Deloitte.

PFH PRIVATE UNIVERSITY of Applied Sciences

Fit für Morgen – Effiziente und flexible Unternehmenssteuerung

Studie zum Axia-Award 2011 in Norddeutschland

Fit für Morgen – Effiziente und flexible Unternehmenssteuerung

Studie zum Axia-Award 2011 in Norddeutschland

Vorwort

Zum fünften Mal wurde 2011 in Norddeutschland der Axia-Award für den Mittelstand ausgelobt. Mit unserem Preis ehren wir mittelständische Unternehmen, die sich durch gute nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand auszeichnen. Ziel des Awards ist auch, mit der begleitend erstellten Studie mittelständischer Best Practice ein Forum zu geben. Unsere im Rahmen dieses Wettbewerbs abgeleiteten Analysen haben anschaulich belegt, dass der Mittelstand in dieser Region Deutschlands hervorragend aufgestellt ist.

Die Unternehmen müssen einerseits effizient arbeiten, um dem wachsenden Wettbewerbsdruck standzuhalten, und andererseits flexibel bleiben, um auf sich dynamisch verändernde Marktbedingungen zu reagieren und aktiv ihren Markt zu bearbeiten.

Durch die immer weiter fortschreitende Globalisierung und den starken Wandel des Wettbewerbs ist es im Rahmen der strategischen Ausrichtung von größter Bedeutung, die Balance zwischen Effizienz und Flexibilität zu finden. Diese Herausforderung spiegelt sich in der Beschaffungs-, Absatz-, Personal- und Controllingfunktion der Unternehmen wider. Heute werden Rohstoffe weltweit beschafft, Güter an unterschiedlichsten Standorten produziert und Produkte am globalen Markt abgesetzt. Auch der Personalmarkt darf nicht außer Acht gelassen werden: Es wird immer schwieriger, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden und diese für mittelständische Unternehmen zu begeistern. Das Thema unseres diesjährigen Wettbewerbs lautet vor diesem Hintergrund „Fit für Morgen – Effiziente und flexible Unternehmenssteuerung“.

Strategische Ausrichtung, Controlling und Personalmanagement, dies sind die drei Säulen unseres diesjährigen Axia-Awards 2011. Unter den vielen interessanten Bewerbungen und spannenden Interviews wurden Unternehmen gesucht, die eine effiziente und flexible Unternehmenssteuerung heute schon betreiben und damit „Fit für Morgen“ sind.

Grundlegend für den Axia-Award ist das Zusammenspiel von Wissenschaft und Praxis. Daher wird die Würdigung mittelständischer Leistungen ergänzt und untermauert durch die wissenschaftliche Begleitung der PFH Private Hochschule Göttingen.

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

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

Jürgen Reker
Leiter des Deloitte Mittelstandsprogramms

Peter Dietterle
Deloitte

Heiko Engelhardt
Deloitte

Inhaltsverzeichnis

2 Vorwort

4 Executive Summary

5 Aktuelle Herausforderungen und Ziele

7 Strategische Ausrichtung

14 Controlling

19 Personalmanagement

23 Best Practice
23 BRÖTJE Automation GmbH
23 Dockweiler AG
24 Müller-Technik GmbH
24 Wurst Stahlbau GmbH

25 Zusammenfassung

26 Literatur

Executive Summary

Mit der lateinischen Weisheit „carpe diem – Nutze den Tag“, die seit dem „Club der toten Dichter“ verstärkt jeder Generation wieder vor Augen führt, wie vergänglich die Gegenwart ist, wird das Hier und Jetzt als zentraler Bezugspunkt für den einzelnen Menschen benannt.

Wie anders und doch wiederum gleich ist dieser Spruch auf Unternehmen und den diesjährigen Axia-Award unter der Überschrift „Fit für die Zukunft“ zu übertragen. Waren die Zeiten 2009 noch stürmisch und wurden dennoch erfolgreiche Unternehmen 2009 untersucht, war 2010 die Innovationskraft der „Ideenschmiede Mittelstand“ Bezugspunkt. So steht im diesjährigen Axia- Award im Mittelpunkt, wie Unternehmen die Gegenwart nutzen, um die Rahmenbedingungen ihres Geschäftsmodells für die Zukunft zu gestalten.

Die insgesamt wirtschaftlich guten Jahre 2010 und 2011 haben die Krisenzeiten ab 2008 fast vergessen lassen. Die im Kern nicht bewältigte Bankenkrise erlebt ihre Fortsetzung in einer Schuldenkrise fast aller Staaten Europas und der USA. Die Eurokrise und die sich abzeichnende Wachstumsschwäche lassen nach den Prognosen der Gutachter und Institute für Deutschland im Jahre 2012 unter Vorbehalt nur ein Wachstum von 0,5 % erwarten und in anderen wichtigen EU-Staaten sogar eine Rezession erwarten.

Carpe diem heißt für Unternehmer „Nutze den Tag“, um die Unternehmen für die Zukunft und damit langfristig überlebensfähig aufzustellen. Dieses gilt umso mehr für den Mittelstand und hier insbesondere die familiengeführten Unternehmen, die vielfach nach Hermann Simon als „Hidden Champion“ bezeichnet werden.

Demzufolge ruhen sich Unternehmer und Manager in guten Zeiten nicht aus, sondern entwickeln bzw. schreiben Unternehmensstrategien fort, um von der Zukunft nicht überrascht und in ihrem Bestand bedroht zu werden.

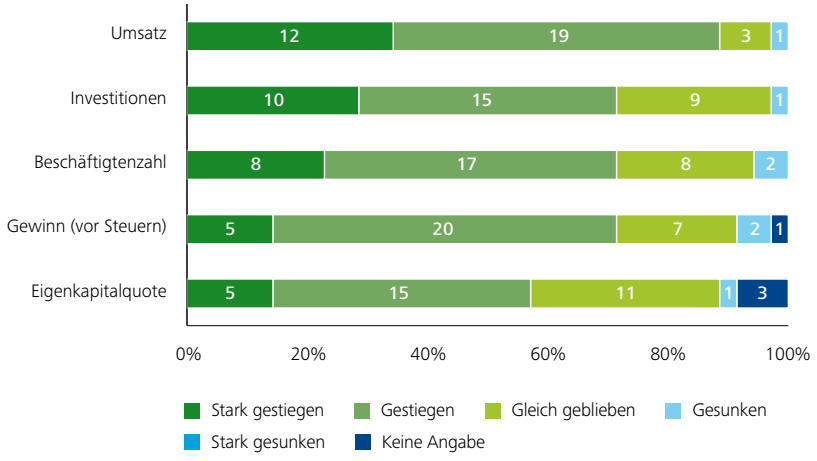
Als wichtige Stabilisatoren bzw. Erfolgspotenziale für das „Fitnessprogramm“ waren mit Controlling und Personalmanagement zwei interne Bereiche in der vorliegenden Studie angesprochen.

Der Dreiklang aus umfassender Unternehmensstrategie, Transparenz schaffendem Controlling und einem sich des „War for Talent“ annehmenden Personalmanagement war der Untersuchungsgegenstand, der im Nominierungsprotokoll abgefragt wurde und in Interviews von Deloitte und teilweise der PFH mit den Geschäftsleitungen vertieft wurde.

In diesem Jahr wurden wieder 250 Unternehmen deutschlandweit im Rahmen des Axia Awards untersucht, davon entfielen knapp 40 Unternehmen auf die Region Nord (Bremen, Hamburg, Niedersachsen und Schleswig Holstein).

Die Teilnehmer hatten in den letzten fünf Jahren beeindruckende Entwicklungen im Hinblick auf Eigenkapitalquote, Umsatz und Gewinne (Abb. 1).

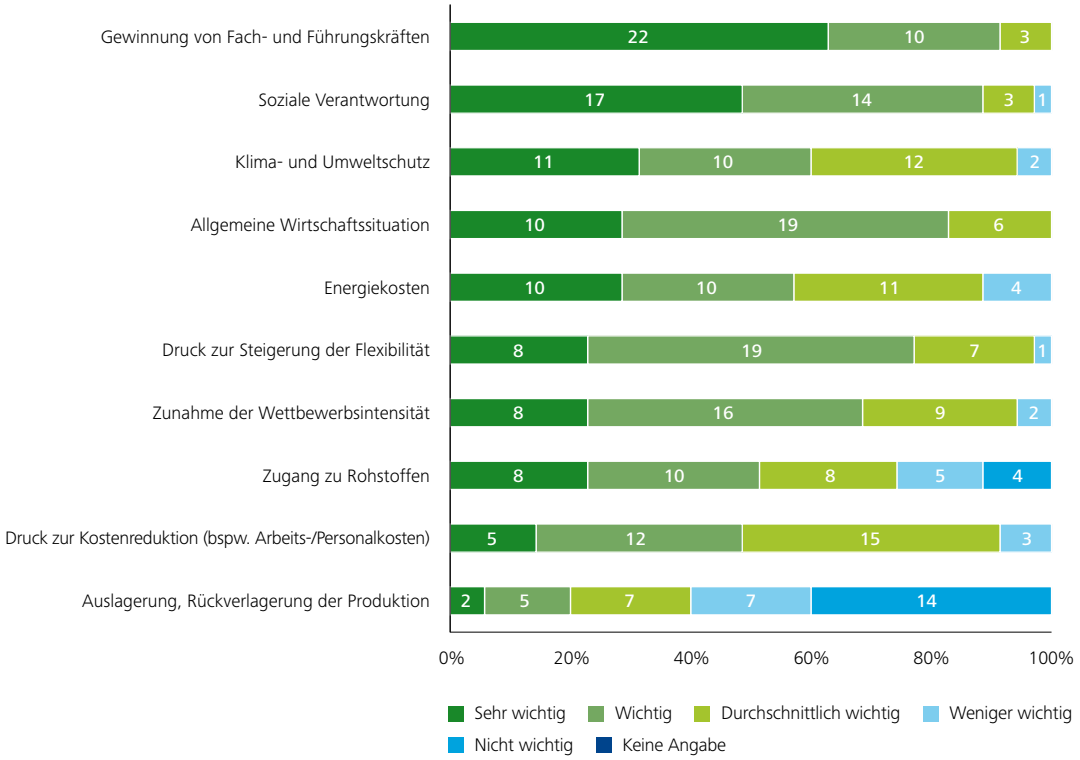
Abb. 1 – Entwicklung ausgewählter Größen in den letzten fünf Jahren, Anzahl der Nennungen



Aktuelle Herausforderungen und Ziele

Das Thema „Fit für Morgen – Effiziente und flexible Unternehmenssteuerung " untersucht das vielschichtige Zusammenwirken der strategischen Ausrichtung, eines effizienten Controllings sowie des Personalmanagements bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland.
Die spannende Frage ist: Wie greifen die Bereiche Unternehmensstrategie, Controlling und Personalmanagement ineinander? Dabei spielen sowohl die konsequente Strategieverfolgung eines Unternehmens als auch ein konsequentes Risikomanagement innerhalb des Controllings eine zentrale Rolle. Das Personalmanagement als wichtiger Teil der Gesamtstrategie ist die Basis für die Zukunft, da die Mitarbeiter als wichtigste Erfolgsfaktoren gelten. Die größte Herausforderung sehen die Studienteilnehmer daher auch in der Gewinnung von Fach- und Führungskräften, sogleich gefolgt von sozialer Verantwortung, die damit einhergeht (Abb. 2).

Abb. 2 – Herausforderungen für die Zukunft des Unternehmens, Anzahl der Nennungen



Wichtige Ziele, um ihre Unternehmen „Fit für Morgen“ zu machen, sehen die Teilnehmer in der Steigerung der Effizienz operativer Prozesse. Für die Hälfte steht die Gewinnung von Wissen als Ziel im Vordergrund und bis auf zwei Teilnehmer sehen alle die Flexibilisierung von Planungs- und Steuerungssystemen als sehr wichtig bis wichtig an.

In der Studie wird deutlich, dass sich die Teilnehmer den Herausforderungen stellen, unabhängig, welcher Branche sie angehören.

Das produzierende Gewerbe stellt den Großteil der Studienteilnehmer, wohingegen sich die verbleibenden Anteile auf Dienstleistungen und Groß- und Einzelhandel aufteilen. (Abb. 3).

Der Umsatz der Unternehmen reicht mehrheitlich bis 249 Mio. Euro, wobei zu beachten ist, dass die verschiedenen Branchen diesbezüglich nicht miteinander vergleichbar sind (Abb. 4).

Abb. 3 – Branchenübersicht des Bewerberfeldes

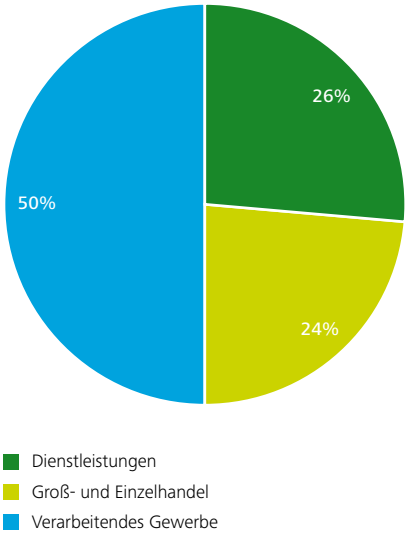
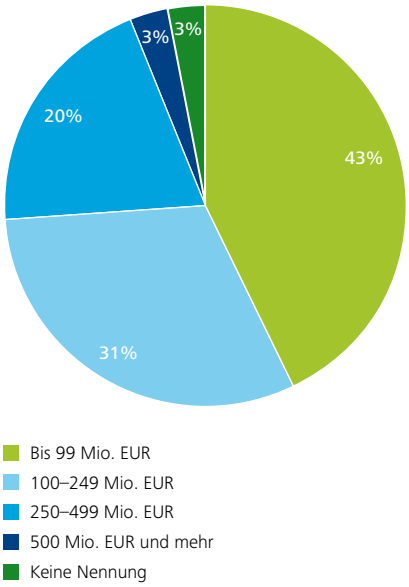


Abb. 4 – Verteilung der Umsatzklassen



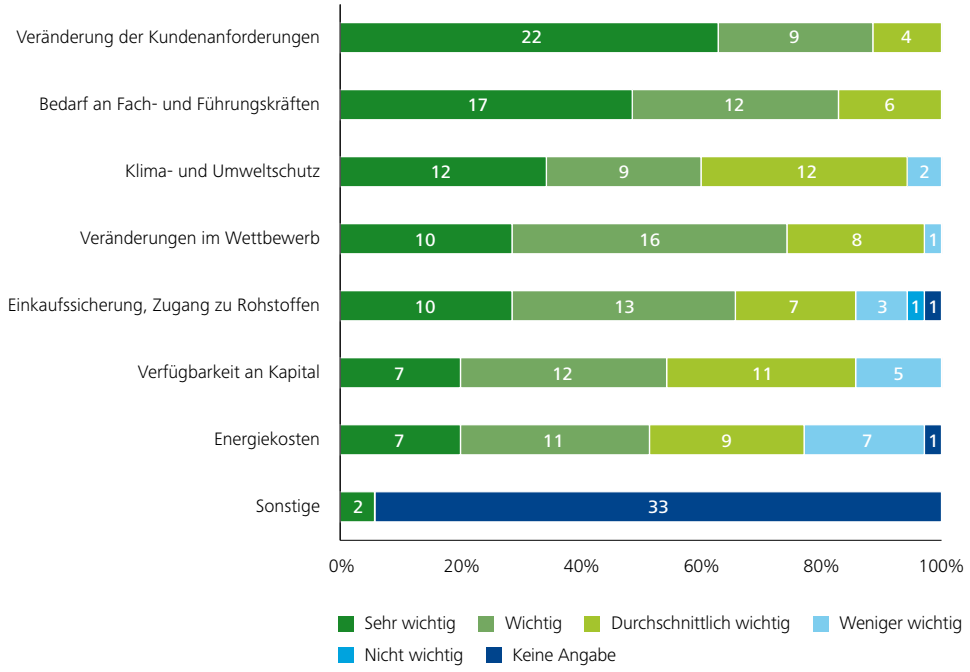
Strategische Ausrichtung

Um im nationalen, internationalen oder gar globalen Wettbewerb mit seinen sich stets verändernden Herausforderungen bestehen zu können, benötigen Unternehmen eine klare strategische Orientierung. Im Zentrum stehen dabei die Schaffung und der Erhalt der strategischen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Besonders bedeutend ist dies für mittelständische Firmen, die oft Nischen bearbeiten und besetzen sowie in ihren Bereichen Marktführer sind. Ihr strategisches Geschäftsmodell beruht häufig auf einer Differenzierungsstrategie mit dem Ziel einer nachhaltigen Positionierung ihrer Produkte und Dienstleistungen am Markt und der Abgrenzung ihrer Kompetenz gegenüber den Wettbewerbern.

Eine Strategie stellt im Einzelnen für jedes Unternehmen seine persönliche Ausrichtung dar und wird unterschiedlich interpretiert. Dabei ist allen Unternehmen gemein, dass sie sich mit ihrer Umwelt auseinandersetzen, sich strategisch permanent anpassen und teilweise neu erfinden müssen. Die strategische Auseinandersetzung wird damit zu einem fortlaufenden, kollektiven Lernprozess, in dem Ideen generiert, geprüft oder durch Erfahrungen auch wieder revidiert werden. Die Beteiligten verändern im wechselseitigen Austausch ihre eigenen Vorstellungen und entwickeln in einem stetigen Prozess eine neue gemeinsame Vorstellung. Für die strategische Entwicklung muss jedes Unternehmen für sich klären, welche Themen und Ziele zu definieren sind, um das eigene Fortbestehen zu sichern. Nach der St. Gallener Schule wird hier auch der General Management Navigator eingesetzt, der die Initialzündung für strategische Neuausrichtungen beim Management und/oder bei den sich wandelnden Umweltbedingungen verortet. Idealtypisch wird davon ausgehend die (Neu-)Positionierung aus externer Sicht vorgenommen. Hieraus wird im Anschluss die Wertschöpfung als interne Dimension sofern notwendig angepasst. Begleitet wird dieser Prozess von der Initiierung bis zur abgeschlossenen Veränderung von einem Performance Management.

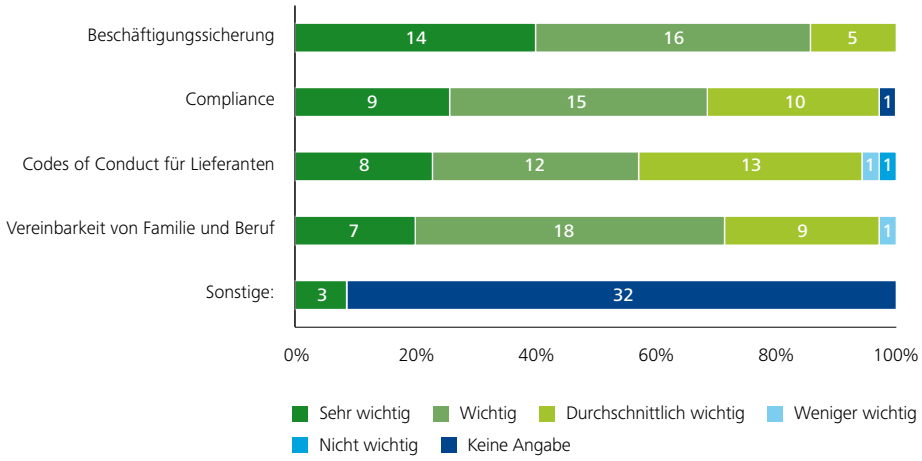
Das Thema Veränderung von Kundenanforderungen sowie der Bedarf an Fach- und Führungskräften werden von den Studienteilnehmern als sehr wichtig eingestuft. Klima- und Umweltschutz wurde als wichtiges strategisches Thema direkt im Anschluss genannt und Veränderungen im Wettbewerb stellen für 70 Prozent ein zentrales Thema in der strategischen Ausrichtung dar (Abb. 5).

Abb. 5 – Inwieweit schlagen sich folgende Themen in der strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens nieder?



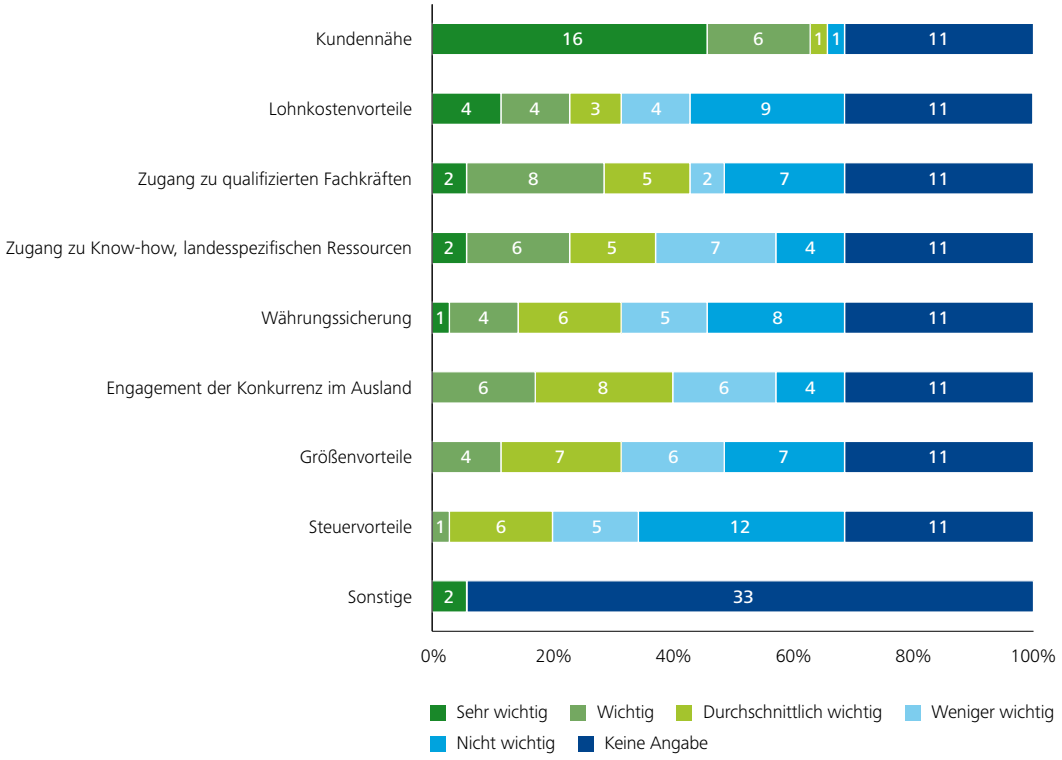
Fragt man nach sozialen Aspekten bei der strategischen Orientierung, wird deutlich, dass diese bei der Organisation eine bedeutende Rolle spielen und bei der Planung berücksichtigt werden. Dabei steht für über 80 Prozent der Befragten die Beschäftigungssicherung ihrer Mitarbeiter im Vordergrund, gefolgt von Themen wie Compliance und Codes of Conduct für Lieferanten. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für die Hälfte ein wichtiges Ziel, steht im Vergleich zu den anderen sozialen Aspekten jedoch an letzter Stelle (Abb. 6).

Abb. 6 – Inwieweit werden folgende soziale Aspekte in Ihrer strategischen Planung berücksichtigt?



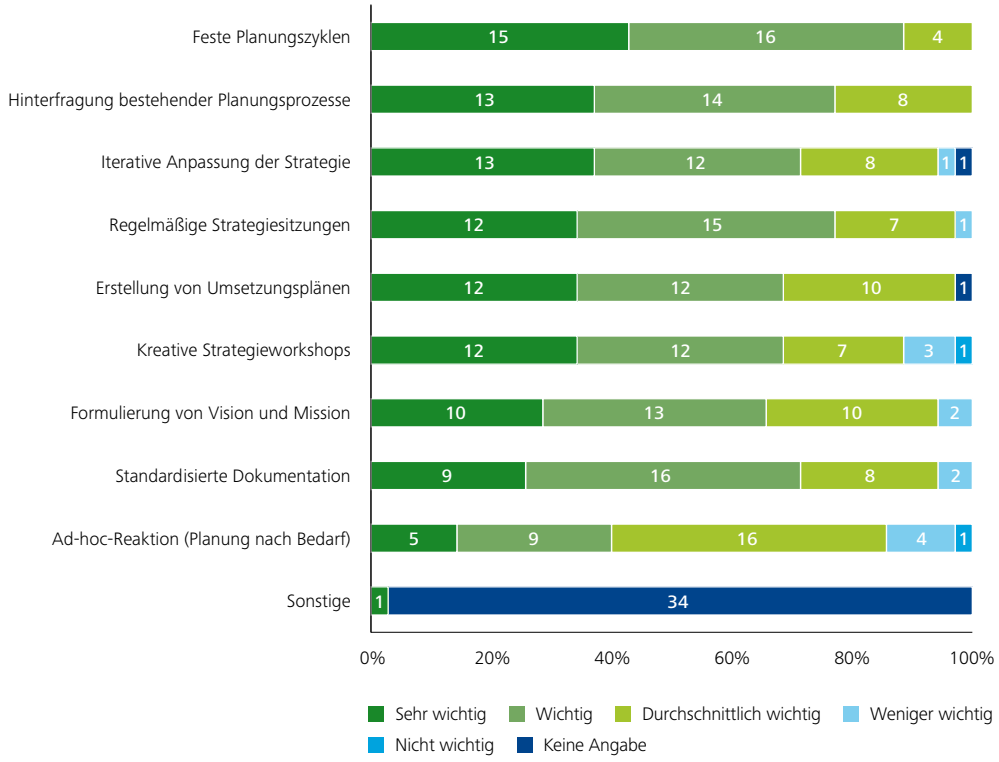
Viele Unternehmen im deutschen Mittelstand sind globale Hidden Champions in ihrer Nische, da sie konsequent auf die Erschließung internationaler Märkte setzen und sich nicht nur auf den deutschen oder europäischen Markt als Standbein verlassen. Besonders die Nähe zum Kunden gibt für den Großteil der Studienteilenehmer den Ausschlag, international aktiv zu werden. Der Zugang zu qualifizierten Fachkräften und Know-how bzw. landesspezifischen Ressourcen vor Ort sind strategische Argumente, auf dem weltweiten Markt zu agieren. Lohnkostenvorteile oder die Erschließung von Steuervorteilen spielen eine eher untergeordnete Rolle (Abb. 7).

Abb. 7 – Im Falle internationaler Präsenz: Wie wichtig waren folgende Motive für die Aufnahme/Erweiterung Ihrer Aktivitäten?



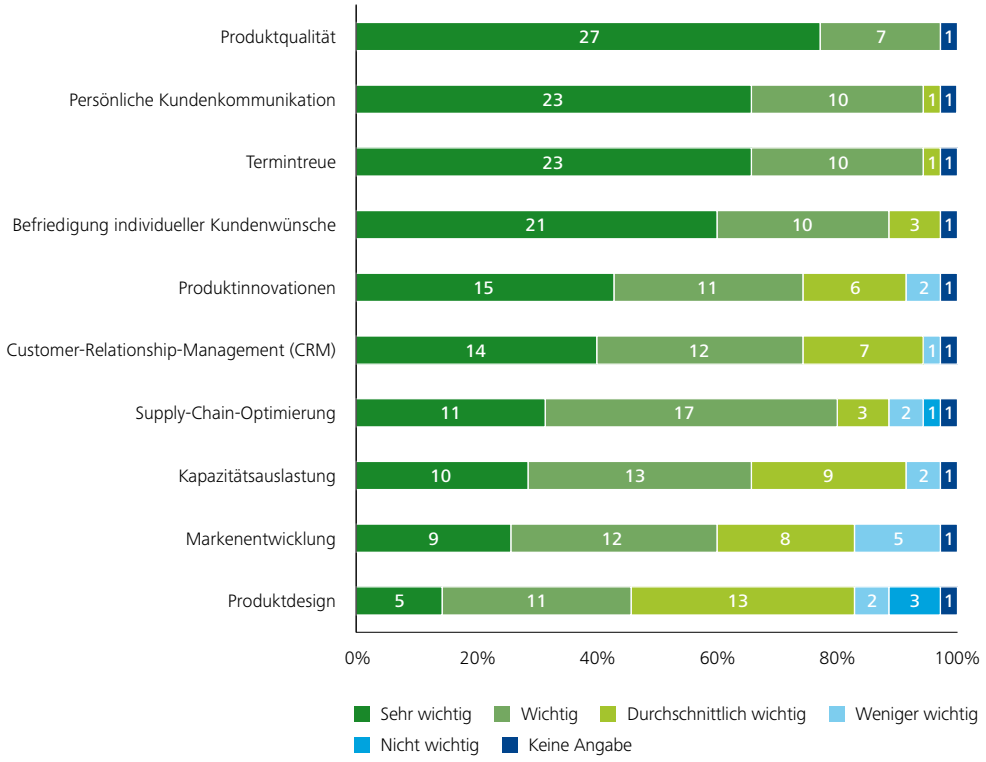
Für die Umsetzung und stringente Weiterentwicklung der Strategie sind verschiedene Aktivitäten erforderlich, die jedes Unternehmen für sich definieren und leben muss. Dabei genießen feste Planungszyklen beziehungsweise die Hinterfragung bestehender Planungsprozesse oberste Priorität. Eine iterative Strategieanpassung, regelmäßige Strategiesitzungen, die Erstellung von Umsetzungsplänen oder die Durchführung von kreativen Strategieworkshops liegen in der Gewichtung ungefähr gleichauf (Abb. 8).

Abb. 8 – Wie wichtig sind folgende Aktivitäten für den Prozess der Strategieentwicklung in Ihrem Unternehmen?



Um ihr Unternehmen strategisch erfolgreich zu positionieren, setzen die Befragten ganz klar auf Produktqualität gefolgt von persönlicher Kundenkommunikation, Termintreue und, als einen wichtigen Faktor, die Erfüllung von individuellen Kundenwünschen (Abb. 9). Diese Aussagen unterstreichen das erfolgreiche Beziehungsmanagement, das der Mittelstand zu seinen Kunden pflegt, und wie diese in den Innovationsprozess von Produkten mit einbezogen werden.

Abb. 9 – Wie wichtig sind folgende Kompetenzen für die strategische Positionierung Ihres Unternehmens?



Als Hindernisse auf dem Weg der Umsetzung und Anpassung der Unternehmensstrategie werden vor allem unsichere gesetzliche Rahmenbedingungen, der Mangel an Experten und eine zu hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiter genannt. Finanzierungsprobleme oder ungünstige Abschreibungsmöglichkeiten werden nicht als hohe Barrieren angesehen (Abb. 10). Durch die starke Bindung zum Kunden ist der Strategieänderungsbedarf bei veränderten Kundenanforderungen besonders hoch. Technologie- und Innovationsdrang wird als weiterer wichtiger Aspekt angesehen, der einer ständigen Strategieanpassung bedarf (Abb. 11). Als Maßnahmen, die den an der Studie teilnehmenden Unternehmen besonders geholfen haben, ihr Unternehmen „Fit für Morgen" zu machen, wurden unter anderem die Konzentration auf Wachstumsmärkte genannt sowie Schwerpunkte auf das Ideenmanagement der Mitarbeiter und auf die Kommunikation mit den Kunden, den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit gelegt.

Abb. 10 – Barrieren für die strategische Anpassungsfähigkeit

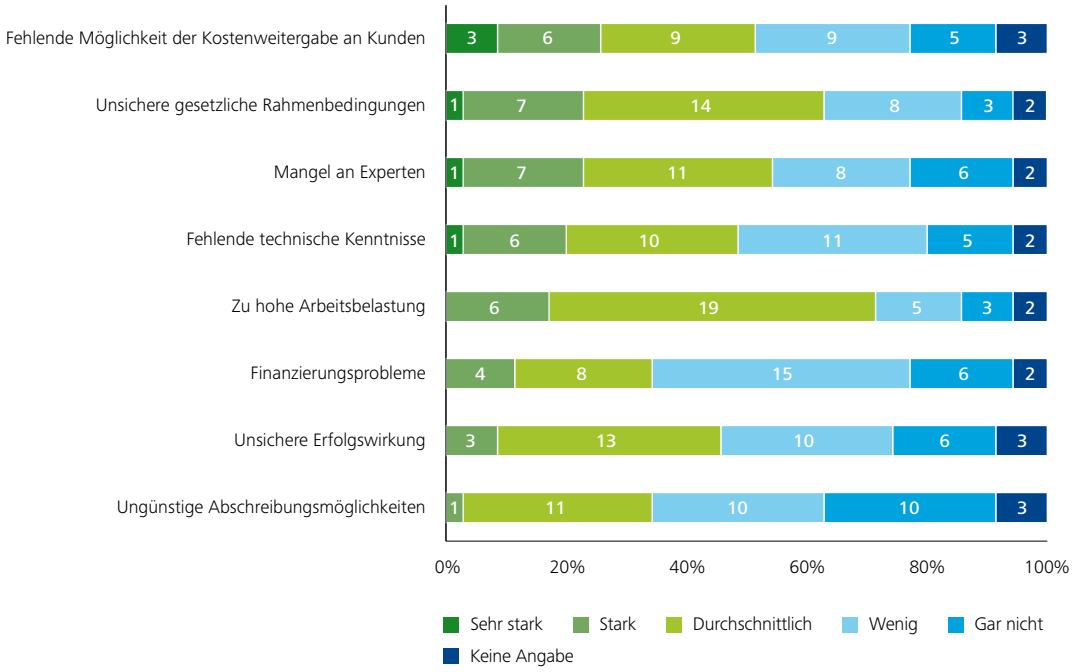
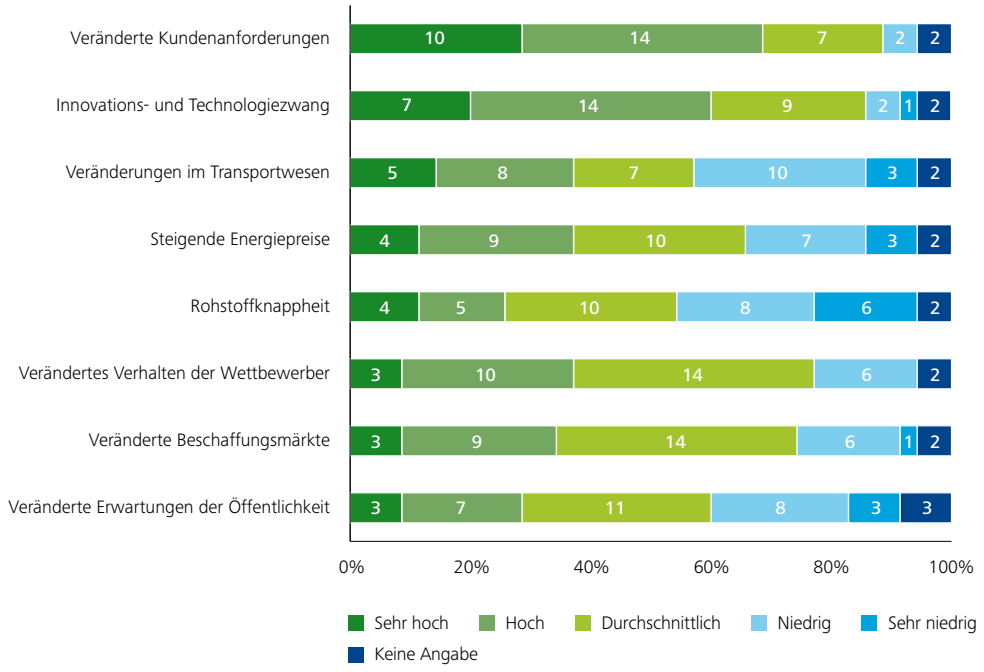


Abb. 11 – Aspekte für den zukünftigen Strategieänderungsbedarf



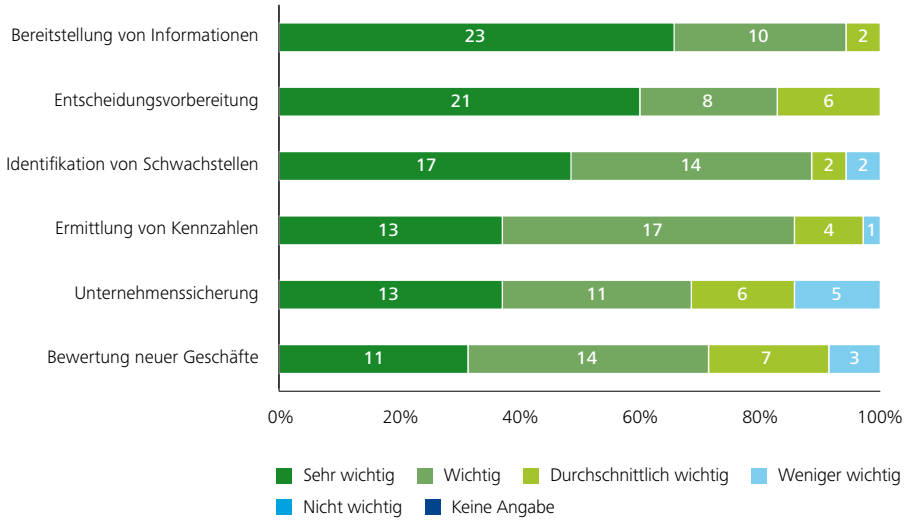
Controlling

Controlling ist trotz über dreißigjähriger Auseinandersetzung in der wissenschaftlichen Literatur in Deutschland immer noch ein schillernder Begriff. Der Spannungsbogen reicht von der alten umbenannten Kostenrechnungsabteilung über die informations- und koordinationsorientierten Ansätze bis zum rationalitätssichernden Ansatz.

Für die Steuerung eines Unternehmens ist ein flexibles und effizientes Controlling auch im Mittelstand unerlässlich. Im Rahmen des Generationenansatzes des Controllings wird hier auch vom Lean Controlling gesprochen. Trotz der Vielfalt der Ansätze hat sich in der Praxis ein gewisser Konsens durchgesetzt, der darin besteht, dass Controlling als Institution die Geschäftsführung unterstützt und als Funktion für die Steuerung des Unternehmens unverzichtbar ist. Es dient der Informationsversorgung, der erfolgsbezogenen Steuerung, der Koordination sowie der Aufbereitung von Informationen für Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollzwecke. Außerdem ist es als entscheidende Grundlage des Risikomanagements anzusehen und in vielen Unternehmen soll es die Rationalitätssicherung der Führung unterstreichen.

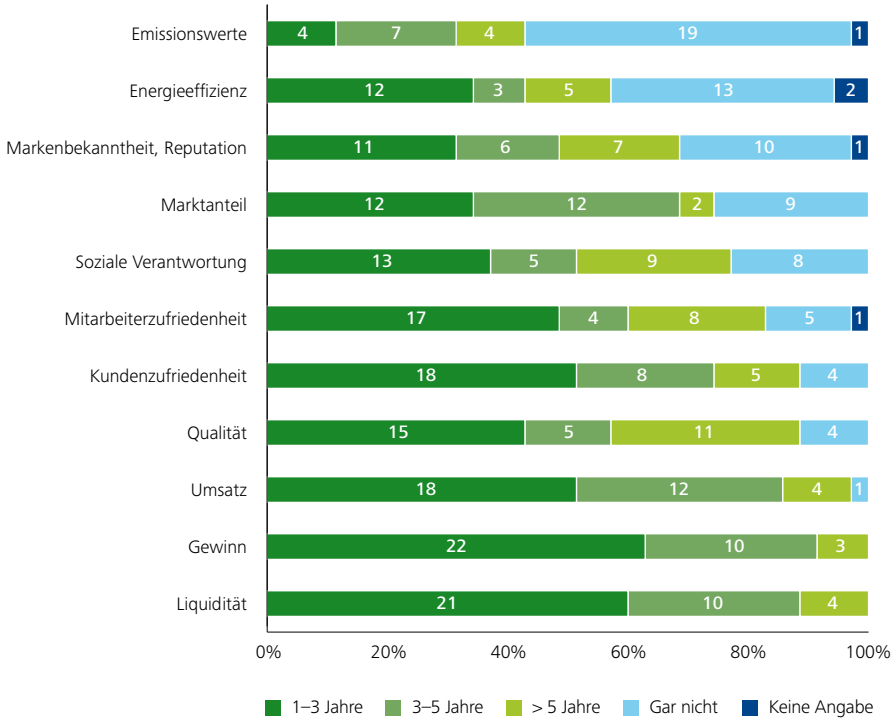
Bei den befragten Unternehmen messen über die Hälfte der Funktion „Bereitstellung von Informationen" die größte Bedeutung in ihrem Controlling zu. Die Faktoren „Entscheidungsvorbereitung" und „Identifikation von Schwachstellen" werden von über 80 Prozent als sehr wichtig oder wichtig angesehen. Die Ermittlung von Kennzahlen und die Unternehmenssicherung gehören für fast alle selbstverständlich zu einem funktionierenden Controlling dazu. Die Bewertung neuer Geschäfte genießt im Vergleich dazu weniger Priorität (Abb. 12). Hierbei ist festzuhalten, dass das Controllingverständnis sich auch im Mittelstand immer stärker dem der Großunternehmen angleicht. Lediglich bei der Weiterentwicklung des Controllingverständnisses zu internen Beraterabteilungen klaffen noch größere Lücken, die zum Teil jedoch verständlich sind unter der Berücksichtigung, dass das erweiterte Controllingverständnis in mittelständischen Familienunternehmen zum Aufgabenkanon der Geschäftsführung gehört.

Abb. 12 – Bedeutung der Funktionen des Controllings für die Steuerung des Unternehmens



Fragt man nach dem zeitlichen Horizont der verschiedenen Unternehmensziele, ist klar ersichtlich, dass sich der Großteil ein bis drei Jahre Zeit für die Erreichung der festgelegten Ziele setzt. Besonders und nicht überraschend werden bei den Zielgrößen Gewinn, Liquidität und Umsatz kürzere Zeiträume geplant, so kann bzw. muss im Hinblick auf die Liquidität flexibel auf Veränderungen reagiert werden. Ziele bezogen auf Emissionswerte oder Energieeffizienz werden in der zeitlichen Planung größtenteils nicht berücksichtigt (Abb. 13). Als bedeutende Benchmarks für die operative Steuerung werden der Vergleich mit Plan- und Vergangenheitszahlen sowie der Vergleich mit der allgemeinen Branchenentwicklung genannt.

Abb. 13 – Zeithorizont für die Konkretisierung unterschiedlicher Ziele



Für den unternehmerischen Erfolg ist es unerlässlich, sich frühzeitig und nachhaltig mit Risiken auseinanderzusetzen. Verschiedene Risikokategorien spielen dabei eine entscheidende Rolle. Für die teilnehmenden Unternehmen ist der Zugang zu Fach- und Führungskräften der größte Risikofaktor, gefolgt von der Ausstattung mit finanziellen Mitteln und der gesamtwirtschaftlichen Lage. Veränderungen der Wettbewerbsstruktur oder regulatorische Veränderungen wurden von der Hälfte der Teilnehmer als wichtig eingestuft (Abb. 14). Für ein Drittel ist ein Risikomanagementsystem im Unternehmen unerlässlich, ein Risikocontrolling wird bei über 60 Prozent der Unternehmen eingesetzt und fast die Hälfte gibt als wichtig an, einen Chief Risk Officer oder Risikobeauftragten in eigener Funktion einzusetzen (Abb. 15).

Es bleibt zu hoffen, dass diese Risikobewertung nicht nur ein Lippenbekenntnis bleibt, sondern als eine zentrale Aufgabe des Management erkannt und angenommen wird.

Abb. 14 – Rolle der Risikokategorien für den künftigen Erfolg des Unternehmens

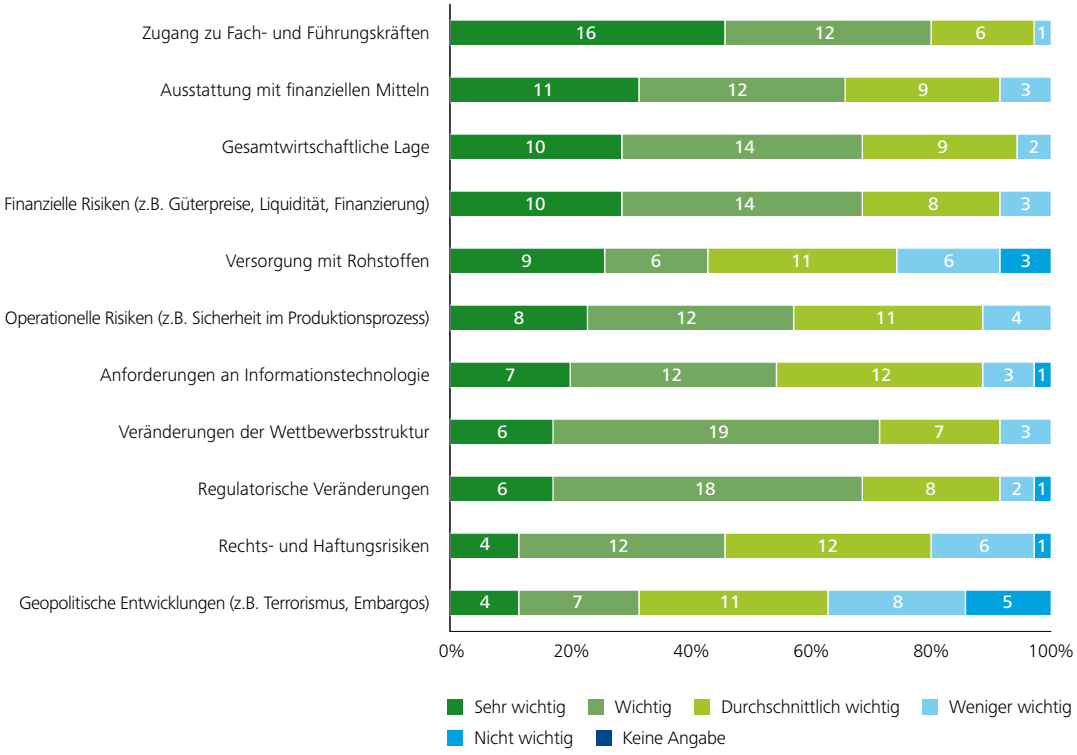
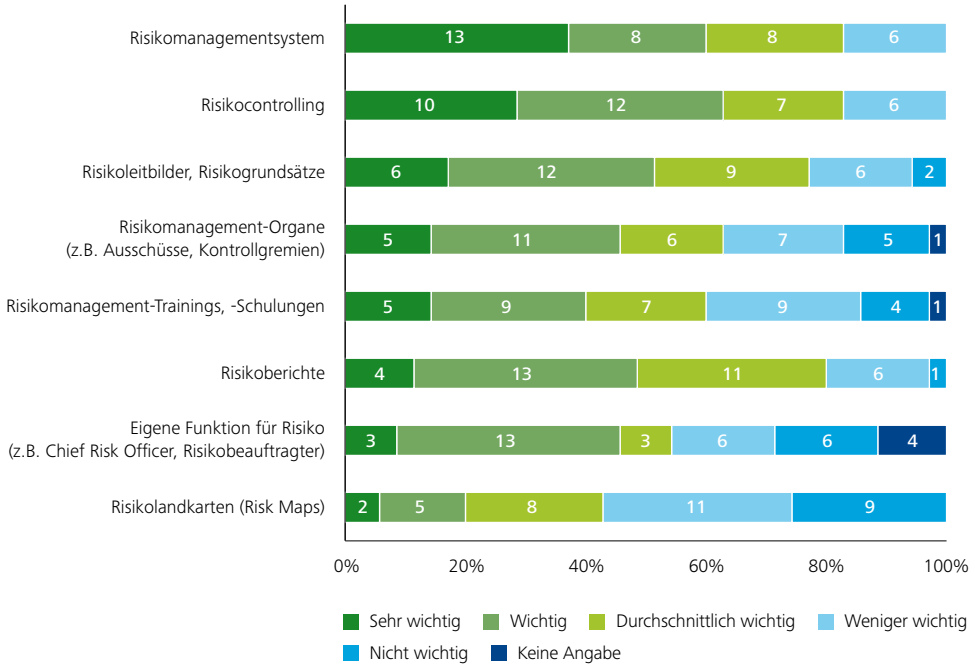


Abb. 15 – Relevanz der Instrumente zur Risikoerkennung und -steuerung des Unternehmens

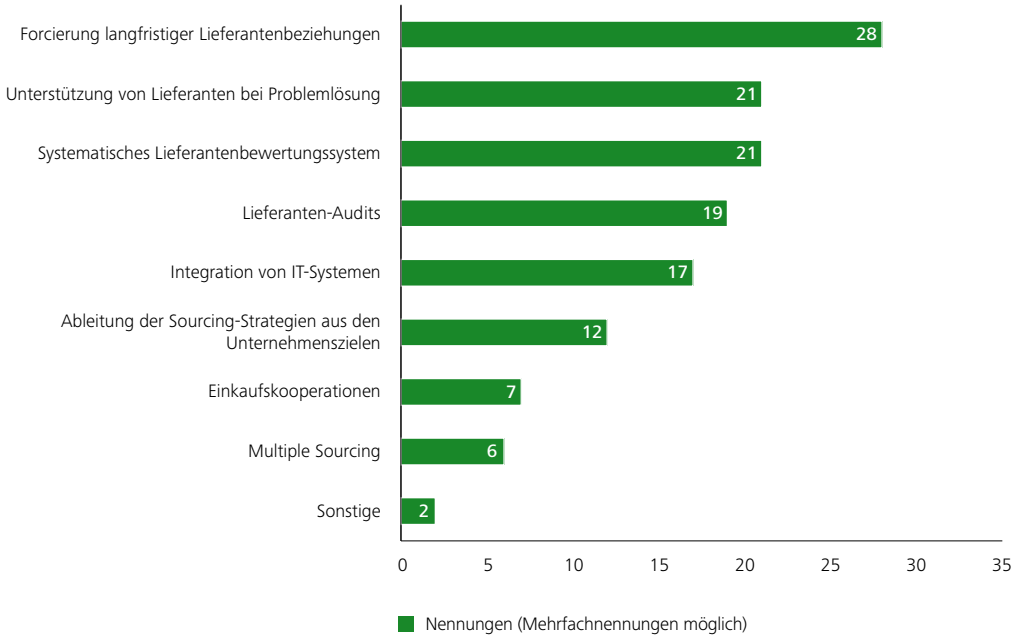


Um eine langfristige Rohstoffversorgung und ein effizientes und verlässliches Beschaffungsmanagement zu gewährleisten, setzen die mittelständischen Unternehmen klar auf langfristige Lieferantenbeziehungen, gestützt durch ein systematisches Lieferantenbewertungssystem (Abb. 16). Die Beziehung zu den Lieferanten wird nicht einseitig, sondern partnerschaftlich gesehen und diese werden auch bei der Lösung von anfallenden Problemen unterstützt. Damit reduzieren die Unternehmen gleichzeitig das Risiko von Lieferengpässen. Die Rohstoffversorgung wird gegenwärtig durch Alternativ- und Notfallpläne, Produkt- und Prozessinnovationen sowie durch alternative Sourcing-Möglichkeiten sichergestellt. Die Erschließung innovativer Rohstoffquellen plant die Hälfte der Befragten für die Zukunft.

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass die mittelständischen Teilnehmer verschiedene Controllingfunktionen implementiert haben und stringent innerhalb der Unternehmenssteuerung verfolgen. Besonderen Wert legen die Unternehmen dabei auf die interne Kommunikation und die Einbeziehung der Mitarbeiter, indem sie an Prozessen und am Ergebnis beteiligt werden. Auch finden Instrumente, wie die Balanced Scorecard im Mittelstand, die bei Großunternehmen bereits unseres Erachtens vorschnell als „Modeerscheinung" abgetan wird, immer mehr Beachtung und werden erfolgreich implementiert und angewendet, wie am Beispiel der Wurst Stahlbau GmbH im Best Practice Kapitel zu lesen ist.

Ein Grund dafür könnte die immer noch weit verbreitete Shareholder-Value-Orientierung bei Großunternehmen sein, die im familiengeführten Mittelstand nicht das Primat darstellt. Vielmehr wird der ausgewogene Mix verschiedener Perspektiven dem Selbstverständnis einer auf Langfristigkeit die Kunden und Mitarbeiter integrierenden Unternehmensführung eher gerecht.

Abb. 16 – Welche der folgenden Maßnahmen kennzeichnen Ihr Beschaffungsmanagement?



Personalmanagement

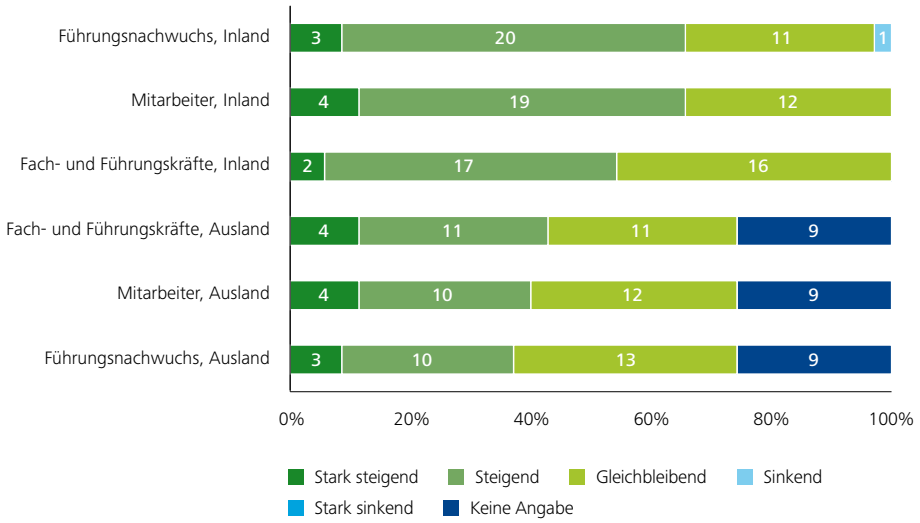
Der globale Wettbewerb und insbesondere die andauernde Finanzkrise zwingen immer mehr Unternehmen, organisatorische, strategische und personelle Veränderungen vorzunehmen. Im Kapitel Controlling wurde als größter Risikofaktor der Zugang zu Fach- und Führungskräften genannt. Dieser Herausforderung müssen sich die Unternehmen stellen – das Human Resources Management kann nicht allein im Aufgabenbereich der Personalabteilung gesehen werden, sondern muss als Querschnittsfunktion von Geschäftsleitung, Führungskräften sowie Mitarbeitern gleichermaßen getragen werden.

Im Idealfall wirkt die Unternehmensführung durch ihre Einstellung und Haltung als Werte- und Kulturvermittler, um unternehmensweite Veränderungsprozesse als Promotor zu unterstützen. Die Führungskräfte sollten das Selbstentwicklungspotenzial ihrer Mitarbeiter fordern und fördern und durch aktive persönliche Veränderungsprozesse Verantwortung für ihre Selbstentwicklung übernehmen. Durch die Förderung von Eigeninitiative können persönliche Fähigkeiten aktiviert und gezielt eingesetzt werden. Um Schlüsselmitarbeiter zu halten und neue Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren, bedarf es kreativer Angebote und Maßnahmen, bei denen nicht der finanzielle Aspekt im Vordergrund steht.

Der Mittelstand in Deutschland erwartet in den kommenden Jahren einen Anstieg seiner Mitarbeiteranzahl. Besonders der Bedarf an Führungsnachwuchs und Fachkräften im Inland wird bei über der Hälfte der Unternehmen als steigend eingeschätzt. Auch werden bei über einem Drittel der Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte an den ausländischen Standorten gesucht (Abb. 17).

Welche Maßnahmen angewendet werden, um diesen Veränderungen zu begegnen, und wie sich die Unternehmen im Personalbereich „Fit für Morgen“ machen, wurde in den Fragen zu Ansätzen in der Personalentwicklung, zu Instrumenten zur Rekrutierung von Fach- und Führungskräften sowie zur Diversität und Familienfreundlichkeit ermittelt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bindung von Schlüsselmitarbeitern und eine konsequente Personalentwicklung bedeutende Aspekte im Personalmanagement der Unternehmen darstellen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnt dabei immer mehr an Bedeutung, insbesondere, um Schlüsselmitarbeiter im Unternehmen zu halten.

Abb. 17 – Geplante Entwicklung der Belegschaftsgröße in den kommenden zwei Jahren



Fragt man nach einzelnen Instrumenten der Personalentwicklung, ist festzustellen, dass nahezu alle Studienteilnehmer auf fachbezogene sowie persönliche Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter setzen (Abb. 18). Dabei finden die Fortbildungsmaßnahmen zum großen Teil durch Inhouse-Schulungen statt. Eine klare betriebliche Karriereplanung halten zwei Drittel für einen wichtigen Baustein der Personalentwicklung.

Die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften sowie die Bindung von Schlüsselmitarbeitern stellen gerade mittelständische Unternehmen, die nicht über einen attraktiven Standort oder einen hohen Bekanntheitsgrad verfügen, immer wieder vor große Herausforderungen. Sie müssen kreativ und konsequent Strategien entwickeln, um im Wettbewerb um die besten Talente bestehen zu können. Daher steht an erster Stelle die Identifikation und Entwicklung interner Bewerber, bevor mit Stellenanzeigen im Internet oder in Fachzeitschriften nach Fachpersonal gesucht wird (Abb. 19). Nicht nur der ökonomische Vorteil spielt hierbei eine Rolle, sondern ebenso wichtig ist, dass die eigenen Mitarbeiter die Prozesse und Strukturen genau kennen und sich gerade im Mittelstand persönlich mit dem Unternehmen identifizieren. Um jungen akademischen Nachwuchs zu rekrutieren, pflegen 70 Prozent der Studienteilnehmer Kontakt zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen, mit steigender Tendenz. Personal von anderen Unternehmen abzuwerben ist für ca. 30 Prozent eine adäquate Maßnahme. Um Schlüsselmitarbeiter im Unternehmen zu halten, werden diese in wichtige Entscheidungen mit einbezogen und erhalten einen großzügigen Handlungs- und Entscheidungsspielraum (Abb. 20). Jährliche Beratungs- und Fördergespräche sowie persönliche Personalentwicklungsmaßnahmen sind dabei für den Großteil der Befragten selbstverständlich, ebenso wie eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die von 50 Prozent als wichtiges Instrument zur Bindung angesehen wird. Dies spiegelt sich in flexibler Urlaubsplanung und Arbeitszeitgestaltung wider; ca. 60 Prozent bieten Modelle zur Wiedereingliederung nach Elternzeit und Home-Office-Möglichkeiten an. Auch bietet die Hälfte der Befragten Teilzeitarbeitsplätze für Fach- und Führungspositionen an. Maßnahmen wie finanzielle Anreize in Form von Erfolgsbeteiligungen spielen eine eher untergeordnete Rolle.

Abb. 18 – Welche Instrumente der Personalentwicklung setzen Sie ein, um Ihre Mitarbeiter „Fit für Morgen" zu machen?

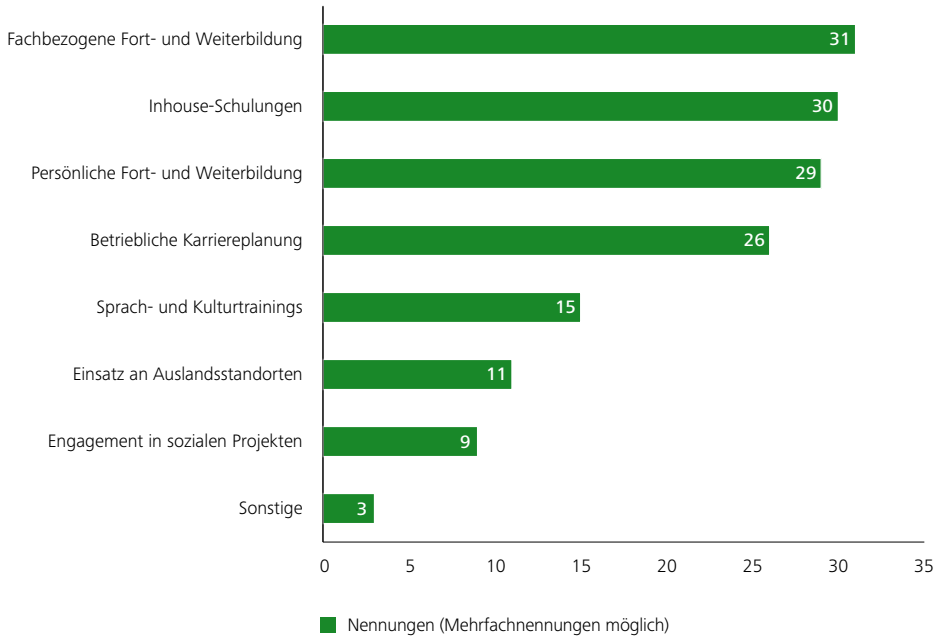


Abb. 19 – Welche Maßnahmen nutzen Sie zur Rekrutierung von Fach- und Führungskräften?

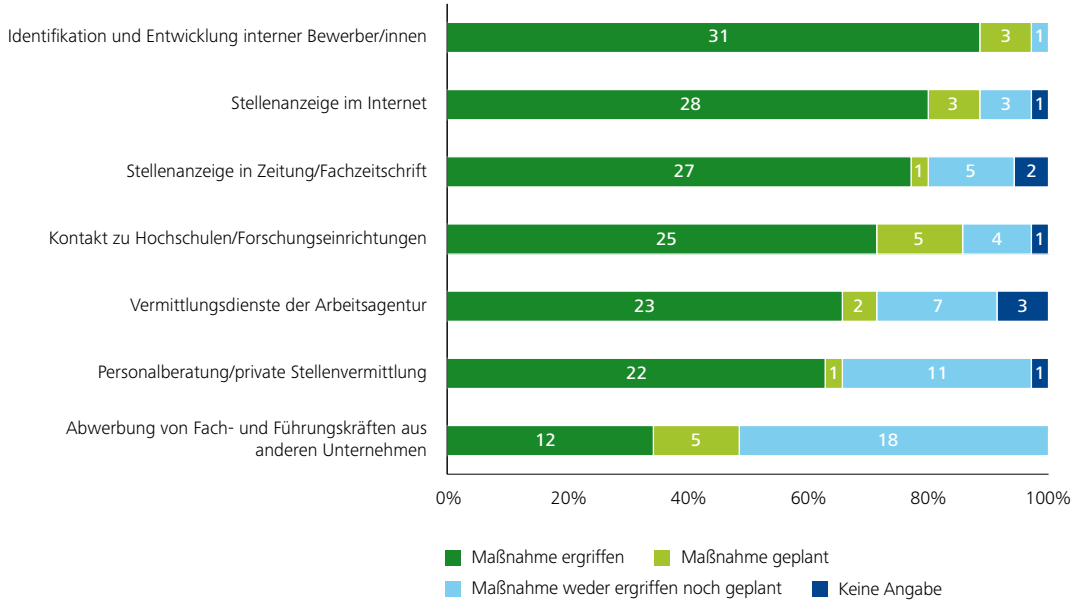
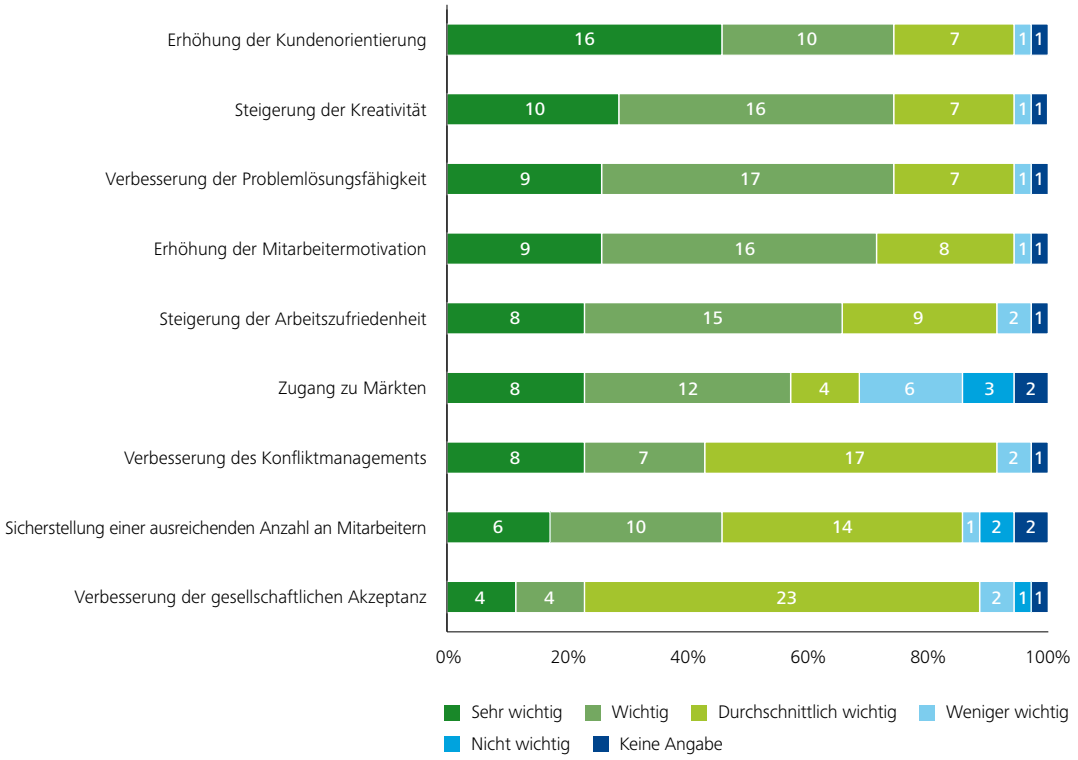


Abb. 20 – Welche Instrumente zur Bindung von Schlüsselmitarbeitern nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?

Bei Betrachtung der Diversität und der Altersstruktur im Unternehmen wird deutlich, dass die Diversität als eine Bereicherung angesehen wird, basierend auf der Erhöhung der Kundenorientierung, der Steigerung der Kreativität sowie der Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter (Abb. 21). Um eine ausgewogene Altersstruktur zu gewährleisten, setzen die Unternehmen auf Maßnahmen wie Förderung des lebenslangen Lernens, Verbesserung der technischen Ausstattung und besonders auf die verstärkte Einstellung jüngerer Mitarbeiter, wobei die Hälfte der Studienteilnehmer bewusst Teams mit unterschiedlichen Altersklassen bildet. Die Unternehmen begegnen den Herausforderungen der personellen Entwicklung, gerade im Hinblick auf den demografischen Wandel und den War for Talents und machen sich mit den entsprechenden Maßnahmen „Fit für Morgen". Besonders das Employer Branding wird in Zukunft eine immer größere Rolle für das Talent- und Retentionmanagement spielen.

Abb. 21 – Bedeutung der Diversität der Belegschaft (bzgl. Alter, Nationalität, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit etc.) für …



Best Practice

BRÖTJE-Automation GmbH

Die BRÖTJE-Automation GmbH wurde 1976 gegründet, ist Maschinenzulieferer für den Flugzeugbau und tätig im Spezialmaschinenbau. Das Unternehmen ist Weltmarktführer, wenn es um die Lieferung von Maschinen und Anlagen zum Bau von Rumpfschalen und Sektionen geht. Die Leitung erfolgt durch ein externes Management, die Firma gehört zur Claas Fertigungstechnikgruppe, die in Familienbesitz ist. Im Geschäftsjahr 2010/11 erzielte sie einen Umsatz von € 111 Mio. und beschäftigt 402 Mitarbeiter.

BRÖTJE hat durch eine klare, strukturierte und alle Unternehmensbereiche umfassende strategische Ausrichtung überzeugt. Die im Flugzeugbau erforderliche sehr langfristige kundenbezogene Ausrichtung zieht sich dabei durch die Unternehmenskultur wie ein roter Faden. Die für die Fortentwicklung des Unternehmens notwendigen Handlungsmaßnahmen werden ebenso wie Maßnahmen zur Begrenzung des Unternehmensrisikos durch detaillierte Maßnahmenpläne strukturiert erarbeitet, dokumentiert und nachgehalten. Die strategischen Ziele liegen auf den Wachstumsmärkten, einem professionellen Kundenbeziehungsmanagement, der organisatorischen Weiterentwicklung sowie der Diversifizierung in andere Branchen.

Der Leistungsbeitrag des einzelnen Mitarbeiters für den Kunden wird gezielt herausgestellt. Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern in einer ländlichen Gegend erfolgen durch vielfältige, herausfordernde Tätigkeiten in einem internationalen Umfeld mit eigenen Entscheidungskompetenzen und einer gezielten Personalentwicklung. Dazu gehören individuelle Karrierepläne für die Mitarbeiter, der Fokus auf Diversität in Bezug auf Altersstruktur und fremde Kulturen sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Das Controlling unterstützt eine profitable Auftragsabwicklung bereits im Vorfeld sowie in der konkreten Entscheidungssituation. Eine langfristige Planung mit jährlichen Marktanalysen und regelmäßigen Strategiemeetings sowie ein intaktes Risikomanagement sind die wichtigsten Aspekte. Auch setzt BRÖTJE ein Controlling nach individuellem Bedarf sein, da die verschiedenen Einzelanfertigungen dieses erforderlich machen. Das Unternehmen verfolgt eine ganzheitliche Ausrichtung auf den Kunden in einem internationalen Markt und ist dadurch besonders gut aufgestellt. Im Wesentlichen durch die übersichtliche, jährlich reflektierte und weit vorausschauende Strategie als täglicher Entscheidungsleitfaden auf allen Ebenen hat BRÖTJE die Jury überzeugt, dass das Unternehmen „Fit für Morgen" ist.

Dockweiler AG

Die Dockweiler AG hat sich vom Anbieter nahtloser Rohre für Standardanwendungen zum Spezialisten für hochreine Edelstahlrohrsysteme in der Halbleiterindustrie, in der Pharmaindustrie und in der Biotechnologie entwickelt. Das Unternehmen wurde 1955 gegründet, ist zu 100 Prozent in Familienbesitz und bereitet gerade den Übergang auf die nächste Generation vor. Geleitet wird das Unternehmen, das seinen Firmensitz in Neustadt-Glewe, Mecklenburg-Vorpommern hat, von den Gründern und einem externen Geschäftsführer. Es erzielte 2010 einen Umsatz von € 35 Mio. und hat weltweit 350 Mitarbeiter, davon 146 in Deutschland.

Dockweiler hat durch seine klare Strategie mit der Ausrichtung auf die Marktführerschaft hinsichtlich Technologie und Qualität bei gleichzeitig nachhaltigem Wachstum und langfristiger Unternehmenssicherung überzeugt. Seit mehr als zehn Jahren konzentriert sich das Unternehmen auf den Aufbau neuer Geschäftsfelder und verringert damit das Risiko der Abhängigkeit von der Halbleiterindustrie. Der Planungshorizont für die strategische Planung wurde auf fünf Jahre erweitert und sämtliche klassische Funktionen des Controllings, die auf einer modernen ERP-Architektur wahrgenommen werden, nehmen dabei einen hohen Stellenwert ein. Zur Sicherstellung der Lieferfähigkeit wurde ein neues System eingeführt, das den Beschaffungs- und Bestandshaltungsprozess diversifiziert steuert und kontrolliert.

Ein vorbildliches Personalmanagement stellt sicher, dass Schlüsselmitarbeiter gehalten und Fach- und Führungskräfte erfolgreich rekrutiert werden, was gerade in einer ländlichen Gegend eine enorme Herausforderung darstellt. So gibt es ein attraktives transparentes Beteiligungsmodell für die Mitarbeiter, es wird auf eine ausgewogene Altersstruktur geachtet, die Auszubildendenquote liegt bei 12 Prozent und durch die Einstellung von Werkstudenten gelingt der Zugang zu Nachwuchskräften. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt eine wesentliche Rolle und die Maßnahmen sind vorbildlich. Mütter mit Kindern werden von der Arbeitszeit entlastet, für jedes neugeborene Kind erhalten die Mitarbeiter ein Begrüßungsgeld von € 2.000, die Arbeitszeiten können flexibel nach den KITA-Öffnungszeiten angepasst werden und arbeiten im Home Office gilt als selbstverständlich. Zusätzlich veranstaltet Dockweiler besondere Aktionen für die Mitarbeiter und ihre Familien, wie einen Familientag oder ein gemeinsames Frühstücksbuffet.

Die stringente strategische Ausrichtung in Verbindung mit einem exzellenten Personalmanagement, das für ein Unternehmen dieser Größenordnung außergewöhnlich ist, macht das Unternehmen „Fit für Morgen".

Müller-Technik GmbH

Die Müller-Technik GmbH ist ein Werkzeugbau- und Spritzgießunternehmen, das 1984 gegründet wurde. Der Firmensitz liegt im niedersächsischen Steinfeld, weitere Standorte sind in Polen und Tschechien. Das Unternehmen ist inhabergeführt, hat 160 Mitarbeiter und 2010 einen Umsatz von über € 50 Mio. erzielt. Als Tier-2-Zulieferer für die Automobilindustrie ist die Qualität im Hause Müller-Technik oberstes Gebot. Das Managementkonzept umfasst alle Unternehmensbereiche von der Geschäftsführung bis hin zum Warenausgang. Von den Mitarbeitern wird durch Motivation und Schulung höchste Prozesssicherheit erreicht. Die Nachfragemacht der Automobilindustrie und der Kostendruck sind besondere Herausforderungen, denen Müller-Technik mit einer klaren Strategie begegnet. Das Unternehmen legt den Fokus auf seine Kernkompetenzen, wie die Einzigartigkeit von Produkten, die Erkennung des Bedarfs von morgen und eine nachhaltige Kundenbindung. Proaktives Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen begegnet dem Kostendruck der Kunden und schafft eine nachhaltige Bindung. Durch die Beherrschung von Spezialtechnologien, durch Prozess- und Materialkompetenz sowie ein effizientes Controlling des Innovationsprozesses kann Müller-Technik flexibel auf die gegebenen Marktanforderungen reagieren und erwirkt damit seinen Vorsprung zu den anderen, oft größeren Mitbewerbern. Um Engpässe von qualifiziertem Personal zu vermeiden, wird auf eine langfristige Personalbindung gesetzt. Dazu gehören die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die dazugehörige Überlegung, einen Betriebskindergarten einzurichten. Um einfachen Zugang zu Nachwuchskräften zu erhalten, wurde eine Lernpartnerschaft mit einer lokalen Schule etabliert und als kreative Maßnahme in den Rekrutierungsprozess implementiert. Durch das proaktive Agieren und das Bekenntnis zu den vorhandenen Kompetenzen besteht das Unternehmen den Kampf mit den großen Playern und ist dadurch „Fit für Morgen".

Wurst Stahlbau GmbH

Die Wurst Stahlbau GmbH wurde 1966 im niedersächsischen Bersenbrück gegründet und verbindet Strategie und Vision mit entsprechenden Controlling-Instrumenten, die für mittelständische Unternehmen dieser Größenordnung (Umsatz 2011: € 37 Mio.; 182 Mitarbeiter) einzigartig sind. Das Unternehmen ist in Familienbesitz und wird von drei Brüdern in zweiter Generation geleitet. Die Firma nutzt zur erfolgreichen Umsetzung ihrer Strategie 2016 neben einer Risikolandkarte und einem ausgereiften Risikomanagementsystem eine umfangreich dokumentierte Balanced Scorecard. Diese ermöglicht den Geschäftsführern einen zuverlässigen und aktuellen Überblick über die jeweiligen Zielerreichungsgrade. Das Unternehmen hat es geschafft, nach dem erfolgreichen Übergang der Anteilsmehrheit und der Geschäftsführung auf die zweite Generation die Kultur einer ehemaligen Schmiede mit Stammsitz in Bersenbrück in ein modernes, sich ständig weiterentwickelndes mittelständisches Unternehmen zu wandeln, das extrem erfolgreich in Stahlkonstruktionen und verwandten Bauten agiert. Das Motto der Gesellschafter und Geschäftsführer lautet: „Stahlharte Probleme leicht gelöst." Das Wissen um die eigene Stärke basiert auf hervorragend ausgebildetem Personal – insbesondere den Ingenieuren –, die beste Qualität und ständige Flexibilität gegenüber den Kunden gewährleisten. Das implementierte Gesundheitsmanagementsystem, eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und der Region sowie die Beschäftigung älterer und erfahrener Mitarbeiter im Rahmen des „50+"-Programms tragen dazu bei, das im Unternehmen befindliche Know-how zu transferieren und weiter auszubauen. Intensive Hochschulkontakte und eine Ausbildungsquote von über zehn Prozent halten den innovativen Nischenanbieter von aufwendigsten Konstruktionen auf Kurs. Die erfolgreiche Platzierung von Komplettlösungen und die Erweiterung des Kundenkreises auf den Nahrungs- und Energiesektor machen das Familienunternehmen wirtschaftlich stabil und tragen zur hervorragenden Eigenkapitalquote bei, die es den drei Brüdern in der Geschäftsführung erlaubt, auch in Jahren der Wirtschaftskrise und damit einhergehenden Auftragsrückgängen an der verabschiedeten Strategie festzuhalten und beispielsweise die Pläne für den Hallenneubau im Jahr 2009 nicht etwa zu verschieben, sondern zu realisieren – und das mit großem Erfolg. Dem Unternehmen gelingt die hervorragende Verbindung von Strategie und Vision, das macht es „Fit für Morgen".

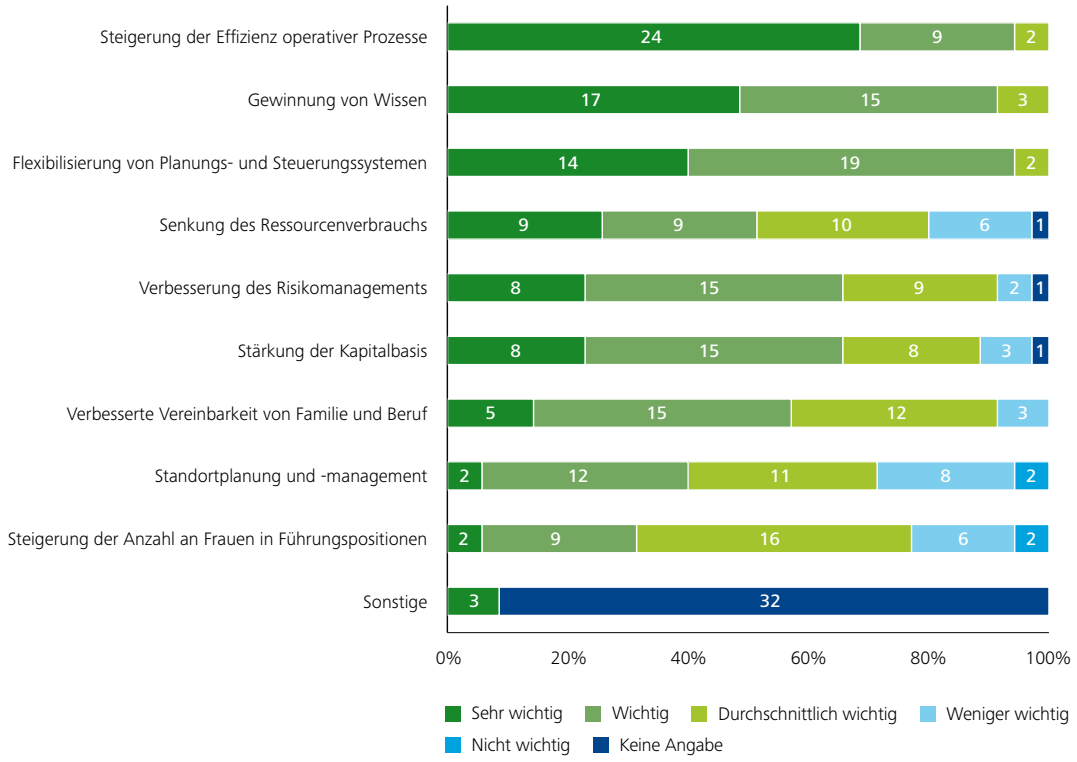
Zusammenfassung

„Fit für Morgen“ setzt eine kontinuierliche Arbeit an der Strategie, ein adäquates Controllingverständnis und ein zukunftsorientiertes Personalmanagement voraus. Die Axia-Gewinner 2011 belegen dieses in vorbildlicher Weise. Eine Fokussierung auf lediglich eines dieser Themen greift zu kurz. Der integrale Bestandteil insbesondere für die untersuchten mittelständischen Unternehmen liegt in einem strategisch motivierten Personalmanagement. Dieses muss die in allen entwickelten Ländern absehbare, jedoch in Deutschland besonders herausfordernde demografische Entwicklungsrichtung berücksichtigen. Dem „War for Talents“ sollte mit einem ganzheitlichen Employer Branding begegnet werden.

Das so häufig zitierte Rückgrat der deutschen Wirtschaft – der Mittelstand – wird seine Wettbewerbsstärke gespeist aus Kundenorientierung und Innovationskraft nur halten können, wenn er den wachsenden Bedarf an Fach- und Führungskräften nachhaltig decken kann.

„Fit für Morgen“ sind Unternehmen, wenn ihr Status als „Hidden Champion“ sie in die Lage versetzt, zukünftige High Potentials zu finden und zu binden.

Abb. 22 – Ziele, um das Unternehmen „Fit für Morgen“ zu machen



Literatur

Albe, Frank: Total Dynamic Controlling zwischenbetrieblicher Kooperation, Northeim 1995.

Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas: Strategische Unternehmensführung, München 2004.

Berthel, Jürgen: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 2010.

Horvath, Dr. Peter: Controlling, 6. Aufl., München 2011.

Küpper, Hans-Ulrich: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, Stuttgart 2008.

Müller-Stewens/Lechner, Christoph: Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2011.

Riekhof, Hans-Christian: Die sechs Hebel der Strategieumsetzung, Stuttgart 2010.

Riekhof, Hans-Christian: Strategien der Personalentwicklung, 6. Auflage, Wiesbaden 2006.

Schaltegger, Stefan/Thomas Dyllick (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, Wiesbaden 2002.

Scholz, Christian: Grundzüge des Personalmanagements, München 2011.

Simon, Herrmann: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/Main 2007.

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Stuttgart 2011.

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

30159 Hannover
Georgstraße 52
Tel: +49 (0)511 3023 0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel: +49 (0)511 93636 0

50672 Köln
Magnusstraße 11
Tel: +49 (0)221 97324 0

04317 Leipzig
Seemannstraße 8
Tel: +49 (0)341 992 7000

39104 Magdeburg
Hasselbachplatz 3
Tel: +49 (0)391 56873 0

68165 Mannheim
Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel: +49 (0)621 15901 0

81669 München
Rosenheimer Platz 4
Tel: +49 (0)89 29036 0

90482 Nürnberg
Business Tower
Ostendstraße 100
Tel: +49 (0)911 23074 0

70597 Stuttgart
Löffelstraße 42
Tel: +49 (0)711 16554 01

69190 Walldorf
Altrottstraße 31
Tel: +49 (0)6227 7332 60

Ihre Ansprechpartner

Autoren

Prof. Dr. Frank Albe
Geschäftsführer
PFH Private Hochschule Göttingen
ZE Zentrum für Entrepreneurship
Tel: +49 (0)551 54700 141
albe@pfh.de

Dipl. Soz.-wirt. Ev Zirkler-Christiansen
Leiterin Business Services
PFH Private Hochschule Göttingen
Tel: +49 (0)551 54700 145
zirkler@pfh.de

Ansprechpartner

Peter Dietterle
Deloitte
Tel: +49 (0)40 32080 4534
pdietterle@deloitte.de

Heiko Engelhardt
Deloitte
Tel: +49 (0)511 3023 272
hengelhardt@deloitte.de

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

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

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

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

Über Deloitte
Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence" – für rund 182.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

© 2012 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

www.deloitte.com/de

Stand 01/2012

FSC Mix
Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern und anderen kontrollierten Herkünften
www.fsc.org Zert-Nr. SCS-COC-001391
© 1996 Forest Stewardship Council