

Fokus Volkswirtschaft

Nr. 11, 28. November 2012

To be the Leader of the Pack? Innovationsstrategien im Mittelstand

Autor: Dr. Volker Zimmermann, Telefon 069 7431-3725, research@KfW.de

Nischenstrategien überwiegen bei der Ausrichtung der Innovationsanstrengungen mittelständischer Unternehmen. Marktneuheiten werden dabei vergleichsweise selten hervorgebracht. Die Innovationsanstrengungen zielen in erster Linie auf die Diffusion von Neuerungen ab und tragen zur Wettbewerbsfähigkeit in der Breite des Unternehmenssektors bei. Rund ein Viertel der innovierenden Mittelständler verfolgt bei der Einführung von Produkten und Technologien Vorreiterstrategien. Neben jungen Hightech-Unternehmen sind dies vor allem größere Mittelständler. Damit Deutschland im internationalen Innovationswettbewerb nicht weiter zurückfällt, müssen auch Mittelständler ihre Innovationsanstrengungen ausbauen, um neue Technologien schneller zu adaptieren und häufiger als bislang Vorreiterstrategien einzuschlagen.

Die Rolle von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Innovationsprozess ist in der ökonomischen Literatur vielfach kontrovers diskutiert worden. Bereits Schumpeter hob in seinen frühen Arbeiten die wichtige Rolle des Entrepreneurs hervor, der als „dynamischer Unternehmer“ wesentlich zum strukturellen Wandel beiträgt. Später betonte er die hohe Innovationskraft großer, marktmächtiger Unternehmen.¹ Dank umfangreicher Ressourcen haben letztere Vorteile bei der Finanzierung risikobehafteter FuE-Investitionen und können Pioniergewinne besser abschöpfen. Die Organisationsstruktur großer Unternehmen ist allerdings schwerfälliger. Anders als in KMU behindern lange Entscheidungswege die Umsetzung risikoreicher Projekte und können demotivierend wirken.² Gemäß der aktuellen Erhebung des KfW-Mittelstandspanels sind 30 % der

Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 500 Mio. EUR Innovatoren; d. h. sie haben in den zurückliegenden drei Jahren neue Produkte oder Produktionsverfahren im Unternehmen eingeführt.

Vor dem Hintergrund der zentralen Bedeutung eines leistungsfähigen Innovationsystems für den Wohlstand in Deutschland wird im Folgenden untersucht, wie Mittelständler, die eigene Innovationsaktivitäten unterhalten, sich im Innovationswettbewerb positionieren.³

Nischenstrategien dominieren im Mittelstand

Die Schaffung individueller Lösungen für einzelne Kunden wird mit einem Anteil von 67 % der innovierenden mittelständischen Unternehmen am häufigsten als Innovationsstrategie eingeschlagen (siehe Grafik 1).⁴ Auf Rang zwei folgt mit 50 % der Nennungen die Spezialisierung auf einzelne Marktsegmente. Beide Strategien zählen zu den Nischenstrategien, bei denen durch besondere Produkteigenschaften bzw. Leistungsvorteile auf einen Qualitäts-

wettbewerb abgezielt wird. Insbesondere bei kleinen KMU sind diese Strategien verbreitet.

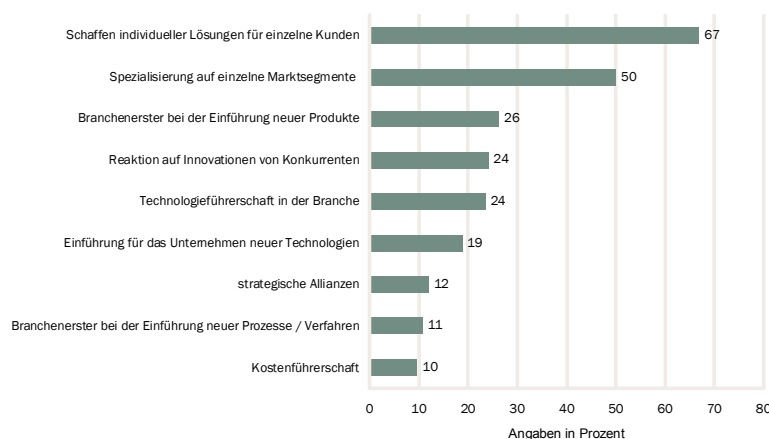
Die Schaffung individueller Kundenlösungen beinhaltet, sich durch die Modifikation von Produkten und Technologien entsprechend den Kundenwünschen von seinen Wettbewerbern abzusetzen. Eine Spezialisierung auf einzelne Marktsegmente verfolgt das Ziel, durch die Besetzung von Nischenmärkten die Wettbewerbsintensität, denen das eigene Unternehmen ausgesetzt ist, zu mindern. Der Knowhow-Vorsprung, der bei beiden Strategien durch die Herstellererfahrung im Marktsegment und durch eine gute Kenntnis der Kundenpräferenzen entsteht, macht es potenziellen Newcomern schwer, in den entsprechenden Markt einzutreten.

Marktneuheiten werden bei beiden Strategien vergleichsweise selten hervorgebracht: Die Anteile originärer Prozess- bzw. Produktinnovatoren an den jeweiligen Innovatoren betragen für das Schaffen individueller Lösungen 19 bzw. 16 %, für die Spezialisierung auf Marktsegmente 17 bzw. 15 % (siehe Grafik 2).

Vorreiter bei Produkten und Technologien: jeder vierte Mittelständler...

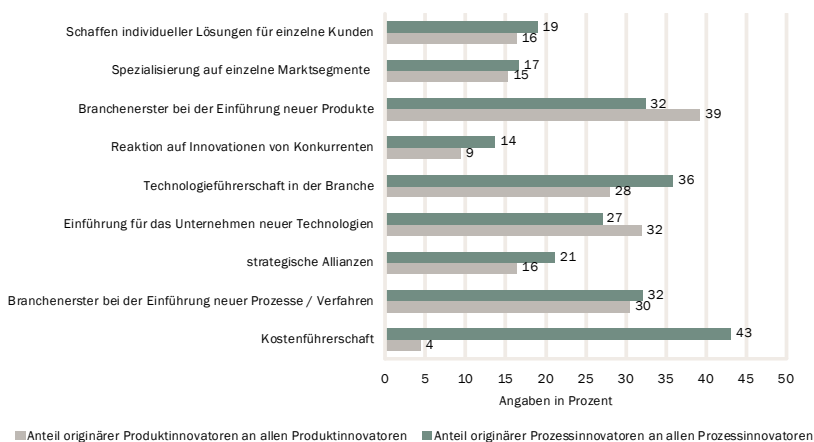
Rund 26 % der innovierenden Unternehmen verfolgen das Ziel, „Branchenerster“ bei der Einführung neuer Produkte und

Grafik 1: Innovationsstrategien im Mittelstand 2008–2010



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2011.

Grafik 2: Anteile originärer Innovatoren an den jeweiligen Innovatoren insgesamt 2008–2010



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2011.

größeren Hightech-Mittelständlern (50 und mehr Beschäftigte) am häufigsten genannt wird (71 %).

Knappe Ressourcen zwingen kleine Hightech-KMU zur Fastest Follower Strategie

Kleine Hightech-KMU verfolgen mit 38 % am häufigsten die Strategie der (schnellen) Übernahme neuer Technologien. Der entsprechende Wert für die größeren Hightech-Mittelständler lautet dagegen nur 27 %. Eine Strategie der schnellen Adaptation neuer Technologien sollte für kleine KMUs vor allem wegen ihrer beschränkten Ressourcen häufig die gangbarste Alternative darstellen.

Junge Hightech-Unternehmen: Quelle radikaler Innovationen

Junge Hightech-Unternehmen⁶ greifen neue Technologien häufiger als andere Unternehmen auf und entwickeln als erste daraus marktgängige Produkte. Mit 48 bzw. 49 %, die „Branchenerster“ bei der Einführung von Produkten bzw. Prozessen als Innovationsstrategie nennen, liegen die entsprechenden Anteile in keiner KMU-Gruppe höher. Bezüglich der Technologieführerschaft werden sie mit 57 % lediglich von den größeren Hightech-Unternehmen überboten. Entsprechend des starken Gewichts der Vorreiterstrategien spielt bei Hightech-Startups die Reaktion auf Innovationen von Wettbewerbern mit 8 % die im Vergleich zu den anderen KMU-Gruppen geringste Bedeutung.

Fazit

Im Mittelstand überwiegen bezüglich der Ausrichtung der Innovationsanstrengungen Nischenstrategien. Die am häufigsten eingeschlagenen Strategien zielen auf eine qualitative Unterscheidung des eigenen Produktangebots von jenem der Wettbewerber sowie eine Konzentration auf einzelne Marktsegmente ab. Preisstrategien spielen dementsprechend eine untergeordnete Rolle. Die daraus resultierenden Innovationen stellen häufig Modifikationen und Weiterentwicklungen dar, seltener Marktneuheiten. Insgesamt bewirken die Innovationsanstrengungen innovativer Mittelständler somit vor allem die Diffusion von Neuerungen in der Wirtschaft und tragen somit zum Strukturwandel und zur Wettbewerbsfähigkeit in der Breite des Unternehmenssektors bei.

Dienstleistungen zu sein. Das Erfolgsrezept: Durch einen zeitlichen Vorsprung gegenüber Konkurrenten ziehen die Unternehmen die Nachfrage auf sich, um die bei Marktneuheiten typischerweise hohe Zahlungsbereitschaft der Kunden abzuschöpfen. Diesem Vorteil steht jedoch auch das hohe Risiko eines Fehlschlags gegenüber. Unternehmen, die dieser Strategie folgen, weisen – wenig überraschend – mit 39 % den höchsten Anteil originärer Produktinnovatoren auf. Dass eine solche Strategie häufig auch mit der Entwicklung neuer Produktionsverfahren einhergeht, beweist der mit 32 % ebenfalls hohe Anteil an originären Prozessinnovatoren.

Die Technologieführerschaft – verfolgt von 24 % der Innovatoren – betont, neue technologische Entwicklungen als Erster umzusetzen und so ebenfalls „First-Mover“-Vorteile zu erzielen. Dementsprechend hoch sind auch bei dieser Strategie die Anteile der originären Innovatoren. Gerade die erstmalige Umsetzung von neuem, technologischem Wissen in eine kommerzielle Nutzung macht die Verfolgung dieser Strategie besonders ressourcenintensiv und risikoreich.

...und ebenso viele Nachzügler

Dagegen stellt die mit 24 % ebenso häufig genannte Strategie der Reaktion auf Innovationen von Wettbewerbern eine „defensiv“ ausgerichtete Innovationsstrategie dar. Die bloße Anpassung der Produkte und Herstellungsverfahren an ein sich wandelndes Umfeld hat zur Folge, dass Marktneuheiten seltener als bei anderen Strategien entwickelt werden.

Kostenführerschaft nachrangiges Ziel im Mittelstand

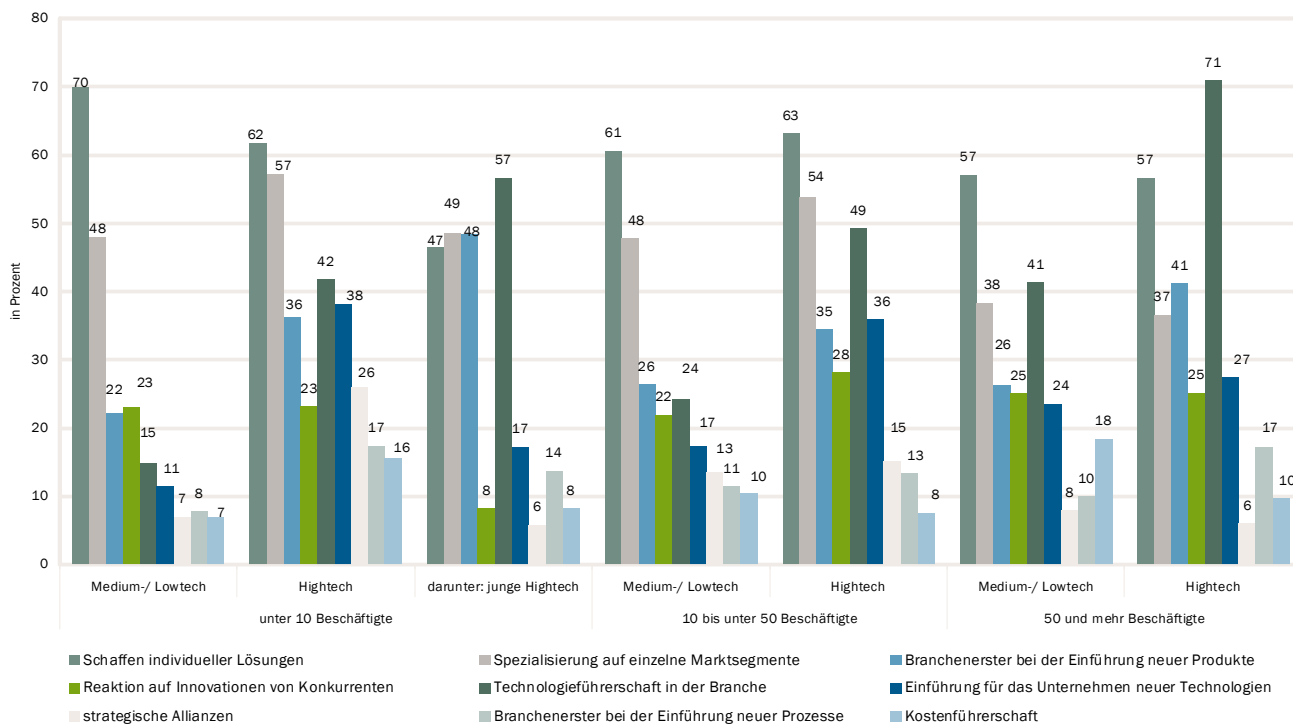
Anders als die Technologieführerschaft, die auf einen Qualitätswettbewerb abzielt, ist die Kostenführerschaft in Märkten mit homogenen Gütern, auf denen ein starker Preiswettbewerb vorherrscht, von Bedeutung. Die Kostenführerschaft ermöglicht es, hohe Marktanteile zu erreichen und stellt somit die gegensätzliche Strategie zu den Differenzierungsstrategien dar. Die seltene Nennung dieser Strategie durch mittelständische Unternehmen (10 %) ist auf deren spezifische Nachteile bei einem Preiswettbewerb gegenüber großen Unternehmen zurückzuführen: Großunternehmen können die Entwicklungskosten auf hohe Stückzahlen umlegen und so (neue) Produkte und Dienstleistungen zu vergleichsweise niedrigen Preisen anbieten.

Die Kostenführerschaft bedeutet in erster Linie eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung neuer Produktionsverfahren.

Technologieführerschaft erfordert hohe FuE-Anstrengungen

Eine Strategie der Technologieführerschaft wird vor allem von großen mittelständischen Unternehmen oder Mittelständlern mit hohen FuE-Anstrengungen eingeschlagen (siehe Grafik 3).⁵ Dies sowie das häufigere Vorkommen dieser Strategie mit zunehmender Unternehmensgröße belegt, dass die Bereitstellung umfangreicher Ressourcen für die Durchführung einer solchen Strategie erforderlich ist. Mit 15 % verfolgen kleine Unternehmen mit niedriger FuE-Intensität eine solche Strategie daher am seltensten, während sie bei den

Grafik 3: Innovationsstrategien von KMU-Gruppen 2008–2010



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2011.

Strategien, die auf eine Vorreiterrolle abzielen und im verstärkten Maß originäre Innovationen hervorbringen, sind im Mittelstand jedoch nicht selten. Rund ein Viertel der innovierenden Mittelständler strebt an, Technologieführer zu sein oder neue Produkte schneller als die Wettbewerber auf den Markt zu bringen. Dass es sich hierbei vorrangig um Unternehmen mit hohen eigenen FuE-Anstrengungen handelt, unterstreicht die Bedeutung umfangreicher FuE-Tätigkeit als wesentlichen Inputfaktor für diese Art der Innovationsstrategie. Insbesondere größere Mittel-

ständler heben auf Vorreiterstrategien ab, während kleinere KMU eher Nischenstrategien ergreifen. Auch Hightech-Unternehmen schlagen häufiger First-Mover-Strategien ein.

Was die Innovationsaktivitäten und Wettbewerbsfähigkeit anbelangt, sind Mittelständische Unternehmen und der Unternehmenssektor insgesamt im internationalen Vergleich derzeit noch gut aufgestellt. Allerdings hat Deutschland im langfristigen Vergleich seine führende Rolle als Forschungsnation eingebüßt. Darüber hinaus

droht Deutschland weiter an Terrain zu verlieren, da aufkommende Schwellenländer gerade in den traditionellen deutschen Kompetenzfeldern aufholen. Um nicht weiter zurückzufallen, ist neben einer schnelleren Diffusion von Techniken in der Wirtschaft verstärkt die Entwicklung neuer Technologien notwendig. Für den Mittelstand bedeutet dies, dass auch bei einer Konzentration auf enge Marktsegmente zukünftig verstärkt auf die Entwicklung von Markneuheiten fokussiert werden sollte. ■

¹ Vgl. Schumpeter, J. (1912), Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung sowie Schumpeter, J. (1939), Business Cycles, im Vergleich zu Schumpeter, J. (1946), Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie.

² Für einen Überblick vgl. Acs, Z. J. und D. B. Audretsch (1992), Innovationen durch kleine Unternehmen.

³ Das KfW-Mittelstandspanel 2011 ist eine repräsentative Unternehmensbefragung. Es umfasst die Antworten von über 12.000 Mittelständlern mit einem Jahresumsatz von bis zu 500 Mio. EUR. Insbesondere werden dabei auch die Unternehmen von weniger als fünf Beschäftigten einbezogen, welche nach Berechnungen mit dem KfW-Mittelstandspanel mehr als vier Fünftel der mittelständischen Unternehmen in Deutschland ausmachen und in vergleichbaren Datensätzen in der Regel nicht berücksichtigt werden. Vgl. Reize, F. (2011), KfW-Mittelstandspanel 2011: Mittelstand gut gerüstet gegen zunehmende Finanzierungsrisiken und konjunkturelle Abschwächung.

⁴ Um die Ausrichtung der eigenen Innovationsanstrengungen zu charakterisieren, konnten die befragten Unternehmen mehrere Innovationsstrategien angeben.

⁵ In Anlehnung an die für Wirtschaftszweige übliche Definition werden Unternehmen mit einer FuE-Intensität von über 7 % – gemessen als FuE-Aufwendungen bezogen auf den Jahresumsatz – als Hightech-Unternehmen bezeichnet.

⁶ Als „jung“ werden Unternehmen bezeichnet, die maximal 10 Jahre alt sind. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen, die jünger als 3 Jahre alt sind, im KfW-Mittelstandspanel aus erhebungstechnischen Gründen kaum vorkommen.