

**Rupert Hasenzagl**

Professor Industrielles Management  
AKAD University Private Hochschule  
Stuttgart  
rupert.hasenzagl@akad.de

## Die Falle der besten Mausefalle

### Strategische Positionierung von Produktionsunternehmen

Produktionsunternehmen weht ein rauer Wind um die Nase. Die Frage ist, wie sich diese Unternehmen strategisch positionieren können, um bei den oft problematischen Rahmenbedingungen langfristig erfolgreich zu sein. Ziel der Arbeit ist es, zuerst anhand konzeptioneller Überlegungen die Möglichkeiten von strategischen Positionierungen aufzuzeigen. Danach werden empirische Ergebnisse präsentiert, die Verbesserungspotenzial in der Managementpraxis hinsichtlich der Schärfung der Positionierung vermuten lassen.

#### Einleitung

Produktionsunternehmen in Europa stehen unter Druck. Egal ob kleine, mittelständische oder Großunternehmen, sowohl die Standortfaktoren als auch die Entwicklungen innerhalb der meisten produzierenden Branchen werden als schwierig geschildert.<sup>1</sup>

Insbesondere kleine und mittelständische, aber auch regional tätige Großunternehmen können oft nur in geringem Ausmaß die Chancen der Globalisierung nützen, sie geraten durch die globale Konkurrenz eher unter Druck. Aber auch Entwicklungen innerhalb vieler produzierender Branchen machen den Unternehmen das Leben schwer: Steigende Fixkosten, starke Dynamisierung und Reifeerscheinungen in vielen westeuropäischen Marktsegmenten sind nur einige Faktoren, die vielen Produktionsunternehmen zusetzen. Mit kurzfristigen operativen Maßnahmen, die sich meist auf Kostensenkungen durch Lagerabbau, MitarbeiterInnenfreisetzung und kostenorientierten Prozessoptimierungen beschränken, sind die langfristigen Entwicklungen im Umfeld und in der Branche nicht zu bewältigen. Gegen die massiven Umfeld- und Branchenveränderungen sind Maßnahmen auf strategischer Ebene erforderlich. Im Wesentlichen geht es dabei um die Frage, wie diese Produktionsunternehmen bei den

bestehenden Standort- und Branchenbedingungen zukünftige Erfolgchancen generieren und aufrechterhalten können. Eine erfolgreiche Beantwortung dieser zentralen Fragestellung des strategischen Managements entscheidet über das langfristige Überleben in vielen Branchen.

Ziel dieser Arbeit ist, praxistaugliche Konzepte des strategischen Managements kurz zusammenzufassen und Möglichkeiten der strategischen Positionierung von Produktionsunternehmen aufzuzeigen. Zur Analyse dieser Fragestellung werden zuerst die zentralen Begriffe definiert und Möglichkeiten zur Generierung von Erfolgspotenzialen vorgestellt. Danach wird die Frage diskutiert, wie sich Unternehmen in der Praxis typischerweise tatsächlich positionieren. Dabei wird sowohl auf die Literatur, als auch auf erste Hypothesen die aus Befragungen von ManagerInnen gebildet wurden, zurückgegriffen. Eine Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Praxis schließen die Arbeit ab.

## **Produktionsunternehmen und Strategie – eine erste Annäherung**

Produktionsunternehmen werden hier als Sachgüterhersteller verstanden. Darunter fallen Handwerks- bzw. Gewerbeunternehmen, oder – bei einer gewissen Größe und dem Einsatz von Spezialmaschinen mit höheren Fixkostenanteilen und geringerer Flexibilität<sup>2</sup> – Industrieunternehmen. Diese etwas trockene Definition impliziert einige Spezifika von Produktionsunternehmen. Sie sind – sieht man von Ausnahmereisnerungen ab – durch langfristig in der Fertigung gebundenes Kapital und einer beschränkten Flexibilität hinsichtlich des quantitativen und qualitativen Produktspektrums charakterisiert. Hier sind schon erste Indikatoren für die Bedeutung einer Strategieerstellung für Produktionsunternehmen ersichtlich.

