

Nachhaltig denken,
erfolgreich lenken
Studie zum Axia-Award 2013



Inhaltsverzeichnis

4	Vorwort
5	Einleitung
7	Aktuelle Herausforderungen für den deutschen Mittelstand
9	Dimensionen einer nachhaltigen Unternehmenssicherung
10	Nachhaltige Sicherung von Mitarbeitern und Gesellschafterstrukturen
10	Gewinnung und Bindung der „besten Köpfe“
13	Prozess der Nachfolgeplanung auf Geschäftsführungsebene
14	Bedeutung der Gesellschafter
15	Besondere Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung von Mitarbeitern und Gesellschafterstrukturen
17	Nachhaltige Sicherung der Finanzierung
17	Gestaltung, Umsetzung und Steuerung der Finanzierung
19	Vorbereitung von Finanzierungsgesprächen
19	Besondere Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung der Finanzierung
20	Nachhaltige Sicherung des Markenimages
20	Maßnahmen zur Stärkung des Markenimages
22	Nutzung neuer Medien
24	Rolle von Cybersicherheit
26	Besondere Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung des Markenimages
27	Best Practices für die Region Bayern
27	BMZ Batterien-Montage-Zentrum GmbH
27	Develey Senf & Feinkost GmbH
28	Rapunzel Naturkost GmbH
29	RATIONAL Aktiengesellschaft
30	UVEX WINTER HOLDING GmbH & Co. KG
31	Handlungsempfehlungen
33	Anhang
35	Quellenverzeichnis

Vorwort



Jürgen Reker



Klaus Löffler

Mit dem Axia-Award zeichnet Deloitte regelmäßig erfolgreiche mittelständische Unternehmen mit Sitz in Deutschland aus, die in wesentlichen unternehmerischen Bereichen Besonderes geleistet haben.

Nachhaltiger unternehmerischer Erfolg ist kein Zufallsprodukt. Es ist vielmehr erforderlich, alle wesentlichen, den Unternehmenserfolg bestimmenden Faktoren zu beobachten, zu analysieren und hieraus Entscheidungen abzuleiten. Für den Axia-Award wählen wir in jedem Jahr aktuelle Fragestellungen aus und suchen Unternehmen, die in diesen Bereichen eine besondere und auch für andere Unternehmen relevante Best Practice entwickelt haben. Der Dreiklang der nachhaltigen Sicherung von Mitarbeitern und Gesellschafterstrukturen, der Finanzierung und des Markenimages bildet die Basis des Axia-Awards 2013. Aus den eingegangenen Bewerbungen und den vertiefenden Interviews wurden Unternehmensprofile erarbeitet, aufgrund derer die Jury die Unternehmen ausgewählt hat, die im Hinblick auf eines oder mehrere dieser Kriterien Außerordentliches geleistet haben.

Die Ergebnisse der Befragung der teilnehmenden Unternehmen, insgesamt 94 Fragebögen und 73 Einzelinterviews, sollen nicht nur den Siegern und den Teilnehmern, sondern vielmehr einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Zu diesem Zweck fassen wir die Ergebnisse in dieser Studie zusammen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

A handwritten signature in blue ink that reads "Jürgen Reker". The signature is fluid and cursive.

Jürgen Reker
Partner Deloitte
Leiter Mittelstand

A handwritten signature in blue ink that reads "Klaus Löffler". The signature is stylized and cursive.

Klaus Löffler
Partner Deloitte

Einleitung

In Zeiten einer anhaltenden wirtschaftlichen Krisenstimmung befindet sich der deutsche Mittelstand in einer robusten Lage. Insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen zeigen sich stark inmitten der europäischen Wirtschaftskrise, auch wenn sie ihre Geschäftserwartungen erstmals seit drei Jahren zurückgeschraubt haben.¹ Getragen wird die gute Position des deutschen Mittelstands durch sein Streben nach einer zukunftsorientierten Geschäftsplanung, die langfristig ausgerichtet ist und den Unternehmensbestand sichert. Ein Zeichen dafür ist nicht zuletzt, dass ein Großteil der Mittelständler einen Ausbau der Beschäftigung plant.

Eine nachhaltige Sicherung des Unternehmensbestandes erfordert nicht nur eine vorausschauende Planung, sondern auch eine Anpassung an sich wandelnde Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln. So müssen mittelständische Unternehmen den veränderten Bedürfnissen einer neuer Mitarbeitergeneration gerecht werden, um die besten Köpfe für ihr Unternehmen zu gewinnen und langfristig an sich zu binden. Daneben gilt es, Strategie, Finanzierung und operatives Geschäft als gemeinsame Bestandteile einer zukunftsorientierten Ausrichtung zu betrachten.²

Die vorliegende Studie hat das Ziel aufzuzeigen, wie mittelständische Unternehmen in Deutschland ihre Unternehmen nachhaltig und erfolgreich für die Zukunft aufstellen können. Zu diesem Zweck wurde eine Befragung durchgeführt, die sich auf drei zentrale Dimensionen der Unternehmenssicherung stützt: erstens die Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern und die Sicherung einer geeigneten Gesellschafterstruktur, zweitens eine effektive Finanzierung und drittens eine langfristig orientierte Pflege des Markenimages. Gemeinsam ermöglichen diese Dimensionen mittelständischen Unternehmen, ihre Ressourcen gezielt einzusetzen und vorausschauend zu planen sowie sich an einen veränderten wirtschaftlichen Kontext anzupassen.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen hat in den vergangenen fünf Jahren Umsatz und Gewinn gesteigert und damit ein gutes Fundament für Wachstum geschaffen. Unterstützt wurde dies durch Steigerungen bei den Investitionen und den Beschäftigungszahlen. Die Eigenkapitalquote der befragten Unternehmen ist in den vergangenen Jahren konsequent

gestärkt worden, um eine solide finanzielle Basis zu bilden.

Bei einer vorherrschenden Anzahl der Teilnehmer an dieser Studie spielt die langfristige Unternehmensausrichtung eine bedeutende Rolle. So setzen die mittelständischen Unternehmen eine Vielzahl von Maßnahmen ein, um besonders gute Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen und an sich zu binden. Mit einer modernen Personalarbeit positionieren sich die befragten Unternehmen als attraktive Arbeitgeber. Für die Nachfolge der Geschäftsführung sorgen die Mittelständler vor, indem sie die Übergabe von Verantwortung frühzeitig planen und Maßnahmen einleiten, die dem Nachfolger oder der Nachfolgerin Einblicke in das Unternehmen verschaffen. Auch die Gesellschafterstruktur wird bei einer Mehrheit der befragten Unternehmen langfristig sichergestellt, indem eine klare Vision bezüglich der Entwicklung der Gesellschafterebene besteht, vertragliche Regelungen regelmäßig überprüft werden und Notfallpläne das Unternehmen auch bei unvorhersehbaren Ereignissen absichern.

Die befragten Unternehmen verfolgen einen integrativen Ansatz für nachhaltiges Denken und Handeln, bei dem der Finanzierungsprozess eng mit der strategischen Planung verzahnt ist. Sichergestellt wird die nachhaltige Finanzierung durch eine hohe Eigenkapitalausstattung, eine verlässliche und langjährige Beziehung zu Kapitalgebern sowie die nötige flexible Anpassung der Finanzierungsstruktur in Krisenzeiten.

Zur Wahrung und verstärkten Kommunikation ihres Markenimages nutzen die Mittelständler vermehrt auch neue Medien. Die Möglichkeit einer „digitalen Bedrohung“ wird dabei von den befragten Unternehmen ernst genommen. In diesem Zusammenhang ist das Thema Cybersicherheit bei einer Vielzahl der Unternehmen bereits strategisch verankert und die Chancen und Risiken der Nutzung neuer Medien werden auf Ebene der Geschäftsleitung diskutiert.

Die vorliegende Studie befasst sich zunächst mit den aktuellen Herausforderungen für den deutschen Mittelstand. Anschließend werden die zentralen Ergebnisse für die Dimensionen der nachhaltigen Sicherung der „besten Köpfe“, der Gesellschafterstruktur, der Finanzierung und des Markenimages vorgestellt sowie Maßnahmen erläutert, die aus Sicht der Unternehmen für einen erfolgreichen Unternehmensbestand besonders wichtig

¹ Vgl. a.i.F. DIHK (2012).

² Vgl. Baumgartner (2010).

sind. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer sich mit den Dimensionen einer nachhaltigen Unternehmenssicherung aktiv beschäftigt und somit gut für die Zukunft aufgestellt ist. Dies mag vor allem darin begründet sein, dass sich wie in den vergangenen Jahren besonders erfolgreiche deutsche Mittelständler um den Axia-Award beworben haben.

Die Ergebnisse, die wir Ihnen im Folgenden vorstellen, sind nicht als repräsentativer Querschnitt aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland zu verstehen. Vielmehr bieten sie Hinweise darauf, wie sich mittelständische Unternehmen erfolgreich für die Zukunft aufstellen, indem sie qualifizierte Mitarbeiter für sich gewinnen und langfristig an sich binden, ihren Finanzierungsprozess den Rahmenbedingungen anpassen und in die Unternehmensentwicklung integrieren sowie in Zeiten verstärkter Nutzung von neuen Medien und damit verbundener Herausforderungen ein starkes Markenimage aufbauen und schützen. Vor diesem Hintergrund werden neben den Befragungsergebnissen auch die „Best Practices“ einiger Unternehmen vorgestellt, die sich durch ein besonders gelungenes nachhaltiges Denken und Handeln auszeichnen.

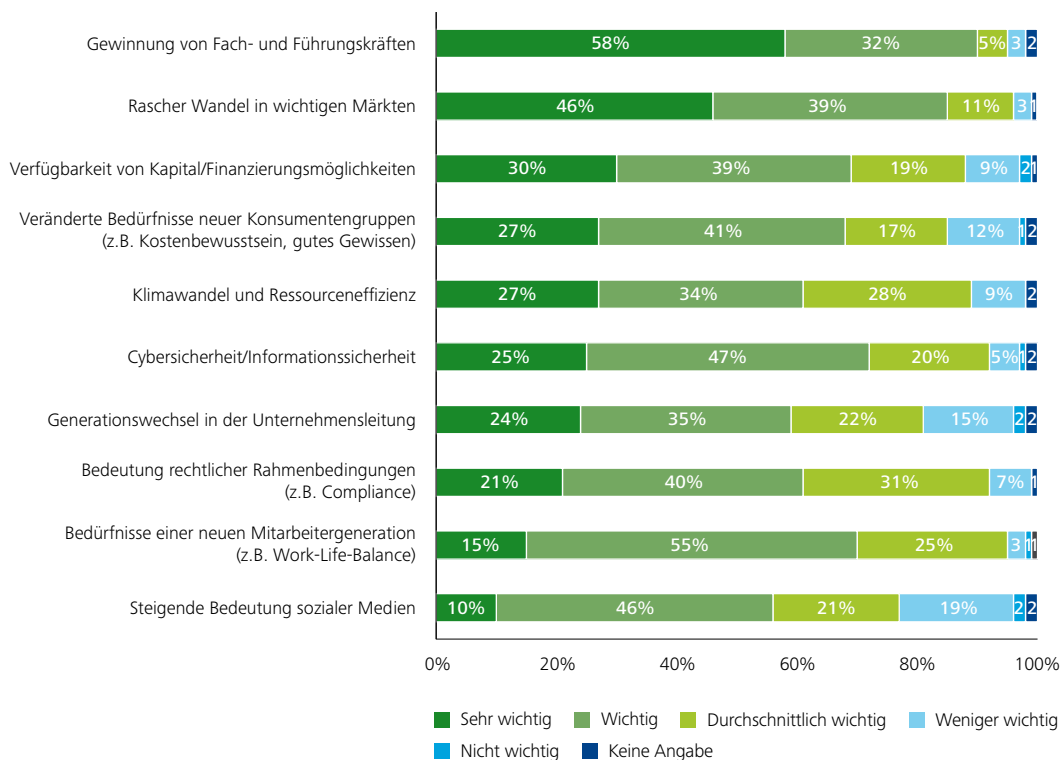
Aktuelle Herausforderungen für den deutschen Mittelstand

Die im Rahmen des Axia-Awards 2013 befragten deutschen mittelständischen Unternehmer sehen sich mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert (vgl. Abb. 1). Eine Mehrheit von 90 Prozent nennt die Gewinnung von Fach- und Führungskräften als eine ihrer vorrangigsten Zukunftsaufgaben. In diesem Zusammenhang ist auch eine gezielte Nachfolgeplanung zur langfristigen Sicherung des Unternehmensbestands von Bedeutung. Es ist daher nicht verwunderlich, dass 59 Prozent der Befragten den Generationswechsel in der Unternehmensleitung als wichtig bewerten. Darüber hinaus nennen 85 Prozent den schnellen Wandel in ausschlaggebenden Märkten des Unternehmens als wichtige Herausforderung.

Die Mittelständler sind sich der zunehmend schwieriger werdenden Rahmenbedingungen bewusst, die umso mehr eine nachhaltige Unternehmensplanung und -sicherung erfordern. So gibt eine Mehrheit der Befragten die Cyber- und Informationssicherheit (72%), die Bedürfnisse einer neuen Mitarbeitergeneration (70%), die Verfügbarkeit von Kapital (69%) sowie die veränderten Bedürfnisse neuer Konsumentengruppen (68%) als sehr wichtige oder wichtige Herausforderung an.

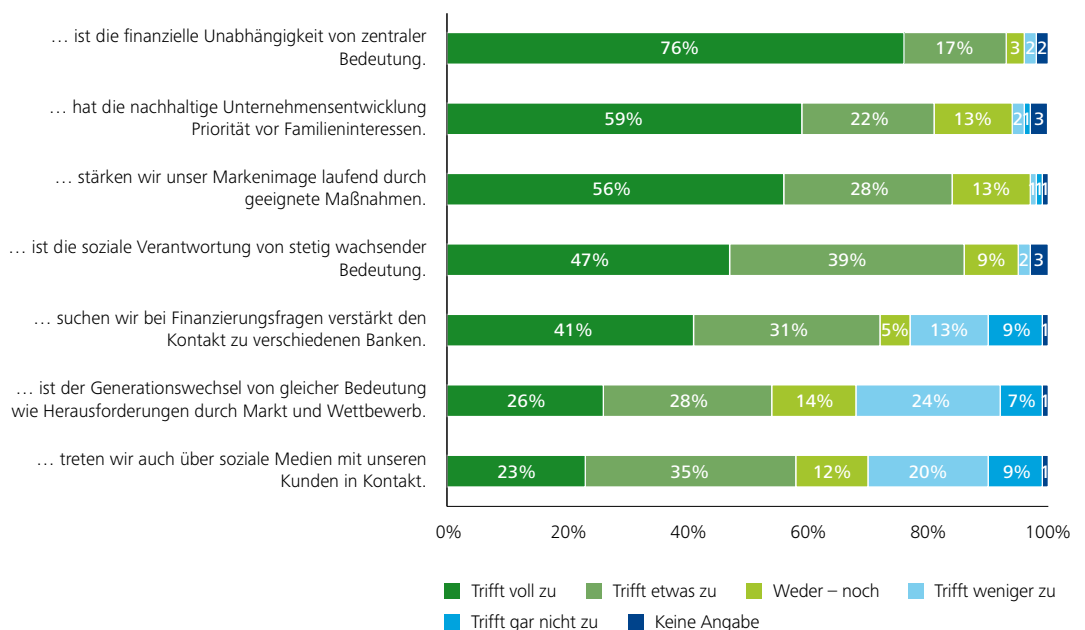
Aus den Ergebnissen der Studie wird ebenfalls deutlich, dass eine Mehrheit der mittelständischen Unternehmen den Klimawandel und die erforderte Ressourceneffizienz (61%) sowie rechtliche Rahmenbedingungen (61%) als wichtig bewertet. Zudem sind sich die Unternehmen der steigenden Bedeutung sozialer Medien als zentrale Herausforderung bewusst (56%).

