

Fokus Volkswirtschaft

Nr. 27, 22. August 2013

Mittelstand im rauen Wind: Wettbewerb wird intensiver, die drei „I“ versprechen Erfolg

Autor: Dr. Michael Schwartz, Telefon 069 7431-8695, research@KfW.de

Deutschlands Wettbewerbsposition wird ständig angefochten. Auch im Mittelstand weht ein rauer Wind: Der Wettbewerb hat zugenommen, der Preisdruck wächst und die Flexibilitätsanforderungen steigen. Die Konkurrenz des Mittelstands sitzt dabei hauptsächlich im Inland.

Die mittelständischen Unternehmen setzen auf vorhandene Stärken: Qualität, Service und Verlässlichkeit sind die wichtigsten Wettbewerbsvorteile. Qualität und Effizienz sind die wichtigsten strategischen Hebel, um in diesem Marktumfeld zu bestehen. Vor allem durch Qualitätsverbesserungen lassen sich beachtliche Effekte erzielen. Auch geht eine positive Haltung zur Globalisierung Hand in Hand mit stärkerem Wachstum.

Kaum ein kleines und mittleres Unternehmen (KMU) rechnet bis 2017 mit einer Beruhigung der Wettbewerbssituation. Dies birgt Risiken für jene 6 % der Mittelständler, die für ihr Unternehmen keine Wettbewerbsvorteile sehen.

Auf die Unternehmen kommt es an

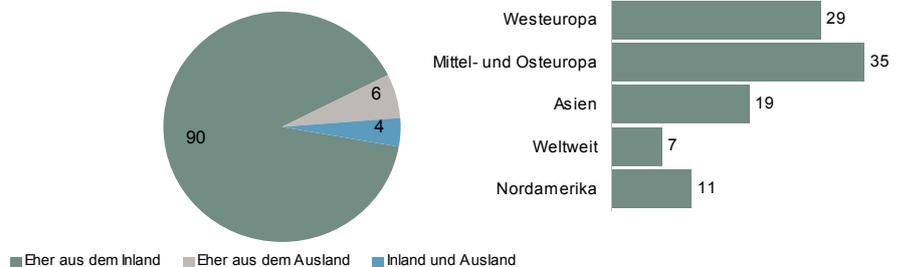
Die Fähigkeit von Unternehmen, sich in globalisierten Märkten zu behaupten, entscheidet mit über die Wettbewerbsfähigkeit und den Wohlstand einer Volkswirtschaft. In Deutschland kommt es dabei besonders auf die KMU an. Deutschland ist – wie andere europäische Staaten¹ – stark durch seine 3,8 Millionen mittelständischen Unternehmen geprägt. Das KfW-Mittelstandspanel gibt Auskunft über Marktumfeld und Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands.²

Wettbewerb nimmt zu

Rund zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen (63 %) melden eine steigende Wettbewerbsintensität in den vergangenen fünf Jahren. Die überwiegende Mehrheit führt dies – entgegen der stetig voranschreitenden Globalisierung – auf inländische Wettbewerber zurück (81 %). Nur ein geringer Teil der KMU spürt mehr Wettbewerb aus dem Ausland (13 %).

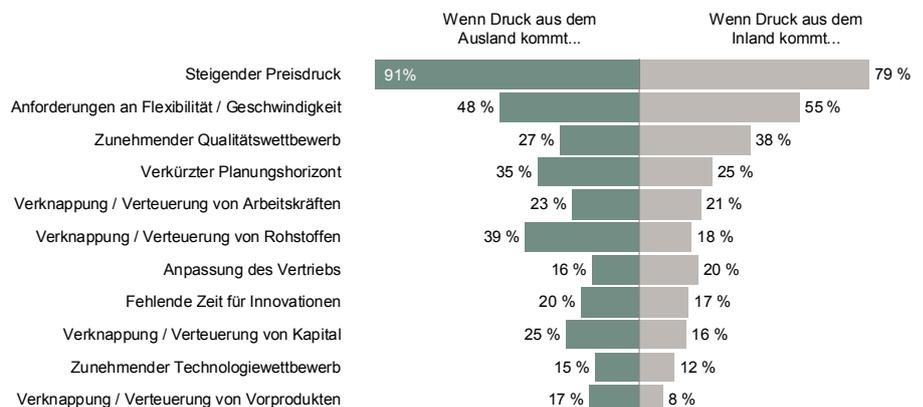
Grafik 1: Wo der Mittelstand seine Wettbewerber verortet ...

Angaben in Prozent



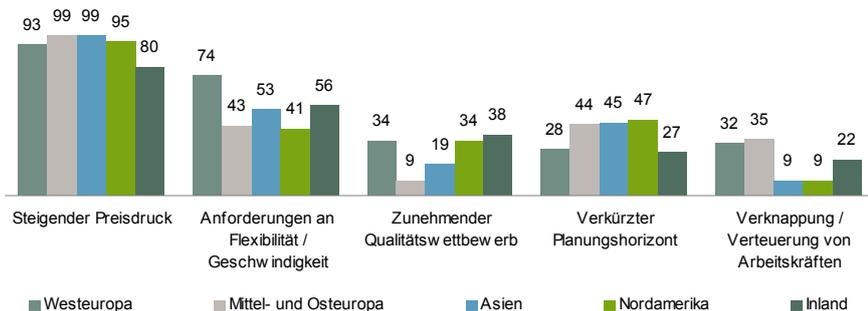
Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012 – Sonderteil „Wettbewerb und Marktumfeld“.

Grafik 2: Folgen zunehmender Wettbewerbsintensität



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012 – Sonderteil „Wettbewerb und Marktumfeld“.

Grafik 3: ... in Abhängigkeit von der Herkunft der Wettbewerber?



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012 – Sonderteil „Wettbewerb und Marktumfeld“.

Konkurrenz sitzt „nebenan“ und im Osten

Neun von zehn Mittelständlern sehen derzeit ihre Wettbewerber vorwiegend im Heimatmarkt (Grafik 1): Die Konkurrenz sitzt somit „nebenan“. Überwiegend im Ausland befinden sich Wettbewerber von lediglich 6 % der Unternehmen. Das gilt sowohl für kleinere wie auch für größere KMU. Dieses Resultat ist Spiegelbild der im internationalen Vergleich noch immer relativ niedrigen Auslandsaktivität deutscher KMU.

Neu ist, dass Mittel- und Osteuropa die Rangliste der Herkunftsregionen der Konkurrenzunternehmen dominiert: Mehr als ein Drittel der Unternehmen, das ausländische Wettbewerber nennt, verortet sie dort (35 %). Dies gilt noch stärker für kleine KMU, Jungunternehmen und mittelständische Handwerksunternehmen (letztere sehen ihre Wettbewerber sogar zu 84 % in Mittel- und Osteuropa). Westeuropa – immerhin die mit Abstand wichtigste Export- und Direktinvestitionsregion des Mittelstands³ – liegt als Standort der ausländischen Konkurrenzunternehmen an zweiter Stelle (29 %).

Spürbarer Druck auf die Preise

Der zunehmende Wettbewerbsdruck hat greifbare Folgen für fast alle Unternehmen (Grafik 2). Nur 1 % der KMU spürt derzeit nach eigenen Angaben keine Auswirkungen des intensiveren Wettbewerbs. Mit großem Abstand auf Platz eins rangiert der steigende Preisdruck: Nahezu jedes Unternehmen mit ausländischen Wettbewerbern sowie 79 % der Unternehmen mit primär inländischen Wettbewerbern führt dies als Folge an.

Höhere Anforderungen an Flexibilität und

Geschwindigkeit nennen noch immerhin knapp die Hälfte der KMU. Insbesondere westeuropäische Konkurrenten sind hier ein bedeutender Treiber (Grafik 3).

Zunehmender Qualitätswettbewerb wird als dritthäufigste Folge genannt – dabei wesentlich häufiger von Unternehmen mit inländischer Konkurrenz (+11 Prozentpunkte). Die Konkurrenten aus Mittel- und Osteuropa stehen hingegen kaum im Qualitätswettbewerb mit deutschen KMU.

Kommt der Wettbewerbsdruck eher aus dem Ausland, so sind die KMU (leicht) häufiger mit der Verknappung oder Verteuerung von Ressourcen konfrontiert (Rohstoffe, Vorprodukte, Kapital sowie Arbeitskräfte).

Welche Folgen die KMU durch zunehmende Wettbewerbsintensität sehen, variiert nach Unternehmensgröße und Branche. Beispielsweise größere Mittelständler (mindestens zehn Beschäftigte) nennen jede Folge (etwas) häufiger als kleine KMU. Unternehmen der wissensintensiven Dienstleistungen und des

FuE-intensiven Verarbeitenden Gewerbes spüren deutlich weniger Preisdruck (-7 bzw. -10 Prozentpunkte ggü. Mittelstand gesamt), allerdings nimmt in diesen beiden Gruppen der Technologiewettbewerb erheblich zu (+3 bzw. +14 Prozentpunkte). Auffallend auch das Baugewerbe: Diese KMU sehen die Folgen steigender Wettbewerbsintensität vor allem im Preisdruck (93 %), im verkürzten Planungshorizont⁴ (40 %) sowie im Bereich von Arbeitskosten bzw. -angebot (39 %).

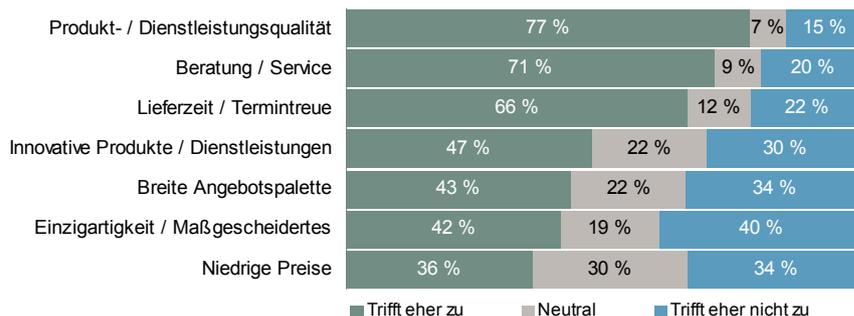
Klare Wettbewerbsvorteile bei Qualität, Service und Verlässlichkeit

Die Qualität von Produkten wie auch Dienstleistungen, zugehörige Service- und Beratungsangebote sowie Verlässlichkeit in punkto Lieferzeiten und Termintreue sind nach Ansicht der deutschen Mittelständler die strategischen Erfolgsfaktoren, mit welchen sie ihre Wettbewerbsvorteile auf- und ausbauen (Grafik 4). Die überragende Bedeutung dieser Dreiergruppe ist in allen Segmenten des Mittelstands erkennbar.

Mit der Unternehmensgröße steigt auch die Häufigkeit eines Wettbewerbsvorteils – insbesondere die großen KMU (50 und mehr Beschäftigte oder mindestens 50 Mio. EUR Umsatz) nennen einzelne Kategorien erheblich häufiger. Allerdings gilt dies nicht in jedem Fall: So gut wie keine Differenzen zwischen kleinen und größeren KMU gibt es in den Bereichen Beratung / Service als auch bei der Einzigartigkeit der Produkte / Dienstleistungen.

Grafik 4: Wettbewerbsvorteile im Mittelstand

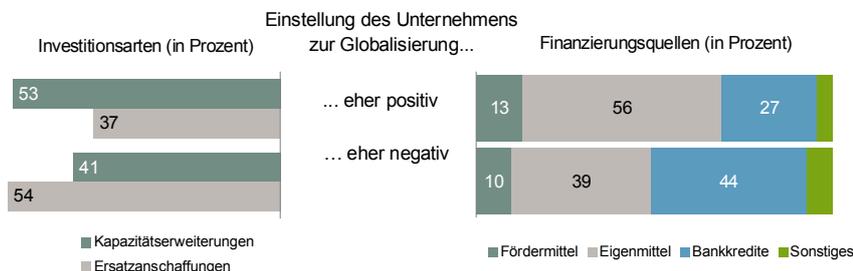
Anteil Nennungen in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012 – Sonderteil „Wettbewerb und Marktumfeld“.

Grafik 5: Globalisierungswahrnehmung und Investitionsverhalten

Investitionsarten (linke Seite) und Finanzierungsquellen (rechte Seite) in Prozent



Anmerkungen: Finanzierungsquellen und Investitionsarten als Anteile am Investitionsvolumen, mit der Anzahl der Beschäftigten hochgerechnet und dem Investitionsvolumen gewichtet. Sonstiges umfasst u. a. Mezzanine und Beteiligungskapital.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012 – Sonderteil „Wettbewerb und Marktumfeld“.

zentpunkte) bewertet. Weniger wichtig sind hingegen niedrige Preise und eine breite Angebotspalette (-9 bzw. -4 Prozentpunkte). Dies zeichnet ein klares Bild der sogenannten „Hidden Champions“, der unbekanntesten Weltmarktführer – diese finden sich vielfach im FuE-intensiven Verarbeitenden Gewerbe, sind Nischenspezialisten mit qualitativ wie technologisch hochwertigen Produkten.

