

VERONIKA BELLONE  
THOMAS MATLA

P R A X I S B U C H

T R E N D

**M A R K E T I N G**

INNOVATIONSKREISLAUF  
UND MARKETING-MIX  
FÜR KMU

**campus**

Praxisbuch Trendmarketing

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bilden seit jeher das Rückgrat der Wirtschaft. Doch sie stehen vor großen Herausforderungen. Megatrends wie die Digitalisierung verändern das Marktumfeld und es kommt zunehmend darauf an, mögliche Auswirkungen von Megatrends auf das eigene Unternehmen zu prognostizieren. Die Autoren geben den KMU mit ihrem Praxisbuch einen nutzenorientierten Leitfaden an die Hand, mit dem sie Schritt für Schritt lernen, Innovationspotenziale zu erkennen, Innovationen zu entwickeln sowie zielgerichtet und ganzheitlich im Unternehmen zu implementieren.

*Veronika Bellone* ist Professorin für Marketing und Entrepreneurship an der Fachhochschule für Wirtschaft Nordwestschweiz, unterrichtet an der Hochschule Luzern das Fachgebiet Franchising im CAS Dienstleistungsmarketing und ist mit ihrer Unternehmensberatung in den Bereichen Franchise-, Marketing- und Trend-Consulting aktiv.

*Thomas Matla* ist seit 1996 als selbstständiger Marken- und Marketing-Berater für kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland tätig, seit 2008 auch als Partner der Bellone Franchise Consulting GmbH in der Schweiz. Er arbeitet unter anderem als Gastdozent. Seine Spezialisierungen sind der bedürfnisorientierte Markenaufbau und ein markenorientiertes, ganzheitliches Marketing.

Veronika Bellone, Thomas Matla

# **Praxisbuch Trendmarketing**

Innovationskreislauf und Marketing-Mix für KMU

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50662-3 Print  
ISBN 978-3-593-43567-1 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-43590-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main  
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin  
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht  
Gesetzt aus der Sabon und Futura  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza  
Printed in Germany

Konvertierung in EPUB: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

[www.campus.de](http://www.campus.de)

© Campus Verlag GmbH

# Inhalt

Einleitung . . . . .	13
----------------------	----

## Teil I

### KMU vor neuen Herausforderungen

KMU-Definition . . . . .	19
KMU in Deutschland . . . . .	20
KMU in der Schweiz . . . . .	21
KMU in Österreich . . . . .	22
KMU-Autoren-Interviews . . . . .	23
Interview mit Philipp Hofmann, V-ZUG AG . . . . .	24
Interview mit René Gurka, BigRep GmbH . . . . .	27
Interview mit Peter Kaeser, VIU VENTURES AG . . . . .	31
Interview mit Friedemann Findeis, L'Osteria . . . . .	34
Interview mit Gabriele Ottino, Doodle AG . . . . .	38
Interview mit Heiko Müller, Riese & Müller GmbH . . . . .	40
Interview mit Ronald Focken, Serviceplan . . . . .	42
Interview mit Prof. Dr. Alexander Repenning, PH FHNW . . . . .	45
Interview mit Jörg Kornbrust, Knauthe Rechtsanwälte . . . . .	48

## Teil II

### Trends und ihre Wirkungsweisen

Vom Automobil zur Systemgastronomie . . . . .	57
---	----

Von der Informationstechnologie zur Biotechnologie . . . . .	57
Trends verbinden sich . . . . .	58
Trend und Gegentrend . . . . .	60
Nutzen und Innovation . . . . .	62

### **Teil III Megatrends**

Megatrend Digitalization . . . . .	67
Sharing Economy . . . . .	73
Wertegemeinschaften . . . . .	74
Internet of Things . . . . .	75
Mobile Revolution . . . . .	76
Gegentrend Digital Detox . . . . .	77
Entschleunigung . . . . .	78
Digitalization to go . . . . .	79
Megatrend Individualism . . . . .	81
Data Processing . . . . .	82
Gegentrend Commons . . . . .	84
Individualism to go: . . . . .	85
Megatrend Globalization . . . . .	88
Vielfalt und Spezialisierung . . . . .	89
Gegentrend und Konvergenz . . . . .	90
Globalization to go . . . . .	91
Megatrend Demographic Change . . . . .	93
Die »neuen Alten« . . . . .	94
Wohnkonzepte . . . . .	95
Gegentrend Kinderwunsch . . . . .	96
Demographic Change to go . . . . .	98
Megatrend Sustainability . . . . .	100
Die hybriden LOHAS . . . . .	101
Müll zu Geld machen . . . . .	102
Das Feld bestellen . . . . .	104
Gegentrend Gewinnmaximierung . . . . .	104

Sustainability to go . . . . .	105
Megatrend Healthstyle . . . . .	107
Reality-Check von Kopf bis Fuß . . . . .	107
Arbeiten 4.0 . . . . .	108
Essen als Religion . . . . .	110
Gegentrend Hedonismus . . . . .	112
Healthstyle to go . . . . .	113
Megatrend Urbanization . . . . .	115
Gegentrend Suburbanisierung . . . . .	119
Urbanization to go . . . . .	121

**Teil IV**  
**Der Marketing-Mix als Trendwerkzeug**

Marketing als Erfolgstreiber . . . . .	135
Der neue 13-P-Marketing-Mix . . . . .	137
Product: Produkt, Leistungen, Services . . . . .	139
Price: Preis, Rabatte, Konditionen . . . . .	140
Place: Standort, Distribution, Platzierung . . . . .	141
Promotion: Werbung, Kommunikation, Medien . . . . .	143
People: Unternehmensmenschen, Führungskräfte, Mitarbeiter . . . . .	144
Process: Prozesse, Abläufe, Vorgänge . . . . .	145
Physical Evidence: Physikalischer Beweis, Gebäude, Geschäfte . . . . .	146
Purpose: Ziel, Zweck, Absicht . . . . .	147
Performance: Leistung, Big Data, Werte . . . . .	147
Partnership: Partnerschaft, Kooperation, Co-/Networking . . . . .	148
Propulsion (Antrieb): Technologien, Maschinen, Software . . . . .	150
Propellent (Treibstoff): Kunden, Motive, Kundenbindung . . . . .	151
Protection: Schutz, Patente, Marken . . . . .	152

