

Mittelstandsstudie

2004/2005

Finanzierung, Controlling und Bilanzierung

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1 Zusammenfassung	3
2 Einleitung	6
2.1 International Financial Reporting Standards (IFRS) - Anwendungsvorschriften.....	6
2.2 Basel II	7
2.3 Neue Herausforderungen für den Mittelstand.....	8
3 Aufbau der Studie	10
3.1 Fokus Mittelstand	10
3.2 Branchen	13
3.3 Internationalisierung der Gesellschaftsstruktur und des Absatzmarktes	14
3.4 Anzahl der Tochtergesellschaften	17
3.5 Struktur der Geschäftsführung	18
4 Finanzierung	19
4.1 Eigentümerstrukturen im Mittelstand	20
4.2 Ressourcen der Unternehmensfinanzierung im Mittelstand	22
4.3 Geplante Änderungen in der Finanzierungsstruktur	24
5 Rechnungslegung	25
5.1 Verbreitung von Konzernabschlüssen	25
5.2 Unterjährige Abschlüsse im Mittelstand	27
5.3 Dauer der Abschlusserstellung.....	29
5.4 IFRS – Verpasst der Mittelstand den Einstieg in die Internationale Rechnungslegung?	31
6 Controlling.....	33
6.1 Primäre Unternehmensziele	33
6.2 Angewandte Methoden der Unternehmensplanung	34
6.3 Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung	36
7 ERP-Systeme	38
8 Vergütung des Managements.....	41
9 Kontakt.....	43
10 Unser Profil	44

Finanzierung, Controlling und Bilanzierung im Mittelstand

1 Zusammenfassung

Die zunehmende Bedeutung der International Financial Reporting Standards (IFRS) für den Konzernabschluss sowie die verschärften Eigenkapitalvorschriften für Unternehmen im Zuge von Basel II stellen große neue Herausforderungen für den deutschen Mittelstand dar.

Die folgende Studie zeigt, dass der deutsche Mittelstand nur bedingt für die Globalisierung und den internationalen Wettbewerb gerüstet ist. Ein besonderer Nachholbedarf zeigt sich im Bereich der Eigenkapitalausstattung und bei der Umstellung auf die IFRS als Berichtsinstrument für den Konzernabschluss.

Die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen ist inzwischen international tätig, wobei knapp 60% über Tochtergesellschaften im Ausland engagiert sind. Darüber hinaus weisen die deutschen Unternehmen traditionell eine hohe Exportquote auf. So generieren 29% der untersuchten Unternehmen über 50% ihres Umsatzes im Ausland, 57 % der Unternehmen mehr als 20%. Spitzenreiter sind dabei die Metallverarbeitende Industrie, die Hersteller von Investitionsgütern und die Zulieferindustrie.

Im Bereich der Unternehmensführung geht der Trend eindeutig zur Fremdgeschäftsführung. Nur noch 15% der mittelständischen Unternehmen haben ausschließlich Eigentümer an der Unternehmensspitze. Auch bei der Eigentümerstruktur ist die Zahl der Familienunternehmen inzwischen relativ gering. Hier dominieren inzwischen private und institutionelle Investoren.

Bei der Kapitalbeschaffung hingegen gehen die mittelständischen Unternehmen weitgehend noch traditionelle Wege. Nur jedes 10. Unternehmen im Mittelstand ist börsennotiert. Die überwiegende Finanzierungsform sind weiterhin Bankkredite, was sich in einer Eigenkapitalquote von weniger als 20% bei knapp 40% der untersuchten Unternehmen niederschlägt. Diese Tatsache erweist sich insofern als problematisch, da u.a. mit Basel II die Eigenkapitalquote und die Bonität der Unternehmen für die Refinanzierungskosten entscheidende Faktoren sein werden. Bisher hatten diese Größen nur geringe Auswirkungen auf die Kosten der Fremdfinanzierung, da bei den Kreditinstituten i.d.R. eine nach den tatsächlichen Ausfallsrisiken differenzierte Kreditvergabe ausblieb. Durch Basel II wird sich die Kreditvergabe nun verstärkt an der Zahlungsfähigkeit der Schuldner ausrichten, so dass künftig Unternehmen mit einer guten Bonität leichter und günstiger Kredite bekommen werden, während sich für Unternehmen mit einer unzureichenden Bonität die Kreditaufnahme verteuern wird.

Damit ist der Mittelstand gefordert, seine Unternehmensfinanzierungsstruktur im Hinblick auf Alternativen zum klassischen Bankkredit bzw. auf eine bessere Eigenkapitalausstattung zu überdenken. Die ersten Reaktionen in diesem Bereich sind bereits erkennbar. Knapp 50% der Unternehmen, die ein zeitnahes Finanzierungskonzept planen, wollen neues Eigenkapital schaffen.

Nur wenig vorbereitet zeigt sich der Mittelstand auf die Anforderungen einer zeitnahen Berichterstattung. Gerade einmal etwas mehr als die Hälfte der Einzelgesellschaften und sogar nur ¼ der Konzernunternehmen erstellen einen monatlichen Abschluss. Durch fehlende monatliche Berichtswerte, ergeben sich Probleme für eine effiziente Unternehmenssteuerung.

Bereits relativ gut vorbereitet zeigen sich die Unternehmen, die unterjährig berichten, für eine zeitnahe Versorgung von Banken und Investoren mit unterjährigen Unternehmensdaten, die in Zukunft aufgrund der Erstellung von Ratings in Verbindung mit Basel II für alle Unternehmen von Bedeutung sein werden. Über 90% der Unternehmen, die unterjährig Bericht erstatten, erstellen ihren unterjährigen Abschluss innerhalb von 30 Tagen. Besonders bei Unternehmen, die in ein Konzernreporting eingebunden sind, ist diese Zeitnähe gegeben.

Obwohl sich diese Werte auf den ersten Blick relativ positiv gestalten, bleibt zu beachten, dass die Erstellung eines Konzernabschlusses, die auf der Berichterstattung der Konzerngesellschaften aufbaut, nochmals im Schnitt 1-3 Monate in Anspruch nimmt. Dies fällt besonders bei der Betrachtung des Jahresabschlusses ins Gewicht, da dort nur noch 2/3 der Konzernunternehmen innerhalb von einem Monat nach dem Bilanzstichtag berichten. Unter Berücksichtigung dieser Tatsache bleibt festzuhalten, dass - v.a. im Rahmen eines Konzerns - das Reporting der Einzelabschlüsse beschleunigt werden sollte, um bei annähernd allen Konzerngesellschaften den Zeitraum auf maximal einen Monat zu verkürzen, so dass auch eine zeitnahe Berichterstattung des Konzernabschlusses zum Bilanzstichtag gewährleistet wird.

Weiterhin existiert im Bereich der IFRS-Anwendung ein erheblicher Umstellungsbedarf für den Mittelstand. Aktuell bilanzieren weniger als 25% der Unternehmen nach IFRS. Selbst von den börsennotierten Unternehmen, die aufgrund der EU-Richtlinie 1606/2002 ab 2005 verpflichtet sind einen IFRS-Abschluss zu veröffentlichen, wenden bisher weniger als 40% freiwillig die IFRS-Standards an.

Daneben müssen sich mittelständische Unternehmen aufgrund der Raterfordernisse von Basel II darauf einstellen, dass künftig die bloße Vorlage von Jahresabschlüssen bei den Kreditinstituten als Basis für die Kreditvergabe nicht mehr ausreichend sein wird. Kreditinstitute werden in Zukunft neben rein quantitativen und in die Vergangenheit blickenden Informationen in ihre Ratings in besonderem Maße auch zukunftsorientierte und qualitative Faktoren einfließen lassen. Die damit verbundene Forderung nach einer Planerstellung wird zwar bereits jetzt von annähernd allen mittelständischen Unternehmen erfüllt, wobei knapp 90% der Unternehmen auf Jahresbasis planen und 85% mittelfristig bis 5 Jahre. Allerdings werden die Erfordernisse einer strategischen Planung nur von gut einem Drittel der befragten Unternehmen gesehen.

Zur Aggregation ihrer strategischen Planung wurden die mittelständischen Unternehmen nach ihren Zielen befragt. Dabei wurden als Primärziele v.a. Kundenzufriedenheit, die Steigerung des Unternehmenswerts und die Verbesserung des Cash Flows genannt. Als weniger bedeutend wurde die Ausschüttungsmaximierung eingestuft.

Aufgrund der steigenden Komplexität der internen und externen Prozesse muss die Unternehmenssteuerung sich auf geeignete Kennzahlen verlassen können. Dabei werden weitgehend noch traditionelle Kennzahlen verwendet, wobei die Umsatzrendite die am häufigsten verwendete Spitzenkennzahl darstellt, gefolgt vom Ergebnis vor Steuern (EBT) und dem Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Goodwillamortisation (EBITDA). Moderne Systeme werden bisher von einer Minderheit des deutschen Mittelstands angewendet. Besonders hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang wertorientierte Kennzahlen wie EVA, RONA/ROCE, die von 30% der Unternehmen zur Steuerung verwendet werden und die Balanced Scorecard, welche von 17% der Unternehmen herangezogen wird.

Bei der Vergütung des Managements ist inzwischen eine völlige Abkehr vom traditionellen fixen Gehaltsschema erfolgt. Alle Unternehmen entlohnen ihre Führungskräfte auch variabel, wobei als Hauptdeterminante zur Bestimmung des variablen Gehaltsanteils bei 70% der Unternehmen das Jahresergebnis verwendet wird.

2 Einleitung

2.1 International Financial Reporting Standards (IFRS) - Anwendungsvorschriften

Die **IFRS** (International Financial Reporting Standards), **ehemals IAS** (International Accounting Standards), sind internationale Rechnungslegungsstandards, die unabhängig von einer nationalen Gesetzgebung, wie beispielsweise dem deutschen HGB oder den US-GAAP entwickelt wurden. Normgebendes Institut ist das IASB (International Accounting Standards Board) in dem Vertreter aus neun Ländern – unter anderem Deutschland – sitzen, die mit den nationalen Standardsettern zusammenarbeiten.

Im Gegensatz zu den im deutschen HGB verankerten Rechnungslegungsvorschriften, welche kurz und als Generalnorm formuliert sind, werden in den einzelnen IFRS-Standards jeweils spezielle Sachverhalte der Bilanzierung geregelt. Zu einzelnen Standards existieren Interpretationen, die vom „International Financial Reporting Interpretations Committee“ (IFRIC) verabschiedet werden. Diese behandeln einerseits Fragestellungen zu einzelnen Standards, die bisher in der Praxis noch unbefriedigend umgesetzt wurden und beschäftigen sich andererseits mit der Lösung neuer Problemfelder.

Die zunehmende Bedeutung der IFRS beruht hauptsächlich auf der Notwendigkeit international vergleichbarer Abschlüsse an den globalen Kapitalmärkten. Dies hat u.a. dazu geführt, dass alle Unternehmen, die im Prime-Standard der Deutschen Börse notiert sind, inzwischen zur Anwendung internationaler Rechnungslegungsvorschriften verpflichtet sind. Begünstigt wurde diese Entwicklung durch die bis zum 31.12.2004 befristete Regelung des § 292a HGB. Dieser gestattet es börsennotierten Unternehmungen unter einschränkenden Voraussetzungen, ihren Konzernabschluss alternativ zum HGB auch nach IFRS oder US-GAAP aufzustellen. Die zukunftsweisende Entscheidung im Bezug auf die IFRS wurde von der Europäischen Union in der Verordnung 1606/2002 im Sommer 2002 publiziert. Demnach sind alle kapitalmarktorientierten Unternehmen (darunter werden alle Unternehmen subsumiert, die mit Aktien oder sonstigen Wertpapieren (z.B. Anleihen) an europäischen Börsen notiert sind) ab dem Jahr 2005 ihre Konzernabschlüsse unter Anwendung der IFRS aufstellen müssen. Für Unternehmen, die nach US-GAAP bilanzieren und in den Vereinigten Staaten gelistet sind sowie für Unternehmen die nur Schuldverschreibungen am Kapitalmarkt handeln lassen, ist eine Übergangsfrist bis zum Jahr 2007 vorgesehen.

Damit wandelt sich für die betroffenen Unternehmen das bisherige Wahlrecht des § 292a HGB zu einer verpflichtenden Anwendung der IFRS um.

Die EU-Mitgliedstaaten haben die Möglichkeit, diese Regelung auch auf nicht börsennotierte Gesellschaften und auf die Erstellung von Einzelabschlüssen auszuweiten. In Deutschland wurde im Rahmen des Bilanzrechtsreformgesetzes konkretisiert, wie das Mitgliedstaatenwahlrecht umgesetzt werden soll. Demnach ist für den Konzernabschluss von nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen ein Wahlrecht bezüglich der Anwendung der IFRS vorgesehen. Des Weiteren sieht das Bilanzrechtsreformgesetz für den Einzelabschluss sowohl der kapitalmarktorientierten als auch der übrigen Unternehmen ein Wahlrecht der Anwendung der IFRS beschränkt auf Informationszwecke vor.

2.2 Basel II

Unter dem Begriff Basel II werden die Neuregelungen des Bankenaufsichtsrechts zusammengefasst, die zum 1. Januar 2007 in Kraft treten sollen. Im Mittelpunkt steht die Neugestaltung der Eigenkapitalvorschriften für Kreditinstitute wodurch die Kreditgeber gefordert werden, sich stärker an betriebswirtschaftlichen Risikomanagementprinzipien zu orientieren. Als Basis dafür soll die systematisierte Einschätzung der Bonität von Unternehmen, die als Kreditnehmer auftreten, auf Basis interner und / oder externer Ratings dienen.

Ratings beruhen auf umfangreichen quantitativen und qualitativen Informationen, wodurch eine Einschätzung des Kreditrisikos erfolgen soll. Die erforderlichen Informationen müssen von den Unternehmen aufbereitet und den Banken zur Verfügung gestellt werden. Nach dem Grundgedanken von Basel II entscheidet das Rating in weitaus größerem Umfang als früher über die Kreditwürdigkeit und die Konditionen der Kreditnehmer.

Die Regelungsinhalte von Basel II stützen sich auf drei Säulen:

Die **erste Säule** umfasst die Mindestanforderungen an die Eigenkapitalausstattung von Kreditinstituten. Damit wird bei der Eigenkapitalunterlegung erheblich stärker als bisher auf die tatsächlichen Kreditrisiken abgestellt.

Die **zweite Säule** (bankenaufsichtlicher Überwachungsprozess) weist den Aufsichtsinstanzen eine aktive Rolle bei der Einschätzung zu, inwieweit die Eigenkapitalposition einer Bank ihrem Risikoprofil entspricht. Dadurch erhalten die Aufsichtsbehörden die Möglichkeit, eine Eigenkapitalausstattung zu verlangen, die über die Mindestkapitalanforderungen hinausgeht. Ziel dieser Regelung ist es, die Banken zu motivieren ihre internen Verfahren zur Beurteilung der institutsspezifischen Risikosituation sowie einer angemessenen Kapitalausstattung kontinuierlich zu verbessern.

Die **dritte Säule** basiert auf der disziplinierenden Wirkung des Marktes, die durch erweiterte Offenlegungspflichten gefördert wird. Dadurch können Investoren und Geschäftspartner der Banken deren Risikolage und die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung besser beurteilen.

Um der Zielsetzung von Basel II - Erhöhung der Stabilität der Finanzsysteme - gerecht zu werden, werden die Risiken im Kreditgeschäft in Zukunft besser erfasst und die Eigenkapitalvorsorge der Kreditinstitute gestärkt. Aus diesem Grund sind die Kreditinstitute zukünftig verpflichtet die Höhe des vorgehaltenen Eigenkapitals nach dem durch interne und / oder externe Ratings ermittelten Kreditrisiko des einzelnen Kreditnehmers zu bemessen. Die Neuregelungen werden zunächst als Empfehlungen des Ausschusses für Bankenaufsicht der Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel ausgesprochen. Allerdings hat die EU bereits angekündigt, die Vorschläge möglichst zeitnah in eine EU Richtlinie zu fassen, die dann von den Mitgliedstaaten in nationales Recht zu transformieren ist. Somit wird Basel II Auswirkungen auf alle deutschen Kreditinstitute und damit auch auf deren mittelständische Firmenkunden haben.

2.3 Neue Herausforderungen für den Mittelstand

Von der Umstellung der Rechnungslegung auf **IFRS** sind zunächst v.a. kapitalmarktorientierte Unternehmen betroffen. Bei einer näheren Betrachtung der Situation wird deutlich, dass die IFRS für das Reporting aller Unternehmen des deutschen Mittelstandes in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen werden. Dies gilt besonders im Bezug auf die folgenden Sachverhalte:

- Eigenkapitalbeschaffung durch einen geplanten zukünftigen Börsengang
- Inanspruchnahme von alternativen Finanzierungsformen (z.B. Private Equity)
- Rating- und Transparenzermfordernisse von Basel II
- Akquisition von Aufträgen im internationalen Bereich
- Erleichterung bei der Aufstellung des Konzernabschlusses internationaler Konzerne

Die Auswirkungen der IFRS sollten deshalb zumindest in der strategischen Unternehmensplanung der Unternehmen berücksichtigt werden.

Wie bereits dargestellt, sollen die Kreditinstitute durch **Basel II** zu einem verbesserten Risikomanagement angehalten werden. Deshalb wird sich in Zukunft die erforderliche Eigenkapitaldeckung eines Kreditinstitutes am tatsächlichen Ausfallsrisiko seiner Kredite orientieren.

Aktuell spielt hingegen die Bonität der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalregelungen noch eine untergeordnete Rolle. So müssen Kreditinstitute z.Zt. noch jeden Firmenkredit mit einem einheitlichen Satz von acht Prozent mit Eigenkapital unterlegen. Da Eigenkapital grundsätzlich eine knappe und teure Ressource darstellt, hat die erforderliche Eigenkapitalunterlegung unmittelbare Auswirkungen auf die Gestaltung der Konditionen für Bankkredite. Das zur Deckung der bestehenden Kreditrisiken notwendige Eigenkapital der Kreditinstitute wird dem Kunden über den Zinssatz weiterverrechnet. Damit werden Kreditnehmer mit guter Bonität in Zukunft deutlich bessere Konditionen erhalten als Kreditnehmer mit niedriger Bonität.

In die Ermittlung der Bonität eines Kreditnehmers werden in Zukunft interne und / oder externe Ratings einfließen, bei welchen sowohl qualitative als auch quantitative Faktoren des Kreditnehmers berücksichtigt werden. Dadurch wird die traditionelle bilanzorientierte Kreditwürdigkeitsprüfung um Aspekte wie Unternehmensstrategie, Steuerungsinstrumente oder Qualität des Managements erweitert.

Kreditinstitute wie auch Kreditnehmer müssen sich deshalb bereits heute auf die zusätzlichen Anforderungen durch Basel II einstellen und vorbereitende Maßnahmen treffen. Gerade die Frage nach der unternehmensspezifisch optimalen Finanzierungsstruktur sowie die erhöhten Transparenzermfordernisse gegenüber den Kreditinstituten werden die mittelständischen Unternehmen, insbesondere deren Controlling und deren Rechnungswesen, vor neue Herausforderungen stellen.

Zusätzliche Anforderungen ergeben sich durch die starke Verzahnung der oben genannten Themen mit dem **Controlling**. Insbesondere die Unternehmensplanung rückt hier in den Vordergrund um die erforderlichen Plandaten zeitgerecht in der gewünschten Qualität bereitstellen zu können. Die Basis eines umfassenden

Planungsansatzes stellt dabei die strategische Planung dar, durch welche die langfristige Ausrichtung des Unternehmens und seine Positionierung im Markt festgelegt wird. Daraus wird die mittelfristige Planung des Unternehmens abgeleitet, die einen Horizont bis zu 5 Jahren umfassen kann. Die operative Planung soll schließlich dem ersten Planjahr der mittelfristigen Planung entsprechen. Um eine adäquate Planungsqualität zu erreichen ist die Integration aller drei Planungsmethoden notwendig, wobei der Konkretisierungsgrad mit zunehmendem Planungshorizont abnimmt.

Das Management Reporting (Controlling) muss darüber hinaus inhaltlich und zeitlich dazu geeignet sein, eine effektive **Unternehmenssteuerung** zu unterstützen. Die Integration von Controlling und externem Rechnungswesen nach IFRS ermöglicht eine kapitalmarktorientierte Unternehmenssteuerung. Weiterhin ist eine wertorientierte Unternehmenssteuerung wichtig um u.a. die steigende Anzahl institutioneller Anleger mit detaillierten Informationsbedürfnissen zu befrieden, aber auch um durch eine hohe Bewertung des eigenen Unternehmens die Kapitalaufnahme zu erleichtern. Zusätzlich kann dies auch zur Attraktion von qualifizierten und talentierten Arbeitskräften dienen. Als Werkzeug zur Steuerung bieten sich wertorientierte Kennzahlen, wie der Return On Capital Employed (ROCE) oder der Economic Value Added (EVA) an. Diese Kennzahlenkonzepte berücksichtigen die Kapitalbindung und können so auch für z.B. Optimierungen des Bestands an Forderungen und Verbindlichkeiten oder der Lagerbestände eingesetzt werden. Das Monitoring der Kapitalbindung ist insbesondere im Zusammenhang mit den Anforderungen von Basel II ein wichtiger Aspekt.

Um ein zukünftiges Unternehmenswachstum zu gewährleisten kommt auch einem angemessenen **Vergütungssystem** mit entsprechender Anreizwirkung eine hohe Bedeutung zu. Im Mittelpunkt stehen hier ergebnis- und leistungsorientierte Vergütungsformen mit den jeweiligen, individuellen Zielvereinbarungen und den daraus resultierenden variablen Gehaltsbestandteilen zur Motivationssteigerung. Variable Vergütungen sind neben einem Festgehalt heute gängige Praxis bei Führungskräften.

Ziel dieser Studie ist es zu evaluieren, ob der Mittelstand ausreichend hinsichtlich der neuen Herausforderungen durch IFRS und Basel II gerüstet ist.

3 Aufbau der Studie

Im Herbst 2004 wurde eine anonyme, empirische Erhebung durchgeführt, bei der 1.855 Unternehmen aus allen großen Branchen der deutschen Wirtschaft befragt wurden. Als Basis diente ein fünfseitiger Fragebogen, der in die vier thematischen Felder Allgemeine Angaben, Finanzierung, Controlling und Bilanzierung gegliedert wurde.

Aufgrund der unterschiedlichen Komplexität der Fragen wurde entweder ein 3- oder 4-stufiges Antwortschema verwendet. Des Weiteren hatten die Unternehmen die Möglichkeit aus einer Liste von Antwortmöglichkeiten (zum Teil auch mit Mehrfachnennungen) auszuwählen.

Die Stichprobe weist dabei folgende Struktur auf:

3.1 Fokus Mittelstand

Zusammenfassung:

Die Stichprobe weist mit 80% einen hohen Anteil an kleinen bis mittelgroßen Unternehmen auf. Diese zeichnen sich durch Umsätze und Bilanzsummen in einem Rahmen von 50 Mio. € bis 300 Mio. € aus. Ihre Mitarbeiterzahl variiert innerhalb einer Spanne von 250 bis 3.000.

Die Unternehmen werden in 5 Größenkategorien unterteilt, wobei als differenzierende Kriterien Umsatz, Bilanzsumme und Mitarbeiterzahl herangezogen werden. Die jeweiligen Grenzen für die einzelnen Größenklassen beruhen auf Erfahrungswerten.

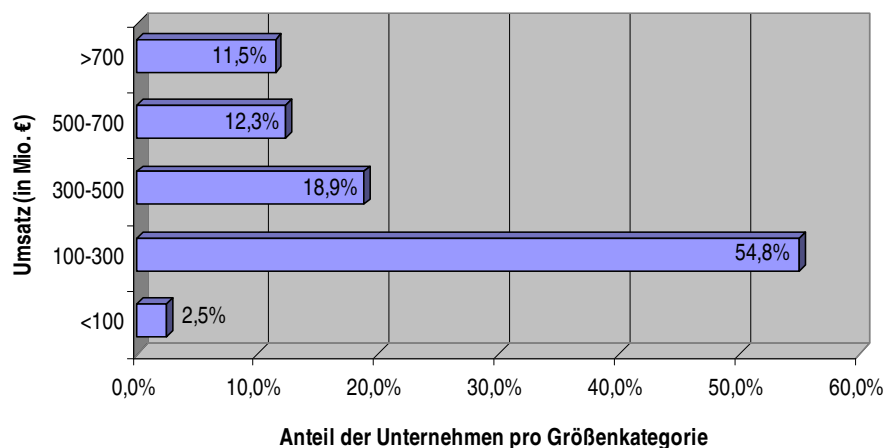


Abb. 1: Unternehmensgröße nach Umsatz

Die Analyse des Umsatzes zeigt, dass mit 54,8% der untersuchten Unternehmen der Großteil einen jährlichen Umsatz von 100 Mio. € bis 300 Mio. € erwirtschaftet. In den oberen drei Größenkategorien ist der Anteil der Unternehmen mit 18,9% (Umsatz 300 Mio. € bis 500 Mio. €), 12,3% (Umsatz 500 Mio. € bis 700 Mio. €) und 11,5% (Umsatz größer als 700 Mio. €) relativ konstant. Dagegen fallen in die Kategorie der kleinen Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 100 Mio. € nur 2,5% der Stichprobe.

Die Klassifizierung der Unternehmen anhand ihrer Bilanzsumme erfolgt durch die gleichen Größenkriterien wie bei der Umsatzanalyse.

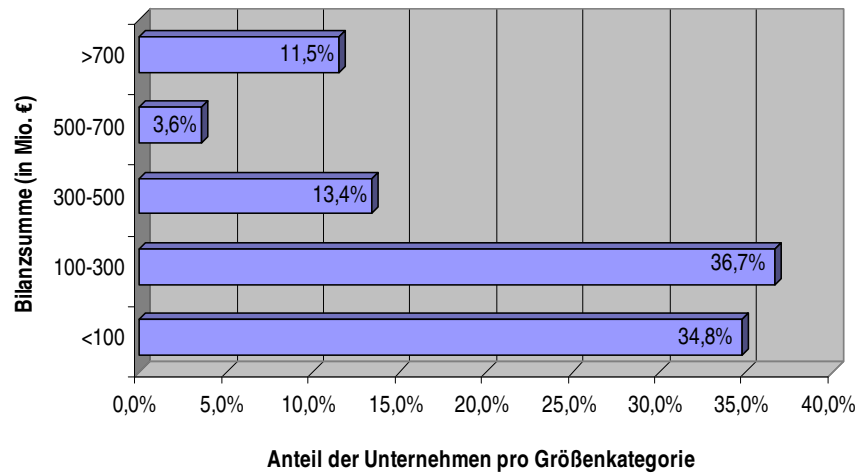


Abb. 2: Unternehmensgröße nach Bilanzsumme

Während bei der Analyse des Umsatzes 57,3% der Unternehmen in den unteren beiden Kategorien liegen (Umsatz kleiner als 300 Mio. €), weisen im Vergleich der Bilanzsummen 34,8% der Unternehmen einen Wert von kleiner als 100 Mio. € und 36,7% einen Wert zwischen 100 Mio. € und 300 Mio. € auf. Damit fallen hier 71,5% der Unternehmen in die beiden unteren Kategorien. Dementsprechend sind in den Kategorien „Bilanzsumme zwischen 300 Mio. € und 500 Mio. €“ mit 13,4% und „Bilanzsumme zwischen 500 Mio. € und 700 Mio. €“ mit 3,6% weniger Unternehmen als in der gleichen Größenkategorie beim Umsatz. In der obersten Größenklasse ist der Anteil der Unternehmen mit 11,5% identisch zu dem in der Umsatzanalyse.

Als dritten Faktor zur Größenklassifikation dient die Mitarbeiterzahl.

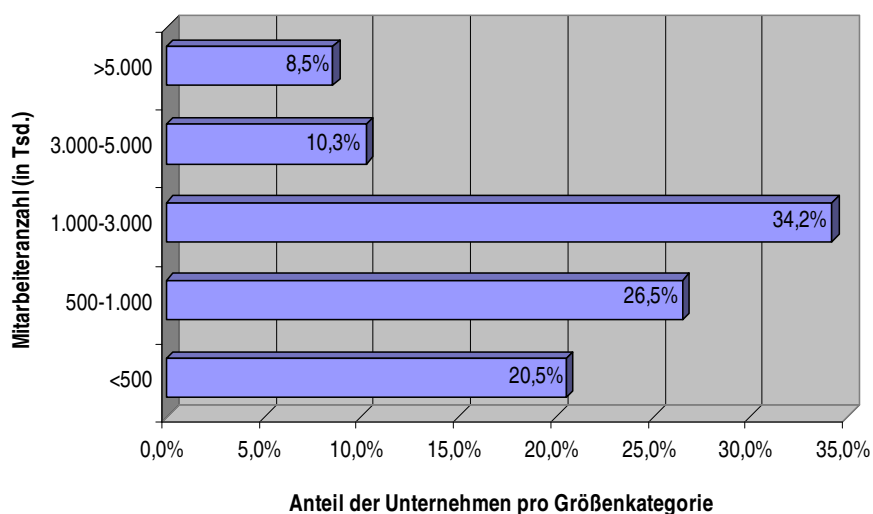


Abb. 3: Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl

Abbildung 3 zeigt, dass mit 34,2% die meisten der mittelständischen Unternehmen eine Mitarbeiterzahl von 1.000 bis 3.000 aufweisen. In den niedrigsten Kategorien befinden sich mit 20,5% („Mitarbeiterzahl kleiner 500“) bzw. 26,5% („Mitarbeiterzahl zwischen 500 und 1.000“) knapp die Hälfte der Stichprobe. Mehr als 3.000 Mitarbeiter werden von 18,8% der untersuchten Unternehmen beschäftigt.

Die folgende Abbildung fasst die oben dargestellten Zusammenhänge nochmals zusammen. Dazu wird jedes Unternehmen entsprechend seiner Größeneinteilung in den drei Kategorien Umsatz, Bilanzsumme und Mitarbeiterzahl bewertet. Anhand des ermittelten Gesamtscores werden die Unternehmen schließlich in die fünf Größenkategorien (I-V) eingeteilt, wobei Kategorie I die kleinen mittelständischen Unternehmen und Kategorie V die großen mittelständischen Unternehmen erfasst.

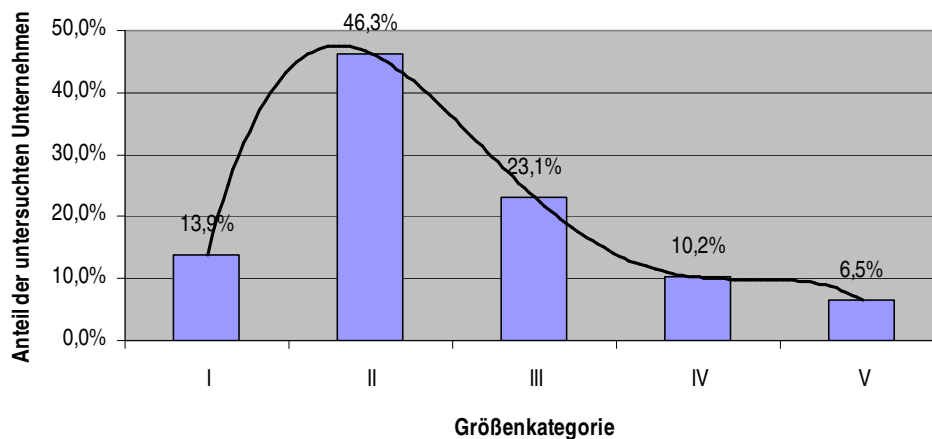


Abb. 4: Gesamtüberblick: Unternehmensgröße nach Größenkategorien

Die Kurve zeigt eine linksschiefe Verteilung bei der mit 46,3% die meisten Unternehmen in der Größenkategorie II der kleinen bis mittelgroßen Unternehmen einzuordnen sind. In die Größenkategorie I, der kleinen mittelständische Unternehmen, fallen 13,9% der Stichprobe. Während die Kategorie III der mittelgroßen Unternehmen 23,1% einnimmt, sind die mittelgroßen bis großen Unternehmen der Kategorie IV mit 10,2% und die großen Unternehmen der Kategorie V mit 6,5% vertreten.

3.2 Branchen

Zusammenfassung:

In der Stichprobe bilden die Hersteller von Konsumgütern und die Hersteller von Investitionsgütern die stärksten Gruppen, gefolgt von den Unternehmen aus dem Groß- und Einzelhandel.

Die Branchenverteilung der Stichprobe stellt sich folgendermaßen dar:

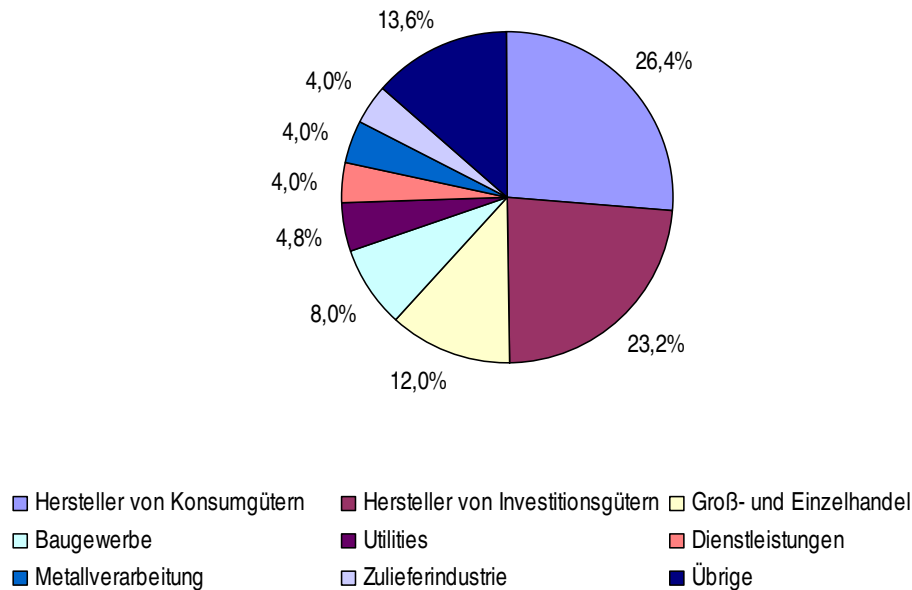


Abb. 5: Branchenverteilung der Stichprobe

Mit 26,4% stellen die Konsumgüterhersteller die größte Gruppe in der Stichprobe dar, gefolgt von den Herstellern von Investitionsgütern mit 23,2%. Mit einem gewissen Abstand schließen sich die Unternehmen aus dem Groß- und Einzelhandel mit 12% und die Vertreter aus dem Baugewerbe mit 8% an. Weiterhin gehören 4,8% der Unternehmen in der Stichprobe zu den Utilities und jeweils 4% zum Dienstleistungsgewerbe, der Metallverarbeitenden Industrie und der Zulieferindustrie. 13,6% der Unternehmen sind keiner der o.g. Branchen zuordenbar.

3.3 Internationalisierung der Gesellschaftsstruktur und des Absatzmarktes

Zusammenfassung:

Im deutschen Mittelstand ist eine deutliche Tendenz zur Internationalisierung erkennbar. Dies zeigt sich einerseits durch die Gesellschaftsstruktur der untersuchten Unternehmen, die inzwischen zu annähernd 60% als Konzerne mit Auslandsbeteiligung operieren. Andererseits generieren die Unternehmen v.a. in der Metallverarbeitenden Industrie, im Bereich der Investitionsgüter und der Zulieferindustrie große Bestandteile ihres Umsatzes im Ausland.

Zur Untersuchung der Gesellschaftsstruktur werden die Unternehmen in die Kategorien

- Konzern mit Auslandsbeteiligung,
- Konzern ohne Auslandsbeteiligung und
- Einzelgesellschaft

eingeteilt.

Die folgende Abbildung zeigt die Gesellschaftsstruktur der Stichprobe differenziert nach den oben dargestellten drei Kategorien.

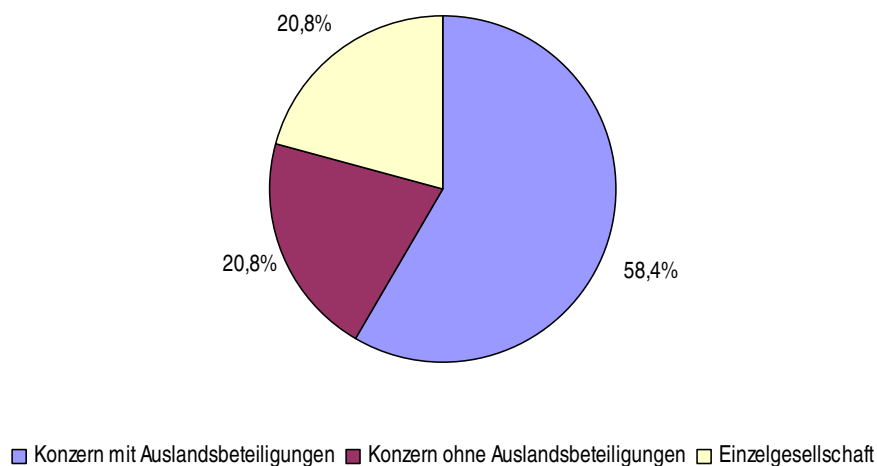


Abb. 6: Gesellschaftsstruktur der Stichprobe

Es zeigt sich deutlich, dass mit 79,2% aller Unternehmen inzwischen auch im Mittelstand die Konzerne die große Mehrheit bilden. Nur noch 20,8% der untersuchten Gesellschaften operieren als Einzelgesellschaft. Innerhalb der Konzerne ist ein eindeutiger Trend zur Internationalisierung der Gesellschaftsstruktur zu erkennen. 58,4% aller Unternehmen, dies entspricht 73,7% der Konzerne, sind nicht nur deutschlandweit organisiert, sondern haben auch Konzerntöchter im Ausland.

Die Internationalisierung der Gesellschaftsstruktur im Mittelstand ist die folgerichtige Reaktion auf den hohen internationalen Absatz für den „Exportweltmeister Deutschland.“ Die Exportquote der Stichprobe ist in der folgenden Grafik dargestellt. Sie ist definiert als Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz.

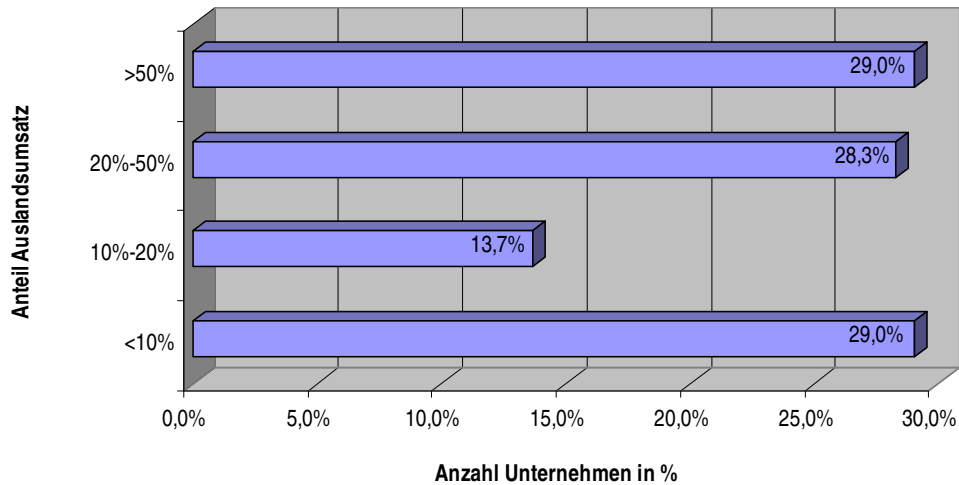


Abb. 7: Exportquote der untersuchten Unternehmen

Während 29% der untersuchten Unternehmen über 50% ihres Umsatzes im Ausland generieren, sind ebenso viele Unternehmen bisher fast ausschließlich auf dem deutschen Markt aktiv. Allerdings ist ein klarer Trend zu einer hohen Exportquote zu erkennen. 28,3% der Unternehmen weisen eine Exportquote von 20%-50% auf und 13,7% erwirtschaften 10%-20% ihrer Umsätze im Ausland. Diese Ergebnisse für den Mittelstand decken sich weitgehend mit der gesamtdeutschen Exportquote für das Jahr 2003, die bei 38,1% lag.

Besondere Beachtung bei der Betrachtung der Exportquote sollte auf branchenspezifische Unterschiede gelegt werden.

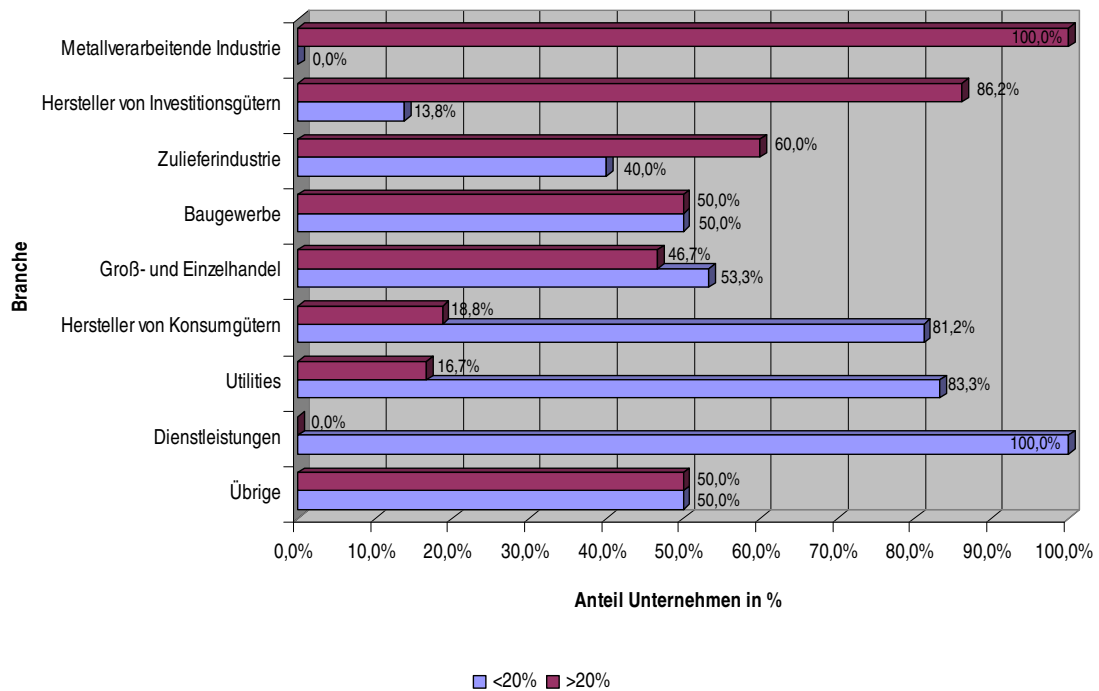


Abb. 8: Exportquote nach Branchen

Vor allem die Unternehmen aus der Metallverarbeitenden Industrie, die Hersteller von Investitionsgütern (insbesondere aus dem Maschinenbausektor) sowie die Zulieferindustrie weisen eine durchschnittliche Exportquote von mehr als 20% auf. Dagegen sind die Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche, die Utilities und die Hersteller von Konsumgütern mit einer Exportquote von i.d.R. weniger als 20% stark auf den deutschen Markt fixiert, was teilweise auch auf die Natur der Branche zurückzuführen ist.

3.4 Anzahl der Tochtergesellschaften

Zusammenfassung:

In der Stichprobe haben 48 % der Unternehmen sechs oder mehr Tochtergesellschaften. Unternehmen ohne Tochtergesellschaften sind mit 20,8 % vertreten.

Ein wichtiges Kriterium, gerade im Hinblick auf die Aufstellung eines Konzernabschlusses ist die Anzahl der Tochtergesellschaften eines Unternehmens.

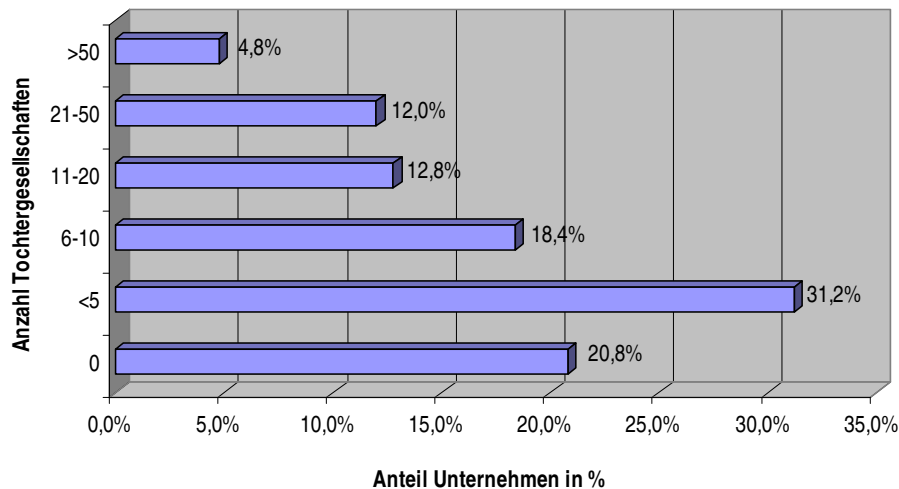


Abb. 9: Anzahl der Tochtergesellschaften

20,8% der Unternehmen sind Einzelgesellschaften. Die Gruppe der Konzerne mit weniger als fünf Tochtergesellschaften nimmt 31,2% der Stichprobe ein. 18,4% der Unternehmen besitzen fünf bis zehn Tochtergesellschaften. Die Konzerne mit mehr als zehn Tochtergesellschaften sind mit einem Anteil von 29,6% vertreten. Die Gruppe unterteilt sich in Konzerne mit 11-20 Tochtergesellschaften (12,8%), Konzerne mit 21-50 Tochteruntergesellschaften (12%) und Konzerne mit mehr als 50 Tochtergesellschaften (4,8%).

3.5 Struktur der Geschäftsführung

Zusammenfassung:

Nur 14,9 % der Unternehmen verlassen sich bei der Geschäftsführung allein auf das Können und Geschick der eigenen Gesellschafter. Um eine erfolgreiche Geschäftsführung zu gewährleisten werden in 63,2% der Unternehmen ausschließlich externe Entscheidungsträger für Managementaufgaben eingesetzt.

Eine häufig auftretende Problematik, gerade in mittelständischen Unternehmen, ist die Frage nach der Geschäftsführung. Besonders bei Unternehmen, die sich aus einer langen Familientradition heraus entwickelt haben, stellt sich die Frage, ob es sinnvoll oder notwendig ist, das Know-How eines oder mehrerer externer Entscheidungsträger in Anspruch zu nehmen, oder ob die Qualität der Geschäftsführung eher durch die Eigentümer gewährleistet werden kann.

Wie Abbildung 10 zeigt, besteht eine klare Tendenz zur Geschäftsführung durch Fremdgeschäftsführer.

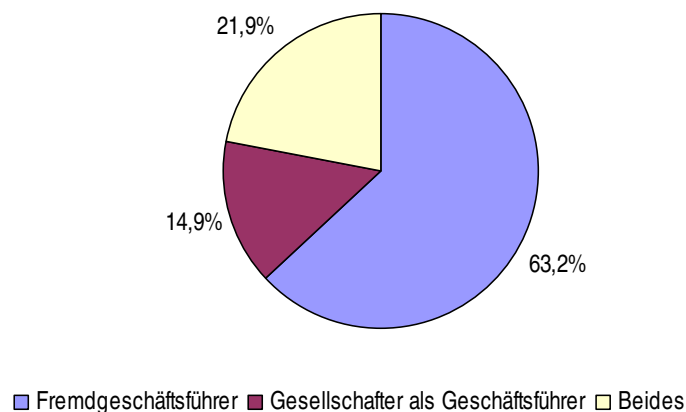


Abb. 10: Struktur der Geschäftsführung

Der Anteil der Unternehmen mit einem rein externen Management liegt bei 63,2%. Nur noch 14,9% der Unternehmen setzen bei der Geschäftsführung alleine auf das Know-How der eigenen Gesellschafter. 21,9% hingegen praktizieren einen Mittelweg durch eine Mischung aus Gesellschaftern und Fremdgeschäftsführern im Management.

Die sich an diese Darstellung anschließende Frage nach der Vergütung des Managements sowie nach bestehenden Anreizsystemen wird in Kap.8 „Vergütung des Managements“ genauer untersucht.

4 Finanzierung

Zusammenfassung:

Die Einführung von Basel II wird den Wandel im Bereich der Unternehmensfinanzierung beschleunigen. Unternehmen, die bei Entscheidungen über die Finanzierungsstruktur auch die Rückwirkungen auf ihre Bonität - im besonderen die Stärkung der Eigenkapitalbasis - berücksichtigen, können sich in Zukunft günstige Finanzierungsbedingungen bei den Kreditinstituten sichern.

Im deutschen Mittelstand dominiert weiterhin die Fremdfinanzierung (Bankkredite). Allerdings ist bereits ein Trend zu einer verstärkten Eigenkapitalfinanzierung in den geplanten Finanzierungsmaßnahmen bei mehreren Unternehmen zu verzeichnen.

Bisher hatten die Eigenkapitalquote und die Bonität der Unternehmen häufig nur geringe Auswirkungen auf die Kosten der Fremdfinanzierung, da bei den Kreditinstituten i.d.R. eine nach den tatsächlichen Ausfallrisiken differenzierte Kreditvergabe ausblieb. Durch Basel II wird sich die Kreditvergabe nun verstärkt an der Zahlungsfähigkeit der Schuldner ausrichten. Künftig werden Unternehmen mit einer guten Bonität leichter und günstiger Kredite bekommen, während sich für Unternehmen mit einer unzureichenden Bonität die Kreditaufnahme verteuern wird. Durch Basel II wird damit in letzter Konsequenz auch indirekt festgelegt, zu welchen Konditionen die Unternehmen künftig von den Banken Kredite erhalten. Der Mittelstand ist deshalb gefordert, die aktuelle Unternehmensfinanzierungsstruktur sowie geplante Änderungen in der Finanzierungsstruktur im Hinblick auf Alternativen zum klassischen Bankkredit zu überdenken. Einige Unternehmen haben dabei bereits die Zeichen der Zeit erkannt und versuchen schon in naher Zukunft ihre Bonität durch eine verstärkte Eigenkapitalfinanzierung zu verbessern.

Kredite an Firmenkunden, die ein Gesamt-Kreditvolumen von weniger als 1 Mio. € beim jeweiligen Kreditinstitut aufweisen, können gemäß Basel II zwar von den Kreditinstituten in einem so genannten Retail-Portfolio zusammengefasst und mit einer geringeren Eigenkapitalsumme unterlegt werden. Trotzdem wird Basel II für Unternehmen mit schlechter Bonität tendenziell eine Kreditverteuerung zur Folge haben.

Als Alternative zum Bankkredit kommt - auch für mittelständische Unternehmen, welche die kritische Größe für einen Gang an den Kapitalmarkt (Begebung von Anleihen / Börsengang) nicht aufweisen - die Aufnahme von Eigenkapital durch neue Anteilseigner in Betracht. Dies kann beispielsweise durch die Beteiligung eines atypischen stillen Gesellschafters erfolgen. Da bei den meisten Ratingverfahren die Einstufung stark von der Eigenkapitalquote des Unternehmens abhängt, können damit die Konditionen für bestehende oder neue Kreditfinanzierungen verbessert werden.

Ein weiteres geeignetes Instrument zur Stärkung der Eigenkapitalbasis im Mittelstand ist die traditionelle Beteiligung über private Beteiligungsgesellschaften (Private Equity). Private Equity sind Eigenkapital- und eigenkapitalähnliche Beteiligungen an Unternehmen, die nicht an der Börse notiert sind. Häufig werden von

Private Equity-Gesellschaften sogenannte Private Equity-Fonds gegründet, in denen sich Kapitalgeber zusammenschließen um sich an Unternehmen zu beteiligen. Die Private Equity-Gesellschaften dienen dabei als „Mittler“ zwischen Kapitalanlegern und finanzierten Unternehmen.

Mittelständische Unternehmen, welche sich vor der direkten Form der Unternehmensbeteiligung scheuen, können so genanntes Mezzanine-Kapital als eigenkapitalverstärkendes Instrument einsetzen. Mezzanine-Kapital kann insbesondere in Form von Genussscheinen, Genussrechten und stillen Beteiligungen begeben werden. Das Unternehmen stärkt seine Eigenkapitalposition, ohne den Investoren dafür volle Gesellschafterrechte einräumen zu müssen. Somit werden durch Mezzanine-Kapital Elemente der Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung verbunden, wodurch sich Gestaltungsspielräume in Bezug auf den Kapitalcharakter und die Mitwirkungsrechte bieten. Eigenkapitalgeprägtes Mezzanine-Kapital – sog. „Equity Mezzanine Capital“ – wird als bilanzielles Eigenkapital behandelt und verbessert damit die Eigenkapitalquote des Unternehmens. Es kann von allen Unternehmen unabhängig von der Rechtsform (AG, GmbH, KG, OHG, etc.) genutzt werden.

4.1 Eigentümerstrukturen im Mittelstand

Zusammenfassung:

Mit knapp 90% ist die klare Mehrheit der mittelständischen Unternehmen in der Hand privater und institutioneller Investoren. Die Anteile der Unternehmen sind in relativ geringem Umfang am Kapitalmarkt gelistet, was sich anhand der Quote der börsennotierten Unternehmen in der Stichprobe von 10% zeigt.

Die Eigentümerstruktur im deutschen Mittelstand hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Abbildung 11 stellt die Mehrheitsverhältnisse in den untersuchten Unternehmen dar:

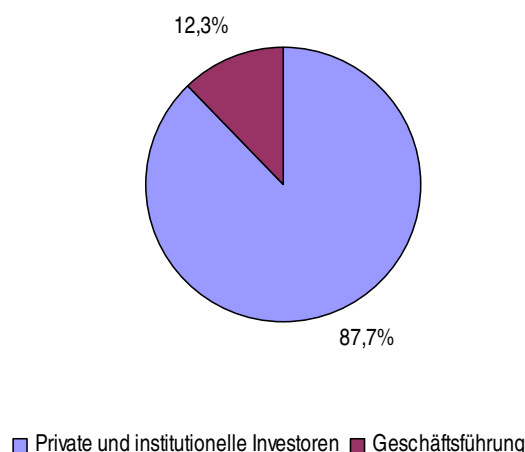


Abb. 11: Mehrheitsverhältnisse im Mittelstand

Sie zeigt, dass mit 87,7% die große Mehrheit der Unternehmen inzwischen im Besitz von privaten oder institutionellen Investoren ist. Nur noch 12,3% der Unternehmen sind im Eigentum der Geschäftsführung.

Im Hinblick auf die Börsennotierung der mittelständischen Unternehmen zeigt sich folgendes Bild:

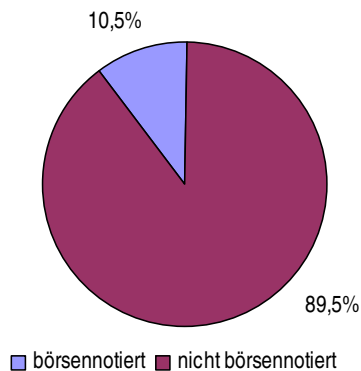


Abb. 12: Börsennotierung im Mittelstand

Nur ca. jedes 10. mittelständische Unternehmen in der Stichprobe ist am Kapitalmarkt notiert. Die traditionelle Mittelstandsfinanzierung ist, wie in den folgenden Kapiteln dargestellt wird, primär immer noch die Fremdkapitalfinanzierung über Bankkredite. Gerade im Hinblick auf die geringe Eigenkapitalausstattung im Mittelstand besteht damit bei annähernd 90% der mittelständischen Unternehmen ein bedeutendes Potenzial zur Mittelbeschaffung über den Kapitalmarkt.

4.2 Ressourcen der Unternehmensfinanzierung im Mittelstand

Zusammenfassung:

Fremdkapital stellt immer noch die dominierende Unternehmensfinanzierung im deutschen Mittelstand dar. Dies wird begünstigt durch die i.d.R. hohe geforderte Eigenkapitalverzinsung und die Tatsache, dass Fremdkapital aktuell durch wenig risikoadjustierte Kreditzinsen verhältnismäßig preiswert ist.

Die Finanzierungsstruktur im Mittelstand ist aufgrund der verschärften Eigenkapitalanforderungen im Zuge von Basel II und den damit veränderten Bedingungen für die Fremdkapitalaufnahme der Unternehmen ein stark diskutiertes Thema. Abbildung 13 stellt die Höhe der Eigenkapitalquote nach vier Größenkriterien dar:

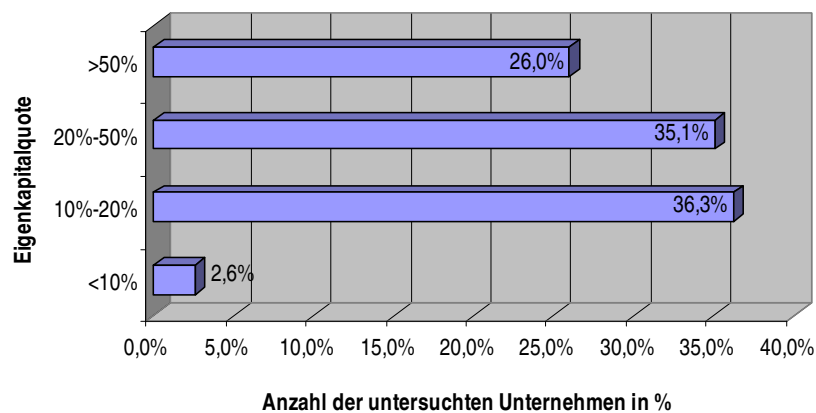


Abb. 13: Eigenkapitalquote im Mittelstand

Die Grafik zeigt, dass 38,9% der Mittelständler eine Eigenkapitalquote von weniger als 20% aufweisen. Dabei wurden die Unternehmen aus der Banken- und Versicherungsbranche, deren Eigenkapitalquote i.d.R. bei weniger als 10% angesiedelt ist, gar nicht berücksichtigt. 35,1% der Unternehmen liegen zwischen 20% und 50% und 26% haben eine Eigenkapitalquote von mehr als 50%.

Die Interpretation der reinen Absolutwerte ist nur bedingt aussagekräftig. Deshalb wird zur besseren Dimensionierung zunächst ein Vergleich mit anderen Mittelstandsstudien vorgenommen.

Gegenüber den Ergebnissen der traditionellen Mittelstandsstudien, wie sie beispielsweise von den Sparkassenverbänden regelmäßig durchgeführt werden, stellen sich die vorliegenden Daten als äußerst positiv dar. Diese Studien gehen von einer Eigenkapitalquote für den Mittelstand von 6% aus. Entscheidend für die großen Abweichungen zu den vorliegenden Werten ist die Art der einbezogenen Unternehmen. Während in diesen Studien besonders viele Kleinstunternehmen mit einem Umsatz von 0,125 Mio. € bis 5 Mio. € erfasst werden, die kaum Eigenkapital aufbringen (die Eigenkapitalquote liegt bei diesen Unternehmen im Schnitt zwischen 1,2% und 3,3%), greift die vorliegende Studie fast ausschließlich auf eine Datenbasis von Unternehmen mit mehr als 100 Mio. € Umsatz zurück.

Besser geeignet zur Interpretation der vorliegenden Ergebnisse sind deshalb Studien, die auf eine ähnliche Größenkategorie bei ihrer Unternehmensauswahl abzielen. So ermittelt beispielsweise die Siemens Financial Service Gruppe eine durchschnittliche Eigenkapitalquote für deutsche Unternehmen einer vergleichbaren Größenordnung von knapp 30%, die sich ungefähr mit den Ergebnissen der vorliegenden Studie deckt. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland damit klar hinter den Unternehmen aus den USA, die durchschnittlich 54% Eigenkapitalquote aufweisen oder den europäischen Konkurrenten aus Frankreich und Großbritannien, mit jeweils durchschnittlich 50% Eigenkapital.

4.3 Geplante Änderungen in der Finanzierungsstruktur

Zusammenfassung:

Im Zuge von Basel II wird sich die optimale Unternehmensfinanzierung verschieben, da Unternehmen in Zukunft nur noch über eine gute Bonität und damit eine adäquate Eigenkapitalausstattung an preiswertes Fremdkapital gelangen können. Dadurch wird die Eigenkapitalfinanzierung in den nächsten Jahren verstärkt an Bedeutung gewinnen. Dabei hat das Umdenken der mittelständischen Unternehmen im Bereich der Unternehmensfinanzierung bereits begonnen, was sich anhand der geplanten Finanzierungsmaßnahmen mehrerer Unternehmen ableiten lässt, die verstärkt auf Eigenkapitalinstrumenten abstellen wollen.

Insgesamt planen 48,8% der Unternehmen in naher Zukunft größere Finanzierungsmaßnahmen. Diese verteilen sich auf die folgenden Ressourcen:

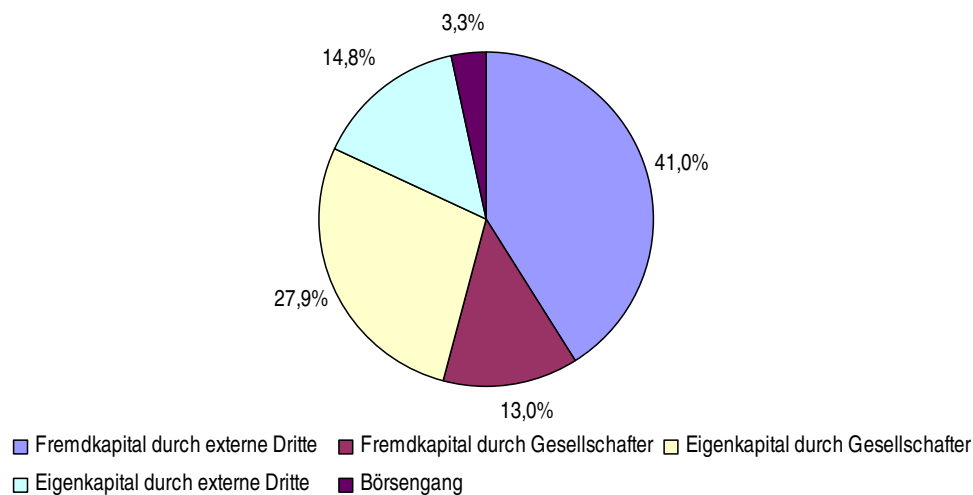


Abb. 14: Geplante zeitnahe Finanzierungsmaßnahmen

54% dieser Unternehmen beabsichtigen eine Finanzierung durch Fremdkapital. Diese soll bei 41% durch externe Dritte (i.d.R. Banken) und bei 13% durch Gesellschafter erfolgen. Die restlichen 46% der Unternehmen, die zeitnahe Finanzierungsmaßnahmen planen, beabsichtigen sich durch Eigenkapital zu refinanzieren. Dabei wird bei 27,9% der Unternehmen das Eigenkapital der eigenen Gesellschafter präferiert. 14,8% aller Unternehmen wollen sich Eigenkapital durch externe Dritte, z.B. durch stille Beteiligungen erschließen und 3,3% der Unternehmen planen in naher Zukunft einen Börsengang.

5 Rechnungslegung

5.1 Verbreitung von Konzernabschlüssen

Zusammenfassung:

Die Betrachtung der Berichterstattung im Mittelstand zeigt, dass ein Großteil der Konzerne auch einen Konzernabschluss aufstellt. 12% der Konzerne sehen von einer Aufstellung eines eigenen Konzernabschlusses ab, da für sie entweder ein befreiender Konzernabschluss eines übergeordneten Mutterunternehmens existiert oder sie die in §293 HGB definierten größenabhängigen Befreiungskriterien unterschreiten.

Während die Unternehmen aus dem Prime Standard der deutschen Börse aufgrund der Internationalisierung der Kapitalmärkte und der Vorschriften zur Anwendung internationaler Rechnungslegungsnormen durch die Deutsche Börse AG inzwischen ausschließlich nach internationalen Rechnungslegungsstandards berichten, verwendet der deutsche Mittelstand mit 65,5% in der Stichprobe noch weitgehend die Vorschriften des HGB zur Berichterstattung.

Insgesamt 69,6% aller untersuchten Unternehmen erstellen einen Konzernabschluss.

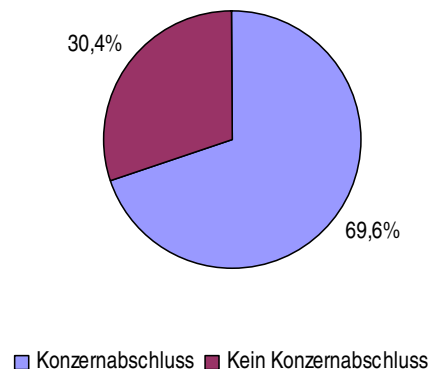


Abb. 15: Anteil der Unternehmen mit/ohne Konzernabschluss

Von den 30,4% der Unternehmen, die keinen Konzernabschluss aufstellen, entfallen 20,8% auf Einzelgesellschaften (vgl. dazu auch Abb. 6 Gesellschaftsstruktur der Stichprobe) und 9,6% auf Konzerne. Somit erstellen 12,1% der Konzerne keinen Konzernabschluss.

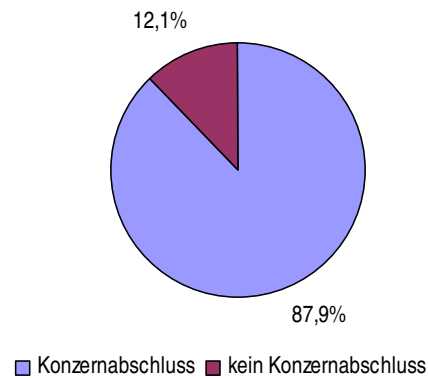


Abb. 16: Anteil der Konzerne mit/ohne Konzernabschluss

Die Befreiung eines Konzerns von der Aufstellung eines Konzernabschlusses kann in Deutschland auf der Basis von zwei gesetzlichen Regelungen erfolgen. Zum einen existiert die Möglichkeit einer Befreiung, falls an zwei aufeinander folgenden Bilanzstichtagen mindestens zwei der drei in §293 HGB definierten Größenkriterien (entweder brutto oder netto) nicht überschritten werden. Zum anderen besteht nach §291 HGB die Möglichkeit eines befreienden Konzernabschlusses durch ein übergeordnetes Mutterunternehmen.

5.2 Unterjährige Abschlüsse im Mittelstand

Zusammenfassung:

Nur ein geringer Teil der Unternehmen ist für die nach Basel II geforderte zeitnahe Berichterstattung gerüstet. Gerade etwas mehr als die Hälfte der Einzelgesellschaften und sogar nur ¼ der Konzernunternehmen erstellt einen monatlichen Abschluss. Liegen keine monatlichen Berichtswerte vor, so ergeben sich hieraus auch Probleme bei einer effizienten Unternehmenssteuerung. Hauptsächlich wird in den monatlichen Abschlüssen eine Gewinn- und Verlustrechnung erstellt. Die Aussagekraft einer Cash Flow Rechnung, die sich z.B. durch bilanzpolitische Maßnahmen nur bedingt beeinflussen lässt, wird von den Unternehmen in der Stichprobe für die unterjährige Berichterstattung nur in geringem Maße eingesetzt.

Daneben erscheint es wahrscheinlich, dass sich aufgrund von Basel II zumindest für einen Teil der 12,1% der Konzerne, die bisher aufgrund von gesetzlichen Befreiungsmöglichkeiten oder aufgrund eines befreienden Konzernabschlusses eines Mutterunternehmens keinen Konzernabschluss aufstellen, eine faktische Pflicht zur Erstellung eines Konzernabschlusses ergibt.

Aufgrund von Basel II werden die Banken für die Bonitätsbeurteilung der Kreditnehmer interne und / oder externe Ratings benötigen. Die Unternehmen werden deshalb gefordert sein, die Banken laufend und möglichst zeitnah mit Unternehmensdaten zu versorgen. Dabei ist davon auszugehen, dass auch die Vorlage von Zwischenabschlüssen von den Kreditnehmern gefordert wird.

Die folgende Abbildung illustriert den Status der monatlichen Zwischenberichterstattung im Mittelstand:

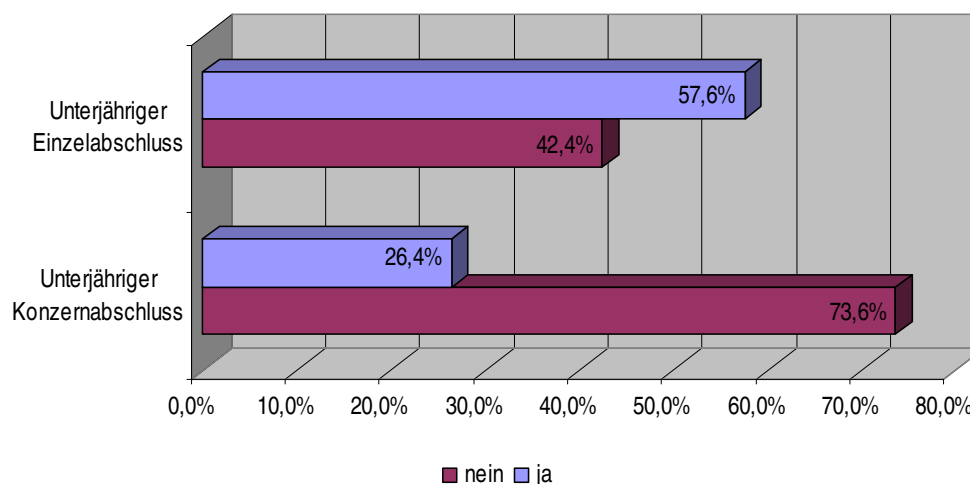


Abb. 17: Monatliche Berichterstattung im Einzel- und Konzernabschluss

Insgesamt berichten nur 57,6% der Unternehmen auf Einzelabschlussebene monatlich. Obwohl im HGB-Einzelabschluss noch keine Cashflow Rechnung verlangt wird, scheint diese in Zukunft, gerade im Hinblick auf

ihre Informationsfunktion sowie ihre verpflichtende Aufnahme in die Konzernabschlüsse nach DRS und IFRS wichtiger Bestandteil auch des HGB Einzelabschlusses zu werden. Diese Tendenz lässt sich bereits daran erkennen, dass, wie in Abbildung 18 dargestellt, aktuell schon 59,8% der Unternehmen eine Cashflow-Rechnung für den monatlichen Einzelabschluss erstellen. Die monatliche Berichterstattung der Konzerne hingegen liegt nur bei 26,4%. Dabei ist die Berechnung bereits um die Konzerne bereinigt, die keinen Konzernabschluss erstellen.

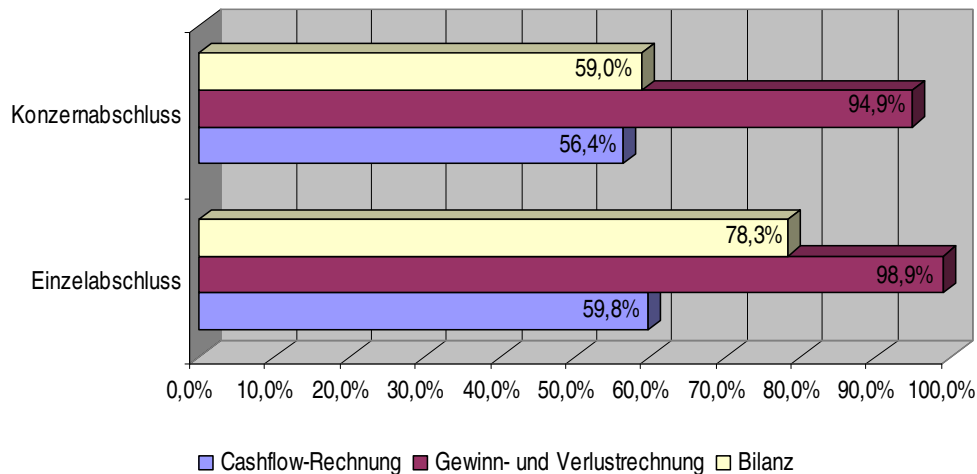


Abb. 18: Elemente der monatlichen Berichterstattung

Obwohl die Cashflow-Rechnung sowohl nach internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS und US-GAAP), als auch nach den DRS ein verpflichtender Bestandteil des Abschlusses ist, erstellen nur 56,4% der Konzerne eine unterjährige Cashflow-Rechnung im Zuge ihrer monatlichen Berichterstattung. Weiterhin beinhaltet der monatliche Abschluss bei 59% der Konzerne eine Bilanz und bei 94,9% eine Gewinn- und Verlustrechnung. Die monatlichen Einzelabschlüsse enthalten bei 78,3% der Unternehmen eine Bilanz, bei 98,9% eine Gewinn- und Verlustrechnung und bei 59,8% eine Cashflow-Rechnung.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass eine vollständige monatliche Berichterstattung zukünftig sowohl im Einzelabschluss als auch im Konzernabschluss einen höheren Stellenwert bekommen muss, um den Anforderungen von Basel II nach einer zeitnahen und umfassenden Berichterstattung zu genügen.

5.3 Dauer der Abschlusserstellung

Zusammenfassung:

Die Ergebnisse zeigen, dass bei den Unternehmen, die unterjährig berichten, die Versorgung der Banken und Investoren mit Unternehmensdaten unterjährig relativ zeitnah erfolgt. Dabei sind Erstellungszeiten für den Einzelabschluss von mehr als einem Monat als deutlich zu lang anzusehen. Die Zeitnähe der Berichterstattung erhöht sich nochmals bei Unternehmen, die in ein Konzernreporting eingebunden sind. Diese Werte gestalten sich auf den ersten Blick relativ positiv. Allerdings bleibt zu beachten, dass die Erstellung eines Konzernabschlusses, die auf der Berichterstattung der Konzerngesellschaften aufbaut, nochmals im Schnitt 1-3 Monate in Anspruch nimmt. Dies fällt besonders bei der Betrachtung des Jahresabschlusses ins Gewicht, da dort nur noch 2/3 der Konzernunternehmen innerhalb von einem Monat nach dem Bilanzstichtag berichten. Unter Berücksichtigung dieser Tatsache bleibt festzuhalten, dass - v.a. im Rahmen eines Konzerns - das Reporting der Einzelabschlüsse beschleunigt werden sollte, um bei annähernd allen Konzerngesellschaften den Zeitraum auf maximal einen Monat zu verkürzen, so dass auch eine zeitnahe Berichterstattung des Konzernabschlusses zum Bilanzstichtag gewährleistet wird. Zur Unternehmenssteuerung ist es unabdingbar, dass die Abschlussdaten auch zeitnah im Controlling zur Verfügung stehen.

Die zeitnahe Versorgung der Banken mit Unternehmensinformationen ist eine wichtige Basis für ein gutes Rating. Dazu werden einerseits die unterjährige, als auch die jährliche Berichterstattung der mittelständischen Unternehmen untersucht.

Im erstgenannten Fall der unterjährigen Berichterstattung zeigt sich zunächst ein relativ positives Bild. Über 90% der Unternehmen erstellen ihren Zwischenabschluss innerhalb von einem Monat nach dem jeweiligen Stichtag. Dabei sind besonders die Unternehmen hervorzuheben, welche im Rahmen eines Konzernreportings berichten. Bei diesen erfolgt die unterjährige Berichterstattung in 99% der Fälle innerhalb von einem Monat. Wichtig ist aber, dass diese Zahlen auch zeitnah dem Controlling zur Unternehmenssteuerung vorliegen. Ideal wäre hier ein Flash Reporting am 2. Arbeitstag eines neuen Monats. Sichere Zahlen sollten für die Unternehmenssteuerung nicht später als nach 10 Arbeitstagen zur Verfügung stehen.

Zur Analyse der Jahresabschlüsse wurden die Einzelabschlüsse der einzelnen Gesellschaften gegenübergestellt. Dabei zeigt sich ebenfalls, dass Unternehmen, die im Rahmen eines Konzernreportings berichten, i.d.R. schneller ihren Abschluss erstellen, als Unternehmen, die nicht in ein Konzernreporting eingebunden sind.

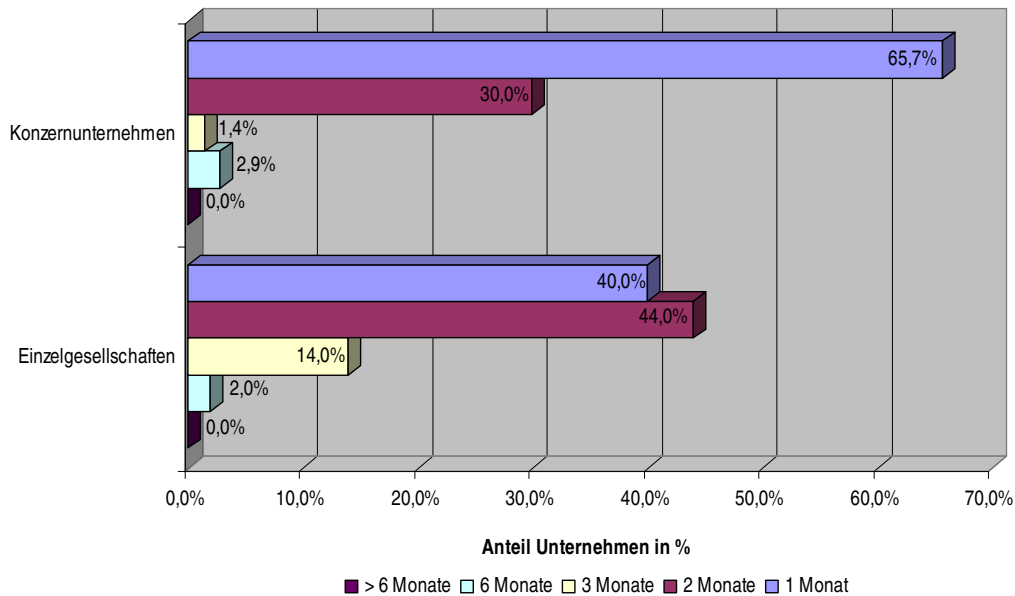


Abb. 19: Dauer der Abschlusserstellung im Mittelstand (Einzelabschlüsse)

Bei den Konzernunternehmen benötigen 65,7% nur einen Monat sowie 30% der Unternehmen zwei Monate zur Erstellung ihres Einzelabschlusses. Innerhalb der Unternehmen, die nicht in ein Konzernreporting eingebunden sind, belaufen sich die Werte auf 40% bzw. 44%.

Dabei ist ein indirekt proportionaler Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Geschwindigkeit der Abschlusserstellung zu beobachten. Bei größeren Unternehmen erfolgt die Abschlusserstellung tendenziell schneller als bei kleineren Unternehmen. Dies deutet darauf hin, dass in größeren Unternehmen mehr Wert auf eine ausreichende Personalbasis im Rechnungswesen gelegt wird, um Abschlüsse schnell erstellen zu können. Ebenfalls kann in diesem Zusammenhang von einem steigenden Grad der Professionalität im Rechnungswesen mit zunehmender Unternehmensgröße ausgegangen werden. Festzustellen bleibt auch, dass in größeren Unternehmen häufiger unterjährige Abschlüsse erstellt werden und durch die Routine und die eingespielten Prozesse die Abschlusserstellung schneller erfolgt, als bei Unternehmen, die eine niedrigere Frequenz bei der Erstellung zeigen.

Die Analyse der Zeiträume zur Erstellung der Konzernabschlüsse zeigt ein ähnliches Bild. Insgesamt 36,4% der Konzerne erstellen den Konzernabschluss innerhalb eines Monats, 43,2% benötigen maximal zwei Monate. Bei den restlichen 20,4% liegt der Konzernabschluss innerhalb von drei bis sechs Monaten nach dem Bilanzstichtag vor. Ein Zeitraum von 3-6 Monaten ist dabei für kapitalmarktorientierte Informationsbedürfnisse als zu lang anzusehen.

5.4 IFRS – Verpasst der Mittelstand den Einstieg in die Internationale Rechnungslegung?

Zusammenfassung:

Im Mittelstand existiert ein großer Umstellungsbedarf im Bereich der Rechnungslegung. Dieser erstreckt sich sowohl auf die börsennotierten Unternehmen, bei welchen eine Umstellung aufgrund der verpflichtenden Anwendung der IFRS ab 2005 bzw. 2007 (für die US-GAAP Anwender und die Unternehmen, die nur über Fremdkapital am Kapitalmarkt aktiv sind) bereits jetzt höchste Priorität erhalten sollte, als auch auf die nicht börsennotierten Unternehmen, für die ebenfalls eine IFRS-Umstellung in Betracht gezogen werden sollte. Einerseits besteht zukünftig eine gesetzliche Verpflichtung zur Umstellung auf IFRS für den Fall, dass diese Unternehmen kapitalmarktorientiert agieren wollen. Andererseits wird durch Basel II mittelfristig eine faktische Verpflichtung zur Aufstellung eines IFRS-Abschlusses entstehen, die sich aus den verbesserten Kreditbedingungen für IFRS-Anwender ergeben wird. Diese resultieren v.a. aus der Vergleichbarkeit von Abschlüssen, für die sich die kapitalmarktorientierten Vorschriften als Vorbild herauskristallisiert haben sowie aus der Tatsache, dass sich durch eine Fair-Value-Bilanzierung nach IFRS i.d.R. die Eigenkapitalausstattung der Unternehmen verbessert. Neben den Anforderungen für Basel II sind IFRS-Anwender bei der Inanspruchnahme alternativer Finanzierungsquellen, wie Private Equity gerade durch ausländische Investoren, sowie bei der Akquisition internationaler Aufträge klar gegenüber den Unternehmen im Vorteil, die sich über einen HGB-Abschluss präsentieren.

Durch die EU-Verordnung 1606/2002 zur Einführung der IFRS ab 2005 bzw. 2007 werden die IFRS verbindlich für alle Konzernabschlüsse kapitalmarktorientierter Unternehmen vorgeschrieben. Im Hinblick auf die Vergleichbarkeit von Abschlüssen werden gerade im Zuge von Basel II die Unternehmen mit einem IFRS-Abschluss in Zukunft bei der Vergabe von Krediten im Vorteil sein. Die Bestandsaufnahme der verwendeten Rechnungslegungsstandards zeigt für den Mittelstand allerdings noch einen Aufholbedarf bei der Rechnungslegung nach IFRS.

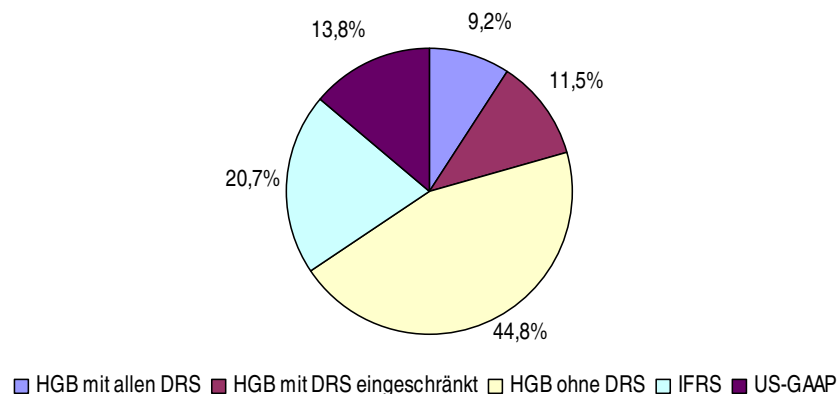


Abb. 20: Verwendete Rechnungslegungsstandards für die Konzernabschlüsse im Mittelstand

20,7% aller Unternehmen in der Stichprobe wenden bereits die IFRS für ihren Konzernabschluss an. 13,8% der Unternehmen in der Stichprobe bilanzieren nach US-GAAP. 65,5% der Unternehmen in der Stichprobe verwenden weiterhin das HGB als Berichtsmedium. Nur 14% der HGB-Anwender halten sich dabei voll an die Vorgaben des DRSC sowie 17,6% mit Einschränkungen (v.a. in den Gebieten Unternehmenserwerbe im Konzernabschluss und Latente Steuern). Dagegen verwenden 68,4% der HGB-Anwender weiterhin die reinen HGB-Vorschriften für den Konzernabschluss. Die Nicht-Anwendung der DRSC Normen ist kritisch zu sehen, da sie zu erheblichen Ergebnisunterschieden führen kann. Dies gilt insbesondere für die Normen zu den latenten Steuern.

Bei den börsennotierten Unternehmen sieht die Verteilung folgendermaßen aus:

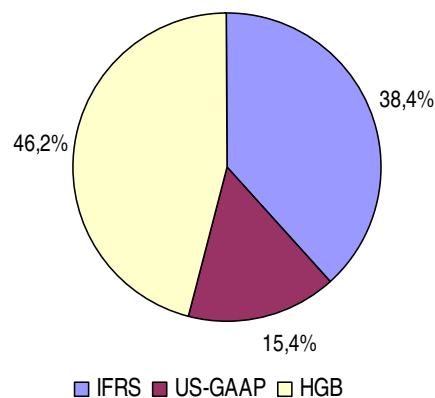


Abb. 21: Verwendete Rechnungslegungsstandards der börsennotierten Unternehmen im Mittelstand

38,4% der börsennotierten mittelständischen Unternehmen bilanzieren bereits nach IFRS sowie 15,4% nach US-GAAP. Allerdings überwiegen auch hier noch die HGB-Anwender mit 46,2%. Auch wenn in 2004 noch keine Verpflichtung zur Anwendung der IFRS Regeln bestanden hat, so sollte intern bereits der Vorbereitungsprozess auf die Umstellung auf die IFRS in 2005 angelaufen sein. Gerade unter Berücksichtigung der Vorgaben von IFRS 1, aufgrund derer bereits die Vergleichszahlen aus der Vorperiode – in diesem Fall also für das Geschäftsjahr 2004 – nach IFRS zu veröffentlichen sind, besteht für diese Unternehmen ein dringender Handlungsbedarf zur Umstellung ihres Rechnungslegungssystems.

6 Controlling

6.1 Primäre Unternehmensziele

Zusammenfassung:

Als bedeutendste Unternehmensziele werden Kundenzufriedenheit, die Steigerung des Unternehmenswertes und die Verbesserung des Cashflows identifiziert, während die Ausschüttungsmaximierung als relativ unbedeutend eingestuft wird.

Die Unternehmen wurden nach ihren primären Unternehmenszielen befragt.

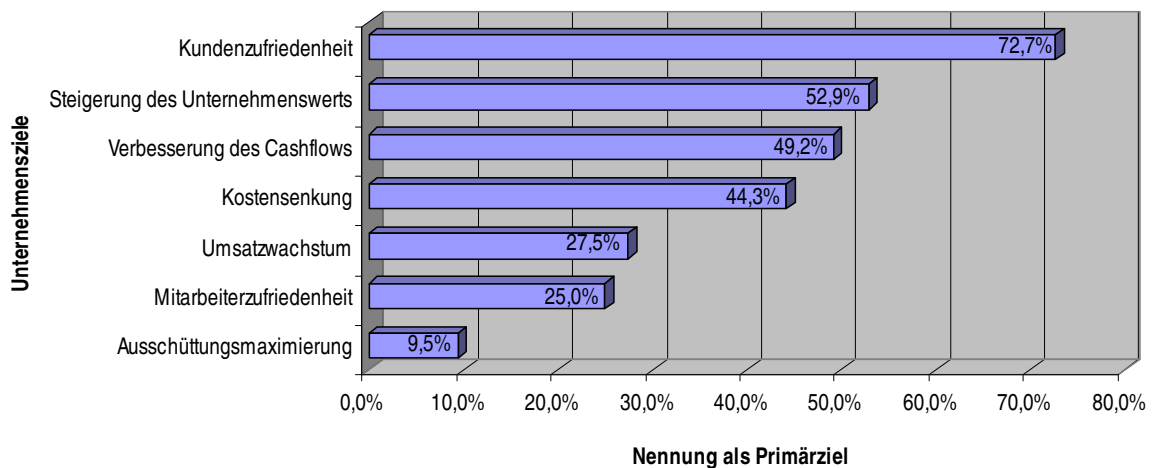


Abb. 22: Primäre Unternehmensziele im Mittelstand (Mehrfachnennungen möglich)

Als wichtigstes primäres Ziel geben 72,7% der befragten Unternehmen die Kundenzufriedenheit an. Weiterhin wird von 52,9% die Steigerung des Unternehmenswertes genannt. Im Gegensatz hierzu wenden aber nur 30,4% der Unternehmen wertorientierte Steuerungsgrößen an, die maßgeblich zur Messung der Unternehmenswertsteigerung herangezogen werden. Auch das Anreizsystem für Mitarbeiter berücksichtigt nur bei 16,8 % der Unternehmen wertorientierte Parameter. Gerade hier besteht also noch Handlungsbedarf bei den Unternehmen der Stichprobe. 49,2% der Unternehmen nennen die Verbesserung des Cashflows und 44,3% der Unternehmen eine Kostensenkung als weitere Ziele. Dagegen definieren nur 9,5% der befragten Unternehmen die Ausschüttungsmaximierung als besonders bedeutendes Unternehmensziel.

6.2 Angewandte Methoden der Unternehmensplanung

Zusammenfassung:

Im Bereich der Unternehmensplanung wenden 90% der Unternehmen einen jährlichen Planungshorizont an, 84% planen mittelfristig bis zu 5 Jahre sowie 34% der Unternehmen strategisch. Dabei setzen bereits 44% der Unternehmen auf das Konzept der rollierenden Planung.

Mittelständische Unternehmen müssen sich aufgrund der Raterfordernisse von Basel II darauf einstellen, dass künftig die bloße Vorlage von Jahresabschlüssen bei den Kreditinstituten als Basis für die Kreditvergabe nicht mehr ausreichend sein wird. Die Kreditinstitute müssen neben rein quantitativen und in die Vergangenheit blickenden Informationen in ihre Ratings in besonderem Maße auch zukunftsorientierte und qualitative Faktoren einfließen lassen. Der Mittelstand ist daher gefordert, neben der bloßen Vorlage von Jahresabschlüssen, auch entsprechende Plandaten zu liefern.

Die Planung muss die Einbindung aller Segmente in einen integrierten, geschlossenen Kreislauf aus Strategieplanung, Mittelfristplanung und Jahresplanung (Budget oder operative Planung) beinhalten. Der Planungsprozess beginnt von der Strategieplanung zur Jahresplanung hin.

Die **strategische Planung** betrachtet den längerfristigen Planungshorizont und behandelt hauptsächlich die angestrebte Unternehmensentwicklung, die strategische Ausrichtung, Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, die Erschließung neuer Märkte und die Analyse von Mitbewerbern.

In der **mittelfristigen Planung** werden die in der strategischen Planung vereinbarten Zielvorgaben und Strategien weiter detailliert und in quantitative Größen umgesetzt. Die mittelfristige Planung beinhaltet deshalb die Definition der Märkte und eine Darstellung des Marktwachstums der einzelnen Segmente. Weiterhin können Aufstellungen zu Marktentwicklungen und Marktanteilen, SWOT-Analysen, Produktfolgeplanungen, Produktlebenszyklusplanungen sowie Portfolioanalysen nach Marktanteilen und Marktwachstum erstellt werden.

Die **Jahresplanung** sollte dem ersten Planjahr der mittelfristigen Planung entsprechen und wird detailliert durch z.B. Personalplanung, Kostenstellenplanung, Forschungs- und Entwicklungsplanung, Investitionsplanung und Umsatzplanung.

Wie die folgende Abbildung zeigt, werden derartige Plandaten aktuell von annähernd allen mittelständischen Unternehmen generiert.

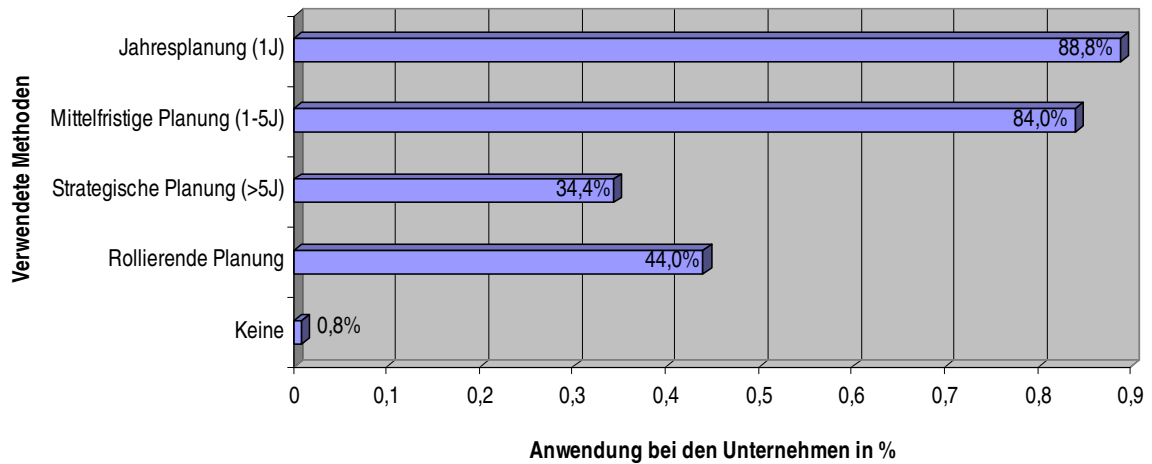


Abb. 23: Angewandte Planungsmethoden im Mittelstand

Knapp 90% der Unternehmen stellen bereits eine Jahresplanung und 84% eine mittelfristige Planung auf. Im Bereich der strategischen Planung sind 34,4% der Unternehmen aktiv. Die geringe Anzahl der Anwender im Bereich der strategischen Planung ist als kritisch zu bezeichnen, da der oben beschriebene Zirkelschluss zwischen strategischer Unternehmensausrichtung und tatsächlicher Planung nicht gegeben ist. Dies kann zu verfehlten mittelfristigen Planungen oder Jahresplanungen führen. Gerade eine große Treffgenauigkeit der Planung wird aber von Investoren und Banken positiv aufgenommen. Ein häufiges Verfehlen der gesetzten Planungsziele schafft Misstrauen.

44% der Unternehmen setzen das Konzept der rollierenden Planung ein. Dieses ermöglicht eine Überlappung von kurz-, mittel- und langfristiger Planung durch eine Fortschreibung des Plans. Durch die Verlängerung des Planungshorizonts um jeweils eine Teilperiode kann somit schnell und flexibel auf externe und interne Veränderungen reagiert werden.

6.3 Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung

Zusammenfassung:

Als Spitzenkennzahlen zur Unternehmenssteuerung werden im Mittelstand weitgehend noch traditionelle Kennzahlen verwendet. Hauptkennzahl ist dabei die Umsatzrendite, gefolgt vom Ergebnis vor Steuern (EBT) und dem Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Goodwillamortisation (EBITDA). Modernere Systeme, wie die wertorientierten Kennzahlen (z.B. EVA oder ROCE) oder die Balanced Scorecard werden von 30% bzw. 17% der untersuchten Unternehmen angewendet.

Durch die steigende Komplexität der Geschäftsvorfälle sowie der internen und externen Prozesse nehmen auch die Anforderungen an das Management im Unternehmen zu. Deshalb ist gerade der Einsatz von geeigneten Kennzahlen notwendig, um komplexe Zusammenhänge erkennen und steuern zu können. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die aktuell verwendeten Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung im Mittelstand.

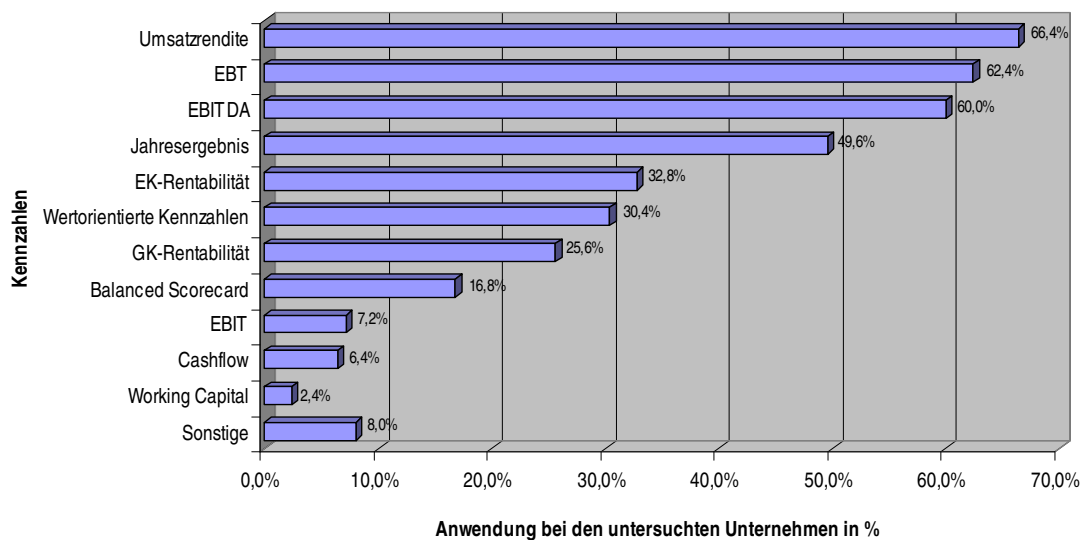


Abb. 24: Verwendete Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung (Mehrfachnennungen möglich)

Die Spitzenkennzahlen unter den mittelständischen Unternehmen sind dabei die Umsatzrendite mit 66,4%, gefolgt vom Ergebnis vor Steuern (EBT) mit 62,4% und dem Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Goodwillamortisation (EBITDA) mit 60%. Das Jahresergebnis wird von 49,6% der Unternehmen zur Unternehmenssteuerung verwendet sowie die Eigenkapitalrentabilität von 32,8%. Dagegen werden die modernen Konzepte der wertorientierten Kennzahlen nur bei 30,4% der Unternehmen angewendet. Darunter fallen u.a.:

- EVA (Economic Value Added, bzw. Geschäftswertbeitrag): Berechnet sich als Geschäftsergebnis vermindert um die Kapitalkosten;

- RONA (Return on Net Assets) bzw. ROCE (Return on Capital Employed): Verhältnis von erwirtschaftetem Ergebnis und eingesetztem Kapital (Net Assets);
- ROI (Return on Investment): Verhältnis von erwirtschaftetem Ergebnis und Investitionen.

Weiterhin wird die Gesamtkapitalrentabilität von 25,6% der Unternehmen, das Konzept der Balanced Scorecard von 16,8%, das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) von 7,2%, der Cashflow von 6,4% und das Working Capital (Verhältnis von kurzfristigen Vermögenswerten zu kurzfristigen Verbindlichkeiten) von 2,4% der Unternehmen zur Unternehmenssteuerung verwendet. Weitere 8% der Unternehmen benützen weniger gebräuchliche oder speziell auf das Unternehmen abgestimmte Kennzahlen.

Kritisch ist zu beurteilen, dass wertorientierte Steuerungsgrößen nur bei ca. einem Drittel der Unternehmen in der Stichprobe zum Einsatz kommen, obwohl gerade diese Steuerungsgrößen, welche die Kapitalbindung berücksichtigen, im Fokus von Basel II stehen. Hier ist ein weitgehendes Umdenken bei den mittelständischen Unternehmen erforderlich, da mit Basel II die klassischen Steuerungsgrößen, wie z.B. die Umsatzrentabilität für Steuerungs Zwecke weniger geeignet sind.

7 ERP-Systeme

Zusammenfassung:

Der dominierende Anbieter für ERP-Systeme ist SAP. SAP-Systeme werden von 62% der Unternehmen im Rechnungswesen sowie von 30% der Unternehmen bei der Konsolidierung eingesetzt. Die EDV-technische Abbildung der Planung erfolgt bei den meisten Unternehmen anhand von SAP oder Excel.

Festzuhalten bleibt, dass sich ein großer Anteil der Unternehmen in der Stichprobe sowohl im Bereich der Planung als auch der Konsolidierung auf Microsoft Excel verlassen. Neben den klaren Vorteilen der einfachen Bedienbarkeit ergeben sich aber auch große Nachteile. So kommt es häufig zu Übertragungsfehlern in Ermangelung von automatisierten Schnittstellen. Weiterhin ergeben sich durch die manuelle Erstellung von Formeln weitere Fehlerquellen. Ein integriertes System ist deshalb zu bevorzugen.

ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) sind für die Unternehmen inzwischen ein essentieller Bestandteil zur Datenverwaltung und Aufbereitung im Rechnungswesen und Controlling. Besonders die starke Vernetzung der Aufgabenbereiche im Rechnungswesen und Controlling sowie die hohe Leistungsverdichtung, die durch ERP-Systeme möglich ist, sind dabei entscheidende Faktoren. Der dominierende Anbieter für ERP-Systeme ist SAP.

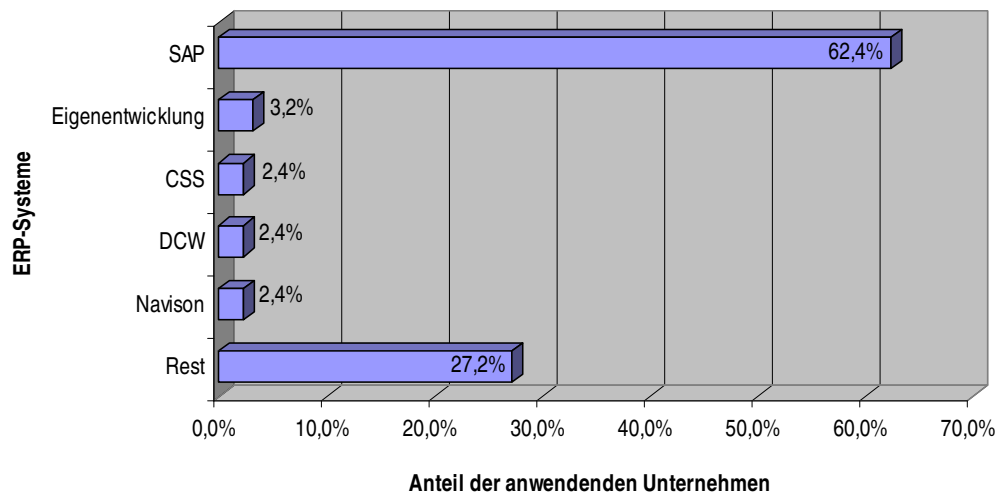


Abb. 25: Verwendete ERP-Systeme im Rechnungswesen

Allein 62,4% der Unternehmen verwenden SAP im Rechnungswesen. Danach kommen mit großem Abstand 3,2% Eigenentwicklungen sowie CSS, DCW und Navision mit jeweils 2,4%. 27,2% der Unternehmen nutzen andere Systeme.

Die Dominanz von SAP ist sowohl bei Konzernunternehmen, als auch bei Einzelunternehmen vorhanden.

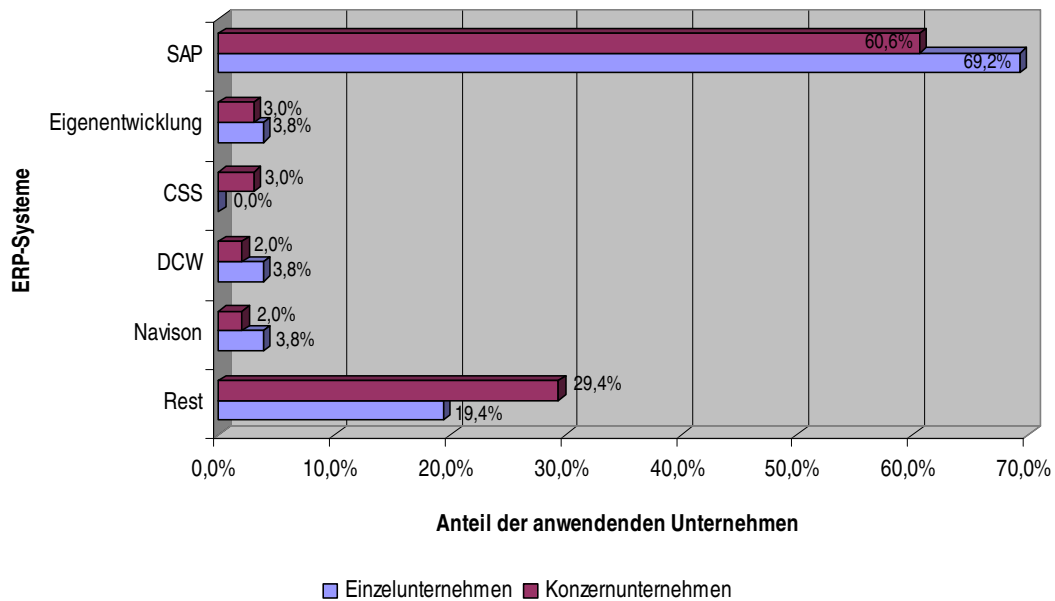


Abb. 26: Verwendete ERP-Systeme im Rechnungswesen nach Einzel- und Konzernunternehmen

Bei den Einzelunternehmen ist die Zahl der SAP-Nutzer mit 69,2% etwas größer als bei den Konzernunternehmen mit 60,6%. Dagegen wird CSS nur von Konzernunternehmen genutzt.

Für das Controlling zeigt sich, aufgrund der Überschneidungen der Aufgabenbereiche in Controlling und Rechnungswesen, eine ähnliche Dominanz von SAP. Zusätzlich werden im Controlling verstärkt Excel-basierte Tools verwendet.

Im Bereich der Konsolidierung ist SAP zwar ebenfalls führend, allerdings, wie die folgende Abbildung zeigt, mit einem Anteil von 30% weniger dominierend.

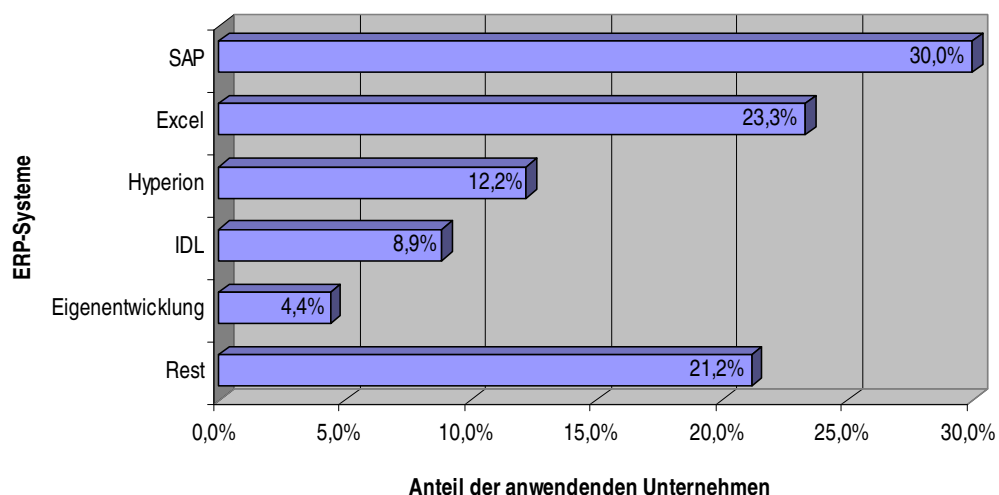


Abb. 27: Verwendete ERP-Systeme bei der Konsolidierung

23,3% der Konzerne verwenden Excel-basierte Tools zur Konsolidierung. Hyperion wird von 12,2% genutzt, 8,9% nutzen die IDL-Konsolidierungssoftware und 4,4% eigene Entwicklungen. Die restlichen 21,2% verwenden andere Systeme.

Zur EDV-technischen Unterstützung der Planung werden von den Unternehmen folgende ERP-Systeme verwendet:

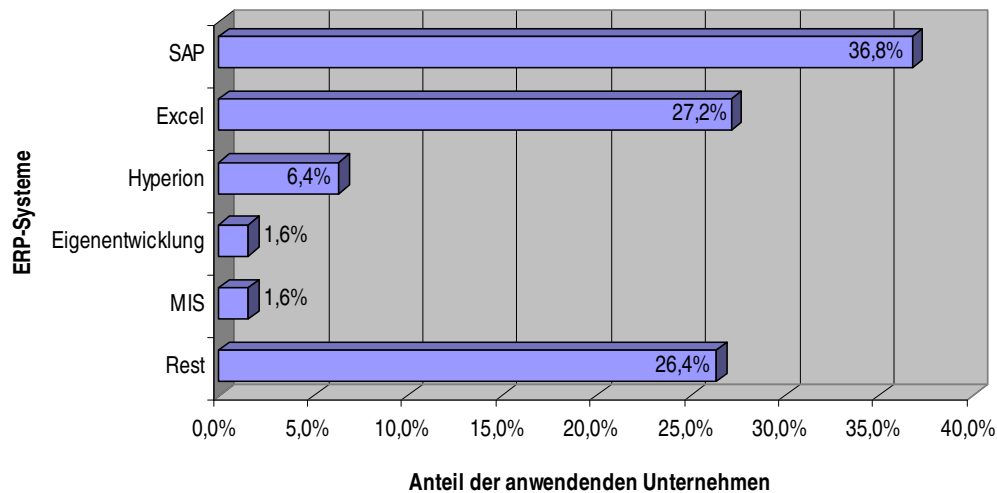


Abb. 28: Verwendete ERP-Systeme zur Planung

Bei 36,8% der Unternehmen werden SAP-Produkte für die Planung eingesetzt. 27,2% der Unternehmen planen mit der Hilfe von Microsoft Excel. Neben diesen beiden gebräuchlichsten Varianten werden bei 6,4% der Unternehmen Hyperion-Produkte, sowie bei jeweils 1,6% MIS bzw. Eigenentwicklungen verwendet. 26,4% der Unternehmen verwenden andere Produkte.

Zur Verwendung von Microsoft Excel bleibt festzuhalten, dass einerseits klare Vorteile durch eine einfache Bedienbarkeit sowie eine gute Modifizierbarkeit bestehen, andererseits eine hohe Fehleranfälligkeit durch fehlende automatisierte Schnittstellen und die manuelle Erstellung von Formeln gegeben ist. Weiterhin sind die Kapazitäten von Microsoft Excel nicht auf große Datenmengen ausgelegt. Aus diesen Gründen ist ein integriertes System zu bevorzugen.

8 Vergütung des Managements

Zusammenfassung:

Inzwischen entlohnen alle untersuchten Unternehmen ihr Management teilweise variabel. Dabei ist es unerheblich ob die Geschäftsführung von Fremdgeschäftsführern oder Gesellschaftern ausgeübt wird. Als Determinanten für die variable Vergütung werden hauptsächlich das Jahresergebnis, die Budgeteinhaltung sowie persönliche Zielvereinbarungen und Leistungskennzahlen verwendet.

Seit einigen Jahren ist die Vergütung von Managern immer wieder Gegenstand der öffentlichen Diskussion. Auslöser waren u.a. die Regelungen im Deutschen Corporate Governance Kodex, der die Offenlegung der Managementgehälter bei kapitalmarktorientierten Unternehmen enthält oder die Abfindungen bei der Übernahme von Mannesmann durch Vodafone. Während börsennotierte Unternehmen durch die Ausgabe von Optionen an die Geschäftsführung deren Entlohnung teilweise an die Entwicklung des Börsenkurses koppelt, stellt sich im Mittelstand die Frage, ob bzw. nach welchen Kriterien der variable Lohnanteil des Managements gestaltet werden soll.

Die Untersuchung liefert zu diesen Fragestellungen eindeutige Aussagen. Alle Unternehmen entlohnen ihr Management inzwischen teilweise variabel. Dabei ist es unerheblich ob die Geschäftsführung von Fremdgeschäftsführern oder Gesellschaftern ausgeübt wird. Die Höhe der variablen Vergütung wird anhand von folgenden Zielen bemessen:

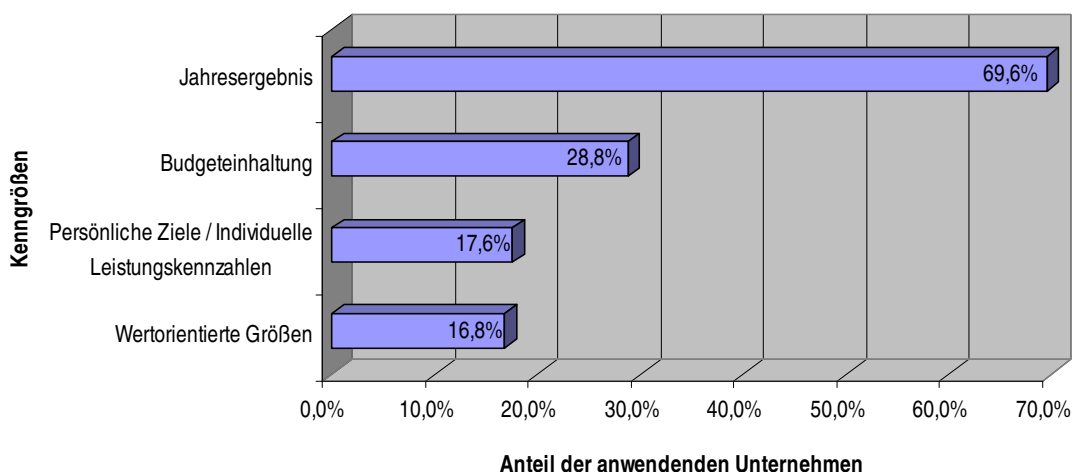


Abb. 29: Entscheidungsfaktoren für die Höhe der variablen Vergütung (Mehrfachnennungen möglich)

Knapp 70% der Unternehmen sieht das Jahresergebnis als entscheidenden Faktor für die variable Vergütung des Managements an. In 28,8% der Unternehmen gilt die Budgeteinhaltung als eine der Bemessungsgrundlagen. 17,6% der Unternehmen definieren persönliche Ziele bzw. individuelle Leistungskennzahlen für ihre Führungskräfte, an deren Zielerreichung die variable Entlohnung gekoppelt ist. In 16,8% der Fälle werden andere

Kennzahlen, wie ROCE, Working Capital oder Cashflow-Größen verwendet. Gerade die geringe Berücksichtigung der wertorientierten Steuerungsgrößen ist kritisch zu sehen, da der Einsatz von wertorientierten Steuerungsgrößen im Rahmen der Unternehmenssteuerung mit 30,4% wesentlich höher ist.

9 Kontakt

Wir bieten Unternehmen an, die bisher nicht an dieser Studie teilgenommen haben und an einem Vergleich Ihrer Daten mit den Ergebnissen dieser Studie interessiert sind sowie Unternehmen die an einer weiteren detaillierten Benachrichtigung Interesse haben, mit uns Kontakt aufzunehmen. Innerhalb von 2 Wochen werden Sie von uns eine Benchmark Analyse Ihrer Daten im Vergleich zu den bisher teilnehmenden Unternehmen erhalten.

Möglichkeiten der Kontaktaufnahme:

<p>FAS AG Ingo Weber Mitglied des Vorstands Böblingerstr. 52 70199 Stuttgart Tel.: +49 711 62 00 749 – 0 Fax: +49 711 62 00 749 – 99 Email: Ingo.Weber@fas-ag.de</p>	<p>FAS AG Ulrich Sommer Prokurist Böblingerstr. 52 70199 Stuttgart Tel.: +49 711 62 00 749 – 0 Fax: +49 711 62 00 749 – 99 Email: Ulrich.Sommer@fas-ag.de</p>
---	--

Autoren der Studie:

Ingo Weber
 Ulrich Sommer
 Stefan Pfanzelt

Mitglied des Vorstands der FAS AG
 Prokurist der FAS AG
 Consultant bei der FAS AG

10 Unser Profil

In Zeiten laufender Veränderungen benötigen Unternehmen die Unterstützung eines kompetenten Partners mit umfassendem Know-How. Die FAS AG ist eine auf den Bereich Corporate Performance Measurement spezialisierte Unternehmensberatung.

Wir beraten Unternehmen aller Branchen von Software und Biotechnologie bis hin zu produzierenden Unternehmen und Finanzkonzernen. Dabei sind wir mit den verschiedensten Strukturen – vom mittelständischen Unternehmen bis zum börsennotierten Großkonzern vertraut. Sie erhalten unsere kompetente Unterstützung bei kleinen bis komplexen Projekten, aber auch als Interimsmanager stehen unsere Mitarbeiter zur Verfügung.

Wir schulen Ihr Personal auf Inhouse Seminaren oder an unserer Akademie für Internationale Rechnungslegung.

Mit unseren Standorten in Stuttgart, Frankfurt und München sind wir deutschlandweit aktiv. Lernen Sie uns kennen – wir freuen uns auf ein unverbindliches, vertrauliches Gespräch.

Unsere Geschäftsbereiche stellen sich wie folgt dar:

International Accounting	Valuation Services	Management Accounting	Akademie für Internationale Rechnungslegung	FAS Wirtschaftsprüfung
<ul style="list-style-type: none"> - Umstellung auf IFRS/ US-GAAP - Erstellung von Abschlüssen nach IFRS/ US-GAAP - Fachliche Stellungnahmen zu IFRS/ US-GAAP - EDV-technische Umsetzung von IFRS/ US-GAAP 	<ul style="list-style-type: none"> - Purchase Price Allocation - Impairment Test - Unternehmensbewertung - Due Diligence - Stock Option Valuation 	<ul style="list-style-type: none"> - Harmonisierung Internes & Externes Berichtswesen - Umsatzkostenverfahren - Fast Close - Konzernberichtswesen - Risikomanagement - Value Based Management - Controlling - Unternehmensplanung 	<ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine IFRS und US-GAAP - Seminare - IFRS für Banken - IFRS für Versicherungen - Certificate in International Accounting (CINA)[®] - InfoDienst - Accounting Research Manager 	<ul style="list-style-type: none"> - Jahresabschlussprüfung - Sonderprüfungen - Verschmelzungsprüfungen - Überschuldungsprüfung - Unterschlagsprüfung - Outsourcing Interne Revision