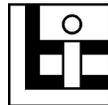


Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling  
Prof. Dr. Wolfgang Berens  
(<http://www.wiwi.uni-muenster.de/ctrl>)



**Wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand – Erste  
Ergebnisse einer empirischen Studie**

Dipl.-Kfm. Florian Krol

Arbeitspapier Nr. 10-1

Januar 2009

## **Inhaltsverzeichnis**

1	Vorwort.....	1
2	Executive Summary .....	2
3	Charakterisierung der Stichprobe .....	3
4	Aussagen zu den Unternehmenszielen.....	5
4.1	Wichtigkeit unterschiedlicher Unternehmensziele .....	5
4.2	Bedeutung einzelner Anspruchsgruppen bei der Festlegung von Unternehmenszielen.....	7
4.3	Anwendung von Zielkennzahlen bei der Unternehmensführung .....	8
5	Aussagen zur Unternehmensstrategie und zur Unternehmensführung .....	9
6	Controlling:.....	11
6.1	Institutionalisierung des Controllings.....	11
6.2	Beurteilung von Investitionsentscheidungen .....	12
7	Finanzierung .....	13
7.1	Finanzierungsinstrumente .....	13
7.2	Bankbeziehung und Bankenkommunikation .....	14
8	Wertorientierung.....	16
8.1	Managementinstrumente sowie Zukunfts- und Risikoorientierung der Unternehmensführung .....	16
8.2	Implementierungsbarrieren und Nutzen einer wertorientierten Unternehmensführung .....	18
9	Performance .....	21
10	Anhang:.....	23

## 1 Vorwort

Die Thematik „Wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand“ ist derzeit sowohl in der Theorie als auch in der Praxis von hoher Bedeutung. Dies lässt sich unter anderem auf die veränderten regulatorischen und unternehmerischen Rahmenbedingungen (z.B. Verschärfung der Kreditvergabe aufgrund des zweiten Baseler Akkords (Basel II), das Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG), die International Financial Reporting Standards (IFRS) und Globalisierungstrends) und mit Blick auf die aktuelle Problematik der Unternehmensnachfolge in vielen mittelständischen Unternehmen begründen.

Die veränderten wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen waren Anlass für den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, eine empirische Erhebung durchzuführen. Ziel war es, Aufschluss über den Status quo der Führung mittelständischer Unternehmen und über den Implementierungsstand wertorientierter Prinzipien in der Unternehmensführung dieser Betriebe zu erlangen. Die folgende Auswertung skizziert die zentralen Ergebnisse der Umfrage zur „Wertorientierten Unternehmensführung im Mittelstand“. Datenbasis der folgenden Ergebnisse sind 214 auswertbare Fragebögen.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Unternehmen sehr herzlich bedanken, die sich an der Untersuchung beteiligt haben und deren Engagement zum Gelingen der Studie und zum Erhalt eines repräsentativen Rücklaufs beigetragen hat. Die positive Resonanz auf unsere Untersuchung zeigt das große unternehmenseitige Interesse an Fragestellungen, die die erfolgreiche Steuerung mittelständischer Unternehmen in Zeiten großer wirtschaftlicher und globaler Veränderung betreffen.

Die Durchführung wäre ohne die Unterstützung der Industrie- und Handelskammer für Essen, Mühlheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen nicht möglich gewesen, wofür wir uns sehr herzlich bedanken. Ebenfalls danken wir dem KMU-Beraterverband e.V. für die Unterstützung unseres Forschungsvorhabens.

Münster, im August 2008

Prof. Dr. Wolfgang Berens

Dipl.-Kfm. Florian Krol

## 2 Executive Summary

Insgesamt zeigt sich, dass wertorientierte Kennzahlen und Managementinstrumente nur relativ selten Anwendung in der mittelständischen Unternehmensführung finden. Im Rahmen der Zielformulierung wird vor allem auf eher traditionelle Kennzahlen wie den Gewinn oder den Umsatz beziehungsweise den Marktanteil zurückgegriffen. Bei der Unternehmenssteuerung wenden die befragten Unternehmer insbesondere operative Managementinstrumente an, während strategische Instrumente selten und wertorientiert ausgerichtete Methoden kaum angewendet werden. Der Mangel an strategischer Ausrichtung der Unternehmensführung lässt sich zum Teil durch die starke Einbindung der Geschäftsführung in operative Tätigkeiten erklären, wodurch weniger Zeit für langfristig wertschaffende Strategieplanungen verbleibt. Zudem fehlen oft eigenständige Controllingabteilungen, um die notwendige Führungsunterstützung zu gewährleisten.

Der Kosten-Nutzen-Vergleich zeigt, dass insbesondere die Wirtschaftlichkeit der Implementierung neuer, auf die Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichteter Managementkonzepte angezweifelt wird. Während einerseits ein hoher Implementierungsaufwand durch zusätzliche IT-Systeme und Personaleinstellungen erwartet wird, ist die Wahrnehmung der Nutzenpotenziale einer wertorientierten Unternehmensführung im Mittelstand ausbaufähig. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der Nutzen einer stärkeren Professionalisierung der Unternehmensführung im Rahmen der Kreditvergabe bankseitig intensiver zu kommunizieren. Aufgrund der hohen Abhängigkeit der mittelständischen Unternehmensfinanzierung vom traditionellen Bankenkredit, sind die Unternehmen darauf angewiesen, die seit Januar 2007 geltenden verschärften Ratinganforderungen zu erfüllen, um einen Kreditzugang zu angemessenen Konditionen zu gewährleisten. Zudem wird der Beitrag, den eine wertorientierte Unternehmensführung zur Motivation der eigenen Mitarbeiter leisten kann, als eher gering eingeschätzt. Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit im (meist mehrdimensional ausgerichteten) Zielsystem der befragten Unternehmen und mit Blick auf den geringen Anwendungsgrad von variablen Vergütungsformen, kann ein Aufklärungsbedarf hinsichtlich der Möglichkeiten zur Anreizgestaltung einer auf wertorientierten Größen basierenden variablen Vergütung identifiziert werden.

Die Betrachtung der Unternehmensperformance zeigt, dass die befragten Unternehmen im Durchschnitt die Entwicklung ihres aktuellen Unternehmenserfolges besser einschätzen als den Branchentrend. Hieraus ergibt sich ein relativ hoher Zufriedenheitsgrad mit der Performance des eigenen Unternehmens. Eine ähnlich positive Einschätzung ergibt auch die Betrachtung der langfristigen Erfolgsaussichten, die im Durchschnitt ebenfalls als weitgehend positiv bewertet werden.

### 3 Charakterisierung der Stichprobe

Die folgenden Abbildungen geben einen Überblick über die Merkmale der erhobenen Stichprobe nach Größenkriterien (Mitarbeiteranzahl und Umsatz) sowie nach Branchen und Rechtsformen.<sup>1</sup>

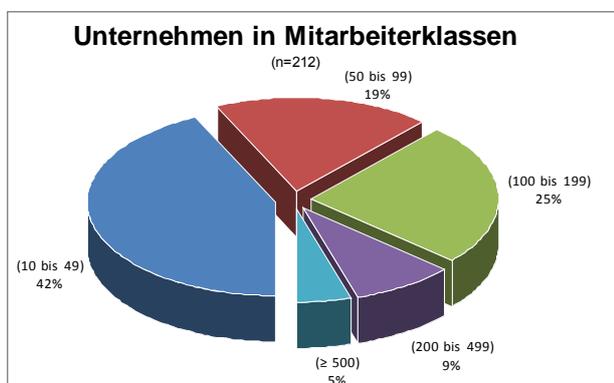


Abb.1: Verteilung der Unternehmen nach Mitarbeiterklassen

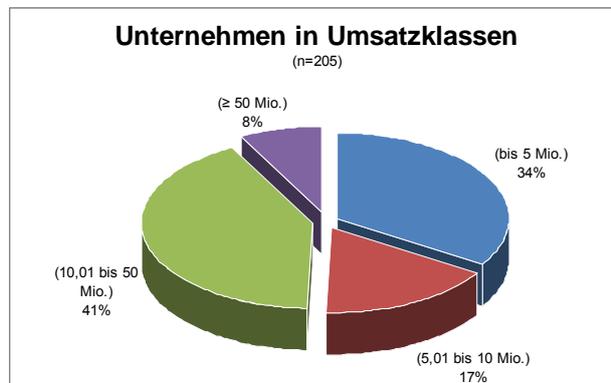


Abb. 2: Verteilung der Unternehmen nach Umsatzklassen

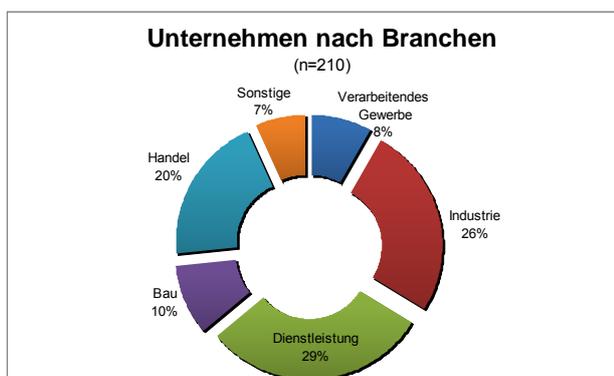


Abb.3: Verteilung der Unternehmen nach Branchen

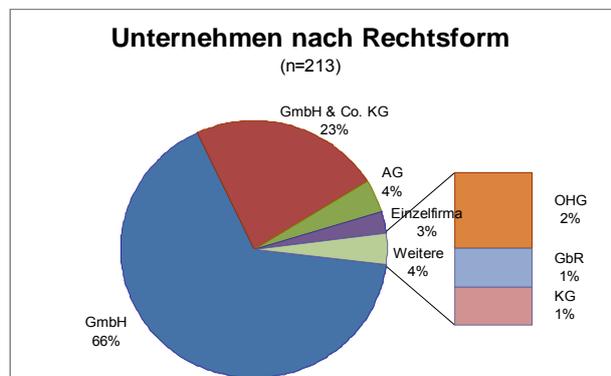


Abb. 4: Verteilung der Unternehmen nach Rechtsformen

Ziel der folgenden Ausführungen ist es, den Status Quo der Unternehmensführung in *mittelständischen Unternehmen* darzustellen. Bei den folgenden Auswertungen wird an den Stellen, an denen es sinnvoll erscheint, jeweils zwischen zwei Unternehmensgruppen differenziert. Als erstes Differenzierungskriterium wird hierbei die Konzernzugehörigkeit herangezogen. Aufgrund der für den Mittelstand typischen Einheit von Eigentum und Leitung, die eine rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit impliziert, werden Unternehmen, die nicht an einen Mutterkonzern gebunden sind, als „unabhängige KMU“<sup>2</sup> bezeichnet. Diesen wird die Gruppe der „Konzerntöchter“ gegenübergestellt. Die Stichprobe besteht insgesamt aus 174 unabhängigen KMU und 40 Konzerntöchtern. Als zweites Differenzierungskriterium bietet sich der Familienbesitz an. Unternehmen, die sich überwiegend oder teilweise in Familienbesitz befinden, werden demnach als Familienunternehmen bezeichnet und jeweils mit der Gruppe der Nicht-Familienunternehmen verglichen. Es lassen sich insgesamt 159 Familienunternehmen und 54 Nicht-Familienunternehmen identifizieren.

<sup>1</sup> Die Teilstichproben einzelner Auswertungen können von dieser Anzahl abweichen, sofern nicht alle 214 Unternehmen die jeweilige Frage beantwortet haben.

<sup>2</sup> Die Abkürzung KMU steht dabei für „kleine und mittlere Unternehmen“.

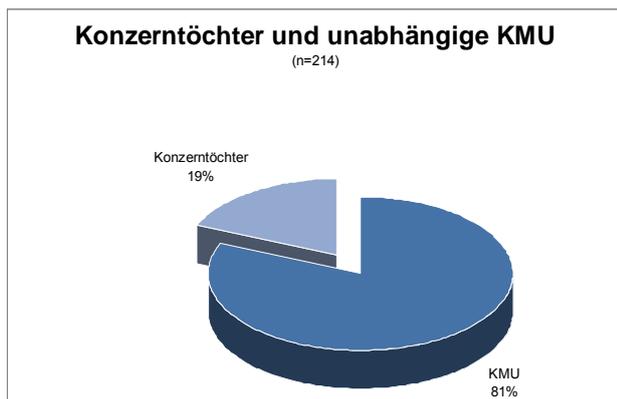


Abb.5: Verteilung der Unternehmen nach Konzernzugehörigkeit

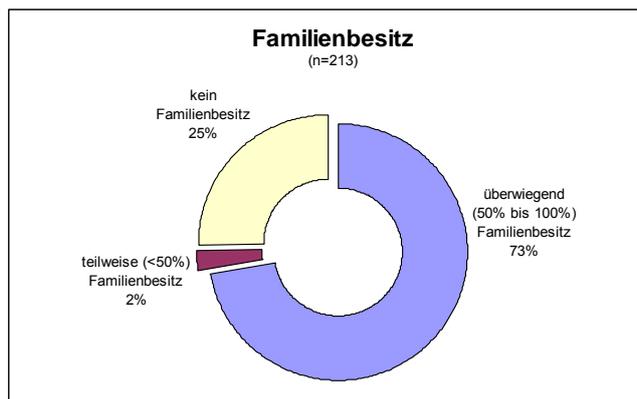


Abb. 6: Verteilung der Unternehmen nach Familienbesitz

Es zeigt sich, dass 82,76% der konzernunabhängigen KMU überwiegend oder teilweise in Familienbesitz sind und somit den Familienunternehmen zurechenbar sind. 17,24% der konzernunabhängigen Betriebe sind hingegen nicht in Familienbesitz und damit als Nicht-Familienunternehmen zu bezeichnen. Bei der Betrachtung derjenigen Unternehmen, die angaben, dass sie Tochtergesellschaften von Konzernen sind, ist festzustellen, dass 37,5% überwiegend oder zumindest teilweise in Familienbesitz sind und 60% den Nicht-Familienunternehmen zuzurechnen sind. Eine weitere Differenzierung nach der Börsennotierung war aufgrund der geringen Anzahl börsennotierter Unternehmen nicht sinnvoll.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Von den befragten Unternehmen gaben lediglich zwei Unternehmen an, an einer Börse notiert zu sein.

## 4 Aussagen zu den Unternehmenszielen

### 4.1 Wichtigkeit unterschiedlicher Unternehmensziele

Bei Betrachtung der Unternehmensziele fällt auf, dass allen abgefragten Zielen ein hohes Bedeutungsniveau beigemessen wird, was sich auch darin äußert, dass alle Ziele von mehr als 50% der befragten Unternehmen als „eher wichtig“ bis „sehr wichtig“ eingeschätzt werden. Die einzige Ausnahme bildet hier das Ziel der „unternehmerischen Unabhängigkeit“, das von lediglich 30% der Konzerntöchter als sehr bzw. eher wichtig eingeschätzt wird, was aufgrund der wirtschaftlichen und rechtlichen Abhängigkeit von den Mutterkonzernen zu erwarten war.<sup>4</sup>

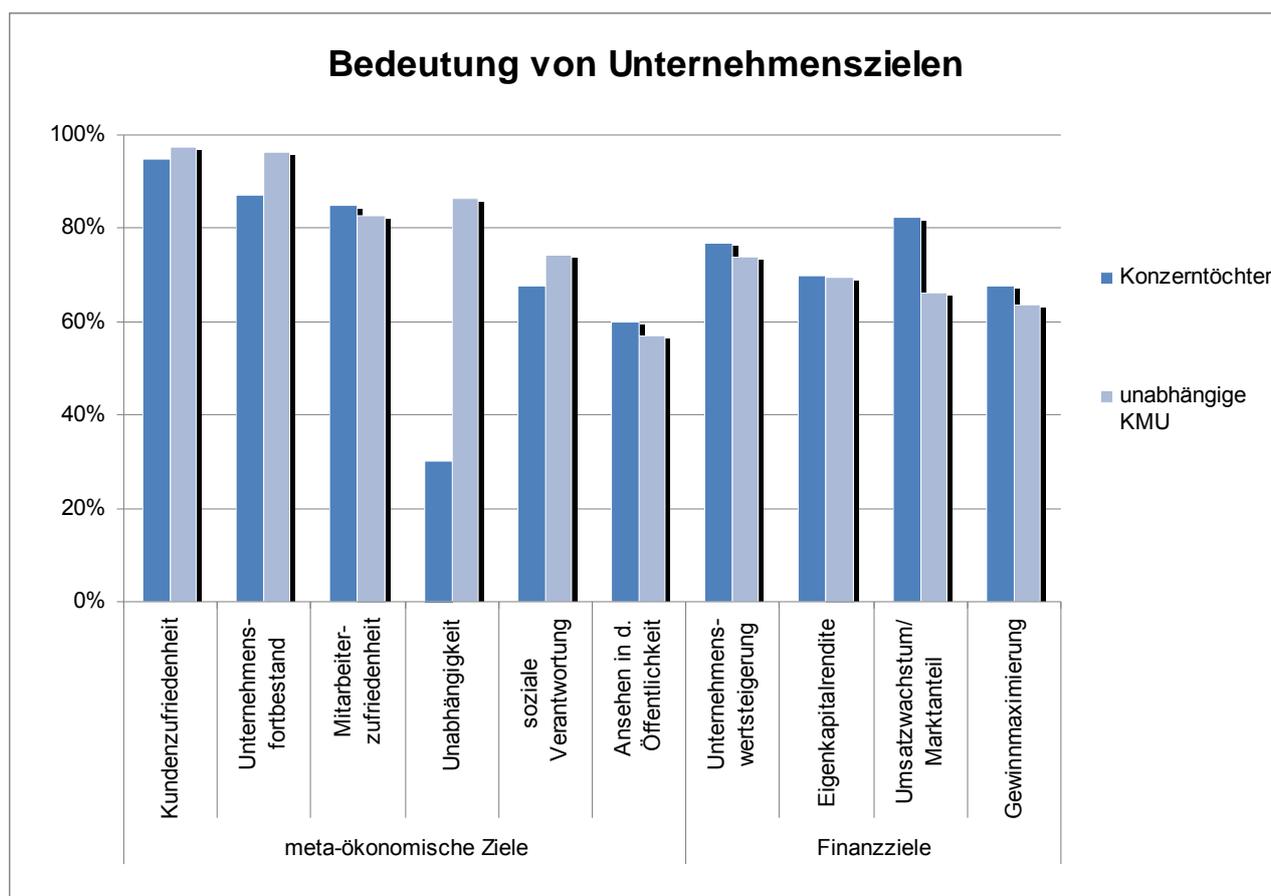


Abb. 7: Bedeutung von Unternehmenszielen bei Konzern-töchtern und unabhängigen KMU<sup>5</sup>

Vergleicht man nun die Einschätzung der Ziele bei Konzern-töchtern und bei unabhängigen KMU, so fällt auf, dass alle Finanzziele jeweils von einem größeren Anteil der Konzern-töchter als „sehr wichtig“ bzw. „eher wichtig“ eingeschätzt werden, als bei den konzernunabhängigen KMU. Bei diesen wird wiederum den meta-ökonomischen (also den nicht-finanziellen) Zielen wie „Kundenzufriedenheit“ und „soziale Verantwortung“ eine höhere Bedeutung beigemessen als bei den Konzern-töchtern.<sup>6</sup> Bei genauerer Betrachtung der Unternehmensziele der konzernunabhängigen KMU fällt

<sup>4</sup> Für einen Vergleich der Bedeutung der Ziele bei Konzern-töchtern und bei konzernunabhängigen KMU vgl. Abbildung 7.

<sup>5</sup> Die Grafik stellt jeweils den Anteil der Konzern-töchter und der konzernunabhängigen KMU dar, die die einzelnen Unternehmensziele als „eher wichtig“ bzw. als „sehr wichtig“ einschätzen.

<sup>6</sup> Ausnahme bildet hier die Mitarbeiterzufriedenheit, die von 85% der Konzern-töchter als sehr bzw. eher wichtig eingeschätzt wird. Dieser Anteil liegt bei den KMU nur bei 82,8%.

auf, dass diese den metaökonomischen Zielen durchgehend (Ausnahme: Ansehen in der Öffentlichkeit) eine größere Bedeutung einräumen, als den Finanzzielen. Hierdurch wird die in der Literatur oft zitierte mehrdimensionale Ausrichtung des Zielsystems vieler mittelständischer Unternehmen bestätigt. In diesem Zusammenhang darf jedoch der wirtschaftliche Erfolg, der die Grundvoraussetzung für den langfristigen Unternehmensfortbestand und die wirtschaftliche Unabhängigkeit ist, nicht vernachlässigt werden. Interessant ist zudem, dass die Steigerung des Unternehmenswertes das wichtigste Finanzziel bei den konzernunabhängigen KMU darstellt<sup>7</sup> und als wichtiger erachtet wird, als die eher traditionellen Ziele wie Umsatz- und Gewinnmaximierung.

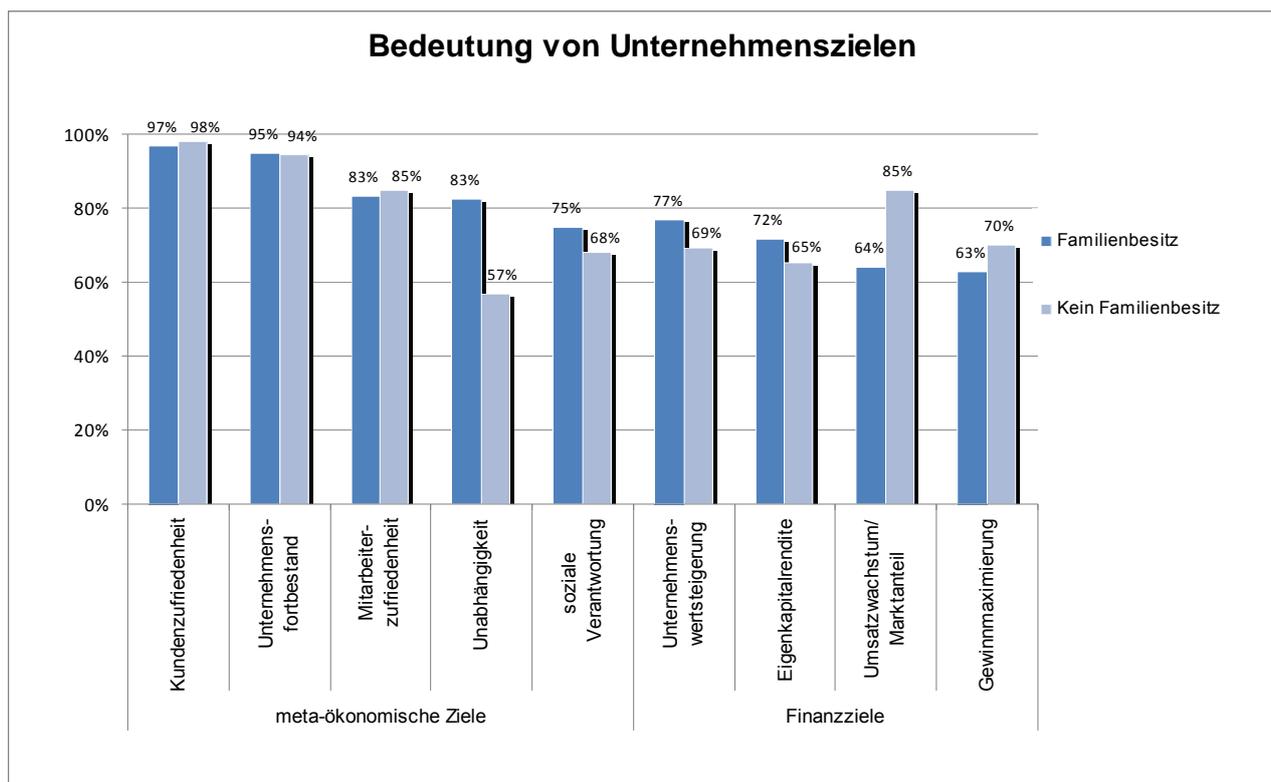


Abb. 8: Bedeutung von Unternehmenszielen in Familien- und Nicht-Familienunternehmen

Vergleicht man die Bedeutung von Unternehmenszielen in Familienunternehmen und in Nicht-Familienunternehmen, so fällt auf, dass der Anteil der Familienunternehmen, der die metaökonomischen Ziele als „eher“ bis „sehr wichtig“ einschätzt, grundsätzlich über dem Anteil, welcher die Finanzziele als „wichtig“ einschätzt, liegt (Ausnahme: Soziale Verantwortung). Nicht-Familienunternehmen richten hingegen ihr Zielsystem eher an Finanzzielen aus, da beispielsweise die Finanzziele „Umsatzwachstum“, „Gewinnmaximierung“ und „Unternehmenswertsteigerung“ öfter als „sehr wichtig“ bzw. „eher wichtig“ eingeschätzt werden, als die metaökonomischen Ziele „Unabhängigkeit“ oder „soziale Verantwortung“. Insgesamt ist also bei Familienunternehmen eine stärkere Gewichtung der metaökonomischen Ziele, als bei den Nicht-Familienunternehmen zu beobachten, wengleich bei beiden Gruppen die „Kundenzufriedenheit“ und der „langfristige Unternehmensfortbestand“ die wichtigsten Unternehmensziele sind.

<sup>7</sup> Das wichtigste Finanzziel bei den Konzerntöchtern ist hingegen das Umsatzwachstum bzw. die Steigerung des Marktanteils, vgl. Abbildung 7.

## 4.2 Bedeutung einzelner Anspruchsgruppen bei der Festlegung von Unternehmenszielen

Die Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen für die Festlegung von Unternehmenszielen wird bei unabhängigen KMU (bis auf die Rolle der Eigentümer) grundsätzlich höher eingeschätzt als bei den Konzerntöchtern.<sup>8</sup> Betrachtet man die Anteile der befragten Unternehmen, die die einzelnen Anspruchsgruppen für die Festlegung von Unternehmenszielen als „eher“ bzw. „sehr wichtig“ erachten, so ergibt sich unabhängig von der Konzernzugehörigkeit eine ähnliche Bedeutungsreihenfolge. Bei beiden Gruppen werden die Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber und die Kunden, gefolgt von den Mitarbeitern als wichtigste Anspruchsgruppen angesehen. Während die unabhängigen KMU die Gesellschaft bzw. die Öffentlichkeit als am wenigsten wichtig für die Festlegung ihrer Unternehmensziele ansehen, ist dies bei den Konzerntöchtern die Gruppe der Lieferanten.<sup>9</sup>

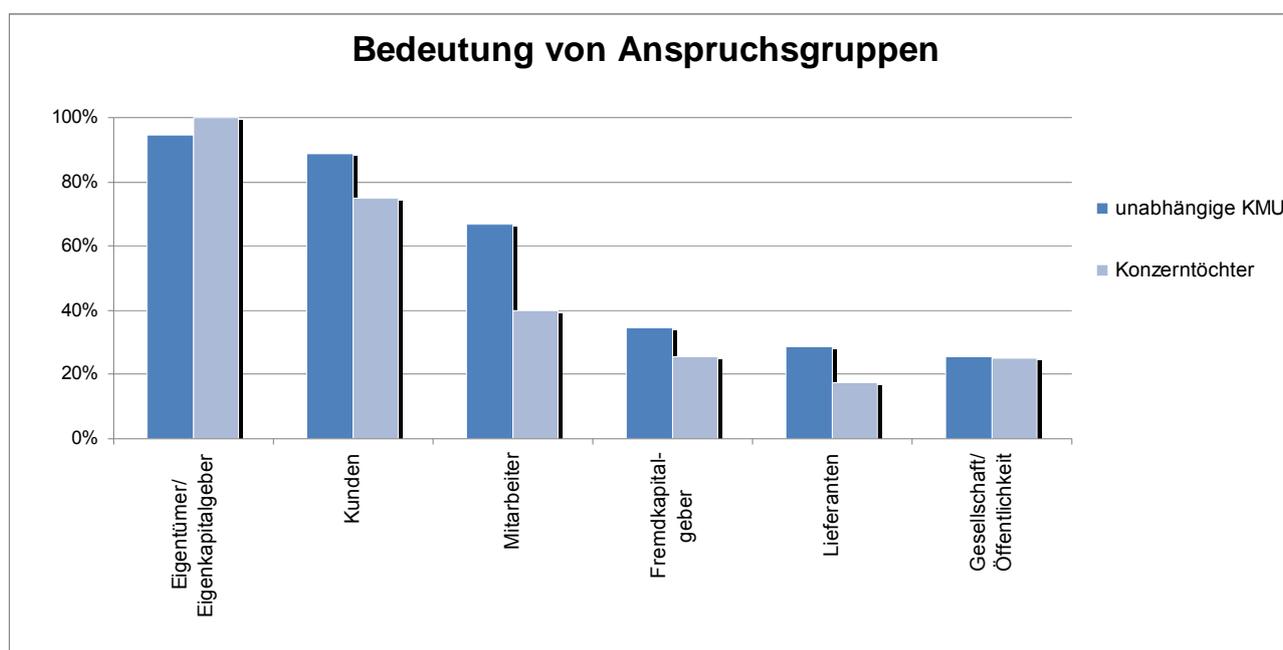


Abb. 9: Bedeutung einzelner Anspruchsgruppen für die Festlegung von Unternehmenszielen

Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Vergleich von Familien- und Nicht-Familienunternehmen, wobei die Unterschiede hier nicht so deutlich sind (Ausnahme: Bedeutung der Öffentlichkeit).<sup>10</sup> Die Bedeutungsreihenfolge der einzelnen Anspruchsgruppen bei den Familienunternehmen ist mit derjenigen der unabhängigen KMU identisch. Bei den Nicht-Familienunternehmen wird der Öffentlichkeit jedoch eine vergleichsweise höhere Bedeutung eingeräumt und sie ist sogar wichtiger als die Fremdkapitalgeber für die Festlegung der Unternehmensziele der Nicht-Familienunternehmen.

<sup>8</sup> Insbesondere sind die Anteile der unabhängigen KMU, die die Mitarbeiter, die Kunden sowie die Lieferanten als „eher“ bzw. „sehr wichtig“ einschätzen, wesentlich höher, als die jeweiligen Anteile der Konzerntöchter (die Differenz beträgt hier jeweils über 10 Prozentpunkte, bei den Mitarbeitern sogar knapp 27 Prozentpunkte). Dies mag zum einen mit der viel zitierten hohen Stakeholderorientierung von mittelständischen Unternehmen, zum anderen mit der oft hohen Abhängigkeit von wichtigen Know-How-Trägern im Unternehmen sowie der vergleichsweise geringen Verhandlungsmacht gegenüber Kunden und Lieferanten zu begründen sein.

<sup>9</sup> Hier ist anzunehmen, dass die Konzerntöchter aufgrund ihrer Konzernzugehörigkeit eine höhere Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten aufweisen als die konzernunabhängigen KMU und somit die Wünsche der Lieferanten weniger stark in ihrem Zielsystem berücksichtigen müssen als die KMU.

<sup>10</sup> Für eine grafische Darstellung vgl. Anhang I.

### 4.3 Anwendung von Zielkennzahlen bei der Unternehmensführung

Bei der Analyse des Einsatzes unterschiedlicher Zielkennzahlen im Rahmen der Unternehmensführung ist festzustellen, dass sowohl bei Konzerntöchtern als auch bei konzernunabhängigen KMU der Anteil der Unternehmen, die traditionelle, nicht wertorientierte Kennzahlen wie Gewinn, Umsatz oder Gesamtkapitalrendite „häufig“ bis „sehr häufig“ einsetzen, wesentlich höher ist, als der Anteil derjenigen Unternehmen, die wertorientierte Kennzahlen (Cash Flow Return Return on Investment (CFROI), Discounted Cash Flow (DCF), Economic Value Added (EVA) „häufig“ bis „sehr häufig“ einsetzen.<sup>11</sup> Diese Erkenntnisse bestätigen den vermuteten eher geringen Verbreitungsgrad wertorientierter Kennzahlen vor allem im konzernunabhängigen Mittelstand.<sup>12</sup>

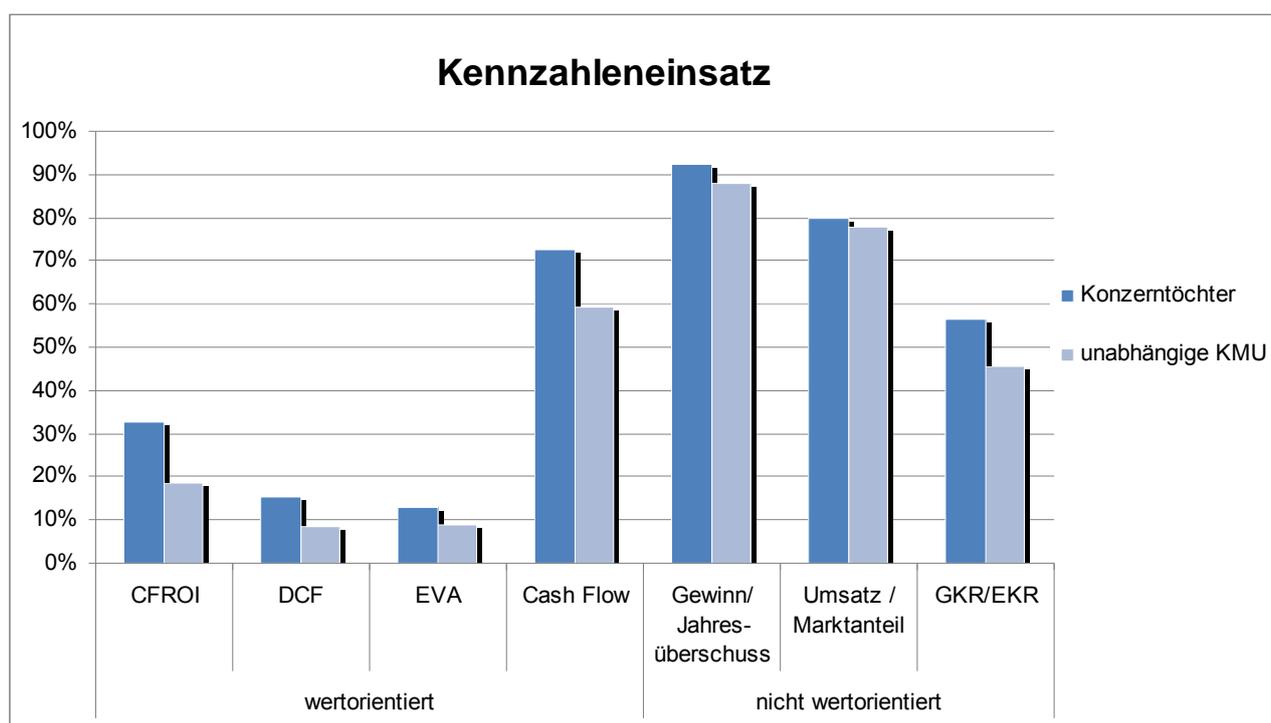


Abb. 10: Anwendung von Zielkennzahlen bei der Unternehmensführung<sup>13</sup>

Dies wird auch bei genauerer Betrachtung der als wertorientiert zu bezeichnenden Kennzahlen bestätigt. Hier liegt der Anteil der Konzerntöchter, die die zahlungsorientierten Kennzahlen CFROI und Cash Flow „häufig“ bzw. „sehr häufig“ nutzen, jeweils gut dreizehn Prozentpunkte über dem Anteil bei den unabhängigen KMU.<sup>14</sup> Zwar werden die nicht wertorientierten Kennzahlen ebenfalls häufiger von den Konzerntöchtern als von den unabhängigen KMU genutzt, jedoch ist hier (vor allem beim Gewinn und beim Umsatz bzw. Marktanteil) die Anteilsdifferenz im Durchschnitt wesentlich geringer

<sup>11</sup> Die Ausnahme bildet hier der Cashflow, der sowohl in Konzerntöchtern als auch in konzernunabhängigen KMU vergleichsweise häufig angewendet wird.

<sup>12</sup> Bei den Konzerntöchtern findet der CFROI immerhin in knapp einem Drittel der Fälle „häufig“ bis „sehr häufig“ Anwendung.

<sup>13</sup> Die Abkürzung GKR steht für Gesamtkapitalrendite, die Abkürzung EKR für Eigenkapitalrendite.

<sup>14</sup> Beim DCF bzw. EVA ist diese Differenz zwar geringer, liegt aber immer noch bei 6,7 bzw. 4,1 Prozentpunkten.

## 5 Aussagen zur Unternehmensstrategie und zur Unternehmensführung

Die Auswertung der Fragen zur Strategieorientierung hat ergeben, dass über alle abgefragten Kategorien die Konzerntöchter strategieorientierter und diesbezüglich auch zu mehr Transparenz bereit sind, als die konzernunabhängigen KMU.<sup>15</sup> Während die Konzerntöchter im Durchschnitt der Aussage, dass eine schriftliche Strategie im Unternehmen existiert, „eher“ zustimmen (Mittelwert = 2,2), kann dies für die unabhängigen KMU nicht behauptet werden (Mittelwert = 2,9).<sup>16</sup> Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei der Frage nach der Kommunikation der Strategie an die Mitarbeiter und der Mitarbeiterkenntnis der Strategie. Die Frage, ob externe Anspruchsgruppen regelmäßig über die Geschäftsentwicklung informiert werden, ergab im Durchschnitt eine höhere Ablehnungsquote (Mittelwert gesamt: 3,3), wobei auch hier die Konzerntöchter eher zur Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen bereit sind, als unabhängige KMU.<sup>17</sup>

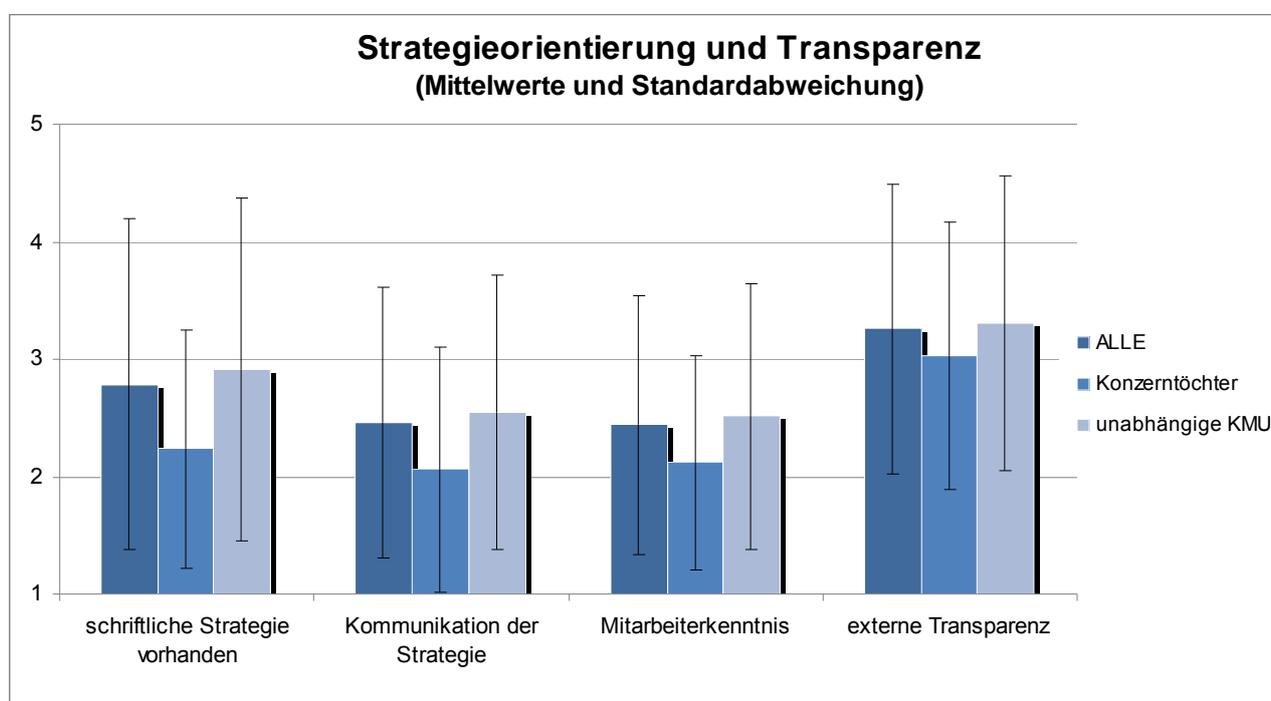


Abb. 11: Strategieorientierung und Transparenz in Konzerntöchtern und unabhängigen KMU

Der Nachholbedarf vieler mittelständischer Unternehmen bei der (strategischen) **Planung** kommt auch darin zum Ausdruck, dass mit sinkender Unternehmensgröße die Aktivitäten im Rahmen der Unternehmensplanung abnehmen.<sup>18</sup> So stimmen bspw. Unternehmen mit mehr als 50 Mio. Euro

<sup>15</sup> Abbildung 11 zeigt einen Mittelwertvergleich bzgl. der Antworten zum Vorhandensein einer schriftlichen Strategie und zur Kommunikation derselben an die Mitarbeiter. Die Ziffer 1 steht dabei für einen hohen Zustimmungsgangrad, während die Ziffer 5 auf eine hohe Ablehnung der jeweiligen Aussagen hindeutet.

<sup>16</sup> Die vergleichsweise geringe Standardabweichung bei den Konzerntöchtern (1,02) zeigt, dass das Antwortverhalten der Konzerntöchter eine relativ geringe Streuung aufweist, was die obige Aussage zur hohen Strategieorientierung der Konzerntöchter weiter bestärkt. Die höhere Standardabweichung bei den KMU (1,46), lässt auf ein uneinheitlicheres Antwortverhalten dieser Gruppe schließen. Hieraus folgt, dass durchaus KMU existieren, die sehr wohl eine schriftliche Strategie aufweisen, es gleichzeitig aber auch KMU gibt, die diese Aussage stark ablehnen.

<sup>17</sup> Somit wird die in der Literatur oft als typisches Merkmal mittelständischer Unternehmen beschriebene Transparenzaversität auch in dieser Untersuchung bestätigt.

<sup>18</sup> Das Defizit im Rahmen der strategischen Planung vieler mittelständischer Unternehmen bestätigt sich auch bei Betrachtung der Anwendung von strategischen Managementinstrumenten, vgl. hierzu Abschnitt 8.1.

Jahresumsatz im Durchschnitt der Aussage zu (MW=1,4), dass sie regelmäßig Pläne und Planungsrechnungen für alle wichtigen Betriebsbereiche (z.B. Investitions-, Produktions- und Personalpläne) erstellen, während die diesbezügliche Zustimmungsrates bei kleinen Mittelständlern mit bis zu 5 Mio. Euro Jahresumsatz wesentlich geringer ist (MW=2,2).<sup>19</sup> Ähnlich verhält es sich mit der Verwendung von Planwerten in der Kosten- und Leistungsrechnung, der Unternehmen mit über 50 Mio. Euro Umsatz weit eher zustimmen (MW=1,4), als die kleinen mittelständischen Unternehmen mit bis zu 5 Mio. Euro Umsatz (MW=2,6).<sup>20</sup>

Der Mangel an strategischer Ausrichtung lässt sich auch durch die im Mittelstand typischerweise vorliegende **hohe Einbindung der Geschäftsführung in operative Tätigkeiten** begründen, die auch in dieser Studie bestätigt werden kann. Knapp 75% der befragten konzernunabhängigen KMU stimmen der Aussage „voll“ bzw. „eher“ zu, dass die Geschäftsführung sehr häufig in operative Tätigkeiten eingebunden ist. Dass dies in mittelständischen Unternehmen nicht immer als problematisch angesehen wird, bestätigt der relativ hohe Anteil von KMU, die die Aussage „eher“ bzw. „voll“ ablehnen, dass die Geschäftsführung aufgrund der starken Einbindung ins Alltagsgeschäft wenig Zeit für langfristige Planungen hat (34,8%), bzw. wenig Zeit hat, um sich mit neuen Managementinstrumenten auseinanderzusetzen (27,9%). Gleichwohl zeigt der jeweilige Zustimmungsgang von 44% (bzw. 43%), dass die Geschäftsführung durchaus Entlastungsbedarf (z.B. durch unterstützende Controllingstellen/-abteilungen) sieht.

Bei der Analyse der **strategischen Ausrichtung** wurde abgefragt, welche der drei Aspekte („Marktorientierung“, „Flexibilität“ und „Preis bzw. Kosten“) besonders wichtig für die Strategiewahl sind. Betrachtet man den Anteil an Unternehmen, die den jeweiligen Aspekt als „sehr wichtig“ einstufen, so ergibt sich sowohl bei den Konzerntöchtern als auch bei den konzernunabhängigen KMU eine eindeutige Präferenz. Aspekte der Marktorientierung wie Produktqualität, Service und Lieferzeiten werden sowohl bei Konzerntöchtern als auch bei unabhängigen KMU als besonders wichtig eingestuft.<sup>21</sup> An zweiter Stelle folgt die Sicherstellung der unternehmerischen Flexibilität durch die Schaffung von Innovationen oder durch das Eingehen auf besondere Kundenwünsche. Sowohl bei den Konzerntöchtern als auch bei den unabhängigen KMU war der Anteil der Unternehmen, die dem Preis bzw. den Kosten eine sehr hohe Bedeutung beimessen, am geringsten.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Für eine grafische Darstellung dieses Sachverhalts vgl. Abschnitt 8.1.

<sup>20</sup> Die im Vergleich zu den großen Unternehmen ab 50 Mio. Euro Umsatz jeweils bei den kleinen Unternehmen mit bis zu 5 Mio. Euro Umsatz wesentlich größeren Standardabweichungen deuten darauf hin, dass der Mittelwert bei den größeren Unternehmen aussagekräftiger ist, während es bei den kleinen KMU auch zu wesentlich geringeren (aber auch höheren) Zustimmungsrates kommen kann.

<sup>21</sup> Während drei Viertel der Konzerntöchter die Marktorientierung als „sehr wichtig“ für die Strategiewahl erachten, beträgt dieser Anteil bei den unabhängigen KMU knapp 63%.

<sup>22</sup> Hier beträgt der Anteil der Tochterunternehmen 35% und der Anteil der KMU 27%.

## 6 Controlling

### 6.1 Institutionalisierung des Controllings

Die Wahrscheinlichkeit, dass eine eigene Controllingstelle bzw. -abteilung im Unternehmen vorhanden ist, steigt mit zunehmender Unternehmensgröße. Insgesamt sind 3 Cluster zu identifizieren. Während in den ersten beiden Größenklassen (10-49 und 50-99 Mitarbeitern) lediglich ungefähr ein Drittel der Unternehmen über eine eigene Controllingstelle bzw. -abteilung verfügen, liegt dieser Anteil bei den nächsten beiden Größenklassen (100-199 und 200-499 Mitarbeitern) bei gut der Hälfte aller befragten Unternehmen. Bei großen Mittelständlern mit mehr als 499 Mitarbeitern haben immerhin zwei Drittel der Betriebe das Controlling in einer eigens hierfür gebildeten Abteilung institutionalisiert. Dieser unternehmensgrößenabhängige Trend gilt grundsätzlich auch für die regelmäßige Nutzung von Controllinginformationen bei der Führung des Unternehmens. Je größer ein Unternehmen ist, desto eher werden Informationen aus dem Controlling regelmäßig zur Unterstützung der Entscheidungsfindung im Rahmen der Unternehmensführung herangezogen, da größere Unternehmen eher auf eine entsprechende Controlling-Infrastruktur zurückgreifen können.<sup>23</sup>

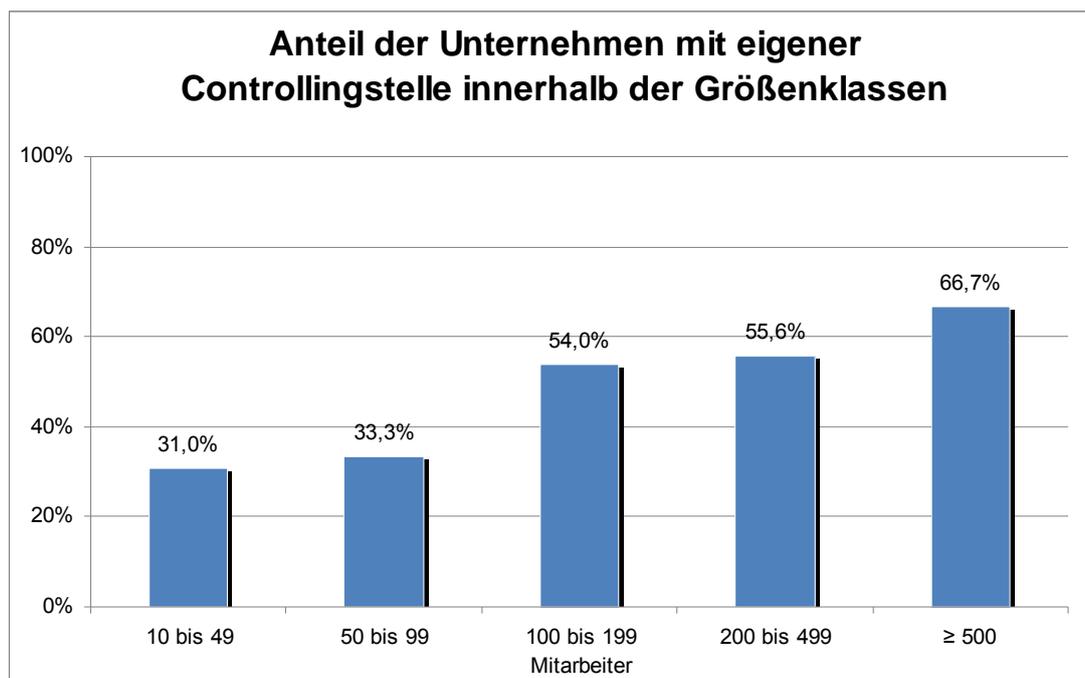


Abb. 12: Institutionalisierung des Controllings in eigener Controllingstelle bzw. -abteilung

<sup>23</sup> Nur ca. 33% der Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern stimmten der Frage nach der Nutzung von Controllinginformationen uneingeschränkt zu. Bei Unternehmen mit 50-99 Mitarbeitern liegt dieser Anteil bei 37,5%, während er bei Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von 100-199 bereits bei 42% liegt. Überraschend ist, dass Unternehmen mit 200-499 Mitarbeitern in gut 61% der Fälle uneingeschränkt zustimmen, Controllinginformationen regelmäßig bei der Entscheidungsfindung zu nutzen, während dieser Anteil in der Klasse der größten Unternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern nur bei 50% liegt.

## 6.2 Beurteilung von Investitionsentscheidungen

Bei der Beurteilung von Investitionsentscheidungen greift die überwiegende Mehrzahl der befragten Unternehmen (81%) „häufig“ bzw. „sehr häufig“ auf Erfahrungswerte zurück. Dieser hohe Anteil könnte dadurch begründet werden, dass Investitionen in wesentlicher Höhe entweder nur vergleichsweise selten anfallen, oder dass Unternehmer hohes Vertrauen in ihre intuitiven Entscheidungsfähigkeiten setzen.<sup>24</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund der begrenzten Ressourcenausstattung in vielen mittelständischen Unternehmen, ist ein rein intuitives Vorgehen bei der Investitionsplanung zu kritisieren. Mit deutlichem Abstand zu den Erfahrungswerten kommen Renditen zur Investitionsbeurteilung zum Einsatz, gefolgt von (qualitativen) Nutzwertanalysen sowie der Amortisationsdauer. Wertorientiert ausgerichtete Beurteilungskriterien werden hingegen eher selten angewendet. Während der Kapitalwert immerhin noch von etwas mehr als einem Drittel der befragten Unternehmen „häufig“ bzw. „sehr häufig“ angewendet wird, liegt dieser Anteil beim internen Zinsfuß nur noch bei 10,6%.

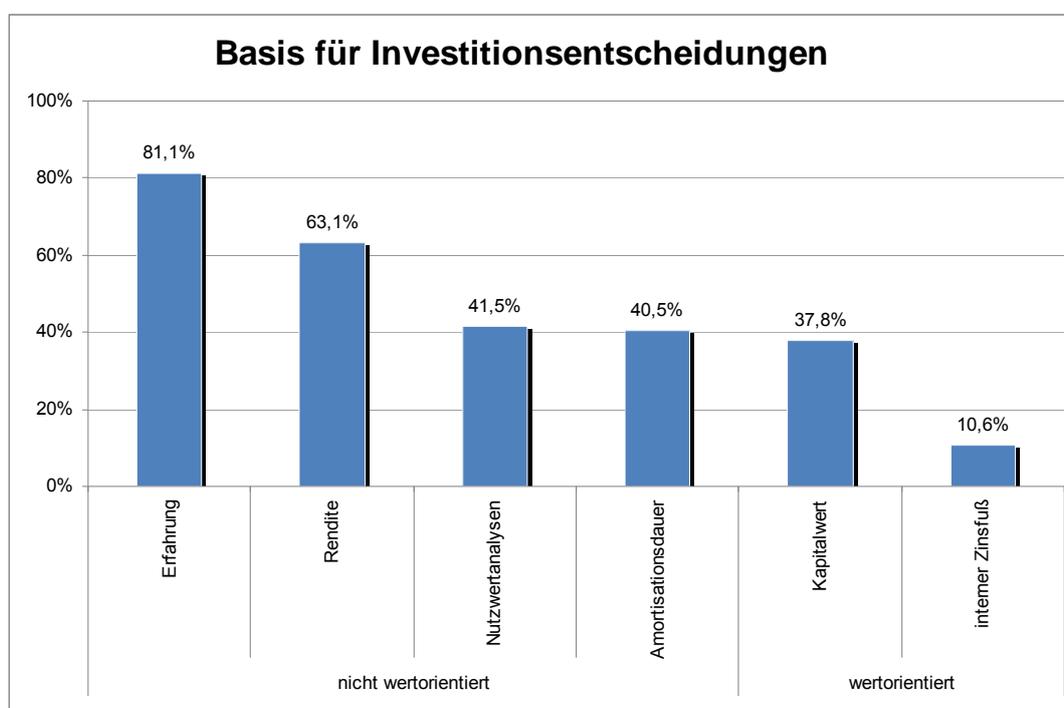


Abb. 13: Anwendung von Methoden der Investitionsrechnung

Betrachtet man die für Rentabilitäts- und Kapitalwertberechnungen herangezogenen *Kapitalkostensätze*, so zeigt sich, dass am häufigsten der Durchschnittszins für Fremdkapital (MW=3,06), dicht gefolgt von der gewünschten Mindestverzinsung des Eigenkapitals (MW=3,07) verwendet wird. Mit einem Mittelwert von 3,83 werden sowohl die komplexere und wertorientierte Variante des gewichteten Durchschnittszinses für Eigen- und Fremdkapital<sup>25</sup> sowie die sehr einfache Variante der Verzinsung für risikolose Spareinlagen im Durchschnitt (über alle Größenklassen) „eher nicht“ angewendet.

<sup>24</sup> Letztere Vermutung wird auch dadurch bestätigt, dass insgesamt knapp 65% aller befragten Unternehmen angeben, dass unternehmerisches Gespür bei wichtigen Entscheidungen der wichtigste Einflussfaktor ist.

<sup>25</sup> Dieser Kalkulationszinssatz wird auch als „weighted average cost of capital (wacc)“ bezeichnet.

## 7 Finanzierung

### 7.1 Finanzierungsinstrumente

Die traditionellen Finanzierungsformen (Kredit bei der Hausbank bzw. bei anderer Bank und Leasing) werden bei allen befragten Unternehmen wesentlich häufiger genutzt, als modernere und eher am Kapitalmarkt orientierte Formen der Unternehmensfinanzierung wie Private Equity, Mezzanine, Anleihen/Schuldverschreibungen oder Börsengang. Dies ist sicherlich auch mit der Stichprobensammensetzung zu begründen, die aufgrund des Mittelstandsbezugs der Untersuchung größenspezifischen Beschränkungen unterliegt. Viele (vor allem kleinere) mittelständische Unternehmen sind nicht in der Lage, die Anforderungen moderner, kapitalmarktorientierter Finanzierungsinstrumente an Rentabilität, Unternehmensgröße und Transparenz zu erfüllen. Modernere Formen der Eigenkapitalfinanzierung wie beispielsweise Private Equity<sup>26</sup> führen zudem zur Auflösung der traditionellen mittelständischen Unternehmensstrukturen und implizieren eine Einengung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit.<sup>27</sup> Aus diesem Grund werden sie von den Unternehmern oftmals abgelehnt.<sup>28</sup> Für die Masse der KMU bleibt also als Hauptfinanzierungsquelle die externe Finanzierung über den klassischen Bankkredit. Dies wird auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung bestätigt, da der Anteil der konzernunabhängigen Mittelständler, die „häufig“ bzw. „sehr häufig“ auf Bankkredite bzw. Leasing zurückgreifen, höher ist, als der Anteil der Konzerntöchter.<sup>29</sup> Bei diesen ist hingegen der Anteil derjenigen Unternehmen, die kapitalmarktorientierte Finanzierungsinstrumente „häufig“ bzw. „sehr häufig“ in Anspruch nehmen, durchgängig höher als bei den unabhängigen KMU.<sup>30</sup>

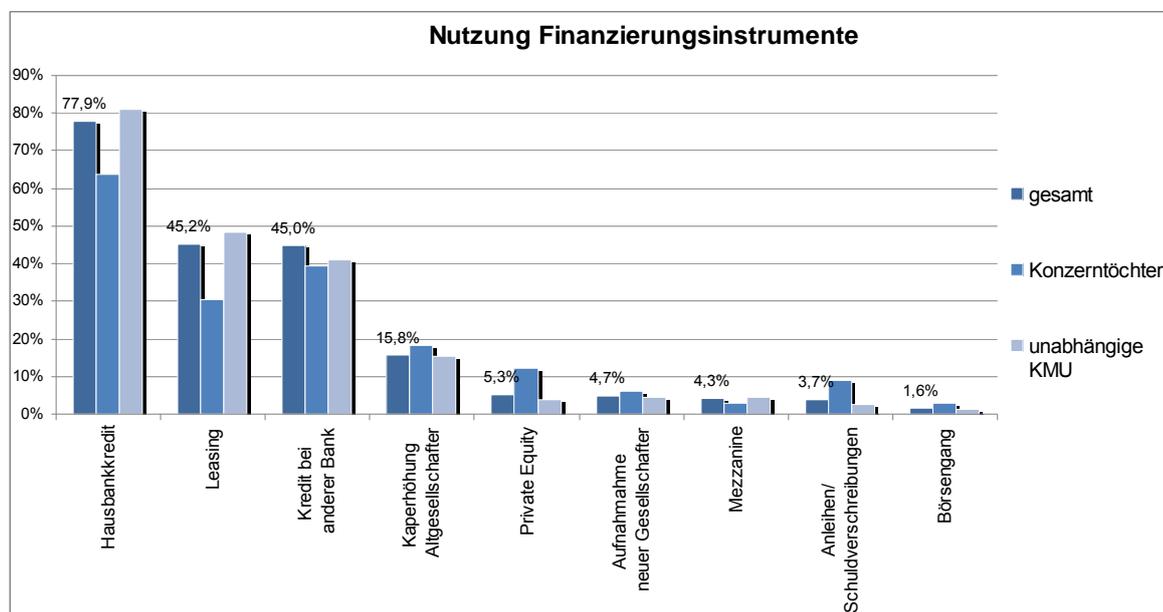


Abb. 14: Nutzung von Finanzierungsinstrumenten

<sup>26</sup> Bei der Finanzierung über Private Equity stellen Privatpersonen oder institutionelle Anbieter verschiedene Arten von Eigenkapital zeitlich befristet zur Verfügung. Dies erfolgt meist in der Form von Unternehmensbeteiligungen, vgl. Ahrweiler, S./Börner, C. J. (2003), S. 58-61.

<sup>27</sup> Wie in Abschnitt 3.1 bereits dargestellt nimmt die unternehmerische Unabhängigkeit einen hohen Stellenwert bei den konzernunabhängigen KMU ein.

<sup>28</sup> Aus den gleichen Gründen wird i.d.R. auch die dauerhafte Aufnahme neuer Gesellschafter in KMU abgelehnt.

<sup>29</sup> Vgl. hierzu Abbildung 14.

<sup>30</sup> Die einzige Ausnahme bildet hier die Finanzierung über Mezzanine, bei der der Anteil der KMU überraschenderweise leicht über dem der Konzerntöchter liegt.

Die Abhängigkeit vieler KMU vom traditionellen Hausbankkredit erfordert eine Anpassung an die geänderten Rahmenbedingungen, insbesondere an das Rating durch die Kredit gebende Bank, welches zukünftig zum Dreh- und Angelpunkt der Kapitalbeschaffung für den Mittelstand werden wird.

## 7.2 Bankbeziehung und Bankenkommunikation

Aufgrund dieser hohen Abhängigkeit vom Bankkredit ist es nachvollziehbar, dass der Zustimmunganteil der konzernunabhängigen KMU in (fast) allen Kategorien bezüglich der Bankbeziehung und Bankenkommunikation höher ausfällt, als bei den Konzerntöchtern. So stimmen fast 95% der konzernunabhängigen KMU der Aussage „voll“ bzw. „eher“ zu, dass die Geschäftsbeziehung zu ihrer Hausbank auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgerichtet ist. Mit 88% ist dieser Anteil bei den konzernunabhängigen Unternehmen jedoch ebenfalls sehr hoch.<sup>31</sup>

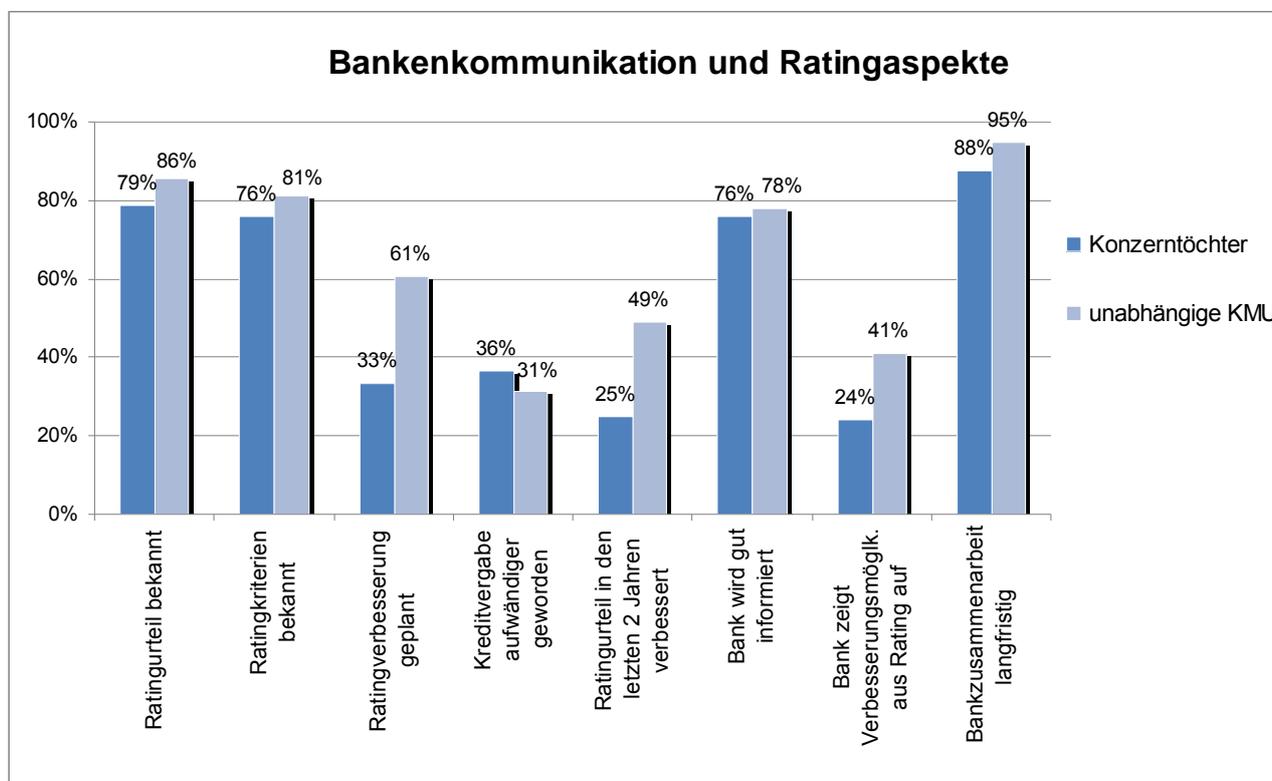


Abb. 15: Bankenkommunikation und Ratingaspekte

Besonders auffällig ist, dass knapp die Hälfte aller unabhängigen KMU (und damit ein doppelt so hoher Anteil wie unter den Konzerntöchtern) angaben, dass sich ihr Ratingurteil in den letzten zwei Jahren (also seit der Einführung von Basel II) verbessert habe. Gleichwohl streben 61% der konzernunabhängigen KMU eine weitere Ratingverbesserung an, während dieser Anteil bei den Konzerntöchtern bei lediglich 33% liegt. Besonders überraschend ist dies, da ein größerer Anteil der Konzerntöchter (36%) der Aussage „eher“ bzw. „voll“ zustimmt, dass die Kreditvergabe in den letzten 2 Jahren aufwändiger geworden ist, woraus sich eigentlich eine Verbesserungsnotwendigkeit der Bonitätseinschätzung durch die Bank ableiten lässt. Dieser Anteil beträgt bei den konzernunab-

<sup>31</sup> Dieser hohe Anteil kann auch damit begründet werden, dass – wie oben bereits gezeigt wurde - auch unter den befragten Konzerntöchtern der Hausbankkredit die wichtigste Finanzierungsform darstellt.

hängigen KMU 31%.<sup>32</sup> Die Voraussetzungen für eine Ratingverbesserung sind in beiden Unternehmensgruppen weitgehend gegeben, da mit dem Ratingurteil und den Ratingkriterien zumindest die Stellhebel für eine Ratingverbesserung in der Mehrzahl der Fälle bekannt sind.

Obwohl mit 76% der Konzerntöchter und 78% der unabhängigen KMU die große Mehrheit der befragten Unternehmen der Aussage „eher“ bzw. „voll“ zustimmte, ihre Banken über die laufende Geschäftsentwicklung jeweils bestens zu informieren, lassen sich Mängel im Dialog zwischen den Unternehmen und ihren Banken erkennen. Bei Betrachtung der bankseitigen Kommunikation und Beratungsqualität fällt auf, dass sich knapp 59% der unabhängigen KMU und sogar gut 75% der Konzerntöchter nicht ausreichend über die Verbesserungsmöglichkeiten im Rahmen der Unternehmensführung, die aus dem Rating resultieren, informiert fühlen. Hier schöpfen die Banken ihr Beratungspotenzial nicht ausreichend aus, da sich aus den im Rahmen des Ratingprozesses generierten Informationen durchaus hilfreiche Hinweise für eine Verbesserung der Unternehmensführung ableiten lassen.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Als mögliche Ursachen für die vergleichsweise geringe wahrgenommene Verbesserungsnotwendigkeit des Ratings bei den Konzerntöchtern können unter anderem die Möglichkeiten des Rückgriffs auf (finanzielle) Ressourcen der Konzernmutter, sowie die – trotz der hohen Bedeutung des Hausbankkredits – unbestritten bestehenden Finanzierungsalternativen zum klassischen Hausbankkredit angesehen werden.

<sup>33</sup> In diesem Zusammenhang sei auf die vom Lehrstuhl für Controlling der Universität Münster in Zusammenarbeit mit der Westdeutschen-Genossenschafts-Zentralbank (WGZ) und weiteren Partnern entwickelte Software „MinD“ (Managementinstrumente und Dialog) verwiesen. Mit Hilfe dieser Software lässt sich zum Einen ein umfassender Unternehmenscheck durchführen, um Verbesserungspotenziale in der Unternehmensführung aufzudecken. Zum Anderen kann ein standardisierter Bankbericht zur Vorbereitung auf ein Kreditgespräch generiert werden. Weitere Informationen sind unter [www.min-d.de](http://www.min-d.de) erhältlich.

## 8 Wertorientierung

### 8.1 Managementinstrumente sowie Zukunfts- und Risikoorientierung der Unternehmensführung

Die im Rahmen der Unternehmensführung eingesetzten Managementinstrumente lassen sich unter anderem dahingehend unterscheiden, ob sie die Berücksichtigung von Auswirkungen von betrieblichen Entscheidungen auf den Unternehmenswert ermöglichen bzw. zu einer nachhaltigen Steigerung des ökonomischen Wertes des Unternehmens beitragen können (und somit als wertorientiert klassifiziert werden können), oder nicht. In Tabelle 1 sind diejenigen Managementinstrumente, die als wertorientiert bezeichnet werden können, farblich gekennzeichnet.

Verbreitung	Managementinstrument	Anwendung "sehr häufig" oder "häufig"
<b>hoher Anwendungsgrad</b> (50-100%)	Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	90,06%
	Absatz-/Umsatzplan	72,67%
	Kostenrechnung	69,57%
	Liquiditätsplanung	67,70%
	Deckungsbeitragsrechnung	64,60%
	Abweichungsanalyse	61,49%
<b>mittlerer Anwendungsgrad</b> (25-50%)	Budgetierung	49,69%
	Plan-Bilanz, Plan-GuV	44,10%
	Cashflow-/Kapitalflussrechnungen	37,89%
	Geschäfts-/Businessplan	34,16%
	variable Vergütung	29,19%
<b>geringer Anwendungsgrad</b> (10-25%)	Risikomanagement	20,50%
	Stärken-Schwächen-Analyse	19,25%
	statische Investitionsrechnung	16,15%
	dynamische Investitionsrechnung	14,91%
<b>kaum angewendet</b> (0-10%)	Portfolio-Analyse	9,94%
	Prozessanalyse/Prozesskostenrechnung	8,07%
	Balanced Scorecard	7,45%
	Werttreiberanalyse	4,35%

Tab. 1: Anwendungshäufigkeit von Managementinstrumenten<sup>34</sup>

Hinsichtlich der Anwendungshäufigkeit können die abgefragten **Managementinstrumente** in vier unterschiedliche Klassen eingeteilt werden.<sup>35</sup> Es ist ersichtlich, dass insbesondere operative Managementinstrumente bei der Führung der befragten Unternehmen weit verbreitet sind. Sämtliche Managementinstrumente, die der ersten Klasse mit einem hohen Anwendungsgrad zuzuordnen sind, weisen einen operativen Charakter auf. Das am häufigsten angewendete strategische Planungsinstrument ist der Businessplan, der lediglich von gut einem Drittel der befragten Unternehmen „häufig“ oder „sehr häufig“ angewendet wird. Dies unterstreicht nochmals die bereits erwähnte, auch in anderen Studien nachgewiesene, geringe Fokussierung der strategischen Planung in mittelständi-

<sup>34</sup> Die wertorientiert ausgerichteten Managementinstrumente sind in der Tabelle farblich unterlegt.

<sup>35</sup> Der Anwendungsgrad lässt sich hierbei aus dem Anteil derjenigen Unternehmen ermitteln, die das jeweilige Instrument „häufig“ bzw. „sehr häufig“ anwenden.

schen Unternehmen. Unter den fünf am wenigsten häufig angewendeten Instrumenten befinden sich vier wertorientiert ausgerichtete Führungsinstrumente. Lediglich die aufgrund ihrer Zahlungsorientierung als wertorientiert (im weiteren Sinne) zu bezeichnende Kapitalflussrechnung wird von knapp 38% der befragten Unternehmen „häufig“ bis „sehr häufig“ angewendet. Diese Zahlen lassen auf eine geringe Verbreitung wertorientierter Managementinstrumente im Mittelstand schließen und bestätigen die bereits bei der Untersuchung der Zielkennzahlen und der Investitionsrechnungsmethoden festgestellte geringe Berücksichtigung wertorientierter Prinzipien in der mittelständischen Unternehmensführung.

Überraschend viele Unternehmen gaben trotzdem an, den monetären Wert ihres Unternehmens zu kennen,<sup>36</sup> wobei sich kein eindeutiger größenabhängiger Trend identifizieren lässt.<sup>37</sup> Insbesondere bei den kleinen mittelständischen Unternehmen ist davon auszugehen, dass viele Unternehmer zwar intuitiv den subjektiven Wert ihres Unternehmens einschätzen können, diesen jedoch nur in Ausnahmefällen tatsächlich bereits anhand von betriebswirtschaftlichen Methoden exakt ermittelt haben. Mit einem Gesamtmittelwert von 2,9 stimmen dann auch im Durchschnitt deutlich weniger Unternehmen der Aussage zu, Auswirkungen auf den Unternehmenswert bei der Entscheidungsfindung systematisch zu berücksichtigen. Dies ist insoweit nachvollziehbar, als dass hierfür die regelmäßige Anwendung von wertorientiert ausgerichteten Instrumenten und Kennzahlen im Unternehmen notwendig ist, was – wie oben gezeigt – in lediglich einem kleinen Teil der befragten Unternehmen der Fall ist.

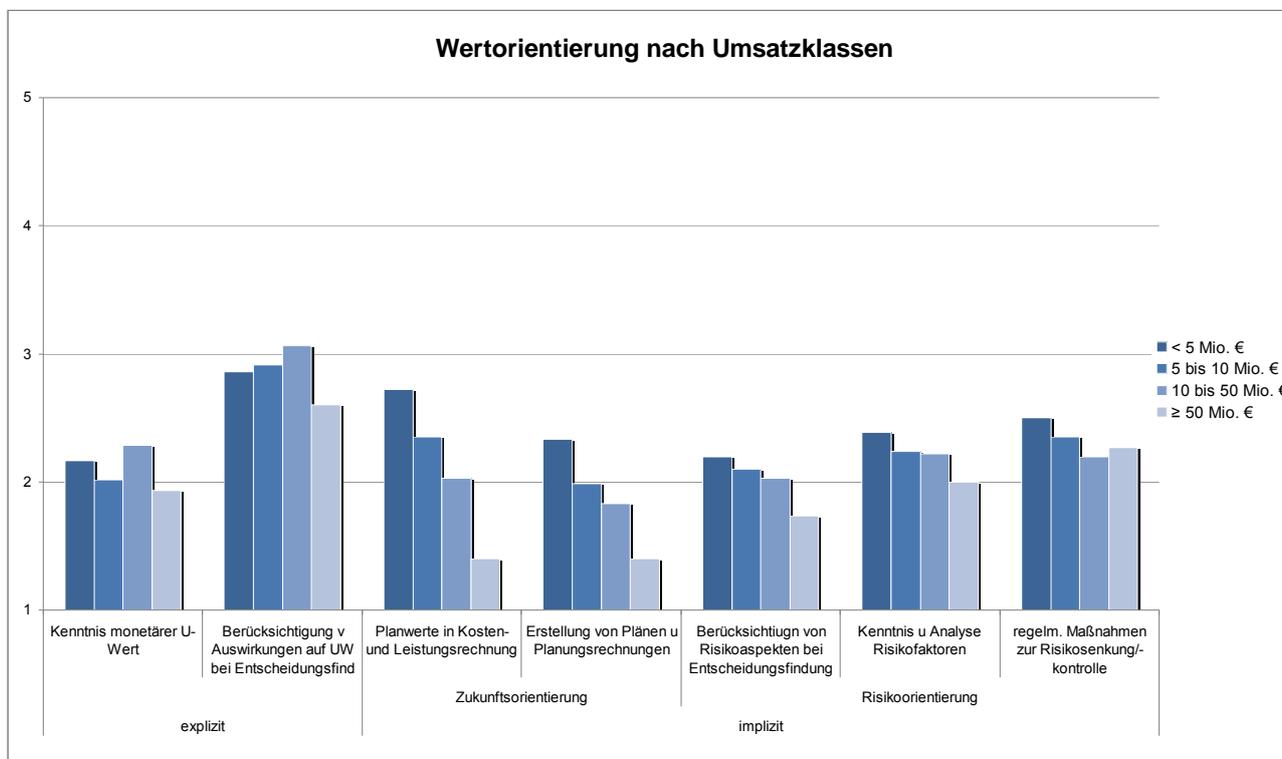


Abb. 16: Wertorientierung nach Umsatzklassen - Mittelwertvergleich

<sup>36</sup> Der Mittelwert über alle Unternehmen lag bei dieser Frage bei 2,14, was eine Einordnung dieses Aspekts in die Antwortkategorie „trifft eher zu“ bedeutet.

<sup>37</sup> Vgl. hierzu Abbildung 16.

Im Rahmen der impliziten Wertorientierung wurden Aspekte abgefragt, die auf eine Zukunfts- bzw. eine Risikoorientierung der Unternehmensführung schließen lassen. Wie bereits dargestellt, lässt sich bei der Zukunftsorientierung eine klare unternehmensgrößenabhängige Zunahme beobachten.<sup>38</sup> Bei der Risikoorientierung fällt auf, dass im Durchschnitt kleine Mittelständler mit bis zu 5 Mio. Euro Jahresumsatz die Risikofaktoren weniger gut kennen und daher Risikoaspekte auch weniger häufig bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen können als große Unternehmen mit mehr als 50 Mio. Euro Umsatz. Aus diesem Grund werden bei den kleinen Unternehmen auch weniger häufig Maßnahmen zur Risikosenkung und -kontrolle ergriffen, da solche Maßnahmen die Kenntnis der einzelnen Risiken zwingend voraussetzen.

Insgesamt zeigt der Mittelwertvergleich jedoch, dass die Unternehmen in allen Größenklassen im Durchschnitt den Aussagen zur Zukunfts- und Risikoorientierung „eher“ bzw. „voll“ zustimmen, was auf eine vergleichsweise hohe Berücksichtigung von Risikoaspekten und zukünftigen Entwicklungen bei der Steuerung der Unternehmen schließen lässt.

## 8.2 Implementierungsbarrieren und Nutzen einer wertorientierten Unternehmensführung

Es wurde deutlich, dass insbesondere wertorientierte Instrumente und Kennzahlen im Rahmen der Unternehmensführung und der Investitionsplanung bei den befragten mittelständischen Unternehmen nur vergleichsweise selten eingesetzt werden. Im Folgenden sollen mögliche Ursachen hierfür untersucht werden.<sup>39</sup>

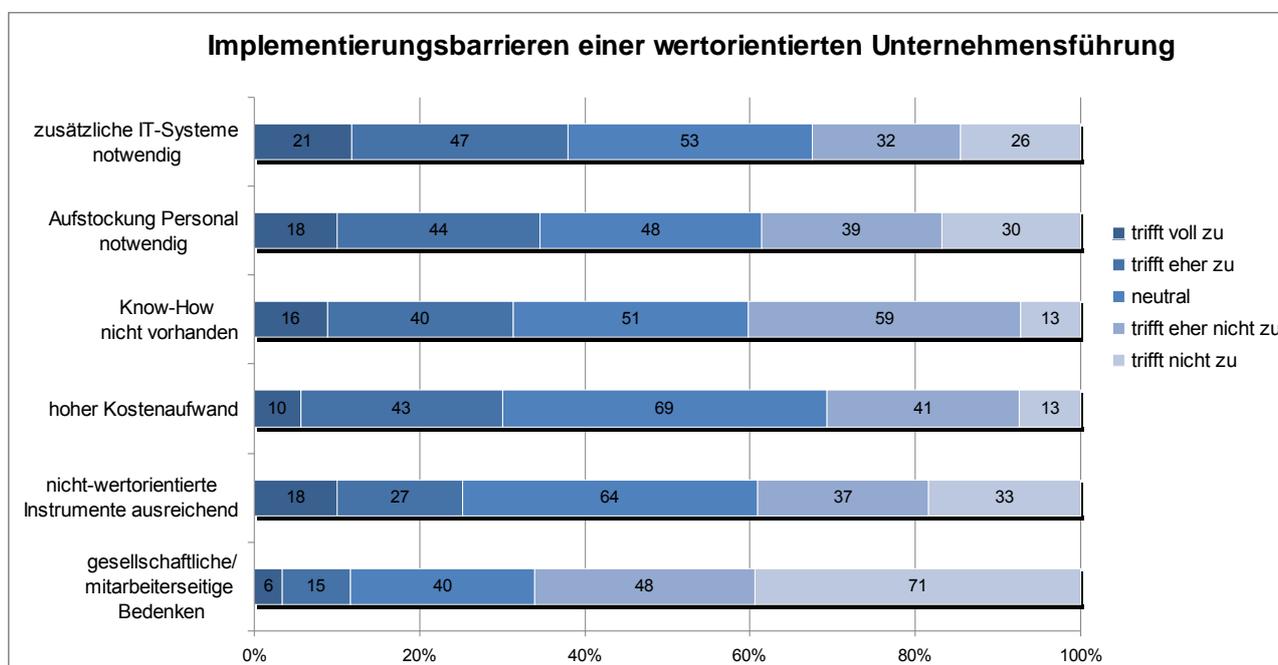


Abb. 17: Mögliche Ursachen für den geringen Implementierungsstand von wertorientierten Führungsinstrumenten

Von den befragten Unternehmen stimmen 38% „voll“ bzw. „eher“ zu, dass für die Einführung wertorientierter Instrumente zusätzliche IT-Lösungen beschafft werden müssten, während 35% eine

<sup>38</sup> Vgl. hierfür Abschnitt 5.

<sup>39</sup> Abbildung 17 zeigt die Bedeutung möglicher Barrieren einer verstärkten Wertorientierung grafisch auf.

Aufstockung des Personals für notwendig halten. Einen Mangel an Know-How für die Anwendung von wertorientierten Steuerungsinstrumenten beklagen immerhin noch 31% der befragten Unternehmen. 30% der Unternehmen verbinden einen hohen Kostenaufwand mit der Einführung und der Anwendung von (komplexeren) wertorientierten Managementinstrumenten. Während 25 % der Betriebe der Meinung sind, dass traditionelle, nicht wertorientierte Methoden für die erfolgreiche Steuerung des Unternehmens ausreichen, gaben lediglich 12% an, dass sie mitarbeiterseitige bzw. gesellschaftliche Bedenken gegenüber einer wertorientierten Unternehmensführung erwarten.<sup>40</sup> Insgesamt zeigt sich also, dass vor allem Aufwands- und Kostenaspekte mögliche Hinderungsgründe für einen (wertorientierten) Ausbau des Steuerungsinstrumentariums darstellen. Ein hoher Kostenaufwand wird vor allem aufgrund der notwendigen Beschaffung zusätzlicher IT-Lösungen und der Beschaffung von qualifiziertem Personal, welches über ein entsprechendes betriebswirtschaftliches Know-How verfügt, erwartet.

Neben den genannten Aspekten wurde weiter untersucht, inwieweit mittelständische Unternehmen einer Wertorientierten Unternehmensführung bestimmte **Nutzenpotenziale** beimessen.<sup>41</sup>

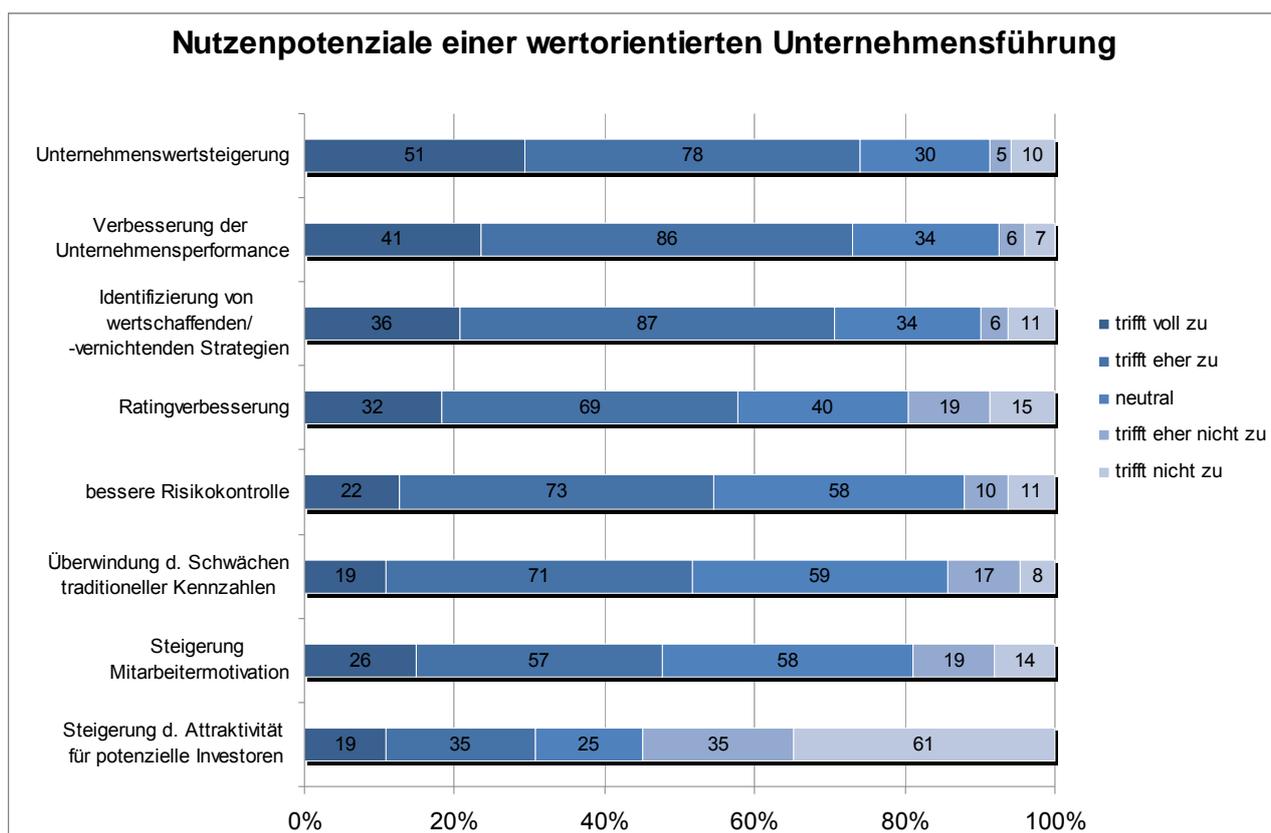


Abb. 18: mögliche Nutzenpotenziale einer wertorientierten Unternehmensführung

<sup>40</sup> Dass die Unternehmen nur geringe mitarbeiterseitige bzw. gesellschaftliche Bedenken gegenüber einer intensivierten Wertorientierung der Unternehmenssteuerung erwarten, zeigt sich vor allem auch darin, dass 66% der befragten Unternehmen diese Aussage für „eher nicht“ bzw. für „nicht“ zutreffend halten.

<sup>41</sup> Die Bedeutung, die die befragten Unternehmen den möglichen Nutzenpotenzialen beimessen, ist in Abbildung 18 dargestellt.

Das größte Nutzenpotenzial einer wertorientierten Unternehmensführung sehen die befragten Unternehmen in einer Unternehmenswertsteigerung. Insgesamt stimmten 74% der Unternehmen der Aussage „eher“ oder „voll“ zu, dass eine wertorientierte Unternehmensführung geeignet ist, um den Unternehmenswert zu steigern. Mit 73% bzw. 71% Zustimmungsrate folgen die Verbesserung der Unternehmensperformance sowie die Identifizierung von wertschaffenden Strategien. Die Möglichkeit, durch eine verstärkte Wertorientierung einen Beitrag zur Verbesserung des Bankenratings zu leisten, sehen 57% der Unternehmen, während 55% einen Nutzen wertorientierter Methoden zur verbesserten Risikokontrolle erkannten. Hier bestätigt sich das bereits weiter oben identifizierte Verbesserungspotenzial im Dialog zwischen Banken und ihren Kreditnehmern. Die im Zuge von Basel II modernisierten Kreditrisikomodelle der Banken sind methodisch in der Regel auf der Basis einer wertorientierten Betrachtungsweise der Kreditnehmer entwickelt und aufgebaut worden. Vergleicht man die Kriterien, die im Rahmen des Ratingprozesses herangezogen werden, mit den wesentlichen Merkmalen und Zielen einer wertorientierten Unternehmensführung, so lässt sich eine große Schnittmenge identifizieren. Dieser Sachverhalt wird von den Banken aber augenscheinlich (noch) nicht hinreichend kommuniziert, da nur etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen der Wertorientierung einen Nutzen im Ratingprozess beimessen.

Ebenfalls nur knapp mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen halten die wertorientierte Unternehmensführung für geeignet, die Schwächen traditioneller Führungskennzahlen zu überwinden. Die geringste Zustimmung erhielten die Aussagen, dass im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung die Mitarbeitermotivation gesteigert werden könne (Zustimmungsquote: 48%), sowie dass selbige zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Investoren geeignet sei (Zustimmungsquote: 31%). Dies lässt darauf schließen, dass bei den befragten Unternehmen variable Vergütungs- und Anreizsysteme, die ohnehin nur selten Anwendung finden,<sup>42</sup> auch nicht dazu genutzt werden, um die Aktivitäten der Mitarbeiter wertschaffend zu steuern. Zudem bestätigt sich, dass ein Verkauf von Unternehmensanteilen an fremde Investoren für den Großteil der Unternehmer nicht in Frage kommt, weswegen diesem Aspekt das geringste Nutzenpotenzial beigemessen wird.

---

<sup>42</sup> Der Mittelwertvergleich zeigt, dass auf Mitarbeiterebene im Durchschnitt der Anteil des variablen Teils der Vergütung weniger als 10 % beträgt. 43% der befragten Unternehmen gaben an, auf Mitarbeiterebene auf jegliche Form der variablen Vergütung zu verzichten.

## 9 Performance

Der Mittelwertvergleich zeigt, dass die befragten Unternehmen im Durchschnitt in allen Erfolgskategorien die Entwicklung des eigenen Unternehmens besser als die Branchenentwicklung einschätzen.<sup>43</sup> Im Durchschnitt schätzen sich größere Unternehmen mit mehr als 50 Mio. Euro Jahresumsatz besser ein, als kleine Mittelständler mit weniger als 5 Mio. Euro Umsatz. Bei der Umsatzentwicklung und der Entwicklung der Eigenkapitalquote gilt dieser größenabhängige Trend sogar für alle vier Unternehmensgrößenklassen, während sich Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 10 und 50 Mio. Euro beim Gewinn und der Eigenkapitalrendite etwas schlechter einschätzen, als Unternehmen mit 5 bis 10 Mio. Euro Jahresumsatz.

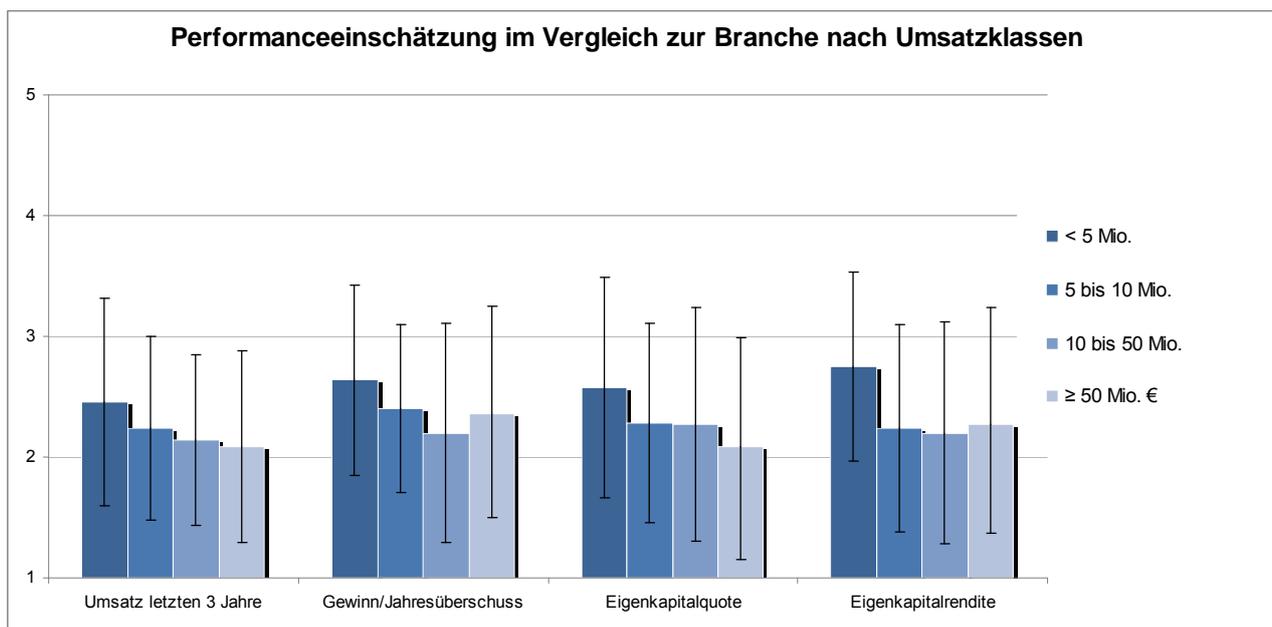


Abb. 19: Performanceeinschätzung im Vergleich zur Branche nach Umsatzklassen<sup>44</sup>

Neben dem Vergleich mit der Branche wurde die subjektive Zufriedenheit mit der Entwicklung relevanter Erfolgsgrößen abgefragt, sowie Determinanten der langfristigen Unternehmensperformance. Insgesamt zeigt sich, dass die befragten Unternehmen im Durchschnitt „eher“ zufrieden mit der Entwicklung der Performancemaße sind, da hier sämtliche Mittelwerte zwischen 2,29 und 2,76 liegen.<sup>45</sup> Zudem zeigt sich, dass größere Unternehmen im Durchschnitt zufriedener mit ihrer Performance sind, als kleinere Unternehmen. Dies gilt insbesondere für die Zufriedenheit mit der Entwicklung des Unternehmenswertes und mit der Eigenkapitalrendite. Hier lässt sich ein größenabhängiger Trend über alle vier Größenklassen erkennen.

<sup>43</sup> Dies ist daran erkennbar, dass alle Mittelwerte unter dem Wert von 3 liegen, welcher für eine branchengleiche Erfolgsentwicklung steht.

<sup>44</sup> Ein Mittelwert von 1 steht hier für eine „viel bessere“ Entwicklung als der Branchentrend, 2 steht für „besser“, 3 für „gleich“, 4 für „schlechter“ und ein Mittelwert von 5 zeigt eine im Vergleich zur Branche „viel schlechtere“ Entwicklung der jeweiligen Erfolgsgröße an.

<sup>45</sup> Die vergleichsweise hohen Standardabweichungen deuten hier jedoch auf eine relativ breite Streuung des Antwortverhaltens hin. Dies impliziert, dass es durchaus Unternehmen gibt, die mit ihrer Performanceentwicklung unzufrieden sind.

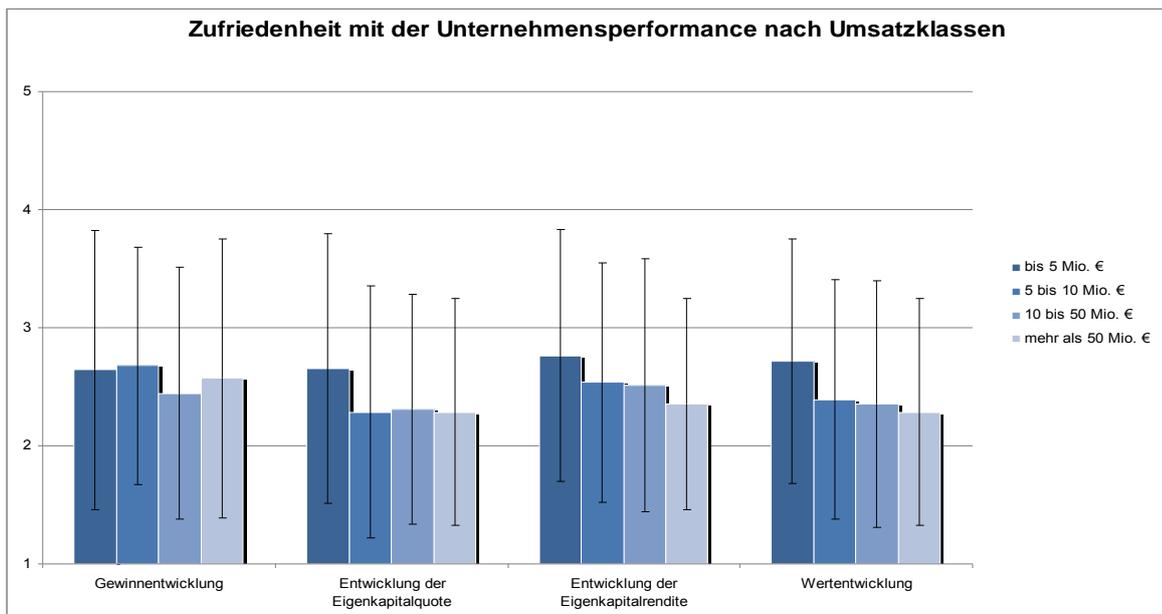


Abb. 20: Zufriedenheit mit der Unternehmensperformance nach Umsatzklassen (1=hohe Zufriedenheit; 5=hohe Unzufriedenheit)

Auch bei der Einschätzung der langfristigen Performance – und hier insbesondere bei der Einschätzung der langfristigen Bestandssicherheit, der Finanzierungsmöglichkeiten sowie der Unternehmenswertentwicklung in den letzten drei Jahren– zeigt sich ein klarer Trend in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße: Große Unternehmen schätzen sich auch hier besser ein, als kleine Unternehmen.<sup>46</sup> Interessant ist, dass sich dieser Trend bei der Marktanteilsentwicklung der vergangenen drei Jahre und der hiermit verbundenen Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit umkehrt, wenn man die Gruppe der Unternehmen mit bis zu 5 Mio. Euro Umsatz außer Acht lässt.<sup>47</sup> In diesem Fall schätzen sich die größeren Unternehmen durchschnittlich schlechter ein, als die kleineren Unternehmen.

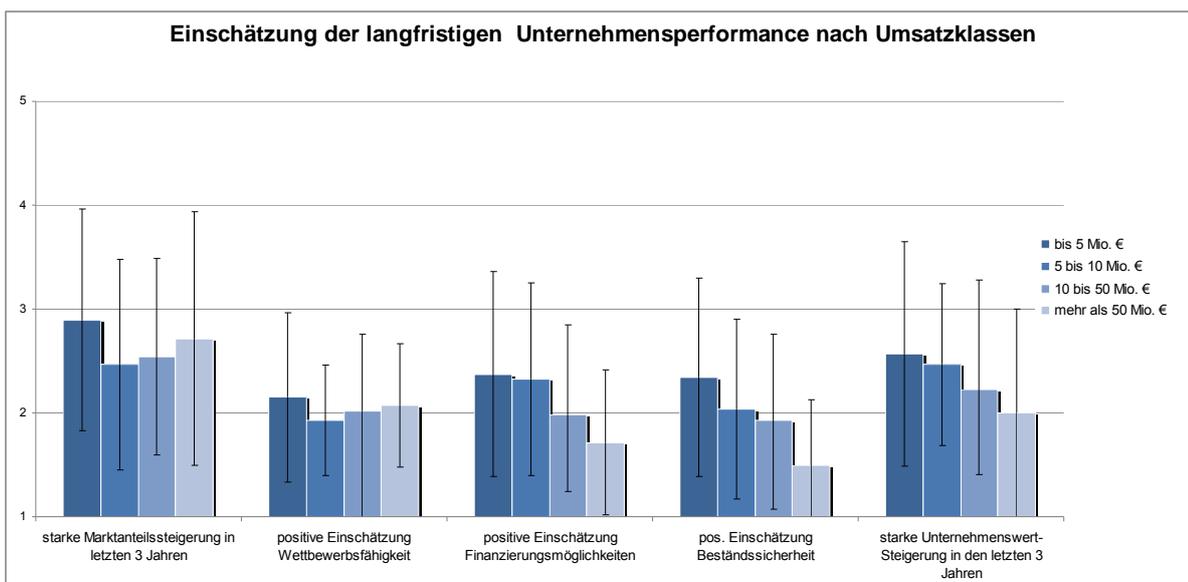


Abb. 21: Einschätzung der langfristigen Unternehmensperformance nach Umsatzklassen

<sup>46</sup> Für die langfristigen Bestandssicherheit, die Finanzierungsmöglichkeiten und die Unternehmenswertentwicklung ist dieser Trend über alle 4 Größenklassen beobachtbar.

<sup>47</sup> Die kleinen KMU mit bis zu 5 Mio. €Umsatz schätzen sich sowohl bei der Marktanteilsentwicklung als auch bei der Wettbewerbsfähigkeit durchschnittlich schlechter ein, als die Unternehmen aus den anderen Größenklassen.

## 10 Anhang:

### Anhang I: Bedeutung von Anspruchsgruppen für die Zielbildung in Familien- und Nicht-Familienunternehmen:

