

# Kurzfassung

## Unternehmensübergreifende Innovationen im Wandel: Eine Chance für mittelständische Unternehmen?

von Siegrun Brink, Jonas Löher, Annette Icks, Philipp Pasing, Inga Haase

IfM-Materialien Nr. 277

## **Kurzfassung**

Die Rahmenbedingungen, unter denen mittelständische Unternehmen innovieren, unterliegen seit geraumer Zeit gravierenden Veränderungen: Insbesondere die digitale Transformation verändert Produkte, Produktions- und Kommunikationsprozesse. Dieser Wandel fördert und fordert zunehmend die Entwicklung von unternehmensübergreifenden Innovationen. Die vorliegende Studie untersucht die Auslöser, die Funktionsweise und die Herausforderungen unternehmensübergreifender Innovationsaktivitäten mittelständischer Unternehmen.

### **Fehlende Ressourcen oder Markterschließung als Auslöser**

Unternehmen entwickeln Innovationen gemeinsam mit anderen Unternehmen, wenn ihnen Ressourcen fehlen. Neben finanziellen und personellen Engpässen ist dies vor allem fehlendes Wissen. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern kann aber auch darauf zielen, neue Märkte für das Unternehmen zu erschließen.

### **Wissenszuwächse durch unternehmensübergreifende Innovation**

Die wichtigste Bedingung unternehmensübergreifender Innovationen ist der Austausch und die Generierung von Wissen, das für die Innovationsumsetzung benötigt wird und nicht im Unternehmen vorhanden ist. Zwischen den beteiligten Unternehmen kann dabei entweder einseitig oder beidseitig Wissen fließen. Die dabei entstehenden Wissenszuwächse sind damit nicht nur ein wichtiger Bestandteil der Innovationsumsetzung, sondern können durchaus auch neue Innovationsprozesse anstoßen.

### **Unternehmensübergreifende Innovationen leben von Rückkopplungsschleifen**

Unternehmensübergreifende Innovationen entstehen vor allem in der anwendungsorientierten Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Partnerunternehmen. In der Regel laufen die damit verbundenen Prozesse nicht sequentiell, sondern iterativ ab: Stetiger Austausch und zahlreiche Rückkopplungsschleifen sind unverzichtbar bei der unternehmensübergreifenden Innovationsentwicklung.

## **Je innovativer und jünger, desto offener sind Unternehmen für unternehmensübergreifende Innovationen**

Die Umsetzung von unternehmensübergreifenden Innovationen erfordert von den innovierenden Unternehmen, dass sie sich ihren Partnern öffnen und Wissen über die Unternehmensgrenzen hinaus weitergeben. Mittelständische Unternehmen sind in unterschiedlichem Maße dazu bereit. Unternehmen in einer frühen Entwicklungsphase sind besonders auf Kooperationen angewiesen und somit offener für die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Etablierte Unternehmen mit eher inkrementellen Innovationsansätzen scheinen hingegen weniger offen für einen unternehmensübergreifenden Innovationsprozess zu sein.

## **Unternehmensübergreifende Innovationen erfordern Vertrauen**

Die gemeinsame Innovationsentwicklung erfordert oftmals die Offenlegung sensibler Informationen. Um die daraus entstehenden Risiken einzuschränken und die Zusammenarbeit unter möglichst hoher Informations- und Rechtssicherheit zu ermöglichen, nutzen die Unternehmen bspw. Geheimhaltungsabkommen. Alternativ melden sie Patente an. Gleichwohl sind gegenseitiges Vertrauen und ein gemeinsames Werteverständnis grundlegend für eine dauerhafte Zusammenarbeit in der Innovationsentwicklung.

## **Austausch zwischen mittelständischen Unternehmen fördern**

Unternehmensübergreifende Innovationen ermöglichen die Generierung und Verbreitung neuer Wissensbestände. Dies stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Entsprechend sind Initiativen zu begrüßen, die mehr Transparenz zwischen potenziellen Kooperationspartnern schaffen, praktische Beratungsleistungen anbieten oder für die Chancen unternehmensübergreifender Innovationen sensibilisieren. Unsere Erkenntnisse verdeutlichen auch, dass eine unzureichende digitale Infrastruktur den täglichen Austausch und die damit verbundene Innovationsdynamik hemmt.