

Produzieren in Hochlohnländern

Angespannte Wirtschaftslage führt zu verstärkter strategischer Fokussierung

Maike Scherrer-Rathje & Patricia Deflorin

Chur, Juni 2013

Recently published:

- Bau.,F. Küng., B. Simon.,S. (2012): Hochschulmarketing von KMU der Region der Alpenrheintal. 1/2012.
- Ziltener, A. (2011): New Business Taxonomie. 1/2011.
- Becker, K., Hauser, C., Kronthaler, F. (2011): Können Studierende als zukünftige Entscheidungsträger die strafrechtlichen Folgen von Korruption richtig einschätzen? 2/2011.
- Hauser, C., Hogenacker, J., Wagner, K. (2011): Innovation und Export bei europäischen KMUs- Empirische Evidenz für das Verarbeitende Gewerbe. 3/2011.
- Becker, K., Hauser, C., Kronthaler, F. (2011): Corruption and the resulting legal consequences - What is the current 'state of knowledge' that students possess as future decision-makers? 4/2011.

Edited by:

Swiss Institute for Entrepreneurship
Research Unit for Economic Policy
University of Applied Sciences HTW Chur
Comercialstrasse 22
CH-7000 Chur
Switzerland
www.sife.ch
www.fow.ch

© by the authors

The responsibility for discussion papers lies with the individual authors. The papers represent preliminary work. Citation of the papers should account for their provisional character; a revised version may be available directly from the author.

HTW Chur Verlag

ISSN 1662-5013

Date of Online Publication: 18/06/2013

Produzieren in Hochlohnländern

Angespannte Wirtschaftslage führt zu verstärkter strategischer Fokussierung

Maike Scherrer-Rathje
Institute for Technology Management
University of St.Gallen
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St.Gallen
Switzerland
phone: +41 (0)71 224 72 65
e-mail: maike.scherrer@unisg.ch

Patricia Deflorin
Swiss Institute for Entrepreneurship
University of Applied Sciences HTW Chur
Comercialstrasse 22, CH-7000 Chur
Switzerland
phone: +41 81 286 37 56
e-mail: patricia.deflorin@htwchur.ch

Abstract

Standorte in Hochlohnländern können in guter, wie auch in angespannter Wirtschaftslage erfolgreich agieren. Während in einer guten Wirtschaftslage Strategien verfolgt werden, welche die Adressierung mehrerer Differenzierungsfaktoren beinhalten, werden in einer angespannten Wirtschaftslage klare strategische Foki gelegt. Beiden Wirtschaftslagen ist gemeinsam, dass Massnahmen und Fähigkeiten auf die anvisierte Strategie abzustimmen sind.

1. Einleitung

Das Produzieren in Hochlohnländern stellt Unternehmen schon seit längerem vor Herausforderungen. Pessimistische Stimmen lassen verlauten, dass Produktionsstandorte in Hochlohnländern langfristig nicht wirtschaftlich geführt werden können, da man aufgrund der Kostenstruktur nicht mehr wettbewerbsfähig sei. Befürworter der Produktion in Hochlohnländern sind hingegen der festen Überzeugung, dass die Produktionsstandorte der alten Industrienationen von unschätzbarem Wert sind. Nicht nur, weil die Standorte in Hochlohnländern meist wissensintensive Tätigkeiten für ganze Produktionsnetzwerke übernehmen, sondern auch, da sie der Bevölkerung einen Arbeitsplatz bieten.

Die Zahlen des Schweizer Bundesamtes für Statistik (BFS) zeigen auf, dass beide Ansichten nachvollziehbar sind. Insgesamt erzielten Industriebetriebe in der Schweiz 2012 ein gutes Resultat. Die genauere Betrachtung der statistischen Zahlen zeigt jedoch auf, dass es sowohl starke Gewinner wie auch starke Verlierer gab. Die beiden extremsten Ergebnisse der Veränderung von Produktionsvolumen im 2. Quartal 2012 im Vergleich zur Vorjahresperiode sind jene der Hersteller von pharmazeutische Erzeugnissen (+17.8%) und der Maschinenbauer (-13.2%). In Bezug auf die Umsatzveränderung konnte die Branche der Energieversorgung den grössten Anstieg von 16.8% verbuchen, wohingegen die Branche des Maschinenbaus den grössten Rückgang von -15.1% hinnehmen musste. Nichtsdestotrotz existieren auch im Maschinenbau Unternehmen, welche sich trotz den verschärften Wettbewerbsbedingungen immer noch erfolgreich behaupten.

