

# Entwicklungsstrategien von Unternehmen



## Antwort

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn  
Susanne Schlepphorst  
Maximilianstraße 20  
53111 Bonn

Rücksendung per Fax:  
0228-7299734

**Bitte geben Sie Ihr Passwort an, das wir Ihnen  
in unserem Einladungsschreiben zugeschickt haben:** \_\_\_\_\_

### 1. Welche Position nehmen Sie im Unternehmen ein? [Bitte nur eine Antwort auswählen]

- |                                                                              |                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1 <input type="checkbox"/> Alleininhaber mit Geschäftsführungsfunktion       | 2 <input type="checkbox"/> Alleininhaber ohne Geschäftsführungsfunktion  |
| 3 <input type="checkbox"/> Gesellschafter mit Geschäftsführungsfunktion      | 4 <input type="checkbox"/> Gesellschafter ohne Geschäftsführungsfunktion |
| 5 <input type="checkbox"/> Angestellter Geschäftsführer                      | 6 <input type="checkbox"/> Leitender Angestellter                        |
| 7 <input type="checkbox"/> Davon trifft nichts zu, meine Funktion ist: _____ |                                                                          |

### 2. An welchen Zielen orientierte sich Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren?

	unwichtig		sehr wichtig		
	①	②	③	④	⑤
Maximale Steigerung des Gewinns.....1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maximale Erhöhung der Marktanteile.....2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maximale Steigerung der betrieblichen Effizienz.....3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Langfristige Erhöhung des Unternehmenswertes.....4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Größtmögliche Unabhängigkeit des Unternehmens.....5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung des Renommees des Unternehmens.....6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohes gesellschaftliches Engagement.....7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ökologische Nachhaltigkeit.....8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontinuität der Unternehmenspolitik.....9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Welche der folgenden Maßnahmen haben Sie in den letzten 5 Jahren ergriffen bzw. weiter verfolgt? [Mehrfachnennungen möglich]

- |                                                                         |                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 <input type="checkbox"/> Personalabbau                                | 2 <input type="checkbox"/> Auslagerung von Aufgaben an Externe ( <i>Outsourcing</i> )             |
| 3 <input type="checkbox"/> Re-/Neuorganisation interner Strukturen      | 4 <input type="checkbox"/> Preissenkung                                                           |
| 5 <input type="checkbox"/> Aus-/Weiterbildung der Belegschaft           | 6 <input type="checkbox"/> Kostensenkung                                                          |
| 7 <input type="checkbox"/> Forschung/Entwicklung (FuE)                  | 8 <input type="checkbox"/> Investition in neue Anlagen/Technologien etc.                          |
| 9 <input type="checkbox"/> Digitalisierung von Produktion/Vertrieb etc. | 10 <input type="checkbox"/> Kooperationen ( <i>mit Partnern aus Wirtschaft/Wissenschaft</i> )     |
| 11 <input type="checkbox"/> Zukauf von Unternehmen(-steilen)            | 12 <input type="checkbox"/> Verkauf von Unternehmen(-steilen)                                     |
| 13 <input type="checkbox"/> Erweiterung des inländischen Marktes        | 14 <input type="checkbox"/> Verbreiterung des Angebotes ( <i>Produkte/Dienstleistungen</i> )      |
| 15 <input type="checkbox"/> Auslandsaktivitäten                         | 16 <input type="checkbox"/> Leistungsanreize für die Mitarbeiter ( <i>materiell/immateriell</i> ) |
| 17 <input type="checkbox"/> Imagepflege/Neue Marketingstrategie         | 18 <input type="checkbox"/> Inanspruchnahme externer Beratung                                     |
| 19 <input type="checkbox"/> Firmenleitbild/Wertekodex                   | 20 <input type="checkbox"/> Keine                                                                 |

#### 3.1 [Wenn 3.(7)=Ja] Wie hoch war Ihr Aufwand für FuE im Vergleich zu dem Ihrer Konkurrenten?

- 1  niedriger                      2  in etwa gleich                      3  höher

##### 3.1.1 Wie haben Sie in den letzten 5 Jahren FuE betrieben?

- 1  im Unternehmen                      2  als Auftragsforschung                      3  beides

**3.2 [Wenn 3.(9)=Ja] Wie weit ist in den letzten 5 Jahren die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen im Vergleich zu der Ihrer Konkurrenten fortgeschritten?**

- 1  wir liegen zurück                      2  wir liegen gleich auf                      3  wir liegen vorne

**3.3 [Wenn 3.(10)=Ja] Welche Kooperationen hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren unterhalten? [Mehrfachnennungen möglich]**

- 1  mit Unternehmen unserer Branche            2  mit Unternehmen aus anderen Branchen  
3  mit Hochschulen/Forschungsinstituten    4  Sonstige, und zwar \_\_\_\_\_

**4. Welche Absatzmärkte haben Sie in den letzten 5 Jahren bedient? [Mehrfachnennungen möglich]**

- 1  Region → weiter mit Frage 5                      2  Deutschland → weiter mit Frage 5  
3  EU-Länder                                              4  Länder außerhalb EU

**4.1 Wie waren Sie in den letzten 5 Jahren auf diesen Auslandsmärkten aktiv? [Mehrfachnennungen möglich]**

- 1  Export                                              2  Eigene Produktions-/Vertriebs-/Servicegesellschaften  
3  Kooperationen                                  4  Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**4.2 Welcher Anteil am Umsatz ist in den letzten 5 Jahren schätzungsweise auf das Auslandsgeschäft entfallen? [Bitte nur eine Antwort auswählen]**

- 1  bis unter 10% des Umsatzes                      2  10 bis unter 25% des Umsatzes  
3  25 bis unter 50% des Umsatzes              4  mindestens 50% des Umsatzes

**5. Hat Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren Neuerungen auf den Markt gebracht oder im Unternehmen eingeführt? [Mehrfachnennungen möglich]**

- 1  Ja, und zwar
- 1.1  völlig neuartige (am Markt bisher einzigartige) Produkte/Dienstleistungen
  - 1.2  für das eigene Unternehmen neue Produkte/Dienstleistungen
  - 1.3  Verbesserung bestehender Produkte/Dienstleistungen
  - 1.4  Verbesserung der technologischen Prozesse im Unternehmen
  - 1.5  Grundlegende nicht-technologische Neuerungen (z.B. neue Marketingstrategie)
- 2  Nein

**6. Wie hat sich Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren vorwiegend am Markt positioniert?**

- Wettbewerb über hohe Qualität...    1.1  im Gesamtmarkt    1.2  im Nischenmarkt    1.3  weiß nicht  
Wettbewerb über niedrige Preise...    2.1  im Gesamtmarkt    2.2  im Nischenmarkt    2.3  weiß nicht

**7. Waren Sie in den letzten 5 Jahren mit mindestens einem Produkt Marktführer oder nach Marktanteilen unter den Top-3-Anbietern? Falls ja, in welchen Absatzmärkten? [Mehrfachnennungen möglich]**

- 1  Ja, und zwar
- 1.1  Marktführer lokal/regional                      1.2  Marktführer in Deutschland
  - 1.3  Marktführer in Europa                              1.4  unter den Top 3-Anbietern in der Welt
- 2  Nein

**8. Inwiefern trafen die folgenden Rahmenbedingungen in den letzten 5 Jahren auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft gar nicht zu			trifft voll zu		
	①	②	③	④	⑤	
Positive Entwicklung der Nachfrage .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ausreichende Verfügbarkeit von Fachkräften .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gute Infrastruktur (z.B. Breitbandversorgung, Verkehrsanbindung) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hohe Preise für Energie/Rohstoffe/Vorprodukte/Vorleistungen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hohe Steuer- bzw. Abgabentwicklung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hohe Bürokratiekosten .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sonstiges, und zwar _____ .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**9. Wie hat sich Ihre Branche in den letzten 5 Jahren entwickelt?**

	trifft gar nicht zu			trifft voll zu	
	①	②	③	④	⑤
Die Branche zeichnet sich durch einen starken Wettbewerb aus.....1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Branche wandelt sich stark.....2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Branche wächst stark.....3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. In welchem Jahr wurde Ihr Unternehmen gegründet?** \_\_\_\_\_ (Jahr)

**11. Bezeichnen Sie Ihr Unternehmen als Familienunternehmen?**

- 1  Ja                      2  Nein

**12. Wie sind die Unternehmensanteile auf die Anteilseigner prozentual verteilt?**

[Bitte berücksichtigen Sie ggf. neben direkten auch indirekte Beteiligungen]

*Eine indirekte Beteiligung liegt vor, wenn an Ihrem Unternehmen weitere Unternehmen beteiligt sind und der Eigentümer wiederum Anteile an diesen Unternehmen hält.*

Inhaber(-familien) mit dem höchsten Anteil                      ① ca. \_\_\_\_\_ (%)

Inhaber(-familien) mit dem zweithöchsten Anteil                      ② ca. \_\_\_\_\_ (%)

Weitere Inhaber(-familien)                      ③ ca. \_\_\_\_\_ (%)

Unternehmen, Stiftungen, Kapitalbeteiligungsgesellschaften etc.                      ④ ca. \_\_\_\_\_ (%)

Streubesitz                      ⑤ ca. \_\_\_\_\_ (%)

\_\_\_\_\_ = 100 %

**12.1 [Wenn 12.: ①+②=mindestens 50%] Welche Generation führt Ihr Unternehmen gegenwärtig? [Mehrfachnennungen möglich]**

- 1  Gründergeneration            2  2. Generation (Kinder des Gründers)            3  Weitere Generation

**13. Wer gehört der Geschäftsführung an? [Mehrfachnennungen möglich]**

- 1  Inhaber(-familien) mit dem höchsten Anteil            2  Inhaber(-familien) mit dem zweithöchsten Anteil  
3  Weitere Inhaber(-familien)            4  Angestellte Manager  
5  Familienangehörige, die nicht Anteilseigner sind    6  Sonstige, und zwar \_\_\_\_\_

**14. Wie viele Personen gehören der Geschäftsführung an?**            Insgesamt: \_\_\_\_\_ (Anzahl)  
darunter Frauen: \_\_\_\_\_ (Anzahl)

**15. Welcher Nationalität gehört die Geschäftsführung an? [Mehrfachnennungen möglich]**

- 1  deutsch                      2  andere EU-Nationalität                      3  Nationalität anderer Staaten

**16. In welche Altersspanne lassen sich die Geschäftsführer einordnen?**

Alter von \_\_\_\_\_ (Jahre) bis \_\_\_\_\_ (Jahre)

**17. In welcher Spanne liegt die Betriebszugehörigkeitsdauer der Geschäftsführer?**

Von \_\_\_\_\_ (Jahre) bis \_\_\_\_\_ (Jahre)

**18. Erfolgte in den letzten 5 Jahren ein personeller Wandel in der Geschäftsführung?**

[Mehrfachnennungen möglich]

- 1  Ja, und zwar    1.1  externe Manager traten ein/aus            1.2  Familienmitglieder traten ein/aus  
2  Nein

**19. Wie entwickelte sich Ihre Beschäftigtenzahl (inklusive Geschäftsführung) und Ihr Umsatz in den letzten Jahren?**

	2012	2013	2014	Prognose 2015
Beschäftigte (inkl. Geschäftsführung):	_____	_____	_____	_____
	(Anzahl)	(Anzahl)	(Anzahl)	(Anzahl)
Jahresumsatz:	_____ €	_____ €	_____ €	_____ €

**19.1 Wenn Sie sich die Entwicklung Ihres Unternehmens in den letzten 3 Jahren vor Augen führen: Würden Sie es als schnell wachsendes Unternehmen bezeichnen?**

- 1  Ja                      2  Nein

**20. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?** [Bitte nur eine Antwort auswählen]

- Einzelunternehmen                       GmbH                                       GmbH & Co. KG  
 UG (haftungsbeschränkt)             BGB-Gesellschaft                       OHG  
 KG                                                       AG                                               Andere: \_\_\_\_\_

**21. In welchem Bundesland ist Ihr Unternehmen ansässig:** \_\_\_\_\_

**22. In welchem Wirtschaftszweig ist Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig?**

[Bitte nur eine Antwort auswählen]

- Verarbeitendes Gewerbe/Bergbau/Energie     Bauwirtschaft  
 Einzel-/Groß-/Versandhandel                       Hotel- und Gaststättengewerbe  
 Verkehr/Logistik                                       Informations- und Kommunikationstechnologie  
 Finanzdienstleistungen/Versicherungen         Unternehmensnahe Dienstleistungen  
 Personenbezogene Dienstleistungen/  
 Erziehung/Gesundheit/Kultur                       Sonstige \_\_\_\_\_

**23. Wie hoch ist die Eigenkapitalquote Ihres Unternehmens aktuell (Verhältnis des Eigenkapitals zur Bilanzsumme bzw. Summe der Überschüsse)?** [Bitte nur eine Antwort auswählen]

- 0 %                                                       1 % bis unter 5 %                               5 % bis unter 10 %  
 10 % bis unter 15 %                               15 % bis unter 20 %                               20 % bis unter 25 %  
 25 % bis unter 35 %                               35 % bis unter 50 %                               50 % bis unter 100 %  
 100 %

**24. Wie hoch war die Eigenkapitalquote Ihres Unternehmens in den letzten 5 Jahren?**

[Bitte nur eine Antwort auswählen]

- 0 %                                                       1 % bis unter 5 %                               5 % bis unter 10 %  
 10 % bis unter 15 %                               15 % bis unter 20 %                               20 % bis unter 25 %  
 25 % bis unter 35 %                               35 % bis unter 50 %                               50 % bis unter 100 %  
 100 %

**25. In welchem Umfang treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

	trifft gar nicht zu		trifft voll zu		
	①	②	③	④	⑤
Finanzielle Unabhängigkeit ist mir/uns sehr wichtig .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sind mit der finanziellen Situation unseres Unternehmens sehr zufrieden .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir nehmen risikoreiche Investitionen für eine hohe Rendite in Kauf .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben eine Eigenkapitalquote erreicht, die wir als optimal ansehen .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Aufnahme von Fremdkapital soll möglichst vermieden werden .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreditverhandlungen mit Banken waren stets erfolgreich .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bankvorschriften Basel II und III erschweren die Kreditaufnahme .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Verhältnis zu unseren Banken hat sich seit der Finanzkrise verschlechtert .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel ist für uns von großer Bedeutung .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerliche Aspekte werden bei Finanzierungsfragen berücksichtigt .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**26. Bitte nennen Sie uns ein oder zwei wichtige Themen, denen sich Ihr Unternehmen in absehbarer Zukunft zu stellen hat.**

Thema 1: \_\_\_\_\_

Thema 2: \_\_\_\_\_

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Möchten Sie die Ergebnisse dieser Studie erhalten?

- Ja, per E-Mail (Ihre E-Mail-Adresse darf nur zu diesem Zweck genutzt werden und wird danach gelöscht)  
 Nein