

»» Unternehmen mit Vorreiterstrategien gehen Innovationen und Digitalisierung breiter an und führen ambitioniertere Vorhaben durch

Nr. 473, 18. Oktober 2024

Autor: Dr. Volker Zimmermann, Telefon 069 7431-3725, volker.zimmermann@kfw.de

Zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass die gewählte Wettbewerbsstrategie maßgeblich die Durchführung von Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten beeinflusst. Dies betrifft nicht nur die Häufigkeit solcher Projekte oder die dafür aufgewendeten Ausgabenvolumina, sondern auch die Breite und das Ambitionsniveau der Innovations- und Digitalisierungsvorhaben.

Unternehmen, die die Strategie „Expansion durch Innovation“ verfolgen, führen alle abgefragten Innovations- und Digitalisierungsprojekte deutlich häufiger durch als andere Unternehmensgruppen. Diese Unternehmen setzen besondere Schwerpunkte auf Dienstleistungsinnovationen (+130 %), die Digitalisierung von Marketing und Vertrieb (+138%), von Produkten und Dienstleistungen (+106 %) sowie die Steigerung ihrer digitalen Kompetenzen (+98 %). Sie können als Vorreiter in Bezug auf Innovation und Digitalisierung gelten.

Unternehmen mit der Strategie „Produktdifferenzierung“ gehen ebenfalls alle Arten von Innovationsvorhaben häufiger an als Unternehmen mit nur mittelstark ausgeprägter strategischer Orientierung (+21 bis +34 %). Bei der Digitalisierung konzentrieren sie sich auf den Knowhow-Aufbau (+23 %), die Reorganisation von Workflows (+13 %), die Digitalisierung des Kontakts zu Kunden und Zulieferern (+11 %) sowie die Verknüpfung der IT zwischen betrieblichen Funktionsbereichen (+11 %). Diese Unternehmen zeichnen sich somit ebenfalls durch die Breite ihrer Innovationsvorhaben und die Komplexität ihrer Digitalisierungsprojekte aus.

Auch Unternehmen mit einer „Fokussierungsstrategie“ verfolgen breit angelegte Innovationsprojekte (+12 bis +35 %) und setzen bei der Digitalisierung Schwerpunkte auf komplexe Vorhaben, wie die Digitalisierung der Angebotspalette (+39 %) und die Reorganisation von Workflows (+26 %). Sie unterstützen insbesondere ihre Auslandsaktivitäten durch die Digitalisierung des Kontakts zu Kunden und Zulieferern (+21 %) sowie die Einführung neuer digitaler Marketing- und Vertriebskonzepte (+22 %). Unternehmen mit den Strategien „Produktdifferenzierung“ und „Fokussierungsstrategie“ können als vorderes Mittelfeld hinsichtlich der Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten bezeichnet werden.

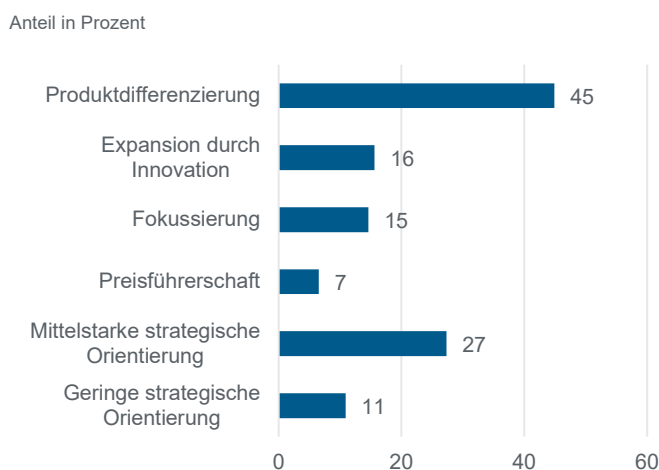
Unternehmen mit der Wettbewerbsstrategie „Preisführerschaft“ unterscheiden sich nur in wenigen Aspekten von Unternehmen mit mittelstark ausgeprägter strategischer

Orientierung. Sie investieren in die Einführung digitaler Marketing- und Vertriebskonzepte (+34 %) sowie in die Digitalisierung des Kontakts zu ihrem Unternehmensumfeld (+20 %). Beides dürfte mit angestrebten Effizienzsteigerungen bzw. Kostensenkungen zusammenhängen.

Schließlich zeigt die Untersuchung, dass Unternehmen mit schwacher strategischer Orientierung am wenigsten bei Innovationen und Digitalisierung aktiv sind. Sie gehen alle abgefragten Projektarten deutlich seltener an als andere Unternehmen (-57 bis -78 %).

Die Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens spiegelt die Gesamtheit der typischerweise längerfristig geltenden Entscheidungen wider, die ein Unternehmen trifft, um sich von seinen Konkurrenten abzuheben und im Wettbewerb zu bestehen. Sie definiert somit den Ansatz eines Unternehmens im Wettbewerb und die Wettbewerbsvorteile, auf die es auf längere Sicht abzielt.¹ Dies spricht dafür, dass die gewählte Wettbewerbsstrategie somit zugleich auch maßgeblich darüber mitbestimmt, ob und wie intensiv Unternehmen Innovationen und Digitalisierung angehen.

Graphik 1: Verbreitung von Wettbewerbsstrategien im Mittelstand



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

Welche Wettbewerbsstrategien im Mittelstand verbreitet sind, welche Merkmale die betreffenden Unternehmen aufweisen und in welchem Zusammenhang die gewählten Strategien mit den Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten sowie dem

Unternehmenserfolg stehen, wurde in zwei vor kurzem von KfW Research veröffentlichten Studien untersucht.² Die vorliegende Untersuchung greift die Erkenntnisse aus diesen Studien auf und vertieft sie weiter. Sie geht der Frage nach, welche konkreten Arten von Innovations- und Digitalisierungsprojekten die Unternehmen mit verschiedenen Wettbewerbsstrategien angehen.

Vier übergreifende Wettbewerbsstrategien im Mittelstand

Zentrales Ergebnis der zurückliegenden Untersuchungen war, dass im Mittelstand Wettbewerbsstrategien überwiegen, die auf die Differenzierung der eigenen Angebotspalette von jener der Konkurrenten abzielen. Nischen- oder Preisstrategien sind dagegen seltener anzutreffen. Insgesamt lassen sich im Mittelstand vier übergreifende Wettbewerbsstrategien unterscheiden, die von bestimmten Unternehmensgruppen intensiv verfolgt werden (Grafik 1). Mit einem Anteil von 45 % gehen die meisten mittelständischen Unternehmen einer Strategie der „Produktdifferenzierung“ nach. Auf den Positionen 2 und 3 rangieren nahezu gleichauf die Strategien „Expansion durch Innovation“ sowie „Fokussierung“ mit 16 bzw. 15 % der Unternehmen. Eine Strategie der „Preisführerschaft“ verfolgen mit 7 % nochmals deutlich weniger mittelständische Unternehmen (Kasten: „Wettbewerbsstrategien im Mittelstand“). Die genannten Strategien schließen sich nicht gegenseitig aus. Gewisse Überschneidungen sind möglich, wenn beispielsweise ein Unternehmen auf unterschiedlichen Märkten verschiedene Strategien verfolgt. Außerdem kann eine Gruppe von Unternehmen mit mittelstarker strategischer Orientierung (27 %) sowie eine mit ausgeprägt schwacher wettbewerbsstrategischen Orientierung identifiziert werden (11 %).

Übergreifende Wettbewerbsstrategien im Mittelstand

Die Wettbewerbsstrategie „**Produktdifferenzierung**“ verdichtet die Einzelstrategien „Kundenspezifische Lösungen“, „Hohe Qualität“ sowie in einem etwas schwächeren Ausmaß auch „Ausrichtung auf bestehende Kunden“ sowie „Breite Angebotspalette“. Unternehmen, die diese Strategie verfolgen bringen häufig Innovationen hervor und gehen häufig Digitalisierungsvorhaben an. Sie geben jedoch nicht mehr für diese Aktivitäten aus als Unternehmen mit einer mittleren strategischen Orientierung. Mit kundenspezifischen Lösungen zielen diese Unternehmen weniger auf Marktneuheiten, dafür stärker auf die Weiterentwicklung von bereits bestehenden Angeboten entsprechend den Anforderungen in den verschiedenen Einsatzgebieten ihrer Kunden ab.

Die Strategie der „**Expansion durch Innovation**“ stellt eine Variante der Produktdifferenzierungsstrategie dar, die explizit auf eine Produktdifferenzierung durch Innovationen abhebt und dabei auf die Erschließung neuer Kunden abzielt. Sie konzentriert die Einzelstrategien „Einführung gänzlich neuer Produkte und Dienstleistungen“ und „Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen“ sowie in einem schwächeren Ausmaß die „Erschließung neuer Kundengruppen und Märkte“. Unternehmen mit dieser Strategie gehen Innovationen und Digitalisierungsvorhaben am häufigsten an und geben am meisten für diese Aktivitäten aus. Ihre Innovationen weisen am häufigsten einen hohen Neuigkeitsgrad auf. Unternehmen, die dieser Strategie folgen, zählen zu den Vorreitern bei Innovation und Digitalisierung.

Die Strategie der „**Fokussierung**“ fasst Unternehmen zusammen, die sich auf eine „Kleine Anzahl an Kernprodukten und -dienstleistungen“ stützen. Diese Unternehmen bringen Innovationen ebenfalls öfter hervor als Unternehmen mit lediglich einer mittelstark ausgeprägten strategischen Orientierung. Ihre Innovationen stellen zugleich häufig Marktneuheiten dar. Hinsichtlich der Digitalisierungsaktivitäten heben sie sich jedoch nicht ab.

Schließlich umfasst die Strategie der „**Preisführerschaft**“ die Einzelstrategien „Niedriger Preis“ und „Standardisiertes Angebot“. Unternehmen mit dieser Strategie heben sich nicht durch die Häufigkeit ihrer Innovations- und Digitalisierungsvorhaben ab. Gehen sie jedoch Digitalisierungsvorhaben an, geben sie hohe Summen dafür aus.

Unternehmen mit mittelstark ausgeprägter wettbewerbsstrategischer Orientierung verfolgen keine der vier Wettbewerbsstrategien intensiv; jedoch auch nicht alle vier Strategien ausgesprochen schwach ausgeprägt. Die Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten der betreffenden Unternehmen sind – sowohl was die Häufigkeit als auch die Höhe der Ausgaben dafür anbelangt – mittelstark ausgeprägt.³

Unternehmen ohne ausgeprägte wettbewerbsstrategische Orientierung verfolgen alle vier Wettbewerbsstrategien nur in einem geringen Ausmaß. Sie führen Innovations- und Digitalisierungsvorhaben am seltensten durch. Wenn sie Innovationen angehen, weisen diese auch am seltensten einen hohen Neuigkeitsgrad auf.

Analyse mithilfe statistischer Verfahren

Welche Arten von Innovations- und Digitalisierungsprojekten die Unternehmen durchführen, wird im KfW-Mittelstandspanel detailliert erfasst. So werden dort insgesamt fünf Arten von Innovations- und sieben Arten von Digitalisierungsprojekten unterschieden (Übersicht „Arten von Innovations- und Digitalisierungsvorhaben“). Im Folgenden wird im Detail untersucht, welche Arten von Innovations- und Digitalisierungsprojekten die betreffenden Unternehmen verfolgen, um ihre unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien zu unterstützen.

Da sich die Einflüsse verschiedener Unternehmensmerkmale überlagern können, geht aus einfachen, deskriptiven Auswertungen oftmals nicht klar hervor, welche Faktoren bestimmend für einen beobachteten Zusammenhang sind. Daher wird zur Analyse im Folgenden auf die statistische Methode der Regressionsanalyse zurückgegriffen (Kasten „Untersuchungsmethodik“ am Ende). Regressionsanalysen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Einflüsse von sich überlagernden Faktoren isolieren und so für jeden (beobachteten) Einflussfaktor seine genaue Einflusstärke auf den betrachteten Sachverhalt berechnen können. So können mithilfe einer Regressionsanalyse die tatsächlichen Zusammenhänge zwischen einzelnen Unternehmensmerkmalen, wie etwa der Wettbewerbsstrategie, und beispielsweise den Innovationsaktivitäten ermittelt werden.

Vorreiterunternehmen führen alle Arten von Innovationsprojekten am häufigsten durch

Unternehmen, die die Wettbewerbsstrategie „Expansion durch Innovation“ intensiv verfolgen, führen alle Arten von Innovationsprojekten deutlich häufiger durch als andere Unternehmen. Dies bestätigt die zurückliegenden Untersuchungen, in denen

diese Gruppe bereits als Vorreiterunternehmen identifiziert werden konnten. Die hier durchgeführte Analyse zeigt, dass sie sich auch durch breitangelegte Innovationsaktivitäten auszeichnen. So liegen die Wahrscheinlichkeiten, dass ein Unternehmen mit dieser Strategie die verschiedenen Arten von Innovationsvorhaben angeht, zumeist um +78 bis +96 % höher als in Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten wettbewerbsstrategischen Orientierung (Grafik 2). Neue oder verbesserte Dienstleistungen bringen diese Unternehmen mit +130 % sogar noch häufiger hervor. Dass gerade Dienstleistungsinnovationen so viel häufiger durchgeführt werden, dürfte darauf zurückzuführen sein, dass der Trend, die eigene Produktpalette durch begleitende Services zu ergänzen, noch relativ neu ist und insbesondere auf Vorreiterunternehmen konzentriert sein dürfte.

Übersicht: Arten von Innovations- und Digitalisierungsvorhaben

Innovationsvorhaben:
Physische und digitale Produkte: Neue oder verbesserte physische oder digitale Produkte inklusive Software
Dienstleistungen: Neue oder verbesserte Dienstleistungen inklusive digitaler Dienstleistungen
Herstellungsprozesse: Neue oder verbesserte Produktionsverfahren, Verfahren zur Dienstleistungserbringung, logistische Verfahren
Unterstützende Verfahren, EDV: Neue oder verbesserte Verfahren der Informationsverarbeitung, unterstützende Verfahren für Administration/Verwaltung
Organisations-, Marketinginnovationen: Neue oder verbesserte Methoden zur Organisation von Geschäftsprozessen sowie Arbeitsorganisation und Marketingmethoden
Digitalisierungsvorhaben:
Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen: Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen, wie z. B. Produkte mit Chips/Sensoren oder produktbegleitende digitale Anwendungen
Erneuerung der IT-Strukturen, neue Anwendungen: Erneuerung der IT-Strukturen und Nutzung neuer digitaler Anwendungen (z. B. Nutzung von Big Data)
Digitalisierung des Kontakts zu Kunden und Zulieferern: Digitalisierung der Kommunikation mit Kunden und Zulieferern
Aufbau von Knowhow: Aufbau von Knowhow, z. B. durch Nutzung von IT-Beratung oder Weiterbildung
Verknüpfung der IT zwischen Funktionsbereichen: Verknüpfung der IT zwischen verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen
Reorganisation von Workflows: Reorganisation des Workflows durch den Einsatz digitaler Technologien und Anwendungen
Einführung neuer digitaler Marketing-/Vertriebskonzepte: Einführung neuer digitaler Konzepte für Marketing oder Vertrieb

Quelle: eigene Darstellung.

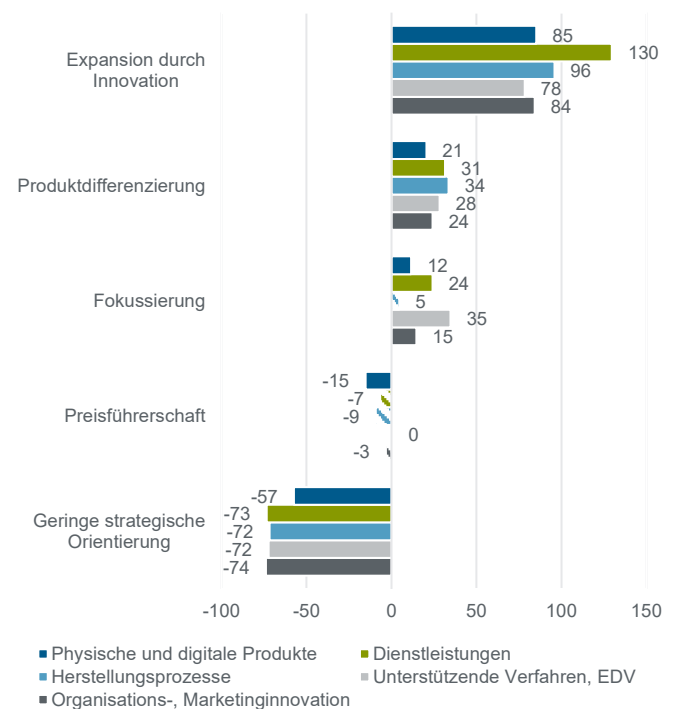
Auch Unternehmen mit der Strategie „Produktdifferenzierung“ sind bei Innovationsvorhaben breit aufgestellt

Eine breite Palette an Innovationsvorhaben führen auch die Unternehmen mit der Wettbewerbsstrategie

„Produktdifferenzierung“ durch. Mit Werten von zwischen +21 und +34 % für alle abgefragten Arten von Innovationen kann keine nennenswerte Konzentration auf einzelne Projektarten ermittelt werden. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass die Häufigkeit mit denen die einzelnen Vorhabensarten angegangen werden, deutlich hinter jenen der Unternehmen mit der Strategie „Expansion durch Innovation“ zurückbleibt. Dieser Befund erklärt auch, warum diese Unternehmen sich bei der Höhe der Innovationsausgaben nicht von den Unternehmen mit lediglich mittelstark ausgeprägter strategischer Orientierung abheben.⁴ Dass diese Unternehmen so breit bei ihren Innovationsaktivitäten aufgestellt sind, dürfte darauf zurückzuführen sein, dass ihre Strategie auf kundenindividuelle Lösungen und eine breite Angebotspalette abhebt. Daraus ergeben sich vergleichsweise häufig Weiterentwicklungen der Produkte und Dienstleistungen entsprechend der Kundenwünsche. Um dies zu gewährleisten und die Kosten dabei in Grenzen zu halten, dürften oftmals auch Innovationen bei den Herstellungsverfahren, die Weiterentwicklung der Arbeits- und Unternehmensorganisation sowie Neuerungen und Verbesserungen in der EDV sowie in der Verwaltung notwendig sein.

Grafik 2: Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Durchführung einzelner Arten von Innovationsprojekten

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten Wettbewerbsstrategie)



Anmerkung: Modellrechnung auf der Basis einer Regressionsanalyse; schraffierte Balken bedeuten, dass die gemessenen Effekte sich im Unsicherheitsbereich der Analyse befinden, d. h. im statistischen Sinne nicht signifikant sind.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

Konzentration auf einzelne Vorhabensarten in Unternehmen mit der Strategie „Fokussierung“

Bei Unternehmen mit der Strategie „Fokussierung“ können demgegenüber Schwerpunkte bei einzelnen Arten von Innovationsvorhaben ermittelt werden. Mit Werten von +12 bis +35 % für die einzelnen Innovationsarten mit Schwerpunktbildung bleiben auch diese Unternehmen deutlich hinter den Häufigkeiten der Unternehmen mit der Strategie „Expansion durch

Innovation“ zurück. Die Fokussierung dieser Unternehmen auf eine kleine Anzahl von Kernprodukten und -dienstleistungen bedeutet, dass Überarbeitungen der Angebotspalette insgesamt weniger häufig anstehen. Innovationen dieser Unternehmen betreffen häufiger das Angebot an Dienstleistungen als an Produkten, sodass die Weiterentwicklung von Herstellungsprozessen keine hervorgehobene Rolle spielt. Wichtiger sind stattdessen Innovationen bei der Arbeits- und Unternehmensorganisation. Außerdem setzen auch Unternehmen mit dieser Strategie stark auf Innovationen in EDV und Verwaltung, um ihre Abläufe effizient und die Kosten niedrig zu halten.

