

# **Zukunft Schweiz: Ohne vermehrte Innovation kein Wirtschaftswachstum in der Schweiz.**

**Was Schweizer Politiker zum Thema Wirtschaftswachstum,  
Innovation, Unternehmertum und KMU wissen sollten!**

**von Dr. Franz J. Beeler\***

Über die Parteien hinweg besteht weitgehend Einigkeit darin, dass das ungenügende Wirtschaftswachstum in der Schweiz eines der wohl grössten Probleme darstellt. Wenn hier nicht drastische Gegenmassnahmen eingeleitet werden, dürfte sich dieses Problem in Zukunft sogar noch deutlich verschärfen. Denn viele wirtschaftliche Indikatoren weisen deutlich 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 umfassende Innovationen auf technologischer und betriebswirtschaftlicher bis hinauf auf Management- und Verwaltungsrats-Ebene, deren erfolgreiche Umsetzung jedoch ein radikales Umdenken erfordert. Die Politik ist aufgerufen, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass der KMU-Strukturwandel unter Stärkung der Innovations- und Wirtschaftskraft erfolgen kann. Insbesondere sollten staatliche Gelder für Forschung und Entwicklung vermehrt mit der Bedingung verknüpft werden, dass eine Umsetzung in Marktangebote erfolgt. Auch ein breit angelegtes Förderprogramm für die Gründung neuer Unternehmen in Zukunftsbranchen wäre dringend notwendig.

## **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. Zurückzuführen ist diese für breite KMU-Kreise sehr folgenreiche Entwicklung auf die Informations- und Kommunikationstechnologien, welche konzeptionell neue und äusserst flexible Organisations-, Arbeits- und Vertriebsformen ermöglichen. Hochpreisländer wie Deutschland, Österreich und allen voran die Schweiz mit überdurchschnittlich hohen Personal- und Herstellungskosten sind natürlich ganz besonders betroffen.

## **Hiobsnachrichten über Entlassungen und Firmenschliessungen**

Nachrichten über den Abbau von Arbeitsplätzen und Schliessungen ganzer Unternehmen sind mittlerweile Bestandteil der Tagespresse. Diese Entwicklung darf aber keinesfalls mit dem weltweiten Zusammenbruch vieler New Economy Firmen verglichen werden, was als durchaus gesunde Reaktion auf eindeutige Übertreibungen zu werten ist. Vielmehr sind hier die Gründe struktureller Natur in enger Verbindung mit dem Hochpreisland Schweiz. Als Folge davon sind insbesondere jene Unternehmen stark betroffen, deren Produkte und Dienstleistungen in der Schweiz hergestellt werden und dem ausländischen Wettbewerb voll unterworfen sind. Dieses Problem der Schweiz dürfte also selbst dann weiter bestehen, wenn in den USA und im übrigen Europa der lang ersehnte Wirtschaftsaufschwung einsetzt. Anders als in der Vergangenheit sind diesmal auch breite Kreise der KMU betroffen. Die Wurzel des Übels lässt sich einzig durch eine deutlich höhere Innovationsrate in der Schweiz bekämpfen.

## **Nur innovativere Angebote rechtfertigen höhere Preise**

Auch Schweizer Konsumenten kaufen in der Regel jene Produkte mit dem besten PreisLeistungsverhältnis. So nimmt der schweizerische Konsum im angrenzenden Ausland jährlich zu. Es liegt auf der Hand, dass in der Schweiz hergestellte Produkte in der Regel deutlich teurer sind. Diese werden aber nur dann gekauft, wenn sie innovativer und besser sind als ausländische Angebote. Um in einem globalisierten Markt höhere Preise durchsetzen zu können, müssten in der Schweiz als logische Konsequenz im Vergleich zu Billiglohnländern deutlich innovativere Produkte und Dienstleistungen hergestellt werden. Dies wohlverstanden auf Dauer! Die Kernfrage ist und bleibt, ob und wie dies überhaupt möglich ist in einem Land geprägt durch Banken-, Versicherungs- und Wohlstandsmentalität.

## **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. 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.

### **KMU-Chance Technologietransfer**

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.

### **Neue Management-Disziplin: Innovations-Architekt**

Die Palette der Möglichkeiten aus technologischen und betriebswirtschaftlichen Innovationen unter Berücksichtigung der Wahl des optimalen Firmenstandortes ist äusserst breit und vielfältig. Damit eröffnet sich im Bereich der umfassenden Innovationsberatung die äusserst herausfordernde Tätigkeit des sogenannten Innovations-Architekten. In Analogie zur Tätigkeit des Architekten bei der Planung eines Hauses entwirft der Innovations-Architekt das ideale Geschäftskonzept mittels Zusammensetzung der geeigneten Innovations-Bausteine. Gefragt ist hier die Kreativität des Innovations-Architekten, der für jedes Unternehmen die jeweils ideale Innovations-Konfiguration erstellt, diese mittels eines fundierten Business-Plans begründet und umsetzt. Innerhalb dieser globalen Optimierung dürften insbesondere auch die Rahmenbedingungen eines Staates sowie dessen Zukunftsperspektiven innerhalb einer weltweiten Entwicklung von Bedeutung sein.

### **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.

### **Förderung von Unternehmertum**

Der auch im Ausland angesehene Technologiestandort Schweiz bietet eine gute Voraussetzung für vermehrtes Unternehmertum. Die Schwäche der Schweiz liegt jedoch in der Umsetzung in marktfähige Produkte. Deshalb sollten staatliche Gelder für Forschung und Entwicklung vermehrt mit der Bedingung verknüpft werden, dass eine Umsetzung in Marktangebote erfolgt.

Trotz des Zusammenbruchs vieler New Economy Firmen bestehen heute nach erfolgter Konsolidierung wiederum sehr gute Chancen für das Einzel- und Kleinunternehmertum in hoch spezialisierten Nischenbereichen des Marktes. Das Internet als Marketinginstrument bietet gerade hier völlig neue Möglichkeiten in der Vermarktung von Nischenprodukten. Doch um zu vermeiden, dass wie in der Vergangenheit die Kommerzialisierung innovativer Geschäftsideen ins Ausland abwandert und die nötige Schaffung von Arbeitsplätzen ausbleibt, müssten die Rahmenbedingungen für Unternehmer verbessert werden. Ein deutliches Defizit der Schweiz besteht in der finanziellen Förderung von Gründern und künftigen Unternehmern in der Aufbauphase (Seed-Phase). Ein schweizweit angelegtes Förderprogramm für die Gründung neuer Unternehmen in Zukunftsbranchen könnte die Schweiz wieder auf Wachstumskurs bringen.

### **Nischenstrategie schafft Arbeitsplätze**

Da nun auch die KMU zunehmend von der Globalisierungswelle erfasst werden, ist auch hier mit einem Arbeitsplatzabbau zu rechnen. Letztlich aber steht jeder Arbeitsplatz in der Schweiz im direkten Wettbewerb zum Ausland, es sei denn die erforderliche Qualifikation liegt nur in der Schweiz vor. Von diesem internationalen Wettbewerb betroffen sind selbst hoch qualifizierte Arbeitsplätze, wie das Beispiel Software zeigt: So verfügt das Billiglohnland Indien über bestqualifizierte Software-Experten, welche bereits heute für Schweizer Firmen im Offshore-Auftrag anspruchsvolle Software-Projekte bearbeiten. Dennoch bietet die Nischenstrategie in den Zukunftsbranchen IT, Mikroelektronik, Optik, Nanotechnologie, Sensorik, Biotechnologie und neue Energien für die Schweiz hervorragende Möglichkeiten zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen. So zum Beispiel hätte die Schweiz anstatt zwei Milliarden Franken in die Swiss zu investieren mehrere Tausend Jungunternehmen mit Risikokapital unterstützen und damit zur Schaffung von Tausenden von zukunftssträchtigen Arbeitsplätzen beitragen können.

### **Fazit für die Politik:**

*Obwohl der Technologie- und Ausbildungsstandort Schweiz international ein gutes Renommée besitzt, sind deutliche Defizite im Bereich der Innovationskraft und im "Auf-den-Markt-bringen" von neuartigen Produkten und Dienstleistungen festzustellen. Es hilft wenig, das Land mit der höchsten Patentdichte zu sein, wenn daraus nicht das nötige Wirtschaftskapital geschaffen wird. Das Problem liegt also in der sehr geringen Umsetzungsrate von Know-how (Patente, Technologien, Forschung, etc.) in konkrete Marktangebote (Produkte, Dienstleistungen). Der Grund für dieses Defizit liegt wahrscheinlich gerade in der noch immer vorherrschenden Wohlstands-, Banken- und Versicherungsmentalität der Schweizer. Fälschlicherweise werden zwecks Wirtschaftsförderung noch immer Fördergelder für Forschung und Technologie ausgegeben, ohne diese direkt von der Umsetzung in Marktangebote abhängig zu machen. Staatliche Förderungen sollten also insbesondere in solche Anreizsysteme fließen, welche Innovationen und Unternehmertum fördern. Sinnvoll ist beispielsweise die staatliche Unterstützung von Projekten der angewandten Forschung und Entwicklung zwischen Unternehmen und (Fach-)Hochschulen. Es geht dabei nicht um zusätzliche staatliche Fördermittel, sondern darum, die bestehenden Mittel gezielt für die Entwicklung neuer Marktleistungen einzusetzen. Konkretes*

*Beispiel: Wenn ein Universitätsprofessor sein Gehalt zu zwei Dritteln aus Forschungsaufträgen der Wirtschaft bestreiten müsste wie in den USA üblich, wäre damit die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der Know-how Transfer zwischen Hochschule und Wirtschaft am effizientesten gefördert.*

*Ein weiteres Defizit der Schweiz liegt in der finanziellen Förderung von Gründern und künftigen Unternehmern in der Aufbauphase (Seed-Phase). Seit dem Zusammenbruch der New Economy herrschen nun wieder ähnliche Verhältnisse vor wie anfangs der neunziger Jahre. Insbesondere haben sich die meisten Venture Capital Firmen aus dem Bereich der Frühfinanzierung (Seed-Financing) gänzlich zurückgezogen. Damit geht ein gewaltiges Wirtschaftspotential insbesondere in Wachstumsmärkten mit Zukunftspotential verloren.*

### **Der Autor\*)**

Dr. Franz J. Beeler ist parteilos, unabhängig, 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. Vormalig 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](mailto:info@kmuinnovation.com)  
Internet: <http://www.kmuinnovation.com>