

Unternehmensführung und Controlling

Aus der Studienserie Erfolgsfaktoren im Mittelstand





Unternehmensführung und Controlling

Aus der Studienserie Erfolgsfaktoren im Mittelstand

Vorwort

Erfolgsfaktoren im Mittelstand

Es hieße „Eulen nach Athen tragen“, wollte man noch viele Worte über die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Mittelstandes verlieren. Mittelständische Unternehmen sind die wahren Champions der deutschen Wirtschaft, aber auch in entwickelten Volkswirtschaften rund um den Globus. Sie unterscheiden sich von Großunternehmen durch eigenständige Geschäftsmodelle mit anderen Strukturen, Strategien, Chancen und Risiken sowie einer besonderen Kultur. Potenziale, Prozesse und Produkte, Führung und Kontrolle, Innovation und Wettbewerb, Regionalisierung und Globalisierung sind anders ausgestaltet als bei den ökonomischen Riesen. Mittelständler besetzen häufig Nischen und sind dabei nicht selten Weltmarktführer oder befinden sich in der Spitzengruppe. Internationalität ist keine Zukunftsvision, sondern gelebter Alltag. Innovation kommt aus dem mittelständischen Praxislabor. Viele mittelständische Unternehmen kennen ihre Kunden persönlich und sind außergewöhnlich flexibel. Flache Hierarchien sind für sie der kürzeste Weg zum Erfolg. Private Eigentumsverhältnisse und visionäre Führungspersönlichkeiten (Unternehmer und Manager) prägen den Mittelstand.

Erfolgsfaktorenforschung für den Mittelstand

Der Mittelstand hat – wie skizziert – eine eigenständige Problemlandkarte und eigenständige Erfolgsfaktoren, die empirisch zu überprüfen und in ihrer Entwicklung zu beobachten sind. Deloitte möchte die Forschung zu den speziellen Belangen des Mittelstands vorantreiben und unterstreicht auch damit seinen Anspruch als Partner des Mittelstands. So entstand das wissenschaftlich unabhängige Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Das Institut erforscht die bedeutsamen Erfolgsfaktoren im Mittelstand mit dem Ziel, Einsichten in die Megatrends von morgen zu gewinnen. Dies kommt dem Mittelstand direkt zugute. Die Forschungsergebnisse bilden die Grundlage der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“. In dieser Studienserie bringen wir nicht zuletzt das Denken der Praxis auf den Prüfstand der wissenschaftlichen Forschung.

Nach dem ersten Band „Talente für den Mittelstand“, der im Mai 2008 erschienen ist, widmet sich der vorliegende Band „Unternehmensführung und Controlling“ nun einem weiteren Erfolgsfaktor, der vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit der Geschäftsführung und der Entwicklung hin zu einer wissensbasierten Gesellschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Deutschland befindet sich im Wandel von einer Industrie- zu einer Informationsgesellschaft. Dabei wird Wissen zu einer zentralen Ressource, die planend und kontrollierend gesteuert werden muss. Gleichzeitig sehen sich mittelständische Unternehmen vor dem Hintergrund der zunehmenden Regulierungsdichte mit erhöhten externen Anforderungen an Unternehmensführung und Controlling konfrontiert. Die Rolle des Controllers entwickelt sich dabei von der eines „Kostensenkers“ und „Kontrolleurs“ hin zu der eines internen Beraters und Steuermanns. Je nach Unternehmensstruktur und Größe nimmt die Funktion des Controlling verschiedene Ausprägungen an. Die Führungseigenschaften und -qualitäten von Eigentümern und Managern spielen dabei eine große Rolle. Der vorliegende zweite Band der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand“ widmet sich diesem wichtigen und aktuellen Thema.

Viel Vergnügen bei der Lektüre!



Herbert Reiß
Leiter Deloitte Mittelstandsprogramm

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 Forschungsinstitut eigentümergeführte Unternehmen und managementgeführte Unternehmen mit Eigentümerinfluss bis zu einer Zahl von etwa 3.000 Mitarbeitern und/oder

einer Umsatzgröße von mehr als etwa 50 Mio. Euro als mittelständische Unternehmen.

Persönliche Interviews

Das Thema Unternehmensführung und Controlling zählt mit zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen. Um Hintergründe und Entwicklungen zu beleuchten, wurden im Rahmen des Deloitte Mittelstands Instituts 45 persönliche Interviews mit Unternehmern und Managern mittelständischer Unternehmen in ganz Deutschland geführt. In ausführlichen und offenen Gesprächen wurden detaillierte Informationen gesammelt, wobei den Teilnehmern absolute Anonymität bei der Auswertung der Daten garantiert wurde. Bei den Gesprächen handelt es sich um qualitativ-empirische Forschungsarbeit. Dennoch wurden die Antworten durch strukturierte Fragestellungen miteinander vergleichbar gemacht.

Inhaltsverzeichnis

Erfolgsfaktor Unternehmensführung und Controlling: Vier Spannungsfelder	7
I. Keine Zeit für Strategie	8
Führungsstruktur	8
Funktionen des Controlling	9
Für die Praxis: Lokomotion – auf dem Weg zum strategischen Controlling	10
II. Fehlende Harmonie	11
Führungseigenschaften	11
Stärken und Schwächen von Managern	13
Für die Praxis: Eigenschaften eines erfolgreichen Change Agent	15
III. Alles im Kopf	16
Management-Informationssysteme	16
Für die Praxis: Aufbau eines Informationssystems	17
IV. Gefangen in Tradition	18
Strategische Aufgaben des Controllers	18
Nicht-finanzielle Leistungsindikatoren	20
Für die Praxis: Messung komplexer Kennzahlen	20
Informationen zur Datenerhebung	22
Deloitte Mittelstandsinstitut	22
Über Deloitte	23
Ansprechpartner	23

Erfolgsfaktor Unternehmensführung und Controlling: Vier Spannungsfelder

Als langjähriger Partner mittelständischer Unternehmen wissen wir, dass ein leistungsfähiges Controlling eine entscheidende Voraussetzung für dauerhaften und überdurchschnittlichen Erfolg ist. Der Controller gestaltet, koordiniert und begleitet den internen Managementprozess als Querschnittsfunktion über alle Bereiche. Er schafft Transparenz und hilft der Geschäftsführung, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

Gleichzeitig zwingen komplexe gesetzgeberische Anforderungen mittelständische Unternehmen, sich mit dem Thema Transparenz und Controlling intensiver auseinanderzusetzen. Arbeitnehmer- und Diskriminierungsschutz, Verbraucher- und Wettbewerbsschutz, Daten- und Umweltschutz sind dabei nur einige Stichworte. Der Gesetzgeber schafft durch das beständige Fort- und Weiterentwickeln von Rechtsnormen neue Risiken für die Unternehmen.

Sowohl aus der Innensicht (strategische Ausrichtung) als auch aus der Außensicht (Risikomanagement) gewinnt Controlling also an Bedeutung. Dabei darf „Controlling“ natürlich nicht mit „Kontrolle“ übersetzt werden. Es ist im Hinblick auf die Beherrschung, Lenkung, Steuerung und Regelung von Prozessen viel umfassender zu verstehen. Das Ziel ist es, zu einer ganzheitlichen Sichtweise zu gelangen.

Aus der Praxis wissen wir, dass es gerade in der Entwicklung von Frühwarnsystemen zur Identifikation und rechtzeitigen Steuerung von Risiken bei mittelständischen Unternehmen noch Nachholbedarf gibt. Die Sicht des Controllers als Innovator und steuernde Eminenz hat sich noch nicht durchgesetzt.

Anhand der Ergebnisse und Daten aus dem Forschungsprojekt „Unternehmensführung und Controlling“ des Deloitte Mittelstandsinstituts stellen wir im Folgenden in der Praxis häufig gehörte Aussagen zu vier Spannungsfeldern auf den Prüfstand: „Keine Zeit für Strategie“, „Fehlende Harmonie“, „Alles im Kopf“ und „Gefangen in Tradition“. Für jedes der vier Spannungsfelder werden außerdem Handlungsempfehlungen für die Praxis entwickelt.

