

Ergebnisse der Untersuchung
Unternehmertum Deutschland
Juni 2005



UNTERNEHMERTUM DEUTSCHLAND

Eine Perspektive für profitables Wachstum



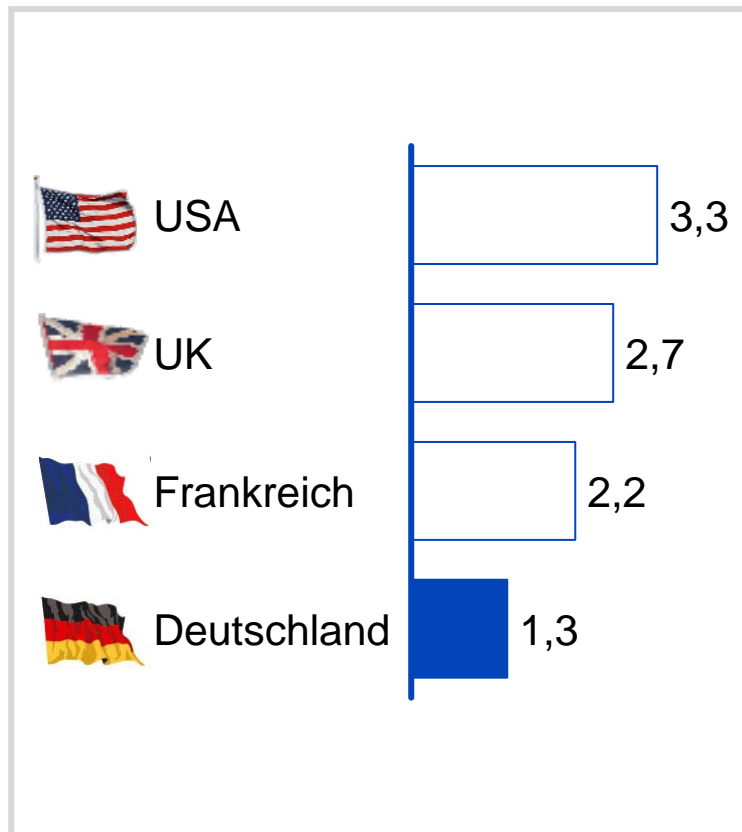
Agenda

- **Hintergrund der Studie**

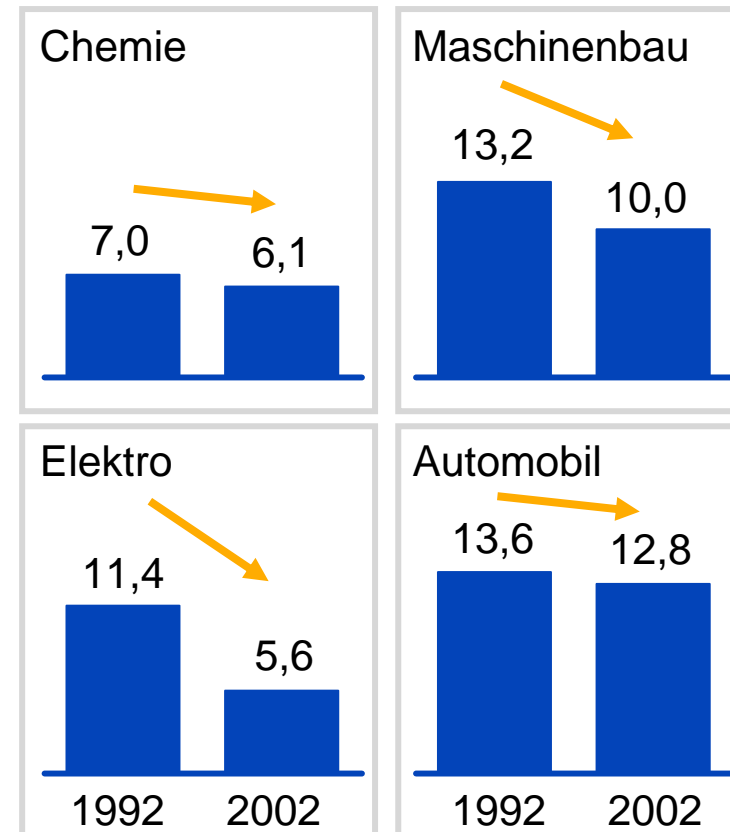
- Hauptergebnisse

Das deutsche BIP-Wachstum fällt im Vergleich zurück – und Deutschland verliert Weltmarktanteile in wichtigen Branchen

**Durchschnittliches BIP-Wachstum
1995 - 2003**
in Prozent



**Entwicklung
Weltmarktanteile**
in Prozent

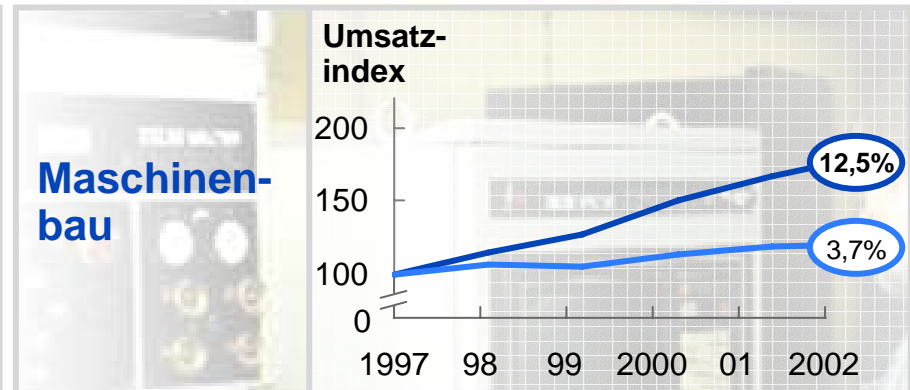
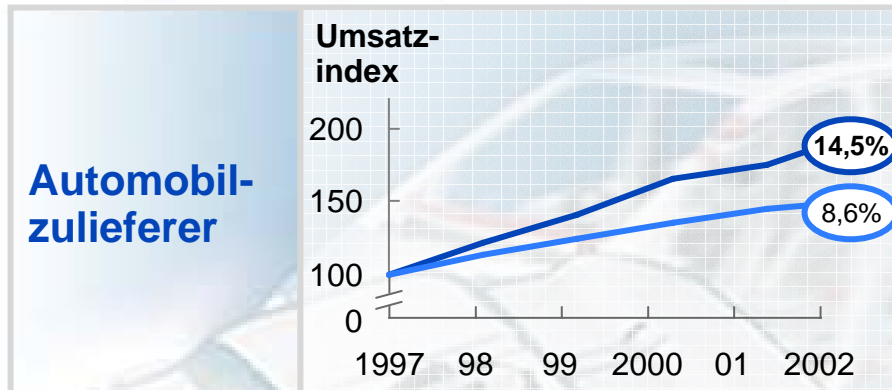
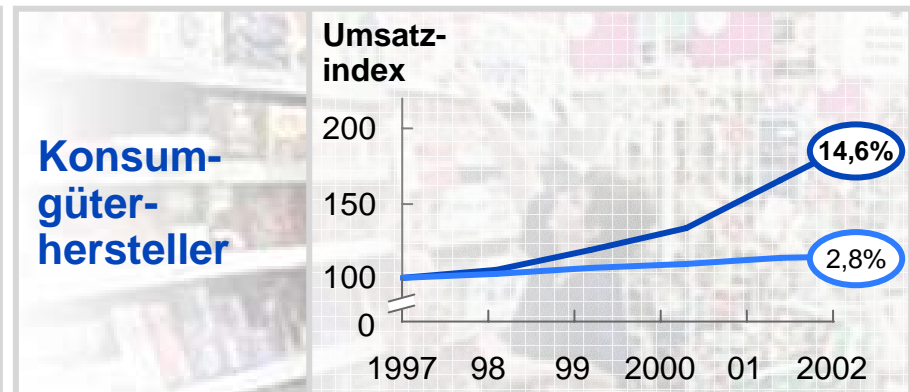
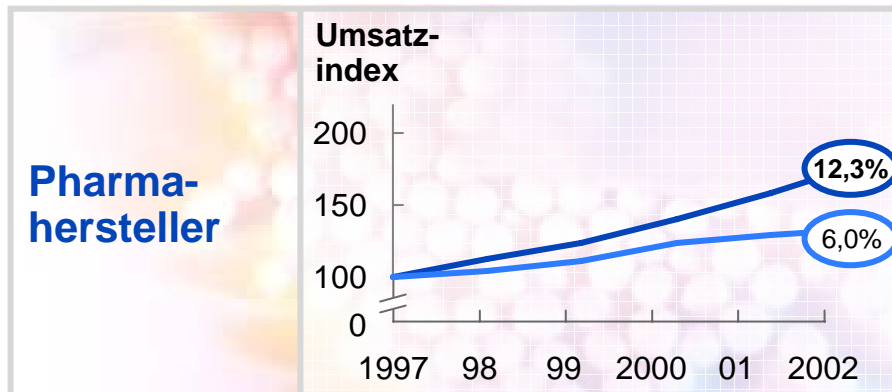


Quelle: OECD, Global Insight, Hoppenstedt Unternehmensdatenbank, Statistisches Bundesamt

Gleichzeitig gibt es in Deutschland überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen in allen Branchen

UMSATZWACHSTUM TOP 5 vs. BRANCHENDURCHSCHNITT

— Top 5
— Branchendurchschnitt



Quelle: OECD, Global Insight, Hoppenstedt Unternehmensdatenbank, Statistisches Bundesamt

Was sind die Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum?

5.000 Unternehmen aus Deutschland mit einem Umsatz zwischen 50 Mio. bis 3 Mrd. EUR wurden befragt



A

A Strategische Marktausrichtung

B

B Innovation

C

C Entwicklung globaler Absatzmärkte

D

D Kostenoptimierte Wertschöpfung

E

E Finanz- und Risikomanagement

F

F Führung und Organisation

- Empirische Umfrage im Zeitraum Juni bis Oktober 2004
- Mehr als 600 ausgefüllte Fragebögen (bis zu 23% Rücklauf)
- Umfangreichste Umfrage im Zielsegment
- Erfassung von über 700 aktuellen Datenpunkten je Unternehmen

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Agenda

- Hintergrund der Studie

- **Hauptergebnisse**

Profitables Wachstum erfordert die Weiterentwicklung aller Unternehmensbereiche

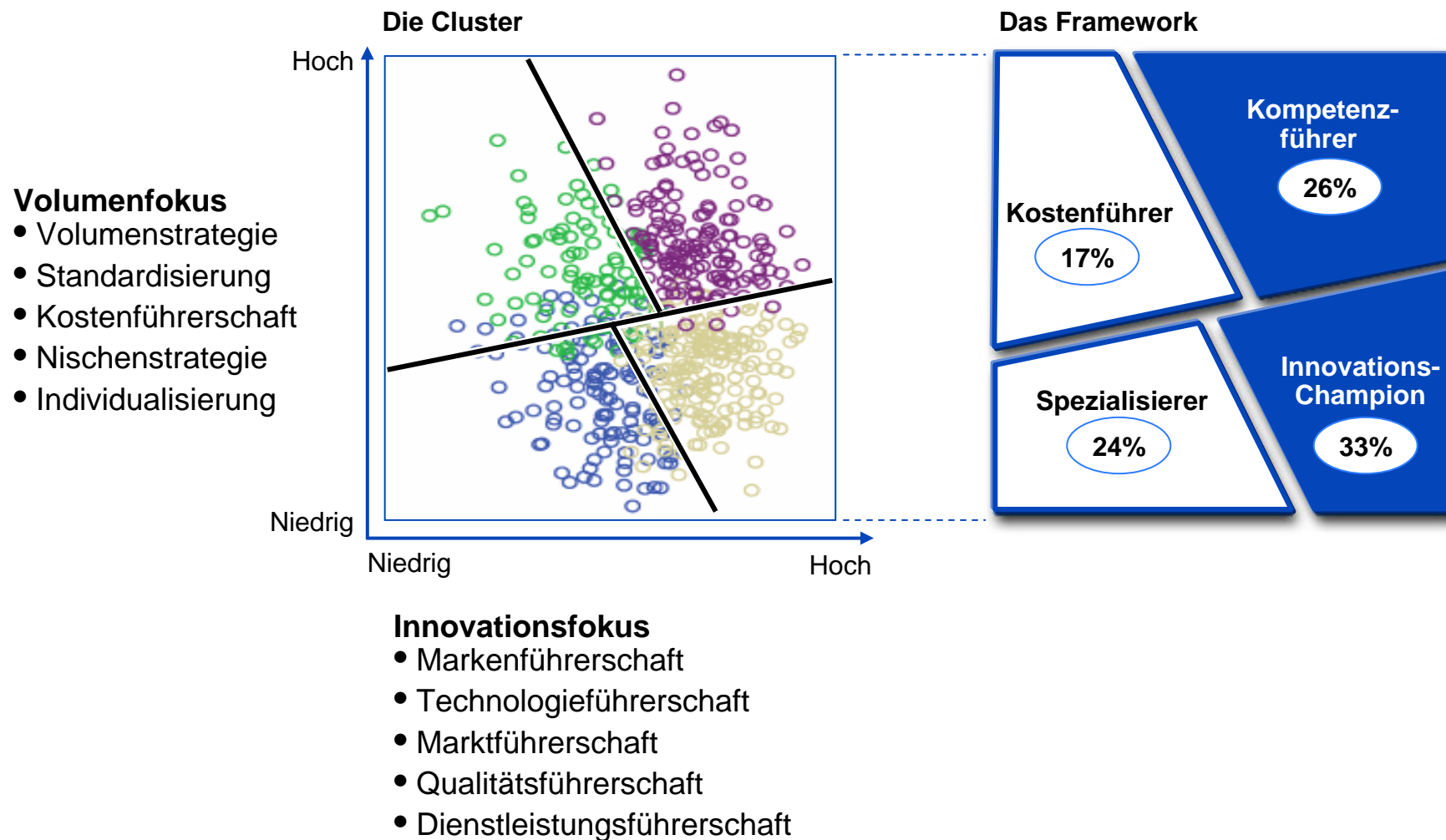
Hauptkenntnisse

- 1 Strategie**
 - Erfolgreiche Unternehmen verfolgen eine konsistente Unternehmensstrategie und stimmen diese auf ihre Kernkompetenzen ab
 - Unternehmen, die konsequent auf Wachstum setzen, sind deutlich profitabler
- 2 Internationalisierung**
 - Spitzenreiter erschließen systematisch neue Absatzmärkte; Hauptwachstumsfelder sind Asien und Osteuropa
 - Hierzu erobern sie frühzeitig eine marktführende Position und bauen eine starke Marke auf
 - Die erfolgreichen Unternehmen optimieren ihre Wertschöpfung unter Faktorkosten- und Kompetenzgesichtspunkten weltweit, behalten dabei ihre Kernkompetenz im Haus
- 3 Innovation/FuE**
 - Die Spitzenreiter investieren systematisch mehr in Forschung und Entwicklung
 - Sie setzen ihre innovativen Ideen zielgerichtet in Neuprodukte um und greifen verstärkt auf Kooperationsnetzwerke zurück
- 4 Finanz- und Risikomanagement**
 - Erfolgreiche Unternehmen nutzen innovative Finanzierungsinstrumente, arbeiten mit Sensitivitätsanalysen und verfolgen einen regulären Strategiebildungsprozess
- 5 Führung und Organisation**
 - Ein starker Fokus auf der Weiterbildung der Mitarbeiter und mehr variable Vergütungsanteile sind Elemente einer erfolgsentscheidenden Professionalisierung der Unternehmen

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Die Studie konnte 4 Strategietypen identifizieren

■ Starker Fokus auf Innovation



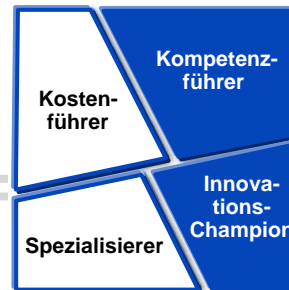
Quelle: Unternehmertum Deutschland

Jeder Strategietyp hat charakteristische Eigenschaften

■ Starker Fokus auf Innovation

- Strebt nach Kostenführerschaft
- Volumenstrategie mit hohem Gesamtvolumen
- Hoher Standardisierungsgrad
- Internationaler Schwerpunkt auf Europa
- Produktionsstätten werden nach höchster Produktivität ausgewählt

- Innovationsführer mit hoher Qualität
- Marktführer mit starker Marke
- Hohes Gesamtvolumen, ausgeprägte Standardisierungsstrategie
- International sehr breit aufgestellt



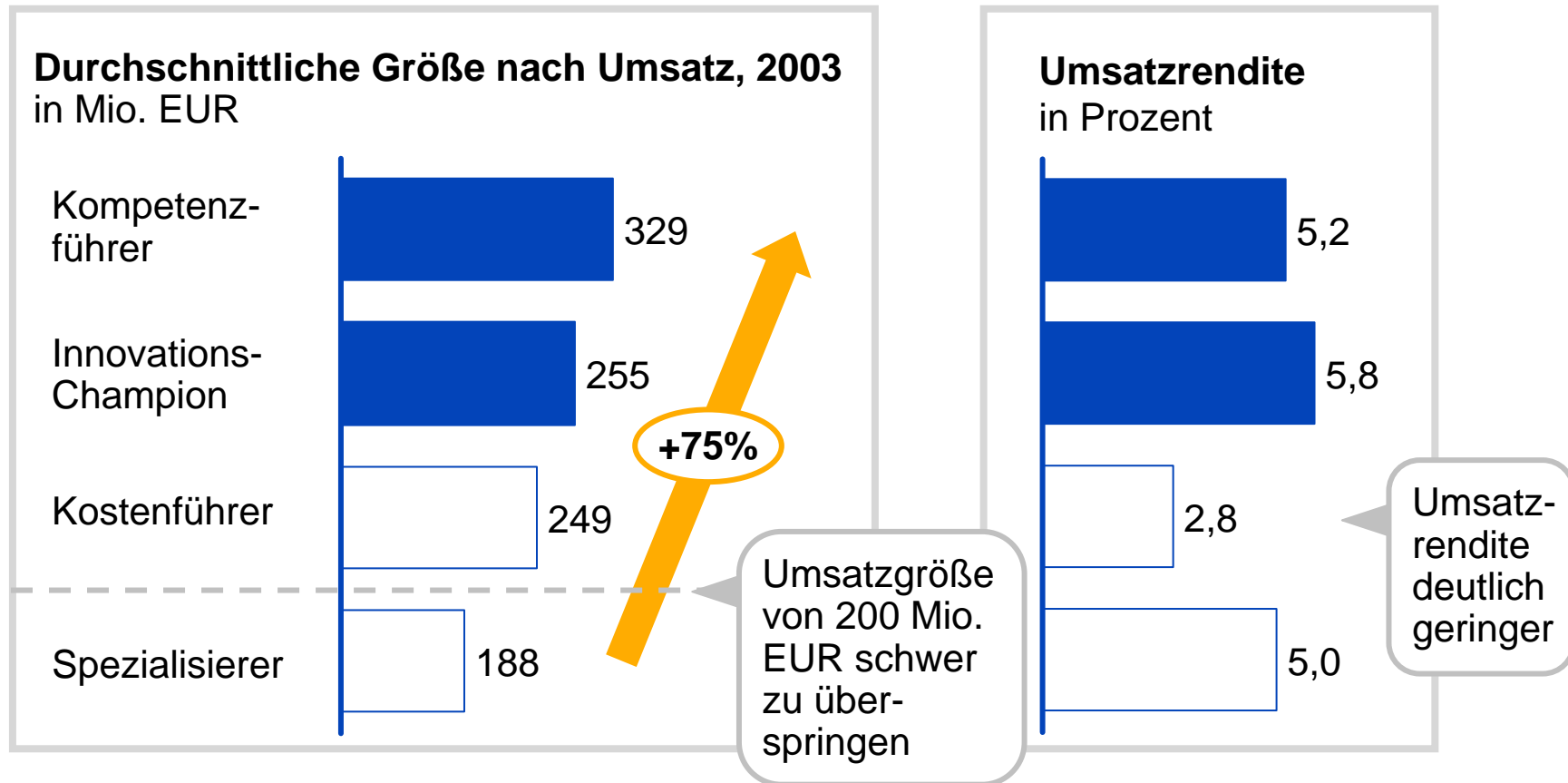
- Individualisierung der Produkte
- Agiert in schmalen Marktsegmenten, erwirtschaftet seine Renditen durch hohe Spezialisierung
- Bietet "Value for Money": preiswerte Produkte, bedürfnisgerechtes Serviceangebot, hohe Qualität
- Fokus auf europäischen Heimatmärkten

- Innovationsführer mit höchster Qualität
- Maßgeschneiderte Innovationen, hohe Individualisierung, umfangreicher Service
- Agiert in schmalen Marktsegmenten, dort häufig mit starker Marke
- Oft mit Vertriebs- und Absatzfokus weltweit aufgestellt, Marktführer in Zielsegmenten

