



Wettbewerbsfähigkeit des St.Galler Gewerbes



Gewerbe Stadt St.Gallen, 29.08.2011, 17.00 Uhr
Prof. Dr. Lukas Scherer



NZZ Online, 18. Juli 2011 10:18:00

Schweizer Firmen als grosse Verlierer der Schuldenkrise

Starker Franken macht viele Gewinnprognosen von Anfang Jahr zu Makulatur

Schweizer Unternehmen sind nach einem deutschen Zeitungsbericht die grossen Verlierer der Schuldenkrise im Euroraum und in den USA. Die Aussichten auf stark steigende Gewinne zu Jahresbeginn verwandelten sich wegen des starken Frankens ins Gegenteil.

(SDA/DPA)

Analysten internationaler Finanzhäuser rechnen laut einem Bericht der deutschen Zeitung «Handelsblatt» damit, dass die Nettogewinne der 20 grössten Schweizer Unternehmen in diesem Jahr um 1,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr sinken. Anfang des Jahres hätten die Branchenbeobachter noch ein Plus von 11,4 Prozent vorausgesagt.

Ein ähnlicher Verfall der Gewinne zeichne sich sonst nur bei den griechischen Unternehmen ab, schreibt das «Handelsblatt» in der Montagausgabe weiter.

Weil Anleger weltweit den Franken als Fluchtwährung bevorzugten, ist die Währung gegenüber dem Dollar und dem Euro so viel wert wie noch nie. In zwölf Monaten stieg der Franken gegenüber dem Euro um rund 20 Prozent. Damit sind die Produkte der exportorientierten Schweizer Firmen oftmals zu teuer und nicht mehr konkurrenzfähig.



Ablauf

- Definitionen und Begrifflichkeiten
- Verschiedene Formen von Expansion
- Umsetzungsmöglichkeiten von Wachstumsstrategien
- Schutz der Heimmärkte: EU – Flankierende Massnahmen
- Voraussetzungen für eine Expansion ins Ausland
- Erfolgsfaktoren und Stolpersteine
- Internationale Expansionsstrategie für mittelständische Unternehmen



Definition

- **Wirtschaftliche Expansion** bedeutet Aufschwung
- Unterschiedliche Gesichtspunkte von Expansion im Unternehmen:
 - **Neue bzw. andere Märkte erschließen**
 - Mitarbeiterzahl erhöhen
 - Neue Filialen eröffnen
 - Steigende Marktanteile
 - Neue Produkte
 - Neue Investitionen





Formen der Expansion

- **Organische Expansion**
 - Mitarbeiterzahl erhöhen
 - Produktionsflächen erweitern
 - Neue Niederlassungen (Vertrieb, Produktion, F&E) eröffnen
- **Anorganische Expansion**
 - Übernahme (M&A)





Formen der Expansion

- ***greenfield expansion:***
 - Investition "auf der grünen Wiese", d. h. Gebäude müssen gebaut werden, evtl. muss auch Infrastruktur (Strassenanbindung, Parkplätze, etc.) angelegt werden
- ***brownfield expansion:***
 - Investition auf einem Grundstück mit oder ohne Gebäude, das ehemals noch wirtschaftlich genutzt wurde und zur Neunutzung bereitsteht. Umbau-/Neubaumassnahmen oder Sanierungen können hierzu nötig sein. Das Gelände kann durch die frühere Nutzung umweltbelastet sein.
- ***greyfield expansion:***
 - Investition auf einem verlassenen Grundstück, welches bereits bebaut ist. Des Weiteren besteht bereits im Wesentlichen eine Infrastruktur (Straßenanbindung, Parkplätze, Kanalisation, etc.). Es liegen keine Umweltbelastungen vor (Bodenkontamination, etc.), die zunächst saniert werden müssten.



