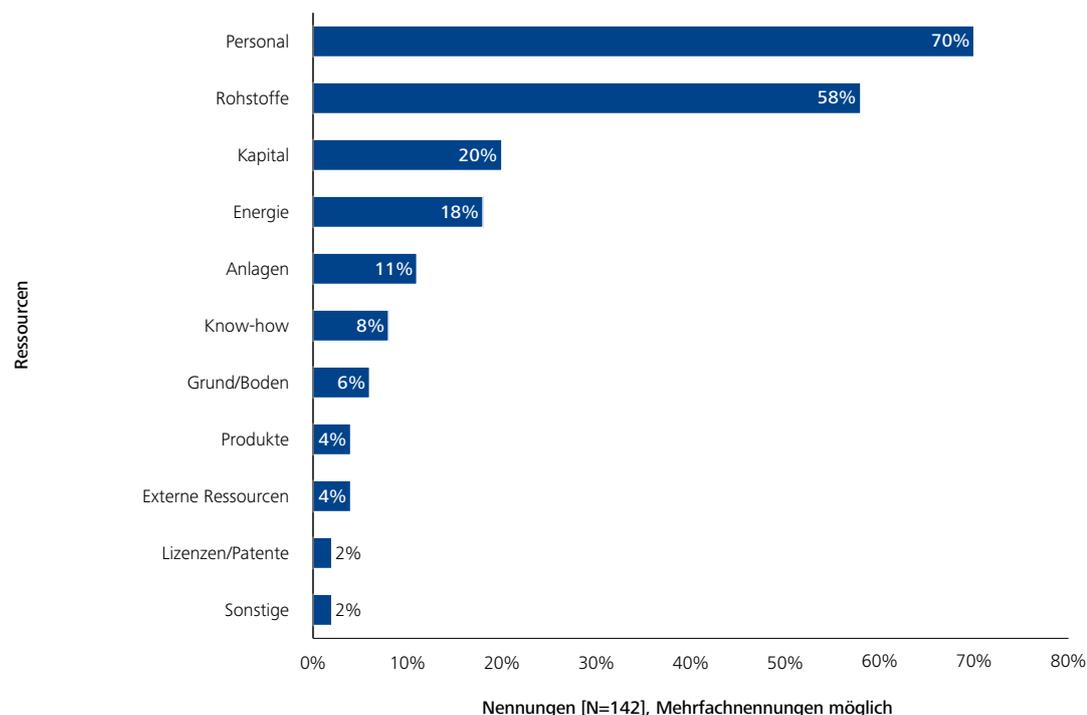
## Begriffsverständnis von Ressourcen und Knappheit

Der Begriff der Ressourcen scheint auf den ersten Blick relativ klar. Um jedoch eine genaue Analyse der Ressourcen im Mittelstand vornehmen zu können, wurden die Probanden zunächst gebeten, den Ressourcenbegriff genau zu definieren. Die meisten Teilnehmer verwendeten einen eher eng gefassten Ressourcenbegriff, nur wenige nannten weitere Themenfelder. Die enge Auf-

fassung umfasst Rohstoffe, Kapital und Arbeit (Personal), die weite Sicht subsumiert zusätzlich Aspekte wie z.B. immaterielle Vermögensgegenstände. Am häufigsten wurden die Ressourcen Personal, Rohstoffe und Kapital in die Ressourcendefinition eingebunden (vgl. Abb. 1).

Wirtschaften bedeutet, Zwecke oder Bedürfnisse mit knappen Mitteln zu befriedigen. Ressource ist hierbei nichts anderes als ein anderes Wort für Mittel. Wirtschaften müssen Betriebe nur, weil die Ressourcen auf der Erde grundsätzlich knapp sind. Knappheit ist die konstitutive Voraussetzung betriebswirtschaftlichen Denkens, sie sei „das große a priori unserer Wissenschaft“.<sup>1</sup> Die Begrenztheit natürlicher oder anderer Ressourcen bedingt nicht zwangsläufig auch ihre Knappheit. Begrenztheit ist kein Synonym für Knappheit, sondern eine notwendige Bedingung. Auch wenn an dieser Stelle sehr allgemein von Knappheit die Rede ist, zeigt sich, dass Knappheit auch relativ, z.B. in Bezug auf Menge, Zeit, Preis, sein kann: Über die

Abb. 1 – Ressourcenkategorien im Mittelstand



<sup>1</sup> Streissler, Erich (1979): Growth models as diffusion processes, in: *Kyklos*, 32. Jg. (1979), Heft 1-2, S. 10.

Knappheit eines begrenzten, nützlichen Gutes lässt sich nur in Relation zu der nach ihm zu einer bestimmten Zeit, an einem bestimmten Ort und unter bestimmten Bedingungen bestehenden Nachfrage etwas aussagen. Während Ökonomen früher davon ausgegangen sind, dass Ressourcen nur relativ knapp seien, zeigt die Entwicklung der letzten zehn Jahre, dass v.a. natürliche Ressourcen, also die Rohstoffe absolut knapp sind. Der Club of Rome hat bereits 1972 und 1992 in seinen Berichten über die Grenzen des Wachstums und die neuen Grenzen des Wachstums die absolute Knappheit der Rohstoffe thematisiert.

Aus Sicht der Probanden (Mehrfachnennungen möglich) können Ressourcen in vier Kategorien knapp sein: Veranschaulichen lässt sich dies durch eine Knappheit in Menge (65 Prozent), Qualität (20 Prozent), Preis (18 Prozent) und Zeit (8 Prozent).

Ressourcen umfassen nicht nur Rohstoffe, Personal und Kapital, sondern auch andere Kategorien wie z.B. Anlagen/Technik und immaterielle Vermögensgegenstände.

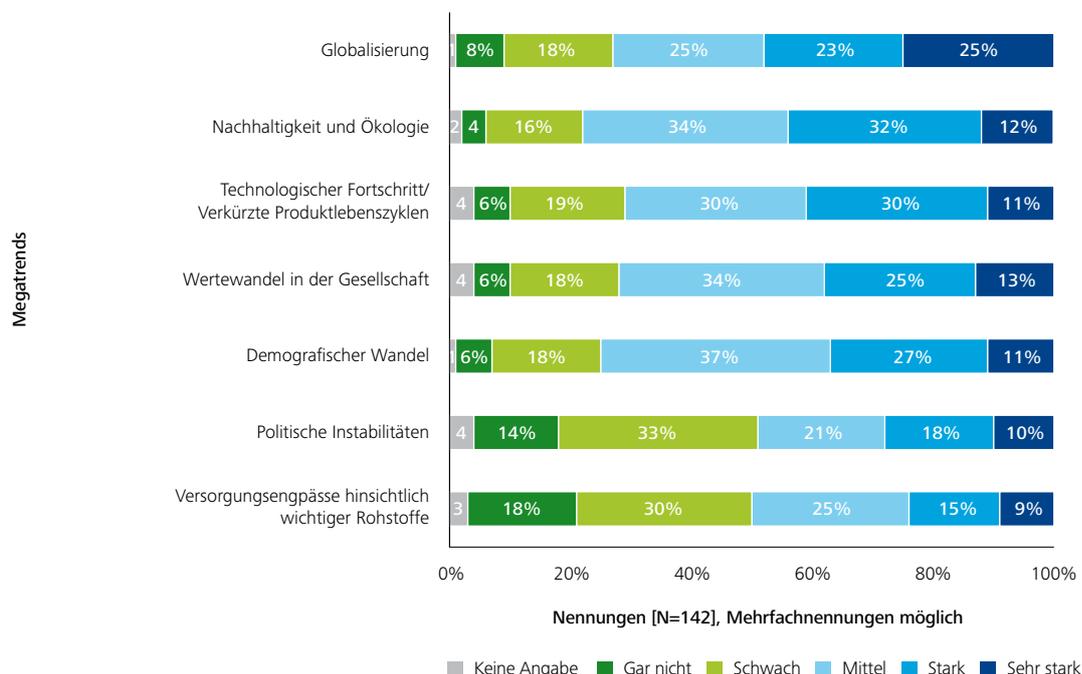
### Bedeutung aktueller Megatrends im Mittelstand

Megatrends sind Veränderungen in großem Maßstab mit lang anhaltenden Nachwirkungen. Der demografische Wandel ist sicherlich in diese Kategorie einzuordnen. Welche Megatrends treiben jedoch die mittelständische Wirtschaft in besonderem Maße?

In unserer Studie (vgl. Abb. 2) sahen sich die befragten Unternehmen am stärksten von der Globalisierung (48 Prozent sehr stark oder stark) betroffen, gefolgt von Nachhaltigkeit/Ökologie (44 Prozent) und dem technologischen Fortschritt/verkürzten Lebenszyklen (41 Prozent) (Mehrfachnennungen möglich). Eine geringere Bedeutung hatten hingegen der demografische Wandel, politische Instabilitäten und Versorgungsgengpässe hinsichtlich wichtiger Rohstoffe. Doch handelt es sich hier um eine realistische oder etwa eine geschönte Selbsteinschätzung des Mittelstands? Zumindest die befragten Experten sind hier sehr viel zurückhaltender und auch skeptischer. Sie sehen eine überragende Bedeutung und auch Bedrohung der Unternehmensressourcen durch politische Instabilitäten.

Die Wechselwirkungen zwischen politischen Instabilitäten, ihren Wirkungen auf Preise und dem Unternehmenserfolg werden durch mittelständische Unternehmen mitunter unterschätzt.

Abb. 2 – Einfluss von Megatrends auf mittelständische Unternehmen



Unternehmen wirtschaften nicht isoliert, sondern eingebettet in ein wirtschaftliches Umfeld. Die beiden Größen

- Komplexität, verstanden als Kombination von Differenziertheit und Dynamik, sowie
- Unsicherheit über mögliche Entwicklungen auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt

beeinflussen Unternehmen und deren Umgang mit Ressourcen. Bezeichnend ist, dass insgesamt 60 Prozent der Befragten die Komplexität der Unternehmensumwelt als hoch oder sehr hoch einschätzen. Für die Unsicherheit von Beschaffungs- und Absatzmarkt wird dies ähnlich gesehen: 53 Prozent sehen hier eine hohe oder sehr hohe Unsicherheit.

### Treiber, Wichtigkeit und Knappheit der Ressourcen

Ressourcen können sowohl Treiber für Veränderungen in Unternehmen sein oder von anderen Treibern beeinflusst werden. Hier lassen sich zwei Kategorien unterscheiden:

- Externe Treiber entstammen aus dem Unternehmensumfeld. Beispielhaft können gesetzliche Regelungen und technologische Weiterentwicklungen genannt werden.

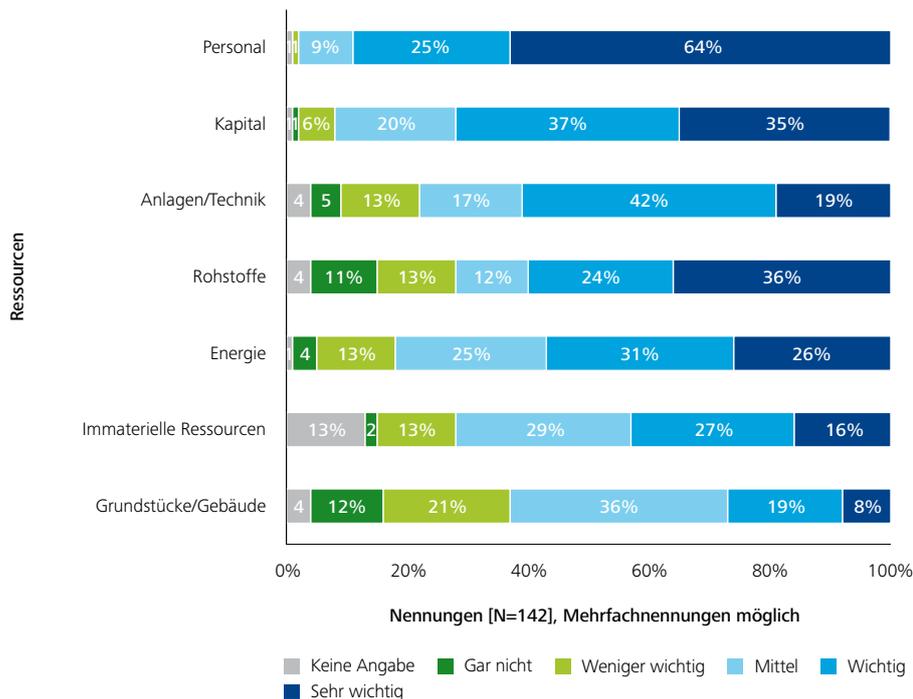
- Interne Treiber ergeben sich aus dem Unternehmen heraus. Dies können bspw. besondere Stärken oder Schwächen eines Unternehmens sein, die Veränderungen fördern oder hemmen.

Getrieben werden die Einschätzungen hoher Komplexität und Unsicherheit in Hinsicht auf Ressourcen aus externer Sicht vor allem durch die zunehmende Wettbewerbsintensität (58 Prozent hoch oder sehr hoch), die schwankende Konjunktur (51 Prozent) und die zunehmende Regulierungsdichte (43 Prozent). Intern sehen die Probanden hier vornehmlich die steigende Nachfrage an bestimmten Rohstoffen (30 Prozent), die zunehmende Internationalisierung des eigenen Unternehmens (27 Prozent) und fehlendes Know-how im eigenen Unternehmen (20 Prozent).

Ist eine Ressource werthaltig und zugleich knapp sowie schlecht imitier- und substituierbar, kann sie Grundlage eines Wettbewerbsvorteils mittelständischer Unternehmen sein.

Gefragt nach der Wichtigkeit einzelner Ressourcen (vgl. Abb. 3), werden hier v.a. Personal, Kapital und Anlagen/Technik genannt.

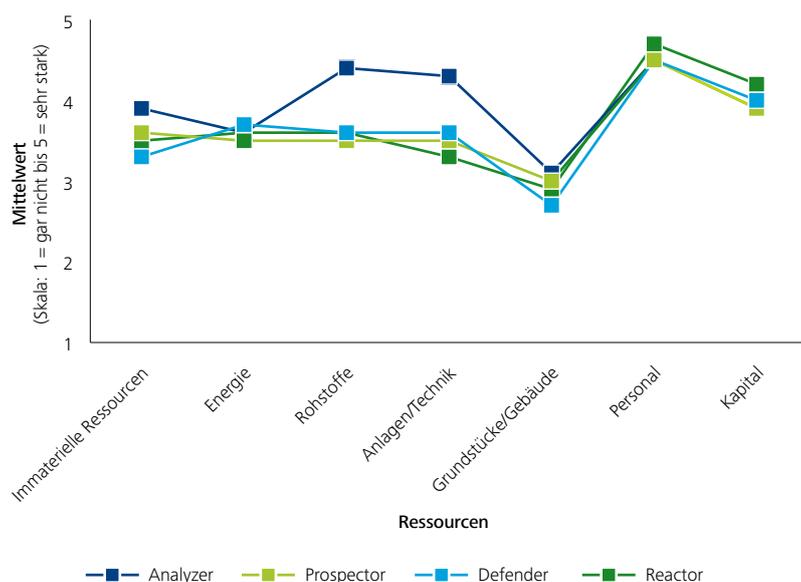
Abb. 3 – Wichtigkeit von Ressourcen im Mittelstand



Kontrastiert man diese Einschätzung, so zeigt sich, dass mittlere und große Unternehmen durchgehend mehr Wert auf Ressourcen legen als kleinere Unternehmen. In Familienunternehmen sind im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen Energie und Rohstoffe lt. den Ergebnissen der Kontrastierung deutlich wichtiger.

Eine besondere Abhängigkeit der Ressourcen ergibt sich vom Strategietyp (vgl. Abb. 4), den wir in dieser Studie noch häufiger einsetzen werden (vgl. Miles/Snow 1978):

Abb. 4 – Wichtigkeit von Ressourcen in Abhängigkeit vom Strategietyp



- Defenders ignorieren die Entwicklung und Trends außerhalb ihres Markts und suchen die Stabilität. Unternehmen mit wettbewerbsfähigen Preisen oder Anbieter mit qualitativ hochwertigen Produkten tendieren zu dieser Strategie.
- Prospectors sind das Gegenteil des Defenders. Das Ziel des Prospector ist es, neue Produkte und Markterweiterungsmöglichkeiten zu finden. Der Erfolg hängt von Entwicklungen, Umweltfaktoren, Trends und Events ab.
- Analyzers sind in der Mitte der beiden zuerst genannten Strategietypen und versuchen, die beiden Elemente zu vereinen. Das Ziel dieses Strategietyps ist es, neue Produkte und Märkte zu gewinnen mittels Minimierung des Risikos und Maximierung der Chancen.

- Reactors haben dagegen keine richtige Strategie. Diese Strategieform tritt auf, wenn die anderen drei Strategietypen nicht richtig oder fehlerhaft umgesetzt worden sind. Auch wenn ein Wechsel der Strategie trotz Änderung der Umweltbedingungen nicht durchgeführt wird, stuft man Unternehmen in diesen Strategietyp ein.

In der vorliegenden Studie zeigt sich, dass Analyzers besonderen Wert auf Rohstoffe und Anlagen/Technik legen. Das Personal wird von allen Unternehmenstypen gleichermaßen als wichtiger Faktor erkannt.

Im Kontrast zur Wichtigkeit der Ressourcen steht jedoch ihre wahrgenommene Knappheit: Personal ist mit 41 Prozent Nennungen „knapp oder sehr knapp“ noch der am knappsten wahrgenommene Faktor, Rohstoffe (24 Prozent), Kapital (19 Prozent) und Energie (15 Prozent) werden nicht als knapp wahrgenommen. Interessante Unterschiede ergeben sich in Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit: Industrieunternehmen nehmen in fast allen Ressourcenkategorien eine sehr hohe Knappheit wahr, der Handel hingegen in fast keiner.

Aus Sicht der Studienteilnehmer sind Ressourcen nicht unbedingt knapp, die befragten Experten und die öffentliche Meinung suggerieren uns jedoch das Gegenteil. Dieses Spannungsfeld werden wir für den weiteren Verlauf der Studie nutzen. Abschließend werden einige Folgen der Ressourcenknappheit im Mittelstand genannt. Die Probanden sehen einen zunehmenden Innovationsdruck (40 Prozent), steigende Investitionskosten (38 Prozent) und notwendige Neuausrichtungen des Geschäftsmodells (34 Prozent). 65 Prozent der Teilnehmer sehen hier auch strategischen Handlungsbedarf. Insofern scheint es also doch Folgen der Ressourcenknappheit zu geben. Die erste Einschätzung der Probanden, Ressourcen seien zwar wichtig, aber nicht knapp, wurde an dieser Stelle der Befragung bereits zum ersten Mal infrage gestellt oder sogar revidiert. Dieser Trend wird sich im Verlauf der Studie weiter fortsetzen.

Im vorliegenden Kapitel haben wir gezeigt, dass der Mittelstand – außer für die Ressource Personal – noch keine Ressourcenknappheit wahrnimmt, wohl aber deren Folgen. Im folgenden Kapitel wollen wir beleuchten, welche Rolle Ressourcen für die strategische Aufstellung des Mittelstands spielen.

## II. Strategische Einbindung – Integriert und auch nachhaltig operationalisiert?

Die Unternehmensstrategie ist ein wichtiger, wenn nicht den wichtigste Erfolgsfaktor für das Handeln von Unternehmen. Gerade im Mittelstand gibt es häufig ein Spannungsfeld aus gelebter und schriftlich fixierter Strategie. Ob und inwieweit Ressourcen für die Unternehmensstrategie des Mittelstands bedeutsam sind, wollen wir im folgenden Kapitel gegeneinander abwägen. Einen besonderen Stellenwert werden wir dem Themenbereich Nachhaltigkeit einräumen.

### Strategische Bedeutung von Ressourcen

Eine Strategie ist ein unternehmenspolitisches Handlungsmuster, das zielorientiert beschreibt, wie ein Unternehmen die eigenen Stärken optimal zur Nutzung von Chancen der Unternehmensumwelt einsetzen möchte. In unserer Sichtweise dienen Strategien nicht nur, aber im Besonderen der Steigerung der Effektivität („die richtigen Dinge tun“). Die von uns im späteren Verlauf der Studie diskutierten Maßnahmen des Ressourcenmanagements zielen hingegen mehr auf die Effizienz („die Dinge richtig tun“ ab). Wirklich erfolgreich können nur die Unternehmen sein, denen es gelingt, beide Aspekte gleichermaßen zu berücksichtigen (vgl. Abb. 5).

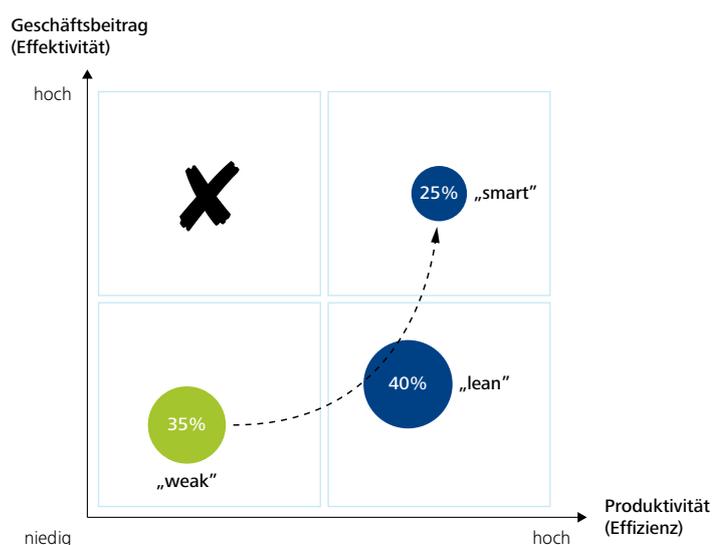
In unserer Befragung weisen 57 Prozent der Unternehmen eine formalisierte Unternehmensstrategie auf – 43 Prozent haben keine oder keine formalisierte Unternehmensstrategie. Basierend auf der oben eingeführten Typologie finden sich 38 Prozent Defenders, 33 Prozent Prospectors, 17 Prozent Reactors und 12 Prozent Analyzers.

Explizit auf diesen Themenbereich angesprochen, charakterisieren 71 Prozent der Befragten Ressourcen als Faktoren mit strategischer Bedeutung. 29 Prozent weisen Ressourcen hingegen eine rein operative, leistungserstellungsbedingte Rolle zu. Hier ist ein erster Widerspruch zu erkennen: Wenn die Probanden eingangs von tiefgreifenden Veränderungen in der Unternehmensumwelt gesprochen haben und wenn der Großteil der Befragten auch strategischen Handlungsbedarf sieht, verwundert es doch, dass ca. 30 Prozent der Befragten die strategische Bedeutung der Ressourcen nicht sehen. Kontrastiert man nach Unternehmensgröße und Familie, zeigt sich, dass größere Unternehmen (91 Prozent im Vergleich zu 74 Prozent in kleineren Unternehmen) und Nicht-Familienunternehmen (94 Prozent im Vergleich zu 77 Prozent in Familienunternehmen) die strategische Bedeutung höher einschätzen.

Ein ähnliches Bild zeigen die Diskussionen auf Ebene des Leitungsgremiums. Die Probanden geben an, dass Ressourcen in 79 Prozent der Unternehmen aktiv diskutiert werden – für 21 Prozent stehen jedoch Ressourcen nicht auf der Agenda von Geschäftsleitung oder Vorstand.

Einen Strategiewechsel infolge des in Kapitel I diskutierten Handlungsdrucks haben nur 26 Prozent der Befragten durchgeführt – und das nur in sehr beschränktem Rahmen (bspw. durch den Einsatz internationaler Arbeitnehmer). Hier könnte ein bisher durch den Mittelstand noch nicht erkanntes Risikopotenzial lauern.

Abb. 5 – Zusammenhang von Effektivität und Effizienz in Optimierungsprojekten



Die Prozentzahlen geben den Anteil der Unternehmen an, die sich auf diesem Entwicklungsstand befinden.

### Strategische Akteure im Ressourcenmanagement

Es reicht natürlich nicht, nur über Strategien zu sprechen. Hinzu kommen die notwendige Zuweisung von Verantwortlichkeiten zu einzelnen Akteuren im Top-Management und die Operationalisierung der strategischen Ziele für die ausführenden Organisationseinheiten. Im Rahmen der strategischen Beschäftigung mit Ressourcen kommt den Mitgliedern von Geschäftsleitung und Vorstand hier eine übergeordnete Bedeutung zu (vgl. Abb. 6). Sie haben in 75 Prozent der Fälle (Mehrfachnennungen möglich) einen starken oder sehr starken Einfluss im Bereich der Unternehmensstrategie. Ebenfalls stark eingebunden sind Funktions- und Bereichsleiter. Die operative Verantwortung für Ressourcen werden wir in Kapitel III zum Ressourcenmanagement an sich erneut aufgreifen.

Interessant erscheint, dass sich die Zuweisung strategischer Kompetenz weder nach Unternehmensgröße, Familieneinfluss, Branche oder Strategietyp unterscheidet – durchaus ein gutes Zeugnis für die strategische Homogenität des Mittelstands.

### Strategische Einbettung der Nachhaltigkeit

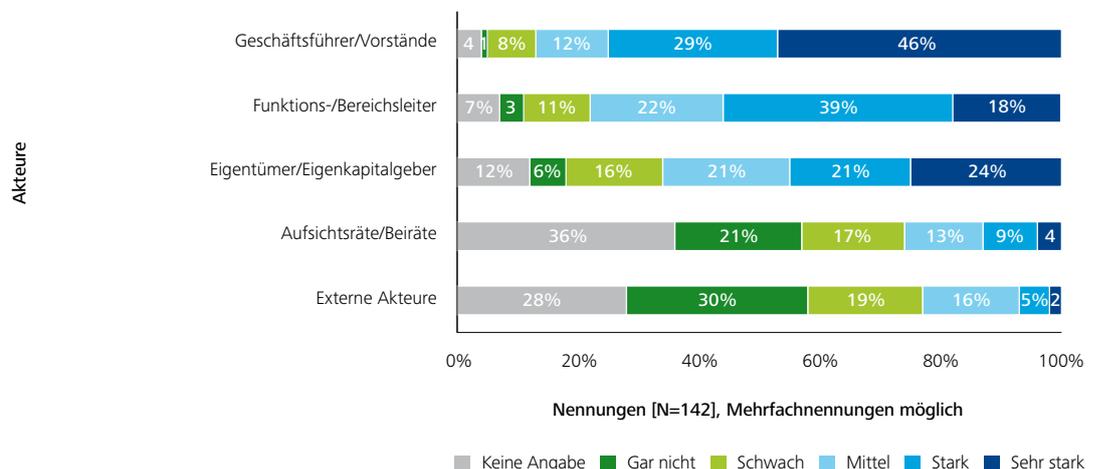
In Wissenschaft und Praxis finden sich zahlreiche Auffassungen von Nachhaltigkeit. Erstmals wurde das Konzept 1713 durch von Carlowitz in seinem Werk „Sylvicultura Oeconomica“ aufgegriffen. Über 250 Jahre später wurde die Nachhaltigkeitsdiskussion sowohl durch den Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome

von 1972 als auch durch den „Brundlandtreport“ im Jahr 1987 intensiviert. Nachhaltigkeit in Unternehmen wird in der vorliegenden Untersuchung als ein Prozess der Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und ökologischer Aspekte betrachtet. Es ist üblich, wie auch in der vorstehenden Definition geschehen, die Nachhaltigkeit anhand der drei Dimensionen ökologisch, ökonomisch und sozial zu betrachten. Diese Betrachtung wird meist als Drei-Säulen-Modell oder Nachhaltigkeitsdreieck (Triple Bottom Line) bezeichnet.

Nachhaltigkeit spielt, so zeigen Studien, in mittelständischen Unternehmen eine große Rolle. Es gibt jedoch in vielen Fällen noch keine geordnete Organisation für die Umsetzung der Nachhaltigkeit. Letztere ergibt sich auch im Mittelstand nicht von selbst, sondern bedarf einer besonderen Wahrnehmung und auch der Erkenntnis, dass die Transformation des rein ökonomisch ausgerichteten Wirtschaftens hin zum nachhaltigen Wirtschaften nicht allein mit punktuellen Einzelmaßnahmen zu erreichen ist. Zudem wird bisher die ökonomische Nachhaltigkeit (Existenzsicherung) in der öffentlichen Wahrnehmung im Vergleich zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit meist vernachlässigt.

Nachhaltigkeit ist in Unternehmen nur dann erfolgreich implementiert, wenn einerseits konkrete Maßnahmen abgeleitet werden und diese andererseits die ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen berücksichtigen.

Abb. 6 – Strategische Akteure des Ressourcenmanagements



In der Studie zeigt sich, dass der Mittelstand an der Oberfläche nachhaltig ist, dass aber konkrete Maßnahmen nicht immer abgeleitet werden. Für 79 Prozent der Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich) ist Nachhaltigkeit Teil der Unternehmensstrategie, jedoch adressieren nur noch 43 Prozent diese Thematik in differenzierten Handlungsfeldern. Konkrete Maßnahmen existieren nur in 35 Prozent der Unternehmen, und nur bei 26 Prozent gibt es eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie.

Weitere Brisanz erfährt die Thematik bei der Kontrastierung nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen (vgl. Abb. 7). Familienunternehmen haben zwar mit 82 Prozent im Vergleich zu 71 Prozent häufiger die Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert. Eine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie findet sich jedoch in Nicht-Familienunternehmen mit 31 im Vergleich zu 23 Prozent häufiger.

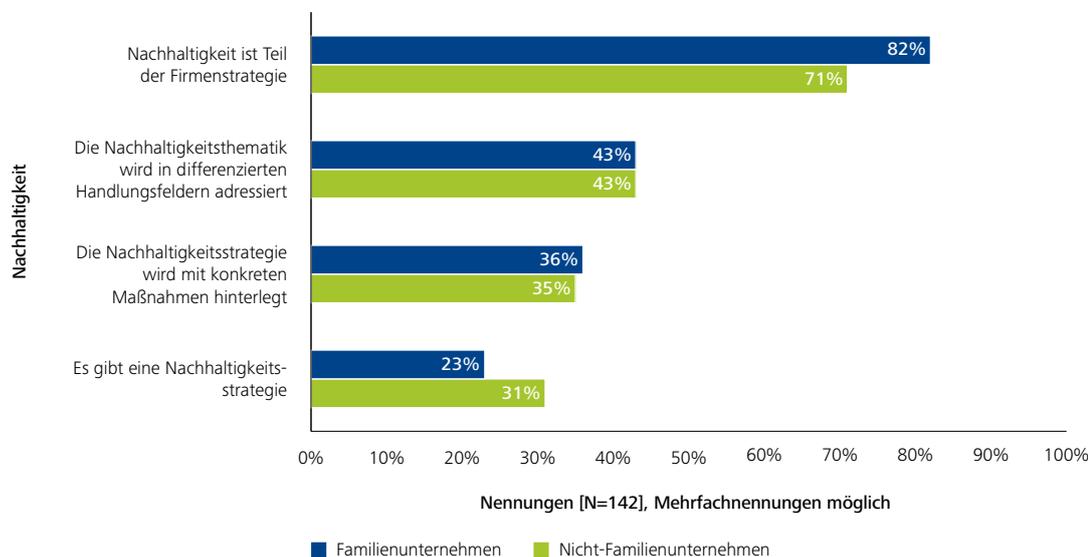
Dieser Befund kann auch dadurch begründet werden, dass sich Mittelständler zu häufig darauf berufen, sie seien per se nachhaltig, und in diesem Zusammenhang die Umsetzung in strategische und operative Maßnahmen vernachlässigen. Unternehmerische Nachhaltigkeit zeigt sich durch schonenden Umgang mit Ressourcen

aus der ökologischen, sozialen, aber auch der ökonomischen Perspektive. Insofern müssen bereits heute Strategien angedacht werden, wie mit Ressourcenknappheit umzugehen ist und ob bestehende Ressourcen effizienter eingesetzt werden und/oder durch vollkommen andere Ressourcen in Zukunft ersetzt werden können oder auch müssen. Insofern macht es durchaus Sinn, eigenständige Nachhaltigkeitsaktivitäten in Unternehmen zu etablieren.

Mittelständische Unternehmen sind nicht aus sich selbst heraus nachhaltig. Wenn es darum geht, Einkommen der aktuellen Eigentümer-Generation für das Einkommen zukünftiger Eigentümer-Generationen zu investieren, treten auch im Mittelstand in manchen Unternehmen Interessenkonflikte zutage.

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, dass Strategie und Ziele mittelständischer Unternehmen auf den ersten Blick gut mit Ressourcen verknüpft sind. Im Bereich der Nachhaltigkeit konnte jedoch auch festgestellt werden, dass derartige Aktivitäten nur implizit angedacht sind und kaum operationalisiert wurden. Im Folgenden wollen wir deshalb beleuchten, inwieweit sich diese Einschätzung auch auf das (operative) Ressourcenmanagement übertragen lässt.

**Abb. 7 – Strategie und Nachhaltigkeit im Mittelstand**



# III. Ressourcenmanagement von Rohstoffen – Formalisiert und auch mit Instrumenten hinterlegt?

Unter Ressourcenmanagement verstehen wir in dieser Studie den gezielten Einsatz von Ressourcen, um die Kernkompetenzen des Unternehmens für eine Steigerung der Wertschöpfung des Unternehmens nutzen zu können. Ein solches Ressourcenmanagement kann grundsätzlich auf einer strategischen und einer operativen Ebene durchgeführt werden. Das Ressourcenmanagement folgt hierbei idealtypisch dem in der folgenden Abbildung dargestellten Aufbau.

In diesem Abschnitt konzentrieren wir uns auf das operative Ressourcenmanagement von Rohstoffen, bevor wir in Kapitel IV näher auf das Energie- und Umweltmanagement eingehen werden. Im Rahmen des Ressourcenmanagements sind vor allem folgende Fragen zu klären:

- Sind die Aktivitäten formalisiert, und wenn ja, gibt es stärkere und schwächere Bereiche?
- Welche Verantwortlichkeiten sind für spezifische Ressourcen festgelegt?
- Wie sind übergreifende Themen wie Supply Chain Management und Risikomanagement geregelt?
- Wird der Ressourcenlebenszyklus aus Beschaffung, Nutzung und Freisetzung nachvollzogen?

### Formalisierung des Ressourcenmanagements

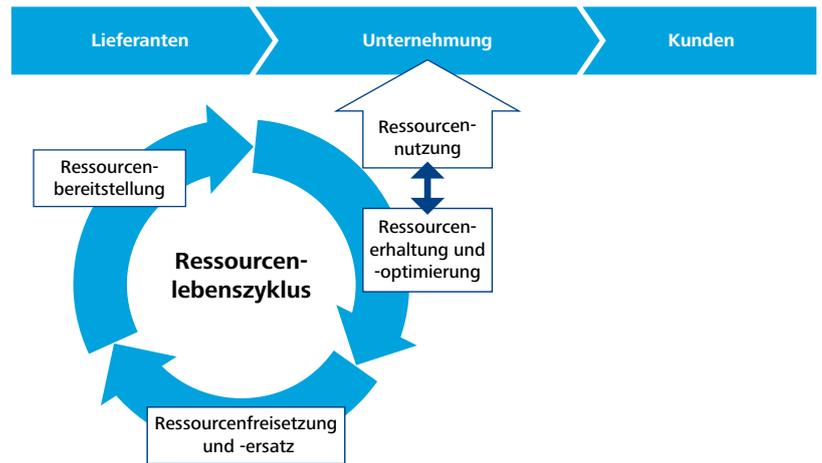
Zunächst wurde in einer geschlossenen Frage der Grad der Formalisierung des Managements verschiedener Ressourcen abgefragt. Dieser ist über alle Ressourcen hinweg eher mittelhoch. Die am stärksten formalisiert gesteuerten Ressourcen sind Personal (48 Prozent hoch oder sehr hoch), Kapital (44 Prozent), Rohstoffe (38 Prozent) und Energie (37 Prozent).

Häufig werden Ressourcen erst dann einem formalisierten Management unterzogen, wenn Unternehmen einen Engpass erkennen. In einem derartigen Fall ist es jedoch meist schon zu spät.

Bzgl. der Unternehmensgröße und des Familieneinflusses können keine Unterschiede festgestellt werden. Dies ist jedoch sehr wohl in Bezug auf verschiedene Branchen der Fall (vgl. Abb. 9).

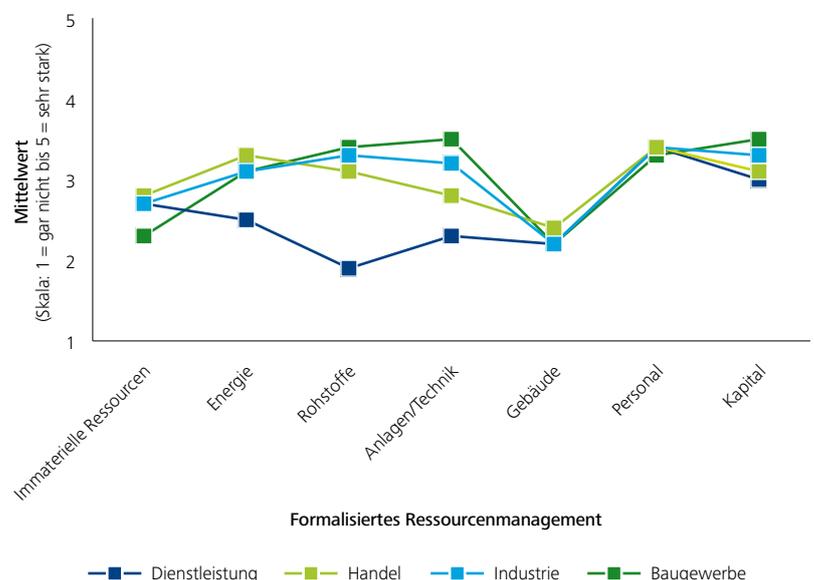
Die Ressourcen Kapital und Personal werden von allen Branchen ähnlich stark formalisiert gesteuert – was angesichts anhaltender Debatten um Fachkräftemangel und Finanzierungsschwierigkeiten im Mittelstand doch überrascht. Das Energiemanagement wird im Handel am stärksten durchgeführt – wohl auch aufgrund der Bedeu-

Abb. 8 – Idealisierter Lebenszyklus des Ressourcenmanagements



tung bspw. von Energiekosten der Immobilien und im laufenden Betrieb. Rohstoffe hingegen werden von Industriebetrieben und Bauunternehmen am formalsten gesteuert. Ein formalisiertes Ressourcenmanagement ermöglicht es nicht zuletzt, aus einer Ressource das Optimum an Effizienz und Effektivität herauszuholen (vgl. Kapitel II). Hinzu kommt, dass über den Ressourcenlebenszyklus hinweg und auch innerhalb einzelner Lebenszyklusphasen Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden können.

Abb. 9 – Branchenspezifische Besonderheiten im Ressourcenmanagement



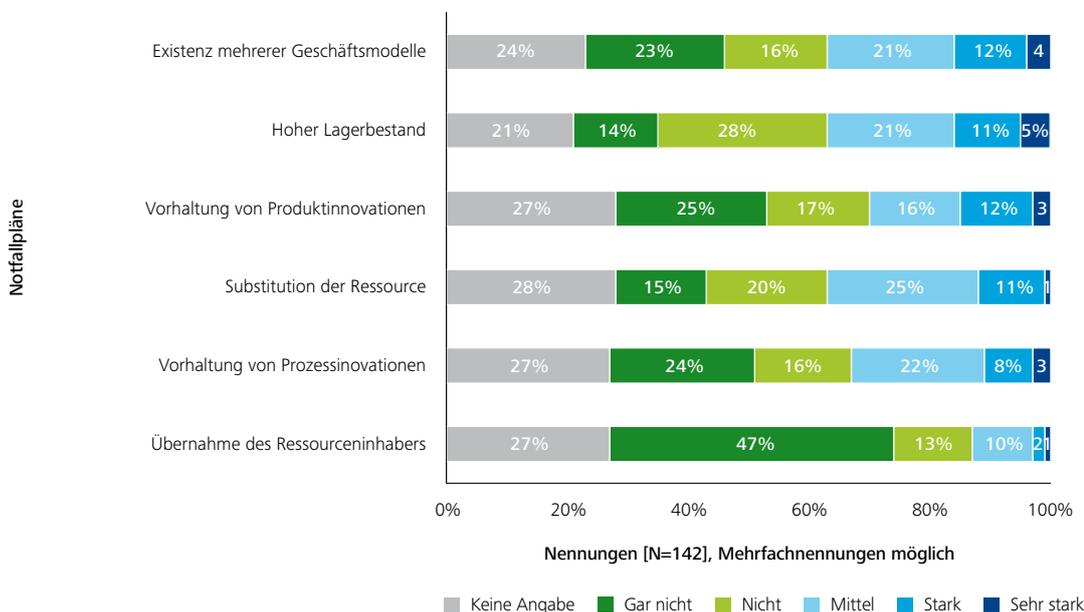
### Verantwortliche für das Ressourcenmanagement

Wenn eine Ressource einem erfolgreichen Management unterzogen werden soll, müssen klare Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Für das Kapital (CFO) und das Personal (Geschäftsleitung/Personalvorstand, ggf. CHRO) ist die Frage der Verantwortlichkeit sicherlich leichter zu lösen als bspw. für Rohstoffe oder Energie. Während es für die beiden genannten Ressourcen in jeweils 81 Prozent der befragten Unternehmen einen eigenen Verantwortlichen gibt, ist dies für Energie in 65 Prozent und für Rohstoffe in 61 Prozent der Unternehmen, für immaterielle Vermögensgegenstände in nur 47 Prozent der Fälle gegeben. Für Rohstoffe geben die Unternehmen an, dass in 37 Prozent der Fälle ein Mitarbeiter im Einkauf und in 27 Prozent der CEO die jeweiligen Verantwortlichen waren; selbige Kategorien werden auch für Energie genannt, allerdings ist hier der CEO mit 26 Prozent stärker als der Mitarbeiter Einkauf (20 Prozent) vertreten. Für die beiden letztgenannten Ressourcen äußerten die befragten Unternehmen eine Unklarheit darüber, wie ein formalisiertes Ressourcenmanagement aussehen könne und wer denn am besten dafür zuständig sein sollte – ein Hinweis darauf, dass hier sicherlich noch Verbesserungspotenziale bestehen.

### Übergreifende Themen im Ressourcenmanagement

Als allgemeine, übergreifende Themen im Ressourcenmanagement sehen wir vor allem das Supply Chain Management (SCM) und das Risikomanagement. Das SCM ist eine Möglichkeit der verbesserten Verzahnung von Kunden-Zuliefer-Beziehungen. Nur 31 Prozent der Studienteilnehmer betreiben ein aktives SCM – 69 Prozent sehen hier keinen besonderen Mehrwert. Eine Thematik, die wir bei Rohstoffen und Energie nochmals gesondert vertiefen werden, ist das Risikomanagement. In einer Selbsteinschätzung geben 44 Prozent der Probanden an, alle Risiken im Unternehmen bewerten zu haben. 43 Prozent meinen, sämtliche Risiken zu kennen, und 14 Prozent geben an, sämtliche Risiken steuern und beherrschen zu können. Hier sehen die befragten Experten doch deutlich andere Tendenzen im Mittelstand, dem sie eine Unterschätzung oder Vernachlässigung der aus der Ressourcenthematik resultierenden Risiken attestieren. Veranschaulichen lässt sich dies an einer speziellen Frage unserer Studie: der Existenz – oder eher mangelnden Existenz – von Notfallplänen (vgl. Abb. 10). So sind mehrere Geschäftsmodelle und hoher Lagerbestand mit jeweils nur 16 Prozent noch die am häufigsten vorhandenen Notfallpläne, viele der Unternehmen sind auf Notfälle gänzlich unvorbereitet.

Abb. 10 – Existenz von Notfallplänen im Ressourcenmanagement



### Ressourcenmanagement von Rohstoffen

Das Management der Ressource Rohstoffe lässt sich in die besprochenen Phasen der Akquisition, Nutzung und Freisetzung einteilen. Zunächst interessiert jedoch, welche Arten von Rohstoffen der Mittelstand nutzt. Hier ist die Auswahl auch aufgrund der industriellen Prägung des Mittelstands recht traditionell: Fossile Rohstoffe (37 Prozent), Industriemetalle (31 Prozent), Wasser (22 Prozent) sowie land- und forstwirtschaftliche Rohstoffe (18 Prozent) sind die einzigen Kategorien mit größerer Verbreitung.

Im Rahmen der Rohstoffbeschaffung fällt auf, dass über alle Kategorien hinweg die direkte und indirekte Beschaffung (über Einkaufsmittler und Einkaufshelfer) den weit überwiegenden Anteil der Transaktionen ausmachen. Die eigene Herstellung oder Einkaufskooperationen werden vom Mittelstand beinahe überhaupt nicht genutzt – dies könnte ggf. ein Fehler sein, da sowohl strategische Überlegungen für eine eigene Herstellung sprechen können (Versorgungssicherheit) als auch mögliche Chancen auf Marktmacht und gegenseitigen Know-how-Transfer nicht genutzt werden (Kooperationen). Zudem liegt in den meisten Fällen keine nationale oder gar internationale, sondern eine rein regionale Beschaffung der Rohstoffe vor.

Im Bereich von Beschaffungskooperationen herrscht im Mittelstand traditionell Misstrauen. Unternehmen nehmen schlechtere Konditionen in Kauf, um nicht mit Konkurrenten oder Partnern Informationen zu teilen.

Die abgeschlossenen Verträge sind in 52 Prozent der Fälle kurzfristig, in 44 Prozent der Fälle mittelfristig. Hier ist eine Annäherung an die in Großunternehmen gängige Praxis zu verzeichnen. 50 Prozent der Befragten verfügen im Rohstoffbereich über einen bis nur sehr wenige Lieferanten – eine Lieferantendiversifikation, die sich ggf. auch positiv auf das Preisniveau auswirken könnte, ist nur sehr selten vorhanden, allerdings in größeren Unternehmen deutlich stärker verbreitet (34 Prozent der Teilnehmer).

Die befragten Unternehmen sichern sich nur in sehr geringem Umfang gegen Versorgungs- und Preisschwankungen ab: Nur 11 Prozent der Befragten nutzen ein Rohstoff-Hedging. Ein ähnliches Bild lässt sich durch die Analyse der Thematik der Rohstoffsubstitution erzielen: Nur 37 Prozent planen die Reduktion schad-

stoffhaltiger Stoffe, 23 Prozent die Reduktion der Stoffvielfalt. Sekundärrohstoffe und regenerative Maßnahmen besitzen praktisch keine Relevanz im Mittelstand.

Für die Freisetzung der Ressourcen orientieren sich mittelständische Unternehmen sowohl an gesetzlichen Regelungen als auch freiwilligen Selbstverpflichtungen (49 Prozent der Nennungen). 23 Prozent der Unternehmen tun dies auf rein freiwilliger Basis, 28 Prozent der Unternehmen führen lediglich Maßnahmen durch, zu denen sie gesetzlich verpflichtet sind. Mittlere und größere Unternehmen weisen in diesem Zusammenhang mehr Erfahrung und Fachkenntnisse bzgl. der Umsetzung der aus den gesetzlichen Anforderungen abzuleitenden Maßnahmen auf.

Im Rahmen des Ressourcenlebenszyklus von Rohstoffen nutzen mittelständische Unternehmen nur sehr wenige der vorhandenen Möglichkeiten. Instandhaltungsservices (28 Prozent), die Integration der Ressourceneffizienz (25 Prozent) und Gewährleistungen (20 Prozent) sind im Vergleich zur Nutzung alter Ressourcen für Neuprodukte (10 Prozent) oder dem Weiterverkauf bereits eingesetzter Ressourcen (7 Prozent) noch häufiger vertreten.

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, dass die Formalisierung des Ressourcenmanagements von Kapital und Personal recht hoch ist – im Bereich Rohstoffe sieht dies jedoch deutlich anders aus. Auch wenn in der Selbsteinschätzung mittelständische Unternehmen die Bedeutung von Ressourceneffektivität und -effizienz betonen, schlägt sich dies noch nicht in einem formalisierten Management nieder. Dies ist (noch) nicht existenzbedrohend, aber hier werden Potenziale und auch Geld verschwendet, was in Zeiten größerer Knappheit durchaus zu existenziellen Problemen führen könnte. Ob sich ähnliche Aussagen auch auf das Energie- und Umweltmanagement übertragen lassen, werden wir im folgenden Kapitel thematisieren.

# IV. Energie- und Umweltmanagement – Nachhaltig oder am kurzfristigen Erfolg orientiert?

Unter Energiemanagement werden Aktivitäten wie die vorausschauende Planung und der Betrieb energietechnischer Erzeugungs- und Verbrauchseinheiten subsumiert. Dies geschieht vor dem Hintergrund des nachhaltigen Umgangs mit Ressourcen, der Senkung von Unternehmenskosten und nicht zuletzt des Klimaschutzes. Hier stehen besonders folgende Teilaspekte im Mittelpunkt:

- Die Sicherstellung von Versorgungssicherheit, z.B. eine unterbrechungsfreie Energieversorgung (dies spielt für Unternehmen eine besondere Rolle)
- Die Gewährleistung der Spannungs- und Stromqualität im Bereich der Stromversorgung
- Die Gewährleistung wirtschaftlicher, d.h. angemessener Strom- und Wärmepreise
- Die Berücksichtigung von Umweltgesichtspunkten, z.B. durch die Unabhängigkeit von fossilen Primärenergieträgern oder den Emissionsrechtehandel

Als Anwendungsfelder des Energie- und Umweltmanagements lassen sich das Energiemanagement in den Bereichen Produktion und Logistik, aber auch im Bereich des Wohnungsbaus und der Gebäudenutzung im Bereich Immobilienmanagement anführen. Hier entsteht ein interessantes Spannungsfeld dadurch, dass ggf. kurzfristige, ökonomisch getriebene Interessen mit langfristigen Zielen (z.B. Klimaschutz) kollidieren. Im Optimalfall sollten jedoch ökonomische und sonstige Zielkategorien miteinander kombiniert werden und Synergien ermöglichen.

## Energiequellen

Zur Analyse der Nutzung eines Energie- und Umweltmanagements wurden zunächst die von den Stichprobenunternehmen genutzten Energiequellen analysiert (vgl. Abb. 11). Hier wurde in 87 Prozent auf fossile Energiequellen wie z.B. Erdöl, Erdgas und Kohle zurückgegriffen (Mehrfachnennungen möglich). Regenerative Energiequellen wie z.B. Sonne (39 Prozent) und Wind (28 Prozent) sind noch unterrepräsentiert.

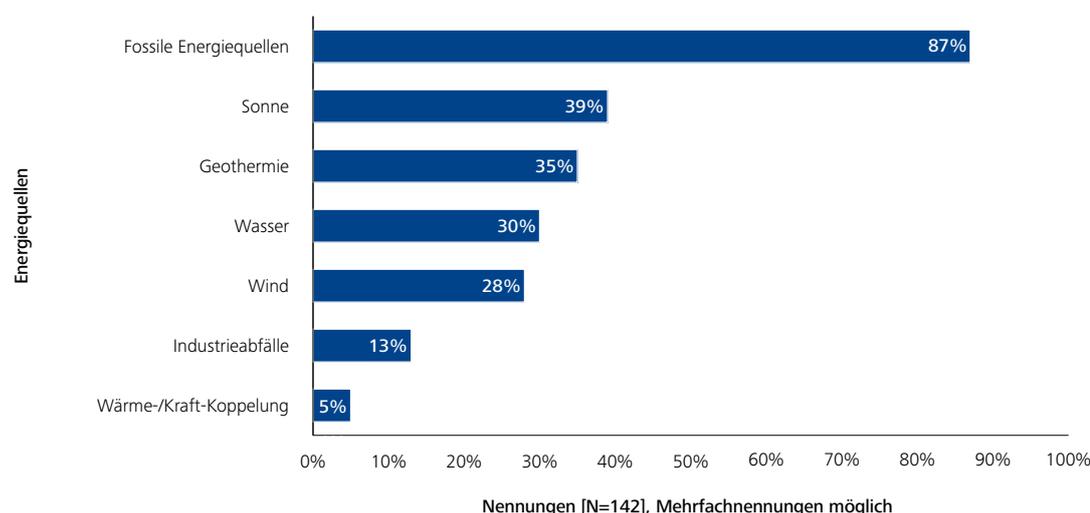
Aus Sicht der Probanden lässt sich dies auch dadurch begründen, dass regenerative Energien sich nur bedingt zum Einsatz in der Produktion eignen, da die Versorgungssicherheit Vorrang besitzt. Die Skalierbarkeit solcher Energiequellen sei noch nicht abschätzbar.

## Energiemanagement im engeren Sinn

Die Beschaffung der Energie wird durch die Probanden vornehmlich durch direkte (46 Prozent) oder indirekte Beschaffung (43 Prozent) abgewickelt, die eigene Herstellung besitzt kaum Relevanz (17 Prozent). Hier spielten aus Sicht von Probanden und Experten limitierende Größenbeschränkungen eine Rolle, da sich die eigene Herstellung erst ab einer gewissen Mindestgröße lohne.

Noch weniger ausgeprägt als im Rohstoffbereich ist die Absicherung der Unternehmen im Bereich Energie- und Umweltmanagement. 63 Prozent der Probanden (Mehrfachnennungen möglich) vertrauen auf Rahmenverträge,

Abb. 11 – Genutzte Energiequellen in der Stichprobe



nur 1 Prozent betreibt ein Energiepreis-Hedging. Ein Unternehmensberater erklärt dazu, dass eine Absicherung gegen Preis- und Verfügbarkeitsschwankungen insbesondere vor fünf Jahren noch relevant gewesen sei. Durch den heutigen Handel an der Börse und die EEG-Einspeisung (Erneuerbare-Energien-Gesetz) sei die Volatilität im Strommarkt stark zurückgegangen. Langfristige Vertragsbindungen seien daher für Energiekonsumenten nicht mehr rentabel. Man sichere sich mittel- und kurzfristig ab.

### Maßnahmen im Energie- und Umweltmanagement

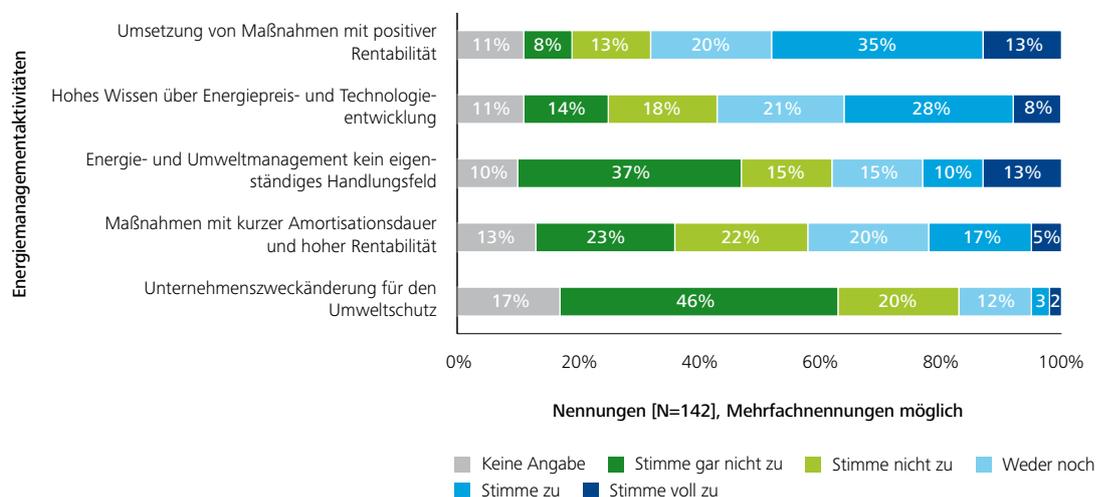
Im Bereich Energie- und Umweltmanagement lassen sich nun mehrere Handlungsfelder erkennen. Einige Unternehmen versuchen, über die Steigerung bspw. der Gebäudeeffizienz die Kosten des Unternehmens zu senken. Andere Unternehmen wiederum planen groß angelegte, zukunftsorientierte Maßnahmen, indem sie die Energieversorgung komplett hinterfragen und auf nachhaltig erneuerbare Energien ausrichten. Dies kann jedoch unter Umständen zu Beginn zu hohen Anfangsinvestitionen führen, deren Amortisation nicht sicher abschätzbar ist. Mittelständische Unternehmen sehen sich hier in einem durchaus interessanten Feld, da sie – anders als kapitalmarktorientierte Unternehmen – zumindest im ersten Schritt nicht die ökonomische Sinnhaftigkeit jeder Entscheidung dokumentieren und auch kommunizieren müssen. Andererseits sind auch mittelständische Unter-

nehmen ihren Stakeholdern und der Gesellschaft dahingehend verpflichtet, dass der Unternehmensbestand nicht gefährdet wird.

Die Stichprobenunternehmen sollten deshalb zu ausgewählten Thesen Stellung nehmen. Hier zeigt sich, dass mit 48 Prozent starker oder sehr starker Zustimmung zunächst diejenigen Maßnahmen umgesetzt werden, die eine positive Rentabilität aufweisen. Unternehmern und Managern ist jedoch auch bewusst, auf welchen schwachen Füßen viele der hier aufgestellten Business Cases stehen. Ein hohes Wissen zur Energiepreis- und Technologieentwicklung nehmen nur 36 Prozent der Unternehmen für sich in Anspruch – insofern ist in vielen Fällen gar nicht klar, was eigentlich möglich wäre. Immerhin 24 Prozent der Unternehmen geben zudem an, nur die absolut notwendigen Maßnahmen durchzuführen.

Umgekehrt lässt sich positiv erwähnen, dass in 52 Prozent der Unternehmen das Energie- und Umweltmanagement als eigenes Handlungsfeld etabliert ist. 46 Prozent lehnen die Einschätzung ab, bei der Priorisierung von Maßnahmen nur solche mit kurzer Laufzeit und hoher Rentabilität zu bevorzugen. Den Unternehmenszweck ändern oder um Energie- und Umweltziele ergänzen/modifizieren würden jedoch auch nur 5 Prozent der Befragten (vgl. Abb. 12).

Abb. 12 – Ausgewählte Thesen zum Energie- und Umweltmanagement



Summa summarum muss das Energie- und Umweltmanagement im Mittelstand differenziert betrachtet werden. Positiv ist das Bewusstsein für die Thematik an sich zu nennen. Negativ lassen sich jedoch der geringe Kenntnisstand und der geringe Umsetzungsgrad bzgl. konkreter Maßnahmen konstatieren.

Der Stand des Energie- und Umweltmanagements im Mittelstand ist nur schwer zu beurteilen. Das Problembewusstsein ist vorhanden, konkrete Maßnahmen finden sich jedoch nur selten – auch und gerade deshalb, weil die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit solcher Maßnahmen durch die jeweiligen Antragsteller nicht immer (seriös) begründet werden kann. Und auch mittelständische Unternehmer sind zu stark den ökonomischen Zwängen verpflichtet, als dass sie jede Maßnahme rein zur Erreichung gesellschaftlichen Ansehens durchführen könnten.

Den letzten Punkt – die fehlenden Bewertungsmöglichkeiten des Ressourcenmanagements – wollen wir in der Folge nun im letzten Kapitel aufgreifen. Hier werden wir den Stand der Evaluation des Ressourcenmanagements im Mittelstand dokumentieren und Hinweise für Verbesserungen und Grenzen des Konzepts diskutieren.

# V. Bewertung und Grenzen des Ressourcenmanagements – Wo steht der Mittelstand?

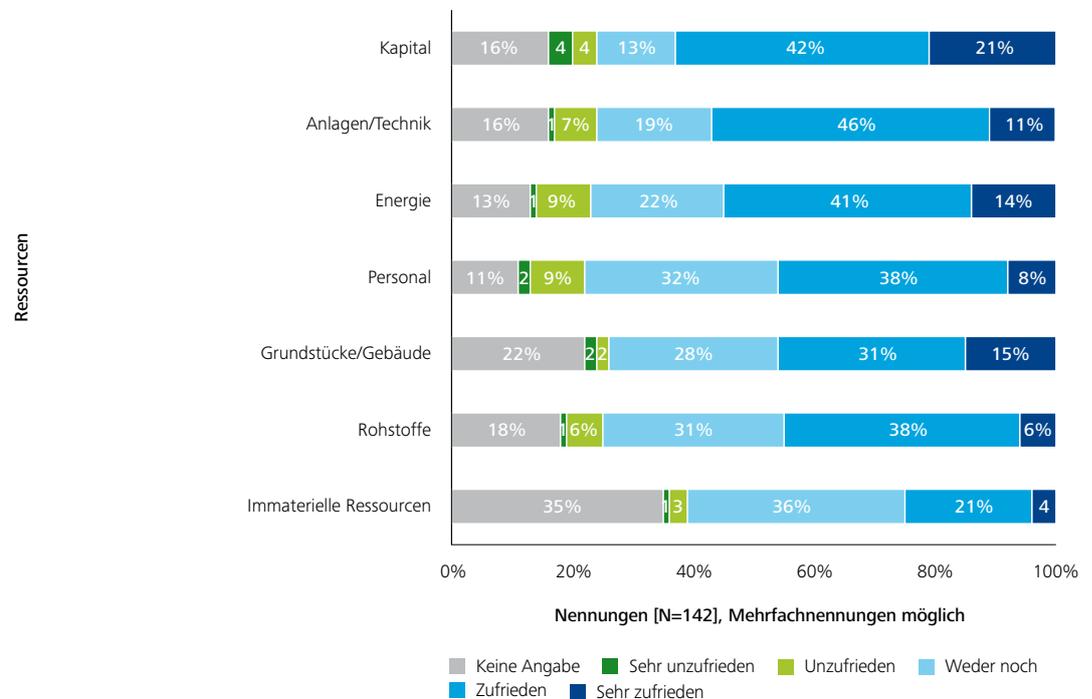
Wir haben im Lauf der Studie gezeigt, dass mittelständische Unternehmen dem Ressourcenmanagement an sich sehr positiv gegenüberstehen. Auch wenn eingangs die Existenz von Ressourcenknappheit oder -engpässen i.e.S. verneint wurde, hat sich im Verlauf der Studie doch der Eindruck erhärtet, dass mittelständische Unternehmen sehr wohl wissen, wo „der Schuh drückt“ – den letzten Schritt zu konkreten Maßnahmen haben jedoch bisher nur wenige Unternehmen unternommen. Unsere Hypothese an dieser Stelle fußt auch auf der Annahme, dass das mangelnde Wissen um sinnvolle Bewertungs- und Evaluationsmöglichkeiten viele Potenziale brachliegen lässt – bevor Unternehmen Maßnahmen durchführen, deren Wirkungen sie weder absehen noch bewerten können, werden derartige Maßnahmen gleich gänzlich unterlassen.

Doch wie kann ein Unternehmen im Einzelfall entscheiden, ob ein formalisiertes Ressourcenmanagement als Ganzes oder einzelne Ressourcenfelder im Detail im konkreten Fall Nutzen stiften? Im folgenden Kapitel möchten wir abschließend unsere Erkenntnisse zur Bewertung des Ressourcenmanagements für den Mittelstand darstellen.

## Zufriedenheit mit dem Ressourcenmanagement

Die für Unternehmen wichtigen Zielkategorien Effizienz und Effektivität haben wir bereits in Kap. II eingeführt. Wir haben auch gezeigt, dass ein „echter“ Mehrwert nur dann entsteht, wenn beide Zieldimensionen simultan verfolgt werden. Unternehmen messen den Erfolg von Projekten jedoch nicht nur in derartigen Formalkategorien, sondern auch über die subjektive Zufriedenheit, mit der wir deshalb beginnen möchten (vgl. Abb. 13).

Abb. 13 – Zufriedenheit mit dem Management ausgewählter Ressourcen



Über beinahe alle Ressourcen hinweg ist die Zufriedenheit mit dem Management der Ressourcen eher hoch. Kapital (Summe sehr zufrieden oder zufrieden von 63 Prozent), Anlagen/Technik (57 Prozent), Energie (55 Prozent) und auch Personal (46 Prozent) schneiden sehr gut ab. Einzig im Bereich immaterielle Ressourcen ist die Zufriedenheit schwächer ausgeprägt. Umgekehrt gibt keine der Ressourcenkategorien Anlass zu Unzufriedenheit: Die Nennungen dieser Antwortkategorie bewegen sich stabil unter 10 Prozent. Aber kann dies auch ein Trugschluss der Unternehmen sein, die sich aufgrund mangelnder Kenntnisse selbst zu gut einschätzen? Dies wollen uns zumindest die teilnehmenden Experten vermitteln. Ein befragter Wissenschaftler verbindet die Frage der Zufriedenheit gar mit dem empfundenen Handlungsspielraum des jeweiligen Unternehmers. Sei dieser subjektiv hoch, steige auch die Zufriedenheit der Person. Auch eine Analyse relativer Ressourcenmanagement-Kennzahlen wie z.B. der Anlagenintensität oder des Materialkostenanteils lässt kaum Rückschlüsse zu, da die Unternehmen in ihrer Selbsteinschätzung im Vergleich zu ihren Wettbewerbern meist durchschnittliche, d.h. wettbewerbsfähige Kennzahlen aufweisen (vgl. Abb. 14).

Hinsichtlich der Gesamtunternehmensperformance zeigt sich, dass 66 Prozent der Unternehmen mit der Unternehmensentwicklung, 62 Prozent mit dem Produkt-erfolg, 52 Prozent mit dem Grad der Kundenloyalität, 52 Prozent mit der Wachstumsrate, 48 Prozent mit dem Marktanteil, 47 Prozent mit der Gewinnprognose, 46 Prozent mit der Profitabilität, 41 Prozent mit dem Anteil akquirierter Neukunden und 35 Prozent mit den Marketingaktivitäten zufrieden sind – insgesamt scheinbar ein positives Urteil. Aber auf welcher Basis wurde diese Einschätzung denn getroffen?

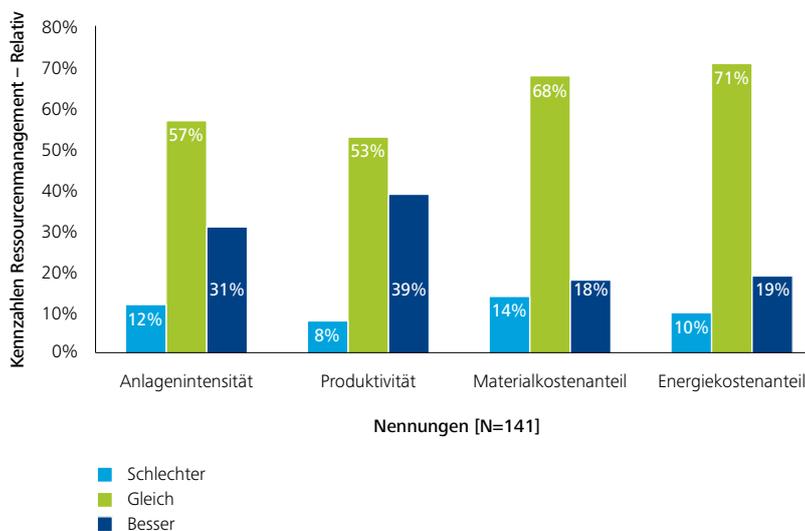
#### Ressourcencontrolling und Verbesserungsbedarfe

Abstrahieren wir noch einmal: 68 Prozent der Probanden sehen einen Beitrag des Ressourcenmanagements zum Unternehmenserfolg, 31 Prozent sogar Synergieeffekte. Nur 1 Prozent der Probanden konstatiert einen Widerspruch zwischen Ressourcenmanagement und Unternehmenserfolg. Derartige Einschätzungen lassen sich eigentlich nur anhand formalisierter Controllinginstrumente treffen. Im Bereich des Ressourcenmanagements könnten sich bspw. Instrumente wie die Materialflussrechnung, der Total Cost of Ownership (TCO), die Lebenszyklusrechnung (Lifecycle Costing) oder Ökobilanzen infolge von ISO 14040 anbieten – von den Stichprobenunternehmen werden diese oder andere jedoch ausnahmslos kaum bis gar nicht genutzt. Dokumentiert wird dies anhand der Nutzungsgrade: 24 Prozent für die Materialflussrechnung, 23 Prozent für Total Cost of Ownership, 17 Prozent für die Lebenszyklusrechnung und 11 Prozent für Ökobilanzen.

Drohen dem Mittelstand hier unerkannte Risiken? Auf den ersten Blick nicht, denn 59 Prozent sehen in ihren Unternehmen auch viele oder sehr viele Verbesserungsbedarfe im Ressourcenmanagement. Bei der Detailanalyse der Nennungen entfallen diese jedoch sämtlich auf die Bereiche Personal (ca. 80 Prozent der Nennungen) oder Kapital. Rohstoffe sowie Energie kommen hier überhaupt nicht vor, sodass zumindest in diesen Bereichen eine weitergehende Analyse empfohlen wird.

Die Grenzen des Ressourcenmanagements und die Folgen der Energiewende werden sich in den nächsten Jahren erweisen. Das eine oder andere Unternehmen könnte die Einschätzung der Ressourcenknappheit in der Zukunft dann vollständig anders sehen als bisher.

Abb. 14 – Ressourcenmanagement-Kennzahlen: Vergleich zum stärksten Wettbewerber



# Anhang – Informationen zur Datenerhebung

Die Daten, die in dieser Studie verarbeitet wurden, stammen vorwiegend aus den Forschungsprojekten des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Detaillierte Angaben zu Konzept, Stichproben und Methoden der einzelnen Forschungsprojekte finden Sie in den jeweiligen Berichtsständen der Bamberger Betriebswirtschaftlichen Beiträge (BBB), insbesondere BBB-Band 195: Ressourcen im Mittelstand (Becker, W./Ulrich, P./Botzkowski, T./Zimmermann, L.).



# 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**

Dammtorstraße 12  
20354 Hamburg  
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

## Für mehr Informationen

### Jürgen Reker

Partner, Leiter Mittelstand  
Deloitte Deutschland  
Tel: +49 (0)511 3023 213  
jreker@deloitte.de

### Stefan Helm

Partner, Strategy & Operations  
Deloitte Consulting Deutschland  
Tel: +49 (0)211 8772 3106  
sthelm@deloitte.de

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)**

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 ihre verbundenen Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen.

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 irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. 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 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

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