

Marcus Matthias KEUPP und Oliver GASSMANN

Universität St. Gallen, Institut für Technologiemanagement

Korrespondenz an marcus.keupp@unisg.ch, Tel. 071 224 7236

Artikel für die Jubiläumsausgabe "75 Jahre io new management"

Born Global Innovators:

Innovation und neue Geschäftsmodelle machen KMU zu global players

Schweizer Unternehmen geben inzwischen fast 50 % ihrer F&E-Aufwendungen im Ausland aus. Die Internationalisierung von F&E war lange den transnationalen Grossunternehmen vorbehalten. Im Fokus der Technologiepolitik sind die Unternehmen wie Norvatis, welche jüngst die Forschungsleitung nach New Jersey verlagerten oder ABB, welche ihr Forschungszentrum für Robotik in 2006 nach Shanghai verschoben. Gemachtes überholt jedoch Gedachtes: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) internationalisieren ihre Geschäftsaktivitäten, trotz meist geringer Ausstattung an Ressourcen und Finanzmitteln, relativ schnell. Solche sogenannte "*Born Globals*" internationalisieren quasi ab dem Gründungsdatum, ohne vorher lange national tätig gewesen zu sein.

Bemerkenswert hieran ist, dass es sich bei dieser Internationalisierung nicht lediglich um Produktions- oder sonstige Verlagerungsaktivitäten handelt, sondern die Unternehmen tatsächlich ihr Geschäftsmodell 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 hier besonders grosse Potentiale. Die Schweiz besitzt eine grosse Anzahl hoch innovativer und technologieintensiver KMU, für die die Internationalisierung schon aufgrund des relativ kleinen Heimatmarktes eine wichtige strategische Option für die Geschäftsentwicklung darstellt.

Bislang war jedoch weitgehend unklar, welche Fähigkeiten und Aktivitäten KMU besitzen und entfalten müssen, um ihre Geschäfte tatsächlich schnell und nachhaltig internationalisieren zu können. Auch war unklar, ob und inwiefern KMU neue Geschäftsmodelle entwickelt haben, um ihre Internationalisierung durchsetzen. Hierzu haben wir mehrere empirische Forschungsprojekte durchgeführt (Gassmann und Keupp, 2007a, b). Wir konnten zeigen, dass erfolgreich international tätige KMU sowohl neue Geschäftsmodelle entwickeln als auch besondere Erfolgsfaktoren meistern konnten.

Neue Geschäftsmodelle für KMU

Für ein multinationales Unternehmen ist die Internationalisierung eher eine strategische Entscheidung als eine Ressourcenfrage. Daher verläuft die Internationalisierung von Grossunternehmen meistens in aufeinander aufbauenden Schritten: Export, Produktionsverlagerung, Joint Ventures, Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland, schliesslich Verlagerung von Innovations- und F&E-Aktivitäten.

Für KMU, deren Ressourcen und Finanzmittel begrenzt sind, ist eine solche schrittweise Verlagerung kaum durchführbar. Allerdings gibt es durchaus innovative KMU, die mehrere oder alle Glieder dieser Kette durch neue Geschäfts- und Organisationsmodelle übersprungen haben:

Geschäftsmodell 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, seinen Wettbewerbsvorteil in Zusammenarbeit mit grösseren Unternehmen 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 und kleinste, technologisch hochspezialisierte KMU gibt, denen es jedoch an den finanziellen Mitteln und Ressourcen fehlt, ihre Entwicklungen und ihr Spezialwissen zu vermarkten. Ein Beispiel erläutert das Geschäftsmodell.

Eine von uns untersuchte Schweizer Biotech-KMU hat gerade einmal 114 Mitarbeiter. Es entwickelt keine eigenständigen Produkte, sondern hat "den Spieß umgedreht": Sein Wettbewerbsvorteil ist das schnelle und effiziente Durchführen von Testreihen für die Medikamentenentwicklung. Folglich ging das Unternehmen Kooperationen mit internationalen Pharmakonzernen ein, die das Risiko scheuen, selbst ein Medikament zu entwickeln, das in zwei klinischen Phasen 8-10 Jahre lang getestet werden muss und am Ende eventuell doch nutzlos ist. Das KMU hat nun Lizenzverträge wie folgt geschlossen: Es erhält für einen festgelegten Zeitraum die Rechte an der Substanz vom Pharmakonzern ein und unterzieht sie den Testreihen, wofür es vom Konzern bezahlt wird. Sollte die Substanz die klinischen Tests bestehen, kann der Pharmakonzern durch eine call-Option die Substanz zurücklizenzieren. Sollte die Substanz erfolglos sein, ist der Verlust des Pharmakonzerns vernachlässigbar gering, das KMU hat aber in jedem Fall die Zahlungen für die Testreihen erhalten. Für beide Partner bedeutet dieses Arrangement ein win-win-Situation. Das KMU ist damit jedoch quasi "über Nacht" international geworden, 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.

Geschäftsmodell 2: Erfahrungsvorteile aus der Heimat internationalisieren

Dieses Modell ist ein Paradebeispiel für die Internationalisierung vieler Schweizer KMU. Diese haben es verstanden, oft über Jahrzehnte und Generationen hinweg aufgebautes Know-how aus dem rein nationalen Kontext zu lösen und für eine Vielzahl von Anwendungen verfügbar zu machen.

Besonders zu nennen sind hier Unternehmen, die sich teilweise seit Mitte des 19. Jahrhunderts im Tunnel- und Eisenbahnbau oder der Konstruktion von Seilbahnen und Zahnradbahnen tätig ist. Da die Schweiz verkehrstechnisch (abgesehen vom Mittelland) ein schwieriges Terrain darstellt - Berge müssen überwunden, Schluchten überbrückt, extreme Klimabedingungen in den Alpen gemeistert werden -, konnten Schweizer Unternehmen Know-how aufbauen und effiziente Lösungen und radikale Innovationen auch unter schwierigen Rahmenbedingungen entwickeln. Dieses Know-how brachte ihnen anschliessend einen Wettbewerbsvorteil, da vergleichbare ausländische Firmen nie solch extremen Bedingungen ausgesetzt waren und daher nie so innovationsstark werden konnten. Es ist kein Zufall, dass ein Grossteil der Luftseilbahnen und Zahnradbahnen weltweit von Schweizer Herstellern gebaut wurden. Selbst wenn heute aus einigen dieser Unternehmen multinationale Firmen geworden sind, haben diese dennoch alle einmal als auf den Heimatmarkt ausgerichtetes KMU begonnen. Zwei Beispiele für dieses Modell:

Einer der global player im Markt für Rollmaterial, die Stadler Rail Group, hat gerade einmal 2350 Mitarbeiter. Das Unternehmen konzentriert sich auf die Marktsegmente Regionalbahn, S-Bahn und Strassenbahnen, sowie auf das spezielle Nischengebiet Zahnradbahnen. Seine Spezialität sind Produkte zur Lösung von Verkehrsproblem in internationalen grossstädtischen Agglomerationen. Aufgrund der grossen historischen Erfahrung der Schweiz mit dem Bau gewagter Eisenbahnlinien und der Überbrückung schwieriger Naturhindernisse kann das Unternehmen heute global anbieten, auch deswegen, weil Verkehrsprobleme weltweit bestehen und sich in ihrer Struktur ähneln. Konsequenterweise liefert Stadler Rail Group längst komplette Verkehrslösungen in benachbarte europäische Länder. baut Ohne den starken Vorteil aus seinem Heimatmarkt hätte es das Unternehmen jedoch kaum geschafft, sich zu internationalisieren.

Ein ähnliches Beispiel liefert die Firma Furrer+Frey, ein Berner Familienunternehmen mit nur 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 (z.B. Bergpässe, Wendetunnel, alpiner Eisenbahnverkehr) hat zu einem starken, grösstenteils im persönlichen und Erfahrungswissen gegründeten Wettbewerbsvorteil geführt. Dies gibt der Firma 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.

Geschäftsmodell 3: Extreme Nischenstrategie

Das Geschäftsmodell zielt hier darauf, Bereiche zu identifizieren, die für Grossunternehmen "zu speziell" sind oder von diesen schlichtweg übersehen werden. Für KMU bietet sich dann die Chance, durch extreme Spezialisierung in diesen Gebieten zwar einen sehr kleinen, überschaubaren Markt zu bedienen, in diesem Markt aber eine mächtige Position einzunehmen und somit einen Spezialisierungsvorteil aufzubauen, der auch jenseits der nationalen Grenzen realisierbar wird.

Unweit der Aussengrenze des Kantons Schaffhausen befindet sich die kleine deutsche Stadt Tuttlingen. Diese wäre an sich nicht weiter erwähnenswert - würde sie nicht einen der weltweit bedeutendsten Cluster für Medizinaltechnik und Endoskopie beheimaten. 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 die Firma Karl Storz, früher ein rein auf den deutschen Markt ausgerichtetes KMU, zum Weltmarktführer gemacht. Allerdings kam die Firma nicht unverdient dazu: Die Endoskope waren sowohl in der Verarbeitung als auch der Flexibilität bei der Nutzung der Konkurrenz überlegen, zudem arbeitete die Firma mit Ärzten und Krankenhäusern in einem kontinuierlichen Innovationsprozess zusammen, um die Benutzung zu optimieren. Obwohl der Markt für Endoskope, verglichen mit anderen Märkten der Medizinaltechnik, relativ klein ist, hat das Unternehmen eine komfortable und kaum angreifbare Position in diesem Markt erreicht. Die Endoskope werden heute in die ganze Welt exportiert.

Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung von KMU:

So clever diese Geschäftsmodelle auch sind, es müssen einige Rahmenbedingungen und Eigenschaften im Unternehmen hinzutreten, damit die Modelle auch tatsächlich umsetzbar sind. Schliesslich gibt es viele KMU, aber längst nicht alle schaffen die erfolgreiche Internationalisierung. Unsere Forschung mit und über Born Globals hat folgende Erfolgsfaktoren ergeben:

1. Schutz geistiger Eigentumsrechte durch "faktische" Schutzmassnahmen

Da die wichtigste Ressource eines KMU sein spezialisiertes Wissen ist, muss dieses besonders geschützt werden. KMU müssen hierbei jedoch 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, eine umfassende Patentstrategie und ihre Durchsetzung zu bezahlen. Andererseits sind Patente oft nicht optimal als Schutzinstrument, da sie u.U. wertvolle technologische Information veröffentlichen und so der Konkurrenz zugänglich machen.

Erfolgreiche KMU setzen daher häufiger "faktische" Schutzstrategien wie Geheimhaltung von Produktionsprozessen ein. Ein guter Schutz bietet auch technologische Komplexität oder Modularisierung der Produkte: Entweder ist die Technologie des Produktes dann 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, wo es auch auf Grossunternehmen trifft, langfristig nicht durch Preiskampf oder Marktmacht bestehen. Die einzige Option für langfristiges Überleben ist ein starker Innovationsvorteil, der seine Produkte und Services der Konkurrenz überlegen macht. Dieser Innovationsvorsprung muss ständig erneuert werden, da er die Basis des Wettbewerbsvorteils bildet. Eine starke Technologieorientierung sowie eine Unternehmenskultur, die die Kreativität und die Initiative jedes Mitarbeiters fördert, sind wichtig.

Dies bedeutet jedoch nicht unbedingt, dass KMU immer nur 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 Grossunternehmen besitzt, darf es sich nicht auf eine Verzettlung seiner Produkte durch zu grossen Variantenreichtum einlassen. Gerade 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 z.B. die universell einsetzbaren Antibiotika des australischen KMU Chemeq (77 Mitarbeiter), oder die universell und unabhängig von nationalen Standards einsetzbaren Zubehöre für Musikinstrumente des global players König & Meyer aus Deutschland (260 Mitarbeiter), der 60% seines 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. *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. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4, No. 3, p. 214-233.