Abb. 1 – Aktuelle Herausforderungen



Im Zuge dieser Herausforderungen verfolgen die befragten Mittelständler eine klare langfristige Ausrichtung, die den Unternehmensbestand sichern soll (vgl. Abb. 2). So sieht eine überwältigende Mehrheit (93%) die finanzielle Unabhängigkeit als zentral an, erkennt die stetig wachsende Bedeutung sozialer Verantwortung für ihr Unternehmen (86%), stärkt das Markenimage laufend durch geeignete Maßnahmen (84%) und stellt die Unternehmensentwicklung vor Familieninteressen (81%). Ebenso sucht eine Mehrheit der Unternehmen bei Finanzierungsfragen den Kontakt zu mehreren Banken (72%), wodurch möglicherweise bessere Finanzierungskonditionen ermittelt werden können. Bereits 58 Prozent der Unternehmen nutzen soziale Medien, um mit ihren Kunden in Kontakt zu treten, wodurch der Mittelstand einmal mehr seine Anpassungsfähigkeit an Trends und Entwicklungen beweist. Daneben zeigen die befragten Mittelständler mehrheitlich (54%), dass sie eine Balance zwischen internen und externen Herausforderungen schaffen, indem der Generationswechsel im Unternehmen die gleiche Bedeutung wie Herausfor-

Abb. 2 – Stellungnahme zu unterschiedlichen Nachhaltigkeits-Thesen: In unserem Unternehmen ...



derungen durch Markt und Wettbewerb einnimmt.

Dimensionen einer nachhaltigen Unternehmenssicherung

Eine nachhaltige Unternehmenssicherung erfordert es, sowohl gegenwärtige als auch zukünftige Herausforderungen zu meistern. Dies spiegelt sich in drei Dimensionen wider. Vor dem Hintergrund des Mangels an Fach- und Führungskräften müssen Unternehmen nicht nur aktuell qualifizierte Mitarbeiter gewinnen, sondern diese auch langfristig weiterentwickeln und an sich binden. Ebenso ist es nicht ausreichend, die gegenwärtige Geschäftsführung und Gesellschafterstruktur sicherzustellen, sondern auch zukünftige Veränderungen langfristig vorzubereiten und umzusetzen. In der zweiten Dimension, der Unternehmensfinanzierung, können mittelständische Unternehmen kurzfristige Finanzierungsmöglichkeiten flexibel nutzen, jedoch ist es ebenso von Bedeutung, geplante strategische und operative Aktivitäten langfristig durch einen geeigneten Finanzierungsprozess abzusichern. Vor dem Hintergrund eines raschen Wandels in zentralen Kernmärkten und Veränderungen in Kundenbedürfnissen (vgl. Abb. 1) ist es wichtiger denn je, ein langfristig starkes Markenimage – die dritte Dimension einer nachhaltigen Unternehmenssicherung – aufzubauen und zu schützen. Unternehmen sind nur dann dauerhaft erfolgreich, wenn sie sich gegen Wettbewerber behaupten und den Ansprüchen ihrer Kundengruppen gerecht werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, Trends in der Kundengewinnung und -kommunikation, wie die Nutzung neuer Medien, rechtzeitig zu erkennen und gezielt zu nutzen.

Die drei Dimensionen einer nachhaltigen Unternehmenssicherung stehen dabei im Wechselspiel und unterstützen sich gegenseitig. Ohne eine gut gesicherte Finanzierung können eine Steigerung der Beschäftigungszahlen sowie die langfristige Umsetzung und der Erhalt der strategischen Vision nicht erreicht werden. Ebenso kann ein starkes Markenimage Kundenwachstum generieren, erfordert jedoch auch qualifizierte Mitarbeiter, die die Marke des Unternehmens und die damit verbundenen Werte erfolgreich beim Kunden repräsentieren. Daher ist es wichtig, diese Dimensionen gemeinsam näher zu beleuchten und darüber hinaus spezifische Maßnahmen aufzudecken, die mittelständische Unternehmer als besonders wichtig für eine nachhaltige Unternehmensplanung und -sicherung ansehen.

„Unternehmen sind nur dann dauerhaft erfolgreich, wenn sie sich gegen Wettbewerber behaupten und den Ansprüchen ihrer Kundengruppen gerecht werden.“

Nachhaltige Sicherung von Mitarbeitern und Gesellschafterstrukturen

Die nachhaltige Unternehmenssicherung wird durch die Gewinnung und langfristige Bindung der „besten Köpfe“ unter den Nachwuchskräften und Mitarbeitern der zweiten und dritten Führungsebene sichergestellt. Dies ist insbesondere im deutschen Mittelstand von Bedeutung, dem es laut aktueller Analysen schwerfällt, Führungspositionen zeitnah zu besetzen.³ Die laufende Weiterentwicklung und Förderung von Mitarbeitern auf unterschiedlichen Hierarchieebenen können sicherstellen, dass qualifizierter Nachwuchs in ausreichender Zahl im Unternehmen zur Verfügung steht und eine eventuelle Lücke im Führungskräftepotenzial damit geschlossen werden kann. Darüber hinaus stellen gezielte Nachfolgeplanungen für die Geschäftsführung und die Gesellschafterebene wichtige Elemente der langfristigen Erfolgssicherung dar.

Die oberste Führungsebene ist bei 31 Prozent der Unternehmen durch ein Mitglied der Eigentümerfamilie(n) besetzt, während bei einem weiteren Drittel ein externes Management gemeinsam mit Familienmitgliedern tätig ist und 21 Prozent ausschließlich durch ein externes Management geführt werden. Zur Steuerung des Unternehmens werden unterschiedliche Organe genutzt: 40 Prozent der Befragten haben einen Beirat, 30 Prozent einen Aufsichtsrat und 18 Prozent verfügen über einen Familienbeirat. Trotz der Unterschiede in der Führungs- und Organstruktur der befragten Unternehmen lassen sich ähnliche Muster bei ihren Bemühungen um qualifizierte Mitarbeiter erkennen, wie in den folgenden Abschnitten näher erläutert wird.

Gewinnung und Bindung der „besten Köpfe“

Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter stellen einen zentralen Bestandteil für die nachhaltige Unternehmenssicherung dar. In einem immer stärker umkämpften Markt um die „besten Köpfe“ ist es umso wichtiger, langfristig eigenes Führungskräftepotenzial zu entwickeln. Die befragten Mittelständler sind hierbei vorbildlich aufgestellt, indem sie mehrheitlich Weiterbildungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte einsetzen sowie ein attraktives Arbeitsumfeld bieten, um qualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Eindeutige Richtlinien und Maßnahmen sind dabei ebenso bedeutend wie eine klare Anreizsetzung für Mitarbeiter auf unterschiedlichen Ebenen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich bestimmte Maßnahmen für die Gewinnung und Bindung der besten Köpfe sowohl auf zweiter und dritter Führungsebene (vgl. Abb. 3) als auch für Nachwuchskräfte (vgl. Abb. 4) bei einer Mehrheit der Unternehmen bewährt haben. Hierzu gehören flache Hierarchien (86% bzw. 68%), gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten (77% bzw. 78%), Arbeitsplatzsicherheit (76% bzw. 67%), verlässliche Karriereplanung (62% bzw. 60%) und flexible Arbeitszeitgestaltung (62% bzw. 51%). Besonders durch Arbeitsplatzsicherheit und die damit verbundenen Karriereplanung gelingt es dem Mittelstand, eine attraktive Alternative zur Beschäftigung in Großunternehmen zu bieten.

Zudem achtet eine überragende Mehrheit der befragten Unternehmen darauf, dass ihre Führungskräfte verantwortungsvolle Tätigkeiten mit entsprechend großen Entscheidungsspielräumen (93%) haben, und legt Wert auf eine gute Erreichbarkeit für Berufspendler (51%).

Auslandsaufenthalte werden immerhin von 34 Prozent der befragten Unternehmen für Führungskräfte angeboten, während sogar 41 Prozent der Unternehmen dies als Qualifizierungsinstrument für Nachwuchskräfte einsetzen. Etwa ein Drittel der mittelständischen Unternehmen bietet Freizeitangebote für die Führungsebene (32%) und für Nachwuchskräfte (28%) an. Zielgruppenspezifische Maßnahmen wie eine Kinderbetreuung spielen für beide Mitarbeiterkategorien hingegen eine untergeordnete Rolle.

Zusätzliche Analysen zeigen, dass eine Vielzahl der befragten Unternehmen auch finanzielle Anreize nutzt, um die besten (Nachwuchs-)Führungskräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Hierzu zählen für die Führungsebene insbesondere geldwerte Leistungen (93%), eine konkurrenzfähige Vergütung (79%) sowie eine Erfolgsbeteiligung (77%). Für die Gruppe der Nachwuchskräfte bietet die Mehrheit der Unternehmen ebenfalls eine konkurrenzfähige Vergütung (63%) an, hingegen werden weniger Erfolgsbeteiligungen (29%) oder geldwerte Leistungen (16%) eingesetzt als vielmehr besondere Sozialleistungen (44%).

³ Vgl. Handelsblatt vom 10.11.2013.

Abb. 3 – Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung der „besten Köpfe“ – zweite und dritte Führungsebene

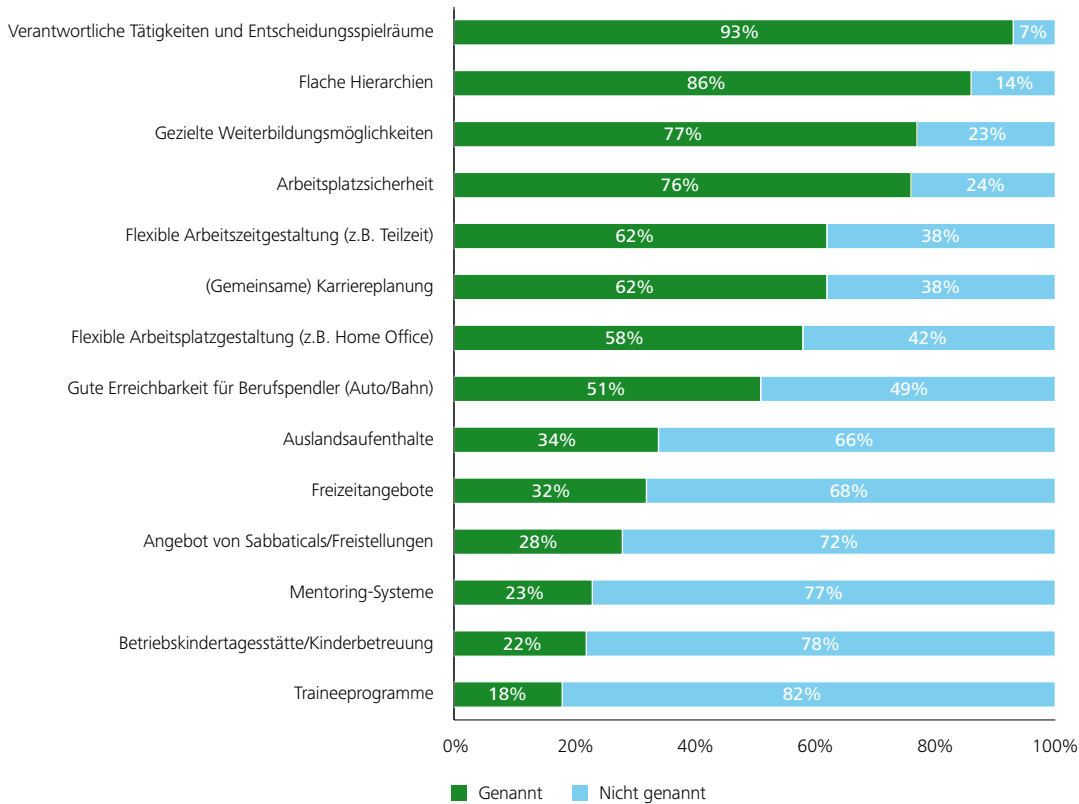
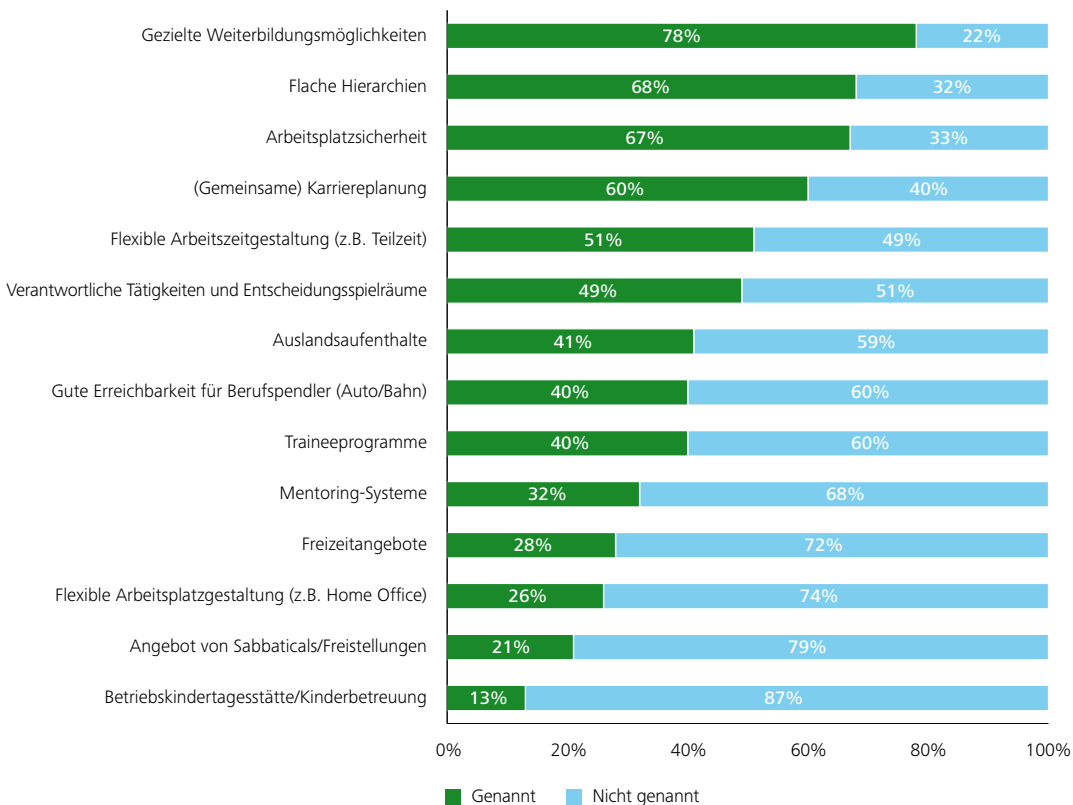


Abb. 4 – Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung der „besten Köpfe“ – Nachwuchskräfte



Die Gewinnung und langfristige Bindung besonders qualifizierter Mitarbeiter sind für viele mittelständische Unternehmen nicht einfach (vgl. Abb. 5). Die Befragten nannten in diesem Zusammenhang insbesondere den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt (70%) sowie die fehlende Bekanntheit des Unternehmens in Jobbörsen (55%) und über die eigene Region hinaus (51%) als Ursachen.

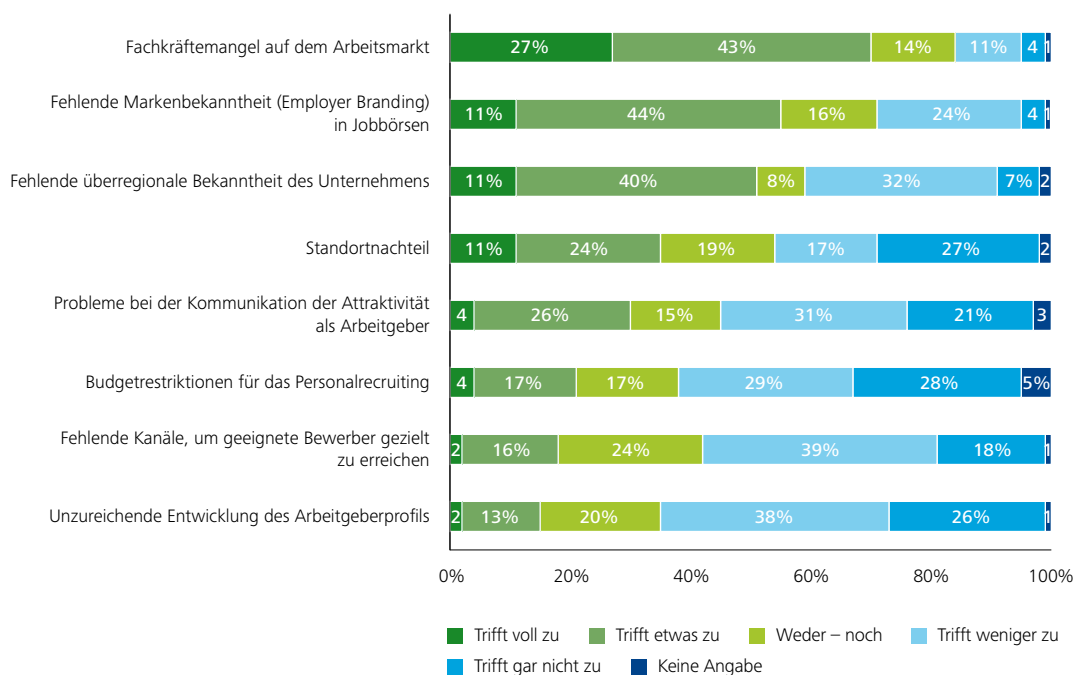
Ein Standortnachteil wurde lediglich von einem Drittel der Unternehmen genannt. Ebenso spielen Aspekte wie der Ressourcenmangel durch Budgetrestriktionen für die Anwerbung hoch qualifizierter neuer Mitarbeiter, fehlende Kanäle für eine gezielte Bewerberansprache oder die Entwicklung des Arbeitgeberprofils eine weniger bedeutende Rolle.

