

»» Unternehmen mit Wettbewerbsstrategie sind erfolgreicher und haben höhere Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten

Nr. 467, 8. August 2024

Autor: Dr. Volker Zimmermann, Telefon 069 7431-3725, volker.zimmermann@kfw.de

Zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass mittelständische Unternehmen, die Wettbewerbsstrategien intensiv verfolgen, hinsichtlich Innovationen und Digitalisierung aktiver sind und zumeist eine höhere Unternehmensperformance erzielen als andere Unternehmen.¹

Unternehmen, die die Strategie „Wachstum durch Innovation“ verfolgen, weisen die höchsten Innovations- und Digitalisierungsanstrengungen auf: Sie führen Innovations- und Digitalisierungsvorhaben am häufigsten durch (+64 bzw. +43 % ggü. Unternehmen mit mittelstark ausgeprägter Wettbewerbsstrategie), bringen Marktneuheiten am häufigsten hervor (+249 %) und geben am meisten für Innovationen und Digitalisierung aus (+73 bzw. +49 %). Die Unternehmen dieser Gruppe wachsen auch am schnellsten (+67 %) und weisen eine überdurchschnittlich hohe Produktivität auf (+8 %). Die Rendite fällt in diesen Unternehmen jedoch unterdurchschnittlich aus (-16 %).

Unternehmen mit den Strategien „Produktdifferenzierung“ und „Fokussierung“ weisen ebenfalls überdurchschnittliche Innovationsanstrengungen auf, die jedoch nicht an jene der Unternehmen mit der Strategie „Wachstum durch Innovation“ heranreichen. So bringen Unternehmen mit der „Produktdifferenzierungsstrategie“ Innovationen häufiger hervor (+19 %) und gehen Digitalisierungsvorhaben öfter an (+10 %). Während Unternehmen mit der „Fokussierungsstrategie“ ebenfalls Innovationen häufiger angehen (+14 %) und höhere Summen dafür ausgeben (+22 %). Auch bringen diese Unternehmen Marktneuheiten häufiger hervor. Unternehmen mit der „Produktdifferenzierungsstrategie“, die auf die Entwicklung kundenspezifischer Lösungen abzielt, wachsen ebenfalls überdurchschnittlich schnell (+28 %) und erzielen die höchste Rendite (+11 %). Schließlich wenden Unternehmen, die der Strategie der Preisführerschaft folgen, hohe Summen für ihre Digitalisierung auf (+22 %) und zeichnen sich durch eine besonders hohe Produktivität aus (+18 %).

Dagegen führen Unternehmen ohne eine ausgeprägte strategische Orientierung Innovations- und Digitalisierungsvorhaben am seltensten durch (-65 bzw. -44 %). Sie wachsen am geringsten (-63 %) und haben die niedrigste Produktivität (-14 %). Ihre Rendite bewegt sich jedoch in dem für mittelständische Unternehmen durchschnittlichen Bereich.

Hinsichtlich möglicher Ansatzpunkte der Wirtschaftspolitik zur Erhöhung der Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten

lassen sich aus der Untersuchung folgende Schlussfolgerungen ableiten: In Unternehmen mit Wettbewerbsstrategie bestehen typischerweise Anknüpfungspunkte für finanzielle Fördermaßnahmen. Denn gerade Vorreiterunternehmen entwickeln typischerweise mehr erfolgversprechende Projektideen, als sie finanzieren können. Innovationen und Digitalisierungsvorhaben mit einem hohem Neuigkeitsgrad basieren häufig auf eigener Forschung und Entwicklung (FuE). Daher bietet es sich an, dass Maßnahmen, die auf anspruchsvolle Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten abzielen – und somit vorrangig Unternehmen mit den Strategien „Wachstum durch Innovation“ sowie „Fokussierung“ adressieren – auf die Förderung von FuE-Aktivitäten abheben.

Die Masse mittelständischer Unternehmen (insbesondere Unternehmen mit der Strategie „Produktdifferenzierung“) geht Innovationen und Digitalisierung jedoch kleinschrittig, durch Weiterentwicklung sowie durch Übernahme und Anpassung neuer Technologien an. Eigene FuE ist für diese Unternehmen nicht von Bedeutung. Daher müssen förderpolitische Maßnahmen für diese Unternehmen an den Ausgaben für Produktdesign und Dienstleistungskonzeption ansetzen.

Dagegen können Unternehmen mit geringer strategischer Orientierung mit finanziellen Maßnahmen kaum erreicht werden. Vielmehr gilt es, die Strategiefähigkeit dieser Unternehmen zu verbessern und das Bewusstsein für die Bedeutung strategischer Überlegungen zu stärken. Last, but not least gilt für alle Unternehmen, dass qualifizierte Mitarbeitende die Basis erfolgreicher Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten sind. Maßnahmen zur Linderung des Fachkräftemangels und zur Verbesserung der Nutzung externen Wissens kommt daher ebenfalls eine hohe Bedeutung zu.

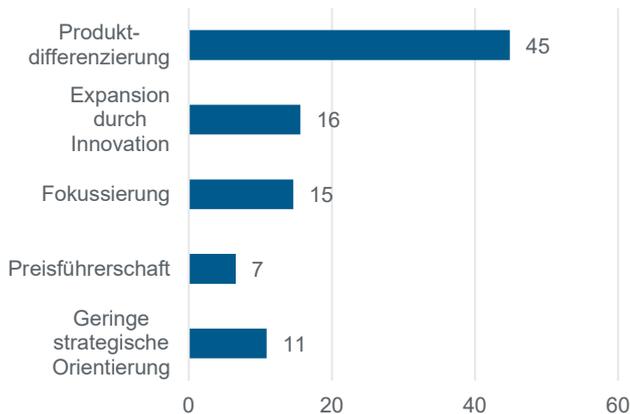
Die Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens ist der zentrale Indikator dafür, wie sich ein Unternehmen auf dem Markt positioniert. Denn sie spiegelt die Gesamtheit der typischerweise längerfristig geltenden Entscheidungen wider, die ein Unternehmen trifft, um sich von seinen Konkurrenten abzuheben und im Wettbewerb zu bestehen. Sie definiert somit den Ansatz eines Unternehmens im Wettbewerb und die Wettbewerbsvorteile, auf die es auf längere Sicht abzielt.

Welche Wettbewerbsstrategien im Mittelstand verbreitet sind und welche Merkmale die betreffenden Unternehmensgruppen aufweisen, wurde in einer vor kurzem von KfW Research veröffentlichten Studie untersucht.² Die vorliegende

Untersuchung greift die Erkenntnisse aus dieser Studie auf und geht der Frage nach, welche Bedeutung die gewählten Wettbewerbsstrategien für die Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten der betreffenden Unternehmen haben und wie die Unternehmensperformance in den einzelnen Unternehmensgruppen ausfällt. Die Untersuchung erfolgt auf der Basis der im Frühjahr 2023 erhobenen 21. Welle des KfW-Mittelstandspanels.

Grafik 1: Verbreitung übergeordneter Wettbewerbsstrategien im Mittelstand

Anteil in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

Vier übergreifende Wettbewerbsstrategien im Mittelstand

Zentrales Ergebnis der zurückliegenden Untersuchung war, dass im Mittelstand Wettbewerbsstrategien überwiegen, die auf die Differenzierung der eigenen Angebotspalette von jener der Konkurrenten abheben. Nischen- oder Preisstrategien sind seltener anzutreffen. Insgesamt lassen sich im Mittelstand vier übergreifende Wettbewerbsstrategien unterscheiden, die von bestimmten Unternehmensgruppen intensiv verfolgt werden (Grafik 1). Auch eine Gruppe von Unternehmen mit einer ausgeprägt schwachen wettbewerbsstrategischen Orientierung kann in dieser Studie identifiziert werden (Kasten: „Wettbewerbsstrategien im Mittelstand“)

Wettbewerbsstrategien im Mittelstand

Eine Strategie der „**Produktdifferenzierung**“ durch kundenspezifische Lösungen und hohe Produkt- und Dienstleistungsqualität verfolgt mit 45 % die größte Gruppe der mittelständischen Unternehmen intensiv. Diese Unternehmen beschäftigen etwas überdurchschnittlich häufig Hochschulabsolventen. Als oftmals ältere Unternehmen verfügen sie überdurchschnittlich stark über Erfahrungswissen. Gleichzeitig sind ihre Ressourcen aufgrund der Unternehmensgröße (verstärkt kleinere Unternehmen mit 5 bis unter 10 Beschäftigten) in ihrer Quantität begrenzt. Insbesondere deutschlandweit, aber auch auf internationalen Märkten agierende Unternehmen verfolgen diese Strategie.

Die Strategie der „**Expansion durch Innovation**“ stellt eine Variante der Produktdifferenzierungsstrategie dar, die explizit auf eine Produktdifferenzierung durch Innovationen abhebt und dabei auf die Erschließung neuer Kunden abzielt. 16 % der mittelständischen Unternehmen gehen dieser Strategie intensiv nach. Die zumeist jungen Unternehmen weisen am

häufigsten Hochschulabsolventen auf und agieren sehr oft auf internationalen Märkten.

