

## Die Jahre der Veränderungen finden jetzt statt!

Erschienen: Einkauf/Materialwirtschaft/Logistik EML September 1995 Nr. IX-95

Verfasser: Christoph Kay und Peter P. Acél, Dr. sc. techn. ETH

### (Heraus-) Forderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schweizer Wirtschaft

Die herausfordernde Aufgabe von uns allen, Unternehmern, Führungskräften und MitarbeiterInnen ist es, die Zukunft erfolgreich zu gestalten. Weltweite Vernetzungen senken die Kommunikationskosten, fördern die globale Nachfrage der Märkte und vereinfachen die Mobilität exportorientierter Unternehmen. Die Beschleunigung des technologischen Wandels und die damit verbundene Kurzlebigkeit der Produkte stellt laufend neue Anforderungen an unser Können und Wissen. Hightech-Produkte zeichnen sich durch einen abnehmenden materiellen Wertanteil und einem zunehmenden Anteil an qualifizierter Dienstleistung aus. [1]

### Herausforderungen unserer Zeit

Die Schweiz ist mit Blick auf die Bevölkerungszahl eine kleine Nation, aber aufgrund der Produktivität und Qualifikation der Arbeitskräfte, der Flexibilität der Unternehmen sowie der politischen, sozialen und wirtschaftlichen Stabilität ein weltweit führender Wirtschaftspartner. Dank der Flexibilität der Schweizer Exportindustrie, die mit Geschick immer wieder neue Marktnischen aufspürt, wurde im Rezessionsjahr 1993 dank einer realen Zunahme der Ausfuhren die Konjunktur vor einem grösseren Einbruch bewahrt. [2] Besonders auffällig war die starke Zunahme der Warenlieferungen in aussereuropäische Länder, wie z.B. die stark expandierenden süd- und ostasiatischen Staaten sowie Amerika.

Diese positive Standortbestimmung darf uns nicht die Augen vor den negativen Trends einer abnehmenden Konkurrenzfähigkeit der Schweiz im internationalen Umfeld verschliessen. In dem jährlich erstellten Konkurrenzvergleich des International Institute for Management Development (IMD) verschlechterte sich 1994 der seit 5 Jahren belegte 2. Rang für die Schweiz um 4 Plätze (heute 6. Rang). [3] Herr Dr. F. Fahrni, Präsident der Konzernleitung des Sulzer-Technologiekonzerns, interpretierte die zwei sich massiv verschlechterten Detailergebnisse des neuesten World Competitiveness Report Ende Januar 1995 am SBG-Unternehmer-Apéro in Zürich [4] folgendermassen:

1. Die Schweiz hat massiv an ihrer internationalen Konkurrenzfähigkeit abgenommen. Zum einen ist es die Folge des EWR-Neins und weiterer negativer Abstimmungen in der Schweiz, und zum anderen ist es unser immer noch verfilzter und kartellistischer Binnenmarkt.
2. In der Beurteilung Unternehmertum und Innovation positioniert sich die Schweiz lediglich auf dem 14. Rang, was für unser exportorientiertes Land unbefriedigend, ja beängstigend ist. Herr Dr. F. Fahrni kritisiert deshalb auch nicht zu Unrecht die in der Wirtschaft zu beobachtende Kultur des gesättigten Bewahrens und es Rückwärtsblickens, anstelle von Innovationsfreudigkeit und wirtschaftlicher Dynamik mit intelligenter Risikobereitschaft. Die Weltbank beurteilt in ihren 1993 verfassten Szenarien die Länder USA, Schweiz, Japan, Deutschland und Kanada als zurzeit noch herausragend konkurrenzfähig. Im nächsten Jahrzehnt werden die erwähnten Länder aber ihre Spitzenreiterrolle bis zur Mittelmässigkeit verlieren. Die zukünftigen Gewinner sollen die asiatischen Staaten, angeführt von Korea, sein. [5] Analog wie in jedem wirtschaftlichen geführten