Wachstumsstärke, wenn positive Grundhaltung zur Globalisierung

Eine positive Einstellung zur Globalisierung und Wachstum bedingen sich. KMU, die eher die Chancen der Globalisierung in den Vordergrund stellen, wachsen gegenüber KMU mit eher negativer Grundstimmung stärker bei Umsatz (+48 %) und Beschäftigung (+77 %). Sie haben eine höhere Arbeitsproduktivität (+25 %) und sind profitabler (Umsatzrendite +2 Prozentpunkte).

„Globalisierungsbefürworter“ besitzen eine deutlich höhere Risikobereitschaft. Dies spiegelt sich im Investitions- und Finanzierungsverhalten wider (Grafik 5): Eine weitaus höhere Bereitschaft Eigenmittel zur Finanzierung einzusetzen, geht mit einem starken Fokus auf Kapazitätserweiterungen einher (beispielsweise zur Erschließung neuer oder den Ausbau bestehender Absatz- und Beschaffungsmärkte). Diese KMU werden selbst aktiv, um dem erhöhten Wettbewerbs- und Handlungsdruck zu begegnen – dies zahlt sich offenbar aus.

KMU setzen auf Qualität und Effizienz

Im Umgang mit zunehmender Wettbewerbsintensität hält der Mittelstand dagegen. Die Wettbewerbsstrategien fußen konsequent auf vorhandenen Wettbewerbsvorteilen (Grafik 6). Qualitätsverbesserungen rangieren an erster Stelle als wichtigste Strategie. Fast ebenso häufig nennen die Unternehmen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung bzw. Kostensenkung.⁶ Preisanpassungen und die Erschließung neuer Märkte sind ebenfalls bedeutende strategische Optionen.

Größere KMU (mindestens zehn Beschäftigte) nennen nahezu jede Wettbewerbsstrategie häufiger als kleine KMU

Sechs Prozent sehen keine Wettbewerbsvorteile

Mittelfristig in ihrer Wettbewerbsfähigkeit gefährdet scheinen 6 % der mittelständischen Unternehmen. In keiner der angeführten Kategorien sehen diese KMU für sich einen Wettbewerbsvorteil. Es handelt sich hier um kleine, binnenorientierte KMU ohne eigene FuE-Aktivitäten, in erster Linie aus dem Dienstleistungsbe- reich. Vor dem Hintergrund des künftig weiterhin intensivierten Wettbewerbsumfelds besteht für einige Unternehmen aus dieser Gruppe ein höheres Risiko des Marktaustritts. Bestenfalls sind sie sich ihrer eigenen Stärken nicht bewusst. Dies verhindert eine erfolgreiche strategische Ausrichtung.

FuE-intensives Verarbeitendes Gewerbe sticht heraus

Speziell das für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands so wichtige FuE-intensive Verarbeitende Gewerbe⁵ punktet nach eigenen Angaben mit der Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen im internationalen Wettbewerb – 87 % dieser Unternehmen sehen darin einen Wettbewerbsvorteil. Gekoppelt mit produktgebundenen Beratungs- und Serviceleistungen (82 %) ist hier ein erfolgreiches Geschäftsmodell entstanden.

Als überdurchschnittlich wichtig werden ebenso die Aspekte Innovative Produkte / Dienstleistungen (71 % bzw. +24 Prozentpunkte ggü. Mittelstand insgesamt) und Einzigartigkeit (63 % bzw. +21 Pro-

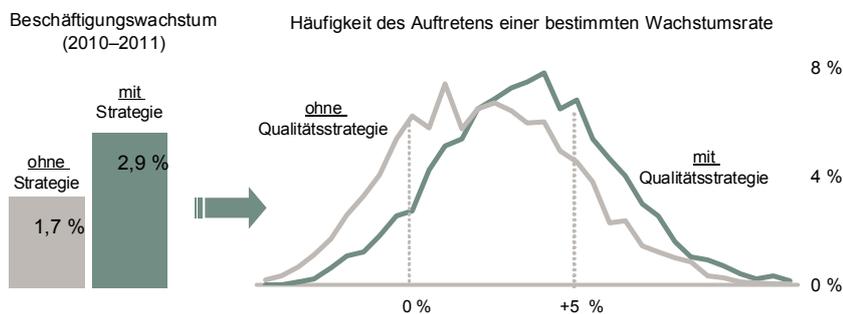
Grafik 6: Welche Strategien sind von Bedeutung für den Mittelstand?

