KMU im Umbruch: Wenn Erfolgsrezepte neu geschrieben werden …

von Dr. Franz J. Beeler*

Viele wirtschaftliche Indikatoren weisen darauf hin, dass die fortschreitende Globalisierungswelle nun zunehmend auch die kleinen und mittleren Firmen erfasst, welche mit ausländischen Anbietern im Wettbewerb stehen. Besonders betroffen sind Hochpreisländer wie Deutschland, Österreich und allen voran die Schweiz. Erschwerend kommt hinzu, dass altbewährte Erfolgsrezepte weitgehend ausgedient haben dürften. Ein umfassender KMU-Wandel mit schmerzlichen Strukturveränderungen steht uns bevor. Gefragt sind Innovationen auf technologischer und betriebswirtschaftlicher bis hinauf auf Management- und Verwaltungsrats-Ebene, deren Umsetzung ein radikales Umdenken erfordert.

Auswirkungen der Globalisierung nun auch bei KMU

Lange wirtschaftliche Boomzeiten haben noch immer früher oder später zu einer Konsolidierungsphase mit Strukturbereinigungen geführt. Also soweit eigentlich nichts Neues. Könnte man meinen. Doch aufgepasst! Viele Anzeichen sprechen dafür, dass diesmal die Strukturbereinigung wesentlich länger dauern wird und insbesondere auch breite Kreise der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) trifft. Dies ganz im Gegensatz zu früheren Wirtschaftsflauten, in welchen die KMU jeweils als sicheren Fels in der Brandung galten. Der Grund liegt primär darin, dass die fortschreitende Globalisierung nun zunehmend auch die kleineren und mittleren Firmen erfasst, welche mit ausländischen Anbietern im Wettbewerb stehen. Hochpreisländer wie Deutschland, Österreich und allen voran die Schweiz mit überdurchschnittlich hohen Personal- und Herstellungskosten sind natürlich ganz besonders betroffen.

Nur innovativere Angebote rechtfertigen höhere Preise

Um in einem globalisierten Markt höhere Preise durchsetzen zu können, müssten Hochpreisländer wie Deutschland, Österreich und die Schweiz als logische Konsequenz im Vergleich zu Billiglohnländern innovativere Produkte und Dienstleistungen hervorbringen. Dies wohlverstanden auf Dauer! Die Kernfrage ist und bleibt, ob und wie dies überhaupt möglich ist.

Erfolgsrezepte neu erfinden

Völlig klar ist, dass altbewährte Erfolgsrezepte aus der Vergangenheit weitgehend ausgedient haben dürften! So sind neue Wege und Konzepte gefragt, welche *„Mehr Innovation für weniger Geld“* ermöglichen. Unter dem Begriff Innovation sind nicht nur technologische Erneuerungen zu verstehen, sondern alle betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten, welche den Herstellungsprozess innovativer Produkte und Dienstleistungen wettbewerbsfähiger machen.

Ressource Technologie im freien Handel

Eine gewissermassen stille Revolution hat sich in den letzten paar Jahren im Bereich der technologischen Innovation vollzogen: Technologie und Know-how bilden heute eine weitgehend erwerb- und handelbare Ressource. Man spricht in diesem Zusammenhang bereits vom Technologie-Anbieter Markt! Die „Make or Buy“ Entscheidung wird damit wichtiger denn je. Aufgrund der weiter abnehmenden Halbwertszeit von Know-how dürfte die Vermarktung von Technologie nach aussen und damit der aktive Technologietransfer stark an Bedeutung gewinnen. Damit eröffnen sich für innovative und flexible KMU durch Nutzung des Technologietransfers völlig neue Chancen, die es früher schlichtweg nicht gab. Wer diese Chancen aber nicht nutzt und weiterhin versucht das „Rad neu zu erfinden“ wird allerdings sehr schnell ins Hintertreffen geraten.

Mit Technologiemanagement zum Markterfolg

Im Falle der technologischen Innovation steht das gezielte Technologiemanagement unter Nutzung des Technologietransfers im Zentrum. Damit lässt sich der Innovationsprozess verkürzen, das Risiko zu minimieren und die Kosten reduzieren. Die Innovation wird dadurch plan- und kalkulierbar!

Betriebswirtschaftliche und strukturelle Innovationen im Zentrum des Geschehens

Im Bereich der betriebswirtschaftlichen Innovationen bieten sich für KMU interessante Möglichkeiten wie die Auslagerung kostenintensiver Herstellungsprozesse in Billiglohnländer (z.B. Offshore Software-Outsourcing nach Indien), die Umgestaltung interner Dienstleistungsbereiche in eigenständige Profitcenter (z.B. Engineering-Abteilung als Profitcenter oder eigene Firma), oder die Bildung synergiebringender Partnerschaften mit Unternehmen zwecks besserer Nutzung der beidseitig vorhandenen Ressourcen. So zum Beispiel kann eine Marktexpansion eines KMU in die USA mittels Partnerschaft mit einem US-Unternehmen angegangen werden, welches seinerseits nach Europa expandieren möchte. Weitere Möglichkeiten sind die aktive Vermarktung interner Know-how und Technologie-Ressourcen nach aussen bis hin zur Spin-off Abspaltung neuer Produkte mit hervorragenden Marktschancen in eine separate Firma, um damit die Aufnahme von Risikokapital zu ermöglichen.

Neue Management-Disziplin: Innovations-Architekt

Die Palette der Möglichkeiten aus technologischen und betriebswirtschaftlichen Innovationen ist äusserst breit und vielfältig. Gefragt ist hier die Kreativität des „Innovations-Architekten“, der für jedes Unternehmen die jeweils ideale Innovations-Konfiguration erstellt, diese mittels eines fundierten Business-Plans abklärt und umsetzt.

Corporate Governance Innovationen

Innovationen sind aber auch auf Management- und Verwaltungsrats-Ebene möglich. So zum Beispiel lassen sich mittels Einsatz von Corporate Governance Tools für den aktiven Verwaltungsrat das Vertrauen von Investoren und Banken erhöhen (Stichwort:

Basel II), den Unternehmenswert steigern und eine allfällige Unternehmensnachfolge vorausschauend und professionell vorbereiten. Mit einem vergleichsweise geringen Aufwand können hier deutliche Vorteile und messbare Verbesserungen erzielt werden.

USA bereits wieder Führungsrolle

In den USA wurden seit dem Zusammenbruch der New Economy in den letzten zwei Jahren mittels radikaler Innovationen und Strukturbereinigungen gewaltige Fortschritte erzielt mit dem Ergebnis, dass nun sehr innovative Angebote zu Tiefpreisen auch bei uns auf den Markt kommen. Der Konkurrenzdruck in den genannten Hochpreisländern wird damit selbst dann anhalten, wenn die Konjunktur wieder anziehen sollte.

Radikales Umdenken erforderlich

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die neuen Erfolgsrezepte bei den KMU ein radikales Umdenken erfordern. Erfolgreiche Innovation ist oft eine Frage der internen Unternehmenskultur. Besonders patriarchalisch geführte Familienunternehmen tun sich häufig schwer damit, sich nach aussen zu öffnen und Kooperationen oder Partnerschaften einzugehen. Man ist sich gewohnt, intern alle Probleme selbst zu lösen und möchte auch keinesfalls irgendwelche Geheimnisse preisgeben. Letztlich sind es aber nur Vorurteile und fehlendes Wissen, welche die Nutzung der neuen Chancen verunmöglichen. Paradoxerweise ist es gerade die einstige Stärke der alten Gründergeneration, welche zum Stolperstein für die zukünftige Entwicklung zu werden scheint.

Der Autor*)

Dr. Franz J. Beeler ist geschäftsführender Inhaber von Dr. Franz Beeler & Partner und Urheber der KMU-Plattform http://www.kmuinnovation.com, selbst Unternehmer, Manager & Consultant für Innovation & Venture Management und Unternehmens-Finanzierungen. Er hat 20 Jahre Industrie- & Management-Erfahrung in internationaler Forschung & Entwicklung, Technologie-Transfer, Technologie-Management, Technologie-Assessment, Technologie-Marketing, Patentmanagement und Management von Innovationsprozessen. Vormals Head of Technology Management, Chief Technology Officer (CTO), und General Manager von internationalen Grosskonzernen, Technologie-Firmen und KMUs.

Dr. Franz Beeler & Partner unterstützt KMUs in allen Fragen zum Innovation & Venture Management inkl. Aufbau von High-Tech Niederlassungen in der Schweiz.

Die Plattform http://www.kmuinnovation.com ist eine Dienstleistung von Dr. Franz Beeler & Partner, beschreibt neue Wege und Konzepte im Innovationsmanagement des 21. Jahrhunderts und richtet sich an innovative KMUs, Jungfirmen und Startups.

Kontaktadresse:

Dr. Franz J. Beeler
Geschäftsführer
Innovation & Venture Management
Aeschi
CH-6410 Goldau
Tel./Fax: +41 41 855 62 92/91
E-Mail: info@kmuinnovation.com
Internet: http://www.kmuinnovation.com