Die Strategie der „**Fokussierung**“ verfolgen insbesondere kleine Unternehmen (mit weniger als 5 Beschäftigten), die oftmals auf internationalen Märkten aktiv sowie in Ballungsräumen angesiedelt sind. Sie beschäftigen häufig Hochschulabsolventen. Hauptmerkmal dieser Strategie ist die Fokussierung auf eine kleine Anzahl an Kernprodukten und -dienstleistungen. 15 % der Mittelständler verfolgen eine solche Strategie intensiv.

Schließlich gehen 7 % der mittelständischen Unternehmen einer Strategie der „**Preisführerschaft**“ nach. Es handelt sich dabei verstärkt um junge Unternehmen, die in den sonstigen (nicht-wissensintensiven) Dienstleistungsbranchen angesiedelt sind. Wesentliche Merkmale dieser Strategie sind ein niedriger Preis der angebotenen Produkte und Dienstleistungen und eine standardisierte Angebotspalette.

Unternehmen ohne ausgeprägte wettbewerbsstrategische Orientierung (11 %) konzentrieren sich stark auf kleine Unternehmen, die keine Hochschulabsolventen beschäftigen und lediglich regional tätig sind. Zurückliegende Studien deuten darauf hin, dass diese Unternehmen kurzfristige Unternehmensziele zu stark priorisieren und ihnen oftmals das Bewusstsein für die Vorteile einer langfristigen, strategischen Orientierung fehlt.³

Untersuchung der Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten und der Unternehmensperformance mithilfe statistischer Verfahren

Im Folgenden wird der Zusammenhang zwischen der Verfolgung einer Wettbewerbsstrategie und den Innovations- bzw. Digitalisierungsaktivitäten sowie der Unternehmensperformance untersucht. Da sich die Einflüsse verschiedener Unternehmensmerkmale überlagern können, geht aus einfachen, deskriptiven Auswertungen oftmals nicht klar hervor, welche Faktoren bestimmend für einen beobachteten Zusammenhang sind. Daher wird zur Analyse im Folgenden auf die statistische Methode der Regressionsanalyse zurückgegriffen (siehe Kasten „Untersuchungsmethodik“ am Ende). Regressionsanalysen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Einflüsse von sich überlagernden Faktoren isolieren und so für jeden (beobachteten) Einflussfaktor seine genaue Einflussstärke auf den betrachteten Sachverhalt berechnen können. So können mithilfe einer Regressionsanalyse die tatsächlichen Zusammenhänge zwischen einzelnen Unternehmensmerkmalen, wie etwa der Wettbewerbsstrategie, und beispielsweise den Innovationsaktivitäten ermittelt werden.

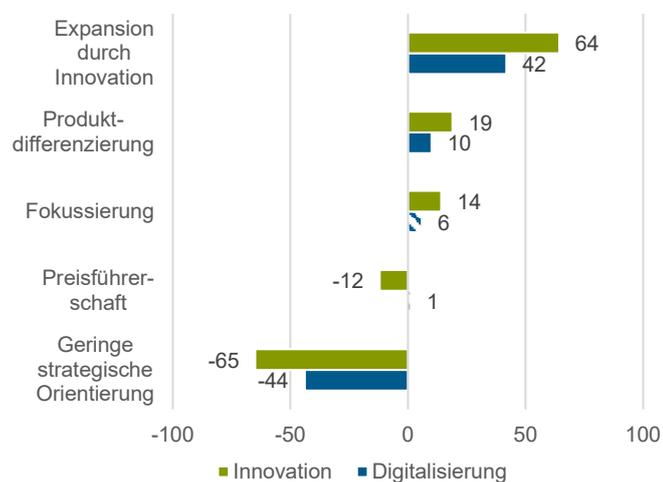
Unternehmen mit Wettbewerbsstrategien bringen Innovationen zumeist häufiger hervor

Ein Ergebnis dieser Untersuchungen ist, dass Unternehmen, die die Wettbewerbsstrategie „Expansion durch Innovation“ intensiv verfolgen, besonders häufig Innovationen hervorbringen. Gegenüber Unternehmen mit einer lediglich durchschnittlich stark ausgeprägten Wettbewerbsstrategie liegt die Wahrscheinlichkeit, Innovationen hervorzubringen, um 64 % höher, wenn ein Unternehmen diese Strategie intensiv verfolgt (Grafik 2). Die empirische Untersuchung bestätigt somit das wesentliche Merkmal dieser Strategie, nämlich die Entwicklung von neuen bzw. verbesserten Produkten und Dienstleistungen, um sich von den Wettbewerbern abzusetzen.

Ein starker, positiver Zusammenhang zeigt sich auch zur Durchführung von Digitalisierungsprojekten. Die entsprechende Wahrscheinlichkeit liegt um 42 % höher. Dass diese Strategie auch die Durchführung von Digitalisierungsvorhaben begünstigt, ist darauf zurückzuführen, dass Innovationen und Digitalisierung in einem engen Zusammenhang stehen. So handelt es sich in beiden Fällen um Maßnahmen, die als Projekte organisiert werden und die auf die Schaffung und Einführung von etwas Neuem durch das Unternehmen abzielen.⁴ Dementsprechend sind ähnliche Fähigkeiten und Kompetenzen für Innovationen wie für die Durchführung von Digitalisierungsvorhaben notwendig.⁵ Gerade die häufige Beschäftigung von Hochschulabsolventen und das kompetitive Umfeld, in dem die betreffenden Unternehmen agieren, dürfte Antrieb und Wissensquelle zugleich für die erhöhten Aktivitäten sein.⁶

Grafik 2: Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Durchführung von Innovations- und Digitalisierungsvorhaben

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten Wettbewerbsstrategie)



Anmerkung: Modellrechnung auf der Basis einer Regressionsanalyse; schraffierte Balken bedeuten, dass die gemessenen Effekte sich im Unsicherheitsbereich der Analyse befinden, d. h. im statistischen Sinne nicht signifikant sind.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

Auch die Strategien „Produktdifferenzierung“ und „Fokussierung“ stehen in einem Zusammenhang mit einer höheren Innovationstätigkeit (+19 bzw. +10 % ggü. Unternehmen, die eine Wettbewerbsstrategie nur mittelstark ausgeprägt verfolgen). Für die Strategie „Produktdifferenzierung“ ist dies unmittelbar einleuchtend, da die Schaffung von kundenspezifischen Lösungen eine gewisse Innovativität voraussetzt. Die Strategie „Fokussierung“ zielt dagegen nicht unmittelbar auf das Hervorbringen von Neuerungen ab. Jedoch ist davon auszugehen, dass das Engagement auf internationalen Märkten und die Ansiedelung in Ballungsräumen Innovationen sowohl häufiger erfordert als auch fördert. Nicht zuletzt beschäftigen die betreffenden Unternehmen häufig Hochschulabsolventen, so dass auch interne Kompetenzen für diese Aktivitäten vorhanden sind.

Dagegen bringen Unternehmen mit einer intensiv verfolgten Strategie der „Preisführerschaft“ Innovationen seltener hervor (-12 % ggü. Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten Wettbewerbsstrategie). Der Fokus liegt hier auf niedrigen Herstellungskosten und standardisierten Produkten, sodass

häufige Innovationen hier von geringerer Bedeutung sind. Auch das vergleichsweise wenig innovative Umfeld der sonstigen Dienstleistungen, in denen diese Unternehmen häufig angesiedelt sind, dürfte die Bedeutung eigener Innovationen für die Geschäftstätigkeit dämpfen.

Unternehmen ohne strategische Orientierung führen Innovations- und Digitalisierungsvorhaben deutlich seltener durch

Unternehmen ohne ausgeprägte strategische Orientierung sind dagegen sowohl hinsichtlich Innovationen als auch der Digitalisierung deutlich seltener aktiv (-65 bzw. -44 %). Die Gründe hierfür dürften die begrenzten Ressourcen (kleine Unternehmen, selten Hochschulabsolventen) und auch ihr Marktumfeld (vornehmlich regionaler Absatz) sein. Beide Faktoren schränken die Möglichkeiten des Kompetenzaufbaus und die Nutzung externen Wissens ein. Darüber hinaus dürfte auch die Priorisierung kurzfristiger Ziele in diesen Unternehmen dazu führen, dass sich die betreffenden Unternehmen nur selten mit den Möglichkeiten von Innovationen und Digitalisierung in ihrem Unternehmen befassen.

Moderater Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Durchführung von Digitalisierungsvorhaben

Insgesamt zeigt sich auch ein Zusammenhang zwischen dem Verfolgen einer Wettbewerbsstrategie und der Durchführung von Digitalisierungsvorhaben. Er ist jedoch deutlich schwächer ausgeprägt als für die Innovationstätigkeit. Somit bestätigt diese Studie ähnlich gelagerte Untersuchungen, die zum Ergebnis hatten, dass Digitalisierungsaktivitäten weniger eng mit der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens in Verbindung stehen als beispielsweise Innovationen.⁷ Insgesamt zeichnet sich somit ab, dass die Digitalisierung im Mittelstand häufig eher auf einer ad hoc Basis als auf einer strategischen Herangehensweise basiert. So verfügen beispielsweise lediglich 20 % der mittelständischen Unternehmen über eine unternehmensweite Digitalisierungsstrategie.⁸

Enger Zusammenhang zwischen der Verfolgung von Wettbewerbsstrategien und dem Hervorbringen von Marktneuheiten

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Wettbewerbsstrategie und dem Hervorbringen von Innovationen mit einem hohen Neuigkeitsgrad – hier gemessen am Merkmal „Marktneuheit“ – bestätigen die bereits dargelegten Ergebnisse weitgehend. Wettbewerbsstrategien, die in einem engen Zusammenhang mit dem Hervorbringen von Innovationen stehen, befördern zumeist auch das Hervorbringen von Innovationen mit einem hohen Neuigkeitsgrad (Grafik 3).⁹ Dies gilt insbesondere für die Strategie „Expansion durch Innovation“ (+249 %). Im Negativen gilt dies auch für die Strategie der „Preisführerschaft“ (-39 %) sowie für Unternehmen ohne ausgeprägte strategische Orientierung (-78 %).

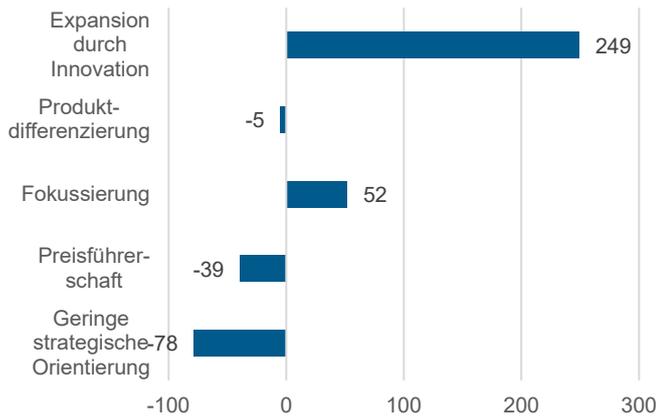
Produktdifferenzierung: häufig Innovationen, aber selten Marktneuheiten

Ein abweichendes Muster kann für die Strategien „Produktdifferenzierung“ und „Fokussierung“ ermittelt werden. So bringen Unternehmen mit der Strategie „Produktdifferenzierung“ zwar häufiger Innovationen hervor als Unternehmen, die die Strategie „Fokussierung“ verfolgen. Hinsichtlich der Entwicklung von Marktneuheiten liegen sie jedoch sogar hinter den Unternehmen mit einer lediglich mittelstark ausgeprägten

Wettbewerbsstrategie zurück (-5 %). Zurückzuführen dürfte dies darauf sein, dass kundenspezifische Lösungen, die im Zentrum der Strategie der „Produktdifferenzierung“ stehen, zu meist Weiterentwicklungen mit einem geringen Neuigkeitsgrad sind. Oftmals werden solche Lösungen in ähnlicher Form bereits auf dem Markt angeboten.

Grafik 3: Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Durchführung von Innovationen, die Marktneuheiten sind

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten Wettbewerbsstrategie)



Anmerkung: Modellrechnung auf der Basis einer Regressionsanalyse; schraffierte Balken bedeuten, dass die gemessenen Effekte sich im Unsicherheitsbereich der Analyse befinden, d. h. im statistischen Sinne nicht signifikant sind.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

Fokussierungsstrategie: Innovationen oftmals Marktneuheiten

Dagegen bringen Unternehmen, die der Strategie „Fokussierung“ intensiv nachgehen, Marktneuheiten deutlich häufiger hervor (+52 %). Dies erscheint auf den ersten Blick überraschend, da diese Strategie auf den ersten Blick weniger eng mit einer Innovationstätigkeit verknüpft erscheint als etwa die Strategie „Produktdifferenzierung“.

Die Erklärung für diesen Befund ist, dass aufgrund der Konzentration auf ein enges Angebotsportfolio eine Notwendigkeit zur Weiterentwicklung nicht so häufig ansteht, da nur eine vergleichsweise niedrige Anzahl an Produkten und Dienstleistungen angeboten werden. Die häufige Beschäftigung von Hochschulabsolventen und ihr kompetitives Marktumfeld bewirken jedoch, dass – wenn eine Überarbeitung vorgenommen wird – oftmals Marktneuheiten hervorgebracht werden.

Hohe Innovations- und Digitalisierungsausgaben in Unternehmen mit der Strategie „Expansion durch Innovation“

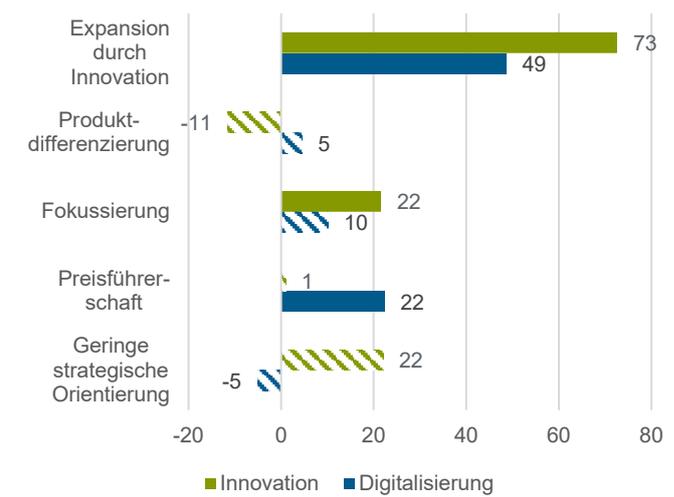
Die Untersuchung der Höhe der Innovations- und Digitalisierungsausgaben (Grafik 4) hat zum Ergebnis, dass vor allem die Unternehmen mit der Strategie „Expansion durch Innovation“ hohe Ausgaben für ihre Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten tätigen (+73 bzw. +49 %). Dieser Befund steht im Einklang mit den umfangreichen Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten, die bereits hinsichtlich der Häufigkeit und des Neuigkeitsgrads ermittelt werden konnten.

Auch Unternehmen, die die „Fokussierungsstrategie“ intensiv verfolgen, geben höhere Summen für Ihre Innovationsaktivitäten aus als andere Unternehmen (+22 %). Der Grund hierfür

dürfte sein, dass insbesondere die Entwicklung von Marktneuheiten höhere Aufwände erfordert. Dieses Argument steht auch im Einklang mit der Beobachtung, dass die Höhe der Innovationsausgaben in Unternehmen mit der Strategie der „Produktdifferenzierung“ nicht höher als im Durchschnitt der mittelständischen Unternehmen (mit Innovationsausgaben) ausfallen.

Grafik 4: Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Höhe der Innovations- bzw. Digitalisierungsausgaben

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten Wettbewerbsstrategie)



Anmerkung: nur Unternehmen mit Innovations- bzw. Digitalisierungsausgaben; Modellrechnung auf der Basis einer Regressionsanalyse; schraffierte Balken bedeuten, dass die gemessenen Effekte sich im Unsicherheitsbereich der Analyse befinden, d. h. im statistischen Sinne nicht signifikant sind.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

Last, but not least zeigt die Untersuchung, dass Unternehmen mit der Strategie der „Preisführerschaft“ überdurchschnittlich hohe Digitalisierungsausgaben tätigen. Ein wichtiges Ziel von Digitalisierungsaktivitäten im Mittelstand stellt die Realisierung von Effizienzsteigerungen dar.¹⁰ Unternehmen mit einer Strategie der Preisführerschaft setzen somit insbesondere auf umfangreiche Digitalisierungsvorhaben, um durch effiziente Abläufe ihre Kosten niedrig zu halten.

Fixkostenblöcke begrenzen die Innovations- und Digitalisierungsausgaben nach unten

Zusammenfassend kann für die Höhe der Innovations- und Digitalisierungsausgaben ermittelt werden, dass der Zusammenhang zu den verfolgten Wettbewerbsstrategien weniger eng ausfällt als für die Häufigkeit der durchgeführten Vorhaben. Dies bedeutet, dass in Abhängigkeit der Wettbewerbsstrategie, die betreffenden Unternehmen zwar häufiger oder weniger oft Innovationen hervorbringen oder Digitalisierungsvorhaben angehen, die Höhe der dafür aufgewendeten Ausgaben sich jedoch – gegeben es werden solche Aktivitäten durchgeführt – oftmals nur geringfügig unterscheidet. Dies spricht dafür, dass sowohl bei Innovations- als auch bei Digitalisierungsprojekten Fixkostenblöcke bzw. Mindestprojektgrößen eine Rolle spielen, die die Projektkosten nach unten begrenzen.

Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Unternehmensperformance

Für die Beurteilung einer Wettbewerbsstrategie ist von zentraler Bedeutung, wie sie sich auf die Unternehmensperformance

auswirkt. Dazu wird im Folgenden der Zusammenhang zwischen der verfolgten Wettbewerbsstrategie und dem Unternehmenserfolg anhand der Kriterien Umsatzrendite, Wachstum und Produktivität untersucht.

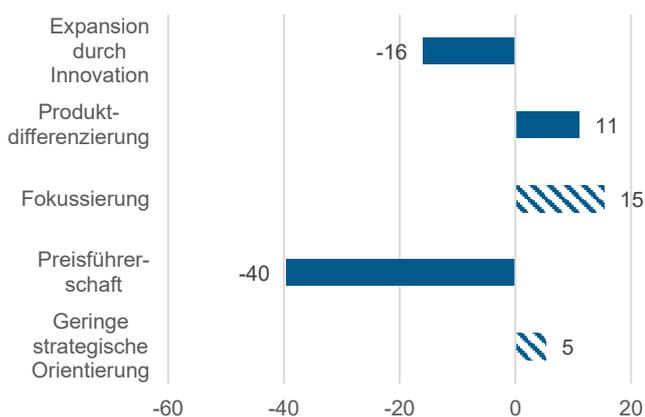
Unterdurchschnittliche Rendite in Unternehmen mit der Strategie „Expansion durch Innovation“

Hinsichtlich der Umsatzrendite – gemessen als Gewinn vor Steuern bezogen auf den Jahresumsatz – schneiden Unternehmen, die eine Strategie der „Expansion durch Innovation“ intensiv verfolgen, unterdurchschnittlich ab (Grafik 5). Gegenüber einem Unternehmen, das nur eine mittelstark ausgeprägte Wettbewerbsorientierung aufweist, liegt die Umsatzrendite in Unternehmen, die diese Strategie intensiv verfolgen, um 16 % niedriger.

Zurückzuführen dürfte dies darauf sein, dass aufgrund des hohen Neuigkeitsgrads der Angebotspalette zwar hohe Verkaufserlöse erwartet werden können. Gleichzeitig ist eine solche Strategie jedoch auch sehr ambitioniert und erfordert einen hohen Aufwand an Ressourcen, sowohl für die – wie dargelegt – hohen Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten als auch für die Wachstumsanstrengungen. Gerade vor dem Hintergrund, dass es sich hier häufig um junge Unternehmen handelt, die oftmals noch nicht ihre „mindestoptimale“ Unternehmensgröße¹¹ erreicht haben, dürfte eine solche Strategie die Unternehmensgewinne drücken. Gleichzeitig kann jedoch auch davon ausgegangen werden, dass in Unternehmen, die eine solche Strategie verfolgen, für einen gewissen Zeitraum bewusst Abstriche bei den Gewinnen in Kauf genommen werden, wenn im Gegenzug hierfür ein schnelles Unternehmenswachstum erzielt werden kann.

Grafik 5: Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Umsatzrendite 2022

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten Wettbewerbsstrategie)



Anmerkung: Modellrechnung auf der Basis einer Regressionsanalyse; schraffierte Balken bedeuten, dass die gemessenen Effekte sich im Unsicherheitsbereich der Analyse befinden, d. h. im statistischen Sinne nicht signifikant sind.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

Strategie der „Produktdifferenzierung“ mit höchster Rendite

Am anderen Ende der Verteilung befinden sich die Unternehmen mit einer „Produktdifferenzierungsstrategie“. Mittelständische Unternehmen, die diese Strategie intensiv verfolgen, erzielen um 11 % höhere Umsatzrenditen (ggü. Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten strategischen Orientierung).

In der höheren erzielten Rendite dürfte sich widerspiegeln, dass diese Unternehmen aufgrund der kundenspezifischen Lösungen sich ebenfalls einem Preiswettbewerb stärker entziehen können als andere Unternehmen und der Aufwand für die Verfolgung dieser Strategie – etwa gemessen an den Innovations- und Digitalisierungsausgaben – nicht überdurchschnittlich hoch ausfällt.

Die niedrigsten Umsatzrenditen weisen Unternehmen mit einer Strategie der „Preisführerschaft“ auf (-40 %). Die niedrige Rendite dieser Unternehmen dürfte darauf zurückzuführen sein, dass diese Unternehmen einem starken Preiswettbewerb ausgesetzt sind, und insbesondere der Wettbewerb mit Großunternehmen stark auf die Gewinnspanne drückt.

Kein Nachteil hinsichtlich der Rendite für Unternehmen mit geringer strategischer Orientierung

Für Unternehmen, die einer Strategie der „Fokussierung“ nachgehen sowie für Unternehmen mit einer geringen strategischen Orientierung kann kein Zusammenhang zur Umsatzrendite ermittelt werden. Bei den Unternehmen mit einer „Fokussierungsstrategie“ dürfte dies auf die umfangreichen Anstrengungen zur Entwicklung von Marktneuheiten zurückzuführen sein, die in Verbindung mit der kleinen Unternehmensgröße, zu einer starken relativen Belastung dieser Unternehmen führt.

Insbesondere der Befund für die Unternehmen mit lediglich einer geringen strategischen Orientierung ist bemerkenswert: Trotz der Kurzfristorientierung und niedrigen Innovations- und Digitalisierungsanstrengungen können für diese Unternehmen keine Nachteile bei der Umsatzrendite ermittelt werden. Ausschlaggebend dürfte hierfür sein, dass das Marktumfeld mit der Ausrichtung dieser Unternehmen auf den regionalen Absatzmarkt vergleichsweise wenig herausfordernd ist. In einem solchen Umfeld ist auch diesen Unternehmen eine auskömmliche Existenz möglich.

Insgesamt zeigt die Untersuchung der Umsatzrendite keinen sehr engen Zusammenhang zwischen dem Verfolgen einer Wettbewerbsstrategie und dem Unternehmenserfolg. Insbesondere kann ermittelt werden, dass sich die Verfolgung von Wettbewerbsstrategien häufig nicht in einer höheren Rendite niederschlägt. Möglicherweise ist dies Ausdruck davon, dass mittelständische Unternehmen generell unter einem hohen Preisdruck stehen, etwa weil Großunternehmen mit günstigen Angeboten entsprechende Erwartungen bei den Endkunden wecken oder als Abnehmer in den Wertschöpfungsketten ihre Verhandlungsmacht nutzen.

Starkes Wachstum der Unternehmen mit „Expansion durch Innovation“-Strategie

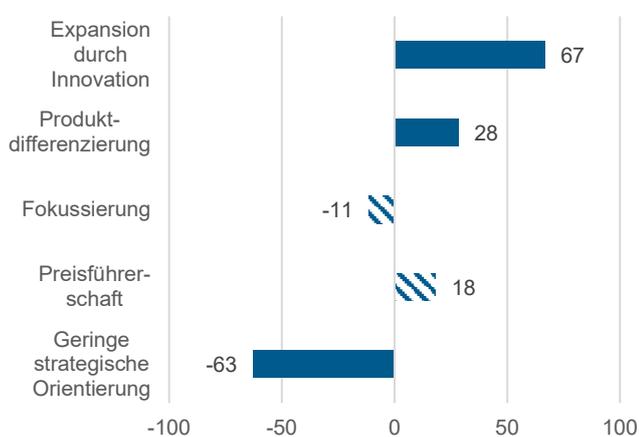
Unternehmen, die die Strategie „Expansion durch Innovation“ verfolgen, sind im Zeitraum 2019 bis 2022 am stärksten gewachsen (Grafik 6).¹² Mit einem um 67 % höheren Wachstum der Beschäftigten (ggü. Unternehmen, die lediglich eine mittelstark ausgeprägte strategischen Orientierung aufweisen) fällt der Wachstumsvorsprung dieser Unternehmen kräftig aus. Trotz des ungünstigen gesamtwirtschaftlichen Umfelds konnten sich die betreffenden Unternehmen in den zurückliegenden Jahren deutlich positiver entwickeln als andere Unternehmen. Die hohen Innovations- und Digitalisierungsanstrengungen dieser Unternehmen dürften die wesentlichen Treiber für den Wachstumserfolg sein, die ermöglichten, neue Märkte

und Kundengruppen zu erschließen. Dieser Befund ist wenig überraschend, denn eine positive Wirkung von Innovationen auf das Unternehmenswachstum konnte in vielen zurückliegenden Untersuchungen ermittelt werden.¹³

Auch die Unternehmen mit einer „Produktdifferenzierungsstrategie“ sind in den zurückliegenden Jahren überdurchschnittlich stark gewachsen (+28 %). Dieser Befund bestätigt, dass eine Strategie, die auf ein moderates Maß an Innovations- und Digitalisierungstätigkeit abzielt – insbesondere auf kleine, aber kontinuierliche Schritte, ohne dabei auf Marktneuheiten abzuheben und überdurchschnittlich hohe Ausgaben zu erfordern – ebenfalls zu einem hohen Unternehmenserfolg beitragen kann. Für die Unternehmen mit den Strategien „Fokussierung“ und „Preisführerschaft“ kann dagegen kein Zusammenhang zum Unternehmenswachstum festgestellt werden.

Grafik 6: Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und dem Beschäftigtenwachstum 2019–2022

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten Wettbewerbsstrategie)



Anmerkung: Modellrechnung auf der Basis einer Regressionsanalyse; schraffierte Balken bedeuten, dass die gemessenen Effekte sich im Unsicherheitsbereich der Analyse befinden, d. h. im statistischen Sinne nicht signifikant sind.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

Unternehmen mit schwacher strategischer Orientierung wachsen am geringsten

Unternehmen mit einer lediglich geringen strategischen Orientierung weisen in den zurückliegenden Jahren die geringste Wachstumsdynamik auf. Mit einem um -63 % geringeren Wachstum als Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten wettbewerbsstrategischen Orientierung fallen die betreffenden Unternehmen beim Unternehmenswachstum deutlich zurück. Dieser Befund bestätigt die hohe Bedeutung einer längerfristigen Orientierung der Geschäftstätigkeit – und die damit zumeist höheren Innovations- und Digitalisierungsanstrengungen – für den Unternehmenserfolg, wie er in der wissenschaftlichen Literatur herausgestellt wird.¹⁴

Höchste Produktivität in Unternehmen mit der Strategie der „Preisführerschaft“

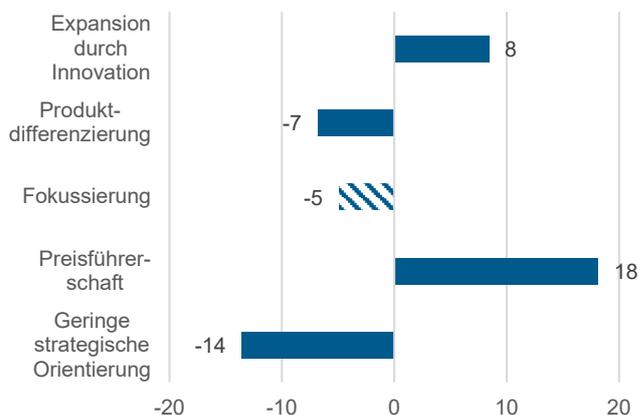
Abschließend zeigt Grafik 7 die Untersuchungsergebnisse hinsichtlich der Arbeitsproduktivität, gemessen als Jahresumsatz bezogen auf die Anzahl der Beschäftigten in Vollzeitäquivalenten.¹⁵ Mittelständische Unternehmen, die die Strategie der „Preisführerschaft“ intensiv verfolgen, weisen die höchste Produktivität auf (+18 %). Zurückzuführen dürfte dies auf die Ausrichtung auf eine standardisierte Angebotspalette und die

erfolgreiche Umsetzung von umfangreichen Maßnahmen zur Effizienzverbesserung sein, die diese Unternehmen – wie dargestellt – insbesondere im Bereich der Digitalisierung tätigen.

Die hohe Bedeutung einer standardisierten Angebotspalette für die Produktivität bestätigt auch, dass die Unternehmen, die auf „Produktdifferenzierung“ durch kundenspezifische Lösungen setzen, in dieser Untersuchung die zweit geringste Produktivität aufweisen (-7 %). Das Angebot kundenspezifischer Lösungen bedeutet, dass es für diese Unternehmen schwieriger ist, von den Vorteilen einer Produktion in großen Stückzahlen zu profitieren und sich dies in einer geringeren Produktivität niederschlägt. Die häufigen kleinschrittigen Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten dürften zwar dazu beitragen, dass die Produktivität im Vergleich zu anderen Unternehmen nicht noch weiter zurückfällt. Sie reichen aber nicht aus, die Nachteile einer kleinzahligen Produktion aufgrund des kundenspezifischen Angebots vollständig zu kompensieren.

Grafik 7: Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Arbeitsproduktivität 2022

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten Wettbewerbsstrategie)



Anmerkung: Modellrechnung auf der Basis einer Regressionsanalyse; schraffierte Balken bedeuten, dass die gemessenen Effekte sich im Unsicherheitsbereich der Analyse befinden, d. h. im statistischen Sinne nicht signifikant sind.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

Überdurchschnittliche Produktivität auch in Unternehmen mit der Strategie „Expansion durch Innovation“

Unternehmen mit der Strategie „Expansion durch Innovation“ weisen ebenfalls eine überdurchschnittlich hohe Produktivität auf (+8 %). Die hohen Innovations- und Digitalisierungsanstrengungen dürften zu einer höheren Produktivität beitragen. Sie dürften ausschlaggebend dafür sein, dass diese Unternehmen sowohl über effiziente Prozesse verfügen als auch hohe Verkaufserlöse aufgrund des hohen Neuigkeitsgrads der Angebotspalette erzielen.

Gleichzeitig bedeuten sie jedoch auch permanente, hohe Anstrengungen, die zu einem Teil als Arbeitsaufwand anfallen, und damit dämpfend auf die Produktivität – wie auf die Gewinne – wirken. Dies gilt nicht zuletzt, weil es sich den betreffenden Unternehmen oftmals um junge Unternehmen handelt, die ihre mindestoptimale Betriebsgröße häufig noch nicht erreicht und somit ihr Produktivitätspotenzial noch nicht ausgeschöpft haben. Die überdurchschnittliche Produktivität dieser Unternehmen ist daher umso bemerkenswerter und unterstreicht die hohe Innovativität dieser Unternehmen eindrucksvoll.

Schwache strategische Orientierung geht mit niedriger Produktivität einher

Eine geringe strategische Orientierung steht – analog zu den Befunden zum Unternehmenswachstum – in einem Zusammenhang mit einer geringen Produktivität. Mit einem Produktivitätsrückstand von 14 % gegenüber Unternehmen mit einer mittelstarken strategischen Orientierung fällt die Differenz deutlich aus. Es ist davon auszugehen, dass die niedrige Produktivität dieser Unternehmen eine direkte Folge der Konzentration dieser Unternehmen auf das Tagesgeschäft ist, die auch dazu führt, dass die betreffenden Unternehmen weniger Anstrengungen in Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten investieren. Abschließend weisen Unternehmen mit einer „Fokussierungsstrategie“ keine vom Unternehmensdurchschnitt abweichende Produktivität auf.

Fazit

Die vorliegende Studie untersucht den Zusammenhang zwischen der verfolgten Wettbewerbsstrategie und den Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten sowie dem Unternehmenserfolg in mittelständischen Unternehmen.

Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

Die zentralen Erkenntnisse aus der vorliegenden Untersuchung sind, dass die verfolgte Wettbewerbsstrategie zumeist in einem engen Zusammenhang sowohl zu den Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten als auch zum Unternehmenserfolg stehen. So weisen Unternehmen, die Wettbewerbsstrategien intensiv nachgehen, höhere Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten auf und erzielen insgesamt eine höhere Unternehmensperformance. Aus wirtschaftspolitischer Sicht sind diese Unternehmen damit besonders wertvoll. Denn aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive bringen sie den technischen Fortschritt voran. Zumeist schaffen sie Wachstum bzw. zeichnen sich durch eine hohe Produktivität aus. Je nach Strategie unterscheiden sich jedoch die Innovations- und Digitalisierungsanstrengungen und die dabei erzielten Performanceerfolge in ihrer konkreten Ausprägung (Übersicht „Charakterisierung der Unternehmen nach der verfolgten Wettbewerbsstrategie“).

Bei den Unternehmen, die die Strategie „Wachstum durch Innovation“ verfolgen, handelt es sich um Vorreiterunternehmen, die in ihrer strategischen Ausrichtung stark auf eine hochgradig innovative Angebotspalette und die Erschließung neuer Kundengruppen fokussieren und dementsprechend die höchsten Innovations- und Digitalisierungsanstrengungen aufwenden. Die Unternehmen dieser Gruppe wachsen auch am schnellsten. Obwohl sie noch junge Unternehmen sind, weisen sie eine überdurchschnittlich hohe Produktivität auf. Die erzielte Rendite fällt jedoch unterdurchschnittlich aus.

Auch Unternehmen mit der weniger anspruchsvollen Strategie der „Produktdifferenzierung“ sind überdurchschnittlich erfolgreich. Mit kundenspezifischen Lösungen zielen diese Unternehmen weniger auf Marktneuheiten, dafür stärker auf die Weiterentwicklung von bereits bestehenden Angeboten entsprechend den Anforderungen in den verschiedenen Einsatzgebieten ihrer Kunden ab. Diese Strategie ist hinsichtlich der Innovations- und Digitalisierungsanstrengungen weniger kostenintensiv als jene der Unternehmen mit der Strategie „Wachstum durch Innovation“. Die betreffenden Unternehmen wachsen dennoch überdurchschnittlich schnell und erzielen

sogar die höchste Rendite unter den in dieser Studie untersuchten Unternehmensgruppen.

Unternehmen, die der Strategie der Preisführerschaft folgen, gehen Innovations- und Digitalisierungsvorhaben durchschnittlich häufig an, wenden jedoch – wenn sie entsprechende Vorhaben angehen – hohe Summen für ihre Digitalisierungsaktivitäten auf. Sie zeichnen sich hinsichtlich der Unternehmensperformance insbesondere in Bezug auf ihre hohe Produktivität aus.

Vor allem kleine Unternehmen und Unternehmen, die auf internationalen Märkten agieren, wählen die „Fokussierungsstrategie“. Sie zeichnet hohe Innovationsanstrengungen und Innovationen mit einem hohen Neuigkeitsgrad aus. Die Fokussierung auf ein enges Produktangebot hilft dabei, in ihrem kompetitiven Unternehmensumfeld zu bestehen und ihre knappen Ressourcen nicht zu überdehnen. Hinsichtlich der Performance schneiden diese Unternehmen in allen hier untersuchten Merkmalen durchschnittlich ab.

Dagegen führen Unternehmen ohne eine ausgeprägte strategische Orientierung Innovations- und Digitalisierungsvorhaben am seltensten durch. Wenn sie Innovationen angehen, weisen diese am seltensten einen hohen Neuigkeitsgrad auf. In dem vergleichsweise wenig kompetitiven Umfeld, in dem diese Unternehmen typischerweise agieren, genügt dies, um auskömmlich zu existieren: Hinsichtlich der erzielten Rendite weisen die betreffenden Unternehmen keine Defizite auf. Allerdings wachsen die Unternehmen dieser Gruppe auch mit Abstand am geringsten und haben von den hier untersuchten Unternehmensgruppen die niedrigste Produktivität.

Aus einer übergeordneten Perspektive zeigt diese Untersuchung, dass die Beurteilung des Erfolgs der verschiedenen Wettbewerbsstrategien auf Unternehmensebene nicht pauschal beantwortet werden kann, sondern stark vom betrachteten Indikator abhängt. So hat die Untersuchung zum Ergebnis, dass keine der untersuchten Wettbewerbsstrategien in allen drei in dieser Studie herangezogenen Indikatoren zugleich überdurchschnittlich gut abschneidet.

Hinsichtlich der Rendite kann beispielweise ermittelt werden, dass Unternehmen, die einer Wettbewerbsstrategie mit moderat ambitionierten Innovations- und Digitalisierungsanstrengungen nachgehen („Produktdifferenzierungsstrategie“), die höchste Rendite erzielen. Dagegen kann für Unternehmen mit der hinsichtlich der Innovations- und Digitalisierungsanstrengungen ambitioniertesten Wettbewerbsstrategie („Wachstum durch Innovation“) nur eine unterdurchschnittlich hohe Rendite ermittelt werden. Sie fällt sogar noch geringer als bei den Unternehmen ohne eine ausgeprägte Wettbewerbsstrategie aus. Auch die Unternehmen mit einer „Fokussierungsstrategie“, die ebenfalls stark auf einen hohen Neuigkeitsgrad der Innovationen setzt, erzielen keine überdurchschnittlich hohen Renditen. Dies belegt, dass die Verfolgung anspruchsvoller Strategien durchaus mit Abstrichen bei einem aus Unternehmenssicht zentralen Erfolgsindikator einhergehen kann. Aus Unternehmenssicht sind solche Strategien also nicht per se rentabler.

Auch die Erfolgsindikatoren hohes Wachstum und hohe Produktivität, die in der wirtschaftspolitischen Diskussion hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung oftmals im Mittelpunkt stehen, sind nicht bei jeder Wettbewerbsstrategie

zugleich anzutreffen. Vielmehr zeichnen sich unterschiedliche Strategien auch bezüglich dieser Indikatoren zumindest teilweise durch unterschiedliche Aspekte des Unternehmenserfolgs aus: So weisen beispielsweise Unternehmen mit der Strategie der „Preisführerschaft“ zwar die höchste Produktivität, aber lediglich ein durchschnittlich hohes Wachstum aus.

Die im Mittelstand verbreitetste Wettbewerbsstrategie der Produktdifferenzierung, die mit einem deutlichen Unternehmenswachstum – und der höchsten erzielten Rendite – verbunden ist, steht dagegen mit der niedrigsten Produktivität in Verbindung. Dieser Befund unterstreicht eindrucksvoll, dass eine hohe Produktivität aus Unternehmenssicht oftmals kein

primäres Ziel der Unternehmenspolitik darstellen muss. Dies ist zugleich ein Hinweis darauf, dass gesamtwirtschaftlich wünschenswerte Ziele nicht zwangsläufig mit einzelwirtschaftlichen Zielen deckungsgleich sein müssen. Forderungen nach einer Verbesserung der Produktivitätsentwicklung müssen daher nicht nur mit Anreizen zur Steigerung der Produktivität verbunden sein, sondern müssen auch in Einklang mit den einzelwirtschaftlichen Zielen gebracht werden.

Lediglich Unternehmen mit der Strategie „Wachstum durch Innovation“ vereinen gleichzeitig ein hohes Wachstum mit einer überdurchschnittlichen Produktivität – ohne dabei jedoch eine hohe Rendite zu realisieren.

Tabelle: Charakterisierung der Unternehmen nach der verfolgten Wettbewerbsstrategie

	Produkt-differenzierung	Expansion durch Innovation	Fokussierung	Preisführerschaft	Geringe strategische Orientierung
Anteil an allen Unternehmen mit Digitalisierungsvorhaben	45 %	16 %	15 %	7 %	11 %
Zentrale Merkmale der Strategie	Angebot von kundenspezifische Lösungen, hohe Qualität auch: Ausrichtung auf bestehende Kunden, breite Angebotspalette	Einführung gänzlich neuer Produkte und Dienstleistungen, Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen auch: Erschließung neuer Kundengruppen und Märkte	Angebot einer kleinen Anzahl an Kernprodukten und -dienstleistungen	Angebot zu niedrigem Preis, standardisiertes Angebot	
Beschäftigung von Hochschulabsolventen	Etwas häufiger: Unternehmen mit Hochschulabsolventen	Starke Konzentration auf: Unternehmen mit Hochschulabsolventen	Häufig: Unternehmen mit Hochschulabsolventen	Kein Zusammenhang	Starke Konzentration auf: Unternehmen <u>ohne</u> Hochschulabsolventen
Weite der Absatzregion	Am häufigsten: deutschlandweit ebenfalls häufiger: mit Auslandsabsatz	Häufig: mit überregionalem Absatz starke Konzentration auf: Auslandsabsatz	Häufig: mit Auslandsabsatz	Kein Zusammenhang	Stark konzentriert auf: regionaler Absatz mit zunehmender Ausweitung der Absatzregion seltener
Verdichtungsgrad der Region	Etwas seltener: dünnbesiedelter ländlicher Kreis	Kein Zusammenhang	Häufig: Kreisfreie Großstadt	Kein Zusammenhang	Kein Zusammenhang
Größe der Unternehmen	Häufig: Unternehmen mit 5 bis unter 10 Beschäftigten	Kein Zusammenhang	Starke Konzentration auf Unternehmen mit weniger als 5 Beschäftigten, mit zunehmender Unternehmensgröße seltener	Kein Zusammenhang	Sehr starke Konzentration auf Unternehmen mit weniger als 5 Beschäftigten, mit zunehmender Unternehmensgröße seltener
Alter	Mit zunehmendem Alter häufiger	Vor allem junge Unternehmen	Kein Zusammenhang	Vor allem junge Unternehmen	Kein Zusammenhang
Wirtschaftszweig	Etwas häufiger: sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	Häufig: FuE-intensives Verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistungen	Häufig: Wissensbasierte Dienstleistungen	Starke Konzentration auf: Sonstige Dienstleistungen	Selten: Verarbeitendes Gewerbe
Innovationsaktivitäten	Häufige Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten selten Marktneuheiten	Häufige Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten hoher Neuigkeitsgrad / häufig Marktneuheiten hohe Innovations- und Digitalisierungsausgaben	Häufige Innovationsaktivitäten; hoher Neuigkeitsgrad / häufig Marktneuheiten hohe Innovationsausgaben	Selten Innovationsaktivitäten; niedriger Neuigkeitsgrad / selten Marktneuheiten, wenn Digitalisierungsaktivitäten, dann <umfangreiche Projekte mit/> hohe Digitalisierungsausgaben	Selten Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten, niedriger Neuigkeitsgrad / selten Marktneuheiten
Unternehmensperformance	Hohe Rendite, hohes Wachstum, niedrige Produktivität	Geringe Rendite, sehr hohes Wachstum, hohe Produktivität		Sehr niedrige Rendite, sehr hohe Produktivität	Sehr geringes Wachstum, sehr geringe Produktivität

Quelle: eigene Darstellung

Wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen

Unternehmen, die eine Wettbewerbsstrategie intensiv verfolgen, weisen spezifische Merkmale auf, wie die zurückliegende Studie von KfW Research gezeigt hat.¹⁶ Dazu zählen insbesondere qualifizierte Mitarbeiter und ein forderndes und zugleich anregungsreiches Marktumfeld. Mögliche wirtschaftspolitische Maßnahmen, die hier ansetzen und die Verfolgung der verschiedenen Wettbewerbsstrategien unterstützen können, wurden bereits in dieser Studie dargelegt. Daher kann im Folgenden eine Fokussierung auf Schlussfolgerungen mit Bezug auf die Unterstützung von Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten erfolgen.

Für die Unternehmen, die eine Wettbewerbsstrategie intensiv verfolgen, gilt, dass Anknüpfungspotenzial zur Ausweitung der Innovations- bzw. der Digitalisierungsaktivitäten im Unternehmen zumeist vorliegen, wie die – hinsichtlich des einen oder anderen Aspekts – überdurchschnittlichen Innovations- bzw. Digitalisierungsaktivitäten der betreffenden Unternehmen zeigen. Gerade Unternehmen mit hohen Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten entwickeln typischerweise mehr erfolgversprechende Projektideen als sie finanzieren und durchführen können. Finanzierungshemmnisse treten daher vor allem bei hochinnovativen Unternehmen bzw. Unternehmen mit umfangreichen Digitalisierungsanstrengungen auf.¹⁷ Dies gilt nicht zuletzt auch deshalb, weil sich – wie in der vorliegenden Untersuchung für die Gruppe der Unternehmen mit einer Strategie der „Expansion durch Innovation“ sowie mit „Fokussierungsstrategie“ ermittelt werden konnte – die hohen Innovations- und Digitalisierungsanstrengungen nicht immer in einer hohen Rendite der betreffenden Unternehmen niederschlagen.

Um das Potenzial dieser Unternehmen besser auszuschöpfen, bieten sich daher Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten von Innovations- und Digitalisierungsvorhaben an. Innovationen und Digitalisierungsvorhaben mit einem hohem Neuigkeitsgrad basieren häufig auf eigener Forschung und Entwicklung (FuE). Insbesondere für Unternehmen, die die Wettbewerbsstrategien „Wachstum durch Innovation“ sowie „Fokussierung“ verfolgen, dürften daher Fördermaßnahmen relevant sein, die die Durchführung eigener Forschung und Entwicklung (FuE) unterstützen, oder die auf die (erstmalige oder Wieder-)Aufnahme eigener FuE-Aktivitäten abzielen.

Für die Masse der mittelständischen Unternehmen spielt das Hervorbringen von Marktneuheiten – und somit eigene FuE-Aktivitäten –, dagegen eine geringe Rolle und ist auch nicht zwingend erstrebenswert: Dies verdeutlicht in dieser Untersuchung insbesondere der hohe Anteil der Unternehmen mit einer „Differenzierungsstrategie“. Weiterentwicklungen und inkrementelle Innovationen sowie die Übernahme digitaler Technologien und deren Anpassung stehen hier im Vordergrund. Für die finanzielle Innovations- und Digitalisierungsförderung bedeutet dies, dass das vorausgesetzte Ambitionsniveau für den Erhalt einer solchen Förderung nicht zu hoch angesetzt werden darf. Um diese Unternehmen zu erreichen, müssen Fördermaßnahmen unterhalb der FuE-Schwelle ansetzen, beispielsweise an Aktivitäten des Produktdesigns und der Dienstleistungskonzeption.

Dass Unternehmen ohne ausgeprägte wettbewerbsstrategische Orientierung keine Wettbewerbsstrategie entwickeln und

seltener Innovationen und Digitalisierungsvorhaben angehen, dürfte zum einen in einem direkten Zusammenhang mit den begrenzten Ressourcen dieser Unternehmen stehen. Denn zum einen bewirken die knappen Ressourcen, dass objektiv weniger davon für strategische Überlegungen sowie für die Konzeption und Durchführung von Innovations- und Digitalisierungsvorhaben zur Verfügung steht. Zum anderen begünstigen die geringen Ressourcen auch, dass die betreffenden Unternehmen kurzfristige Ziele priorisieren und sich primär mit dem Tagesgeschäft befassen.¹⁸ Dies kann dazu führen, dass der Blick auf die Vorteile einer längerfristigen Orientierung für das eigene Unternehmen versperrt ist. Auch aus diesem Grund befassen sich die Unternehmen seltener mit der strategischen Weiterentwicklung ihres Unternehmens und entwickeln in der Folge davon seltener Innovations- und Digitalisierungsideen.

Mit finanziellen Maßnahmen zur Innovations- und Digitalisierungsförderung können diese Unternehmen kaum erreicht werden. Vielmehr gilt es, die Strategiefähigkeit dieser Unternehmen zu verbessern. Dazu können unter anderem Awareness-Kampagnen beitragen, die konkrete Vorbilder und Praxisbeispiele aufzeigen. Auch Informations- und Beratungsangebote für kleine und mittlere Unternehmen zu Innovations- und Digitalisierungsstrategien sowie zu Innovationsmanagement können hilfreich sein. Darüber hinaus kann das Bewusstsein für die Bedeutung strategischer Überlegungen durch eine stärkere Berücksichtigung solcher Aspekte in der beruflichen sowie der Meisterausbildung gefördert werden. Nicht zuletzt könnte die explizite Berücksichtigung von strategischen Fragen im Rahmen der Innovations- und Digitalisierungsförderung – z. B. im Rahmen eines Innovationsaudits oder Stärken- und Schwächenanalysen, die modular genutzt und gegebenenfalls als förderfähige Kosten abgerechnet werden können – ein hilfreicher Ansatzpunkt sein.¹⁹

In zurückliegenden Untersuchungen konnte ermittelt werden, dass die Durchführung von Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten stark von dem in einem Unternehmen verfügbaren Knowhow abhängt.²⁰ Der Fachkräftemangel stellt daher ein wichtiges Hindernis sowohl für die Erarbeitung und Umsetzung einer Wettbewerbsstrategie als auch für die Durchführung von Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten dar.²¹ Die Problematik des Fachkräftemangels und mögliche Ansatzpunkte der Wirtschaftspolitik, um hierbei Linderung zu schaffen, wurden von KfW Research ebenfalls bereits in zurückliegenden Studien ausführlich dargelegt.²²

Last, but not least konnte in der zurückliegenden Studie ermittelt werden, dass die Wettbewerbsstrategien „Produktdifferenzierung“ und „Fokussierung“ seltener von Unternehmen verfolgt werden, die in dünnbesiedelten Regionen anzutreffen sind. Wie herausgearbeitet werden konnte, ist dies Ausdruck davon, dass der Austausch in ländlichen Regionen aufgrund der größeren räumlichen Entfernungen zu potenziellen Partnern schwieriger zu bewerkstelligen ist. Dies bremst auch unmittelbar die Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten, da dadurch die Aufnahme und Nutzung externen Wissens behindert wird.²³ Die Förderung der regionalen Vernetzung in ländlichen Regionen könnte daher ein Ansatzpunkt der Wirtschaftspolitik sein, um sowohl die strategische Ausrichtung der Unternehmen zu verbessern als auch deren Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten zu steigern. Eine Ausweitung der Clusterförderung, weg von Exzellenzclustern und hin zu einem

breiteren, regionalen Ansatz, könnte die Nachteile von Unternehmen, die aus ihrem Standort resultieren, mildern helfen.

Insgesamt zeigt diese Untersuchung, dass hinsichtlich des Erreichens gesamtwirtschaftlich wünschenswerter Ziele mittelständische Unternehmen sehr heterogen aufgestellt sind. Innovationen und Digitalisierung, die über technischen Fortschritt zu mehr gesamtwirtschaftlichem Wachstum und einer höheren Produktivität führen, spielen sich in der Breite des Mittelstands vor allem in einem Spektrum von kleinschrittiger Weiterentwicklung und inkrementellen Innovationen sowie der Übernahme neuer Technologien und deren Anpassung statt.

Das Hervorbringen von großen Technologiesprüngen, wie es sich im Entwickeln von Marktneuheiten widerspiegelt, steht dagegen deutlich seltener im Zentrum der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung von Unternehmen. Dies unterstreicht, dass – um hinsichtlich des technischen Fortschritts und der Produktivitätsentwicklung gesamtwirtschaftlich messbare Ergebnisse zu erzielen – es nicht ausreicht, sich auf Vorreiterunternehmen zu konzentrieren. Stattdessen erscheint es erforderlich, eine solche Strategie auch mit der Adressierung von Unternehmen zu flankieren, die Innovationen und Digitalisierung in kleinen Schritten angehen, und die die breite Masse der mittelständischen Unternehmen ausmachen.

Untersuchungsmethodik

Die statistische Analyse basiert auf der 21. Welle des KfW-Mittelstandspanels, die im Frühjahr 2023 erhoben wurde. In dieser Welle wurden 10 Einzelaspekte von Wettbewerbsstrategien erfragt, die in einer gesonderten Studie mithilfe der Faktoranalyse zu übergeordneten Wettbewerbsstrategien gebündelt wurden. Das Ausmaß, ab wann eine übergeordnete Wettbewerbsstrategie als „intensiv verfolgt“ eingestuft wird, wurde so gewählt, dass der Score-Wert eines Unternehmens für die betreffende übergeordnete Wettbewerbsstrategie, d. h. der Wert für die Intensität, mit der die jeweilige Strategie verfolgt wird, im oberen Drittel der Spanne der Scorewerte der jeweiligen Wettbewerbsstrategie liegt. Zur Gruppe der Unternehmen, die alle Wettbewerbsstrategien am wenigsten intensiv verfolgen, zählt ein Unternehmen, wenn die Scorewerte für alle vier Wettbewerbsstrategien in der unteren Hälfte der jeweiligen Spanne liegen.

Die Untersuchung der Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten sowie der Performance der Unternehmen erfolgt mit Probit- bzw. bivariaten Probitmodellen sowie mit Modellen der Kleinstquadrateregression. Dabei gehen die verfolgten Wettbewerbsstrategien sowie weitere Unternehmensmerkmale als erklärende Variablen ein. Folgende Unternehmensmerkmale werden neben den Wettbewerbsstrategien berücksichtigt: Beschäftigtengröße (in Vollzeitäquivalenten), Unternehmensalter, aggregierte Wirtschaftszweigzugehörigkeit, Rechtsform, Förderstatus, Zugehörigkeit zu einem Konzern und Region des Unternehmenssitzes (Ost- vs. Westdeutschland).

Die Anzahl der berücksichtigten Unternehmensantworten fällt je nach Untersuchung unterschiedlich aus. In die Untersuchungen zur Durchführung von Innovations- und Digitalisierungsvorhaben gehen rund 8.500 Antworten ein. Hinsichtlich der Höhe der Ausgaben schwanken sie zwischen 1.700 und 4.300 Antworten und für die Untersuchungen des Unternehmenserfolgs liegen sie zwischen 5.000 und 7.900 Antworten.

Die Regressionsergebnisse werden anhand von Modellrechnungen für ein typisches mittelständisches Unternehmen verdeutlicht. Der Einfluss eines Merkmals auf die Zielgrößen kann dargestellt werden, indem bei den Modellrechnungen das betreffende Merkmal variiert wird, während gleichzeitig alle anderen Unternehmensmerkmale unverändert bleiben.

¹ In einer zurückliegenden Studie wurde bereits untersucht, welche Merkmale die betreffenden Unternehmensgruppen aufweisen. Vgl. Zimmermann, V. (2024): Interne Ressourcen und das Umfeld bestimmen die Wettbewerbsstrategie von mittelständischen Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 464, KfW Research.

² Vgl. Zimmermann, V. (2024): Interne Ressourcen und das Umfeld bestimmen die Wettbewerbsstrategie von mittelständischen Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 464, KfW Research.

³ Vgl. Astor, M. et al. (2016): Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie Zimmermann, V. (2024): Interne Ressourcen und das Umfeld bestimmen die Wettbewerbsstrategie von mittelständischen Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 464, KfW Research.

⁴ Vgl. Zimmermann, V. (2021): Innovationen und Digitalisierung in Unternehmen bedingen sich gegenseitig, Fokus Volkswirtschaft Nr. 338, KfW Research sowie Rammer et al. (2021): Zusammenhang zwischen der Durchführung von Digitalisierungs- und Innovationsvorhaben im Mittelstand, Bericht an die KfW Bankengruppe.

⁵ Vgl. Zimmermann, V. (2018): Bestimmungsfaktoren des Digitalisierungs- und Innovationsverhaltens im Mittelstand, Fokus Volkswirtschaft Nr. 236, KfW Research.

⁶ Vgl. dazu ausführlicher: Zimmermann, V. (2024): Interne Ressourcen und das Umfeld bestimmen die Wettbewerbsstrategie von mittelständischen Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 464, KfW Research.

⁷ Vgl. Zimmermann, V. (2022): Digitalisierungsaktivitäten im Mittelstand zielen nur selten auf die Verfolgung von Wettbewerbsstrategien ab, Fokus Volkswirtschaft Nr. 407, KfW Research; Zimmermann, V. (2021): Marktumfeld und Wettbewerbsstrategien prägen die Innovations- und Digitalisierungstätigkeit mittelständischer Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 347, KfW Research sowie Rammer et al. (2021): Zusammenhang zwischen der Durchführung von Digitalisierungs- und Innovationsvorhaben im Mittelstand, Bericht an die KfW Bankengruppe.

⁸ Vgl. Zimmermann, V. (2022): Digitalisierungsstrategien in kleinen, regional agierenden und nicht-innovativen Unternehmen selten, Fokus Volkswirtschaft Nr. 382, KfW Research.

⁹ Hierbei ist zu berücksichtigen, dass dieser Zusammenhang Digitalisierungsvorhaben miteinschließt. Denn Digitalisierungsvorhaben mit einem hohen Neuigkeitsgrad stellen zugleich auch Innovationen dar.

¹⁰ Vgl. Zimmermann, V. (2018): Unternehmensbefragung 2018. Digitalisierung nimmt Fahrt auf, KfW Research.

¹¹ Vgl. Bain, J.S. (1956): Economies of Scale as Barriers to Entry, in: Bain, Joe S.: Barriers to New Competition, Harvard University Press, Audretsch, D. B. (1994): Business Survival and the Decision to Exit. Journal of Business Economics 1(1), S. 125 – 137 und Coad, A. et al (2016): Innovation and firm growth: Does firm age play a role? Research Policy 45(2), S. 387–400.

¹² Für diese Untersuchung wird bewusst auf einen langen Untersuchungszeitraum zurückgegriffen, der vor Ausbruch der Corona-Pandemie beginnt. Kürzere Untersuchungszeiträume würden die Gefahr bergen, dass das gemessene Wachstum lediglich die Erholung von der Pandemie widerspiegelt ohne einen eventuellen Einbruch zu Beginn der Pandemie zu berücksichtigen.

¹³ Vgl. Zimmermann, V. (2021): Innovationen steigern Wachstum und Produktivität und verbessern die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 361, KfW Research; Zimmermann, V. (2014): Innovation und Beschäftigung. Die Beschäftigungswirkung verschiedener Arten von Innovationen in expandierenden und schrumpfenden mittelständischen Unternehmen, Journal of Business Economics, ZfB-Special Issue 4/2013, S. 131–149 sowie Zimmermann, V. (2009): The Impact of Innovation on Employment in Small and Medium Enterprises with Different Growth Rates, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 229(2+3), S. 313–326.

¹⁴ Vgl. Handrito, R.P. et al (2023): Stuck in short-term, daily operations, or not? Unraveling SME's long-term orientation, Small Business Economics 61, S. 1723–1745, Islami, X. et al. (2020): Linking Porter's generic strategies to firm performance, Future Business Journal 6(1), S. 1–15; Flammer, C. und P. Bansal (2017): Does a Long-Term Orientation create Value? Evidence from a Regression Discontinuity, Strategic Management Journal 38, S. 1827–1847; Omsa, S. et al. (2020): Five Competitive Forces Model and the Implementation of Porter's Generic Strategies to Gain Firm Performances, Science Journal of Business and Management 5(1), S. 9–16; Gentry, R. et al (2016): Long-Term Orientation in Publicly Traded Family Businesses: Evidence of a Dominant Logic, Entrepreneurship Theory and Practice 40(4), S. 733–757; Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management 17(1), S. 99–120, Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies.

¹⁵ Die Berechnung der Beschäftigtengröße erfolgt unter Einbeziehung der aktiven Inhaber, aber ohne Auszubildende. Zwei Teilzeitbeschäftigte zählen als ein Vollzeitbeschäftigter.

¹⁶ Vgl. Zimmermann, V. (2024): Interne Ressourcen und das Umfeld bestimmen die Wettbewerbsstrategie von mittelständischen Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 464, KfW Research.

¹⁷ Vgl. Zimmermann, V. (2023): Digitalisierungshemmnisse treffen vor allem Unternehmen mit ambitionierten Wettbewerbsstrategien, Fokus Volkswirtschaft Nr. 432, KfW Research; Zimmermann, V. (2022): Vielfältige Hemmnisse bremsen die Digitalisierung im Mittelstand, Fokus Volkswirtschaft Nr. 380, KfW Research, Zimmermann, V. (2022): Mittelständische Unternehmenstypen im Innovationssystem: Aktivitäten, Hemmnisse und Erfolge, Fokus Volkswirtschaft Nr. 394, KfW Research sowie Rammer, C. et al. (2022): Studie zu den Treibern und Hemmnissen der Innovationsfähigkeit im deutschen Mittelstand. Studie im Auftrag der KfW Bankengruppe.

¹⁸ Vgl. Zimmermann, V. (2024): Interne Ressourcen und das Umfeld bestimmen die Wettbewerbsstrategie von mittelständischen Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 464, KfW Research.

¹⁹ Vgl. Zimmermann, V. (2022): Mittelständische Unternehmenstypen im Innovationssystem: Aktivitäten, Hemmnisse und Erfolge, Fokus Volkswirtschaft Nr. 394, KfW Research und Rammer, C. et al. (2022): Studie zu den Treibern und Hemmnissen der Innovationsfähigkeit im deutschen Mittelstand. Studie im Auftrag der KfW Bankengruppe. ZEW.

²⁰ Vgl. Zimmermann, V. (2018): Bestimmungsfaktoren des Digitalisierungs- und Innovationsverhaltens im Mittelstand, Fokus Volkswirtschaft Nr. 236, KfW Research.

²¹ Vgl. Zimmermann, V. (2022): Vielfältige Hemmnisse bremsen die Digitalisierung im Mittelstand, Fokus Volkswirtschaft Nr. 380, KfW Research, Zimmermann, V. (2022): Mittelständische Unternehmenstypen im Innovationssystem: Aktivitäten, Hemmnisse und Erfolge, Fokus Volkswirtschaft Nr. 394, KfW Research sowie Rammer, C. et al. (2022): Studie zu den Treibern und Hemmnissen der Innovationsfähigkeit im deutschen Mittelstand. Studie im Auftrag der KfW Bankengruppe.

²² Vgl. Zimmermann, V. (2024): Interne Ressourcen und das Umfeld bestimmen die Wettbewerbsstrategie von mittelständischen Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 464, KfW Research, Zimmermann, V. (2023): Mittelständische Unternehmen setzen auf Qualifizierung und allgemeine personalpolitische Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs, Fokus Volkswirtschaft Nr. 445, KfW Research, Zimmermann, V. (2024): Hohe Anforderungen an die Kompetenzen erschweren die Stellenbesetzung vor allem in innovativen Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 451, KfW Research sowie Zimmermann, V. (2023): Fehlende Digitalkompetenzen erschweren die Besetzung offener Stellen in digital aktiven Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 420, KfW Research.

²³ Vgl. Thomä, J. und K. Bizer (2021): Governance mittelständischer Innovationsfähigkeit – Implikationen des Doing-Using-Interacting-Modus, Perspektiven der Wirtschaftspolitik 22(4), S. 350–369; Jirjahn, U. und K. Kraft (2011): Do Spillovers Stimulate Incremental or Drastic Product Innovations? Evidence from German Establishment Data, Oxford Bulletin of Economics 73(4), S. 509–539 sowie Czarnitzki, D. und K. Kraft (2012): Spillovers of innovation activities and their profitability, Oxford Economic Papers 64(2), S. 302–322 und Cappelli, R. et al. (2014): Sources of Spillovers for imitation and innovation, Research Policy 43(1), S. 115–120.