Umsetzungsmöglichkeiten der Wachstumsstrategie

- Marktführerschaft
 - Follower-Strategien
 - Preisführerschaft
 - Kostenführerschaft
 - Innovationsführerschaft
 - Technologieführerschaft
 - Kompetenzführerschaft
 - Imageführerschaft
-
- Erlaubt ist, was Erfolg hat
 - Eine Wachstumsstrategie **muss nicht zwangsläufig** mit einer **Expansion in neue Märkte** verbunden sein





EU – Flankierende Massnahmen

- Arbeitsmarktliche Massnahmen im Zuge des freien Personenverkehrs
- **Einhaltung von minimalen Lohn- und Arbeitsbedingungen** gemäss den entsprechenden ausländischen Vorschriften
- **Schutz** von Erwerbstätigen im Ausland und von der Schweiz entsandten Arbeitnehmenden (Lohn Dumping)





Voraussetzungen für eine Expansion ins Ausland

- **Abwarten bis zum richtigen Zeitpunkt (Geduld)**
- **Geeignete Personen, wie lokale Mitarbeiter mit Netzwerk**
- **Aufbau von Marktwissen vor der Expansion**
- **Besitz der Mehrheit und damit Entscheidungsmacht**
- **Funktionierendes Netzwerk**
- **Realistische Einschätzung der Zeitvorstellungen**



Voraussetzungen für eine Expansion ins Ausland

- **Verlässliche Partner**
- **Lokales Netzwerk als Schlüsselfaktor**
 - **Persönliche Beziehung zu Kontaktperson**
 - **Erfahrung im jeweiligen Markt**
 - **Unter Umständen technologische Kenntnisse**
- **Realitätsnahe Berechnungen und Planung der Business-Cases (kein unbegründeter Optimismus)**
- **Bereitschaft zum Aufbau einer eigenen Kultur und den notwendigen Investitionen**

Eurospots: Deutschland

- Falscher Optimismus
- Einplanung von genügend Zeit für Knüpfung von ersten Kundenkontakten
- Nebenkosten (bspw. Zoll und Zusatzabgaben)
- Balance zwischen lokalem Management und zentraler Steuerung
- Interkulturelle und sprachliche Differenzen

Werberhetorik

Werbelandschaft

Spotentwicklung

Diskursstruktur





Internationale Expansionsstrategie für den Mittelstand - Auslöser

- Rückgängige Volumen in einzelnen Marktsegmenten im Heimmarkt
- Verteidigung der Marktposition im Inlandsmarkt
- Ausbau des Exports
- Erschliessung von Wachstumspotentialen in internationalen Märkten

→ Tendenzen zwingen mittelständische Unternehmen,
ihre Wettbewerbsstrategie zu überdenken!



Internationale Expansionsstrategie für den Mittelstand - Startüberlegungen

- Bewältigung derartiger Vorhaben aus eigener Kraft als Herausforderung für mittelständische Unternehmen
 - Interne Widerstände
 - Hohes Investitionsvolumen
 - Notwendige Veränderungsbereitschaft nicht bei allen Mitarbeitern sofort abrufbar
- Eigene Schlagkraft/Bindung der Ressourcen
 - „Beste Ressourcen“ sind begrenzt
- Eingehen von Partnerschaften
- Beanspruchung externer Beratung





Expansionsstrategie 1



Absichtserklärung des Top-Managements



**Sensibilisierung & Commitment
der Mitarbeiter**



Business Analyse



Internationale Expansionsstrategie für den Mittelstand

- Vorgehen /1

- Erste Schritte eines integrierten Internationalisierungsprozesses
 - Absichtserklärung des Top-Managements
 - Sensibilisierung der Mitarbeiter
 - Schilderung grober Zielsetzungen und Motivation
 - Positionierung des Vorhabens innerhalb des Unternehmens
 - Beginn des Veränderungsprozesses
- Business Analyse
 - Ist-Analyse des Unternehmens und seinem Umfeld
 - Chancen und Risiken des allgemeinen und spezifischen Umfelds
 - Stärken-Schwächen-Analyse des Unternehmens
 - → Erkenntnisse geben Hinweise auf mögliche strategische Erfolgspositionen
 - SWOT-Analyse (interne Ressourcen und externe Chancen) und anschließende Ermittlung der Schlüsselfaktoren der Internationalisierung