I. Keine Zeit für Strategie

Neben der Tagesarbeit des Unternehmers kommt strategisches Controlling oft zu kurz. Delegation ist in mittelständischen Unternehmen zu wenig ausgeprägt. In Unternehmen mit eigenem Controller steht meistens dessen Funktion als Informationsbeschaffer im Vordergrund. Strategische Aspekte nehmen eine untergeordnete Rolle ein.

Wenn ein Unternehmen gut läuft, wird ein kritischer Vergleich von Aufwand und Ertrag gerne vernachlässigt. Neben dem täglichen Stress, anstehende Aufträge abzuarbeiten, bleibt wenig Zeit für Controlling und Planung – besonders in kleineren und eigentümergeführten Unternehmen. Der Unternehmer fragt sich oft erst, wenn etwas schief läuft, warum – und erst dann beginnt die Suche nach den Ursachen für die Probleme.

Doch die Kontrolle der Vergangenheit reicht für nachhaltigen Erfolg nicht aus. Dazu braucht es „Kontrolle im Voraus“. Controlling sammelt bereichsübergreifende Informationen und unterstützt die Geschäftsführung in der Erarbeitung von Unternehmenszielen. Diese müssen regelmäßig überprüft und Abweichungen analysiert werden. Dabei hilft Controlling auch, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Die Untersuchungen zeigen, dass die Controlling-Funktion in mittelständischen Unternehmen oft nur unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. Wo der Unternehmer selbst als Controller fungiert, sind Controlling-Prozesse meist gar nicht oder nur unge-

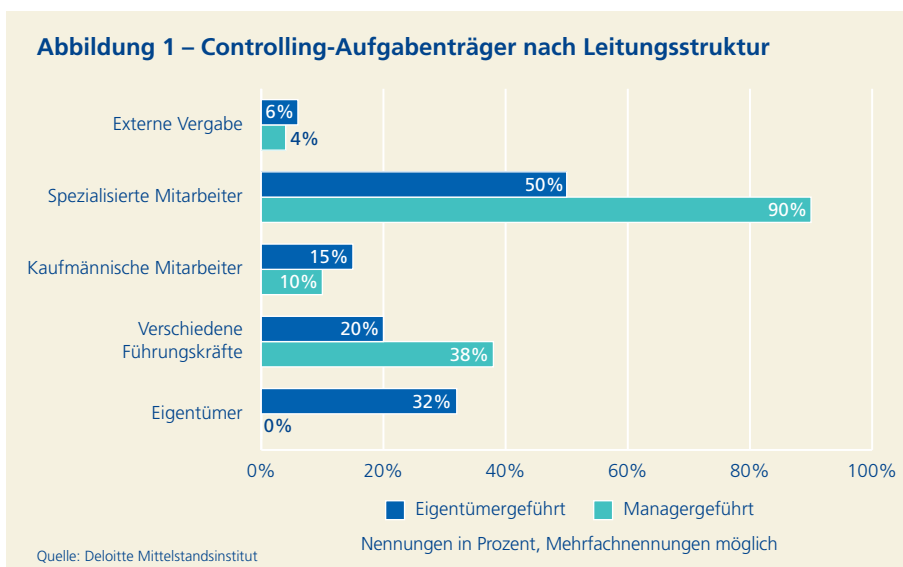
nügend definiert. Selbst in Unternehmen mit institutionalisiertem Controlling sind die Aufgaben oft breit gefächert, wobei das Hauptaugenmerk auf Informationsbeschaffung liegt. Die strategische Ausrichtung des Controlling erfährt durchwegs zu wenig Aufmerksamkeit.

Führungsstruktur

Das Controlling in mittelständischen Unternehmen unterscheidet sich grundlegend von Großunternehmen – nicht zuletzt, weil Unternehmer gerne selbst alle Fäden in der Hand haben. Laut der Studie des Deloitte Mittelstandsinstituts nehmen fast 60 Prozent der befragten Eigentümer starken Einfluss sowohl auf das operative als auch auf das strategische Geschäft ihres Unternehmens.

Besonders in eigentümergeführten Unternehmen fehlt es an der Aufgabenteilung. In nur 50 Prozent der Unternehmen, in denen der Eigentümer die oberste Leitung innehat, gibt es spezialisierte Mitarbeiter für Controlling – im Gegensatz zu fast 90 Prozent in managergeführten Unternehmen (siehe Abb. 1).

In 32 Prozent der Fälle übernimmt der Eigentümer selbst Controlling-Aufgaben, gefolgt von angestellten Führungskräften verschiedener Ebenen (20 Prozent), allgemeinen kaufmännischen Mitarbeitern (15 Prozent) sowie externen Aufgabenträgern (6 Prozent).



Wenn der Kapitän zugleich auch Lotse und Steuermann sein soll, sind Probleme vorprogrammiert – besonders in stürmischen Zeiten. Krisenmanagement bekommt dann Vorrang vor langfristiger strategischer Planung.

Dem kann vorgebeugt werden, indem für alle Bereiche gezielte Controlling-Prozesse definiert werden, die die Datenbasis für nachhaltige Entscheidungen liefern. So können Überraschungen vermieden und auf unerwartete Entwicklungen gezielt reagiert werden.

Funktionen des Controlling

Doch auch in Unternehmen mit eigener Controlling-Funktion kommt die Rolle des Controllers als Lotse und Steuermann oft zu kurz. Nur Informationen zu sammeln und bereitzustellen, reicht nicht aus. Der Controller muss fest mit dem Management vernetzt sein, damit Ziele gesetzt und kontrolliert sowie Entscheidungen getroffen werden können.

Die Mehrheit der in der Untersuchung des Deloitte Mittelstandsinstituts befragten Entscheidungsträger hebt insbesondere die Informationsfunktion des Controlling hervor (siehe Abb. 2). Controlling sollte jedoch mehr sein.

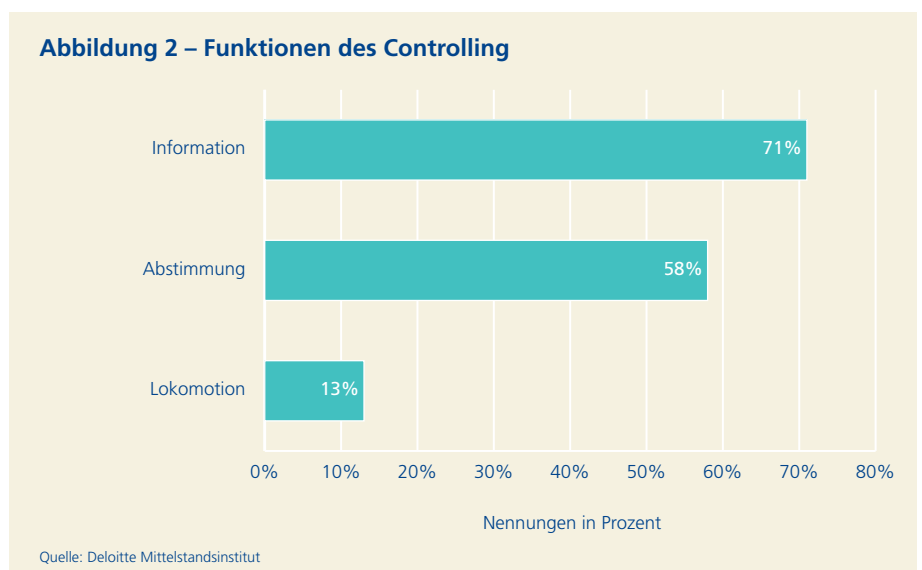
Als eine integrierte Aufgabe der Unternehmensführung muss Controlling im Rahmen der Optimierung von Effektivität und Effizienz des Handelns des Betriebs die langfristige Wertschöpfung sicherstellen.

Diese vorausschauende Funktion des Controlling wird auch als „Lokomotion“¹ bezeichnet. Die Wahrnehmung dieser Funktion setzt eine begleitende Erfüllung der zwei anderen Funktionen des Controlling voraus: die Bereitstellung der Informationen (Informationsfunktion) und die Koordination zwischen verschiedenen Bereichen (Abstimmungsfunktion).

Rollen des Controllers

Abhängig vom Unternehmensumfeld kann ein Controller verschiedene Rollen bekleiden. Ein weitverbreiteter Ansatz zur Klassifizierung unterteilt Controller in Registratoren, Navigatoren und Innovatoren.

Während der **Registrator** lediglich eine Dokumentationsfunktion wahrnimmt (*Informationsfunktion*), ist der **Navigator** auch in den Bereichen der Adaption und Regelung aktiv (*Abstimmungsfunktion*). Der Controller als **Innovator** agiert als ständiger Hinterfrager und Wertschöpfungsmotor. Er nimmt die *Lokomotionsfunktion* wahr.



¹ Becker, W. (1999): Begriff und Funktionen des Controlling, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge (BBB), Nr. 106, Überarbeiteter Nachdruck, Bamberg.

Die innovative Lokomotionsfunktion findet in der Controlling-Praxis mittelständischer Unternehmen offensichtlich noch wenig Anwendung. Nur 13 Prozent der Entscheidungsträger nannten sie als Fokus. Dagegen sehen 71 Prozent die Informationsfunktion als wichtige Aufgabe. „Abstimmung“ folgt mit 58 Prozent.

Controlling als Führungsarbeit ist in jedem Unternehmen zu betreiben, unabhängig davon, ob diesem ein Eigentümer oder ein geschäftsführender Manager vorsteht. Stellt man sich das Unternehmen als Schiff vor, fungiert der Controller als Lotse und Steuermann. Er kann den Weg weisen, die endgültigen Entscheidungen müssen jedoch vom Kapitän getroffen werden.

In kleineren Booten fällt die Funktion des Steuermanns manchmal dem Kapitän zu. Er muss sich die Zeit nehmen, Meeresuntiefen genau zu studieren und mögliche Manöver gegeneinander abzuwägen. Nur so wird er die besten Entscheidungen für einen sicheren Weg treffen können.

In Unternehmen, die aus Zeit- oder Geldmangel keine eigene Controlling-Funktion besitzen, kann diese Leistung auch von einem externen Berater erbracht werden. Eine regelmäßige und systematische Betrachtung von Kennzahlen aus allen Unternehmensbereichen hilft bei der Formulierung und Überwachung von Zielen. So wird die Geschäftsführung dabei unterstützt, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen.

In Unternehmen mit eigener Controlling-Funktion muss darauf geachtet werden, dass der Controller nicht in seiner Funktion als „Informationsbeschaffer“ untergeht. Enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung zur vorausschauenden Planung und Steuerung sind essenzielle Bestandteile eines erfolgreichen Controlling.

Egal, ob einem Unternehmen der Eigentümer oder ein Manager als Geschäftsführer vorsteht – Controlling darf nicht in anderen Managementfunktionen untergehen. Der Aspekt der vorausschauenden Planung und Steuerung ist für alle Unternehmen wichtig – und das nicht erst in schlechten Zeiten.

Für die Praxis: Lokomotion – auf dem Weg zum strategischen Controlling

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung, immer schnellerer Innovationszyklen und dem sich ändernden Konsumentenverhalten müssen sich Mittelständler einem wachsenden Veränderungsdruck stellen. Auch die zunehmende Regeldichte in vielen Bereichen macht kleineren Unternehmen zu schaffen.

Die Wertschöpfung eines Unternehmens ist ein komplexes Netzwerk. Oft ist es schwierig, gute Strategieansätze in die Praxis umzusetzen. Bei vielen kleinen und mittleren Unternehmen liegt Potenzial brach, das bei gezieltem Ressourcen-Einsatz und gutem Innovationsmanagement zu langfristig höherem Erfolg führen könnte.

In der Unternehmenspraxis zeigt sich, dass das Controlling – als Schnittstelle zwischen Führung und Ausführung – bei der Bewältigung der betrieblichen Komplexität durchaus helfen kann. Aufbauend auf einer verlässlichen Informationsbasis, die zwischen Abteilungen abgestimmt ist, beinhalten die Aufgaben des strategischen Controlling² beispielsweise:

- Unterstützung einer realitätsgerechten Zielbildung
- Verbesserung und Entlastung der Planung und Planabstimmung
- Sachverständige Beratung der Entscheidungsträger
- Verbesserung der Durchsetzungskraft von Entscheidungen
- Laufende Überwachung sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten

Als Innovator unterstützt der Controller die Unternehmensführung mit strategischen Instrumenten wie Szenarioplanung, Chancen-Risiken- und Stärken-Schwächen-Analysen. So können Trends frühzeitig erkannt und Aktivitäten besser auf den Markt abgestimmt werden. Vor dem Hintergrund der sich rasch ändernden Umweltbedingungen und der Notwendigkeit für mittelständische Unternehmen, diese zu antizipieren, wird diese „Lokomotionsfunktion“ des Controlling zunehmend an Bedeutung gewinnen.

² vgl. Becker, W. (1995): Begriff und Funktionen des Controlling.

II. Fehlende Harmonie

Wenn Controller und Geschäftsleitung aneinander vorbeisprechen, ist effizientes Controlling unmöglich. Ein kooperativer Führungsstil und offene Kommunikationskanäle sind Voraussetzungen, um die Zukunft gemeinsam erfolgreich gestalten zu können.

Um als Navigator oder sogar Innovator agieren zu können, muss ein Controller neben fachlichen Stärken auch starke soziale und kommunikative Kompetenzen aufweisen. Controlling muss die Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Vorgängen im Unternehmen transparent machen. Das geht nur im Miteinander.

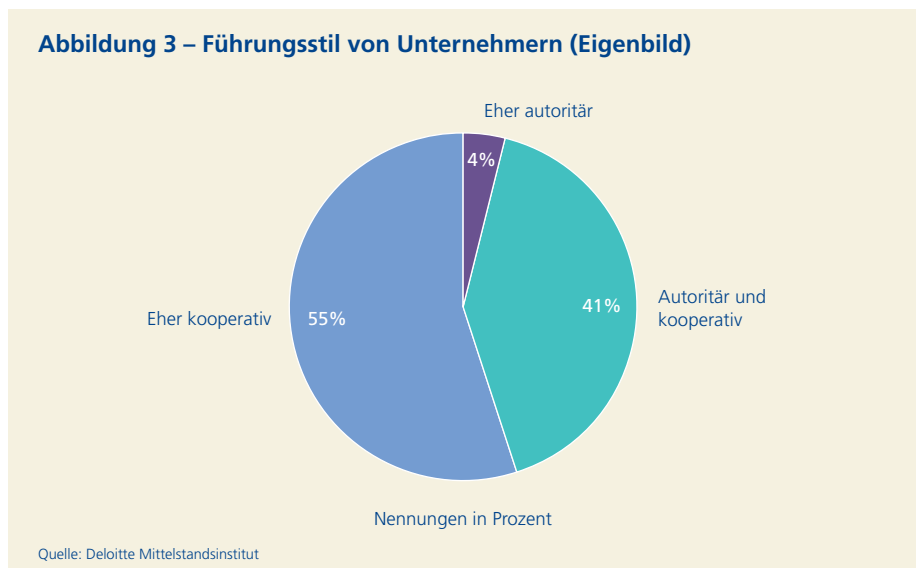
Gemeinsam mit der Geschäftsführung muss geklärt werden, welche Daten für die unternehmerische Planung wichtig sind und welche Ziele gesetzt werden sollen. Für Feedback seitens des Controlling zu eventuellen Abweichungen muss der Geschäftsführer immer offen sein, damit rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.

Führungseigenschaften

Die Führungseigenschaften des Unternehmers spielen dabei eine entscheidende Rolle. Obwohl fast 60 Prozent der befragten Unternehmer angeben, starken Einfluss auf das operative und strategische Geschäft ihres Betriebs zu nehmen, schätzt die Mehrheit ihren Führungsstil als „eher kooperativ“ ein. Etwa 40 Prozent bezeichnen sich sowohl als autoritär als auch kooperativ. Nur 4 Prozent der Interviewteilnehmer aus eigentümergeführten Unternehmen bezeichnen ihren Führungsstil als „eher autoritär“ (siehe Abb. 3).

Gleichzeitig schätzen sich Eigentümer-Manager in der Frage nach ihren wichtigsten Führungseigenschaften als eher extrovertiert, gewissenhaft und zu 31 Prozent auch als sehr verträglich ein (Verträglichkeit im Selbstbild: Nettoausprägung 26% = 31%-5%).

Abbildung 3 – Führungsstil von Unternehmern (Eigenbild)

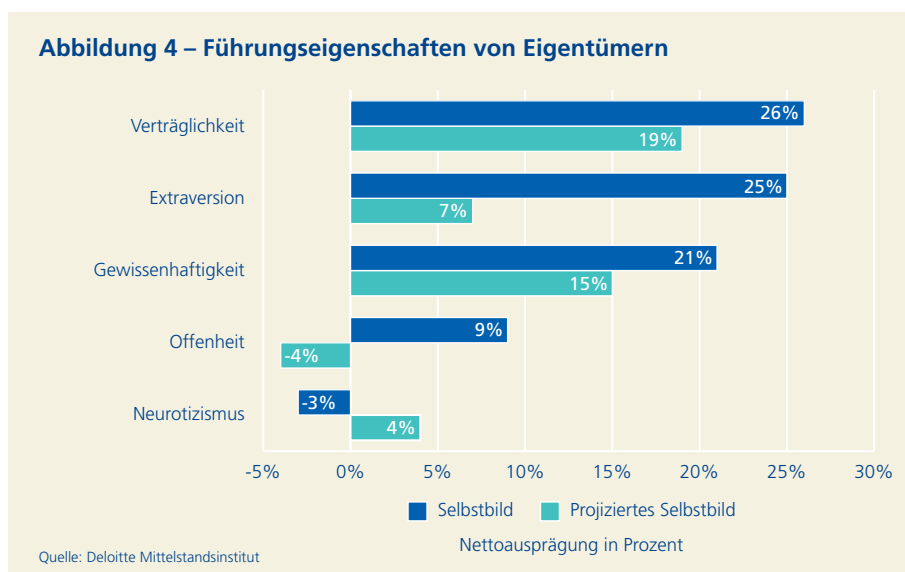


Allerdings räumen sie ein, dass diese Verträglichkeit von außen vielleicht nicht ganz so stark wahrgenommen wird: Während sich 44 Prozent der Befragten eine Außensicht von hoher Verträglichkeit attestieren, glauben 25 Prozent, dass diese Führungseigenschaft nur in niedriger Ausprägung von Mitarbeitern wahrgenommen wird (Nettoausprägung 19 Prozent³). Auch ihre Offenheit tragen Führungskräfte nicht ausreichend nach außen, hier steht eine positive Ausprägung im Eigenbild einer negativen Beurteilung im geschätzten Außenbild gegenüber (siehe Abb. 4).

Im Hinblick auf Neurotizismus sehen sich Eigentümer eher als willensstark und unemotional, mit dem Zugeständnis, dass Mitarbeiter sie als emotional stärker gebunden wahrnehmen (hoher Neurotizismus = emotional, niedriger Neurotizismus = willensstark).

Ist der Eigentümer also der sprichwörtliche „Wolf im Schafspelz“ oder eher ein „Schaf im Wolfspelz“? Aus der Untersuchung lässt sich ableiten, dass die Führungseigenschaften von Eigentümern in Hinblick auf Verträglichkeit, Extraversion und Offenheit seitens der Mitarbeiter unterschätzt werden.

Eigentümer-Geschäftsführer müssen aktiv daran arbeiten, ein offenes Kommunikationsklima zu schaffen, und Mitarbeiter zum Dialog ermutigen. Nur in Kooperation können realistische Ziele gesetzt und unternehmerische Aktivitäten dahingehend gesteuert werden, dass diese auch erreicht werden.

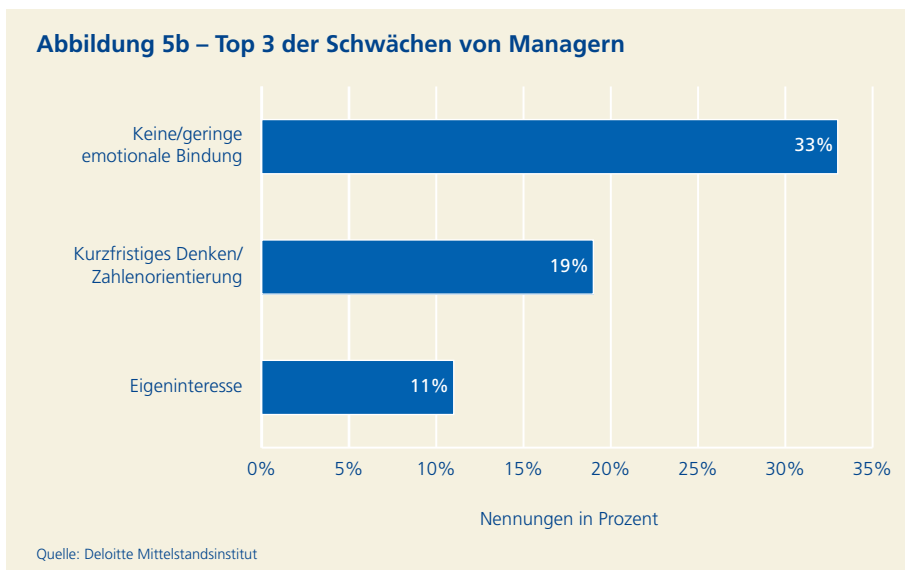
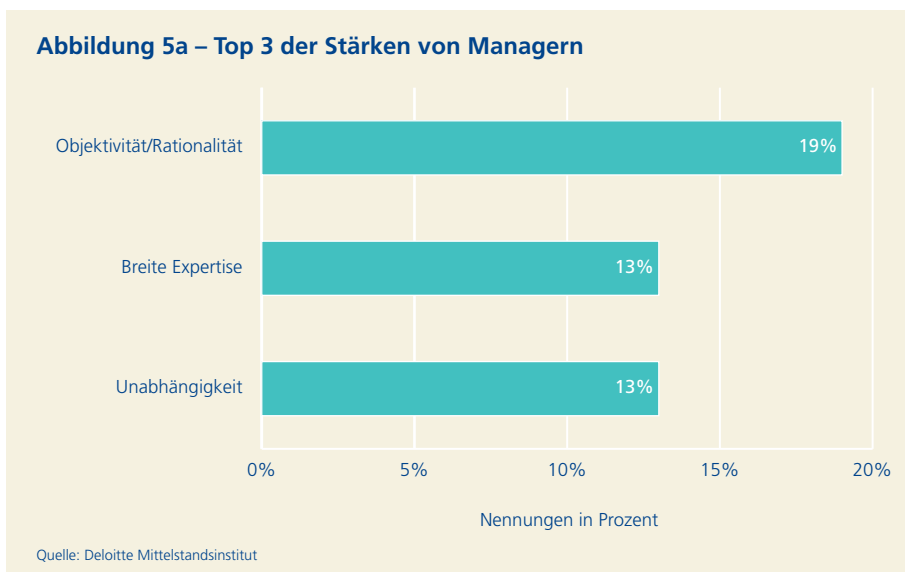


³ Nettoausprägung = Prozent Antworten „hohe Ausprägung“ minus Prozent Antworten „niedrige Ausprägung“.

Stärken und Schwächen von Managern

Kooperation beruht natürlich auf Gegenseitigkeit. Neben den Führungseigenschaften der Eigentümer sind dabei auch die Eigenschaften von Managern ausschlaggebend für das Kommunikationsklima in einem Unternehmen.

Eigentümer sehen in einer Betrachtung von Stärken und Schwächen angestellter Manager „Objektivität und Rationalität“ als größte Stärke. Als größte Schwächen werden „keine/geringe emotionale Bindung“ und „kurzfristiges Denken/Zahlenorientierung“ genannt (siehe Abb. 5a und b).



Fehlende Harmonie

Interessant dabei ist, dass die geringere emotionale Bindung eines Managers (im Gegensatz zum Eigentümer-Manager) als größte Schwäche hervorgehoben wird, gleichzeitig aber seine „Unabhängigkeit“ als Stärke gesehen wird.

Ebenso sehen Manager diese Qualität in sich selbst als durchaus förderlich, vielleicht weil sie die gepriesene Objektivität unterstützt. So attestieren sich Manager im Selbstbild eine höhere Willensstärke und schwächere emotionale Bindung (niedriger Neurotizismus). Sie glauben, als emotional stabiler wahrgenommen zu werden (siehe Abb. 6).

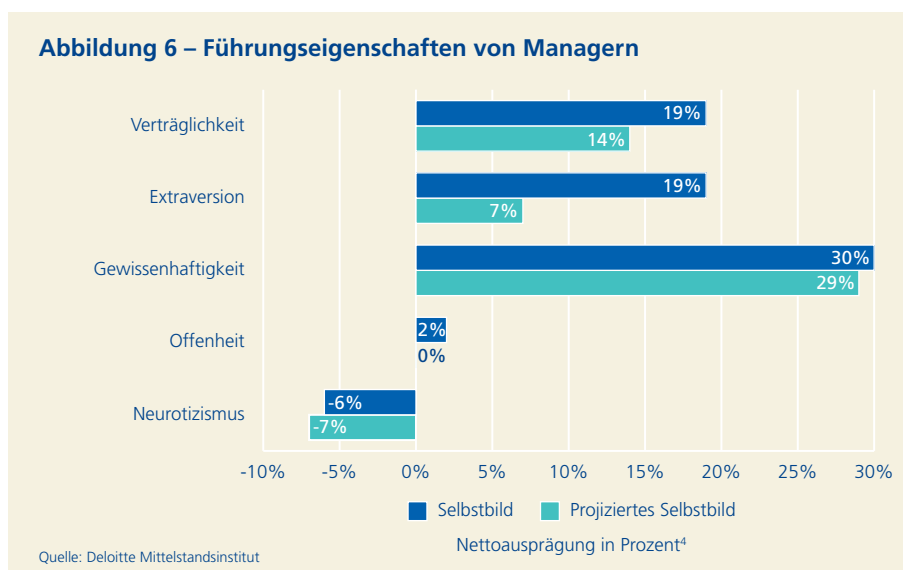
Auch die Beurteilung der Führungsqualitäten von Managern in Bezug auf Objektivität/Rationalität und Zahlenorientierung spiegelt sich in deren Selbstbewertung wider. Demnach spielt Gewissenhaftigkeit aus Managementsicht eine deutlich höhere Rolle als aus Eigentümersicht (vergleiche Abb. 4). Dies lässt den Schluss zu, dass Manager im Vergleich zu Eigentümern effiziente Planung und gewissenhafte Zielüberwachung für relevanter erachten – für Controller durchaus förderliche Eigenschaften.

Führungsqualitäten im Bereich Extraversion, Offenheit und Verträglichkeit sehen Manager im Gegensatz zu Eigentümern bei sich überraschenderweise weniger stark ausgeprägt. Diese Eigenschaften sind jedoch gerade für Controller, die als Koordinator und Moderator zwischen den einzelnen Fachabteilungen und dem Management wirken müssen, durchaus kritisch.

In der Zusammenarbeit zwischen mehreren Fachabteilungen kann es leicht zu Unstimmigkeiten kommen, wenn Zielkonkurrenz zwischen Aktivitäten besteht (zum Beispiel aufgrund von Kapazitätsengpässen oder Kosteneinschränkungen). Der Controller muss dann als Coach wirken, der im Lösungsprozess für ein Miteinander und nicht für ein Gegeneinander sorgt.

Von einem effizienten Controller wird erwartet, dass er auf andere zugehen kann, kontaktfreudig und teamfähig ist, geduldig, aber auch beharrlich sein kann. Die Rolle des Controllers befindet sich im Wandel vom Kontrolleur zum internen Berater und Change Agent. Soziale Fähigkeiten gewinnen dabei im Portfolio der Kompetenzen des Controllers an Bedeutung.

Im Bereich der sozialen Kompetenzen empfehlen sich für Controller – aber auch für Geschäftsführer und Eigentümer – Weiterbildungen. Mindestens genauso wichtig wie Logik und Fachkompetenz ist der sichere Umgang mit Kommunikationswerkzeugen und Problemlösungstechniken.



⁴ Nettoausprägung = Prozent Antworten „hohe Ausprägung“ minus Prozent Antworten „niedrige Ausprägung“.

Für die Praxis: Eigenschaften eines erfolgreichen Change Agent

Die dynamische Entwicklung von Märkten, Kundenbedürfnissen und Technologien fordert von Unternehmen die Bereitschaft und Fähigkeit, Veränderungen erfolgreich umzusetzen, das bestehende Wissen effektiv einzusetzen und neues Wissen zu erlangen. Die Rolle des Controllers wandelt sich dabei in der Praxis immer mehr von der eines Kontrolleurs zu der eines „Change Agent“. Damit erweitern sich auch die Ansprüche an seine Fähigkeiten.

Während Kompetenzen auf der thematischen (sachlogischen) und methodischen (methodologischen) Ebene für Controller weiterhin vorausgesetzt werden, stehen nun verstärkt auch die Anforderungen an Kompetenzen der Verhaltens- und Beziehungsebene im Vordergrund (psychologisch und soziologisch).

Ein häufiger Fehler im Umgang mit komplexen Situationen ist die Missachtung von sozio-psychologischen Einflussfaktoren. Das Spektrum eines erfolgreichen Controllers beinhaltet nicht nur nüchterne Fakten und klare Messgrößen, sondern auch intuitives Gespür und gute Kommunikation.

Eine strukturierte und zielgruppenspezifische Kommunikation ist besonders wichtig, wenn im Rahmen von strategischer Transformation Mitarbeiter unterschiedlichster Abteilungen in Umstrukturierungs- oder Anpassungsmaßnahmen einbezogen werden müssen. Die Kommunikation begleitet den Transformationsprozess von der Vision bis zum endgültigen Betrieb (siehe Abb. 7).

Der Controller als Change Agent muss seine Gedanken und Ideen empfängergerecht präsentieren und visualisieren können. Nur so können Beteiligte bei eventuellen Unstimmigkeiten sofort Bedenken anmelden.

Darum sollte die optimale Stellenbeschreibung eines Controllers nicht nur Eigenschaften wie fachliche und methodische Kompetenz, Abstraktionsvermögen und analytisches Denken beinhalten, sondern ausdrücklich auch Fähigkeiten wie psychologisches Fingerspitzengefühl, Teamfähigkeit und Erfahrung im praktischen Umgang mit Problemlösungstechniken in den Vordergrund stellen.

Der Controller muss alle Beteiligten davon überzeugen, dass Kostentransparenz und eventuell nötige Anpassungsmaßnahmen im Sinne des nachhaltigen Erfolgs des Unternehmens und damit im Sinne aller Mitarbeiter sind.

Abbildung 7 – Change Management



Quelle: Deloitte

III. Alles im Kopf

Die Bedeutung klar definierter Prozesse und einer verlässlichen Datenbasis für die langfristige Planung wird unterschätzt. Nur knapp die Hälfte aller mittelständischen Unternehmen investiert in Management-Informationssysteme.

Mittelständische Eigentümer-Manager zeichnen sich vor allem durch starken Unternehmergeist aus. Sie haben alle wichtigsten Belange ihres Betriebes im Kopf. Deshalb wird die Notwendigkeit, Informationen schriftlich zu fixieren, um ein schärferes Bild zu erhalten, oft nicht erkannt.

Gerade für vorausschauendes strategisches Controlling ist eine gute und verlässliche Informationsbasis jedoch unabdingbar. Nur so können zukünftige Entwicklungen sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken frühzeitig erkannt und entsprechende Aktionen eingeleitet werden.

Management-Informationssysteme

Um ein Unternehmen erfolgreich zu leiten, muss eine Vielzahl interner und externer Gegebenheiten und Entwicklungen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. So beeinflussen zum Beispiel interne Kennzahlen wie Durchlaufzeiten, Produktions-

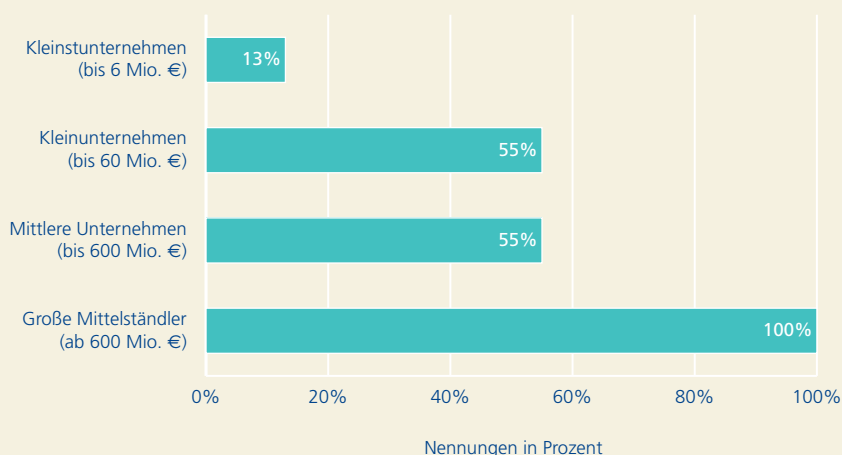
mengen oder Qualitätsfragen die Unternehmensentwicklung genauso wie externe Marktentwicklungen oder gesetzliche Vorgaben.

Das alles im Kopf zu behalten und in gegenseitiger Abhängigkeit zu analysieren, kann auch in kleinen Unternehmen die Geschäftsführung überfordern. Ein Management-Informationssystem (MIS) hilft, diese Daten zu sammeln und mithilfe entsprechender Werkzeuge zu analysieren.

Der Einsatz von MIS hat sich im Mittelstand noch nicht wirklich durchgesetzt. Nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, ein MIS im Rahmen von Controlling zu benutzen. Bei Kleinstunternehmen (unter 6 Mio. € Umsatz) liegt die Quote bei etwas über 10 Prozent, während alle großen Mittelständler den Einsatz eines MIS bestätigen. Überraschenderweise liegt der Nutzungsgrad von MIS bei mittleren Unternehmen (60–600 Mio. € Umsatz) mit 55 Prozent nicht höher als bei Kleinunternehmen bis 60 Mio. € Umsatz (siehe Abb. 8).

MIS sind jedoch auch für kleinere Mittelstandsunternehmen sinnvoll zur Unterstützung des strategischen Controlling einsetzbar. Informationen können aus verschiedenen Formaten und Medien zusammengeführt werden und so Trends und Abhängigkeiten sichtbar machen. Ein MIS sichert die Entscheidungsqualität des Managements in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld.

Abbildung 8 – Nutzung von MIS in mittelständischen Unternehmen



Quelle: Deloitte Mittelstandsinstitut

Eine Investition in ein Management-Informationssystem sollte auch für mittelständische Unternehmen zur notwendigen Infrastruktur gehören. Wer „alles im Kopf“ hat, erschwert sich die langfristige strategische Planung und riskiert den Erfolg des Unternehmens.

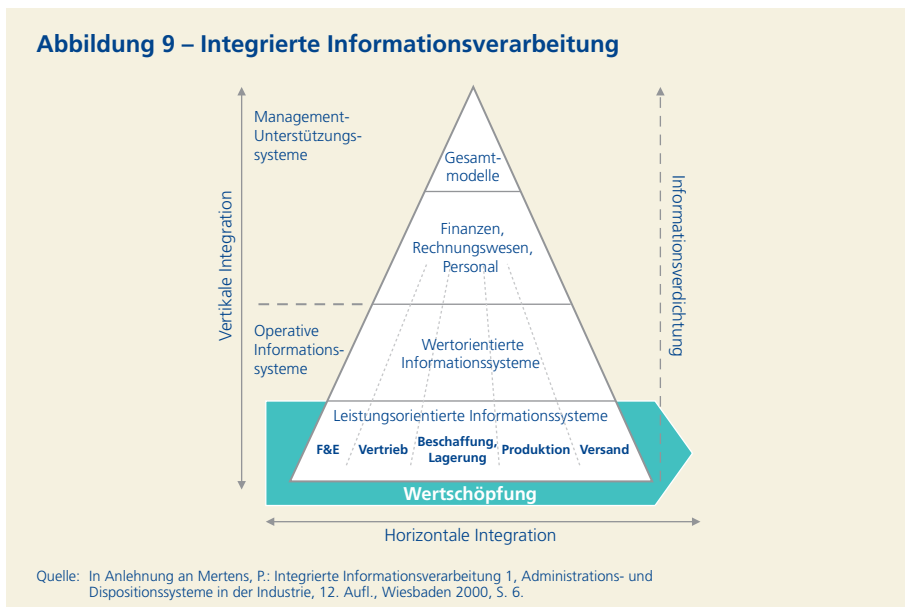
Für die Praxis: Aufbau eines Informationssystems

MIS erhöhen die innerbetriebliche Transparenz und liefern die Basis für vorausschauende Entscheidungsfindung. Wie die Praxis zeigt, zwingt die Einführung eines MIS Unternehmen, bestehende „Datenfriedhöfe“ zu durchforsten und eine belastbare Datenbasis zu schaffen.

Im MIS werden Kennzahlen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens (Einkauf, Produktion, Verkauf) sowie externe Gegebenheiten (Größe des Marktes, Wettbewerber) zusammengeführt, um ein reales Abbild des Unternehmenszustandes zu liefern. Diese Daten können zu Kennzahlen-Cockpits (grafische Darstellung) oder Berichten zusammengefasst werden.

In Analogie zum organisatorischen Hierarchiesystem lässt sich das Informationssystem in eine Ordnung verschiedener Subsysteme zerlegen. Die einzelnen Ebenen symbolisieren den von unten nach oben verdichteten Informationsfluss (siehe Abb. 9).

Die bereitgestellten Informationen dienen dem Controlling als Basis für weitere Analysen und Prognosen. So können Trends analysiert und fortgeschrieben werden. Das Informationssystem enthält dann auch die durch statistische Verfahren gewonnenen Plandaten und liefert so die Basis zur effizienten Zielkontrolle und Prozesssteuerung.



IV. Gefangen in Tradition

Wertorientiertes Verständnis von Controlling hat sich noch nicht durchgesetzt. Auch die Bedeutung von nicht-finanziellen Leistungsindikatoren als wichtige strategische Kenngrößen wird noch unterschätzt.

In mittelständischen Unternehmen werden Controller immer noch hauptsächlich als „Kontrolleure“ gesehen. Die innovative Lokomotionsfunktion des Controlling, die den Controller als Strategen und Steuermann sieht, kommt zu kurz. Das begründet sich teilweise auch dadurch, dass das Berichtswesen einen zu starken Fokus auf finanzielle Kennzahlen legt, während nicht-finanzielle Aspekte noch nicht standardmäßig erfasst werden. Gerade für vorausschauendes Controlling bilden diese jedoch eine wichtige Entscheidungsgrundlage.

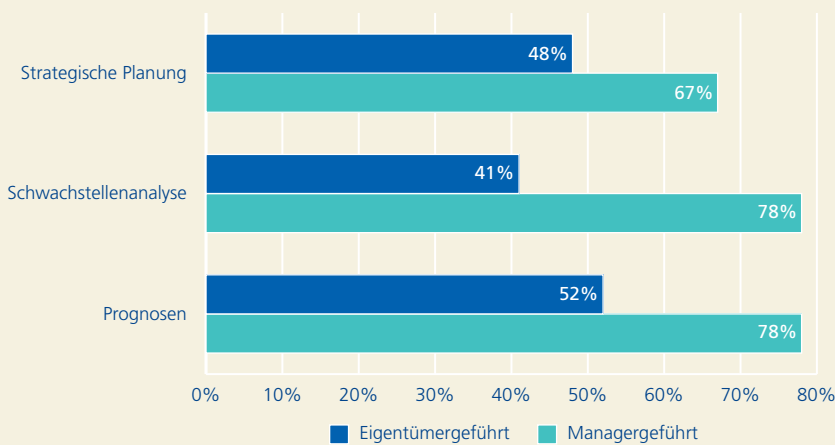
Durch den Blick in den Rückspiegel kann kein Unternehmen effizient gesteuert werden. Strategische Planung, Schwachstellenanalysen, Prognosen – diese Aufgaben sollten in einer guten Controlling-Abteilung nicht fehlen.

Strategische Aufgaben des Controllers

Controller in managergeführten Unternehmen übernehmen laut Untersuchung mehr Aufgaben mit strategischer Orientierung als Controller in eigentümergeführten Unternehmen. Hier liegt der Anteil derer, die strategische Planung als wichtige Aufgabe des Controllers aufweisen, mit 67 Prozent deutlich höher als bei eigentümergeführten Unternehmen (48 Prozent). Auch voraussichtliche Aufgabenbereiche wie Schwachstellenanalysen und Prognosen erhalten in managergeführten Unternehmen einen höheren Stellenwert (siehe Abb. 10).

