Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 114 (1996)
Heft: 41

Artikel: Märkte im Umbruch: KMU ohne Chancen?
Autor: Schick, Jouraj
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-79060

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Jouraj Schick, Zürich

Märkte im Umbruch: KMU ohne Chancen?

Immer mehr Schweizer Unternehmen suchen den Weg zu wachsenden Märkten und tiefen Kosten. Die Gründe dafür sind bekannt: Auf der einen Seite sind immer weniger Länder in den Wachstumsregionen bereit, als reine Absatzmärkte zu dienen, und erwarten deshalb von den in diese Märkte drängenden Unternehmen einen angemessenen Anteil an Wertschöpfung. Auf der anderen Seite verlangt der verschärfte Wettbewerb Effizienzsteigerungen.

Die Effizienzsteigerungen manifestieren sich durch Reduktion der Produktionszeiten, globales Beschaffungswesen, vereinheitlichte Technologie sowie optimierte Strukturen und Prozesse. Zugleich impliziert die Globalisierung Konvergenz in vielen Bereichen. Technisches Know-how und neue Produkte sind heute weltweit und sofort erhältlich; und sie konvergieren auch schnell in der Qualität.

Investitionen von Schweizer Firmen im Ausland

Die beschriebenen Erscheinungen haben alle Branchen erfasst und sind noch längst nicht abgeschlossen. Die Firmen der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie etwa beschäftigen in der Schweiz 350 000 Mitarbeiter, in eigenen Firmen im Ausland heute aber über 800 000 Mitarbeiter. Schweizerische Direktinvestitionen im Ausland im Jahre 1994 betrugen rund Fr. 14,4 Mia.

Eine Umfrage der Konjukturforschungsstelle an der ETH (KOF) über die «Investitionsplanung 1996» bei 1650 Unternehmen ergab, dass über 25% der Industrieunternehmen in den letzten fünf Jahren Direktinvestitionen im Ausland – mehrheitlich (52,7%) zwecks Produktionsverlagerung – getätigt haben, und über 20% planen, ihr Engagement im Ausland 1996 zu intensivieren. Dieser Trend hat inzwischen auch die Forschung und Entwicklung (F+E) erfasst. Die Innovationsbasis der Zukunft wird immer mehr ins Ausland verlagert: die Aufwendungen der gesamten Schweizer Industrie für F+E sind im Ausland bereits höher als in der Schweiz.

Auswirkungen auf KMU und mögliche Strategien

Wer sich als Unternehmer dem Wandel verschliesst oder ihn allzu zögerlich angeht, der riskiert, überrollt zu werden. Dies gilt auch und vor allem für die als Zulieferer von Waren und Dienstleistungen positionierten und mit den Faktorenmachteilen des Standortes belasteten heimischen Kleineren und Mittleren Unternehmen (KMU). Die strategische Aufgabe für sie lautet, der Firma Profil zu geben, mit dem man die Firmenleistungen im Sinne Unique Sales Proposition eindeutig assoziieren kann. Stichworte dazu sind Marktpositionierung und Kundenfokussierung. Das Verhalten des Managementes vieler KMU ist in dieser Situation ambivalent. Der strukturelle Charakter der Firmenschwäche wird zwar nicht mehr bestritten. Trotzdem verweilt man in der Hoffnung auf eine Situationsverbesserung durch anziehende Konjuktur in abwartender Stellung.

Mit rein defensiven Massnahmen – Kostensenkung durch Personalreduktion oder Zurückhaltung bei den Investitionen – wird versucht, die Positionen zu halten. Der Einsatz von Ressourcen, um grundsätzliche und nachhaltige Situationsverbesserung herbeizuführen, wird meistens überschätzt. Die nötige Umwandlung wird nicht etwa im «leeren Koordinatensystem» geplant. Grundlage dazu bilden Erkenntnisse über die Wirkungsweisen von Strategien, die jede Führungskraft im Rahmen ihrer Tätigkeit selbst gewonnen hat, oder von andern kompetenten Gesprächspartnern übernimmt. Anderseits sind die empirischen, auf Ergebnissen beruhenden Untersuchungen über die Geschäftsstrategien und deren Auswirkungen zu erwähnen, auf die – unter Berücksichtigung von konkreten Randbedingungen und mit gebührender Vorsicht – zurückgegriffen werden kann. Wie den neuen Marktgegebenheiten mit Einsatz von relativ wenig Mitteln und in kurzer Zeit erfolgreich begegnet werden kann, möchten wir hier am Beispiel einer mittelständischen Schweizer Unternehmung, eines namhaften Zulieferers von Komponenten und Baugruppen aus dem Bereich Maschinenbau, für diverse Industriebranchen im In- und Ausland, beschreiben.