Expansionsstrategie 2

Begleitendes Change-Management



Strategische Planung

(window of opportunity)



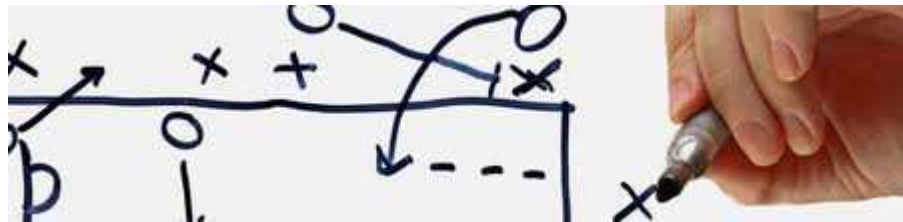


Internationale Expansionsstrategie für den Mittelstand - Vorgehen /2

- Begleitendes Change-Management
 - Wirksamkeit der Prozessveränderungen
 - Einbezug von Mitarbeitern, die am meisten von Veränderungen der Internationalisierung betroffen sind
 - Akzeptanz und Commitment erzeugen
 - Harmonisierung der Unternehmenskultur mit der Internationalisierungsstrategie
 - Bereitschaft für „window of opportunity“
- Strategische Planung
 - Strategiefindung und Strategieformulierung
 - Ermittlung der strategischer Erfolgsposition
 - Kompatibilität zum Unternehmen (Corporate Identity, Kundenanforderungen, Fähigkeit des Managements zur erfolgreichen Umsetzung)

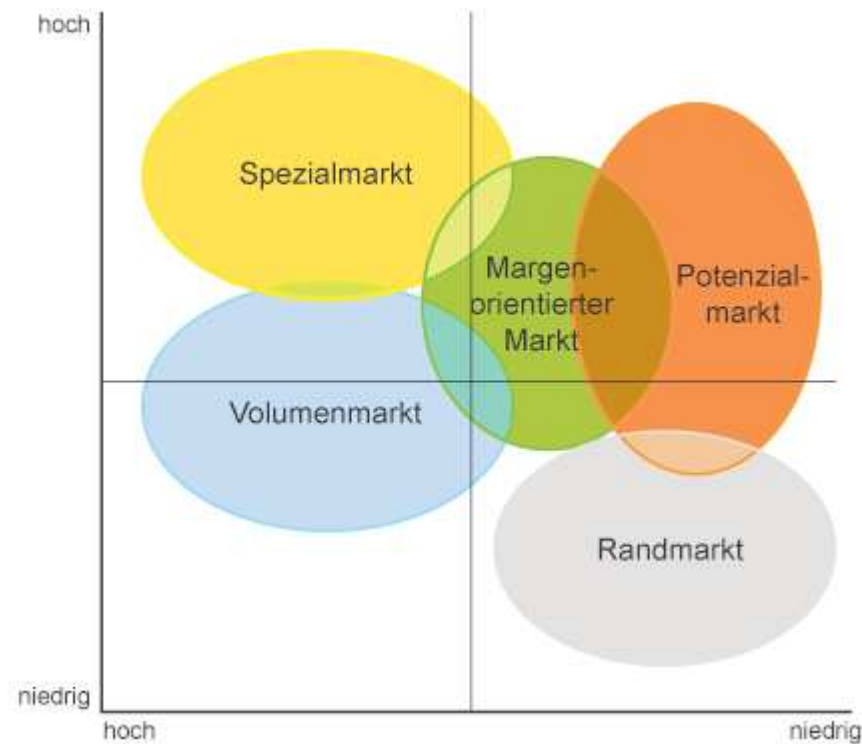


Expansionsstrategie 3



Strategische Stossrichtungen

Zielsystem





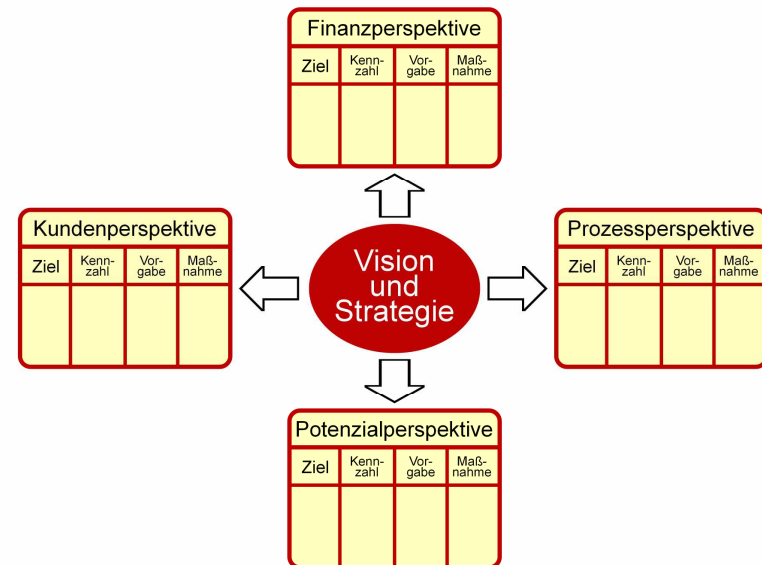
Internationale Expansionsstrategie für den Mittelstand

- Vorgehen /3

- Strategische Stossrichtungen
 - Definition der Intensität des internationalen Engagements
 - Ressourcenpotentiale, Konkurrenz zwischen nationaler und internationaler Marktbearbeitung
- Zielsystem
 - Veränderte Zielsetzungen sollen das Unternehmen erfolgreicher positionieren basierend auf den Erkenntnissen der Business-Analyse
 - Definition der wichtigsten Ziele und Subziele
 - Als Stossrichtung und zur Verbesserung der Wirkung
 - Zeitbezug und Benennung der Verantwortlichen
 - Balanced Scorecard als Hilfsmittel zur Umsetzung eines Zielsystems und zur Formulierung von Unterzielen

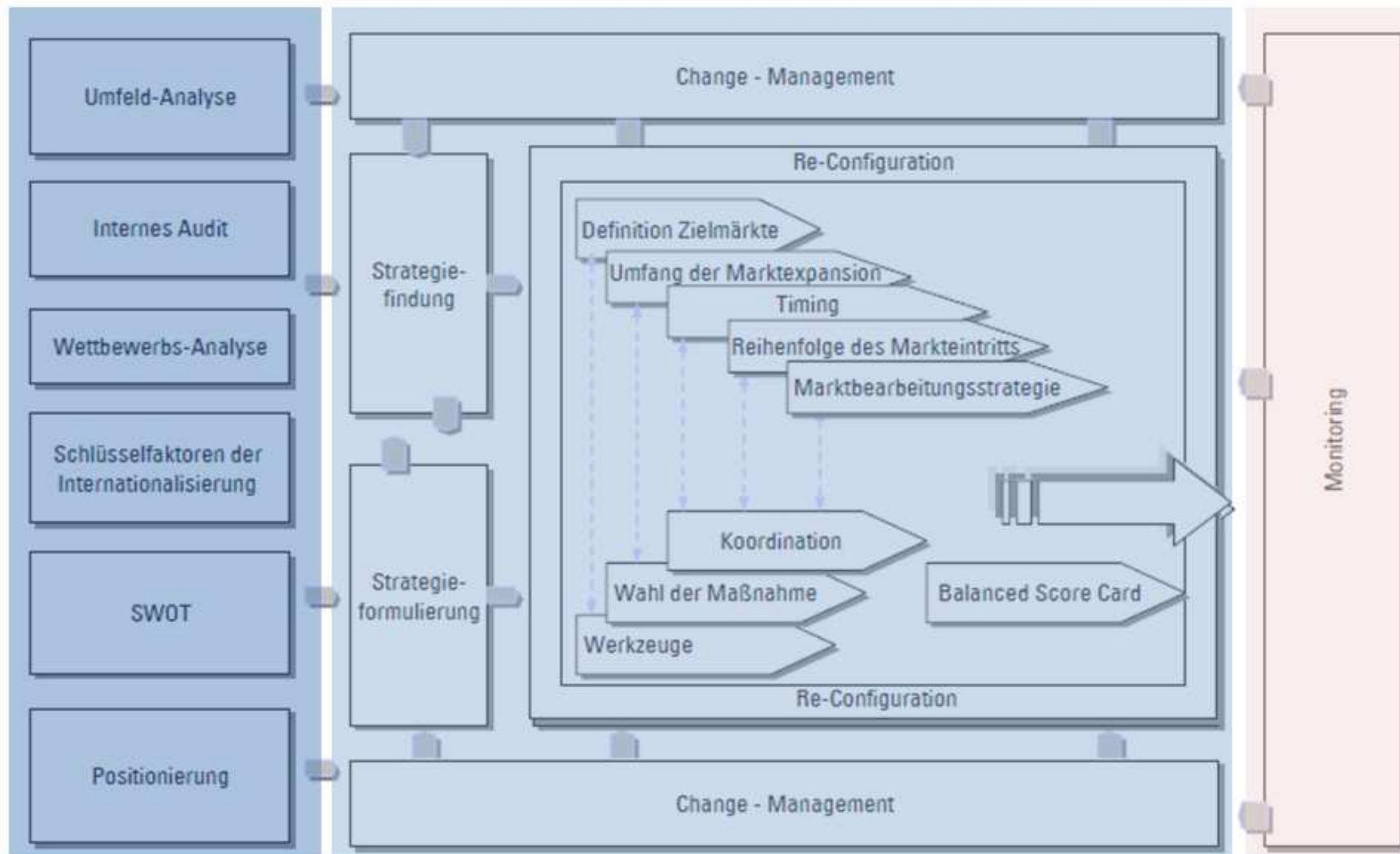
Internationale Expansionsstrategie für den Mittelstand

- Die Balanced Scorecard (BSC)
 - ermöglicht effektives Controlling
 - dient der Klärung und Übersetzung von Vision und Strategie in konkrete Aktionen im Unternehmen und den Auslandsmärkten
 - dem Kommunizieren und Verbinden strategischer Ziele mit Massnahmen
 - dem Aufstellen von Plänen
 - dem Formulieren von Vorgaben
 - dem Abstimmen von Initiativen und der Verbesserung des Feedbacks und des Lernens im Internationalisierungsprozess





Internationale Expansionsstrategie für den Mittelstand



(Sachse, 2001)