Der Stellenwert einer erfolgreichen Personalarbeit zeigt sich auch darin, dass etwa drei Viertel der Befragten eine Gewinnung und Bindung der „besten Köpfe“ über Hierarchieebenen hinweg als zentral für die Umsetzung ihrer Strategie ansehen. Aus diesem Grund befasst sich auch bei immerhin 38 Prozent der Unternehmen das Beratungsgremium (Beirat oder Aufsichtsrat) mit der Thematik. Ebenso setzen 36 Prozent gezielt Maßnahmen

zur Stärkung des weiblichen Führungskräftenachwuchses ein, um deren Potenzial gezielt zu nutzen.

Die befragten Unternehmen haben eindeutige Kriterien für die Übernahme von Führungsverantwortung. Für eine Mehrheit von 64 Prozent ist die persönliche Eignung der Kandidaten wichtiger als die fachliche. Dies mag damit zusammenhängen, dass Führungspersönlichkeiten die Kultur des Unternehmens tragen und vorleben sollten, wobei persönliche Fähigkeiten eine wichtige Rolle spielen. Interessanterweise steht für die Hälfte der Unternehmen weniger die Familienzugehörigkeit der Kandidaten im Vordergrund – 51 Prozent nennen dies als eher unwichtiges Kriterium. Damit korrespondierend bevorzugen 57 Prozent der befragten Mittelständler eine externe Kandidatensuche und für ebenfalls 57 Prozent ist ein Fähigkeitsnachweis außerhalb des Unternehmens von Bedeutung. Damit zeigt sich, dass die befragten Mittelständler die Tradition des Unternehmens nicht zwingendermaßen durch ein Familienmitglied fortführen, sondern vielmehr darauf achten, dass sich Kandidaten für die Führungsnachfolge auch in anderen Unternehmen bewährt haben und das richtige Persönlichkeits- und Fähigkeitsprofil mitbringen.

Abb. 5 – Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung der „besten Köpfe“



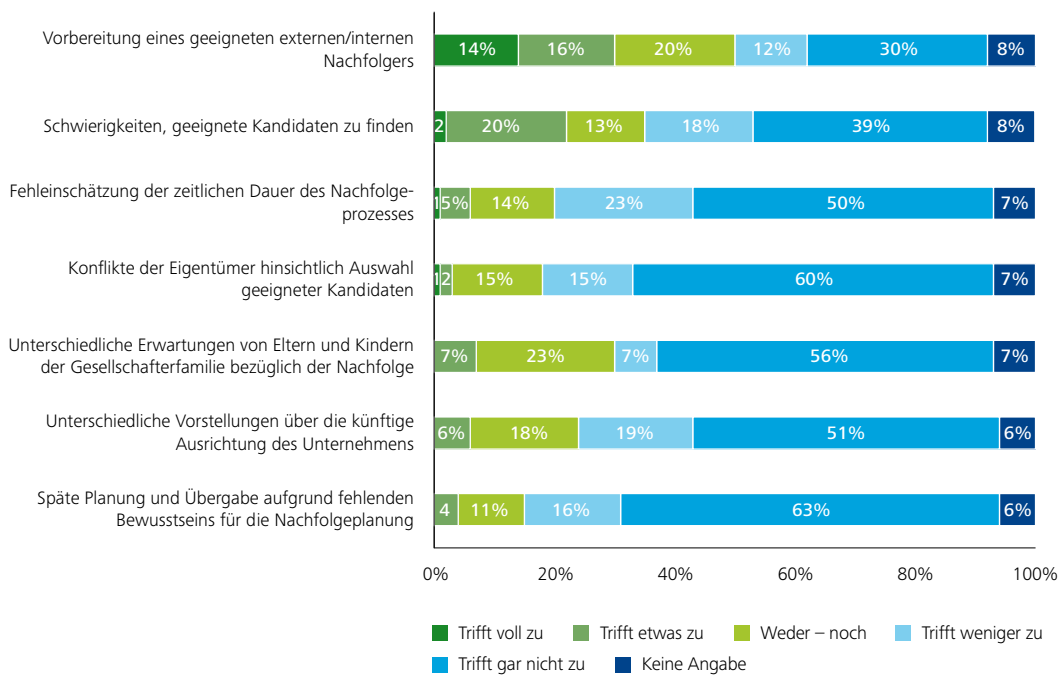
Prozess der Nachfolgeplanung auf Geschäftsführungsebene

Eine frühzeitige Nachfolgeplanung trägt maßgeblich zur langfristigen Sicherung des Unternehmens bei. Dies umfasst nicht nur die zeitliche Planung der Nachfolge, sondern auch die Suche, die Auswahl und den Aufbau geeigneter Kandidaten.⁴

Die Führung der befragten mittelständischen Unternehmen verteilt sich recht gleichmäßig auf unterschiedliche Generationen: 23 Prozent werden in der ersten Familiengeneration geführt, 24 Prozent in der zweiten, 25 Prozent in der dritten und 27 Prozent in der vierten oder

einer höheren Generation. Damit haben die befragten Unternehmen unterschiedliche Erfahrungen mit der Nachfolge durch die kommende Familiengeneration, was auch unterschiedliche Herausforderungen mit sich bringt (vgl. Abb. 6). Ein Drittel der Unternehmen nennt in diesem Zusammenhang die Vorbereitung eines geeigneten (externen oder internen) Nachfolgers. Ebenso sind Schwierigkeiten, geeignete Nachfolgekandidaten zu finden (22%), von Bedeutung. Weniger Unternehmen sehen unterschiedliche Erwartungen von Eltern und Kindern der Gesellschafterfamilien bezüglich der Nachfolge (7%) und unterschiedliche Vorstellungen über die künftige Unternehmensausrichtung (6%) als Herausforderung an.

Abb. 6 – Herausforderungen für die Nachfolge der Geschäftsführung



⁴ Vgl. Beckman, Brost & Faust (2012).

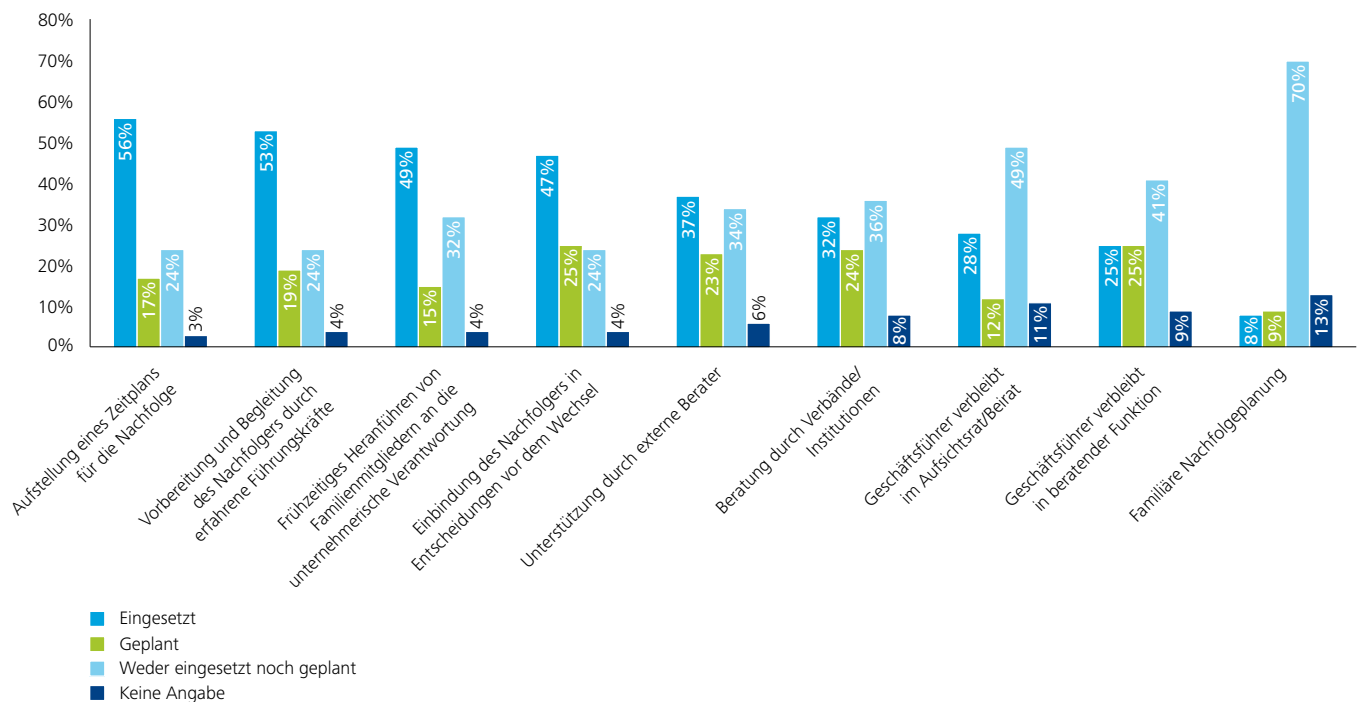
Um einen reibungslosen Wechsel der Geschäftsführung zu ermöglichen, haben die befragten deutschen Mittelständler diverse Maßnahmen ergriffen (vgl. Abb. 7). Besonders erfreulich ist dabei, dass bereits 56 Prozent der Unternehmen einen klaren Zeitplan für die Nachfolge aufgestellt haben und dass immerhin 17 Prozent der Unternehmen den Einsatz eines solchen Zeitplans derzeit in Angriff nehmen. Bei einer Mehrheit der Unternehmen werden Nachfolger bzw. Nachfolgerinnen durch erfahrene Führungskräfte vorbereitet und begleitet, was einen besseren Wissenstransfer ermöglicht. Knapp die Hälfte der Unternehmen führt Familienmitglieder frühzeitig an die unternehmerische Verantwortung heran und 47 Prozent binden die nächste Führungsgeneration bereits vor dem Wechsel in Entscheidungen ein. Etwa ein Drittel der Unternehmen sucht die Unterstützung von externen Beratern oder Verbänden bei der Planung der Nachfolge. Ebenso wird der Wissenstransfer zwischen den Geschäftsführer-Generationen sichergestellt, indem der Geschäftsführer in den Aufsichtsrat oder Beirat wechselt (28%) oder in beratender Funktion (25%) verbleibt.

Als besonders gut aufgestellt können Unternehmen angesehen werden, die den Generationswechsel in der Unternehmensleitung als mindestens wichtig bezeichnen (vgl. Abb. 1). Von diesen Unternehmen haben bereits 86 Prozent einen Zeitplan für die Nachfolge eingesetzt oder geplant und 89 Prozent bereiten eine neue Geschäftsführung durch erfahrene Führungskräfte vor bzw. planen eine solche Maßnahme. Ganze 84 Prozent dieser Unternehmen führen Familienmitglieder frühzeitig an die unternehmerische Aufgabe heran oder haben dies zumindest geplant.

Bedeutung der Gesellschafter

Für die langfristige Sicherung des Unternehmensbestands muss auch die Nachfolge auf Gesellschafterebene langfristig geplant werden. Dabei strebt eine Mehrheit von 62 Prozent der befragten Unternehmen eine Übergabe der Anteile an Familienmitglieder als Nachfolgeregelung an. Während die familiäre Nachfolgeplanung für die Geschäftsführung eine eher untergeordnete Rolle spielt (vgl. Abb. 7), ist sie auf Gesellschafterebene von

Abb. 7 – Maßnahmen zur Ermöglichung eines reibungslosen Wechsels der Geschäftsführung



zentraler Bedeutung. Immerhin 20 Prozent der Unternehmen sehen eine Konsolidierung der Familienstrukturen als erwägenswert an und weitere 7 Prozent haben diese bereits geplant. 35 Prozent prüfen die Einrichtung einer Familienstiftung und weitere 5 Prozent haben diese geplant. Andere Nachfolgeregelungen auf Gesellschafterebene wie der Verkauf an Mitarbeiter, andere Unternehmen, Mitgesellschafter oder Finanzinvestoren sowie ein Börsengang spielen dagegen nur eine geringe Rolle.

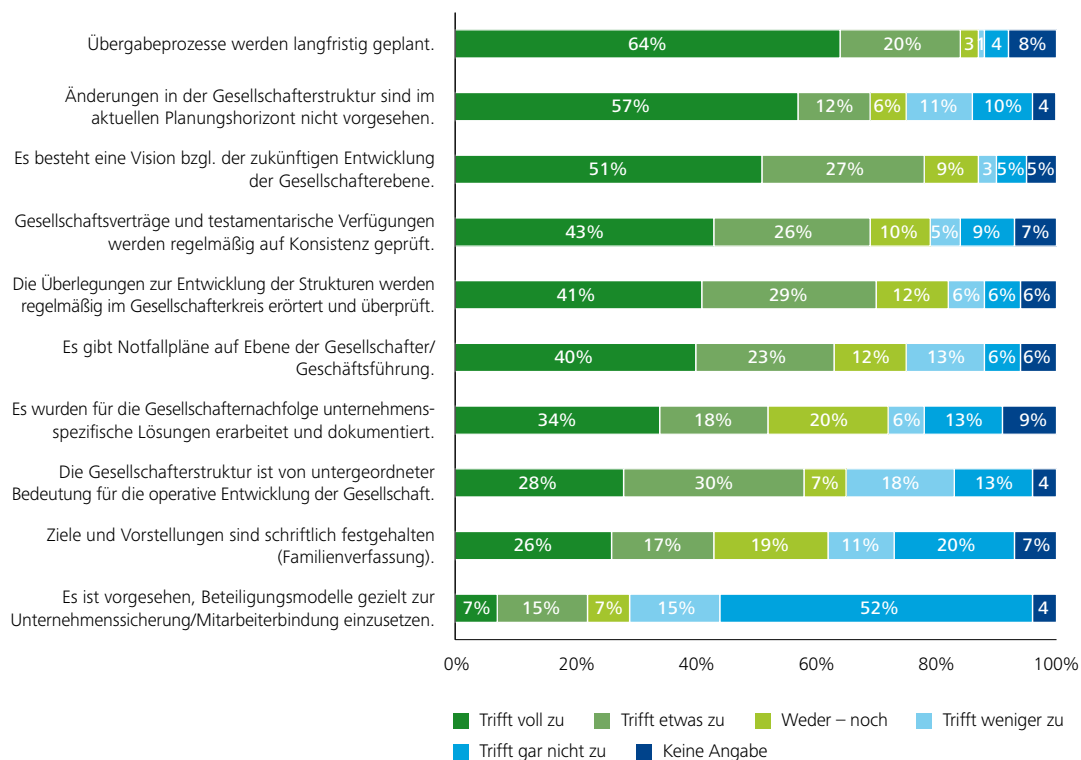
Auch für den Übergabeprozess auf Gesellschafterebene plant eine Mehrheit der Unternehmen langfristig (84%) und hat eine klare Vision bezüglich der zukünftigen Entwicklung der Gesellschafterebene (78%) (vgl. Abb. 8). Die Befragung zeigt, dass 69 Prozent der Unternehmen Gesellschafterverträge und testamentarische Verfügungen regelmäßig auf Konsistenz überprüfen und entsprechende Pläne zur Entwicklung im Gesellschafterkreis erörtern. Auch für kurzfristige und unvorhersehbare Ereignisse sind die Studienteilnehmer durch Notfallpläne gesichert (63%). Eine Mehrheit der Unternehmen hat

unternehmensspezifische Lösungen für die Gesellschafterebene erarbeitet und dokumentiert. Jedoch geben die befragten Mittelständler auch mehrheitlich an, dass sie derzeit keine Änderungen in der Gesellschafterstruktur planen (69%) und dass die Gesellschafterstruktur aus ihrer Sicht für die operative Geschäftsentwicklung von untergeordneter Bedeutung ist (58%).

Besondere Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung von Mitarbeitern und Gesellschafterstrukturen

Im Rahmen des Axia-Awards wurden die mittelständischen Unternehmen gefragt, welche Maßnahmen ihnen besonders für die nachhaltige Entwicklung ihrer Mitarbeiter und Gesellschafterstrukturen geholfen haben. Dabei nannte ein Drittel der Unternehmen Maßnahmen der langfristigen Planung wie Kontinuität und Verlässlichkeit in der strategischen Ausrichtung, aber auch in der Eigentümerstruktur und der Geschäftsführung. Eine solche Kontinuität schafft Sicherheit und zieht damit auch die „besten Köpfe“ an. Weitere Beispiele sind ein strukturierter Übergabeprozess der Geschäftsleitung an

Abb. 8 – Gesellschafterstruktur des Unternehmens



die nächste Generation, der mit ausreichend zeitlichem Vorlauf geschieht und offen kommuniziert wird. Auf strategischer Ebene wurden eine organische Wachstumsstrategie sowie eine graduelle und gut geplante Internationalisierung genannt, die Unternehmen vor den Risiken aggressiven Wachstums schützen kann.

Ebenso heben 13 Prozent der Befragten mitarbeiterorientierte Maßnahmen wie Weiterentwicklungs- und Förderprogramme, stringente Beteiligungsmodelle für die „besten Köpfe“ sowie die Schaffung von ausreichend großen Entscheidungsspielräumen hervor. Weitere 6 Prozent der Unternehmen verfolgen strukturelle Ansätze wie einen langjährigen unabhängigen Beirat mit Familienvertretern als oberstes Kontrollgremium, die Einrichtung eines Strategiegremiums sowie einen Familienbeirat, der zusätzlich zu anderen Aufsichtsgremien auf Holding-Ebene angesiedelt ist.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass eine langfristige Unternehmensplanung und Gesellschafterstruktur, gekoppelt mit der Entwicklung und Bindung der besten Mitarbeiter und Führungskräfte, als Erfolg versprechende Ausrichtung angesehen wird. Der Unternehmenskontext darf dabei jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Stark wachsende, kleinere mittelständische Unternehmen können sich schneller an veränderte Rahmenbedingungen anpassen als bereits etablierte Unternehmen. Ebenso lassen sich die erwähnten Maßnahmen nur in Abhängigkeit von der Ressourcenausstattung des Unternehmens erzielen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die befragten mittelständischen Unternehmen eine klare langfristige Ausrichtung haben und diese durch gezielte Maßnahmen laufend unterstützen. Damit sind die Teilnehmer an der Studie aufgrund ihres Weitblicks bei der Unternehmenssicherung vorbildlich auf die Zukunft vorbereitet.

Nachhaltige Sicherung der Finanzierung

Um sich langfristig erfolgreich zu positionieren, müssen mittelständische Unternehmen auf eine nachhaltige Finanzierung achten. Im Vordergrund stehen dabei die Auswahl geeigneter Finanzierungselemente sowie die Strukturierung und Steuerung des Finanzierungsprozesses.

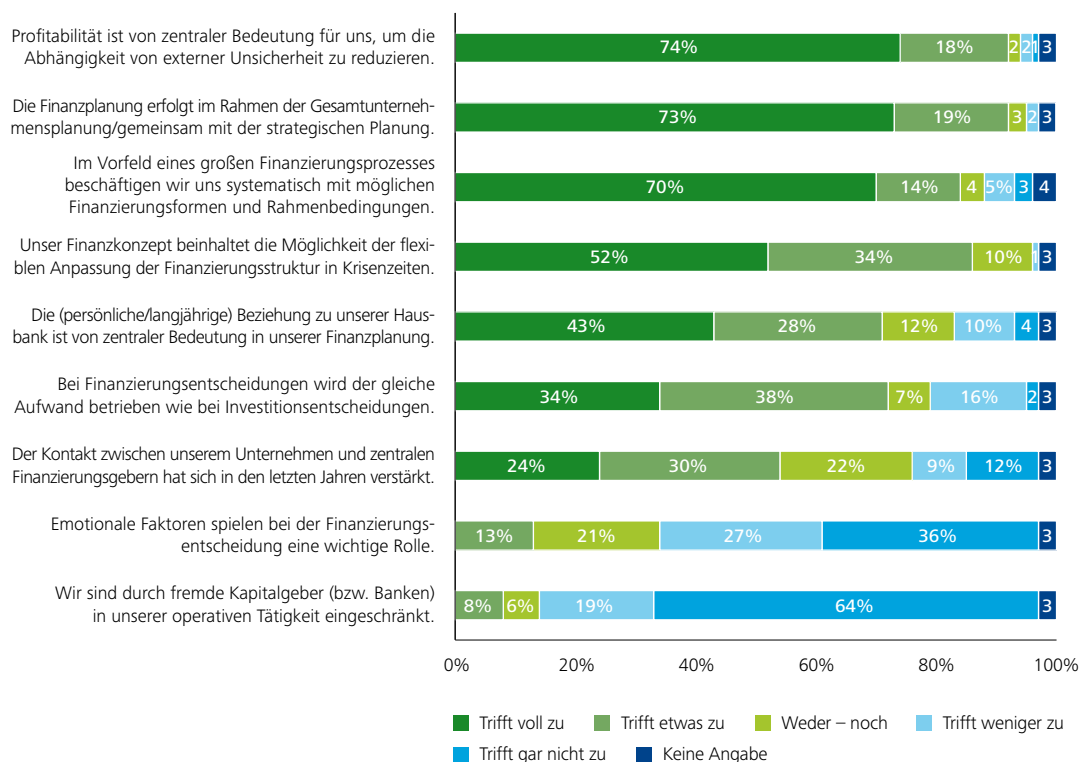
Die befragten Mittelständler setzen vor allem auf eine Finanzierung ihrer Unternehmen durch Eigenmittel. Dies schafft Planbarkeit und reduziert die Abhängigkeit von externen Geldgebern. Zusätzlich nutzen sie externe Finanzierungsquellen, wenn auch meist in eher geringem Umfang. Sie bevorzugen dabei die Zusammenarbeit mit mehreren Banken, wobei die Hausbank immer noch eine bedeutende Rolle spielt. Immerhin ein Drittel der Unternehmen bezieht Lieferantenkredite und Fördermittel bei der Finanzierung des Unternehmens ein. Alternative Finanzierungsformen wie Private Equity oder Anleihen über Banken spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle.

Weiterführende Analysen ergaben, dass von den Unternehmen, die die Verfügbarkeit von Kapital zumindest als wichtige Herausforderung ansehen (vgl. Abb. 1), die Mehrheit vier oder mehr Finanzierungsquellen nutzt. Dies zeigt, dass die befragten Mittelständler sich den aktuellen Gegebenheiten anpassen, indem sie einen diversifizierten Ansatz zur Sicherung ihrer Finanzierungsquellen nutzen.

Gestaltung, Umsetzung und Steuerung der Finanzierung

Die mittelständischen Unternehmen wurden unter anderem gefragt, welche Personengruppen bei Finanzierungsfragen (mit)entscheiden. Bei der Mehrheit der Teilnehmer werden diese Themen durch die gesamte Geschäftsleitung erörtert (73%). Die Hälfte der Unternehmen räumt dem kaufmännischen Geschäftsführer eine zentrale Rolle ein und 55 Prozent stimmen die Finanzierung mit den Eigentümern ab, während sich 39 Prozent den Beirat oder Aufsichtsrat einbeziehen.

Abb. 9 – Finanzplanung und Finanzierungsprozess



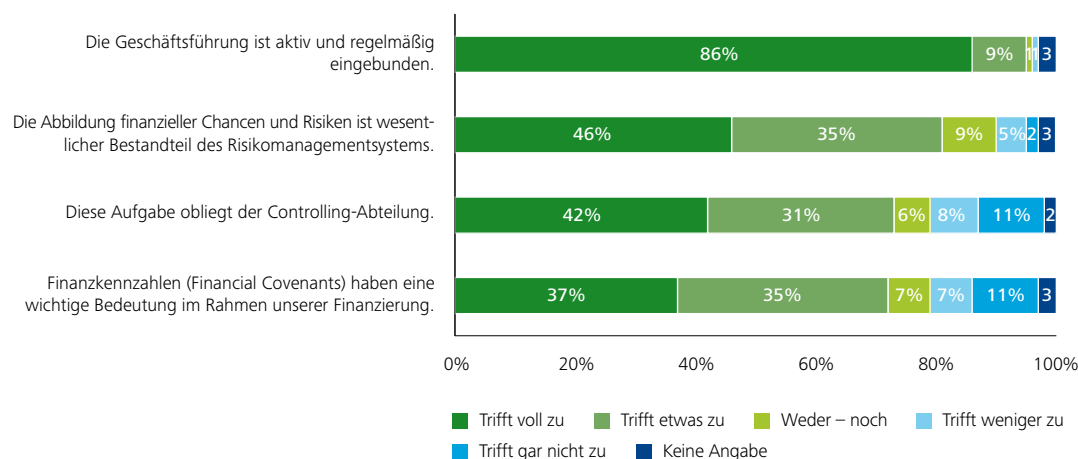
Eine langfristige Unternehmensfinanzierung sollte im Einklang mit den strategischen Zielen erfolgen. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, arbeiten bei 88 Prozent der befragten Mittelständler die Verantwortlichen für Finanzen und für die strategische Planung eng zusammen. Dabei werden bei einer Mehrheit der Unternehmen Konzepte der strategischen Planung auch direkt mit Finanzierungsmaßnahmen hinterlegt (78%). 92 Prozent führen die Finanzplanung gemeinsam mit der strategischen Planung durch (vgl. Abb. 9). Die enge Abstimmung scheint ein Erfolg versprechendes Modell zu sein; so geben beispielsweise 60 Prozent der Unternehmen an, dass strategische Initiativen nicht durch fehlende Finanzierungsmöglichkeiten limitiert werden.

Ein klar strukturierter Finanzierungsprozess ist unabdingbar für die langfristige Sicherung des Unternehmens. Dazu gehört bei den meisten befragten Unternehmen auch die flexible Anpassung der Finanzierungsstruktur in Krisenzeiten (86%). Ebenso beschäftigen sich 84 Prozent

der Unternehmen im Vorfeld eines großen Finanzierungsprozesses systematisch mit Finanzierungsformen, die eingesetzt werden können, und mit den jeweiligen Rahmenbedingungen. Von erheblicher Bedeutung ist auch, ein solides Fundament durch Profitabilität im gegenwärtigen Geschäft zu schaffen, um die Abhängigkeit von externer Unsicherheit zu reduzieren.

Um ihren Finanzierungsprozess zu steuern, nutzt eine Mehrheit von 73 Prozent der Unternehmen bewusst unterschiedliche Parameter wie Laufzeit und Konditionen der Finanzierung. Dabei obliegt der Controlling-Abteilung bei 73 Prozent der Unternehmen eine zentrale Rolle (vgl. Abb. 10). Wie aus Abbildung 10 ersichtlich wird, ist bei einem großen Anteil der befragten Unternehmen die Geschäftsführung aktiv und in regelmäßigen Abständen in die Steuerung der Finanzierung eingebunden. Ebenso kontrollieren die Unternehmen die Finanzplanung durch ein Risikomanagementsystem (81%) und durch Finanzkennzahlen (72%).

Abb. 10 – Steuerung der Finanzplanung



Vorbereitung von Finanzierungsgesprächen

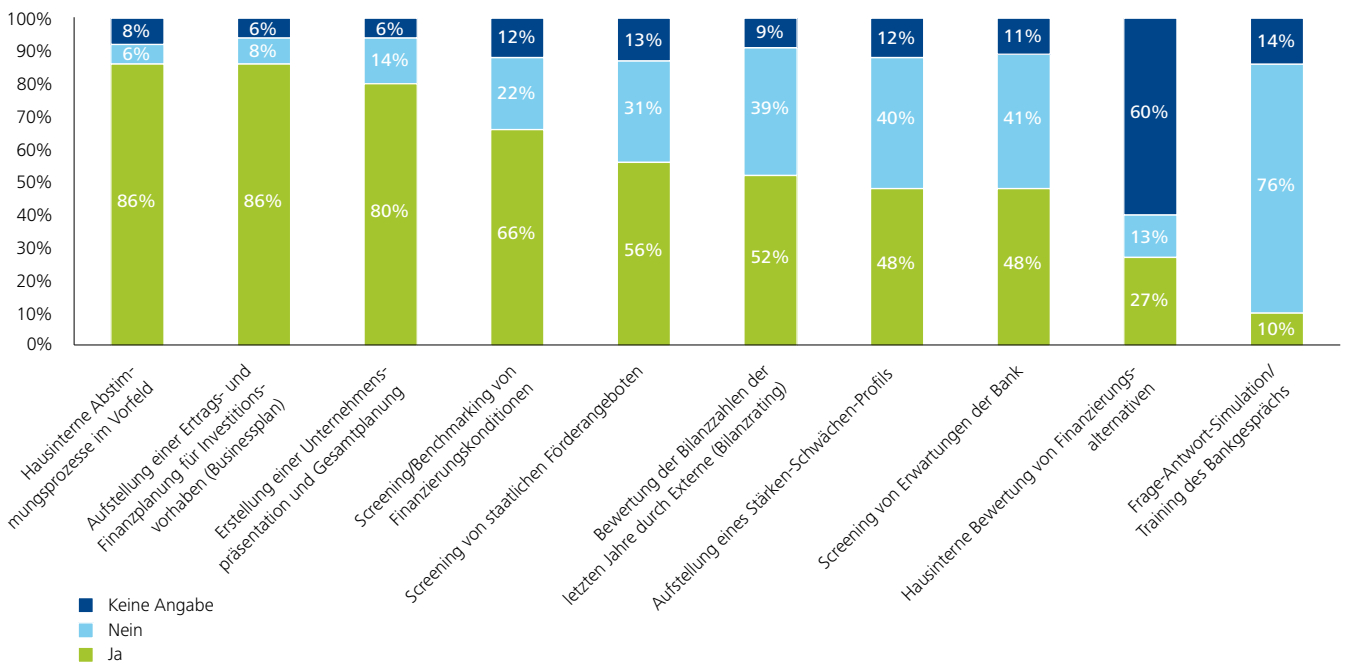
Für Unternehmen, die ihre Finanzierung durch Banken sichern, kann die Vorbereitung von Finanzierungsgesprächen entscheidend für den erfolgreichen Abschluss von Verträgen sein. Die befragten Mittelständler nutzen vor Finanzierungsgesprächen mehrheitlich hausinterne Abstimmungsprozesse (86%) und erstellen einen Businessplan (86%) sowie eine Unternehmenspräsentation mit einer Gesamtplanung (80%) (vgl. Abb. 11). Daneben werden auch Finanzierungskonditionen des Marktes (66%) und staatliche Förderangebote überprüft (56%) sowie ein Bilanzrating durchgeführt (52%). Knapp die Hälfte der Unternehmen bereitet sich anhand eines Stärken-Schwächen-Profiles vor (48%) und ermittelt die Erwartungen der Bank (48%), wodurch sie bereits im Vorfeld geeignete Ansätze und überzeugende Argumente für das Gespräch festlegen können. Eine Simulation des Gesprächs, bei der die Überzeugungskraft und mögliche Argumente getestet werden können, setzen allerdings nur 10 Prozent der Unternehmen ein.

