



Dr. Jürgen P. Meffert ist Director bei der Unternehmensberatung McKinsey. Er studierte Elektrotechnik, erwarb einen MBA in den USA und promovierte an der Universität St. Gallen. Der Autor mehrerer Bücher und zahlreicher Fachbeiträge begann seine Karriere als Entwicklungsingenieur bei Nixdorf. Seit 2003 leitet er die Mittelstandsinitiative von McKinsey. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen unter anderem in den Bereichen Unternehmensstrategie, Organisation, Innovations- und Technologiemanagement.

Vorsprung durch Innovation

Keine Frage, die Zeiten sind hart für Mittelständler. Und doch gibt es Hoffnung, denn es gibt sie – die Unternehmen, die auch in schwierigen Zeiten überdurchschnittlich erfolgreich sind. Was sie besser machen? Sie räumen der Innovation Priorität ein, nutzen die Chancen internationaler Wachstumsmärkte und organisieren ihre Prozesse effizient. McKinsey-Director und Mittelstandsexperte Dr. Jürgen P. Meffert erläutert die neuesten Studienergebnisse über Wachstumspotenziale im Mittelstand.

Wachstumsschwäche, Arbeitsplatzabbau und magere Konjunkturaussichten – die Kette negativer Nachrichten über die deutsche Wirtschaft scheint nicht abzureißen. Zwischen 1995 und 2003 ist das deutsche Bruttoinlandsprodukt jährlich nur um 1,3 % gestiegen. Ein bescheidenes Plus, wenn man internationale Spitzenraten wie die der USA von 3,3 % betrachtet. Ohne den Exportboom wäre das Wachstum in Deutschland sogar noch geringer ausgefallen. Doch selbst in ihrer Paradedisziplin gerät die deutsche Wirtschaft unter Druck; andere Nationen holen auf. Seit zehn Jahren verliert Deutschland auf den Weltmärkten Marktanteile. Besonders schwer hat es die Elektroindustrie getroffen, die nur noch halb so viele Marktanteile hält wie noch vor zehn Jahren.

Also Tristesse allerorten? Keineswegs. Denn es gibt sie, die Unternehmen, die auch in schwierigen Zeiten überdurchschnittlich erfolgreich sind. Zugleich steht aber auch fest, dass sich hier zu Lande die Schere zu den weniger erfolgreichen Firmen weiter öffnet. So wuchsen beispielsweise die Top-5-Unternehmen in der Konsumgüterindustrie mit 14,6 % fünf Mal so stark wie der Branchendurchschnitt. Im Maschinenbau legten die Firmen im Branchendurchschnitt um 3,7 % zu, die fünf Besten dagegen erreichten ein Plus von 12,5 %. Das gleiche Bild zeigt sich in der Pharmaindustrie: Die Top-5-Unternehmen verbuchten ein Wachstum von 12 %; die

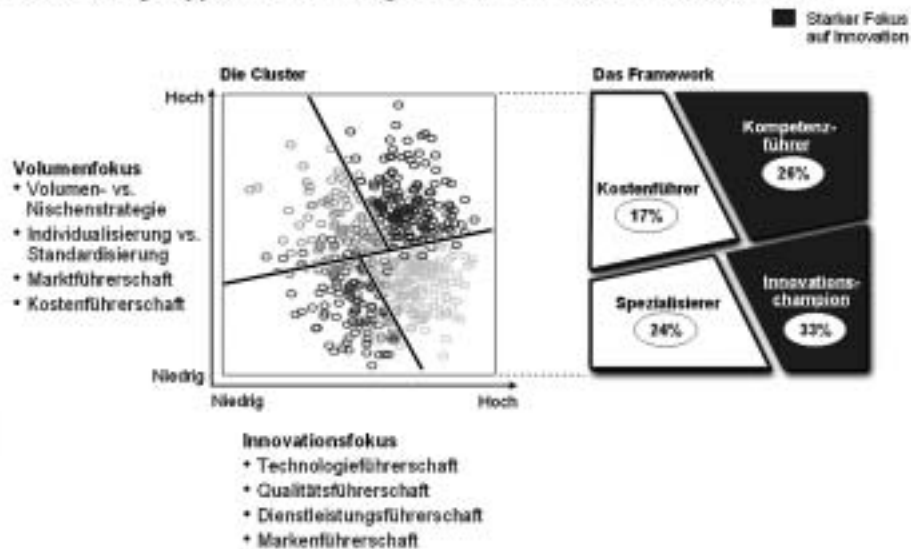
Rate des Branchendurchschnitts lag um die Hälfte niedriger bei 6 %.

