

Dresdner Beiträge zur
Betriebswirtschaftslehre

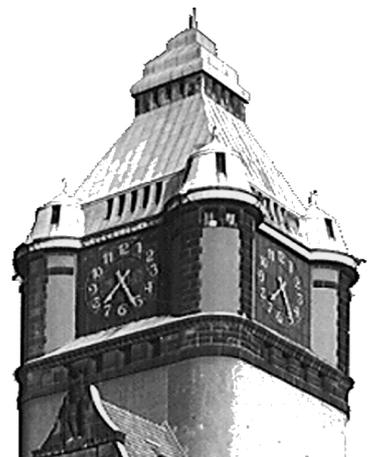
Nr. 114/06

Wert(e)orientierte Unternehmensführung im Mittelstand
- Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -
von Prof. Dr. Thomas Günther und Torsten Gonschorek

mit Unterstützung

der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft,
des Bundesverbandes Mittelständische Wirtschaft
und Ernst & Young AG, Dresden

Herausgeber:
Die Professoren der
Fachgruppe Betriebswirtschaftslehre
ISSN 0945-4810



Wert(e)orientierte Unternehmensführung im Mittelstand

Prof. Dr. Thomas Günther und Torsten Gonschorek

Abstract

Unternehmen, die den organisierten Kapitalmarkt in Anspruch nehmen, steuern sich zunehmend und mehrheitlich nach den Methoden einer am Wert des Unternehmens ausgerichteten Unternehmensführung. Bei börsennotierten Unternehmen wurden bereits seit Mitte der 1990er Jahre empirische Untersuchungen zum Stand der Anwendung wertorientierter Unternehmensführungsmethoden durchgeführt. Für deutsche, mittelständische Unternehmen existieren diesbezüglich noch keine Untersuchungen. 2.000 mittels einer geschichteten Zufallsstichprobe ausgewählte Unternehmen wurden mit Hilfe einer strukturierten schriftlichen Befragung danach untersucht, wie weit eine wertorientierte Denkhaltung und die verschiedenen Facetten der wertorientierten Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen verbreitet sind und was wesentliche Einflussfaktoren, die den Einsatz wertorientierter Methoden fördern bzw. hemmen darstellen. Auf der Basis von 307 auswertbaren Fragebögen (Rücklaufquote 15,4 %) können wertvolle Ergebnisse zur Einstellung des Managements bzw. der Eigentümer zur wertorientierten Steuerung, zu eingesetzten Methoden und zur Verzahnung mit anderen Managementsystemen gewonnen werden.

Korrespondenzanschrift:

Prof. Dr. Thomas Günther und Dipl.-Kfm. Torsten Gonschorek,
Technische Universität Dresden, Mommsenstrasse 13, D-01062 Dresden (Germany),
Tel: ++49 351 4633-3122, email: control@rcs.urz.tu-dresden.de

Vorwort

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Unternehmen sehr herzlich bedanken, die sich an unserer Untersuchung „Wert(e)orientierte Unternehmensführung im Mittelstand“ beteiligt haben. Wir sind sehr erfreut über den hohen Rücklauf beantworteter Fragebögen, der unsere Erwartungen übertraf.

Die positive Resonanz auf unsere Befragung zeigt das hohe Interesse der Unternehmen an der aufgegriffenen Thematik. Die erfolgreiche Steuerung mittelständischer Unternehmen in der heutigen Zeit großer wirtschaftlicher und globaler Veränderungen ist eine Herausforderung für jeden Unternehmenslenker. Mit unserem Auswertungsbericht über die ersten empirischen Ergebnisse der Untersuchung beabsichtigen wir, den Unternehmern Orientierungspunkte für eine erfolgreiche Unternehmensführung zu geben. Wir wollen die Unternehmer unterstützen, sich und ihr Unternehmen im Sinne einer Benchmarkanalyse einzuordnen. Dabei setzen wir uns zum Ziel, dem Leser die Ergebnisse in kurzer und prägnanter Form zu präsentieren, damit dieser Auswertungsbericht ein Arbeitsmittel für die Entscheider in den Unternehmen wird.

Die Durchführung der Untersuchung wäre ohne die materielle Unterstützung der Ernst & Young AG, Niederlassung Dresden nicht möglich gewesen, wofür wir uns sehr herzlich bedanken. Ebenfalls danken wir dem Bundesverband Mittelständische Wirtschaft und der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. für ihre Unterstützung unseres Forschungsvorhabens. Ein herzlicher Dank gilt insbesondere dem Arbeitskreis „Wertorientierte Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen“ der Schmalenbach-Gesellschaft und seinen Mitgliedern, die neben Anderen für Gespräche im Rahmen des Pre-Test der Befragung zur Verfügung standen.

Dresden, im April 2006

Prof. Dr. Thomas Günther

Dipl.-Kfm. Torsten Gonschorek

INHALTSVERZEICHNIS

ABSTRACT	I
VORWORT.....	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VI
1 PROBLEMSTELLUNG	1
2 ZIELE DER UNTERSUCHUNG UND UNTERSUCHUNGSDESIGN	2
3 ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	3
3.1 Charakterisierung der Stichprobe.....	3
3.2 Zusammensetzung des Fragebogenrücklaufs.....	4
3.3 Aussagen zu Unternehmenszielen.....	6
3.4 Aussagen zum Berichtswesen	8
3.5 Aussagen zur Unternehmenskultur	9
3.6 Aussagen zum Controlling	10
3.7 Aussagen zu Managementinstrumenten.....	12
3.8 Aussagen zum Vergütungssystem.....	14
3.9 Aussagen zur internationalen Geschäftstätigkeit	16
3.10 Aussagen zur internationalen Rechnungslegung.....	17
3.11 Aussagen zur Unternehmensnachfolge	17
3.12 Einschätzungen zur wertorientierten Unternehmensführung.....	18
3.13 Aussagen zur Kapitalmarktorientierung.....	20
4 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	22
ANHANG.....	23
LITERATURVERZEICHNIS	27
ABSTRACT (english).....	29

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Zielsetzung des Forschungsvorhabens	2
Abb. 2: Verteilung der Unternehmen nach Umsatzklassen	5
Abb. 3: Verteilung der Unternehmen nach Eigentümerstruktur	5
Abb. 4: Verteilung der Unternehmen nach inhabergeführten Unternehmen	5
Abb. 5: Verteilung der Unternehmen nach Börsennotierung.....	5
Abb. 6: Verteilung der Familienunternehmen nach Umsatzklassen	5
Abb. 7: Verteilung der börsennotierten Unternehmen nach Umsatzklassen	5
Abb. 8: Verteilung der inhabergeführten Unternehmen nach Umsatzklassen.....	5
Abb. 9: Verteilung der Unternehmen nach Branchen	6
Abb. 10: Verteilung der Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter.....	6
Abb. 11: Bewertung der Unternehmensziele - Vergleich der Mittelwerte	7
Abb. 12: Vergleich ausgewählter Unternehmensziele zwischen Familienunternehmen und anderen Unternehmen	7
Abb. 13: Bedeutung der Interessengruppen für die Festlegung der Unternehmensziele.....	8
Abb. 14: Häufigkeit von Informationen zur Unternehmensentwicklung an verschiedene Interessengruppen.....	8
Abb. 15: Bedeutung verschiedener Merkmale der Unternehmenskultur	9
Abb. 16: Ausübung der Controllingfunktion	10
Abb. 17: Ausübung der Controllingfunktion durch einen zentralen Controllingbereich und/oder das Rechnungswesen nach Umsatzklassen	11
Abb. 18: Ausübung der Controllingfunktion durch zentralen Controllingbereich und/ oder Rechnungswesen nach Umsatzklassen bei Familienunternehmen.....	11
Abb. 19: Ausübung der Controllingfunktion durch zentralen Controllingbereich und/ oder Rechnungswesen nach Umsatzklassen bei Nicht-Familienunternehmen	11
Abb. 20: Ausübung der Controllingfunktion durch zentralen Controllingbereich und/ oder Rechnungswesen nach Umsatzklassen bei Börsenunternehmen	11

Abb. 21: Ausübung der Controllingfunktion durch zentralen Controllingbereich und/ oder Rechnungswesen nach Umsatzklassen bei inhabergeführten Unternehmen.....	11
Abb. 22: Ausgewählte wertorientierte Managementmodelle – Verteilung der Antworten bei Nichtanwendung.....	13
Abb. 23: Anwendung von vorgegebenen Spitzenkennzahlen auf Gesamtunternehmensebene und Bereichsebene.....	13
Abb. 24: Kapitalkostensätze als Basis für Rentabilitätsrechnungen	14
Abb. 25: Variabler Anteil an der Vergütung in den Unternehmen	14
Abb. 26: Variabler Anteil an der Vergütung in Familienunternehmen.....	15
Abb. 27: Variabler Anteil an der Vergütung in Nicht-Familienunternehmen	15
Abb. 28: Variable Vergütung - Zielgrößen der Leistungsmessung	15
Abb. 29: Organisationsformen des Ex- und Imports.....	16
Abb. 30: Unternehmensnachfolge – zeitliche Einordnung.....	17
Abb. 31: Unternehmensnachfolge - Durchführungsweg.....	17
Abb. 32: Häufigkeit der Nutzung ausgewählter Finanzierungsinstrumente	21
Abb. 33: Verteilung der Eigenkapitalquoten nach Umsatzklassen	22

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Häufigkeit der Anwendung ausgewählter Managementinstrumente.....	12
Tab. 2: Antwortverhalten der Unternehmen zu Aussagen zur wertorientierten Unternehmensführung.....	19

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

DCF	- Discounted Cash Flow
EBIT	- Earnings Before Interest and Taxes
EVA	- Economic Value Added
IAS/IFRS	- International Accounting Standards / International Financial Reporting Standards
IT	- Informationstechnologie
KMU	- Klein- und mittelständische Unternehmen
monet.	- monetär
qual.	- qualitativ
quan.	- quantitativ
ROCE	- Return on Capital Employed
US-GAAP	- United States – General Accepted Accounting Principles
WZ-Code 2003	- Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes

1 Problemstellung

Die Suche nach den Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung ist ein permanenter Untersuchungsgegenstand der wissenschaftlichen und betrieblichen Praxis.

Die weltweite Vernetzung der wirtschaftlichen Beziehungen rückte die Suche nach den Erfolgsfaktoren wirtschaftlichen Handelns ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts immer mehr in den Blickpunkt des Interesses, sowohl der Unternehmenslenker als auch der Wissenschaftler. Dabei hat der zunehmend globale Wettbewerb die einheimischen Unternehmen gezwungen, sich mit Unternehmen aus anderen Kulturkreisen zu messen und sich mit deren Ansätzen der Unternehmenssteuerung auseinanderzusetzen. Vor diesem Hintergrund gab es in den letzten Jahrzehnten auf der Grundlage der Analyse vermeintlich erfolgreicher Unternehmen immer wieder neue Empfehlungen, wie eine erfolgreiche Unternehmensführung auszugestalten ist¹.

Ein Unternehmen steht im Brennpunkt vielschichtiger, sich teils widersprechender Ansprüche verschiedenster Interessengruppen. Jede Gruppe definiert für sich selbst, ob das Unternehmen im Sinne ihrer Anspruchsbefriedigung erfolgreich ist, wobei die Gruppen selbst inhomogen sind. Die Unternehmensleitung, selbst Anspruchsgruppe, steht vor der Herausforderung, eine Rangordnung unter den verschiedenen Ansprüchen zu definieren und einen Ausgleich zwischen den Interessengruppen oder innerhalb einer Interessengruppe herbeizuführen. In diesem Zusammenhang findet eine Auseinandersetzung sowohl in der Wissenschaft als auch in der betrieblichen Praxis sowie derzeit auch verstärkt in der Öffentlichkeit über die Frage statt, ob die Befriedigung der Ansprüche der Eigenkapitalgeber bedeutet, dass die Ansprüche der anderen Interessengruppen im ausreichenden Umfang berücksichtigt werden oder berücksichtigt werden können und somit die Ziele der Eigenkapitalgeber die Ausrichtung der Unternehmensführung bestimmen.

Unternehmen, die den organisierten Kapitalmarkt in Anspruch nehmen, haben diese Frage meist eindeutig bejaht. Sie steuern sich zunehmend und mehrheitlich nach den Methoden einer am Wert des Unternehmens ausgerichteten Unternehmensführung. Dazu liegen einige empirische Untersuchungen vor, die jedoch die spezielle Situation von mittelständischen Un-

¹ Eine der ersten Arbeiten zu diesem Thema sind Peters, T. J. / Watermann, R. H. (1982) und Clifford, D. K. / Cavanagh, R. E. (1985)

ternehmen nur zum Teil berücksichtigen.² Mittelständische Unternehmen wurden bisher nicht gezielt untersucht. Die Anpassung der bestehenden wertorientierten Unternehmensführungskonzepte rückt aber zunehmend in das Interesse der Betrachtung. Der Schmalenbach-Arbeitskreis „Wertorientierte Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen“ beschäftigt sich seit einigen Jahren mit dieser Thematik und legte dazu erste Ergebnisse vor.³

2 Ziele der Untersuchung und Untersuchungsdesign

Im Fokus dieses Forschungsprojektes stehen folgende Fragestellungen:

- Wie weit sind eine wertorientierte Denkhaltung und die verschiedenen Facetten der wertorientierten Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen⁴ verbreitet?
- Was sind die Einflussfaktoren, die den Einsatz wertorientierter Methoden fördern bzw. hemmen?
- Wie kann der Ansatz der wertorientierten Steuerung auf den Mittelstand vor dem Hintergrund der spezifischen Ziel- und Wertesysteme mittelständisch geprägter Unternehmen angepasst werden?

Die Zielsetzung des Forschungsvorhabens wird im Folgenden zusammengefasst:

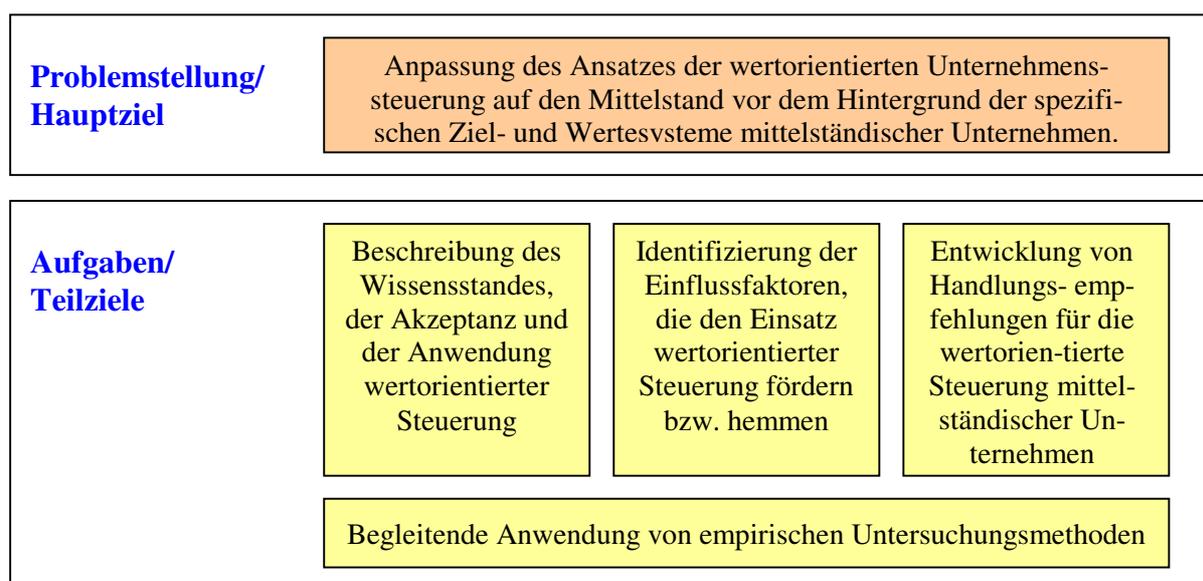


Abb. 1: Zielsetzung des Forschungsvorhabens

² Vgl. z.B. Achleitner, A.-K. / Bassen, A. (2000); Glaum, M. (1998); Horváth, P. / Minning, F. (2001); Pellens, B. / Rockholtz, C. / Stienemann, M. (1997); Vettinger, T. / Volkart, R. (1997); Happel, M. (2001); Happel, M. (2002); KPMG-Studien 1994, 1999, 2000, 2002 und 2003; Hansmann, K.-W. / Kehl, M. (2000); Höfner, K. (1994); SGZ-Bank (1997); LEK Unternehmensberatung 1992 und 1995

³ Vgl. ARBEITSKREIS „Wertorientierte Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen“ der Schmalenbach-Gesellschaft e.V. (2003), S. 525-533

⁴ Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden mittelständische Unternehmen definiert als Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 1 Mrd. EUR. Die Obergrenze wurde gewählt, da sich Unternehmen bis zu dieser Größe meist als mittelständisch bezeichnen, was durch diese Studie bestätigt wurde. (Vgl. Kap. 3.2) Mit dieser Sichtweise sind eher qualitative Kriterien, wie z.B. inhabergeführt oder im Familienbesitz befindlich, verbunden. Dies geht über die Abgrenzung nach quantitativen Kriterien, z.B. nach der KMU-Definition der EU, hinaus.

Um relevante Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu identifizieren, wurden drei Untersuchungsbereiche mit entsprechenden Unterpunkten definiert:

1. Individuelle Unternehmenssituation
 - Stellung der Gesellschafter im Unternehmen
 - Größe des Unternehmens hinsichtlich des Umsatzes
 - Kapitalmarktorientierung
 - Internationale Ausrichtung
 - Regelung der Unternehmensnachfolge
2. Formelle Unternehmenssteuerung
 - Managementinstrumente
 - Variables Vergütungssystem
 - Berichtswesen
3. Individuelle Einschätzungen der Unternehmensleitung
 - Zielsystem
 - Ausprägungen einer Unternehmenskultur

Für die Zwecke der Untersuchung der Forschungsfragen wurde eine schriftliche Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens ausgewählt, um möglichst viele mittelständische Unternehmen in einem überschaubaren Zeitraum einzubeziehen und somit einen breiten Überblick über den Stand und die Einflussfaktoren der Anwendung einer wertorientierten Unternehmensführung zu erhalten. Der Fragebogen wurde in verschiedenen Bearbeitungsstufen entwickelt und einem Pre-Test unterzogen, in dessen Rahmen Interviews mit 20 Experten aus Wissenschaft und Praxis durchgeführt wurden.

3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

3.1 Charakterisierung der Stichprobe

Die Befragung wurde im Januar/Februar 2006 bei 2.000 zufällig ausgewählten deutschen Unternehmen durchgeführt. Grundlage für die Bestimmung der Stichprobe war die MARKUS-Datenbank der CREDITREFORM, Stand August 2005. Diese Datenbank umfasste insgesamt 869.966 aktive deutsche Unternehmen. Aus dieser Zahl wurde zunächst eine Selektion nach

Wirtschaftszweigen⁵ und nach dem Umsatz⁶ durchgeführt. Danach verblieb eine Grundgesamtheit für die Untersuchung von 22.646 Unternehmen.

Die Grundgesamtheit wurde weitergehend in folgende **Umsatzklassen**⁷ geschichtet:

Klasse 1: 20 Mio. € bis unter 40 Mio. €

Klasse 2: 40 Mio. € bis unter 100 Mio. €

Klasse 3: 100 Mio. € bis unter 250 Mio. €

Klasse 4: 250 Mio. € bis 1.000 Mio. €

Innerhalb der Umsatzklassen wurden die Unternehmen im nächsten Schritt in **Familienunternehmen**, d.h. ob Gesellschafter ein oder mehrere namentlich bekannte Privatpersonen oder Familien mit insgesamt mindestens 50 % Gesellschaftsanteil sind, und Nicht-Familienunternehmen unterteilt.

Die Familienunternehmen wurden im Weiteren nochmals in börsennotierte und/oder inhabergeführte sowie andere Unternehmen untergliedert. Die weitere Unterteilung der Nicht-Familienunternehmen erfolgte ebenfalls in börsennotierte und nicht börsennotierte Unternehmen.

Aus dieser Schichtung ergab sich eine Kreuztabelle, die im Anhang 1 abgebildet ist. Die Ziehung der **dreifach geschichtete Stichprobe** wurde auf dieser Grundlage nach dem Anordnungsprinzip⁸ je gebildeter Zelle der Kreuztabelle durchgeführt. Abweichend davon wurden alle börsennotierten Unternehmen aufgrund deren geringen absoluten Anzahl ausgewählt. Ansonsten wären bestimmte Gruppen, besonders im oberen Umsatzbereich, in der Stichprobe nicht vertreten gewesen.

3.2 Zusammensetzung des Fragebogenrücklaufs

Von den angeschriebenen Unternehmen antworteten insgesamt 379 (Antwortquote: 18,95 %), wobei davon **307 auswertbare Fragebögen** zurückgesendet wurden. Das entspricht einer **Rücklaufquote von 15,35 %**. In Anbetracht des Fragebogensumfangs ist dies als sehr zufrieden stellend einzuschätzen. Diese Aussage wird dadurch unterstützt, dass ca. 78 % aller be-

⁵ Vgl. Anhang 2

⁶ Es wurden alle Unternehmen ausgewählt, deren zuletzt angegebener Umsatz in den Jahren 2003 bis 2005 zwischen 20 Mio. € und 1.000 Mio. € lag. Die Wahl der Untergrenze wurde mit der Erwartung verbunden, dass ab dieser Unternehmensgröße eine komplexere Unternehmenssteuerung existieren sollte, als bei noch kleineren Unternehmen. Die Untergrenze stellt auch eine Abgrenzung zum produzierenden Handwerk dar.

⁷ Für die weitere Beschreibung werden die Umsatzklassen vereinfacht bezeichnet: Klasse 1: 20-39 Mio., €, Klasse 2: 40-99 Mio. €, Klasse 3: 100-249 Mio. €, Klasse 4: 250-1000 Mio. €

⁸ Ordnung der Unternehmen nach aufsteigender Umsatzgröße und Auswahl jedes 13. Unternehmens

antworteten Fragebögen durch Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes und somit von den Zieladressaten persönlich bearbeitet wurden.

Die antwortenden Unternehmen⁹ werden für die nachfolgenden Auswertungen in verschiedene **Untersuchungsgruppen** eingeteilt, deren Verteilung sich wie folgt darstellt:

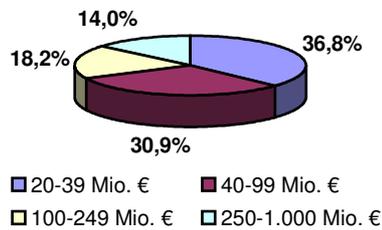


Abb. 2: Verteilung der Unternehmen nach Umsatzklassen (n=307)

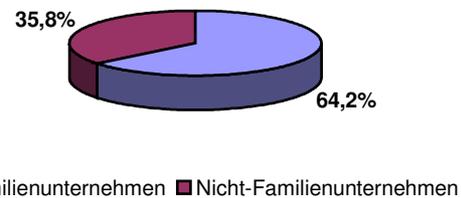


Abb. 3: Verteilung der Unternehmen nach Eigentümerstruktur (n=307)



Abb. 4: Verteilung der Unternehmen nach inhabergeführten Unternehmen¹⁰ (n=307)

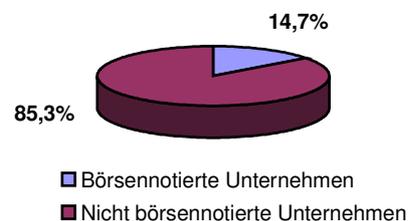


Abb. 5: Verteilung der Unternehmen nach Börsennotierung (n=307)

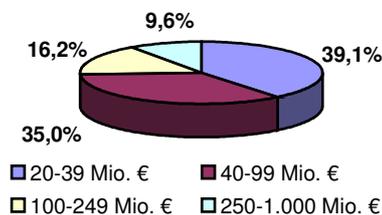


Abb. 6: Verteilung der Familienunternehmen nach Umsatzklassen (n=197)

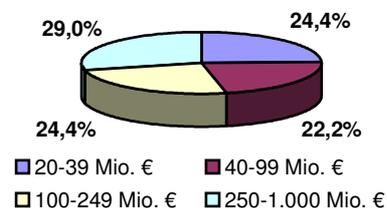


Abb. 7: Verteilung der börsennotierten Unternehmen nach Umsatzklassen (n=45)

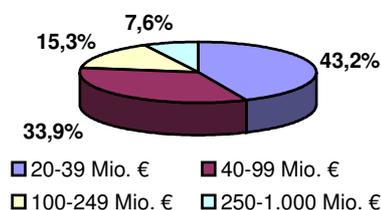


Abb. 8: Verteilung der inhabergeführten Unternehmen nach Umsatzklassen (n=118)

Von den teilnehmenden Unternehmen bezeichnen sich 94,1 % als mittelständisch. Auch Unternehmen in der größten Umsatzklasse sehen sich zu 83,7 % als mittelständische Unternehmen. Dies weist auf das grundsätzliche Problem einer eindeutigen

⁹ Im Anhang 1 ist die Kreuztabelle der Teilstichprobe mit den 307 antwortenden Unternehmen aufgeführt.

¹⁰ Inhabergeführte Unternehmen sind Familienunternehmen, in denen geschäftsführende Gesellschafter in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand der Gesellschaft aktiv sind.

Definition des Untersuchungsgegenstandes Mittelstand hin. Es existiert weder in der wissenschaftlichen Literatur noch in der betrieblichen Praxis eine einheitliche Auffassung, wie der Mittelstand eindeutig definiert werden kann. Die Unternehmen, befragt, was den Mittelstand charakterisiert, gaben zum Einen sehr unterschiedliche Größendefinitionen (z.B. lag die Mitarbeitergrenze zwischen 100 und 3000 Mitarbeitern) und zum Anderen verschiedene qualitative Merkmale an. Am häufigsten wurden dabei Eigenschaften wie flexibel, schnell, innovativ sowie inhabergeführt und in Familienbesitz befindend genannt.

Zum Abschluss der Beschreibung der Unternehmen werden die Branchenverteilung und die Mitarbeiterverteilung aufgeführt.

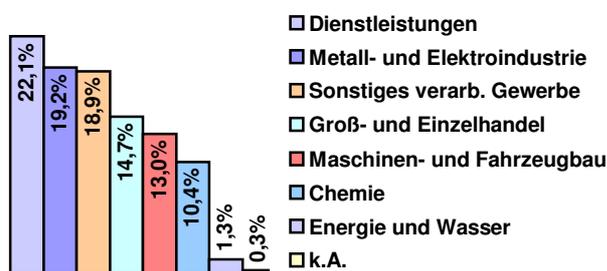


Abb. 9: Verteilung der Unternehmen nach Branchen¹¹
(n=307)

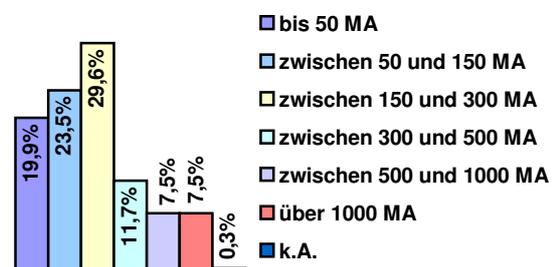


Abb. 10: Verteilung der Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter (n=307)

3.3 Aussagen zu Unternehmenszielen

Die Unternehmen wurden nach ihrer **Einschätzung zu ausgewählten Unternehmenszielen** befragt. Dazu konnten sie auf einer fünfstufigen Skala ihre Bewertung zwischen den Extrempunkten „Überhaupt nicht wichtig“ und „Sehr wichtig“ abgeben. Jeder Stufe wurde zu Auswertungszwecken eine Ziffer zwischen 1 („Überhaupt nicht wichtig“) und 5 („Sehr wichtig“) zugewiesen. Der Vergleich der Mittelwerte der Bewertungen der einzelnen Unternehmensziele über alle Unternehmen (Abb. 11) zeigt, dass folgende drei Ziele als „Sehr wichtig“ angesehen werden: **Liquiditätssicherung, Sicherung des Unternehmensbestandes und Erhalt bzw. Steigerung der Kundenzufriedenheit**. Diese Ziele sind auch innerhalb der einzelnen Untersuchungsgruppen stets die drei wichtigsten Ziele.

Innerhalb der **Finanzziele**, denen generell eine hohe Bedeutung zukommt, sind neben der Liquiditätssicherung vor allem die Steigerung des Unternehmenswertes, die Erhöhung der Eigenkapitalrendite und die Gewinnmaximierung wichtig. Umsatzwachstum ist im Vergleich

¹¹ Die im Rahmen der Stichprobenbestimmung angesprochenen Wirtschaftszweige wurden zur weiteren Verarbeitung zu Branchenklassen zusammengefasst. Die Zuordnung der Wirtschaftszweige nach WZ-Code 2003 zu den gebildeten Klassen ist im Anhang 2 aufgeführt.

dazu unwichtiger. Wirtschaftlicher Erfolg ist u. E. schließlich die Grundvoraussetzung für dem langfristigen Unternehmensbestand und die unternehmerische Unabhängigkeit. Die befragten Unternehmen sehen dabei eine hohe Kundenzufriedenheit als Schlüssel zum Erfolg an.

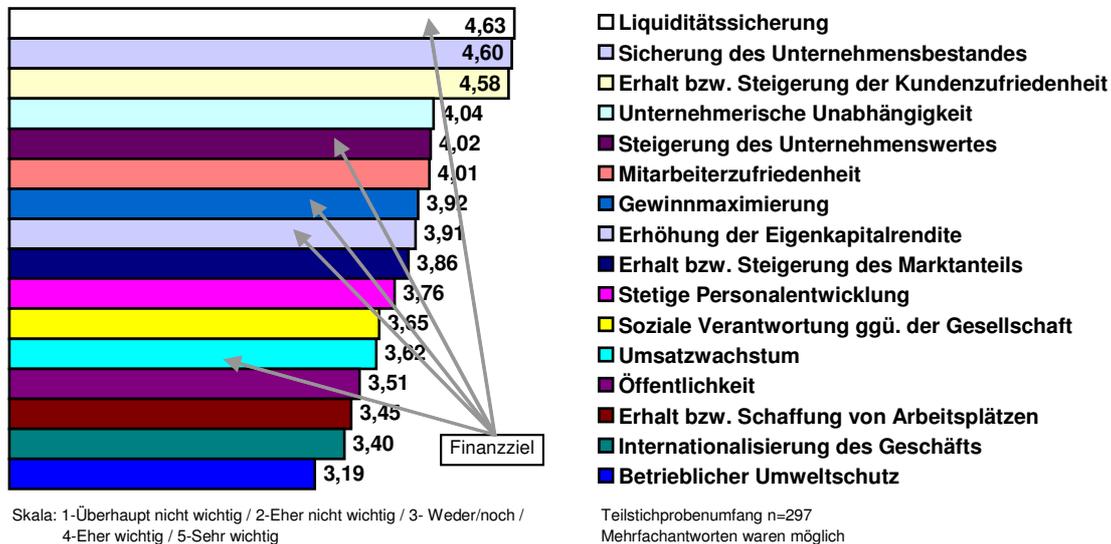


Abb. 11: Bewertung der Unternehmensziele - Vergleich der Mittelwerte

Bei **Familienunternehmen** fällt auf, dass die Liquiditätssicherung, die Mitarbeiterzufriedenheit und besonders die unternehmerische Unabhängigkeit höher gewichtet werden, als bei den anderen Unternehmen (Abb. 12). Die Steigerung des Unternehmenswertes ist demgegenüber weniger wichtig, aber trotzdem wesentlich. Bei Unternehmen, die durch einen geschäftsführenden Gesellschafter geführt werden, ergibt sich ein vergleichbares Bild.

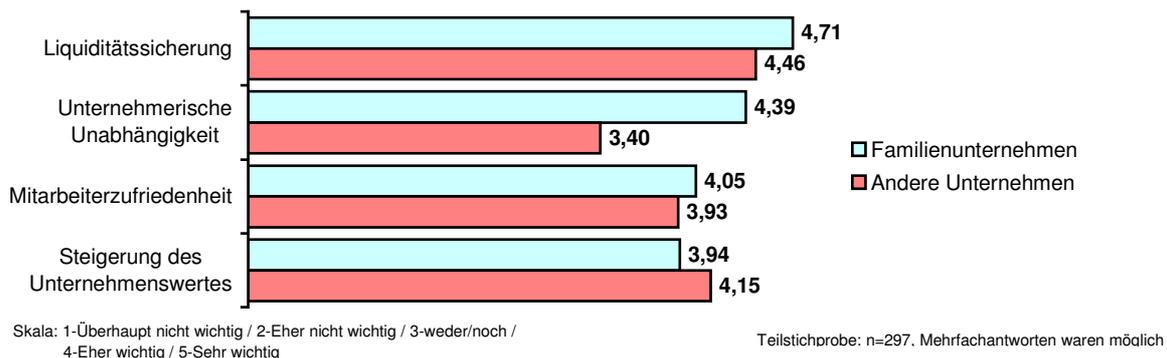


Abb. 12: Vergleich ausgewählter Unternehmensziele zwischen Familienunternehmen und anderen Unternehmen

Die Steigerung des Unternehmenswertes, aber auch die Bedeutung des Ansehens in der Öffentlichkeit und die Internationalisierung des Geschäftes, werden bei **börsennotierten Unternehmen** höher eingeschätzt als bei nicht börsennotierten Unternehmen. Auch der Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen sowie die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft erhalten bei den Börsenunternehmen die höchste Bewertung. Die

starke Bedeutung, die der sozialen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft beigemessen wird, ist etwas überraschend, aber mit der starken Einbindung der mittelständischen Unternehmen in ihr Umfeld zu erklären.

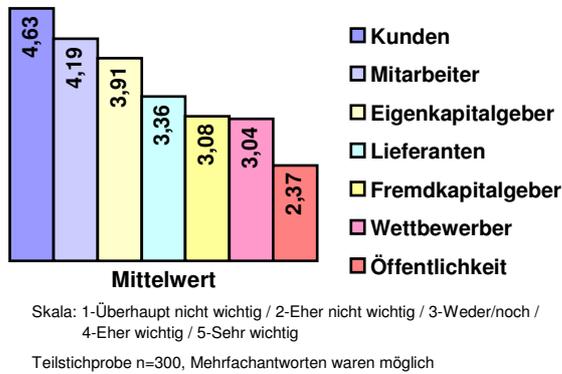


Abb. 13: Bedeutung der Interessengruppen für die Festlegung der Unternehmensziele

Bei der **Festlegung der Unternehmensziele** (Abb. 13) lassen sich die Unternehmen vorrangig von den Bedürfnissen der Kunden, Mitarbeiter und Eigenkapitalgeber leiten. Die Bedeutung der Eigenkapitalgeber weist dabei die größten Schwankungen je nach Gruppierung der befragten Unternehmen auf.

den Eigenkapitalgebern eine höhere Bedeutung (Mittelwert 4,0) bei, als **inhabergeführte Unternehmen** (Mittelwert 3,51) und **Familienunternehmen** (Mittelwert 3,76).

Börsennotierte Gesellschaften messen

3.4 Aussagen zum Berichtswesen

Auf die Frage, welche Interessengruppen die Unternehmen aktiv über die Entwicklung des Unternehmens informieren, nannten die befragten Unternehmen an erster Stelle die **Eigenkapitalgeber**. Sie werden gleichermaßen über vergangene Geschäftsjahre und die zukünftige Entwicklung informiert, wobei dabei quantitative gegenüber qualitativen Angaben dominieren.

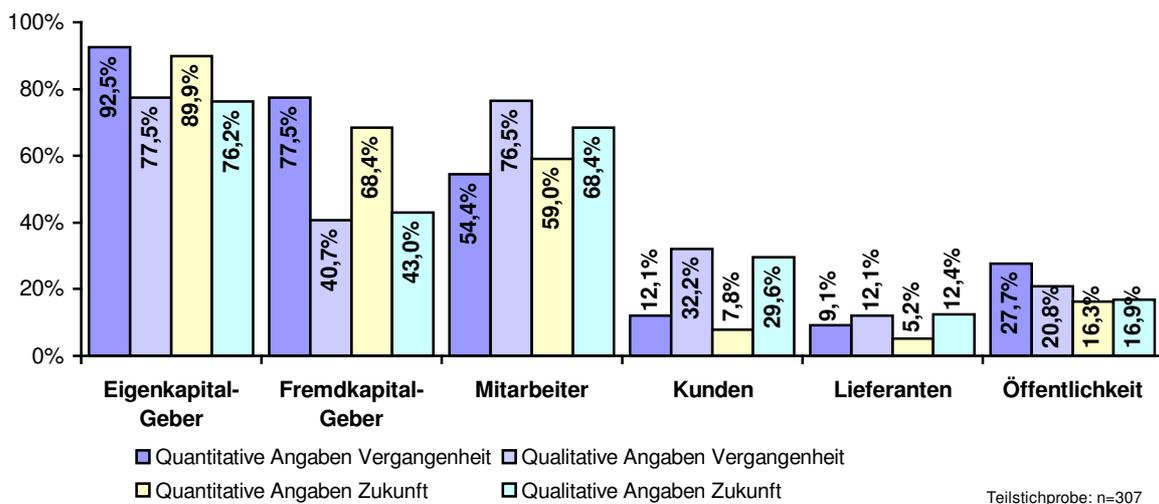


Abb. 14: Häufigkeit von Informationen zur Unternehmensentwicklung an verschiedene Interessengruppen

Aus der Abb. 14 ist ersichtlich, dass die **Fremdkapitalgeber** vorrangig quantitative Angaben erhalten. Dies ist mit den notwendigen Jahresabschlussangaben zu erklären, welche die Unternehmen gegenüber ihren Banken vorlegen müssen. Demgegenüber werden die **Mitarbeiter** vorrangig mit qualitativen Angaben zur Unternehmensentwicklung informiert.

3.5 Aussagen zur Unternehmenskultur

Bei diesem Themenkomplex wurden die Unternehmen wie bei der Einschätzung der Unternehmensziele gebeten, anzugeben, wie wichtig auf einer fünfstufigen Skala gegebene Aspekte der Unternehmenskultur für das Unternehmen sind. Für die Auswertung wurden die vorgegebenen Kriterien zu Unternehmenskulturgruppen zusammengefasst. Damit wird versucht, quantitativ die Ausprägungen der Unternehmenskultur zu beschreiben.¹²

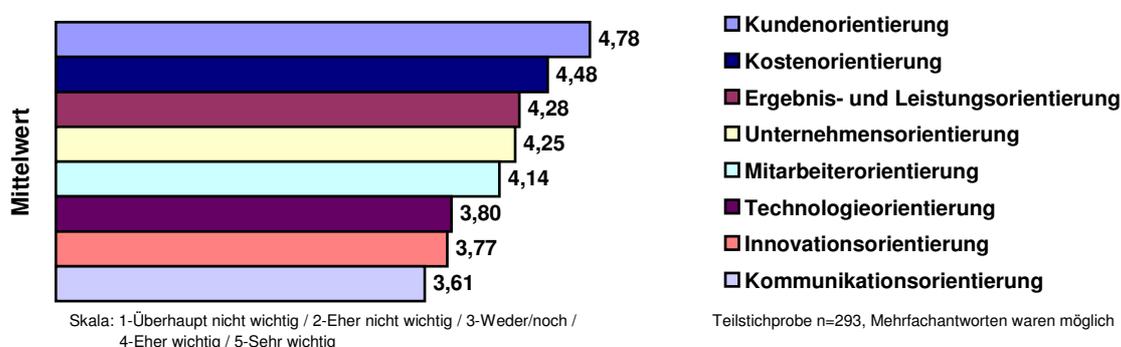


Abb. 15: Bedeutung verschiedener Merkmale der Unternehmenskultur

Aus Abb. 15 geht hervor, dass **kundenorientiertes Verhalten** die größte Bedeutung hat und im Durchschnitt aller Unternehmen als „Sehr wichtig“ eingeschätzt wird. Dies deckt sich auch mit der Bedeutung des Unternehmensziels „Kundenzufriedenheit“¹³. Weiterhin ist den Unternehmen wichtig, dass ihre Mitarbeiter ein hohes **Kostenbewusstsein** sowie hohe **Ergebnis- und Leistungsorientierung** zeigen. Im Rahmen der **Unternehmensorientierung** wird auf die Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Teamfähigkeit der Mitarbeiter ebenfalls großer Wert gelegt. Die Einschätzung zur **Kommunikationsorientierung** wird verzerrt durch die geringe Bedeutung, welche die Unternehmen der Nutzung von Mitbestimmungsformen beimessen (Mittelwert 2,71).

¹² Vgl. Anhang 3: Zusammenfassung der Aspekte der Unternehmenskultur. Die Zusammenfassung erfolgt nach dem Unternehmenskulturmodell von Cuno Pümpin, vgl. Pümpin, C. / Kobi, J.-M. / Wüthrich, H.-A. (1985) und Schmidt, M. (1995), S. 39f; Diese Vorgehensweise ist nicht unumstritten, vgl. Hopfenbeck, W. (1997), S. 606

¹³ Vgl. Kapitel 3.3

Bei der Untersuchung der einzelnen Unternehmenskulturgruppen im Bezug auf die verschiedenen Untersuchungsgruppen zeigt sich, dass der **Mitarbeiterorientierung** ein besonders hoher Stellenwert bei Unternehmen in der Umsatzklasse 20-39 Mio. € (Mittelwert 4,22) und Familienunternehmen (Mittelwert 4,18) eingeräumt wird.

3.6 Aussagen zum Controlling

Mehr als 50 % der antwortenden Unternehmen stimmen voll und ganz der Aussage zu, dass Controlling ein System ist, um Entscheidungen der Unternehmensleitung vorzubereiten und zu unterstützen (**Entscheidungsunterstützungsfunktion**). Sie sehen es auch als zutreffend an, dass Controlling Teil der **Führungsaufgabe** ist. Differenzierter fallen die Antworten aus, ob Controlling die Aufgabe hat, Entscheidungen in Teilbereichen zielorientiert zu koordinieren (**Koordinierungsfunktion**) bzw. die Rationalität der Unternehmensführung in der jeweiligen Unternehmenssituation zu sichern (**Rationalitätssicherungsfunktion**). Mehr als 50 % bewerten diese Aussagen zwar als zutreffend, aber wiederum 25 % der Unternehmen sehen diese als nicht oder wenig zutreffend an.

Controlling als Teil der **Führungsaufgabe** zu sehen, findet bei **Familienunternehmen** eine geringere Zustimmung als bei anderen Unternehmen. Hier stimmen über 51,2 % der Unternehmen der Aussage voll und ganz zu, im Gegensatz zu 41,8 % bei Familienunternehmen. Das wird besonders durch die inhabergeführten Familienunternehmen beeinflusst, bei denen nur 40 % der Aussage voll und ganz zustimmen. Ein mögliche Ursache kann darin liegen, dass die Führung des Unternehmens stärker auf den geschäftsführenden Gesellschafter ausgerichtet ist und Entscheidungsbefugnisse weniger delegiert werden.

Bei der Frage, wer im Unternehmen Controllingaufgaben ausübt, verteilen sich die Nennungen über alle Unternehmen wie folgt (Abb. 16)

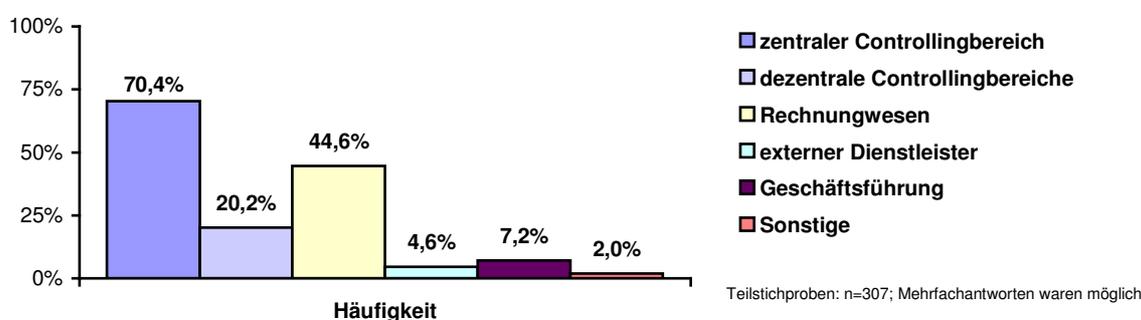


Abb. 16: Ausübung der Controllingfunktion

Die **funktionale Zuordnung der Controllingaufgaben** unterscheidet sich erwartungsgemäß in den gebildeten Untersuchungsgruppen. Während die Existenz eines zentralen Controllingbereiches mit der Unternehmensgröße zunimmt, verhält sich die Ausübung der Controllingaufgaben durch das Rechnungswesen genau entgegengesetzt (Abb. 17).

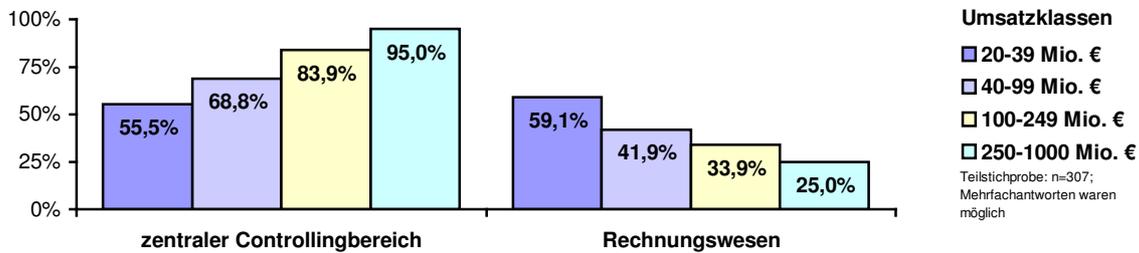


Abb. 17: Ausübung der Controllingfunktion durch einen zentralen Controllingbereich und/oder das Rechnungswesen nach Umsatzklassen

Auch die Untersuchung der Antworten nach Familien-, Börsenunternehmen und inhabergeführten Gesellschaften zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Untersuchungsgruppen. Bei Nicht-Familienunternehmen wird auch in den kleineren Unternehmen die Controllingfunktion zu über 80 % zentral wahrgenommen. Bei Börsenunternehmen ab 40 Mio. € Umsatz existiert bei über 90 % der Unternehmen ein zentraler Controllingbereich.

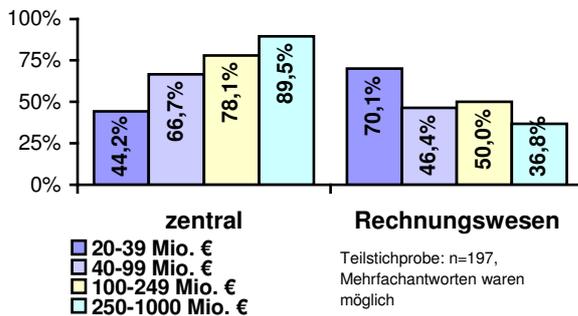


Abb. 18: Ausübung der Controllingfunktion durch zentralen Controllingbereich und/ oder Rechnungswesen nach Umsatzklassen bei Familienunternehmen

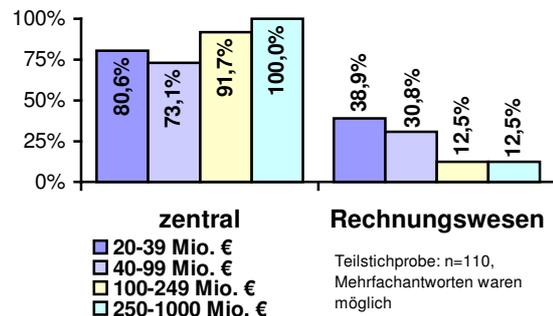


Abb. 19: Ausübung der Controllingfunktion durch zentralen Controllingbereich und/ oder Rechnungswesen nach Umsatzklassen bei Nicht-Familienunternehmen

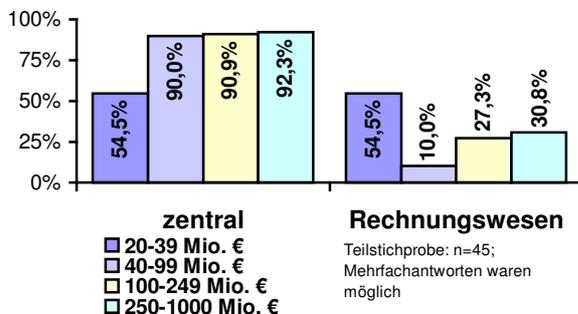


Abb. 20: Ausübung der Controllingfunktion durch zentralen Controllingbereich und/ oder Rechnungswesen nach Umsatzklassen bei Börsenunternehmen

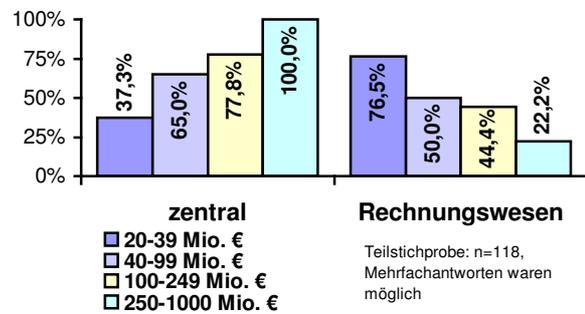


Abb. 21: Ausübung der Controllingfunktion durch zentralen Controllingbereich und/ oder Rechnungswesen nach Umsatzklassen bei inhabergeführten Unternehmen

Die **Dezentralisierung der Controllingfunktion** findet vor allem bei Unternehmen der größten Umsatzklasse statt (62,8 %). Diese Unternehmen sind erfahrungsgemäß aufgrund einer breiteren Produktpalette stärker diversifiziert, so dass die Dezentralisierung von Controllingaufgaben der Steuerung von Unternehmensbereichen mit unterschiedlichen Charakteristika Rechnung trägt. Bei allen anderen Unternehmen geben maximal ein Drittel der Unternehmen an, die Controllingfunktion auch dezentral wahrzunehmen.

Bei den Unternehmen der niedrigeren Umsatzklassen sowie bei Familien- und inhabergeführten Unternehmen übernimmt auch der **Geschäftsführer persönlich** die Controllingaufgaben, wobei dies jedoch stets unter 10 % in den jeweiligen Untersuchungsgruppen lag.

3.7 Aussagen zu Managementinstrumenten

Im Anhang 4 ist eine Gesamtübersicht über die Anwendung und Eignung der vorgegebenen Managementinstrumente aufgeführt. Die Instrumente können hinsichtlich der Häufigkeit ihrer Anwendung in 4 Klassen eingeteilt werden (Tab. 1).

Anwendung weit verbreitet (Häufigkeit der Nennung zwischen über 75 bis 100 %)	1. Bilanz- und GuV-Planung (n=307)	97,1 %
	2. Betriebswirtschaftliche Auswertung (n=304)	95,1 %
	3. Kostenarten-/Kostenstellenrechnung (n=307)	91,9 %
	4. Strategische Planung/Geschäftsplan (n=307)	90,2 %
	5. Plankalkulation (n=305)	87,6 %
	6. Liquiditätsplanung (n=307)	87,3 %
	7. <i>Cash-Flow-/Kapitalflussrechnung (n=305)</i>	80,1 %
	8. Deckungsbeitragsrechnung (n=307)	80,1 %
	9. Nachkalkulation (n=304)	76,5 %
Anwendung eher weit verbreitet (Häufigkeit der Nennung zwischen über 50 bis 75 %)	10. Kundenanalysen (n=302)	74,9 %
	11. Qualitätsmanagement (n=305)	72,0 %
	12. <i>Return-on-Investment/-on-Equity (n=302)</i>	66,4 %
	13. Profit-Center-Rechnung (n=302)	59,6 %
	14. Mittelfristige Finanzplanung (n=304)	59,0 %
	15. Risikomanagement (n=303)	58,0 %
	16. Statische Investitionsrechnung (n=300)	56,7 %
17. Prozessanalysen (n=304)	54,7 %	
Anwendung eher wenig verbreitet (Häufigkeit der Nennung zwischen über 25 bis 50 %)	18. <i>Dynamische Investitionsrechnung (n=302)</i>	38,8 %
	19. Umweltmanagement (n=301)	35,8 %
	20. <i>Discounted Cash Flow (n=297)</i>	35,5 %
Anwendung wenig verbreitet (Häufigkeit der Nennung bis 25 %)	21. <i>Return-on-Capital-Employed (n=298)</i>	30,0 %
	22. <i>Economic Value Added (n=297)</i>	21,8 %
	23. Balanced Scorecard (n=298)	15,6 %
	24. <i>Werttreiber-Analyse (n=294)</i>	13,4 %

Tab. 1: Häufigkeit der Anwendung ausgewählter Managementinstrumente

Die **Methoden und Kennziffern, die der wertorientierten Unternehmensführung**¹⁴ zugeordnet werden, sind demnach überwiegend wenig oder eher wenig verbreitet. Mehr als ein Drittel aller Befragten, die diese Methoden nicht anwenden, halten diese aber für eine künftige

¹⁴ Wertorientierte Methoden und Kennziffern sind in der Tab. 1 *kursiv* gekennzeichnet.

ge Anwendung in ihrem Unternehmen für geeignet. Zwischen 40 % und 50 % der Unternehmen hat sich mit diesen Verfahren bisher noch nicht beschäftigt. (Abb. 22)

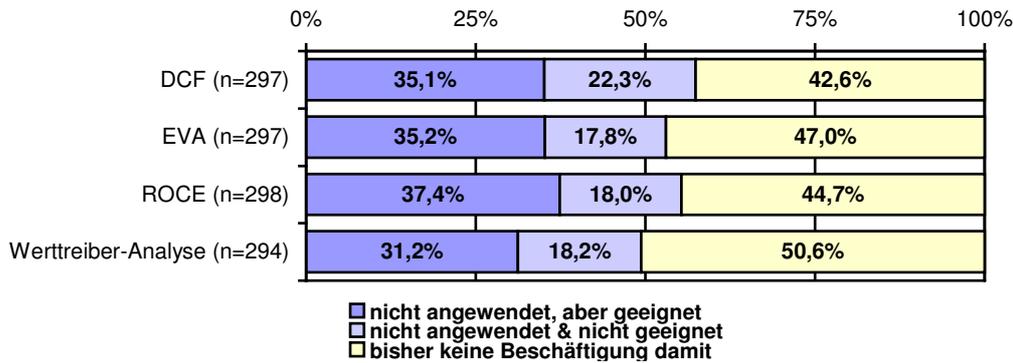


Abb. 22: Ausgewählte wertorientierte Managementmodelle – Verteilung der Antworten bei Nichtanwendung

Die **Methoden der wertorientierten Unternehmensführung** sind besonders bei Unternehmen ab 250 Mio. € Umsatz und börsennotierten Unternehmen überdurchschnittlich weit verbreitet. Familienunternehmen wenden die Verfahren eher weniger an. Sie haben sich wie die umsatzmäßig kleineren Unternehmen bisher auch weniger damit auseinandergesetzt. Es besteht bei diesen Unternehmen somit eher ein Informationsdefizit als eine Nichteignung dieser Managementmethoden.¹⁵

Bei der **Vorgabe von Zielgrößen zur Unternehmenssteuerung** greifen die antwortenden Unternehmen überwiegend auf Kennzahlen zurück, die auf Jahresabschlussgrößen basieren. 96,4 % der Unternehmen arbeiten mit Zielvorgaben auf Gesamtunternehmensebene. Nur 47,2 % geben Zielgrößen auch für untergeordnete Bereiche vor. Das ist erwartungsgemäß bei größeren Unternehmen verbreiteter. In der Abb. 23 wird gezeigt, wie häufig einzelne Kennzahlen zur Anwendung kommen.

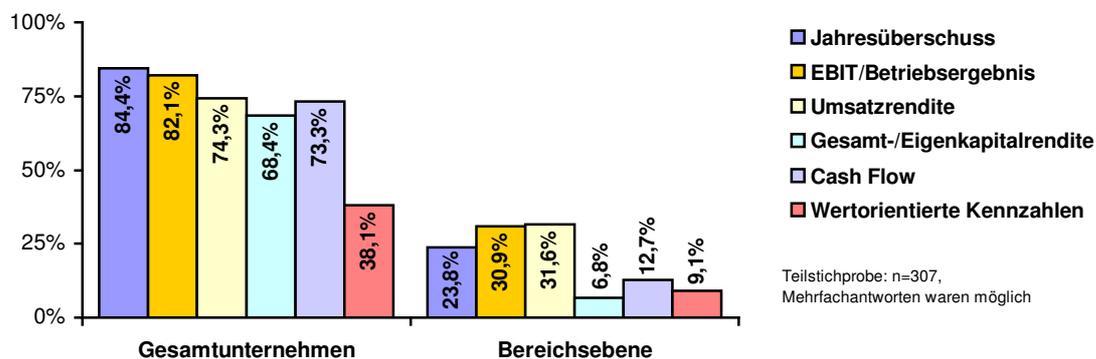


Abb. 23: Anwendung von vorgegebenen Spitzenkennzahlen auf Gesamtunternehmensebene und Bereichsebene

¹⁵ Vgl. hierzu auch Kapitel 12

Kapitalkostensätze als Basis für Rentabilitätsrechnungen werden von 68,4 % aller Unternehmen angewendet. Die Anwendung steigt mit der Unternehmensgröße. Die Unternehmen die Kapitalkostensätze anwenden, greifen auf folgende Größen zurück (Abb. 24):

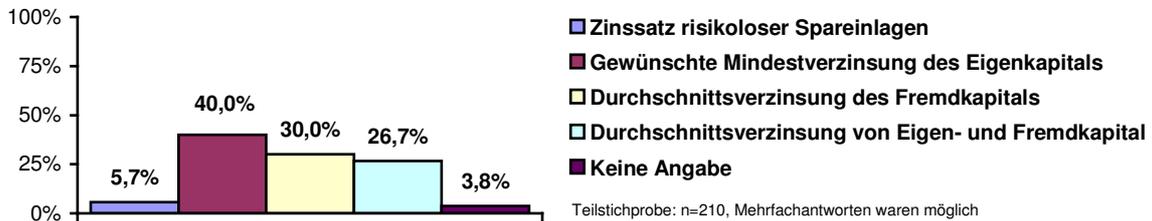


Abb. 24: Kapitalkostensätze als Basis für Rentabilitätsrechnungen

Große (32,5 %), börsennotierte (43,3 %) und nicht inhabergeführte (31,3 %) Unternehmen wenden überdurchschnittlich Kapitalkostensätze auf Basis einer **Durchschnittsverzinsung von Eigen- und Fremdkapital** an.

3.8 Aussagen zum Vergütungssystem

Eine **leistungsabhängige Vergütung** ist vor allem in den Leitungsebenen weit verbreitet. Auch auf der Mitarbeiterebene existieren bei über der Hälfte der Unternehmen variable Vergütungsanteile, wobei der variable Anteil meist unter 10 % liegt. Auf der Ebene des Top-Management liegt der variable Vergütungsanteil bei über zwei Drittel der Unternehmen über 10 %, bei knapp einem Drittel sogar über 30 %. (Abb. 25).

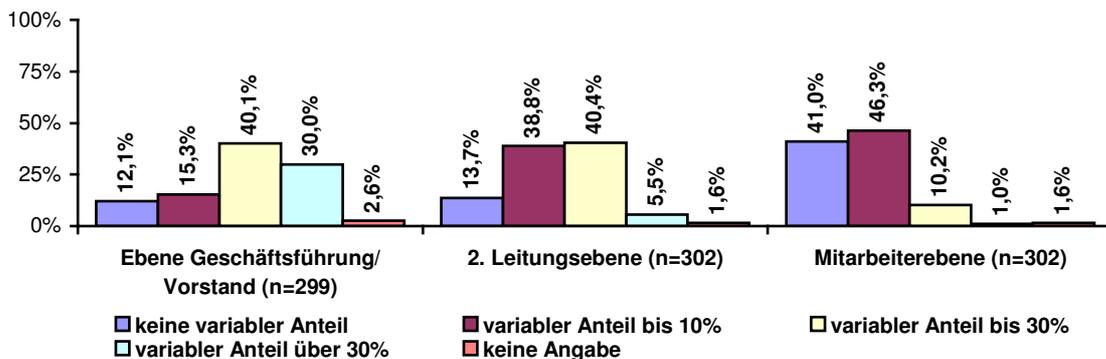


Abb. 25: Variabler Anteil an der Vergütung in den Unternehmen

Die Existenz und Höhe variabler Vergütungsanteile nimmt mit der Unternehmensgröße zu. Bei **Familienunternehmen** ist zu beobachten, dass variable Vergütungsanteile auf der Leitungsebene im geringeren Maße angewendet werden als bei Nicht-Familienunternehmen. Gleichzeitig ist auch der variable Vergütungsanteil geringer. (Abb. 26 und 27)

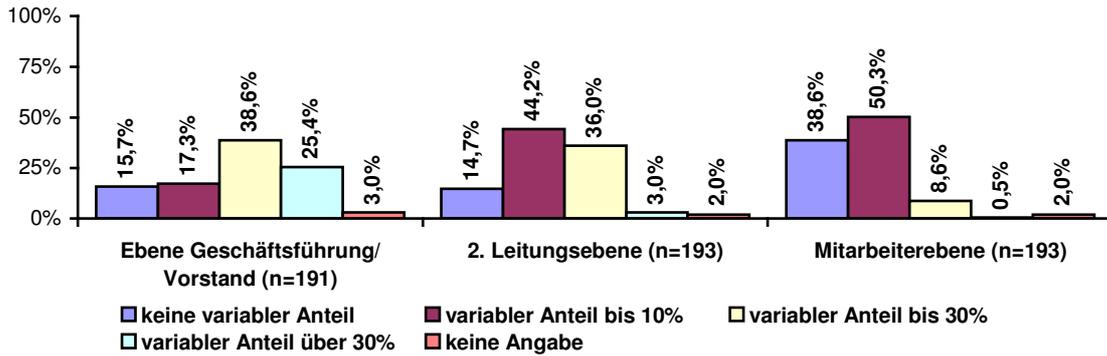


Abb. 26: Variabler Anteil an der Vergütung in Familienunternehmen

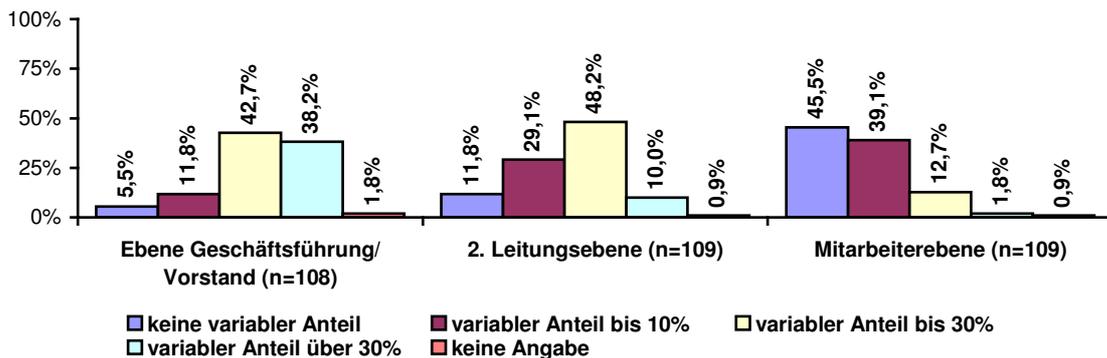


Abb. 27: Variabler Anteil an der Vergütung in Nicht-Familienunternehmen

Bei **börsennotierten Unternehmen** sind variable Vergütungsanteile überdurchschnittlich vorhanden. Der variable Anteil ist besonders auf den Leitungsebenen hoch. 86,7 % der börsennotierten Unternehmen gaben an, dass der variable Vergütungsanteil beim Top-Management über 10 % beträgt, bei 55,6 % dieser Unternehmen sogar über 30 %. Bei 66,1 % der **inhabergeführten Unternehmen** liegt der variable Vergütungsanteil in der Geschäftsführung über 10 %. 22,0 % der Unternehmen weisen einen variablen Anteil über 30 % aus.

Bei der **Bemessung des variablen Vergütungsanteils** dominieren einjährige, monetäre Zielgrößen, besonders auf der obersten Leitungsebene. (Abb. 28)

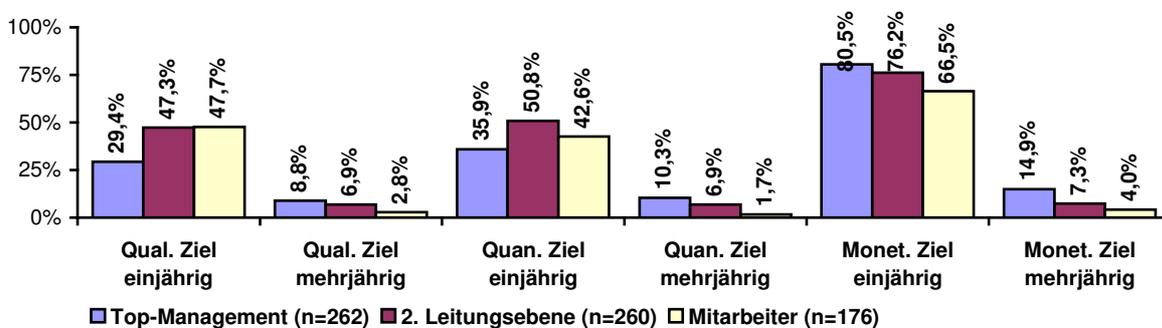


Abb. 28: Variable Vergütung - Zielgrößen der Leistungsmessung

Sofern variable Vergütungsanteile existieren, werden diese zu 97,5 % in **Form** von Boni und Tantiemen gewährt. Daneben existieren in geringem Umfang Modelle mit Unternehmensbeteiligungen (5 %) und Aktienoptionen (6 %), diese vorrangig bei Börsenunternehmen¹⁶.

3.9 Aussagen zur internationalen Geschäftstätigkeit

81,1 % der antwortenden Unternehmen gaben an, international tätig zu sein. Der höchste Wert wurde in der Umsatzklasse 250 – 1000 Mio. € mit 93 % erzielt. Aber auch Börsenunternehmen, Familien- und inhabergeführte Unternehmen weisen eine überdurchschnittliche internationale Geschäftstätigkeit auf. Am niedrigsten waren die Nennungen in der kleinsten Umsatzklasse mit 73,5 %.

85,5 % der international agierenden Unternehmen haben **Exportbeziehungen**. Davon weisen 73,1 % der Unternehmen eine Exportquote über 10 % des Umsatzes auf. 24,9 % der Unternehmen haben eine Exportquote von über 50 % des Umsatzes. Der Exportanteil steigt mit der Unternehmensgröße.

67,1 % der international agierenden Unternehmen pflegen **Importbeziehungen**. Die Importquote liegt bei 36,1 % der Unternehmen unter 10 % der bezogenen Lieferungen und Leistungen. 26,5 % der Unternehmen weisen eine Importquote zwischen 10 % bis unter 30 % auf. Aus den genannten Zahlen zeigt sich der hohe Stellenwert des Export- und Importgeschäftes für deutsche Unternehmen.

Für die Abwicklung des Auslandsgeschäftes nutzen die Unternehmen folgende **Organisationsformen**. (Abb. 29)

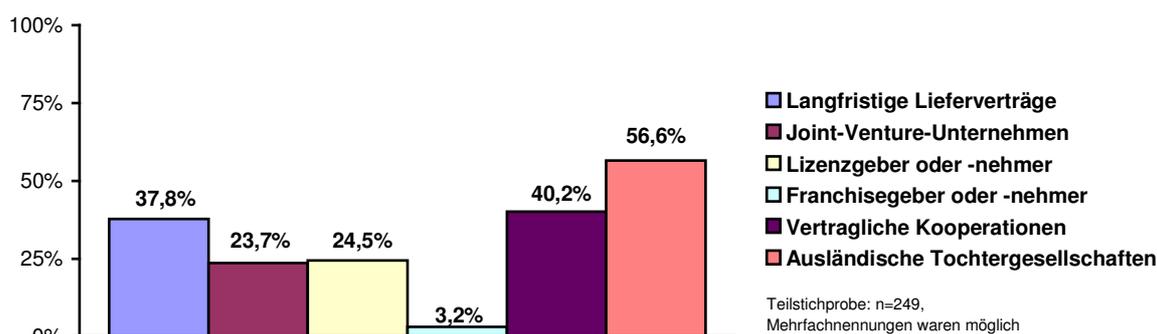


Abb. 29: Organisationsformen des Ex- und Imports

¹⁶ Bei 24,4 % der Börsenunternehmen werden Aktienoptionen als variable Vergütungsform angewendet.

3.10 Aussagen zur internationalen Rechnungslegung

59,3 % der Unternehmen haben sich bisher mit den internationalen Rechnungslegungsstandards **IAS/IFRS bzw. US-GAAP** beschäftigt. Davon wenden 50,0 % die Standards bereits an. 50,5 % dieser Unternehmen haben ihre Rechnungslegung erst in den letzten 3 Jahren umgestellt, davon wieder 54,3 % im Jahr 2005.

Von den Unternehmen, die sich bereits mit dieser Thematik beschäftigt haben und die Standards bisher nicht anwenden, planen 47,2 % die Anwendung. 36,3 % der Unternehmen wollen ihr Rechnungswesen nicht umstellen und 16,5 % machen dazu keine Angabe.

Die Auseinandersetzung mit den internationalen Rechnungslegungsstandards zeigt einen **positiven Zusammenhang mit der Unternehmensgröße**. Während sich erst 45,1 % der Unternehmen in der kleinsten Umsatzklasse damit beschäftigt haben, sind es in der größten Umsatzklasse bereits 93,0 %. Bei den börsennotierten Unternehmen beträgt die Quote 95,6 %. Aufgrund der bestehenden Gesetzeslage¹⁷ müssten eigentlich alle börsennotierten Unternehmen sich damit auseinandergesetzt haben. Bei den Familien- und inhabergeführten Unternehmen hat sich erst eine Minderheit (43,7 % bzw. 42,4 %) mit den Standards beschäftigt. Hier ist auch die Quote der Unternehmen, die ihre Rechnungslegung bereits umgestellt haben, am geringsten und liegt bei ca. einem Drittel der Unternehmen, die sich mit der Thematik bisher auseinandergesetzt haben. Bei diesen Unternehmen besteht auch kein gesetzlicher Zwang, die Rechnungslegung umstellen zu müssen.

3.11 Aussagen zur Unternehmensnachfolge

Bei 57,9 % der Familienunternehmen stellte oder stellt sich das Problem der Unternehmensnachfolge. Diese Unternehmen machten zur **zeitlichen Einordnung** und zu dem **Durchführungsweg** folgende Angaben (Abb. 30 und 31):

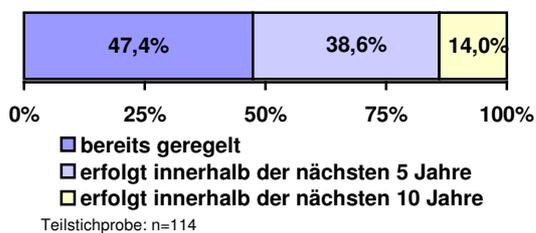


Abb. 30: Unternehmensnachfolge – zeitliche Einordnung

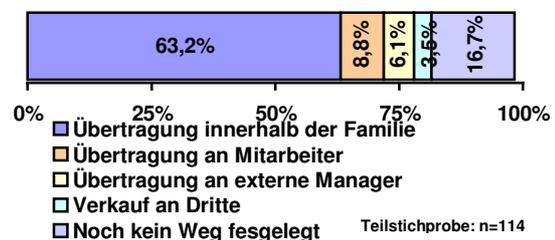


Abb. 31: Unternehmensnachfolge - Durchführungsweg

¹⁷ Vgl. Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) vom 4.12.2004, veröffentlicht im Bundesgesetzblatt 2004, Teil I, Nr. 65 vom 09.12.2004 auf der Grundlage der Richtlinie 2003/51/EG des Europäischen Parlaments vom 18.06.2003

3.12 Einschätzungen zur wertorientierten Unternehmensführung

Die Unternehmen wurden im Rahmen der Befragung um ihre Bewertung von Aussagen zu einer am Wert des Unternehmens ausgerichteten Unternehmensführung auf einer fünfstufigen Skala zwischen den Extrempunkten „Trifft überhaupt nicht zu“ (Skala 1) und „Trifft voll und ganz zu“ (Skala 5) gebeten. In der Tabelle 2 wird für jede Aussage das Antwortverhalten aller Unternehmen abgebildet.

Der **Aussage 1 (Verständnis des Wertbegriffes)** stimmen börsennotierte Unternehmen überdurchschnittlich zu. 48,9 % dieser Unternehmen sehen die Aussage als voll und ganz zutreffend an.

Auch die **Aussage 2 (Berücksichtigung von Interessengruppen)** findet bei Börsenunternehmen eine vergleichsweise höhere Zustimmung. 33,3 % gaben an, dass die Aussage voll und ganz zutrifft, im Vergleich zu 16,9 % der nicht börsennotierten Unternehmen.

26,3 % der Unternehmen der Umsatzklasse zwischen 40 bis unter 100 Mio. € stimmen der **Aussage 3 (Nutzung von Kapitalmarktinstrumenten)** voll und ganz zu und zeigen damit eine höhere Einschätzung als die anderen Unternehmen. Diesen Unternehmen waren bisher die Instrumente des Kapitalmarktes aufgrund ihrer Größe nur schwer zugänglich. Sie werden künftig am meisten von der weiteren Öffnung des Kapitalmarktes für mittelständische Unternehmen profitieren. Auch Börsenunternehmen zeigen eine überdurchschnittliche Zustimmung, 31,1 % halten die Aussage für voll und ganz zutreffend.

Die überwiegend ablehnende Bewertung der **Aussage 4 (Wertorientierung als kurzfristige Optimierung)** korrespondiert mit der positiven Bewertung der Aussage 1. Ein Charakteristikum der wertorientierten Unternehmensführung ist dessen langfristige Ausrichtung, auch wenn darüber in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert wird.

Zu der **Aussage 5 (Ratingprozess)** haben die befragten Unternehmen eine unentschiedene Haltung. Unternehmen, die bereits ein Bankenrating durchlaufen haben, lehnen diese Aussage in 25,2 % der Fälle ab (Bewertung 1 oder 2). Dies ist eine geringere Anzahl als Unternehmen, die kein Bankenrating durchlaufen haben (33,3 %).

83,7 % der Unternehmen zwischen 100 und 250 Mio. € Umsatz sehen die **Aussage 6 (leistungsorientierte Vergütung)** als mindestens zutreffend an. In den anderen Umsatzklassen bewegt sich dieser Wert jeweils um 74 %. Bei 80 % der Börsenunternehmen und 81 % der Nicht-Familienunternehmen erhält die Aussage ebenfalls eine mindestens zutreffende Bewertung.

Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen?	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu		
	1			5	
1) Wertsteigerung bedeutet, dass langfristig eine über der erwarteten Verzinsung des Eigenkapitals liegende Rendite erwirtschaftet wird. (n=304)	4,3%	8,6%	18,1%	34,9%	34,2%
2) Wenn ein Unternehmen Wert für seine Eigentümer schafft, dann werden auch die Interessen der anderen Interessengruppen (Mitarbeiter, Kunden, Fremdkapitalgeber etc.) im notwendigen Umfang berücksichtigt. (n=305)	3,6%	13,8%	20,7%	42,6%	19,3%
3) Künftig wird der Mittelstand neben der klassischen Bankfinanzierung verstärkt Instrumente des Kapitalmarktes (z.B. Anleihen, Venture Capital, Mezzanine) einsetzen, um seinen Kapitalbedarf zu decken. (n=305)	5,6%	14,4%	22,6%	36,7%	20,7%
4) Bei der wertorientierten Unternehmenssteuerung steht die kurzfristige Optimierung der Eigenkapitalrendite im Vordergrund. (n=304)	26,3%	32,6%	24,3%	14,1%	2,6%
5) Der Ratingprozess bietet für Unternehmen die Chance, sich tiefgreifend mit der Art und Weise der Unternehmensführung auseinanderzusetzen. (n=303)	7,3%	19,5%	31,4%	30,4%	1,6%
6) Die Einbindung einer leistungsorientierten Vergütung fördert die Interessengleichheit zwischen dem Eigentümer und dem Management. (n=305)	2,3%	6,9%	15,1%	51,1%	24,6%
7) Ich selbst bin hinreichend über die Grundlagen und Möglichkeiten der wertorientierten Unternehmensführung informiert. (n=306)	4,2%	13,1%	33,0%	38,6%	11,1%
8) Für die Anwendung der wertorientierten Unternehmensführung muss das Personal im Controllingbereich aufgestockt werden. (n=301)	24,6%	35,9%	27,2%	9,6%	2,7%
9) Für die Anwendung der wertorientierten Unternehmensführung sind zusätzliche IT-Lösungen erforderlich. (n=304)	20,1%	28,9%	31,6%	16,1%	3,3%
10) Die Anwendung einer wertorientierten Unternehmensführung verursacht höhere Verwaltungskosten . (n=302)	18,5%	35,8%	25,8%	16,6%	3,3%
11) Um wertorientierte Managementinstrumente anzuwenden, muss sich unser Unternehmen entsprechendes Know How aneignen. (n=303)	7,9%	12,9%	24,1%	45,2%	9,9%
12) Es existieren gesellschaftliche Bedenken gegenüber der Anwendung einer wertorientierten Unternehmensführung. (n=299)	32,8%	27,1%	23,4%	12,4%	4,3%
13) Die derzeit angewendeten Managementinstrumente sind für die erfolgreiche Steuerung unseres Unternehmens ausreichend. (n=306)	2,3%	10,1%	29,7%	40,8%	17,0%

Tab. 2: Antwortverhalten der Unternehmen zu Aussagen zur wertorientierten Unternehmensführung

Mindestens 50 % der Bearbeiter des Fragebogens aus Unternehmen ab 100 Mio. € Umsatz, aus Nicht-Familienunternehmen, aus Nicht-Inhabergeführten Unternehmen und aus Börsenunternehmen schätzen ein, dass sie hinreichend über die **wertorientierte Unternehmensführung** informiert sind (**Aussage 7**). Die Zustimmung zu dieser Frage nimmt mit steigender Unternehmensgröße zu.

Ein vergleichbares Ergebnis ergibt die Bewertung der **Aussage 11 (Wissen über wertorientierte Unternehmensführungsmethoden)**. In Unternehmen unter 100 Mio. € sowie in Familien- und inhabergeführten Unternehmen existiert ein Informationsdefizit über Wesen und Inhalt einer wertorientierten Unternehmensführung. Einen höheren mit der Anwendung einer wertorientierten Unternehmensführung verbundenen **Verwaltungsaufwand** sehen die Unternehmen dagegen eher nicht als zutreffend an (**Aussagen 8-10**).

Interessant ist, dass überwiegend keine **gesellschaftlichen Bedenken** gegen die Anwendung einer wertorientierten Unternehmensführung gesehen werden, im Gegensatz zu manch aktueller öffentlicher Diskussion¹⁸. Hier zeigen sich auch keine Unterschiede in den Untersuchungsklassen (**Aussage 12**).

Über alle Untersuchungsgruppen zeigt sich eine überwiegend positive Einschätzung der **bisher eingesetzten Managementinstrumente** (**Aussage 13**). Diese sind für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung nach Meinung der Unternehmen ausreichend.

3.13 Aussagen zur Kapitalmarktorientierung

Kurz- und langfristige Bankdarlehen sowie Leasing sind die Finanzierungsinstrumente, die von allen befragten Unternehmen am häufigsten eingesetzt werden oder wurden (Abb. 32). Hier existieren auch keine großen Unterschiede zwischen den Untersuchungsgruppen.

Der Einsatz der anderen Finanzierungsinstrumente fällt in den einzelnen Untersuchungsklassen unterschiedlich aus. 59,9 % bzw. 49,2 % der **Familienunternehmen** finanzieren sich über Gesellschafterdarlehen bzw. über Kapitalerhöhungen durch die Alt-Gesellschafter. Auch **inhabergeführte Unternehmen** haben ihre weiteren Finanzierungsschwerpunkte in diesen beiden Instrumenten (62,7 % bzw. 50,8 %).

¹⁸ Vgl. v. Werder, A. (1998)

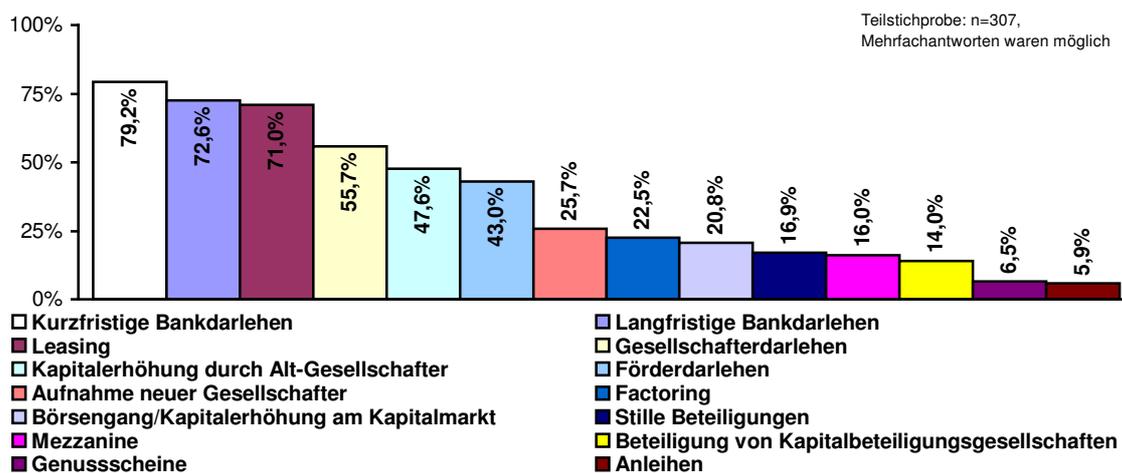


Abb. 32: Häufigkeit der Nutzung ausgewählter Finanzierungsinstrumente

Bei **börsennotierten Unternehmen** sind neben der Kapitalaufnahme am Kapitalmarkt die Kapitalmarktinstrumente Anleihen (11,1 %), Beteiligung von Kapitalbeteiligungsgesellschaften (24,4 %), Mezzanine-Finanzierungen (24,4 %) und Genussschein-Finanzierungen (15,6 %) im Vergleich zu den anderen Unternehmen überdurchschnittlich anzutreffen. Diese Kapitalmarktinstrumente werden auch von den **Unternehmen ab 250 Mio. € Umsatz** überdurchschnittlich genutzt.

Stille Beteiligungen werden im Vergleich stärker von kleineren Unternehmen sowie Familien- und inhabergeführten Unternehmen genutzt.

Der Mittelwert der **Eigenkapitalquote** über alle Unternehmen liegt bei 34,4 %. 50 % aller Unternehmen weisen eine Eigenkapitalquote über 32 % auf. Damit weisen die antwortenden Unternehmen eine höhere durchschnittliche Eigenkapitalquote im Vergleich zu anderen Untersuchungen aus. So gibt die Deutsche Bundesbank in ihren statistischen Veröffentlichungen für das Jahr 2003 in der Umsatzklasse „2,5 Mio. bis 50 Mio. €“ eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von 25,1 % und für die Umsatzklasse ab 50 Mio. € eine Quote von 28,4 % an.¹⁹

Die **Verteilung der Eigenkapitalquoten** über die Umsatzklassen ergibt ein differenziertes Bild (Abb. 33). Es zeigt sich, dass die Mehrzahl der Unternehmen bis 100 Mio. € Umsatz eine geringere Eigenkapitalausstattung als die größeren Unternehmen haben.

¹⁹ Deutsche Bundesbank (2005), S. 18

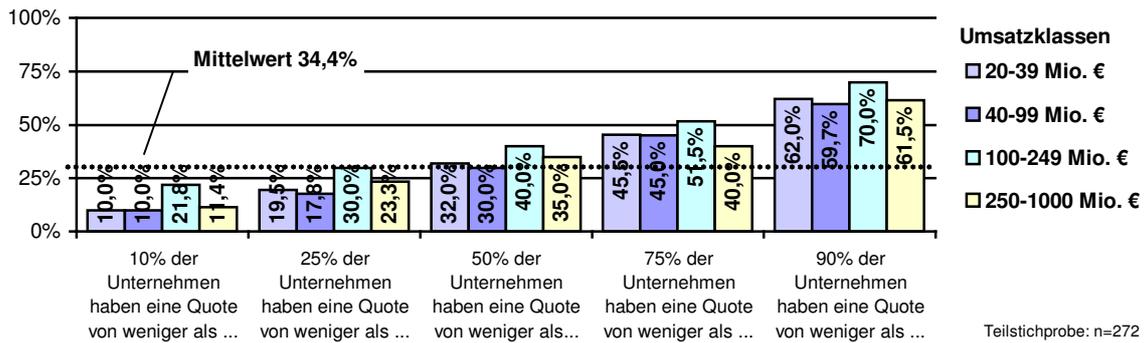


Abb. 33: Verteilung der Eigenkapitalquoten nach Umsatzklassen

4 Zusammenfassung und Ausblick

Das Ziel der Unternehmenswertsteigerung hat nicht nur bei am Kapitalmarkt orientierten Unternehmen eine hohe Stellung im unternehmerischen Zielsystem. Auch mittelständische Unternehmen messen diesem Ziel eine hohe Bedeutung bei, wie die Studie zeigt. Allerdings wenden sie kaum wertorientierte Steuerungsmethoden zur Erreichung dieses Ziels an. Die wertorientierte Unternehmensführung ist vor allem bei großen und börsennotierten Unternehmen verbreitet. Bei kleineren Unternehmen und Familien- sowie inhabergeführten Unternehmen sind die Verfahren erst in Ansätzen vorhanden. Die Gründe liegen vor allem in einem Informationsdefizit über die wertorientierte Unternehmensführung.

Es stellt sich somit die Aufgabe, dieses Informationsdefizit abzubauen und die Methodik der wertorientierten Unternehmensführung an die Anforderungen mittelständischer Unternehmen anzupassen. Dieser Aufgabe widmet sich der Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen/Controlling der TU Dresden in einem anschließenden Forschungsprojekt sowie auch der Arbeitskreis „Wertorientierte Steuerung von mittelständischen Unternehmen“ der Schmalenbach-Gesellschaft.

Im Rahmen dieses Auswertungsberichtes haben sich die Autoren aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Anwendbarkeit für die betriebliche Praxis auf die nach ihrer Meinung interessantesten Ergebnisse konzentriert. Sind dennoch Fragen offen geblieben, so stehen die Autoren gern als Ansprechpartner zur Verfügung.

ANHANG

Anhang 1: Schichtung der Stichprobe

Umsatzklasse	Anzahl	Familienunternehmen					Nicht Familienunternehmen			Gesamt
		in Mio. EUR	Stichprobe	börsennotiert	inhabergeführt	börsennotiert und inhabergeführt	Andere	Zwischensumme	börsennotiert	
20 - 39	10.677	12	2.992	13	3.178	6.195	42	4.440	4.482	10.677
	47%									
40 - 99	7.114	10	1.306	9	1.982	3.307	58	3.749	3.807	7.114
	31%									
100 - 249	3.060	14	346	8	691	1.059	59	1.942	2.001	3.060
	14%									
250 - 1.000	1.795	9	109	5	345	468	41	1.286	1.327	1.795
	8%									
Summe	22.646	45	4.753	35	6.196	11.029	200	11.417	11.617	22.646
	100%					48,7%		51,3%		100,0%
		0,4%	43,1%	0,3%	56,2%	100,0%	1,7%	98,3%	100,0%	

Schichtung der Teilstichprobe – Alle antwortenden Unternehmen

Umsatzklasse	Anzahl	Familienunternehmen					Nicht Familienunternehmen			Gesamt
		in Mio. EUR	Stichprobe	börsennotiert	inhabergeführt	börsennotiert und inhabergeführt	Andere	Zwischensumme	börsennotiert	
20 - 39	113	2	45	6	24	77	3	33	36	113
	37%									
40 - 99	95	1	38	2	28	69	7	19	26	95
	31%									
100 - 249	56	2	16	2	12	32	7	17	24	56
	18%									
250 - 1.000	43	3	7	2	7	19	8	16	24	43
	14%									
Summe	307	8	106	12	71	197	25	85	110	307
	100%					64,2%		35,8%		100,0%
		4,1%	53,8%	6,1%	36,0%	100,0%	22,7%	77,3%	100,0%	

Anhang 2: Bildung der Branchenklassen

- Die Branchen wurden nach den Schwerpunkten Verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistung und Handel ausgewählt. Folgende Wirtschaftszweige nach WZ-Code 2003 wurden bei der Stichprobenbestimmung einbezogen und zu Branchenklassen zusammengefasst:

Branchenklassen	Ausgewählte Wirtschaftszweige nach WZ-Code 2003
Metall- und Elektroindustrie	- DJ – Metallerzeugung und –bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen - DL – Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und –einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik
Sonstiges verarbeitendes Gewerbe	- C - Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden - DA - Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung - DB - Textil- und Bekleidungsgewerbe - DC - Ledergewerbe - DD - Holzgewerbe - DE - Papier-, Verlags- und Druckgewerbe - DI – Glasgewerbe, Herstellung von Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden - DN - Herstellung von Möbeln, Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten, Spielwaren und sonstigen Erzeugnissen; Recycling - FA - Baugewerbe
Dienstleistungen	- IA - Verkehr und Nachrichtenübermittlung - JA - Kredit- und Versicherungsgewerbe - KA70 – Grundstücks- und Wohnungswesen - KA71 – Vermietung beweglicher Sachen - KA72 – Datenverarbeitung und Datenbanken - KA73 – Forschung und Entwicklung - KA74 – Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen - OA – Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen
Groß- und Einzelhandel	- GA – Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern
Maschinen- und Fahrzeugbau	- DK - Maschinenbau - DM - Fahrzeugbau
Chemie	- DF – Kokerei, Mineralölverarbeitung, Herstellung und Verarbeitung von Spalt- und Brutstoffen - DG – Herstellung von chemischen Erzeugnissen - DH – Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren
Energie und Wasser	- EA - Energie- und Wasserversorgung

- Folgende Wirtschaftszweige nach WZ-Code 2003 wurden im Rahmen der Untersuchung aufgrund ihrer strukturellen Besonderheiten nicht einbezogen:

WZ-Code 2003	Beschreibung
A	Land- und Forstwirtschaft
B	Fischerei und Fischzucht
H	Gastgewerbe
L	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
M	Erziehung und Unterricht
N	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen
P	Private Haushalte mit Hauspersonal
Q	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

Anhang 3: Zusammenfassung der Aspekte der Unternehmenskultur

Zusammenfassung	Abgefragter Aspekt der Unternehmenskultur in der Frage C des Fragebogens
Kundenorientierung	- Kundenorientierung (C1)
Mitarbeiterorientierung	- Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters (C10) - Teamfähigkeit der Mitarbeiter (C13) - Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen (C17)
Ergebnis- und Leistungsorientierung	- Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative der Mitarbeiter (C12) - Persönliche Leistung als Basis für die Entlohnung (C16)
Innovationsorientierung	- Risikofreudigkeit (C5) - Lern- und Veränderungsbereitschaft (C6) - Realisierung von Innovationen (C7)
Kostenorientierung	- Kostenbewusstsein auf allen Stufen (C15)
Kommunikationsorientierung	- Externe Kommunikation mit Geschäftspartnern (C2) - Interne Kommunikation im Unternehmen (C8) - Nutzung von Mitbestimmungsformen (C18)
Unternehmensorientierung	- Loyalität auf allen Ebenen (C9) - Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (C11) - Konstruktives Konfliktverhalten (C14)
Technologieorientierung	- Hoher technologischer Stand von Anlagen und Einrichtungen (C3) - Investition in neue Produkttechnologien (C4)

LITERATURVERZEICHNIS

- ACHLEITNER, A.-K. / BASSEN, A. (2000): Entwicklungsstand des Shareholder Value-Ansatzes in Deutschland, working paper series der ebs finance group No. 00-02.
- ARBEITSKREIS „Wertorientierte Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2003): Wert(e)orientierte Unternehmensführung im Mittelstand in: FINANZ BETRIEB 2003, Heft 9, S. 525-533
- CLIFFORD, D.K. / CAVANAGH, R.E. (1985): The winning performance: how America's high-growth midsize companies succeed, Toronto u.a.: Bantam Books 1985.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2005): Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 2002 bis 2003, Statistische Sonderveröffentlichung 6, Frankfurt/M. 2005
- GLAUM, M. (1998): Kapitalmarktorientierung deutscher Unternehmungen, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Coopers & Lybrand Studie, 1998.
- HANSMANN, K.-W. / KEHL, M. (2000): Studie zum Shareholder Value in den deutschen Unternehmen, unveröffentlicher Ergebnisbericht, Hamburg 2000
- HAPPEL, M. (2001): Wertorientiertes Controlling in der Praxis – Eine empirische Überprüfung, Diss., Lohmar/Köln 2001.
- HAPPEL, M. (2002): Shareholder-Value-Ansatz: Implementierungslücke im Controlling deutscher Unternehmen? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, 14. Jg., Heft 4/5, 2002, S. 275-282.
- HÖFNER, K. (1994): Deutsche Unternehmen: Die drei großen Schritte ins Jahr 2000, München 1994
- HOPFENBECK, W. (1997): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 11. Auflage, Landsberg/Lech 1997
- HORVÁTH, P. / MINNING, F. (2001): Wertorientiertes Management in Deutschland, Großbritannien, Italien und Frankreich – Eine empirische Analyse, in: Controlling, ?? Jg., Heft 6, 2001, S. 273-282.
- KPMG (Hrsg.): Value Based Management, Frankfurt/M. 1994
- KPMG (Hrsg.): Value Based Management, Frankfurt/M. 1999

-
- KPMG (Hrsg.): Shareholder-Value-Konzepte, Frankfurt/M. 2000
- KPMG (Hrsg.): Value Based Management, Frankfurt/M. 2002
- KPMG (Hrsg.): Shareholder-Value-Konzepte, Frankfurt/M. 2003
- PELLENS, B. / ROCKHOLTZ, C. / STIENEMANN, M. (1997): Marktwertorientiertes Konzerncontrolling in Deutschland, in: Der Betrieb, 50. Jg., Heft 39, 1997, S. 1933-1939.
- PÜMPIN, C. / KOBI, J.M. / WÜTHRICH, H.-A. (1985): Unternehmenskultur – Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, Bern 1985
- LEK/Alcar Consulting Group (Hrsg.): CFO's and Strategists: Forging a Common Framework, München 1992
- LEK UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH (1995): Ziele und Entscheidungsmaßstäbe führender deutscher Unternehmen, München 1995
- PETERS, T. J. / WATERMANN, R.H. (1982): In search of excellence – lessons from America's best-run companies", New York 1982
- SCHMIDT, M. (1995): Unternehmenskultur: Integration des Kulturtheoretischen Forschungsansatzes in die Betriebswirtschafts- und Genossenschaftslehre, Wien 1995
- SGZ-BANK (1997): Die Umsetzung des Shareholder-Value-Konzeptes durch die DAX-Unternehmen, Frankfurt/M. 1997
- VETTINGER, T. / VOLKART, R. (1997): Zur Shareholder Value-Orientierung schweizerischer Grossunternehmen, in: Der Schweizer Treuhänder, 71. Jg., Heft 1-2, 1997, S. 25-34.
- V. WERDER, A. (1998): Shareholder Value-Ansatz als (einzige) Richtschnur des Vorstandshandelns? In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht 1998 (27. Jg.), S. 69-91.

Value-based Management in Small- and Medium-sized Entities

Prof. Dr. Thomas Günther and Torsten Gonschorek

Abstract

Companies using the organized capital market are increasingly and dominantly controlled by management methods that focus on a company's value. Already since the mid-1990s empirical studies have been conducted about the dispersion of value-based management methods in listed companies. But, there have been no such studies of German SMEs. In our study, 2,000 German small- and medium-sized companies randomly selected through a stratified sample are investigated by using a standardized written questionnaire to receive information about the dispersion of value-orientated attitudes, application of value-based management methods, and factors of influence supporting or hindering the diffusion of value-based management in German SMEs. Based on 307 usable questionnaires (response rate 15.4 %) valuable insights have been gained into the attitudes of managers and owners about value based management, applied methods, and interconnections with other management systems.

Correspondence Address:

Prof. Dr. Thomas Günther and Dipl.-Kfm. Torsten Gonschorek,
Dresden University of Technology, Mommsenstrasse 13, D-01062 Dresden (Germany),
Tel: ++49 351 4633-3122, email: control@rcs.urz.tu-dresden.de