Besondere Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung der Finanzierung

Im Rahmen des Axia-Awards wurden die mittelständischen Unternehmen auch gefragt, welche Maßnahmen in der Finanzierung in besonderer Weise zur nachhaltigen Sicherung beitragen. Hier setzen 14 Prozent der Unternehmen auf ein langfristig ausgerichtetes Finanzierungskonzept, bei dem gezielt Beziehungen zu Kapitalgebern aufgebaut werden, mit denen transparent und vertrauensvoll kommuniziert wird. 15 Prozent nennen eine solide Eigenkapitalausstattung als Quelle der Unabhängigkeit und als Basis für zukünftiges Wachstum. Weitere 20 Prozent sehen ein gutes Risikomanagement als besonders wichtig an, das unter anderem den Zugang zu unterschiedlichen Kapitalgebern und ein starkes Liquiditätsmanagement beinhaltet.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die befragten Unternehmen durch eine solide finanzielle Ausstattung ihre Unabhängigkeit bewahren und aggressives oder stark fremdkapitalfinanziertes Wachstum meiden. Eine enge Verzahnung der Finanzierung mit der strategischen Planung und eine kontinuierliche Kontrolle der Finanzplanung und -umsetzung sind weitere wichtige Elemente für nachhaltig orientierte Unternehmen.

Abb. 11 – Maßnahmen zur Vorbereitung von Finanzierungsgesprächen



Nachhaltige Sicherung des Markenimages

Um ein nachhaltiges Markenimage aufzubauen und zu pflegen, bedarf es geeigneter Ansatzpunkte, die den Wiedererkennungswert der Marke widerspiegeln. Für die befragten Mittelständler spielt vor allem die Innovationsfähigkeit eine Rolle – 85 Prozent sehen diese als mindestens wichtig an. Ebenso sind Effizienzkriterien von Bedeutung: 86 Prozent der Unternehmen nennen bspw. eine effiziente Prozesskette als wichtiges Kriterium für ihr Markenimage. Weitere Elemente sind die soziale Verantwortung (81%), die Einhaltung von Sozialstandards in der Produktion (75%) sowie umweltverträgliches Handeln (69%). Für einen Großteil spielen auch die Internationalität des Unternehmens (60%) und die Erlebbarkeit der Marke (53%) eine wichtige Rolle.

Maßnahmen zur Stärkung des Markenimages

Um ihr Markenimage nachhaltig zu stärken, setzen die befragten Mittelständler unter anderem auf einen weit gefächerten Einsatz für die Gesellschaft (vgl. Abb. 12). So engagiert sich eine überragende Mehrheit gesellschaftlich durch gemeinnützige Spenden (88%) sowie durch eine Unterstützung sozialer Einrichtungen (83%), von Kulturinitiativen oder Sportvereinen (80%) und von Bildungsinitiativen (77%). Darüber hinaus haben 62 Prozent der Unternehmen gemeinnützige Sponsoring-Programme.

Neben ihrem gesellschaftlichen Engagement spielt für die Studienteilnehmer auch die Umwelt eine bedeutende Rolle für das Markenimage (vgl. Abb. 13). Deutlich wird dies bspw. durch eine bewusste Energieeffizienz beim Gebäudemanagement (75%), Reduktion von CO₂-Emissionen (65%), ökologische Bewertungen von Investitions- und Anschaffungsentscheidungen (64%) sowie die Nutzung alternativer Energien (55%). Hingegen unterstützt lediglich ein Drittel der Unternehmen gezielte Umweltinitiativen. Dies mag damit zusammenhängen, dass interne Aktivitäten besser kontrolliert und beeinflusst werden können, als dies bei einer Unterstützung von externen Initiativen der Falle wäre.

Zur Sicherstellung eines nachhaltigen Markenimages nutzen die befragten Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen im Herstellungs- und Vermarktungsprozess ihres Produktangebotes. So setzen 76 Prozent Nachhaltigkeitskriterien im Qualitätsmanagement ein und 65 Prozent führen Roundtable-Gespräche mit Lieferanten und/oder Kunden. Dabei sollen auch die Mitarbeiter durch Teilnahme an diesen Gesprächen sensibilisiert werden (72%). Compliance-Richtlinien (58%) sowie Grundsätze ethisch verantwortlichen Marketings von Produkten oder Dienstleistungen (51%) runden den Maßnahmenkatalog ab. Steuerung und Kontrolle des Markenimages erfolgen bei der Mehrheit der befragten Mittelständler anhand von Kennzahlen.

Abb. 12 – Engagement für die Gesellschaft

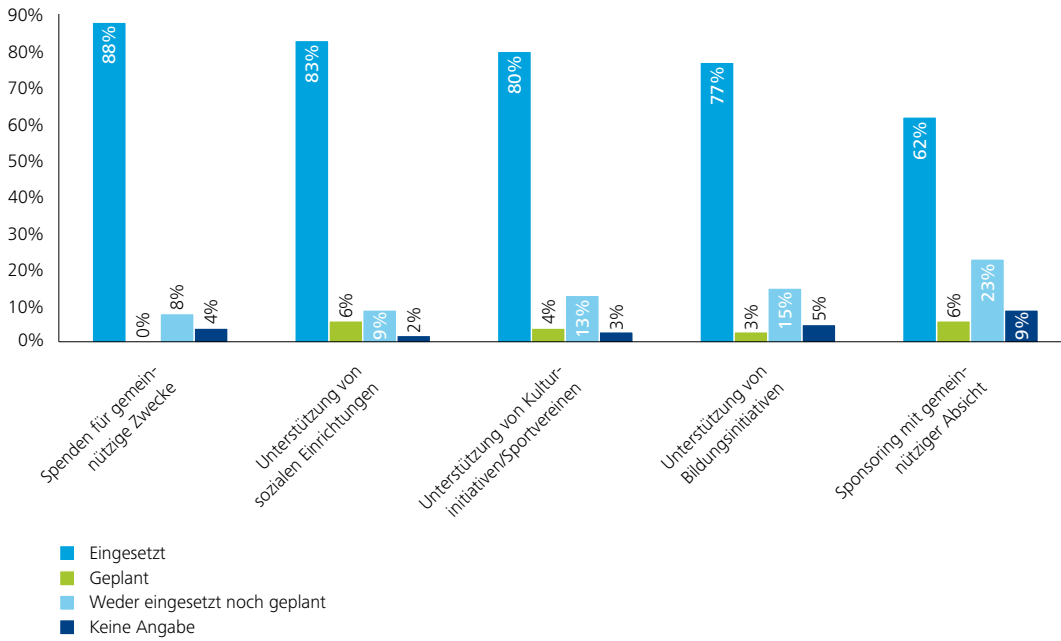
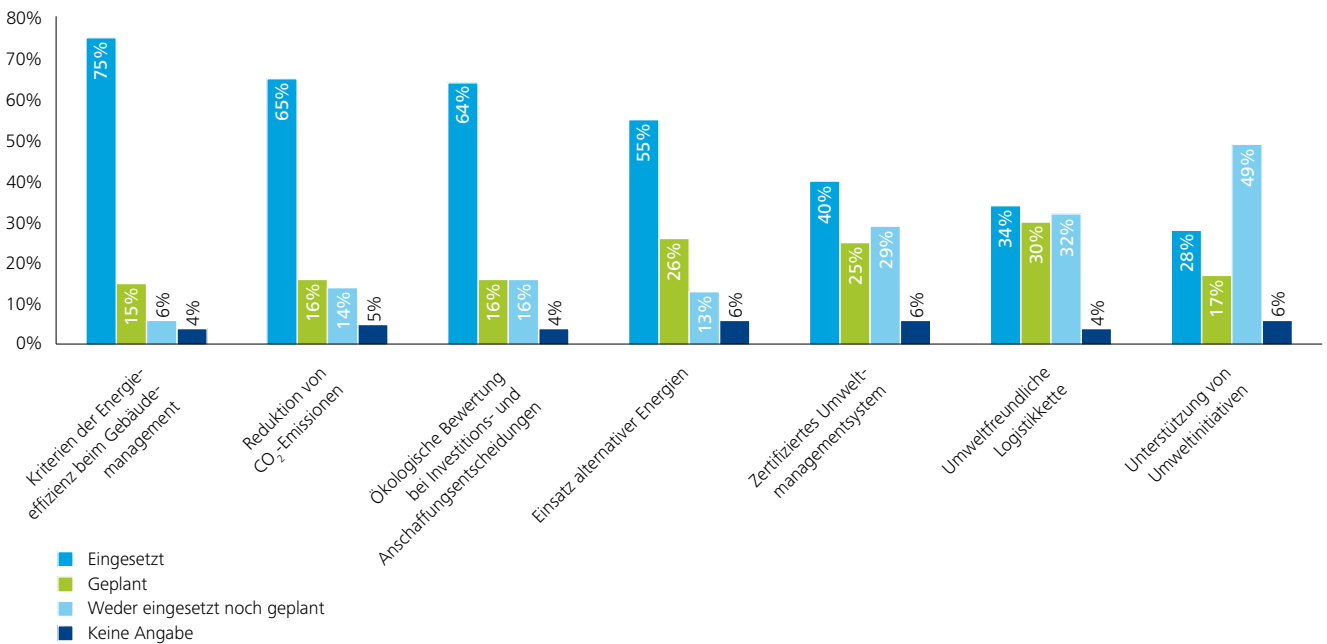


Abb. 13 – Engagement für die Umwelt

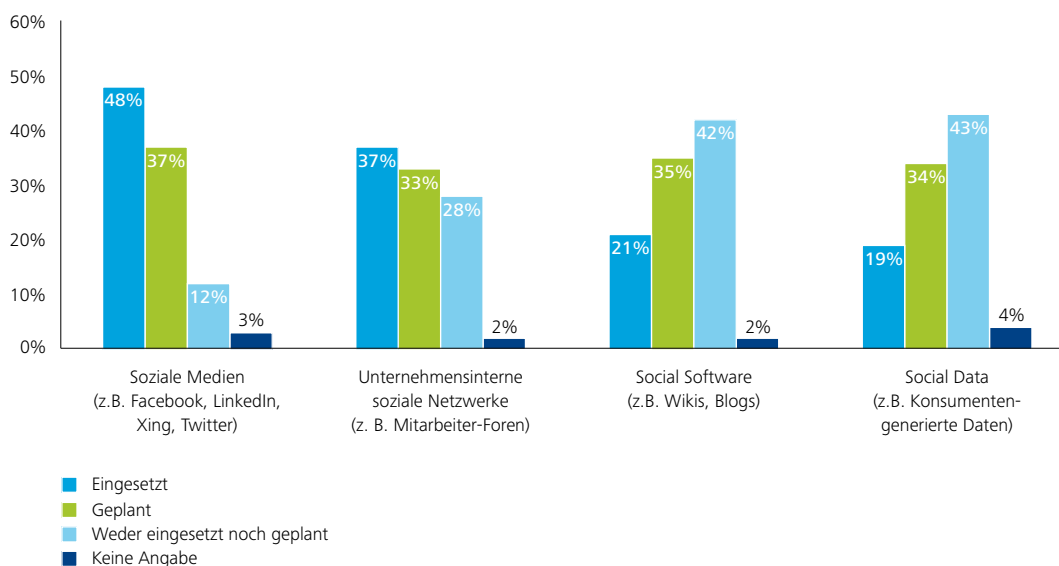


Nutzung neuer Medien

Eine zentrale Rolle für das Markenimage eines Unternehmens hat der aktuelle Trend zur Nutzung neuer Medien. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen betätigt sich bereits in sozialen Medien wie Facebook oder Twitter (vgl. Abb. 14) und weitere 37 Prozent planen deren Einsatz. Ebenfalls nutzt oder plant jeweils ein Drittel der Unternehmen unternehmensinterne soziale Netzwerke, wie Mitarbeiter-Foren. Lediglich Social Software (z.B. Wikis oder Blogs) und Social Data (z.B. Konsumentengenerierte Daten) sind unter den Studienteilnehmern derzeit noch wenig verbreitet. Die Ergebnisse verdeutlichen jedoch auch, dass diese Thematiken in den kommenden Jahren verstärkt an Bedeutung gewinnen werden.

Zu welchem Zweck setzen die befragten Unternehmen die neuen Medien ein? Genannt werden in diesem Zusammenhang vor allem die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (71%), der Aufbau oder die Stärkung des eigenen Markenimages (58%) sowie die Wettbewerbsbeobachtung (56%). Der Druck zur Nutzung von neuen Medien, bedingt durch externe Erwartungshaltungen, spielt ebenso eine Rolle (52%). Neue Medien können genutzt werden, um bestehende Kunden besser anzusprechen und zusätzliche Kunden zu gewinnen. So geben jeweils 52 Prozent der Mittelständler an, dass sie neue Medien einsetzen, um Kundenmeinungen und -feedback zu sammeln und neue Kunden anzusprechen. Immerhin 41 Prozent der Unternehmen nutzen diese Medien auch, um bei Kundenbeschwerden schnell reagieren zu können, und 36 Prozent setzen sie zur gezielten Kommunikation von Kundeninformationen ein.

Abb. 14 – Bedeutung von neuen Medien

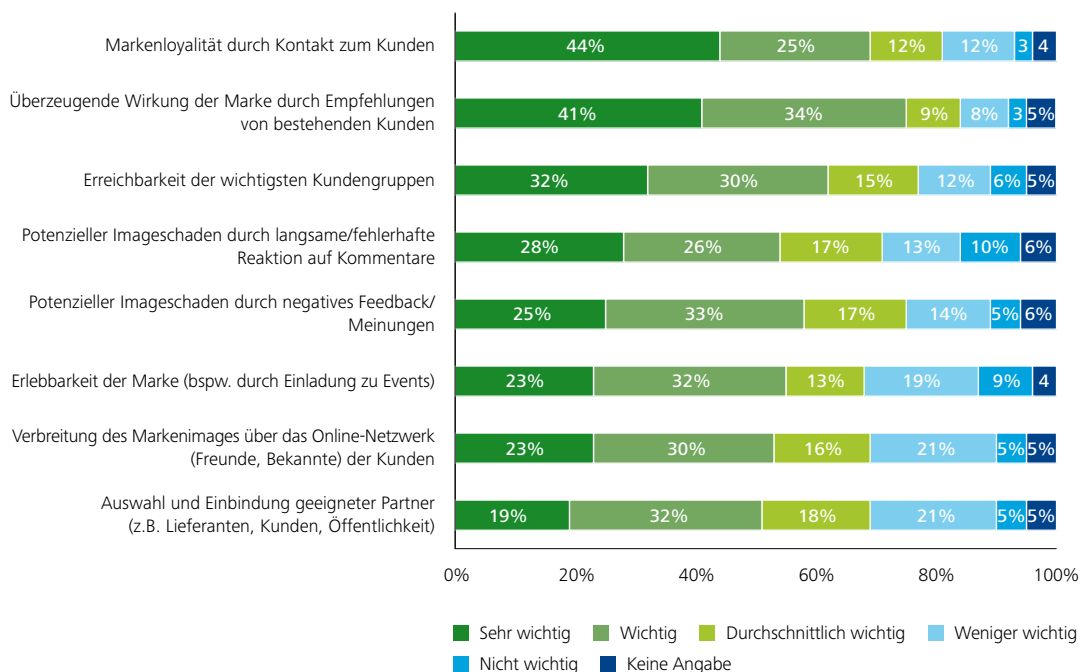


Wie aus Abbildung 15 ersichtlich wird, birgt die Nutzung neuer Medien insbesondere beim Austausch mit dem Kunden diverse Chancen und Risiken. So geben 69 Prozent der befragten Unternehmen an, dass die Markenloyalität durch den Kontakt zum Kunden ein wichtiges oder sehr wichtiges Kriterium ist. Bestehende Kunden, die Empfehlungen aussprechen, tragen zu einer besseren Überzeugungskraft der Marke bei – ganze 75 Prozent der Unternehmen geben dieses Kriterium als mindestens wichtig an. Darüber hinaus sind neue Medien ein wesentliches Instrument, um die wichtigsten Kundengruppen zu erreichen (62%), die Marke erlebbarer zu machen (55%) und das Markenimage über

das Online-Netzwerk des Kunden besser zu verbreiten (53%), wodurch die Kundenbasis wiederum erweitert werden kann.

Die befragten Unternehmen sind sich bewusst, dass die Nutzung neuer Medien rasch zu einem Imageschaden für das Unternehmen beitragen kann, sowohl durch negatives Feedback von Kunden (58%) als auch durch langsame oder fehlerhafte Reaktion auf Kommentare durch das Unternehmen (54%). Bei den Unternehmen, die soziale Medien nutzen, lagen diese Zahlen noch höher (65% bzw. 59%).