Unternehmen der finanzielle Erfolg gemessen wird, beurteilt auch die Weltbank die Konkurrenzfähigkeit eines Landes anhand dessen Potenzialen. In der Standortbestimmung vergleicht die Weltbank die verfügbaren Ressourcen wie Kapital, Ausbildung, Gesundheit der Bevölkerung, Kommunikationsnetze und Transportkapazitäten sowie die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft. Die Zukunftsprognosen werden anhand der geplanten Investitionen zu Erhaltung und Verbesserung der bestehenden Ressourcen sowie einer Wachstumsentwicklung aufgrund heutiger Zahlen in den Bereichen Einkommen, Firmenumsätze, Produktivität und Export ausgedrückt. Die kritische Betrachtung solcher Studien macht Sinn, sind sie doch ein Hinweis auf das Resultat aller Leistungen der erwerbstätigen Bevölkerung im untersuchten Land.

Erfolgreiche Unternehmensleistungen werden von deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet. Ob sich die düsteren Prognosen der Weltbank verwirklichen werden oder nicht, hängt vom Willen und Engagement ab, wie die anstehenden Herausforderungen angegangen werden. Die Erhaltung der Industriearbeitsplätze hängt einerseits von den positiven, politischen Randbedingungen ab, aber auch von innovativen Produkten, die den Kundenbedürfnissen entsprechen und effizient und qualitativ einwandfrei produziert werden.

Mit welchen neuen oder veränderten Entwicklungen müssen sich ausserdem die Unternehmen jetzt und in Zukunft auseinandersetzen? Der Ruf nach immer besseren und billigeren Produkten ertönt ebenso, wie die Forderung nach »modernerer« oder teilweise auch »modischen« Angeboten, also nach einem zunehmend schnelleren Wechsel. Dies führt zunächst zu einer Verkürzung der Produktlebenszyklen bei gleichzeitiger Verlängerung der Produktentwicklungszeiten (Zeitschere). Der Zwang, sich vorteilhaft von den Konkurrenten zu unterscheiden, lässt einen Innovationsdruck entstehen. Immer weniger sind die eigentlichen Innovatoren und die erfolgreichen Auswerter in der gleichen Organisation. Mit Erfolg operieren dynamische Unternehmen im Fernen Osten, während hiesige Unternehmen sich einseitig auf Kostenreduktions- und effizienzsteigernde Projekte konzentrieren. Einerseits ist die Schweizer Wirtschaft, die 40% der produzierten Güter im Ausland verkauft, stark von der Wettbewerbsfähigkeit seiner Produkte und Leistungen abhängig. Andererseits kann der Erhalt der Arbeitsplätze nur mit Wissensvorsprung in Entwicklung und Anwendung moderner Technologien gesichert werden. Der Zugriff auf gut ausgebildete Arbeitskräfte ist eine wichtige Anforderung an die Schweizer Konkurrenzfähigkeit.

An die Auslagerung standardisierter, arbeitsintensiver Tätigkeiten in »Low Cost Countries« haben wir uns bereits gewöhnt. Solche Global-Sourcing-Konzepte stellen zwar hohe Anforderungen an die Einkäufer und Logistiker der Unternehmen, fördern aber nicht die Wertschöpfung der Schweizer Wirtschaft. Wie die Konkurrenzfähigkeit dennoch erhalten werden kann, zeigen positive Resultate bei ABB. Herr David de Pury, Co-Präsident des Verwaltungsrates der ABB, berichtet in seinem Referat am 4. Zürcher Wirtschaftsforum über Erfahrungen beim Entwickeln einer neuen Gasturbine. Die neue Generation dieser Turbine wurde in Rekordzeit (4 Jahre) von 100 Spezialisten aus 20 Nationen aus Entwicklung, Forschung und Vertrieb konstruiert. [6] Erfolgreiche Unternehmensleistungen werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet.

