

»» Interne Ressourcen und Umfeld bestimmen die Wettbewerbsstrategie von mittelständischen Unternehmen

Nr. 464, 9. Juli 2024

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

Die vorliegende Studie untersucht die Verbreitung von Wettbewerbsstrategien in mittelständischen Unternehmen und charakterisiert die Unternehmensgruppen, die eine spezifische Strategie verfolgen. Zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass im Mittelstand Wettbewerbsstrategien überwiegen, die auf die Differenzierung der eigenen Angebotspalette von jener der Konkurrenten abheben. Nischen- oder Preisstrategien sind seltener anzutreffen.

Die Strategie der „Produktdifferenzierung“ durch kundenspezifische Lösungen und hohe Qualität wird am häufigsten von mittelständischen Unternehmen verfolgt (45 %). Deutlich seltener ist die (Differenzierungs-)Strategie „Expansion durch Innovation“, die hohe Ansprüche an das Unternehmen stellt. Sie wird von 16 % der Unternehmen intensiv verfolgt und zielt insbesondere auf eine innovative Angebotspalette und die Erreichung neuer Kundengruppen ab. Dagegen gehen einer Strategie der „Fokussierung“ auf eine enge Angebotspalette 15 % der Unternehmen nach, während die Strategie der „Preisführerschaft“ nur 7 % der Unternehmen favorisieren. Darüber hinaus gibt es eine Gruppe von Unternehmen mit einer nur sehr schwach ausgeprägten wettbewerbsstrategischen Orientierung (11 %).

Die Wahl einer Wettbewerbsstrategie hängt stark von der Unternehmensgröße, dem Wettbewerbsumfeld (z. B. Region des Absatzmarktes, Region des Standorts) sowie davon ab, ob ein Unternehmen Hochschulabsolventen beschäftigt.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Wahl der Wettbewerbsstrategie in einem engen Zusammenhang mit den – in einem mittelständischen Unternehmen zumeist begrenzten – Ressourcen steht. So beschäftigen Unternehmen, die die Strategie „Expansion durch Innovation“ verfolgen, besonders häufig Hochschulabsolventen und sind international aktiv. Einer „Fokussierungsstrategie“ gehen vor allem kleine Unternehmen nach, die auf internationalen Märkten agieren. Unternehmen ohne strategische Orientierung sind zumeist kleine Unternehmen, die keine Hochschulabsolventen beschäftigen und auf regionalen Märkten aktiv sind.

Hinsichtlich möglicher Ansatzpunkte für die Wirtschaftspolitik weist die Untersuchung darauf hin, dass die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal zentral für die Verfolgung einer Wettbewerbsstrategie ist. Wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Linderung des Fachkräftemangels helfen somit den

Unternehmen bei ihrer wettbewerbsstrategischen Ausrichtung. Sie können bereits im schulischen Bereich, bei der Ausbildung und bei der Höherqualifizierung ansetzen. Die Unternehmen selbst können ihre innerbetrieblichen Lern- und Erkenntnisprozesse durch Anpassungen der Arbeits- und Unternehmensorganisation sowie durch die Einführung entsprechender Managementpraktiken verbessern. So können Kompetenzen im Unternehmen aufgebaut und die Aufnahme von Wissen aus dem Unternehmensumfeld erleichtert werden. Last but not least kann eine bessere Ausschöpfung des inländischen Erwerbspersonenpotentials sowie Zuwanderung helfen, die Fachkräftebasis zu erweitern.

Dass die Verfolgung einer Wettbewerbsstrategie stark vom Verdichtungsgrad der Region des Unternehmenssitzes abhängt, deutet darauf hin, dass der Austausch in ländlichen Regionen aufgrund der größeren räumlichen Entfernungen zu potenziellen Partnern schwieriger zu bewerkstelligen ist. Die Unterstützung der regionalen Vernetzung auch in ländlichen Regionen ohne technologische Spezialisierung könnte ein Ansatzpunkt der Wirtschaftspolitik sein, hier Abhilfe zu schaffen.

Insbesondere in Bezug auf die Unternehmen ohne ausgeprägte wettbewerbsstrategische Orientierung können darüber hinaus zielgerichtete Maßnahmen zum Ausbau der strategischen Fähigkeiten und Awareness-Kampagnen ein hilfreicher Ansatzpunkt der Wirtschaftspolitik sein. Denn die knappen Ressourcen der betreffenden Unternehmen – so legen es die Ergebnisse dieser Studie nahe – versperren oftmals den Blick auf die Vorteile einer längerfristigen Orientierung der Geschäftsaktivitäten.

Um als Unternehmen wettbewerbsfähig zu sein und sich die Wettbewerbsvorteile auch dauerhaft zu sichern, ist es von hoher Bedeutung, Fähigkeiten und Ressourcen aufzubauen, die für potenzielle Wettbewerber nur schwer zu imitieren sind.¹ Als zentraler Indikator für die Positionierung eines Unternehmens im Wettbewerb kann die gewählte Wettbewerbsstrategie herangezogen werden. 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 Strategie ein Unternehmen auswählt und erfolgreich im Sinne des Aufbaus eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils

implementieren kann, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, wie etwa den bereits bestehenden Fähigkeiten und dem Marktumfeld, auf dem es agiert.² Als eine zentrale Voraussetzung für die Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie gilt, ob bzw. wie intensiv sich ein Unternehmen generell an langfristigen Zielen orientiert.³

Im Folgenden wird daher mithilfe des KfW-Mittelstandspanels untersucht, welche Wettbewerbsstrategien mittelständische Unternehmen verfolgen und wovon diese Wahl abhängt. Auch wird darauf eingegangen, welche Merkmale Unternehmen aufweisen, die keine ausgeprägte Wettbewerbsstrategie verfolgen. In einer weiteren – derzeit noch nicht publizierten – Studie werden die Auswirkungen der Strategiewahl auf die Unternehmensperformance untersucht.

Übergreifende Wettbewerbsstrategien

In seiner bahnbrechenden Studie entwickelte Michael Porter im Jahr 1980 ein Modell, um Wettbewerbsstrategien übergreifend zu kategorisieren.⁴ Demnach bestehen zwei allgemeine, aber grundlegend unterschiedliche Ansätze, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen und aufrecht zu erhalten: Zum einen das Erzielen niedrigerer Kosten als die Wettbewerber und zum anderen die Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern. Aus diesen beiden möglichen Herangehensweisen lassen sich drei allgemeine, übergreifende Wettbewerbsstrategien ableiten. So können Wettbewerbsstrategien von Unternehmen darauf abzielen, sich von den Wettbewerbern hinsichtlich der Angebotspalette zu unterscheiden („Produktdifferenzierung“), besonders preiswerte Produkte und Dienstleistungen anzubieten („Kostenführerschaft“) oder sich auf spezifische Marktsegmente zu konzentrieren („Fokussierungs- oder Nischenstrategie“).⁵

Der Vorteil einer Differenzierungsstrategie besteht darin, dass sie potenzielle Käufer davon abhält, zu einem billigeren Angebot abzuwandern. Denn eine erfolgreiche Produktdifferenzierung führt dazu, dass vergleichbare Alternativen kaum existieren. Dies räumt dem betreffenden Unternehmen einen größeren Spielraum bei der Preisgestaltung seines Angebots ein. Darüber hinaus können mit einer solchen Strategie Kunden angezogen werden, die die Einzigartigkeit des Angebots schätzen und bereit sind, dafür einen höheren Preis zu bezahlen.

Die Strategie der Preisführerschaft zieht preissensible Kunden an und schützt vor der Abwanderung solcher Kunden zu (dann teureren) Alternativangeboten. Wettbewerbern – auch potenziell neu auf den Markt eintretenden – wird es auf diese Weise erschwert, Nachfrage auf sich zu ziehen.

Schließlich bietet eine Fokussierungsstrategie die Möglichkeit, ein vertieftes Verständnis für das betreffende Marktsegment aufzubauen. Dies ermöglicht es, Kunden effektiver zu bedienen als Wettbewerber, die auf einen breiten Markt ausgerichtet sind. Durch eine Fokussierungsstrategie fällt es somit leichter, eine starke Position in einer Marktnische einzunehmen und in diesem Segment einen treuen Kundenstamm aufzubauen.

