

# IfM-Standpunkt

Nr 22:

## Was den Kleinen nützt

In diesen Tagen öffnet die Hannover Messe ihre Pforten und präsentiert Innovationen aus aller Welt. Auch mittelständische Unternehmen werden in Hannover wieder präsent sein und ihre jüngsten Entwicklungen anschaulich vorführen. Gleichwohl werden sicherlich auch in diesem Jahr Stimmen zu hören sein, die insbesondere für die kleinen und mittleren Unternehmen eine im Vergleich zu Großunternehmen geringere Forschungs- und Entwicklungs- (FuE) Aktivität und somit eine Innovationslücke konstatieren. So pauschal lässt sich dies aber nicht sagen.

Zweifellos wird niemand der Aussage widersprechen, dass Unternehmen – ob klein oder groß – auf Dauer nur dann am Markt bestehen können, wenn es ihnen gelingt, ihre Verfahren kontinuierlich zu modernisieren und ihre Produkte und Dienstleistungen an die sich stetig wandelnde Marktnachfrage anzupassen. Dennoch ist es problematisch, den Fokus allein auf die FuE-Intensität als alleinigen Impuls für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit in einer Volkswirtschaft zu legen. Dabei wird vergessen, dass sich seit rund 60 Jahren in Deutschland ein struktureller Wandel vollzieht, der zur Tertiarisierung der Wirtschaft geführt hat. Verstärkt wird dies seit rund 20 Jahren durch die rasante technologische Entwicklung, die insbesondere im informations- und kommunikationstechnologischen (IKT)-Bereich zu vielen neuen Dienstleistungsunternehmen geführt hat. In Zahlen ausgedrückt: Arbeiteten in 1950er Jahren rund 33 % aller Erwerbstätigen und 23 % aller Selbstständigen im Dienstleistungssektor, so liegt heute der Anteil bei über 74 % der Erwerbstätigen und sogar bei 76 % unter den Selbstständigen.

Wenn also konstatiert wird, dass die FuE-Aktivität in den kleinen und mittleren Unternehmen zwischen 2008/09 – den Höhepunktjahren der Finanz- und Bankenkrise – und 2014 gesunken ist, werden zwei Dinge außer Acht gelassen: Zum einen ist Forschung und Entwicklung immer mit erheblichen Risiken, Unsicherheiten und Kosten verbunden, die eher von größeren Unternehmen getragen werden können. Scheitert hingegen ein FuE-basiertes Innovationsprojekt in einem kleineren Unternehmen, kann dies im schlimmsten Fall dessen

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

Das IfM Bonn ist eine Stiftung  
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Existenz gefährden. Aus diesem Grund gehen mittelständische Unternehmen, die keine eigene FuE-Abteilung unterhalten, bisweilen auch Kooperationen mit Wirtschafts- und Wissenschaftspartnern ein.

Zum anderen hat bereits im Jahre 1912 der Ökonom Joseph A. Schumpeter anschaulich dargelegt, dass die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens auf der Durchsetzung von 5 verschiedenen, neuen Kombinationen von Produktionsfaktoren beruht: durch die Produktion eines bisher noch nicht bekannten Gutes (Produktneuheit), durch die Verbesserung der Qualität eines Gutes (Produktverbesserung), durch eine neue Verwendungsform eines bereits bestehenden Gutes (Imitation), durch eine neue Produktionsmethode für eines der bisher produzierten Güter (Prozessinnovation), durch Erschließung eines neuen Marktes (Marketinginnovation) oder durch die Änderung der wirtschaftlichen Organisation (organisatorische Innovation). Dieses Innovationsverständnis Schumpeters haben OECD und Eurostat 2005 in ihrer Richtlinie für die Erfassung und Interpretation von Daten zur Innovation – Oslo-Manual – aufgegriffen.

In den vergangenen Monaten haben die Wissenschaftler des IfM Bonn in zwei Studien untersucht, wie innovativ der Mittelstand angesichts dieses breiteren Innovationsverständnisses ist. Dabei zeigte sich, dass drei Viertel der mittelständischen Unternehmen, die keine eigene Forschung und Entwicklung betreiben, dennoch Innovationen generieren: Dazu gehören sowohl die kontinuierliche Verbesserung von bestehenden Produkten und Dienstleistungen als auch die organisatorischen sowie Marketing- und Prozess-Innovationen. Insbesondere kleinste, kleine und mittlere Unternehmen wählen Innovationsstrategien abseits von FuE.

Allerdings ist die Wahl der Innovationsformen von Branche zu Branche sehr unterschiedlich: Im Verarbeitenden Gewerbe fand sich erwartungsgemäß nur eine geringe Anzahl von Unternehmen, die ohne eigene FuE innovierten. Schließlich spielt FuE eine zentrale Rolle bei der Generierung von Marktneuheiten bzw. der Imitation eines bereits am Markt vorhandenen Produktes. Dagegen ist die Weiterentwicklung eines bereits im Unternehmen vorhandenen Produktes auch ohne eigene FuE möglich.

Im IKT-Bereich lassen sich Dienstleistungsneuheiten und -verbesserungen auch ohne eigene FuE-Tätigkeit verwirklichen. Angesichts der zunehmenden Ergänzung des industriellen Leistungsangebots mit produktnahen Dienstleistungen werden folglich nicht-technologische Innovationen auch im Verarbeitenden Gewerbe weiter an Bedeutung gewinnen.

Insbesondere für die kleineren Unternehmen im produzierenden Bereich ist es daher wichtig, neben dem Alltagsgeschäft nicht nur neu aufkommende Technologien, sondern auch Geschäftsmodelle aufmerksam zu beobachten. Nur

dann werden sie nicht von disruptiven Entwicklungen überrascht. Und nur dann können sie frühzeitig Innovationen initiieren, mit deren Hilfe sie die Produkt- und Servicequalität steigern, technologische Produktinnovationen vorantreiben und die Reaktionszeiten für Marktveränderungen verkürzen können. Denn eins haben die jüngsten Untersuchungen des IfM Bonn auch gezeigt: Bei den kleineren Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes ist aktuell noch mehr Sensibilität im Hinblick auf die Weiterentwicklung der eigenen Geschäftsmodelle von Nöten: Bislang reagieren viele Unternehmer erst, wenn sie bereits Absatzprobleme registrieren bzw. sinkende Umsätze zu verzeichnen haben.

In der Regel beobachten die mittelständischen Unternehmen im Verarbeitenden Bereich zwar ihre Mitbewerber. Gerade die kleineren Unternehmen verkennen jedoch noch die Gefahr, die beispielsweise von marktfremden Anbietern wie virtuellen Plattformen ausgeht. Oder um es auf den Punkt zu bringen: Keine der heute als disruptiv bezeichneten Entwicklungen wie beispielsweise die Fotofunktion in Smartphones oder die eigenständige Druckgestaltung war plötzlich da. Meist deuteten sich diese Entwicklungen schon eine Zeit lang an. Folglich ist Disruption im Sinne von Marktverdrängung auch ein ganz normaler Vorgang in der Ökonomie.

Die digitale Transformation ist daher ein weiterer Grund dafür, dass die nicht-technologischen Innovationen an Bedeutung gewinnen werden. Um die Innovationskraft des nicht-forschenden Mittelstands zu erhalten bzw. zu steigern, bedarf es jedoch qualifizierter Fachkräfte. Ein Thema, das dringend von allen Seiten in den Fokus genommen werden muss.

**Erschienen am 23.04.2018 in der Süddeutschen Zeitung, S. 18.**