

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 85 (1978)

Heft: 6

Rubrik: Das Unternehmen im Angriff : Angriffsstrategien

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: 06.02.2026

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

Das Unternehmen im Angriff – Angriffsstrategien

Unternehmerische Angriffsstrategien aus der Sicht des Delegierten für Konjunkturfragen

Der Arzt und Schriftsteller Peter Bamm hat in seinem Erinnerungsbuch «Die unsichtbare Flagge» über den Russlandfeldzug zwei Arten von Chirurgie unterschieden: die Chirurgie des Vormarsches und die Chirurgie des Rückzugs. Die Chirurgie des Vormarsches verfügt über mehr Zeit, weil die Front sich vom Lazarett weg bewegt. Sie kann den letzten Stand der Kunst einsetzen, sofern der Nachschub zeitgerecht erfolgt. Dies wiederum setzt voraus, dass entsprechende Nachschublager vorbereitet worden sind. Die Chirurgie des Rückzugs dagegen ist primitiver. Sie verfügt über wenig Zeit, weil die Front dem Lazarett fortwährend näherrückt. Desinfizieren, Amputieren, Rückzug oder Kapitulieren sind ihre hauptsächlichsten Alternativen. Mit Nachschub kann sie kaum mehr rechnen. Bei zurückweichender Front verringert niemand mehr gerne seinen Sicherheitsabstand zur Kampfzone.

Obschon die Chirurgie des Vormarsches künstgerechter ausgeübt werden kann, lässt sich Bamm nicht zu deren Verherrlichung hinreissen. Auch ein Vormarsch kostet Opfer und verschlingt Mittel. Erreicht er sein Ziel nicht mit einem noch tragbaren Aufwand innert einer Zeitspanne, die den Verschleiss an Ressourcen in erträglichen Belastungsgrenzen hält, so wird aus dem Vormarsch ein Rückzug.

Ohne den Vergleich zwischen diesem Beispiel und den zur Diskussion stehenden Unternehmensstrategien zu stark strapazieren zu wollen, sind gewisse Parallelitäten doch unverkennbar. Beide Strategien verzehren oder binden Mittel. Der Zeitfaktor ist bei beiden eine kritische Größe. Beide führen zum Tod durch Erschöpfung, wenn sie — als einziges Handlungsmodell — ins Uferlose ohne Rücksicht auf vorhandene Kräfte fortgesetzt werden. Ueber längere Zeiträume hinweg können sie wohl nur in Kombination verwendet werden. Wir haben es bei der Wahl zwischen den beiden Strategien nicht mit einem Entweder-Oder zu tun, sondern — wie so oft — mit einem Optimierungsproblem.

Dies trifft für den Staat so gut wie für die Unternehmungen zu. Geht zu viel Substanz durch Rückzüge oder durch kostspielige Vorwärtsstrategien verloren, so nehmen sowohl in der Gesamtwirtschaft als auch in den Unternehmen die Spannungen zu. Ohne dass dies der Bevölkerung klar bewusst wäre, betrachtet sie Wirtschaft und Staat als eine Art Haftungseinheit. Was man von ihnen gemeinsam als Minimum erwartet, entspringt einer Art normativer Kraft der Vergangenheit. Bei den Renten der Sozialversicherung, aber auch bezüglich der Arbeitsentgelte, wird als Minimum eine Fortsetzung der gewohnten Lebenshaltung erwartet. Gelingt es der Wirtschaft nicht, dieses Minimum zu erwirtschaften, so wird dem Staat eine Art politischer und wirtschaftlicher Ausfallbürgschaft überbunden.

Wahrscheinlich ahnt nur eine Minderheit der Bevölkerung, dass eine Fortsetzung selbst nur des gewohnten

Lebensstandards eine hohe Bereitschaft voraussetzt, Ungewohntes zu tun. Die Fortsetzung des Gewohnten erscheint auch in der Statistik als ereignislose Stagnation. In der Regel zeigt sie nicht an, was für ein Ausmass an Veränderungen es nur schon braucht, um wenigstens per Saldo aller Änderungen nicht zurückzufallen.

Während der letzten Jahre haben sich die wirtschaftlichen Randbedingungen in ungewöhnlichem Masse verändert. Eine der einschneidesten Veränderungen ist wohl der Übergang von festen zu freien Wechselkursen. Dabei haben fast ausschliesslich Wechselwährungsländer Wechselkursanpassungen vorgenommen. Die Verzögerung der Anpassungsprozesse aus politischen Gründen hat zur Folge gehabt, dass im Schnitt die weichen Währungen eher überbewertet, die harten Währungen dagegen eher unterbewertet waren. Heute haben sich die Währungsverhältnisse weitgehend umgekehrt. Je mehr weiche Währungen es gibt, desto gesuchter sind harte Währungen. Die Überschüsse der Leistungsbilanz einiger Petroländer sorgen vorläufig dafür, dass kein Mangel an Wechselwährungsländern besteht. Dies bedeutet für die schweizerische Wirtschaft auf Jahre hinaus, dass ihre Produkte wegen der Härte des Frankens relativ teuer sein werden. Der Übergang vom Verkäufer zum Käufermarkt wurde von vielen während einiger Zeit als Folge der Rezession betrachtet, die zusammen mit ihr wieder verschwinden werde. Diese Erwartung dürfte sich kaum bestätigen. Die schweizerische Wirtschaft wird damit rechnen müssen, auf absehbare Zeit unter den Bedingungen eines Käufermarktes verkaufen zu müssen. Die schweizerische Wirtschaft ist wegen der Kleinheit des heimischen Binnenmarktes seit Jahrzehnten unter einem scharfen Spezialisierungsdruck gestanden. Die neuen Wechselkursverhältnisse steigern ihn in eine neue Dimension.

Eine Reihe neuer Industriestaaten haben den Übergang von Import-Substitutionsindustrien zu Exportindustrien vollziehen können. Sie haben auch in Branchen mit Technologien Fuß gefasst, die in den alten Industrieländern selbst in rascher Entwicklung begriffen sind. Gwiss betreiben sie in hohem Masse Technologieimport. Sie sind jedoch fähig geworden, ohne lange Zeitverzögerungen Anschlussentwicklungen hervorzubringen und neue Anwendungsgebiete zu erschliessen. Überschneidungen auch mit schweizerischen Exportsortimenten dürften deshalb zunehmend häufiger werden.

Dabei kommt ihnen zugute, dass in allen Industrieländern traditionelle Verfahren und mehr oder weniger handwerkliches Know-how sich beschleunigt entwerten. Die wenigsten Produktionsverfahren beruhen auf monokausalen Verknüpfungen. Mehrfachkorrelationen dürfen weit häufiger sein. In vielen Fällen beeinflussen bisher erst teilweise und bruchstückhaft bekannte Randbedingungen Abläufe und Ergebnisse wesentlich. Infolge der nur teilweise analytischen Durchdringung mancher Vorgänge spielt das «Lernen durch Tun», das zum sogenannten Know-how führt, eine so grosse Rolle. Die Analysierbarkeit auch von industriellen Prozessen wird im Verlauf der kommenden Jahre wesentlich zunehmen.

Die rasche und weitergehende Steigerung der Leistungsfähigkeit elektronischer Komponenten und Geräteteile, insbesondere von integrierten Schaltungen, Mikroprozessoren und Minicomputern bei gleichzeitig drastischer Preisverbilligung haben den Rhythmus der Sortimentserneuerung überall dort, wo sie wirtschaftlich einsetzbar geworden sind, erheblich beschleunigt.

Mit Hilfe der Elektronik können die Sortimente besser und rascher an die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden angepasst werden. Vorausgesetzt, die Fähigkeit zu

entwickeln und zu verkaufen sei vorhanden, erleichtert sie es der schweizerischen Wirtschaft, sich auf die Verhältnisse des «permanenter Käufermarktes» umzustellen. Rasche Sortimentserneuerung setzt jedoch eine erhebliche Fähigkeit voraus, die Bedürfnisse der Kunden analytisch durchdringen zu können. Aehnlich wie vom Hersteller von Datenverarbeitungsgeräten wird man vom Hersteller von Maschinen und Apparaten immer mehr erwarten, dass er Programme, Programmieranweisungen und in Hardware integrierte Software (z.B. in der Form fest programmierte Mikroprozessoren) mitliefert.

Zusammengefasst könnte man die entsprechende Unternehmensstrategie durch die Stichworte kennzeichnen: neue Technologien möglichst rasch in das bestehende Sortiment integrieren, sie zur Bildung neuer und erweiterter Sortimentsfamilien einsetzen. Sie in den eigenen Produktionsanlagen nutzen, um möglichst rasch mit ihnen vertraut zu werden. Die Entwicklung von Software, sei es für den Verkauf oder für die eigene Unternehmung, sollte parallel dazu vorangetrieben werden. Sie ist, zusammen mit einem entsprechenden Marketing, wahrscheinlich das wichtigste Hilfsmittel, um durch die Verschiebung vom traditionellen fabrikationstechnischen zum problembezogenen Know-how, nicht aus dem Markt geworfen zu werden. Eine stärker problem- und technologieorientierte Unternehmensstrategie hat selbstverständlich ihren Preis. Es scheint eine Art Ueberlebenspfad für Unternehmungen zu geben. Unterschätzt eine Unternehmung die Risiken bestimmter Vorwärtsstrategien, so kommt es zum Tod durch Erschöpfung. Ist sie zur Innovation zu träge, so verblutet sie schliesslich am Verlust von Märkten, Margen und geistiger Substanz. Der zentrale Punkt einer Vorwärtsstrategie ist mit hoher Wahrscheinlichkeit die Verkürzung der Generationendauer der einzelnen Sortimentsfamilien. Diese treibt die Kosten für Forschung und Entwicklung, aber auch jene für den Verkauf in die Höhe. Der Umsatzanteil der Kosten für Forschung, Entwicklung und Verkauf dürfte deshalb zu einer der wichtigsten Kennziffern zur Evaluation einer Unternehmung werden.

Früher wurde oft angenommen, die extremsten Verhältniszahlen seien bei den forschungs- und entwicklungsintensiven Grossunternehmungen anzutreffen. Diese Annahme dürfte heute, mindestens für schweizerische Verhältnisse, nicht mehr zutreffen. Es gibt in der Schweiz eine Reihe von Unternehmungen mit etwa 500—2000 Beschäftigten, die bereits Anteile von 40—50 % erreichen. Die zur Produkteentwicklung hinzugekommene Software-Entwicklung dürfte erheblich dazu beigetragen haben, den Prozentsatz auf diese Höhe ansteigen zu lassen. Bei einigen Grossunternehmungen kommen ähnliche Verhältniszahlen zwar nicht für die Gesamtunternehmung, aber einzelne Sortimentsgruppen vor.

Leontief hat mit Hilfe einer Arbeitsgruppe im Auftrag der Vereinten Nationen Untersuchungen über die Zukunft der Weltwirtschaft durchgeführt (The Future of the World Economy: UN Study by Wassily Leontief et al., New York, Oxford University Press, 1977). Die Schlussfolgerungen, die sich aus der Untersuchung Leontief's ziehen lassen, sind sehr ähnlich mit den Entwicklungstrends, die sich aus einer Stichprobe schweizerischer Unternehmungen herauskristallisieren liessen. Die Ausfuhr aus den alten Industrieländern gerät auf den Märkten der Dritten Welt unter einen wachsenden Wettbewerbsdruck einheimischer Produzenten; auch auf den Weltmärkten wird sie häufiger Exporteuren aus diesen Ländern begegnen. Die Realtausch-Verhältnisse (terms of trade) werden sich zu ihren Ungunsten verschlechtern. Der von der Wettbewerbs- und Kostenseite her zunehmende Druck lässt

sich wohl am ehesten noch auffangen durch eine verstärkte innovationsbetonte Unternehmenspolitik. Die Fähigkeit einer Unternehmung, sich immer wieder selbst zu erneuern, wird damit zur wichtigsten Voraussetzung ihres Ueberlebens.

Die veränderte Umwelt, in der die Unternehmungen leben, hat auch Auswirkungen auf Konzeption, Prioritäten und die Wirksamkeit staatlicher wirtschaftspolitischer Massnahmen.

Der im mehrjährigen Durchschnitt ansteigende Preistrend mancher Rohmaterialien schafft einen Inflationssockel, von dem aus konjunkturelle Aufwärtbewegungen sehr rasch zu hohen Preissteigerungsraten führen können. Die Geldmengen- und Notenbankpolitik muss deshalb sorgfältiger als früher gehandhabt werden. Dadurch wird zwar der Aufwärtstrend auf den Franken verschärft. Dieser Preis muss aber wohl bezahlt werden, um sowohl den Inflationssockel als die konjunkturellen Preisspitzen möglichst tief zu halten. Eine vorsichtig dosierende Geldmenge genügt jedoch nicht, um ein ausreichendes wirtschaftliches Wachstum hervorzubringen. Hätte James Watt seinerzeit die Dampfmaschine nicht erfunden, so hätte alle Kunst der Bank of England nicht ausgereicht, um die englische Industrialisierung in eine raschere Gangart zu bringen.

Traditionell konzipierte staatliche Arbeitsbeschaffungsmassnahmen haben durch die neuen Verhältnisse wahrscheinlich ebenfalls an Effizienz verloren. Meist wirken sie nicht innovationsfördernd. Sie erleichtern eher das Verharren in bestehenden Strukturen. Bei kurzer Dauer einer Rezession kann dies vielleicht noch hingenommen werden. Bei einer längeren Wachstumspause kann es verheerend wirken. Mit grosser Sortimentskonstanz rechnende Arbeitsbeschaffungsmassnahmen können unter Umständen den Sprung noch grösser machen, den es schliesslich braucht, um die Anpassung an neue Marktverhältnisse vollziehen zu können. Ein negatives Uebersteuern der Notenbankpolitik lässt sich durch Arbeitsbeschaffungsmassnahmen wohl ebenfalls weniger auffangen als früher.

Politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Theorien und Konzepte sind während der letzten Jahrzehnte zunehmend machtbetont geworden. Sie haben dadurch wesentlich zur Illusion beigetragen, durch Macht sei nahezu alles machbar. Die Grenzen des durch Macht Machbaren sind uns während der letzten Jahre wieder deutlicher bewusst geworden.

Qualitative Faktoren, wie zum Beispiel die Entwicklungs-fähigkeit von Leistungsgemeinschaften zu fördern, lässt sich kaum durch machtbetontes und machtbewusstes staatliches Handeln erreichen. Intensivere Interaktion zwischen Wirtschaft und Staat darf deshalb nicht mit vermehrtem Interventionismus gleichgesetzt werden. Die stärkere Verflechtung von qualitativen und quantitativen Faktoren sowohl innerhalb der Unternehmungen als auch im Zusammenwirken zwischen Staat und Wirtschaft bewirkt eine gewisse Stiländerung in Richtung auf ein weniger machtbetontes, mehr partnerhaftes Verhältnis. Die Macht auch des Staates ist durch die veränderten Verhältnisse erheblich beschnitten worden. Auch er kann sie nicht durch Machtworte ändern. Er ist der selben Herausforderung ausgesetzt wie die Wirtschaft: die Erneuerungsfähigkeit und die Erneuerungskraft des Leistungspotentials der Schweiz immer wieder neu zu erarbeiten.

Dr. W. Jucker
Delegierter des Bundesrates für Konjunkturfragen
Bern