Bedeutung von 10 Einzelstrategien in mittelständischen Unternehmen erfragt

In der Erhebung des KfW-Mittelstandspanels des Jahres 2023 wurden insgesamt 10 Teilaspekte von Wettbewerbsstrategien

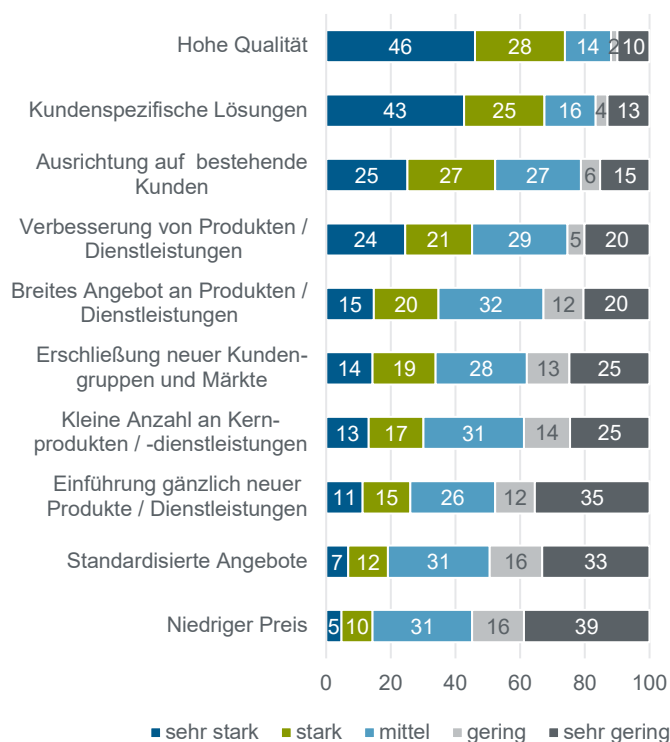
erfragt. Sie bilden die Kategorien von Porter ab und sind zusätzlich um weitere Aspekte ergänzt, wie beispielsweise „Markterweiterung durch Erschließung neuer Kundengruppen oder Märkte“ vs. „Ausrichtung auf bestehende Kunden“ oder „Einführung gänzlich neuer Produkte/Dienstleistungen“ vs. „Verbesserung bestehender Produkte“. Die Wettbewerbsstrategien werden dabei als Gegensatzpaare abgefragt.⁶ Die Unternehmen konnten auf einer 5-stufigen Skala angeben, welche Bedeutung den jeweiligen Einzelaspekten in ihrem Unternehmen zukommt.

Hohe Qualität und kundenspezifische Lösungen sind die bedeutendsten Aspekte der Wettbewerbsstrategien mittelständischer Unternehmen

Abbildung 1 zeigt, welche Rolle die 10 Einzelstrategien im Mittelstand spielen. Einer hohen Produktqualität und kundenspezifischen Lösungen kommen in mittelständischen Unternehmen die größte Bedeutung zu: In 46 bzw. 43 % der Unternehmen wird diesen Aspekten hinsichtlich der verfolgten Wettbewerbsstrategie eine sehr starke Bedeutung beigemessen. Mit Werten von rund einem Viertel an Unternehmen, die den Strategien „Ausrichtung auf bestehende Kunden“ sowie „Verbesserung der Angebotspalette“ eine sehr starke Bedeutung beimessen, spielen die auf den folgenden Positionen rangierenden Strategien bereits eine deutlich geringere Rolle. Am seltensten kommt einer standardisierten Angebotspalette sowie einem niedrigen Preis eine hohe Bedeutung für die Wettbewerbsstrategie in mittelständischen Unternehmen zu.

Grafik 1: Bedeutung einzelner Wettbewerbsstrategien im Mittelstand

Anteil in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

Untersuchung der Wettbewerbsstrategien mithilfe statistischer Methoden

Die detaillierte Analyse der im Mittelstand verfolgten Wettbewerbsstrategien erfolgt mithilfe statistischer Methoden. Um die

im KfW-Mittelstandspanel abgefragten Einzelstrategien zu verdichten und die dahinterliegenden, übergeordneten Wettbewerbsstrategien herauszuarbeiten, werden die Teilaspekte mithilfe der statistischen Methode „Faktoranalyse“ zusammengefasst (Kasten „Untersuchungsmethodik“ am Ende). Die Faktoranalyse bündelt ähnliche Antwortmuster mithilfe eines mathematischen Verfahrens. Diese Bündelung hat den Vorteil, dass tiefergehende Analysen weniger Einzelaspekte berücksichtigen müssen und sich stattdessen auf die zentralen Zusammenhänge konzentrieren können. Welche Teilaspekte zu einem übergeordneten Strategiebündel zusammengefasst werden konnten, gibt der Kasten: „Zusammenfassung der Einzelstrategien zu übergreifenden Wettbewerbsstrategien“ wieder. Mithilfe von Probitmodellen wird in einem zweiten Schritt untersucht, welche Merkmale die betreffenden Unternehmen aufweisen. Dies geschieht, um die Unternehmen, die eine bestimmte Wettbewerbsstrategie verfolgen, näher zu charakterisieren.

Zusammenfassung der Einzelstrategien zu übergreifenden Wettbewerbsstrategien

Ergebnis der Faktoranalyse ist, dass sich die zehn Einzelstrategien zu vier übergeordneten bzw. übergreifenden („generischen“) Wettbewerbsstrategien zusammenfassen lassen.

Eines dieser Strategiebündel lässt sich als „**Produktdifferenzierung**“ im Sinne Porters beschreiben. Diese Strategie verdichtet die Einzelstrategien „Kundenspezifische Lösungen“, „Hohe Qualität“ sowie in einem etwas schwächeren Ausmaß auch „Ausrichtung auf bestehende Kunden“ sowie „Breite Angebotspalette“.

Die Wettbewerbsstrategie „**Expansion durch Innovation**“ stellt eine zweite Spielart der Produktdifferenzierungsstrategie dar, die stärker als die zuletzt dargestellte Strategie auf Innovation und Expansion abzielt. Sie konzentriert die Einzelstrategien „Einführung gänzlich neuer Produkte und Dienstleistungen“ und „Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen“ sowie in einem schwächeren Ausmaß die „Erschließung neuer Kundengruppen und Märkte“.

Die Strategie „**Preisführerschaft**“ fasst die Einzelstrategien „Niedriger Preis“ und „Standardisiertes Angebot“ zusammen.

Schließlich umfasst die Wettbewerbsstrategie „**Fokussierung**“ Unternehmen, die sich auf eine „Kleine Anzahl an Kernprodukten und -dienstleistungen“ stützen.

Die genannten Strategiebündel schließen sich nicht gegenseitig aus. Vielmehr ist es möglich, dass ein Unternehmen beispielsweise auf unterschiedlichen Märkten auch verschiedene Strategien verfolgt.

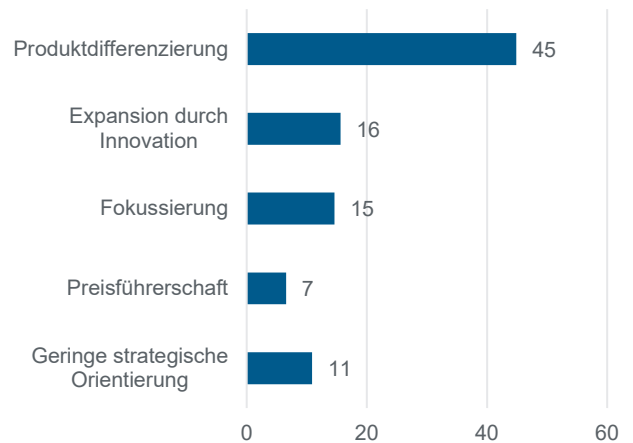
Vier übergeordnete Wettbewerbsstrategien im Mittelstand

Ergebnis der Faktoranalyse ist, dass sich die Einzelstrategien zu vier übergeordneten Strategiebündeln im Sinne Porters zusammenfassen lassen (Grafik 2). Mit einem Anteil von 45 % verfolgen die meisten mittelständischen Unternehmen eine Strategie der „Produktdifferenzierung“. Auf den Positionen 2 und 3 rangieren nahezu gleichauf die Strategien „Expansion durch Innovation“ sowie „Fokussierung“ mit 16 bzw. 15 % der Unternehmen. Die Strategie „Expansion durch Innovationen“ stellt eine Variante der Produktdifferenzierungsstrategie dar, die explizit auf eine Produktdifferenzierung durch Innovationen

abhebt und dabei einen expansiven Charakter aufweist. Eine Strategie der „Preisführerschaft“ verfolgen mit 7 % nochmals deutlich weniger mittelständische Unternehmen. Darin dürfte sich widerspiegeln, dass sich eine Preisführerschaft für mittelständische Unternehmen im Wettbewerb mit Großunternehmen oftmals nicht erfolgreich umsetzen lässt.

Grafik 2: Verbreitung übergeordneter Wettbewerbsstrategien im Mittelstand

Anteil in Prozent



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

Unternehmen mit einer geringen wettbewerbsstrategischen Orientierung

Diesen Unternehmensgruppen mit ausgeprägten Wettbewerbsstrategien werden Unternehmen gegenübergestellt, die keine der vier Strategien intensiv verfolgen. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass Unternehmen, die intensiv Wettbewerbsstrategien bzw. generell langfristige Ziele verfolgen, in einer Vielzahl von Studien mit einem höheren Unternehmenserfolg in Verbindung gebracht werden als Unternehmen, die kurzfristige Ziele priorisieren.⁷ Möglicherweise handelt es sich bei den Unternehmen mit einer geringen strategischen Orientierung somit um eine Problemgruppe, die eine eigene Betrachtung rechtfertigt. Die Gruppe der Unternehmen mit einer geringen strategischen Orientierung wird für die folgende Untersuchung so definiert, dass sie 11 % der mittelständischen Unternehmen umfasst.

Gründe für eine zu geringe langfristige Orientierung von Unternehmen

Warum Unternehmen der Orientierung an langfristigen Zielen „zu wenig“ Aufmerksamkeit widmen, obwohl Untersuchungen einen höheren Erfolg solcher Unternehmen ermitteln, erschließt sich nicht unmittelbar. Es wird daher im Folgenden kurz erläutert.