Abb. 15 – Relevanz verschiedener Themen bei der Nutzung neuer Medien



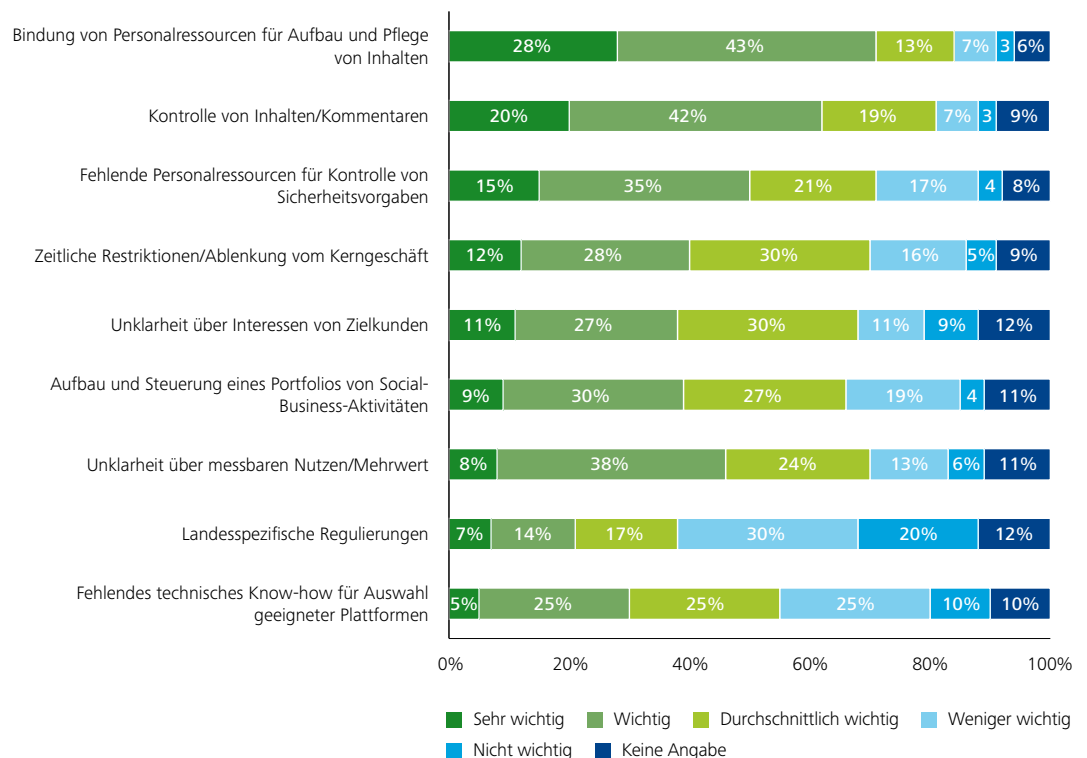
Entschließt sich ein Unternehmen zur Nutzung neuer Medien, sieht es sich schnell mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert (vgl. Abb. 16). Die im Rahmen des Axia-Awards befragten deutschen Mittelständler nennen hier vor allem die Bindung von Personal für den Aufbau und die Pflege von Inhalten als sehr wichtige oder wichtige Herausforderung (71%). Bei den Unternehmen, die soziale Medien nutzen, liegt diese Zahl sogar bei 85 Prozent. Zusätzlich sind die Kontrolle von Inhalten und Kommentaren (62%) und fehlendes Personal für die Kontrolle von Sicherheitsvorgaben (50%) wichtige Herausforderungen. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen sieht die Unklarheit über den messbaren Nutzen bzw. den Mehrwert des Einsatzes von neuen Medien als wichtiges Kriterium an. Landesspezifische Regulierungen für neue Medien oder fehlendes technisches Know-how für die Auswahl von Plattformen spielen jedoch nur eine untergeordnete Rolle.

Rolle von Cybersicherheit

Aufgrund der rasant gestiegenen Informationsweitergabe können sich Unternehmen der Nutzung neuer Medien schwer entziehen, jedoch birgt dies aufgrund der globalen Vernetzung von Informationsinfrastrukturen auch erhebliche Risiken.⁵ Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Cybersicherheit.

In Deutschland wurde in den letzten Jahren ein starker Anstieg der Cyberkriminalität, beispielsweise durch das Ausspähen oder Abfangen von Daten und Computersabotage, verzeichnet.⁶ Für die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen spielt Cybersicherheit daher eine wichtige Rolle. So wird dieses Thema bei 75 Prozent der befragten Unternehmen auf Ebene der Geschäftsleitung diskutiert und bei 52 Prozent ist es sogar strategisch verankert.

Abb. 16 – Herausforderungen für die Nutzung von neuen Medien

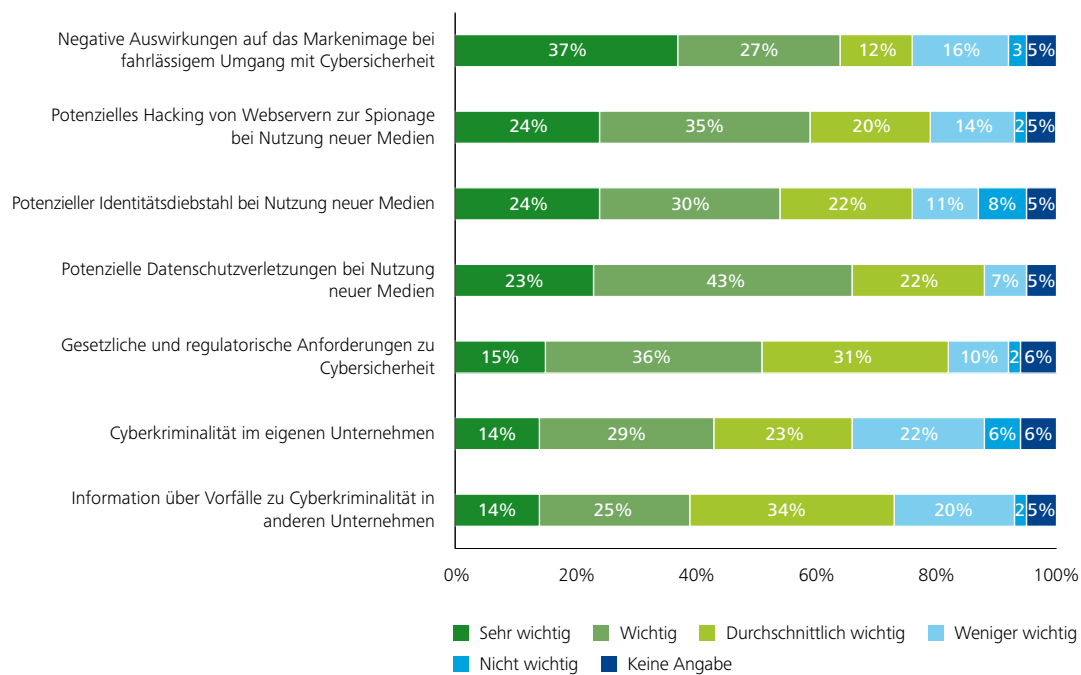


⁵ Vgl. Bundesministerium des Inneren (2011).

⁶ Vgl. Perspektive Mittelstand (2013) und Lutz & Nagel (2013).

Die befragten Mittelständler beschäftigen sich aktiv mit Cyberkriminalität und dies vor allem, weil sie negative Auswirkungen auf ihr Markenimage befürchten – 64 Prozent geben dies als mindestens wichtigen Aspekt an (vgl. Abb. 17). Auch werden potenzielle Datenschutzverletzungen bei der Nutzung neuer Medien als wichtiger Aspekt genannt (66%). Eine Mehrheit der befragten Unternehmen sieht die mit Cyberkriminalität verbundenen Sicherheitsrisiken als wichtig oder sehr wichtig an, wie bspw. das potenzielle Hacking von Webservern zur Spionage (59%) oder den potenziellen Identitätsdiebstahl bei der Nutzung neuer Medien (54%). Auch gesetzliche und regulatorische Anforderungen veranlassen die Mehrheit der Mittelständler, sich mit Cyberkriminalität zu befassen. Daneben hatte etwas mehr als ein Drittel der Befragten entweder selbst Probleme mit Cyberkriminalität oder weiß von derartigen Vorfällen in anderen Unternehmen. Aufklärung und Transparenz über Fälle von Cyberkriminalität scheinen dazu beizutragen, dass sich Unternehmen aktiv mit diesem Thema beschäftigen.

Abb. 17 – Aspekte der Beschäftigung mit Cyberkriminalität



Die operative Umsetzung von Cybersicherheit erfolgt bei 80 Prozent der Unternehmen durch die EDV-Abteilung. Als sehr wichtige oder wichtige Hürden nennen die befragten Unternehmen vor allem technische Probleme und fehlendes Know-how im Umgang mit Cyberrisiken, weniger jedoch zeitliche oder Budgetrestriktionen (vgl. Abb. 18).

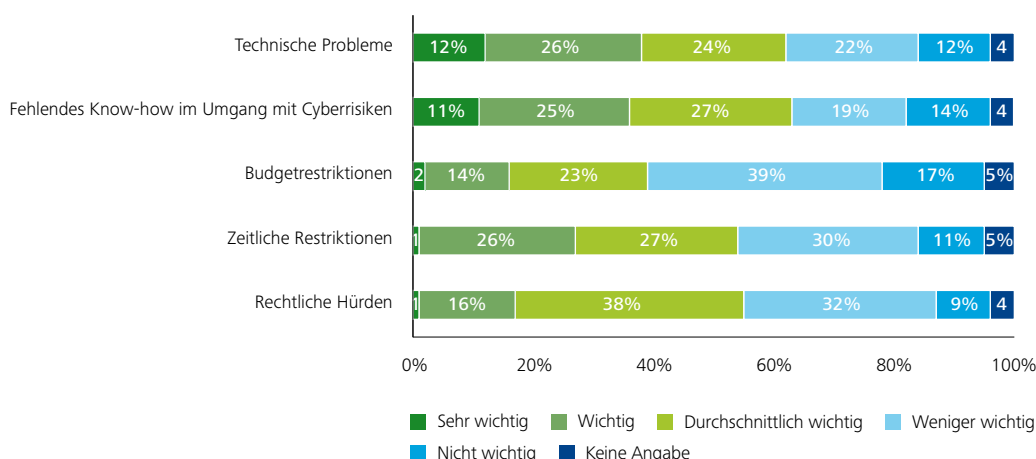
Besondere Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung des Markenimages

Die mittelständischen Unternehmen wurden auch nach Maßnahmen befragt, die besonders zur nachhaltigen Sicherung ihres Markenimages beitragen. Dabei nennen 12 Prozent ein gezieltes Markenmanagement, das eine klare und einheitliche Definition der Marke beinhaltet, sowie Marketingmaßnahmen, die die Marke konsistent durch unterschiedliche Kanäle etablieren. Weitere 19 Prozent nennen eine starke Kundenorientierung und damit verbundene Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Innovation. So setzen Unternehmen bei ihren Produkten und Dienstleistungen auf höchste Qualität, die laufend kontrolliert und verbessert wird. Darüber hinaus werden kontinuierliche Produktinnovationen angestrebt. Die kon-

sequente Kundenorientierung spiegelt sich bspw. durch das Einholen von Kundenfeedback und eine schnelle Reaktion darauf wider. Weitere Beispiele sind laufend aktualisierte Informationen auf der Unternehmenshomepage sowie regelmäßige Kundenkontakte, die ein direktes Feedback ermöglichen. Daneben geben 11 Prozent der Unternehmen an, dass Kontinuität im operativen Geschäft sowie Auszeichnungen, die die Qualität der Produkte und Dienstleistungen herausstellen, wichtig sind.

Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern, dass sich die befragten Unternehmen in hohem Maße gesellschaftlich und für den Umweltschutz engagieren und damit ihren Nachhaltigkeitszielen gerecht werden. Neben diesem Einsatz zeigen sich die befragten Mittelständler aber auch anpassungsfähig in Bezug auf den Trend zur Nutzung neuer Medien. Die Unternehmen verfolgen nicht nur einen gezielten Markenaufbau, sondern schützen ihr Markenimage – vor allem mit Blick auf den Umgang mit neuen Medien. Damit beweist der deutsche Mittelstand einmal mehr seine ausgezeichnete Fähigkeit zur nachhaltigen Planung sowie zur flexiblen Anpassung an gesellschaftliche und technologische Veränderungen.

Abb. 18 – Hürden für die Cybersicherheit



Best Practices für Bayern

BMZ Batterien-Montage-Zentrum GmbH

Als Systemanbieter und Spezialist für intelligente Akku-Lösungen hat sich BMZ seit 1994 zu dem führenden europäischen Batterie-Experten in Design und Konstruktion von Lithium-Ionen-Akku-Systemen entwickelt. Seit dem Gründungsjahr sichert ein fester Mitarbeiterstamm von inzwischen ca. 1.200 qualifizierten Kräften weltweit (Deutschland, Polen, China, USA) eine termingerechte Produktion und einen hohen Qualitätsstandard. Das Unternehmen erzielte 2012 einen Gesamtumsatz von rund 210 Mio. Euro. BMZ wird durch den Gründer und alleinigen Geschäftsführer geführt.

Um den Unternehmensbestand langfristig zu sichern, legt das Unternehmen großen Wert auf eine umfangreiche Entwicklung seiner „besten Köpfe“. Dazu gehört bspw., dass die individuelle Mitarbeiterentwicklung mit Blick auf Aufstiegschancen und neue Aufgaben innerhalb des Unternehmens im Vordergrund steht. Zudem werden Verantwortlichkeiten für Projekte und spezifische Themen frühzeitig an Mitarbeiter übertragen. Die Organisationsstruktur wirkt unterstützend, da das gesamte Unternehmen in Projektgruppen mit flachen Hierarchien strukturiert ist, die als Profit Center agieren. Die Arbeit in Projektgruppen stärkt nicht nur den Teamgeist und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter, sondern trägt auch zu einem hohen Firmenzugehörigkeitsgefühl bei. Die Gesellschafterstruktur ist durch Notfallpläne und eine geplante Umwandlung des Unternehmens in eine Stiftung gesichert.

Ein ausgezeichnetes Beispiel für die Gewinnung und Bindung der „besten Köpfe“ ist das sogenannte „Patensystem“ des Unternehmens, welches Teil eines umfassenden KAIZEN-Prozesses ist. Ein Pate ist eine abteilungsfremde, neutrale Vertrauensperson, die Schwachstellen in der Produktion identifiziert und prozess- und funktionenübergreifende Lösungen mit der Produktionsleitung erarbeitet. Der Einsatz von Paten erlaubt es, „High Potentials“ frühzeitig zu identifizieren und zu fördern, da diese nicht nur ihre technischen Fähigkeiten unter Beweis stellen können, sondern auch zwischenmenschliche Fähigkeiten weiterentwickeln, die sie für die Abstimmung zwischen Mitarbeitern von Produktions- und Verwaltungseinheiten benötigen. Unterstützt und beraten werden die Paten bei ihren Aufgaben durch einen Produktionsleiter.

Zur nachhaltigen Sicherung der Finanzierung setzt das Unternehmen vornehmlich auf Eigenkapital, um die

Abhängigkeit von Banken zu vermeiden. Die Finanzierung ist gemeinsam mit der Strategie in die Unternehmensplanung und in das Controlling integriert, wodurch ein ganzheitlicher Ansatz für die langfristige Entwicklung und Sicherung des Unternehmens gewährleistet ist.

Da das Unternehmen lediglich im B2B-Geschäft tätig ist, pflegt es seine Marke ausschließlich über direkten Kontakt zu OEM als seinen Abnehmern. Diese sind vor allem von der technologischen Stärke und der Produktqualität sowie den zusätzlichen Serviceleistungen von BMZ – wie der Entwicklung, dem Bau, der Wartung und der Entsorgung von Produkten – überzeugt. Neue Medien werden nur selektiv eingesetzt, da sie im B2B-Geschäft weniger bedeutend sind. Das Thema Cybersicherheit wird im Unternehmen sehr ernst genommen. Sensible Kundendaten und Baupläne werden durch spezifische Maßnahmen gesichert.

Develey Senf & Feinkost GmbH

Die Develey Senf & Feinkost GmbH hat sich auf die Herstellung von Senf, Salat-Dressings und Essiggurken für B2B-Kunden und den Einzelhandel spezialisiert. Das 1845 gegründete Unternehmen erwirtschaftete in 2012 mit seinen 1750 Mitarbeitern einen Umsatz von über 300 Mio. Euro. Develey ist zu 100 Prozent im Familienbesitz und wird durch zwei Mitglieder der derzeitigen Eigentümerfamilie geleitet.

Das Unternehmen verfolgt eine stringente Ausrichtung, die sich auf die drei Säulen Menschen, Natur und Regionalität konzentriert. Diese Bereiche sind in die Geschäftsstrategie und das Management-Informationssystem integriert und werden anhand von Kennzahlen laufend gesteuert, um nachhaltiges Wachstum sicherzustellen. Das Unternehmen bindet erfolgreich Großkunden an sich, hat aber gleichzeitig auch eigene Marken mit regionalem Bezug etabliert.

Zur Gewinnung, Entwicklung und Sicherung seiner Mitarbeiter setzt das Unternehmen auf Zielvereinbarungen mit variabler Vergütung, gezielte Fortbildungsmaßnahmen, flache Hierarchien, eine frühzeitige Übernahme von Verantwortung sowie eine flexible Arbeitszeitgestaltung. Auf Anfrage der Mitarbeiter hilft die Geschäftsführung, die stark regional verwurzelt ist und damit über gute Kontakte verfügt, auch bei der Vermittlung von Kinderbetreuungsplätzen. Ebenso macht das Unternehmen durch Gastvorträge an Universitäten auf sich aufmerksam und setzt auf die regionale Bekanntheit,

um qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben. Für die „besten Köpfe“ werden, falls nötig, sogar eigene Stellen geschaffen, um talentierte Mitarbeiter frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Die Geschäftsführung betreut nicht nur talentierte Nachwuchskräfte, sondern hält auch aktiven Kontakt zu Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen haben. So überrascht es nicht, dass Develey Senf & Feinkost GmbH eine hohe Rückkehrer-Quote verzeichnen kann.

Auf Gesellschafterebene und Geschäftsführungsebene sorgen ein Nachfolgeplan und eine Familienverfassung für Sicherheit. Ein geeigneter Nachfolger überzeugt dabei vor allem durch fachliche Kompetenz und vorherige Erfahrung innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Zur nachhaltigen Sicherung der Finanzierung werden laufende Investitionen vorwiegend durch den erwirtschafteten Cashflow finanziert. Die Finanzplanung wird mithilfe von Szenarioanalysen gesteuert und mit den Eigentümern abgestimmt. Das Unternehmen legt dabei großen Wert auf organisches Wachstum und evaluiert Investitionsprojekte unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten. Daneben pflegt Develey regelmäßigen Kontakt und eine offene und langjährige Beziehung zu seinen Hausbanken, um notfalls auf zusätzliche Finanzmittel zugreifen zu können.

Das Markenimage wird durch Nachhaltigkeit, sehr starke regionale Verwurzelung und hohes soziales Engagement des Unternehmens gesichert. Dabei überzeugt das Unternehmen insbesondere durch seinen Fokus auf die Natur, was sich bspw. in der Integration von Geothermie in den Produktionsprozessen widerspiegelt. Der Standort in Unterhaching ist seit 2013 CO₂-neutral. Die Develey Senf & Feinkost GmbH ist das erste Unternehmen, das CO₂ als Kühlmittel in der industriellen Produktion einsetzt.

Die regionale Produktion und die Führung von Marken mit klaren regionalen Wurzeln – wie beispielsweise Löwensenf – sorgen dafür, dass auf Unterschiede im Geschmack der Kunden eingegangen wird und keine Kannibalisierung der Marken durch standardisierte Geschmacksmuster entsteht. Für bestimmte Marken nutzt das Unternehmen neue Medien. So werden für den Bautz'ner Senf über Facebook Kundenmeinungen und Feedback eingeholt. Auf Kritik, die über neue Medien an das Unternehmen herangetragen wird,

reagiert Develey sehr zeitnah und mit transparenter Kommunikation. Um die Cybersicherheit zu gewährleisten, werden eigene Server im unternehmenseigenen Rechenzentrum genutzt.

Rapunzel Naturkost GmbH

Die Rapunzel Naturkost GmbH konzentriert sich auf die Herstellung und den Vertrieb von biologischen Lebensmitteln. Im Jahr 2012 beschäftigte das Unternehmen ca. 280 Mitarbeiter und erzielte einen Jahresumsatz von ca. 130 Mio. Euro. Das Unternehmen wurde 1974 als Selbstversorger-Gemeinschaft auf einem Bauernhof mit erstem Naturkostladen gegründet. Damals wie heute befinden sich 100 Prozent der Anteile im Besitz des Gründers. Dieser führt das Unternehmen gemeinsam mit zwei weiteren Geschäftsführern.

Die langfristige Ausrichtung des Unternehmens zeigt sich darin, dass seit der Gründerzeit die Unternehmensziele Bestand haben. Das Bekenntnis „Wir machen Bio aus Liebe“ fasst die zentralen Leitlinien des Unternehmens zusammen, die sich auf Nachhaltigkeit bei den Faktoren Mensch, Umwelt und Mitarbeiter beziehen. Zur langfristigen Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern setzt die Rapunzel Naturkost GmbH u.a. auf eine hohe Ausbildungsquote und regelmäßige Weiterbildungsmöglichkeiten. Praktika und Traineeprogramme für Studenten sowie die Betreuung von Abschlussarbeiten von Absolventen sorgen für die frühzeitige Gewinnung neuer Mitarbeiter. Es überrascht daher nicht, dass die hervorragende Nachwuchsarbeit des Unternehmens 2011 von der Bundesagentur für Arbeit ausgezeichnet wurde. Auf Führungsebene wird Abteilungsleitern ein Kollege als Buddy zur Seite gestellt, wodurch sich die Abteilungsleiter gegenseitig unterstützen. Das Unternehmen hat flache Hierarchien und eine klare Anreizstruktur. Im Rahmen der Erfolgsbeteiligung für Mitarbeiter werden 7,5 Prozent vom Ergebnis als „Kopfpremie“ ausbezahlt.

Zur langfristigen Sicherung der Geschäftsführung sind neben dem Gründer zwei weitere Geschäftsführer und ein ergänzender Führungskreis in die strategischen Entscheidungen des Unternehmens eingebunden. Die Kinder des Gründers werden graduell in das Unternehmen integriert, bspw. im Rahmen einer Geschäftsführung einer Tochtergesellschaft. Zur Sicherung der Gesellschafterstruktur wurden 2011 ein Aktienrückkauf („Squeeze-out“) und ein Wechsel der Unternehmensform von einer Aktiengesellschaft in eine GmbH vollzogen.

Bei der Finanzierung legt das Unternehmen Wert auf eine hohe Eigenkapitalquote. Ein aktives Bankenmanagement, bei dem auch gemeinsame Treffen mit den Hausbanken abgehalten werden, sorgt für langfristige Vertrauensbeziehungen. Die jährliche Finanzplanung wird durch eine monatliche Planung und eine wöchentliche Liquiditätsaufstellung ergänzt. Ein SAP-gestütztes Controllingssystem sorgt für Transparenz über alle Ergebnisbereiche.

Zur Sicherung des Markenimages legt die Rapunzel Naturkost GmbH großen Wert auf die Glaubhaftigkeit und Erlebbarkeit der Marke. In der Markenführung verfolgt das Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem die Bio-Qualität, der faire und soziale Handel und die Wertschätzung für die Umwelt, die Kunden und die Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Zahlreiche Aktivitäten, wie das „Hand in Hand“-Programm zum fairen Handel mit 17 Anbaupartnern, ein zugehöriger Fond, der in Kooperation mit der Deutschen Umwelthilfe e.V. Mittel für den ökologischen Anbau von Lebensmitteln und die Verbesserung der Lebensbedingungen der Landwirte in den Erzeugerländern vergibt, sowie ein umfangreicher Nachhaltigkeitsbericht unterstützen diesen Ansatz. Um die Marke erlebbarer zu machen, werden regelmäßig Veranstaltungen wie Kino-Vorstellungen, Kochshows und Vorträge zum Thema Ökologie und Ernährung angeboten. Gruppen und Einzelpersonen können das Unternehmen durch Führungen kennenlernen, ein gläserner Gang ermöglicht dabei einen Einblick in die Produktion der Bio-Lebensmittel.

Durch den Einsatz neuer Medien werden Kunden gezielt angesprochen und informiert, beispielsweise durch Newsletter, Imagefilme und Videos von Veranstaltungen auf YouTube, Diskussionen auf Facebook oder Informationen über die Unternehmenswerte und Veranstaltungen auf der firmeneigenen Homepage.

RATIONAL Aktiengesellschaft

Die 1973 gegründete RATIONAL Aktiengesellschaft ist ein führendes Unternehmen in der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb von professionellen Gargeräten für Groß- und Gewerbeküchen. Als Technologieführer fokussiert sich das Unternehmen gezielt auf eine Zielgruppe und setzt seine Kompetenzen bei der Übertragung von Wärmeenergie auf Lebensmittel aller Art ein. Mit seinen 1258 Mitarbeitern erzielte das Unternehmen 2012 einen Umsatz von 435 Mio. Euro. Seit dem Börsengang im Jahr 2000 hält der Gründer und Vorsitzende

des Aufsichtsrats noch rund 63 Prozent der Anteile. Geleitet wird das Unternehmen durch ein externes Management.

Die RATIONAL Aktiengesellschaft setzt neben Fixgehältern und diversen Zusatzleistungen auch auf Erfolgsbeteiligungen als Anreize für seine Mitarbeiter. Individualisierte Entwicklungsprogramme, Ausbildungs- und Nachwuchsprogramme, die Förderung von Selbst- und Mitbestimmung und die Übertragung von Verantwortung zeigen ihren Erfolg – so liegt die Mitarbeiterzufriedenheit derzeit bei 93 Prozent. Über 80 Prozent der neu zu besetzenden Führungspositionen konnten in der Vergangenheit intern besetzt werden.

Ein besonders herausragendes Beispiel für die Mitarbeiterförderung ist das Konzept „Unternehmer im Unternehmen“, bei dem jeder Mitarbeiter in seinem Tätigkeitsbereich als Unternehmer auftritt. Dieses emotionale Zielbild führt dazu, dass Mitarbeiter Entscheidungen eigenständig treffen können, aber auch die Verantwortung dafür übernehmen. So montiert bspw. jeder Mitarbeiter ein komplettes Produkt und wird namentlich auf dem Typenschild genannt. Dadurch wird sichergestellt, dass Mitarbeiter aus vergangenen Entscheidungen lernen, über Hierarchieebenen hinweg auf Augenhöhe mit anderen Mitarbeitern agieren und das ganze Unternehmen bei Entscheidungen im Blick haben. Strukturierte Nachfolgeplanungen für jede Führungsposition sichern den Unternehmensbestand.

Alle Finanzierungsprozesse und das Cashflow-Management sind – im Rahmen eines integrierten Ansatzes – in die strategische Gesamtplanung eingebunden. Die Finanzierung erfolgt aufgrund der hohen Ertragsstärke und des überproportionalen Ergebniswachstums in der Regel aus dem laufenden Cashflow. Eine Ausnahme bilden langfristige Sachwerte wie Fabriken, die aufgrund der günstigen Konditionen und zum Erhalt der kurzfristigen Finanzmittel extern finanziert werden. Mit einer Liquiditätsquote von 51 Prozent (Stand Jahresende 2012) sichert das Unternehmen seine Unabhängigkeit von Banken und dem Kapitalmarkt.

Auch beim Markenimage ist das Unternehmen erfolgreich aufgestellt. Als Weltmarktführer mit einem Marktanteil von 54 Prozent ist RATIONAL seit vielen Jahren mit großem Abstand die stärkste Marke in der Profiküche und verfolgt kontinuierlich die Maximierung des Kundennutzens. Das positive Markenimage wird

u.a. durch aktiven Umweltschutz und gesellschaftliche Verantwortung geprägt sowie durch Auszeichnungen für den besten Innovationsprozess und die Nutzenführerschaft unterstützt. Kundenbefragungen führen dazu, dass das Unternehmen seine Produktpalette laufend verbessern kann. Um seine Kunden bei der täglichen Arbeit noch besser zu unterstützen, engagiert sich RATIONAL im Dialog in neuen sozialen Medien wie Facebook und Twitter. Durch das Engagement in neuen Medien befasst sich die Unternehmensleitung auch aktiv mit dem Thema Cybersicherheit und hat umfassende Maßnahmen zu deren Schutz ergriffen. So wird informationstechnischen Risiken bspw. durch fortlaufende Investitionen in Hard- und Software, verschlüsselte Datentransfers und ein speziell geschütztes Rechenzentrum sowie Angriffssimulationen begegnet.

UVEX WINTER HOLDING GmbH & Co. KG

Die UVEX WINTER HOLDING GmbH & Co. KG entwickelt, produziert und vertreibt Produkte und Serviceleistungen für die Sicherheit und den Schutz des Menschen im Berufs-, Sport- und Freizeitbereich. Das zu 100 Prozent im Familienbesitz befindliche Unternehmen hat seinen Namen *uvex*, der für „UltraViolet EXcluded“ steht, der hundertprozentigen UV-Schutzfunktion seiner Brillen zu verdanken. *uvex* beschäftigte im Geschäftsjahr 2012/2013 2.120 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 343 Mio. Euro. Das Unternehmen hat zwei geschäftsführende Gesellschafter, die Familienmitglieder sind, sowie einen externen Geschäftsführer.

uvex setzt sein Leitmotiv „Protecting People“ nicht nur technologisch beim Schutz des Menschen im Berufs-, Sport- und Freizeitbereich um, sondern auch durch eine nachhaltige Produktion und eine langfristige mitarbeiterorientierte Unternehmensstrategie. Die Arbeitnehmer/-innen stehen getreu dem Grundsatz „Business is People“ an erster Stelle, wobei es der Geschäftsführung wichtig ist, als verlässlicher Arbeitgeber zu agieren, der flexibel auf die Bedürfnisse seiner Belegschaft eingeht.

Zur Gewinnung und Bindung der besten Mitarbeiter bietet das Unternehmen neben Erfolgsbeteiligungen vielfältige Zuschüsse bei persönlichen Events wie Heirat oder Geburt eines Kindes, Kindergartenzuschüsse sowie Gesundheitsangebote und Sporttage mit Spitzensportlern an. Darüber hinaus wird bereits bei den Lehrlingen Wert auf die Identifizierung von „High Potentials“ gelegt. Ein exzellentes Beispiel dafür stellt der sogenannte „Goldfischteich“ dar, bei dem besonders begabte

Nachwachskräfte unterschiedlicher Fachbereiche unter Anleitung unternehmensübergreifende Fragen bearbeiten. Dieses langfristige Assessment Center dient dazu, qualifizierte Nachwuchskräfte zu fördern, einen Pool breit einsetzbarer Führungskräfte oder Spezialisten mit funktionsübergreifendem Wissen aufzubauen und unternehmensweite Projekte zu realisieren. Die Teilnehmer werden durch die Geschäftsführer der einzelnen Gesellschaften vorgeschlagen.

Für die Geschäftsführung des Unternehmens gelten in erster Linie interne Kandidaten als geeignet, da diese die Kultur des Unternehmens kennen und vorleben können. Zur Sicherung der Gesellschafterstruktur werden die Anteile langfristig an die Familie weitergegeben und durch Pooling von Anteilen und Unterbeteiligungen potenzielle Zersplitterung und Familienstreitigkeiten bewusst vermieden.

Finanzierung und Strategie sind integrativ in der Planung und im Controlling des Unternehmens verankert. Das operative Geschäft wird konsequent anhand des Working Capitals und eines EVA-Konzeptes gesteuert, wodurch eine ausreichende Innenfinanzierung sichergestellt und die Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern gering gehalten werden. Margenschwache Geschäftsbereiche werden anhand eines Asset-Management-Berichts schnell identifiziert.

Im Bereich Markenimage trennt das Unternehmen konsequent zwischen den Marken *uvex* und *Alpina*, die unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Die duale Markenpflege erfolgt auch im Bereich Arbeitsschutz (Technologie) und Sport (Emotionen und Funktionsfähigkeit). Zum Aufbau des Markenimages werden u.a. Spitzensportler als Markenbotschafter bei Veranstaltungen eingesetzt. Auch die Technologieführerschaft von *uvex* ist von Bedeutung für das Markenimage, welches durch laufende technische Neuerungen unterstützt wird.

