

Wie Schweizer KMU erfolgreich ins Ausland expandieren

Gerüstet für das internationale Parkett ist, wer innovative Produkte mit neuen Geschäftsmodellen vertreibt. **__VON MARCUS MATTHIAS KEUPP UND OLIVER GASSMANN**

In Kürze Die Stadler Rail Group, Furrer+Frey und weitere Schweizer KMU sind mit ihren Produkten auf der ganzen Welt präsent. Eine Forschungsarbeit der Universität St. Gallen bringt ans Licht, wie Schweizer KMU trotz teilweise beschränkter Ressourcen und Finanzen innert relativ kurzer Zeit erfolgreich ins Ausland expandieren. Innovative Produkte und Dienstleistungen lassen sich mit drei Geschäftsmodellen besonders gut ausserhalb des Heimatmarktes verkaufen.



PROF. DR. OLIVER GASSMANN ist Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Technologiemanagement. Er ist Gründungspartner des Intellectual Property und Innovations-Unternehmens BGW AG mit Sitz in St. Gallen und Wien und Mitglied in mehreren wirtschaftlichen und akademischen Boards. Zuvor leitete er die Forschung & Vorentwicklung bei Schindler. oliver.gassmann@unisg.ch



MARCUS MATTHIAS KEUPP ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Technologiemanagement. Er beschäftigt sich mit Forschungsthemen aus dem internationalen Innovationsmanagement. marcus.keupp@unisg.ch

Schweizer Unternehmen geben inzwischen fast 50 Prozent ihrer Aufwendungen für Forschung & Entwicklung (F&E) im Ausland aus. Die Internationalisierung von F&E war lange den transnationalen Grossunternehmen vorbehalten. Im Fokus der Technologiepolitik sind Firmen wie Novartis, die jüngst die Forschungsleitung nach New Jersey verlagerte, oder ABB, die ihr Forschungszentrum für Robotik im vergangenen Jahr nach Shanghai verschob.

Gemachtes überholt jedoch Gedachtes: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) internationalisieren ihre Geschäftsaktivitäten relativ schnell – trotz meist geringer Ausstattung an Ressourcen und Finanzmitteln. Diese sogenannten «Born Globals» internationalisieren quasi ab dem Gründungsdatum, ohne vorher lange national tätig gewesen zu sein. Bemerkenswert ist, dass es sich bei der Internationalisierung nicht nur um Produktions- oder sonstige Verlagerungsaktivitäten handelt, sondern die Unternehmen ihr Geschäftsmodell tatsächlich auf eine internationale Basis stellen.

Für die Schweiz, die traditionell durch eine grosse Anzahl von KMU, aber auch durch ihre Pionierrolle bei der Internationalisierung der F&E-Aktivitäten von Unternehmen geprägt ist, bieten sich diesbezüglich grosse Chancen. Das Land besitzt zahlreiche hoch innovative und technologieintensive KMU, für die die Internationalisierung schon aufgrund des relativ kleinen

Heimatmarktes eine wichtige strategische Option für die Geschäftsentwicklung darstellt.

Bislang war weitgehend unklar, welche Fähigkeiten und Aktivitäten KMU besitzen und entfalten müssen, um ihre Geschäfte schnell und nachhaltig zu internationalisieren. Weiter war nicht bekannt, ob und inwiefern KMU neue Geschäftsmodelle entwickelt haben, um ihre Internationalisierung durchzusetzen. Hierzu hat die Universität St. Gallen mehrere empirische Forschungsprojekte durchgeführt (Gassmann und Keupp, 2007a, 2007b). Die Auswertungen zeigten, dass erfolgreich international tätige KMU sowohl neue Geschäftsmodelle entwickeln als auch besondere Erfolgsfaktoren meistern.

Für ein multinationales Unternehmen ist die Internationalisierung eine strategische Entscheidung und weniger eine Ressourcenfrage. Daher verläuft die Internationalisierung von Grossunternehmen meist in aufeinander aufbauenden Schritten: Export, Produktionsverlagerung, Joint Ventures, Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland, Verlagerung von Innovations- und F&E-Aktivitäten. Für KMU, deren Ressourcen und Finanzmittel begrenzt sind, ist eine solche schrittweise Verlagerung kaum durchführbar. Indes gibt es innovative KMU, die mehrere oder alle Glieder dieser Kette durch neue Geschäfts- und Organisationsmodelle übersprungen haben. Im Folgenden werden drei dieser Modelle vorgestellt



Bild: Stadler AG

Die Stadler Rail Group liefert komplette Verkehrslösungen in Nachbarländer. Der Erfolg beruht auf Erfahrungsvorteilen im Heimmarkt.

und mit Beispielen aus der Praxis illustriert.

Modell 1: Virtuelle Internationalisierung

Internationalisierung ist nicht unbedingt gleichbedeutend mit massiven grenzüberschreitenden Investitionen und der Gründung internationaler Produktionsnetzwerke. Diesen Effekt können sich KMU zunutze machen. Die Strategie besteht darin, den eigenen Wettbewerbsvorteil in Zusammenarbeit mit grösseren Firmen aktiv zu vermarkten, ohne selbst Ressourcen zu investieren. Das KMU geht somit eine Symbiose mit einem anderen Unternehmen ein: Das KMU stellt sein Spezialwissen zur Verfügung, der Partner liefert Ressourcen und den Zugang zu internationalen Märkten. Dieses Modell findet man oft in der Pharmazie und Biotechnologie, wo es viele kleine, technologisch hochspezialisierte KMU gibt, denen es jedoch an den finanziel-

len Mitteln und Ressourcen fehlt, um ihre Entwicklungen und ihr Spezialwissen zu vermarkten.

Ein Schweizer Biotech-KMU, dessen Namen aus Vertraulichkeitsgründen nicht genannt wird, beschäftigt 114 Mitarbeiter. Es entwickelt keine eigenständigen Produkte; sein Wettbewerbsvorteil ist das schnelle und effiziente Durchführen von Testreihen für die Medikamentenentwicklung. Das Unternehmen geht Kooperationen mit internationalen Pharmakonzernen ein, die das Risiko scheuen, selbst ein Medikament zu entwickeln, das in zwei klinischen Phasen während acht bis zehn Jahren getestet werden muss. Das KMU schliesst die Lizenzverträge wie folgt ab: Es erhält für einen festgelegten Zeitraum die Rechte an der Substanz vom Pharmakonzern und unterzieht sie den Testreihen, wofür es vom Konzern bezahlt wird. Besteht die Substanz die klinischen Tests, kann der Pharmakonzern durch eine Call-Option die Substanz zurücklizenzieren. Ist die Substanz

erfolglos, ist der Verlust für den Pharmakonzern vernachlässigbar gering, das KMU hat die Zahlungen für die Testreihen erhalten. Für beide Partner bedeutet diese Kooperation eine Win-win-Situation. Das Biotech-KMU agiert damit quasi international, denn es führt diese Tests für Pharmakonzerne aus der ganzen Welt durch. Es ist also ein globaler Service-Provider, ohne jemals die Schweiz verlassen zu haben.

Modell 2: Erfahrungsvorteile internationalisieren

Dieses Modell ist ein Paradebeispiel für die Internationalisierung vieler Schweizer KMU: Über Jahrzehnte und Generationen hinweg aufgebautes Know-how wird aus dem nationalen Kontext gelöst und für eine Vielzahl von Anwendungen verfügbar gemacht. Besonders zu nennen sind Firmen, die teilweise seit Mitte des 19. Jahrhunderts im Tunnel- und Eisenbahnbau oder der Konstruktion von Seil- und Zahnradbahnen tätig sind. Da die

Schweiz verkehrstechnisch (abgesehen vom Mittelland) ein schwieriges Terrain darstellt – Berge müssen überwunden, Schluchten überbrückt, extreme Klimabedingungen in den Alpen gemeistert werden – konnten heimische Unternehmen Know-how aufbauen und effiziente Lösungen und radikale Innovationen für schwierige Rahmenbedingungen entwickeln. Dieses Wissen bringt einen Wettbewerbsvorteil, da vergleichbare ausländische Gesellschaften nie solchen extremen Bedingungen ausgesetzt waren und deshalb nie so innovationsstark wurden. Es ist kein Zufall, dass ein Grossteil der Luftseil- und Zahnradbahnen weltweit von Schweizer Herstellern gebaut werden. Selbst wenn heute aus einigen dieser Firmen multinationale Konzerne geworden sind, haben diese alle einmal als auf den Heimatmarkt ausgerichtete KMU begonnen.

Ein globaler Anbieter im Markt für Rollmaterial, die Schweizerische Stadler Rail Group, beschäftigt 2350 Mitarbeiter. Das Unternehmen konzentriert sich auf die Marktsegmente Regionalbahn, S-Bahn und Strassenbahn sowie auf das Nischengebiet Zahnradbahn. Seine Spezialität sind Produkte zur Lösung von Verkehrsproblemen in internationalen grossstädtischen Agglomerationen. Aufgrund der historischen Erfahrung mit dem Bau gewagter Eisenbahnlinien und der Überbrückung schwieriger

Naturhindernisse in der Schweiz kann die Firma heute global anbieten. Auch deswegen, weil Verkehrsprobleme weltweit bestehen und sich in ihrer Struktur ähneln. Stadler Rail liefert komplette Verkehrslösungen in benachbarte europäische Länder. Ohne den Vorteil aus dem Heimatmarkt hätte man es kaum geschafft, sich zu internationalisieren.

Ein anderes Beispiel ist Furrer+Frey, ein Berner Familienunternehmen mit 140 Mitarbeitern, das Fahrleitungen und Stromschienen sowie Montagehilfsmittel für Bahnen aller Art baut. Die Erfahrung von drei Generationen Eisenbahntechnikern beim Bau und der Elektrifizierung von schwierigen Streckenführungen (wie Bergpässe, Wendetunnel, alpiner Eisenbahnverkehr) hat zu einem starken, grösstenteils im persönlichen und Erfahrungswissen gegründeten Wettbewerbsvorteil geführt. Das gibt dem Unternehmen Know-how und Erfahrungsvorsprung, die nur schwer imitiert werden können. Furrer+Frey baut heute Fahrleitungen unter anderem in Korea, den USA, Norwegen, Algerien und Deutschland.

Modell 3: Extreme Nischenstrategie

Mit diesem Geschäftsmodell werden Bereiche identifiziert, die für Grossunternehmen zu speziell sind oder von

diesen schlichtweg übersehen werden. Für KMU bietet sich die Chance, durch die Spezialisierung einen kleinen, überschaubaren Markt zu bedienen, dafür aber dort eine Spitzenposition einzunehmen. Der Spezialisierungsvorteil lässt sich im In- und Ausland realisieren.

Unweit der Kantonsgrenze Schaffhausen befindet sich die kleine deutsche Stadt Tuttlingen. Sie gilt als eine der weltweit bedeutendsten Cluster für Medizinaltechnik und Endoskopie. Auf engstem Raum haben sich Dutzende von KMU angesiedelt, die sich auf technologieintensive Spezialgebiete der Medizintechnik konzentrieren. Seit dem Aufkommen der minimal-invasiven Chirurgie ist die Nachfrage nach Endoskopen explodiert und hat das Unternehmen Karl Storz, früher ein auf den deutschen Markt ausgerichtetes KMU, zum Weltmarktführer gemacht. Die Endoskope sind sowohl in der Verarbeitung als auch bezüglich Flexibilität in der Nutzung der Konkurrenz überlegen. Zudem arbeitete die Gesellschaft in einem kontinuierlichen Innovationsprozess mit Ärzten und Krankenhäusern zusammen. Obwohl der Markt für Endoskope, verglichen mit anderen Märkten der Medizinaltechnik, relativ klein ist, hat das Unternehmen eine komfortable und kaum angreifbare Position erreicht.

So clever diese Geschäftsmodelle sind, müssen doch einige Rahmenbedingungen und Eigenschaften in der Firma gegeben sein, damit sie umsetzbar sind. Die Forschungsarbeiten haben die folgenden Erfolgsfaktoren ergeben:

1. Schutz geistiger Eigentumsrechte durch faktische Schutzmassnahmen
2. Starke Technologie- und Innovationsorientierung
3. Fokussierung auf global homogene Produkte ohne Anpassungsbedarf

1. Schutz geistiger Eigentumsrechte durch faktische Schutzmassnahmen

Da die wichtigste Ressource eines KMU

sein spezialisiertes Wissen ist, ist dieses besonders zu schützen. KMU müssen dafür anders vorgehen als Grossunternehmen, die jede Erfindung zum Patent anmelden. Ausserhalb der Sektoren Pharmazie und Biotechnologie haben KMU eher geringe Patentaktivitäten. Oft fehlen auch die finanziellen Mittel, um eine umfassende Patentstrategie und ihre Durchsetzung zu bezahlen. Andererseits sind Patente oft nicht optimal als Schutzinstrument, da sie unter Umständen wertvolle technologische Informationen öffentlich zugänglich machen (siehe *io new management* Nr. 4/2007, S. 31). Erfolgreiche KMU setzen daher häufig faktische Schutzstrategien wie Geheimhaltung von Produktionsprozessen ein. Ein guter Schutz bietet neben technologischer Komplexität auch eine Modularisierung der Produkte. Entweder ist die Technologie des Produktes so komplex, dass die Imitationskosten über den Herstellkosten liegen, oder ein Imitator kann nur ein Teilmodul des Produkts entschlüsseln, nicht aber das ganze Produkt. Schliesslich hilft auch eine Konzentration auf Erfahrungswissen und Know-how: Wissen, das nicht dokumentiert ist und nur in den Erfahrungswerten technischer Spezialisten lebt, kann nur schwer kopiert werden.

2. Starke Technologie- und Innovationsorientierung

Ein KMU kann im internationalen Wettbewerb langfristig nicht durch Preiskampf oder Marktmacht bestehen. Die einzige Option für langfristiges Überleben ist ein starker Innovationsvorteil, der die Produkte und Dienstleistungen gegenüber der Konkurrenz überlegen macht. Dieser Innovationsvorsprung muss ständig erneuert werden, da er die Basis des Wettbewerbsvorteils bildet. Eine starke Technologieorientierung sowie eine Unternehmenskultur, welche die Kre-

ativität und die Initiative jedes Mitarbeiters fördert, sind wichtig. Dies bedeutet aber nicht, dass KMU immer auf der Suche nach radikalen Innovationen sein müssen. Genauso tragfähig ist das kontinuierliche, inkrementelle Verbessern bereits bestehender Produkte, wenn dies mit einer Effizienzsteigerung einhergeht, die einen Vorsprung im Wettbewerb sichert.

3. Fokussierung auf global homogene Produkte ohne Anpassungsbedarf

Gerade weil ein KMU geringere Ressourcen als ein Konzern besitzt, darf es sich nicht auf eine Verzettlung seiner Produkte durch einen zu grossen Variantenreichtum einlassen. Die erfolgreichsten KMU haben es geschafft, global homogene Produkte zu entwickeln, die nur noch minimale oder gar keine Anpassung mehr an den nationalen

Markt benötigen. Hierzu gehören zum Beispiel die universell einsetzbaren Antibiotika des australischen KMU Chemeq (77 Mitarbeiter). Oder die universell und unabhängig von nationalen Standards einsetzbaren Zubehöre für Musikinstrumente von König&Meyer aus Deutschland (260 Mitarbeiter), das 60 Prozent des Umsatzes im Ausland erzielt.

Literatur

- Gassmann, O.; Keupp, M.M.** (2007a): *The Competitive Advantage of Early and Rapidly Internationalising SMEs in the Biotechnology Industry: A Knowledge-Based View*. In: *Journal of World Business, Special Issue «The Early and Rapid Internationalisation of the Firm»*, in press.
- Gassmann, O.; Keupp, M.M.** (2007b): *The Internationalisation of Research and Development in Swiss and German Born Globals: Survey and Case Study Evidence*. In: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4, No. 3, p. 214–233.