Wie Entscheidungen mit einem unterschiedlichen zeitlichen Horizont getroffen werden, wurde in der Vergangenheit sowohl aus psychologischer als auch aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht häufig untersucht.⁸ Ein zentrales Ergebnis dieser Forschung ist, dass Menschen kurzfristige Belohnungen gegenüber Belohnungen in der Zukunft vorziehen, selbst wenn letztere wesentlich höher ausfallen. Im Zusammenhang mit Unternehmenszielen wird die Präferenz für kurzfristige Ergebnisse durch den Marktdruck sowie durch die Anreize, insbesondere für Manager, „kurzfristig gut auszusehen“ verstärkt. Dies gilt beispielsweise im Hinblick auf die Karriereentwick-

lung, die Orientierung der Vergütungen an kurzfristigen Zielen oder dem Druck des Marktes, (zumeist kurzfristige) Gewinnprognosen zu erfüllen oder zu übertreffen.⁹

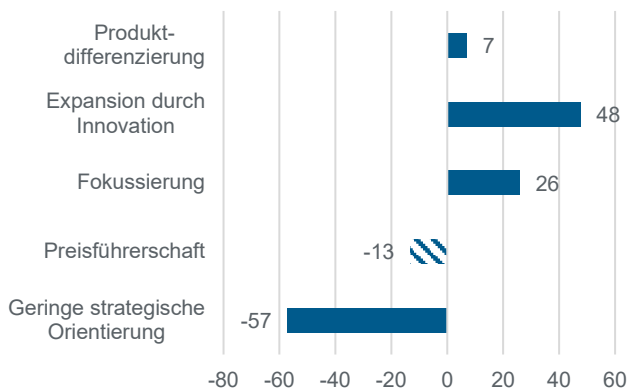
Generell gilt es für Unternehmen zwischen kurzfristigen Zielen – wie der kurzfristigen Gewinnerzeugung und der momentanen Sicherstellung des Überlebens – und den langfristigen Zielen eine Balance zu halten.¹⁰ Denn kurz- und langfristige Ziele können in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen, da beispielsweise die Verfolgung langfristiger Ziele Ressourcen binden kann, die für kurzfristige Ziele dann nicht zur Verfügung stehen.¹¹ Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen, denen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen, kann die Verfolgung langfristiger Ziele schwerfallen, da die Bewältigung des Tagesgeschäfts einen großen Teil der Ressourcen in Anspruch nimmt und weniger Spielraum für die Verfolgung langfristiger Ziele vorhanden ist.¹²

Beschäftigung von Hochschulabsolventen begünstigt(en) die Verfolgung von Wettbewerbsstrategien

Die Untersuchung der Merkmale der Unternehmen mit einer spezifischen Wettbewerbsstrategie hat zum Ergebnis, dass zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Beschäftigung von Hochschulabsolventen ein enger Zusammenhang besteht. Dies steht im Einklang mit zurückliegenden Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen dem in einem Unternehmen verfügbaren Wissen und der strategischen Ausrichtung zeigen.¹³

Grafik 3: Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Hochschulabsolventen und der verfolgten Wettbewerbsstrategie

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen ohne Hochschulabsolventen)



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, die die Wettbewerbsstrategien „Expansion durch Innovation“, „Fokussierung“ und „Produktdifferenzierung“ verfolgen, beschäftigten häufiger Hochschulabsolventen als andere Unternehmen (Grafik 3). So liegt die Wahrscheinlichkeit, die Strategie „Expansion durch Innovation“ zu verfolgen, um 48 % höher, wenn ein Unternehmen Hochschulabsolventen beschäftigt. Dagegen weisen Unternehmen, die eine geringe strategischen Ausrichtung aufweisen, deutlich seltener Hochschulabsolventen auf. So sinkt die Wahrscheinlichkeit, eine geringe strategische Orientierung aufzuweisen, um -

57 %, wenn ein Unternehmen Hochschulabsolventen beschäftigt.

Neben dem direkten Beitrag, den ein höheres Wissen zu einer langfristigen Orientierung eines Unternehmens und der Entwicklung bzw. Umsetzung einer Wettbewerbsstrategie leistet, dürfte dies auch darauf zurückzuführen sein, dass ein höherer Bestand an Humankapital das Hervorbringen von Innovationen erleichtert.¹⁴ Dies dürfte insbesondere für die Strategie „Expansion durch Innovation“ relevant sein. Mit der Verbesserung bestehender Produkte und der Einführung gänzlich neuer Produkte und Dienstleistungen stehen Innovationsaktivitäten im Zentrum dieser Strategie.

In abgeschwächter Form zeigt sich dies auch bei der Strategie der „Produktdifferenzierung“, die mit der Schaffung kundenspezifischer Lösungen ebenfalls ein gewisses Maß an Innovativität voraussetzt (+7 %). Der mit +26 % deutliche Zusammenhang zwischen Hochschulabsolventen und der Verfolgung einer Fokussierungsstrategie belegt, dass sich der positive Einfluss von Hochschulabsolventen nicht auf das Hervorbringen von Innovationen beschränkt, sondern auch Strategien begünstigt, die nicht primär auf Innovationen abzielen.

Überregionale Märkte gehen mit strategischer Orientierung einher

Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass die geografische Ausdehnung des Absatzmarktes eine Rolle für die Existenz einer Wettbewerbsstrategie in einem Unternehmen spielt. So gilt die Ausdehnung des Absatzmarktes als Indikator für die Umkämpftheit eines Marktes, die von den Unternehmen besondere strategische Fähigkeiten erfordert, um solche Märkte erfolgreich zu bestreiten. Mit zunehmender Weite des Absatzmarktes kann eine höhere Wettbewerbsintensität angenommen werden. Insbesondere internationale Märkte gelten als besonders umkämpft.¹⁵

Darüber hinaus bieten weite Absatzmärkte auch Zugang zu externem, neuem Wissen, von dem die dort agierenden Unternehmen lernen können.¹⁶ Gerade für kleine und mittlere Unternehmen stellen – aufgrund ihrer begrenzten internen Ressourcen – externe Quellen einen wichtigen Input für die eigene Geschäftstätigkeit dar.¹⁷ Inwieweit es den Unternehmen gelingt, externes Wissen erfolgreich in das eigene Unternehmen zu integrieren, hängt von der Absorptionsfähigkeit des Unternehmens ab.¹⁸ Damit ein Unternehmen aus externem Wissen zusätzlichen Nutzen ziehen kann, muss das externe Wissen einerseits komplementär zum bestehenden Wissen sein, andererseits muss es an das im Unternehmen vorhandene Wissen anschlussfähig sein.¹⁹ Das bereits in einem Unternehmen bestehende Wissen spielt für die Aufnahmefähigkeit neuen Wissens somit eine wichtige Rolle.

Der stärkste Zusammenhang zwischen der Region des Absatzmarktes und einer Wettbewerbsstrategie zeigt sich wiederum für die Strategie „Expansion durch Innovation“ (Grafik 4). Insbesondere international agierende Unternehmen verfolgen diese Strategie häufig (+84 %), aber auch Unternehmen mit einem deutschlandweiten Absatzmarkt gehen dieser Strategie öfter als andere Unternehmen nach (+18 %). Auch diesbezüglich dürfte wieder ein verstärkender Effekt darin bestehen, dass diese Strategie stark auf Innovationen ausgerichtet ist. So kann ein positiver Zusammenhang zwischen dem

Absatzmarkt und dem Hervorbringen von Innovationen in vielen Untersuchungen ermittelt werden.²⁰

Grafik 4: Zusammenhang zwischen der Absatzregion und der verfolgten Wettbewerbsstrategie

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen mit ausschließlich regionalem Absatz)



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.

Ein positiver Zusammenhang zwischen der Weite des Absatzmarkts und der strategischen Ausrichtung kann jedoch auch für die Fokussierungsstrategie (+16 % für im Ausland aktive Unternehmen) und die Strategie der Produktdifferenzierung ermittelt werden. Bei letzterer zeigt sich der stärkste Zusammenhang für Unternehmen mit einem deutschlandweiten Absatz (+19 %), während auslandsaktive Unternehmen diese Strategie nur etwas häufiger verfolgen (+8 %).

Zurückzuführen dürfte dieser Befund auf die folgenden Zusammenhänge sein: So kann erwartet werden, dass mittelständische Unternehmen mit zunehmender räumlicher Ausweitung ihres Absatzmarktes häufiger an die Grenzen ihrer Möglichkeiten stoßen. Unternehmen mit einer Differenzierungsstrategie beschränken sich daher zumeist auf

überregionale Märkte in Deutschland. Dagegen wählen international-agierende mittelständische Unternehmen häufiger eine Fokussierungsstrategie, um ihre begrenzten Ressourcen auf ein enges Marktsegment zu konzentrieren. Lediglich die hoch-innovativen Unternehmen mit der Strategie „Expansion durch Innovation“, – bei denen aufgrund des hohen Akademikeranteils auch eine hohe Aufnahmefähigkeit von neuem Wissen vermutet werden kann – bestreiten internationale Märkte besonders häufig.

Abschließend zeigt sich, dass Unternehmen mit geringer strategischer Orientierung vor allem regional aktiv sind. Mit zunehmender Ausweitung der Absatzregion werden Unternehmen mit geringer strategischer Orientierung deutlich seltener. Die niedrige Wettbewerbsintensität auf regionalen Märkten dürfte ein Auskommen dieser Unternehmen auch ohne eine längerfristige, strategische Ausrichtung ermöglichen.

Standort mit mäßig starkem Einfluss auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie

Auch von der Region des Unternehmenssitzes kann ein Zusammenhang zur Wettbewerbsstrategie des betreffenden Unternehmens erwartet werden. Denn auch die Region – insbesondere die Unterscheidung in stärker oder schwächer verdichtete Regionen – kann sowohl als Indikator für die Wettbewerbsintensität als auch für den Zugang zu externem Wissen herangezogen werden.

So kann die Konzentration verschiedener Unternehmen einer oder verwandter Branchen in einer Region (Cluster) zu Spezialisierungsvorteilen führen,²¹ wie beispielsweise qualifizierten Arbeitskräften, spezialisierten Zwischenprodukten und anderen Inputs in den Produktionsprozess, und auch die Möglichkeit eines intensiven Wissensaustauschs bieten. So können beispielsweise die Vernetzung innerhalb der Wertschöpfungsketten und das Lernen über die Präferenzen der Kunden durch räumliche Nähe verbessert werden.²² Gerade die Möglichkeit zum Wissensaustausch wird eine hohe Bedeutung beigemessen. Denn Wissen ist oftmals an Personen gebunden,²³ sodass der Austausch persönliche Kontakte erfordert. Eine räumliche Nähe befördert Wissens-Spillovers zwischen Unternehmen und den Wissenstransfer von Hochschulen und Forschungseinrichtungen in den Unternehmenssektor.²⁴

Gleichzeitig befördert die räumliche Nähe zu vielen Konkurrenten auch die Wettbewerbsintensität.²⁵ In stark verdichteten Regionen ist somit eine höhere Wettbewerbsintensität als in geringer verdichteten Regionen zu erwarten. Sowohl der bessere Zugang zu externem Wissen als auch die höhere Wettbewerbsintensität sprechen dafür, dass Unternehmen, die in stärker verdichteten Regionen angesiedelt sind, häufiger über Wettbewerbsstrategien verfügen.

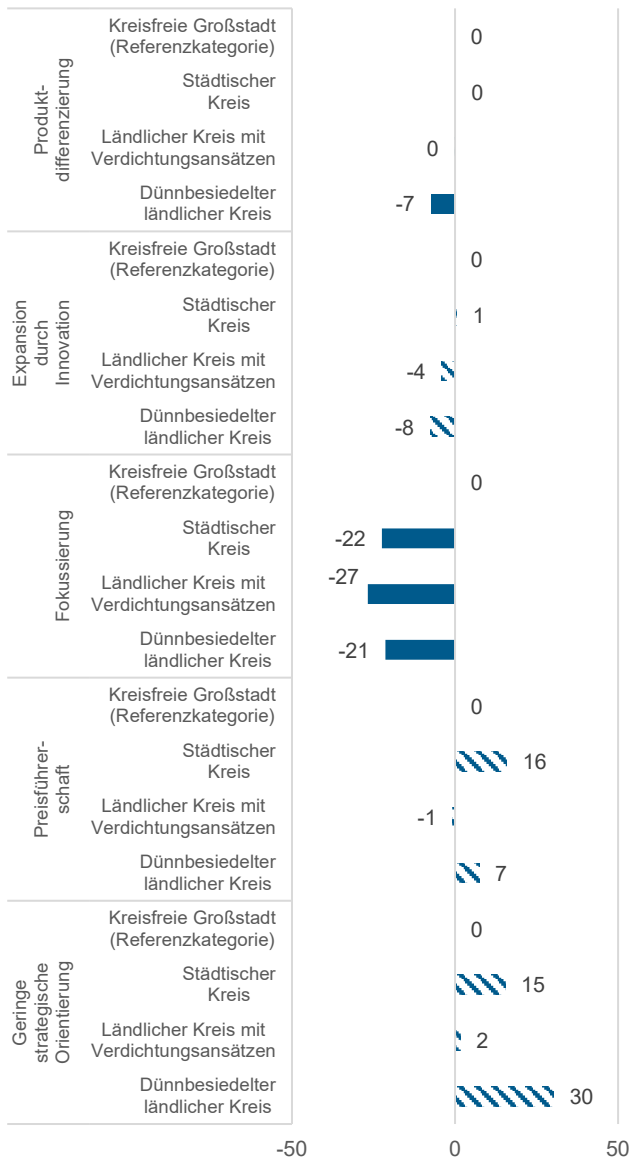
Bezüglich des Standorts eines Unternehmens kann der Verdichtungsgrad auf Kreisebene untersucht werden. Dabei können kreisfreie Großstädte, städtische Kreise, ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen sowie dünn besiedelte ländliche Kreise unterschieden werden.²⁶

Ein starker Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Region des Unternehmenssitzes kann für Unternehmen mit einer Fokussierungsstrategie ermittelt werden (Grafik 5). Diese Unternehmen sind hauptsächlich in kreisfreien Großstädten und somit in hoch verdichteten Räumen

angesiedelt. In weniger stark verdichteten Kreisen liegt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen eine solche Strategie verfolgt, um ein Fünftel bis ein Viertel niedriger. Darüber hinaus kann ermittelt werden, dass Unternehmen, die eine Strategie der Produktdifferenzierung verfolgen, etwas seltener in dünnbesiedelten Regionen angesiedelt sind (-8 %).

Grafik 5: Zusammenhang zwischen der Region des Unternehmenssitzes und der verfolgten Wettbewerbsstrategie

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen, die in kreisfreien Großstädten angesiedelt sind)



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.

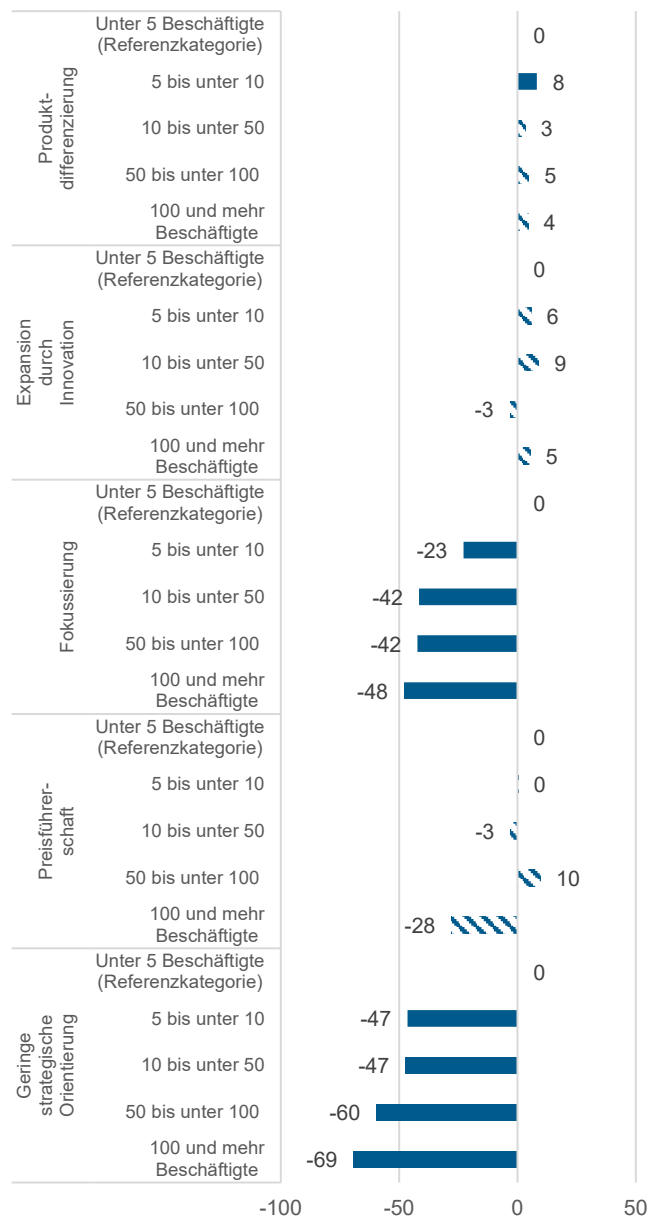
Ein Zusammenhang zwischen dem Standort eines Unternehmens und der Wettbewerbsstrategie kann somit für einen Teil der Wettbewerbsstrategien ermittelt werden. Der Zusammenhang fällt insgesamt jedoch schwächer als für die bislang in dieser Studie untersuchten Merkmale aus.

Unternehmen ohne strategische Ausrichtung stark auf kleine Unternehmen konzentriert

Auch die Größe eines Unternehmens ist ein Indikator für die Ressourcen, die ihm zur Verfügung stehen.²⁷ In der hier durchgeführten Untersuchung spiegelt sie Ressourcen wider, die in den anderen berücksichtigten Merkmalen – wie Beschäftigung von Hochschulabsolventen, Absatzmarkt oder Unternehmensstandort – nicht bereits erfasst werden. Die Unternehmensgröße dürfte insbesondere für die Quantität der zur Verfügung stehenden Ressourcen stehen.²⁸

Grafik 6: Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der verfolgten Wettbewerbsstrategie

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen mit weniger als 5 Beschäftigten)



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.

Die Unternehmensgröße steht insbesondere in einem starken Zusammenhang mit der Fokussierungsstrategie (Grafik 6). Die Verfolgung dieser Strategie konzentriert sich stark auf kleine Unternehmen mit weniger als 5 Beschäftigten. So sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass ein großes mittelständisches Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten dieser Strategie nachgeht – gegenüber einem Unternehmen mit unter 5 Beschäftigten – um nahezu die Hälfte. Dieser Befund steht im Einklang mit der bereits dargelegten Argumentation, dass Unternehmen eine solche Strategie wählen, die ihre begrenzten Ressourcen nicht überdehnt. Des Weiteren kann ermittelt werden, dass Unternehmen mit einer Produktdifferenzierungsstrategie etwas häufiger kleine Unternehmen mit 5 bis unter 10 Beschäftigten sind.

