

Nils Dähne und Katharina Heisig*

Strukturierte Kooperation könnte die Innovationsaktivität kleiner und mittlerer Unternehmen in Sachsen nachhaltig verbessern

Die sächsische Unternehmenslandschaft besteht zum überwiegenden Teil aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), deren Kompetenzen und Ressourcen oft nicht ausreichen, um Innovationsprojekte allein erfolgreich anzustoßen bzw. umzusetzen. Ein vielversprechender Ansatz zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft sind strukturierte kooperative Innovationsprojekte, bei denen einzelne Innovationsfunktionen von verschiedenen Projektpartnern übernommen werden. Dies setzt jedoch ausreichend innovative Kooperationsfähigkeiten voraus, um z. B. geeignete Innovationspartner zu bestimmen, zu finden und zu integrieren. Soweit diese fehlen, könnte ein Lösungsansatz darin bestehen, vermehrt gezielte Maßnahmen zur Stärkung der Innovationskompetenz und Kooperationsfähigkeit anzustoßen.

Betrachtet man die deutsche Unternehmenslandschaft hinsichtlich ihrer Größe, wird klar, dass nur verhältnismäßig wenige große Unternehmen vorzufinden sind. Dies trifft insb. auf die ostdeutschen Bundesländer zu. Zwar sind hier vereinzelt Produktionsstätten großer Konzerne zu finden, doch die Großzahl der ansässigen Firmen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU). In Sachsen sind etwa 89,3% Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern. Rund 8,4% sind kleine Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern und 1,9% sind mittelgroße Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitern. Nur ca. 0,4% der Unternehmen in Sachsen haben mehr als 250 Mitarbeiter (Angaben für 2018, vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2019).

KMU SIND ZUNEHMEND MIT KOMPLEXEN EXTERNEN UND INTERNEN HERAUSFORDERUNGEN KONFRONTIERT

KMU stehen vor akuten externen wie internen Herausforderungen. Externe globale Herausforderungen wie Digitalisierung, Klimawandel, sich verändernde wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen in Europa, geopolitische Spannungen und Unsicherheiten sowie der zunehmende globale Wettbewerb mit sich beschleunigenden Innovationszyklen betreffen jedoch nicht nur KMU, sondern auch Großunternehmen.

Externe regionale Problematiken wie bspw. der Fachkräftemangel treffen hingegen vor allem die weniger wettbewerbsfähigen KMU, insb. in den ostdeutschen Ländern. Dieser äußert sich jedoch nicht nur in der Peripherie. Auch in den prosperierenden sächsischen Städten wie Leipzig und Dresden, die mit einer Vielzahl von Forschungseinrichtungen und Hochschulen ausgestattet sind, wird mit dem Abwandern der

klügsten Köpfe gerungen (vgl. IHK Dresden 2018). In Sachsen verließ 2018 etwa jeder vierte Hochschulabsolvent nach dem Abschluss das Bundesland (vgl. Studitemps 2019). Im Durchschnitt sind in den Jahren 2015 bis 2017 zwar 25 920 mehr Menschen nach Sachsen gezogen als abgewandert. Jedoch sind in diesem Zeitraum im Durchschnitt jährlich nur ca. 563 Menschen aus westdeutschen Bundesländern zugezogen (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2018). Der Großteil kam im Zuge der Flucht- und Migrationsbewegung aus dem Ausland nach Sachsen und steht somit nicht sofort und unmittelbar dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Darüber hinaus erschwert die offene oder latente Fremdenfeindlichkeit in Sachsen das Anwerben und Integrieren von Fachkräften aus anderen Bundesländern oder dem Ausland. Zudem wirkt sich der Fachkräftemangel negativ auf den Generationswechsel in KMU aus: Für sächsische Unternehmen wird es noch schwieriger, geeignete Nachfolger für die Unternehmensführung zu finden und die Existenz ihrer Unternehmen langfristig abzusichern (vgl. Die Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Die Sächsischen Handwerkskammern, Landesverband der Freien Berufe 2017). Globale und regionale Herausforderungen beeinträchtigen sowohl den operativen Geschäftsbetrieb als auch die strategische Organisationsentwicklung. Diese sogenannten externen Barrieren lassen sich jedoch nur schwer von KMU selbst beeinflussen (vgl. Agrawal 2006, Astor et al. 2013).

Interne Herausforderungen sind hingegen v. a. auf die Unternehmensstruktur von KMU zurückzuführen. Traditions-

* Nils Dähne ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden in der Forschungsgruppe Human Factors and Resources. Katharina Heisig ist Doktorandin an der Niederlassung Dresden des ifo Instituts – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V.

reichen KMU wohnen oft unbewusst unternehmensinterne Widerstände gegenüber Veränderungen inne, die häufig auf mangelndes Wissen und begrenzte Fähigkeiten zurückzuführen sind, Unternehmensziele auf eine neue Art und Weise zu erreichen (vgl. Witte 1973). Selbst wenn in einigen Unternehmen diese Widerstände geringer ausfallen, sind KMU aufgrund der meist nur aus einer Person bestehenden Unternehmensleitung schwer in der Lage, eigene innovative Ideen umzusetzen. Die Unternehmensleitung ist gezwungen, sowohl den operativen als auch strategischen Geschäftsprozess zu planen und zu steuern, weswegen die persönlichen zeitlichen Ressourcen oft nicht ausreichen, sich zusätzlich mit einer neuen strategischen Ausrichtung zu beschäftigen. Ausreichendes Personal, um ein strukturelles Organisationswachstum voranzutreiben, ist selten vorhanden, und Stellen im Innovations- und Entwicklungsbereich bleiben unbesetzt, falls sie überhaupt vorhanden sind. Auch die Alterung der Unternehmenseigner steht in diesem Zusammenhang ein Problem dar.

Ein weiteres strukturelles Problem ist eine geringe Kapitalausstattung: Ungeplante Ausgaben oder schwer zu kalkulierende strategische Investitionen, die sich oft erst mittel- bis langfristig auszahlen, sind für viele KMU schnell existenzbedrohend oder schlichtweg nicht durchführbar. Zusätzlich kommt erschwerend das Problem hinzu, dass durch die verschärfte Bankenregulierung in Europa, ansässige Kreditinstitute weniger bereit sind, klassische Refinanzierungsformen wie Bankkredite für KMU zu gewähren (vgl. Boata 2019). Während bei Großunternehmen die Innovationsausgaben auf neue Rekordwerte steigen, spiegeln sich die sinkenden Ausgaben für Innovationen der KMU auch in aktuellen Erhebungen wider (vgl. ZEW 2018). Selbst im operativen Tagesgeschäft wird es für KMU aus genannten Gründen immer schwieriger, Aufträge termingerecht abzuarbeiten oder überhaupt anzunehmen (vgl. Risius et al. 2018).

Diese strukturellen Probleme sind auch Ausgangspunkt für die Bereitstellung von Ressourcen durch „Dritte“, z. B. durch Förderprogramme von EU, Bund und Ländern. Geld allein löst jedoch die analysierten Probleme nur in den seltensten Fällen langfristig, da vielen KMU die grundlegenden Strukturen für erfolgreiche Innovationsaktivität fehlen.

STRUKTURIERTE KOOPERATIVE INNOVATION KÖNNTE ZUR PROBLEMLÖSUNG DER KMU BEITRAGEN

Ein Lösungsansatz für genannte Probleme ist, eine gezielte Kooperation von KMU mit geeigneten Innovationspartnern wie bspw. Wissenschaftseinrichtungen und anderen Unternehmen strukturiert umzusetzen. Da Sachsen über eine bemerkenswerte Forschungslandschaft mit mehr als 40 grundlagennahen und anwendungsorientierten Wissenschaftseinrichtungen verfügt, können die aktuellen Bemühungen zur Förderung von Kooperationsprojekten zwischen KMU und Wissenschaftseinrichtungen oder großen Unternehmen als positiv bewertet werden. Fördergelder werden hierbei genutzt, um Innovationsprojekte von der Idee bis hin zur Marktreife gemeinsam mit einem oder mehreren Kooperationspartnern durchzuführen. Somit soll gezielt die Innovationsfähigkeit der KMU verbessert werden. Dieser Idee steht jedoch ein fundamentales Umsetzungsproblem entgegen. Durch den angedachten Ressourcen-

austausch mit Dritten nehmen die Anzahl der beteiligten Akteure, die Komplexität und dadurch die Informationskosten im Innovationsprozess zu. Dies erschwert die Lage für KMU zusätzlich, für die allein Kooperationen oder Innovationsvorhaben oft bereits zu komplex bzw. zu ressourcenaufwändig sind. Um kooperative Innovationsvorhaben erfolgreich umzusetzen, sollte der Zielkonflikt zwischen dem Ausbau von Innovationskooperation und steigender Prozesskomplexität durch strukturelles Vorgehen, den Abbau von organisationsinternen Widerständen durch Kompetenzausbau sowie ein transparentes Vorgehen gelöst werden.

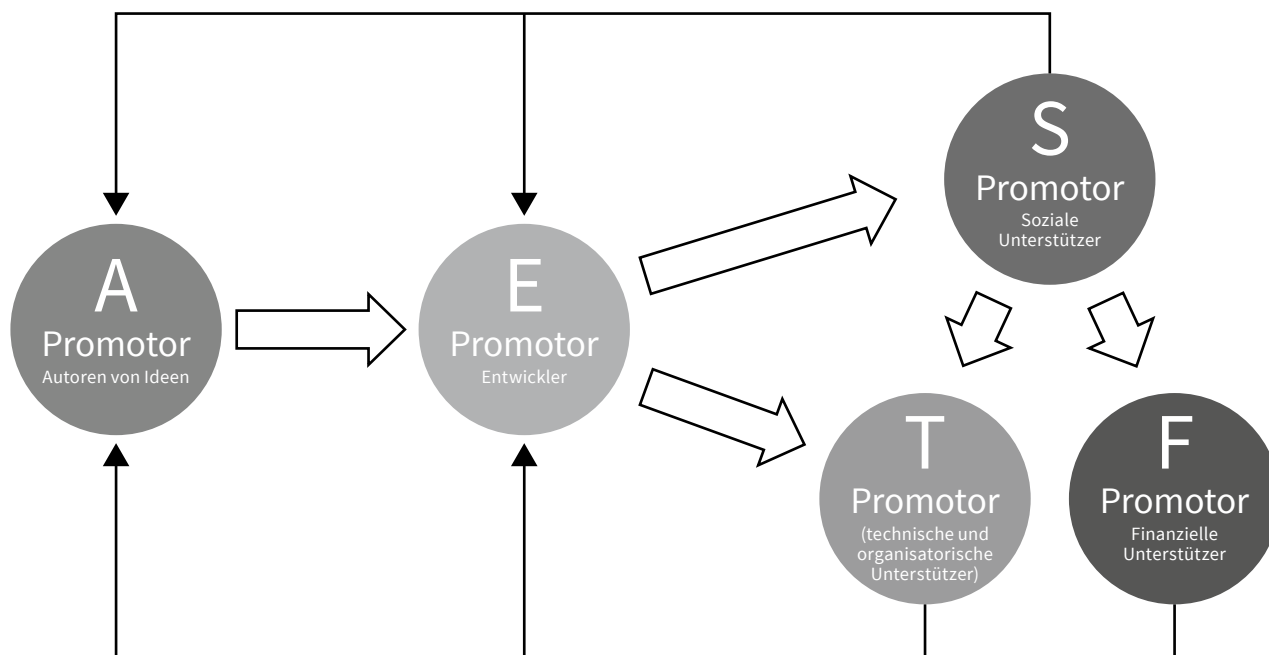
DURCH EINE GEZIELTE KOMPLEXITÄTSREDUKTION SIND INNOVATIONSPROJEKTE ERFOLGREICHER

Die Idee der Aufgabenteilung im Innovationsprozess innerhalb einer Organisation geht auf Joseph Alois Schumpeter zurück: Jeder solle sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, wodurch ein effektiveres Arbeiten ermöglicht würde (vgl. Schumpeter 1912). Der weiterentwickelte Ansatz dieser Idee ist auch organisationsübergreifend anwendbar. Essenzielle Tätigkeiten der Invention und Entwicklung sowie die Schaffung von innovationsfördernden Rahmenbedingungen werden in funktionale Rollen (sogenannte Promotorenrollen) aufgeteilt. Der dadurch erzeugte dynamische Prozess der gegenseitigen Anregung und Arbeiterleichterung kann dazu führen, dass Innovationen gemeinsam und strukturiert bis hin zur Marktreife erfolgreich umgesetzt werden (Dähne und von der Weth 2017).

In einer qualitativen, nicht repräsentativen Befragung von KMU konnten erfolgreiche von nichterfolgreichen kooperativen Innovationsprojekten dadurch unterschieden werden, dass in den erfolgreichen Vorhaben die funktionalen Rollen, die in Abbildung 1 dargestellt sind, komplett besetzt waren. Soziale, technisch-organisatorische und finanzielle Promotoren schaffen nötige Rahmenbedingungen für Autoren von Ideen und Entwickler. Autoren von Ideen sind dadurch in der Lage, Entwicklern entsprechenden Innovationsinput zur Verfügung zu stellen. Die Ergebnisse von Entwicklern wiederum geben sozialen und technisch-organisatorischen Promotoren Anreize, die innovationsförderlichen Rahmenbedingungen beizubehalten oder sogar zu verstärken. Soziale Unterstützer haben eine Schlüsselrolle inne. Sie pflegen oder organisieren Kontakte zu Personen, die nötige Marktkenntnisse haben und aktuelle Marktanforderungen kennen. Außerdem übernehmen sie zugleich die administrative Rolle als Projektkoordinator. Dabei agieren sie unterstützend sowie konfliktlösend zwischen allen Stakeholdern und sorgen dafür, dass der Innovationsprozess nicht zum Erliegen kommt (Dähne und von der Weth 2017).

Die aktive Aufgabenteilung nach diesen Funktionen ermöglicht es, die Komplexität eines Innovationsprojekts durch Strukturierung der Innovationsaufgaben zu reduzieren. Mit geeigneten Partnern können gezielt und nachhaltig fehlende Kompetenzen und Ressourcen kompensiert werden. Das erzeugt jedoch den Anspruch, dass KMU im Rahmen ihrer funktionalen Rolle innovationsfähig sind bzw. einen entsprechenden Mangel richtig identifizieren. Darüber hinaus müssen sie zu interdisziplinärer und organisationsübergreifender Kooperation fähig sein.

Abb. 1
Funktionale Rollen von Promotoren im kooperativen Innovationsprozess



Anmerkung: Die Rahmenbedingungen, um den kooperativen Innovationsprozess aufrecht zu erhalten, werden mithilfe einfacher Pfeile dargestellt. Das Anregen eines anderen Promotors wird durch dicke Pfeile dargestellt.

Quelle: Dähne und von der Weth (2017).

© ifo Institut

VORAUSSETZUNGEN UND PROBLEME EINES STRUKTURIERTEN KOOPERATIVEN INNOVATIONS-PROZESSES

Im Vorfeld sollte die Unternehmensführung die Herleitung der Probleme und Ziele eines geplanten innovativen Wandels im Unternehmen für möglichst alle Organisationsmitglieder transparent gestalten und die Vorteile des Innovationsvorhabens kommunizieren können. Dabei muss auf Einwände und Befindlichkeiten relevanter Akteure (v. a. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) eingegangen werden. Im Idealfall sind diese Probleme im Rahmen des Änderungsprozesses zu beachten und zu lösen. Dadurch entsteht ein organisationsübergreifender Konsens über die Notwendigkeit sowie ein Verständnis über Kosten und Nutzen des kollektiven Innovationsvorhabens. Die Unternehmensleitung sollte feststellen können, welche Fähigkeiten in den Bereichen Innovation und Kooperation im Unternehmen vorhanden sind. Sofern nötig, ist fehlendes Wissen gezielt in das Unternehmen zu transferieren, bspw. durch Schulungen oder Mitarbeitertrainings. Kooperationsfähigkeit und -motivation sind Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Innovationen im Unternehmen (Mirow 2010).

Mithilfe der getroffenen Maßnahmen können Innovationsaufgaben innerhalb funktionaler Promotorenrollen abgegrenzt und fehlendes Know-how gezielt durch passende Partner in das Innovationsvorhaben integriert werden. Jedoch fällt es vielen Unternehmen selbst im näheren Umfeld schwer, aufgrund der Masse an Informationen und Veranstaltungen geeignete Partner zu finden. Für KMU ist es demnach essenziell, dass die Partnersuche für eine innovative Kooperation in ihrer Region vereinfacht wird.

FAZIT

Die Unternehmenslandschaft in Sachsen besteht fast ausschließlich aus KMU. Eine gezielte Förderung dieser Unternehmen ist demzufolge wichtig für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der sächsischen Wirtschaft. Dies kann durch die Unterstützung von innovativen Kooperationen mit z. B. Wissenschaftseinrichtungen oder anderen Unternehmen erreicht werden. Im Vorfeld muss jedoch innerhalb von KMU der Wille zur Veränderung und ein ausreichendes Maß an Wissen über die bestehenden internen Stärken und Schwächen gegeben sein, damit entsprechende Funktionen durch Kooperationspartner strategisch abgedeckt werden können. Aufgrund der beschränkten Ressourcen wie mangelnde Zeit, eingeschränkte Liquidität und fehlender Zugriff auf Fachpersonal sind KMU oft nicht in der Lage, die nötigen Änderungsprozesse selbstständig im Unternehmen umzusetzen. Aus den gleichen Gründen haben KMU Probleme, geeignete und regional ansässige Kooperationspartner zu finden. Jedoch sind passende Kooperationspartner essenziell, um alle funktionalen Rollen im kooperativen Innovationsprozess zu besetzen, da dies die Wahrscheinlichkeit erhöht, erfolgreich zu innovieren. Folglich sollten sich externe Akteure zum einen stärker darauf konzentrieren, KMU für kooperative Innovation „fit zu machen“, bspw. durch Maßnahmen, die die Kooperations- und Innovationsfähigkeit verbessern. Zum anderen sollte die Suche nach bzw. der Zugang zu potenziellen Kooperationspartnern erleichtert werden. Dies ermöglicht mehr sächsischen KMU einen nachhaltigen Zugang zu kooperativen Innovationsprojekten.

LITERATUR

- Agrawal, A. (2006), „Engaging the inventor: Exploring licensing strategies for university inventors and the role of latent knowledge“, *Strategic Management Journal* 27 (01), S. 63–79.
- Astor, M., Dorn, F., Gerres, S., Glöckner, U., Hühnermund, P., Rammer, C., Riesenberger, D. und E. Schindler (2013), *Untersuchung von Innovationshemmnissen in Unternehmen – insbesondere KMU – bei der Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in vermarktungsfähige Produkte und mögliche Ansatzpunkte zu deren Überwindung. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin.*
- Boata, A. (2019), *European regulatory changes will make banks less willing to lend to SMEs*, Euler Hermes Global, June 05, 2019.
- Dähne, N. und R. von der Weth (2017), *Konstruktion eigendynamischer Kompetenz- und Innovationsnetzwerke*. 10. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Dresden: HTW Dresden.
- Die Sächsischen Industrie- und Handelskammern, Die Sächsischen Handwerkskammern, Landesverband der Freien Berufe (Hrsg.) (2017), *Unternehmensnachfolge in Sachsen. Von Generation zu Generation: Nachfolgegeschehen in Sachsen, Dresden.*
- IHK – Industrie- und Handelskammer Dresden (Hrsg.) (2018), *Sächsisches Fachkräftemonitoring 2018: Digitalisierung verschärft Fachkräfteengpass*, Nummer 09, 28. März 2018.
- Mirow, C. (2010), „Innovationsbarrieren“, in: Gemünden, H. G., Leker, J., Salomo, S., Schewe, G. und K. Talke (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Studien in forschungsintensiven Industrien*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Risius, P., Burstedde, A. und R. Flake (2018), *Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen finden immer schwerer Fachkräfte und Auszubildende*, hrsg. vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., Köln.
- Schumpeter, J. A. (1912), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker und Humblot, Berlin.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (Hrsg.) (2018), *Zu- und Fortzüge über die Grenze des Freistaates Sachsen 1990 bis 2017*, Gebietsstand 1. Januar 2018, Kamenz.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (Hrsg.) (2019), *Unternehmensregister-System 95 (URS 95): Unternehmen/Betriebe, WZ2008: 2-Steller, Auswertungszeitpunkt - Kreise (Gebietsstand ab 01.08.08) – Jahr (ab 2008), Tabelle 52111-103K.*
- Studitemps (Hrsg.) (2019), *Studentische Wanderungsbewegungen innerhalb Deutschlands zwischen Schule, Studium und Beruf, Sonderauswertung der Studienreihe „Fachkraft 2030“*, Köln/Maastricht.
- Witte, E. (1973), *Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell*, Schwartz & Co., Göttingen.
- ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.) (2018), *Innovationen in der deutschen Wirtschaft // Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2017*, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Mannheim.