

# Innovationen für den Mittelstand

## *Digitale Transformationsstrategien verstehen*

*von Dr. Daniela Beyer, Dr. Malte Busch, Thomas Heine, Univ.-Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl.*

**D**ie digitale Transformation ist unausweichlich. Sie ist Teil einer längerfristigen Entwicklung, die einschneidende und grundlegende Veränderungen für die gesamte Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft mit sich bringt, und hat damit signifikanten Einfluss auf Lebens- und Arbeitswelten aller Menschen. Für die weitreichenden Veränderungen, die dies für Unternehmen bedeuten kann, müssen Unternehmen über den Mut und die Bereitschaft verfügen, Risiken einzugehen. Das geschieht am ehesten, wenn Unzufriedenheit mit dem Status Quo herrscht oder der externe Digitalisierungsdruck beispielsweise über den Wettbewerb zunimmt. Auf jeden Fall bedarf es aber eines Schrittes aus

der eigenen Komfortzone. Dabei unterscheiden sich die Rahmenbedingungen signifikant zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und Großunternehmen. Während die Unausweichlichkeit der Digitalisierung für jedes einzelne Unternehmen gilt, kann allerdings gerade der Mittelstand von einem deutlichen „First Mover Advantage“ für Vorreiter-Unternehmen profitieren und sollte sich daher umso mehr mit der Digitalisierung in Verbindung stehenden Innovationsprozessen beschäftigen.

### *Drei digitale Transformationsstrategien*

Das liegt darin begründet, dass Unternehmen die Vorteile der Digitalisierung hauptsächlich dafür nutzen, Produktivität und Effizienz von Prozessen zu steigern oder neuen, verbesserten (Kunden-) Nutzen zu generieren. Hieraus lassen sich drei digitale Transformationsstrategien



*Univ.-Prof. Dr. Marion  
Weissenberger-Eibl*



*Thomas Heine*



*Dr. Daniela Beyer*



*Dr. Malte Busch*

ableiten: (1.) die Digitalisierung der Geschäftsprozesse; (2.) die Digitalisierung der Markterschließung und (3.) die disruptive Etablierung eines digitalen Geschäftsmodells. Somit sind alle Möglichkeiten der Innovation abgedeckt: Prozess-/Organisations- (1.), Produkt-/Service- und die entsprechenden Marketing- (2.) sowie Geschäftsmodell- Innovationen (3.).

- Im ersten Schritt sehen die meisten Unternehmen die Notwendigkeit der Digitalisierung der eigenen Geschäftsprozesse (1.). Ziel dabei ist es, mit technologischer Unterstützung operative Geschäftsabläufe zu optimieren. Gerade für KMU wird diese Form der Zukunftsausrichtung durch eine Reihe von Fördermitteln des Bundes und ESF-Fonds gefördert. Existierende Studien (siehe u. a. Demary et al. 2016) zeigen allerdings, dass die Mehrzahl der Unternehmen hier bereits im digitalen Wandel angekommen ist.
- Die zweite Strategie bezieht sich auf die Veränderung der Markterschließung (2.). Zielsetzungen drehen sich hierbei um neue Verdienstmöglichkeiten und die Ge-

winnung neuer Kundengruppen. Es geht also darum, bestehende Produkte/Services mithilfe digitaler Technologien neu zu vermarkten, oder digital zu gestalten.

- Der weitgehendste Schritt führt zu einer tatsächlich disruptiven Veränderung des gesamten Geschäftsmodells (3.), also der Umsetzung gänzlich neuer, digitaler Geschäftsmodelle. Dabei wird ein bestehender Markt komplett umstrukturiert, wie es beispielsweise bei der Einführung der Streamingdienste der Fall war. Hierbei werden zwei Prozesse angestoßen: ein Unternehmen schafft ein neues, digitales Geschäftsmodell und zerrüttet damit den Markt; in der Folge wandelt sich der Markt tiefgreifend oder es entsteht ein neuer Markt. Während diese Herangehensweise natürlich die meisten Risiken mit sich bringt, so ist dies auch die Möglichkeit für StartUps und mutige KMU mit einer guten Idee, aber relativ geringen Mitteln eine Skalierbarkeit und Gewinnerzielung zu erreichen, die bisher großen Unternehmen vorbehalten war.