Internationale Expansionsstrategie für den Mittelstand - Handlungsempfehlungen

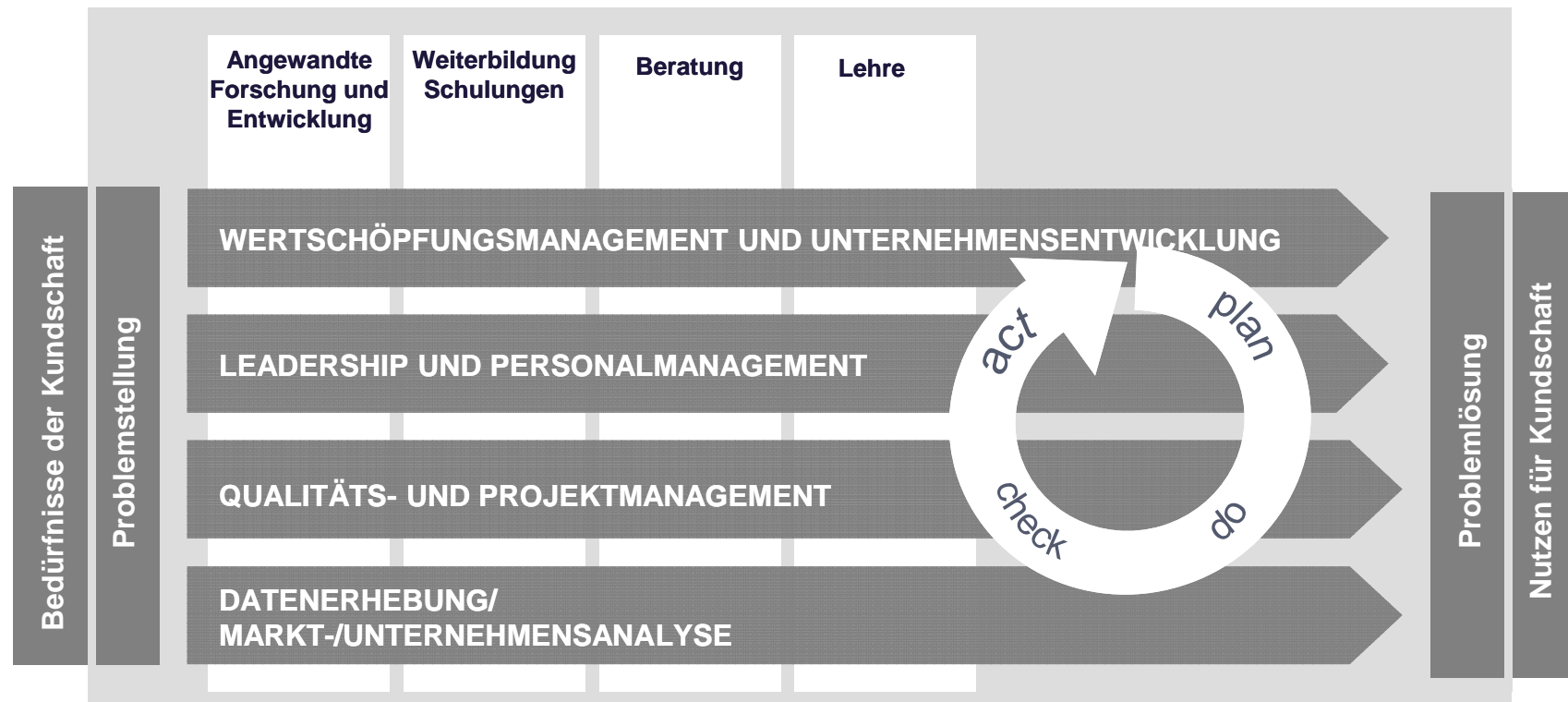
- Stetige Anpassungen und Monitoring
- Kontinuierliche Verbesserung
- Systematische und methodisch gestützte Vorgehensweise ersetzt häufig qualitative, intuitive und subjektive Methoden
- Branchenspezifische und unternehmensspezifische Besonderheiten kritisch überdenken und berücksichtigen

*→ Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie ist ein kreativer Prozess, der bis auf die Wurzeln des Unternehmens zurückgeht und über die Entwicklung einer strategischen Erfolgsposition ganzheitlich eine Kulturveränderung zur Folge haben soll
(Sachse, 2001)*



IQB-FHS

Das IQB-FHS ist das ostschweizerische Kompetenzzentrum für Wertschöpfungsmanagement.





Dienstleistungen IQB-FHS

- Zufriedenheitsanalysen (Kunden, Mitarbeiter, Einwohner, Patienten, Hotelgäste, etc.)
- Betreuung und Moderation von Erfahrungsaustauschgruppen (Treuhand, Transporte)
- Marktforschung und Marktabklärungen



Ihr Referent

Prof. Dr. Lukas Scherer

Institut für Qualitätsmanagement und
Angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS
Teufener Strasse 4
9000 St. Gallen

Telefon +41 71 228 63 33
Fax +41 71 228 63 34
iqb@fhsg.ch