

**Udo Dortmund**

Die Anwendung "revolutionärer"  
Entwicklungsansätze auf KMU in hoch  
entwickelten Wirtschaftsräumen  
Deutschlands. Möglichkeiten und Grenzen

**Masterarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2010 GRIN Verlag  
ISBN: 9783640770250

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/162582>

**Udo Dortmund**

**Die Anwendung "revolutionärer" Entwicklungsansätze  
auf KMU in hoch entwickelten Wirtschaftsräumen  
Deutschlands. Möglichkeiten und Grenzen**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

**Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung  
„revolutionärer“ Entwicklungsansätze auf  
Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU)  
in hoch entwickelten Wirtschaftsräumen  
am Beispiel Deutschlands**

Masterthesis zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Science (MSc)  
Im Universitätslehrgang  
Strategie, Technologie & ganzheitliches Management

Von

Udo Dortmund

Department für Governance & Public Administration

Krems, 30.08.2010



## Anmerkungen

Um den Lesefluss nicht zu stören, wurde in der nachfolgenden Arbeit bei Personenbezeichnungen auf geschlechtsspezifische Unterscheidungen verzichtet. Selbstverständlich gelten die Bezeichnungen im Sinn der Gleichberechtigung grundsätzlich für beide Geschlechter.

Die Arbeit wurde nach wissenschaftlichem Anspruch geschrieben und gleichzeitig auf einen verständlichen Schreibstil wert gelegt. Durch den begrenzten Maximalumfang der Masterthesis sah sich der Autor veranlasst in Bezug auf das Forschungsthema Prioritäten zu setzen, da eine erschöpfende Darstellung nicht möglich ist. Der Verständlichkeit halber sind jedoch auch außerhalb des Forschungsthemas Betrachtungen angestellt worden, die sich in der Arbeit widerspiegeln. Nebenthemen, die nicht zum Hauptbestandteil der Arbeit gehören und dennoch von Bedeutung sind, gliedern sich im Anhang der Arbeit.

## Abstract

Die Welt verändert sich immer schneller und mit ihr die weltweiten Märkte. Fortschreitende Internationalisierung, eine große Zahl neuer Mitbewerber, gesättigte Märkte, hohe Kundenansprüche, Kaufzurückhaltung, der Verlust von Differenzierungsmerkmalen, verkürzte Produktlebenszyklen, schnelle Trendwechsel und hohe gesetzliche Auflagen sind nur einige der aktuellen Problemfelder.

Der Klimawandel, knapper und teurer werdende Rohstoffe, die demografische Entwicklung und Turbulenzen wie die Immobilien-, Finanz-, Wirtschafts-, EU-Krise sorgen für Unsicherheiten und Umbrüche. Ein Ende der krisenhaften, instabilen Zeit ist nicht abzusehen. Die Frage ist wann und was als Nächstes folgt.

Die vielfältigen und sich ständig verändernden Problemstellungen, mit hoher Komplexität und Dynamik, fordern von den Unternehmen eine hohe Bereitschaft und Fähigkeit effektiv zu agieren. Altbewährte Erfolgsrezepte greifen dabei immer häufiger aufgrund der veränderten neuen Gesamtsituation nicht mehr.

In einem hoch entwickelten Wirtschaftsraum wie Deutschland machen KMU (kleine- und mittlere- Unternehmen) mit 99,7% den mit Abstand größten Anteil aller Unternehmen aus. Ca. 3,62 Millionen KMU (vgl. Großunternehmen nur ca. 0,1 Mio.) sind mit bis 499 Mitarbeitern und mit einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro zu klassifizieren, in allen Branchen verteilt zu finden und als äußerst heterogene Gruppe zu bezeichnen.

KMU unterscheiden sich auch in qualitativen Punkten von Großunternehmen. Höhere Flexibilität, direktere Nähe zu den Märkten, ausgeprägtes Unternehmertum, schnelle, kürzere Entscheidungswege, flachere Hierarchien, weniger Bürokratie und Entscheider sind positive Eigenschaften, die es zu nutzen gilt. Hinzu kommt das Bestreben nach Bestandserhaltung statt nach kurzfristigen Gewinnen und Mitarbeiter, die als motivierter gelten, sich mehr mit dem Unternehmen identifizieren und über ein breiteres Wissen verfügen.

Zu den KMU typischen Schwächen zählen ein Mangel an Ressourcen, Überlastung der Entscheider, eine einseitig operative Ausrichtung, geringer Planungsgrad und Planungskompetenz, mangelnde Veränderungsbereitschaft

und Wandlungsfähigkeit, vergangenheitsbasierendes Denken sowie Engpässe in der Informations- und Kapitalbeschaffung.

Als eines der Hauptprobleme von KMU hat sich dabei die im Vergleich zu Großunternehmen kaum angewendete langfristige Planung herausgestellt, wenn vorhanden dann erfolgt diese unregelmäßig, oberflächlich, und auf niedrigem Niveau. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von knappen Ressourcen, mangelhafter Methodenkompetenz und Informationsbeschaffung, der Belastungssituation von Entscheidern bis zur bewussten Vermeidungshaltung.

Situatives und intuitives Handeln auf operativer Ebene reicht allerdings nicht mehr aus. Nur mit langfristig angelegten Strategien kann ein Unternehmen den aktuellen und künftigen Aufgabenstellungen und Problemen gerecht werden, indem frühzeitig Lösungen geschaffen und Wege aufgezeigt werden. Dabei geht es hier um nicht weniger als den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens in der Zukunft.

Strategische Planung ist für KMU heute nicht nur sinnvoll und notwendig. Durch die KMU typischen Stärken bringen diese bessere Ausgangsvoraussetzungen mit als viele Großunternehmen. KMU müssen sich allerdings der eigenen Stärken und Schwächen bewusst werden. Stärken müssen gezielter genutzt und Schwächen aufgearbeitet werden.

Vor der Implementierung einer strategischen Planung gilt es zunächst alle praktischen und psychologischen Hürden zu eliminieren und damit die Grundvoraussetzungen zu schaffen. Dazu gehören beispielsweise die Bewusstseinsbildung für die Wichtigkeit, tätige Investitionsbereitschaft in die Strategiekompetenz, Delegation von Aufgaben zur Entlastung der Geschäftsleitung, Bereitschaft für neue Ansätze und der Verzicht auf überholte Erfolgsformeln.

Darüber hinaus müssen strategische Werkzeuge und Tools auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten werden, da sich die Strukturen auch innerhalb der Gruppe der KMU stark unterscheiden.

Bei strategischen Planungen geht es aus heutiger Sicht nicht um eine statische Planung nach dem Kalender, sondern sich an Ereignissen und Veränderungen orientiert, also dynamisch aufgebaut ist. Dabei muss die strategische Planung zum dauerhaften und festen Bestandteil des Unternehmens werden, ernst

genommen und aktiv gelebt werden. Eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Strategie ist essenziell notwendig.

Kontinuierliche (evolutionäre) Ansätze bauen auf Vorhandenem auf, bewirken Veränderungen in kleinen Schritten und können durch den Ressourceneinsatz überwacht und überarbeitet werden. Dagegen stellen revolutionäre Ansätze einen Bruch zu Bisherigem dar, sollen Großes bewirken, sind langfristig angelegt und wären schon wegen der fehlender Bezugspunkte zur Gegenwart ohne strategische Planung quasi nicht möglich.

Dieses hat auch direkten Einfluss auf die Innovationstätigkeit, den Haupterfolgsfaktor von KMU, da geplante Innovationen ein gezieltes Innovationsmanagement erfordern und dieses ein Bestandteil der strategischen Planung darstellt.

Zu unterscheiden ist der Grad der Neuheit und Bruchhaftigkeit zu Bestehendem. Verbesserungen von Produkten und Prozessen haben einen geringen Neuigkeitsgrad und werden als inkrementelle (evolutionäre oder auch kontinuierliche) Innovation bezeichnet. Neuerungen, die sich nicht auf Verbesserungen oder Veränderungen von Existierendem beziehen haben einen hohen Neuigkeitsgrad und definieren sich als revolutionäre oder auch radikale Innovationen.

Innovative, revolutionäre Differenzierungsstrategien führen zu einer deutlich höheren Rentabilität als Wettbewerbsstrategien, die nur auf Optimierung ausgelegt sind. Kontinuierliche Ansätze sind wichtig, können aber nur zu kurzfristigen Erfolgen führen. Verbesserungs- und Optimierungsmaßnahmen sowie Maßnahmen zur Produktivitätsverbesserung werden in der heutigen Welt mit den zur Verfügung stehenden Technologien leicht und schnell nachgeahmt und stellen dann keinen Wettbewerbsvorteil mehr dar. Die eigene langfristige Position im Markt ist daher fraglich.

Zielsetzung eines jeden revolutionären Ansatzes ist es, dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Revolutionäre (diskontinuierliche Ansätze) unterstützen damit den langfristigen Erfolg und die Sicherung von KMU im Zusammenspiel mit strategischer Planung.

Nicht jeder revolutionäre Entwicklungsansatz eignet sich für KMU gleichermaßen. Die grundsätzliche Anwendungsmöglichkeit und die Erfolgsaussicht eines Ansatzes hängt von vielerlei Faktoren ab. Dabei spielt die

Größe und Struktur des Unternehmens ebenso eine Rolle wie der Markt, die Branche, die Mitbewerber usw. Auch stellt sich die Frage, inwieweit der favorisierte Ansatz auf die individuellen Eigenschaften und Bedürfnisse des Unternehmens modifiziert werden kann. In diesem Zusammenhang ist die Wichtigkeit einer ausgeprägten Unternehmenskultur zu erwähnen, bei der alle Mitarbeiter aktiv in die Prozesse einbezogen sind. Gerade bei KMU mit begrenzten Mitteln ist auch die Ressourcenverteilung zu analysieren und eine Verschiebung in die wichtigen Bereiche notwendig.

Die beispielhaft und ausführlich betrachteten revolutionären Entwicklungsansätze der diskontinuierlichen, radikalen Innovationen, der Interaktiven Wertschöpfung, den Hidden Champions, dem Long Tail, dem viralen Marketing, der Blue Ocean Strategie und dem Crowdsourcing zeigen auf, welche Perspektiven diese Strategien in Bezug auf KMU beinhalten können aber auch wo die Grenzen liegen.

#### Fazit:

- Strategische Planung muss zur festen Aufgabenstellung jedes KMU werden.
- Strategische Planung ist Grundvoraussetzung für revolutionäre Ansätze.
- Ohne Planung – keine Strategie, ohne Strategie – keine Ansätze und ohne Ansätze – keine revolutionären Ansätze.
- Nachhaltige Wettbewerbsvorteile sind mit kontinuierlicher Verbesserung nicht mehr zu erreichen.
- Revolutionäre Ansätze dienen dem langfristigen Erfolg und Sicherung von KMU.
- Innovative, revolutionäre Differenzierungsstrategien führen zu einer deutlich höheren Rentabilität als Wettbewerbsstrategien, die nur auf Optimierung ausgelegt sind.
- Art, Umfang und Eignung eines revolutionären Ansatzes sind unternehmensspezifisch, in Abhängigkeit externer und interner Faktoren, unterschiedlich.