Warum aber wachsen die einen Unternehmen stärker als die anderen? Was machen sie besser? Der Unterschied lässt sich in einer kurzen Formel zusammenfassen: Erfolgreich ist, wer der Innovation Priorität einräumt, die Chancen internationaler Wachstumsmärkte nutzt und seine Prozesse effizient organisiert. Zu diesem Schluss kommt die Studie „Unternehmertum Deutschland“, die die Unternehmensberatung McKinsey & Company gemeinsam mit dem Magazin WirtschaftsWoche sowie dem Lehrstuhl für Unternehmensentwicklung der WHU in Vallendar und dem Lehrstuhl für Mittelstand und Existenzgründung der Universität Bremen Mitte 2004 initiiert hatte. Für die Untersuchung wurden 5.000 große deutsche Mittelständler mit einem Umsatz zwischen 50 Millionen und 3 Milliarden € angeschrieben. Mehr als jedes zehnte Unternehmen hat den ausführlichen Fragebogen beantwortet. Die Studie verfügt damit über den umfangreichsten Datensatz, den es bislang bei Untersuchungen dieser Art gab.

Unternehmen verteilen sich auf vier Strategietypen

Bei der Auswertung der Untersuchung stand zunächst die Frage im Vordergrund, welche strategischen Schwer-

Die 4 Strategietypen der Umfrage "Unternehmertum Deutschland"



Quelle: Unternehmertum Deutschland

Erfolgreiche Unternehmen schaffen Arbeitsplätze in Deutschland und im Ausland

DURCHSCHNITTliche VERÄNDERUNG ANZAHL MITARBEITER*, 1998 - 2003



Vier Strategietypen wurden bei den Unternehmen identifiziert. Außerdem wurde klar, dass erfolgreiche Firmen im In- und Ausland Arbeitsplätze schaffen.



punkte die Unternehmen haben und wie sie sich zahlenmäßig aufteilen. Für die Analyse wurden zwei komplexe Kriterien herangezogen: Erstens ging es darum, in welchem Volumen die Firmen ihre Produkte absetzen. Zweitens wurde untersucht, welche Rolle Innovationen spielen. An Hand des Volumenfokus auf der einen und des Innovationsfokus auf der anderen Seite ergaben sich vier Strategietypen: der Spezialisierer, der Kostenführer, der Innovationsführer und der Kompetenzführer.

Der Untersuchung zufolge zählt fast jedes vierte Unternehmen zum Strategietyp Spezialisierer (24 %). Sie bieten für eine begrenzte Kundengruppe auf dem europäischen Markt stark individualisierte Lösungen an. Der zweite Strategietyp, der Kostenführer, macht 17 % der Unternehmen aus. Kostenführer setzen auf hohe Volumina und eine weit gehende Standardisierung der Produkte. Die Produktion findet an den kostengünstigsten Standorten statt, Hauptabsatzmarkt ist Europa.

Für Spezialisierer und Kostenführer spielen Innovationen nur eine untergeordnete Rolle. Im Gegensatz dazu stehen die Strategietypen Innovationsführer und Kompetenzführer. Zu den Innovationsführern gehört fast jedes dritte Unternehmen (33 %). Sie sind quasi die Tüftler und Erfinder und stellen technologisch neuartige und qualitativ hochwertige Produkte her. Ihr Kundenkreis ist begrenzt, aber in aller Welt anzutreffen. Häufig sind sie in ihrer Disziplin Marktführer. Zum vierten Strategietyp, dem Kompetenzführer, gehört jedes vierte Unternehmen (26 %). Kompetenzführer haben vielfach als Innovationsführer angefangen. Sie haben den Aufstieg geschafft, weil es ihnen gelang, ihre innovativen Produkte auf höchstem Niveau zu standardisieren, die Volumina deutlich zu erhöhen und weltweit abzusetzen.

Innovative Unternehmen machen mehr Umsatz und sind rentabler

Investitionen in Innovation zahlen sich aus. So fällt es Firmen ohne einen Schwerpunkt auf Innovationen deutlich schwerer zu wachsen. Wie die Untersuchung zeigt, liegen die durchschnittlichen Umsätze der Spezialisierer

bei 188 Millionen €. Den wenigsten gelingt es, die Schwelle von 200 Millionen € Umsatz zu überspringen. Ganz anders präsentiert sich das Bild bei Unternehmen, die Innovation als strategische Managementaufgabe verstehen: Innovationsführer kommen im Schnitt auf Umsätze von 255 Millionen €, Kompetenzführer sogar auf 329 Millionen €.

Deutlicher noch als beim Wachstum ist der Einfluss von Innovationen auf die Rentabilität. Firmen, die mehr als 10 % ihrer Umsätze für Forschung und Entwicklung ausgeben, kamen 2003 im Schnitt auf eine Umsatzrendite von 8,1 %. Das ist fast das Doppelte dessen, was Unternehmen erreichten, die lediglich bis zu 1 % ihrer Umsätze für Forschung und Entwicklung übrig hatten. Deren Umsatzrendite lag im Schnitt nur bei 4,4 %.

Innovationen fördern also Wachstum und Rentabilität. Generell gilt: Je mehr Investition in Innovation, desto besser. Wie viel die Unternehmen konkret in Innovationen investieren sollten, hängt von mehreren Faktoren ab: den Spezifika ihrer Branche, dem Produktlebenszyklus sowie dem Anspruch des Unternehmens auf Technologieführerschaft. So ist die generelle Innovationsintensität in der Pharmabranche eine andere als in der Bauindustrie. McKinsey hat deshalb ein Tool entwickelt, das unter Berücksichtigung der Untersuchungsergebnisse dieser drei sowie weiterer Faktoren eine optimierte F&E-Rate für Firmen aus unterschiedlichen Branchen berechnen kann.