Die UVEX WINTER HOLDING GmbH & Co. KG setzt neue Medien intensiv ein, um Trends am Markt schnell zu erkennen und mit Kunden in Foren und Blogs zu diskutieren. Dabei screenet die Verkaufsabteilung laufend neue Inhalte. Um die einheitliche Darstellung der Marke auch in den Online-Shops der Fachhändler zu sichern, versorgt das Unternehmen diese mit *uvex*-Inhalten. Auch wenn das Unternehmen die Risiken für die Cybersicherheit als beherrschbar ansieht, sichert es dennoch wichtige Geschäftsgeheimnisse auf abgeschotteten Computern.

Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der im Rahmen des Axia-Wettbewerbs durchgeführten Studie bieten gute Hinweise, wie Mittelständler ihren Unternehmensbestand auf den Ebenen der Mitarbeiter und Gesellschafter sowie in den Dimensionen Finanzierung und Markenimage nachhaltig sichern können. Aus den erfolgreichen Praktiken der Studienteilnehmer lassen sich drei Handlungsempfehlungen ableiten.

Integrativer Ansatz für nachhaltiges Denken und Handeln

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich häufig dadurch aus, dass die Nachhaltigkeit nicht auf einzelne Themenbereiche – etwa Umwelt oder soziales Engagement – reduziert wird, sondern ein ganzheitlicher Ansatz ist, der eng mit strategischen Zielen und dem operativen Geschäft verzahnt ist. So bedeutet Nachhaltigkeit, dass mit einer geschickten Personalpolitik die zukünftige Entwicklung des Unternehmens gesichert wird, die Übergabe der Führungsverantwortung klar geregelt ist und eine Unternehmenskultur gelebt wird, die auf den Kunden sowie auf gesellschaftliche und ökologische Ziele ausgerichtet ist. Die Unternehmen sind sich aber auch der Bedeutung von Nachhaltigkeitszielen für ihr Markenimage bewusst. Während Kriterien wie die soziale Verantwortung, Innovationsfähigkeit und Effizienz für ein nachhaltiges Markenimage von Bedeutung sind, gibt es jedoch keinen einheitlichen Weg zur Sicherung des Markenimages. Vielmehr legen erfolgreiche Mittelständler spezifische Maßnahmen fest, die im Einklang mit dem Unternehmenskontext und den gegebenen Rahmenbedingungen stehen und die Marke einheitlich nach außen kommunizieren. Durch den Einsatz neuer Medien können Kunden gezielt angesprochen sowie Neukunden gewonnen werden. Dies wiederum hat positive Effekte für die strategischen Wachstumsziele. Zusätzlich ermöglicht eine konservative Finanzierungspolitik mit einer hohen Eigenkapitalausstattung den nötigen Handlungsspielraum bei der Umsetzung langfristiger Unternehmensziele. In diesem Zusammenhang erweist es sich als erfolgreich, die strategische Planung im Einklang mit der Finanzplanung vorzunehmen.

Ein integrativer Ansatz erfordert auch, dass potenzielle Risiken für die langfristige Unternehmenssicherung ganzheitlich analysiert werden. Dabei gilt es bspw., die Auswirkungen potenzieller Risiken in einer Dimension,

wie die Bedrohung für das Markenimage des Unternehmens, auf andere Dimensionen, wie die Gewinnung von Mitarbeitern oder Kapitalgebern, zu analysieren und diesen entgegenzuwirken.

Kombination von langfristiger Planung und nötiger Anpassungsfähigkeit

Nachhaltiges Planen und Handeln zeigen sich nicht nur bei der Festlegung langfristiger strategischer Ziele, sondern auch in der nötigen Anpassungsfähigkeit an aktuelle Trends und Herausforderungen. Unternehmen, die nachhaltig aufgestellt sind, stehen daher im intensiven Austausch mit ihren Kunden, befassen sich mit ihren Wettbewerbern und ermitteln und überprüfen neue Markttrends, um den Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen – wie Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten – gerecht zu werden. Manche Entwicklungen beeinflussen die Mittelständler sogar aktiv: So wirken sie dem Trend zum Fachkräftemangel entgegen, indem sie rechtzeitig sowohl auf Ebene der Nachwuchskräfte als auch der Führung Maßnahmen ergreifen, die ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern und die besten Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden. Dies kann auch bedeuten, dass für besonders talentierte Bewerber Stellen geschaffen werden, um ihr Potenzial für das Unternehmen zu gewinnen. Personalentwicklung und -bindung werden bei erfolgreichen Unternehmen in der Regel auf strategischer Ebene diskutiert und in der Personalpolitik verankert.

Die Nachfolgeplanung für die Geschäftsleitung und die Gesellschafterstruktur sollte stets dem Unternehmenskontext angepasst werden: In manchen Unternehmen stehen qualifizierte Familienmitglieder für die Nachfolge zur Verfügung und sind bereit, diese anzutreten und die Unternehmenstradition fortzuführen, während andere Unternehmen alternative Lösungen für die Nachfolge finden müssen. Ein frühzeitig strukturierter Nachfolgeprozess für die Geschäftsleitung reduziert daher Schwierigkeiten bei der Übergabe von Verantwortung an die nächste Generation und ermöglicht den nötigen Wissenstransfer. Die Nachfolgeregelungen sollten dabei auch die Gesellschafterstruktur und den Einfluss der Unternehmerfamilie miteinbeziehen, um vorhandenes Vermögen zu sichern und an die nächste Generation zu übergeben. Notfallpläne können sich als sehr hilfreich erweisen, falls unvorhersehbare Ereignisse eine rasche Übergabe der Verantwortung notwendig machen.

In der Finanzierung reduziert der Ausbau der Eigenkapitalausstattung die Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern zur Umsetzung langfristiger strategischer Ziele und erleichtert die Anpassung der Finanzierungsstruktur in Krisenzeiten. Für eine nachhaltige Unternehmenssicherung müssen Unternehmen einen geeigneten Zielkatalog festlegen und laufend überprüfen. Dieser Zielkatalog sollte langfristig ihre strategische Vision unterstützen sowie kurzfristige Ziele beinhalten, die flexibel angepasst werden können, wenn sich die Marktbedingungen ändern. Dadurch wird es den Unternehmen ermöglicht, Tradition und Anpassungsfähigkeit laufend in Einklang zu bringen.

Kommunikation und Kontakt mit wichtigen Stakeholder-Gruppen

Sowohl mit Blick auf den integrativen Ansatz für nachhaltiges Denken und Handeln als auch bei der Kombination von langfristiger Planung und notwendiger Anpassungsfähigkeit fällt auf, dass erfolgreiche Mittelständler großen Wert auf das Beziehungsmanagement mit wichtigen Stakeholder-Gruppen legen. So wird im Unternehmen eine Vertrauenskultur aufgebaut, die Mitarbeiter/-innen und Führungskräften Sicherheit bezüglich der Karriereplanung gibt und eine starke Identifikation mit dem Unternehmen sicherstellt. Ein strukturierter Nachfolgeprozess

für die Geschäftsleitung signalisiert dabei nicht nur die Fokussierung auf den langfristigen Unternehmensbestand, sondern zeigt auch, dass das Unternehmen seine besten Mitarbeiter gezielt aufbaut und fördert. Zudem werden intern Grundsätze ethisch verantwortlichen Marketings von Produkten oder Dienstleistungen vorgelebt und weitergegeben. Nach außen wird der Kontakt zu Kunden gesucht, um sie bei Innovationen frühzeitig einzubinden, direktes Feedback möglichst schnell zu erhalten und dieses in das Unternehmen und sein Produkt- oder Dienstleistungsangebot zu integrieren. So erhalten sich Unternehmen ihre Fähigkeit zu lernen und sich laufend zu verbessern. Hierbei werden sowohl traditionelle Kanäle als auch neue Medien genutzt, um unterschiedliche Kundengruppen auf die bestmögliche Art und Weise zu erreichen. Gegenüber Kapitalgebern wird auf eine vertrauensvolle und langfristige Zusammenarbeit gesetzt, die die Finanzierung planbarer macht und den Finanzierungsgebern bessere Einblicke in die Unternehmensentwicklung ermöglicht. Dabei ist es wichtig, die Kommunikation auf die Ziele unterschiedlicher Stakeholder anzupassen. So sind langfristig orientierte Anteilseigner und Mitarbeiter oftmals stärker an der Kontinuität in der Unternehmensstrategie und deren Umsetzung interessiert, während Kunden auf den aktuellen Innovationsgrad der Produkte und Dienstleistungen fokussieren.

Anhang

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

Um den Axia-Award der Regionen Bayern, Norddeutschland und Rhein-Main konnten sich Unternehmen aller Branchen bewerben, die folgenden Kriterien genügen:

- Hauptsitz in Bayern, Norddeutschland oder Rhein-Main
- Erwirtschafteter Jahresumsatz von mindestens € 50 Mio. (€ 25 Mio. für die Region Nord)
- Mindestens zum Teil in Familienbesitz befindlich

Charakterisierung der befragten Unternehmen

Die befragten Unternehmen sind überwiegend im verarbeitenden Gewerbe (47%) tätig. Wie aus Abbildung 19 ersichtlich, sind 19 Prozent der Teilnehmer dem Dienstleistungssektor zuzurechnen und 10 Prozent dem Groß- und Einzelhandel.

Wie aus Abbildung 20 hervorgeht, sind mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen den mittleren und oberen Umsatzklassen zuzurechnen.

Abb. 19 – Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

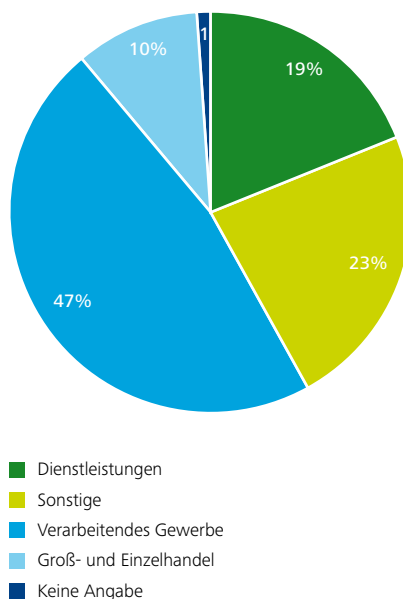
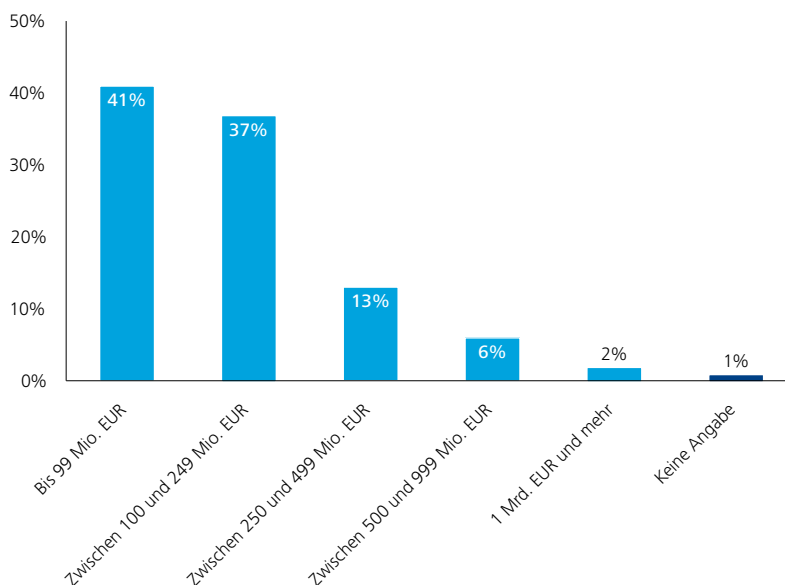


Abb. 20 – Jahresumsatz 2012



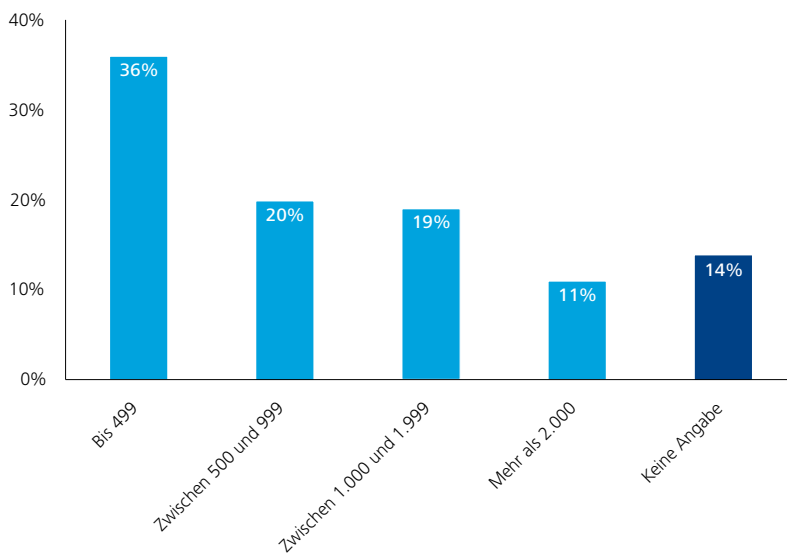
Die Mehrheit der am Axia-Award teilnehmenden Unternehmen erreichte ihren Umsatz mit weniger als 1.000 Mitarbeitern (vgl. Abb. 21).

Das älteste der befragten Unternehmen wurde bereits 1794 gegründet, während die Gründung des jüngsten Unternehmens im Jahr 2007 erfolgte.

Methodik

Die Bewerber für den Axia-Award 2013 in Deutschland absolvierten ein dreistufiges Auswahlverfahren. In einem ersten Schritt wurden die Bewerber gebeten, ein Nominierungsformular in Form eines standardisierten Fragebogens auszufüllen. Im zweiten Schritt wurden mit den Verantwortlichen dieser Unternehmen Interviewtermine vereinbart, bei denen die drei Dimensionen einer effizienten und flexiblen Unternehmenssteuerung im Dialog umfassend beleuchtet wurden. Die Gespräche erfolgten auf Basis eines teilstandardisierten Interviewleitfadens. Im dritten Schritt wurden die bis dato gewonnenen Erkenntnisse ausgewertet. Diese Informationen dienten der Jury als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Preisträger. Die Jury des Wettbewerbs um den Axia-Award setzt sich aus unabhängigen Vertretern aus Wissenschaft und Praxis zusammen.

Abb. 21 – Anzahl Mitarbeiter zum 01.01.2013



Quellenverzeichnis

Baumgartner, R.J. (2010): Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung: Modell, Strategien und Managementinstrumente. Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

Beckman, R./Brost, H./Faust, M. (2012): Unternehmensnachfolge im Mittelstand. 3. Auflage, Frankfurt School Verlag.

Bundesministerium des Inneren (2011): Cyber-Sicherheitsstrategie für Deutschland, abzurufen unter: http://www.bmi.bund.de/DE/Nachrichten/Dossiers/ITSicherheit/itsicherheit_node.html

DIHK (2012): DIHK-Mittelstandsreport 2012, abzurufen unter: <http://www.dihk.de/themenfelder/standortpolitik/konjunktur-und-wachstum/umfragen-und-prognosen/mittelstandsreport>

Handelsblatt (2013) vom 10.11.2013: Mittelständler finden keine Manager, abzurufen unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/buero-special/unternehmenskultur-mittelstaendler-finden-keine-manager/8851746.html>

Lutz, M. Nagel, L.-M. (2013): 63.959 Fälle von Cyberkriminalität in Deutschland, in: Die Welt vom 14.05.2013, anzurufen unter <http://www.welt.de/wirtschaft/web-welt/article116183987/63-959-Faelle-von-Cyberkriminalitaet-in-Deutschland.html>

Perspektive Mittelstand (2013) vom 30.08.2013: Cybercrime-Statistik: Anstieg der Cyberkriminalität, weniger Phishing, abzurufen unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/BKA-Statistik-Anstieg-der-Cyberkriminalitaet-weniger-Phishing/management-wissen/5402.html>

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

Autoren

Prof. Dr. Anja Tuschke

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

Prof. Dr. Patricia Klarner

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

Ansprechpartner

Klaus Löffler

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

Wir bedanken uns herzlich bei den Kooperationspartnern des Axia-Award Bayern



Medienpartner:

Handelsblatt

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf www.axia-award.de

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

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

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

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.