Insgesamt stehen bei mittelständischen Unternehmen die operativen Aufgaben des Controllers immer noch im Vordergrund. Abweichungsanalysen und Berichtswesen sind bei allen befragten Unternehmen Controlleraufgaben. Es folgen Planung und Kostenrechnung mit je 92 Prozent. Bei immerhin 58 Prozent der mittelständischen Unternehmen tragen Controller auch Verantwortung für die Kalkulation. Nur bei etwa der Hälfte der Unternehmen tragen sie Mitverantwortung für die strategische Planung (siehe Abb. 11a).

Abbildung 10 – Funktionen des Controlling

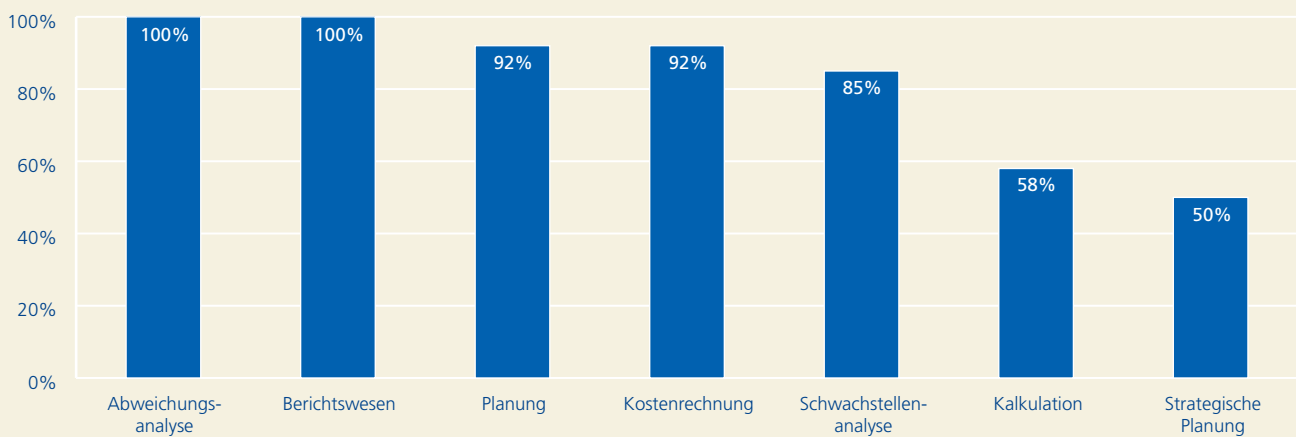


Quelle: Deloitte Mittelstandsinstitut

Im Gegensatz dazu sind die strategischen Facetten des Controlling bei größeren Unternehmen des Mittelstands (ab 600 Mio. € Umsatz) stärker ausgeprägt (siehe Abbildung 11b). Strategische Planung, Schwachstellenanalyse und Planung werden zu 100 Prozent genannt. Abweichungsanalyse und Berichtswesen

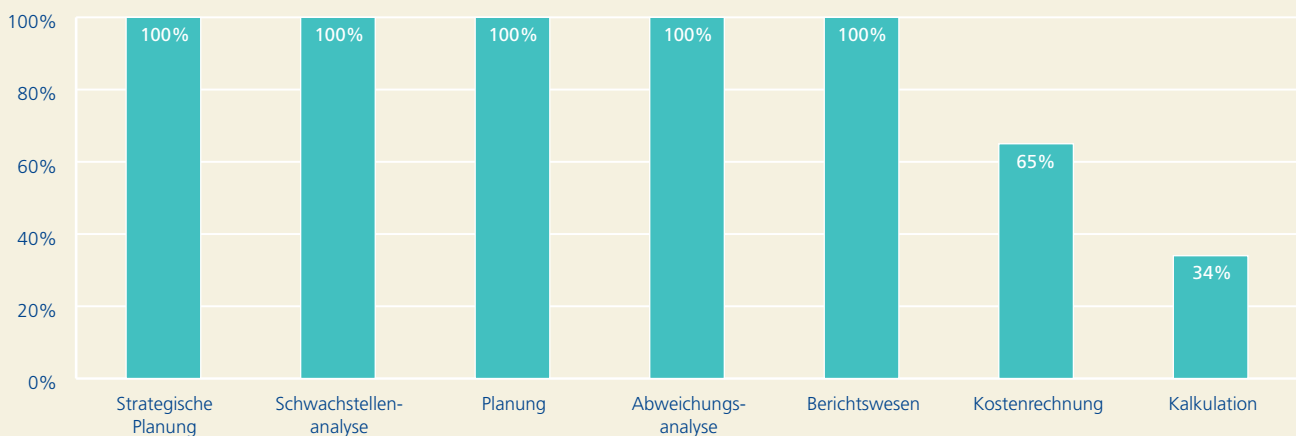
gehören genauso wie bei kleineren mittelständischen Unternehmen zum Aufgabenportfolio. Weniger prominent sind Kostenrechnung (65 Prozent) und Kalkulation (34 Prozent) – dafür gibt es in größeren Unternehmen meist eigene Abteilungen.

Abbildung 11a – Aufgaben des Controllers – Mittelstandsunternehmen von 60 bis 600 Mio. € Umsatz



Quelle: Deloitte Mittelstandsinstitut

Abbildung 11b – Aufgaben des Controllers – Große Mittelstandsunternehmen ab 600 Mio. € Umsatz



Quelle: Deloitte Mittelstandsinstitut

Nicht-finanzielle Leistungsindikatoren

Eine ganzheitliche und strategische Sichtweise des Controlling hat sich in mittelständischen Unternehmen noch nicht durchgesetzt. Doch vor dem Hintergrund fortschreitender Globalisierung, gestiegenen Kundenbewusstseins und zunehmenden Konkurrenz- und Kostendrucks ist es gerade auch für mittelständische Unternehmen wichtig, umsichtig und vorausschauend zu agieren. Mehr als bisher müssen Unternehmen die Belange aller Stakeholder beachten. Nur durch nachhaltige Geschäftsführung kann langfristig der Erfolg einer Unternehmung gesichert werden.

Mit einem stärkeren Fokus auf Nachhaltigkeit verändern sich auch die Anforderungen an das Controlling. Standen bisher fast ausschließlich finanzielle Kennzahlen im Vordergrund, müssen nun auch nicht-finanzielle Kennzahlen wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder Fragen zur ethischen Beschaffung und zum ökologischen Fußabdruck der Wertschöpfungskette einbezogen werden.

Der Fokus des Controlling im Mittelstand ist noch häufig operativ statt strategisch, und die Steuerungssysteme sind eher reaktiv statt proaktiv, monetär statt strategiekonform. Durch die Konzentration auf einzig monetäre Kennzahlen kann es jedoch zu gravierenden Fehlentscheidungen kommen.

Zum Beispiel sind für nicht wenige Mittelständler Qualität und Liefertreue essenzielle Herausstellungsmerkmale bei ihren Kunden. Der Preis spielt dabei meist keine herausragende Rolle, da viele Unternehmen in ihren Nischen sogar Marktführer sind. Controlling berichtet hingegen vorrangig über Margen, Deckungsbeiträge und ähnliche Kennzahlen. Qualitätskennzahlen kommen, wenn überhaupt, nur versteckt vor, und nicht-finanzielle Aspekte wie Liefertreue finden sich oft gar nicht im Berichtswesen wieder.

Ein in diesem Zusammenhang nennenswertes strategisches Instrument des Controlling ist die Balanced Scorecard, die eine ganzheitliche Steuerung des Unternehmens ermöglichen soll. Denn erst das Denken in Perspektiven führt zu einem ausgewogenen („balanced“) Zielsystem („scorecard“). Nur wer Ziele für die Zukunft hat, kann Abweichungen feststellen und entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten.

Interessant zu erwähnen ist, dass die Bedeutung von nicht-finanziellen Leistungsindikatoren, und spezifisch der Einsatz einer Balanced Scorecard, auch von potenziellen Führungskräften im Bereich Controlling scheinbar unterschätzt wird.