### **Strategie und Auftrag der Unternehmung**

Seit Jahren verlagert sich der Arbeitsplatzstandort Schweiz vom Industriesektor zum Dienstleistungssektor. Heute arbeiten ungefähr zwei Drittel der Erwerbstätigen in Service- und Dienstleistungsbetrieben und ein Drittel in der Industrie. Die Ausrichtung und Profilierung der Unternehmen haben sich verändert. So suchen zum Beispiel Dienstleistungsbetriebe ihre Chancen in der individuellen Kundenbetreuung und Industriebetriebe

in der auftragsspezifischen Fertigung, angereichert mit Dienstleistungen. Grosse Unternehmen verfolgen in ihren Programmschwerpunkten Kundenzufriedenheit, ganzheitlich qualitative und effiziente Leistungen, partnerschaftliche Lieferantenverhältnisse, zufriedene Mitarbeiter sowie Kapitalgeber. Der vorher erwähnte Verdrängungskampf und die steigenden Anforderungen der Kunden zwingen die Unternehmen, sich zu spezialisieren und sich auf Kernprodukte zu konzentrieren. Zu komplex und anspruchsvoll sind die einzelnen Branchen geworden, sodass eine breite Diversifikation kaum erfolgreich, sprich konkurrenzfähig und rentabel bearbeitet werden kann. Die Unternehmen konzentrieren sich auf Kernprodukte, optimieren laufend ihre Leistungen und kooperieren mit weiteren spezialisierten Lieferanten. Die vertiefte Beherrschung von Fachgebieten und Marktsegmenten kann nur mit einer gut ausgebildeten Belegschaft umgesetzt werden. Dieser Strategiewandel hat also auch Auswirkungen auf die geforderten Fähigkeiten der Fachkräfte. Gravierende Wettbewerbsvorteile müssen durch Qualitätssupport und Produktdifferenzierung erarbeitet werden.

### **Anforderungen an Mitarbeiter und Organisation**

Im globalen Wettbewerb haben nur jene Aktivitäten in der Schweiz eine Chance auf langfristigen Erfolg, welche die vorhandenen Stärken nutzen. Gemäss einer Studie des Columbia Journal of World Business sind die Stärken des Industriestandortes Schweiz die verfügbaren Kapitalreserven zu bevorzugten Zinsen, die günstigen Steuern, die hohe Produktivität und Ausbildung der Erwerbstätigen, die innere Stabilität und die harmonischen Beziehungen zum Ausland. [7]

Um diese Stärken positiv zu nutzen, benötigt es auch einen entsprechenden Freiraum für Ideen und die Bereitschaft, frühzeitig Geld, Zeit und Aufmerksamkeit in innovative Mitarbeiter zu investieren. Innovativität beinhaltet auch automatisch ein Risiko von Fehlinvestitionen.

Als Antwort auf die neuen wettbewerblichen Anforderungen kennen wir heute bereits eine Flut neuer Managementtrends wie Lean Management, total Quality Management, Simultaneous Engineering oder Kaizen sowie Virtuelle Organisation oder Business Process Reengineering. Wesentliche Grundsätze verbinden diese Managementtechniken wie:

- Kundenorientierung
- Reduktion von Hierarchien
- Teamarbeit
- Prozessorientierung
- ein umfassendes Qualitätsverständnis
- hohe Anforderungen und die fachliche und soziale Qualifikation der Mitarbeiter

Mit der Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens werden der Belegschaft Chancen und Risiken besser bewusst gemacht. Die damit aber auch verbundene erweiterte Einbindung in die Problematiken der Unternehmung, fordern generelle unternehmerische Kenntnisse. Das Engagement für die Ausbildung ist wichtiger denn je. Wenn wir von der Zukunft des Werkplatzes Schweiz sprechen, müssen wir auch von der Aus- und Weiterbildung als Schlüssel der Zukunft sprechen. Dies gilt nicht nur für die Jungen sondern auch für alle arbeitenden Menschen in der Schweiz. Die hohe Ausbildung unserer Bürgerinnen und Bürger ist ein traditioneller und überaus wertvoller Standortvorteil. Wir dürfen ihn uns nicht wegnehmen lassen. Gut ausgebildete Mitarbeiter sind der beste Garant für eine konkurrenzfähige Wirtschaft und damit für die Arbeitsplatzsicherung in der Schweiz. Mit einer zeitgemässen Ausbildung sichert sich darüber hinaus jeder einzelne seine persönliche Arbeitsmarktfähigkeit.

### Mitarbeiter-Profile

Wenn die Behauptung des bekannten amerikanischen Wirtschaftsexperten und Unternehmensberater Peter Drucker stimmt, dass Wissen das einzig bedeutungsvolle Betriebsvermögen sei, so haben viele Unternehmen, speziell in den westlichen Industriestaaten grosse Probleme. Analog einer japanischen Study von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi von der Universität Hitotsubashi [8] ist im Kampf um Wettbewerbsvorteile die Fähigkeit neues Wissen zu kreieren wichtiger als optimale Produktionsprozesse. Im Gegensatz zu unserer Definition von Wissen, in Form von Zahlen, Fakten und Techniken, reden die beiden japanischen Akademiker vom Wissen, das stillschweigend in den Köpfen der Mitarbeiter steckt. Sie geben auch an, wie sie sich eine Verbesserung der Situation vorstellen könnten. Damit viele der vorhandenen Erfahrungen ausgetauscht werden, empfehlen sie, erstens die Organisationen aus wechselnden flexiblen Teams zu bilden. Zweitens, ein grosser Teil des »stillschweigenden« Wissens steckt direkt an der Basis, wo die Produkte und Leistungen erarbeitet werden. Die direkten Vorgesetzten wie Abteilungsleiter, Werkstattmeister, Vorarbeiter usw. kennen deren Probleme und Anliegen und müssen geschult und trainiert werden, diese in geeigneter Form an die Geschäftsleitung weiterzugeben.

Zur interessanten Herausforderung werden diese und andere Ideen, die eine Einbindung aller Kräfte und Stärken anstreben. Hierfür benötigt es Voraussetzungen wie eine offene kommunikative Unternehmenskultur mit dem Willen zu Veränderung sowie qualifiziert aus- und weitergebildete Mitarbeiter, die einerseits das System als Ganzes begreifen und andererseits ihr Spezialwissen ins Team einbringen können.

»Wer rastet, rostet«, sagt der Volksmund. Unsere aktuelle Umwelt verändert sich heute so schnell, dass ohne Eigeninitiative und Flexibilität keine Rennen mit der Konkurrenz gewonnen werden.

### Referenzen

- [1] Vgl. Paul Huber, Schweizerischer Bankverein: »Produktionsfaktor Bildung«, Monatszeitschrift »Der Monat«, 7-8/95, Titelgeschichte Berufsbildung
- [2] Vgl. Schweizerische Kreditanstalt: »Schweiz: Aufstieg aus dem Konjunktural«, Monatszeitschrift »Bulletin«, 9-10/94, Perspektiven 95
- [3] Vgl. International Institute for Management Development (IMD) erstellt seit bald 20 Jahren eine World Competitiveness Report der 44 wichtigsten Industrienationen. Bewertet werden die vorhandenen Rahmenbedingungen (Assets) und deren Einflussfaktoren wie Prozesse, Haltung und Leistung der Wirtschaft. Der Erfolg wird gemessen an den Faktoren Marktanteil, Gewinn, Wachstum und Dauerhaftigkeit.
- [4] Vgl. Dr. F. Fahrni, Präsident der Konzernleitung, Sulzer-Technologiekonzern: »Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz – Gedanken zu Zukunft als Wirtschaftsstandort«, UBS Economic Focus, 7/95, gekürzte Fassung des Referats am SBG-Unternehmer-Apéro Ende Januar 1995
- [5] Vgl. UBS North America and Group economic Research: »Competition among Nations«, UBS International Finance, 8/94
- [6] Vgl. David de Pury, ABB: »Forschung- und Innovationskultur: Kern jeder erfolgreichen Unternehmensstrategie«, io Management-Zeitschrift, 6/95, Auszug eines Referates am 4. Zürcher Wirtschaftsforum vom 28.3.95 an der ETH Zürich
- [7] Vgl. Edwin Ruhli und Stefan Schuppisser, Columbia University Graduate School of Business: »Switzerland and its Industry in International Competition«, Columbia Journal of World Business, 12/94
- [8] Vgl. Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi von der Universität Hitotsubashi/Japan: »The Knowledge-Creating Company«, Oxford University 1995, How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation