

# Optimale Gewinnverwendung im Mittelstand



# Optimale Gewinnverwendung im Mittelstand

# Vorwort

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

In der aktuellen wirtschaftlichen Lage ist der Großteil des Mittelstands für den Moment gut aufgestellt. Für Personen- und Kapitalgesellschaften stellt sich jedoch mindestens einmal pro Jahr die Frage nach der Verwendung des erzielten Unternehmensgewinns. Schließlich müssen Eigentümer, Mitarbeiter und Kapitalgeber sowie staatliche Interessengruppen befriedigt werden. Hier ist regelmäßig die optimale Verwendung der Mittel unklar, die Abstimmung im Unternehmen in vielen Fällen sogar konfliktträchtig. Vor der Gewinnverwendung ist jedoch zunächst auch die Gewinnerzielung der Unternehmen zu

betrachten. Hier sind auch Themenbereiche wie Unternehmensstrategie und Ziele, Steuern sowie wertorientierte Unternehmensführung von Bedeutung. Gerade im Mittelstand ist aufgrund der speziellen Unternehmenskultur die Verknüpfung nicht-finanzieller Ziele mit der langfristigen Unternehmenswertsteigerung schwer umsetzbar.

Wir gehen in der aktuell vorliegenden Studie auf der Grundlage von 70 befragten mittelständischen Unternehmen sowie 16 Fallstudien der Frage nach, wie mittelständische Gesellschafter und Manager sich der Herausforderung von Gewinnerzielung und Gewinnverwendung stellen und welche Benchmarks es gibt, die erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen unterscheiden.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre unserer Studie.



**Lutz Meyer**

Partner, Leiter Mittelstandsprogramm  
Deloitte Deutschland

## Qualitative Besonderheiten des Mittelstands



# Forschungsmethoden

## **Anwendungsorientierte Mittelstandsdefinition und Forschungsmethoden**

Für das Forschungsobjekt Mittelstand gibt es vielfältige Abgrenzungsmerkmale. Häufig wird, beispielsweise von Medien und Politik, nicht zwischen Kleingewerbetreibenden und mittelständischen Unternehmen unterschieden. So hat die Europäische Union im Jahre 2003 Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und bis zu 50 Mio. Euro Jahresumsatz als „Mittlere Unternehmen“ definiert. Eine große Anzahl typisch mittelständischer Unternehmen in Deutschland mit deutlich mehr Beschäftigten und höherem Jahresumsatz wird damit nicht erfasst. Aus Forschungsgesichtspunkten und aufgrund ihrer Relevanz für die anwendungsorientierte Mittelstandsforschung erweitert das Europäische Kompetenzzentrum für Mittelstandsforschung (EKAM) an der Universität Bamberg die quantitative Mittelstandssicht. Hier werden neben klassischen KMU dann auch Unternehmen des gehobenen Mittelstands bis ca. 600 Millionen Euro Jahresumsatz und ca. 3.000 Mitarbeiter thematisiert, die eine hohe Eigentümerprägung und mittelständische Strukturen aufweisen.

## **Fragebögen**

Gewinnerzielung und Gewinnverwendung sind für mittelständische Unternehmen Grundlagen der langfristigen Existenzsicherung und erfolgreichen Unternehmenstätigkeit. Um diese Themenbereiche wissenschaftlich zu untersuchen, wurde am EKAM an der Universität Bamberg eine umfangreiche empirische Erhebung zu den genannten Themenbereichen durchgeführt. Das Interesse der Unternehmenspraxis an dieser Fragestellung lässt sich am Rücklauf von 70 verwertbaren Fragebögen erkennen. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen lag bei 755, der durchschnittliche Umsatz bei 136 Millionen Euro. 94 Prozent der Befragten waren Mitglieder der ersten oder der zweiten Führungsebene ihres Unternehmens, vornehmlich CEOs und CFOs mit je 35 Prozent der Befragten sowie Eigentümer mit 24 Prozent.

## **Fallstudien**

Um die Erkenntnisse der Fragebögen einer kritischen Überprüfung (Triangulation) aus der Unternehmenspraxis zu unterziehen, wurden im Rahmen des EKAM an der Universität Bamberg mehrstündige persönliche Experteninterviews mit insgesamt 16 Experten aus der mittelständischen Unternehmenspraxis geführt. Die Daten wurden um weitere Unternehmensinformationen (z.B. interne Dokumente) angereichert. Als Ergebnis wurden Fallstudien und Fallbeispiele der beteiligten Unternehmen abgeleitet, die die Themenbereiche Gewinnerzielung und Gewinnverwendung anschaulich darstellen.



# Executive Summary

Politiker und Journalisten weisen gerne auf das „Erfolgsmodell Mittelstand“ hin. Gleichzeitig wird in der traditionellen BWL auf das vermeintlich wichtigste Unternehmensziel, die Gewinnmaximierung, fokussiert. Zudem findet sich immer wieder die Aussage, mittelständische Unternehmen würden – anders als kapitalmarktorientierte Großunternehmen – auch weiche, nicht-monetär messbare Ziele verfolgen und deshalb Gewinneinbußen in Kauf nehmen. Aber gilt dies auch für die Gesellschafter dieser Unternehmen?

Zur gleichzeitigen Optimierung des Verhältnisses von Erfolg und Liquidität eignet sich das Ziel der Unternehmenswertsteigerung besser als die Gewinnmaximierung, da Letztere Liquiditätsreserven gefährdet und etwaige Fehlanreize setzt. Zudem werden im Rahmen der Gewinnerzielung und -verwendung im Mittelstand häufig auch die Bedeutung der Rechtsformen und deren steuerliche Konsequenzen vernachlässigt. Der vorliegende Bericht verbindet unsere Praxiserfahrungen als Berater des Mittelstands mit den Ergebnissen einer im Zeitraum bis Ende 2014 durchgeführten empirischen Erhebung.

Die Studie bestätigt zunächst die Vermutung, dass die Gewinnverwendung im Mittelstand ein aktuelles Thema ist. Die meisten der befragten Unternehmen verfolgen neben Markt- und Umsatzzielen nun immer häufiger auch Erfolgs- und Gewinnziele. Diese werden meist konsensorientiert abgeleitet, aber der zugehörige Prozess wird vom CEO/Vorstandsvorsitzenden und den Eigentümern bestimmt. Anders als vermutet spielen ökologische und soziale Ziele im Mittelstand eher eine untergeordnete Rolle – zumindest ist davon auszugehen, dass nur wirtschaftlich sehr erfolgreiche und tendenziell ältere Unternehmen für diese Zwecke Geld aufwenden.

Im Rahmen der Gewinnverwendung bildet sich in etwa eine grobe prozentuale Aufteilung von 70 Prozent

Thesaurierung zu 30 Prozent Entnahmen (in Personengesellschaften) bzw. Ausschüttung (in Kapitalgesellschaften) heraus. Interessant erscheint, dass Unternehmen mit höheren Entnahme-/Ausschüttungsquoten einen langfristig signifikant geringeren Unternehmensgewinn aufweisen. Viele erfolgreiche Unternehmen haben in ihrem Gesellschaftsvertrag eindeutige Regelungen zum Umgang mit dem Unternehmensgewinn getroffen und räumen den Unternehmensinteressen und nötigen Investitionen Vorrang gegenüber den Familieninteressen ein. Die Studie hat zudem gezeigt, dass Konflikte im Rahmen der Gewinnverwendung nicht negativ sein müssen, sondern auch produktivitätsfördernd wirken können.

Die thesaurierten Mittel werden vornehmlich für Investitionen verwendet. Im Bereich des Humankapitals und der Führungskräfteincentivierung zeigt sich Nachholbedarf. Während die absolute Vergütung konkurrenzfähig ist, präsentiert sich die individuelle Ausgestaltung variabler Vergütungsbestandteile als nicht immer aktuell – dies erschwert die Akquise gut ausgebildeter Manager und ist eine problematische Entwicklung, insbesondere da die Managementleistung für die Studienteilnehmer als wichtigster Erfolgsfaktor im Mittelstand gilt.

Über die gesamte Studie hinweg bestätigt sich der Eindruck, dass ein Großteil der Unternehmen bei Gewinnerzielung und Gewinnverwendung noch ungehobene Potenziale aufweist. Dies ist nicht nur den fehlenden oder unzulänglichen Regelungen der Unternehmensverfassung, sondern auch der fehlenden Nachverfolgung (Controlling) geschuldet. Hier liegen häufig weder eine langfristige Planung noch ein offener und transparenter Umgang mit der Thematik vor, da die Harmonie im Unternehmen oft höher gewertet wird als die Erfolgssteigerung. Durch eine stärkere Implementierung und strategische Einbindung von Aufsichtsräten und Beiräten – oder im Einzelfall externer Berater – könnten hier nachhaltige Erfolge erzielt werden.

# Optimale Gewinnverwendung im Mittelstand: Spannungsfelder

Viele mittelständische Unternehmen sind wirtschaftlich erfolgreich und stehen regelmäßig vor der Frage, wofür erwirtschaftete Gewinne verwendet werden sollen. Neben der Gewinnausschüttung stehen auch die Zuführung zu Rücklagen, die Gewährung von Tantiemen an Vorstand und Aufsichtsrat oder die Bildung eines Gewinnvortrags als Alternativen zur Verfügung. Neben diesen grundsätzlichen Möglichkeiten besteht zudem Unklarheit, ob es ein optimales Verhältnis der Gewinnverteilung gibt. Eine besondere Brisanz erhält diese Thematik in Unternehmen, in denen nicht operativ tätige Eigentümer auf angestellte Fremdmanager treffen. Insofern sind Konflikte immanent. Zudem muss an dieser Stelle zwischen den Gesellschaftern als Privatpersonen und den Gesellschaftern in ihrer Rolle als Unternehmer unterschieden werden – Unternehmens- und Privatinteressen können z.T. stark voneinander divergieren. Um dieses komplexe Themenfeld zu veranschaulichen, stellen wir im Folgenden häufig zu hörende Aussagen aus der Unternehmenspraxis vor dem Hintergrund der Ergebnisse einer aktuellen Studie auf den Prüfstand.

## **Zielbildung im Mittelstand – eine Sache der Führungskräfte?**

Eine erfolgreiche Unternehmensführung setzt voraus, dass Unternehmen an langfristigen Zielen wie Unternehmenswertsteigerung und Sicherung der Überlebensfähigkeit ausgerichtet sind. Details zur Zielbildung im Mittelstand lesen Sie in Kapitel I.

## **Gewinnerzielung – Wie erfolgreich ist der Mittelstand?**

In der Praxis wird vom „Erfolgsmodell Mittelstand“ berichtet. Doch wie erfolgreich sind mittelständische Unternehmen wirklich und warum? Eine Bestandsaufnahme steht im Mittelpunkt von Kapitel II.

## **Gewinnverwendung – Sind formale Regeln nötig?**

Die Gewinnverwendung in Unternehmen richtet sich nach rechtlichen Regelungen, aber vor allem nach persönlichen Motiven der beteiligten Anspruchsgruppen. Ob sie formal geregelt werden muss oder ob informelle Kompromisse ausreichen, finden Sie in Kapitel III.

## **Incentivierung – Partizipieren Führungskräfte zu stark am Gewinn?**

Die Debatte um angemessene Managergehälter wurde in der Öffentlichkeit in den letzten Jahren stark diskutiert, der Mittelstand blieb weitgehend davon verschont. Kapitel IV stellt die Frage in den Mittelpunkt, ob Führungskräfte im Mittelstand zu stark oder zu schwach am Unternehmensgewinn beteiligt werden, zeigt weitere Verwendungsmöglichkeiten von Geldern und offeriert Handlungsempfehlungen.

## **Erfolgsmodelle – Was zeichnet erfolgreiche Mittelständler aus?**

In der Studie konnten wir erfolgreiche Unternehmen (hoher Gewinn, hohe Zufriedenheit) von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Kapitel V zeigt im Detail, was diese beiden Gruppen unterscheidet und wie Gewinnerzielung und -Verwendung verbessert werden können.

# I. Zielbildung im Mittelstand – Eine Sache der Führungskräfte?

Mittelständische Unternehmen zeichnen sich in der Regel durch einmalige Produkte, eine starke Kunden- nahе und Flexibilität sowie Innovationskraft auf. Diese Vorteile entstehen jedoch nicht von ungefähr, sondern sind Teil mittelständischer Geschäftsmodelle. Unter- nehmerischer Erfolg kann natürlich auch eher zufällig entstehen, indem ein Unternehmen unbewusst eine attraktive Marktnische besetzt. Häufiger sind jedoch die unternehmerische Intuition, das „Gespür“ für den Markt und/oder eine langfristig zielorientierte Unternehmens- führung für den Erfolg des Unternehmens verantwor- tlich. Was sind nun aber die mittelständischen Unterneh- mensziele? Das folgende Kapitel widmet sich zur Klärung dieser Frage zunächst der Einschätzung wichtiger Ziele im Mittelstand, bevor auf die Rollen einzelner Akteure und Anspruchsgruppen im Rahmen der Zielbildung eingegangen wird.

## Wichtige Unternehmensziele

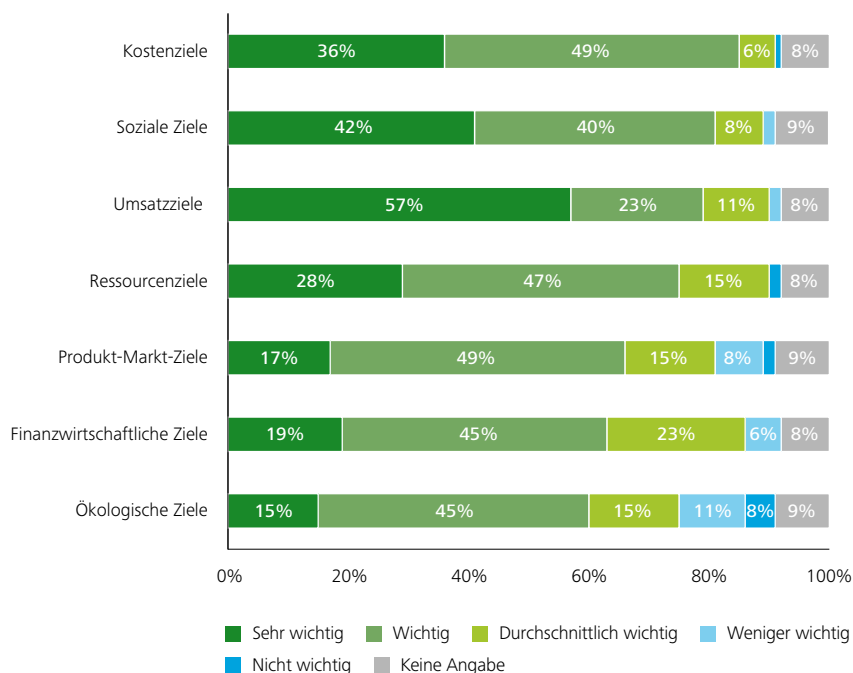
Ziele stellen idealtypische Orientierungsgrößen dar, an denen sich Entscheider in Unternehmen ausrichten und die handlungsleitend für die Unternehmensführung sein sollen. Klassischerweise wird für erwerbswirtschaft- liche Unternehmen das Ziel der Gewinnmaximierung unterstellt. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass

es zwischen Gewinn und Liquidität Wechselwirkungen gibt und nicht beide Größen simultan maximiert werden können. Forschungsarbeiten zu Unternehmensinsolven- zen zeigen, dass die Illiquidität für kleinere Unternehmen besonders gefährlich ist. Für den Mittelstand ergibt sich aufgrund der guten Eigenkapitalausstattung und der vorhandenen Liquidität dieses Problem eher nicht, jedoch könnten die meisten Mittelständler den Unter- nehmererfolg bei konsequenter Zielverfolgung noch weiter steigern – und somit noch erfolgreicher werden.

Der Mittelstand gilt in der Öffentlichkeit als weniger monetär gesteuert und stärker an den Zielen ihrer Stake- holder wie z.B. Mitarbeiter oder der Region, in dem das Unternehmen tätig ist, ausgerichtet. In unserer Studie (vgl. Abb. 1) zeigt sich, dass die befragten Unternehmen Kostenziele mit einer Summe von 85 Prozent wichtiger oder sehr wichtiger Nennungen als priorisierte Unter- nehmensziele ansehen. Ebenfalls wichtig sind soziale Ziele (82%), Umsatzziele (80%) und Ressourcenziele (75%). Im Vergleich zur bisherigen Situation zeigt sich also, dass Erfolgsziele (z.B. Kosten) sehr wohl auch im Mittelstand betrachtet werden, was tendenziell für eine Professionalisierung der Unternehmensführung und der Steuerungssysteme spricht.

**Abb. 1 – Ziele der befragten Unternehmen**

Frage: Welche der folgenden Ziele sind für Ihr Unternehmen wie wichtig?  
Nennungen [N=53]





Der bereits angesprochene Trend, finanzwirtschaftliche Ziele eher als nachgelagert zu betrachten, wird auch in unserer Studie bestätigt. Allerdings liegen auch diese finanzwirtschaftlichen Ziele bei über 64 Prozent Wichtigkeit, sodass hier ebenfalls eine erhöhte Sensibilisierung zu verzeichnen ist. Auf dem letzten Platz rangieren mit 60 Prozent ökologische Ziele – oder anders gesagt: Ökologische Ziele werden nur von Unternehmen verfolgt, die es sich aufgrund des hohen wirtschaftlichen Erfolgs leisten können oder wollen.

Eine besondere Ausprägung ökologischer oder sozialer Ziele sind Stiftungen.

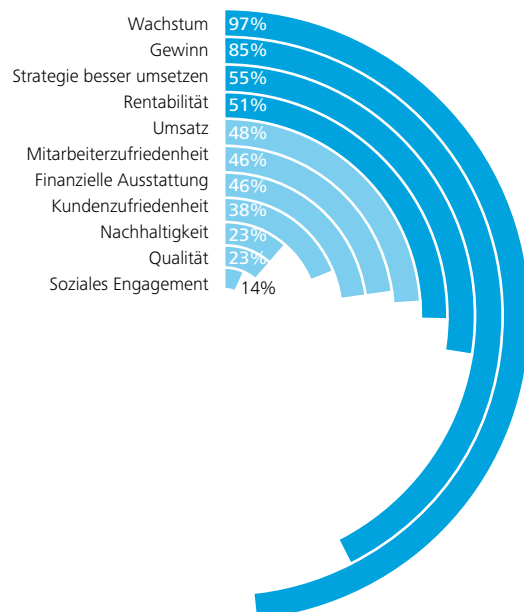
„Wir leisten es uns, Mittel aus dem Unternehmen in die eigens gegründete Stiftung im Hintergrund einzubringen. Damit möchten wir unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden.“

Geschäftsführender Gesellschafter eines Anlagenbauers

In der Studie wurden neben den allgemeinen Zielsetzungen auch spezifische Unternehmensziele und deren Ausprägungen thematisiert (vgl. Abb. 2).

**Abb. 2 – Zielsetzungen im Detail**

Nennungen [N=65], Mehrfachnennungen möglich



Anders als in der ersten Auswertung zeigt sich hier doch ein eher klassisches Bild der Orientierung an den Größen Wachstum und Gewinn mit 97 bzw. 85 Prozent der befragten Unternehmen. Auf dem dritten Rang ist die Verbesserung der Strategieumsetzung mit 55 Prozent vertreten. Weitere wichtige Einzelziele sind Rentabilität (51%), Umsatz (49%) und Mitarbeiterzufriedenheit (46 %). Wie die Auswertung ergibt, scheint sich hier bereits eine leichte Diskrepanz zwischen der vermeintlichen Wichtigkeit von Zielkategorien und individuellen Zielen zu zeigen.

Für die Praxis sollten abgeleitete Zielsetzungen jedoch auch SMART sein – spezifisch, messbar, erreichbar, ressourcenorientiert und zeitbezogen (im englischen Original specific, measurable, attainable, resource-oriented and time-oriented). In der Studie zeigt sich, dass nicht alle Unternehmen die entsprechenden Zielsetzungen auch operationalisiert haben. Einige Unternehmen konkretisieren sowohl Zielgrößen für die einzelnen Ziele als auch die Nachverfolgung der Zielerreichung, andere betrachten Ziele eher als grobe Richtung, in die das Unternehmen sich bewegen sollte.

Beispielhaft lässt sich das v.a. an Gewinn- und Rentabilitätszielen veranschaulichen. Hier arbeiten die erfolgreichen Unternehmen der Studie – wir werden das in Kapitel V nochmals aufgreifen, wo wir Erfolg als hohen Jahresüberschuss in Verbindung mit einer hohen Zufriedenheit mit Gewinnentstehung und -verwendung definieren werden – mit konkreten, durch Controlling und Geschäftsleitung gelenkten Zielsetzungen.

„Für unser Zielsystem gelten nachverfolgbare Anforderungen. Als oberste Zielsetzung wird die EBIT-Marge von 7 Prozent angestrebt, an deren Erreichung auch die individuelle Vergütung der Führungskräfte geknüpft ist.“

Inhaber eines Unternehmens aus der Nahrungs- und Genussmittelindustrie

Eng verbunden mit der Ausprägung von Zielsystemen sind die beteiligten Akteure, die wir im Folgenden diskutieren werden.

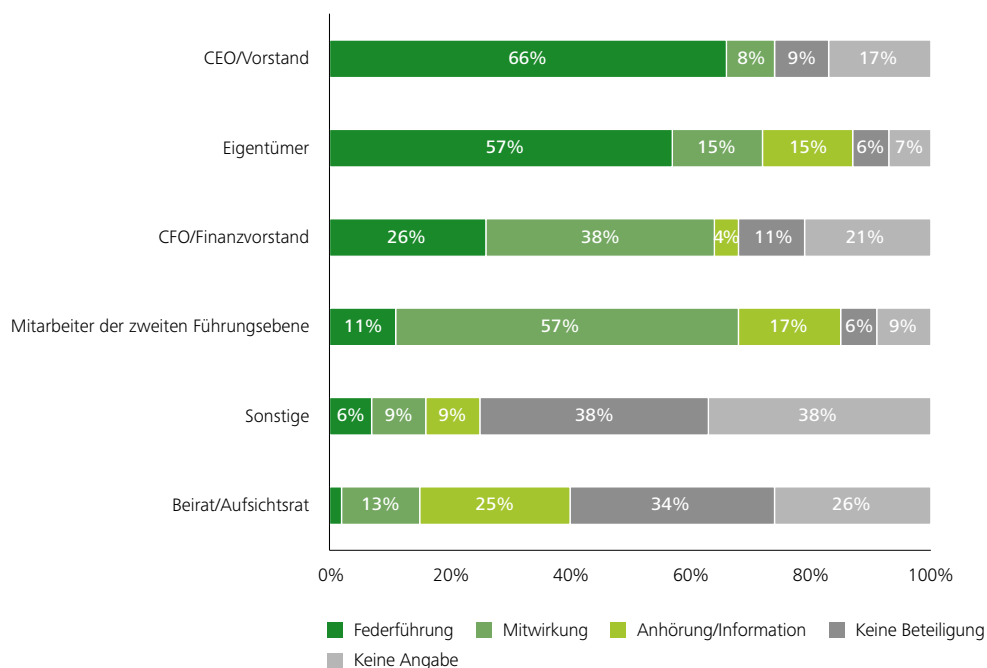
### Akteure – Wer bestimmt (über) die Unternehmensziele?

Klassischerweise ist die Zielbildung eine Sache der Eigentümer. Gerade im Mittelstand ist zu beobachten, dass hier ein interessantes Spannungsfeld existiert. Den (visionären) Eigentümern wird häufig ein positives Bild in der Öffentlichkeit zuteil, andererseits können starke Zentralisationsbestrebungen auch als patriarchalische Führung ausgeprägt sein.

Wie unsere Studie zeigt (vgl. Abb. 3), bestimmen in der Stichprobe v.a. die CEOs bzw. Vorsitzenden von Vorstand oder Geschäftsführung die Zielbildung – in 66 Prozent der Unternehmen sind sie federführend. Je nach Eigentümersituation – operativ oder nicht operativ tätig – wirken auch Eigentümer stark mit. Zudem ist erkennbar, dass gerade Personen aus dem Finanzbereich – namentlich der CFO sowie dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – mitwirken, da sie einerseits die vom Top-Management abgeleiteten Ziele plausibilisieren und andererseits Rechenmaßstäbe für die jeweiligen Ziele entwickeln.

**Abb. 3 – Rechte der Akteure im Rahmen der Zielbildung**

Frage: Welche der folgenden Akteure sind an der Zielbildung wie beteiligt?  
Nennungen [N=53]



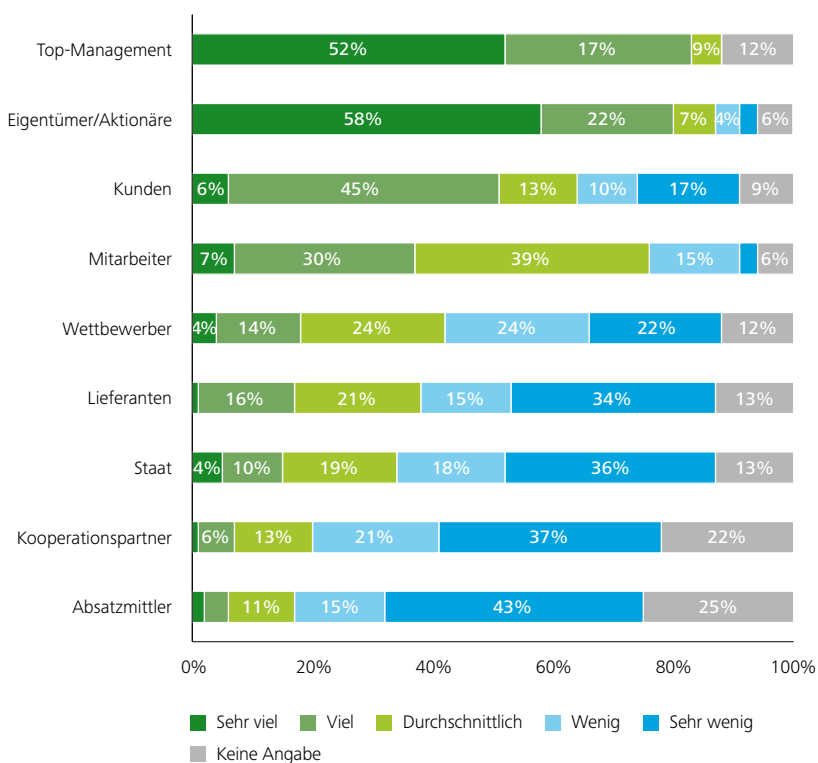
Eine leicht veränderte Art der Fragestellung nach dem Einfluss der Anspruchsgruppen auf die Zielbildung im Unternehmen (vgl. Abb. 4) zeigt, dass letztendlich das Top-Management und die Eigentümer die Zielbildung dominieren. Allenfalls Kunden und Mitarbeiter haben hier noch einen beschränkten Einfluss. Gerade im Rahmen der Diskussion um Gewinnerzielung und -Verwendung kann diese Auswertung jedoch erklären, dass das Thesaurierungs- und Ausschüttungsverhalten mittelständischer Unternehmen vornehmlich durch die Interessen und die Machtverteilung zwischen den Gesellschaftern auf der einen und Vorstand/Geschäftsleitung auf der anderen Seite bestimmt wird.

Wir werden im Lauf der Studie diesen Aspekt nochmals aufgreifen, da nicht nur unsere Ergebnisse, sondern auch vergangene Erkenntnisse zeigen, dass höhere Thesaurierungsquoten Unternehmen langfristig zu höherem wirtschaftlichem Erfolg verhelfen.

In diesem Kapitel haben wir die Zielbildung im Mittelstand beleuchtet. Konkrete Details zur Gewinnerzielung werden wir im nun folgenden zweiten Kapitel diskutieren.

**Abb. 4 – Einfluss der Anspruchsgruppen auf die Zielbildung im Unternehmen**

Frage: Welche der folgenden Anspruchsgruppen hat wie viel Einfluss auf die Zielbildung Ihres Unternehmens?  
Nennungen [N=67]



# II. Gewinnerzielung – Wie erfolgreich ist der Mittelstand?

Eine klassische Größe, an der der Erfolg von Unternehmen festgemacht werden kann, ist der gesetzlich nach HGB determinierte Jahresüberschuss (vor Ergebnisverwendung) bzw. der Bilanzgewinn (nach Ergebnisverwendung). In der Vergangenheit gab es in kleineren Unternehmen das allseits bekannte Kriterium der „schwarzen Null“: Ein Jahresüberschuss von 0 sollte ausdrücken, dass das Unternehmen zumindest keine Verluste erwirtschaftet hat. Mittelständische Unternehmen geben sich seit längerem nicht mit einer schwarzen Null zufrieden, sondern streben eine Verzinsung des Eigenkapitals der Gesellschafter an. Das Ausmaß, in dem diese Zielsetzung das Geschäftsmodell bestimmt, variiert jedoch stark.

Um den Erfolg mittelständischer Unternehmen besser abschätzen zu können, werden wir uns im Folgenden im Detail mit der Gewinnerzielung im Mittelstand befassen.

## Zufriedenheit mit der aktuellen Gewinnentwicklung

In der Studie haben wir mehrere Fragen zu der aktuellen Gewinnsituation, aber auch zu der vergangenen und zu der zukünftigen Gewinnentwicklung gestellt.

Wie unsere Ergebnisse zeigen (vgl. Abb. 5), weisen 69 Prozent der Unternehmen einen Jahresüberschuss auf, der über 0 bis inklusive 20 Millionen Euro liegt. Nur wenige Unternehmen haben einen Jahresfehlbetrag oder einen Jahresüberschuss, der über 20 Millionen Euro liegt.

Über die Studie hinweg zeigt sich bei sämtlichen 16 Fallstudienunternehmen sowie der großen Mehrheit der 70 schriftlich befragten Unternehmen, dass eine konkrete und nachvollziehbare Zielgröße für den Unternehmensgewinn vorliegt. Dies stellt wiederum einen Aspekt der Professionalisierung der Unternehmensführung dar.

„Wir haben unsere Strategie und unser Zielsystem klar ausgerichtet und nach mehreren Größen – z.B. auch steuerlichen Aspekten – optimiert. Unser Zielgewinn im Unternehmen liegt bei 2,5 Millionen Euro.“

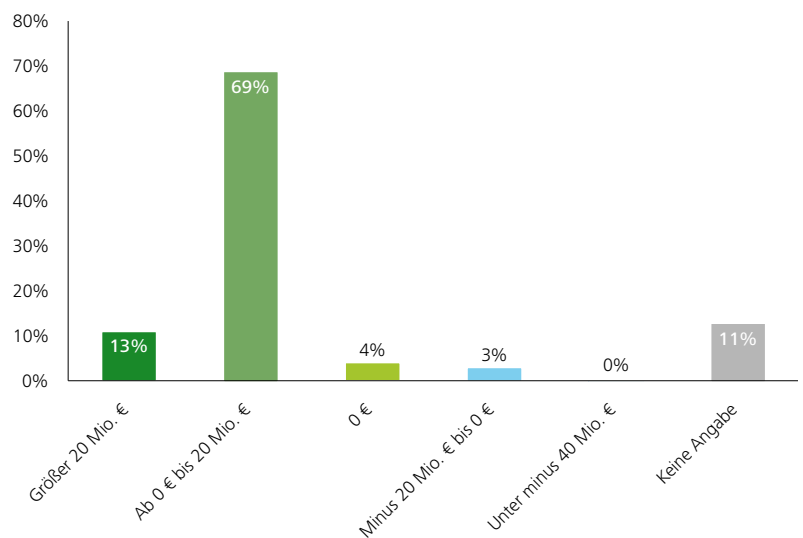
Geschäftsführer eines Unternehmens aus der Automobilzulieferindustrie

In den meisten Unternehmen ergibt sich sowohl in Bezug auf die vergangene Gewinnentwicklung als auch auf zukünftige Erwartungen ein recht konstantes Bild. Neben der aktuellen Situation sollte jedoch auch die Zufriedenheit mit der Gewinnsituation thematisiert werden, um Handlungsbedarfe entdecken zu können.

**Abb. 5 – Höhe des Unternehmensgewinns (vor Gewinnverwendung)**

Frage: Wie hoch ist der Unternehmensgewinn?

Nennungen [N=67]



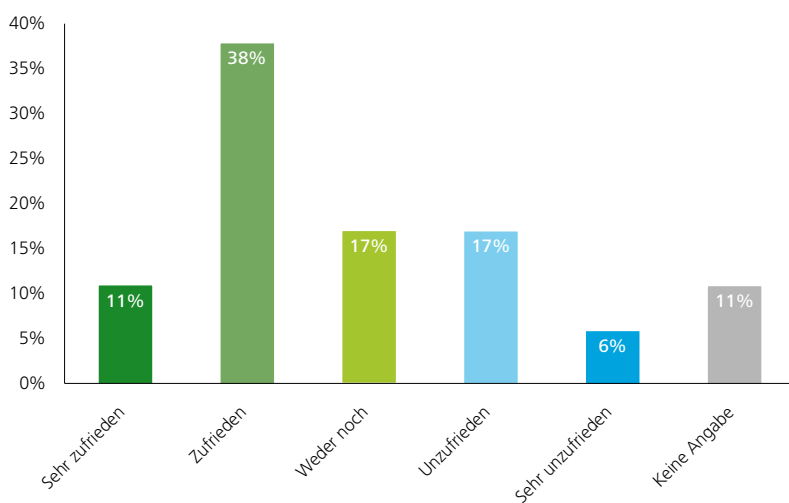
Lt. den Ergebnissen unserer Studie (vgl. Abb. 6) sind 49 Prozent der Unternehmen mit dem derzeitigen Unternehmensgewinn zufrieden oder sehr zufrieden, 23 Prozent hingegen unzufrieden oder sehr unzufrieden. Insofern ergibt sich bei Überzahl der zufriedenen Unternehmen doch eine relative Zweiteilung der Stichprobe.

An dieser Stelle lassen sich zwei Hauptgründe für die etwaige Unzufriedenheit identifizieren, die wir auch im späteren Verlauf der Studie wieder aufgreifen werden:

- Eigentümer (als Unternehmer) und Führungskräfte sind z.T. mit dem Unternehmensgewinn unzufrieden, da ein zu geringer Unternehmensgewinn die Erreichung der Ziele des Unternehmens, insbes. von Wachstumszielen, hemmt.
- Eigentümer sind als Privatpersonen häufig mit dem Unternehmensgewinn unzufrieden, da sie der Meinung sind, einen höheren Anteil am unternehmerischen Risiko zu tragen, als dies sich dann in den ihnen zustehenden Tantiemen, Gewinnanteilen und etwaigen Ausschüttungen oder Entnahmen widerspiegelt.

**Abb. 6 – Zufriedenheit mit dem Unternehmensgewinn**

Frage: Wie zufrieden sind Sie mit dem Unternehmensgewinn?  
Nennungen [N=67]



### Einflussfaktoren auf die Gewinnerzielung

Bezogen auf die Gewinnerzielung an sich ist es natürlich auch interessant, die Gründe zu hinterfragen, warum mittelständische Unternehmen erfolgreich oder weniger erfolgreich sind und wie sich dies im Unternehmensgewinn abzeichnet. Im Kern steht also die Frage nach den Erfolgsfaktoren mittelständischer Geschäftsmodelle.

Wie unsere Studie zeigt (vgl. Abb. 7), sprechen die meisten der befragten Unternehmen den Erfolgsfaktoren Managementleistung (82%), Strategie (80%), Produkte (76%) und Geschäftsprozessen (72%) die höchste Bedeutung zu. Eher weniger wichtig werden die Aspekte Kapazität (55%), Wettbewerb (52%) und Unternehmenskultur (52%) gesehen. Die letzten beiden Aspekte sind vor dem traditionellen mittelständischen Hintergrund doch recht überraschend.

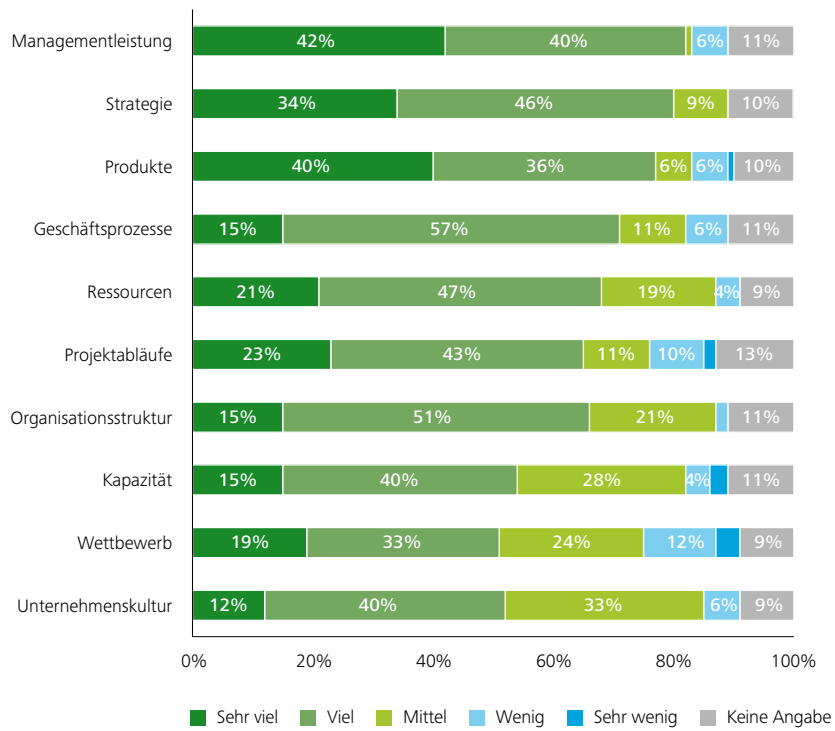
„Der Erfolg unseres Unternehmens ist sicherlich den guten Managern und der dokumentierten Strategie zu verdanken. So können wir unser Geschäftsmodell viel flexibler auf Gegebenheiten anpassen als früher.“

Eigentümer eines Maschinenbau-Unternehmens

In diesem Kapitel haben wir gezeigt, dass die mittelständischen Unternehmen der Stichprobe mit der Gewinnerzielung im Unternehmen im Großen und Ganzen zufrieden sind. Verbesserungsbedarfe sind immer aus zwei Perspektiven, der der Eigentümer als Privatpersonen und der der unternehmerischen Aktivitäten, zu beurteilen. Zudem wurde klar, dass hochqualifizierte Führungskräfte sowie eine formalisierte Strategie als Erfolgsfaktoren gesehen werden. Im folgenden Kapitel III werden wir nun die Gewinnverwendung thematisieren.

**Abb. 7 – Elemente von Geschäftsmodellen und Gewinnerzielung**

Frage: Welchen Einfluss haben folgende Elemente auf die Gewinnerzielung ihres Unternehmens?  
 Nennungen [N=67]



# III. Gewinnverwendung – Sind formale Regeln nötig?

Die Gewinnverwendung von Unternehmen weist Parallelen zur (gesamtwirtschaftlichen) Wertschöpfungsrechnung auf. Dort wird der Mehrwert ermittelt, der durch eine Volkswirtschaft in einer bestimmten Periode bezogen auf die Vorleistungen erwirtschaftet wurde. Zudem wird dann zwischen den beiden Perspektiven der Wertentstehung und der Wertverwendung unterschieden. Im Gewinnkontext geht es bei der Gewinnverwendung nun also um die Frage, welche Gruppen (oder Stakeholder) einen Anspruch auf Partizipation an den geschaffenen Werten haben und wem ggf. ein Primat einzuräumen ist.

In der Folge werden wir neben der Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen auch auf Konflikte und mögliche Lösungsstrategien eingehen.

## Aufteilung der geschaffenen Werte auf die Anspruchsgruppen

Für die befragten Unternehmen stellt sich zunächst die Frage, welche Anspruchsgruppen hier bevorzugt behandelt werden sollen und wie im konkreten Fall die Gegenleistung aussieht – also beispielsweise direkte Geldmittel oder indirekte Partizipation wie z.B. über Betriebskindergärten, die vornehmlich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugutekommen.

Bezogen auf die Verteilung auf die Anspruchsgruppen ergibt sich über die Stichprobe hinweg in etwa folgendes Bild: Eigentümer 60 Prozent, Führungskräfte 10 Prozent, Staat 30 Prozent. Hier lag die Spannbreite der Eigentümerwerte zwischen 40 und 80 Prozent, die der Führungskräfte zwischen 2 und 20 Prozent. Insofern wird gerade die Rolle des Risikos der Eigentümer und der beschränkten Haftung der Führungskräfte auf die Diskussion um die „faire“ Verteilung der geschaffenen Werte übertragen. Während die Eigentümer über Dividenden partizipieren, sind es bei Führungskräften Tantiemen, für den Staat werden v.a. Steuerzahlungen fällig. Die anderen Anspruchsgruppen des Unternehmens partizipieren in der Regel direkt am produktiven Betrieb, jedoch nicht durch zusätzliche Sonderleistungen am Gewinn. Ausnahmen sind bspw. jährliche Sonderboni für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn ein vorher festgelegtes Gewinnziel überschritten wird.

## Alternative Möglichkeiten der Gewinnverwendung

Nach dieser anspruchsgruppenbezogenen Betrachtung widmen wir uns einer eher formalen Perspektive der Gewinnverwendung. Der Beschluss über die Gewinnverwendung ist Angelegenheit der zuständigen Organe. Das Vorschlagsrecht für die Gewinnverwendung liegt beim Geschäftsführungsgremium (Geschäftsleitung/Vorstand). Den Beschluss über die Gewinnverwendung fassen entweder Hauptversammlung (AG), Gesellschafterversammlung (GmbH) oder Generalversammlung (Genossenschaft).

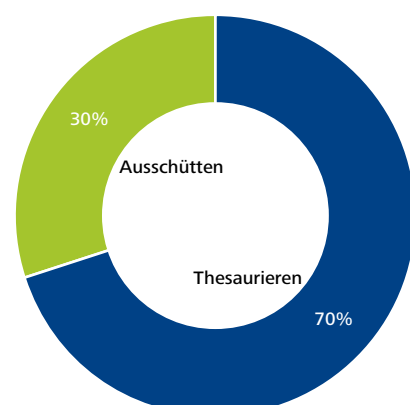
Grundsätzlich sind folgende Möglichkeiten der Gewinnverwendung in Kapitalgesellschaften denkbar: Gewinnausschüttung, Zuführung zu Rücklagen und Reservefonds, Verrechnung mit etwaigen Verlustvorträgen, Gewährung von Tantiemen an Vorstand und/oder Aufsichtsrat sowie die Weiterführung von Gewinnanteilen als Gewinnvortrag (Thesaurierung). In Personengesellschaften kommt Entnahmen eine analoge Wirkung zu.

In der für unsere Zwecke besonders relevanten Unterscheidung zwischen Thesaurierung und Ausschüttung ergibt sich über alle Unternehmen hinweg ein Verhältnis Thesaurierung 70 Prozent zu Ausschüttung/Entnahme 30 Prozent (vgl. Abb. 8).

Der Umgang der Studienteilnehmer ist jedoch insbesondere bezogen auf die Wahrnehmung des Rechts auf Sonderentnahmen, die über den quotale zustehenden Betrag gehen, unterschiedlich. Während v.a. Gesellschafter in jungen Unternehmen auf dieses Recht verzichten

**Abb. 8 – Gewinnverwendung – Grobaufteilung**

Durchschnittliche Ausschüttungsquote  
Nennungen [N=50]



und darauf verweisen, im Gegenzug in der Zukunft mehr Geld entnehmen zu wollen, ist in reiferen Unternehmen auch teilweise ein Verhältnis von 50 : 50 zwischen Thesaurierung und Ausschüttung auffindbar. Die Spannbreiten des Verhältnisses reichen von kompletter Thesaurierung bis hin zu einer Ausschüttung von mehr als 60 Prozent der geschaffenen Werte. Dies ist jedoch eher der prinzipiellen Philosophie der Gesellschafter als rein unternehmerisch-ökonomischen Gründen geschuldet. Im letzten Abschnitt werden wir diskutieren, ob sich Unternehmen mit höheren und niedrigeren Thesaurierungsquoten signifikant voneinander unterscheiden.

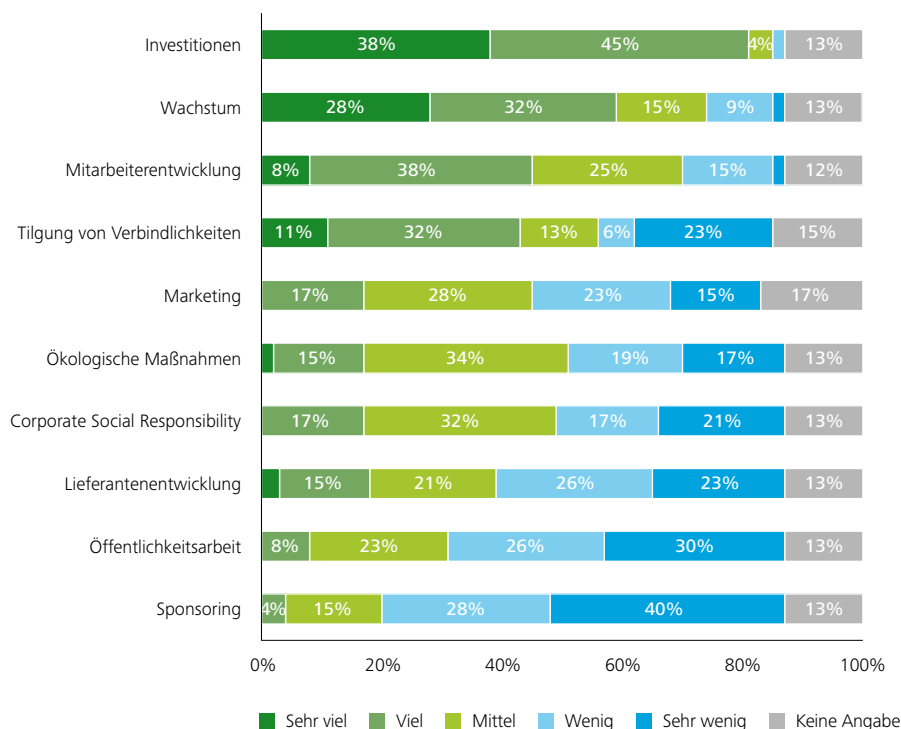
Wenn man die Gewinnverwendung nicht rein rechtlich, sondern etwas weiter definiert und darunter versteht, für welche Aspekte thesaurierte Mittel eingesetzt werden, kommt unsere Studie zu interessanten und vertiefenden Erkenntnissen (vgl. Abb. 9). 83 Prozent der Unternehmen nutzen Mittel für Investitionen – dies werden wir in Kapitel V nochmals beleuchten. Ebenfalls häufig genannt werden Wachstum und Kapazitätsaufbau (60%) und Mitarbeiterentwicklung (46%). Anders als in Großunternehmen werden eher weniger Mittel für Aspekte wie z.B. Corporate Social Responsibility (CSR), ökologische Maßnahmen, Öffentlichkeitsarbeit oder Sponsoring aufgewendet.

„Die vier Unternehmerfamilien entnehmen ca. 50 Prozent unseres Jahresüberschusses. Auch wenn dies aufgrund des wirtschaftlichen Erfolgs unseres Unternehmens keine Gefahr darstellt, wünsche ich mir manchmal, dass mehr Mittel für Investitionen und F&E im Unternehmen verbleiben würden.“

Geschäftsführer eines Anlagenbauers

**Abb. 9 – Verwendung thesaurierter Mittel – Detailanalyse**

Frage: Welche Priorität haben folgende Alternativen im Rahmen der Gewinnverwendung in Ihrem Unternehmen?  
Nennungen [N=53]





Aus dem Gewinn können auch Rücklagen gebildet werden. Zu beachten ist, dass diese für Personengesellschaften nicht ausgewiesen werden, da Gewinnverwendungen direkt den somit variablen Eigenkapitalkonten zugerechnet werden. Diesen Unterschied haben wir für die Studie jedoch an dieser Stelle vernachlässigt.

79 Prozent der Unternehmen bilden freiwillige Rücklagen, 71 Prozent gesetzliche Rücklagen und 35 Prozent satzungsmäßig vorgeschriebene Rücklagen.

### Konflikte bei der Gewinnverwendung und mögliche Lösungsstrategien

Ein für die Unternehmenspraxis besonders relevantes Thema sind mögliche Konflikte der Gewinnverwendung. Diese treten im Rahmen des Willensbildungsprozesses natürlich bereits während der Ziel- und Strategieplanung auf, kulminieren jedoch häufig im Kontext der Gewinnverwendung, da Unternehmens- und Familieninteressen kollidieren können.

Wie unsere Studie zeigt (vgl. Abb. 10), wird die Gewinnverwendung zumindest auf den ersten Blick als nicht besonders konfliktträchtig gesehen. 54 Prozent der Befragten (sowohl Eigentümer als auch Manager) sehen hier ein angemessenes Verhältnis von Ausschüttung/Entnahme zur Thesaurierung. 25 Prozent der Befragten

(in der Mehrheit in diesem Fall Eigentümer) würden gerne mehr Geld entnehmen/ausschütten, 5 Prozent (hier mehrheitlich angestellte Manager) sind der Meinung, dass die Eigentümer bereits jetzt zu viel Geld entnehmen.

In einigen der befragten Unternehmen ist die Thematik der Gewinnverwendung ein schon langfristig schwelender Konflikt, in dem keine wirkliche Lösung absehbar ist. Letztendlich werden derartige Fragen zunächst konsensorientiert und einvernehmlich diskutiert, im Konfliktfall jedoch häufig ein Machtthema, das offen oder verschlossen ausgespielt wird.

Regelungen zur Gewinnverwendung, v.a. zu Entnahmen, sollten in einem den Interessen aller Eigentümer entsprechenden Gesellschaftsvertrag geregelt sein. Diesbezüglich wiesen v.a. die Unternehmen, in denen Konflikte auftraten, Defizite auf. In einem Unternehmen wurden beispielsweise seit mehreren Jahren Entnahmen durchgeführt, die über die Regelungen des Gesellschaftsvertrags hinausgehen. Andere Unternehmen wiesen detailliertere Gesellschaftsverträge auf, in denen beispielsweise das Recht auf Sonderentnahmen prinzipiell enthalten, jedoch an die Zustimmung der weiteren Eigentümer oder der Geschäftsleitung geknüpft war.

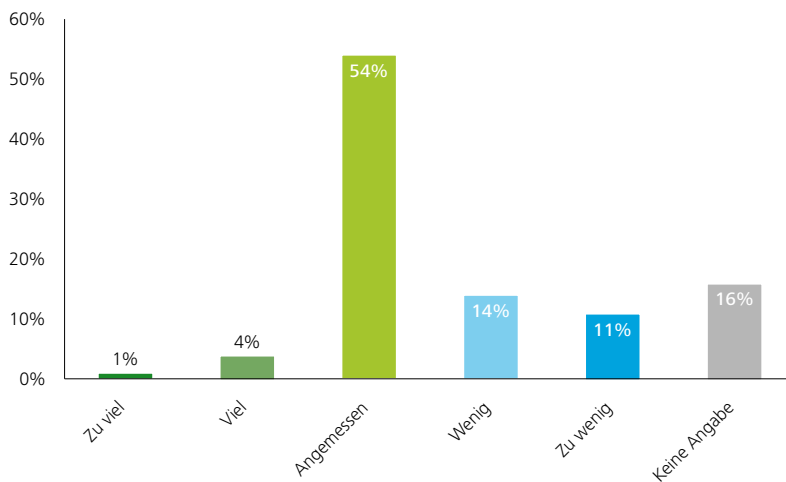
„In unserem Gesellschaftsvertrag ist das Recht auf Sonderentnahmen zwar explizit verankert, genutzt haben wir es jedoch noch nie. Ich frage meinen CFO immer, wie viel Entnahmen für das Unternehmen aus seiner Sicht gesund sind. Daran halte ich mich, und bisher sind wir im Unternehmen damit auch gut gefahren.“

Eigentümer eines Unternehmens aus der Lebensmittelbranche

Das vorliegende Kapitel hat gezeigt, dass im Mittelstand durchaus unterschiedliche Vorstellungen darüber herrschen, wie das optimale Verhältnis von Ausschüttungen und Thesaurierung aussieht. Im folgenden Kapitel IV wollen wir nun das Thema der Führungskräfteincentivierung beleuchten, das zwar kein Thema der Gewinnverwendung i.e.S. darstellt, das jedoch unmittelbar an die im Unternehmen vorhandenen Mittel geknüpft ist.

**Abb. 10 – Konfliktträchtigkeit der Gewinnverwendung**

Angemessenheit der Entnahme von Gewinnen  
Nennungen [N=67]



# IV. Incentivierung – Partizipieren Führungskräfte zu stark am Gewinn?

Im Rahmen der Partizipation am Unternehmensgewinn stoßen Unternehmen auf die Frage der adäquaten Entlohnung und Incentivierung von Führungskräften. In Deutschland wird diese Debatte gesellschaftlich vor allem für Großunternehmen geführt. Hier entstand in den letzten Jahren eine Diskussion zur Angemessenheit von Vorstandsgehältern. Für den Mittelstand ist dieses Thema jedoch besonders relevant, da Kandidatinnen und Kandidaten aus dem gleichen Talentpool rekrutiert werden müssen wie in Großunternehmen. Ein breiteres Aufgabenportfolio und ein direkter Kontakt zu den Eigentümern kann Entlohnungsnachteile in Grenzen ausgleichen. Gerade für Führungspositionen gestaltet es sich jedoch für den Mittelstand zunehmend schwierig, die „richtigen“ Personen zu finden. Nicht zuletzt muss eine derartige Führungskraft auch zur mittelständischen Unternehmenskultur und zu der Unternehmerpersönlichkeit passen – kein einfaches Unterfangen. Wir sind der Meinung, dass mittelständische Unternehmen durch eine Überprüfung vorhandener Incentivierungspraktiken ihre Attraktivität als Arbeitgeber weiter erhöhen könnten.

Gerade hier ist häufig die Meinung zu hören, Führungskräfte dürften nicht zu stark am Gewinn partizipieren, da sie ja nicht das unternehmerische Risiko tragen. Insofern geht es auch um eine Verteilungsproblematik monetärer Werte zwischen Eigentümern und Managern.

## Vorstandsvergütung

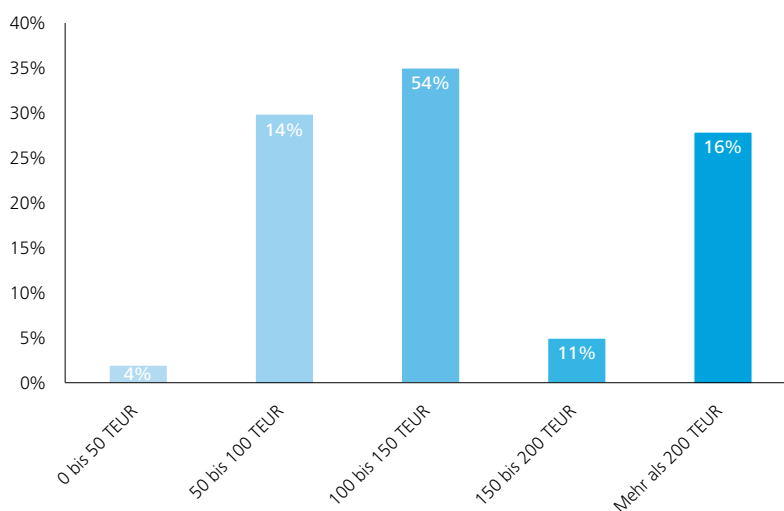
Laut Studien liegen größere mittelständische Unternehmen im Bereich der absoluten Vergütung von Mitgliedern von Leitungsgremien etwa zwischen 100 TEUR und 500 TEUR pro Jahr (bezogen auf die Fixvergütung).

In unserer Studie zeigt sich eine klare Zweiteilung der Stichprobe in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Jahresumsatz der Unternehmen (vgl. Abb. 11). Während in 28 Prozent der Unternehmen ein Vorstand oder Geschäftsführer mehr als 200 TEUR pro Jahr verdient, sind es immerhin 65 Prozent der Unternehmen, die zwischen 50 und 150 TEUR für eine derartige Position zahlen. 2 Prozent der Unternehmen bezahlen ihren Führungskräften eine Vergütung, die unter 50 TEUR liegt. Dies bezieht sich jedoch auf einige wenige Start-up-Unternehmen und ist für unsere Studie nicht repräsentativ.

An dieser Stelle bietet sich die Frage der Selbsteinschätzung der Angemessenheit der Vergütung (vgl. Abb. 12) an. 66 Prozent der Befragten – sowohl Gesellschafter als auch angestellte Manager – halten die Vergütung der Mitglieder des Leitungsgremiums für angemessen. Nur 10 Prozent der Befragten halten sie für zu niedrig. Immerhin 9 Prozent der Befragten halten die Managerentlohnung für zu hoch.

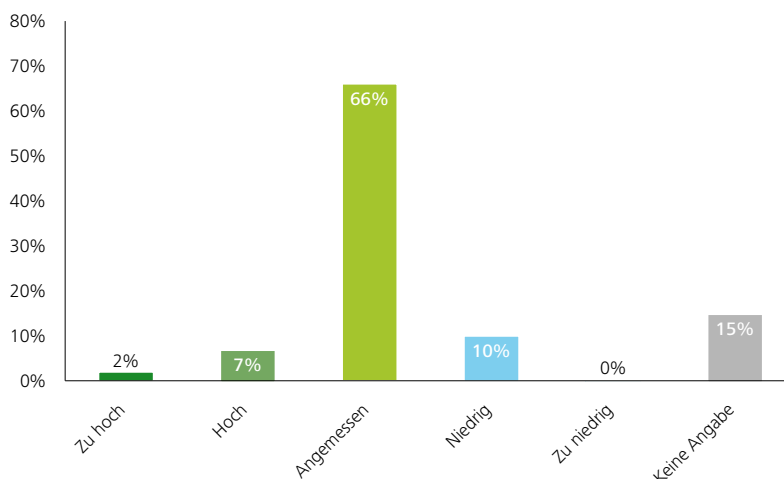
**Abb. 11 – Höhe der Vergütung**

Vergütung Leitungsgremium  
Nennungen [N=53]



**Abb. 12 – Einschätzung der Vergütung**

Höhe der Vergütung des Leitungsgremiums  
Nennungen [N=67]



In Gesprächen mit einzelnen Unternehmerinnen und Unternehmern zeigte sich jedoch, dass gerade die wirtschaftlich erfolgreicherer Unternehmen erkannt haben, dass eine zumindest konkurrenzfähige Vergütung von Führungskräften ein Wettbewerbsvorteil ist und sich Mittelständler z.T. durch eine nicht mehr adäquate Entlohnung selbst disqualifizieren. Andere Unternehmen haben zwar sowohl bezogen auf die absolute Höhe als auch die individuelle Gestaltung konkurrenzfähige Incentivierungssysteme – dies wird potenziellen Führungskräften aber nicht oder zu spät kommuniziert.

„In einem Unternehmen unserer Größenordnung (600 Millionen Euro Jahresumsatz) müssen Sie gar nicht über die Vergütung der Führungskräfte streiten. Diese liegt weit über 200 TEUR pro Jahr, alle wissen das, es ist kein Geheimnis. Ich erachte das für die Leitung eines so großen Unternehmens aber auch als notwendig.“

Eigentümer eines Unternehmens aus der Elektronikbranche

Natürlich sind Führungskräfte nicht nur monetär motiviert, sondern auch durch die strategische Verantwortung und enge Interaktion mit den Gesellschafter/-innen. Immer wichtiger im Rahmen der Führungskräfteakquise wird jedoch auch die variable Gestaltbarkeit der Führungskräfteincentivierung.

#### Variable Bestandteile der Vorstandsvergütung

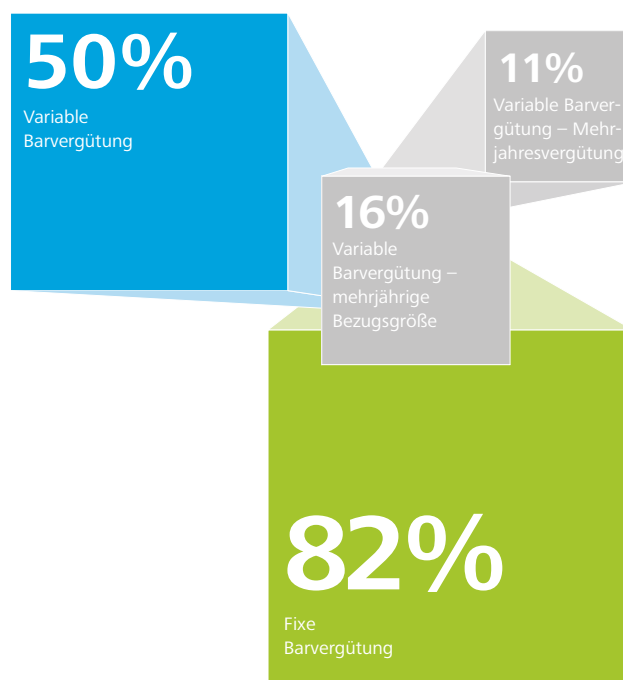
An kurzfristige Aktienkursveränderungen gekoppelte variable Vergütungsbestandteile sind im Mittelstand aufgrund der bestehenden Geschäftsmodelle und verbreiteten Rechtsformen unmöglich. Es wäre jedoch falsch zu glauben, dass es in mittelständischen Unternehmen keine Möglichkeiten der variablen Gestaltung von Incentivierungssystemen gäbe. In der Realität liegen die variablen Anteile im Mittelstand sogar höher als in vergleichbaren Großunternehmen.

Wie unsere Studie zeigt (vgl. Abb. 13), erhalten 82 Prozent (und somit nicht alle) Führungskräfte eine fixe Barvergütung. Die Fälle, in denen keine fixe Barvergütung gezahlt wird, beziehen sich mehrheitlich auf eigentümergeführte Unternehmen, in denen die geschäftsführenden Gesellschafter zugunsten einer Dividende oder Tantieme darauf verzichten, sich ein fixes Geschäftsführergehalt zu bezahlen. 50 Prozent erhalten

eine variable, kurzfristig orientierte Vergütung, meist in Form eines Bonus, der vom Unternehmensergebnis abhängt und durch die Gesellschafter festgelegt wird. 11 Prozent erhalten eine variable Vergütung in Form eines Mehrjahresbonus, 16 Prozent eine variable Vergütung auf Basis einer mehrjährigen Betrachtungsgröße (z.B. finanzielle Unternehmensentwicklung).

Die individuelle Gestaltung der Führungskräfteincentivierung zeigt sich in unserer Studie als traditionell – am weitesten verbreitet sind Boni, die mit den Gesellschaftern direkt ausgehandelt werden und deren Höhe von diesen bestimmt wird. In Großunternehmen haben sich in den letzten Jahren Möglichkeiten von mehrdimensionalen Leistungsvorgaben und der Kopplung der Incentivierung an Führungsinstrumente wie die Balanced Scorecard entwickelt. Hier könnten mittelständische Unternehmen zumindest die Sinnhaftigkeit des Einsatzes derartiger mehrdimensionaler Zielvorgaben überprüfen.

Abb. 13 – Individualisierte Bestandteile der Vorstandsvergütung  
Nennungen [N=99], Mehrfachnennungen möglich



Anders als vielleicht vermutet ist der variable Anteil der Vorstandsvergütung recht hoch (vgl. Abb. 14). 32 Prozent der Studienteilnehmer geben an, dass der variable Anteil der Vorstandsvergütung über 30 Prozent liegt.

Mittelständische Unternehmen bieten ihren Führungskräfte neben fixer und variabler Entlohnung weitere Leistungen. Gelegentlich werden als Incentives auch immaterielle oder nicht-monetäre Aspekte eingesetzt. 85 Prozent der Führungskräfte erhalten einen Firmenwagen, 50 Prozent zusätzliche Bonuszahlungen. In 19 Prozent der Fälle werden Mitarbeiterdarlehen gewährt, 6 Prozent der Manager sind am Unternehmen über Beteiligungsprogramme beteiligt.

Zusammenfassend zeigt sich aus unserer Sicht, dass die absolute Vergütung mittelständischer Führungskräfte durchaus konkurrenzfähig ist – die Gestaltung individueller Incentivierungssysteme ist jedoch bisher weitgehend auf Boni in bar beschränkt. Hier gäbe es die Möglichkeit, modernere Methoden einzubeziehen.

### Vergütung von Aufsichtsrat/Beirat

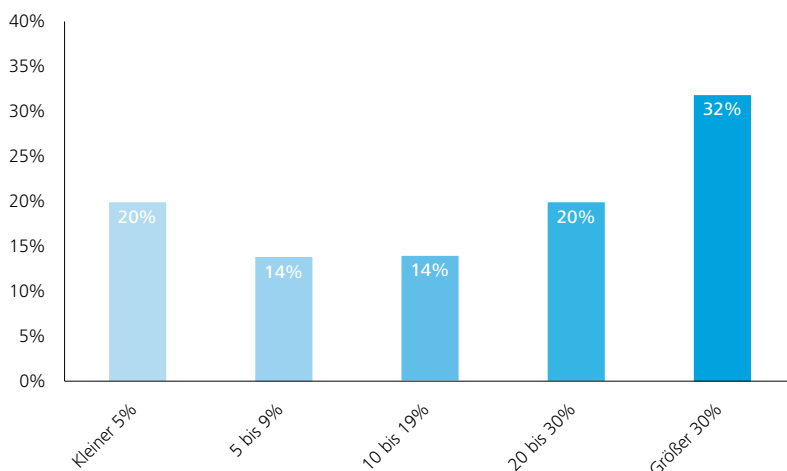
Ähnliches wie für die Vorstandsvergütung gilt auch für Aufsichtsrat und Beirat. Posten in derartigen Gremien wurden in der Vergangenheit häufig als Ehrenamt verstanden – zumindest aus Sicht der Gesellschafter oder des Unternehmens. Dementsprechend wurde wenig oder nichts gezahlt. Dies ist jedoch nicht mit dem aktuellen Anspruch vereinbar, von einem Aufsichtsrat oder Beirat strategische Impulse zu erhalten. Kandidaten und Kandidatinnen für derartige Stellen sind rar und müssen adäquat bezahlt werden. Natürlich ist auch hier an die mittelständischen Rahmenbedingungen zu denken.

70 Prozent der Unternehmen mit Aufsichtsrat/Beirat bezahlen den Mitgliedern dieser Gremien unter 50 TEUR pro Jahr. Hier gibt es durchgängig nur fixe Vergütungen, variable Vergütungsbestandteile für Aufsichtsrat oder Beirat werden abgelehnt. Die Spannbreite der Beiratsvergütung liegt in diesem Kontext zwischen 0, vor allem in kleineren und 500 TEUR in größeren Unternehmen. In der Gruppe unter 50 TEUR liegen die meisten Unternehmen (Median) jedoch bei 30 TEUR, sodass dieser Wert innerhalb der Stichprobe als Richtgröße angesehen werden kann.

**Abb. 14 – Höhe des variablen Anteils der Vorstandsvergütung**

Frage: Wie hoch ist der variable Anteil?

Nennungen [N=44]



„Das anspruchsvolle Stellenprofil für einen potenziellen Beirat im Unternehmen in Verbindung mit der relativ geringen Entlohnung hat bisher dazu geführt, dass wir frei werdende Beiratsposten nicht neu besetzen konnten. Im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld halte ich das für eine gefährliche Entwicklung.“  
Geschäftsführer eines Dienstleistungsunternehmens

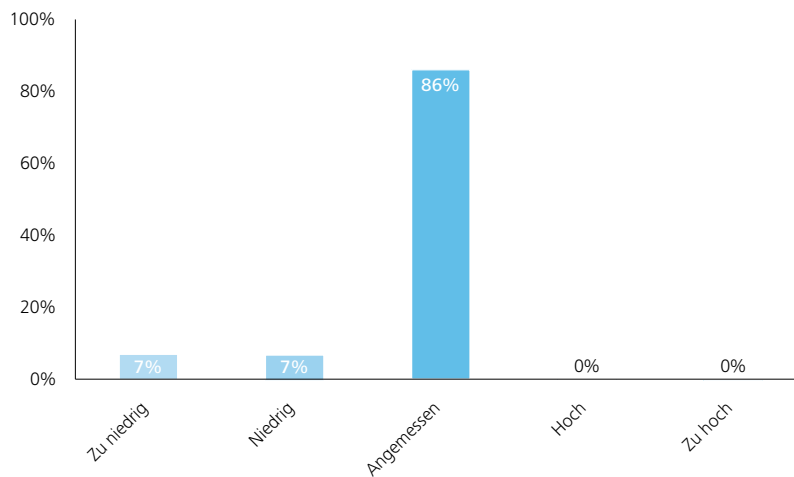
### Bedeutung von Investitionen

Gelder, die weder entnommen oder ausgeschüttet noch für zusätzliche Tantiemen für Führungskräfte verwendet werden, verbleiben im Unternehmen und werden den Rücklagen zugeführt und hier vornehmlich für Investitionen genutzt. Gerade die Investitionsthematik ist interessant, da im Mittelstand Investitionen je nach Situation als Chance oder Risiko gesehen werden können. Langfristig bedeutet ein Verzicht auf Investitionen jedoch auch die Gefahr, hinter dem Wettbewerb zurückzubleiben.

Zumindest auf den aktuellen Stand der Implementierung von Beiräten bezogen sehen die meisten Probanden keinen Handlungsbedarf. 86 Prozent halten die Aufsichtsratsvergütung für angemessen, nur 14 Prozent der Befragten sprechen sich für eine Erhöhung aus (vgl. Abb. 15).

**Abb. 15 – Einschätzung der Aufsichtsratsvergütung**

Höhe der Vergütung des Aufsichtsgremiums  
Nennungen (N=15)



In unserer Studie (vgl. Abb. 16) ergibt sich im Vergleich zu den vorherigen Ausführungen ein etwas abgewandeltes Bild. 83 Prozent der Unternehmen geben an, zuallererst in Personal (v.a. die Führungskräfte) zu investieren. Es folgen Technologie (64%), Produkte (59%) und Maschinen (58%). Forschung und Entwicklung (46%) und Infrastruktur (41%) belegen die letzten Plätze – dies sollte im Rahmen der Zukunftsausrichtung der Unternehmen überdacht werden.

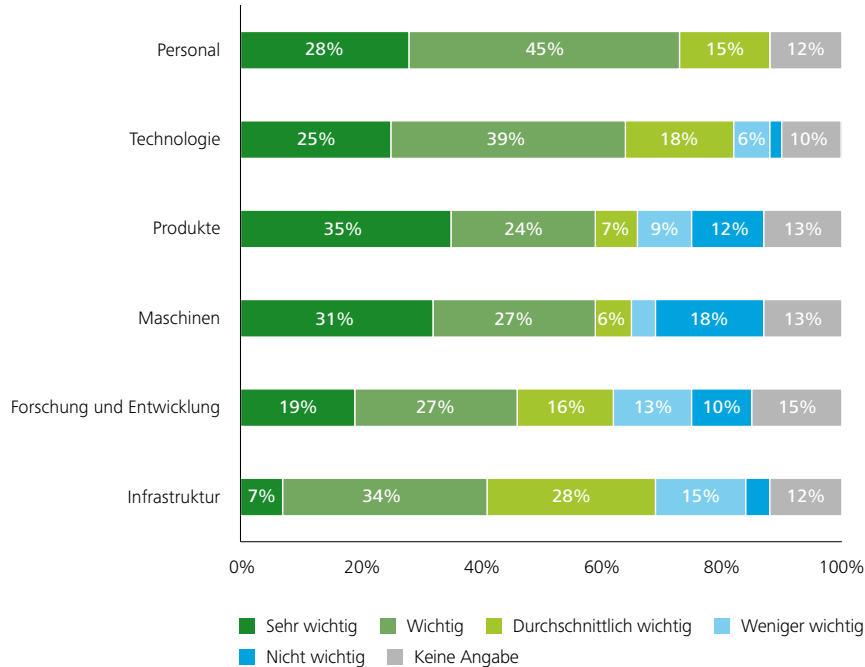
Neben dem „wofür“ ist auch das „wie viel“ bzgl. Investitionen diskussionswürdig. In den erfolgreichen Unternehmen wurde uns in Gesprächen häufig berichtet, Investitionen vorzusehen und nach oben zu deckeln. Ein

Vorschlag lautete beispielsweise, in Höhe der jährlichen Abschreibungen zu investieren, um bzgl. Erfolgs- und Liquiditätssituation abgesichert zu sein.

Im vorliegenden Kapitel haben wir gezeigt, dass Mittelständler im Bereich der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung zwar konkurrenzfähig sind, aber noch Steigerungspotenziale aufweisen. Auch das Investitionsverhalten und das meist noch nicht professionalisierte Investitionscontrolling sind diskussionswürdig. Im nun folgenden fünften Kapitel wollen wir zeigen, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet – und Handlungsempfehlungen geben.

**Abb. 16 – Bedeutung von Investitionsalternativen**

Frage: Wie bedeutend sind folgende Aspekte hinsichtlich Investitionen?  
Nennungen [N=67]



# V. Erfolgsmodelle – Was zeichnet erfolgreiche Mittelständler aus?

Wir haben im Lauf der Studie gezeigt, dass mittelständische Unternehmen im Rahmen von Gewinnerzielung und -Verwendung unterschiedliche Herangehensweisen haben. Bisher haben wir jedoch noch nicht analysiert, ob diese Unterschiede auch Konsequenzen für den Erfolg der Unternehmen haben und was daraus für die Praxis geschlussfolgert werden kann. Im nun folgenden Kapitel wollen wir Ihnen einige interessante Kontraste innerhalb der Stichprobe aufzeigen – und unsere Erklärungen aus Theorie und praktischer Erfahrung mitteilen.

## In der Studie identifizierte Kontraste

Die Suche nach Erfolgsfaktoren von Unternehmen ist wahrscheinlich so alt wie das ökonomische Handeln selbst. In den 60er- und 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts gab es dann innerhalb der BWL Bestrebungen, bspw. über die PIMS-Studie die Erfolgsfaktoren von Unternehmen zu identifizieren. Aus unserer Sicht ist dies nicht eindeutig möglich, im Sinne von Benchmarks und Best Practices macht es jedoch durchaus Sinn, sich die Unterschiede von sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen anzusehen. Für unsere Studie haben wir drei Kontraste gebildet:

- Zufriedene vs. nicht zufriedene Unternehmen: Wir haben Unternehmen nach der Zufriedenheit mit zehn ausgewählten Kenngrößen (u.a. Profitabilität, Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Wachstum) befragt und dann zwei Gruppen gebildet. Es ergaben sich 58 Prozent zufriedene und 42 Prozent unzufriedene Unternehmen.
- Unternehmen mit hohem Gewinn vs. Unternehmen mit niedrigem Gewinn: In der Selbsteinschätzung der Probanden wurde die Schwelle von 10 Millionen Euro als „guter Gewinn“ gesehen. Auf Basis dieser Kontrastierung ergeben sich 78 Prozent Unternehmen mit hohem Gewinn und 22 Prozent Unternehmen mit mittlerem oder niedrigem Gewinn.
- Kleinere vs. mittlere und große Unternehmen: Hier unterstellen wir nicht per se eine Erfolgswirkung,

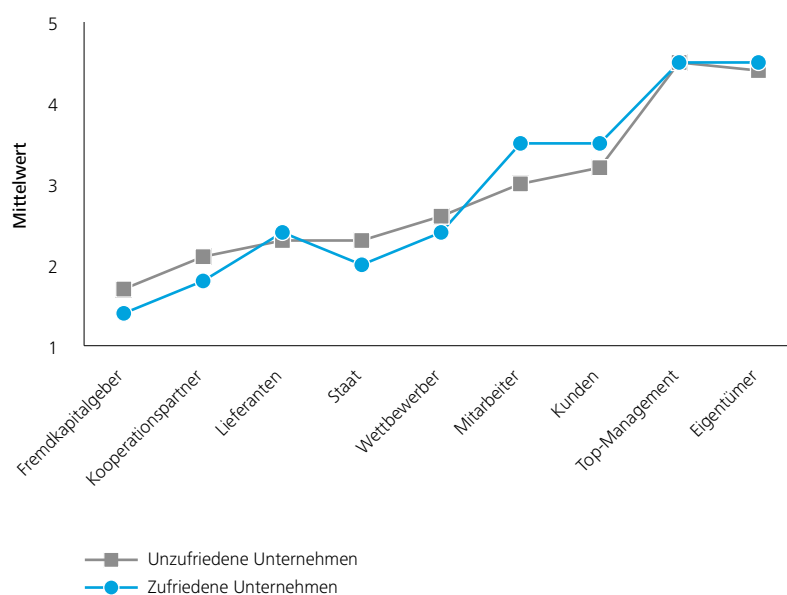
jedoch führt die Größenkontrastierung zu spezifischeren Handlungsempfehlungen. Auf Basis gängiger Mittelstandsabgrenzungen wurden die Gruppen KU (kleine Unternehmen) bis 299 Mitarbeiter und MGU (mittlere und große Unternehmen) ab 300 Mitarbeitern gebildet. In der Studie sind 63 Prozent KU und 37 Prozent MGU vertreten.

Statistisch interessant ist, dass zwischen den drei Gruppierungen kaum statistisch signifikante Korrelationen bestehen. Die Zufriedenheit und die Höhe des Unternehmensgewinns hängen also tendenziell nicht von der Unternehmensgröße ab. Lediglich Unternehmen mit höherem Gewinn sind tendenziell zufriedener.

## Das machen zufriedene Unternehmen anders

Wie unsere Studie zeigt (vgl. Abb. 17), legen zufriedene Unternehmen im Rahmen der Zielplanung und strategischen Unternehmensführung signifikant weniger Beachtung auf externe Anspruchsgruppen wie den Staat und Wettbewerber. Mitarbeiter und Kunden werden hingegen stärker beachtet.

**Abb. 17 – Zufriedenheit und Bedeutung der Anspruchsgruppen**  
Einfluss der Anspruchsgruppen

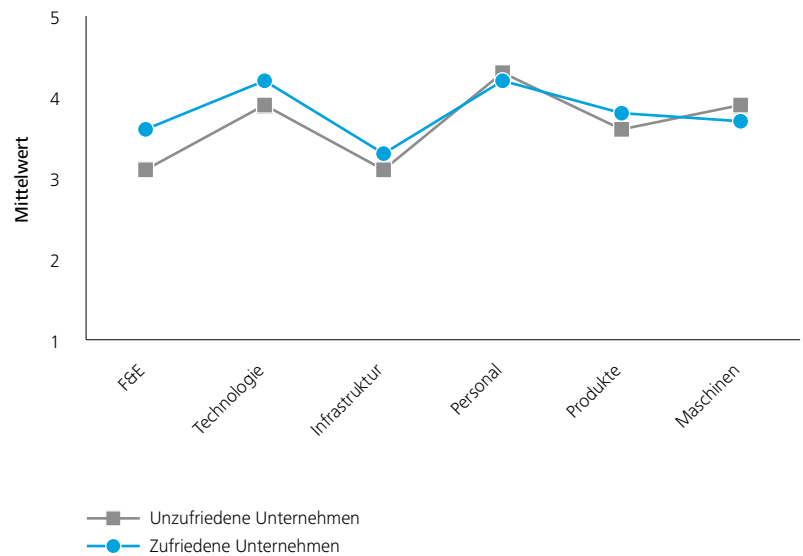


Auch im Bereich von Investitionen können Unterschiede identifiziert werden (vgl. Abb. 18). Zufriedenere Unternehmen investieren mehr in Forschung und Entwicklung, Technologie, Infrastruktur und Produkte.

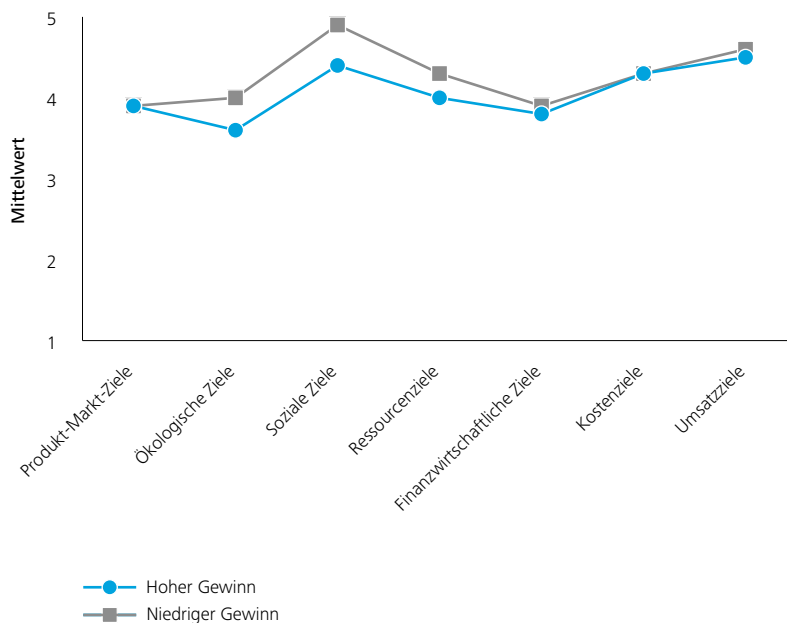
### Das machen Unternehmen mit höherem Gewinn anders

Die Unternehmen der Stichprobe, die einen höheren Unternehmensgewinn aufweisen, unterscheiden sich vom Rest zunächst durch eine veränderte Zielplanung im Unternehmen. Wie Abb. 19 zeigt, sind für erfolgreichere Unternehmen ökologische und soziale Ziele weniger wichtig. Hier liegt ein möglicher Konflikt vor, denn Unternehmen, die ökologische und soziale Ziele verfolgen und dementsprechend investieren, haben tendenziell auch einen geringeren Unternehmensgewinn. Ableiten lässt sich jedoch die Empfehlung, die Verwendung von Mitteln für derartige Zwecke sinnvoll zu prüfen.

**Abb. 18 – Zufriedenheit und Investitionsalternativen**  
Investitionsalternativen



**Abb. 19 – Unternehmensgewinn und Zielkategorien**  
Unternehmensziele

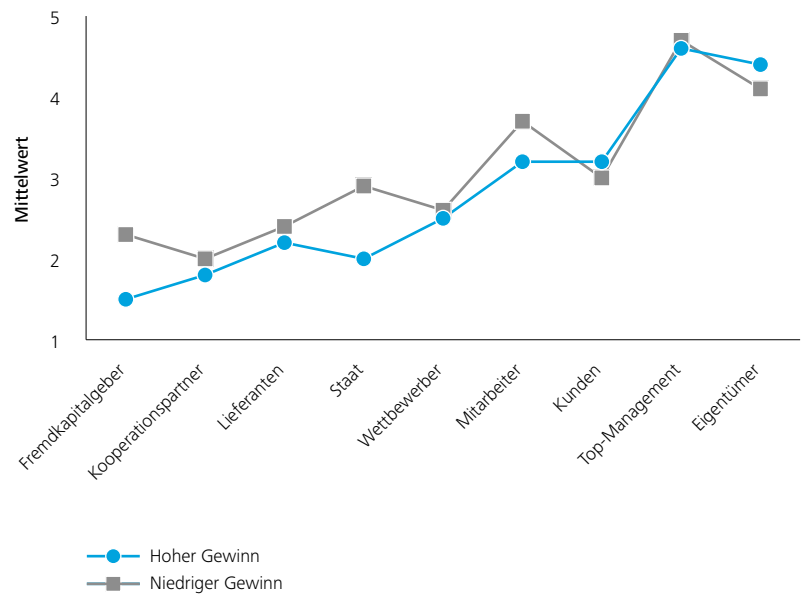




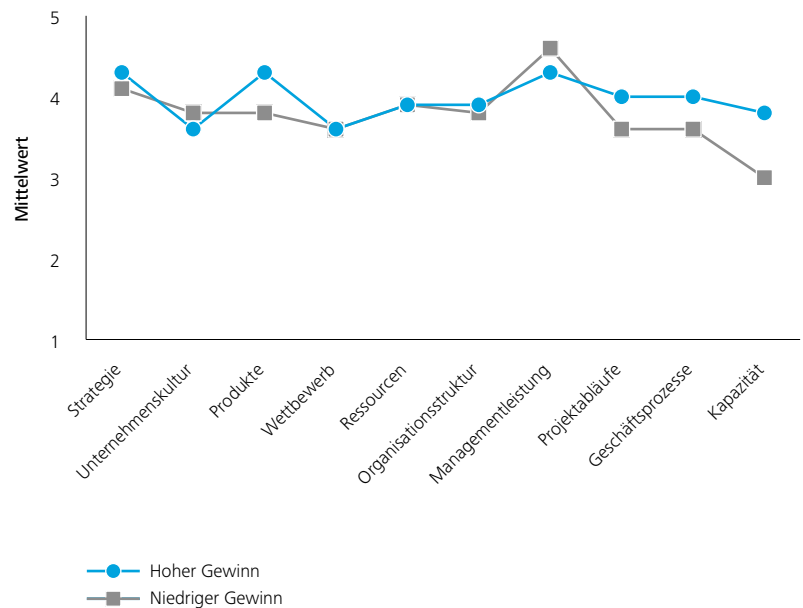
Wie Abb. 20 zeigt, orientierten sich Unternehmen mit höherem Gewinn eher an den Eigentümern. Unternehmen mit niedrigerem Gewinn fokussieren hingegen stärker auch Fremdkapitalgeber, den Staat und Mitarbeiter. Hier besteht ggf. der Effekt, zu viele konfliktäre Ziele zu verfolgen und deswegen nur suboptimal zu handeln.

Einen deutlichen und statistisch signifikanten Effekt zeigen die Geschäftsmodellelemente, die in Abb. 21 dargestellt sind. Unternehmen mit höherem Gewinn sehen Produkte, Projektabläufe, Geschäftsprozesse und Kapazität als wichtigere Elemente, Unternehmen mit niedrigerem Gewinn hingegen die Managementleistung.

**Abb. 20 – Unternehmensgewinn und Anspruchsgruppen**  
Einfluss der Anspruchsgruppen



**Abb. 21 – Unternehmensgewinn und Elemente der Gewinnerzielung**  
Elemente der Gewinnerzielung

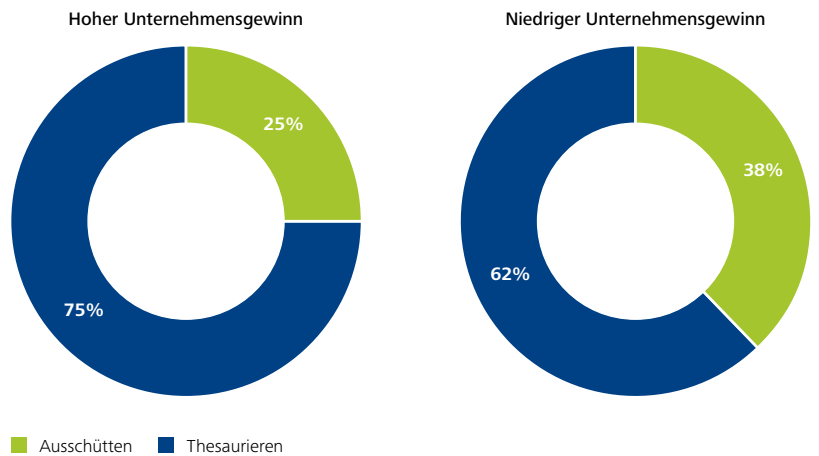


Ebenfalls interessant ist der Zusammenhang zwischen langfristigem Gewinnverwendungsverhalten und Unternehmensgewinn (vgl. Abb. 22). Die Unternehmen mit hohem Gewinn weisen ca. ein Verhältnis 75 Prozent Thesaurierung zu 25 Prozent Ausschüttung/Entnahme auf. Unternehmen mit mittlerem oder niedrigem Gewinn thesaurieren 62 Prozent und schütten 38 Prozent der Mittel aus. Dies unterstützt bisherige Erkenntnisse, dass Unternehmen, die höhere Thesaurierungsquoten aufweisen, langfristig erfolgreicher sind.

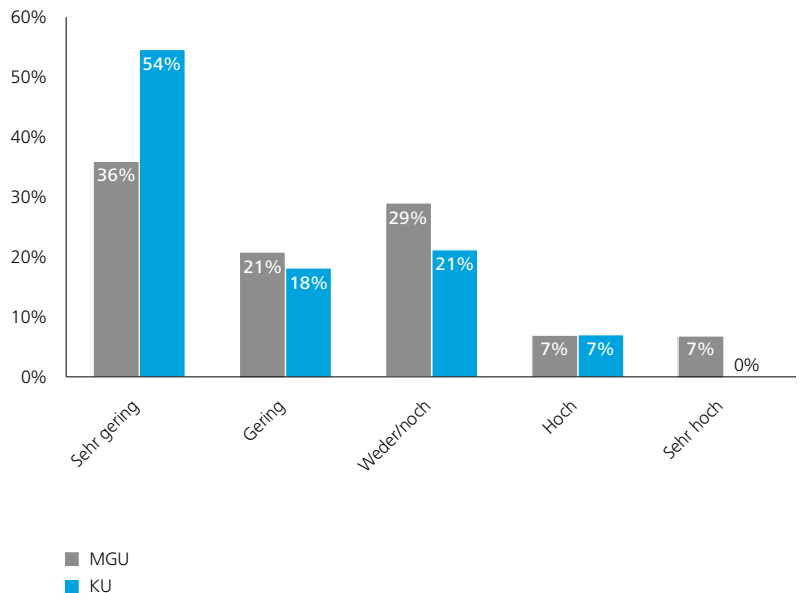
**Das machen größere Unternehmen anders**

Ein Aspekt, auf den wir aufmerksam machen wollen, ist der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Konfliktpotenzial der Gewinnverwendung (vgl. Abb. 23). In größeren Unternehmen treten tendenziell mehrere Gesellschafterstämme und häufiger auch externe Manager auf. Die Studie zeigt dementsprechend auch eine leichte Zunahme von Konflikten bei steigender Unternehmensgröße.

**Abb. 22 – Unternehmensgewinn und Verhältnis der Gewinnverwendung**  
 Vergleich von Unternehmensgewinn und Ausschüttung  
 Nennungen [N=65]



**Abb. 23 – Unternehmensgröße und Konfliktpotenzial**  
 Nennungen [N=51]

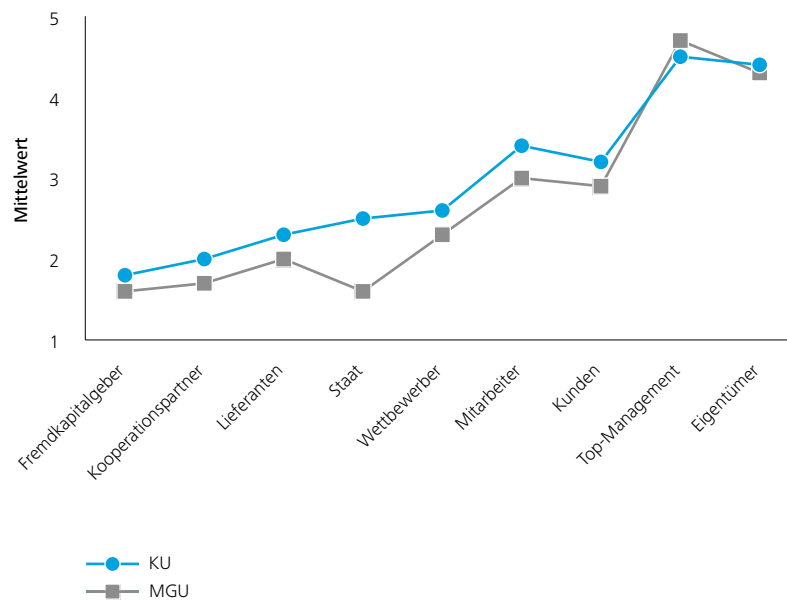


Bzgl. der Anspruchsgruppenthematik zeigt Abb. 24, dass größere Unternehmen sehr unabhängig in ihrer Zielgestaltung sind. Dies bedeutet jedoch gleichzeitig auch, dass weniger Vergleichsgrößen vorhanden sind. Dementsprechend nehmen die Anforderungen an die strategische Unternehmensführung zu.

Das vorliegende Kapitel hat gezeigt, dass erfolgreichere Unternehmen im Bereich von Investitionen und Geschäftsprozessen professioneller aufgestellt sind als weniger erfolgreiche Unternehmen. Insbesondere möchten wir auf den Zusammenhang zwischen Thesaurierungsverhalten und Unternehmensgewinn hinweisen.

**Abb. 24 – Unternehmensgröße und Anspruchsgruppen**

Einfluss der Anspruchsgruppen



# Empfehlungen für die Praxis

## **Ziele und Strategie – dokumentieren und ehrlich nachverfolgen**

Im Mittelstand wird darüber diskutiert, ob Ziele und Strategien formalisiert und dokumentiert werden sollen. Formalisierung darf jedoch nicht mit Bürokratie verwechselt werden. Im Kern hat sich die Aussage nicht verändert, dass visionäre Mittelständler auch ohne formalisierte Ziele und Strategien erfolgreich sein können. Langfristig gesehen wird es in vielen Bereichen jedoch neben der Optimierung bestehender Aktivitäten auch um die Generierung neuer Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder gehen. Derartige Aktivitäten lassen sich ohne formalisierte Ziele und Strategie nicht Erfolg versprechend umsetzen. Hier sollten mittelständische Unternehmen nach einer gesunden Verbindung von unternehmerischer Intuition und professioneller Dokumentation und Formalisierung suchen. Eine wichtige Rolle wird sicherlich den Nachfolgerinnen und Nachfolgern zukommen.

## **Gewinnerzielung und -verwendung – planen, klare Regelungen treffen und auch einhalten**

Wie die Studie zeigt, betreffen Gewinnerzielung und -verwendung mit monetären Aspekten ein Thema, in dem rationale und irrationale Argumente zusammentreffen. Immer wenn es um Verteilungsprobleme geht, kommen persönliche Befindlichkeiten und Machtstrukturen in die Diskussion hinein. Mittelständische Unternehmen sollten in diesem Bereich darauf achten, dass diese Themen die strategische und operative Unternehmensführung nicht überlagern. Um dies sicherzustellen, können mehrere Möglichkeiten genutzt werden. Grundlage sollte eine eindeutige, klare und auch gelebte Regelung zur Gewinnverwendung und zur Trennung zwischen Unternehmen und Familie im Gesellschaftsvertrag sein. Zusätzlich können die Etablierung von Aufsichtsräten und Beiräten und die Nutzung von Mediatoren in Konfliktfällen helfen, Konflikten vorzubeugen oder diese bei Auftreten zumindest schnell im Sinne des Unternehmens beizulegen. Selbstverständlich steht den Gesellschaftern eine adäquate Entschädigung für das unternehmerische Risiko zu. Das Unternehmen sollte aber stets langfristig in der Lage sein, eine starke Position im Markt zu behaupten.

## **Die richtigen Führungskräfte finden und auch richtig incentivieren**

Optimale Gewinnverwendung bedeutet, die nach Abzug der den Gesellschaftern zustehenden noch übrigen Mittel optimal im Sinne des Unternehmens zu verwenden. Wie die Studie gezeigt hat, ist die Managementleistung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Gewinnung und adäquate Incentivierung von Führungskräften für Vorstand/Geschäftsleitung und Aufsichtsrat/Beirat spielen somit eine besondere Rolle. Hier sollte im Mittelstand ein Überdenken gängiger Entlohnungs- und Incentivierungspraktiken erfolgen. Das Incentivierungsproblem kann zwar nicht allgemein gültig gelöst, sondern muss individuell geplant werden. Langfristig wird sich der Fachkräftemangel in Führungspositionen aber nur durch den Aufbau moderner Incentivierungssysteme und eine bessere Darstellung als Employer Brand lösen lassen.

## **Investitionen als Chance begreifen und ein fundiertes Investitionscontrolling aufbauen**

In mittelständischen Unternehmen besteht im Investitionsbereich ein Spannungsfeld. Sowohl die Untergrenzen als auch die Obergrenzen für Investitionen sind schwer bestimmbar, und das vorhandene Geld sollte optimal eingesetzt werden. In diesem Kontext sollten Investitionen als strategisches Thema im Führungskreis begriffen und die Möglichkeiten eines modernen, wertorientierten Investitionscontrollings genutzt werden. Gerade Investitionen in F&E sind wichtig für die Überlebensfähigkeit mittelständischer Unternehmen.

# Anhang – Informationen zur Datenerhebung

Die Daten, die in dieser Studie verarbeitet wurden, stammen vorwiegend aus den Forschungsprojekten des Europäischen Kompetenzzentrums für Angewandte Mittelstandsforschung (EKAM) an der Universität Bamberg. Detaillierte Angaben zu Konzept, Stichproben und Methoden der einzelnen Forschungsprojekte finden Sie in den jeweiligen Berichtsständen der Bamberger Betriebswirtschaftlichen Beiträge (BBB), insbesondere:

BBB-Band 205: Optimale Gewinnverwendung im Mittelstand (Becker, W. et al.)

# Ihr Ansprechpartner

## Für mehr Informationen

### Lutz Meyer

Partner, Leiter Mittelstandsprogramm

Deloitte Deutschland

Tel: +49 (0)211 8772 3502

lmeyer@deloitte.de

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/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](http://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 irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.