Quelle: Unternehmertum Deutschland

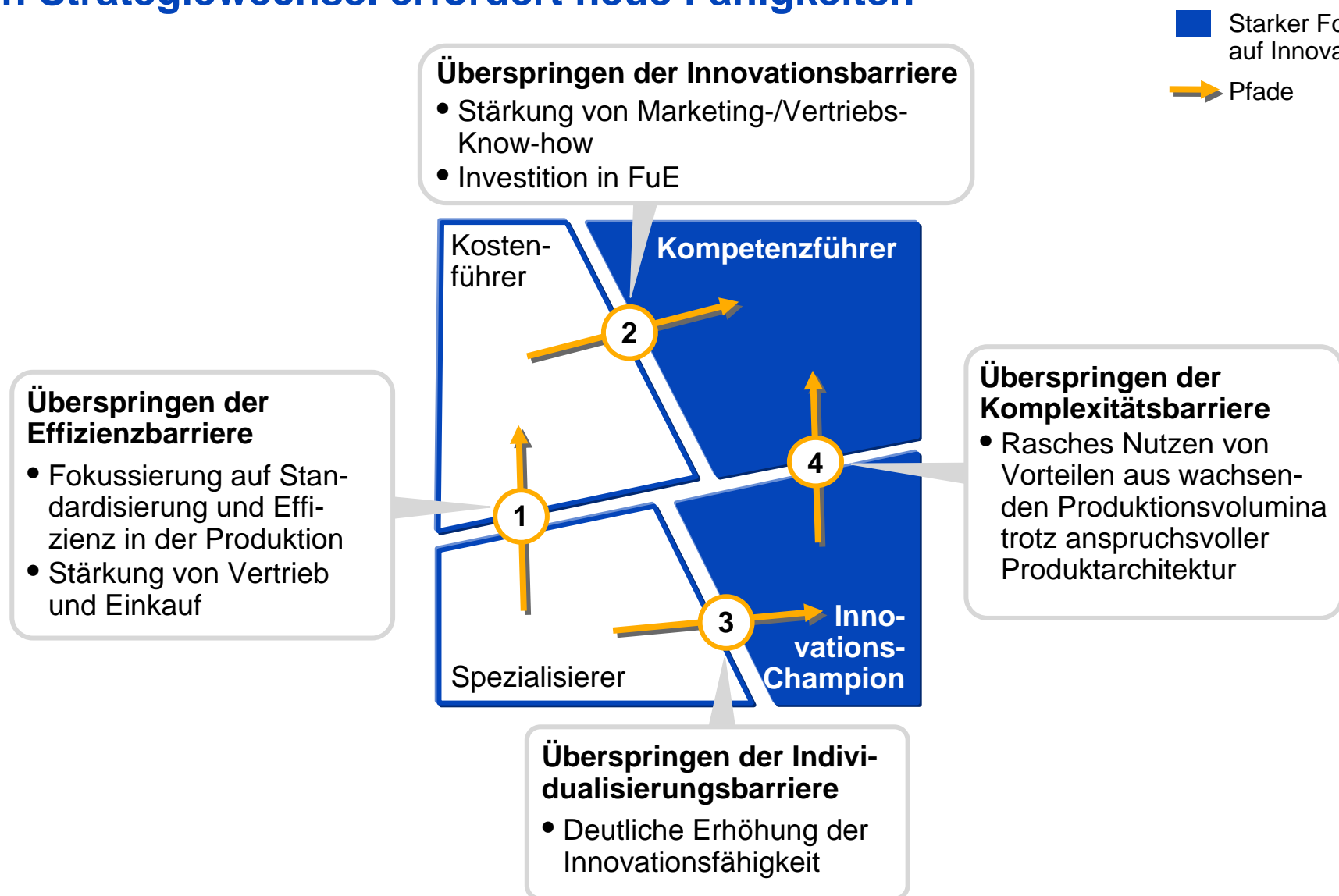
Innovative Strategietypen sind größer und tendenziell profitabler

■ Starker Fokus auf Innovation




Quelle: Unternehmertum Deutschland

Ein Strategiewechsel erfordert neue Fähigkeiten



Quelle: Unternehmertum Deutschland

Welche Fähigkeiten braucht welcher Strategietyp?

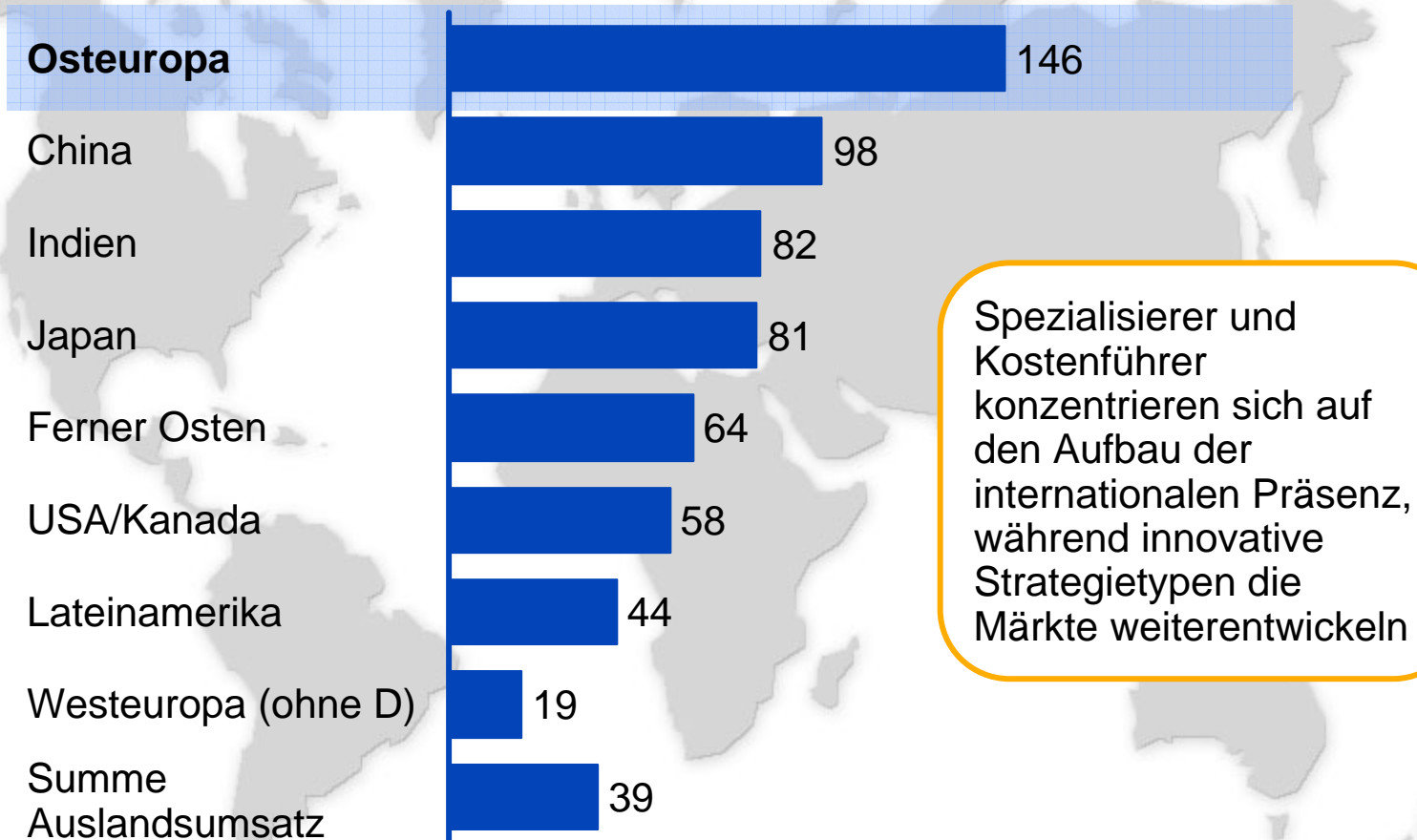
 Starker Fokus auf Innovation

	Spezialisierer	Kostenführer	Innovations-Champion	Kompetenzführer
Innovation			<ul style="list-style-type: none"> • Setzt konsequent auf Neuproduktentwicklung • Baut Innovationsfähigkeit aus (State-of-the-Art-Tools, Mitarbeiter-Know-how) • Schafft Umfeld für Kreativität • Baut effektives Netz von Partnern (Unis, Kunden ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumenorientierte Innovation <ul style="list-style-type: none"> – Erfolgreiche Kooperation in Forschung und Produktentwicklung – Gute Kombination aus Idee und Produktweiterentwicklung
Entwicklung globaler Absatzmärkte			<ul style="list-style-type: none"> • Erschließt systematisch neue Absatzmärkte • Entwickelt eigene Marke 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Markenmanagement • Breite Produktpalette • Tiefe Marktpenetration
Kostenoptimierte Wertschöpfung		<ul style="list-style-type: none"> • Prozessstandardisierung • Reduktion Produktvarianten • Findet Fehler schnell und vermeidet sie systematisch 		<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente Produktion vielfältiger Produktfamilien auch noch in reiferen Marktphasen
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter sind in der Nische der "Allrounder" • Kennen insb. die spez. Wünsche ihrer Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Mitarbeiterkenntnisse in Produktion, Prozessoptimierung, Kostenstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Mitarbeiterkenntnisse von Kunden, Marktbedingungen, Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Mitarbeiterkenntnisse
Finanz und Risikomanagement	Breite Nutzung von Finanzierungsinstrumenten		Kontinuierliches Risikomanagement	
Führung und Organisation	Strategieentwicklung und -festlegung		Aufbau attraktiver Unternehmenskultur	

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Erfolgreiche Unternehmen entwickeln globale Absatzmärkte – Osteuropa legt am deutlichsten zu

ENTWICKLUNG AUSLANDSUMSATZ, 1998 - 2003
in Prozent

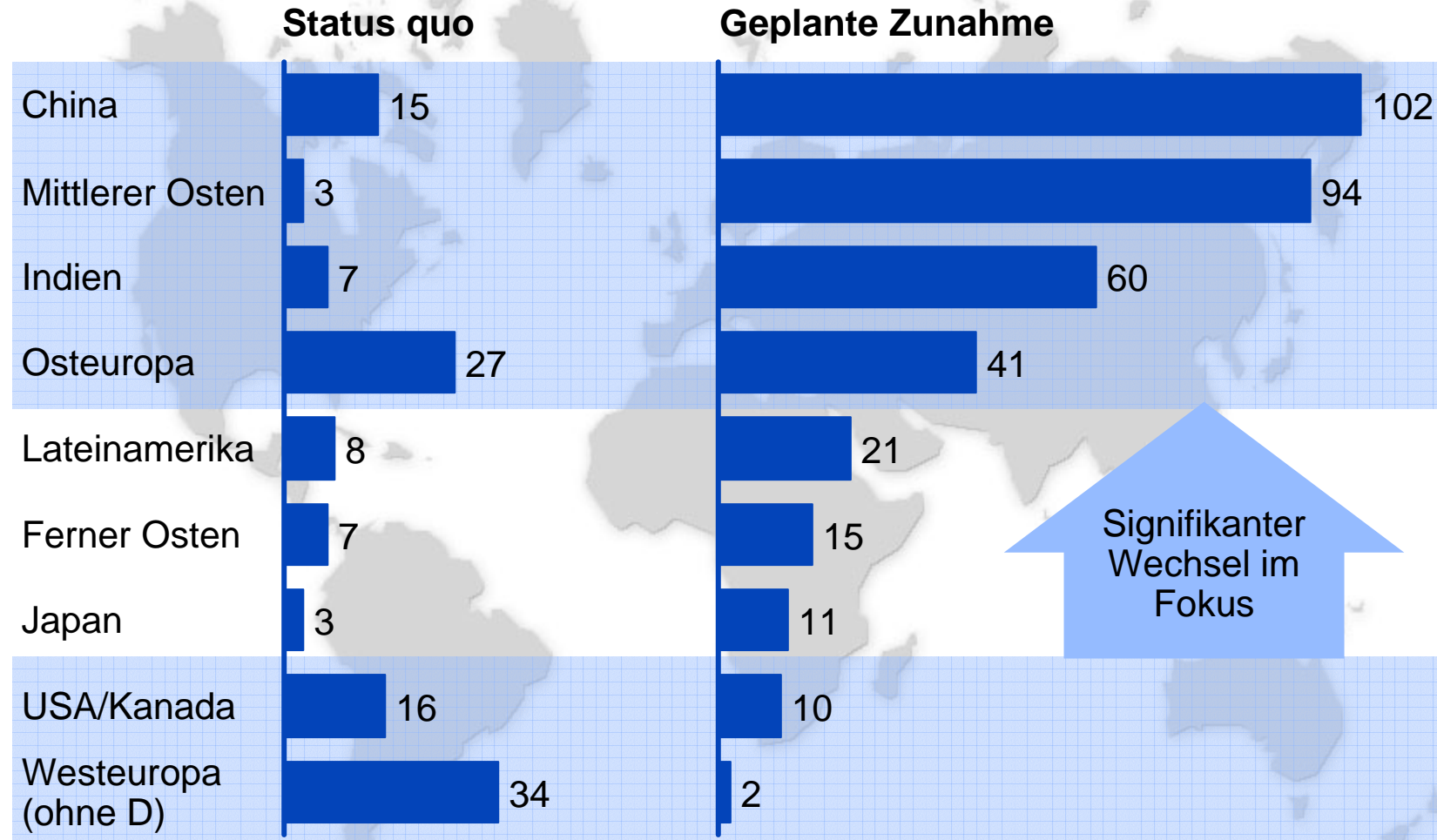


Quelle: Unternehmertum Deutschland

Produktion in Asien gewinnt immer mehr an Bedeutung

INTERNATIONALE PRODUKTIONSPRÄSENZ*, 2003 - 2008

in Prozent



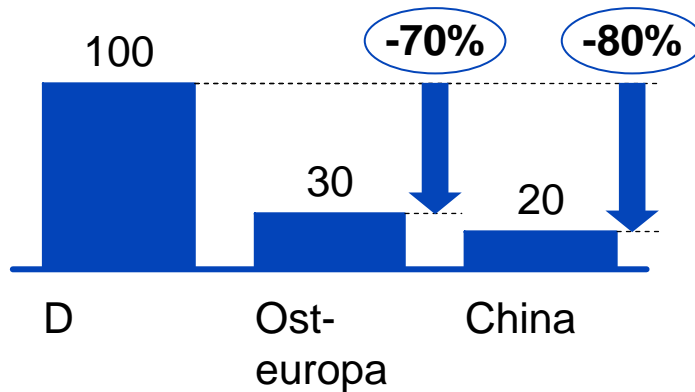
* Anteil der Unternehmen mit Produktion in jeweiliger Region

Quelle: Unternehmensum Deutschland

Deutliche Kostenvorteile führen zu Offshoring – auch FuE betroffen

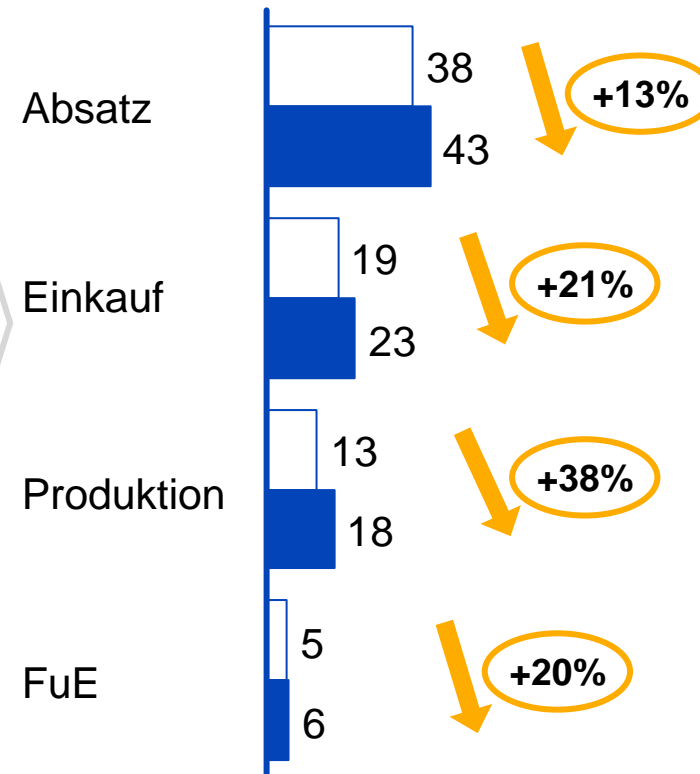
Gründe für Offshoring

- Kostenvorteile (nach Abgleich der Produktivitäten)



- Steuerliche/Gesetzliche Begünstigungen, z.B. Local Content
- Nähe zum Absatzmarkt

Zunahme internationaler Wertschöpfung, 2003 - 2008 in Prozent aller Unternehmen

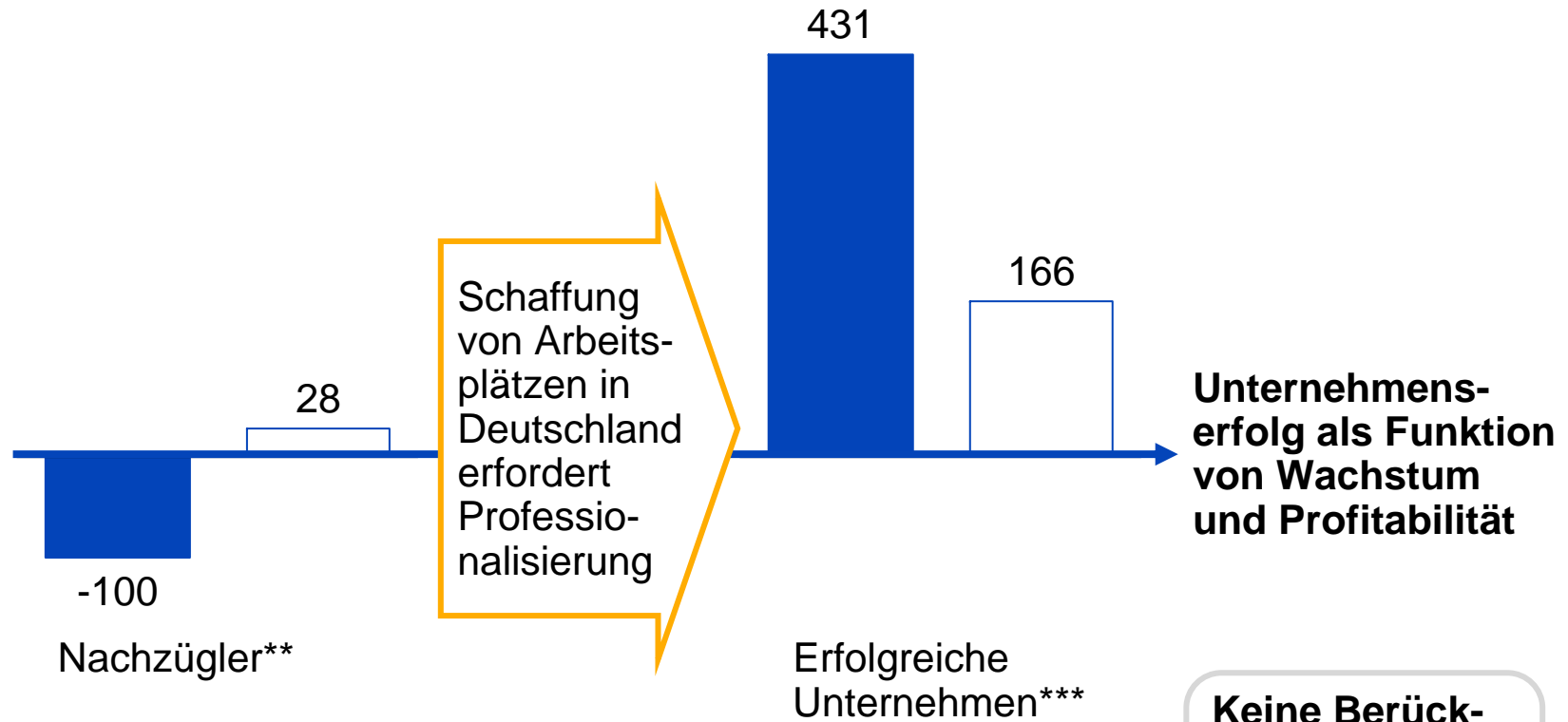


Quelle: Unternehmertum Deutschland

Erfolgreiche Unternehmen schaffen Arbeitsplätze im In- und Ausland

DURCHSCHNITTliche VERÄNDERUNG ANZAHL MITARBEITER* 1998 - 2003

■ Inland
□ Ausland



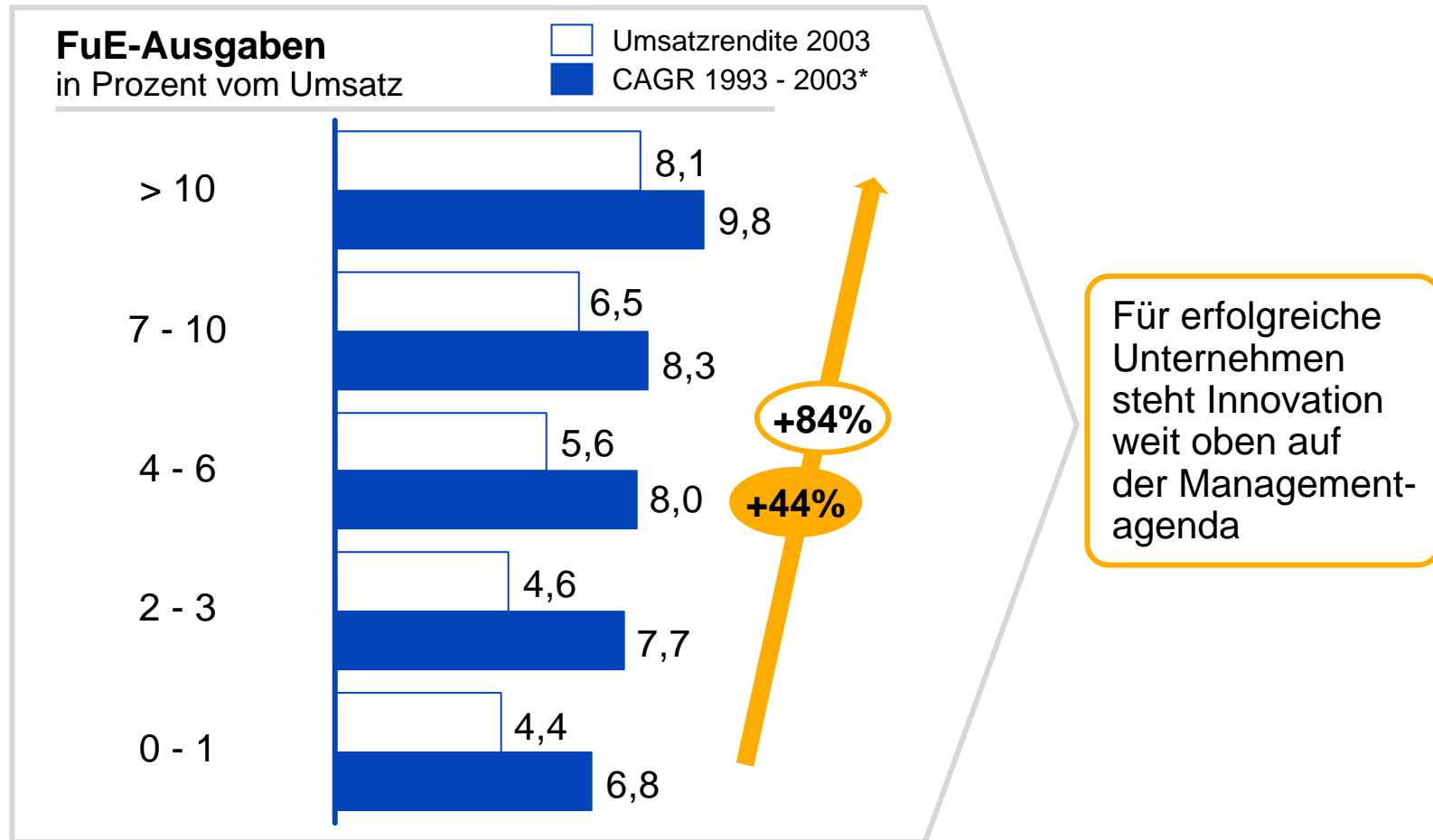
* Inkl. Akquisitionen

