

Fokus Volkswirtschaft

Nr. 20, 2. Mai 2013

Learn To Succeed: Wie der Mittelstand vom internationalen Ideenaustausch profitiert

Autoren:

Dr. Philipp Brutscher, Telefon 069 7431-9592

Dr. Michael Schwartz, Telefon 069 7431-8695, research@kfw.de

Projektverantwortung: Michael Bretz (Creditreform), Dr. Margarita Tchouvakhina (KfW)

Die Wettbewerbsfähigkeit der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) erfordert heutzutage mehr denn je die Fähigkeit, sich in globalisierten Märkten zu behaupten. Eine aktive Offenheit gegenüber neuen Ideen – und insbesondere gegenüber Ideen aus dem Ausland – ist hierfür von erheblicher Bedeutung. Dies ist das zentrale Ergebnis einer von der KfW gemeinsam mit dem Verband der Vereine Creditreform durchgeführten Untersuchung.¹

Die aktive und systematische Suche und Nutzung von Ideen aus dem Ausland kann die Produktivität von Unternehmen nahezu verdoppeln. Insbesondere für KMU mit relativ niedriger Produktivität ist das Lernen von international Best-Practice von Bedeutung.

Eine Verkümmern eigener Forschung und Entwicklung ist indes durch die Nutzung von Ideen aus dem Ausland nicht zu befürchten. Im Gegenteil: Bei jedem dritten Unternehmen werden durch die Ideensuche sogar zusätzliche FuE-Anstrengungen angeregt.

Die Suche nach Ideen im Ausland: Für KMU die Normalität

31 % der mittelständischen Unternehmen haben bereits neue Ideen aus dem Ausland für das eigene Unternehmen übernommen. Bei einem Drittel dieser KMU hat eine systematische Suche zum Erfolg geführt – knapp zwei Drittel der Unternehmen sind hingegen per Zufall auf eine Idee im Ausland gestoßen und

haben diese genutzt. Insgesamt besitzen größere Mittelständler eine circa 2,5-fach höhere Wahrscheinlichkeit, eine Idee zu übernehmen, als kleinere KMU.²

20 % der KMU haben bislang noch keine Ideen aus dem Ausland verwendet, sehen sich aber regelmäßig danach um.

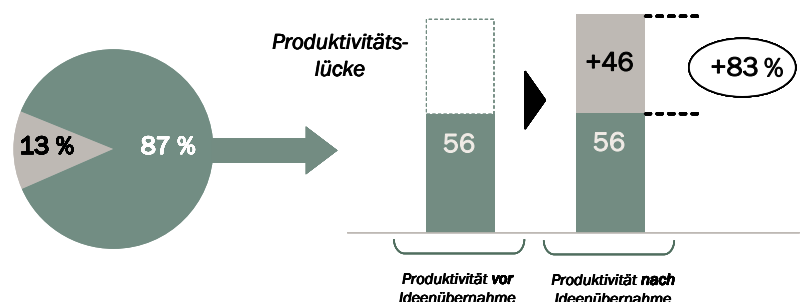
Regional steht das europäische Ausland an erster Stelle: 86 % der KMU suchen in EU-Ländern nach neuen Ideen. Treibende Faktoren dürften hier die räumliche Nähe sowie die Vergleichbarkeit von Kundenpräferenzen, Sprache und Geschäftsabläufen sein.

Ideen aus dem Ausland führen zu deutlichen Produktivitätsgewinnen

Übernehmen KMU eine Idee aus dem Ausland, so führt dies in 87 % der Fälle zu signifikanten Produktivitätsgewinnen (Grafik 1): Im Durchschnitt erhöht sich die Produktivität bei diesen Unternehmen um erstaunliche 83 %. Am stärksten profitieren dabei kleinere KMU

Grafik 1: Zusammenhang zwischen der Übernahme von Ideen aus dem Ausland und Arbeitsproduktivität

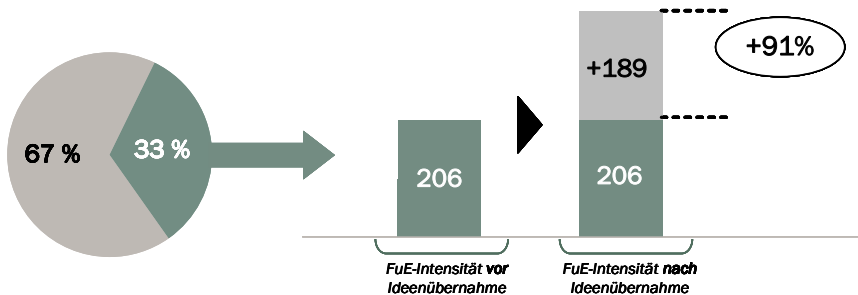
Normierte Werte: 100 entspricht der durchschnittlichen Arbeitsproduktivität über alle Unternehmen



Quelle: KfW-/Creditreform Erhebung 2012.

Grafik 2: Zusammenhang zwischen der Übernahme von Ideen aus dem Ausland und FuE-Intensität

Normierte Werte: 100 entspricht der durchschnittlichen FuE-Intensität über alle Unternehmen



Quelle: KfW-/Creditreform Erhebung 2012.

Angesichts der enormen Produktivitätseffekte aus der Übernahme von Ideen (auch aus dem Ausland) ist es also gut möglich, dass bei der Internationalisierung der KMU die Suche nach Ideen der Suche nach Märkten vorausgeht, vor allem bei der erstmaligen Aufnahme von Auslandsaktivitäten.

Keine Verdrängung von FuE in Deutschland

Befürchtungen, die Nutzung von Ideen aus dem Ausland könnten zu einer Verminderung der eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (FuE) führen, bestätigen sich nicht: Ideen aus dem Ausland verdrängen eigene FuE-Aktivitäten im deutschen Mittelstand nicht. Im Gegenteil: Für ein Drittel der KMU hat die Ideennutzung einen kausal positiven Effekt auf die eigenen FuE-Anstrengungen (Grafik 2). Die Hebelwirkung ist auch hier enorm: Durch die Ideennutzung steigern die betreffenden KMU ihren FuE-Indexwert von 206 auf einen Wert von 395 (+91%).

Auch hier zeigen Detailanalysen, dass in erster Linie kleinere KMU von der Nutzung von Ideen aus dem Ausland profitieren. Im Unterschied zu den kleinen Unternehmen in der Produktivitätsanalyse sind diese kleinen Unternehmen jedoch bereits sehr produktiv. Warum? Ihre FuE-Intensität war vor der Ideennutzung bereits überdurchschnittlich hoch und ihre absorptiven Fähigkeiten (die Fähigkeit, den Nutzen externer Ideen zu erkennen, zu verstehen und anzuwenden) daher auch.⁷

Mangelnde absorptive Fähigkeiten dürften auch erklären, warum bei den ande-

ren 67 % der KMU die Ideennutzung keinen erkennbar positiven Effekt auf die eigene FuE-Intensität hat. Diesen Unternehmen fehlt es höchstwahrscheinlich an den internen Kapazitäten und an Knowhow: Die mittlere FuE-Intensität dieser Gruppe liegt vor der Ideennutzung bei 51 % des Durchschnittswertes.

Sowohl die Nutzung von Produkt- als auch von Prozessideen bringt Erfolg

Die Nutzung von Ideen aus dem Ausland hat für weite Teile der KMU einen positiven Effekt hinsichtlich ihrer Produktivität bzw. FuE-Aktivitäten. Dies wirft die Frage auf: Welche Ideen sind dabei besonders Erfolg versprechend?

Mit Blick auf die Produktivitätseffekte lässt sich diese Frage schnell beantworten: Es finden sich keine Indizien für einen besonders Erfolg versprechenden Ideentypus. Produkt- und Prozessideen sind gleichermaßen produktivitätssteigernd.

Anders verhält es sich mit Blick auf die FuE-Effekte. 71 % der Unternehmen, deren FuE-Aktivitäten am Ende auch von Ideen aus dem Ausland profitieren, halten gezielt nach Produktideen Ausschau.

Grafik 3: Einfluss verschiedener Suchstrategien auf die Wahrscheinlichkeit, eine Idee aus dem Ausland zu übernehmen

Balkenwerte in Prozentpunkten



Quelle: KfW-/Creditreform Erhebung 2012.

Unter allen suchenden KMUs sind es lediglich 51 %.

Nicht alle Suchstrategien bringen Nutzen – Mitarbeiter mit Auslandserfahrung dagegen schon

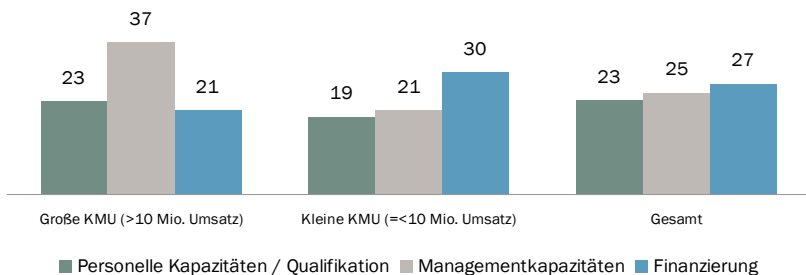
KMU suchen auf vielfältige Weise im Ausland nach Ideen. Am häufigsten wird das Internet als Informationsquelle genutzt (47 % der Unternehmen). Aus der Fachpresse entnehmen 18 % der KMU Anregungen, 13 % besuchen internationale Fachausstellungen und 7 % führen eigene Marktstudien durch. Daneben existieren eine Reihe weiterer Suchstrategien. Die Häufigkeit der Nutzung sagt allerdings wenig über den tatsächlichen Nutzen. Vielmehr zeigen nähere Analysen, dass aus der Fülle an Suchstrategien lediglich vier einen statistisch nachweisbar positiven Einfluss darauf nehmen, dass eine Idee auch tatsächlich übernommen wird (Grafik 3).

Den mit Abstand stärksten Einfluss übt dabei die gezielte Suche nach Bewerbern mit Auslandserfahrung aus. Die Nutzungswahrscheinlichkeit erhöht sich für diese KMU ceteris paribus um 26 Prozentpunkte. Der Besuch internationaler Fachausstellungen (+20 Prozentpunkte) hat eine ähnliche Wirkung wie die Durchführung eigener Marktstudien (+19 Prozentpunkte). Eine Teilnahme an branchenübergreifenden Veranstaltungen wirkt ebenfalls positiv (+12 Prozentpunkte).

Dass zielgerichtetes „Fahnden“ der KMU nach potenziellen Beschäftigten mit Auslandserfahrung stark positiv wirkt, unterstreicht die Bedeutung des Transfers von personengebundenem (Erfahrungs-) Wissen in der Wissensökonomie. Ebenfalls in diese Richtung deutet, dass der Besuch internationaler Fachausstellungen und branchenübergreifender Veran-

Grafik 4: Die häufigsten Barrieren bei der Übernahme von Ideen aus dem Ausland

Nach Umsatzgrößenklassen, Häufigkeit der Nennung in Prozent



Quelle: KfW-/Creditreform Erhebung 2012.

staltungen positive Effekte generiert. Denn auch hier spielt die Übertragung personengebundenen Wissens eine wichtige Rolle. Studien belegen eindeutig, dass insbesondere die oftmals auf informeller Ebene ablaufenden Prozesse im Rahmen solcher Veranstaltungen eine wesentliche Quelle für den Ideenaustausch sind.⁸

Finanzierung, Managementkapazitäten und Fachkräftemangel hemmen am meisten

Verschiedene Hemmnisse erschweren die Nutzung von Ideen aus dem Ausland und verhindern so oftmals das Eintreten der aufgezeigten Produktivitätssteigerungen bzw. FuE-Hebeleffekte. Die drei häufigsten Barrieren zeigt Grafik 4. Die Finanzierung der Suchstrategien (beispielsweise Reisekosten, Kosten der Erstellung von Marktstudien) ist die am häufigsten genannte Barriere (27 % Nennungen), vor allem für kleinere Mittelständler (30 %). Damit zeigt sich auch für diesen hier betrachteten Teilaspekt der Internationalisierungsaktivitäten von KMU, dass mit sinkender Unternehmensgröße Finanzierungshemmnisse an Bedeutung gewinnen.

Fehlende Expertise des Managements bei der Umsetzung nennen 25 % der KMU als Hemmfaktor. Hier sind es insbesondere größere Mittelständler (37 %). Sie sind häufiger mit komplexeren Bedingungen konfrontiert (in mehreren Märkten parallel aktiv, regional diversifizierter), was ein systematisches Ideenmanagement erschweren könnte. Schwierigkeiten bei den personellen Kapazitäten und bei der Qualifikation der eigenen Mitarbeiter führen 23 % der KMU als Hemmnis an. Hierunter dürften u. a. unzureichend ausgeprägte interkulturelle Kompetenzen und Sprachbarrieren fallen.

Implikationen

Der Mittelstand profitiert in hohem Maße vom internationalen Handel mit Produkten und Dienstleistungen, aber auch in erheblichem Umfang von der internationalen Vernetzung – durch den Austausch von Ideen. Genau dies belegt der vorliegende Beitrag. Die Analysen lassen drei wesentliche Implikationen erkennen.

Erstens: Mittelständler können durch die Nutzung von Ideen aus dem Ausland oft ihre Produktivität und /oder FuE-Intensität steigern. Hier liegt noch erhebliches

schlummerndes Potenzial, denn: 50 % der KMU haben bislang weder Ideen übernommen noch gesucht. Allerdings würde die Hälfte dieser KMU besonders stark von einer Ideennutzung profitieren. Ihre Produktivität liegt weit unter dem Durchschnitt. Dies sind in erster Linie kleine KMU mit unter 10 Mio. EUR Umsatz (83 %) sowie Dienstleister. In Zusammenarbeit mit Wirtschaftsverbänden können Unternehmen hier selbst gezielt viel tun. Die Politik ist aufgefordert die entsprechende Unterstützung zu geben und das bestehende Angebot transparenter zu vermitteln.

Zweitens: Erfolgreicher Transfer von Ideen und Wissen setzt Kommunikation und Interaktion voraus. Nur so kann personengebundenen Wissen effektiv übertragen und genutzt werden. Wichtig ist, die Barrieren für den Austausch personengebundenen Wissens – über die bestehenden Initiativen hinaus – weiter abzubauen.

Drittens: Die Ideennutzung aus dem Ausland kurbelt unternehmenseigene FuE-Anstrengungen an. Dies ist gerade vor dem Hintergrund aktueller Sorgen um den zunehmenden Rückzug des Mittelstands aus eigener FuE-Tätigkeit von Relevanz.⁹ Die Vergangenheit lehrt, dass meist diejenigen Unternehmen im Wettbewerb bestehen, die FuE- und Innovationsanstrengungen unternehmen. Der FuE-Hebel kann zum Zugewinn technologischen Knowhows für KMU führen. Das zahlt sich langfristig aus.

Weitere Publikationen zum Thema:

[„Internationalisierung im deutschen Mittelstand. Step by step zum global Player“](#)

[„Über Export zur Auslandsinvestition: Mittelstand erschließt Auslandsmärkte“](#) ■

¹ Zur Datengewinnung wurde in Kooperation mit dem Verband der Vereine Creditreform e. V. eine schriftliche Befragung von 28.165 Unternehmen durchgeführt. Befragt wurden dabei alle Mitgliedsunternehmen von Creditreform mit mindestens 30 Beschäftigten. Der Erhebungszeitraum war vom 26.03.2012 bis zum 20.04.2012. Der Rücklauf betrug 3.594 Unternehmen (12,7 %). Diese Unternehmen bilden die Datenbasis der vorliegenden Studie.

² Wir definieren größere Mittelständler als Unternehmen über 50 Mio. EUR Jahresumsatz und kleinere KMU als Unternehmen bis zu 5 Mio. EUR Jahresumsatz.

³ Für die Richtung der Kausalität wird mithilfe eines 2SLS Verfahrens kontrolliert. Dabei nutzen wir den Zusammenhang zwischen der Entfernung zur nächsten Landesgrenze als Instrumentalvariable für die Nutzung von Ideen aus dem Ausland. Der Zusammenhang ist besonders ausgeprägt für Unternehmen deren Geschäftsleitung keine Hochschulbildung vorzuweisen hat. Die Ergebnisse der 2SLS Schätzung weisen ein erhebliches Maß an Heterogenität vor. Dies wurde mittels eines Finite Mixture Verfahrens adressiert.

⁴ Wir grenzen die beiden Gruppen mittels eines Finite Mixture Models von einander ab.

- ⁵ Vgl. Alvarez, R. and R. Lopez (2005), Exporting and firm performance: Evidence from Chilean plants, *Canadian Journal of Economics* 38, 1384–1400. – Eliasson, K., Hansson, P. and M. Lindvert (2012), Do firms learn by exporting or learn to export? Evidence from small and medium-sized enterprises, *Small Business Economics* 39, 453–472.
- ⁶ Vgl. Brutscher, P., Raschen, M., Schwartz, M. und V. Zimmermann (2012): Internationalisierung im deutschen Mittelstand. Step by Step zum Global Player. KfW Research, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.
- ⁷ Vgl. Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1989) 'Innovation and learning: the two faces of R&D', *The Economic Journal*, Vol. 99, pp.569–596. – Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990) 'Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp.128–152.
- ⁸ Von Hippel, E. and S. Schrader (1996): „Managed“ informal information trading: the oil scout system in oil exploration firms, *International Journal of Technology Management* 11, 207–218. – Pyka, A. (1997): Informal networking, *Technovation* 17, 200–207.
- ⁹ Zimmermann, V. (2013): Der Innovationsmotor im Mittelstand stottert, Fokus Volkswirtschaft Nr. 13, KfW Research, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.