**Teil V**  
**Der 13-P-Marketing-Mix als agiles Werkzeug**

Kundenbedürfnisplanetensystem . . . . .	157
Corporate Values als Resonanzfelder . . . . .	162

Der Marketing-Mix wird agil . . . . .	163
---------------------------------------	-----

## **Teil VI**

### **Vorarbeiten zum Trendmarketing**

Einstimmung auf Neues . . . . .	169
Neue Unternehmenskulturen . . . . .	169
Neue Kompetenzen . . . . .	170
Neue Team-Organisationen . . . . .	171
Die neue Funktion: Innovation Coaching . . . . .	172
Neue Zeitrechnung: Zwischenergebnisse zählen . . . . .	174
Neue Arbeitsräume: Labs und Playgrounds . . . . .	175
Neue Prozessstruktur: visuell und agil . . . . .	176

## **Teil VII**

### **Innovationskreislauf zum Trendmarketing**

Erkennen . . . . .	183
Externes Recherchieren . . . . .	185
13-P-Marketing-Mix zur Trendrecherche . . . . .	185
Externe Recherche Product/Wirtschaft . . . . .	186
Die Trend-Ideen-Liste . . . . .	189
Externe Recherche: Product/Kultur . . . . .	191
Externe Recherche: Product/Sport . . . . .	192
Externe Recherche: Price/Wirtschaft . . . . .	194
Externe Recherche: Price/Kultur . . . . .	197
Externe Recherche: Place/Wirtschaft . . . . .	197
Monobrand-Stores in verschiedenen Formaten . . . . .	198
Partnership for Places . . . . .	199
Vertriebs- und Wachstumsstrategie Franchising . . . . .	200
Globales Online-Geschäft mit regionalen Unterschieden . . . . .	202
Der Standort als Bühne . . . . .	203
Externe Recherche: Promotion/Wirtschaft . . . . .	204
Externe Recherche: Promotion/Kultur . . . . .	205
Externe Recherche: Promotion/Sport . . . . .	206
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Digitalization . . . . .	206

Externe Recherche: Promotion/Megatrend Individualism . . . . .	208
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Globalization . . . . .	209
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Demographic Change . . . . .	209
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Sustainability . . . . .	210
Nachhaltige Berichterstattung . . . . .	211
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Healthstyle . . . . .	213
Externe Recherche: Promotion/Megatrend Urbanization . . . . .	213
Externe Recherche: People . . . . .	214
Externe Recherche: Process . . . . .	217
Externe Recherche: Physical Evidence . . . . .	221
Differenzierung durch neuen Gestaltungsspielraum . . . . .	223
Fünf-Sinne-Erlebnis im Shop . . . . .	224
Externe Recherche: Purpose . . . . .	226
Nachhaltigkeitspreise . . . . .	227
Externe Recherche: Performance . . . . .	229
Externe Recherche: Partnership . . . . .	232
Externe Recherche: Propulsion . . . . .	233
Externe Recherche: Propellent . . . . .	236
Externe Recherche: Protection . . . . .	239
Internes Recherchieren . . . . .	242
Zu guter Letzt . . . . .	246
Auf Schatzsuche gehen . . . . .	247
<b>Bewerten . . . . .</b>	<b>250</b>
Vom Prüfen zum Loslassen von Ideen . . . . .	252
<b>Entwickeln . . . . .</b>	<b>256</b>
Schritte, die Sie im Prototyping beachten sollten . . . . .	259
<b>Ausrichten . . . . .</b>	<b>261</b>
Ausrichten am Beispiel . . . . .	262
<b>Pilotierung . . . . .</b>	<b>265</b>
Testziele der Pilotierung . . . . .	265
Zielsetzung der Testphase im Sinne der strategischen Anbindung . . . . .	267
Laufzeit der Testoperation . . . . .	267
Form der Pilotierung . . . . .	268
Ort für die Pilotierung . . . . .	270

Ganzheitliche Pilotierungsbegleitung mit dem 13-P-Marketing-Mix . . . . .	271
Überprüfen . . . . .	272
Überprüfen mit der BWA und dem 13-P-Marketing-Mix . . . . .	273
Multiplizieren . . . . .	278
Standardisierung . . . . .	278
Unternehmensprofilierung . . . . .	280
Organisation, Kontrolle, Reflexion . . . . .	281

### **Teil VIII Praxis-Checklisten**

Checkliste: 7 Megatrend-Potenziale . . . . .	289
Checkliste: 13-P-Marketing-Mix-Innovationspotenziale . . . . .	292
Checkliste Innovationskreislauf . . . . .	296

### **Teil IX Blueprints**

Blueprint: Bauer, Megatrend: Digitalization, Innovationstreiber: Performance . . . . .	301
Blueprint: Handwerk, Megatrend: Urbanization, Innovationstreiber: Propulsion . . . . .	308
Blueprint: Gastronomie, Megatrend: Digitalization, Innovationstreiber: Propulsion . . . . .	316
Blueprint: Hotelkette, Megatrend: Sustainability, Innovationstreiber: Partnership . . . . .	324
Blueprint: Handel, Megatrend: Healthstyle, Innovationstreiber: Propulsion . . . . .	332
Blueprint: Hersteller/Handel, Megatrend, Individualization, Innovationstreiber: Place . . . . .	341