Ein Turn-around-Projekt durchläuft drei Phasen. Die erste Phase jedes Gestaltungsvorhabens bildet die Informationsanalyse. Hier muss immer berücksichtigt werden, dass keine Strategie besser sein kann als die Qualität der Informationen, auf denen sie aufbaut. Die zweite Phase betrifft die Entwicklung der eigentlichen Unternehmensstrategie, die in zwei Schritten erfolgt. Zuerst wird die Geschäftsstrategie entwickelt, die sich auf wichtige Leistungen/Sortimentsteile bezieht, und die bestimmt, welche Verhaltensweisen in den jeweiligen Markt-Produktkombinationen Geltung haben sollen. Im zweiten Schritt werden die einzelnen funktionalen Strategien für die Geschäftseinheiten und Funktionsbereiche entwickelt. In der dritten und letzten Phase werden die einzelnen Teilsysteme detailliert gestaltet. Die Methodik entspricht dem z.B. in «Strategische Führung in der Unternehmungspraxis» von C. Pümpin beschriebenen, an die Bedürfnisse der KMU angepassten Verfahren.

Mit der Informationsanalyse Chancen und Risiken identifizieren

Die Informationsanalyse in der Unternehmung erfolgte sowohl über «harte Facts» als auch qualitativ, «mit weichen Daten». Die harten Facts wurden – so gut es ging – aus dem bestehenden Controllingsystem beschafft, die weichen Daten hingegen in Interviews mit dem Management (je rund 3–4 h/Person) erarbeitet. Systemtechnisch gesehen gliederte sich die Informationsanalyse in

- Unternehmungsanalyse
- Umweltanalyse und
- Markt- und Branchenanalyse.

Die *Unternehmungsanalyse* schloss sämtliche Unternehmungsaspekte ein. Mit Kennzahlen wie Umsatz und Betriebserfolg je Bereich, Wertschöpfung pro Auftrag, mit X-Y-Z-Analyse der Aufträge usw. wurde zuerst die allgemeine Unternehmungsentwicklung nach Leistungsbereichen bewertet. Mit der qualitativen Analyse anderseits wurde die Art der Leistungserstellung in allen Funktionsbereichen untersucht. Hinterfragt wurde z.B. Marktleistung nach Breite, Tiefe und Bedürfniskonformität des Sortimentes, Zweckmässigkeit der Organisationsstruktur (Führungsebenen, Integration der Geschäftsprozesse, Mitwirkung der Unterlieferanten), Innovationsfähigkeit (Einführung neuer Marktleistungen, Erschliessung neuer Märkte) usw.

Mit der *Umweltanalyse* sollte die Frage beantwortet werden, welche Aspekte für die Unternehmensentwicklung besonders

bedeutungsvoll sind. Analysiert wurden beispielsweise die Entwicklungstendenzen in der Technologie der Herstellung und Anwendung, das Innovations- und Substitutionspotential bei den Produkten, die Entwicklung spezifischer relevanter Wirtschaftssektoren usw.

In der *Branchen- und Marktanalyse* wurden die Branchenstruktur und Wettbewerbssituation hinsichtlich Chancen und Gefahren für die Unternehmung ausgewertet. Untersucht wurden Marktvolumen, eigene Marktanteile und das Marktpotential, Kundentypen nach deren Position in der Wertschöpfungskette und eingesetzter Marktstrategie, strukturelle Branchenzugehörigkeit der Kunden, relevante Wettbewerbsinstrumente, eigene Erfolgspositionen und diejenigen der Mitbewerber usw.

Marktattraktivität	Bewertung der SGE 3								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Marktgrösse							☑		
2. Marktwachstum								☑	
3. Branchenrentabilität							☑		
4.									
9.									
10. Risiko seitens Gesetzgebung								☑	
Gesamtbeurteilung der Marktattraktivität							☑		

1
Bewertung der Marktattraktivität der strategischen Geschäftseinheit (SGE) 3

Strategische Geschäftsanalyse: Markt suchen und bestimmen

Ziel der strategischen Geschäftsanalyse ist Positionierung des Unternehmens gegenüber dem Markt. Sie erfolgt in zwei Schritten:

- Analyse der strategischen Geschäftseinheiten, d.h. die Bestimmung erfolgversprechender Produkt-Markt-Kombinationen und
- Analyse der strategischen Erfolgspositionen, d.h. die Bestimmung der Fähigkeiten, die es der Firma erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

Eine Unternehmung kann nur dann überleben, wenn ihre Leistungen vom Markt aufgenommen werden. Die *strategische Geschäftseinheit* bildet dann eine in sich abgerundete und richtig abgegrenzte Produktegruppe, die auf einem definierten Markt und gegen eine bestimmbare Konkurrenz abgesetzt wird. Da es im Wirtschaftsleben nichts Beständigeres gibt als den Wandel, handelt es sich bei der Positionierung der KMU nicht um eine starre, sondern um eine flexible Positionierung, die es der Firma – im Rahmen der generellen Ausrichtung – erlaubt, auf Nachfrageänderungen durch Anpassung der angebotenen Produkte schnell zu reagieren. Das setzt das Vorhandensein eines als Frühwarnsystem konzipierten Controlling-Systems voraus.

Die Festlegung der so verstandenen strategischen Geschäftseinheiten hat für den Erfolg der Bestrebungen zentrale Bedeutung. Um eine Aufgabe dieser Art mit Blick auf die konkrete Situation zu lösen, sind die Bedingungen auf dem gegebenen Investitionsgütermarkt zu betrachten.

Wettbewerbsvorteile und Erfolgskriterien	Bewertung der SGE 3								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Relativer Marktanteil			☑						
2. Investitionsintensität			☑						
3. Wertschöpfung							☑		
4.									
9.									
10. Qualität der Führungssysteme				☑					
Gesamtbeurteilung der Wettbewerbsvorteile und Erfolgskriterien					☑				

2
Bewertung der Wettbewerbsvorteile und Erfolgskriterien der strategischen Geschäftseinheit (SGE) 3

Hier sind weltweit folgende Kooperationsstrategien von Unternehmen zu verzeichnen:

- Konzentration auf die Kernfähigkeit und Verlagerung der Funktionen an Dritte (Outsourcing)
- Auswahl von Schlüssellieferanten
- Kostentransparenz der Leistungen
- Aufbau von System- statt Teilelieferanten
- Kooperative Produkteentwicklung.

Die genannten Kooperationsstrategien führen zwar zu klarer Marktpositionierung und grossen Produktivitätszuwächsen, exzessiv angewendet können sie die langfristige Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen beeinträchtigen. Dann nämlich, wenn sie die eigene Personal-, Know-how- und Kultur-Kapazität zerstören und die Kundenpotentiale beseitigen.

Schon die strategische Grobanalyse unseres Mandanten zeigte, dass die Leistungserstellung nicht nach definierten Kundensegmenten, sondern nach funktionalen und fachtechnischen Kriterien – den einzelnen Warengruppen – erfolgt. Die erste Aufgabe innerhalb der strategischen Geschäftsanalyse bestand also darin, aussagekräftige Produkt-Markt-Kombinationen, die *strategischen Geschäftseinheiten (SGE)*, zu bilden. Als Bewertungs- und Darstellungsmethode wurde die Portfolioanalyse gewählt, in der die exogenen (Bild 1) und endogenen (innerbetrieblichen) Faktoren (Bild 2) einzelner SGE

analysiert und im, durch Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile gebildeten Koordinatensystem unter Berücksichtigung der Relevanz der SGE für die Unternehmung bewertet werden. Mit Hilfe der Portfolioanalyse konnten die kritischen Problemfelder entdeckt und die Marktchancen der Produkte und die zur Realisierung nötigen Randbedingungen - die *strategischen Erfolgspositionen* je SGE - beschrieben werden. Als wichtige strategische Erfolgspositionen wurden beispielsweise hervorragende Kundenberatung, angemessene Produktequalität, intensives Kostenmanagement, die Erkennung neuer Kundenbedürfnisse, die geschickte externe Beschaffung usw. identifiziert.

Konzentration auf das Kerngeschäft und neue Kooperationsstrategien der Grossunternehmen erhöhen den Differenzierungsdruck auf die KMU: Um sich unter den Mitbewerbern durchzusetzen und mit Leistungen dazustehen, die Beachtung finden, bedarf es zusätzlicher Anstrengungen. Immer mehr sind Problemlösungsaufträge, d.h. Aufträge, mit meistens grossem Anteil - rund 30 bis 50% - von mit hohen und steigenden Kosten verbundenen industriellen Dienstleistungen gefragt. Diesen hohen Kosten steht eine reduzierte Verrechenbarkeit der Dienstleistungen gegenüber. Um diesen Konflikt zu lösen, wird richtige Kommunikations- und Verkaufsstrategie benötigt. Nicht nur die Leistung oder deren Wichtigkeit ist für den Kunden entscheidend, sondern auch das Umfeld, in dem die Leistung verrechnet werden kann.

Um auch die mengenmässig interessanten Marktsegmente erfolgreich zu bearbeiten und nicht in qualitativ hochstehende, aber wirtschaftlich unattraktive Spitzensegmente abgedrängt zu werden, wurden die Produkte neu strukturiert. Die Neudefinition der Produkte sah einen ausgeglichenen, nach der Ausrichtung der SGE (Branche, Anwendung) differenzierten Mix von anspruchsvollen und repetierfähigen Lösungen vor, der sowohl die Lieferungen von Standard- oder kundenspezifisch modifizierten Teilen als auch das Engineering (Planung/Auslegung, Steuerung/Regelung), Wartung/Service und Schulung einschliesst. Solche Problemlösungsaufträge fordern Innovationskraft, enthalten aber ein grösseres technisches und kommerzielles Risiko. Repetitionsaufträge sind demgegenüber Voraussetzung für eine solide Ertragsbasis.

Ausgezeichnete Beziehungen zwischen Kunden und seinem Lieferanten entscheiden über Erfolg oder Misserfolg im Supply Management. In der Schweiz sehen sich gerade hier die Firmen mit gravierenden Problemen konfrontiert (Untersuchung der HSG, 1995). Als die massgebenden Probleme gelten:

- mangelnde Zuverlässigkeit der Zulieferer bezüglich Mengen- und Termintreue
- schwache interne Kooperation kundenseits zwischen Marketing, F+E, Fertigung und Einkauf
- ungenügende Kompetenz der Zulieferer in der Logistik
- mangelnde Fachkompetenz des Zulieferers.

Zweck der gesamtunternehmerisch entwickelten funktionalen Strategien war es, diese für den Mandanten geltenden Schwachstellen zu beseitigen, die unterschiedlichen Konzepte der einzelnen Geschäftsstrategien zu harmonisieren und so ein günstiges Umfeld für deren Umsetzung bereitzustellen.

Funktionale Strategien: den Kunden fokussieren

Zuerst galt es, das organisatorische Gesamtsystem neu zu definieren. Alle Geschäftsvorgänge wurden - konform zu der Norm ISO 9000f - als auf den Markt ausgerichtete Wertschöpfungsketten der SGE mit dezentralisierten Kompetenzen und Rückkopplungen konzipiert. Die Dezentralisierung verbessert einerseits die Motivation der Mitarbeiter und verkürzt anderseits die Reaktionszeit der Firma bei erhöhter Flexibilität auf dem Markte. Die allfälligen Fehlleistungen können so an ihrem Entstehungsort mit kleinsten Koordinationsverlusten und Kosten wahrgenommen und behoben werden. Die Rückkopplung der Geschäftsprozesse in SGE- und firmenorientierten Verantwortungszirkeln dient der Auswertung der entstandenen Fehler, Identifikation von Fehlerquellen, Identifikation von Marktchancen sowie der Planung entsprechender Massnahmen und Schritte.

Im weiteren wurden die Grundlagen des *Marketing-Mix* für die einzelnen SGE konzipiert. Dies umfasste:

- Gestaltung der Marktleistungen gemäss der Kundenkategorie (OEM/Endbenützer), der jeweiligen Anwendungsart sowie der strategischen Erfolgspositionen
- Beschreibung des Kommunikationsprinzips und -konzeptes
- Definition des Verkaufskonzeptes und aller notwendigen Hilfsmittel mit inhaltlicher Gestaltung sowie
- Politik bei der Preisgestaltung, insbesondere bei kombinierten, aus Warenlieferungen und Dienstleistungen sich zusammensetzenden Aufträgen (Preisdegressionen und -synergien).

Das operative Controlling als fester Bestandteil des Führungssystems hat zur Aufgabe, die Vorgabe ökonomisch machbarer Ziele, die Planung aller Geschäftsvorgänge und deren effiziente Steuerung zu ermöglichen. Das bestehende Controlling-System der Unternehmung wies ausgesprochene Schwächen auf und war als Instrument der Kontrolle zum voraus ungeeignet. Zu diesem Zweck wurden die Kostenstellen, -arten und -träger neu definiert und die Controlling-Zeiträume einzeln festgelegt. Im Vordergrund standen dabei das Kalkulieren und Ermitteln des Deckungsbeitrages. Zum effizienten Controlling wurde ein sich auf wenige, aber aussagekräftige Kenngrössen stützendes Kennzahlensystem aufgebaut, welches die Beurteilung der laufenden Geschäfte und ein Vergleich mit den Vorquartal- und Vorjahresquartal-Ergebnissen, rollend und/oder kumuliert, erlaubt.

Die planerischen Arbeiten wurden im November 1995 aufgenommen, der Abschluss der ersten zwei Phasen, Informationsanalyse und Entwicklung der Unternehmungsstrategie mit den Teilschritten Entwicklung der Geschäftsstrategie und der funktionalen Strategien erfolgte im Mai 1996 und nahm extern ungefähr 25 Manntage in Anspruch. In der dritten und letzten Phase werden die einzelnen Teilsysteme - TQM/ISO 9000f, Marketing, Controlling, Materialwirtschaft - detailliert gestaltet.

Adresse des Verfassers:
Josef Schick, dipl. Ing. ETH/SIA, J. Schick & Partner AG, Schöntalstrasse 28, Postfach, 8036 Zürich