Außerdem gilt für viele Produktionsunternehmen, dass in der operativen Produktionsplanung ein „Polylemma“<sup>3</sup> zu meistern ist. Ziele seitens des Marktes (Lieferzeit, Liefertreue) sind konfliktär mit internen Zielen (Kapazitätsauslastung, niedrige Lagerstände). Diese Spannungsfelder konkretisieren sich in der Produktionsplanung (und -steuerung), spiegeln aber generelle Dilemmata zwischen externen Anforderungen (kurze Lieferzeiten bei hoher Liefertreue, Variantenvielzahl, kurze Produktlebenszyklen) und internen Zielen (Standardisierung, hoher Kapitalumschlag, hohe Auslastung, niedrige Lagerstände etc.) wider. Diese Zielkonflikte können nicht im operativen Management aufgelöst werden sondern brauchen ein ausgeprägtes strategisches Management.

Im Wesentlichen geht es in einer Strategie darum, dass sich derartige Unternehmen gut überlegen müssen, mit welchen Produkten bzw. Leistungen sie welche Marktsegmente in Zukunft bedienen möchten. Diese Überlegungen, *Potenziale* für (finanziellen) Erfolg in der Zukunft zu gestalten, bilden nach dem St. Galler Managementansatz den Kern des strategischen Managements. *Was* (welche Produktgruppen) *wo* (in welchen Marktsegmenten) angeboten werden soll, also welche Geschäftsfelder das Unternehmen in Zukunft betreiben möchte, ist der zentrale Teil der *Unternehmensstrategie*. *Wie* die Geschäftsfelder am Markt etabliert werden sollen wird häufig als strategische *Positionierung* bezeichnet.<sup>4</sup> Bei der strategischen Positionierung geht es im Wesentlichen darum, wie das Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen möchte.

### Wie wollen wir Wettbewerbsvorteile erreichen – die Positionierung

Das Erstellen einer *Unternehmensstrategie* wird in der Informationsbox 1 in einem Beispiel skizziert, im Folgenden wird darauf eingegangen, welche *Wettbewerbsposition* mit einem Geschäftsfeld angestrebt wird. Die ersten populär gewordenen Überlegungen zur strategischen Positionierung wurden von Porter<sup>5</sup> geliefert. Er sah die Möglichkeit, sich im Gesamtmarkt oder in einer Nische mittels Kosten oder mittels Differenzierung zu positionieren. Eine Positionierung mittels Kosten würde bedeuten, durch eine gute Kostenposition Wettbewerbsvorteile über den Preis erzielen zu wollen. Das hat wenig mit den ständigen Kostensenkungen aufgrund des empfundenen Preisdrucks zu tun, wie sie in vielen Unternehmen zu finden sind. *Kostenführerschaft* heißt, das ganze Unternehmen ist auf eine günstige Kostenposition ausgerichtet. *Differenzierung* heißt bei Porter, ein Produkt zu schaffen, das als einzigartig wahrgenommen wird.

Heute werden als strategische Positionierungsmöglichkeiten für die Geschäftsfelder eher Ausprägungen aus den Gruppen Kosten, Qualität und Zeit verwendet.<sup>6</sup> Unter Qualität werden dabei fast immer Qualitätsmerkmale des Produktes zusammengefasst. Nachdem aber nicht nur Qualität im Sinne von Fehlerfreiheit eine Positionierungsmöglichkeit darstellt, sondern auch Variantenzahl, technische Reife, technologische Basis und Anpassungsflexibilität bei den technischen Eigenschaften etc. sollte besser als inhaltliches Positionierungspotenzial „Produkteigenschaften“ anstelle Qualität verwendet werden.

Folgt man der ursprünglichen Logik von Porter, muss ein Unternehmen in dem widersprüchlichen Dreieck „Produkteigenschaften – Zeit – Kosten“ eine strategische Position beziehen, in dem Sinn, dass es in einem der drei Bereiche eine Führerschaft anstrebt. Wird dies nicht erreicht, spricht Porter von „zwischen den Stühlen zu sitzen“.<sup>7</sup>

Zwei Aspekte scheinen zum Verständnis dieses Konzeptes der strategischen Positionierung noch wichtig: Erstens heißt eine gewählte Positionierung in dem Dreieck nicht, dass die anderen zwei Möglichkeiten außer Acht gelassen werden können. Ist ein Unternehmen beispielsweise auf der inhaltlichen Ebene positioniert, muss sowohl die Lieferzeit als auch der Preis in einer bestimmten Bandbreite liegen. Es besteht nur die Chance, in einem funktionierenden Markt dem Preisdruck nicht ganz ausgeliefert zu sein und auch hinsichtlich Lieferzeit nicht im Spitzenfeld sein zu müssen. Ein zweiter wesentlicher Aspekt in diesem Zusammenhang ist, dass die Positionierung nicht nur an der Oberfläche der Organisation erfolgen darf, sondern tief in der Organisation verankert sein muss. Beispielsweise bedeutet eine Kostenführerschaft, dass in den Selbstverständlichkeiten der Organisation ein Kostenbewusstsein verankert ist. Kostenbewusstsein ist also Teil der Kultur und wird somit zu einer *Kernkompetenz*. Dies gilt auch für die anderen Positionierungen, allein durch operative Maßnahmen wird ein Produktionsunternehmen bspw. nicht zu einem wirklichen Zeitführer.

Ein ähnliches Problem einer nur oberflächlichen, operativen Positionierung<sup>8</sup> tritt auch auf, wenn Unternehmen die Veränderungen der kaufentscheidenden Faktoren (KEF) im Laufe des Geschäftsfeldlebenszyklus durch operative Maßnahmen nur bedingt ab-

bilden können.<sup>9</sup> Zu Beginn des Lebenszyklus sind eher Erfolgsfaktoren im Bereich (technische) Produkteigenschaften ausschlaggebend, in reifen Geschäftsfeldern kommt es häufig auf die Abdeckung von Kosten- und Zeitanforderungen an. Wie die neuere Diskussion im strategischen Management zeigt, fordert dies ganz andere Unternehmenstypen. Das „explorative“ Unternehmen hat eher Stärken bei den radikalen Produktinnovationen, ein „exploitatives“ Unternehmen zeigt Stärken bei der Ausbeutung von vorhergegangenen Produktinnovationen durch optimale Prozesse. Dieser Wechsel in der Grundausrichtung kann durch eine strategische Positionierung thematisiert und durch strategische Maßnahmen umgesetzt werden. Wer wiederum nur auf operativer Ebene versucht, ein auf technische Produkteigenschaften ausgerichtetes, exploratives Unternehmen durch operative Prozessoptimierung zu einem optimalen Prozessabwickler für reife Geschäftsfelder zu machen, sitzt zwischen den Stühlen und wird sich sehr schwer am Markt tun.

### **i Sollportfolio eines Anlagenbauers**

Die Grundgedanken bei der Erstellung einer Unternehmensstrategie sollen anhand eines Anlagenbauers kurz gezeigt werden. Das Maschinenbauunternehmen war seit 30 Jahren im Geschäftsfeld Anlagenbau tätig. Dabei wurden Fertigungsanlagen kundenspezifisch entwickelt, konstruiert und gebaut. Wesentliche dabei benötigte Komponenten (Werkzeugmaschinen und Logistikelemente) wurden selbst gefertigt. Das Unternehmen war über zwei Jahrzehnte mit diesem Projektgeschäft der kundenspezifischen Großanlagen bei Maschinenbauunternehmen (Geschäftsfeld 1) und im Automobilbau (GF 2, siehe Abbildung 1) sehr erfolgreich. Dann zeichneten sich aber Schwierigkeiten ab, das Geschäft war zwar immer noch finanziell (operativ) erfolgreich, aber das Wachstum der Märkte ging rapide zurück. Der Vertrieb beschwerte sich zunehmend über höheren Druck durch Mitbewerber. Es entstand massiver Druck auf die Produktion, die Baugruppen für die Fertigungsanlagen (bswp. Werkzeugmaschinen) endlich zu wettbewerbsfähigen Konditionen zu produzieren. Ein Prozessoptimierungsprojekt wurde aufgesetzt, die erste Phase dieses Projektes war eine Überprüfung der Unternehmensstrategie.

Ohne näher auf die Analysen einzugehen, die zu Portfolio-Positionierung geführt haben, sollen nur die prinzipiellen Überlegungen zur Erstellung der neuen Unternehmensstrategie für den Anlagenbauer skizziert werden. Die beiden Geschäftsfelder liegen auf Basis dieser Analysen in der klassischen Cash Cow Position: sie liefern zwar Gewinn, ein Wachstum bzw. auch nur ein längerfristiges Halten des Umsatzes ist aufgrund der Marktsegmenteinschätzung nicht zu erwarten. Die Geschäftsfelder befinden sich in einer typischen Reife-position, das Unternehmen hat keine Erfolgspotenziale.