Danksagungen . . . . .	350
Literatur . . . . .	352
Quellenverzeichnis . . . . .	353
Anmerkungen . . . . .	358
Register . . . . .	364



# Einleitung

»Schau mir in die Augen, Kleiner.« Und wirklich, wenn man neben ihm sitzt, hat man das Gefühl, von ihm wahrgenommen zu werden. Der kleine humanoide Roboter Myon, in unschuldigem Weiß gehalten, schaut einen mit seiner Kameralinse an und da ist nichts Befremdliches. Wenn er läuft, dann etwas linkisch, wie ein Kleinkind, das die Welt erkundet. Und er ist ebenso lernfähig. Lernen durch Imitation. Das ist seine vorläufige Bestimmung und hat ihm bereits 2015 eine Rolle in der Komischen Oper Berlin eingebracht. Mit Myon will man Intelligenz als solche erforschen und deren Entstehung. Myons Väter an der Beuth-Hochschule für Technik in Berlin haben mit der 1,25 m großen Gestalt einen Sympathieträger geschaffen. Im direkten Kontakt wird erlebbar, wie diese Wirkung über Farbe, Bewegung und Größe zustande kommt. Und davon profitieren jetzt auch die Studierenden der Beuth-Hochschule, die mit Myon (und seinen geklonten Brüdern) in Lehrveranstaltungen interagieren und so Optimierungen vorantreiben.

Bereits 2013 schickte ein dänischer Professor seinen Avatar, einen mechanischen Doppelgänger, in die Vorlesung. Hier wurde unter anderem die Wirkung von menschenähnlichen Robotern getestet. Bezeichnend war, dass die männlichen Studierenden zunächst gar nicht bemerkten, wer ihnen da vorne etwas erzählte. Den Studentinnen hingegen fiel die teilweise Asynchronität von Lippenbewegung und Ton auf, wodurch sie den Fake schneller entlarvten.

Natürlich tut sich bei solchen Versuchen die Frage auf, wann und in welcher Form die persönliche Anwesenheit im Beruf durch Roboter oder Online-Programme substituiert werden kann. Wie werden sich Unternehmenskultur und Kundenbeziehungen verändern? Um solchen und anderen

Fragen aktiv mit Lösungsansätzen für unsere Kunden wie für unseren persönlichen Arbeitseinsatz begegnen zu können, verfolgen wir seit Jahren ganz direkt diese Veränderungsdynamik. Unter anderem durch (Auslands-) Reisen, Messebesuche und Reality Checks vor Ort. So ist unter anderem auch der Kurs »White Space« für die Fachhochschule Nordwestschweiz entstanden. Marketing-Unterricht in einer neuen didaktischen Lernform, mit dem Ziel, Zukunftsmodelle ganz pragmatisch zu entwickeln. Ohne Avatar, aber in einer Kombination aus Off- und Online-Gestaltung. Den Erfahrungsbericht »White Space« lesen Sie im Kapitel »Praxis: Innovationskreislauf zum Trendmarketing«.

Bewegungserkennung und Imitation, wie sie Myon eigen sind, sind auch das Herzstück von Monkey Business. Die interaktive Installation von Ralph Kistler, Jan M. Sieber und Susann Maria Hempel wurde auf der ersten deutschen »Maker Fair« (Messe für Robotik und 3-D-Printing) 2013 in Hannover gezeigt. Mit einem elektrifizierten Stofftier-Äffchen, das die Bewegungen seines Gegenübers nachahmt, haben wir uns durch Tanz- und Verrenkungseinlagen gewunden. Wer sich hier zum sprichwörtlichen Affen machte, war Teil der Inszenierung. Ähnlich dem Einsatz von Myon als Opernstar wurde auch über ein Kunstprojekt der Zugang zu einer neuen technologischen Nutzung, zu Robotik und Automatisierung, anregend dargestellt. Drohnen, »damals« im Jahr 2013 vor allem für militärische Zwecke genutzt und marketing-technisch noch als »Luftnummer« verschrien, flogen durch die Messehalle. 3-D-Drucker produzierten noch allerlei bescheiden anmutende Spielzeuge, deuteten aber bereits die Potenziale und Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten an. Nur zwei Jahre später besuchten wir die erste 3-D-Printshow in Berlin. Hier wurden hoch professionell die konkreten Einsätze des 3-D-Drucks in der Medizin, im Prototyping, in der Fahrzeugtechnik und Kreativwirtschaft gezeigt. Beide Messen haben ihren Ursprung im Ausland und fanden bereits mehrmals statt, bevor sie erstmals nach Deutschland kamen. Aber die hiesige Nachfrage bei Privat- wie Firmenkunden war groß, die neuen Technologien und deren Möglichkeiten live auch für eigene Zwecke zu prüfen. Welche Perspektiven sich dabei auftun, können Sie in unserem Interview mit René Gurka, Co-Gründer und CEO der BigRep GmbH aus Berlin-Kreuzberg, lesen. Das Unternehmen war auf der 3-D-Printshow ebenfalls vertreten und gilt als Vorreiter des großformatigen 3-D-Drucks.

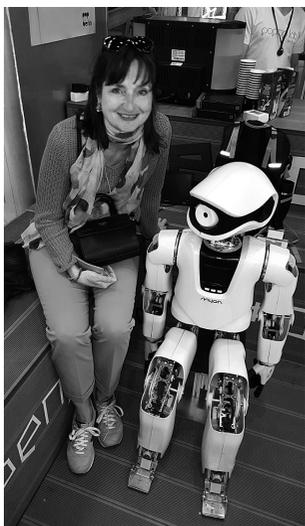


Abbildung 1: Prof. Veronika Bellone



Abbildung 2: Thomas Matla

Wie fühlt man sich in einem selbstfahrenden Auto? Wir lesen fast täglich über neue Anbieter und Tests im Straßenverkehr. Die Selbsterfahrung ist dann noch einmal ganz anders. Zu untersuchen, welches die vertrauensaufbauenden Merkmale sind und wie andere Verkehrsteilnehmer auf einen selbstfahrenden Postbus reagieren, ist nicht nur Google, Tesla & Co. vorbehalten. Wir stellen Ihnen in Teil III in unserem Erfahrungsbericht »Vom Pferdewagen zum Mobilitätskonzept« den SmartShuttle im nahegelegenen Sitten (Kanton Wallis, Schweiz) vor.

Wir möchten Ihnen mit unseren Interviews, die wir mit innovativen Köpfen aus der mittelständischen Wirtschaft geführt haben, sowie mit Erfahrungsberichten Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen. Verstärkt durch die Vorstellung von sieben Megatrends. Zur konkreten Nutzung und Übertragung dieses Potenzials bieten wir Ihnen unser neu entwickeltes Universalwerkzeug, den 13-P-Marketing-Mix. Mit ihm können Sie komplexe Informationen in fassbare und praktikable Aufgaben zerlegen. In den Phasen unseres Innovationskreislaufs – vom Erkennen der Trendpotenziale bis hin zur Umsetzung – zeigen wir Ihnen den Einsatz des Werkzeuges. Um die Kundenbedürfnisse als ausschlaggebende Erfolgsfaktoren der Kundenorientierung im Auge zu behalten, bieten wir Ihnen eine neu entwickelte Übersicht zeitgemäß erweiterter Kriterien zum Abgleich.

Wie andere Unternehmen zu innovativen Ideen kommen und diese umsetzen, haben wir in Spotlights und Fundstücken zusammengefasst. Sie finden diese themenbezogen in den einzelnen Kapiteln. Mit den abschließenden Blueprints wollen wir Ihnen anhand von sechs Branchenbeispielen (Handwerk, Handel, Hersteller, Hotellerie, Landwirtschaftsbetrieb, Gastronomie) die ausschlaggebenden Trends, die Innovationstreiber und deren Umsetzungsmöglichkeiten vorstellen.

Wir wünschen Ihnen erfolgreiche Innovations-Entwicklungen und -Umsetzungen!

*Veronika Bellone & Thomas Matla*  
im Oktober 2016, Zug und Berlin

Teil I

**KMU vor neuen  
Herausforderungen**

Kleine und mittelständische Unternehmen bilden das Rückgrat der Wirtschaft. Dieses Rückgrat wird zunehmend von den sich ständig beschleunigenden technologischen Entwicklungen und stattfindenden gesellschaftlichen Veränderungen des 21. Jahrhunderts beansprucht. Unter den Schlagworten »Big Data«, »Internet der Dinge«, »Generationenwandel«, »Nachfolgeregelungen«, »Employer Branding«, »Generation Y«, »Disruption«, »Agilität« sowie »Nachhaltigkeit« und »Innovation« nimmt auch für KMU der Druck zur Veränderung zu.

Die dahinterliegenden, antreibenden Trends rechtzeitig zu erkennen, richtig zu deuten, als Herausforderung zu verstehen sowie als Chance zu nutzen, dazu will das *Praxisbuch Trendmarketing* in die Lage versetzen. Deshalb gehen wir an dieser Stelle auf die äußerlich homogen erscheinende Unternehmensgruppe der KMU differenzierender und genauer ein.

# KMU-Definition

Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff KMU sehr uneinheitlich gebraucht. In den Medien wie in der Literatur existieren unterschiedliche Begriffe, wie »kleine und mittlere Unternehmen«, »kleine und mittelständische Unternehmen« und »Mittelstand«. Klare Abgrenzungen, was darunter zu verstehen ist, gibt es oft nicht. Welche Unternehmen als KMU zu klassifizieren sind, richtet sich mal nach der Anzahl der Mitarbeiter, mal nach dem Jahresumsatz, manchmal nach beiden Werten, in jeweils wechselnden Größenordnungen. Wir halten uns in unserer Definition aus Gründen der Praktikabilität an die Publikationen des Statistischen Bundesamtes, *Wirtschaft und Statistik*, mit der Beschränkung auf die beiden Größenklassen »Tätige Personen« und »Jahresumsatz«.

Zur Größenklasse der KMU zählen somit:

- Kleinstunternehmen mit bis zu neun tätigen Personen und einem Jahresumsatz von bis zu 2 Millionen EUR
- Kleine Unternehmen mit bis zu 49 tätigen Personen und einem Jahresumsatz von bis zu 10 Millionen EUR
- Unternehmen mit bis zu 249 tätigen Personen und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen EUR

Unternehmen mit mehr als 249 tätigen Personen und einem Jahresumsatz von über 50 Millionen Euro werden damit automatisch zu Großunternehmen gerechnet. Das hat uns jedoch nicht davon abgehalten, zu Anschauungszwecken auch das ein oder andere größere Familien- oder Großunternehmen beispielhaft zu nennen, wenn es interessante Impulse setzen kann.

## KMU in Deutschland

Laut Angaben des Statistischen Bundesamtes<sup>1</sup> im Jahr 2013 zählten 99,3 Prozent der 2,16 Millionen deutschen Unternehmen zur Gruppe der KMU. Der Anteil der Großunternehmen betrug 0,7 Prozent. Bezogen auf die Beschäftigten, also die tätigen Personen, erreichten KMU einen Anteil von 60 Prozent. In Kleinstunternehmen waren davon 18,3 Prozent, in kleinen Unternehmen 22,4 Prozent und in mittleren Unternehmen 19,3 Prozent der Personen tätig. KMU erzielten einen Umsatzanteil an den Gesamtumsätzen von 31,8 Prozent. Auf Kleinstunternehmen entfielen davon 6,2 Prozent, auf Kleinunternehmen 11,1 Prozent sowie auf mittlere Unternehmen 14,4 Prozent. Der KMU-Anteil an den Bruttoinvestitionen betrug 41,4 Prozent und der Anteil an der erwirtschafteten Bruttowertschöpfung 47,1 Prozent.

Die 0,7 Prozent der Großunternehmen erwirtschafteten mit 40 Prozent der tätigen Personen 68,2 Prozent des Gesamtumsatzes, tätigten 58,6 Prozent der Bruttoinvestitionen in Sachanlagen und vereinten 52,9 Prozent der Bruttowertschöpfung auf sich.

Kleine und mittlere Unternehmen sind in den einzelnen Wirtschaftsbereichen unterschiedlich stark vertreten. Einen besonderen Schwerpunkt für KMU, mit einem großen Anteil am Umsatz und der Bruttowertschöpfung (jeweils mehr als 80 Prozent im Jahr 2011), bilden die Wirtschaftsbereiche Baugewerbe, Gastgewerbe sowie Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern. Im Außenhandel sind KMU eher weniger aktiv. Das verarbeitende Gewerbe und der Bereich Energieversorgung werden eher von Großunternehmen dominiert.

2011 befanden sich die meisten KMU in den Wirtschaftsbereichen »Handel« und »Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen« (577 000 KMU), »Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen« (372 000 KMU) sowie »Baugewerbe« (243 000 KMU). Der KMU-Anteil lag in allen Branchen über 95 Prozent, mit der Ausnahme »Energieversorgung« (71 Prozent).

Die meisten tätigen Personen waren dabei im Baugewerbe anzutreffen (92 Prozent), gefolgt vom Gastgewerbe (89 Prozent) und dem Grundstücks- und Wohnungswesen (89 Prozent).

Die Struktur der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland hat sich im Vergleich der Jahre 2005 und 2011 nur geringfügig verändert.

Strukturelle Verschiebungen sind laut Statistischem Bundesamt nicht zu erkennen. Es gab weder wesentliche Veränderungen innerhalb der KMU-Gruppen noch hin zu Großunternehmen.

Wie die Kennzahlen belegen (Anzahl KMU-Unternehmen, tätige Beschäftigte, Umsatz), kommt den KMU in Deutschland eine tragende Rolle in der Wirtschaft zu. Ganz wesentlich wird es daher sein, wie sie sich aktuell und zukünftig auf Trends und Veränderungen einstellen und diese als Chancen mit den Unternehmen nutzen.

## KMU in der Schweiz

In der Schweiz machen KMU, ähnlich dem Bild in Deutschland, mit 99,8 Prozent der Unternehmen die überwältigende Mehrheit aus. Sie stellen zwei Drittel der Arbeitsplätze. Dies entspricht rund 2,5 Millionen Vollzeitstellen.

504 462 Kleinstunternehmen – hier Mikrounternehmen genannt – bilden mit 89,6 Prozent den größten Anteil, gefolgt von 48 413 kleinen Unternehmen mit einem Anteil von 8,6 Prozent und 8 744 mittleren Unternehmen, die 1,6 Prozent ausmachen (Stand 2013).

Nach den drei Wirtschaftssektoren aufgeteilt, rekrutiert sich der überwiegende Teil (74 Prozent) der KMU aus dem tertiären Sektor, das heißt aus dem Handel, dem Dienstleistungsbereich, der Telekommunikation und der Gastronomie. Im Sekundärsektor mit Förderindustrien, dem verarbeitenden Gewerbe, der Energie- und Wasserversorgung sowie dem Baugewerbe sind knapp 16 Prozent vertreten und im Primärsektor mit Land- und Forstwirtschaft sind es 10 Prozent.<sup>2</sup>

Gemäß einer Studie der Credit Suisse (2015), zu der 900 KMU in der Schweiz befragt wurden, sind die Einschätzungen zu den Zukunftserwartungen am Standort Schweiz wie der allgemein wirtschaftlichen Entwicklung eher pessimistisch. Allerdings sind diesbezüglich markante Branchenunterschiede zu erkennen. Während KMU aus der Informations- und Kommunikationstechnologie überwiegend optimistisch in die Zukunft blicken, sehen sich die traditionelle Industrie sowie der Handel von einer unsicheren Konjunktorentwicklung, dem starken Franken und sich verschärfenden regulatorischen Rahmenbedingungen bedroht.<sup>3</sup> Eine aktuelle Studie des

Wirtschaftsinformationsdienstes Bisnode D&B (April 2016) bestätigt eine Zunahme von Insolvenzen um 9 Prozent gegenüber der Vergleichsperiode im Vorjahr. Auffällig ist dabei, dass dieser sich vor allem in vom Eurokurs abhängigen Branchen vollzog. Betroffen sind vor allem Unternehmen im Maschinen- und Präzisionsinstrumentenbau sowie Einzelhandel und das Gastgewerbe.<sup>4</sup>

Aus einer anderen Untersuchung von Ernst & Young Basel (EY), in der 700 Unternehmen befragt wurden, geht hervor, dass die Digitalisierung bislang noch wenig für das eigene Geschäftsmodell genutzt wird. Viele dieser Unternehmen stammen aus der Baubranche oder dem Handel.<sup>5</sup>

Es wird in Zukunft noch mehr darauf ankommen, neue Wege in der Unternehmensführung und Unternehmensinnovierung zu definieren, um kaum veränderbaren Rahmenbedingungen nicht ausgeliefert zu sein, sondern aktiv entgegenzutreten.

## KMU in Österreich

Die Anzahl der KMU liegt anteilmäßig bei 99,7 Prozent und in Zahlen ausgedrückt sind das 326 900 Unternehmen. Mit den gesamthaft 1,9 Millionen Beschäftigten der KMU werden 456 Milliarden Euro Umsatz generiert.<sup>6</sup>

Mit rund 90 Prozent Kleinstunternehmen ist Österreich ähnlich wie die Schweiz ein Land der Einzelkämpfer und Kleinunternehmer. Auch wenn das Rating der österreichischen KMU betreffend Bonität überwiegend gut ist, stehen die Geschäftsmodelle trotzdem oft auf wackeligen Beinen. Laut [wirtschaftsblatt.at](http://wirtschaftsblatt.at) vom Oktober 2015 gibt es pro Werktag rund 22 Insolvenzen. Ein Medianeinkommen von 11 000 Euro netto pro Jahr und eine durchschnittliche Arbeitsbelastung von rund zwölf Stunden pro Tag sind die Zahlen, wenn man in diese Kleinunternehmen hineinschaut. Damit steht Österreich nicht allein da, die Selbstaussbeutung der Mikrounternehmer ist auch in Deutschland und der Schweiz gang und gäbe.

Bei den Kleinunternehmen mangelt es auch hier an strategischer Planung und Unternehmensführung, die aktuelle Einflüsse adaptiert und integriert.<sup>7</sup>

# KMU-Autoren-Interviews

Wir stellen Ihnen in der Folge unsere Interviews mit CEOs und Fachexperten vor. Dabei ist für uns nicht entscheidend, ob die jeweilige Firmengröße der Interviewten einem typischen KMU entspricht, sondern dass der gemeinsame Nenner stimmt. Dieser liegt eindeutig im aktiven Umgang aller Interviewpartner mit Trends und der inspirierenden Wirkung für Sie als Leser/in.

Mit V-Zug, als führendem Schweizer Hersteller und Anbieter von Elektro-Einbaugeräten für Küche und Waschraum, möchten wir Ihnen einen Spezialisten vorstellen, der Marktorientierung sehr agil lebt. René Gurka, von der BigRep GmbH, wagt mit uns einen Blick in die Zukunft, wenn es um die größten und schnellsten 3-D-Printer der Welt geht. Wie die VIU VENTURES AG die Optik-Branche revolutioniert, erzählt Ihnen Peter Kaiser, einer der Gründer des Unternehmens. Ein fränkisches Unternehmen, das italienischer nicht sein könnte und für kreative Leistungen mehrfach ausgezeichnet wurde, stellen wir Ihnen mit L'Osteria, einer Pizza- und Pasta-Gastronomie-Kette vor. Es wird nicht nur gegoogelt, sondern auch gedoodelt. Wie das Terminfindungstool Doodle für morgen aufgestellt ist, bringt Ihnen Gabriele Ottino näher. Mit dem Faltrad Birdy wurde vor 20 Jahren der Erfolg für die Riese & Müller GmbH eingeläutet. Im Kern ist das Unternehmen bis heute so dynamisch wie ein Start-up und kann von den eigenen Wegen zur stetigen Innovierung berichten.

Mit der größten inhabergeführten Kommunikationsagentur Europas blicken wir in eine Branche, die für Kreativität und Innovation steht und die sich selbst daran messen lassen muss. Game-based Learning und Cyberlearning sind konkrete Ansätze zum Beispiel in der Schulbildung. Wie Kinder darauf reagieren, was sie motiviert, wie und wo diese neue Didaktik

gelebt wird, berichtet Prof. Dr. Alexander Repenning. All diese Veränderungen und Innovationen haben rechtliche Konsequenzen. Vielfach muss der Rechtsraum für Fluid-, Bewegungs-, Tast- und Geruchsmarken sowie 3-D-Printing erst definiert werden. Wie das im Detail aussieht und wo Stolpersteine liegen, wird Ihnen abschließend der Rechtsanwalt Jörg Kornbrust anschaulich schildern.

## Interview mit Philipp Hofmann, V-ZUG AG



Schweizer Perfektion für zuhause

V-ZUG AG, 1913 gegründet, ist der führende Schweizer Hersteller und Anbieter von Elektro-Einbaugeräten für Küche und Waschraum. Innovationskraft, Qualitätsbewusstsein, Umweltschutz und Energieeinsparung sind nicht nur Schlagworte, sondern werden vom Unternehmen gelebt. Die Hightech-Unternehmung V-ZUG AG entwickelt und produziert mit über 1 400 hochqualifizierten Mitarbeitenden in der Schweiz. Mit Vertriebsniederlassungen in Europa und Übersee ist das Unternehmen auch auf dem internationalen Parkett unterwegs.

Fünf Fragen an Philipp Hofmann, Leiter Global Marketing Services, V-Zug AG

*Autorenfrage: V-ZUG hat in ihrer über 100-jährigen Unternehmensgeschichte mit Pionierleistungen und Weltneuheiten gegläntzt. Wie ermitteln Sie Trends und schätzen deren Relevanz für neue Produkte ein?*

Philipp Hofmann: Innovationen, die das Haushalten für unsere Kunden vereinfachen, sind für uns von zentraler Bedeutung. Als Unternehmung, die größtmehrheitlich in Zug, im Herzen der Schweiz, entwickelt und produziert, sind wir in unserem Hauptmarkt Schweiz sehr nah an unseren Kunden. Der Schweizer Markt ist im internationalen Markt in mehreren Hinsichten außergewöhnlich. Einerseits ist der Kunde eher bereit, für Funktionalitäten und eine verbesserte Ressourcenschonung einen Mehrpreis zu bezahlen andererseits ist der größere Teil des Marktes durch Investoren, sprich Vermieter, geprägt. V-ZUG pflegt seit jeher zu den Absatzmittlern eine enge Kundenbindung und steht über eine stark diversifizierte Service- und Support-Organisation auch mit Endkunden in Verbindung. Sei es vor dem Kauf mit Beratungen in Ausstellungen, Kochdemonstrationen und Montageabklärungen vor Ort oder nach dem Kauf mit einer kostenfreien Demonstration der Geräte beim Kunden zu Hause.

Diese Nähe fördert viele Ideen und Verbesserungsmöglichkeiten zutage, welche zentral im Produktmanagement gesammelt werden. Daneben konsultieren wir immer wieder Experten, um Trends früh zu erfassen. Ein Filtersystem hilft bei der Bewertung von Trends und Ideen.

*Autorenfrage: Welche Megatrends sind für Sie derzeit die interessantesten? Und für welchen Produktbereich?*

Philipp Hofmann: Zum einen ist die Digitalisierung ein Megatrend, der für einen Haushaltgerätehersteller von großer Relevanz ist. V-ZUG war um die Jahrtausendwende die erste Unternehmung der Branche, die in einem Musterhaus ganz in der Nähe die Vernetzung austestete. Vieles davon ist heute umgesetzt, so zum Beispiel Nutzen rund um das Thema Überwachung und Rezepturen zur Inspiration. Die Küche ist in der Regel der zentrale Lebenspunkt. Wir können mit sinnvollen Angeboten das Haushalten vereinfachen. Sei es inspirationsstiftend mit Rezepten und Integration in umliegende Öko-Systeme (z. B. Online-Shop) oder bezüglich Sicherheit und Ressourcenschonung. Die Fernwartung kann im Vorfeld einen Servicegang verhindern, ein Softwareupdate über eine

Datenleitung hält auch das bestehende Gerät auf dem neuesten Stand. Ein ausgeklügeltes Energiemanagement wird zukünftig teure Stromspitzen zu umgehen helfen, weil die Geräte miteinander kommunizieren.

Bei einem weiteren Megatrend, der Individualisierung, möchten wir unsere Vorteile der kleinen Manufaktur nutzen. Kunden können ihr Design in einer bestimmten Range selber bestimmen. Dieses Bedürfnis ist in einigen internationalen Märkten stark ausgeprägt und kann von unseren Marktteilnehmern nicht bedient werden.

Mit Ressourcen so sparsam wie möglich umzugehen, liegt ebenfalls in unserer DNA. Dies leben wir vor, indem wir bis im Jahr 2020 CO<sub>2</sub> neutral produzieren wollen. Schon heute ist das monumentale Logistik-Center »ZUGgate« dank Photovoltaik-Anlagen auf dem Dach und in der Fassade ökologisch selbsttragend betrieben. Auch bei den Geräten geht V-ZUG neue Wege. Als weltweit einziger Anbieter setzen wir die ökologische Wärmepumpentechnologie flächendeckend ein und sind so in vielen Kategorien Energiesparweltmeister.

*Autorenfrage: Wer bzw. welches Gremium entscheidet darüber, welche Ideen umgesetzt werden?*

Philipp Hofmann: Die Ideen werden zentral gesammelt und stammen aus Beobachtungen von Märkten, Kontakten mit Absatzmittlern und Kunden, von Lieferanten, Technologiepartnern und oftmals von den eigenen Mitarbeitenden. Eine erste Auswahl prüft die Ideen auf Vereinbarkeit mit den Markenwerten und den Innovationsfeldern, die wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen besetzen möchten. Schafft eine Idee diese erste Hürde, wird daraus entweder ein Antrag zum Start eines Projekts gestellt oder ein Technologie-Projekt gestartet. Diese Anträge werden von einem Gremium regelmäßig geprüft. Unser Vorteil dabei: Weil alle relevanten Bereiche in Zug arbeiten sind die Wege kurz und schnell. Technologieprojekte werden regelmäßig bei Meilensteinen bewertet und über das weitere Vorgehen beraten. So schaffen es Jahr für Jahr zahlreiche Ideen innerhalb kurzer Zeit auf die Portfolio-Roadmap.

*Autorenfrage: Wie läuft die Testphase ab, um neue Konstruktionen und Produkte auf Funktionalität und Akzeptanz zu prüfen?*

Philipp Hofmann: Wir nutzen modernste Infrastrukturen, um bereits in der Entwicklungsphase Teile zu testen. Dies erfolgt zu diesem Zeitpunkt meist

virtuell. Der Bau des ersten Prototypen ist sehr wichtig für weitere Funktions-tests. In der nächsten Phase werden Dauertests durchgeführt, viele davon in den eigenen Räumen. Zum Schluss kommen die Geräte der Vorserie zu ausgesuchten Testkunden, die die Geräte über eine lange Zeit auf Herz und Nieren prüfen. Erst danach kommt ein Gerät auf den Markt.

*Autorenfrage: Wie erreichen Sie eine höchstmögliche Akzeptanz und Skalierung der Innovationen in den internationalen Niederlassungen*

Philipp Hofmann: Die Positionierung von V-ZUG in den internationalen Märkten ist nicht die gleiche wie im Heimmarkt. Während wir in der Schweiz ein breites Kundensegment abdecken, sprechen wir international nur ein kleines Premium-Segment an. Diese weisen je nach Gebiet unterschiedliche Bedürfnisse aus. Als Manufaktur-Hersteller ist es für uns im Moment nicht möglich, für jeden Markt ein eigenes Sortiment zu führen. In gewissen Teilmärkten ist dies möglich, zum Beispiel bei Gaskochfeldern. So ist die Ressourcenschonung in fast keinem anderen Land relevant. Als Vorreiter können wir aber diese Nische schon mal besetzen.

[www.vzug.com](http://www.vzug.com)

## Interview mit René Gurka, BigRep GmbH



Der 3-D-Druck revolutioniert die Wirtschaft. Traditionelle Geschäftskonzepte der Entwicklung, des Designs, der Produktion, Lagerhaltung und Logistik müssen disruptiv überdacht und neu ausgerichtet werden. Denn Produkte werden zunehmend digitalisiert, als Prototypen getestet und als Daten weltweit verschickt, zum 3-D-Druck vor Ort.

Ein Unternehmen, das als Vorreiter der 3-D-Branche gilt, ist das in Berlin-Kreuzberg ansässige Unternehmen BigRep GmbH. BigRep wurde 2014 von René Gurka (CEO) und Stephan Beyer (CFO) gegründet, um die großformatige 3-D-Druck- und -Herstellungswelt zu revolutionieren. So eröffneten sie mit ihrem ersten Produkt – dem BigRep One mit einem Druckvolumen von mehr als 1m<sup>3</sup> – eine neue Dimension und somit vollkommen neue Möglichkeiten im Bereich des 3-D-Drucks. Der aktuelle BigRep ONE v3 verfügt mit einem Volumen von 1005mm x 1005 mmm x 1005 mm über die größte Kapazität weltweit. Er ist zudem der weltweit schnellste Large-Scale-Printer und gewann den German Design Award 2016. Heute arbeiten mehr als 50 Co-Worker bei BigRep und ein weiteres Wachstum wird angestrebt.

Fünf Fragen an René Gurka, Co-Gründer und CEO BigRep GmbH

*Autorenfrage: Die Technologie des 3-D-Printing verfügt über eine intensive Sprengkraft, vorhandene Geschäftskonzepte und Wirtschaftsbereiche disruptiv zu hinterfragen, zur Veränderung und Neuausrichtung zu führen oder zu vernichten. Welche 3-D-Printing-Chancen sollten Unternehmen unbedingt wahrnehmen und wie sehen aus Ihrer Sicht Werkstätten der Zukunft aus?*

René Gurka: Wie die Fabrik der Zukunft aussehen wird, wird vielfach im Zusammenhang mit dem Begriff »Industrie 4.0« diskutiert. Im Ergebnis steht eine global vernetzte und automatisierte »smart factory«, die die reale mit der virtuellen Welt – dem sogenannten »Internet der Dinge« – verschmilzt. Ob einzelne Maschinen oder ganze Fabriken: Alles wird durch Datensysteme im Internet miteinander verbunden sein. So wird die Fabrik der Zukunft schnell und flexibel auf individuelle Kundenanforderungen reagieren und verschiedenste Varianten eines Produkts bei niedrigen Losgrößen wirtschaftlich produzieren können. Neben der Vernetzung spielen hierbei natürlich auch modernste, effizientere Technologien wie der großformatige 3-D-Druck eine entscheidende Rolle. Denn der 3-D-Druck ermöglicht nicht nur, Ferti-

gungsprozesse ressourceneffizienter, variabler, individueller und durch das Aussparen bislang notwendiger Prozessschritte in der Produktionskette auch deutlich schneller zu gestalten. Sondern er bietet auch die Chance, die großformatigen 3-D-Drucker weltweit zu sogenannten Printerfarmen zu vernetzen und somit globale Produktionsnetzwerke zu etablieren. Dank dieser global vernetzten, flexiblen Fertigungstechnologie lässt sich der zeitliche Abstand zwischen Bestellung und Produktion zunehmend verringern, was wiederum eine Produktion in Echtzeit ermöglicht.

*Autorenfrage: Mit BigRep wollen Sie durch 3-D-Printing verändern, wie Dinge hergestellt werden. Dabei spielen in Ihrem eigenen Unternehmen und in Ihren Arbeitsprozessen Interdisziplinarität und Kollaboration eine große Rolle. Wie würden Sie Ihre Unternehmenskultur, Ihre Unternehmenswerte und Arbeitsweise beschreiben?*

René Gurka: Bei BigRep sind vier Disziplinen essenziell, aufgrund derer wir in nur 18 Monaten zum Markt- und Technologieführer im Bereich des großformatigen 3-D-Drucks geworden sind: die Mechanik, die Software, die Elektronik und das Material. Ob Maschinenbauer, Softwareingenieure, Elektrotechniker oder Materialwissenschaftler – in jedem dieser Bereiche konnten wir Mitarbeiter aus aller Welt für unser Unternehmen begeistern, sodass unser internationales Team mittlerweile über 50 Mitarbeiter aus zwölf Nationen zählt. Dabei achten wir darauf, dass unsere Arbeitsprozesse offen, agil und innovationsfördernd gestaltet sind. Das heißt, dass unsere Experten aus verschiedenen Disziplinen beispielsweise in »Open Teams« gemeinsam an Lösungen arbeiten. So würde ich sowohl unsere Unternehmenskultur als auch unsere Arbeitsweise als sehr offen und auf den interdisziplinären Austausch ausgerichtet beschreiben.

*Autorenfrage: Sie kooperieren auch extern, zum Beispiel mit dem ViNN:Lab Wildau und im architektonisch-künstlerischen Rahmen der Ausstellung Juergen Mayer H Sculpture im Haus am Waldsee. Welche Bedeutung haben diese Interaktionen für BigRep?*

René Gurka: Unsere Wurzeln liegen im Kunst- und Design-Bereich, sodass der BigRep ONE auch aufgrund seines Druckvolumens von mehr als 1 m<sup>3</sup> für Anwendungen in der Architektur und im Design konzipiert wurde. Unsere weltweiten Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen bringen