

Nachhaltig denken,
erfolgreich lenken
Studie zum Axia-Award 2014



Nachhaltig denken,
erfolgreich lenken
Studie zum Axia-Award 2014

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
15	Bedeutung der Gesellschafter
16	Besondere Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung von Mitarbeitern und Gesellschafterstrukturen
17	Nachhaltige Sicherung der Finanzierung
17	Gestaltung, Umsetzung und Steuerung der Finanzierung
18	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
25	Rolle von Cybersicherheit
26	Besondere Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung des Markenimages
27	Best Practices für Nordrhein-Westfalen
27	C.D. Wälzholz KG
27	Harting Deutschland GmbH & Co. KG
28	LIFTA GmbH
29	Wepa Hygieneprodukte GmbH
30	Handlungsempfehlungen
32	Anhang
34	Quellenverzeichnis

Vorwort



Jürgen Reker



Lutz Meyer

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 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. Nachdem der Award mit diesem Themenkreis 2013 in Norddeutschland, Rhein-Main und Bayern ausgelobt wurde, konnten 2014 Unternehmen aus Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Ostdeutschland teilnehmen. Aus den eingegangenen Bewerbungen und den vertiefenden Interviews wurden Unternehmensprofile erarbeitet, aufgrund derer die Jury die Unternehmen auswählte, die im Hinblick auf eines oder mehrere dieser Kriterien Außerordentliches geleistet haben.

Die Ergebnisse aus der Befragung der teilnehmenden Unternehmen wurden in dieser Studie zusammengefasst und mit den Ergebnissen aus dem Vorjahr verglichen. So stehen die Erkenntnisse nicht nur den Siegern und Teilnehmern zur Verfügung, sondern werden vielmehr einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jürgen Reker'.

Jürgen Reker
Partner Deloitte
Leiter Mittelstand

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lutz Meyer'.

Lutz Meyer
Partner Deloitte

Einleitung

In Zeiten globaler Krisenherde, einer damit verbundenen wirtschaftlichen Unsicherheit und getrüberter Konjunkturerwartungen¹ befindet sich der deutsche Mittelstand in einer guten Lage. Er bleibt Antriebsmotor des Beschäftigungswachstums in Deutschland, auch wenn erwartet wird, dass diese Wachstumsdynamik abflacht.² Gerade in einer unsicheren Konjunkturlage ist eine Sicherstellung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit und Leistungsfähigkeit durch eine nachhaltige und zukunftsorientierte Geschäftsplanung wichtiger denn je. Hierbei ist der deutsche Mittelstand federführend.

Eine nachhaltige Sicherung des Unternehmensbestandes erfordert eine vorausschauende Planung, aber auch eine flexible Anpassung an veränderte 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 auch zukünftig an sich zu binden. Daneben gilt es, Strategie, Finanzierung und operatives Geschäft als integrative Bestandteile einer langfristigen Ausrichtung zu betrachten.³

Die vorliegende Studie hat das Ziel aufzuzeigen, wie sich mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Ostdeutschland nachhaltig und erfolgreich für die Zukunft aufstellen. 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 der Wachstumspfad 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 wichtige Rolle. So setzen die mittelständischen Unternehmen zahlreiche Maßnahmen ein, um herausragende Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen und an sich zu binden. Mit einer modernen und zukunftsorientierten Personalarbeit positionieren sich die befragten Unternehmen als attraktive Arbeitgeber. Ebenso sorgen die Mittelständler bei der Nachfolge der Geschäftsführung 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 ganzheitlichen 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 vertrauensvolle und langjährige Beziehung zu Kapitalgebern sowie die nötige flexible Anpassung der Finanzierungsstruktur in Krisenzeiten.

Zur Wahrung und Stärkung ihres Markenimages nutzen die Mittelständler vermehrt auch neue Medien, nehmen die damit verbundene Herausforderung der „digitalen Bedrohung“ jedoch sehr ernst. 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 regelmäßig diskutiert.

Im Rahmen der vorliegenden Studie erfahren Sie zunächst mehr über die aktuellen Herausforderungen für den deutschen Mittelstand. Anschließend erhalten Sie Einblicke in die zentralen Ergebnisse der Untersuchung mit Blick auf die Gewinnung und nachhaltige Sicherung der „besten Köpfe“, der Gesellschafterstruktur, der Finanzierung und des Markenimages. Maßnahmen, die aus Sicht der Unternehmen für einen nachhaltigen Unternehmensbestand besonders wichtig sind, können als Benchmark genutzt werden.

¹ Vgl. DIW (2014).

² Vgl. Arbeitsgemeinschaft Mittelstand (2014).

³ Vgl. Baumgartner (2010).

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer sich mit den unterschiedlichen Dimensionen einer nachhaltigen Unternehmenssicherung aktiv beschäftigt und 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 daher 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.

Zentrale Dimensionen der Unternehmenssicherung



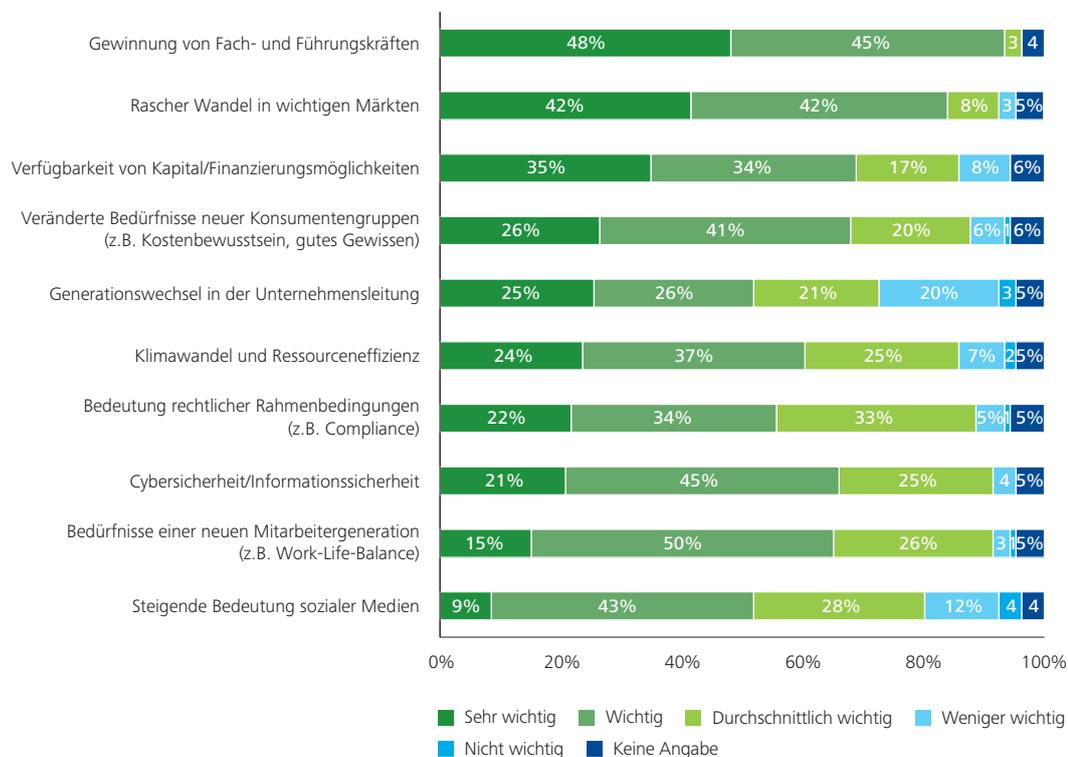
Aktuelle Herausforderungen für den deutschen Mittelstand

Die im Rahmen des Axia-Awards 2014 befragten mittelständischen Unternehmer sehen sich mit einer Vielzahl von aktuellen Herausforderungen konfrontiert (vgl. Abb. 1). Eine Mehrheit von 93 Prozent der Unternehmer sieht die Gewinnung von Fach- und Führungskräften als eine ihrer vorrangigsten Zukunftsaufgaben an. In diesem Zusammenhang ist auch eine gezielte Nachfolgeplanung zur langfristigen Sicherung des Unternehmensbestands von Bedeutung. Es ist daher nicht verwunderlich, dass 51 Prozent der Befragten den Generationswechsel in der Unternehmensleitung als wichtig ansehen. Darüber hinaus nennen 84 Prozent der Teilnehmer den schnellen Wandel in wichtigen Märkten als große Herausforderung.

Die mittelständischen Unternehmer sind sich der zunehmend schwieriger werdenden Rahmenbedingungen bewusst, die umso mehr eine nachhaltige Unternehmensplanung und -sicherung erfordern. So gibt eine Mehrheit der Befragten die Verfügbarkeit von Kapital (69%), die veränderten Bedürfnisse neuer Konsumentengruppen (67%), die Cyber- und Informationssicherheit (66%) sowie die Bedürfnisse einer neuen Mitarbeitergeneration (65%) 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 erforderliche Ressourceneffizienz (61%) sowie rechtliche Rahmenbedingungen (56%) als wichtig ansieht. Zudem sind sich die Unternehmen der steigenden Bedeutung sozialer Medien als zentrale Herausforderung bewusst (52%).

Abb. 1 – Aktuelle Herausforderungen

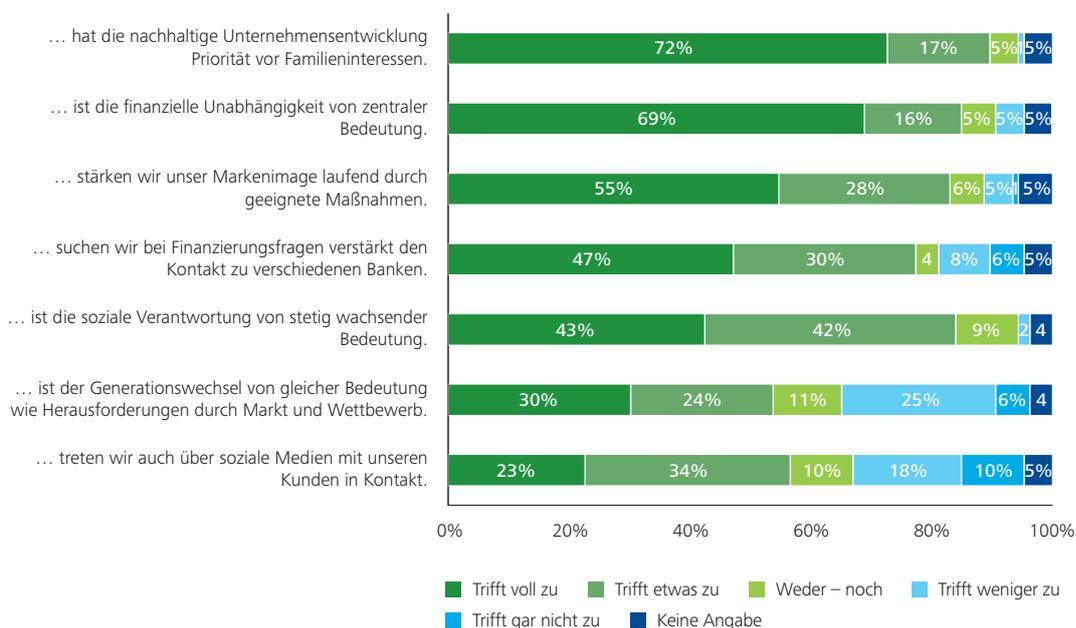


In Zeiten einer getrübbten wirtschaftlichen Stimmung in wichtigen Absatzmärkten überrascht es nicht, dass die Antworten der befragten Unternehmen der Regionen Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Ostdeutschland den Antworten der im Vorjahr befragten Unternehmen der Regionen Bayern, Norddeutschland und Rhein-Main stark ähneln.⁴

Im Zuge dieser Herausforderungen verfolgen die befragten Mittelständler eine klare langfristige Ausrichtung, die den Unternehmensbestand sichern soll (vgl. Abb. 2). So hat für eine Mehrheit von 89 Prozent die nachhaltige Unternehmensentwicklung Priorität vor Familieninteressen. Ebenso sieht eine Mehrheit von 85 Prozent der befragten Unternehmen die finanzielle Unabhängigkeit

als zentral an und erkennt die stetig wachsende Bedeutung sozialer Verantwortung für ihr Unternehmen. Ebenfalls stärkt eine Mehrheit der Unternehmen ihr Markenimage laufend durch geeignete Maßnahmen (83%) und sucht bei Finanzierungsfragen den Kontakt zu mehreren Banken (77%). Bereits 57 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 Herausforderungen durch Markt und Wettbewerb einnimmt.

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



⁴ Vgl. Tuschke & Klarner (2013).

Dimensionen einer nachhaltigen Unternehmenssicherung

Eine nachhaltige Unternehmenssicherung erfordert, dass Unternehmen aktuelle und zukünftige Herausforderungen erfolgreich meistern. Dabei sind drei zentrale Dimensionen zu beachten. Vor dem Hintergrund des akuten Mangels an Fach- und Führungskräften geht es erfolgreichen Unternehmen im Rahmen der ersten Dimension nicht nur darum, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, sondern diese auch langfristig weiterzuentwickeln und an sich zu 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, gilt es, kurzfristige Finanzierungsmöglichkeiten flexibel zu nutzen, jedoch geplante strategische und operative Aktivitäten langfristig durch einen geeigneten Finanzierungsprozess abzusichern. Vor dem Hintergrund eines raschen Wandels in zentralen Kernmärkten und Veränderungen bei den Kundenbedürfnissen (vgl. Abb. 1) ist es wichtiger denn je, ein 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 zwar 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.