Häufigkeit der Nennung einer Strategie in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012 – Sonderteil „Wettbewerb und Marktumfeld“.

Grafik 7: Qualitätsverbesserung und Beschäftigungswachstum – Sichtbarer Zusammenhang in der gesamten Breite des Mittelstands



Anmerkungen: Geschätzte Werte für Beschäftigungswachstum unter Berücksichtigung relevanter Unternehmenseigenschaften (bspw. Größe, Alter, Branche, Innovationstätigkeit) und anderer Wettbewerbsstrategien. Wachstum der Vollzeitäquivalent-Beschäftigten. Die rechte Seite gibt die Verteilungsfunktion des geschätzten Beschäftigungswachstums wieder, differenziert nach Strategie „Qualitätsverbesserung“.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2012 – Sonderteil „Wettbewerb und Marktumfeld“.

(unter zehn Beschäftigte). Hier kommt der generell höhere Handlungsspielraum größerer Unternehmen zum Ausdruck. Die Ausnahme bildet die Strategie der Spezialisierung auf wenige Produkte / Dienstleistungen. Diese spielt als einzige Strategie für Kleinere eine größere Rolle – sie setzen demnach wesentlich stärker auf eine fokussierte Unternehmenspolitik und weniger auf Diversifizierung.

Ein auffällender Unterschied in der Wichtigkeit besteht auch im Hinblick auf Investitionen in Personalmaßnahmen: Für große KMU ist diese Strategie mehr als doppelt so wichtig. Vermutlich spiegelt dies Vorbereitungen bzw. Aktivitäten hinsichtlich eines künftig erwarteten Fachkräftemangels wider. Gleichfalls ist anzunehmen, dass große KMU stärker in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen investieren (beispielsweise Sprachkurse für Mitarbeiter im Zuge einer Internationalisierungsstrategie).

Rangieren Markterschließung sowie Produktentwicklung gegenwärtig noch im Mittelfeld der Wettbewerbsstrategien, wird ihre Bedeutung mittelfristig deutlich

zunehmen. Erwarten Unternehmen eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs bis 2017, so wächst die Wichtigkeit dieser Strategien um ca. 50 % (bei Markterschließung) bzw. sogar um ca. 100 % im Fall der Entwicklung neuer Produkte.

Qualität zahlt sich aus – Performance profitiert

Qualität und Wachstum hängen eng zusammen (Grafik 7). Die Wachstumsrate der Beschäftigten zwischen 2010 und 2011 liegt im Mittel bei 2,9 % – sofern ein KMU Qualitätsverbesserungen als wichtige Unternehmensstrategie anführt. Ist dies nicht der Fall, legen die Unternehmen „nur“ um 1,7 % an Beschäftigung zu. Die Überlegenheit der qualitätsorientierten KMU zeigt sich dabei auch langfristig.⁷ Mögliche Einwände, wenige sehr wachstumsstarke KMU könnten die Analyse verzerren, finden keine Bestätigung. Im Gegenteil: Es finden sich entlang des gesamten Spektrums mittelständischen Beschäftigungswachstums weniger KMU, die eher gering wachsen bzw. mehr KMU, die eher stark wachsen – die Häufigkeitsver-

teilung erfährt eine sichtbare Rechtsverschiebung. Nachweisen lässt sich solch ein Zusammenhang für keine der anderen Wettbewerbsstrategien.

Investitionen, Innovationen und Internationalisierung fördern

Es weht ein rauer Wind im Mittelstand. Wettbewerb ist allerdings auch eine tragende Säule für die Modernisierung und damit die Zukunftsfähigkeit eines Landes. Auch künftig ist kaum mit einem Abflauen zu rechnen. Vor allem bei voranschreitender Öffnung der Märkte im Zuge der Globalisierung. Die Konkurrenz aus dem Ausland wird stärker.