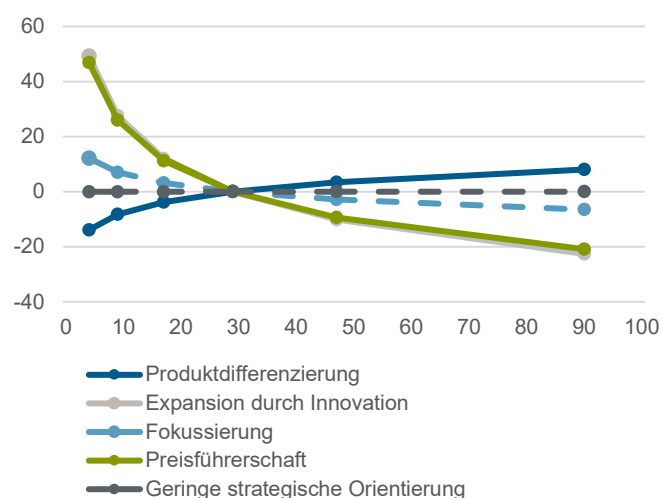
Die Unternehmensgröße spielt vor allem auch eine Rolle dabei, ob ein Unternehmen überhaupt eine Wettbewerbsstrategie verfolgt. So konzentrieren sich die Unternehmen mit einer geringen strategischen Orientierung sehr stark auf die kleinen Unternehmen mit weniger als 5 Beschäftigten. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen zu dieser Gruppe zählt, sinkt mit zunehmender Unternehmensgröße. Sie liegt bei den Unternehmen mit 100 und mehr Beschäftigten um 69 % niedriger als in kleinen Unternehmen.

Strategie der Produktdifferenzierung häufig bei erfahrenen Unternehmen

Ähnlich wie die Unternehmensgröße kann auch das Alter für die allgemeinen Ressourcen eines Unternehmens stehen. So kann angenommen werden, dass junge Unternehmen über geringere Ressourcen verfügen als ältere.²⁹ Dies gilt etwa deshalb, weil sie noch weniger stark auf dem Markt etabliert sind und häufiger noch am Aufbau ihrer Angebotspalette arbeiten. Hinsichtlich des im Unternehmen vorhandenen Knowhows kann angenommen werden, dass älteren Unternehmen insbesondere mehr Erfahrungswissen zur Verfügung steht.

Grafik 7: Zusammenhang zwischen dem Alter und der verfolgten Wettbewerbsstrategie

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen, die 29 Jahre (Median in der Stichprobe) alt sind)



Anmerkung: Modellrechnung auf der Basis einer Regressionsanalyse; gestrichelte Linien 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.

Für das Unternehmensalter kann ein deutlicher Zusammenhang mit der Verfolgung von verschiedenen Wettbewerbsstrategien ermittelt werden. So werden die Strategien „Expansion durch Innovation“ und „Preisführerschaft“ vor allem durch junge Unternehmen verfolgt (Grafik 7). Der Befund hinsichtlich der Strategie „Expansion durch Innovation“ ist nicht überraschend, da das Hineinwachsen in die angestrebte Unternehmensgröße häufig mit jungen Unternehmen in Verbindung gebracht wird.³⁰

Dass gerade junge Unternehmen zu der Gruppe von Unternehmen zählen, die auf niedrige Preise als Wettbewerbsstrategie setzen, kann damit erklärt werden, dass sich die betreffende Unternehmensgruppe nicht durch überdurchschnittliches Knowhow – gemessen an Hochschulabsolventen – oder den Zugang zu externem Wissen auszeichnen. So ist es möglich, dass die betreffenden Unternehmen auf eine Preisstrategie setzen, um Nachfrage auf sich zu ziehen und sich auf dem Markt zu etablieren.

Dagegen verfolgen die Strategie der Produktdifferenzierung vor allem ältere Unternehmen. Die Erfahrung auf dem Markt dürfte es diesen Unternehmen erleichtern, trotz begrenzter Ressourcen kundenspezifische Lösungen und eine hohe Produktqualität anzubieten. Unternehmen mit einer Fokussierungsstrategie bzw. ohne strategische Ausrichtung konzentrieren sich dagegen nicht auf junge oder ältere Unternehmen.

Unternehmen ohne strategische Orientierung häufig im Baugewerbe und in Dienstleistungsbranchen angesiedelt

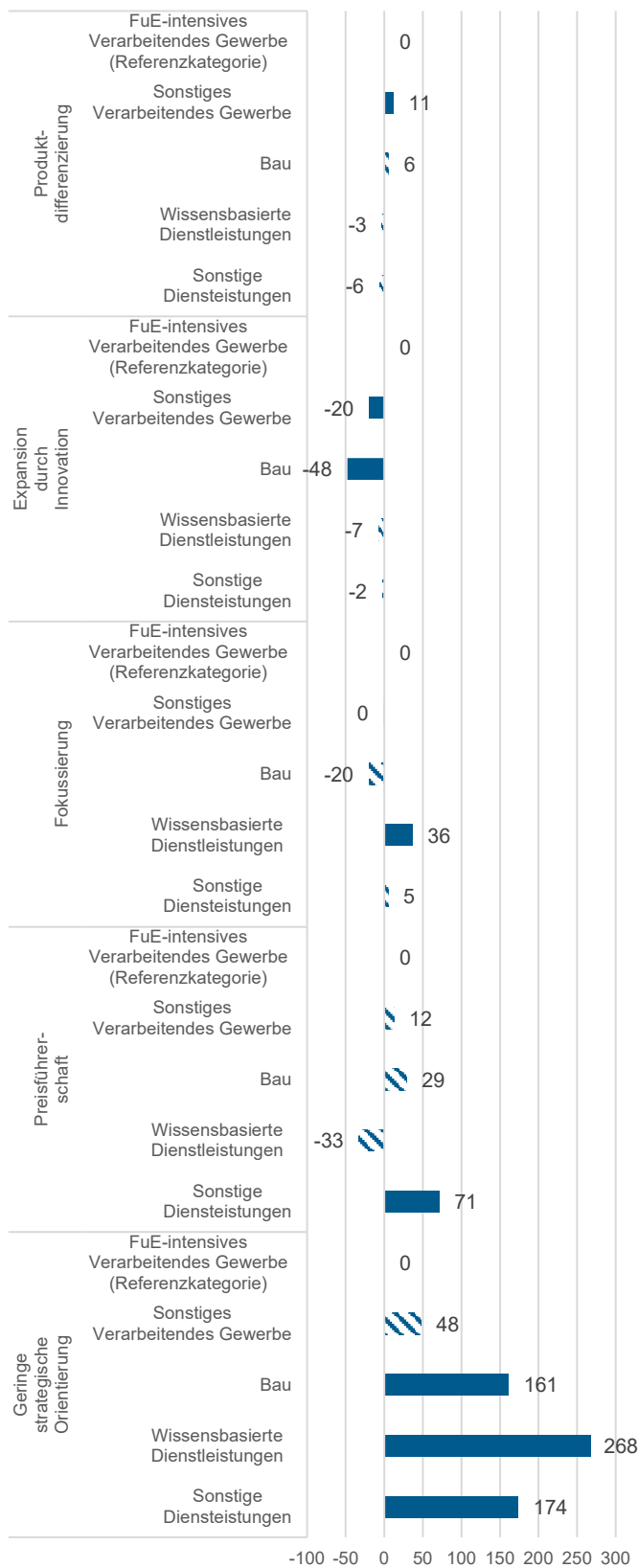
Abschließend steht auch die Wirtschaftszweigezugehörigkeit eines Unternehmens in einem gewissen Zusammenhang zur Verfolgung von Wettbewerbsstrategien. In ihr spiegeln sich Zusammenhänge wider, die in den anderen in dieser Untersuchung berücksichtigten Merkmalen nicht erfasst werden. Die hier verwendete Wirtschaftszweigeinteilung legt beispielsweise nahe, dass sie abbildet, wie stark das Unternehmensumfeld durch das Hervorbringen von Innovationen oder durch Digitalisierungsaktivitäten geprägt ist.³¹ Es dürften sich jedoch auch weitere Besonderheiten des Wettbewerbs auf den betreffenden Märkten widerspiegeln, die im Einzelnen kaum zu spezifizieren sind.

Insgesamt zeigen sich in dieser Untersuchung nur schwach ausgeprägte Zusammenhänge zwischen der verfolgten Wettbewerbsstrategie und dem Wirtschaftszweig des betreffenden Unternehmens (Grafik 8). Unternehmen, die im Sonstigen Verarbeitenden Gewerbe (z. B. die Wirtschaftszweige Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln sowie Herstellung von Metallerzeugnissen) angesiedelt sind, verfolgen etwas häufiger eine Produktdifferenzierungsstrategie (+11 %). Unternehmen aus den Wissensbasierten Dienstleistungen³² gehen häufiger einer Fokussierungsstrategie nach (+33 %).

Unternehmen aus dem Baugewerbe (-48 %) und aus dem sonstigen Verarbeitenden Gewerbe³³ (-20 %) favorisieren deutlich seltener die Strategie „Expansion durch Innovation“. Schließlich konzentrieren sich Unternehmen, die einer Preisstrategie folgen, in den sonstigen Dienstleistungen (z. B. Gastgewerbe, Verkehr und Lagerei). Unternehmen dieser Wirtschaftszweige verfolgen eine Preisstrategie um +71 % häufiger als andere Unternehmen.

Grafik 8: Zusammenhang zwischen dem Wirtschaftszweig und der verfolgten Wettbewerbsstrategie

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen aus dem FuE-intensiven Verarbeitenden Gewerbe)



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.

Den stärksten Zusammenhang zur Wirtschaftszweigzugehörigkeit zeigt sich bei jenen Unternehmen, die eine geringe strategische Orientierung aufweisen. So konzentrieren sich diese Unternehmen stark auf die Dienstleistungsbranchen (+268 bzw. +174 %) sowie auf das Baugewerbe (+161 %). Im Baugewerbe ist es möglich, dass – aufgrund der hervorragenden Baukonjunktur im vergangenen Jahrzehnt – seltener eine Notwendigkeit bestand, sich aktiv von den Wettbewerbern abzugrenzen. Im Dienstleistungsgewerbe könnte hierfür eine Rolle spielen, dass die besondere Bedeutung des persönlichen Kontakts zwischen Kunde und Anbieter oftmals keine dezidierte Wettbewerbsstrategie im Sinne Porters erforderlich macht.

Fazit

Die vorliegende Studie untersucht die Verbreitung von Wettbewerbsstrategien in mittelständischen Unternehmen und charakterisiert die Unternehmensgruppen, die eine spezifische Strategie verfolgen.

Zentrale Ergebnisse

Die zentralen Erkenntnisse aus der vorliegenden Untersuchung sind, dass Differenzierungsstrategien im Mittelstand überwiegen. Nischen- oder Preisstrategien sind bei mittelständischen Unternehmen dagegen deutlich seltener anzutreffen. Die Wahl der Wettbewerbsstrategie dürfte insgesamt der Ausdruck der Bemühungen sein, die zumeist begrenzten Ressourcen mit einer wettbewerbsstrategischen Ausrichtung in Einklang zu bekommen (Übersicht „Charakterisierung der Unternehmen nach der verfolgten Wettbewerbsstrategie“).

Die Strategie der „**Expansion durch Innovation**“ dürfte die anspruchsvollste Wettbewerbsstrategie im Mittelstand sein. Die betreffenden Unternehmen weisen am häufigsten Hochschulabsolventen auf und agieren am häufigsten auf internationalen Märkten, die gleichzeitig für eine hohe Wettbewerbsintensität und für eine Quelle von externem Wissen stehen. Der hohen Wettbewerbsintensität begegnen die betreffenden Unternehmen, in dem sie sich von ihren Wettbewerbern durch eine innovative Angebotspalette abheben, die sich durch einen hohen Neuigkeitsgrad und durch die Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen auszeichnet. Der hohe Bestand an Kompetenzen im Unternehmen – hier gemessen anhand der Hochschulabsolventen und Innovationskompetenzen – dürfte dazu beitragen, dass diese Unternehmen auch von ihrem kompetitiven Umfeld profitieren und Anregungen daraus gut aufnehmen können. Aufgrund der hohen Ansprüche, die diese Strategie verlangt, verfolgt mit 16 % der mittelständischen Unternehmen nur eine begrenzte Anzahl an – insbesondere jungen – Unternehmen diese Strategie.

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

Die Strategie der „**Fokussierung**“ dürfte ebenfalls durch das Einklang bringen von knappen Ressourcen mit den bestehenden strategischen Optionen getrieben sein. Hier handelt es sich sehr häufig um kleine Unternehmen (mit weniger als 5 Beschäftigten) aus den wissensbasierten Dienstleistungen, die oftmals auf internationalen Märkten aktiv sowie in Ballungsräumen angesiedelt sind. Um als kleine Unternehmen in einem solchen wettbewerbsintensiven Umfeld zu bestehen, stützen sie sich häufig auf Hochschulabsolventen und konzentrieren sich auf eine kleine Anzahl an Kernprodukten bzw. -dienstleistungen. Die häufige Beschäftigung von Hochschulabsolventen spricht auch in diesen Unternehmen für eine hohe Aufnahmefähigkeit von externem Wissen, die hilft, knappe interne Ressourcen zu kompensieren. 15 % der Mittelständler verfolgen eine solche Strategie.

Eine weitere Gruppe an Unternehmen verfolgt die Strategie der „**Preisführerschaft**“. Es handelt sich dabei um eine – mit 7 % der mittelständischen Unternehmen – kleine Gruppe, die sich stark aus jungen Unternehmen zusammensetzt, die in den sonstigen (nicht-wissensintensiven) Dienstleistungsbranchen angesiedelt sind. Ansonsten kann diese Gruppe mithilfe des KfW-Mittelstandspanels nur schlecht charakterisiert werden. Da eine dauerhafte, erfolgreiche Umsetzung einer

Preisstrategie durch mittelständische Unternehmen aufgrund der Konkurrenz durch Großunternehmen oftmals wenig erfolgversprechend erscheint („Skaleneffekte“), ist es möglich, dass es sich hierbei um junge Unternehmen handelt, die sich in einem vergleichsweise wenig innovativen Umfeld mithilfe niedriger Preise auf dem Markt zu etablieren versuchen, ohne eine solche Strategie zwingend dauerhaft verfolgen zu wollen.

Schließlich konzentrieren sich Unternehmen ohne ausgeprägte wettbewerbsstrategische Orientierung stark auf kleine Unternehmen, die keine Hochschulabsolventen beschäftigen. Die fehlende strategische Orientierung dürfte in einem direkten Zusammenhang mit den begrenzten Ressourcen dieser Unternehmen stehen. Gleichzeitig ist anzunehmen, dass diese Beschränkung dazu auch führt, dass die betreffenden Unternehmen kurzfristige Ziele priorisieren und sich der Bedeutung einer langfristigen Orientierung weniger bewusst sind. Auch agieren diese Unternehmen zumeist lediglich in der Region des Unternehmenssitzes. Die vergleichsweise niedrige Wettbewerbsintensität auf solchen Märkten dürfte es den Unternehmen ermöglichen, auf diesen Märkten zu bestehen.

Übersicht: Charakterisierung der Unternehmen nach der verfolgten Wettbewerbsstrategie

	Produkt-differenzierung	Expansion durch Innovation	Fokussierung	Preisführerschaft	Geringe strategische Orientierung
Anteil an allen mittelständischen Unternehmen	45 %	16 %	15 %	7 %	11 %
Zentrale Merkmale der Strategie	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	niedriger Preis, standardisiertes Angebot	
Beschäftigung von Hochschulabsolventen	Etwa 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 seltene
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

Mögliche Ansatzpunkte der Wirtschaftspolitik

Die Untersuchung hat gezeigt, dass qualifiziertes Personal von zentraler Bedeutung für die Verfolgung einer Wettbewerbsstrategie ist. In der Untersuchung wurde dies anhand der Beschäftigung von Hochschulabsolventen gemessen. Insgesamt dürfte dieses Argument jedoch generell für die Verfügbarkeit von qualifizierten Fachkräften gelten.

In der aktuellen Erhebung des KfW-ifo-Fachkräftebarometers melden 39 % der dort befragten Unternehmen Behinderungen ihrer Geschäftstätigkeit durch Fachkräftemangel.³⁴ Der hohe Anteil an Unternehmen, der bereits in seinem Tagesgeschäft durch Personalmangel behindert wird, macht nachvollziehbar, dass Unternehmen oftmals nicht in Lage sind, Kapazitäten für die Entwicklung von langfristigen Strategien abzubauen. Der Linderung des Fachkräftemangels dürfte somit für die Strategiefähigkeit von mittelständischen Unternehmen eine hohe Bedeutung zu kommen.

Eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen ist in den zurückliegenden Jahren dazu übergegangen, spezifische und zielführende Maßnahmen zur Fachkräftesicherung zu ergreifen.³⁵ Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass die Unternehmen ihre Stellenbesetzungsprobleme vollständig aus eigener Kraft werden lösen können. Vielmehr erscheint es hinsichtlich der Wirtschafts- und Bildungspolitik als erforderlich, die Anstrengungen zur Linderung des Fachkräftemangels weiter auszubauen.

Einen zentralen Ansatzpunkt bildet die Höherqualifizierung durch Aus- und Weiterbildung. Dabei gilt es unter anderem, mehr junge Menschen zur Aufnahme einer qualifizierenden Berufsausbildung zu befähigen. Im schulischen Bereich bedeutet dies beispielsweise die Verringerung von Schulabbrüchen, die Erhöhung der Basiskenntnisse durch Förderung lernschwacher Schülerinnen und Schüler und die Verbesserung der Grundkompetenzen in Lesen und Rechnen.³⁶ Außerdem stellen unzureichende Sozial- und Digitalkompetenzen wichtige Einstellungshürden dar, deren Basis ebenfalls bereits in der Schule angelegt wird.

Gerade in mittelständischen Unternehmen spielen neben den Hochschulabsolventen auch Fachkräfte mit beruflicher Ausbildung eine wichtige Rolle. Hinsichtlich der beruflichen Ausbildung gilt es, bestehende Hürden vor allem für kleine Unternehmen zu senken und deren Attraktivität als Ausbildungsbetriebe zu erhöhen. So sinkt beispielsweise der Anteil der ausbildungsberechtigten Betriebe seit gut einem Jahrzehnt.³⁷ Gerade der Rückgang der Anzahl der ausbildenden Kleinbetriebe wird als eine Herausforderung gesehen.³⁸ Ein hohes Potenzial steckt auch in der Höherqualifizierung. So könnten in 8 der 16 Berufsgruppen mit dem höchsten Fachkräftemangel die Fachkräftelücke um über die Hälfte reduziert werden, wenn lediglich jeweils 15 % der Arbeitslosen, die zuvor in diesen Berufen als An- oder Ungelernte beschäftigt waren, zu Fachkräften weiterqualifiziert werden könnten.³⁹ Damit die Kompetenzen der Erwerbsspersonen mit den wandelnden Anforderungen schritthalten, gilt es, das Leitbild des „lebenslangen Lernen“ zu verwirklichen.⁴⁰

Weitere Maßnahmen zur Verringerung des Fachkräftemangels sind die Mobilisierung des inländischen Erwerbsspersonpotenzials (z. B. Frauen, ältere Menschen) oder auch die gezielte Zuwanderung von Menschen mit nachgefragten

Qualifikationen.⁴¹ Das hohe Potenzial, welches in der Zuwanderung liegt, zeigt sich beispielsweise daran, dass 76 % der männlichen Geflüchteten, die sieben Jahre oder länger in Deutschland leben, einer Erwerbstätigkeit nachgehen.⁴² Bereits vier Jahre nach ihrem Zuzug arbeiten mehr als 60 % der erwerbstätigen Geflüchteten als Fachkräfte.⁴³

Darüber hinaus kommt informellen Lernprozessen gerade in kleinen und mittleren Unternehmen eine wichtige Bedeutung zu. Die innerbetrieblichen Lern- und Erkenntnisprozesse können durch Anpassungen der Arbeits- und Unternehmensorganisation⁴⁴ sowie durch die Einführung entsprechender Managementpraktiken verbessert werden. Beispielsweise kann der Erfahrungsaustausch innerhalb des Unternehmens gefördert oder Freiräume und Anreize dafür gesetzt werden, dass sich Mitarbeitende mit strategischen Aspekten befassen. Ziel ist es, Wissensflüsse im Unternehmen zu erleichtern, damit die Beschäftigten besser voneinander lernen und Kompetenzen aufbauen.⁴⁵ Solche Maßnahmen helfen auch dabei, die Aufnahmefähigkeit von externem Wissen zu verbessern. Entsprechende Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen, ist primär Aufgabe der Unternehmen selbst. Die Wirtschaftspolitik kann die Unternehmen beispielsweise durch Informations- und Beratungsangebote unterstützen.

Hinsichtlich der Verbesserung des Zugangs zu externem Wissen spielt die Integration in regionale Cluster eine wichtige Rolle. Denn zum einen agieren gerade kleine und mittlere Unternehmen häufig lokal. Zum anderen bilden solche Cluster regionale Besonderheiten aus, von denen gerade die dort ansässigen Unternehmen profitieren können.⁴⁶ Unternehmen, die Wettbewerbsstrategien verfolgen, sind seltener in dünnbesiedelten Regionen anzutreffen. Dies gilt für die „Fokussierungs-“ und die „Produktdifferenzierungsstrategie“. Dieser Befund deutet darauf hin, dass der Austausch in ländlichen Regionen aufgrund der größeren räumlichen Entfernungen zu potenziellen Partnern schwieriger zu bewerkstelligen ist. Eine Unterstützung der regionalen Vernetzung und der Rahmenbedingungen auch in diesen Regionen könnte ein Ansatzpunkt der Wirtschaftspolitik sein, hier Abhilfe zu schaffen. Eine Ausweitung der Clusterförderung, weg von Exzellenzclustern und hin zu einem breiteren regionalen Ansatz, wie sie derzeit bereits für einige Regionen angegangen wird,⁴⁷ könnte die Nachteile von Unternehmen, die aus ihrem Standort resultieren, mildern helfen.

In Bezug auf die Unternehmen ohne ausgeprägte wettbewerbsstrategische Orientierung könnten darüber hinaus zielgerichtete Maßnahmen zum Ausbau der strategischen Fähigkeiten ein hilfreicher Ansatzpunkt der Wirtschaftspolitik sein. So kann davon ausgegangen werden, dass die knappen Ressourcen und fehlendes Knowhow ein wichtiger Grund für die geringe Strategiebildung sind. Zugleich dürfte hierfür jedoch auch eine Rolle spielen, dass die den Menschen inhärente Neigung zu kurzfristigen Belohnungen den Blick auf den Nutzen einer längerfristigen Orientierung versperrt. Zu den Ansätzen zur Verbesserung der Strategiefähigkeit zählen daher Awareness-Kampagnen, die konkrete Vorbilder und Praxisbeispiele aufzeigen, sowie die Verstärkung niedrigschwelliger Informationsangebote für KMU zu strategischen Fragestellungen.⁴⁸ Auch die höhere Qualifizierung hinsichtlich strategischer Überlegungen, etwa durch stärkere Berücksichtigung solcher Aspekte in der beruflichen sowie der Meisterausbildung, können hilfreiche Ansatzpunkte sein.

Untersuchungsmethodik

Die statistische Analyse basiert auf der 21. Welle des KfW-Mittelstandspanels, die im Frühjahr 2023 erhoben wurde.

Die Bündelung der 10 Einzelstrategien zu den übergeordneten Wettbewerbsstrategien erfolgt mithilfe der Faktoranalyse. Mit ihr können zahlreiche Variablen auf nur wenige relevante Faktoren – hier übergeordnete Wettbewerbsstrategien – reduziert werden. Mit den in dieser Analyse identifizierten vier Wettbewerbsstrategien kann mit gut 65 % der Großteil der Varianz im Antwortverhalten der Unternehmen erklärt werden. Des Weiteren ist jede der Einzelstrategien mit einer der übergeordneten Wettbewerbsstrategien stark korreliert (Faktorladung von $\geq 0,5$), sodass die übergreifenden Wettbewerbsstrategien auch inhaltlich die zugrunde liegenden Einzelstrategien gut widerspiegeln. Das Ausmaß, ab wann ein Maßnahmenbündel 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 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 Charakterisierung der fünf hier untersuchten Unternehmensgruppen erfolgt mit separaten Probitmodellen, wobei die ergriffene Strategie die zu erklärende Variable darstellt. In diese Analysen gehen als erklärende Variablen die folgenden Merkmale ein: Beschäftigtengröße (in Vollzeitäquivalenten), Unternehmensalter, Beschäftigung von Akademikern, Region des Absatzmarktes, aggregierte Wirtschaftszweigzugehörigkeit, Verdichtungsgrad des Kreises des Unternehmenssitzes, Rechtsform, Förderstatus, Zugehörigkeit zu einem Konzern und Region des Unternehmenssitzes.

In die Analysen gehen die Antworten von knapp 9.900 (Faktoranalyse) bzw. knapp 7.800 (Charakterisierung) mittelständischen Unternehmen ein. 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 Vgl. Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17(1), S. 99–120.

² Vgl. Camelo-Ordaz, C. et al. (2003): Intangible resources and strategic orientation of companies: An analysis in the Spanish context. *Journal of Business Research* 56(2), S. 95–103.

³ Vgl. Brigham, K.H. et al (2014): Researching Long-Term Orientation: A Validation Study and Recommendations for Future Research, *Family Business Review* 27(1) S. 72–88 sowie Lumpkin, G. T. et al. (2010): Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship and Regional Development* 22, S. 241–264.

⁴ Vgl. Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies*. Free Press

⁵ Vgl. Stonehouse, G. and D. Snowden (2007): Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness, *Journal of Management Inquiry* 16(3), S. 256–273 sowie Ormanidhi, O. and O. Stringa (2008): Porter's Model of Generic Competitive Strategies; *Business Economics* July 2008, S. 55–64.

⁶ Damit entspricht die Erfragung der Wettbewerbsstrategien im KfW-Mittelstandspanel jener, wie sie auch im europaweiten Community Innovation Survey (CIS) oder in der Mannheimer Innovationserhebung (MIP) vorgenommen wird.

⁷ Vgl. 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 Gaim 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.

⁸ Vgl. Ainslie, G. (1975): Specious reward: a behavioral theory of impulsiveness and impulse control. *Psychological Bulletin* 82(4), S. 463–496; Frederick, S. et al. (2002): Time discounting and time preference: a critical review. *Journal of Economic Literature* 40(2), S. 351–401; Loewenstein, G. und D. Prelec (1992): Anomalies in intertemporal choice: evidence and an interpretation. *Quarterly Journal of Economics* 107(2), S. 573–597; O'Donoghue, T. und M. Rabin (1999): Doing it now or later, *American Economic Review* 89(1), S. 103–124 oder Thaler, R. H. und H. M. Shefrin (1981): An economic theory of self-control. *Journal of Political Economy* 89(2), S. 392–406.

⁹ Vgl. De George, F. et al (1999): Earnings management to exceed thresholds. *Journal of Business* 72(1), S. 1–33; Gibbons, R. und K.J. Murphy (1992): Optimal incentive contracts in the presence of career concerns: theory and evidence, *Journal of Political Economy* 100(3), S. 468–505 oder Stein, J.C. (1988): Takeover threats and managerial myopia, *Journal of Political Economy* 96(1), S. 61–80.

¹⁰ Vgl. Lavery, K. J. (1996): Economic "short-termism": the debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research, *Academy of Management Review* 21(3), S. 825–860 sowie Lavery, K.J. (2004): Managerial myopia or systemic short-termism? The importance of managerial systems in valuing the long term, *Management Decision* 42(8), S. 949–962.

¹¹ Vgl. 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; Wang, T. und P. Bansal (2012): Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal* 33(10), S. 1135–1153, sowie Souder, D. und J. M. Shaver (2010): Constraints and incentives for making long horizon corporate investments. *Strategic Management Journal* 31(12), S. 1316–1336.

¹² 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 oder Cavusgil, S. T. und Naor, J. (1987): Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity, *Journal of Business Research* 15, S. 221–235.

¹³ Vgl. Peng, M. W. und S. V. Shekshnia. (1993): How entrepreneurs create wealth in transition economies. *Academy of Management Executive* 15(1), S. 95–110; Miller, D. und X. Xu (2020): CEO long-term orientation and elite university education. *Strategic Organization*, 18(4), S. 520–546; Welter, F., und D. Smallbone (2011): Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environment. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 107–125. sowie Busenitz, L.W. und C. Lau (1996): A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 20(4), S. 25–40

¹⁴ Vgl. Hottenrott, H. und B. Peters (2012): Innovative Capability and Financing Constraints for Innovation: More Money, More Innovation? *The review of Economics and Statistics* 94(4), S. 1126–1142 sowie Ferraresi, A. A. et al. (2012): Knowledge management and strategic orientation: Leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), S. 688–701.

¹⁵ Vgl. Fryges, H. und J. Wagner (2010): Exports and Profitability: First Evidence for German Manufacturing Firms, *The World Economy* 33(3), S. 399–423; Wagner, J. (2007): Exports and productivity: A survey of the evidence from firm-level data, *The World Economy* 30(1), S. 60–82 sowie Greenaway, D. und R. Kneller (2007): Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment, *The Economic Journal* 117(517), S. F134–F161.

¹⁶ Vgl. Anderson, M. und H. Löf (2009), Learning by Exporting Revisited – the role of intensity and persistence, *Scandinavian Journal of Economics* 111(4), S. 893–913 sowie Vendrell-Herrero, F. et al. (2024): When do firms learn? Learning behavior versus after exporting, *Small Business economics*, online.

¹⁷ Vgl. Ugur, M. et al. (2020), What do we know about R&D spillovers and productivity? Meta-analysis on heterogeneity and statistical power, *Research Policy* 49(1); Jirjahn, U. und K. Kraft (2011): Do Spillovers Stimulate Incremental or Drastic Produkt 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.

- 18 Vgl. Cohen, W. M. und D. A. Levinthal (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35(1), S. 128–152.
- 19 Vgl. Jirjahn, U. und K. Kraft (2011): Do Spillovers Stimulate Incremental or Drastic Produkt Innovations? Evidence from German Establishment Data, *Oxford Bulletin of Economics* 73(4), S. 509–539 sowie Cohen, W.M. und D.A. Levinthal (1989): Innovation and Learning: the two faces of R&D, *Economic Journal* 99(397), S. 569–596.
- 20 Vgl. Zimmermann, V. (2018): Bestimmungsfaktoren des Digitalisierungs- und Innovationsverhaltens im Mittelstand, *Fokus Volkswirtschaft* Nr. 236, KfW Research.
- 21 Vgl. Hospers, G. und S. Beugelsdijk (2002): Regional Cluster Policies: Learning by Comparing? *Kyklos*. Vol. 55. Diese Zusammenhänge erkannte bereits: Marshall, A. (1890): *Principles of Economics*, London.
- 22 Vgl. Dohse, D. (2000): Regionen als Innovationsmotoren: zur Neuorientierung in der deutschen Technologiepolitik. *Kieler Diskussionsbeiträge*. No. 366
- 23 Insbesondere für nicht kodifizierbares Wissen, wie es häufig im Rahmen von Innovationsprojekte entsteht, gilt, dass Informationen nur über kurze Distanz transferiert werden können. Vgl. Feldmann, M. P. (1993): An Examination of the Geography of Innovation, *Industrial and Corporate Change* 2(3):451–470.
- 24 Vgl. Duschl, M. et al. (2014): Firm Growth and the Spatial Impact of Geolocated External Factors. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 234(2+3), S. 234–256; Döring, T. und J. Schnellenbach (2006): What do we Know about Geographical Knowledge Spillovers and Regional Growth?: A Survey of Literature, *Regional Studies* 40(3), S. 375–395 sowie Bottazzi, L. und G. Peri (2003): Innovation and spillovers in regions: Evidence from European patent data. *European Economic Review*. Vol. 47(4), S. 687–710.
- 25 Vgl. Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York.
- 26 Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumordnung, link: BBSR - Raumbeobachtung - Laufende Raumbeobachtung - Raumabgrenzungen (bund.de); zuletzt abgerufen am 30.12.2021.
- 27 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 oder O'Regan, N. und A. Ghobadian (2004): Short- and long-term performance in manufacturing SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(5), S. 405–424.
- 28 Die Berechnung der Beschäftigtengröße erfolgt unter Einbeziehung der aktiven Inhaber, aber ohne Auszubildende. Zwei Teilzeitbeschäftigte zählen als ein Vollzeitbeschäftigter.
- 29 Vgl. Wang, T. und P. Bansal (2012): Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal* 33(10), S. 1135–1153.
- 30 Vgl. 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.
- 31 Vgl. Zimmermann, V. (2024), KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2023: Innovationstätigkeit tritt auf der Stelle, KfW Research und Zimmermann, V. (2024), KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2023. Digitalisierungsaktivitäten trotz der Konjunktur, KfW Research.
- 32 Dazu zählen z. B. Mediendienstleister, IT- und Informationsdienstleister sowie Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatungen.
- 33 Dazu zählen z. B. die Wirtschaftszweige Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln sowie Herstellung von Metallerzeugnissen.
- 34 Vgl. Müller, M. (2023): Schwache Konjunktur verringert Fachkräftemangel – Herausforderung bleibt, *KfW-ifo-Fachkräftebarometer Dezember 2023*, KfW Research.
- 35 Vgl. Zimmermann, V. (2023): Mittelständische Unternehmen setzen auf Qualifizierung und allgemeine personalpolitische Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs, *Fokus Volkswirtschaft* Nr. 445, KfW Research.
- 36 Vgl. Lewalter, D. et al. (2023): PISA 2022. Analyse der Bildungsergebnisse in Deutschland. Zusammenfassung sowie OECD (Hrsg.) (2019): *Programme for international student assessment (PISA) PISA 2018 Ergebnisse, Ländernotiz Deutschland*.
- 37 Vgl. Bennewitz, E. et al (2022): Zwei Jahre Corona-Pandemie: Die deutsche Wirtschaft zwischen Krisenstimmung und Erholung – Ein Vergleich der Jahre 2019 und 2021 – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels, *IAB-Forschungsbericht 20/2022*, Nürnberg.
- 38 Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2023): *Berufsbildungsbericht 2023*.
- 39 Vgl. Köhne-Finster, S. et al. (2023): Helfer:innen als Potenzial zur Fachkräftesicherung, *KOFA-Studie 4/2023*, , Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, IW Köln.
- 40 Vgl. dazu ausführlicher Zimmermann, V. (2023): Mittelständische Unternehmen setzen auf Qualifizierung und allgemeine personalpolitische Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs, *Fokus Volkswirtschaft* Nr. 445, KfW Research.
- 41 Vgl. Zimmermann, V. (2023): Mittelständische Unternehmen setzen auf Qualifizierung und allgemeine personalpolitische Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs, *Fokus Volkswirtschaft* Nr. 445, KfW Research, und Müller, M. (2023): Zeitenwende durch Fachkräftemangel: Die Ära des gesicherten Wachstums ist vorbei, *Fokus Volkswirtschaft* Nr. 414, KfW Research.
- 42 Vgl. Brückner, H. et al. (2023): Erwerbstätigkeit und Löhne von Geflüchteten steigen deutlich, *IAB-Kurzbericht 13/2023*.
- 43 Vgl. Liebau, E. (2023): Geflüchtete in Deutschland arbeiten zunehmend – auch als Fachkräfte, *DIW Wochenbericht 48/2023*, S. 664–670.
- 44 Vgl. Totterdill, P. (2015): Closing the Gap: The Fifth Element and Workplace Innovation, *European Journal of Workplace Innovation*, 1(1): 55–74.
- 45 Vgl. Thomä, J. u. V. Zimmermann (2020), Interactive learning — The key to innovation in non-R&D-intensive SMEs? A cluster analysis approach, *Journal of Small Business Management* 58(4):747-776 bzw. Zimmermann, V. und J. Thomä (2019), Interaktives Lernen oder FuE: Wie bringen kleine und mittlere Unternehmen Innovationen hervor?. *Fokus Volkswirtschaft* Nr. 264, KfW Research.
- 46 Vgl. Thomä, J. und K. Bizer (2021): Governance mittelständischer Innovationstätigkeit – Implikationen des Doing-Using-Interacting-Modus, *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 22(4), S. 350–369.
- 47 Bzw. die Fördermaßnahmen zur Strukturentwicklung in den Braunkohlerevieren.
- 48 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 Innovationstätigkeit im deutschen Mittelstand. Studie im Auftrag der KfW Bankengruppe. ZEW.