Nachhaltige Sicherung von Mitarbeitern und Gesellschafterstrukturen

Für eine nachhaltig orientierte Unternehmensführung ist es wichtig, die „besten Köpfe“ unter den Nachwuchskräften und Mitarbeitern der zweiten und dritten Führungsebene zu gewinnen und langfristig an sich zu binden. Ein interner und zukunftsgerichteter Aufbau von qualifizierten Mitarbeitern ist insbesondere für den deutschen Mittelstand von Bedeutung, der laut aktueller Studien an einem verstärkten Engpass bei der Besetzung der Unternehmensnachfolge leidet.⁵ Die laufende Weiterentwicklung und Förderung von Mitarbeitern auf unterschiedlichen Hierarchieebenen kann sicherstellen, dass qualifizierter Nachwuchs in ausreichender Zahl im Unternehmen zur Verfügung steht und eine Lücke im Führungskräftepotenzial damit geschlossen werden kann. Darüber hinaus stellen eine gezielte Nachfolgeplanung 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 Viertel der Teilnehmer ein externes Management gemeinsam mit Familienmitgliedern tätig ist und 24 Prozent der Unternehmen ausschließlich durch ein externes Management geführt werden. Weitere 22 Prozent der Mittelständler werden durch den Gründer oder das Gründerteam geleitet. Zur Steuerung des Unternehmens werden unterschiedliche Organe genutzt: 38 Prozent der Unternehmen haben einen Beirat, 27 Prozent einen Aufsichtsrat und 27 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“

In einem immer stärker umkämpften Markt um die „besten Köpfe“ ist es umso wichtiger, langfristig eigenes Führungskräftepotenzial zu entwickeln. Die befragten Mittelständler bieten mehrheitlich Weiterbildungsmöglichkeiten für Nachwuchskräfte sowie ein attraktives Arbeitsumfeld, 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 (84% bzw. 72%), gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten (80% bzw. 83%), Arbeitsplatzsicherheit (72% bzw. 67%), verlässliche Karriereplanung (62% bzw. 60%) und eine flexible Arbeitszeitgestaltung (54% bzw. 45%). Besonders durch Arbeitsplatzsicherheit und die damit verbundene Karriereplanung gelingt es dem Mittelstand, eine attraktive Alternative zur Beschäftigung in Großunternehmen zu bieten.

Eine überragende Mehrheit der befragten Unternehmen achtet darauf, dass ihre Führungskräfte verantwortungsvolle Tätigkeiten mit entsprechend großen Entscheidungsspielräumen (92%) wahrnehmen können. Fast die Hälfte der Mittelständler (48%) bietet ihren Führungskräften darüber hinaus eine flexible Arbeitsplatzgestaltung wie Home-Office-Tätigkeiten an.

Auch ihren Nachwuchskräften räumt eine Mehrheit der befragten Unternehmen verantwortliche Tätigkeiten mit Entscheidungsspielräumen ein (65%) und setzt gezielt auf Traineeprogramme (54%).

Auslandsaufenthalte werden immerhin von 31 Prozent der befragten Unternehmen für Führungskräfte angeboten, während sogar 42 Prozent der Unternehmen dies als Qualifizierungsinstrument für Nachwuchskräfte einsetzen. Neben der fachlichen und persönlichen Entwicklung spielt auch die Work-Life-Balance eine zunehmende Rolle. Mehr als ein Drittel der mittelständischen Unternehmen bieten in diesem Zusammenhang Freizeitangebote für die Führungsebene (37%) und für Nachwuchskräfte (36%) an. Zielgruppenspezifische Maßnahmen wie eine Kinderbetreuung spielen für beide Mitarbeiterkategorien hingegen eine untergeordnete Rolle.

⁵ Vgl. DIHK (2014).

Abb. 3 – Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung der „besten Köpfe“ (Führungsebene)

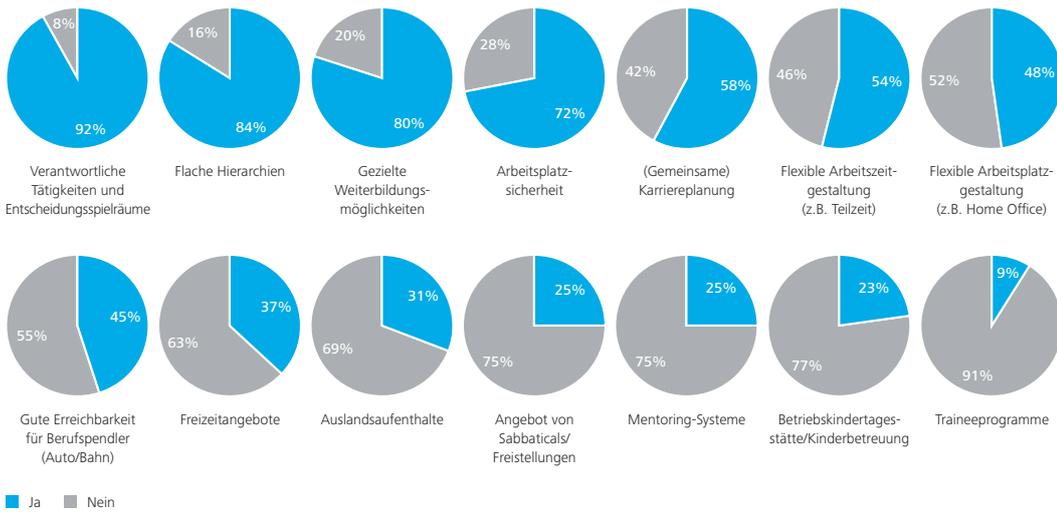
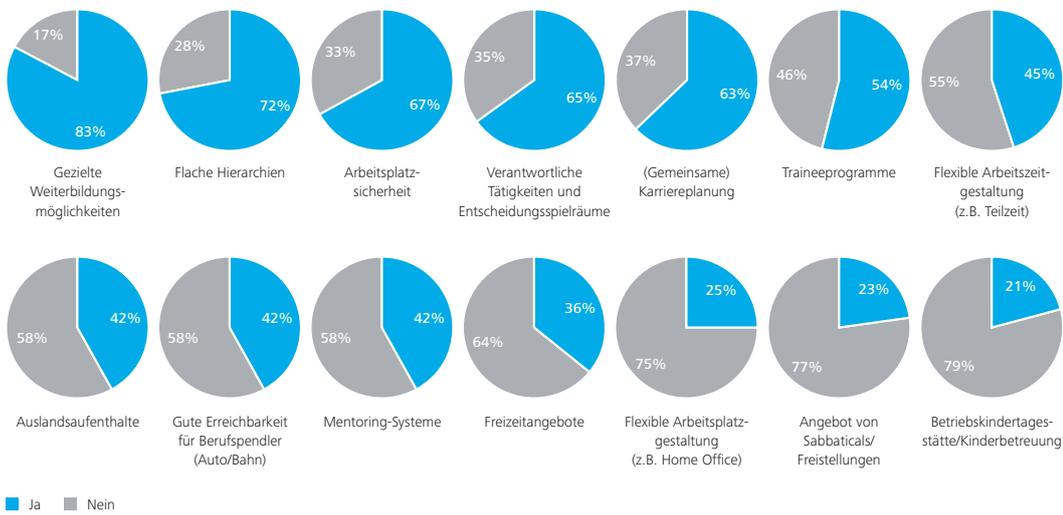


Abb. 4 – Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung der „besten Köpfe“ (Nachwuchskräfte)



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 (88%), eine konkurrenzfähige Vergütung (85%) sowie eine Erfolgsbeteiligung (82%). Für die Gruppe der Nachwuchskräfte bietet die Mehrheit der Unternehmen ebenfalls eine konkurrenzfähige Vergütung (75%) an, hingegen werden weniger geldwerte Leistungen (21%) eingesetzt als vielmehr besondere Sozialleistungen (45%) und Erfolgsbeteiligungen (41%).

Gewinnung und langfristige Bindung besonders qualifizierter Mitarbeiter sind für viele mittelständische Unternehmen nicht einfach (vgl. Abb. 5). Die befragten Unternehmen nannten in diesem Zusammenhang insbesondere den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt (62%) sowie die fehlende Bekanntheit des Unternehmens in Jobbörsen (54%) und über die eigene Region hinaus (48%).

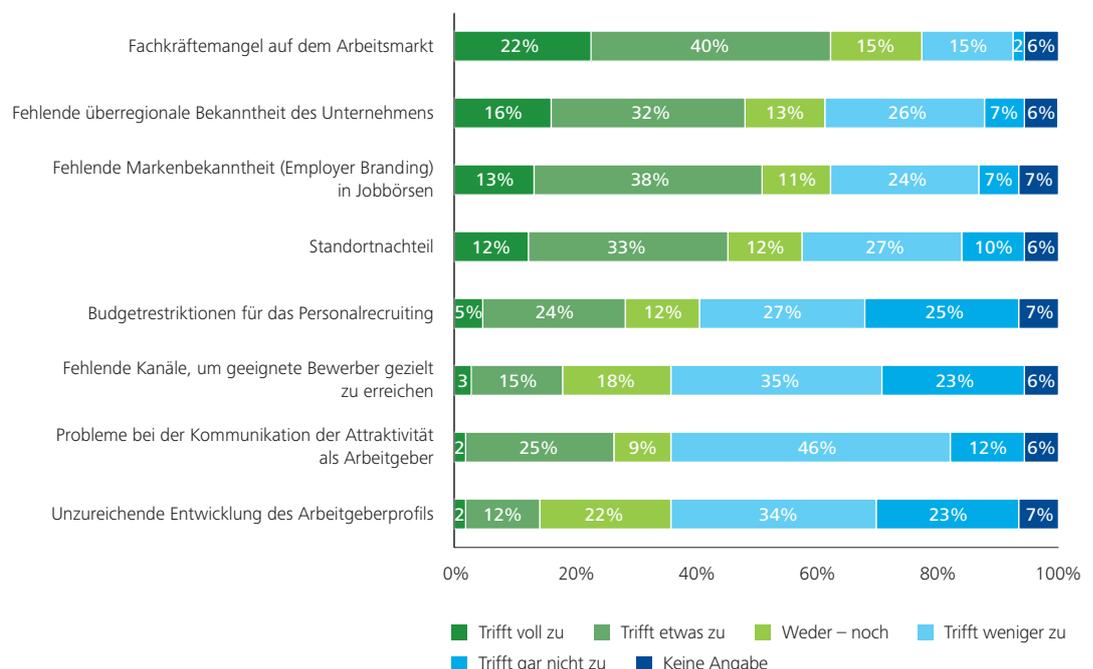
Ein Standortnachteil wurde immerhin von 45 Prozent der Unternehmen genannt. Hingegen spielen Aspekte wie Budgetrestriktionen für die Anwerbung hoch qualifizierter neuer Mitarbeiter, fehlende Kanäle für eine gezielte

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 Unternehmen 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 55 Prozent der Unternehmen das Beratungsgremium (Beirat oder Aufsichtsrat) mit der Thematik. Ebenso setzen 32 Prozent der Unternehmen gezielt Maßnahmen zur Stärkung des weiblichen Führungskräftenachwuchses ein, um dessen Potenzial gezielt zu nutzen.

Die befragten Unternehmen haben eindeutige Kriterien für die Übernahme von Führungsverantwortung. So bevorzugen 67 Prozent der befragten Mittelständler den Aufbau interner Kandidaten und für 54 Prozent ist ein Fähigkeitsnachweis innerhalb des Unternehmens von Bedeutung. Dies mag damit zusammenhängen, dass interne Kandidaten besser und längerfristiger evaluiert werden können als externe Kandidaten. Für eine Mehrheit von 53 Prozent ist die persönliche Eignung der Kandidaten wichtiger als die fachliche. Dies mag darin begründet sein, dass Führungspersönlichkeiten die

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



Kultur des Unternehmens tragen und vorleben sollen, wobei gerade persönliche Fähigkeiten eine wichtige Rolle spielen. Interessanterweise steht für eine Mehrheit der Unternehmen weniger die Familienzugehörigkeit der Kandidaten im Vordergrund – 65 Prozent nennen dies als eher unwichtiges Kriterium. Damit zeigt sich, dass die befragten Mittelständler die Tradition des Unternehmens nicht zwingendermaßen durch ein Familienmitglied fortführen, sondern darauf achten, dass sich Kandidaten für die Führungsnachfolge im Unternehmen bewährt haben und das richtige Persönlichkeits- und Fähigkeitsprofil mitbringen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die im Jahr 2014 befragten Unternehmen der Regionen Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Ostdeutschland sehr ähnliche Maßnahmen für die Gewinnung und Bindung der besten Mitarbeiter einsetzen wie die im Vorjahr befragten Unternehmen der Regionen Bayern, Norddeutschland und Rhein-Main.⁶ Lediglich bei den Kriterien für die Übernahme von Führungserfahrung setzen die in 2014 befragten Unternehmen eher auf den Aufbau interner Kandidaten, während die im Vorjahr befragten

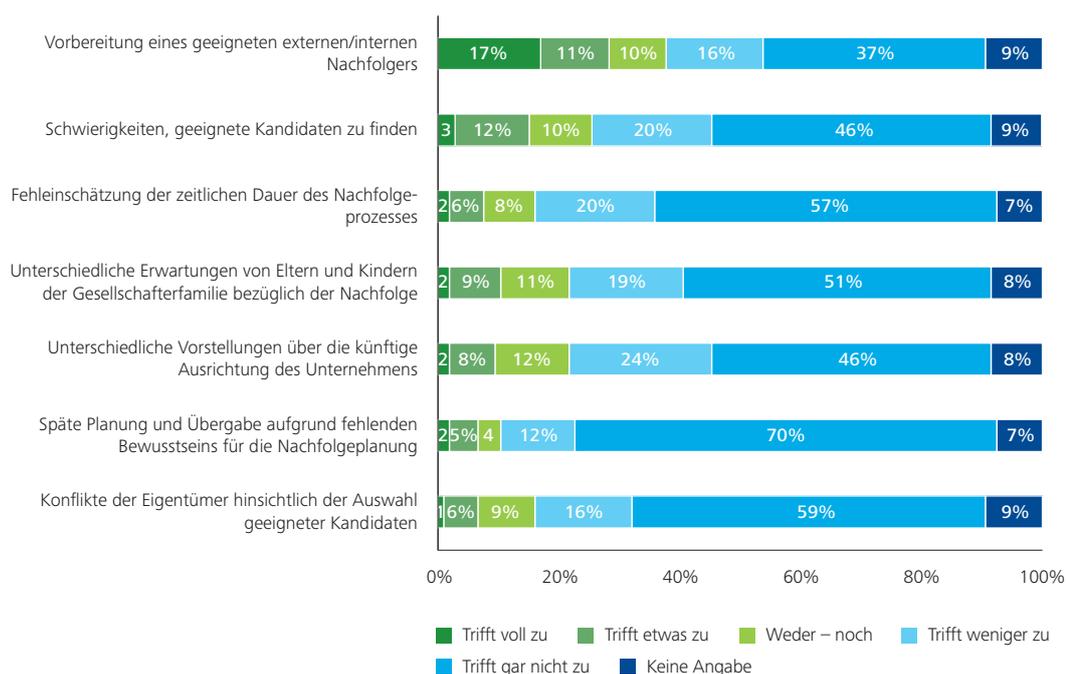
Unternehmen angaben, gezielt eine externe Kandidatensuche zu betreiben. Dies könnte u.a. auch auf die Standortunterschiede der befragten Unternehmen zurückzuführen sein.

