

# SCANLAB, das Unternehmen



Wilfried Stadlmair

SCANLAB wurde 1990 im Umfeld von industriellen Laser-Systemherstellern in München gegründet. Die Materialbearbeitung im industriellen wie im medizinischen Bereich erfordert das Werkzeug Laserstrahl an der richtigen Stelle und die Verfolgung zu bearbeitender Konturen. SCANLAB realisiert dazu neuartige Lösungen und Produkte, bestehend aus Feinmechanik, Optik/Lasertechnik, Elektronik und Software-Technologien, die von SCANLAB zu einem Subsystem integriert und, verbunden mit Dienstleistungen, weltweit an Systemhersteller verkauft werden.

**Globalisierung stellt einen Wettbewerbsvorteil dar und eröffnet die Möglichkeit, relativ leicht weitere Wettbewerbsvorteile kontinuierlich auszubauen.**

Den für 1999 geplanten Umsatz von DM 20 Mio. sollen 40 Mitarbeiter erwirtschaften. Das für 2002 angestrebte Umsatzziel von DM 50 Mio. wird aus heutiger Sicht nicht allein durch Verkäufe im Heimmarkt und Exporte erreicht werden. Es erfordert die professionelle Erschließung von Märkten außerhalb des Heimmarktes und den Schritt zur Globalisierung. Die Zusammensetzung des geplanten Gesamtumsatzes bis 2002 zeigt Abb. 1.

### Wachstum geht mit Globalisierung einher

Die Motivation für Globalisierungsaktivitäten ist vielfältig. Zum anfangs natür-

*Dipl.-Ing.; Jahrgang 1954; 1981 Abschluss des Maschinenbaustudiums an der TU Graz; 1988/89 Studium Technischer Vertrieb an der Freien Universität Berlin; 1981–1991 Stationen als Trainee, Vertriebsingenieur, Leiter Vertrieb und Marketing sowie Geschäftsführer im Bereich Investitionsgüter/Hochtechnologie (Laser- und Halbleiterindustrie); seit 1991 selbständig als Umsetzer an der Schnittstelle zwischen Technologie und Markt; ab 1995 Geschäftsführung der SCANLAB GmbH als Manager auf Zeit; 1998 Erwerb von Anteilen der SCANLAB GmbH; 1999 Vorsitzender des Vorstands der SCANLAB AG, Puchheim/München.*

lichen Drang nach Erfolg und Wachstum kamen rasch neue – verstärkt rationale – Beweggründe hinzu. Alle Gesellschafter – besonders Venture Capital-Geber aufgrund ihres Geschäftszwecks – sowie das erfolgsabhängig honorierte Management sehen für das Unternehmen eine möglichst starke Wertsteigerung als gemeinsames Ziel. Wie eng Erfolg als Kriterium für den Wert und dieser wiederum mit dem schnellen Wachstum und der Globalisierung des Unternehmens verbunden sind, zeigt SCANLAB.

SCANLAB treibt nicht nur der Marktanteil von etwa 80 % in Europa, der ohne Ausweitung der Aktivitäten lediglich ein weiteres Wachstum mit dem Markt zuließe, zur Globalisierung. Auch der simple, jedoch sehr bedeutende Zusammenhang zwischen Markt- und Prozeßführerschaft, die einander bedingen, ist SCANLAB sehr bewußt. Er stellt einen – oft übersehenen – immensen, weil doppelten Wettbewerbsvorteil dar: gelingt es einem Unternehmen, die Markt- und Prozeßführerschaft zu erreichen, verfügt es automatisch über die breite Kundenbasis, die auch immer wieder Anregungen für Verbesserungen und Innovationen liefert, und über die Voraussetzung, durch Prozeßführerschaft zu den im Vergleich mit dem Wettbewerb niedrigsten Kosten (Fixkostendegression) zu gelangen. Dieses Wechselspiel zwischen Unternehmenserfolg – als Ergebnis aus erzielbarem Preis abzüglich Kosten – und Unternehmenswert mag als zu einfach erscheinen. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre bei SCANLAB bestätigen jedoch, daß kompliziertere Instrumente nicht erforderlich sind.

Weitere Aspekte und Vorteile aus der Globalisierung für SCANLAB:

- Zwang, dem Kunden zu folgen. Viele

europäische SCANLAB-Kunden sind auch weltweit tätig. Service vor Ort überzeugt den Endkunden.

- Räumliche Nähe zum Kunden. Die Präsenz im betreffenden Markt entspricht Vorgaben wie „Buy American“ sowie Forderungen nach Local Content und erhöht die Chance, Aufträge zu erhalten. Die Realisierung kundenspezifischer Lösungen wird sehr erleichtert. „Made by SCANLAB“ ersetzt „Made in Germany“.
- Strategische Kunden. Der direkte und unmittelbare Kontakt zu Schlüsselkunden mit Führungsrolle in ihren Märkten ermöglicht den unmittelbaren Austausch von Spezifikationen, technologische Zusammenarbeit sowie das Profitieren von kurzen Wegen, Flexibilität und einer knappen Time-to-Market. Meist folgt dann auch die Belohnung für den Aufwand in Form von Aufträgen über hohe Stückzahlen.
- Erfolg im Heimmarkt. Zwei Unternehmen, die sich mit der gleichen Technologie wie SCANLAB beschäftigen, haben in den USA ihren Heimmarkt. Nachdem Stärken von Unternehmen im Heimmarkt besonders ausgeprägt sind, fiel bei SCANLAB die Entscheidung, zu globalisieren und den Heimmarkt der Wettbewerber

durch die Gründung einer Niederlassung zu einem weiteren eigenen Heimmarkt zu entwickeln.

- Zeitverschiebung. Die Globalisierung hält SCANLAB 24 Stunden pro Tag wach: Ansprechpartner für den Kunden und Anwender stehen immer zur Verfügung, Entwicklungsaktivitäten können rund um die Uhr durchgeführt und Ergebnisse um den Globus weitergereicht werden.
- Wechselkurse und Konjunkturzyklen. Durch Aktivitäten und Wertschöpfung in unterschiedlichen Wirtschaftsräumen ist die flexible Anpassung an sich ändernde Gegebenheiten möglich, und es lassen sich Risiken minimieren und Schwankungen ausgleichen.
- Ressourcen. Der Zugang zu Mitarbeitern, Netzwerken sowie zu Zulieferern und Dienstleistern in unterschiedlichen Regionen der Welt eröffnet für SCANLAB viele zusätzliche Möglichkeiten.
- Homogener Markt. Ähnlich dem PC-Markt findet SCANLAB auf dem Weltmarkt einen sehr ähnlichen Bedarf der Kunden und damit weltweit günstige Bedingungen vor.
- Entwicklung der Branche. Aufgrund der Dynamik in der Laserindustrie, dem Markt von SCANLAB, konzentrieren sich Hersteller auf ihre besonderen Stärken. Dies führt zu einem globalen Zusammenwirken von Spezialisten.

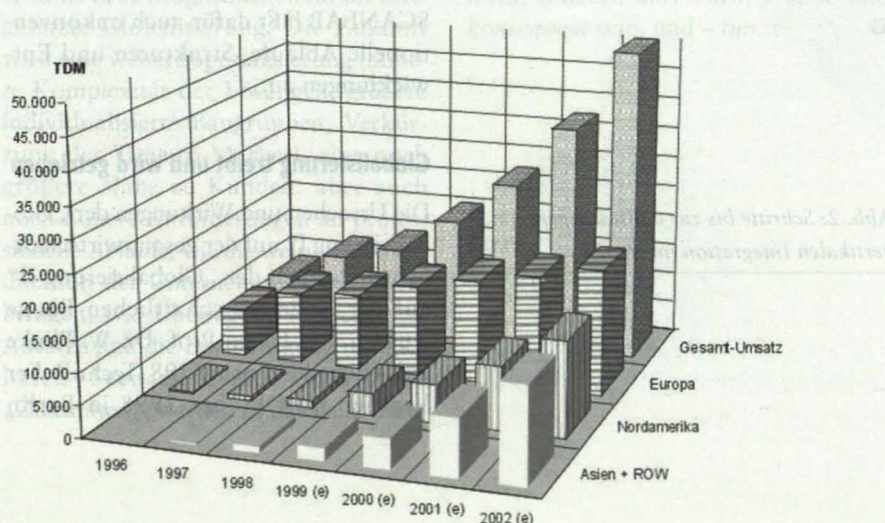


Abb. 1: Geplante Entwicklung des Umsatzes nach Regionen

Für SCANLAB stellt die Globalisierung einen Wettbewerbsvorteil dar und eröffnet die Möglichkeit, relativ leicht weitere Wettbewerbsvorteile kontinuierlich auszubauen. Jede Einheit des Unternehmens – verteilt über die ganze Welt – profitiert vom insgesamt breiten Horizont und der durch die einzelnen Unternehmensteile erreichten Marktnähe.

### SCANLAB erobert den Weltmarkt

Ersten „Zufallsbekanntschaften“ mit Interessenten aus anderen Kontinenten folgten rasch gezielte Kontaktaufnahmen und die Bearbeitung von ausgewählten Schlüsselkunden. SCANLAB ist entschlossen, möglichst schnell zu wachsen und nützt daher alle Möglichkeiten:

- Wachstum des Marktes
- Gewinnen von Marktanteilen (Verdrängung von Wettbewerbern/alternative Technologien)
- Schaffen neuer Märkte durch Innovation (völlig neuartige Lösungen und Produkte)
- Kooperationen und Zukauf von Aktivitäten, die das Kerngeschäft im globalen Maßstab ergänzen.

Den typischen Verlauf des Aufbaus der eigenen Niederlassung in einem neuen Markt zeigt Abb. 2. Die globale Verteilung der Wertschöpfung erfolgt nach Kriterien der Effektivität und Effizienz. Dem Marketing folgt der weitere Ausbau über den Vertrieb, die Fertigung bis hin zur Forschung und gegebenenfalls Verwaltung. Zusätzlich zu wertvollen persönlichen Kontakten unterstützen neue Technologien wie das Internet die Kommunikation und Information. Partner, die die Verhältnisse und kulturellen Besonderheiten in Märkten kennen, beraten, übernehmen Aufgaben vor Ort und fungieren als Türöffner. Fließend ist dann der Übergang zur eigenen Organisation mit eigenen Mitarbeitern.

### Die richtigen Mitarbeiter vor Ort

Bei SCANLAB sprechen wichtige Gründe für den Direktvertrieb: nur eigene Mitarbeiter können mit der hohen Erneuerungsgeschwindigkeit des Wissens mithalten und die Veränderungen verstehen. Nur so ist die intensive Betreuung der Entwicklungsingenieure der Kunden vor Ort, die spezifische Lösungen auf sehr hohem Niveau erwarten, gewährleistet. Im Business-to-Business von SCANLAB mit etwa 150 Kunden weltweit ist das auch möglich.

Eine Kombination aus Mitarbeitern, die einerseits die Produkte und Technologie sowie die Abläufe des Mutterhauses kennen und andererseits mit landesspezifischen Rahmenbedingungen (Sprache, Gesetze, Personalsuche, Lieferantenbasis,...) und Gepflogenheiten vertraut sind, bewährt sich als Team für die Bearbeitung eines neuen Marktes. Engagierte und neugierige Mitarbeiter, die sich ihr Umfeld selbst gestalten möchten und können, erhalten bei SCANLAB Möglichkeiten und Freiraum, als Unternehmer im Unternehmen zu handeln. Personen, die die Globalisierung für SCANLAB vorantreiben, sind weltoffen und wollen etwas bewegen. Sie zeichnen sich aus durch Charakterzüge wie Sportlichkeit und Fairneß.

Die Entwicklung der Managementkapazität im Unternehmen mit ausreichend Mitarbeitern, die als zukünftige Manager internationalen Ansprüchen genügen und mobil sind, stellt hohe Anforderungen an das Mutterhaus. Ambitionierte Personen bilden einen Managementpool, übernehmen Verantwortung im operativen Bereich, können sich durch Coaching von erfahrenen Kollegen rasch einen sehr breiten Horizont verschaffen, übernehmen selbst Coaching-Aufgaben und schließlich die volle Verantwortung für eine Aufgabe, zum Beispiel für die Bearbeitung eines Marktes. SCANLAB läßt dafür auch unkonventionelle Abläufe, Strukturen und Entwicklungen zu.

### Globalisierung treibt und wird getrieben

Die Ursachen und Wirkungen der „Globalisierung I“ auf der gesamtwirtschaftlichen als auch der „Globalisierung II“ auf der einzelwirtschaftlichen Ebene wurden von Herrn Prof. Dr. W. Plinck anlässlich des Forum '98 Technischer Vertrieb im Oktober 1998 in Berlin

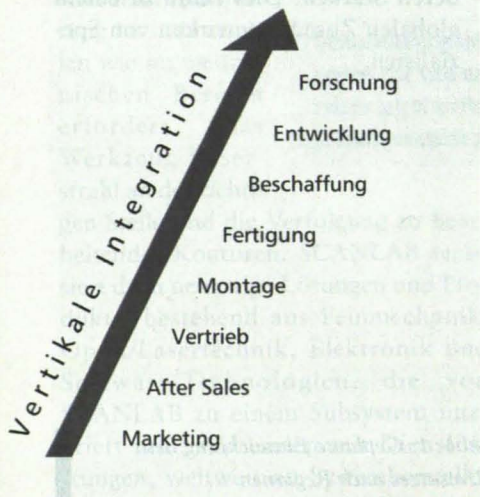


Abb. 2: Schritte bis zur vollständigen vertikalen Integration im Markt

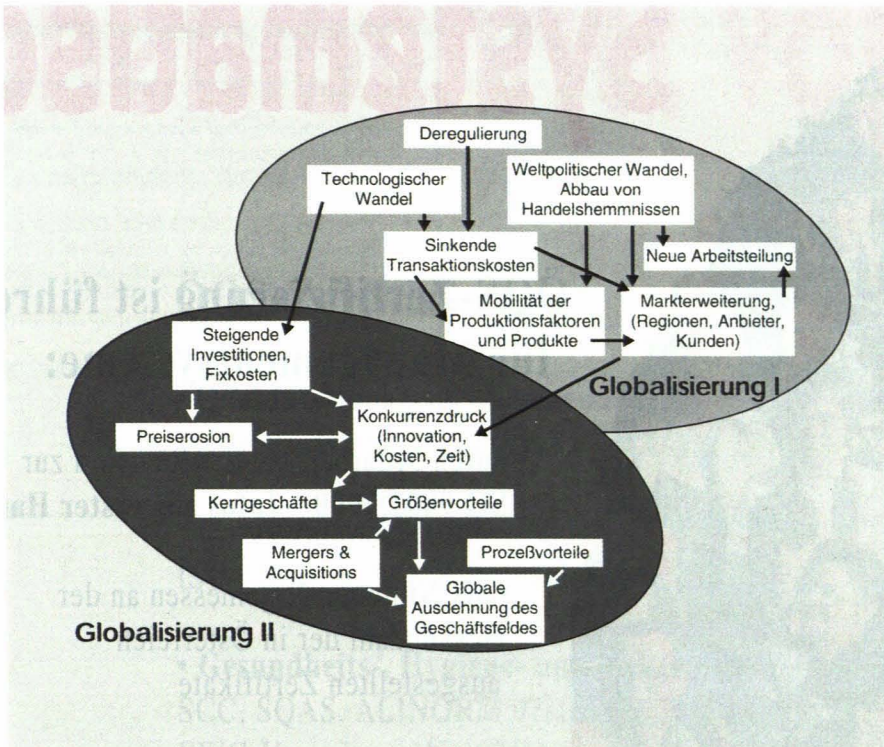


Abb. 3: Globalisierung – Ursachen und Wirkungen

beleuchtet und sind in Abb. 3 dargestellt. Technologie als Ursache von Transaktionskostenvorteilen für Kommunikation und Logistik treibt die Globalisierung an und wird gleichzeitig wiederum von ihr angetrieben.

### Was noch kommt...

Die Umwandlung in die SCANLAB AG eröffnet neue Möglichkeiten für die fortgesetzte Globalisierung. Die Zukunft wird eine weitere Spezialisierung (höhere Komplexität der Lösungen, größere individualisierte Baugruppen, Verkürzung der Time-to-Market), eine noch größere Nähe zu Kunden, aber auch noch höhere Anforderungen an professionelle Abläufe, wie die weltweite Koordination der Unternehmensaktivitäten, bringen. Die Überlegung strategischer Ansätze und die Beschäftigung mit globalen Szenarien, den möglichen „Zukünften“, werden zu den ganz wich-

tigen Aufgaben des Managements gehören und wegen wachsender Komplexiertheit und zunehmenden Wettbewerbsdrucks immer herausfordernder werden. Damit das Management für diese Aufgabe vorbereitet ist, und weil das Personal den operativen Engpaß der Globalisierung darstellt, schenken ihm Führungskräfte besonderes Augenmerk. Geheime Erfolgsrezepte? – Es gibt sie nicht, sondern nur: *wach, präzise und konsequent* sein, und – *tun...*