

## »» Mittelständische Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen sind erfolgreicher

Nr. 480, 8. Januar 2025

Autor: Dr. Volker Zimmermann, Telefon 069 7431-3725, [volker.zimmermann@kfw.de](mailto:volker.zimmermann@kfw.de)

Mittelständische Unternehmen, die Geschäftsmodellinnovationen hervorbringen, sind erfolgreicher als Unternehmen ohne Geschäftsmodellinnovationen. So erzielen Unternehmen, die Geschäftsmodellinnovationen mit Produkt- und Prozessinnovationen kombinieren, einen höheren unmittelbaren Innovationserfolg. Der Anteil des Umsatzes, der mit Produktinnovationen erzielt wird, liegt in Unternehmen mit Geschäftsmodell- und gleichzeitigen Produktinnovationen um 3,0 Prozentpunkte höher als in Unternehmen, die lediglich Produktinnovationen einführen. Die Senkung der Stückkosten durch Kombinationen von Geschäftsmodell- mit Prozessinnovationen fällt um 2,6 Prozentpunkte höher aus. Im Vergleich zu den im Durchschnitt erzielten Innovationserfolgen bedeutet dies einen Anstieg um rund ein Neuntel für den Umsatzanteil bzw. sogar eine Verdoppelung für die Kosteneinsparung.

Auch zur wirtschaftlichen Performance leisten Geschäftsmodellinnovationen einen Beitrag. Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen weisen eine höhere Produktivität (+4,9 Prozentpunkte) und eine höhere Exportquote (+1,9 Prozentpunkte) auf. Darüber hinaus kann ermittelt werden, dass vor allem Kombinationen von Geschäftsmodellinnovationen mit Produkt- und Prozessinnovationen den Unternehmenserfolg erhöhen. So wachsen Unternehmen, die alle drei Arten von Innovationen kombinieren, am stärksten (Umsatz: +8,5 Prozentpunkte; Beschäftigte: +7,2 Prozentpunkte). Für Unternehmen, die Geschäftsmodellinnovationen entweder mit Produkt- oder mit Prozessinnovationen kombinieren, kann eine deutliche Steigerung ihrer Produktivität ermittelt werden (+16,8 bzw. +11,5 Prozentpunkte).

Die Wirkungen von Geschäftsmodellinnovationen auf die Unternehmensperformance von mittelständischen Unternehmen sind bislang kaum erforscht. Die hier durchgeführten Untersuchungen liefern daher wichtige, erste Indizien dafür, dass Geschäftsmodellinnovationen von einer hohen Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind. Dies deutet darauf hin, dass auch Geschäftsmodellinnovationen sowohl aus einzelwirtschaftlicher als auch aus wirtschaftspolitischer Perspektive wertvolle Innovationen darstellen.

Als Geschäftsmodellinnovationen werden Änderungen im grundlegenden Ansatz verstanden, wie Unternehmen Werte schaffen, diese Werte den Nutzern bereitstellen und dabei Gewinne erzielen. Ihnen wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine hohe Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beigemessen.<sup>1</sup> Dagegen kommt in der volkswirtschaftlichen Literatur, den internationalen Standards zur Messung von Innovationen und auch in der Praxis der

staatlichen Innovationsförderung dem Konzept der Geschäftsmodellinnovationen bislang nur eine untergeordnete Bedeutung zu.<sup>2</sup> In diesen Bereichen werden Innovationen in Unternehmen in der Regel anhand von Produktinnovationen und Prozessinnovationen (inkl. Innovationen im Bereich Marketing- und Organisationsmethoden) gemäß der Definition im Oslo Manual erfasst.<sup>3</sup> Auch im KfW-Mittelstandspanel liegt diese Definition der jährlichen Erfragung der Innovationsaktivitäten zugrunde.<sup>4</sup>

Um die Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen für mittelständische Unternehmen zu untersuchen, hat KfW Research beim Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, und dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe, eine Studie in Auftrag gegeben.<sup>5</sup> Über die Ergebnisse dieser Studie hinsichtlich der Verbreitung von Geschäftsmodellinnovationen sowie zu ihren Überschneidungen und Abgrenzungen gegenüber den Produkt- und Prozessinnovationen hat KfW Research bereits in einer zurückliegenden Studie berichtet.<sup>6</sup> Die vorliegende Studie geht der Frage nach, ob und wie stark Änderungen des Geschäftsmodells (Kasten: „Zentrale Elemente des Geschäftsmodells“) in einem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg stehen.

### Der Einfluss von Innovationen auf den Unternehmenserfolg

Eine wesentliche Motivation für die Bereitstellung von Ressourcen für Innovationsaktivitäten ist die Aussicht auf höhere wirtschaftliche Erträge. Die Anstrengungen, die Unternehmen für Innovationsprojekte aufwenden, werden dabei in der Regel über einen zweistufigen Prozess in wirtschaftliche Erträge überführt.<sup>7</sup> In einem ersten Schritt gilt es, Innovationsprojekte erfolgreich abzuschließen und die hervorgebrachten Innovationen am Markt oder im Unternehmen zu verwerten. In einem zweiten Schritt können diese Innovationen zu einer höheren wirtschaftlichen Performance im Sinne einer Steigerung der Produktivität, verstärktem Wachstum oder einer höheren Profitabilität beitragen.

Für Produkt- und Prozessinnovationen wurde ihre positive Wirkung auf die wirtschaftliche Performance des betreffenden Unternehmens bereits häufig nachgewiesen.<sup>8</sup> Für Geschäftsmodellinnovationen kann grundsätzlich ebenfalls ein positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg erwartet werden. So ist es möglich, dass Geschäftsmodellinnovationen den Erfolg von Produkt- und Prozessinnovationen erhöhen, indem sie die Wirksamkeit dieser Innovationen steigern. Auch können Geschäftsmodellinnovationen direkt auf Kennzahlen zur wirtschaftlichen Performance wirken, etwa indem sie zusätzliche

Absatzpotenziale und Ertragsfelder erschließen, Kosten senken (etwa beim Bezug von Vorleistungen) oder Prozesse effizienter machen.

### Zentrale Elemente von Geschäftsmodellen

In der nachfolgenden Analyse werden sechs Elemente von Geschäftsmodellen unterschieden (Grafik 1).

Das **Nutzenversprechen** gibt den Wert wieder, den die Leistungen des Unternehmens für potenzielle Kunden oder Nutzer haben, und bestimmt damit deren Zahlungsbereitschaft. Das **Ertragsmodell** bestimmt, in welcher Form bzw. über welche Wege Erlöse und Gewinne erzielt werden. Beide Elemente bestimmen die grundlegende Positionierung des Unternehmens im Markt und gegenüber den Wettbewerbern. Sie können daher als **Kern des Geschäftsmodells** aufgefasst werden.

Hinsichtlich der **Wertschöpfungsarchitektur** werden in der Untersuchung zusätzlich zwei Dimensionen von Änderungen unterschieden. So können Änderungen in den Beziehungen zum Unternehmensumfeld die **bestehenden Beziehungen** oder die **Aufnahme neuer Beziehungen** betreffen. Änderungen können darüber hinaus im **Bereich der Beschaffung** oder im **Bereich von Absatz und Vertrieb** liegen. Aus diesen Überlegungen ergeben sich hinsichtlich der Wertschöpfungsarchitektur vier Facetten eines Geschäftsmodells, so dass insgesamt sechs Facetten eines Geschäftsmodells unterschieden werden können.<sup>9</sup>

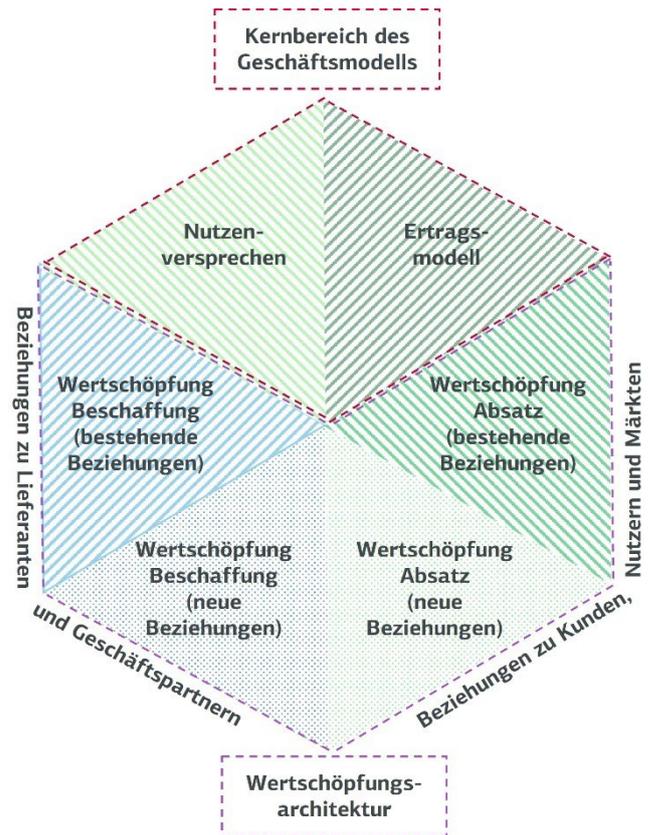
### Unterschiede bei den Wirkungsmechanismen zwischen Geschäftsmodellinnovationen und Innovationen gemäß dem Oslo Manual

Abweichende Befunde hinsichtlich des Unternehmenserfolgs zwischen Produkt- und Prozessinnovationen einerseits sowie Geschäftsmodellinnovationen andererseits sind im Detail jedoch möglich, da sich die Wirkungsmechanismen zwischen beiden Arten von Innovationen unterscheiden können.

So ist beispielsweise unklar, ob – und falls ja, in welcher Höhe – auch für Geschäftsmodellinnovationen eine „Innovationsprämie“, d. h. ein Aufschlag beim Verkaufspreis von Innovationen, erzielt werden kann. Für Produkt- und Prozessinnovationen kann eine solche Prämie in der Regel aufgrund des Neuigkeitsgrads der Innovation – d. h. dem Abstand zum vorigen Stand der Technik bzw. zu den zuvor vom Unternehmen angebotenen Leistungen und eingesetzten Prozessen – realisiert werden. Der Neuigkeitsgrad definiert ein Alleinstellungsmerkmal des betreffenden Unternehmens hinsichtlich des Prozesses oder Produkts, was zumindest temporär und auf begrenzten Märkten zu monopol-ähnlichen Stellungen führen kann. Für Geschäftsmodellinnovationen ist sowohl der Neuheitsgrad als auch eine mögliche Monopolstellung gegenüber Wettbewerbern oft weniger klar auszumachen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass völlig neue Geschäftsmodelle eher selten sind.<sup>10</sup>

Ähnliches gilt bezüglich möglicher nachfrage-generierender Effekte. Diese können bei Produkt- und Prozessinnovationen aus der Adressierung neuer Bedürfnisse oder einem höheren Nutzen gegenüber bislang verfügbaren Angeboten sowie aus Preisvorteilen resultieren. Für Geschäftsmodellinnovationen sind solche Effekte nicht für jede mögliche Änderung von Geschäftsmodellelementen zu erwarten.

Grafik 1: Elemente eines Geschäftsmodells



Quelle: eigene Darstellung nach Rammer et al. (2024)

Außerdem ist der Output von Vorhaben, die auf Geschäftsmodellinnovationen abzielen, weniger gut als bei Produkt- und Prozessinnovationen abgrenzbar. So können beispielsweise ein Produkt, das vom Unternehmen zuvor noch nicht angeboten wurde, oder ein neuer Prozess mit niedrigeren Kosten oder höherer Qualität ungleich einfacher identifiziert werden. Somit ist auch die Beziehung zwischen Innovationsoutput und möglichen Erfolgsindikatoren bei Geschäftsmodellinnovationen schwieriger herzustellen. Last but not least, ist bei Geschäftsmodellinnovationen bislang noch unklar, wie schnell sich etwaige Wirkungen auf den Unternehmenserfolg einstellen.

### Untersuchung der Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen für den Unternehmenserfolg mithilfe statistischer Methoden

Im Folgenden wird daher untersucht, welche Zusammenhänge sich zwischen Geschäftsmodellinnovationen und dem Innovationserfolg auf beiden Stufen der Überführung von Innovationen in wirtschaftlichen Erfolg ermitteln lassen. Die Datenbasis hierfür bildet die Innovationserhebung („Mannheimer Innovationspanel“) des Jahres 2020.

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. Regressionsanalysen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Einflüsse von sich überlagernden Faktoren isolieren und so für jeden (beobachteten) Einflussfaktor seine genaue Einflussstärke auf den betrachteten Sachverhalt berechnen können. So können mithilfe

einer Regressionsanalyse die tatsächlichen Zusammenhänge zwischen einzelnen Unternehmensmerkmalen, wie etwa der Durchführung von Innovationen und dem Unternehmenserfolg, ermittelt werden.

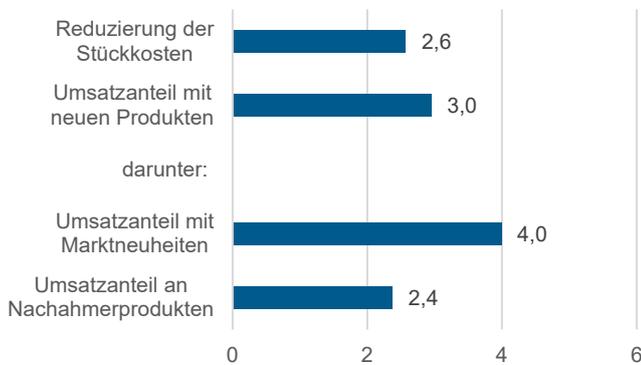
Die hier vorgestellten Analysen stellen keine Kausalanalysen dar, sondern dienen dazu, Zusammenhänge zwischen Geschäftsmodellinnovationen und Indikatoren für den Unternehmenserfolg zu untersuchen. Der Beitrag von Geschäftsmodellinnovationen zum Unternehmenserfolg ist somit nicht als ein kausaler Effekt zu verstehen, sondern als der zusätzliche Innovationsoutput bzw. die zusätzliche Performance, die sich in jenen Unternehmen ergibt, die solche Innovationen hervorbringen.

**Produkt- und Prozessinnovationen sind erfolgreicher, wenn sie mit Geschäftsmodellinnovationen kombiniert werden**

Konkret wird im ersten Schritt untersucht, welchen Beitrag Geschäftsmodellinnovationen zum unmittelbaren Innovationserfolg leisten. Der unmittelbare Innovationserfolg wird in Unternehmen mit Produktinnovationen als der Anteil neuer Produkte am Unternehmensumsatz gemessen. Bei Unternehmen mit Prozessinnovationen wird die dadurch erzielte Kostenreduktion als Maß für den Innovationserfolg herangezogen.

**Grafik 2: Zusammenhang zwischen dem Erfolg von Produkt- bzw. Prozessinnovationen und dem Hervorbringen von Geschäftsmodellinnovationen**

Abweichung in Prozentpunkten (ggü. Unternehmen ohne Geschäftsmodellinnovationen)



Anmerkung: Modellrechnung auf der Basis einer Regressionsanalyse.

Quelle: Rammer et al. (2024).