Prozess der Nachfolgeplanung auf Geschäftsführungsebene

Eine frühzeitige Nachfolgeplanung trägt maßgeblich zur langfristigen Sicherung des Unternehmens bei. Diese umfasst nicht nur die zeitliche Planung der Nachfolge, sondern auch die Suche, die Auswahl und den Aufbau geeigneter Kandidaten.⁷

Die Führung der befragten mittelständischen Unternehmen verteilt sich recht gleichmäßig auf unterschiedliche Generationen: 24 Prozent werden in der ersten Familiengeneration geführt, 24 Prozent in der zweiten, 21 Prozent in der dritten und 27 Prozent in der vierten oder einer höheren Generation. Damit haben die Befragten unterschiedliche Erfahrungen mit der Nachfolge durch die kommende Familiengeneration, was auch unterschiedliche Herausforderungen mit sich bringt (vgl. Abb. 6). 28 Prozent der Unternehmen nennen in diesem

Abb. 6 – Herausforderungen für die Nachfolge der Geschäftsführung



⁶ Vgl. Tuschke & Klarner (2013).

⁷ Vgl. Beckman, Brost & Faust (2012).

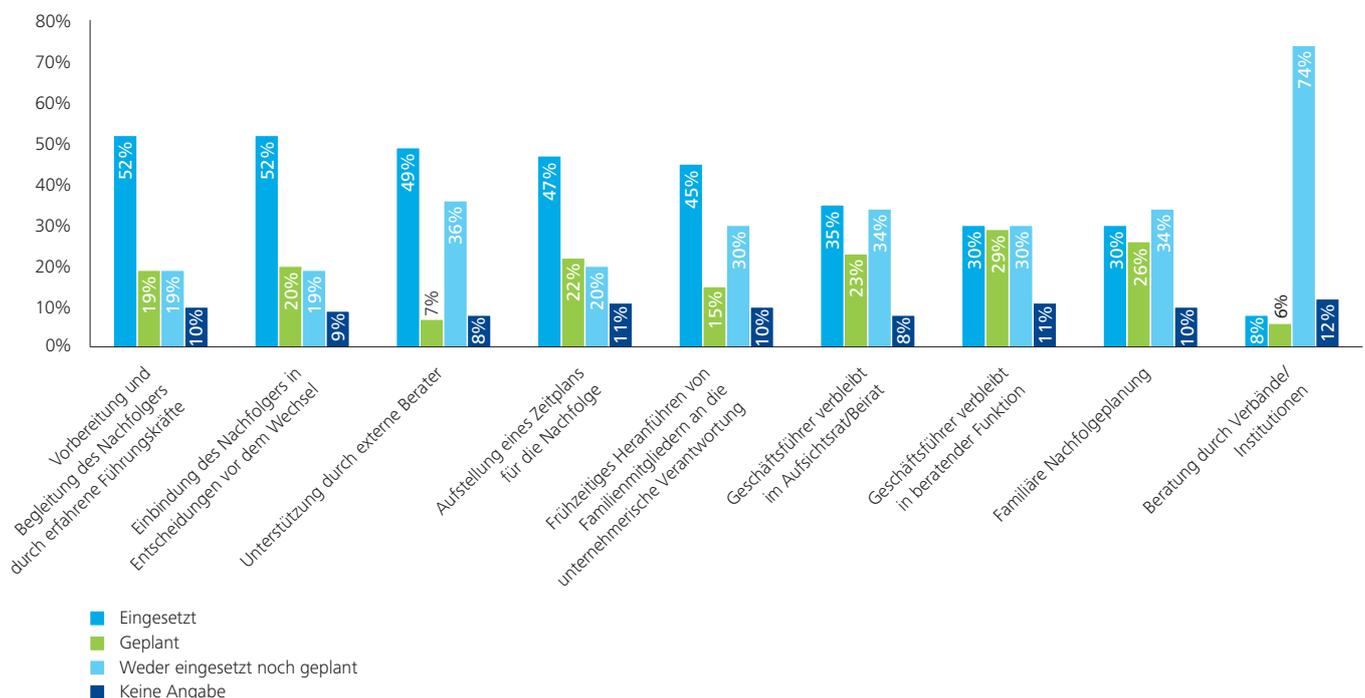
Zusammenhang die Vorbereitung eines geeigneten (externen oder internen) Nachfolgers. Weniger Teilnehmer sehen sich Schwierigkeiten ausgesetzt, geeignete Nachfolgekandidaten zu finden (15%). Auch werden unterschiedliche Erwartungen von Eltern und Kindern der Gesellschafterfamilien bezüglich der Nachfolge (11%), Fehleinschätzungen der Dauer des Nachfolgeprozesses (8%) und unterschiedliche Vorstellungen über die künftige Unternehmensausrichtung (10%) seltener als Herausforderungen angesehen.

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 47 Prozent der Unternehmen einen klaren Zeitplan für die Nachfolge aufgestellt haben und dass immerhin 22 Prozent 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. 52 Prozent der Befragten binden die nächste Führungsgeneration bereits in Entscheidungen vor dem Wechsel ein und knapp die Hälfte

der Teilnehmer führt Familienmitglieder frühzeitig an die unternehmerische Verantwortung heran. Für die Planung der Nachfolge sucht fast die Hälfte der Unternehmen die Unterstützung von externen Beratern, während die Beratung durch Verbände kaum in Anspruch genommen wird. Der Wissenstransfer zwischen Geschäftsführergenerationen wird sichergestellt, indem der Geschäftsführer in den Aufsichtsrat oder Beirat wechselt (35%) oder in beratender Funktion (30%) verbleibt.

Als besonders gut aufgestellt können Firmen angesehen werden, die den Generationswechsel in der Unternehmensleitung als mindestens wichtig bezeichnen (vgl. Abb. 1). Von diesen Unternehmen haben bereits 80 Prozent einen Zeitplan für die Nachfolge eingesetzt oder geplant und 86 Prozent bereiten eine neue Geschäftsführung durch erfahrene Führungskräfte vor bzw. planen eine solche Maßnahme. Ebenso binden 85% den Nachfolger in Entscheidungen vor dem Wechsel ein oder haben dies geplant. Ganze 71 Prozent dieser Unternehmen führen Familienmitglieder frühzeitig an die unternehmerische Aufgabe heran oder haben dies zumindest geplant.

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

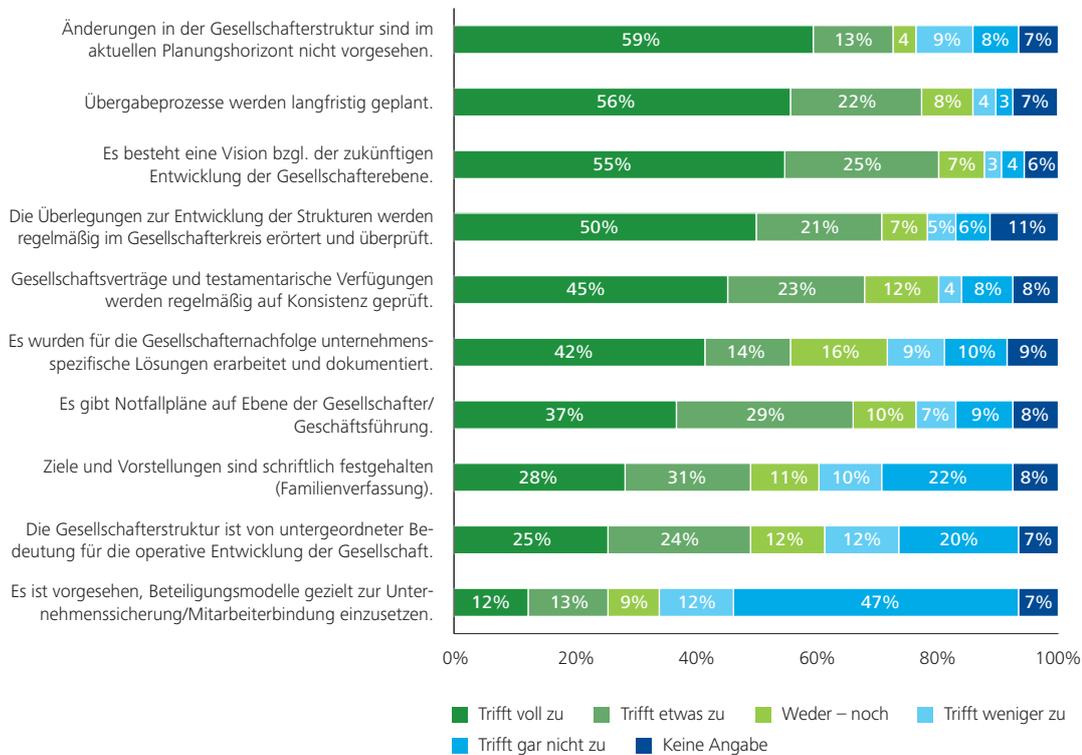


Bedeutung der Gesellschafter

Für die langfristige Sicherung des Unternehmensbestands muss auch die Nachfolge auf Gesellschafterebene langfristig geplant werden. Dabei strebt eine Mehrheit von 63 Prozent der Befragten eine Übergabe der Anteile an Familienmitglieder als Nachfolgeregelung an. Die familiäre Nachfolgeplanung für die Geschäftsführung ist auf Gesellschafterebene von zentraler Bedeutung. Immerhin 16 Prozent der Unternehmen haben eine Konsolidierung der Familienstrukturen geplant und weitere 15 Prozent sehen dies als erwägenswert an. Ebenso prüfen 7 Prozent der Teilnehmer die Einrichtung einer Familienstiftung und weitere 25 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.

Für den Übergabeprozess auf Gesellschafterebene hat eine Mehrheit der Unternehmen eine klare Vision bezüglich der zukünftigen Entwicklung der Gesellschafterebene (80%) und plant langfristig (78%) (vgl. Abb. 8). Die Befragung zeigt, dass 71 Prozent der Unternehmen Pläne zur Entwicklung der Strukturen im Gesellschafterkreis erörtern und 68 Prozent Gesellschafterverträge und testamentarische Verfügungen regelmäßig auf Konsistenz überprüfen. Auch für kurzfristige und unvorhersehbare Ereignisse sind die Studienteilnehmer durch Notfallpläne gesichert (66%). 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 (72%).

Abb. 8 – Gesellschafterstruktur des Unternehmens



Besondere Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung 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 nachhaltigen Unternehmensausrichtung wie die langfristige strategische Planung und eine gut geplante Globalisierungsstrategie mit einem globalen Produktportfolio, das auch zukünftiges Wachstum sicherstellt. Ebenso wurde die Kontinuität in der Unternehmensleitung genannt, die Sicherheit und Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens schafft und damit auch die „besten Köpfe“ anzieht. Weitere Beispiele sind ein strukturierter Übergabeprozess der Geschäftsführung und der Gesellschaftsanteile an die nächste Generation und eine wertorientierte und wertschätzende Unternehmenskultur, die Innovation und Traditionsbewusstsein in Einklang bringt und damit die langfristige Ausrichtung des Unternehmens unterstützt.

Ebenso heben 15 Prozent der Unternehmen mitarbeiterorientierte Maßnahmen wie Weiterentwicklungs- und Förderprogramme, stringente Beteiligungsmodelle für die „besten Köpfe“ sowie die Schaffung von ausreichend großen Entscheidungsspielräumen hervor.

Weitere 12 Prozent der Unternehmen setzen gezielt auf geeignete Strukturen wie einen Beirat mit weitreichenden Rechten, in den auch die nächste Generation eingebunden wird, die Bindung von Kommanditeinlagen in einer Familienstiftung sowie einen Aufsichtsrat, der sowohl mit Familienvertretern als auch mit erfahrenen und unabhängigen externen Mitgliedern besetzt ist, um eine rationale Entscheidungsfindung sicherzustellen.

Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass eine langfristige Unternehmensplanung und Gesellschafterstruktur sowie die Entwicklung und Bindung der besten Mitarbeiter und Führungskräfte als vielversprechende Maßnahmen für eine nachhaltige Unternehmenssicherung gelten. Der Firmenkontext darf dabei jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Kleinere mittelständische Unternehmen können sich oftmals flexibler an veränderte Rahmenbedingungen anpassen als etablierte. Ebenso lassen sich die erwähnten Maßnahmen nur in Abhängigkeit von der Ressourcenausstattung des Unternehmens erzielen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die befragten Mittelständler 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

Die fundierte Finanzierung stellt die zweite zentrale Dimension einer nachhaltigen Unternehmenssicherung dar. Dabei müssen mittelständische Firmen vor allem auf die Auswahl geeigneter Finanzierungselemente sowie die Strukturierung und Steuerung des Finanzierungsprozesses achten.

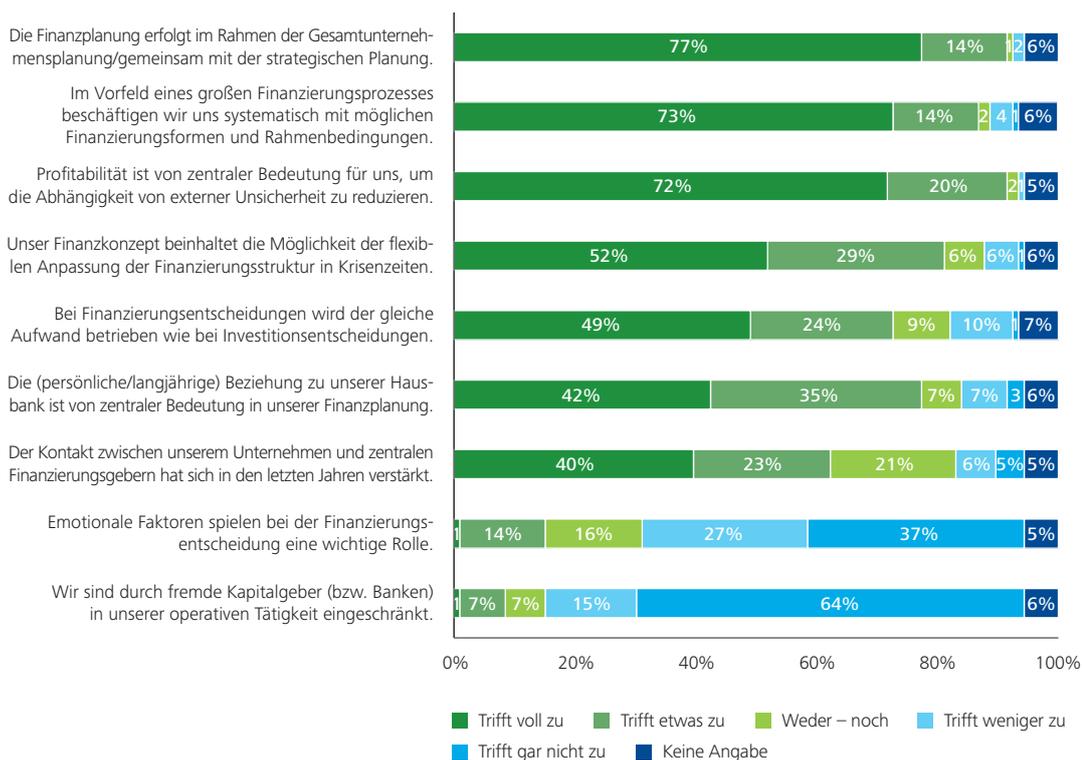
Die befragten Mittelständler verwenden zu 93 Prozent eine Finanzierung ihrer Unternehmen durch Eigenmittel. Dies schafft Planbarkeit und reduziert die Abhängigkeit von externen Geldgebern. Zusätzlich nutzen sie externe Finanzierungsquellen, setzen dabei jedoch auf die Zusammenarbeit mit mehreren Banken (77%), wobei die Hausbank immer noch eine bedeutende Rolle spielt (63%). Mehr als ein Drittel der Unternehmen bezieht Fördermittel oder Financial Lease bei der Finanzierung ein. Alternative Finanzierungsformen wie Private Equity oder Anleihen über Banken oder den Kapitalmarkt spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle.

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

Gestaltung, Umsetzung und Steuerung der Finanzierung

Die mittelständischen Unternehmen wurden unter anderem gefragt, welche Personengruppen bei Finanzierungsfragen (mit)entscheiden. Bei der Mehrheit werden diese Fragen durch die gesamte Geschäftsleitung erörtert (63%). Die Hälfte der Unternehmen stimmt die Finanzierung mit den Eigentümern ab und 48 Prozent räumen dem kaufmännischen Geschäftsführer eine zentrale Rolle ein. 42 Prozent der Befragten stimmen darüber hinaus die Finanzierung mit dem Beirat oder Aufsichtsrat ab.

Abb. 9 – Finanzplanung und Finanzierungsprozess



Eine langfristige Unternehmensfinanzierung sollte im Einklang mit den strategischen Zielen erfolgen. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, arbeiten bei 93 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 (84%) und sie setzen auf langfristige Kreditgeber für die Umsetzung strategischer Initiativen (78%). 90 Prozent der Unternehmen entwickeln die Finanzplanung gemeinsam mit der strategischen Planung (vgl. Abb. 9). Die enge Abstimmung scheint ein Erfolg versprechendes Modell zu sein; so geben beispielsweise 63 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 auch die flexible Anpassungsfähigkeit der Finanzierungsstruktur in Krisenzeiten (81%). Ebenso beschäftigen sich 87 Prozent der Unternehmen im Vorfeld eines großen Finanzierungsprozesses systematisch mit unterschiedlichen Finanzierungsformen und 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 86 Prozent der Unternehmen bewusst

unterschiedliche Parameter wie Laufzeit und Konditionen der Finanzierung. Dabei obliegt der Controlling-Abteilung bei 67 Prozent der Unternehmen eine zentrale Rolle. Wie aus Abbildung 10 ebenfalls 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 (85%) und durch Finanzkennzahlen (81%).

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 (90%) und erstellen einen Businessplan (85%) sowie eine Unternehmenspräsentation mit einer Gesamtplanung (81%) (vgl. Abb. 11). Daneben werden auch Finanzierungsbedingungen des Marktes (72%) und staatliche Förderangebote überprüft (52%) sowie ein Bilanzrating durchgeführt (57%). 52 Prozent der Unternehmen ermitteln die Erwartungen der Bank und knapp die Hälfte bereitet sich anhand eines Stärken-Schwächen-Profiles vor (45%). Dadurch können bereits im Vorfeld geeignete Ansätze und überzeugende Argumente für das Gespräch festgelegt werden. Eine Simulation des Gesprächs, bei der die Überzeugungskraft und mögliche Argumente getestet werden können, setzen allerdings nur 13 Prozent der Unternehmen ein.

Abb. 10 – Steuerung der Finanzplanung

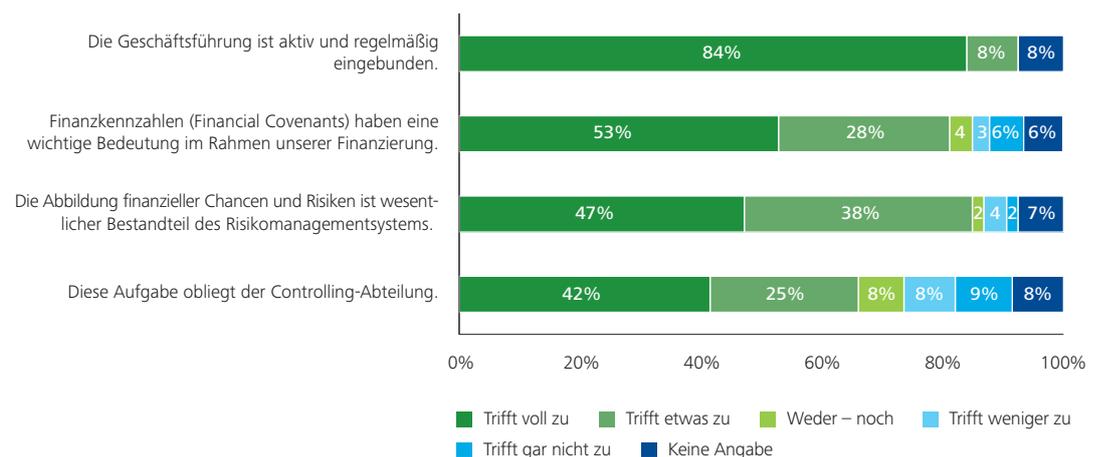
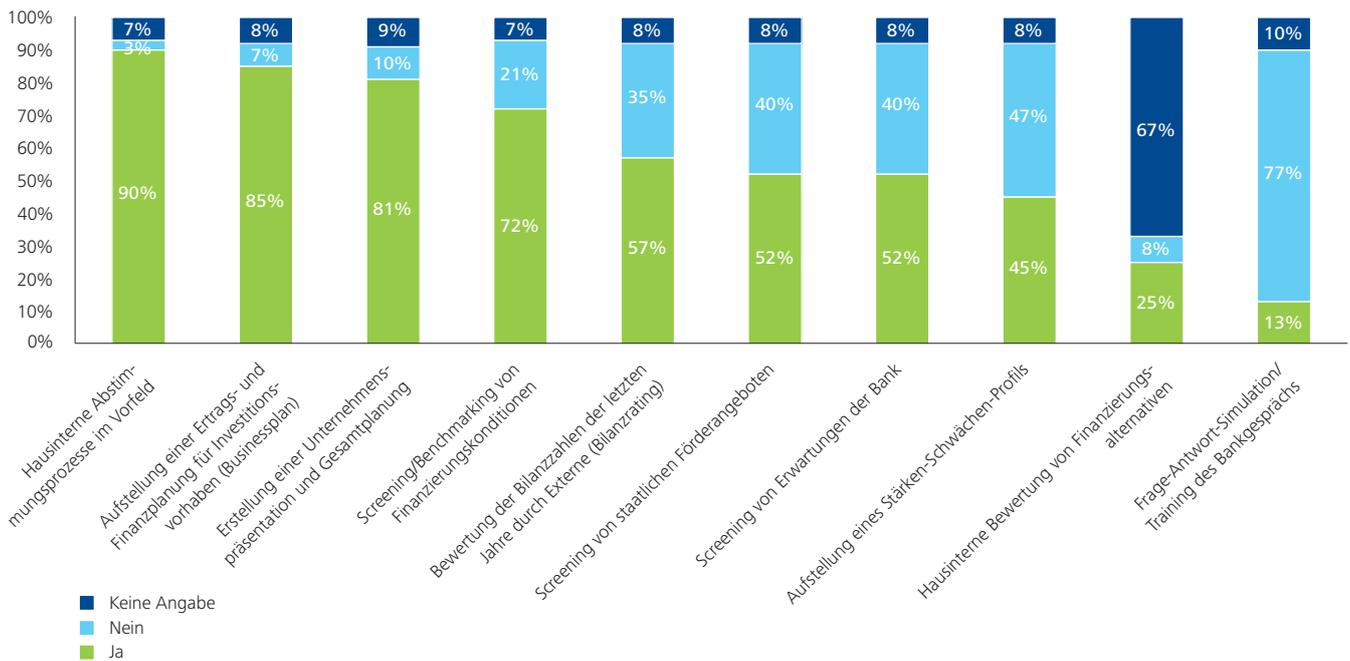


Abb. 11 – Maßnahmen zur Vorbereitung von Finanzierungsgesprächen



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. 25 Prozent der Teilnehmer setzen auf ein langfristig ausgerichtetes Finanzierungs-konzept, bei dem gezielt Beziehungen zu Kapitalgebern aufgebaut und gepflegt werden, mit denen regelmäßig, offen und vertrauensvoll kommuniziert wird. Weitere 20 Prozent sehen ein gutes Risikomanagement als besonders wichtig an, das unter anderem den Zugang zu unterschiedlichen Kapitalgebern und ein umfassendes Liquiditätsmanagement beinhaltet. Dabei werden Änderungen in den Finanzierungskonditionen wie die aktuelle Niedrigzinsphase nicht außer Acht gelassen, sondern genutzt, um Darlehen umzuschulden. 13 Prozent der Unternehmen nennen eine solide Eigenkapitalausstattung als Quelle der Unabhängigkeit von Banken und der nachhaltigen Sicherung der Unternehmensfinanzierung. 11 Prozent verfolgen eine konservative Finanzplanung, die auf Gewinnthesaurierung und eine Investitionspolitik mit Risikostreuung ausgerichtet ist. Dadurch können sie nachhaltiges Wachstum gezielt unterstützen.

Ähnlich zur ersten Dimension, der nachhaltigen Sicherung von Mitarbeitern und Gesellschafterstrukturen, setzen die befragten Mittelständler in den Regionen Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Ostdeutschland auf sehr ähnliche Maßnahmen wie die im Vorjahr befragten Unternehmen der Regionen Bayern, Norddeutschland und Rhein-Main.⁸ Es lässt sich schlussfolgern, dass sich der Mittelstand in Deutschland durch eine solide und nachhaltige Finanzierung seine Unabhängigkeit bewahrt und fremdkapitalfinanziertes Wachstum meidet. Nachhaltig orientierte Mittelständler in Deutschland bringen die Finanzierung mit der strategischen Planung in Einklang und kontrollieren ihre Finanzierungsplanung und -umsetzung.

⁸ Vgl. Tuschke & Klärner (2013).

Nachhaltige Sicherung des Markenimages

Für den Aufbau und die Pflege eines nachhaltigen Markenimages bedarf es geeigneter Ansatzpunkte, die den Wiedererkennungswert der Marke stärken. Für die befragten Mittelständler spielt vor allem die Innovationsfähigkeit eine Rolle – 88 Prozent sehen diese als mindestens wichtig an. Ebenso sind Effizienzkriterien von Bedeutung: 83 Prozent der Unternehmen nennen beispielsweise eine effiziente Prozesskette als wichtiges Kriterium für ihr Markenimage. Weitere Elemente sind die soziale Verantwortung (80%), die Einhaltung von Sozialstandards in der Produktion (74%) sowie umweltverträgliches Handeln (74%). Für einen Großteil der Teilnehmer spielen auch die Internationalität des Unternehmens (65%) und die Erlebbarkeit der Marke (56%) eine wichtige Rolle.

Maßnahmen zur Stärkung des Markenimages

Um ihr Markenimage nachhaltig zu stärken, setzen die befragten Mittelständler unter anderem auf ein breites Engagement für die Gesellschaft (vgl. Abb. 12). So setzt sich eine überragende Mehrheit gesellschaftlich ein durch gemeinnützige Spenden (87%) sowie durch eine Unterstützung von Kulturinitiativen oder Sportvereinen (83%), sozialer Einrichtungen (80%) und von Bildungsinitiativen (74%). Darüber hinaus haben 61 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 beispielsweise durch eine bewusste Energieeffizienz beim Gebäudemanagement (71%), Reduktion von CO₂-Emissionen (73%), ökologische Bewertungen von Investitions- und Anschaffungsentscheidungen (71%) sowie die Nutzung alternativer Energien (50%). Hingegen unterstützt lediglich ein Viertel 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 Fall wäre.

Zur Sicherstellung eines nachhaltigen Markenimages nutzen die Befragten unterschiedliche Maßnahmen im Herstellungs- und Vermarktungsprozess ihres Produktangebotes. So setzen 75 Prozent der Unternehmen Nachhaltigkeitskriterien im Qualitätsmanagement ein und 69 Prozent führen Roundtable-Gespräche mit Lieferanten und/oder Kunden. Dabei sollen auch die Mitarbeiter durch Teilnahme an diesen Gesprächen sensibilisiert werden (70%). Compliance-Richtlinien (58%) sowie Grundsätze ethisch verantwortlichen Marketings von Produkten oder Dienstleistungen (48%) runden den Maßnahmenkatalog ab. Steuerung und Kontrolle des Markenimages erfolgen bei der Mehrheit der befragten Mittelständler (64%) anhand von Kennzahlen.

Abb. 12 – Engagement für die Gesellschaft

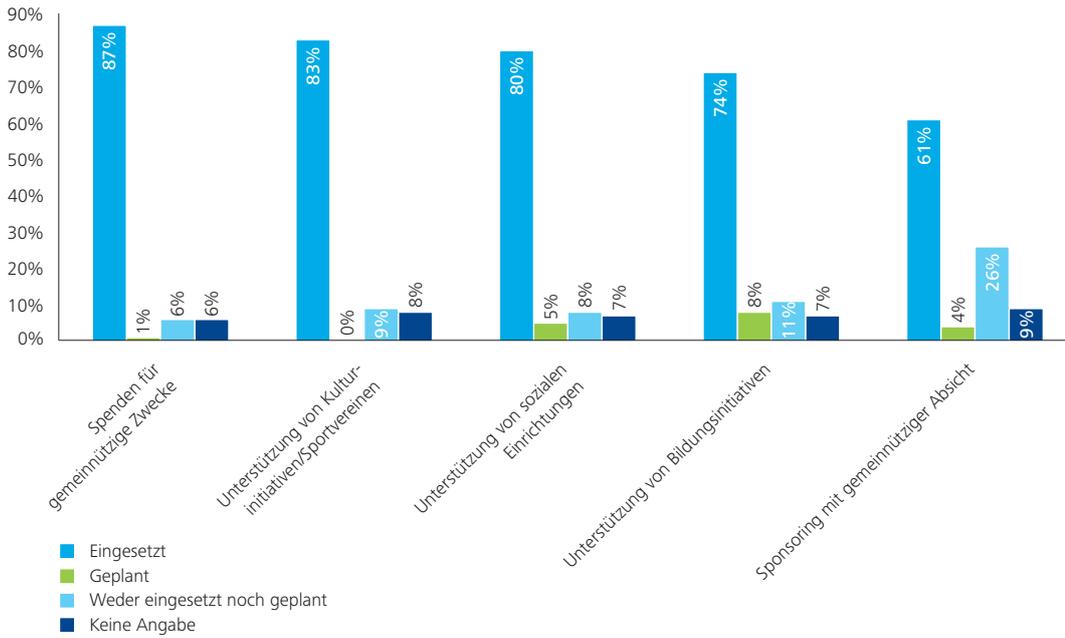
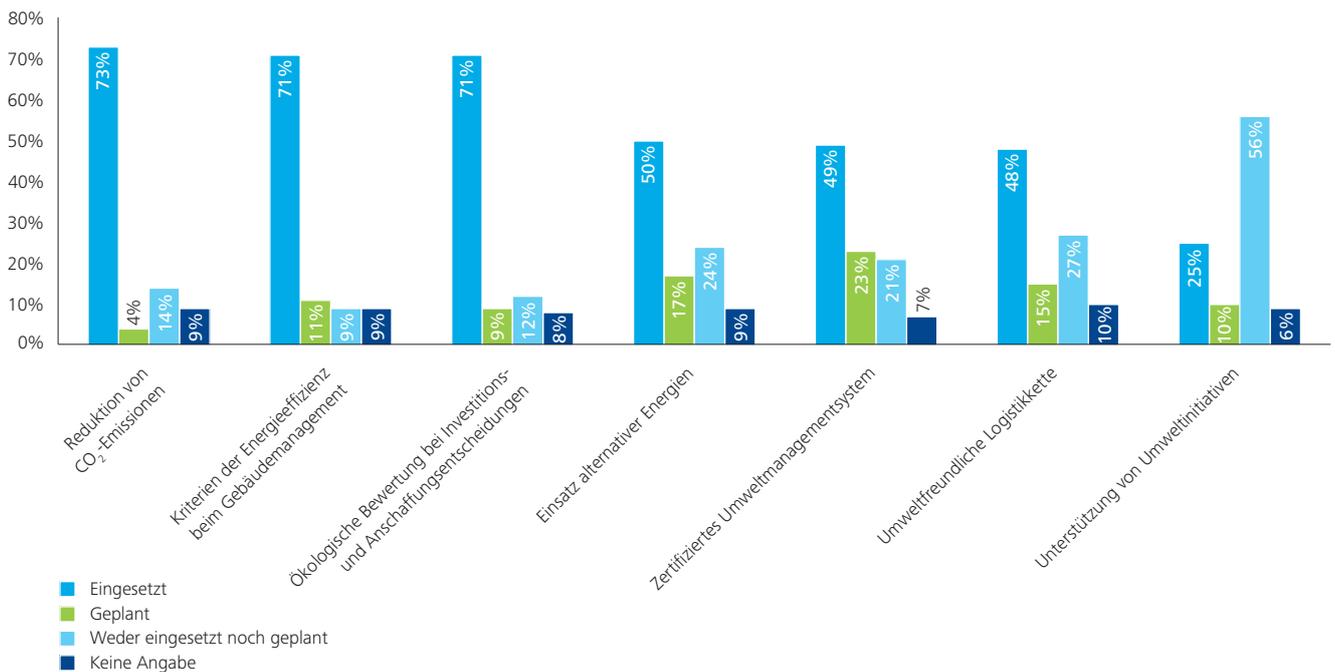


Abb. 13 – Engagement für die Umwelt

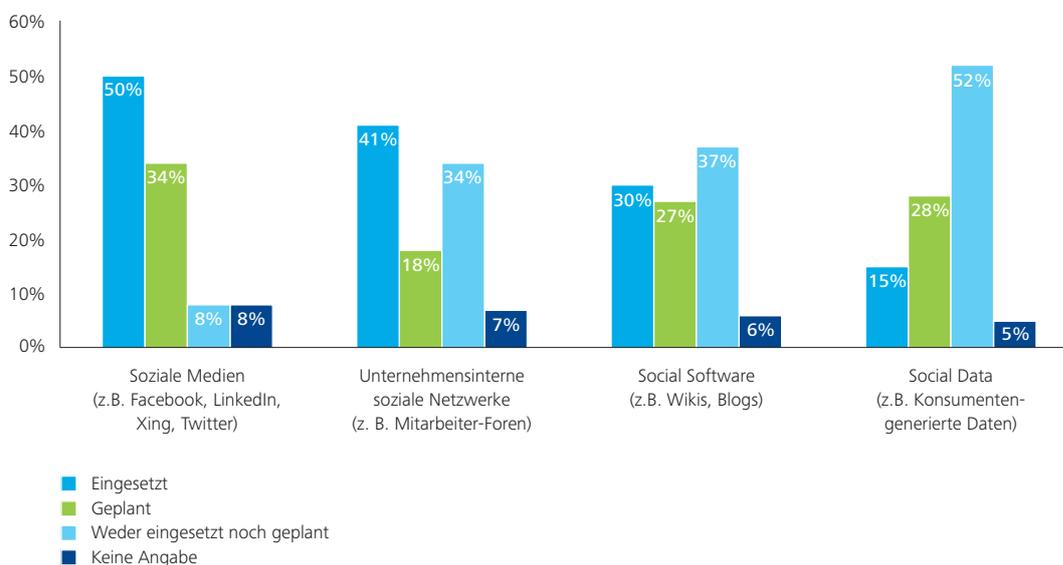


Nutzung neuer Medien

Eine zentrale Rolle für das Markenimage eines Unternehmens spielt der aktuelle Trend zur Nutzung neuer Medien. Die Hälfte der Befragten betätigt sich bereits in sozialen Medien wie Facebook oder Twitter (vgl. Abb. 14) und weitere 34 Prozent planen deren Einsatz. Ebenfalls nutzen 41 Prozent unternehmensinterne soziale Netzwerke wie Mitarbeiter-Foren und 18 Prozent planen deren Einsatz. Social Software (z.B. Wikis oder Blogs) setzen bereits 30 Prozent der Befragten ein. Lediglich Social Data (z.B. Konsumenten-generierte Daten) sind unter den Studienteilnehmern derzeit noch wenig verbreitet, hingegen ist deren Einsatz bei 29 Prozent geplant. Die Ergebnisse verdeutlichen 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 (83%), der Aufbau oder die Stärkung des eigenen Markenimages (71%) sowie die Wettbewerbsbeobachtung (53%). Der Druck zur Nutzung von neuen Medien, bedingt durch externe Erwartungshaltungen, spielt ebenso eine Rolle (55%). Neue Medien können genutzt werden, um bestehende Kunden besser anzusprechen und zusätzliche Kunden zu gewinnen. So geben 59 Prozent der Mittelständler an, dass sie neue Medien einsetzen, um Interessenten anzusprechen, und 50 Prozent der Unternehmen nutzen die neuen Medien, um Kundenmeinungen und -feedback zu sammeln. Immerhin 45 Prozent verwenden diese Medien zur gezielten Kommunikation von Kundeninformationen ein und 27 Prozent nutzen sie, um bei Kundenbeschwerden schnell reagieren zu können.

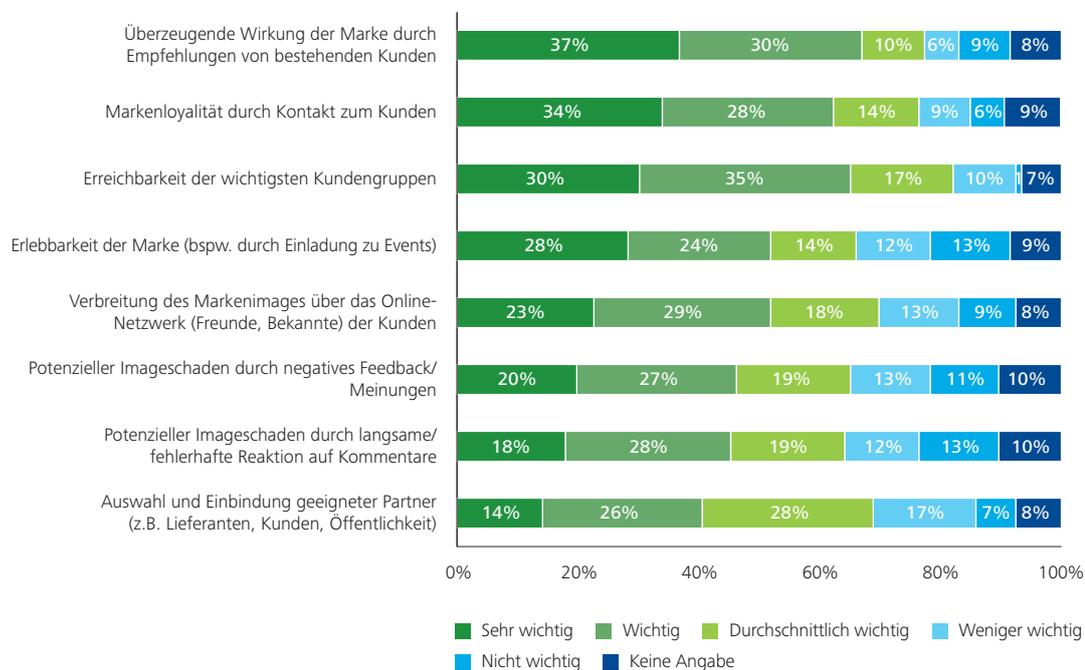
Abb. 14 – Bedeutung von neuen Medien



Wie aus Abbildung 15 ersichtlich wird, birgt die Nutzung neuer Medien insbesondere beim Austausch mit dem Kunden diverse Chancen und Risiken. So geben 62 Prozent der befragten Unternehmen an, dass die weitere Stärkung der 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 67 Prozent der Unternehmen geben dieses Kriterium als mindestens wichtig an. Darüber hinaus sind neue Medien ein wesentliches Instrument, um die wichtigsten Kundengruppen zu erreichen (65%), die Marke erlebbarer zu machen (52%) und das Markenimage über das Online-Netzwerk des Kunden besser zu verbreiten (52%), wodurch die Kundenbasis wiederum erweitert werden kann.

Die befragten Unternehmen sind sich bewusst, dass die Nutzung neuer Medien rasch zu einem Imageschaden beitragen kann, sowohl durch negatives Feedback (46%) als auch durch langsame oder fehlerhafte Reaktion auf Kunden-Kommentare durch das Unternehmen (45%). Bei den Teilnehmern, die soziale Medien nutzen, lagen diese Zahlen noch höher (47% bzw. 58%). Es lässt sich jedoch feststellen, dass die in 2014 Befragten die Gefahren der Nutzung sozialer Medien etwas weniger hoch einschätzen als die in 2013 teilnehmenden Unternehmen der Regionen Bayern, Norddeutschland und Rhein-Main.⁹

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

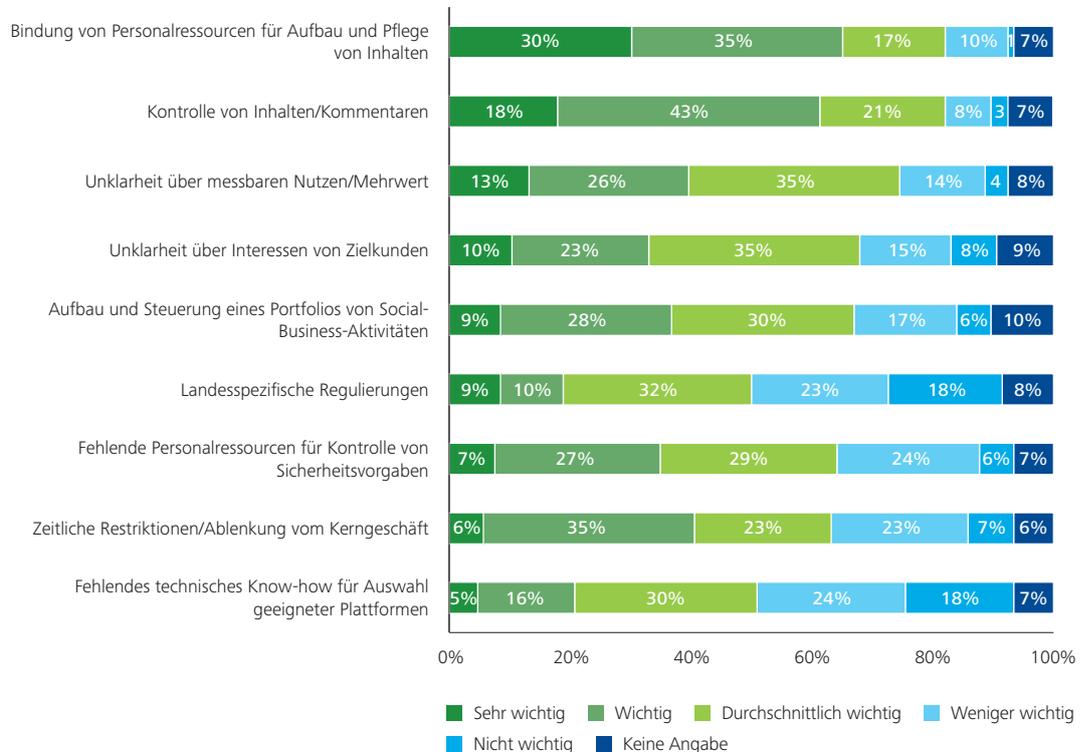


⁹ Vgl. Tuschke & Klarner (2013).

Welche Herausforderungen sehen Unternehmen bei der Nutzung neuer Medien? Die im Rahmen des AxiAwards befragten Mittelständler nennen hier vor allem die Bindung von Personal für den Aufbau und die Pflege von Inhalten als sehr wichtige oder wichtige Herausforderung (65%) (vgl. Abb. 16). Bei den Unternehmen, die soziale Medien nutzen, liegt diese Zahl sogar bei 75 Prozent. Zusätzlich sind die Kontrolle von Inhalten und Kommentaren (63%) und zeitliche Restriktionen (41%) wichtige Problemfelder. Die im Vorjahr angegebene Herausforderung von fehlendem Personal für die Kontrolle von Sicherheitsvorgaben (50%)¹⁰ sehen die in 2014 befragten Unternehmen jedoch als weniger bedeutend an – lediglich ein Drittel der Teilnehmer gibt diese als sehr wichtig oder wichtig an. Mögliche

Erklärungen hierfür können sein, dass die deutschen Mittelständler ihre Personalressourcen für die Kontrolle von Sicherheitsvorgaben in Bezug auf die Nutzung neuer Medien aufgestockt haben oder es regionale Unterschiede im Umgang mit neuen Medien gibt. 39 Prozent der in 2014 befragten Unternehmen sehen die Unklarheit über den messbaren Nutzen bzw. den Mehrwert des Einsatzes von neuen Medien als wichtiges Kriterium an und 37 Prozent nennen den Aufbau und die Steuerung eines Portfolios von Social-Business-Aktivitäten als mindestens wichtige Herausforderung. Landesspezifische Regulierungen für neue Medien oder fehlendes technisches Know-how für die Auswahl von Plattformen spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle.

Abb. 16 – Herausforderungen für die Nutzung von neuen Medien



¹⁰ Vgl. Tuschke & Klarner (2013).

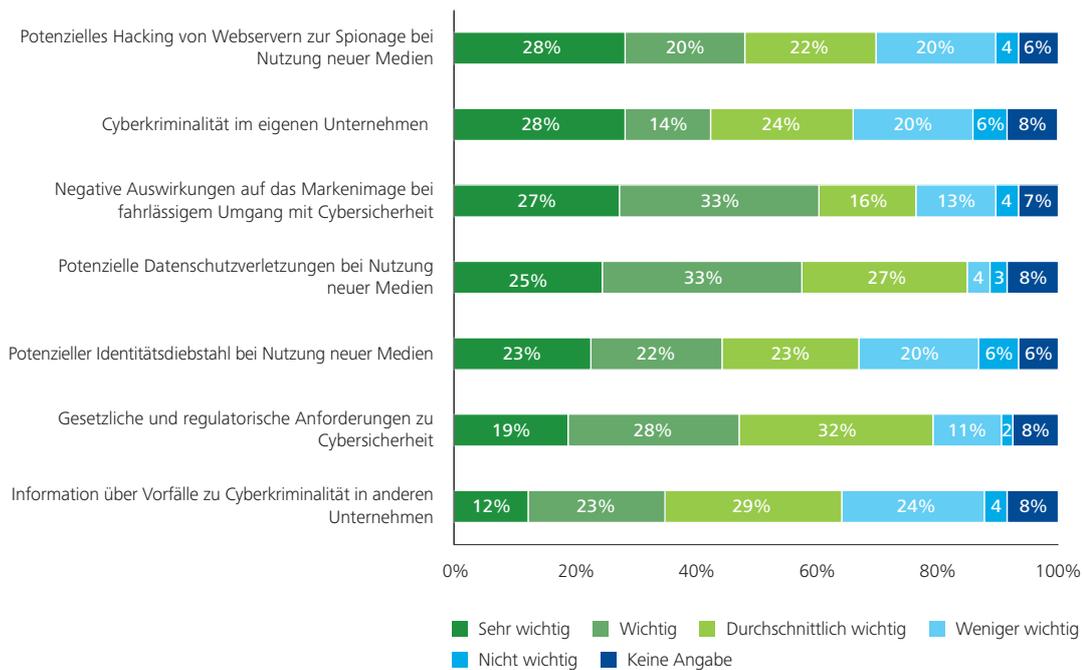
Rolle von Cybersicherheit

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.¹¹ 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.¹² Für eine Mehrheit der mittelständischen Unternehmen spielt das Thema Cybersicherheit daher eine wichtige Rolle. So wird dieses Thema bei 74 Prozent der befragten Unternehmen auf Ebene der Geschäftsleitung diskutiert und bei 58 Prozent ist es sogar strategisch verankert.

Die befragten Mittelständler beschäftigen sich aktiv mit Cyberkriminalität und dies vor allem, weil sie negative Auswirkungen auf ihr Markenimage befürchten – 60 Prozent geben dies als mindestens wichtigen Aspekt an (vgl. Abb. 17). Auch werden potenzielle Datenschutzverletzungen bei der Nutzung neuer Medien als wichtiger Aspekt genannt (58%). Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen sieht die mit Cyberkriminalität verbundenen Sicherheitsrisiken als wichtig oder sehr wichtig an, wie beispielsweise das potenzielle Hacking von Webservern zur Spionage (48%) oder den potenziellen Identitätsdiebstahl bei der Nutzung neuer Medien (45%). Auch gesetzliche und regulatorische Anforderungen veranlassen die Mehrheit der Mittelständler, sich mit Cyberkriminalität zu befassen. Daneben hatten 42 Prozent der Befragten selbst Probleme mit Cyberkriminalität und 35 Prozent wissen von derartigen Vorfällen in anderen Unternehmen. Berichterstattung und Aufklärung über Fälle von Cyberkriminalität scheinen dazu beizutragen, dass sich Unternehmen aktiv mit diesem Thema beschäftigen.

Abb. 17 – Aspekte der Beschäftigung mit Cyberkriminalität



¹¹ Vgl. Bundesministerium des Innern (2011).

¹² Vgl. Perspektive Mittelstand (2013) und Lutz & Nagel (2013).

Die operative Umsetzung von Cybersicherheit erfolgt bei 83 Prozent der Unternehmen durch die EDV-Abteilung. Als sehr wichtige oder wichtige Hürden nennen die befragten Unternehmen vor allem zeitliche Restriktionen und fehlendes Know-how im Umgang mit Cyberrisiken, weniger jedoch Budgetrestriktionen (vgl. Abb. 18).

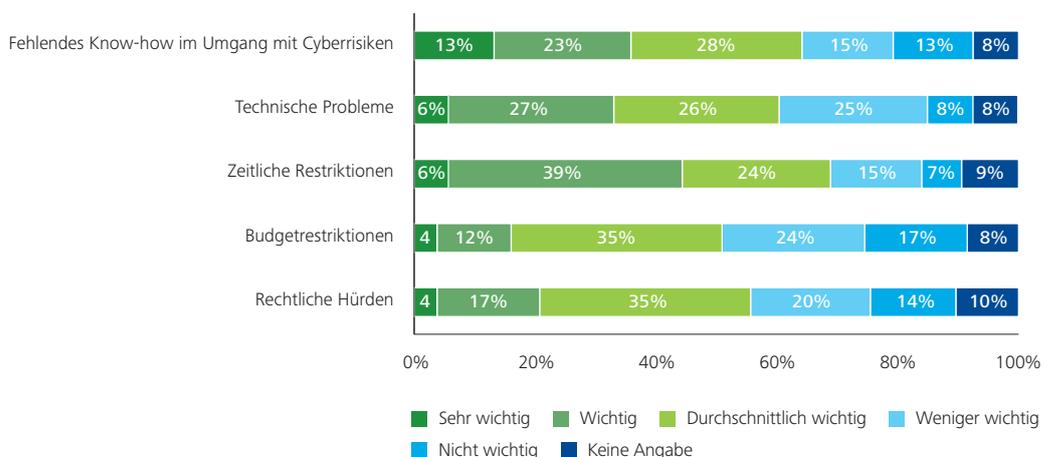
Besondere Maßnahmen zur nachhaltigen Sicherung des Markenimages

Die mittelständischen Unternehmen wurden auch nach Maßnahmen befragt, die besonders zur nachhaltigen Sicherung ihres Markenimages beitragen. Dabei nennen 28 Prozent gezielte Marketingmaßnahmen, um ihre Marke konsistent durch unterschiedliche Kanäle zu etablieren. Dazu gehören ein einheitlicher Markenauftritt und eine zielorientierte Ansprache unterschiedlicher Stakeholdergruppen sowie, falls erforderlich, auch eine Weiterentwicklung der Marke. Ebenso setzen die Unternehmen ihre Mitarbeiter bis hin zur Führungsspitze als Markenbotschafter ein. Weitere 21 Prozent nennen eine konsequente Kundenorientierung und damit verbundene Maßnahmen zur Innovation und Qualitätssicherung. So setzen Unternehmen auf höchste Qualität und Produktinnovationen, um ihre Produktführerschaft langfristig zu erhalten. Die konsequente Kundenorien-

terung spiegelt sich beispielsweise durch das Einholen von Kundenfeedback und eine schnelle Reaktion darauf wider. Zusätzlich verfügen die Unternehmen über umfangreiche Qualitätsmanagementsysteme und forcieren das Qualitätsbewusstsein in allen Unternehmensbereichen. Daneben geben 11 Prozent an, dass Kontinuität im operativen Geschäft sowie Auszeichnungen, die die Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens herausstellen, wichtig sind.

Es 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 Nordrhein-Westfalen

Mittels der Fragebogenstudie und der geführten Interviews war es möglich, ein sehr detailliertes Bild der Stärken und Schwächen der Unternehmen im Wettbewerb zu erhalten. Vier Unternehmen stachen durch einen im direkten Vergleich besonders erfolgreichen ganzheitlichen Ansatz für nachhaltiges Denken und Handeln heraus.

C.D. Wälzholz KG

Die C.D. Wälzholz KG mit Hauptsitz in Hagen (Nordrhein-Westfalen) ist in der Stahlverarbeitung tätig. Mit ca. 1.900 Mitarbeitern produziert sie insbesondere kaltgewalzte und wärmebehandelte Stahlbänder sowie -profile. Der Umsatz lag im Jahr 2013 bei 559 Millionen Euro. Seit ihrer Gründung im Jahr 1829 ist die C.D. Wälzholz KG im Besitz der Unternehmerfamilie Wälzholz.

Zur langfristigen und nachhaltigen Sicherung der Firma wurden die Kommanditeinlagen des Unternehmens in einer Familienstiftung gebunden. Es gibt eine gesellschaftsvertragliche Ausschüttungshöchstgrenze, übersteigende Gewinne sind zu thesaurieren. Diese Vorgehensweise dient auch der nachhaltigen Finanzierungssicherung des Unternehmens. Die Führungskräfte auf allen Ebenen werden durch eine überdurchschnittlich hohe Anzahl an teils außergewöhnlichen Maßnahmen langfristig an das Unternehmen gebunden. Insbesondere hohe Pensionszusagen dienen hier als Bindungsinstrument. Auch wird den Führungskräften eine sehr große Verantwortungs- bzw. Entscheidungsfreiheit für ihre jeweiligen Fachbereiche eingeräumt.

Im Bereich der nachhaltigen Sicherung der Finanzierung überzeugte die C.D. Wälzholz KG die Jury vor allem durch ihre konsequent verfolgte Strategie. Durch geeignete Maßnahmen hat es das Unternehmen geschafft, sich finanziell unabhängig von Fremdfinanzierungen jeglicher Art zu machen. Aus diesem Grund verfügt es ständig über substanzuell ausreichende, zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten. Die regelmäßige Überprüfung der Finanzierungsstruktur und die sinnvolle Anpassung im Sinne einer nachhaltigen Absicherung des Unternehmens tragen zum Erfolg dieses Finanzierungs-konzeptes bei.

Auch in Bezug auf die nachhaltige Sicherung des Markenimages konnte die C.D. Wälzholz KG überzeugen. Das Markenimage wird im Wesentlichen durch die Leistungen des Unternehmens, welches ausschließlich im B2B-Geschäft tätig ist, repräsentiert. Konstant hochqualita-

tive Ergebnisse sorgen für ein extrem positives Image bei Lieferanten und Kunden. Die Darstellung dieser Leistungen ist rein unterstützend, ersetzt selbstverständlich aber nicht deren tägliche Erbringung. Zudem hat es die C.D. Wälzholz KG geschafft, das Image einer erfolgreichen Arbeitgeber-Marke zu implementieren.

Harting Deutschland GmbH & Co. KG

Mit aktuell 3.815 Mitarbeitern und einem Umsatz von rund 484 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2013 ist die Harting Deutschland GmbH & Co. KG beispielgebend für das hervorragende Zusammenspiel von Maßnahmen in allen drei Wettbewerbskategorien. Das Hauptaugenmerk der Geschäftstätigkeit liegt in der Produktion von Industriesteckverbindungen. In diesem Bereich ist das Unternehmen Weltmarktführer. Der Hauptsitz liegt in der ostwestfälischen Stadt Espelkamp in Nordrhein-Westfalen. Das Unternehmen wurde am 1. September 1945 gegründet und befindet sich seitdem zu 100 Prozent in Familienbesitz.

Die Harting Deutschland GmbH & Co. KG konnte im Bereich der nachhaltigen Sicherung des Unternehmens auf ganzer Linie überzeugen. Nicht nur wird sich hier intensiv um bereits bestehende Führungs- und Nachwuchskräfte bemüht – nein, hier liegt ein ganz besonderer Fokus auf die Gewinnung der „besten Köpfe“. Gleich vier außergewöhnliche Initiativen richten sich an unterschiedliche Zielgruppen: „KiTec“ (Kinder sollen bereits in der Grundschule für Technik begeistert werden), „TecTo You“ (Nachwuchsinitiative in Schulen), „MINT“ (Gewinnung von Frauen für naturwissenschaftlich-technische Berufe) und „INPUT“ (Hauptschüler sollen auf die Anforderungen in gewerblichen Ausbildungsberufen vorbereitet werden). Außerdem setzt die Harting Deutschland GmbH & Co. KG auf ein intensives Hochschulmarketing bzw. -sponsoring, auf nationaler wie internationaler Ebene. Wenig überraschend ist, dass das Unternehmen bereits mit diversen Auszeichnungen bedacht wurde, u.a. „Great Places to work 2011“ sowie „Top nationaler Arbeitgeber 2014“.

Die langfristige Unternehmenssicherung wird aber auch aufseiten der Unternehmerfamilie vorbildlich vorangetrieben. So wurde die dritte Generation bereits frühzeitig in das Unternehmen integriert, wobei der Wechsel in der Geschäftsführung erst nach einigen Jahren erfolgte. Die zweite Generation ist nach wie vor in das Unternehmen eingebunden und übernimmt klar umrissene Aufgaben zur Unterstützung der nachgefolgten Gene-

ration. Zudem existieren eine definierte Strategie des permanenten Benchmarking sowie eine ausformulierte Wachstumsstrategie „Route 2020“, die bereits 1996 entwickelt wurde.

Im Rahmen der nachhaltigen Sicherung der Finanzierung konnte die Harting Deutschland GmbH & Co. KG mit ihrem Finanzierungsprozess glänzen. Eines der wichtigsten Ziele dieses Prozesses ist die Unabhängigkeit von Banken mittels einer hohen Eigenkapitalquote. Zu diesem Zweck finden jährliche Bankenmeetings statt (Rating A+) und es wurde ein effizientes Mahnwesen etabliert. Zudem gibt es automatische Debitoren-Scans (dadurch Verschlankung der Prozesse) sowie ein Qualifizierungsprogramm für involvierte Mitarbeiter. Das Ziel für 2020: Die Verdopplung der Umsatzerlöse aus Eigenmitteln. Dabei ist es der Harting Deutschland GmbH & Co. KG besonders wichtig, ein organisches Wachstum zu betreiben.

Auch im Bereich Markenimage hat die Harting Deutschland GmbH & Co. KG in den letzten Jahren Nachhaltigkeit bewiesen. So ist das Unternehmen in der ganzen Branche bekannt für seine Qualität, Zuverlässigkeit und Innovationen. Diverse Zertifizierungen, auch im Bereich Klimaschutz (u.a. „Energy Efficiency Award“), zeugen vom Erfolg der vorausschauenden Strategie, die gezielt von Corporate Branding, Design und Communication abgeleitet wurde. Ein besonderes Anliegen ist der Harting Deutschland GmbH & Co. KG das Thema Cybersicherheit, vor allem in Bezug auf die Sicherheit ihrer Technologie. Aus diesem Grund lässt das Unternehmen diese hauptsächlich in Deutschland entwickeln.

LIFTA GmbH

Die LIFTA GmbH mit Sitz in Köln wurde 1977 gegründet und ist Deutschlands bekanntester Händler von Treppen- und Hubliften. Außerdem gehören Beratung, Montage und Kundendienst zu den angebotenen Dienstleistungen des Marktführers. Das Unternehmen ist in der zweiten Generation und befindet sich zu 100 Prozent in Familienbesitz.

Auch die LIFTA GmbH gehört zu den Vorreitern im Bereich der nachhaltigen Unternehmenssicherung. Bei der Mitarbeitergewinnung ist das „verstaubte“ Image der Branche die größte Herausforderung. Mittels eines innovativen Bewerbermarketings gelingt es dem Unternehmen allerdings, mögliche Interessenten neugierig bzw. auf sich aufmerksam zu machen. Die besonders

hoch ausgeprägte Wertschätzung, die jedem einzelnen Mitarbeiter entgegengebracht wird, unterstützt die emotionale Leidenschaft und Begeisterung, die diese für ihre Aufgabe haben. Hier gilt das Motto: „glückliche Kunden durch glückliches Team“. Außerdem gibt es eine interne Kampagne zur Vorstellung der verschiedenen Abteilungen, die durch Cross-Trainings begleitet wird, sowie ein Coaching durch Externe für Führungskräfte und Gruppencoachings für alle anderen Mitarbeiter. In Summe sorgt dieses Maßnahmenbündel dafür, dass die LIFTA GmbH eine sehr geringe Fluktuation aufweist und dass sich der Verlust der „besten Köpfe“ trotz limitierter Aufstiegschancen in Grenzen hält.

Auch auf der Gesellschafterebene wird der Gedanke einer nachhaltigen Unternehmenssicherung verfolgt. So gibt es beispielsweise ein „stilles Abkommen“ im Gesellschafterkreis, dass sich die Nachfolgeneration frei entwickeln darf, Eigenaktivitäten werden explizit unterstützt. Dies stellt sicher, dass ein mögliches Interesse am Unternehmen originär und nicht erzwungen ist. Das primäre Ziel ist es hier, gute Gesellschafter zu erziehen – die Geschäftsführung ist zunächst untergeordnet. Um das Verständnis für das Unternehmen bei der nachfolgenden Generation zu stärken, werden sechsmonatige Praktika angeboten. Außerdem findet vier Mal im Jahr ein Treffen der Gesellschafter und der Nachfolgeneration mit der Geschäftsführung statt. Zudem gilt die Maxime, dass die Gesellschafter nicht in das operative Geschäft eingreifen, sondern ihre Erfahrungen einbringen und als „Querdenker“ dienen, die der Geschäftsführung Raum geben und deren Teamfähigkeit erhalten. Dieses Vorgehen ist im Feld der Wettbewerber als höchst vorbildlich einzustufen.

Wie viele der vorgestellten Best-Practice-Unternehmen verzichtet auch die LIFTA GmbH im Rahmen der nachhaltigen Sicherung der Finanzierung auf eine Bankfinanzierung und setzt ausschließlich auf eine Finanzierung durch Eigenkapital und operativen Cashflow. Bei besonderen Investitionen oder in schlechten Jahren kann das Unternehmen auf das Commitment seiner Gesellschafter vertrauen. Untermauert wird dieses Vorgehen ebenfalls durch die Tatsache, dass es grundsätzlich keine hohe Erwartungshaltung der Gesellschafter an Entnahmen oder Ausschüttungen aus dem Unternehmen gibt. Hier zählt langfristige Nachhaltigkeit mehr als die kurzfristige Gewinnausschüttung. Es herrscht ein großes Vertrauen im Unternehmen, dass auch die Nachfolgenerationen der Gesellschafter diese Philosophie mittragen.

Bezüglich der nachhaltigen Sicherung des Markenimages setzt die LIFTA GmbH auf einen gut ausbalancierten wie breiten Marketingmix. Ob Werbung über Massenmedien (Tagespresse, TV-Spots) oder die Verbreitung sozialer Projekte über Social Media, stets gilt der sensible Umgang mit einem Tabuthema dabei als oberste Maxime. Zusätzlich setzt das Unternehmen auf unterschiedliche Networking-Strategien (XING, Google) sowie Kunden-Events. Außerdem unterhält es ein sehr erfolgreiches Geschäftskunden-Partnerportal. Im Rahmen des Umweltengagements setzt die LIFTA GmbH den Nachhaltigkeitsgedanken vor allem durch die Rücknahme und Aufbereitung gebrauchter Lifte um. Dass die LIFTA GmbH mit diesem nachhaltig und langfristig orientierten Markenimage auf Erfolgskurs ist, belegen auch zahlreiche Fakten. Nicht nur ist das Unternehmen Marktführer im Neu- und Gebrauchtgeschäft von Treppenliften, auch liegt der Bekanntheitsgrad der Marke im Allgemeinen bei 58 Prozent; bei ihrer Zielgruppe sogar bei über 90 Prozent. „LIFTA“ gilt inzwischen nicht mehr nur als Unternehmen sondern als Gattungsbegriff. Im Jahr 2014 gewann die Firma den „Ads of the Year 2014 Award“.

Wepa Hygieneprodukte GmbH

Die Wepa Hygieneprodukte GmbH aus dem sauerländischen Arnsberg wurde 1948 gegründet und ist bis heute zu 100 Prozent im Besitz der Unternehmerfamilie Krenge. Mit über 1 Milliarde Euro Umsatz und 3.000 Mitarbeitern in 2013 zählt das Unternehmen zu den größten Produzenten im europäischen Hygienepapierbereich.

Für die Sicherung des Unternehmens aufseiten der Mitarbeiter sind den Eigentümern der Wepa Hygieneprodukte GmbH vor allem die drei Kernwerte Respekt, Engagement und Nachhaltigkeit besonders wichtig. Allerdings handelt es sich bei diesen Werten nicht nur um ein Schriftstück – diese sind vielmehr Teil einer (vor-)gelebten Unternehmenskultur, die unter anderem die Gleichrangigkeit von Werten und Renditeorientierung beinhaltet. Die nachhaltige Personalpolitik ist geprägt durch geringe Fluktuation, lange Unternehmenszugehörigkeit und eine vorausschauende Personalplanung (Stellenabbau durch Kostendruck mit sozialverträglichen Lösungen umgesetzt). Bei der Gewinnung der „besten Köpfe“ setzt die Wepa Hygieneprodukte GmbH unter anderem auf eine duale Ausbildung, zum Teil mit berufsbegleitendem Studium. Außerdem wird die Ausbildung neuer Mitarbeiter bedarfsorientiert vorgenommen und es herrscht eine hohe Übernahmequote. Die Zusammenarbeit mit Universitäten gehört ebenfalls zu den Recruiting-Maßnahmen.

Auf der Ebene der Gesellschafter wurde im Rahmen der nachhaltigen Unternehmenssicherung eine Familienverfassung erstellt, die unter anderem Fragen der Nachfolge regelt. Der externe Aufsichtsrat entscheidet unabhängig über die Bestellung von Vorstandsmitgliedern; etwaige Familienmitglieder müssen einem Drittvergleich standhalten. Neben der Familienverfassung wurde ein Family Office eingerichtet, in dem zukünftige Familienmitglieder sowohl operatives Leitungs-Know-how als auch Gesellschafterkompetenz erwerben können.

Zur nachhaltigen Sicherung der Finanzierung hat die Wepa Hygieneprodukte GmbH die Strategie „Wachstum statt Ausweichen“ formuliert. Diese besagt unter anderem, dass die Finanzierung des Unternehmens der Strategie zu folgen hat und nicht umgekehrt („Nicht Objekt, sondern Subjekt sein!“). Die Konsequenz aus dieser Strategie war unter anderem die Übernahme der italienischen Karto Group im Jahre 2008, die eine Umsatzverdoppelung zur Folge hatte. Zur langfristigen Sicherung der Finanzierung wurde im Jahr 2013 die Einrichtung eines High-Yield Bonds beschlossen. Aufgrund der großen Nachfrage und unter Ausnutzung des Niedrigzinsniveaus konnte Ende 2013 die erste Tranche erhöht werden. Unterstützend setzt die Wepa Hygieneprodukte GmbH auf ein öffentliches Finanz-Rating und die Umsetzung einer ABS-Finanzierung.

Im Rahmen ihres Markenimages setzt die Wepa Hygieneprodukte GmbH auf eine konsequente Orientierung an den Erfordernissen des Marktes und den Qualitätsansprüchen der Verbraucher bzw. Konsumenten. Dabei agiert das Unternehmen als „Private Label“-Spezialist, also mit vollständiger Fokussierung auf das Markengeschäft der Kunden im Lebensmitteleinzelhandel. Dies unterscheidet die Wepa Hygieneprodukte GmbH essenziell von ihren Konkurrenten. Im Zuge des Umweltmanagements lässt das Unternehmen seine gesamte Ökobilanz durch eine externe Umweltberatungsfirma beurteilen. Die Geschäftsführung ist auf eine stetige Verbesserung des eigenen Umwelt-Fußabdrucks bedacht und der festen Überzeugung, dass dies immer weiter ausgebaut werden kann. Neben dem Engagement für die Umwelt unterstützt die Wepa Hygieneprodukte GmbH sportliche Veranstaltungen, Kulturprojekte und soziale Einrichtungen in der Region. Die Sicherung des Markenimages ist auf ganzer Linie als nachhaltig und langlebig zu bezeichnen.

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 zentrale Handlungsempfehlungen ableiten.

Nachhaltiges Denken und Handeln: Einklang von Strategie und operativer Umsetzung

Nachhaltig aufgestellte mittelständische Unternehmen verwenden einen integrativen Ansatz für die Sicherung ihres Unternehmens. Sie reduzieren sich nicht auf einzelne Themenbereiche wie ihr Engagement für Soziales oder die Umwelt, sondern verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem das operative Geschäft im Einklang mit strategischen Zielen steht. Dabei bedeutet Nachhaltigkeit, dass mit einer geschickten Personalpolitik die zukünftige Entwicklung des Unternehmens gesichert wird, die Übergabe der Führungsverantwortung langfristig 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. Auch wenn Kriterien wie die Innovationsfähigkeit, Effizienz und soziale Verantwortung für ein nachhaltiges Markenimage von Bedeutung sind, gibt es jedoch keinen einheitlichen Weg zur Sicherung des Markenimages. Vielmehr nutzen erfolgreiche Mittelständler spezifische Maßnahmen, 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 beispielsweise, die Auswirkungen potenzieller Risiken in einer Dimension auf andere Dimensionen zu evaluieren und

diesen entgegenzuwirken. So kann eine Bedrohung für das Markenimage des Unternehmens beispielsweise Auswirkungen auf die Gewinnung von Mitarbeitern oder Kapitalgebern haben.

Den Spagat zwischen Planung und Anpassungsfähigkeit meistern

Nachhaltig aufgestellte Unternehmen verstehen es, langfristig zu planen, sich aber auch kurzfristigen Herausforderungen und aktuellen Trends anzupassen. Diese Unternehmen tauschen sich daher mit ihren Kunden aus, befassen sich mit ihren Wettbewerbern und ermitteln und überprüfen neue Markttrends, um den Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen – wie Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten – gerecht zu werden. Manche Entwicklungen beeinflussen die Mittelständler sogar aktiv: So wirken sie dem Trend zum Fachkräftemangel entgegen, indem sie rechtzeitig sowohl für ihre Nachwuchskräfte als auch für die Führungsebene Maßnahmen ergreifen, die ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigert und die besten Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen bindet. Die Personalentwicklung und -bindung wird 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. Andere Unternehmen hingegen müssen alternative Lösungen für die Nachfolge finden. Ein frühzeitiger 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 mit einbeziehen, 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 ermöglicht ein Ausbau der Eigenkapitalausstattung, die Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern zu reduzieren und langfristige strategische Ziele umzusetzen. Zusätzlich erleichtert eine hohe Eigenkapitalausstattung die Anpassung der Finanzie-

rungsstruktur 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 mit wichtigen Anspruchsgruppen

Um ihre Strategie und die operative Umsetzung in Einklang zu bringen sowie die langfristige Planung mit der erforderlichen Anpassungsfähigkeit zu kombinieren, setzen erfolgreiche Mittelständler auch auf das Beziehungsmanagement mit wichtigen Anspruchsgruppen. 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 Geschäftsführung signalisiert dabei nicht nur die Fokussierung auf den langfristigen Unternehmensbestand, sondern verdeutlicht 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 ihre Ideen für Innovationen zu nutzen und Feedback möglichst rasch in das Produkt- oder Dienstleistungsangebot zu integrieren. So erhalten sich Unternehmen ihre Fähigkeit, kontinuierlich zu lernen und sich laufend zu verbessern. Hierbei werden sowohl traditionelle Kanäle als auch neue Medien genutzt, um unterschiedliche Kunden- und Altersgruppen 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 Interessen unterschiedlicher Stakeholder zu verstehen und die Kommunikation entsprechend anzupassen. Beispielsweise sind langfristig orientierte Anteilseigner und Mitarbeiter oftmals stärker an der Kontinuität in der Unternehmensstrategie und deren Umsetzung interessiert, während Kunden sich für den aktuellen Innovationsgrad der Produkte und Dienstleistungen interessieren.

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 steht für „Wert“, „Fähigkeit“ und „Erfolg“ und verbindet damit zentrale Aspekte der Arbeit und Herausforderungen mittelständischer Unternehmen.

Um den Award der Regionen Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Ostdeutschland konnten sich Unternehmen aller Branchen bewerben, die folgenden Kriterien genügen:

- Hauptsitz in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen oder Ostdeutschland
- Erwirtschafteter Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. € (25 Mio. € für die Region Ostdeutschland)
- Mindestens zum Teil in Familienbesitz befindlich

Charakterisierung der befragten Unternehmen

Die befragten Unternehmen sind überwiegend im verarbeitenden Gewerbe (55%) tätig. Wie aus Abbildung 19 ersichtlich, sind 22 Prozent der Teilnehmer dem Dienstleistungssektor zuzurechnen und 12 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

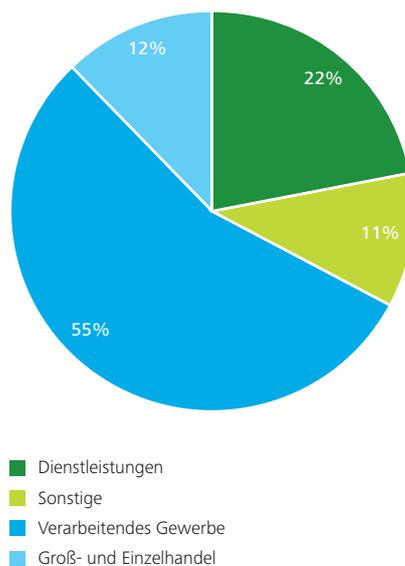
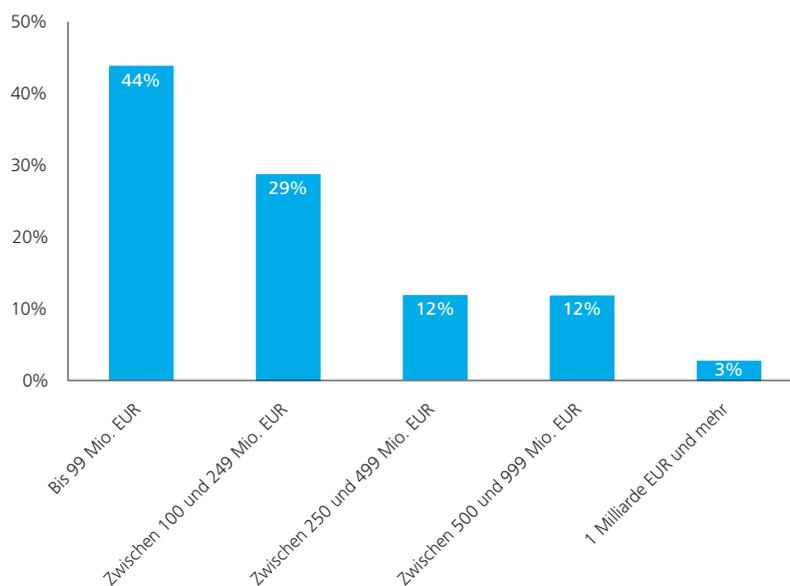


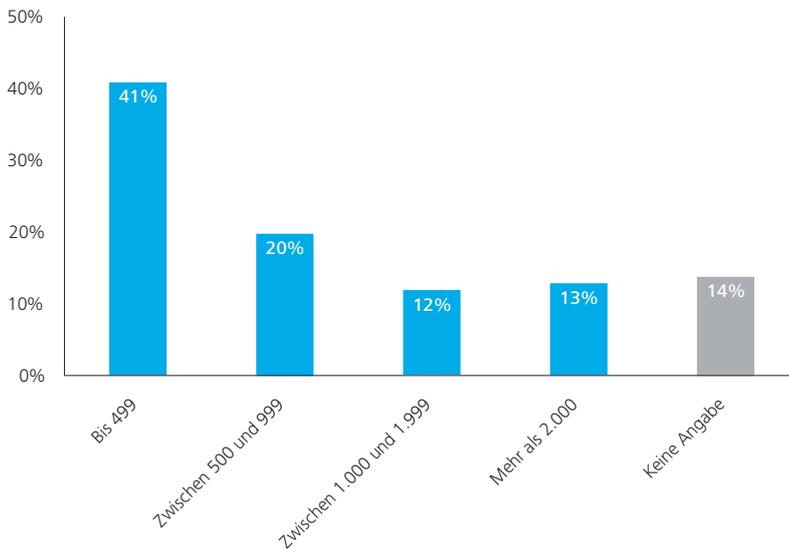
Abb. 20 – Jahresumsatz 2013



Die Mehrheit der am Axia-Award teilnehmenden Unternehmen erreichte ihren Umsatz mit weniger als 1000 Mitarbeitern (vgl. Abb. 21).

Das älteste der befragten Unternehmen wurde bereits 1688 gegründet, während die Gründung des jüngsten Unternehmens im Jahr 2008 erfolgte.

Abb. 21 – Anzahl Mitarbeiter am 01.01.2014 (Vollzeitäquivalente)



Methodik

Die Bewerber für den AXIA-Award 2014 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 dienen der Jury als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Preisträger. Die Jury des Wettbewerbs um den Award setzt sich aus unabhängigen Vertretern aus Wissenschaft und Praxis zusammen.

Quellenverzeichnis¹³

Arbeitsgemeinschaft Mittelstand (2014). Jahresbericht Mittelstand 2014, abzurufen unter: <http://www.arbeitsgemeinschaft-mittelstand.de/content/Berichte/JMB-2014.pdf>.

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

DIHK (2014): Guter Nachfolger – Engpass im Mittelstand. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2014.

DIW (2014): DIW-Konjunkturbarometer vom 29. Oktober 2014, abzurufen unter: http://www.diw.de/de/diw_02.c.102177.de/forschung_beratung/daten/konjunkturbarometer/konjunkturbarometer_vom_29_oktober_2014.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/webwelt/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>.

Tuschke, A./Klarner, P. (2013): Nachhaltig denken, erfolgreich lenken. Studie zum Axia-Award 2013, abzurufen unter: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Axia-Award/Axia%20Axard%202013_Gesamtstudie%20ohne%20BPs_April%202014.pdf.

¹³ Die Studie wurde von Prof. Dr. Antja Tuschke und Prof. Dr. Patricia Klarner, LMU München verfasst.

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

20354 Hamburg

Dammtorstraße 12
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

90402 Nürnberg

Tullnau Carrée
Am Tullnaupark 15
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

Ansprechpartner

Lutz Meyer

Partner

Tel: +49 (0)211 8772 3502

axia-award@deloitte.de

Ulrich Harnacke

Partner

Tel: +49 (0)211 8772 3880

axia-award@deloitte.de

Wir bedanken uns herzlich bei den Kooperationspartnern des Axia-Award Nordrhein-Westfalen

Medienpartner:

Handelsblatt



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

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

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 und Gebieten 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 mehr als 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

© 2015 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stand 02/2015

