

Fokus

Volkswirtschaft

Nr. 113, 10. Dezember 2015

Was zeichnet langfristig erfolgreiche Unternehmen aus?

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

KfW Research begleitet Mittelständler seit mehr als 10 Jahren im KfW Mittelstandspanel. Die Unternehmen haben sich in dieser Zeit verändert. Heute zeigt sich: die erfolgreichen, schnell wachsenden Unternehmen der letzten 10 Jahre unterscheiden sich von ihren weniger erfolgreichen Pendanten in einer Reihe von messbaren Merkmalen.

Schnell wachsende Mittelständler beschäftigen häufiger Hochschulabsolventen, kooperieren öfter mit anderen Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen und sind häufiger im Ausland aktiv. Sie verfolgen öfter eine Differenzierungsstrategie, bei der sie vor allem auf Innovationen setzen. Um ihren Expansionskurs zu realisieren, investieren schnell wachsende Unternehmen auch häufiger und mehr als andere Mittelständler.

Moderat wachsende und stagnierende Unternehmen verankern ihre Wettbewerbsfähigkeit dagegen in erster Linie im Preis.

Was zeichnet langfristig erfolgreiche mittelständische Unternehmen aus? Welche Faktoren tragen zu einem nachhaltigen Unternehmenswachstum bei? Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt auf der Basis von über 520 mittelständischen Unternehmen, die von 2005 bis 2014 ununterbrochen am KfW-Mittelstandspanel teilgenommen haben (Box).

Von 2005 bis 2014 steigerten diese Unternehmen ihren Umsatz um durchschnittlich (nominal) 2,5 % p. a. Natürlich sind nicht alle Unternehmen gleich schnell gewachsen. Die Mehrheit wuchs durchschnittlich zwischen 1 und 5 % (Grafik 1).¹ Ein Viertel der Unternehmen erzielte Umsatzsteigerungen von durch-

schnittlich 6 % oder höher. Dagegen sind rund ein Drittel der Unternehmen über den 10-Jahreszeitraum nicht gewachsen oder mussten sogar Umsatzeinbußen hinnehmen. Für die Untersuchung wurden die Unternehmen in vier Gruppen eingeteilt.

Die Gruppe der „schnell wachsenden Unternehmen“ ist im Untersuchungszeitraum um durchschnittlich 8,9 % p. a. gewachsen (Tabelle 1). Im Vergleich dazu betrug das durchschnittliche nominale BIP-Wachstum in diesem Zeitraum 2,7 % p. a., die durchschnittliche Inflationsrate 1,6 % p. a. Über den 10-Jahreszeitraum steigerten die schnell wachsenden Unternehmen damit ihren Umsatz auf das knapp 2,4-fache. Dabei haben diese Unternehmen im Durchschnitt 25,4 neue Arbeitsplätze (gemessen in Vollzeitäquivalenten) geschaffen.

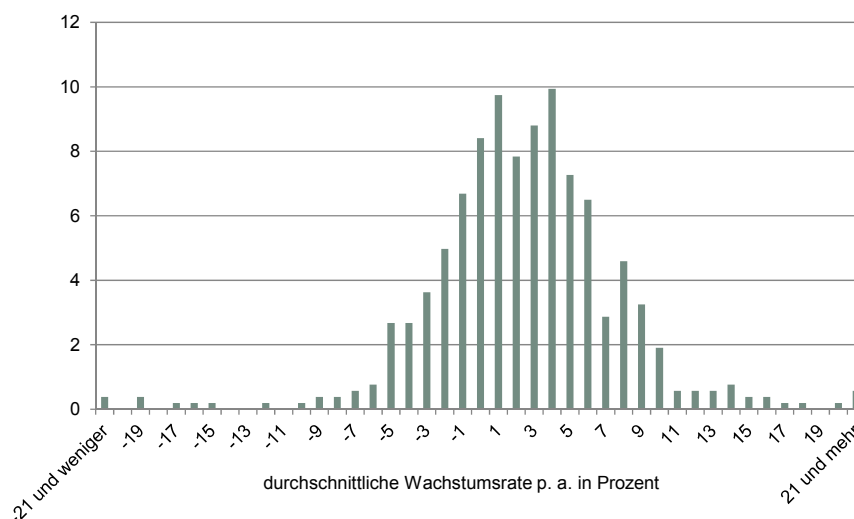
Zum Vergleich:

- Die „moderat wachsenden Unternehmen“ steigerten ihren Umsatz um nominal +3,8 % p. a. und schafften durchschnittlich 12,2 neue Arbeitsplätze (gemessen in Vollzeitäquivalenten).
- Das Umsatzwachstum der „stagnierenden Unternehmen“ betrug 1,0 % p. a. Die Anzahl der Arbeitsplätze ist in diesen Unternehmen um durchschnittlich -2,7 gesunken.
- Die „schrumpfenden Unternehmen“ büßten durchschnittlich 3,8 % p. a. ihres Umsatzes ein und verloren 6,7 ihrer Arbeitsplätze.

Schnell wachsende Mittelständler finden sich in allen Wirtschaftszweigen (Grafik 2). Mit 33 % (Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe) bzw. 11 % (FuE-intensives Verarbeitendes Gewerbe)² sind sie jedoch vor allem im Verarbeitenden Gewerbe zahlreicher als in anderen Branchen vertreten. Im Bausektor kommen schnell wachsende Unternehmen dagegen deutlich seltener vor.

Grafik 1: Verteilung des durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstums 2005–2014

(in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Tabelle 1: Einteilung der Unternehmen nach ihrem langfristigen Wachstum

	Durchschnittliches Umsatzwachstum 2005–2014 in Prozent p. a.	
	Arithmetisches Mittel	Median
Schnell wachsende Unternehmen	8,9	7,7
Moderat wachsende Unternehmen	3,8	3,8
Stagnierende Unternehmen	1,0	1,0
Schrumpfende Unternehmen	-3,8	-2,6
Alle Unternehmen	2,5	2,5

Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Bestimmungsfaktoren des Unternehmenswachstums

Ein einheitlicher theoretischer Ansatz zur Erklärung des Wachstums von Unternehmen existiert bislang nicht. Daher müssen verschiedene gängige Thesen herangezogen und auf ihre Relevanz geprüft werden. Generell gilt, dass ein langfristiges Unternehmenswachstum Ausdruck einer erfolgreichen Unternehmensstrategie zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber bestehenden und potenziellen Wettbewerbern ist. Hierbei wird insbesondere thematisiert, über welche Ressourcen ein Unternehmen verfügt.

Humankapital als Erfolgsfaktor

Das Humankapital der Beschäftigten zählt zu den wesentlichen Ressourcen eines Unternehmens und gilt als zentraler Erfolgsfaktor für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten.³ Gerade in mittelständischen Betrieben kommt auch den Unternehmern die zentrale Rolle bei allen Geschäftsabläufen und Entscheidungen zu.⁴ Daher sollte gerade im Mittelstand auch die Qualifikation des Unternehmers für den Unternehmenserfolg eine entscheidende Rolle spielen.

Hochschulabsolventen häufiger in schnell wachsenden Unternehmen

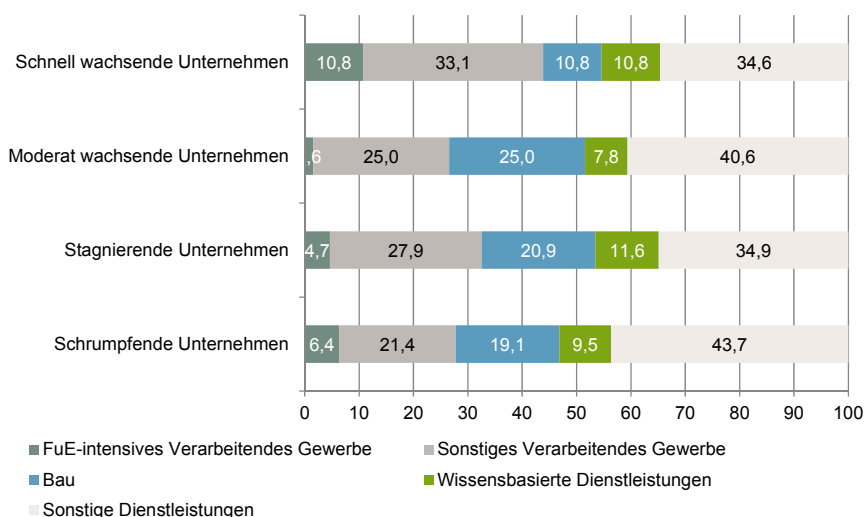
76 % der schnell wachsenden Unternehmen beschäftigen bereits zu Beginn des Beobachtungszeitraums Hochschulabsolventen (Grafik 3). Damit liegt der Anteil der Unternehmen mit Hochschulabsolventen bei den schnell wachsenden Unternehmen um 19 Prozentpunkte höher als in den schrumpfenden Unternehmen. Er nimmt von den am schnellsten wachsenden bis zu den schrumpfenden

den Unternehmen kontinuierlich ab.

Mit 62 % werden die schnell wachsenden Mittelständler auch rund ein Viertel häufiger von Unternehmern mit Hochschulabschluss geführt. Anders als bei den Beschäftigten zeigt sich bezüglich der formalen Qualifikation des Unternehmers zwischen den moderat wachsenden, stagnierenden und schrumpfenden Unternehmen jedoch kein eindeutiger Trend.

Grafik 2: Branchenverteilung

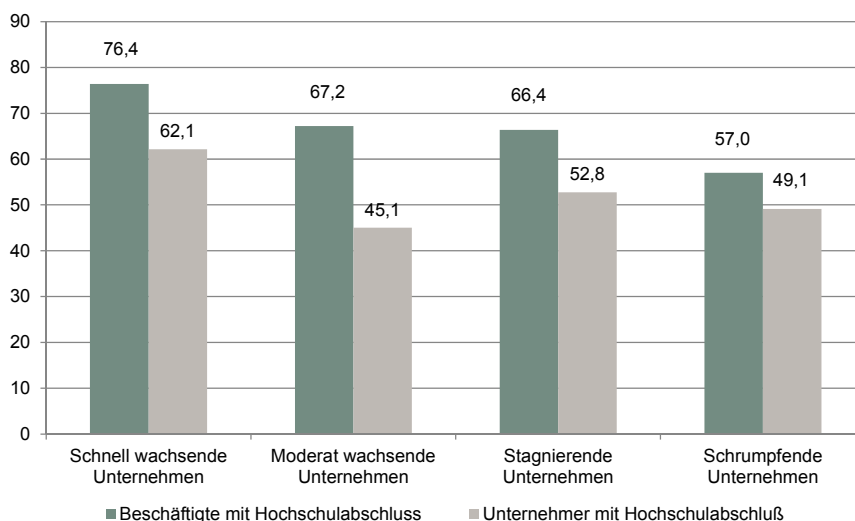
(Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Grafik 3: Humankapital: Unternehmen mit Beschäftigten bzw. Unternehmer mit Hochschulabschluss 2005

(Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Box: Datengrundlage der Untersuchung

Datengrundlage der Untersuchung sind jene Unternehmen, die an den zurückliegenden 10 Erhebungswellen des KfW-Mittelstandspanels teilgenommen haben. Maßstab für den Unternehmenserfolg ist das relative, nominale Umsatzwachstum im Zeitraum zwischen 2005 und 2014. Eine Unterscheidung zwischen organischem und externem Wachstum (z. B. Fusionen und Übernahmen) ist dabei nicht möglich. Da vor allem kleine Unternehmen aufgrund ihres niedrigen Ausgangsniveaus häufig hohe relative Wachstumsraten erzielen, werden Unternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten (gemessen als Vollzeit-äquivalente) von der Untersuchung ausgeschlossen. Von den 794 Unternehmen mit einer ununterbrochenen, 10-jährigen Panelteilnahme stehen nach Ausschluss der kleinen Unternehmen (-144) sowie der Unternehmen mit fehlenden Umsatzangaben für die Jahre 2005 bzw. 2014 (-127) 523 Unternehmen für die Analyse zur Verfügung. Diese Unternehmen werden entsprechend ihrem Umsatzwachstum in vier gleichgroße Gruppen aufgeteilt. Die Schwellenwerte für die durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten lauten -0,34 %; 2,46 % sowie 5,36 %. Für die vier Unternehmensgruppen ergeben sich die folgenden zentralen deskriptiven Statistiken:

	Umsatz 2005 in Tsd. EUR		Beschäftigte 2005 in Vollzeitäquivalenten		Unternehmensalter 2005	
	Arithmetisches Mittel	Median	Arithmetisches Mittel	Median	Arithmetisches Mittel	Median
Schnell wachsende Unternehmen	12.962,6	2.500,0	56,1	21	27,2	15
Moderat wachsende Unternehmen	10.350,7	3.800,0	55,8	30,8	46,9	28
Stagnierende Unternehmen	8.732,6	2.086,0	54,9	19	38,8	22
Schrumpfende Unternehmen	6.349,5	1.930,0	39,2	19	33,9	23

Kooperationen und Netzwerke ...

Kooperationen und Netzwerke bieten die Möglichkeit auf externes Knowhow zurückzugreifen und mit den eigenen Kompetenzen zu vernetzen. Auf diese Weise können der eigene Ressourcenaufwand verringert, Erfolgsrisiken gesenkt und Synergiepotenziale erschlossen werden.⁵ Diese Überlegungen sprechen dafür, dass Unternehmen, die Kooperationen unterhalten, erfolgreicher agieren.

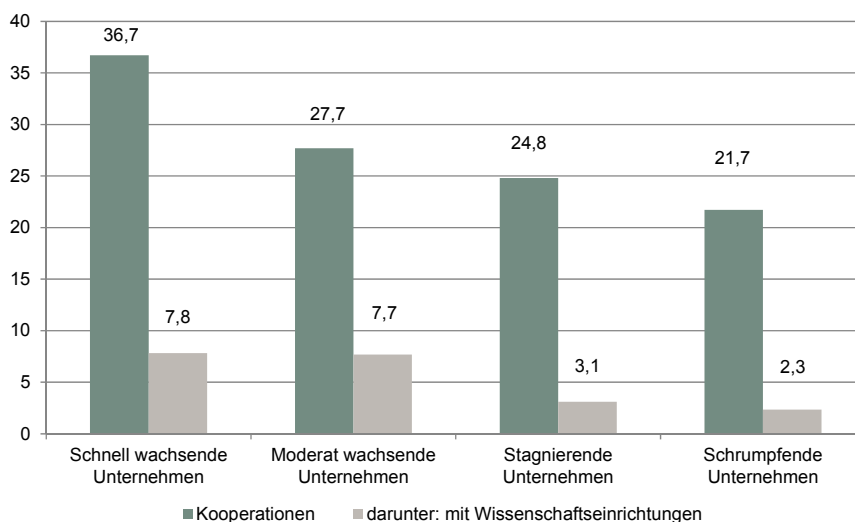
Insbesondere Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen (z. B. Hochschulen und Forschungsinstitute) tragen zur Weitervermittlung von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen ins eigene Unternehmen bei. Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit, das betreffende externe Wissen aufzunehmen und intern gewinnbringend verarbeiten zu können.⁶ Ob ein Unternehmen über eine solche „Absorbtionsfähigkeit“ verfügt, hängt maßgeblich vom Humankapital seiner Beschäftigten ab.

... sind Wachstumstreiber

Tatsächlich steigt der Anteil der (mit anderen Unternehmen oder Wissenschaftseinrichtungen) zusammenarbeitenden Mittelständler mit dem durch-

Grafik 4: Kooperationen mit Unternehmen und Wissenschaftseinrichtungen 2006

(Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, verschiedene Jahrgänge

schnittlichen Umsatzwachstum in den hier betrachteten Unternehmensgruppen. Mit 37 % liegt der Anteil der kooperierenden Mittelständler unter den schnell wachsenden Unternehmen 15 Prozentpunkte höher als bei den schrumpfenden Unternehmen (Grafik 4).

Schnell sowie moderat wachsende Un-

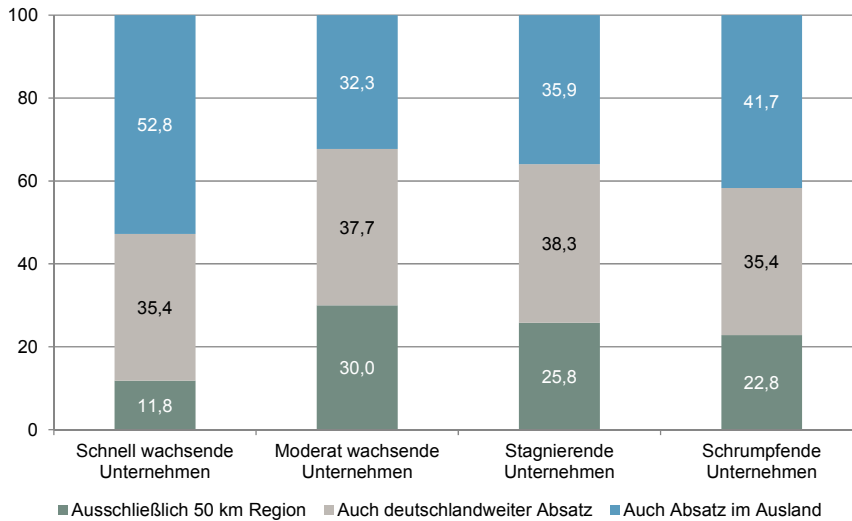
ternehmen kooperieren zudem mit Werten von jeweils knapp 8 % auch häufiger mit Wissenschaftseinrichtungen als die stagnierenden und die schrumpfenden Unternehmen (3 bzw. 2 %).

Internationalisierung bringt Vorteile

Auslandsaktivitäten können für Unternehmen auf unterschiedliche Arten

Grafik 5: Absatzregion 2005

(Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Wachstumsperspektiven eröffnen:⁷ So erhöht die Erschließung von Auslandsmärkten die Nachfrage nach eigenen Produkten und Dienstleistungen. Daneben können im Inland knappe oder vergleichsweise teure Produktionsfaktoren, wie Arbeitsleistung und Kapital, aber auch Rohstoffe und Vorleistungen im Ausland bezogen werden. Nicht zuletzt erleichtern Auslandsaktivitäten die Integration von im Ausland neugeschaffenem Wissen und von neuen Technologien in das eigene Unternehmen („Spillovers“).⁸ Dies führt beispielsweise zu Produktivitätssteigerungen.

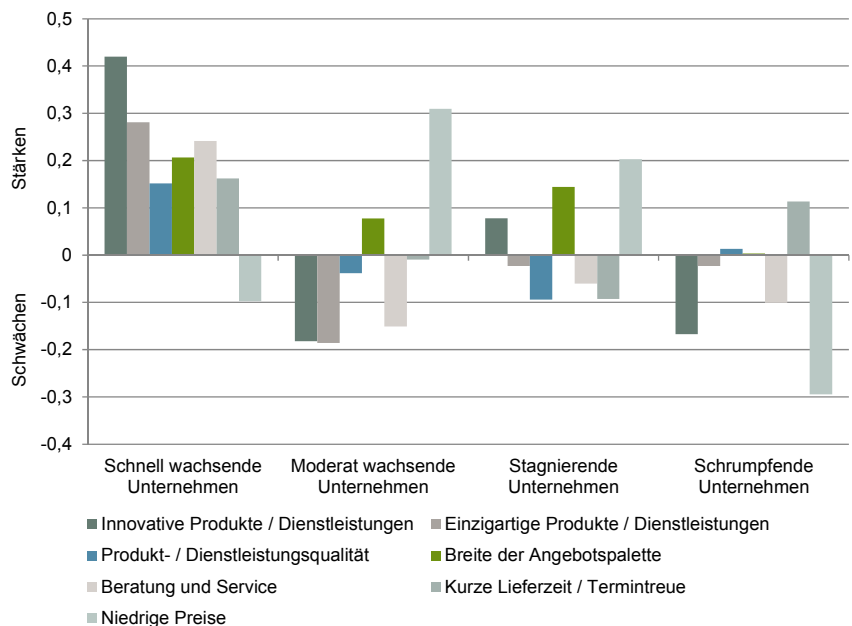
Vor allem die schnell wachsenden Unternehmen sind im Ausland aktiv: 53 % erzielen bereits zu Beginn des Beobachtungszeitraums Auslandsabsätze. Gleichzeitig beschränkt sich das Absatzgebiet dieser Unternehmen seltener als bei den langsamer wachsenden Unternehmen ausschließlich auf ihre Heimatregion (Grafik 5).

Die schnell wachsenden Unternehmen zeichnen sich auch dadurch aus, dass es beinahe neun Zehnteln von ihnen gelingt, ihr anfängliches Auslandsengagement trotz Wirtschafts- und Finanzkrise durchgängig über den Beobachtungszeitraum aufrecht zu erhalten. Bei den schrumpfenden Unternehmen lautet der entsprechende Wert lediglich zwei Drittel.

Erfolgsstrategien

Die Beschäftigung von Hochschulabsolventen, die Vernetzung mit Unternehmen und Forschungseinrichtungen und die Internationalisierung können als Bestandteile einer umfassenden Unternehmensstrategie aufgefasst werden, die darauf abzielt, bestimmte Wettbewerbsvorteile

Grafik 6: Wettbewerbsvorteile 2006



Anmerkung: Die Wettbewerbsvorteile wurden auf einer 5-stufigen Skala von 1 = „trifft gar nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“ erfragt. Die Auswertung zeigt die Durchschnitte über die Unternehmensantworten in der jeweiligen Gruppe. Um die relativen Stärken und Schwächen herauszuarbeiten, wurden die Ergebnisse in den einzelnen Gruppen um den Mittelwert in der Gesamtstichprobe bereinigt.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

vor Konkurrenten zu erzielen und Nachfrage auf das eigene Unternehmen zu lenken. Auf welche Wettbewerbsvorteile zielen die Strategien der besonders erfolgreichen Unternehmen ab?

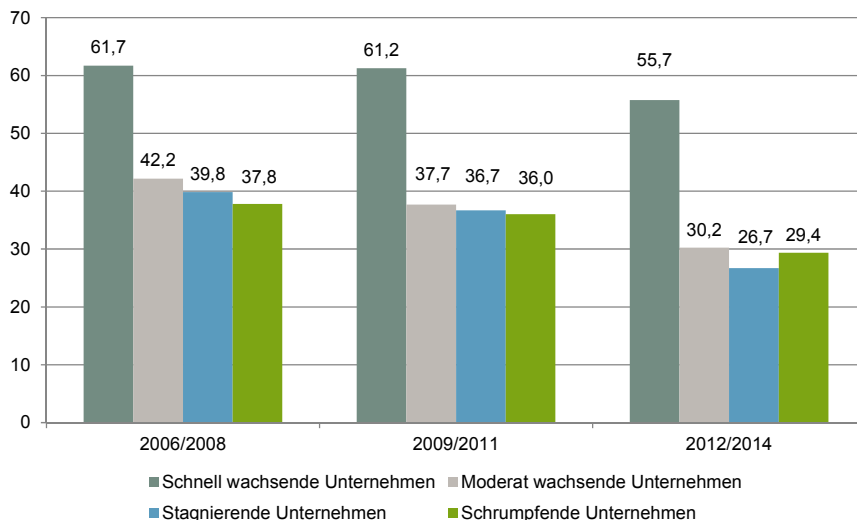
Spezialisierung auf hochwertige Produkte oder ...

Schnell wachsende Unternehmen sehen bereits zu Beginn des Untersuchungszeitraums ihre Stärken in einer Vielzahl von Faktoren: Sie verfolgen häufiger als andere Unternehmen eine Differenzierungsstrategie, d. h. sie zielen darauf ab, sich durch die Einzigartigkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen von ihren Wettbewerbern zu unterscheiden. Dabei setzen sie vor allem auf innovative Produkte und Dienstleistungen sowie – mit Abstrichen – ein hohes Qualitätsbewusstsein und schaffen so Alleinstellungsmerkmale gegenüber den langsamer wachsenden Unternehmen (Grafik 6).

Flankiert wird diese Strategie durch eine breite Produktpalette, Beratungs- und Serviceleistungen um das Produkt sowie kurze Lieferzeiten und Termintreue. Derart aufgestellte Unternehmen agieren

Grafik 7: Unternehmen mit neuen bzw. verbesserten Produkten oder Prozessen

(Anteile in Prozent)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

(Grafik 7).¹⁰

Über die Zeit betrachtet bringen die schnell wachsenden Unternehmen Innovationen auch kontinuierlicher hervor als andere Unternehmen: 44 % haben in allen drei betrachteten Perioden Innovationen eingeführt. Dies sind mehr als doppelt so viele wie bei den schrumpfenden Unternehmen (21 %).

Unstetiges Unternehmenswachstum im Zeitablauf

Das Unternehmenswachstum verläuft in allen vier Gruppen unstetig. Ein starker Einschnitt erfolgt in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009, von dem vor allem die schnell wachsenden Unternehmen betroffen waren (Grafik 8).

Trotz der hohen Volatilität der Wachstumsraten bei den schnell wachsenden Unternehmen zeigt sich über den gesamten Untersuchungszeitraum eine deutliche Schichtung zwischen den Gruppen: So steigerten die schnell wachsenden Unternehmen – mit einer Ausnahme – in jedem Jahr ihren Umsatz stärker als die moderat wachsenden Unternehmen. Und diese wiederum stärker als die stagnierenden Mittelständler, usw.

Das Umsatzwachstum bei den schnell und moderat wachsenden Unternehmen liegt – mit Ausnahme der Finanz- und Wirtschaftskrise – in jedem Jahr deutlich

langfristig besonders erfolgreich – trotz Nachteilen beim Preis. Dies bestätigt, dass es den Anbietern von hochwertigen Produkten und Dienstleistungen häufig gelingt, sich dem reinen Preiswettbewerb zu entziehen und einen Markup beim Produktpreis am Markt durchzusetzen.

... Preisstrategie?

Die moderat wachsenden sowie stagnierenden Unternehmen setzen dagegen vor allem auf eine Preisstrategie in Kombination mit einem ebenfalls breiten Produktangebot. Insbesondere den moderat wachsenden Unternehmen gelingt es offensichtlich, die fehlende Innovationskraft und fehlende Alleinstellungsmerkmale durch besonders günstige Preise erfolgreich zu kompensieren.

Schrumpfende Unternehmen dagegen weisen bereits zu Beginn des Beobachtungszeitraums kaum relative Stärken auf. Sie bewerten vor allem ihre Preise und den Neuigkeitsgrad ihrer Produkte schlechter als die anderen Mittelständler. Offensichtlich gelingt es den Unternehmen selbst im betrachteten 10-Jahreszeitraum nicht, das Steuer herumzureißen und eine dynamischere Unternehmensstrategie zu implementieren.

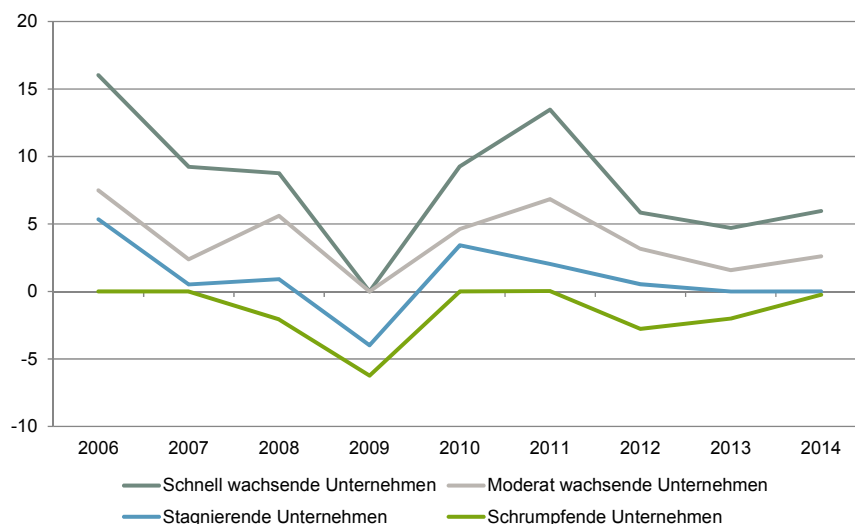
Innovationen führen zum Unternehmenserfolg

Dass gerade die Gruppe der schnell

wachsenden Unternehmen besonders häufig Innovationen hervorbringt, unterstreicht die große Bedeutung von innovativen Produkten und Dienstleistungen für den Unternehmenserfolg.⁹ Der Anteil der Unternehmen, die neue oder verbesserte Produkte (inkl. Dienstleistungen) oder Prozesse einführt, liegt bei den schnell wachsenden Mittelständlern mit Werten zwischen 56 und 62 % über den gesamten Untersuchungszeitraum zwischen 20 und 29 Prozentpunkten höher als bei den anderen Unternehmen

Grafik 8: Entwicklung des Umsatzwachstums 2006–2014

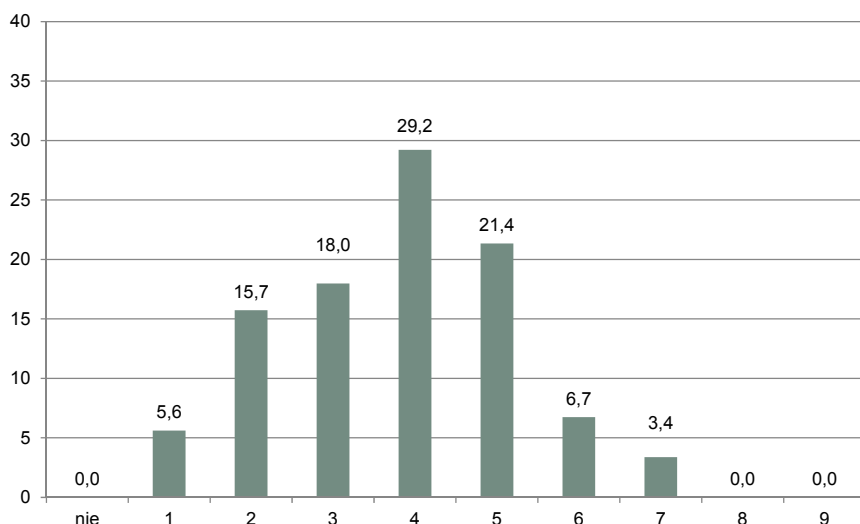
(Wachstumsraten in Prozent, Median)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Grafik 9: Häufigkeit von hohem Umsatzwachstum bei schnell wachsenden Unternehmen

Anteil der Unternehmen, der im betrachteten Zeitraum x-mal zu den 25 % der in einem Jahr am schnellsten wachsenden Unternehmen zählt (in Prozent)



Lesehilfe: 29,2 % der über den gesamten Zeitraum am schnellsten wachsenden Mittelständler zählten in vier Jahren zu den 25 % der in dem betreffenden Jahr am schnellsten wachsenden Unternehmen.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

im positiven Bereich. Dagegen erreichen die schrumpfenden Unternehmen die Null-Linie nur in Zeiten einer vergleichsweise guten konjunkturellen Entwicklung.

Schnell wachsende Unternehmen: One-Hit-Wonder?

Ein diskontinuierliches Wachstum zeigt sich auch bei der Betrachtung der Wachstumsraten der einzelnen Unternehmen. Grafik 9 gibt an, wie häufig ein schnell wachsendes Unternehmen während des Beobachtungszeitraums zu den 25 % der Unternehmen mit den höchsten Umsatzwachstumsraten eines Jahres zählte.

