

Auszug aus den Überlegungen
zur Strategie "Know-How- und Technologietransfer",
deren Auswirkungen und den Massnahmen (Stand 15. September 1986)

INHALT

Vorbemerkungen

Grundgedanken zum Umfeld / "Megatrends" **Seite 3**

STRATEGIE **Seite 3**

1. Qualitative Betrachtung	Seite	4
1. Dimension: Betrachtungszeitraum	Seite	.
2. Dimension: Angebot	Seite	.
A) Produkte	Seite	.
B) Betriebsmittel	Seite	.
C) Dokumentation	Seite	.
D) Know-How	Seite	.
E) Rechte	Seite	.
F) Finanzen	Seite	.
3. Dimension: Aufwand und Ertrag	Seite	.
4. Dimension: Regionen	Seite	.
5. Dimension: Nachgelagerte Marktpartner	Seite	.
6. Dimension: Konkurrenz	Seite	.
7. Dimension: Mitarbeiter	Seite	.
8. Dimension: Organisation	Seite	.
2. Vorgehen/Prioritäten	Seite	.
3. Massnahmen und Antrag	Seite	.
4. Beilagen		
1. Angebote, Aufwand und Ertrag		
2. Einordnungen/Charts		

Vorbemerkungen zur Strategie:

Auslöser dieser Arbeit war die Unterzeichnung eines Vertrages zum **Technologie-Transfer** betreffend T2 mit FOIF in China.

Da praktisch alle Betriebsbereiche irgendwie in die Entstehung des T2 involviert sind, die Technologie also über das gesamte Unternehmen "verstreut" ist, kann auch ein Technologietransfer nur durch **ganzheitliche Betrachtung** erfolgreich durchgezogen werden.

"Ganzheitliche Betrachtung" heißt aber nichts anderes, als dass **zusätzlich zur** üblichen **Fokussierung auf die materiellen Werte** (wie Produkte und Betriebsmittel), der **Blickwinkel** auf die parallel notwendige **Dokumentation** und die **"immateriellen" Werte** (wie *Know-How* und Rechte) **erweitert werden muss**.

Um die Auswirkungen abzuschätzen und die notwendigen Maßnahmen einleiten zu können, war es notwendig, das gesamte Potenzial irgendwie vernetzt darzustellen (Anhang 1).

Da die Attraktivität der Firma WILD als Lizenzgeber hauptsächlich im Know-How der Mitarbeiter begründet ist, stellt der Einstieg in den Know-How-Verkauf eine eigentliche **Diversifikation** dar.

Das "Angebot" besteht nicht mehr aus einem fertigen Gerät, sondern aus einem z.B. 150-teiligen **Bausatz**, der zudem noch störungsfrei einer laufenden Serie entnommen werden muss, **einer neuen Dokumentation und einem "Trainingspaket"**, das grösstenteils direkt an unseren Arbeitsplätzen durchgeführt wird.

Fast unnötig ist es, zu erwähnen, dass die ganze "Liebesmüh" sowieso vergebens ist, wenn die notwendige Infrastruktur aus irgendwelchen Gründen (Devisen/Technologieexportverbot) nicht beschafft werden kann oder das Management-Know-How in z.B. Logistik oder Betriebswirtschaft fehlt.

Der wachsende Druck zum Technologie-Transfer, bzw. dem darunter zu verstehenden Detail-Know-How, zwingt zu einer Verlagerung der Arbeiten (Training, Beratung, Vorbereitung und Durchführung) direkt in die für die Produktion relevanten "Schlüsselstellen" der Unternehmung (Avor Montage, Fertigung, QS).

Nun ist aber die gesamte Personalplanung, insbesondere aber die Personalkapazität in den internen "Dienstleistungsbereichen", auf die Erfüllung bisheriger Anforderungen ausgerichtet. Wenn diese Zusatzaufgaben ohne Reduktion der anderen Aufgaben durchgeführt werden sollen, muss in diesen Bereichen Personal eingestellt werden.

Mit einer rein betriebswirtschaftlich determinierten Argumentation lässt sich nun ein Personalaufbau in diesen internen "Dienstleistungsbereichen" schwerlich rechtfertigen.

Es sind daher andere unternehmerische Kriterien zur Begründung heranzuziehen.

Eine einfache Inversion und Erweiterung der Betrachtungsweise führt hier weiter.

Mitarbeiter kosten nicht nur. Sie erarbeiten fachspezifisches Know-How, was wiederum einen selbständigen "vermarktbar" Wert darstellt.

Diese Betrachtungsart führt, insbesondere unter Berücksichtigung der auf der nächsten Seite formulierten "Megatrends", zur konsequenten Nutzung des gesamten Potenzials, quasi als Flucht nach Vorn und zur Formulierung der Strategie.

Die Umsetzung könnte dann, je nach Vorstellung der Holding / des Konzerns, z.B. wie unter 3.2. /Seite 20) erfolgen.

STRATEGIE BETRACHTUNGSEBENE GEODAESIE
(STRATG6.TXT/140)

Grundgedanken zum Umfeld / "Megatrends"

- A) Im industriellen Bereich findet eine "**Gewichtsverschiebung**" vom "**Handwerker**" zum "**Kopferker**" und zum Roboter statt. (Vom "Blue-" zum "White-" zum "Steel-Collar")
- B) Intelligentere und kostengünstiger herzustellende Produkte erfordern eine **wachsende Vorleistung an finanziellen Mitteln**. Diese Mittel werden einerseits benötigt zur Erarbeitung von Know-How (Entwicklung und Arbeitsvorbereitung) und andererseits zur Beschaffung von Betriebsmitteln.
- C) Speziell devisenbewirtschaftete Länder bevorzugen Geräte mit "local content" und **schliessen die Märkte für ähnliche Geräte**. Andererseits "belohnen" sie auch Firmen, die in einen Technologietransfer einsteigen.

Die wachsenden Vorleistungen, der steigende Zwang zum Technologie-Transfer und die sinkende Zuverlässigkeit von Prognosen zur ROI-Abschätzung führt zur nachstehenden

BREMAN-STRATEGIE¹⁾

Wir setzen unsere gesamten Ressourcen nicht nur mittelbar
(Entwicklung, Herstellung und Verkauf von Fertiggeräten),
sondern auch unmittelbar zur Ertragssteigerung ein.

Zweck

- A) Öffnung geschlossener Märkte mittels Technologietransfer
- B) Erwirtschaftung von zusätzlichem Deckungsbeitrag
- C) Flexibilität der Mitarbeiter erhalten
- D) Förderung einer ganzheitlichen Betrachtung

¹⁾ **BREMAN = Beschränkte REssourcen MAximal Nutzen**
Dies ist die eigentliche "Bottom-Up-Ergänzung" zur klassischen
"Top-Down-Strategie" (Ziele, Wege, Mittel).

Hier wird gefragt:

Welche Mittel haben wir?

Welche Wege stehen uns offen?

Welche Ziele lohnen sich?

1. Qualitative Betrachtung

1. Dimension: Betrachtungszeitraum

Ein Angebot auf dem Gebiet des Know-How Transfers, bzw. den notwendigen Massnahmen, um auf diesem Gebiet erfolgreich tätig zu werden, setzt einen längerfristigen Betrachtungszeitraum voraus.

Eine quantitative Abschätzung des Ertrages lässt sich bei einer solchen Diversifikation in einem derart frühen Stadium naturgemäss nicht durchführen.

Die Betrachtung der bisherigen Ertragsentwicklung ist sehr erfreulich, allein durch den Verkauf von Bausätzen erreichen wir nun nach drei Jahren "aus dem Stand" schon rund zwei Millionen.

Aber auch der "Zwang" zum Know-How- und Technologietransfer lässt uns gar keine Wahl. Um längerfristig auf diesem Markt (Optische Geräte in China) Bestand zu haben, kommen wir nicht darum herum, in diese neuen Geschäftsarten einzusteigen....

.....