In einer Untersuchung des Deloitte Mittelstandsinstituts zum Bewerberverhalten von Studierenden wurde unter anderem der Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente bewertet. Während moderne Instrumente der BWL, des Berichtswesen/Reporting und der Planungssysteme durchwegs als wichtig erachtet wurden, gab fast die Hälfte der Befragten an, keine Meinung zum „Einsatz einer Balanced Scorecard“ zu haben. Nur 10 Prozent sahen das Thema als wichtig oder eher wichtig an.⁵

Die Funktion des Controllers als vorausdenkender Stratege hat sich noch nicht durchgesetzt. Es wird Zeit, das Bild vom „Kontrolleur“ vergangenheitsbezogener Informationen zu erneuern. Mittelständische Unternehmen müssen verstärkt strategische Instrumente des Controlling in den Vordergrund rücken und zur nachhaltigen Planung auch nicht-finanzielle Werte mit einbeziehen.

Für die Praxis: Messung komplexer Kennzahlen

Für wertschöpfungsorientiertes Controlling und nachhaltige Unternehmensführung ist die holistische Betrachtung aller Unternehmensprozesse unabdingbar. Die Komplexität einer Balanced Scorecard (siehe Abb. 12) wirkt für manche Mittelständler jedoch abschreckend.

Dabei muss die Einführung eines solchen Systems kein unüberwindbares Hindernis sein. Ein Umdenken von vergangenheitsbezogener „Kontrolle“ zu zukunftsorientiertem „Controlling“ braucht Zeit und kann pragmatisch in mehreren aufeinanderfolgenden Einzelschritten erfolgen. Mit jedem neuen Bereich, der durch Kennzahlen erschlossen wird, verbessert sich die Informationsbasis für die Geschäftsführung.

Im ersten Schritt müssen klare strategische Ziele und die damit verbundenen Kennzahlen festgelegt werden. Für jede Kennzahl wird ein Zielwert definiert. Bei finanziellen Kennzahlen stellt dies meist kein Problem dar (z.B. Umsatzsteigerung um 5 Prozent). Auch einige nicht-finanzielle Kennzahlen lassen sich relativ gut quantifizieren (z.B. Reduktion der Kundenreklamationen auf maximal 3 Prozent der Anzahl der Aufträge; Liefertreue erhöhen mit maximal 30 Minuten Abweichung bei Anlieferterminen).

⁵ „Talente für den Mittelstand“, Studienserie Erfolgsfaktoren für den Mittelstand, Deloitte, Mai 2008.

Schwieriger wird es bei der Messung komplexer Kennzahlen wie Umweltverträglichkeit oder Kundenzufriedenheit. Diese Kennzahlen setzen sich meist aus mehreren mehr oder weniger gut quantifizierbaren Größen zusammen.

Die Kennzahl „Kundenzufriedenheit“ beispielsweise kann messbare Größen wie die „durchschnittliche Dauer von Kundenbeziehungen“, aber auch qualitative Kennzahlen beinhalten (z.B. „Zufriedenheit mit der Kundenberatung“). Letztere können durch Befragung entlang einer Skala erhoben und mithilfe von Indexmethoden vergleichbar gemacht werden (siehe Abb. 13).

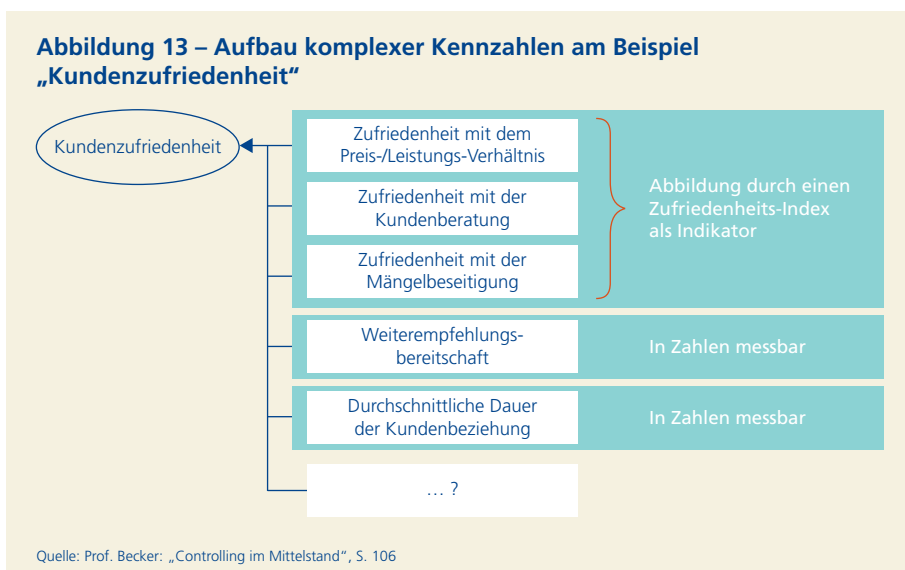
Im heutigen Geschäftsumfeld reichen finanzielle Werte längst nicht mehr aus, um die Beziehungen eines Unternehmens mit allen Stakeholdern zu definieren. Erfolg wird nicht nur an Profit gemessen, sondern ist im steigenden Maße auch von nicht-finanziellen Leistungsindikatoren abhängig.

Eine Balanced Scorecard kann helfen, dieses komplexe Netzwerk darzustellen und begreifbar zu machen. Außerdem werden Unternehmen damit gezwungen, sich mit den nicht-finanziellen Aspekten ihres Unternehmens intensiver auseinanderzusetzen. Für den langfristigen Erfolg kann dies entscheidend sein.

Abbildung 12 – Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard



Abbildung 13 – Aufbau komplexer Kennzahlen am Beispiel „Kundenzufriedenheit“



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 im

BBB Band 149: Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen.

Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Wolfgang Becker
Wissenschaftlicher Direktor
Feldkirchenstraße 21
96045 Bamberg
Tel +49 951 863-2507
Fax +49 951 39705
dmi@uni-bamberg.de

Deloitte Mittelstandsinstitut

Das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg wurde in enger Zusammenarbeit mit Deloitte von Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Controlling, gegründet. Das wissenschaftlich unabhängige Institut verfolgt das Ziel, den Bedarf an fundierten, speziell auf mittelständische Unternehmen zugeschnittenen Forschungsergebnissen zu decken.

Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktkompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Ansprechpartner

Herbert Reiß
Leiter Deloitte Mittelstandsprogramm
Business Tower
Ostendstraße 100
90482 Nürnberg
Tel +49 911 23074-14
Fax +49 911 23074-45
hreiss@deloitte.de

Dr. Elisabeth Denison
Leiterin Deloitte Research
Rosenheimer Platz 4
81669 München
Tel +49 89 29036-8533
Fax +49 89 29036-118533
edenison@deloitte.de

Wo Sie uns finden

10719 Berlin

Kurfürstendamm 23
Tel +49 30 25468-01

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Tel +49 351 81101-0

40476 Düsseldorf

Schwannstraße 6
Tel +49 211 8772-01

99084 Erfurt

Anger 81
Tel +49 361 65496-0

45130 Essen

Rüttenscheider Straße 97a
Tel +49 201 84120-00

60486 Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
Tel +49 69 75695-01
Consulting:
Franklinstraße 46-48
Tel +49 69 97137-0

85354 Freising

Weihenstephaner Berg 4
Tel +49 8161 51-0

06108 Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
Tel +49 345 2199-6

20355 Hamburg

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

30159 Hannover

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

50672 Köln

Magnusstraße 11
Tel +49 221 97324-0

04317 Leipzig

Seemannstraße 8
Tel +49 341 992-7000

39104 Magdeburg

Hasselbachplatz 3
Tel +49 391 56873-0

68161 Mannheim

Q 5, 22
Tel +49 621 15901-0

81669 München

Rosenheimer Platz 4
Tel +49 89 29036-0

90482 Nürnberg

Business Tower
Ostendstraße 100
Tel +49 911 23074-0

70597 Stuttgart

Löffelstraße 42
Tel +49 711 16554-01

69190 Walldorf

Altrottstraße 31
Tel +49 6227 7332-60

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktcompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

© 2008 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



www.deloitte.com/de

Stand 9/2008

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu