

Berufsakademie Sachsen  
Staatliche Studienakademie Glauchau  
Mittelständische Wirtschaft

IHK Chemnitz  
(Regionalkammer Zwickau)



# Sachso Meter 2015

## Impressum

Berufsakademie Sachsen  
Staatliche Studienakademie Glauchau  
Kopernikusstraße 51  
08371 Glauchau

Telefon: +49 (0) 3763 / 173 0  
Telefax: +49 (0) 3763 / 173 180  
E-Mail: info@ba-glauchau.de

### Verantwortlich für den Inhalt:

Prof. Dr. Frauke Deckow  
Dr. rer. pol. Nils Fröhlich  
Prof. Dr. Barbara Gelenzov

D.D.V.M. Verlag Chemnitz  
ISBN: 978-3-943581-03-4

## Inhalt

|  |    |
|--|----|
| <b>1.</b> Zum Anliegen des <b>SachsoMeter</b>          | 4  |
| <b>2.</b> Zur Methodik des <b>SachsoMeter</b>          | 4  |
| <b>3.</b> Die Geschäftslage im sächsischen Mittelstand | 6  |
| <b>4.</b> Personalsituation und -management            | 10 |
| <b>5.</b> Rechnungswesen und Controlling               | 17 |
| <b>6.</b> Investitions- und Finanzierungsmanagement    | 20 |
| <b>7.</b> Marketing                                    | 24 |
| Anhang: Mittelstandsdefinitionen                       | 33 |
| Quellenverzeichnis                                     | 34 |

## 1. Zum Anliegen des SachsoMeter

Der Mittelstand spielt für die wirtschaftliche, regionale und gesellschaftliche Entwicklung im Freistaat Sachsen eine bedeutende Rolle. Entsprechend der einschlägigen KMU-Definitionen<sup>1</sup> gehören über 90 Prozent der ansässigen Unternehmen zum Mittelstand, wobei die sächsische Wirtschaft eine ausgeprägt kleinbetriebliche Struktur aufweist. Mit 75,7 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze tragen die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Freistaat erheblich zu dessen Wirtschaftskraft bei.<sup>2</sup> 2014 weist Sachsen unter den neuen Bundesländern das höchste Bruttoinlandsprodukt pro Kopf (24.226 €/Einwohner) auf und verzeichnet auch im längerfristigen Vergleich (Basis 2010) das größte Wachstum des realen Bruttoinlandsproduktes (+ 6,7%).<sup>3</sup> Nicht zuletzt wird die Standorttreue der sächsischen KMU als Rückgrat und als stabilisierender Faktor des Freistaates gesehen.<sup>4</sup>

In den amtlichen Statistiken sind die Wirtschaftskraft und die volkswirtschaftliche Bedeutung des sächsischen Mittelstandes umfänglich dokumentiert.<sup>5</sup> Seine prägenden qualitativen Merkmale sind aus diesen Statistiken jedoch nur bedingt ablesbar, insbesondere um größen- und branchenspezifische Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung im Mittelstand zu identifizieren.

## 2. Zur Methodik des SachsoMeter

Das **SachsoMeter** verfolgt das Ziel, betriebs- und branchenspezifische Informationen über die Praxis der Unternehmensführung in sächsischen KMU zu erheben.<sup>6</sup> Hierbei stehen die folgenden Themenfelder des Mittelstandsmanagements im Fokus der Untersuchung, die zukünftig um weitere aktuelle Brennpunkte der Unternehmensführung ergänzt werden:

- Geschäftslage
- Personalsituation und -management
- Investitions- und Finanzierungsmanagement
- Controlling und Qualitätsmanagement
- Marketing und Vertrieb

Das durch den Studiengang „Mittelständische Wirtschaft“ (Staatliche Studienakademie Glauchau) und durch die IHK Chemnitz (Regionalkammer Zwickau) initiierte **SachsoMeter** beansprucht diese Daten- und Wissenslücke zu schließen, indem Informationen über die Praxis der Unternehmensführung entlang der betrieblichen Funktionsbereiche erhoben werden.

Die Ergebnisse der fortan jährlichen Unternehmensbefragung **SachsoMeter** sollen eine verlässliche und aussagekräftige Datenbasis schaffen, die den sächsischen Mittelständlern – gleich welcher Betriebsgröße – bei unternehmerischen Entscheidungen Orientierung bietet und als fundierte Informationsgrundlage für wirtschafts- und landespolitische Diskussionen dienen. Darüber hinaus liefern die Ergebnisse zusätzlichen Input für die sächsische Förderpolitik und für die Bundesanstalt für Arbeit.

Das vorliegende **SachsoMeter 2015** fasst die wichtigsten Ergebnisse der 2.500 befragten sächsischen KMU zusammen.

Wir danken allen Teilnehmern ganz herzlich für ihre Unterstützung.

Für **Fragen zur Methodik** bzw. zu weiteren Untersuchungsergebnissen des **SachsoMeter** wenden Sie sich bitte an folgende Ansprechpartner:

**Prof. Dr. Frauke Deckow**

Studiengangleiterin „Mittelständische Wirtschaft“  
Tel.: 03763/173-133 (421)  
E-Mail: deckow@ba-glauchau.de

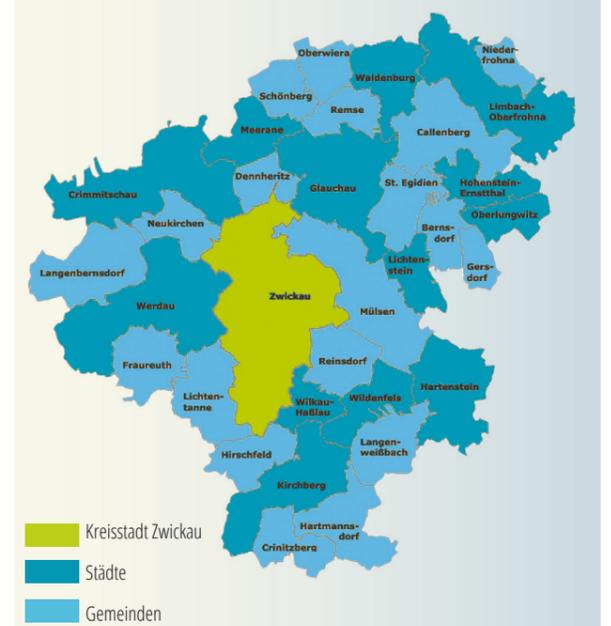
**Dr. rer. pol. Nils Fröhlich**

Dozent im Studiengang „Mittelständische Wirtschaft“  
Tel.: 03763/173-355  
E-Mail: froehlich@ba-glauchau.de

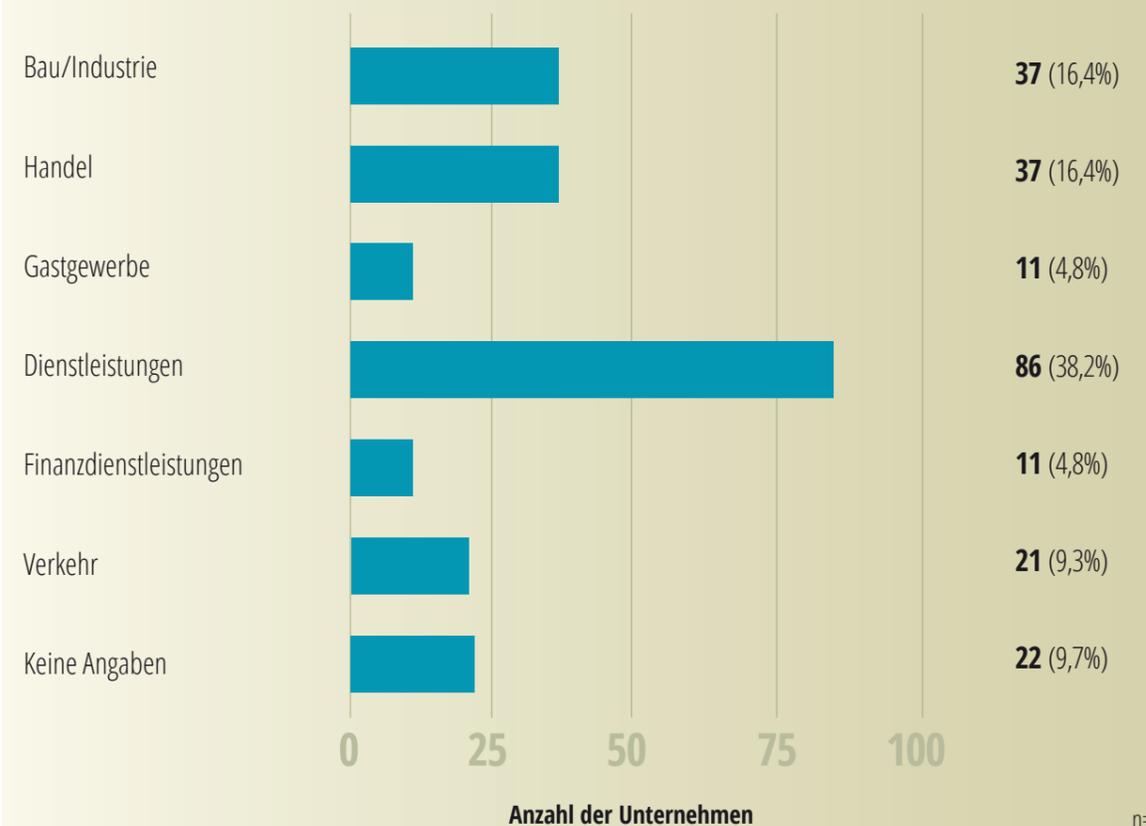
Für die im Januar 2015 schriftlich durchgeführte Erhebung wurden aus dem Adressbestand der Industrie und Handelskammer mithilfe eines Zufallsverfahrens 2.500 Unternehmen aus dem Landkreis Zwickau ausgewählt und postalisch angeschrieben (vgl. Abb. 1). Die Rücklaufquote betrug rund 10 Prozent (225 auswertbare Fragebögen) und liegt damit im üblichen Rahmen solcher Umfragen.<sup>8</sup> Die Branchenverteilung der beteiligten KMU wird in Abb. 2 wiedergegeben.

Der vorliegende Bericht des **SachsoMeter 2015** berücksichtigt ausschließlich kleine und mittlere Unternehmen, d.h. es wurden diejenigen Unternehmen ausgeschlossen, die 500 oder mehr Mitarbeiter beschäftigen und mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz erwirtschaften.<sup>9</sup> Aus den o.g. Bereichen des Mittelstandsmanagements wurde im Rahmen der Datenauswertung zudem eine Auswahl der wichtigsten Ergebnisse getroffen – bspw. bleiben zugunsten des Umfangs der vorliegenden Studie die Untersuchungsergebnisse zu KMU-spezifischen Unterschieden in Bezug auf ihre Branche und Größe außen vor.

**Abb. 1:** Gebiet, aus dem die teilnehmenden Unternehmen stammen



**Abb. 2:** Branchenverteilung der befragten KMU (gemäß IHK-Branchenschlüssel)



### 3. Die Geschäftslage im sächsischen Mittelstand



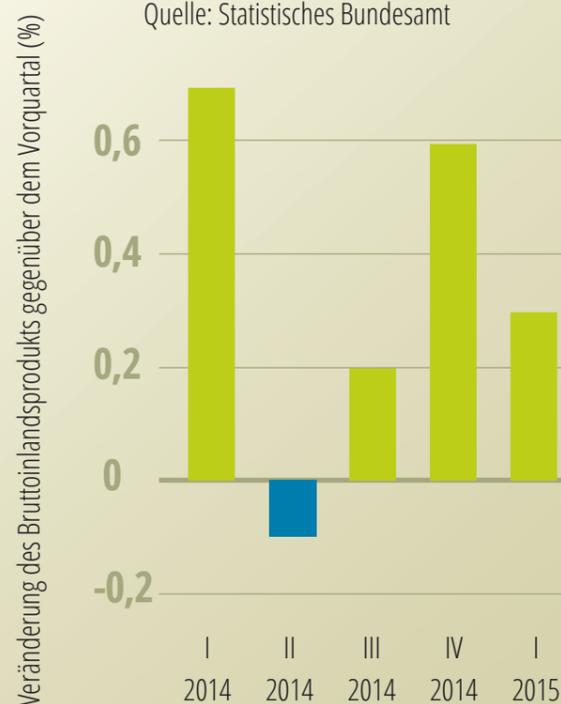
#### Auf einen Blick...

- Der überwiegende Teil des sächsischen Mittelstandes schätzt seine Geschäftslage im Erhebungszeitraum (1. Quartal 2015) gut bis befriedigend ein und geht für den Verlauf des Geschäftsjahres 2015 von einer Entwicklung auf positivem oder zumindest stabilem Niveau aus.
- Am stärksten fühlen sich die sächsischen KMU durch die Steuerbelastung in ihrer Praxis der Unternehmensführung behindert.
- Die vorhandenen Finanzierungsbedingungen, das Ausbildungsniveau des Nachwuchses sowie arbeitsrechtliche und konjunkturbezogene Handlungsfelder werden aktuell nicht als Negativfaktoren des Mittelstandsmanagements wahrgenommen.

Die Geschäftslage des Mittelstandes ist aufgrund seines hohen Anteils an der Gesamtzahl aller Unternehmen (> 90 %) von großer Bedeutung für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und in den einzelnen Bundesländern. Das **SachsoMeter** versucht deshalb, die Einschätzungen der teilnehmenden KMU zu ihrer aktuellen Lage und zu ihren Geschäftserwartungen abzubilden. Den Auswertungen wird zunächst ein Überblick zur gesamtwirtschaftlichen Lage Deutschlands vorangestellt, wobei sich die Daten auf den Zeitraum der vorliegenden Erhebung (1. Quartal 2015) beziehen.

Das konjunkturelle Umfeld in Deutschland entwickelte sich zu Beginn des Jahres 2015 positiv. Das Bruttoinlandsprodukt<sup>10</sup> wuchs preisbereinigt im ersten Quartal 2015 um 0,3 Prozent (vgl. Abb. 3). Dies lag im Wesentlichen an einer gestiegenen Konsum- und Investitionsgüternachfrage, die auch eine entsprechend positive Wirkung auf den Arbeitsmarkt hatte und nach wie vor hat. Zwar gibt es zugleich für die deutsche Wirtschaft eine Reihe schwer einzuschätzender Risikofaktoren („Eurokrise“, Wechselkursschwankungen, Veränderungen der Rohstoffpreise), bisher überwogen aber die erwähnten positiven Effekte.

**Abb. 3:** Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (preis-, saison- und kalenderbereinigt) / Quelle: Statistisches Bundesamt



Ähnlich sieht die wirtschaftliche Lage in Sachsen zum Zeitraum der Erhebung (1. Quartal 2015) aus (vgl. Abb. 4). Zwar liegen aktuelle Zahlen zum sächsischen Bruttoinlandsprodukt noch nicht vor, in den für die konjunkturelle Entwicklung besonders wichtigen Branchen des Einzelhandels und der Industrie sind im Vergleich zum Beginn des Jahres 2014 die Umsätze gestiegen. Das Bauhauptgewerbe hat laut amtlichen Angaben im Jahresvergleich einen Umsatzrückgang hinnehmen müssen. Die Zahl der als arbeitslos erfassten Personen ist in Sachsen ebenso wie auf Bundesebene rückläufig. Auch die Frühjahrskonjunkturumfrage der IHK Chemnitz entspricht diesem Bild.<sup>11</sup>

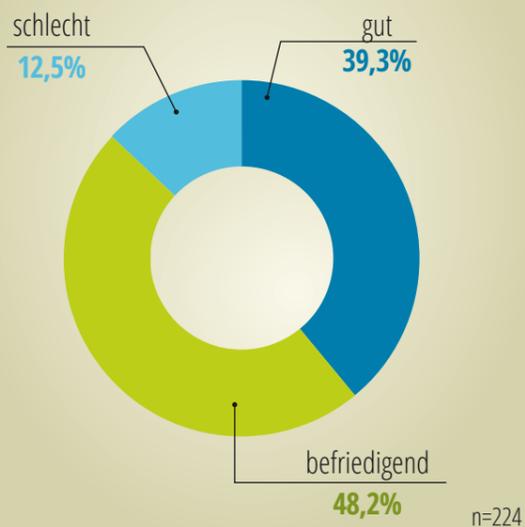
**Abb. 4:** Umsatzveränderung gegenüber Vorjahresmonat / Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen



Die gesamtwirtschaftliche Situation Sachsens wird durch das **SachsoMeter** bestätigt. Die Mehrheit der teilnehmenden KMU schätzten ihre aktuelle Auftragslage und ihre Gewinnsituation zum Zeitraum der Erhebung (1. Quartal 2015) gut bis befriedigend ein (vgl. Abbildungen 5-6).

**Abb. 5:** Beurteilung der Auftragslage (Gegenwart) durch die KMU

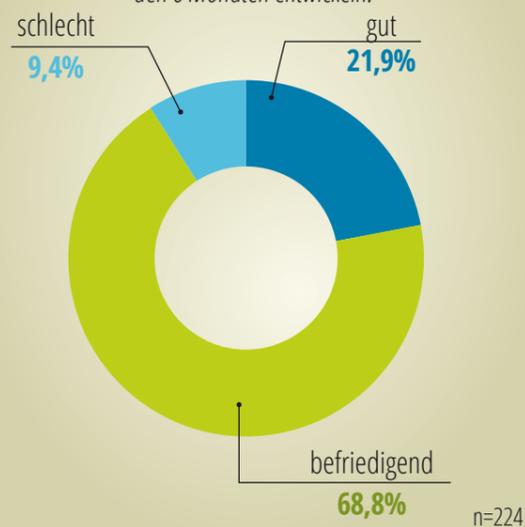
Wie beurteilen Sie Ihre momentane Auftragslage?



Verhaltener, aber dennoch stabil zeigten sich die Geschäftserwartungen bezogen auf das Jahr 2015. Die Mehrheit der teilnehmenden KMU prognostizierte eine Entwicklung auf stabilem Niveau. Immerhin 21,9% und 18,3% gingen von einer Verbesserung der Auftragslage und der Gewinnsituation aus. Nur eine Minderheit rechnete mit einer Verschlechterung ihrer Geschäftslage. (vgl. Abbildungen 7-8)

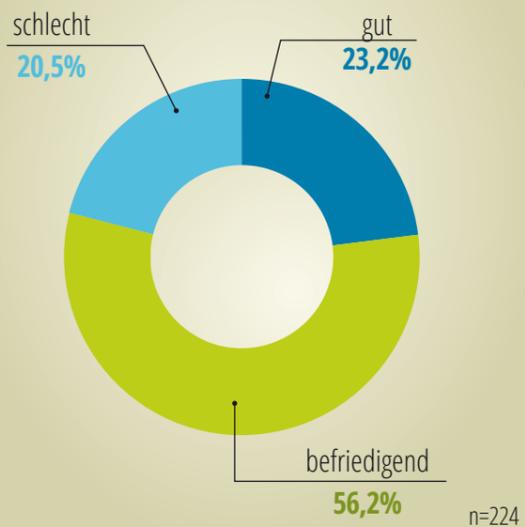
**Abb. 7:** Beurteilung der Auftragslage (Zukunft) durch die KMU

Wie wird sich die Auftragslage voraussichtlich in den kommenden 6 Monaten entwickeln?



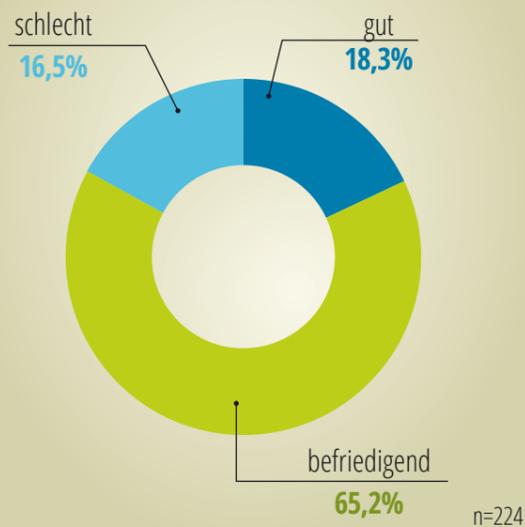
**Abb. 6:** Beurteilung der Gewinnsituation (Gegenwart) durch die KMU

Wie beurteilen Sie Ihre Gewinnlage?



**Abb. 8:** Beurteilung der Gewinnsituation (Zukunft) durch die KMU

Wie wird sich die Gewinnsituation voraussichtlich in den kommenden sechs Monaten entwickeln?



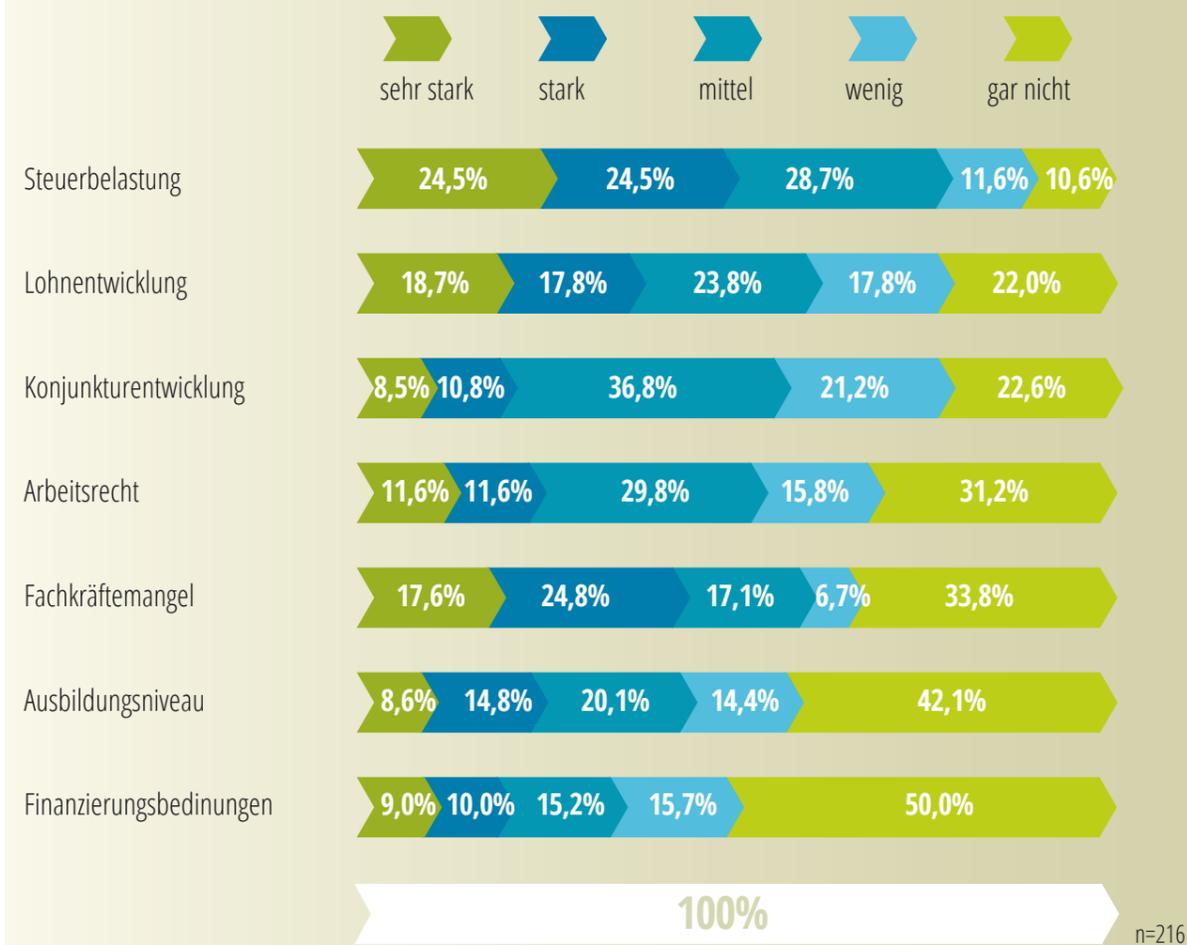
Neben den Einschätzungen zur aktuellen Lage und zu den Geschäftserwartungen wurden durch die teilnehmenden KMU Faktoren bewertet, die mehr oder weniger starken Einfluss auf ihre praktizierte Unternehmensführung ausüben. Im Fokus standen die thematischen Brennpunkte zur „Steuerbelastung“, „Lohnentwicklung“ und zum „Fachkräftemangel“ sowie zur Qualifikation der Nachwuchskräfte („Ausbildungsniveau“).

Deutlich wird, dass sich fast die Hälfte der Mittelständler (49%) durch die Steuerbelastung „stark“ bzw. „sehr stark“ in der Praxis ihrer Unternehmensführung behindert sieht. Beim Thema „Fachkräftemangel“ sind die Antworten gespalten: Jeweils rund 40 Prozent fühlen sich „gar nicht“ bis „wenig“ bzw. „stark“ bis „sehr stark“ beeinflusst. Es bleibt abzuwarten, wie die Entwicklung weitergeht, aber die Notwendigkeit zur Ausbil-

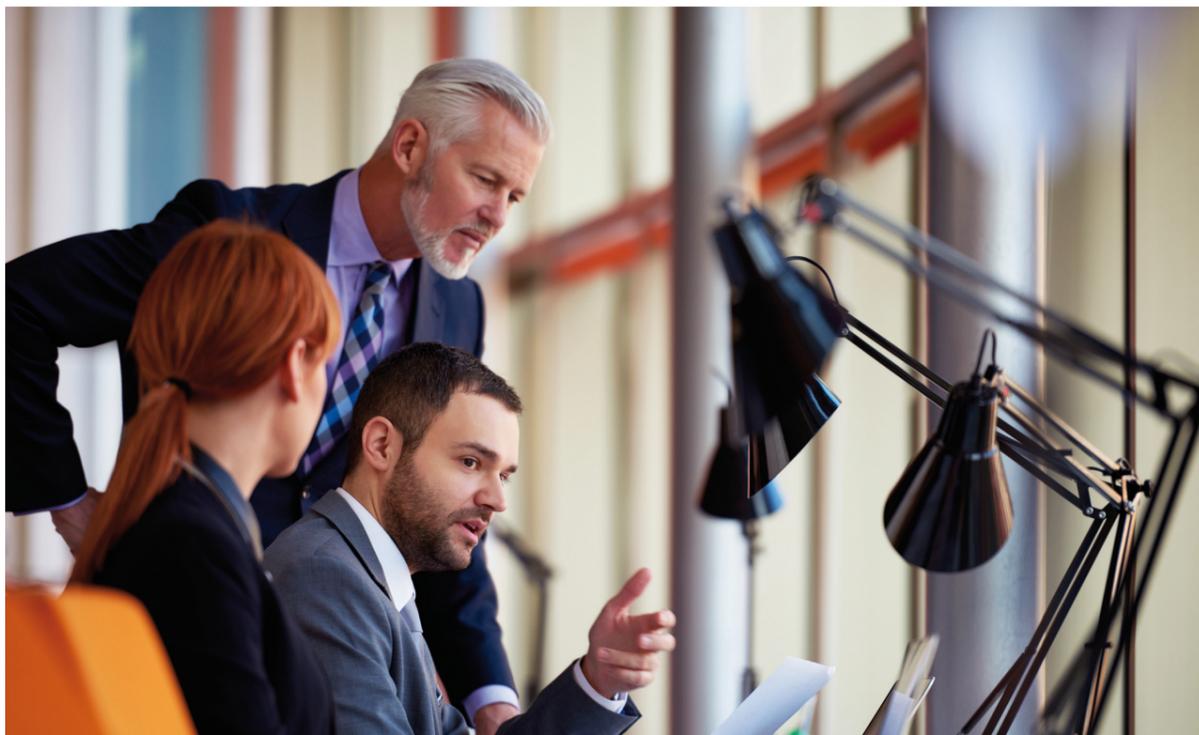
dung eigenen Personals wird in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Betrachtet man die Lohnentwicklung, so nehmen immerhin noch rund ein Drittel (36,5%) der befragten KMU diese als „starke“ bzw. „sehr starke“ Behinderung in ihrem Mittelstandsmanagement wahr. Diese Einschätzung dürfte maßgeblich von der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns zu Beginn des Jahres 2015 beeinflusst worden sein, denn in den Augen vieler Unternehmen ist dies ein Unsicherheitsfaktor in der weiteren geschäftlichen Entwicklung. Das gilt umso mehr, je kleiner ein Unternehmen ist. Die Finanzierungsbedingungen (65,7%) und das Ausbildungsniveau des Nachwuchses (56,5%) werden insgesamt weit weniger stark als Problem des Mittelstandsmanagements wahrgenommen. Gleiches gilt für die arbeitsrechtlichen Handlungsfelder und für die Konjunkturlage. Auch sie gehören offensichtlich nicht zu den aktuellen Brennpunktthemen des sächsischen Mittelstandes.

**Abb. 9:** Negativfaktoren des Mittelstandsmanagements aus Sicht der KMU

Wie stark haben unten stehende Faktoren Ihr Unternehmen in den vergangenen 12 Monaten beeinflusst?



## 4. Personalsituation und -management

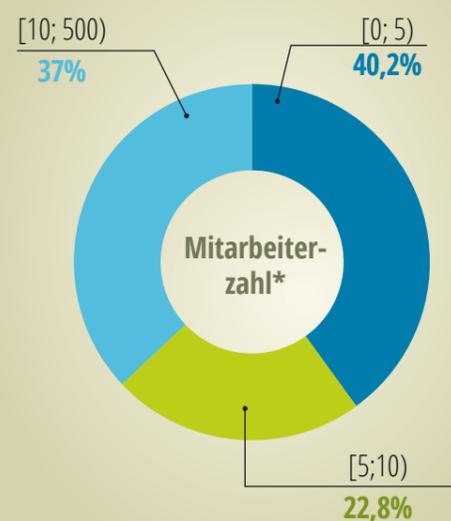


Kleine und mittlere Unternehmen tragen zwar zu einem hohen Beschäftigungsstand und zu einer im Vergleich zu Großunternehmen höheren Reallokation von Arbeitsplätzen bei – insgesamt wird ihnen jedoch eine schwächere Position am Arbeitsmarkt bescheinigt. Diese resultiert aus ihrer vergleichsweise geringeren Attraktivität der Arbeitsplätze hinsichtlich Entlohnung und Image. Darüber hinaus wird argumentiert, dass KMU spätestens ab 2020 mit einem Rekrutierungsproblem – insbesondere bei Hochqualifizierten – konfrontiert sind.<sup>12</sup> Informationen zur aktuellen Personalsituation im sächsischen Mittelstand und zum Umgang mit den Themen der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung und der Personalführung können handlungsleitend für die Lösung der genannten personalpolitischen Probleme sein. Das **SachsoMeter** erfasst diesbezüglich relevante Informationen.

Im Hinblick auf die **Personalsituation im Mittelstand** verdeutlicht die Abb. 10 zunächst die Verteilung der befragten KMU nach Beschäftigtengrößenklassen. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (63,0%) beschäftigt maximal zehn Mitarbeiter und fällt damit in die Kategorie der Kleinunternehmen. Die übrigen 37,0 Prozent haben weniger als

500 Mitarbeiter und zählen zu mittleren Unternehmen.<sup>13</sup> Die Beschäftigtenverteilung spiegelt die ausgeprägt kleinbetriebliche Struktur der sächsischen Wirtschaft wider.<sup>14</sup>

**Abb. 10:** Verteilung der KMU nach Beschäftigtengrößenklassen



\* Skaleneinteilung als halboffenes Intervall

n=224

## Auf einen Blick...

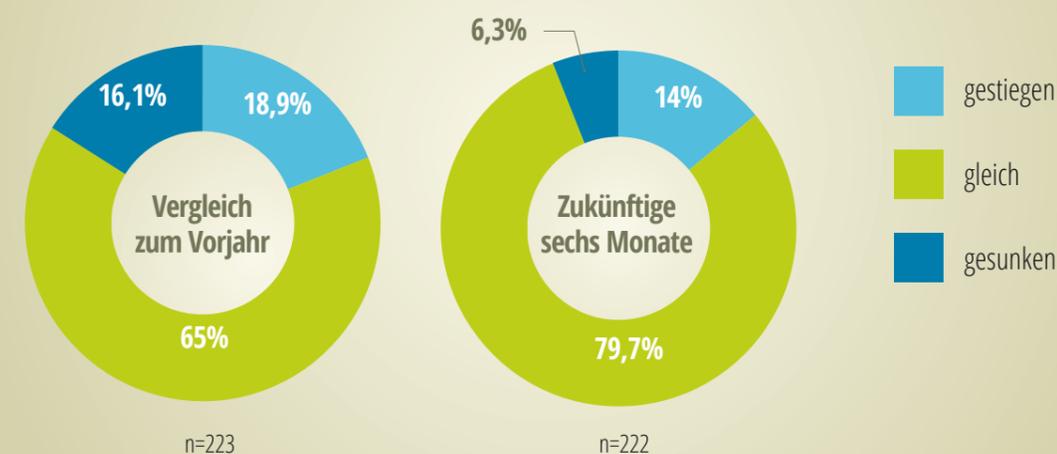
- **Personalsituation:** Die Mehrheit der teilnehmenden KMU prognostiziert für 2015 eine stabile Entwicklung der Beschäftigtenzahlen.
- **Personalbeschaffung:** Bei ca. 40% kam es zu Problemen bei der Besetzung freier Stellen. Meistens lag das an der mangelnden Qualifikation der Bewerber (72,9%). Die wichtigste Möglichkeit zur Stellenbesetzung wird in der Bundesagentur für Arbeit gesehen, gefolgt von Stellenanzeigen im Internet. Möglichkeiten der Qualifizierung eigenen Nachwuchses spielen demgegenüber eine vergleichsweise geringe Bedeutung.
- **Personalentwicklung:** Weniger als 30% der befragten KMU bilden selbst aus. Nur etwas mehr als ein Drittel verfügt über ein Budget für Personalentwicklung, welches pro Jahr meistens im vierstelligen Bereich liegt. Den Mitarbeitern wird die Möglichkeit zur Personalentwicklung hauptsächlich über Weiterbildung angeboten, andere Instrumente kommen wenig zur Anwendung.
- **Personalführung:** Bei der Personalführung greifen die teilnehmenden KMU überwiegend auf monetäre Instrumente (v.a. Betriebliche Altersvorsorge und Leistungszulagen) zurück.

Ein Blick auf die Entwicklung und die Prognose der Beschäftigtenzahlen zeigt, dass die Mehrheit der befragten KMU im Vergleich zum Vorjahr (2014) eine gleichbleibende Entwicklung der Beschäftigtenzahlen verzeichnen konnte und auch für 2015 von einem stabilen Verlauf ausgeht (vgl. Abb. 11).

Im Hinblick auf die Beschäftigtenentwicklung und den prognostizierten Fachkräftemangel im Mittelstand wurden die Unternehmen zur Praxis ihrer Personalbeschaffung und -entwicklung befragt.

**Abb. 11:** Entwicklung und Prognose der Beschäftigtenzahlen in den KMU

Wie hat sich die Beschäftigtenzahl im Vergleich zum Vorjahr entwickelt und wie wird sie sich voraussichtlich in den kommenden 6 Monaten entwickeln?



n=223

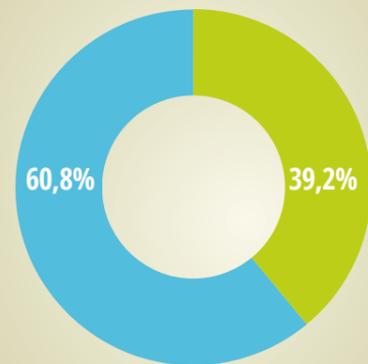
n=222

Was die **Personalbeschaffung** betrifft, zeigt die Abb. 12 zunächst, dass bei einer deutlichen Mehrheit der KMU (60,8%) in der jüngeren Vergangenheit keine Stellenbesetzungsprobleme auftraten. Immerhin 39,2% der Unternehmen gaben jedoch an, dass freie Stellen während der letzten 12 Monate nicht besetzt werden konnten, obwohl der Bedarf bestand. Diese Mittelständler wurden gebeten, die Gründe für die ausgebliebene Stellenbesetzung zu nennen. Die Ergebnisse der Antworten finden sich in Abb. 13. Wie man sieht, ist das Alter der Bewerber kein systematischer Grund für ausgebliebene Stellenbesetzungen, wohl aber deren Qualifikation (72,9%) und Gehaltsvorstellungen (43,5%).

Die Ergebnisse unterstreichen den viel diskutierten Fachkräftemangel im Hinblick auf die Besetzung offener Stellen. Es ist an dieser Stelle dennoch auf eine **methodische Warnung** (siehe rechte Seite) hinzuweisen.

**Abb. 12:** Probleme bei der Stellenbesetzung

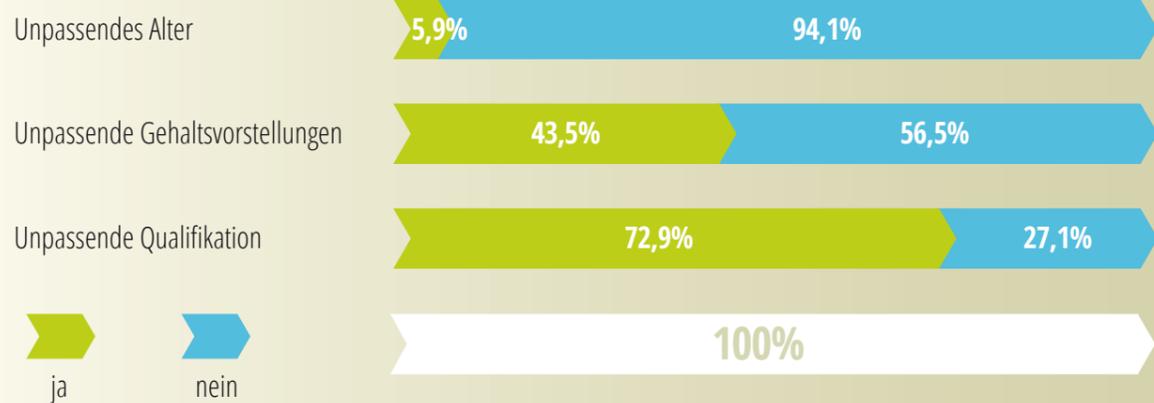
Wurde eine freie Stelle nicht besetzt, obwohl Bedarf bestand?



nein ja

n=217

**Abb. 13:** Die wichtigsten Gründe der KMU für unbesetzte Stellen (Mehrfachnennungen möglich)



n=85

In dem Maße, wie tatsächlich ein Mangel an geeignetem Fachpersonal entsteht und zu freien Stellen führt, wird der Einfluss der Lohn- bzw. Gehaltshöhe bei Vertragsverhandlungen eine immer wichtigere Rolle spielen. Dies ist das einfache Prinzip von Angebot und Nachfrage: Wird qualifizierte Arbeitskraft knapp, steigt früher oder später unvermeidlich ihr Preis. Deskriptive Analysen der Arbeitsbedingungen von KMU zeigen, dass sie aus materieller Perspektive gegenüber Groß-

unternehmen stets das Nachsehen haben.<sup>15</sup> Der wirkungsvollste Schutz vor qualifikations- und entlohnungsbedingten Stellenbesetzungsproblemen besteht **in der betrieblichen Ausbildung des eigenen Nachwuchses**.

Vor diesem Hintergrund galt das Interesse im **SachsoMeter** Fragen der **Personalentwicklung**. Die Abb. 14 zeigt zunächst den Anteil der ausbildenden Mittelständler. Nur knapp

## Methodische Warnung:

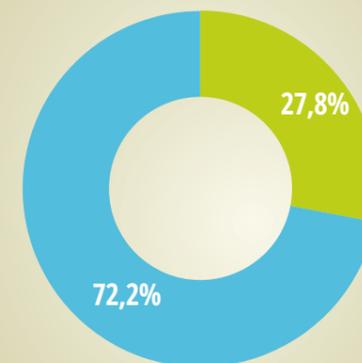
Man kann aus betrieblichen Angaben zu unbesetzten Stellen keine Rückschlüsse auf einen generellen Fachkräftemangel ziehen, da offene Stellen durch die Unternehmen „wandern“ können und es dadurch zu Doppelzählungen kommt.

Ein Beispiel: In Unternehmen A geht ein Mitarbeiter in Rente. Auf die offene Stelle bewirbt sich ein Mitarbeiter des Unternehmens B, der von A auch schnell eingestellt wird. Nun liegt bei Unternehmen B eine Stellenbesetzung an – die offene Stelle ist sozusagen von A nach B „gewandert“. Macht man in dieser Situation eine Umfrage mit den beiden Unternehmen kann es passieren, dass man zwei offene Stellen zählt, obwohl es insgesamt nur eine gibt. Untersuchungen zum (mutmaßlichen) Fachkräftemangel, die auf solchen Angaben beruhen, überschätzen darum regelmäßig das Problem.

Vgl. Brenke, K.: Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. In: DIW Wochenbericht 46/2010, S. 4

**Abb. 14:** Anteil der ausbildenden KMU

Beschäftigen Sie mindestens einen Auszubildenden?



nein ja

n=216

setzungsprobleme durch eine interne Personalentwicklung zu kompensieren und sich vor den bezeichneten Entlohnungsproblemen zu schützen.

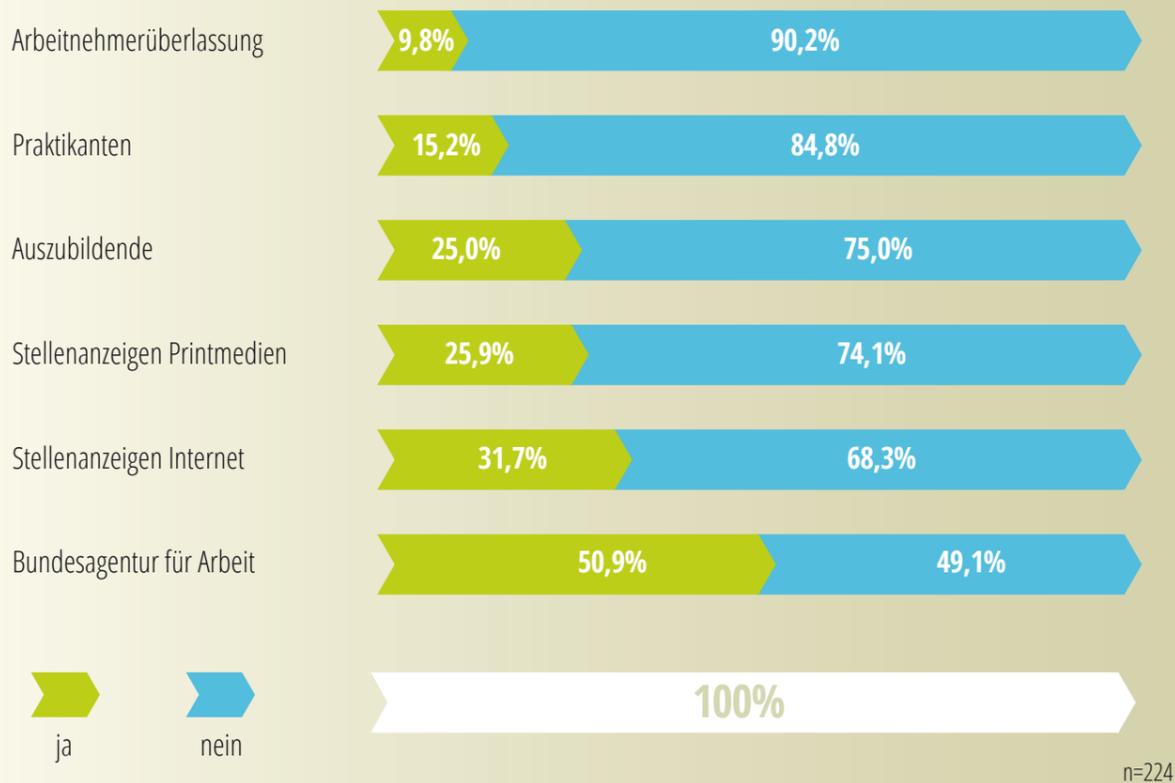
Die fehlende Sensibilisierung der KMU für die Relevanz der Personalentwicklung im Kontext der Stellenbesetzung untersetzt schließlich die Abb. 15. Auch hier spielt die Möglichkeit, eigenen Nachwuchs durch die Übernahme von Auszubildenden (25%), durch die Einstellung von Praktikanten (15,2%) und durch Arbeitnehmerüberlassungen (9,8%) zu qualifizieren, eine vergleichsweise geringe Rolle. Die am weitesten verbreitete Art, freie Stellen zu besetzen, ist die Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit (50,9%). Außerdem nutzen fast ein Drittel (31,7%) der befragten KMU Internetanzeigen bei der Stellenbesetzung. Die klassischen Printmedien treten dahinter zurück (25,9%) – ein Sachverhalt, der sich in den kommenden Jahren durch das Such- und Kommunikationsverhalten potentieller Bewerber in den sozialen Medien verstärken wird.<sup>16</sup>

Das Thema der betrieblichen **Personalentwicklung** spielt schließlich auch für Fragen der immateriellen Mitarbeitermotivation und der Mitarbeiterbindung eine zentrale Rolle – zwei Aspekte, welche die Wettbewerbsfähigkeit von KMU durch höhere Leistungsfähigkeit und geringere Fluktuation maßgeblich beeinflussen. Angesichts dessen müsste man meinen, dass in die betriebliche Entwicklung der Belegschaft entsprechend investiert wird. Wie die Abb. 16 zeigt, verfügt nur eine deutliche Minderheit von 34,7% der befragten KMU

ein Drittel der befragten KMU (27,8%) bilden überhaupt aus, die Mehrheit beschäftigt keine Auszubildenden (72,2%). Betrachtet man nochmals die Beschäftigtengrößenklassen (Abb. 10), verwundert dieser Befund nicht: Der Anteil der Kleinunternehmen (< 10 Mitarbeitern) ist insgesamt hoch. Sie sehen zumeist wenig Möglichkeit, Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen. In der Konsequenz sind sie dann aber auch nicht in der Lage, die o.g. Rekrutierungs- und Stellenbe-

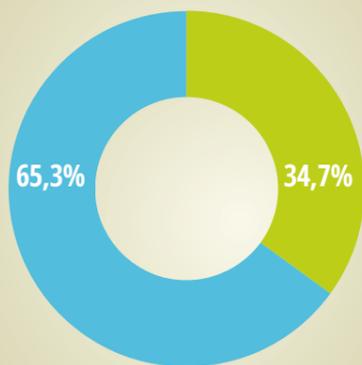
**Abb. 15:** Verwendete Möglichkeiten der Stellenbesetzung in KMU (Mehrfachnennungen möglich)

Nutzen Sie die folgenden Möglichkeiten, um offene Stellen zu besetzen?

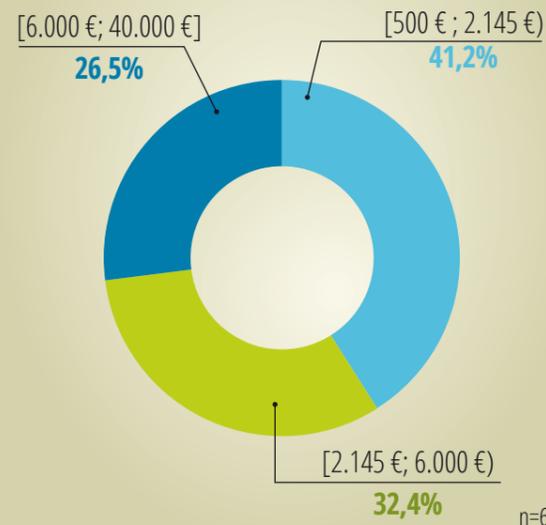


**Abb. 16:** Budget für die Personalentwicklung in KMU

Verfügen Sie über ein Budget für Maßnahmen der Personalentwicklung



**Abb. 17:** Größenordnungen des Budgets für die Personalentwicklung in KMU



über ein entsprechendes Personalbudget. Falls vorhanden, liegt das Budget für Maßnahmen der Personalentwicklung bei einer Mehrheit der KMU (73,6%) zwischen 500,- Euro und 6000,- Euro pro Jahr (vgl. Abb. 17), wobei die Beträge naturgemäß streuen. Das höchste Budget für Personalentwicklung lag bei jährlich 40.000,- Euro.

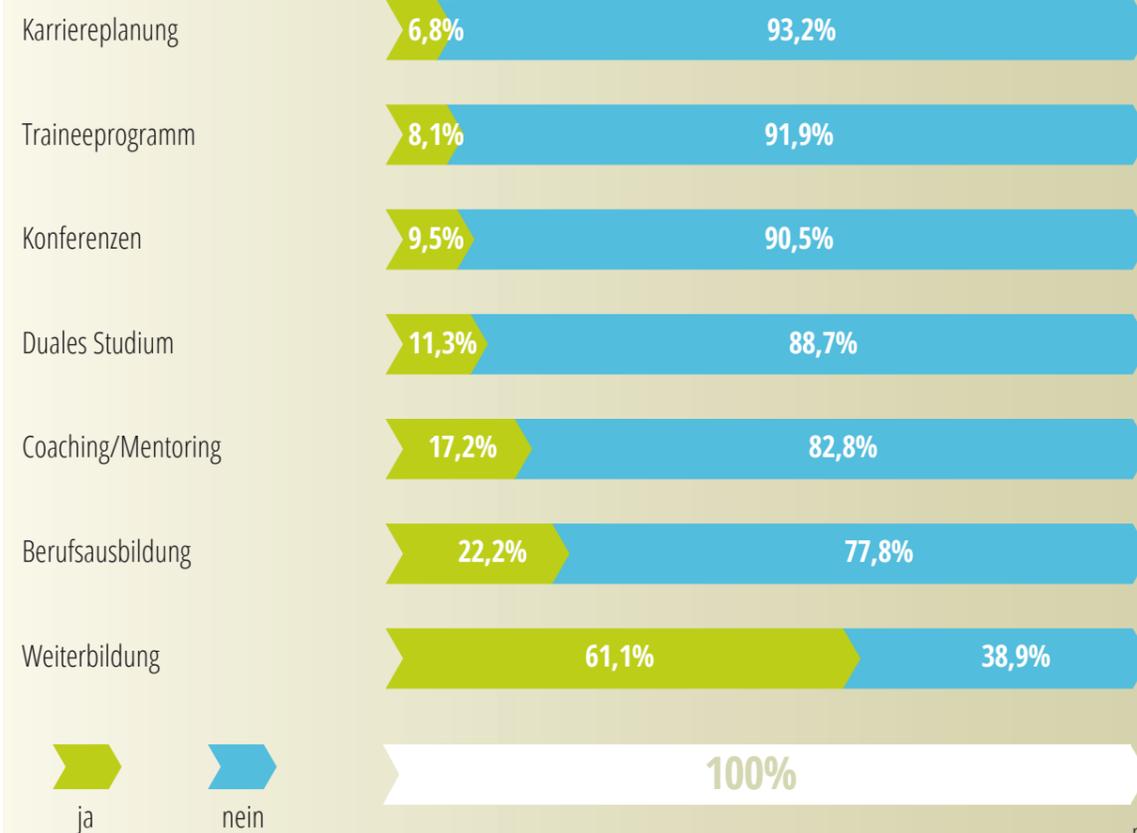
Von denjenigen Unternehmen, die über ein entsprechendes Personalbudget verfügen, werden überwiegend Weiterbildungen zur Personalentwicklung genutzt (61,1%), gefolgt von der Berufsausbildung (22,2%). Alle anderen gängigen Instrumente der Personalentwicklung werden nur von wenigen Unternehmen eingesetzt (vgl. Abb. 18).

Im Hinblick auf die **Personalführung** in kleinen und mittleren Unternehmen ist zu konstatieren, dass die Einheit von

Eigentum und Leitung der Unternehmerperson dem Führungsthema von Haus aus eine zentrale Rolle zuweist. Ökonomisch gesehen füllt der Unternehmer verschiedene Rollen aus: er fungiert als Risikoträger, als Arbitrageur, in Schumpeterscher Tradition als Innovator und als Koordinator knapper Ressourcen.<sup>17</sup> Vor diesem Hintergrund galt das Interesse im **SachsoMeter** den eingesetzten Instrumenten der Personalführung. In den teilnehmenden KMU kamen vor allem monetäre Maßnahmen wie die betriebliche Altersvorsorge (43,6%), Leistungszulagen (39%) und Erfolgsbeteiligungen (21,6) zur Anwendung. Von den nicht-monetären Instrumenten der Personalführung werden am häufigsten Zielvereinbarungen (20,6%) gefolgt von Mitarbeiterbewertungen (16,5%) und Vorgesetztenbeurteilungen (6,9%) genutzt (vgl. Abb. 19).

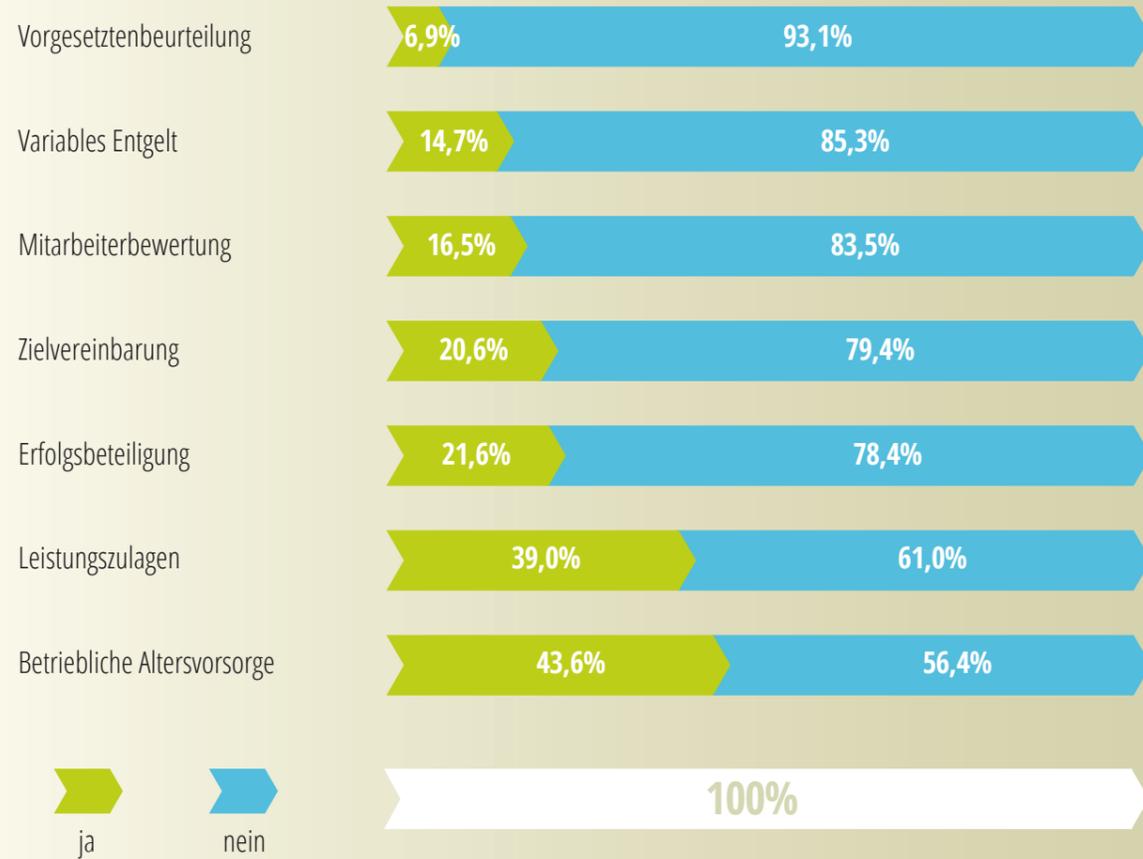
**Abb. 18:** Einsatz der Instrumente der Personalentwicklung in KMU (Mehrfachnennungen möglich)

Welche Instrumente der Personalentwicklung verwenden Sie?



**Abb. 19:** Eingesetzte Instrumente der Personalführung durch die KMU (Mehrfachnennungen möglich)

Welche Instrumente der Personalführung verwenden Sie?



n=218

## 5. Rechnungswesen und Controlling



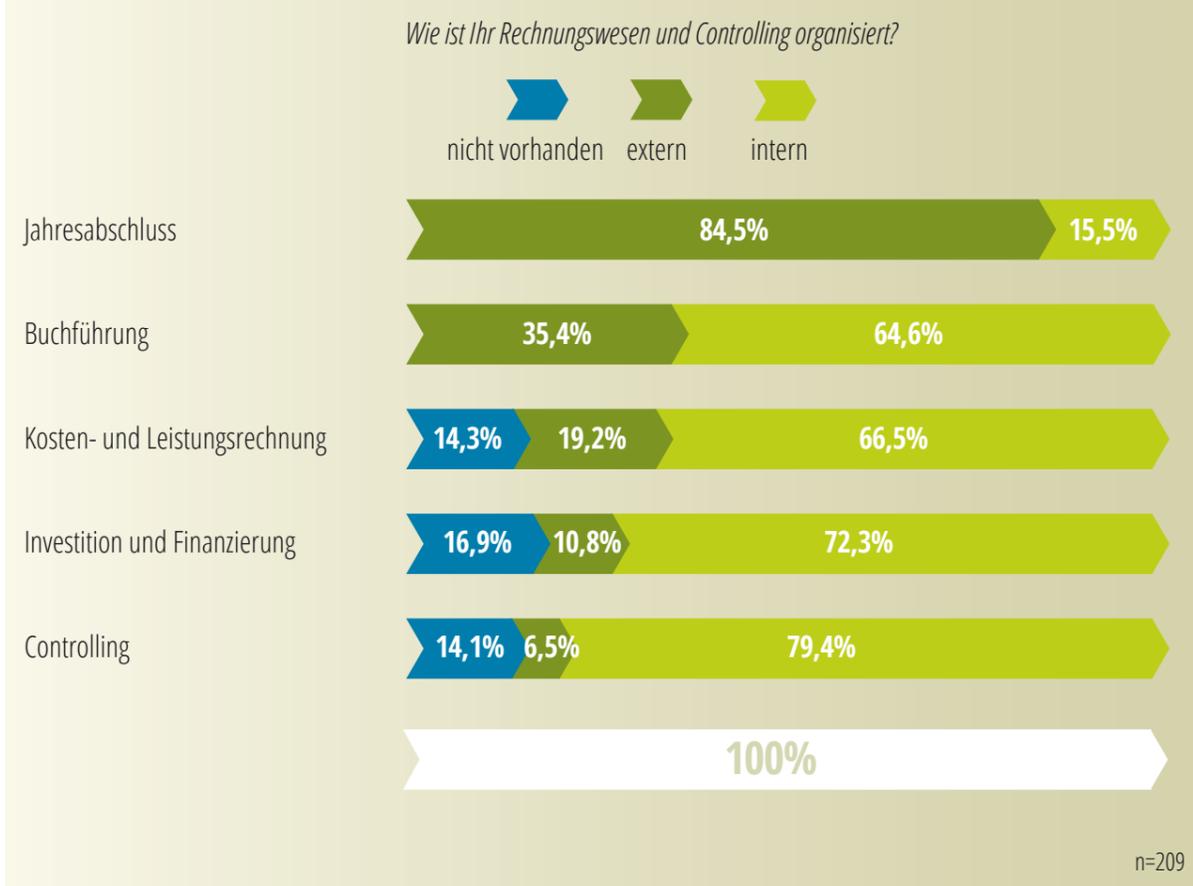
### Auf einen Blick...

- Das externe und interne Rechnungswesen sind in der Mehrheit der KMU vorhanden und werden in eigener Regie durchgeführt. Nur bei Erstellung des Jahresabschlusses wird zumeist auf die Kompetenz externer Berater gesetzt.
- Controlling ist auch in kleinen und mittleren Unternehmen ein unverzichtbares Thema. Die Controlling-Funktion ist mehrheitlich intern installiert. Daraus und aus der Analyse des Kennzahleneinsatzes ist einerseits Controlling-Akzeptanz ableitbar, andererseits ist die Vergangenheitsorientierung der Controlling-Ansätze erkennbar bzw. zu vermuten.<sup>18</sup>

Transparenz bezüglich Stand und Entwicklung des Unternehmens schaffen, Steuerbarkeit des Unternehmens durch Nutzung geeigneter Controlling-Instrumente erreichen – das sind Grundvoraussetzungen einer nachhaltigen Unternehmensführung und zwar unabhängig von der Unternehmens-

größe. Das **SachsoMeter** interessierte sich vor diesem Hintergrund auch für die Organisationsform und den Inhalt des Rechnungswesens und Controllings der befragten Repräsentanten des sächsischen Mittelstandes. Bemerkenswert sind folgende, aus der Abb. 20 ablesbare, Gegebenheiten.

**Abb. 20:** Organisation von Rechnungswesen und Controlling in KMU

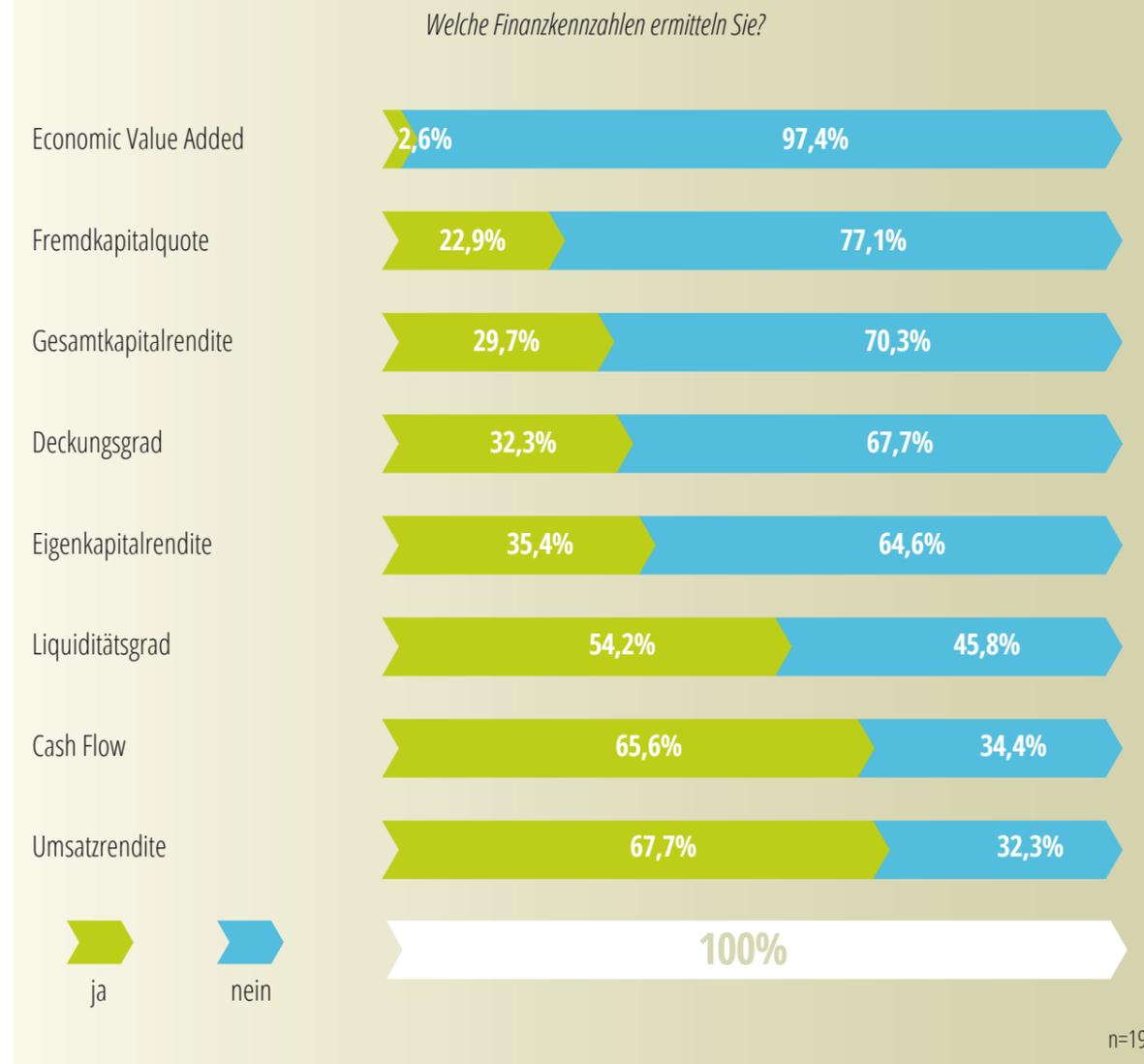


Alle KMU verfügen über ein externes Rechnungswesen entsprechend ihrer gesetzlichen Verpflichtung, wobei 64,6 Prozent der Unternehmen die Buchhaltung in eigener Regie durchführen. Den Jahresabschluss erstellen allerdings nur 15,5 Prozent der befragten Mittelständler selbständig.

Internes Rechnungswesen und Controlling ist in den Unternehmen mehrheitlich installiert, nur ca. 15 Prozent der KMU verzichten auf den Einsatz dieser wichtigen Steuerungsinstrumente.

Kennzahlen gehören zum grundlegenden Controlling-Instrumentarium und sind für die Steuerung von Unternehmen unverzichtbar. Die verwendeten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der befragten KMU zeigt Abb.21. Die Umsatzrentabilität ist nach vorliegender Studie die meist eingesetzte Kennzahl (67,7%). Die traditionellen vergangenheitsorientierten Kennzahlen der Jahresabschlussanalyse (Renditekennzahlen/ Liquiditätsgrade/ Deckungsgrade) kommen in unterschiedlichem Maße (22,9 - 67,7%) zur Anwendung. Bemerkenswert ist die intensive Nutzung der modernen, für Kapitalgeber besonders interessanten, Finanzkennzahl Cash Flow (65,6%). Wertorientierte Kennzahlen, wie z.B. der Economic Value Added (EVA) spielen bei den befragten Repräsentanten des sächsischen Mittelstandes praktisch (noch) keine Rolle.

**Abb. 21:** Eingesetzte Kennzahlen im Rahmen der Unternehmensrechnung von KMU (Mehrfachnennungen möglich)



ja nein

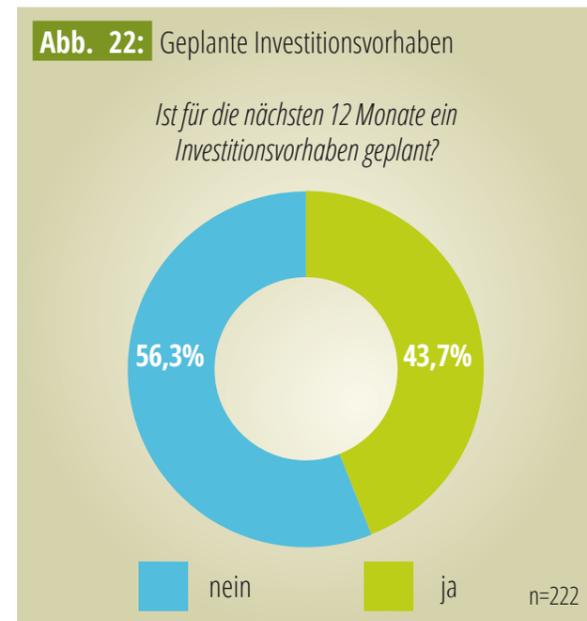
## 6. Investitions- und Finanzierungsmanagement



Unternehmensinvestitionen gelten als wichtiger Treiber für das künftige wirtschaftliche Wachstum und den Wohlstand Deutschlands. Das jüngste KfW-Mittelstandspanel konstatiert hierzu, dass zwar mehr KMU Investitionen tätigen, dafür im Durchschnitt aber mit geringeren Volumina.<sup>19</sup> Das Thema der Investitionsneigung ruft die Frage nach dem Finanzierungsmanagement auf. Hierzu stellt die jüngste BFM-Studie fest, dass 71 Prozent der KMU dem Finanzierungsmanagement eine zunehmend strategische Bedeutung im Rahmen der Unternehmensführung zuweisen. Jeder zweite Mittelständler sieht neben dem traditionellen Bankkredit hierbei vor allem in einem breit aufgestellten Finanzierungs-Mix (u.a. Verkauf von Forderungen, Beteiligungen, Leasing, Fördermitteln) einen Wachstumsbeschleuniger.<sup>20</sup>

Das Interesse im vorliegenden **SachsoMeter** galt deshalb der Frage, wie sich zunächst die aktuelle Investitionssituation und ihre Kontextbedingungen im sächsischen Mittelstand darstellen. Darüber hinaus wurden die teilnehmenden KMU befragt, in welchem Maße insbesondere die bestehenden staatlichen Förderprogramme zur Finanzierung ihrer Investitionsvorhaben genutzt werden.

Wie die Abb. 22 zeigt, hat die Mehrheit (56,3%) der KMU momentan nicht vor, eine Investition zu tätigen. Von denjenigen Unternehmen, die Investitionsvorhaben geplant haben (43,7%), werden vor allem Ersatzinvestitionen durchgeführt (vgl. Abb. 23), gefolgt von Kapazitätserweiterungen (30,9%) und Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung (21,6%). Investitionsvorhaben in Forschung und Entwicklung spielen die geringste Rolle (8,2%). Letzteres ist angesichts des hohen



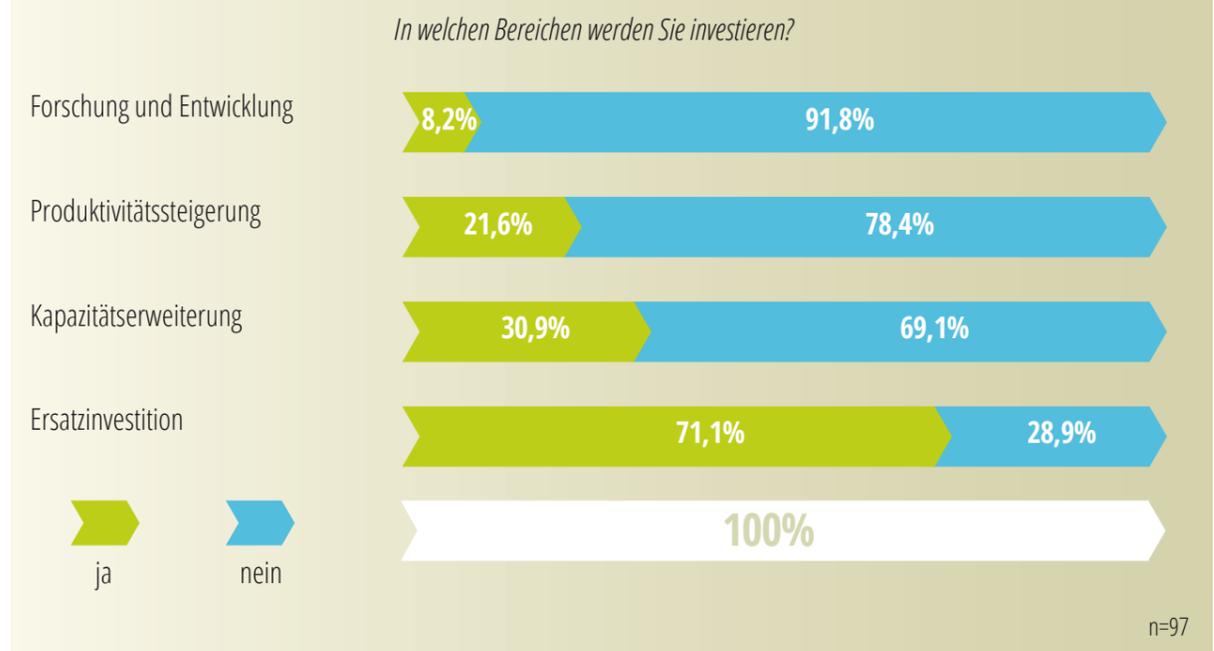
### Auf einen Blick...

- Nahezu die Hälfte der teilnehmenden KMU plant momentan die Durchführung eines Investitionsprojektes.
- Falls investiert wird, handelt es sich in den meisten Fällen um Ersatzinvestitionen. Investitionen in Forschung und Entwicklung spielen demgegenüber nur eine geringe Rolle.
- Im Hinblick auf den Finanzierungs-Mix greifen weniger als die Hälfte der KMU auf Förderprogramme zurück. In den meisten Fällen handelt es sich hierbei um Programme der Sächsischen Aufbaubank, gefolgt von der Kreditanstalt für Wiederaufbau.
- Hauptgründe, keine Förderprogramme in Anspruch zu nehmen, sind der fehlende Bedarf und der bürokratische Aufwand der Antragsstellung.

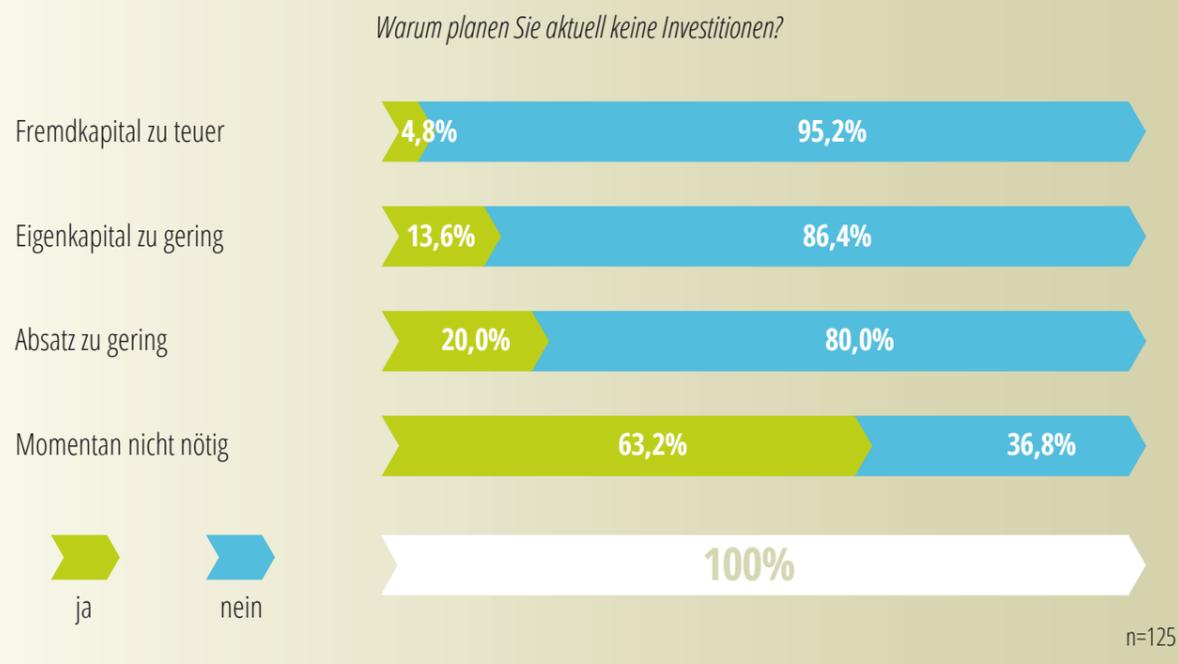
Anteils kleiner Unternehmen nicht erstaunlich. Hinzu kommt, dass die Investitionsvolumen und auch die Bedeutung von Forschung und Entwicklung naturgemäß große Branchenunterschiede aufweisen.

Bei denjenigen Unternehmen, die in den vergangenen Monaten nicht investiert haben, war der häufigste Grund mangelnder Bedarf (63,2%), d.h. es gab keine Notwendigkeit, Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen durchzuführen (vgl. Abb. 24). 20 Prozent gaben an, der Absatz sei zu gering und

**Abb. 23:** Betriebliche Bereiche, in denen KMU investieren... (Mehrfachnennungen möglich)



**Abb. 24:** Gründe, warum in den KMU momentan nicht investiert wird (Mehrfachnennungen möglich)



13,6 Prozent wiesen ein zu geringes Eigenkapital auf. Bemerkenswerter Weise gaben nur 4,8 Prozent der KMU an, Fremdkapital sei zu teuer. Diese Angaben passen zu den Ergebnissen anderer Studien, in denen festgestellt wurde, dass die Mittelständler in der Regel keine Finanzierungsprobleme haben.<sup>21</sup>

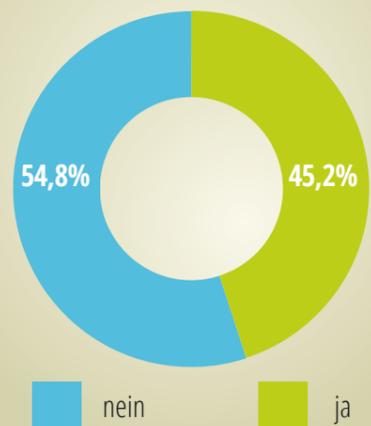
Im Hinblick auf die Nutzung eines breit angelegten Finanzierungsmix galt das Interesse im **SachsoMeter** zudem der Frage, in welchem Maße die bestehenden staatlichen Förderprogramme durch den sächsischen Mittelstand genutzt werden. Etwas weniger als Hälfte der teilnehmenden KMU (45,2%) haben bereits an einem Förderprogramm teilgenommen (vgl. Abb. 25). Hierbei nutzte die überwiegende Mehrheit (66,7%) Angebote der Sächsischen Aufbaubank, gefolgt von Maßnahmen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (46,5%). Die übrigen einschlägigen Möglichkeiten der sächsischen Mittelstandsförderung – Bürgschaftsbank Sachsen und Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Sachsen – fallen demgegenüber weniger ins Gewicht (vgl. Abb. 26).

Immerhin 54,8 Prozent der befragten KMU nahmen noch nicht an einem Förderprogramm teil. Die Abb. 27 zeigt die Gründe für die ausbleibende Inanspruchnahme der Förderprogramme.

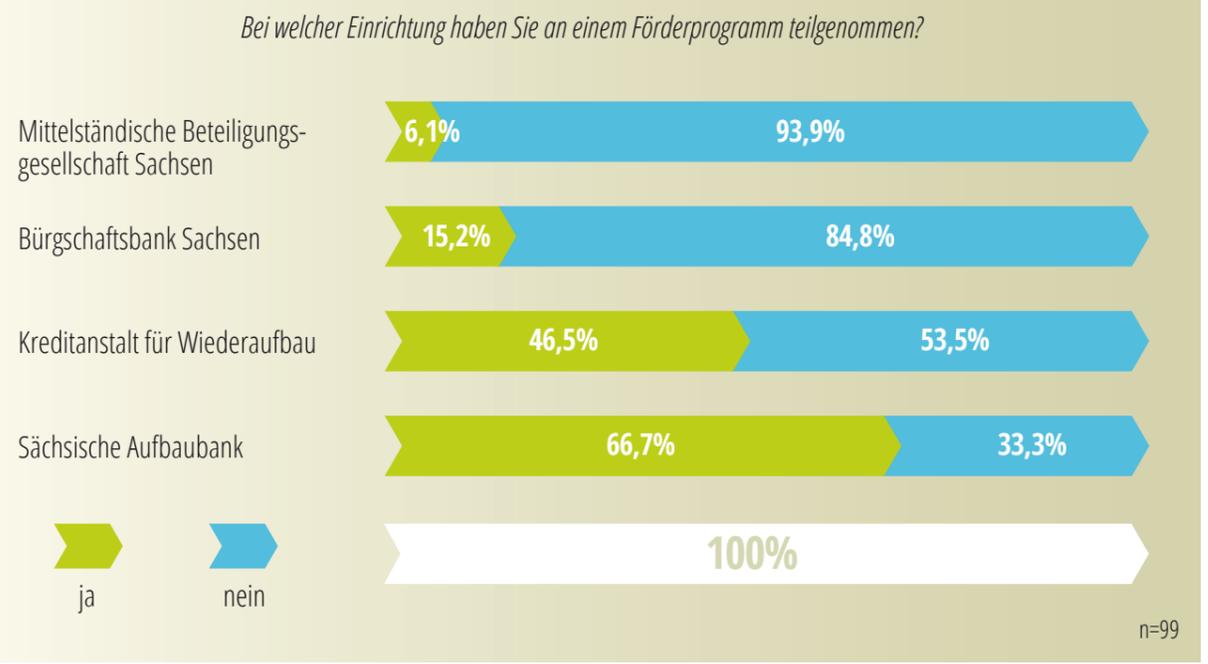
In den meisten Fällen lag kein Bedarf vor (45%). Einigen KMU (29,2%) war die Antragsstellung zu aufwendig, einem anderen Teil (25,8%) erschien die Vielfalt der Förderprogramme zu unübersichtlich. Etwas weniger als ein Viertel (22,5%) gab an, die Förderbedingungen nicht zu erfüllen.

**Abb. 25:** Teilnahme an Förderprogrammen durch die KMU

Hat Ihr Unternehmen schon einmal an einem Förderprogramm teilgenommen?



**Abb. 26:** Nutzung der Förderprogramme durch die KMU (Mehrfachnennungen möglich)



**Abb. 27:** Gründe für Nicht-Inanspruchnahme der Förderprogramme durch KMU (Mehrfachnennungen möglich)



## 7. Marketing



Die Zukunft kleiner und mittlerer Unternehmen hängt entscheidend von ihrer Fähigkeit ab, markt- und kundenorientiert zu agieren. Für zahlreiche KMU bedeutet diese Forderung noch immer ein grundlegendes Umdenken, wonach die Anforderungen des Marktes zum zentralen Ausgangspunkt ihrer Unternehmensentscheidungen werden.<sup>22</sup> Vor diesem Hintergrund galt das Interesse im **SachsoMeter** der Frage, wie Marketing in den teilnehmenden KMU organisiert ist und welche Bedeutung diesem betriebswirtschaftlichen Funktionsbereich zugewiesen wird. Darüber hinaus interessierte, inwieweit ein systematisiertes, operatives Marketing stattfindet.

In fast 80 Prozent der teilnehmenden KMU werden die Marketingaufgaben von der Unternehmensführung wahrgenommen (vgl. Abb. 28), eine eigene Abteilung besteht nur in den wenigsten Fällen (5%). In einigen Unternehmen ist der

**Abb. 28:** Organisation des Marketing in KMU



## Auf einen Blick...

- **Marketingorganisation:** Bei fast 80 Prozent der befragten KMU liegt das Marketing in der Hand der Unternehmensführung.
- **Marketingbudget:** Weniger als 40 Prozent der Mittelständler verfügen über ein Marketingbudget. In etwas mehr als einem Drittel der befragten KMU ist das Budget geringer als 5000,- Euro / Jahr. Ca. 42 Prozent haben ein jährliches Budget zwischen 5000,-Euro und 12.500,-Euro.
- **Marketinganalysen- und -prognosen:** Anhand der eingesetzten Methoden lässt sich konstatieren, dass die Analyse und Prognose marketingrelevanter Information in den befragten KMU unterschätzt wird.
- **Strategisches Marketing:** Zwei Drittel der teilnehmenden KMU verfügen über eine Corporate Identity, wobei in erster Linie visuelle Regelungen zum Corporate Design getroffen werden.
- **Operatives Marketing:** Aus Sicht der **Kommunikationspolitik** lässt sich konstatieren, dass das Spektrum der für die Vermarktung anwendbarer Kommunikationsinstrumente durch die befragten KMU zu wenig genutzt wird. **Preispolitisch** sehen die Unternehmen in der zunehmenden Preissensibilität der Kunden die größte Herausforderung bei der Preisdurchsetzung. **Vertriebspolitisch** dominiert der direkte Vertrieb via Persönlichem Verkauf. **Leistungspolitisch** wird der Bedarf eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems zur Sicherstellung der Leistungs- und Prozessqualität von nur einem Viertel der befragten KMU gesehen.

Vertrieb für das Marketing zuständig (15,6%). Dieser Befund ist leicht zu erklären: Die meisten KMU verfügen nicht über die Mittel, Marketing in einer eigenständigen Abteilung zu organisieren, daher werden diese Aufgaben von dem vorhandenen Personal – in der Regel von der Unternehmensführung – wahrgenommen.

Ein Indiz für die zugewiesene Bedeutung des Marketings im Rahmen der Unternehmensführung stellt das geplante Budget für diesen Funktionsbereich dar. Die Ergebnisse sind ernüchternd. Wie die Abb. 29 zeigt, ist bei der Mehrheit der teilnehmenden KMU kein Marketingbudget (61,1%) vorgesehen. Falls vorhanden, ist es in etwas mehr als einem Drittel aller Fälle geringer als 5000,- Euro pro Jahr. Ca. 42 Prozent haben ein jährliches Budget zwischen 5000,- bis 12.500,- Euro. Bei einer Minderheit der Unternehmen (23,7%) liegt das verfügbare Marketingbudget über 12.500,- Euro pro

**Abb. 29:** Marketingbudget in KMU

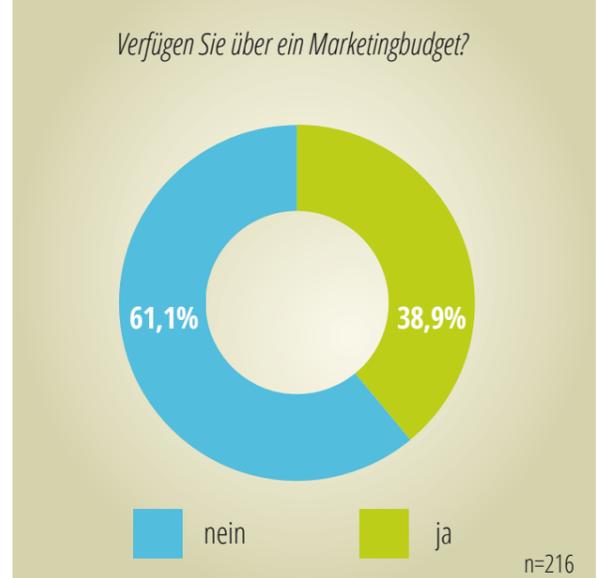
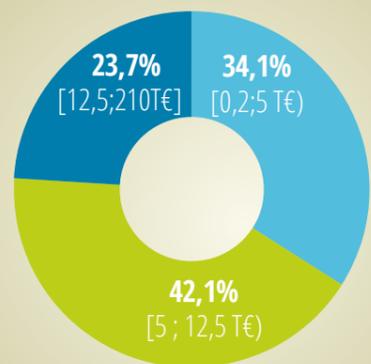


Abb. 30: Höhe des Marketingbudgets



Marketingbudget in Tausend-Euro (T€)/Jahr

n=76

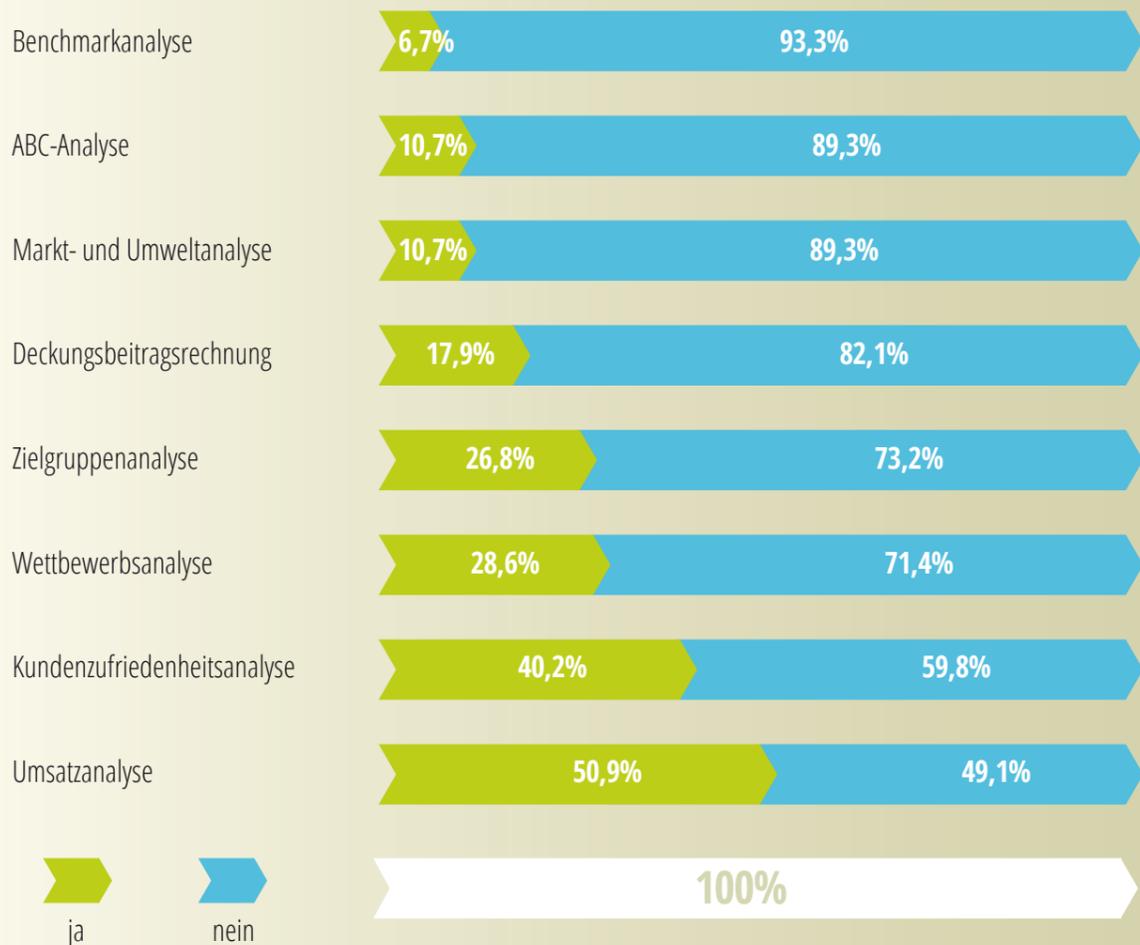
Jahr. In dieser Gruppe ist die größte Streuung enthalten – das Maximum liegt bei 21.000,- Euro (vgl. Abb. 30).

Es stellt sich die Frage, inwieweit die teilnehmenden KMU Marketing im Sinne einer Analyse, Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten praktizieren, um ihre absatzmarktorientierten Ziele zu erreichen.<sup>23</sup>

Die Bedeutung der **Methoden der Marketinganalyse** als Ausgangspunkt der Marketingplanung zeigt die Abb. 31. Nur rund die Hälfte der KMU führen Umsatzanalysen durch. Weitere 40,2 Prozent greifen auf Kundenzufriedenheitsanalysen zurück. Wettbewerbs- und Zielgruppenanalysen kommen

Abb. 31: Einsatz der Marketinganalysen in KMU (Mehrfachnennungen möglich)

Welche Marketinganalysen werden bei Ihnen durchgeführt?



n=224

jeweils nur in ungefähr 27 Prozent aller Fälle zur Anwendung. Die übrigen Methoden – Deckungsbeitragsanalyse, Markt- und Umweltanalyse, ABC-Analyse und Benchmarkanalyse – werden nicht einmal von einem Fünftel der Unternehmen eingesetzt. Insgesamt wird die Analyse und Prognose marketingrelevanter Information in den befragten KMU unterschätzt.

Ein zentrales Element des **strategischen Marketings** besteht in der Festlegung der Corporate Identity (CI). Sie dient zur Schaffung einer einheitlichen und prägnanten Unternehmenspersönlichkeit und zeichnet sich durch ein formuliertes Leitbild (Corporate Mission), ein einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Design), eine einheitliche Kommunikation

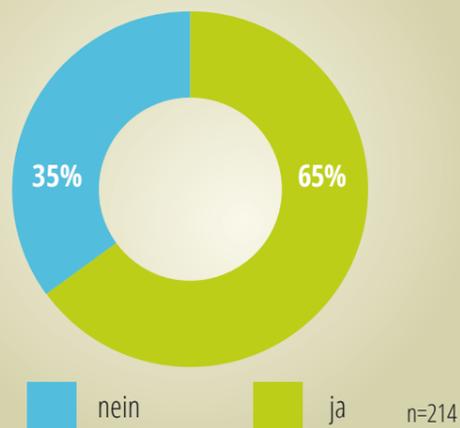
(Corporate Communication) und ein einheitliches Verhalten (Corporate Behavior) aus. Wie die Abb. 32 zeigt, verfügen zwei Drittel der befragten KMU über ein Corporate Identity, immerhin 35 Prozent agieren im Zuge ihrer Vermarktungsmaßnahmen jedoch ohne ein definiertes CI.

Bei der Festlegung der CI-Bestandteile regeln die befragten KMU in erster Linie die visuelle Darstellung ihres Unternehmensauftritts (Corporate Design). Wie die Abb. 33 zeigt, verfügen fast alle Teilnehmer über die Definition eines Logos (92,8%), gefolgt von der Festlegung entsprechender Farbkonzepte (67,6%) und Layout-Grundsätze (56,8%). Nur 20,9 Prozent legen typographische Regeln fest und gerade einmal 30,2 Prozent arbeiten mit einem Slogan. Festlegungen zum



**Abb. 32:** Vorhandensein eines Corporate Identity

Verfügen Sie über eine Corporate Identity?



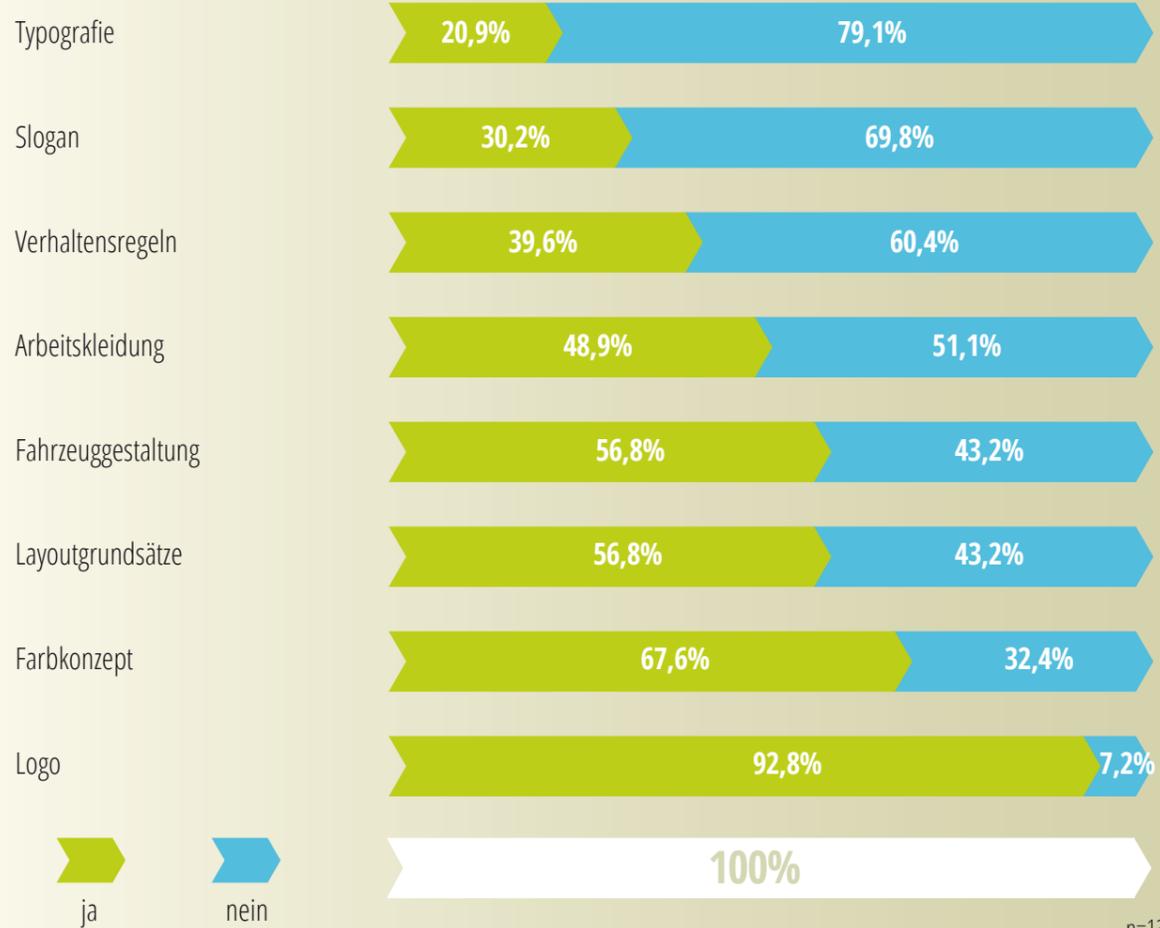
Corporate Behavior (Verhaltensregeln) treffen nicht einmal die Hälfte der befragten Mittelständler.

Neben diesem strategisch wichtigen Aspekt der Marketingplanung, galt das Interesse im **SachsoMeter** der Frage nach einem systematisierten, **operativen Marketing**. Im Fokus standen Fragen zum Einsatz der Marketinginstrumente.

Aus Sicht der **Kommunikationspolitik** lässt sich konstatieren, dass das Spektrum der für die Vermarktung anwendbaren Kommunikationsinstrumente durch die befragten KMU zu wenig genutzt wird. Während rund 60 Prozent der Unternehmen klassische Mediawerbung betreiben, nutzen sie die übrigen Instrumente kaum. Am ehesten kommen noch

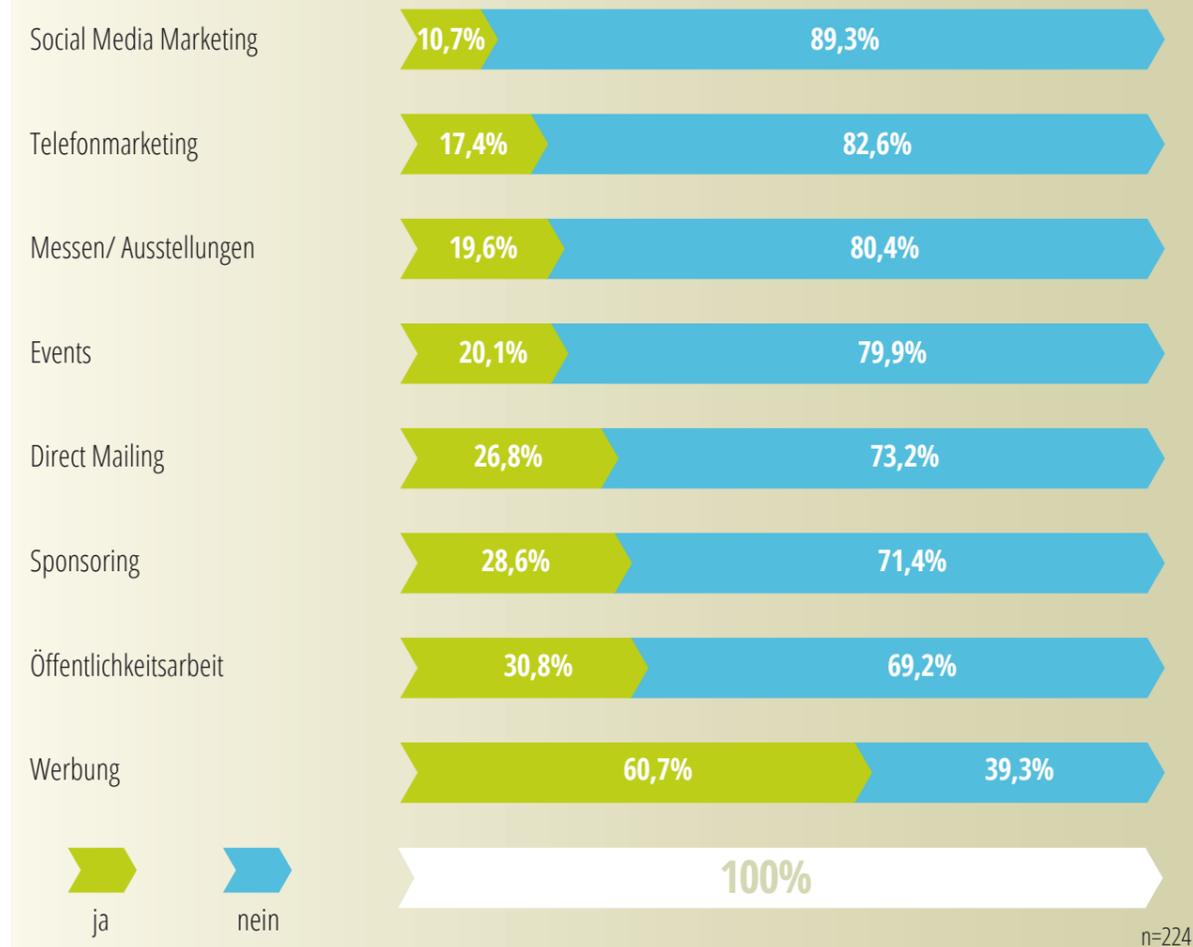
**Abb. 33:** Festlegungen von CI-Bestandteilen in KMU (Mehrfachnennungen möglich)

Welche Bestandteile Ihrer Corporate Identity haben Sie festgelegt?



**Abb. 34:** Einsatz der Kommunikationsinstrumente in KMU (Mehrfachnennungen möglich)

Welche Kommunikationsinstrumente setzen Sie zur Vermarktung ein?



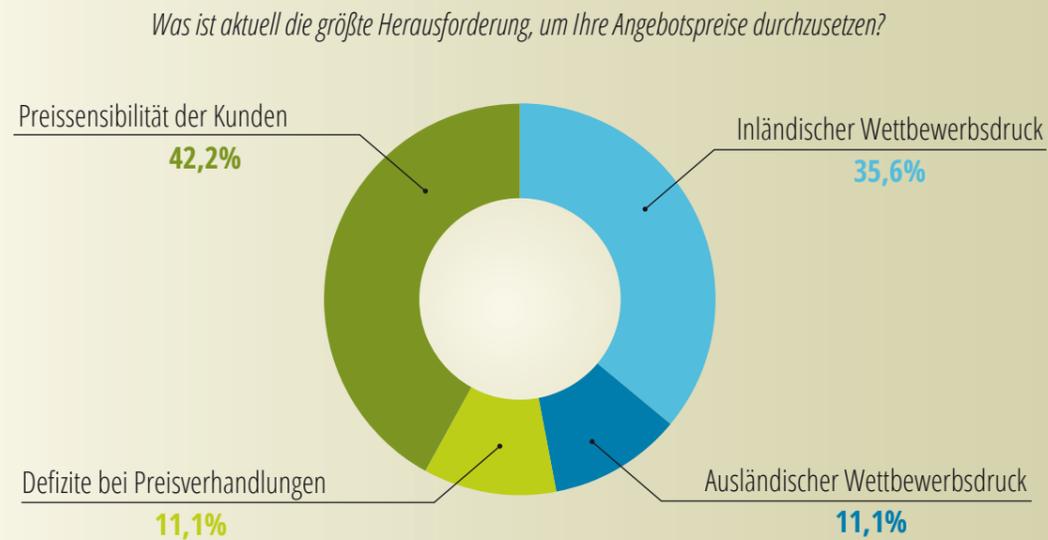
Öffentlichkeitsarbeit (30,8%), Sponsoring (28,6%) und Direct Mailing (26,8%) zur Anwendung. Die übrigen Kommunikationsinstrumente – Events, Messen, Telefonmarketing und Social Media Marketing – werden in maximal einem Fünftel der befragten KMU eingesetzt. Insbesondere der niedrige Anteil des Social Media Marketing (10,7 %) ist vor dem Hintergrund der zitierten BITKOM-Studie auffällig, wonach 47 Prozent aller KMU in Deutschland bereits Social Media einsetzen<sup>24</sup> (vgl. Abb. 34).

**SachsoMeter** ging deshalb der Frage nach, worin die teilnehmenden KMU die größten Hürden dabei sehen. Wie die Abb. 35 zeigt, nehmen 42,2 Prozent der Unternehmen die zunehmende Preissensibilität der Kunden und 35,6 Prozent den inländischen Wettbewerbsdruck als dringlichste Herausforderungen wahr. Qualifikationsdefizite des Vertriebs in Techniken der Preisverhandlung beurteilen 11,1 Prozent der teilnehmenden Mittelständler als größte Hürde.

Aus **preispolitischer Sicht** besteht – einmal mehr für den Mittelstand – die größte Herausforderung darin, seine Angebotspreise erfolgreich am Markt durchzusetzen. Das

Schließlich interessierte aus **distributionspolitischer Sicht** neben Fragen zur Kundenstruktur der teilnehmenden KMU vor allem die Nutzung alternativer Vertriebskanäle. Im Hinblick auf die Kundenstruktur ist festzustellen, dass ca. die

**Abb. 35:** Wahrgenommene Hürden im Zuge der Preisdurchsetzung

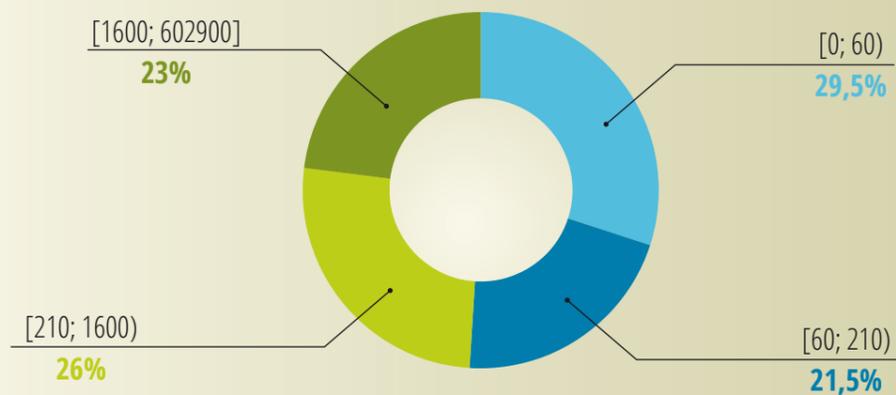


n=135

Hälfte der Unternehmen (51%) bis maximal 210 Kunden betreuen (vgl. Abb. 36). Den überwiegenden Anteil der Kunden (62,2%) stellen B2B-Kunden (Unternehmen) dar, bei 37,8 Prozent handelt es sich um B2C-Kunden (Privatpersonen).

Der Anteil ausländischer Kunden („Exportkunden“) ist gering. Gerade einmal 9 Prozent der befragten KMU bemessen ihren Exportkundenanteil auf mehr als 10 Prozent (vgl. Abb. 37). Dementsprechend gering ist auch der Anteil des

**Abb. 36:** Anzahl der betreuten Kunden in den KMU



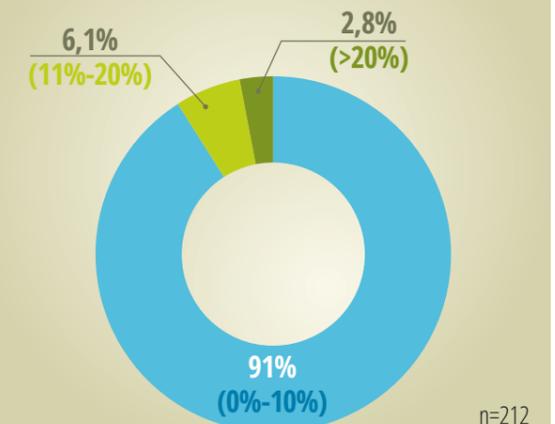
n=200

Exportumsatzes am Gesamtumsatz der Unternehmen – eine Minderheit der teilnehmenden KMU (9,5%) bezieht diesen auf mehr als 10 Prozent.

Neben der Kundenstruktur interessiert aus distributionspolitischer Sicht auch die Frage, welche Vertriebskanäle die teilnehmenden Mittelständler nutzen. Wie die Abb. 38 zeigt, dominiert in den befragten Unternehmen eindeutig der Direktvertrieb über den Persönlichen Verkauf (70,4%) und über den Telefonverkauf (16,5%). Beim indirekten Vertrieb greifen die Unternehmen vor allem auf den Einzelhandel (23,7%) zurück. Die alternativen Vertriebskanäle – Großhandel, E-Commerce, Kommissionsverkauf, Franchising – kommen nur in geringem Maße zum Einsatz.

**Abb. 37:** Exportkunden-Anteil der KMU in Prozent (%)

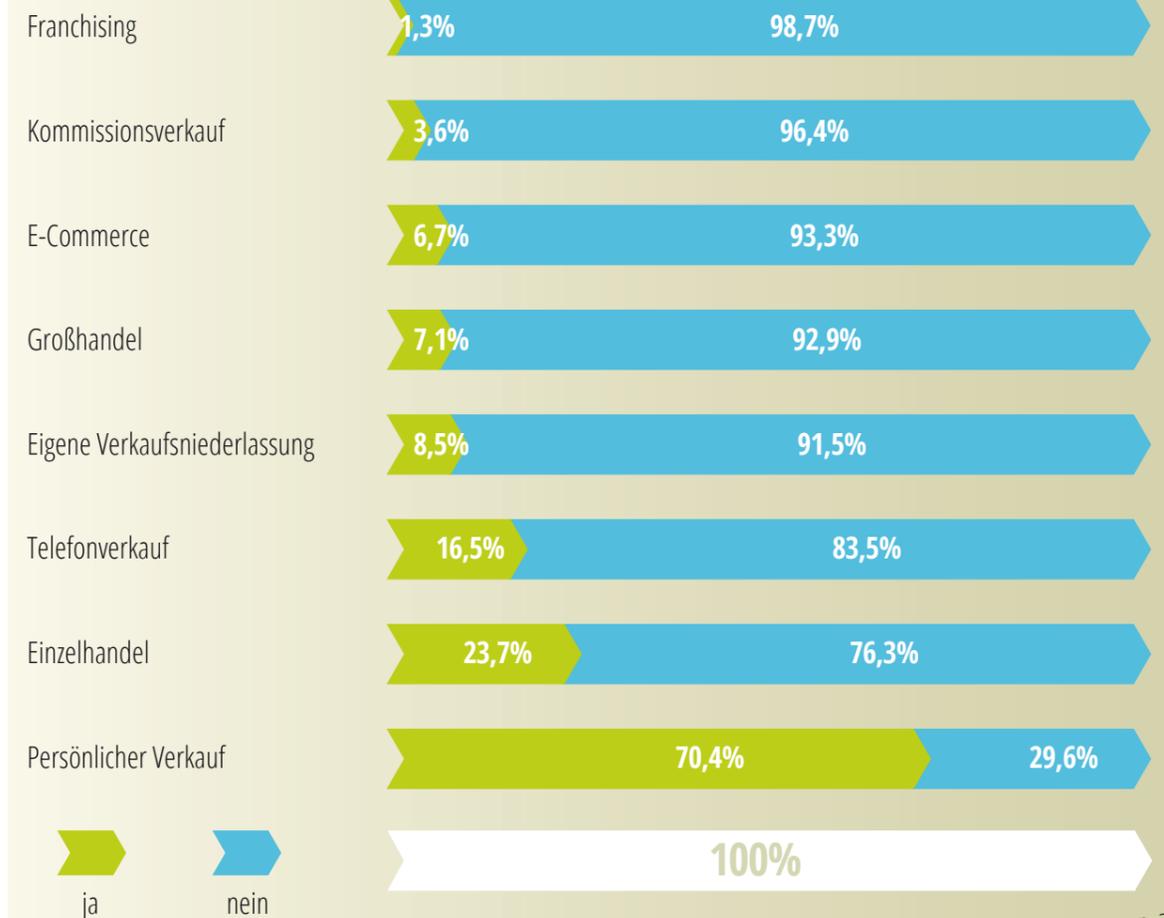
Wie hoch ist der Anteil Ihrer ausländischen Kunden?



n=212

**Abb. 38:** Nutzung der Vertriebskanäle durch KMU (Mehrfachnennungen möglich)

Welche Vertriebskanäle nutzen Sie?

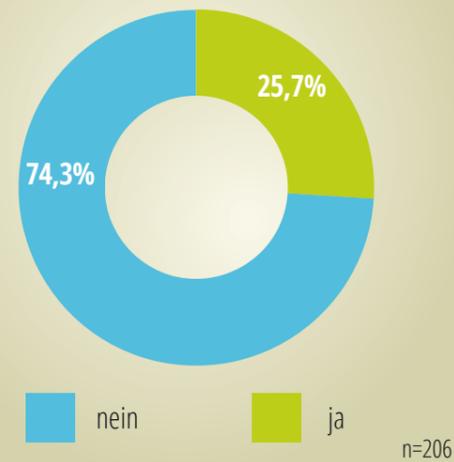


n=224

Schließlich fokussierte die Frage zur **Leistungspolitik** auf das Vorhandensein eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems. Gerade einmal ein Viertel der befragten KMU nutzen ein solches zur Sicherstellung ihrer Leistungs- und Prozessqualität (vgl. Abb. 39). Die hauptsächlichsten zwei Gründe, weshalb auf ein zertifiziertes QM-System verzichtet wird, sehen die teilnehmenden Unternehmen im „fehlenden Bedarf“ und im „bürokratischen, zeit- und kostenraubendem Aufwand“.

**Abb. 39:** Vorhandensein eines zertifizierten QM-Systems

*Haben Sie ein zertifiziertes Qualitätsmanagement System?*



## Anhang: Mittelstandsdefinitionen

| UNTERNEHMENSGRÖSSE | BESCHÄFTIGTENZAHL | UND | UMSATZ (EURO) PRO JAHR |
|--------------------|-------------------|-----|------------------------|
| Klein              | Unter 10          |     | Unter 1 Million        |
| Mittel             | Unter 500         |     | Unter 50 Millionen     |

**Tabelle 1:** Mittelstandsdefinition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn  
Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/>

| UNTERNEHMENSGRÖSSE | BESCHÄFTIGTENZAHL | UND | UMSATZ (EURO) PRO JAHR | ODER | BILANZSUMME (EURO) |
|--------------------|-------------------|-----|------------------------|------|--------------------|
| Kleinst            | Unter 10          |     | Bis 2 Millionen        |      | Bis 2 Millionen    |
| Klein              | Unter 50          |     | Bis 10 Millionen       |      | Bis 10 Millionen   |
| Mittel             | Unter 250         |     | Bis 50 Millionen       |      | Bis 43 Millionen   |

**Tabelle 2:** Mittelstandsdefinition der EU-Kommission  
Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-der-eu-kommission/>

## Quellenverzeichnis

- <sup>1</sup> Weder für den Begriff „KMU“ noch für den Begriff „Mittelstand“ gibt es eine allgemein gültige Abgrenzung. Hauptsächlich finden zwei Definitionen Anwendung: die KMU-Definition des IfM Bonn, die dem **SachsoMeter** zugrunde gelegt wird, und die der EU-Kommission (vgl. Anhang).
- <sup>2</sup> Vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hrsg.): Sächsischer Mittelstandsbericht, 2012, S. 3, 8
- <sup>3</sup> Vgl. Konjunkturteam Altmark (Hrsg.): 75. Bericht zur Konjunkturlage in den neuen Bundesländern, 2015, S. 8
- <sup>4</sup> Vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hrsg.): Sächsischer Mittelstandsbericht, 2012, S. 3
- <sup>5</sup> Vgl. u.a. Statistisches Bundesamt, Ämter der Länder, IfM Bonn, Mittelstandsbericht Sachsen
- <sup>6</sup> Der Fragebogen steht unter folgendem Link zum Download zur Verfügung: <http://www.ba-glauchau.de/cms/wirtschaft/mittelstaendische-wirtschaft.html>
- <sup>7</sup> Der eingesetzte Fragebogen wurde auf Basis einer im Jahr 2014 durchgeführten Vorstudie entwickelt. In deren Rahmen lagen von 1.000 angeschriebenen KMU des Landkreises Zwickau 120 auswertbare Fragebögen vor.
- <sup>8</sup> Vgl. z.B. PwC (Hrsg.): BDI/PwC Mittelstandspanel, 1/2015, S. 37
- <sup>9</sup> Diesem Vorgehen liegt die KMU-Definition des IfM Bonn zugrunde. Vgl. zudem Günterberg, B./ Wolter, H.-J.: Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002, Daten und Fakten, S. 14. URL: [http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/ifm-Materialien-157\\_2003.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/ifm-Materialien-157_2003.pdf)
- <sup>10</sup> Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) misst den Wert der im Inland hergestellten Waren und Dienstleistungen in einer bestimmten Periode. Seine Veränderung in einem bestimmten Zeitraum (zumeist ein Jahr) gilt als wichtigster Indikator der wirtschaftlichen Lage eines Landes.
- <sup>11</sup> Vgl. IHK Chemnitz (Hrsg.): Konjunkturumfrage Sachsen, Frühjahr 2015: Sächsische Wirtschaft weiter auf Wachstumskurs. URL: [https://www.ihk24.de/blob/cihk24/standortpolitik/Zahlen\\_und\\_Fakten/2376114/e558fc-c90abd75df5a37d594331a4d49/Konjunktur-Sachsen-Fruerjahr\\_2015-data.pdf](https://www.ihk24.de/blob/cihk24/standortpolitik/Zahlen_und_Fakten/2376114/e558fc-c90abd75df5a37d594331a4d49/Konjunktur-Sachsen-Fruerjahr_2015-data.pdf)
- <sup>12</sup> Vgl. u.a. Reinemann, H.: Mittelstandsmanagement, Stuttgart, 2011, S. 66f.
- <sup>13</sup> Vgl. Anlage, KMU-Definition des IfM-Bonn.
- <sup>14</sup> Vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hrsg.): Sächsischer Mittelstandsbericht, 2012, S. 8
- <sup>15</sup> Dies betrifft nicht nur die Höhe der Löhne und Gehälter, sondern auch die Einstiegsgehälter für junge Akademiker, die Lohnzusatzkosten, die freiwilligen Sozialleistungen und/oder materielle Mitarbeiterbeteiligungen (vgl. Reinemann, H. Mittelstandsmanagement, Stuttgart, 2011, S. 69).
- <sup>16</sup> Mit 47 Prozent setzt fast die Hälfte aller KMU mit bis zu 500 Mitarbeitern in Deutschland bereits soziale Medien im Internet ein, wenngleich sich die Anwendungsfelder im Mittelstand vorerst auf Marketingthemen fokussieren (vgl. BITKOM-Studie „Social Media in deutschen Unternehmen“, 2012, S. 6)
- <sup>17</sup> Vgl. u.a. Fueglistaller, U./ Müller, Ch./ Volery, Th.: Entrepreneurship, 2. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 49ff.
- <sup>18</sup> Interessante Ergebnisse sind von einer Studie der Privaten Hochschule Göttingen „Outsourcing des Controllings, Status Quo und Potentialanalyse“ zum Thema zu erwarten. Bisherige Veröffentlichungen zu dieser Befragung weisen auf eine ähnliche Grundaussage hin. (<http://www.mittelstandswiki.de/2015/07/controlling-im-mittelstand-externe-spezialisten-sind-kaum-gefragt/> und Business Intelligence Magazine Ausgabe Nr. 3/2015, Seite 11)
- <sup>19</sup> Vgl. KfW-Bankgruppe (Hrsg.): KfW-Mittelstandspanel 2014, Frankfurt/M., S. 6f.
- <sup>20</sup> Vgl. Bundesverband Factoring für den Mittelstand (BFM)/TNS Infratest, 2015. URL: [http://www.bundesverband-factoring.de/fileadmin/user\\_upload/01-BFM-Factoring-Studie-2015\\_Start.pdf](http://www.bundesverband-factoring.de/fileadmin/user_upload/01-BFM-Factoring-Studie-2015_Start.pdf)
- <sup>21</sup> Vgl. z.B. Söllner, R.: Der Zugang kleiner und mittlerer Unternehmen zu Finanzmitteln. In: Wirtschaft und Statistik, 7/2011, S. 619-628
- <sup>22</sup> Vgl. u.a. Renker, C.: Marketing im Mittelstand, 3. Aufl., Berlin, 2009, 7ff.
- <sup>23</sup> Vgl. Meffert, H./ Burmann, Ch./ Kirchgeorg, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Aufl., Wiesbaden, S. 9.
- <sup>24</sup> Vgl. BITKOM-Studie „Social Media in deutschen Unternehmen“, 2012, S. 6.

# SachsoMeter 2015



Für Fragen und weitere Untersuchungsergebnisse  
des **SachsoMeter** wenden Sie sich bitte an folgende Ansprechpartner:

**Prof. Dr. Frauke Deckow**

Studiengangleiterin „Mittelständische Wirtschaft“

Tel.: 03763/173-133 (421)

E-Mail: deckow@ba-glauchau.de

**Dr. rer. pol. Nils Fröhlich**

Dozent im Studiengang „Mittelständische Wirtschaft“

Tel.: 03763/173-355

E-Mail: froehlich@ba-glauchau.de