Internationalisierung sichert und schafft Arbeitsplätze in Deutschland

Erfolgreiche Unternehmen verbinden die Schlagkraft von Innovationen mit der Expansion in Wachstumsmärkte. Dies betrifft sowohl den Absatz von Produkten als auch die Verlagerung von Wertschöpfungsstufen.

Inzwischen erwirtschaften der Studie zufolge große deutsche Mittelständler 25 % ihrer Umsätze außerhalb Deutschlands. 1998 waren es noch 18 %. Die bevorzugten Absatzmärkte waren China und Indien mit einem Plus von 98 beziehungsweise 82 %. Sie wurden nur noch von Osteuropa übertroffen, wo der Auslandsumsatz deut-



scher Unternehmen um stattliche 146 % zunahm. Branchen wie der Automobil- und Maschinenbau sowie die Chemie-, Energie- und Metallindustrie haben den durchschnittlichen Umsatzanteil ihres Osteuropageschäfts verdoppelt bis verdreifacht. Im Zuge der EU-Erweiterung wagen auch andere Industrien den Schritt nach Osteuropa. So stieg der Umsatzanteil der High-Tech-Branche zwischen 1998 und 2003 von 1 auf 2,4 %, ebenso wie in der Konsumgüterindustrie.

Die Unternehmen beschränken sich aber nicht nur auf den Export. Sie verlagern verstärkt auch Teile ihrer Wertschöpfungskette, um die Vorteile der globalen Arbeitsteilung zu nutzen. Dieser Trend zur Internationalisierung hat sich seit 1998 beschleunigt; Hauptzielgebiet ist Asien. Vor allem Indien mit einer Zunahme von 82 % und China mit 72 % profitieren davon.

Der Wechsel des Schwerpunkts von Westeuropa sowie den USA und Kanada nach Asien betrifft nicht nur die Produktion. Mehr und mehr verlagern die Firmen auch Teile ihrer Forschung und Entwicklung in den Fernen Osten. Die Studie unterstreicht, dass sich kein Unternehmen diesem Trend entziehen kann, wenn es weiter erfolgreich wirtschaften will.

Die Expansion in internationale Wachstumsmärkte bleibt für den deutschen Arbeitsmarkt nicht ohne Folgen. Auf der einen Seite verlagern die Unternehmen Arbeitsplätze weg aus Deutschland. Auf der anderen Seite sichern sie durch ihren Erfolg auf den wichtigsten Weltmärkten die Heimatbasis und bauen diese zum Teil auch aus. Wie die Untersuchung belegt, ist die Mitarbeiterzahl von international erfolgreichen Unternehmen zwischen 1998 und 2003 im Schnitt in Deutschland um 431 und im Ausland um 166 gestiegen. Im Gegensatz dazu ging die Mitarbeiterzahl bei den weniger erfolgreichen Firmen in Deutschland um 100 zurück, während sie im Ausland um 28 zunahm.

Innovationen helfen, den Wohlstand in Deutschland zu sichern und weiter auszubauen

Der deutliche Abstand der weniger erfolgreichen Unternehmen zu den erfolgreichen bei der Schaffung von Arbeitsplätzen hat zum Teil mit der mangelnden Professionalisierung der Unternehmensführung zu tun. Die Studie zeigt Schwächen unter anderem bei der Nutzung innovativer Finanzierungsinstrumente, den Prozessen zur Strategiebildung, der Weiterbildung von Mitarbeitern sowie bei der Flexibilisierung der Vergütung auf.

Die größte Differenz liegt aber zweifellos im Umgang mit Innovationen. Dies ist, wie die Studie belegt, in erster Linie ein Problem, das die Unternehmen für sich lösen müssen. Zugleich ist es aber auch ein gesellschaftliches Problem. Deutschlands Investitionen in Forschung und Entwicklung machen gerade mal 2,5 % des BIP aus. Die USA wenden 2,7 % ihres Volkseinkommens auf, Japan sogar 3 %.

Um international mithalten zu können, mahnen deshalb die Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzenden der befragten Unternehmen stärkere Anreize für renditestarke Investitionen in Forschung und Entwicklung, den Abbau von bürokratischen Hemmnissen sowie die Stärkung von Bildung und Weiterbildung an. Hilfreich wäre es auch, so der Tenor, die staatliche Unterstützung für die industrienaher Forschung zu intensivieren und institutionell besser zu koordinieren.

Die Firmen – und wir als Gesellschaft – müssen mehr denn je in Innovationen investieren. Davon hängt unsere Zukunft in Deutschland ab. Innovationen stärken die Unternehmen im internationalen Wettbewerb; sie sorgen für mehr Wachstum und Beschäftigung – auch in unserem Land. Dies sind unerlässliche Voraussetzungen, um unseren Wohlstand zu sichern und auszubauen. ■