Unerlässlich sind daher drei Faktoren: Unternehmen müssen sich der Bedeutung klarer Strategien bewusst werden. Es gilt diese zu formulieren, entschlossen umzusetzen und nachhaltig zu verfolgen. Eine enge Orientierung an Qualitätsaspekten kann – wie unsere Ergebnisse zeigen – die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Zudem ist eine Offenheit gegenüber Wettbewerb ratsam, auch in globalem Maßstab. Dies kann ein Treiber der eigenen Performance sein.

Um diesen Empfehlungen zu folgen – und im Konkurrenzkampf zu bestehen – sind Innovationen sowie das bewusste und konsequente Verfolgen von Internationalisierungsaktivitäten nötig.⁸ Innovation und Internationalisierung und in diesem Kontext natürlich Investitionen, werden künftig stärkere Stützen der Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands sein (müssen). Auf diese drei großen „I“ kommt es an.

Länder, die ihre Politik durch geeignete Maßnahmen auf die drei „I“ konzentrieren, werden die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mittelstandsbasis stärken. ■

¹ Nahezu jedes europäische Land ist zu mehr als 99 % durch KMU geprägt. Die wesentlichen strukturellen Besonderheiten des deutschen Mittelstands liegen in seiner Vielfalt begründet (zum Beispiel hinsichtlich Größen- und Branchenstruktur). Siehe hierzu ausführlich: Tchouvakhina, M. und M. Schwartz (2013), Auf die Vielfalt kommt es an: Deutscher Mittelstand im europäischen Vergleich, Fokus Volkswirtschaft Nr. 24, KfW Economic Research, Frankfurt am Main.

² Aufgrund der Anbindung an das KfW-Mittelstandspanel geben auch die hier vorgelegten Sonderauswertungen ein repräsentatives Abbild der Wettbewerbssituation im Mittelstand (über alle Größenklassen und Branchen). Für grundlegende methodische Aspekte siehe Schwartz, M. (2012), Starke Performance – Höhere Risiken. KfW-Mittelstandspanel 2012, KfW Economic Research, Frankfurt am Main. Ergebnisse zur aktuellen Erhebungswelle werden im Herbst 2013 vorgestellt.

³ Vgl. Brutscher, P., Raschen, M., Schwartz, M. und V. Zimmermann (2012): Internationalisierung im deutschen Mittelstand. Step by Step zum Global Player. KfW Research, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.

⁴ Hierunter ist eine Verminderung des für ein KMU planbaren Zeitraums (für ein Projekt, eine Vertriebsstrategie, etc.) zu verstehen, ausgelöst durch sich rasch(er) verändernde Rahmenbedingungen. Entscheidend hierfür kann der Eintritt neuer / zusätzlicher Wettbewerber sein, neue technologische Entwicklungen oder allgemein: die Informationsgrundlage der ursprünglichen Planung verändert sich maßgeblich.

⁵ Diese Unternehmen sind nicht nur sehr produktiv (Faktor 1,3 ggü. Gesamtmittelstand), haben hohe Innovatorenquoten (Faktor 1,9) und sind besonders auslandsaktiv (Faktor 3,3). Sie sind ebenso verantwortlich für 18 % der Beschäftigten und 28 % aller Investitionen. Vgl. auch Tchouvakhina, M. und M. Schwartz (2013); Auf die Vielfalt kommt es an: Deutscher Mittelstand im europäischen Vergleich, Fokus Volkswirtschaft Nr. 24, KfW Economic Research, Frankfurt am Main.

⁶ Damit decken sich die Schwerpunkte mit größeren Unternehmen, wie eine aktuelle Studie zeigt. Vgl. Roland Berger (2013), Restrukturierungsstudie 2013, Düsseldorf.

⁷ Mit vorläufigen Daten für das Jahr 2012 wurde eine Analyse für den Zeitraum von 2009 bis 2012 durchgeführt. Auch hier bestätigt sich der Zusammenhang: Unternehmen, die Qualitätsverbesserungen als wichtige Wettbewerbsstrategie anführen haben ein höheres Beschäftigungswachstum (5,5 % im Vergleich zu 3,0 %).

⁸ Dies gilt ebenso für Deutschland: Hier ist einerseits der zunehmende Rückzug des Mittelstands aus eigener FuE-Tätigkeit problematisch, auch die im internationalen Vergleich zurückbleibende Internationalisierung stimmt kritisch. Siehe zum ersten Aspekt Zimmermann, V. (2013): Der Innovationsmotor im Mittelstand stottert, Fokus Volkswirtschaft Nr. 13, KfW Research, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.