Durchschnittliche Innovationsaktivitäten in Unternehmen mit der Strategie der „Preisführerschaft“

Schließlich kann für die Unternehmen mit der Strategie der „Preisführerschaft“ ermittelt werden, dass sie sich hinsichtlich keiner Innovationsart positiv von Unternehmen mit lediglich mittelstarker strategischer Orientierung abheben. Hinsichtlich des Hervorbringens von Produktinnovationen schneiden sie sogar etwas schwächer als jene Unternehmen ab. Die insgesamt lediglich durchschnittlichen Innovationsaktivitäten dieser Unternehmen dürfte darauf zurückzuführen sein, dass sie auf eine standardisierte und preisgünstige Angebotspalette setzen, die nicht so häufig eine Überarbeitung erfordert. Abschließend bestätigt diese Analyse die geringen Innovationsaktivitäten der Unternehmen mit schwacher strategischer Orientierung. Der Befund fällt deutlich aus und ist für alle Innovationsarten ähnlich stark ausgeprägt (-57 bis -74 %).

Unternehmen mit der Strategie „Expansion durch Innovation“ auch bei der Digitalisierung am breitesten aufgestellt

Auch hinsichtlich der verschiedenen Digitalisierungsaktivitäten sind die Unternehmen, die die Strategie der „Expansion durch Innovation“ verfolgen, am breitesten aufgestellt. Sie führen jede Projektart häufiger als die anderen untersuchten Unternehmensgruppen durch, wobei die Abstände zu den anderen betrachteten Gruppen beträchtlich ausfallen (Grafik 3).

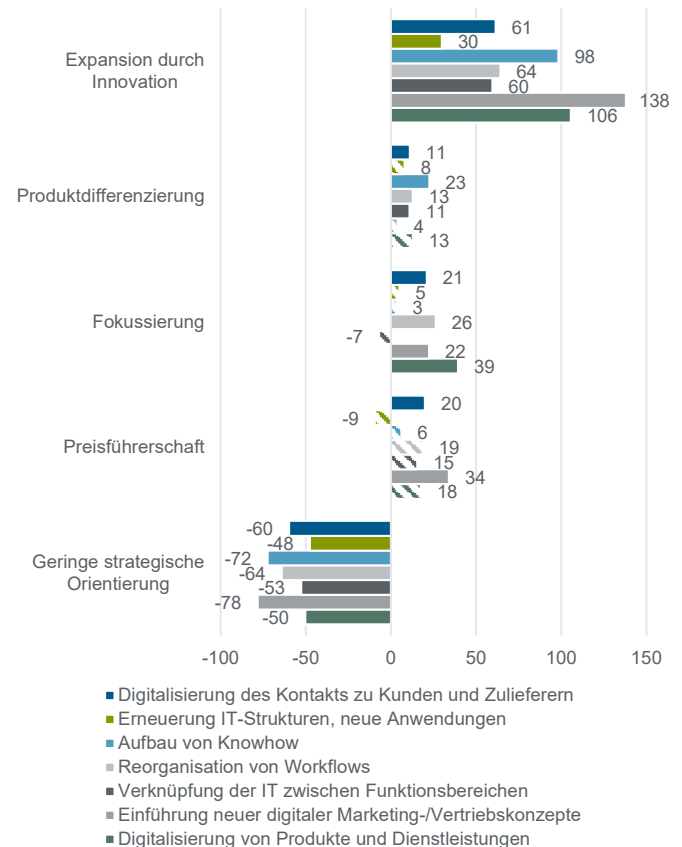
Mit Werten von +98 bis +138 % gehen diese Unternehmen vor allem Vorhaben zur Digitalisierung von Marketing und Vertrieb, zur Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen sowie zur Steigerung ihrer digitalen Kompetenzen an. Die Untersuchung unterstreicht somit, dass gerade solche Aktivitäten digitale Vorreiterunternehmen von anderen Unternehmen unterscheiden. Sie zeigt auch, dass diese Unterscheidung zwar auch, aber quantitativ am wenigsten stark durch Projekte erfolgt, die auf die Erneuerung der IT-Strukturen sowie die Einführung neuer Anwendungen abzielen („lediglich“ +30 %). Die ausgeprägten Digitalisierungsaktivitäten hinsichtlich des Marketings und des Vertriebs dürften Ausdruck der Expansionsbemühungen dieser Unternehmen sein, während die hohen Aktivitäten hinsichtlich des Knowhows darauf abzielen dürften, neue digitale Technologien zu erlernen und den Wissensvorsprung gegenüber anderen Unternehmen aufrecht zu erhalten. Schließlich konnten hohe Innovationsaktivitäten mit Bezug auf die Angebotspalette dieser Unternehmen bereits in der Analyse des Innovationsverhaltens ermittelt werden. Solche Innovationsaktivitäten stützen sich in Vorreiterunternehmen somit auch stark auf den Einsatz digitaler Technologien.

Ausgewählte Digitalisierungsaktivitäten in Unternehmen mit „Produktdifferenzierungsstrategie“

Die Digitalisierungsaktivitäten der Unternehmen mit der Strategie der „Produktdifferenzierung“ sind dagegen im Vergleich zu den im letzten Abschnitt beschriebenen Unternehmen deutlich weniger breit aufgestellt. Gegenüber Unternehmen mit einer nur durchschnittlich ausgeprägten strategischen Orientierung heben sie sich lediglich hinsichtlich des Aufbaus von Knowhows (+23 %) sowie den Vorhabensarten Reorganisation von Workflows, Digitalisierung des Kontakts zu Kunden und Zulieferern und der Verknüpfung der IT zwischen betrieblichen Funktionsbereichen ab (+11 bis +13 %). Mit Projekten zur Verbesserung der digitalen Kompetenzen besteht auch in diesen Unternehmen ein Schwerpunkt auf einer Maßnahme, wie sie bei den Vorreiterunternehmen zu beobachten ist. Möglicherweise ist dies der Ausdruck davon, dass die betreffenden Unternehmen breit angelegte, digitale Fähigkeiten benötigen, die eine Vielzahl an verschiedenen Maßnahmen zum Kompetenzaufbau erforderlich machen. Auch mit Maßnahmen zur Reorganisation von Workflows und der Verknüpfung der IT gehen diese Unternehmen etwas häufiger als Unternehmen mit einer lediglich durchschnittlich ausgeprägten strategischen Orientierung Maßnahmen an, die als komplexe Vorhaben bezeichnet werden können und typischerweise häufiger von Vorreiterunternehmen durchgeführt werden.⁵

Grafik 3: Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und der Durchführung einzelner Arten von Digitalisierungsprojekten

Abweichung in Prozent (ggü. Unternehmen mit einer mittelstark ausgeprägten Wettbewerbsstrategie)



Anmerkung: Modellrechnung auf der Basis einer Regressionsanalyse; schraffierte Balken bedeuten, dass die gemessenen Effekte sich im Unsicherheitsbereich der Analyse befinden, d. h. im statistischen Sinne nicht signifikant sind.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2023, eigene Berechnung.

In Bezug auf Maßnahmen zur Digitalisierung von Marketing und Vertrieb sowie der Digitalisierung der Produktpalette können jedoch keine Unterschiede ermittelt werden. Die Gründe hierfür dürften sein, dass Maßnahmen bei Marketing und Vertrieb aufgrund der Fokussierung auf Bestandskunden bei diesen Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle spielen. Auch dürfte die Entwicklung kundenspezifischer Lösungen häufig über intensivere und oftmals persönliche Kontakte zu möglichen Kunden erfordern. Die Entwicklung von kundenspezifischen Lösungen, die lediglich einen moderaten Neuigkeitsgrad der Innovationen erfordern, dürfte darüber hinaus mitauschlaggebend dafür sein, dass auch die Digitalisierung der Angebotspalette keinen Schwerpunkt der Digitalisierungsaktivitäten dieser Unternehmen bildet.

„Fokussierungsstrategie“: Digitalisierung unterstützt das Hervorbringen von Marktneuheiten und Aktivitäten auf ausländischen Märkten

Auch bei den Unternehmen mit einer „Fokussierungsstrategie“ können vier Schwerpunkte hinsichtlich der Digitalisierung ermittelt werden, die teilweise jedoch auf anderen Feldern als bei den Unternehmen mit der „Produktdifferenzierungsstrategie“ liegen.

Mit +39 % heben sich diese Unternehmen vor allem hinsichtlich der Digitalisierung ihrer Angebotspalette von den Unternehmen mit lediglich einer mittelstark ausgeprägten strategischen Orientierung ab. Wie schon dargelegt wurde, zeichnen sich diese Unternehmen durch einen hohen Neuigkeitsgrad ihrer Innovationen sowie die häufige Durchführung von Dienstleistungsinnovationen aus. Die Digitalisierung der Produktpalette dürfte sich daher insbesondere auf digitale Dienstleistungen mit einem hohen Neuigkeitsgrad beziehen. Gerade die Umstellung der Unternehmens- und Arbeitsorganisation durch die Nutzung digitaler Technologien dürfte das Hervorbringen von Innovationen beim digitalen Dienstleistungsangebot unterstützen. Darüber hinaus konnte in zurückliegenden Studien ermittelt werden, dass diese Unternehmen oftmals auch auf ausländischen Märkten aktiv sind.⁶ Von der Digitalisierung des Kontakts zu Kunden und Zulieferern sowie von Marketing und Vertrieb kann erwartet werden, dass sie insbesondere das Agieren auf ausländischen Märkten erleichtern. Maßnahmen zur Verbesserung der digitalen Kompetenzen werden von diesen Unternehmen dagegen nicht häufiger durchgeführt.

Digitalisierungsanstrengungen von Unternehmen mit der Strategie der „Preisführerschaft“ zielen auf Kostensenkung ab

Unternehmen, die die Strategie der „Preisführerschaft“ verfolgen, sind bei ihren Digitalisierungsaktivitäten nochmals etwas schmaler aufgestellt. Die Schwerpunkte ihrer Digitalisierungsaktivitäten liegen ausschließlich auf der Einführung digitaler Marketing- und Vertriebskonzepte (+34 %) sowie der Digitalisierung des Kontakts zu ihrem Unternehmensumfeld (+20 %). Die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben in diesen Bereichen dürfte in einem Zusammenhang mit angestrebten Effizienzsteigerungen bzw. Kostensenkungen stehen. Aufgrund des Abzielens dieser Unternehmen auf ein standardisiertes Angebot ohne eine Betonung von Innovationen dürften auch vertieften Anstrengungen hinsichtlich der Digitalisierung weiterer Unternehmensbereiche aus Unternehmenssicht keine erhöhte Priorität zukommen. Schließlich gehen Unternehmen ohne ausgeprägte wettbewerbsstrategische Orientierung auch

hinsichtlich der Digitalisierung alle abgefragten Vorhabensarten mit deutlichem Abstand am seltensten an.

Fazit

Die vorliegende Studie untersucht den Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstrategie und den konkreten Innovations- und Digitalisierungsvorhaben in mittelständischen Unternehmen. Die zentralen Erkenntnisse daraus sind, dass sich sowohl bezüglich der Innovations- wie auch der Digitalisierungsvorhaben klare Muster in Abhängigkeit von der gewählten Strategie erkennen lassen. Die Wettbewerbsstrategie – und auch das Fehlen einer solchen – bestimmt somit maßgeblich über die Durchführung von Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten. Dies gilt sowohl für die Häufigkeit solcher Projekte und die dafür aufgewendeten Summen als auch für die Breite der durchgeführten Projekte sowie deren Ambitionsniveau.

Unternehmen, die die Strategie „Expansion durch Innovation“ verfolgen, führen alle abgefragten Innovations- und Digitalisierungsvorhaben deutlich häufiger durch als alle anderen untersuchten Unternehmensgruppen. Zusätzlich bilden diese Unternehmen besondere Schwerpunkte beim Hervorbringen von Dienstleistungsinnovationen sowie – hinsichtlich der Digitalisierung – bei Vorhaben zur Digitalisierung von Marketing und Vertrieb, zur Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen sowie zur Steigerung ihrer digitalen Kompetenzen. Die Betrachtung der einzelnen Arten von Vorhaben bestätigt die umfangreichen Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten und somit ihren Status als Vorreiterunternehmen hinsichtlich Innovation und Digitalisierung.

Dieser Unternehmensgruppe schließt sich ein Spektrum an Unternehmen an, die entsprechend ihren Wettbewerbsstrategien und untereinander abgestuft, Schwerpunkte bei einzelnen Facetten der Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten bilden.

Dazu zählen Unternehmen mit der Strategie „Produktdifferenzierung“, die ebenfalls alle Arten von Innovationsvorhaben häufiger angehen als Unternehmen mit lediglich mittelstark ausgeprägter strategischer Orientierung. Hinsichtlich der Digitalisierung führen diese Unternehmen verstärkt Projekte zum Knowhow-Aufbau, zur Reorganisation von Workflows, der Digitalisierung des Kontakts zu Kunden und Zulieferern und der Verknüpfung der IT zwischen betrieblichen Funktionsbereichen durch. Neben der Breite der Innovationsvorhaben zeichnet diese Unternehmen somit aus, dass sie insbesondere bei den Digitalisierungsvorhaben unter anderem auch komplexere Vorhaben angehen.

Auch Unternehmen mit einer „Fokussierungsstrategie“ gehen Innovationsprojekte vergleichsweise breit an. Bei den Digitalisierungsvorhaben bilden sie ebenfalls Schwerpunkte auf eher komplexen Vorhaben, wie die Digitalisierung der Angebotspalette sowie der Reorganisation von Workflows. Einen zweiten Schwerpunkt bilden bei diesen Unternehmen Vorhaben, die insbesondere ihre Auslandsaktivitäten unterstützen (Digitalisierung des Kontakts zu Kunden und Zulieferern, Einführung neuer digitaler Marketing- und Vertriebskonzepte). Die Unternehmen mit der Wettbewerbsstrategie „Produktdifferenzierung“ sowie der „Fokussierungsstrategie“ können somit hinsichtlich ihrer Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten als vorderes Mittelfeld bezeichnet werden.

Unternehmen mit der Wettbewerbsstrategie „Preisführerschaft“ heben sich lediglich in wenigen Aspekten von den Unternehmen mit lediglich mittelstark ausgeprägter strategischer Orientierung ab. Neben der Höhe ihrer Digitalisierungsausgaben sind dies die Durchführung von Vorhaben, die auf die Einführung digitaler Marketing- und Vertriebskonzepte sowie der Digitalisierung des Kontakts zu ihrem Unternehmensumfeld abzielen. Beides dürfte bei diesen Unternehmen in einem Zusammenhang mit angestrebten Effizienzsteigerungen bzw. Kostensenkungen stehen.

Last but not least bestätigt die durchgeführte Untersuchung, dass Unternehmen mit ausgeprägt schwacher strategischer Orientierung am wenigsten bei Innovationen und Digitalisierung aktiv sind. Sowohl hinsichtlich der Digitalisierung als auch hinsichtlich Innovationen gehen die betreffenden Unternehmen alle abgefragten Projektarten deutlich seltener als andere Unternehmen an.

Untersuchungsmethodik

Die statistische Analyse basiert auf der 21. Welle des KfW-Mittelstandspanels, die im Frühjahr 2023 erhoben wurde. In dieser Welle wurden 10 Einzelaspekte von Wettbewerbsstrategien erfragt, die in einer gesonderten Studie mithilfe der statistischen Methode „Faktoranalyse“ zu übergeordneten Wettbewerbsstrategien gebündelt wurden. Das Ausmaß, ab wann eine übergeordnete Wettbewerbsstrategie als „intensiv verfolgt“ eingestuft wird, wurde so gewählt, dass der Score-Wert eines Unternehmens für die betreffende übergeordnete Wettbewerbsstrategie, d. h. der statistische Wert für die Intensität, mit der die jeweilige Strategie verfolgt wird, im oberen Drittel der Spanne der Scorewerte der jeweiligen Wettbewerbsstrategie liegt. Zur Gruppe der Unternehmen, die alle Wettbewerbsstrategien am wenigsten intensiv verfolgen, zählt ein Unternehmen, wenn die Scorewerte für alle vier Wettbewerbsstrategien in der unteren Hälfte der jeweiligen Spanne liegen.

Die Untersuchung der Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten erfolgt mit Probitmodellen. Dabei gehen die verfolgten Wettbewerbsstrategien sowie weitere Unternehmensmerkmale als erklärende Variablen ein. Folgende Unternehmensmerkmale werden neben den Wettbewerbsstrategien berücksichtigt: Beschäftigtengröße (in Vollzeitäquivalenten), Unternehmensalter, aggregierte Wirtschaftszweigzugehörigkeit, Rechtsform, Förderstatus, Zugehörigkeit zu einem Konzern und Region des Unternehmenssitzes (Ost- vs. Westdeutschland).

Die Anzahl der berücksichtigten Unternehmensantworten beträgt zwischen 8.000 und 8.500 Antworten. Die Regressionsergebnisse werden anhand von Modellrechnungen für ein typisches mittelständisches Unternehmen verdeutlicht. Der Einfluss eines Merkmals auf die Zielgrößen kann dargestellt werden, indem bei den Modellrechnungen das betreffende Merkmal variiert wird, während gleichzeitig alle anderen Unternehmensmerkmale unverändert bleiben.

¹ Vgl. Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management 17(1), S. 99–120 sowie Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies. Free Press.

² Vgl. Zimmermann, V. (2024), Unternehmen mit Wettbewerbsstrategie sind erfolgreicher und haben höhere Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten, Fokus Volkswirtschaft Nr. 467, KfW Research, sowie Zimmermann, V. (2024): Interne Ressourcen und das Umfeld bestimmen die Wettbewerbsstrategie von mittelständischen Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 464, KfW Research.

³ Diese Gruppe an Unternehmen wird im Folgenden als Referenzkategorie für die weiteren Analysen verwendet, d. h. die Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten der Unternehmen, die eine der Wettbewerbsstrategien intensiv verfolgen, sowie der Gruppe der Unternehmen mit einer schwachen wettbewerbsstrategischen Orientierung werden im Vergleich zu den Aktivitäten dieser Unternehmen gemessen.

⁴ Vgl. Zimmermann, V. (2024), Unternehmen mit Wettbewerbsstrategie sind erfolgreicher und haben höhere Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten, Fokus Volkswirtschaft Nr. 467, KfW Research.

⁵ Vgl. Saam et al. (2016): Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen Forschungsprojekt im Auftrag der KfW Bankengruppe.

⁶ Vgl. Zimmermann, V. (2024): Interne Ressourcen und das Umfeld bestimmen die Wettbewerbsstrategie von mittelständischen Unternehmen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 464, KfW Research.