Neunundzwanzig Prozent der schnell wachsenden Unternehmen zählen lediglich vier Jahre zu den Unternehmen mit den höchsten Wachstumsraten. Nur 3 % der schnell wachsenden Unternehmen haben dies in sieben der neun Jahre erreicht. In mehr als sieben Perioden oder gar über den gesamten Zeitraum ist es keinem der schnell wachsenden Mittelständler gelungen, zu den wachstumsstärksten Unternehmen zu zählen.

Wachstum erfordert Investitionen

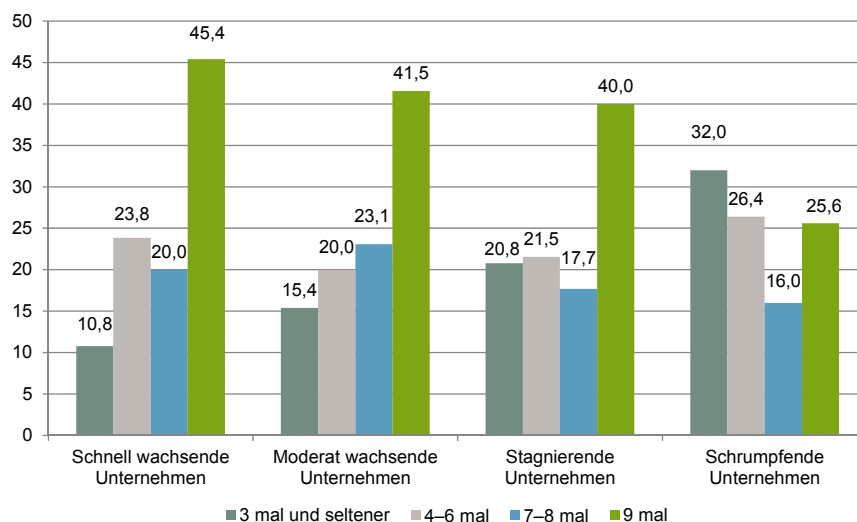
Wenig überraschend investieren die schnell wachsenden Unternehmen auch häufiger und mehr als andere Unter-

nehmen. 45 % der schnell wachsenden Unternehmen haben in jedem Jahr investiert (Grafik 10). Nur rund 11 % von ihnen investierten lediglich dreimal oder seltener.

Dagegen hat von den schrumpfenden Unternehmen rund ein Drittel in nur drei Jahren oder noch seltener investiert. Der Anteil der in jedem Jahr investierenden

Grafik 10: Häufigkeit von Investitionen 2006–2014

(Anteile in Prozent)



Anmerkung: Die Investitionshäufigkeit gibt an, in wie vielen Jahren ein Unternehmen im Zeitraum von 2006 bis 2014 Investitionen getätigt hat.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Unternehmen beträgt in dieser Gruppe nur 26 %.

Mit 5,6 Mio. EUR liegt auch das durchschnittliche, kumulierte Investitionsvolumen bei den schnell wachsenden Unternehmen mehr als doppelt so hoch, wie bei den stagnierenden Unternehmen. Gegenüber den schrumpfenden Unternehmen investieren die schnell wachsenden Unternehmen im Durchschnitt sogar über 7-mal so viel (Grafik 11).

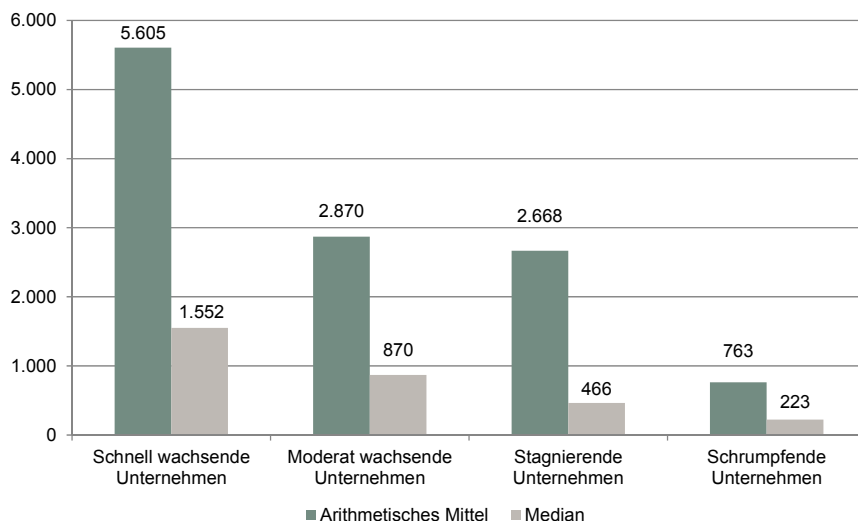
Fazit

Auch wenn sich der Unternehmenserfolg nicht mit Sicherheit im Voraus planen lässt und ebenfalls maßgeblich von unternehmensexternen Faktoren abhängt, unterscheiden sich langfristig schnell wachsende Mittelständler in einer Vielzahl von Merkmalen von ihren weniger wachsenden Pendanten. Zwischen diesen Merkmalen und dem Unternehmenswachstum bestehen vielfältige Wechselwirkungen, sodass die dargestellten Zusammenhänge nicht in jedem Fall als kausal interpretiert werden dürfen.

Langfristig schnell wachsende Unternehmen können häufiger auf das Wissen von Hochschulabsolventen – als abhängig Beschäftigte oder als aktiv in der Unternehmensleitung tätige Inhaber – zurückgreifen, beziehen öfter das Know-how von Kooperationspartnern aus dem

Grafik 11: kumuliertes Investitionsvolumen 2006–2014

(in Tsd. EUR)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Wirtschafts- sowie dem Wissenschafts- sektor ein und sind häufiger international aufgestellt.

Sie verfolgen häufiger eine Differenzierungsstrategie, bei der sie vor allem auf Innovationen setzen. Schnell wachsende Unternehmen bringen daher Innovationen deutlich häufiger hervor, als andere Mittelständler. Unternehmen, die ihre Wettbewerbsvorteile dagegen in erster Linie beim Preis sehen, zählen vor allem zu den moderat wachsenden und stagnierenden Unternehmen. Zu berücksich-

tigen hierbei ist, dass nicht alle Marktsegmente dieselben Möglichkeiten zu einer Differenzierungsstrategie bieten. Preiswettbewerb und Kosteneffizienz sind für viele Unternehmen die einzige Möglichkeit, sich von ihren Wettbewerbern abzusetzen.

Dabei wachsen expandierende Unternehmen zumeist nicht stetig, sondern in Schüben. Um ein hohes Wachstum zu realisieren, investieren schnell wachsende Unternehmen häufiger und mehr als andere Unternehmen.

Vor allem Differenzierungsstrategien, die auf das Knowhow der Mitarbeiter und Inhaber gestützt, sich auf das Hervorbringen von Innovationen konzentrieren, erweisen sich somit als langfristig besonders erfolgreich.

Damit möglichst viele Unternehmen in der Lage sind, entsprechende Strategien zu implementieren und Wachstumspotenziale zu erschließen, gilt es, bestehende Hürden abzubauen. Dies gilt etwa bezüglich möglicher Engpässe bei der Versorgung mit qualifizierten Fachkräften. Aktuell rechnen knapp drei Fünftel der Mittelständler, die Fachkräfte suchen, mit Problemen bei der Rekrutierung.¹¹ Ab Mitte des nächsten Jahrzehnts dürfte insbesondere das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben enorme Lücken in das Erwerbspersonenpotenzial reißen.

Auch der Durchführung von Innovationsaktivitäten steht eine Vielzahl von Hindernissen gegenüber. Diese reichen von Finanzierungsschwierigkeiten über bürokratische Hürden bis hin zu ebenfalls fehlendem qualifizierten Personal.¹² Das bestehende Fachkräftepotenzial durch Mobilisierung und Qualifizierung optimal auszuschöpfen und spezifische Innovationshemmnisse abzubauen, stellen zentrale Aufgaben der Wirtschaftspolitik dar. ■

¹ Zur Klassenbildung wurden die durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten auf ganze Zahlen gerundet.

² Zum FuE-intensiven Verarbeitenden Gewerbe zählen beispielsweise der Maschinenbau oder die Herstellung von Büro- und Datenverarbeitungssystemen. Wissensbasierte Wirtschaftszweige im Dienstleistungssektor sind beispielsweise IT- und Informationsdienstleister, Architektur- / Ingenieurbüros oder Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatungen.

³ Vgl. Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17/1: 99–120.

⁴ Vgl. Burton, D. M. (2001): The company they keep: Founders' models for organizing new firms, in: Schoonhoven, C. B. and E. Romanelli (Hrsg.), *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, S. 13–39. Stanford, CA, Stanford University Press.

⁵ Vgl. hierzu ausführlicher Zimmermann, V. (2003): Kooperationen bei Innovationsvorhaben kleiner und mittlerer Unternehmen: Einbindung externen Wissens und Verteilung von Risiken und finanziellen Lasten, in: Fitzenberger, B.; Smolny, W. und P. Winker (Hrsg.): *Herausforderungen an den Wirtschaftsstandort Deutschland*, S. 109–122, Nomos, Baden-Baden.

⁶ Vgl. Cohen W. and D. A. Levinthal (1989): Innovation and Learning: The two sides of R&D. *Economic Journal* 99: 569–596.

⁷ Von den genannten Aspekten der Internationalisierung wird im KfW-Mittelstandspanel lediglich der Auslandsabsatz regelmäßig erfragt.

⁸ Vgl. Brutscher, P.; Schwartz, M. und M. Tchouvakhina (2013): Learn to Succeed: Wie der Mittelstand vom internationalen Ideenaustausch profitiert. *KfW Research. Fokus Volkswirtschaft* Nr. 20, 2. Mai 2013.

⁹ Vgl. dazu auch Zimmermann, V. (2015): Innovationsbericht Mittelstand 2014. Stillstand in Europa bremst Innovationen. *KfW-Sonderpublikation* oder Zimmermann, V. (2013): Innovation und Beschäftigung. Die Beschäftigungswirkung verschiedener Arten von Innovationen in expandierenden und schrumpfenden mittelständischen Unternehmen, *Journal of Business Economics (Zeitschrift für Betriebswirtschaft)*, ZfB-Special Issue 4/2013: 131–149.

¹⁰ Die Innovatorenanteile werden im KfW-Mittelstandspanel entsprechend der europaweit gängigen Vorgehensweise für einen Dreijahreszeitraum erfasst.

¹¹ Vgl. Leifels, A. (2015): Fachkräfterekrutierung im Mittelstand: Optimismus darf Blick auf Qualifikationsprobleme nicht verstellen. *KfW Research. Fokus Volkswirtschaft* Nr. 100, 27. Juli 2015.

¹² Vgl. Zimmermann, V. (2012): Innovationshemmnisse im Mittelstand, *KfW-Research. Fokus Volkswirtschaft* Nr. 6, September 2012.