** Bestand 2003: durchschnittlich 1.320 Mitarbeiter

*** Bestand 2003: durchschnittlich 1.599 Mitarbeiter

Quelle: Unternehmertum Deutschland

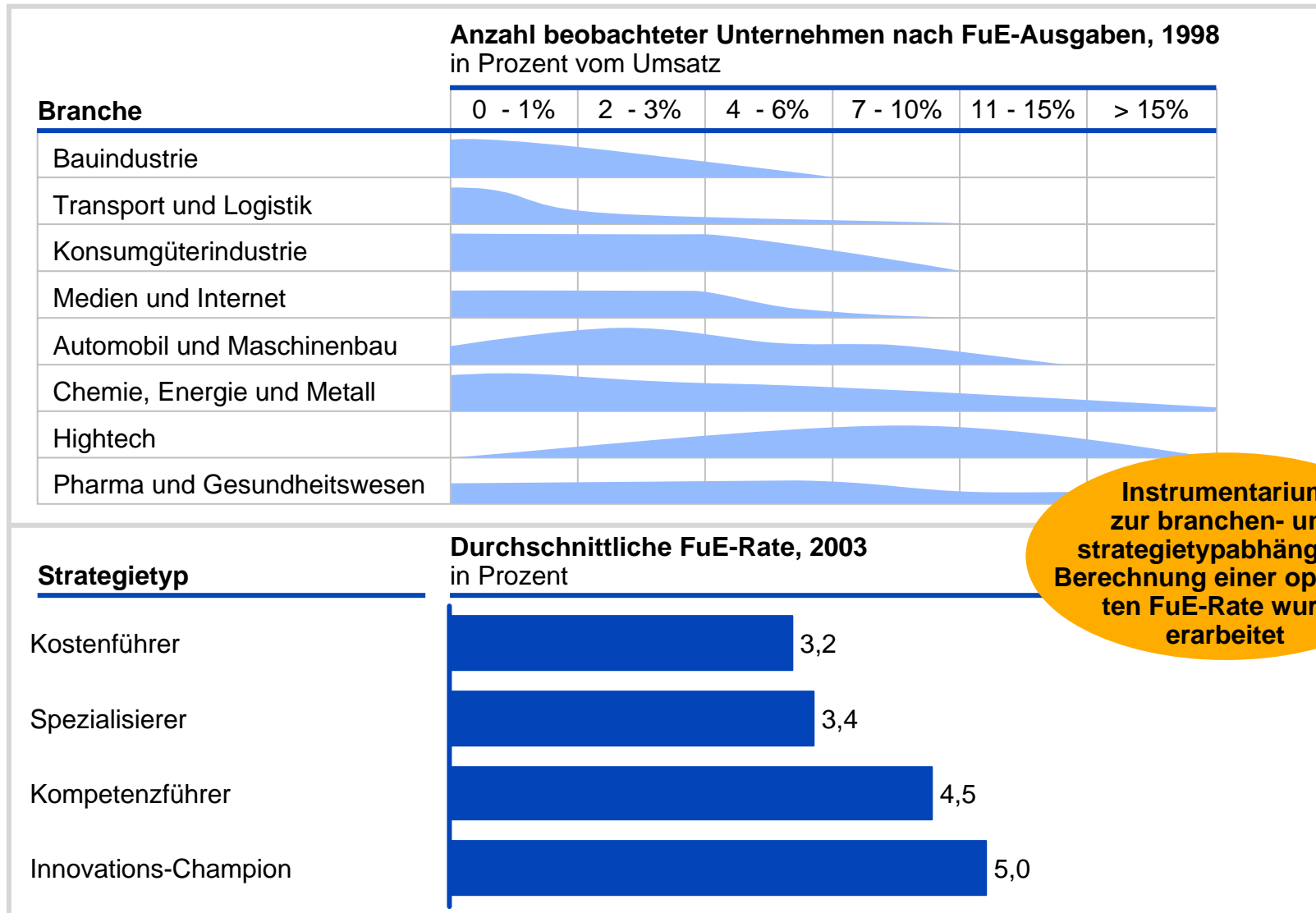
Höhere Ausgaben für Innovation steigern Wachstum und Profitabilität



* Bei fehlenden Angaben verfügbare Wachstumsrate, 1998 - 2003

Quelle: Unternehmertum Deutschland

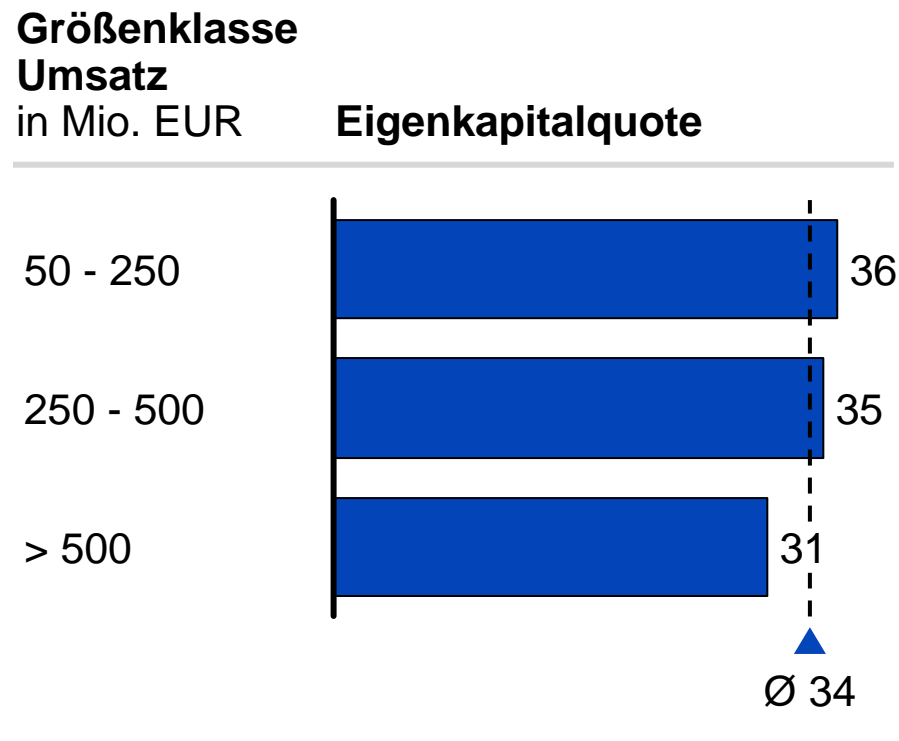
Erfolg von FuE-Investitionen ist abhängig von Branche und Strategie