Der vorliegende Artikel bietet einen Erklärungsversuch, weshalb gewisse Unternehmen in der Schweiz erfolgreicher sind als andere. Um diese Frage zu beantworten, werden zwei quantitative Umfragen der Universitäten Zürich und St. Gallen analysiert, welche 2006 und 2009 durchgeführt wurden. Diese verfolgen das Ziel, die aktuelle Situation sowie die künftigen Ziele produzierender Standorte in der Schweiz zu erheben. Der Datensatz von 2006 widerspiegelt eine gute Wirtschaftslage, während der Datensatz von 2009 stellvertretend für eine angespannte Wirtschaftslage ist. In den folgenden Abschnitten wird aufgezeigt, wie sich die strategische Ausrichtung und Prozesse der

Standorte innerhalb der unterschiedlichen Wirtschaftslagen unterscheiden, wie sich die erfolgreichen Standorte 2006 und 2009 charakterisieren und was diese Resultate für Produktionsstandorte künftig bedeutet. Abbildung 1 gibt einen Überblick, in welchen Branchen die Umfrage durchgeführt wurde und wie gross die einzelnen partizipierenden Unternehmen waren.

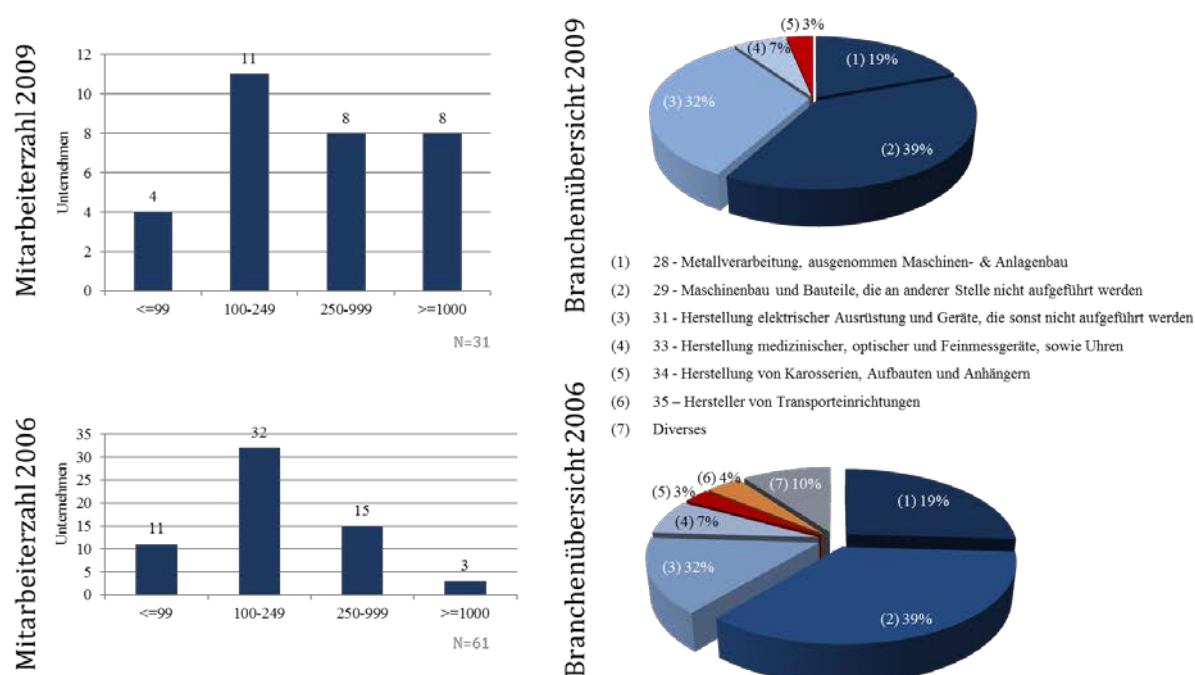


Abbildung 1: Übersicht der Umfrageteilnehmer 2006 und 2009

2. Strategische Ausrichtung produzierender Unternehmen in der Schweiz

Der erste Vergleich der beiden Datensätze konzentriert sich auf die Veränderung der strategischen Zielsetzungen [1] der Standorte. Um die jeweiligen Strategien zu ermitteln, beantworten die befragten Standortleiter die Frage, mittels welcher Faktoren sich das Hauptprodukt vom Wettbewerb differenziert. Zur Auswahl stehen zehn Faktoren anhand welcher die Wichtigkeit für die Differenzierung vom Wettbewerber beurteilt wird. Je wichtiger der Faktor beurteilt wird, desto wichtiger ist dessen Erfüllung für die Akquisition von Aufträgen.

Basierend auf einer Cluster-Analyse wird ersichtlich, dass sich die Schweizer Produktionsstandorte in beiden Jahren jeweils in vier Gruppen einteilen lassen. Auffallend ist, dass sich die strategische Ausrichtung der Produktionsstandorte zwischen 2006 und 2009 verändert hat. Geben 2006 eine Vielzahl der befragten Standorte an, dass sie sich durch die gleichzeitige Adressierung mehrerer Differenzierungsfaktoren von Wettbewerbern abheben, kann 2009 eine klarere Fokussierung auf wenige Faktoren im selben Themenkreis verzeichnet werden. Abbildung 2 veranschaulicht dieses Resultat. Grün hinterlegt ist jeweils der Mittelwert, der im Gruppenvergleich den höchsten Wert erzielt.

2006	Cluster				F = Chi square p = symp. Sig.
	Experten 1	Logistiker 2	Klassiker 3	Dienstleister 4	
Preis (Standardfehler/Sign. Unterschied zu...*)	4.08 0.17/(4)	3.80 0.58	3.90 0.28/(4)	3.28 0.14/(1,2)	F = 10.66 p = 0.014
Produktdesign & Qualität	4.42 0.12	3.80 0.37	4.70 0.15	4.50 0.12	F = 5.87 p = 0.118
Spezifikationstreue	3.71 0.16	4.20 0.37	4.30 0.3	3.89 0.21	F = 3.81 p = 0.282
Zuverlässige Lieferung	4.67 0.1/(4)	4.40 0.24	4.90 0.1/(4)	4.22 0.17/(1,3)	F = 9.24 p = 0.026
Liefergeschwindigkeit	4.21 0.15/(4)	4.80 0.2/(4)	4.60 0.22/(4)	3.67 0.2/(1,2,3)	F = 13.44 p = 0.004
Service	4.08 0.16/(3)	4.00 0.55	3.20 0.25/(1,4)	4.33 0.14/(3)	F = 11.59 p = 0.009
Breite Produktpalette	3.13 0.18/(3)	3.60 0.4/(3)	2.00 0.21/(1,2,4)	3.28 0.24/(3)	F = 13.34 p = 0.004
Häufig neue Produkte	3.38 0.12/(2,3,4)	1.60 0.24/(1,4)	1.90 0.1/(1,4)	2.78 0.15/(1,2,3)	F = 34.19 p < 0.001
Innovative Produkte	4.00 0.12/(4,2)	2.40 0.24/(1,3,4)	3.50 0.22/(2)	3.44 0.2/(1,2)	F = 16.10 p = 0.001
Bestellmengenflexibilität	4.13 0.15/(4)	4.20 0.37/(4)	3.70 0.3/(4)	2.33 0.16/(1,2,3)	F = 30.28 p < 0.001
Anzahl Gruppenmitglieder	24	5	10	18	

2009	Cluster				F = Chi square p = symp. Sig.
	Stucked 1	Innovators 2	Classics 3	Mass Producer 4	
Preis (Standardfehler/Sign. Unterschied zu...*)	4.25 0.5/(3)	3.65 0.93/(3,4)	1.83 0.75/(1,2,4)	5.00 0.00/(2,3)	F = 16.058 p = 0.001
Produktdesign & Qualität	4.00 1.15	4.24 0.83/(4)	4.67 0.51/(4)	3.00 0.00/(2,3)	F = 7.463 p = 0.059
Spezifikationstreue	3.75 0.5	4.12 0.85	4.17 0.75	3.33 1.52	F = 1.919 p = 0.589
Zuverlässige Lieferung	4.00 0.81	4.53 0.51	4.67 0.51	4.00 1.00	F = 3.472 p = 0.324
Liefergeschwindigkeit	3.50 1.29	4.35 0.7	3.33 1.03	4.67 0.58	F = 7.042 p = 0.071
Service	3.75 0.5	4.29 0.69/(4)	3.67 1.03	2.33 0.58/(2)	F = 10.156 p = 0.017
Breite Produktpalette	3.00 0.82	3.76 0.66/(3)	2.33 0.82/(2)	1.67 1.15	F = 14.791 p = 0.002
Häufig neue Produkte	2.00 0.00/(2)	3.82 0.64/(1)	2.83 0.98	2.33 0.58	F = 16.136 p = 0.001
Innovative Produkte	2.75 0.5/(1)	4.12 0.70/(2)	3.33 0.82	3.33 1.15	F = 10.218 p = 0.017
Bestellmengenflexibilität	1.25 0.5/(2,3,4)	3.47 0.87/(1,3)	4.50 0.55/(1,2)	4.33 0.58/(1)	F = 15.880 p = 0.001
Anzahl Gruppenmitglieder	4	17	6	3	

*post-hoc Mann-Whitney U-Test, Signifikanzniveau $\alpha=0.05$

Abbildung 2: Vergleich strategischer Differenzierungsfaktoren 2006 und 2009

Die strategischen Gruppen von 2006 werden als Experten, Logistiker, Klassiker und Dienstleister betitelt. *Experten* zeichnen sich durch eine Differenzierung über Preis und häufig neue und innovative Produkte aus. *Logistiker* adressieren eine hohe Liefergeschwindigkeit, eine breite Produktpalette sowie einen hohen Grad an Bestellmengenflexibilität. *Klassiker* fokussieren auf die alt hergebrachten Werte eines Schweizer Produktionsstandortes, indem sie Qualität, Spezifikationstreue und zuverlässige Lieferungen in den Mittelpunkt stellen. Die Gruppe der *Dienstleister* fokussiert auf die Serviceerbringung als Differenzierungsfaktor [2].

2009 kann eine Verschiebung der strategischen Ausrichtung verzeichnet werden. Die vier identifizierten Gruppen heissen jetzt Stucked, Innovatoren, Klassiker und Massenproduzenten. Die *Stucked* verzeichnen keine klare strategische Ausrichtung. Der grösste Teil der Differenzierungsfaktoren ist mehr oder weniger gleich wichtig. Die *Innovatoren* fokussieren auf eine breite Produktpalette sowie neue und innovative Produkte, aber auch auf Dienstleistungen. Die *Klassiker* fokussieren weiterhin auf die traditionellen Werte, differenzieren sich neu aber zusätzlich noch über die Bestellmengenflexibilität. Die *Massenproduzenten* streben eine Differenzierung über Preis und Liefergeschwindigkeit an.

3. Welche strategischen Ausrichtungen sind Erfolg versprechend?

Bei der Betrachtung des Erfolgs der strategischen Ausrichtung, zeigt sich, dass mehrere Strategien erfolgsversprechend sind (vgl. Abbildung 3). Als Messgrösse wird der Return on Sales (ROS) gewählt, da die Differenzierungsfaktoren die Anforderungen des Marktes widerspiegeln und der ROS angibt, wie viel Erfolg am Markt tatsächlich erzielt wird.

2006	Experten	Logistiker	Klassiker	Dienst-	Summe	
	Anzahl	Anzahl	Anzahl	leister	absolut	relativ
Rückgang um mehr als 10%	0	2	1	0	3	6%
Nicht verändert	6	0	5	3	14	26%
Verbessert +10-30%	16	2	1	11	30	68%
Verbessert +30-50%	2	1	1	2	6	

2009	Stucked	Innovators	Classics	Mass	Summe	
	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Producers	absolut	relativ
Rückgang um mehr als 5%	2	3	0	3	8	28%
Nicht verändert +/-5%	1	5	2	0	8	28%
Verbessert +5-15%	1	4	3	0	8	44%
Verbessert +15-25%	0	3	1	0	4	

Abbildung 3: Gegenüberstellung nach ROS 2006 und 2009

In guter Wirtschaftslage hat die diversifizierte Strategie zu einem vergleichbaren Erfolg geführt wie in angespannter Wirtschaftslage die fokussierte Strategie. Des Weiteren fällt auf, dass 2009 die Stucked und die Massenproduzenten den grössten ROS Rückgang verzeichnen müssen. Dieses Ergebnis bestätigt die gemeinhin getroffene Aussage, dass die Schweiz, vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, kein Land für Massenproduktion ist. Die Innovatoren und die Klassiker beweisen sich 2009 als die erfolgreicherer Strategien, wobei ein Blick auf die Streuung der Resultate zeigt, dass die Innovatoren ein grösseres Risiko zu tragen scheinen. Das Spektrum auf Resultatseite beinhaltet sowohl Standorte, die einen ROS-Rückgang verzeichnen müssen, als auch Standorte, die die grösste Verbesserung im Datensatz von mehr als 15% im ROS verzeichnen. Solche Extreme können bei den Klassikern nicht identifiziert werden. Sämtliche Resultate liegen hier im leicht positiven Bereich. Hieraus kann geschlossen werden, dass sich das leicht höhere Risiko der Innovatoren bei erfolgreicher Umsetzung als überproportional Erfolg versprechend erweisen kann.

4. Wie wird die strategische Ausrichtung umgesetzt?

Die Adressierung der strategischen Differenzierungsfaktoren erfolgt oftmals über Verbesserungsprogramme. In der angespannten Wirtschaftslage von 2009 können drei zentrale Kategorien identifiziert werden. Dies sind Verbesserungsprogramme zur Prozessgestaltung, zur Steigerung von Qualität und Effizienz sowie zur Supply Chain.

Im Rahmen der *Prozessgestaltung* konzentrieren sich die Unternehmen insbesondere auf eine Ausweitung der Produktionskapazität, der Restrukturierung von Produktionsprozessen sowie der Implementierung des Pull-Systems (vgl. Abbildung 4). Wird der Einsatz der Verbesserungsprogramme in Bezug zu den Strategiegruppen gesetzt, zeigen sich Unterschiede in der Verwendung der Programme. Für Innovatoren sind alle drei Programme von hoher Wichtigkeit. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch für die Klassiker, mit dem Unterschied, dass für sie Restrukturierungsmassnahmen von kleinerer Bedeutung sind. Die Massenproduzenten und die Innovatoren haben einen auffällig hohen Bedarf an Restrukturierungsmassnahmen. Die Gruppe der Stucked investiert am wenigsten von allen vier Gruppen in Prozessverbesserungsmassnahmen, was die Orientierungslosigkeit dieser Standorte widerspiegelt.

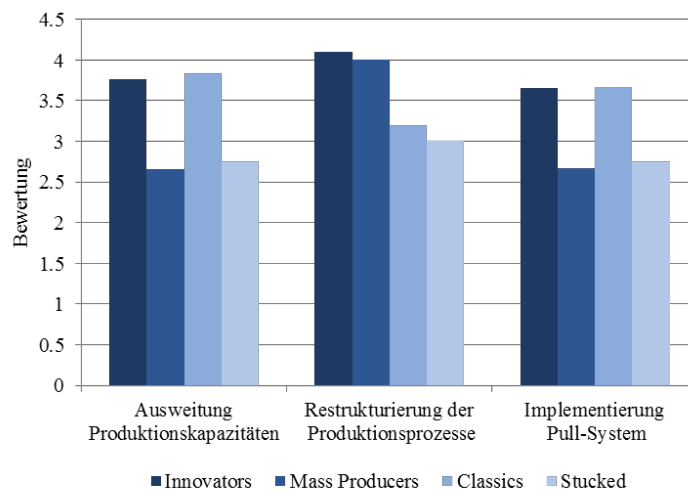


Abbildung 4: Einsatz der Prozess-Verbesserungsprogramme 2009

Beispiel zum Einsatz von *Prozess-Verbesserungsprogrammen*

Ein Maschinen- und Anlagenbauer des Strategietyps Innovator sah sich erhöhtem Kosten und Währungsschwankungen ausgesetzt. Hinzu kam, dass die Zahlungsfähigkeit, insbesondere von ausländischen Kunden, ungenügend abgeklärt wurde, was zu Zahlungsausfällen der Kunden nach Auslieferung führte. Des Weiteren wurden viele Rohmaterialien durch den Standort in der Schweiz beschafft, welcher im Vergleich zu anderen Standorten im Netzwerk teurere Einkaufskonditionen hatte. Zudem kämpfte der Standort mit hohen Ineffizienzen im Produktionsprozess.

Das Management des Unternehmens sah sich dem Bedarf nach Veränderung konfrontiert. Es wurde entschieden, den Produktionsprozess und dessen Schnittstellen radikal zu reorganisieren und gleichzeitig die Push- in eine Pull-Produktion zu überführen [3].

Zwei Massnahmen haben wesentlich zum Erfolg der Reorganisation beigetragen. Erstens durch das Design eines neuen Prozesses inkl. klar definierter Regeln und Schnittstellen. Zweitens durch bauliche Massnahmen, so dass die Infrastruktur verhinderte, dass die Mitarbeiter langfristig in den alten Prozess zurückkehren.

Erfolgsfördernd war, dass die Reorganisation nicht durch eine grosse Aktion, sondern durch viele kleine Schritte umgesetzt wurde. Somit konnten sich die Mitarbeiter langsam an die neue Situation gewöhnen und bereits während dem Veränderungsprozess konnten kleine Erfolgserlebnisse gefeiert werden.

Dass auch heute, drei Jahre nach der Reorganisation, noch im neuen Prozess gearbeitet wird, ist einerseits auf die baulichen Massnahmen zurück zu führen, die eine Rückkehr in alte Muster verunmöglicht haben. Andererseits wurde ein interdisziplinäres Team eingesetzt, welches sich einmal in der Woche trifft, um alle sich aktuell in der Produktion befindlichen Maschinen zu diskutieren und direkt im Treffen Verantwortliche festzusetzen, welche die getroffenen Entscheidungen umsetzen. Der Fortschritt der Umsetzung der Entscheidungen ist in den wöchentlichen Meetings zu berichten. Die Entscheidungsträger können sich somit nicht mehr hinter Verantwortlichkeitsdiskrepanzen zwischen den Abteilungen verstecken. Dies führt dazu, dass Verantwortungen viel disziplinierter wahrgenommen werden.

Ein Nebeneffekt dieser interdisziplinären Teams ist zudem, dass mehr Kreativität im Innovationsprozess entstanden ist. Das Zusammenspannen mehrerer funktionaler Abteilungen hat dazu geführt, dass nicht nur aktuelle Projekte, sondern auch neue Ideen im Team diskutiert werden und die unterschiedlichen Sichtweisen von z.B. Produktion und Entwicklung zu mehr Ideenreichtum geführt haben. Somit konnte das Unternehmen aufgrund der Implementierung des Prozess-Verbesserungsprogramms die Grundlage für ein erfolgreiches Umsetzen der Innovator Strategie aufbauen und die Fähigkeiten und Prozesse entwickeln, welche für den zukünftigen Erfolg wesentlich sind.

Auch im Rahmen der *Qualität und Effizienz-* Verbesserungsprogramme unternehmen die Stucked die kleinsten Anstrengungen. Einzige Ausnahme ist die Sicherung der Produktqualität in der Supply Chain, worunter beispielsweise Rohmaterial- und Komponentenzertifizierungen und Lieferantenaudits fallen. Auch die Massenproduzenten legen das grösste Augenmerk auf diesen Punkt. Im Gegensatz zu diesen beiden Gruppen belegen die Innovatoren, mit Ausnahme der Produktqualität in

der Supply Chain, in allen Verbesserungsmaßnahmen die höchste Verwendung. Die Klassiker verzeichnen ein ähnliches Bild wie die Innovatoren, mit dem Unterschied, dass keines der Verbesserungsprogramme so intensiv angegangen wird wie bei den Innovatoren.

Im Vergleich zwischen 2006 und 2009 (vgl. Abbildung 5) liegen die grössten Veränderungen bei den Verbesserungsmaßnahmen zur Erhöhung und Kontrolle der Produktqualität (z.B. TQM), der Erhöhung der Anlagenqualität (z.B. TPM) und in Umweltverbesserungsmaßnahmen (z.B. Lebenszyklus-Analysen, Umweltdesign,...). Insbesondere in den Umweltverbesserungsmaßnahmen sehen die Standorte 2009 ein neues Potential an Verbesserung.

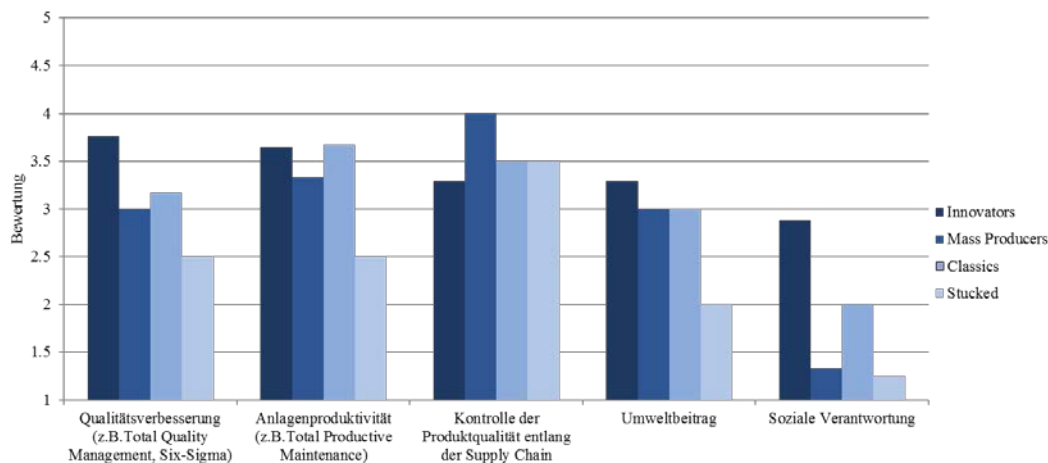


Abbildung 5: Einsatz der Qualitäts- und Effizienz-Verbesserungsprogramme 2009

Beispiel zum Einsatz von Qualitäts- und Effizienz-Verbesserungsprogrammen

Ein Arzneimittelhersteller des Strategietyps Klassiker sah sich damit konfrontiert, dass seinen Kunden vermehrt die ökologische Nachhaltigkeit im Produktionsprozess einforderten. Hinzu kam, dass Kosteneinsparzwänge auf die Produktion überwältigt wurden.

Das Management des analysierten Standorts ist zum Schluss gekommen, dass beide Forderungen durch dieselbe Massnahme erreicht werden können. Es sollten sämtliche Anlagen im Produktionsprozess optimiert werden, so dass keine unnötige Energie

verschwendet und Kosteneinsparungen erzielt werden. Um dies zu erreichen, wurde für alle Anlagen ein Idealtyp, unter Berücksichtigung des aktuellen Stands der Möglichkeiten, theoretisch entworfen. Anschliessend wurden die bestehenden Anlagen mit den theoretisch machbaren Anlagen verglichen. Massnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz wurden in fünf Kategorien eingeteilt, angefangen von Massnahmen, die kostenlos sind bis hin zu Massnahmen, welche grosse Neuinvestitionen benötigen. Die häufigste Massnahme der ersten Kategorie war, die für die schnellere Wartung permanent abmontierten Wärmeschutzschilder an den Anlagen wieder zu montieren. Die Mechaniker hatten die Wärmeschutzschilder bei fast allen Anlagen abmontiert, um Zeit und Aufwand bei Wartungen zu sparen. Die Analyse der Anlagen hat jedoch aufgezeigt, dass der grösste Anteil an Energieverlust durch eben diese fehlenden Wärmeschutzschilder hervorgerufen wurde. Nachdem alle sinnvollen Massnahmen aus der ersten Kategorie eingeführt wurden, wurden Massnahmen der zweiten Kategorie gestartet. Dieses Vorgehen wurde wiederholt, bis alle Kategorien durchlaufen waren und alle Massnahmen, welche unter dem Kosten/Nutzen Aspekt als sinnvoll erachtet wurden, umgesetzt waren. Der Standort konnte schlussendlich erhebliche Kosteneinsparungen im Produktionsprozess verzeichnen und gleichzeitig den Kunden aufzeigen, dass die Produktion ökologisch sauberer war als zuvor.

Die dritte grosse Gruppe von Verbesserungsprogrammen bezieht sich auf die *Supply Chain*. In Bezug auf die Lieferantenauswahl waren Lieferqualität und Qualität der angebotenen Produkte die Hauptkriterien. Zusätzlich hat sich im Vergleich zwischen 2006 und 2009 ergeben, dass strategische Partnerschaften wichtiger geworden sind. Insbesondere im Bereich von Innovationen geben die Unternehmen eine erhöhte Zusammenarbeit mit strategischen Partnern an, was zeigt, dass Standorte die Angst in Bezug auf Ideenklau etwas abgelegt haben (vgl. Abbildung 6).

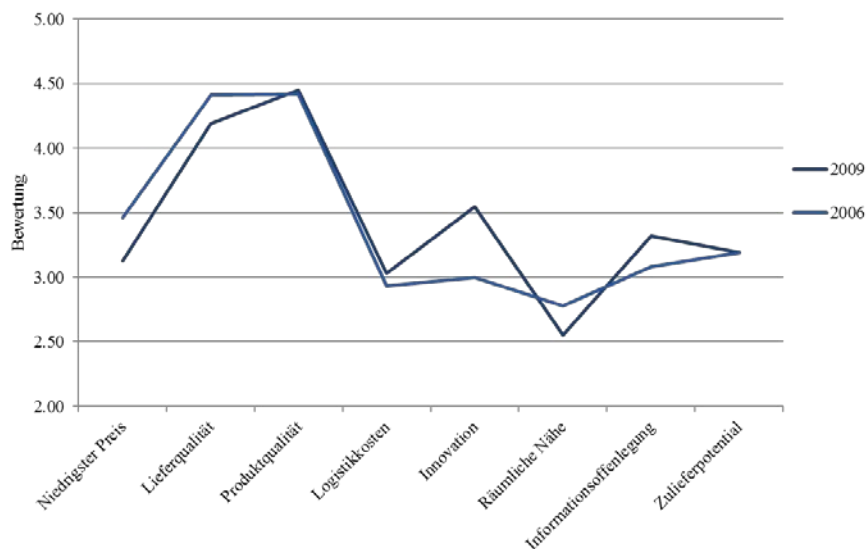


Abbildung 6: Einsatz der Supply Chain-Verbesserungsprogramme 2009

Beispiel zum Einsatz von *Supply Chain*-Verbesserungsprogrammen

Ein Maschinenbauer des Strategietyps Stucked sah sich sowohl mit internen wie auch externen Herausforderungen konfrontiert. Intern war das Unternehmen so aufgebaut, dass es vier Produktionsstandorte hatte, die alle das gesamte Produktportfolio in allen Ländern anboten. Dies hat dazu geführt, dass sich die einzelnen Standorte ungewollt gegenseitig konkurrenziert haben, was sich negativ auf die Verkaufspreise ausgewirkt hat. Andererseits verzeichnete das Produktionsnetzwerk aber auch einige Ineffizienzen z.B. in Bezug auf Parallelentwicklungen. Es ist nicht selten vorgekommen, dass mehrere Standorte dieselben Kundenwünsche in ihre Produkte zu integrieren versucht haben. Auch extern musste sich das Unternehmen einem starken Preiskampf stellen. Einzige Entscheidungsgrundlage von Seiten der Kunden war der Preis. Qualität wurde vorausgesetzt und galt nicht als wesentlicher Entscheidungsfaktor.

Das Management des Unternehmens hat sich entschieden, die Supply Chain neu zu restrukturieren. Intern wurden die vier Produktionsstandorte in vier Kompetenzzentren umgewandelt, die jeweils für klar zugewiesene Produkte exklusive Entwicklungskompetenz hatten und Hauptverantwortlich für die Produktion dieser Produkte waren. Dennoch gab es für jedes Produkt an mindestens einem zweiten Standort Produktionstechnologien, um Kapazitätsengpässe abfangen zu können und die

Flexibilität zu erhöhen. Mit dieser Umverteilung einher ging eine grössere Einkaufsmacht durch stärkere Bündelung des Materialbedarfs, aber auch die Möglichkeit einer stärkeren Einbindung von strategischen Entwicklungs- und Produktionspartnern. Durch die klare Aufteilung des Produktportfolios konnten sich die jeweiligen Standorte voll auf das zugewiesene Produktspektrum konzentrieren und langfristige, auf wenige Produkte konzentrierte Partnerschaften eingehen. Zusätzlich wurde eine erhöhte Preisstabilität am Absatzmarkt erreicht, da sich die einzelnen Standorte nicht mehr gegenseitig konkurrenzierten. Wenn aktuell ein Preiskampf besteht, so mit externen Anbietern. Diese Veränderungen bilden zudem die Grundlage für die strategische Neuausrichtung, bei welcher das Unternehmen anstrebt, ihre traditionelle Stärke als Innovator wieder aufzubauen.

5. Zusammenfassung

Die Analyse der strategischen Ausrichtungen und der verwendeten Verbesserungsprogramme zeigt, dass sich die Strategien und Vorgehensweisen in angespannten und guten Wirtschaftslagen zwar unterscheiden, dass aber in jeder Wirtschaftslage erfolgreiche Strategien für den Schweizer Standort existieren. Die Resultate lassen vermuten, dass das Management in einer guten Wirtschaftslage ein höheres Risiko in Kauf nimmt und mehrere strategische Differenzierungsfaktoren gleichzeitig anstrebt. In angespannter Wirtschaftslage erscheinen diejenigen Strategien zielführend, welche klarere Foki setzt. Somit können die Verbesserungsprogramme auf die Erfüllung einzelner Differenzierungsfaktoren konzentriert werden. Wesentlich für den Erfolg ist, dass die Fähigkeiten und Massnahmen zur Erreichung der Differenzierungsfaktoren auf die strategischen Ziele ausgerichtet sind.

6. Literatur

- [1] Pümpin, Cuno; Amann, Wolfgang. (2005): SEP - Strategische Erfolgspositionen: Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen, Haupt Verlag, Bern.
- [2] Deflorin, Patricia. (2010): Umsetzung hybrider Produktionsstrategien. SVH, Saarbrücken.
- [3] Scherrer-Rathje, Maïke; Boyle, Todd. A.; Deflorin, Patricia. (2009): Lean Take Two! Reflections from the second attempt at lean implementation, Business Horizons, Vol. 52, pp. 79-88.