Das Ergebnis der Untersuchung ist, dass ein deutlicher, positiver Zusammenhang zwischen Änderungen im Geschäftsmodell und dem Innovationserfolg von Produkt- und Prozessinnovationen besteht. So kann ermittelt werden, dass in Unternehmen, die gleichzeitig zu den Prozessinnovationen auch Elemente ihres Geschäftsmodells verändern, der Rückgang der Stückkosten 2,6 Prozentpunkte beträgt (Grafik 2). Bezogen auf die durchschnittliche Reduzierung der Stückkosten durch Prozessinnovationen in der Stichprobe bedeutet dies eine Verdoppelung der Stückkostenreduktion, wenn ein Unternehmen Prozessinnovationen mit Änderungen am Geschäftsmodell kombiniert. Produktinnovatoren, die gleichzeitig Änderungen an ihrem Geschäftsmodell vornehmen, erzielen einen um 3,0 Prozentpunkte höheren Anteil neuer Produkte am Umsatz als Unternehmen ohne gleichzeitige Geschäftsmodellinnovationen. Für Marktneuheiten liegt der positive Beitrag mit 4,0 Prozentpunkten höher als für Nachahmerinnovationen mit

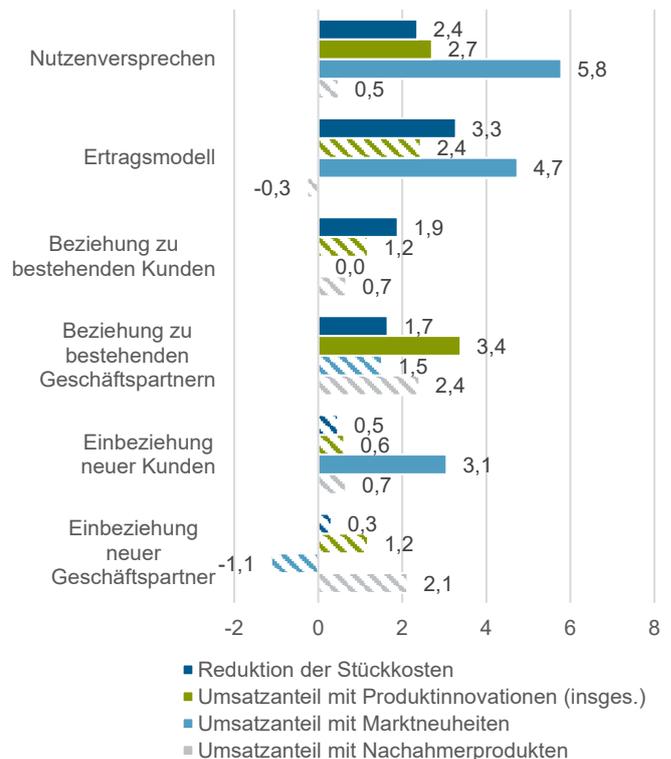
2,4 Prozentpunkten. Auch in Relation zum jeweiligen Anteil am Umsatz fällt der Anstieg bei Marktneuheiten höher aus (+84 ggü. +12 %). Aufgrund des vergleichsweise geringen Umsatzanteils, den mittelständische Unternehmen mit Marktneuheiten erzielen, liegt der durchschnittliche Anstieg für Produktinnovationen nahe jenem für Nachahmungsinnovationen. Er beläuft sich ebenfalls auf rund 12 %.

**Vor allem Innovationen im Kern des Geschäftsmodells erhöhen den Erfolg von Produkt- und Prozessinnovationen**

Tieferegehende Analysen zeigen, dass der positive Zusammenhang von Geschäftsmodellinnovationen und dem Erfolg von Produkt- und Prozessinnovationen stark von Änderungen im Nutzenversprechen sowie von Änderungen im Ertragsmodell getrieben wird (Grafik 3). So können für diese beiden Facetten eines Geschäftsmodells ein Plus von 5,8 bzw. 4,7 Prozentpunkte beim Umsatzanteil mit Marktneuheiten ermittelt werden. Unternehmen, die diese beiden Facetten des Geschäftsmodells verändern, gelingt es auch, ihre Stückkosten stärker zu reduzieren (+3,3 bzw. +2,4 Prozentpunkte), als Unternehmen, die ausschließlich Prozessinnovationen durchführen. Für das Nutzenversprechen lässt sich darüber hinaus ein Beitrag zum Umsatzanteil von Produktinnovationen insgesamt (ungeachtet der Unterscheidung in Marktneuheiten und Nachahmungsinnovationen) ermitteln (+2,7 Prozentpunkte). Diese Befunde spiegeln wider, dass gerade jene Elemente des Geschäftsmodells für den Erfolg von Produkt- und Prozessinnovationen von Bedeutung sind, die die grundlegende Positionierung des Unternehmens im Markt ausmachen.

**Grafik 3: Zusammenhang zwischen dem Erfolg von Produkt- bzw. Prozessinnovationen und Änderungen einzelner Elemente des Geschäftsmodells**

Abweichung in Prozentpunkten (ggü. Unternehmen ohne eine Änderung des betreffenden Elements)



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: Rammer et al. (2024).

Auch für Veränderungen der Wertschöpfungsarchitektur können positive Beiträge zum Innovationserfolg ermittelt werden. So lassen sich durch Änderungen in der bestehenden Wertschöpfungsarchitektur Kostensenkungen erzielen. Dies gilt sowohl kunden- wie lieferantenseitig (+1,9 bzw. +1,7 Prozentpunkte). Dieser Befund zeigt, dass Anpassungen in der Wertschöpfungsarchitektur stark auf die Verbesserung der Effizienz von Prozessen sowie auf die Erzielung von Kostenvorteilen einzahlen.

Von der Wertschöpfungsarchitektur gehen auch Auswirkungen auf den Umsatz mit Produktinnovationen aus. Änderungen in den Beziehungen zu bestehenden Geschäftspartnern stehen in einem Zusammenhang mit Steigerungen des Umsatzanteils mit Produktinnovationen (+3,4 Prozentpunkte). Außerdem kann ermittelt werden, dass die Einbeziehung neuer Kunden in einem positiven Zusammenhang mit dem Umsatzanteil steht, der mit Marktneuheiten erzielt wird (+3,1 Prozentpunkte). Dies deutet darauf hin, dass es für Unternehmen sinnvoll ist, mit Marktneuheiten zugleich auch neue Kundengruppen anzusprechen und das Geschäftsmodell dahingehend anzupassen.

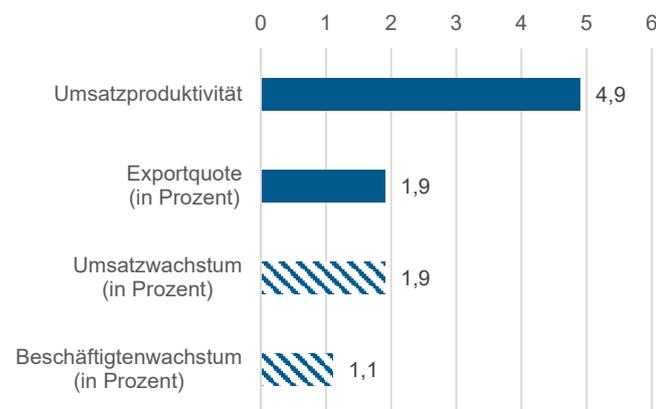
Insgesamt zeigen diese Untersuchungen, dass zwischen dem unmittelbaren Innovationserfolg von Produkt- und Prozessinnovationen sowie Geschäftsmodellinnovationen ein deutlicher Zusammenhang besteht.

### Höhere Exportquote und höhere Produktivität in Unternehmen mit Geschäftsmodellinnovationen

In einem weiteren Analyseschritt wird der Einfluss von Änderungen im Geschäftsmodell auf die wirtschaftliche Performance des Unternehmens untersucht. Zur Messung der Unternehmensperformance werden die Umsatzproduktivität, die Exportquote, das Umsatz- sowie das Beschäftigungswachstum herangezogen.

#### Grafik 4: Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen Performance und dem Hervorbringen von Geschäftsmodellinnovationen

Abweichung in Prozentpunkten (ggü. Unternehmen ohne eine Geschäftsmodellinnovation)



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. Umsatzproduktivität: Umsatz je Beschäftigten in Vollzeitäquivalenten (logarithmiert).

Quelle: Rammer et al. (2024).

Das Ergebnis dieser Analyse ist, dass – ungeachtet der Aktivitäten hinsichtlich Produkt- bzw. Prozessinnovationen – positive Zusammenhänge zwischen Geschäftsmodellinnovationen und der Umsatzproduktivität<sup>11</sup> sowie den Exporten bestehen. So liegt der Anteil der Exporte am Unternehmensumsatz um knapp zwei Prozentpunkte höher, wenn ein Unternehmen im betreffenden Jahr oder in den beiden Jahren davor Veränderungen an seinem Geschäftsmodell vorgenommen hat (Grafik 4). Die Produktivität liegt in solchen Unternehmen sogar um 4,9 Prozentpunkte höher.

Für das Umsatz- und Beschäftigungswachstum können in dieser Analyse dagegen keine statistisch signifikanten Effekte von Geschäftsmodellinnovationen ermittelt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Untersuchungszeitraum 2018 bis 2020 stark durch die Corona-Pandemie beeinflusst war und Unternehmenswachstum unter den Pandemiebedingungen besonders schwierig zu erzielen war. Dass zwischen Geschäftsmodellinnovationen und dem Unternehmenswachstum generell kein Zusammenhang besteht, kann aus dieser Untersuchung daher nicht abgeleitet werden.

Tieferegehende Analysen kommen zum Ergebnis, dass ein Anstieg der Exportquote in jenen Unternehmen zu beobachten ist, die ihr Geschäftsmodell hinsichtlich der Einbeziehungen neuer Kunden verändert haben. Konkret bedeutet dies, dass die betreffenden Unternehmen ihre Geschäftsmodelle so angepasst haben, dass sie verstärkt Kunden im Ausland ansprechen können (ohne Grafik).

Auch die höhere Umsatzproduktivität lässt sich auf Erweiterungen der Wertschöpfungsarchitektur zurückführen. Dies gilt sowohl für die Aufnahme neuer Geschäftspartner als auch für die Erschließung neuer Kundengruppen. Im Bereich der Kunden kann dies beispielsweise mit Skaleneffekten begründet werden. Im Bereich von Geschäftspartnern dient die Aufnahme neuer Partner offenbar dazu, Vorleistungen effizienter zu beziehen bzw. den Wertschöpfungsprozess entlang der Wertschöpfungskette effizienter zu gestalten. Hier dürfte der bereits von Schumpeter (1934) hervorgehobene Mechanismus wirken, wonach durch die Erschließung neuer Bezugsquellen die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden kann, indem Vorleistungen günstiger oder in besserer Qualität bezogen werden.<sup>12</sup>

### Vor allem Unternehmen, die Geschäftsmodellinnovationen mit Produkt- und Prozessinnovationen kombinieren, sind erfolgreicher

Aufgrund des bereits dargelegten Beitrags von Geschäftsmodellinnovationen zum Erfolg von Produkt- und Prozessinnovationen wurde zusätzlich untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen verschiedenen Arten von Kombinationen von Geschäftsmodell-, Produkt- sowie Prozessinnovationen und dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg besteht.

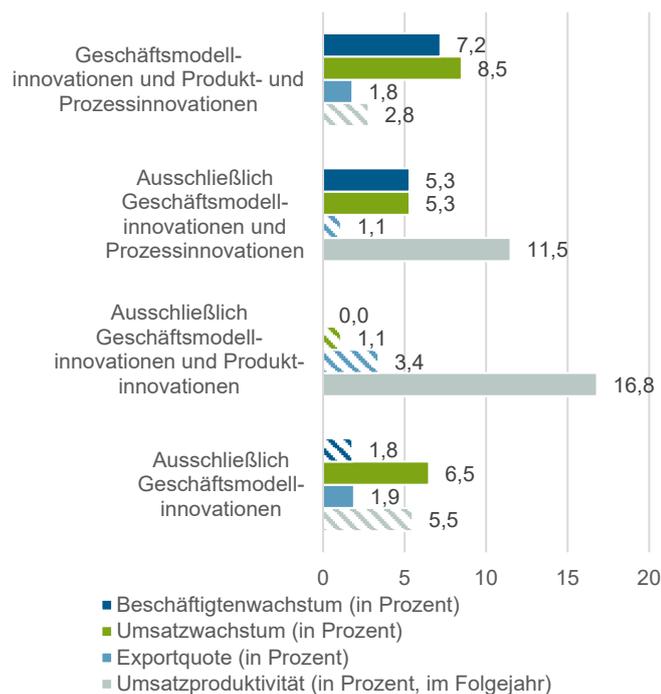
Unternehmen, die Geschäftsmodellinnovationen sowohl mit Produkt- als auch Prozessinnovationen kombinieren, wachsen im Zeitraum 2018 bis 2020 um 7,2 (für die Beschäftigten) bzw. 8,5 Prozentpunkte (hinsichtlich des Umsatzes) schneller als Unternehmen ohne Innovationen. Vor dem Hintergrund des ungünstigen gesamtwirtschaftlichen Umfelds im ersten Jahr der Corona-Pandemie bedeutet dies einen kräftigen Beitrag zum Unternehmenswachstum. Für die umfangreichste und anspruchsvollste Art von Innovationen können somit auch die

stärksten Wachstumseffekte ermittelt werden. Auch erzielen diese Unternehmen eine um 1,8 Prozentpunkte höhere Exportquote (Grafik 5). Auch dieses Ergebnis ist wenig überraschend, da die betreffenden Unternehmen ein an vielen Stellen erneuertes Leistungsangebot realisiert haben, von dem erwartet werden kann, dass es sich positiv auf den (internationalen) Absatz und damit auf das Wachstum auswirkt.

Mittelständische Unternehmen, die Geschäftsmodellinnovationen und Prozessinnovationen gleichzeitig hervorbringen – nicht jedoch Produktinnovationen – wachsen mit jeweils 5,3 Prozentpunkten sowohl hinsichtlich des Umsatzes als auch der Beschäftigten ebenfalls deutlich. Auch zur Umsatzproduktivität im Folgejahr besteht ein starker, positiver Zusammenhang (+11,5 Prozentpunkte). Möglicherweise stehen dahinter Geschäftsmodellinnovationen, die die Effizienzsteigerungen von Prozessinnovationen mit einer Neugestaltung der Wertschöpfungsarchitektur verbinden. Über die daraus resultierenden Kosten- und Qualitätsvorteile ist es den betreffenden Unternehmen möglich, Wachstum zu realisieren.

**Grafik 5: Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen Performance und Kombinationen von Geschäftsmodellinnovationen und Produkt-/Prozessinnovationen**

Abweichung in Prozentpunkten (ggü. Unternehmen ohne eine Innovation)



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. Umsatzproduktivität: Umsatz je Beschäftigten in Vollzeitäquivalenten (logarithmiert).

Quelle: Rammer et al. (2024).

Dagegen kann für die Kombination von Geschäftsmodell- mit Produktinnovationen lediglich hinsichtlich der Produktivität ein Zusammenhang ermittelt werden, nicht jedoch für das Wachstum oder die Exportquote. Der Zusammenhang mit der Produktivität fällt mit +16,8 Prozentpunkte kräftig aus. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine Erneuerung des Produktangebots gemeinsam mit innovativen Geschäftsmodellen die Erzielung höherer Margen erleichtert. Die höheren Margen

führen dann zu einer höheren Wertschöpfung und verbessern die Input-Output-Relation.

Abschließend kann für Unternehmen, die Geschäftsmodellinnovationen vornehmen, aber weder Produkt- noch Prozessinnovationen aufweisen, eine höhere Exportquote und ein höheres Umsatzwachstum ermittelt werden. Dies weist auf eigenständige Performanceeffekte von Änderungen am Geschäftsmodell unabhängig von Produkt- und Prozessinnovationen hin, die vor allem im internationalen Marktzugang begründet liegen. Dahinter steht primär eine absatzseitige Erweiterung oder Erneuerung der Wertschöpfungsarchitektur. Unklar ist jedoch, ob es sich dabei wirklich um Geschäftsmodellinnovationen im eigentlichen Sinn handelt, oder ob die Änderungen lediglich eine internationale Expansionsstrategie des Unternehmens widerspiegeln (beispielsweise verstärkte internationale Vermarktungsanstrengungen), die zur Gewinnung neuer Kunden führt, ohne dass die Kundengewinnung auf einem innovativen Geschäftsmodell beruht.<sup>13</sup>

**Fazit**

Die vorliegende Studie untersucht den Zusammenhang zwischen Geschäftsmodellinnovationen sowie dem Unternehmenserfolg mittelständischer Unternehmen. Die zentralen Erkenntnisse sind, dass Änderungen am Geschäftsmodell in einem engen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg stehen.

So kann in Unternehmen, die Geschäftsmodellinnovationen mit Produkt- und Prozessinnovationen kombinieren, ein höherer unmittelbarer Innovationserfolg in Form von Senkungen der Stückkosten sowie dem Erzielen von höheren Umsätzen mit neuen oder verbesserten Produkten ermittelt werden.

Auch zur wirtschaftlichen Unternehmensperformance leisten Geschäftsmodellinnovationen einen Beitrag. Positive Zusammenhänge können vor allem zwischen Veränderungen der Wertschöpfungsarchitektur und der Produktivität sowie dem Erfolg auf Auslandsmärkten ermittelt werden. Außerdem zeigt sich, dass Unternehmen, die Geschäftsmodellinnovationen mit Produkt- und Prozessinnovationen kombinieren, schneller wachsen und teilweise auch eine höhere Produktivität erzielen. Schließlich kann auch für Unternehmen, die zwar Geschäftsmodellinnovationen hervorbringen, jedoch keine Produkt- oder Prozessinnovationen, eine höhere Performance ermittelt werden als für Unternehmen ohne Geschäftsmodellinnovationen.

Die Wirkungen von Geschäftsmodellinnovationen auf die Unternehmensperformance von mittelständischen Unternehmen ist – wie auch das Phänomen der Geschäftsmodellinnovationen insgesamt – bislang deutlich weniger gut erforscht als beispielsweise für Produkt- und Prozessinnovationen gemäß dem Oslo Manual, für die eine Vielzahl von Untersuchungen auf großzahligen und breit angelegten Unternehmensbefragungen vorliegen.<sup>14</sup> Die hier durchgeführten Untersuchungen liefern daher wichtige, erste Indizien, dass Geschäftsmodellinnovationen von einer hohen Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind. Dies deutet darauf hin, dass auch Geschäftsmodellinnovationen sowohl aus einzelwirtschaftlicher als auch aus wirtschaftspolitischer Perspektive relevante Innovationen darstellen.

Auf der Basis dieser Analysen lassen sich die folgenden wirtschaftspolitischen Schlussfolgerungen ableiten. Das enge Ineinandergreifen von Produkt- und Prozessinnovationen einerseits und Geschäftsmodellinnovationen andererseits sowie der hohe Beitrag der Kombination dieser Innovationsarten zum Unternehmenserfolg spricht dafür, beide Arten von Innovationen gemeinsam zu fördern. Eine Möglichkeit hierbei wäre – ausgehend von Produkt- bzw. Prozessinnovationen – auch innovative Bestandteile der Anpassung eines Geschäftsmodells in die förderfähigen Aktivitäten aufzunehmen.

Eine generelle Zulassung von Geschäftsmodellinnovationen zur Innovationsförderung würde den Kreis der zu Maßnahmen der Innovationsförderung berechtigten Unternehmen kaum ausweiten. Der Grund hierfür ist die hohe Überschneidung zwischen Geschäftsmodellinnovationen und Produkt-/Prozessinnovationen.<sup>15</sup>

Darüber hinaus konnte in der diesem Beitrag zugrunde liegenden Studie ermittelt werden, dass jene Faktoren, die Geschäftsmodellinnovationen in einem Unternehmen begünstigen, jenen Merkmalen, die Produkt- und Prozessinnovationen befördern, sehr ähnlich sind. Wirtschaftspolitische Maßnahmen, die an den Rahmenbedingungen für das Hervorbringen von Innovationen ansetzen – wie der Aufbau von Knowhow in den Unternehmen, die Linderung des Fachkräftemangels, die Etablierung von innovationsorientierten Wettbewerbsstrategien sowie die Stärkung der (generellen) Innovationsfähigkeit –, stellen somit sowohl für Produkt- und Prozessinnovationen als auch für Geschäftsmodellinnovationen erfolgversprechende Ansatzpunkte dar. Werden solche Maßnahmen bereits im Hinblick auf Produkt- und Prozessinnovationen verfolgt, erleichtern sie somit automatisch auch das Hervorbringen von Geschäftsmodellinnovationen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Chesbrough, H. (2010): Business model innovation: opportunities and barriers, *Long Range Planning* 43(2-3), S. 354-363; Teece, D.J. (2010): Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning* 43(2-3), S. 172–194; Massa, L., und C. L. Tucci (2013): Business model innovation. In: Dodgson, M., Gann, D. M. and N. Phillips (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press, S. 420–441 sowie, Latifi, M.-A. et al. (2021): Business model innovation and firm performance: exploring causal mechanisms in SMEs, *Technovation* 107, 102274.

<sup>2</sup> Vgl. z. B. in Deutschland die Förderung von technischen Innovationen im Rahmen von Förderprogrammen wie ZIM oder dem ERP-Digitalisierungs- und Innovationskredit und die Förderung von nicht-technischen Innovationen im Rahmen des Programms IGP.

<sup>3</sup> Vgl. Für die aktuelle Fassung: OECD und Eurostat (2018): *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*.

<sup>4</sup> Vgl. Zimmermann, V. (2024): *KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2023: Innovationstätigkeit tritt auf der Stelle*, KfW Research.

<sup>5</sup> Vgl. Rammer, C. et al. (2024): *Studie zu Geschäftsmodellinnovationen im Mittelstand. Abschlussbericht, ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI)*.

<sup>6</sup> Vgl. Zimmermann, V. (2024): *Geschäftsmodellinnovationen stehen in engem Zusammenhang mit traditionellen Produkt- und Prozessinnovationen*, Fokus Volkswirtschaft Nr. 476, KfW Research.

<sup>7</sup> Vgl. Crépon, B. et al. (1998): *Research, innovation and productivity: an econometric analysis at the firm level*. *Economics of Innovation and New Technology* 7(2), S. 115–158.

<sup>8</sup> Vgl. Zimmermann, V. (2021): *Innovationen steigern Wachstum und Produktivität und verbessern die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen*, KfW Research, Fokus Volkswirtschaft Nr. 361; Peters, B. et al. (2017): *Estimating dynamic R&D choice: an analysis of costs and long-run benefits*. *RAND Journal of Economics* 48(2), S. 409–437 oder Griffith, R. et al. (2006): *Innovation and productivity across four European countries*. *Oxford Review of Economic Policy* 22(4), S. 483–498.

<sup>9</sup> Der interne Teil der Wertschöpfungsarchitektur wird in diesem Modell nicht als Teil von Geschäftsmodellinnovationen erfasst, um eine starke Überschneidung zwischen Geschäftsmodellinnovationen und dem traditionellen Prozessinnovationsbegriff zu vermeiden. Denn der interne Teil der Wertschöpfungsarchitektur umfasst die Organisation des Leistungserstellungsprozesses in Bezug auf Produktionsverfahren, Verfahren der Dienstleistungserbringung, logistische Verfahren, Verfahren der Informationsverarbeitung, administrative Verfahren, Methoden der Organisation von internen Geschäftsprozessen sowie der Arbeitsorganisation und Marketingmethoden. Veränderungen in diesen Bereichen entsprechen Prozessinnovationen in der Definition des Oslo-Manuals von OECD und Eurostat.

<sup>10</sup> Vgl. Zimmermann, V. (2024): *Geschäftsmodellinnovationen stehen in engem Zusammenhang mit traditionellen Produkt- und Prozessinnovationen*, Fokus Volkswirtschaft Nr. 476, KfW Research.

<sup>11</sup> Gemessen als Umsatz je Beschäftigten in Vollzeitäquivalenten (logarithmiert).

<sup>12</sup> Vgl. Schumpeter, J. (1934): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Duncker & Humblot.

<sup>13</sup> In weiteren Untersuchungen wurde auch die Rendite als Maß für die Unternehmensperformance herangezogen. Es konnten jedoch keine im statistischen Sinne signifikanten Zusammenhänge zu Veränderungen am Geschäftsmodell ermittelt werden.

<sup>14</sup> Vgl. Griffith, R. et al. (2006): *Innovation and productivity across four European countries*, *Oxford Review of Economic Policy* 22(4), S. 483–498; Zimmermann, V. (2014): *Innovation und Beschäftigung. Die Beschäftigungswirkung verschiedener Arten von Innovationen in expandierenden und schrumpfenden mittelständischen Unternehmen*, *Journal of Business Economics*, ZfB-Special Issue 4/2013, S. 131–149; Peters, B. et al. (2017): *Estimating dynamic R&D choice: an analysis of costs and long-run benefits*, *RAND Journal of Economics* 48(2), S. 409–437 sowie Zimmermann, V. (2021): *Innovationen steigern Wachstum und Produktivität und verbessern die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen*, Fokus Volkswirtschaft Nr. 361, KfW Research.

<sup>15</sup> Vgl. Zimmermann, V. (2024): *Geschäftsmodellinnovationen stehen in engem Zusammenhang mit traditionellen Produkt- und Prozessinnovationen*, Fokus Volkswirtschaft Nr. 476, KfW Research.