Instrumentarium zur branchen- und strategietypabhängigen Berechnung einer optimierten FuE-Rate wurde erarbeitet

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Solide Kapitalausstattung bei den befragten Unternehmen



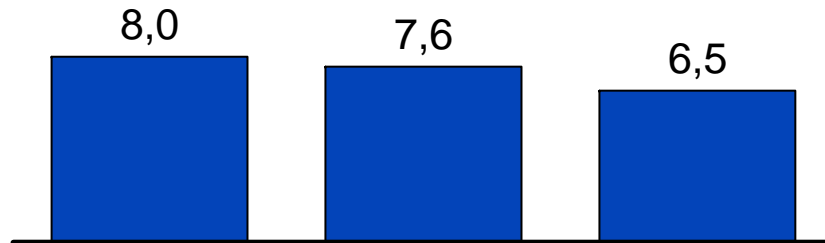
- Die befragten Unternehmen haben die typischen Finanzierungspässe der KMUs überwunden
- Fehlender Zugang zu Finanzierungsmitteln kein Wachstumshemmnis

Quelle: Unternehmertum Deutschland

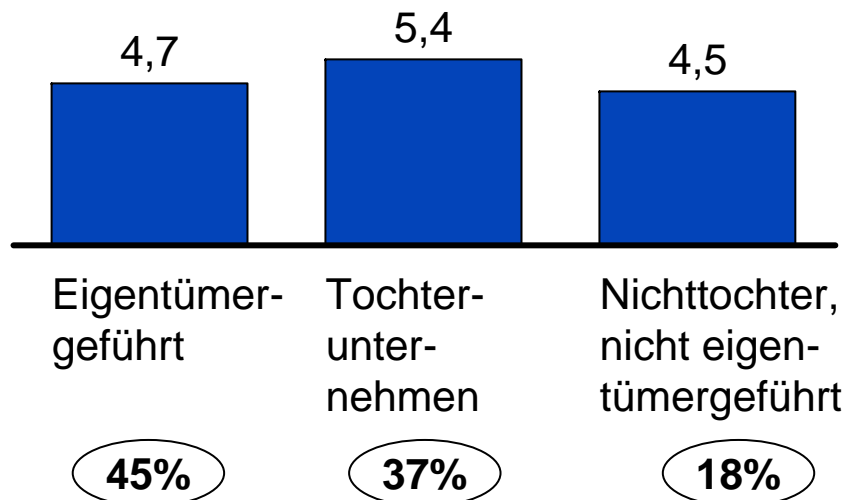
Eigentümergeführte Unternehmen sind nicht erfolgreicher als Tochterunternehmen

○ Anteil an befragten Unternehmen

Umsatzwachstum (1994 - 2003)



Umsatzrendite (2003)

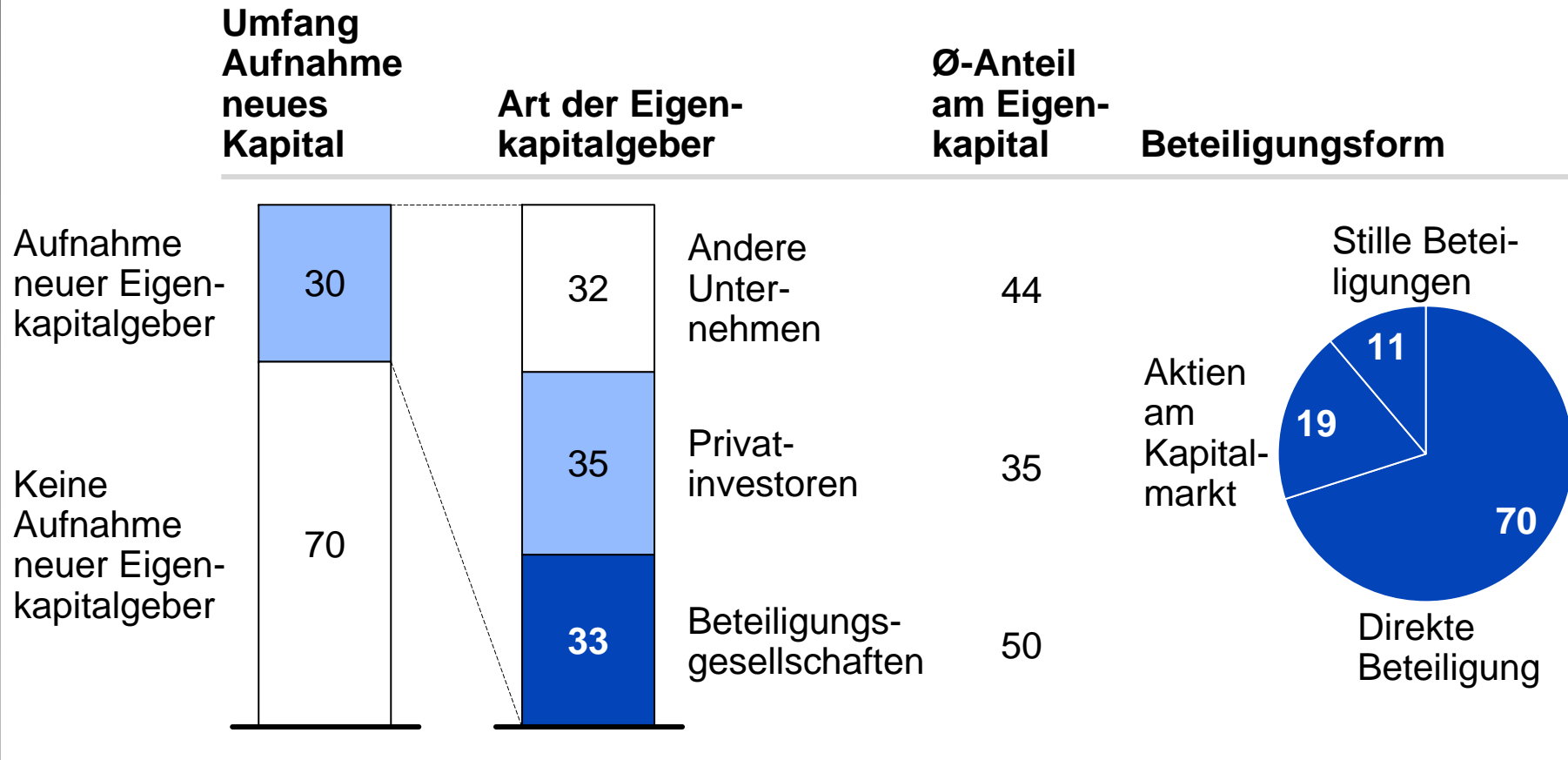


- Eigentümergeführte Unternehmen wachsen nur leicht schneller als Tochterunternehmen, sind aber weniger profitabel
- Sie bilden weiterhin die größte Gruppe unter den mittelständischen Unternehmen

Quelle: Unternehmertum Deutschland

Beteiligungsgesellschaften haben den Mittelstand für sich entdeckt

in Prozent



Quelle: Unternehmertum Deutschland