### → *Kernaussagen*

- Der Markt bestimmt: Innovativ ist, was angenommen wird und Nutzen stiftet.
- Aufmerksam bleiben: Was verändert sich? Sind wir noch auf dem richtigen Weg?
- Kein Selbstläufer: Nachhaltiger Erfolg braucht ein strukturiertes, systemisches Innovationsmanagement, das Wechselwirkungen im Blick behält.
- Offenheit ist ein Muss: Um den Bedürfnissen seiner Kunden mit innovativen Lösungen zu begegnen, braucht es Impulse von außen.
- Das Rad ist schon erfunden: Nutzen Sie bereits entwickelte Methoden und Prozesse und lassen Sie sich dabei von Experten unterstützen.

## *KMU im Innovationsprozess*

KMU können dabei ihre charakteristischen Vorteile im Innovationsprozess nutzen: ihre niedrighschwellige interne Bürokratie ermöglicht kleinen Firmen mehr Flexibilität und Spezialisierung sowie schnellere Entscheidungen durch klare Hierarchien. Gerade kleinere Familienunternehmen mit starkem Familieneinfluss weisen verhältnismäßig große Innovationsvorteile auf. Allerdings gestaltete sich die Überführung in marktreife Produkte oft schwierig. Mit einer guten Idee und mutiger Führung können nun völlig neue Wege gegangen werden. Der bestehende starke Kundenbezug und die Anpassungsfähigkeit im Innovationsprozess kann sich hier vorteilig auswirken.

Trotz allem zeigen viele Studien, dass der Mittelstand mit der Digitalisierung immer noch vorrangig die Automatisierung bestehender Prozesse assoziiert und weniger die Transformation von Geschäftsmodellen (Botzkowski 2018). Dabei werden in der mittelständischen Unternehmenspraxis unter einem digitalen Geschäftsmodell „überwiegend digitale (Geschäfts-) Prozesse und die digitale Beziehung zu Stakeholdern verstanden“. Die Bedeutung von digitalen Geschäftsmodellen wird zwar erkannt, aber nicht entsprechend umgesetzt. Warum ist dem so? Häufig befindet sich die Führung eines mittelständischen Unternehmens, besonders bei Familienführung, in einer Doppelrolle. Auf der einen Seite stellt sie den normalen Arbeitsbetrieb sicher, während sie gleichzeitig für alle strategischen Fragen verantwortlich ist. Neben dem bestehenden Alltagsgeschäft Zeit für solch tiefgreifende Veränderungsprozesse aufzubringen, kann sich als schwierig erweisen, ist aber essentiell

notwendig, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

Zusätzlich kann die Ablehnung externer Gesellschafter und das Streben nach Autonomie als wichtigem, familienunternehmerischem Ziel zu Finanzrestriktionen führen, die die Innovationskraft verringern. Darüber hinaus darf auch nicht in Vergessenheit geraten, dass der Familienunternehmer nicht nur einem Beschäftigungsrisiko, sondern auch einem Vermögensrisiko unterliegt, sodass eine konservativere Investitionsstrategie zu erwarten ist. Dieser Faktor ist im besonderen Maße auch auf die digitale Transformation im Unternehmen übertragbar. Gerade das risikobehaftete Entwickeln komplett neuer digitaler Geschäftsmodelle, kommt so zu kurz. Zusätzlich könnte das Traditionsbewusstsein vieler familiengeführter KMU zu zögerlichen Transformationsprozessen in diesem Bereich führen. Trotz all der zuvor genannten Vorteile, wäre es aber schade, die „First Mover“ Chance zu verpassen. Was können KMU also tun, um sich doch auf den digitalen Weg zu begeben?

## *Stakeholder-orientierte Innovationsprozesse im digitalen Mittelstand*

Ein wesentlicher Bestandteil, die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu sichern, ist es, die verschiedenen Interessengruppen/Stakeholder in bestmöglicher Form einzubinden. Insbesondere für KMU ist effektives Stakeholder-Management maßgeblich für den Innovations-Erfolg. Mittelständische Unternehmen müssen ihre Ressourcen wohl überlegt einsetzen. Mithilfe eines Stakeholder-orientierten Innovationsprozesses können Unternehmen analysieren, welche Stakeholder

welchen Beitrag leisten können und welche Strategien daraus abgeleitet werden sollten. Mithilfe diverser Partizipationstechniken, wie beispielsweise gemeinsamen Workshops oder Szenario-Analysen, kann das Unternehmen die identifizierten Stakeholder einbinden, deren Positionen verstehen und in die Entscheidungsfindung einfließen lassen. So bietet die Stakeholder-Interaktion einen großen Mehrwert in der Ideengenerierung, -bewertung und -realisierung. Ein klares Verständnis über die Anforderungen und Interessen der verschiedenen Stakeholder unterstützt gleichzeitig aber auch das Bestreben der KMUs, digitale Innovationen im Bereich der Prozesse, Produkte oder Geschäftsmodelle umzusetzen.

Die verschiedenen Stakeholder-Gruppen, sei es Mitarbeiter (intern), Lieferanten, Investoren, Politik und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) (extern), wollen bedient und effektiv adressiert werden. In Zeiten, in denen Mittelstands-Unternehmen mit Fachkräftemangel konfrontiert werden, den digitalen Wandel zu stemmen und Antworten auf den Klimawandel und gesellschaftlichen Druck zu finden, ist es wichtiger denn je, in produktiven Netzwerken eingebunden zu sein, um flexibel auf Änderungen im Unternehmensumfeld reagieren zu können.

Ein systematisches Stakeholder-Management setzt nicht nur voraus, die Stakeholder genau zu kennen, sondern auch welche Dynamiken unter den Stakeholdern herrschen. Dieses Netzwerk-Management trägt dazu bei, Trends und Gefahren früher zu erkennen und auf (noch) latente Problemstellungen Lösungsansätze zu entwickeln. Es beinhaltet das proaktive Gestalten von Partnerschaften mit dem

Ziel, der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Kooperationen und Partnerschaften werden insbesondere auch dann wichtig, wenn der Blick über inkrementelle Innovationen hinausgeht - in Richtung Innovationen, die das Potential haben disruptiv zu sein. Eine im Auftrag der Bertelsmann Stiftung durchgeführte Studie über die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen (2019) legte dar, dass der Mittelstand bei inkrementellen Innovationen gut aufgestellt ist, jedoch zu wenig radikale Innovationen dem Mittelstand entspringen. Dafür könnten bisher nicht oder kaum berücksichtigte Stakeholder eingebunden werden. Kooperationen mit Forschungseinrichtungen sind ein Beispiel, wie der Innovationsprozess mit Partnern außerhalb des gewohnten Stakeholder-Umfeldes angegangen werden kann.

### ***Die Notwendigkeit eines strukturierten Innovationsmanagements und strategischer Vorausschau***

Um in unserer modernen, wissensbasierten, globalen und zunehmend digitalen Wirtschaftswelt Wettbewerbsvorteile langfristig zu sichern, bedarf es neuer Konzepte und Instrumente - gerade auch für die erfolgsverwöhnten KMU. Ein strukturiertes Innovationsmanagement mit strategischer Vorausschau kann dabei helfen, diese Anforderungen gezielt anzugehen.

Die Notwendigkeit des Innovationsmanagements für Unternehmen wird deutlich, wenn die Wettbewerbsbedingungen noch einmal in Erinnerung gerufen werden: Unternehmen haben im Rahmen der digitalen Transformationsstrategie konkurrenzfähige Produkte und Dienstleistungen anzubieten, um einen

besonderen Nutzen für die Kunden zu erzielen und gleichzeitig Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen zu erreichen. Gerade die digitale Transformation erfordert ein flexibles und dynamisches Innovationsmanagement. Innovationen entstehen aber nicht nebenbei: Um sich auf Unternehmen-sebene zukunftsfähig aufzustellen, bedarf es unabhängig des Kontextes eines strukturierten Innovationsmanagements. Methoden der strategischen Vorausschau helfen dabei.

Die Strategische Vorausschau befasst sie sich mit der Erkennung und Deutung von Wandel, sowie mit der Entwicklung und Antizipation möglicher Zukünfte in einem systematischen, kooperativen und iterativen Prozess und durch die Anwendung verschiedener Methoden, wie beispielsweise Szenariotechnik, Roadmapping oder Trendanalysen. Die Auseinandersetzung mit Veränderungen im Unternehmensumfeld hat das Ziel, Orientie-

rung zu schaffen und Entscheidungen in der Gegenwart zu verbessern. Denn neue Ideen lassen sich erst dann finden und in Produkte, Dienstleistungen und Prozesse überführen, wenn man weiß, wo gesucht werden muss. Es gilt, künftige Entwicklungen zu antizipieren und Suchfelder zu definieren. Erst dann können Ideen entwickelt, bewertet, ausgewählt und umgesetzt werden.

Gegenstand von vorausschauenden Analysen in Unternehmen sind langfristige Perspektiven auf Geschäftsumgebungen, Märkte und neuen Technologien sowie die Implikationen von Veränderungen in den Unternehmensumfeldern auf die Unternehmens- und Innovationstrategie. Gerade für KMUs mit ihrer ausgeprägten Innovationsfähigkeit kann ein klar strukturierter Innovationsprozess im Rahmen der strategischen Vorausschau wesentlich zur Überwindung möglicher Schwächen bei der Überführung einer Invention in

## → Literaturhinweise

- Botzkowski, Tim (2018): Entscheidungen zur digitalen Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand. In: Botzkowski, Tim (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand. Unternehmensführung & Controlling, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Demary, Vera; Engels, Barbara; Röhl, Klaus-Heiner; Rusche, Christian (2016): Digitalisierung und Mittelstand: Eine Metastudie, IW Analysen Nr. 109, Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Kugler, Sascha; Anrich, Felix (2018): Digitale Transformation: Herausforderungen und Handlungsstrategien. In: Kugler, Sascha; Anrich, Felix (Hrsg.): Digitale Transformation im Mittelstand mit System, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pohl, Pauline; Kempermann, Hanno (2019): Innovative Milieus. Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Produktivität für Inklusives Wachstum, Bd. 06. Gütersloh.

## → Verwandte Themen

- Digitalisierung: Herausforderung für den Mittelstand S. 15
- Innovationen wollen finanziert werden S. 42
- Digitale Ökosysteme S. 64
- Plattform Innovation Kit S. 79
- Tradition ist kein Geschäftsmodell S. 160

erfolgreich am Markt eingeführte Produkte - Innovationen - behilflich sein.

Innovationen sind unweigerlich mit Unsicherheit und Kreativität verbunden. Vorausschau als unternehmerische Fähigkeit reduziert Unsicherheit in Bezug auf Innovationen und wirkt sich positiv auf die Innovationsleistung aus. Des Weiteren kann die Kreativität im Innovationsprozess angeregt werden, indem mögliche zukünftige Entwicklungen betrachtet werden. Vor diesem Hintergrund kann die Strategische Vor-

ausschau gerade KMUs mit ihren beschränkten Ressourcen davon abhalten, Zeit, Finanzmittel und andere Ressourcen in Ideen zu investieren, die in der Zukunft voraussichtlich keine erfolgreichen Innovationen werden: Die kontinuierliche Befassung mit Veränderungen im Unternehmensumfeld im Rahmen der Strategischen Vorausschau reduziert die Wahrnehmungs- und Erkenntniszeit nach dem Eintritt einer Veränderung, sodass die Durchlaufzeit des Innovationsprozesses gegenüber den Wettbewerbern reduziert wird. Durch Strategische Vorausschau entsteht Handlungsspielraum, indem Umfeldveränderungen frühzeitig erfasst werden. Und andererseits trägt Strategische Vorausschau zur Reaktionsschnelligkeit bei, indem das Unternehmen auf mögliche Veränderung im Vorhinein sensibilisiert wird.

Jeder Innovationsprozess ist einzigartig und hochkomplex. Das gilt umso mehr, wenn es um die großen Herausforderungen wie der Digitalen Transformation im Mittelstand geht. Sie erfordern eine gleichberechtigte Zusammenarbeit mit neuen Partnern und umso mehr ein strukturiertes Innovationsmanagement. //

## → Über die Autoren

Dr. Daniela Beyer ist wissenschaftliche Referentin am Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe und Lehrbeauftragte am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Sie beschäftigt sich hauptsächlich mit Innovationsforschung, Digitalisierung sowie der Zukunft von Forschung und Lehre. Nach einem quantitativen Politikwissenschaftsstudium in Mannheim und interdisziplinären Master am SAIS Bologna Center der Johns Hopkins University arbeitete Daniela Beyer als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Konstanz und promovierte parallel an der Graduate School of Decision Sciences. Der Fokus lag dabei auf Entscheidungsfindungs- und Agenda-Setzungsprozessen.

@ [www.handbuch-mittelstand.de/autoren/d-beyer](http://www.handbuch-mittelstand.de/autoren/d-beyer)

## → Über die Autoren (Fortsetzung)

Dr. Malte Busch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des 2019 neugegründeten Joint Innovation Hubs am Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe. Zuvor studierte er International Management an der Technischen Hochschule Deggendorf und der Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas in Lima. Nach dem Master in International Management an der Strathclyde University Business School in Glasgow die Promotion zum Thema Stakeholdereinfluss und Corporate Social Responsibility in der Automobilindustrie am Centre for Business in Society (CBiS) an der Coventry University. Neben seiner Promotion hat er als freier Mitarbeiter jahrelang bei der Beratung MayConsult an Projekten mit Schwerpunkt China mitgewirkt. Von Oktober 2018 bis August 2019 war er als Dozent an der Coventry Business School tätig und in Projekten mit Bezug zur Automobilindustrie eingebunden.

@ [www.handbuch-mittelstand.de/autoren/m-busch](http://www.handbuch-mittelstand.de/autoren/m-busch)

Thomas Heine ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Innovations- und TechnologieManagement am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Seine Forschungsschwerpunkte beziehen sich auf die Forschungsfelder Strategische Vorausschau. Studiert hat Thomas Heine Regionalwissenschaften China mit Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre an der Universität

@ [www.handbuch-mittelstand.de/autoren/t-heine](http://www.handbuch-mittelstand.de/autoren/t-heine)

zu Köln, Peking Universität und PennState. Es folgten Arbeitsstationen u.a. bei der GIZ Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit in Qingdao, China, der HWF Hamburgischen Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH, Hamburg, sowie der ADTECH Advanced Technology AG, Rotkreuz, Schweiz.

Univ.-Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl leitet das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe und ist Inhaberin des Lehrstuhls für Innovations- und TechnologieManagement am Institut für Entrepreneurship, Technologie-Management und Innovation am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Sie arbeitet zu Entstehungsbedingungen von Innovationen und deren Auswirkungen. Sie wurde wiederholt als eine der 100 einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft ausgezeichnet. Die studierte Bekleidungs-technikerin sowie Betriebswirtschaftlerin promovierte und habilitierte sich an der Technischen Universität München. In Wirtschaft und Politik ist sie eine geschätzte Expertin in den Fokusthemen Digitalisierung, Innovation und Zukunftsforschung.

@ [www.handbuch-mittelstand.de/autoren/m-weissenberger-eibl](http://www.handbuch-mittelstand.de/autoren/m-weissenberger-eibl)



Der Text ist unter der Lizenz CC BY-ND 4.0 DE verfügbar.

Lizenzbestimmungen: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/de/>