In der Logik des strategischen Managements ist eine wesentliche Option um Erfolgspotenziale zu generieren, neue Geschäftsfelder aufzubauen. Auch hier sollen die wesentlichen Analyseschritte zur Erstellung des Soll-Portfolios nicht näher betrachtet werden. Wir wollen uns damit begnügen, die neuen Geschäftsfelder in das Portfolio einzutragen. GF 3 seien „kleine Anlagen“ (Varianten), die für „Maschinenbauunternehmen“ angeboten werden, GF 4 „Standard Werkzeugmaschinen für andere produzierende Unternehmen (nicht Maschinenbauer)“ und GF 5 „Variantengeschäft für Automobilhersteller“ (vgl. Abbildung 1). Das Unternehmen will also mit für den Markt neuen Produktgruppen (Werkzeugmaschinen, kleine Anlagen) teilweise in neuen Marktsegmenten (sonstige Produktionsunternehmen), aber auch in bestehenden Marktsegmenten anbieten.

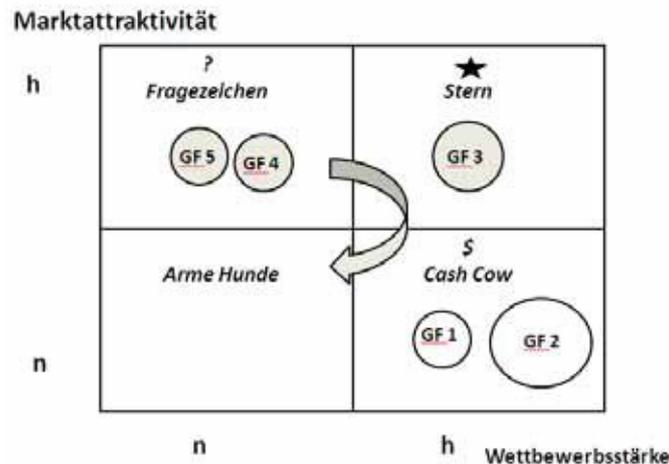


Abb. 1: Sollportfolio eines Anlagenbauers

### Und was machen die Unternehmen in der Praxis?

Empirische Untersuchungen zu der strategischen Positionierung von Produktionsunternehmen sind derzeit nicht im Hauptfokus der Forschung. Dementsprechend liegen abgesicherte Erkenntnisse nur sehr rudimentär vor. Friedli & Schuh<sup>10</sup> sehen auf mehrere Studien gestützt ein „Positionierungsdefizit“ und eine „Differenzierungskrise“ bei Produktionsunternehmen. Es wird in der Industrie ein „reaktives und auslastungsorientiertes Denken“ identifiziert. 85% der Zulieferer sehen den Preis als Wettbewerbsmittel mit hoher oder sehr hoher Bedeutung, es wird also eine – manchmal implizite<sup>11</sup> – Kostenführerschaft angestrebt.

Ob es sich bei diesen Unternehmen tatsächlich um eine angestrebte Kostenführerschaft handelt oder eher eine Reaktion auf den wahrgenommenen Kostendruck, ist bisher empirisch wenig untersucht. Aufgrund der eingangs geschilderten Branchenentwicklungen ist es plausibel, dass die Unternehmen einen großen Fokus auf die Kosten legen. Oft (wenn nicht sogar meist) sind die Kosten aber nur Auswirkungen falscher strategischer Positionierungen oder unangepasster operativer Zielsysteme. Sind bspw. Unternehmen nicht in der Lage, durch die Auslegung ihrer Geschäftsprozesse ausreichende Liefertreue zu garantieren, sind zu hohe Kosten eine Auswirkung davon. Senkt man die Kosten, wird die notwendige Liefertreue nicht erreicht und die Beseitigung der Schwierigkeiten mit den Kunden aufgrund der auftretenden Lieferverzögerungen ist dann teurer als die Kosteneinsparung. Unbestritten ist außerdem, dass Investitionen in viele Fertigungen, u.a. mit der Steigerung der Flexibilität argumentiert, die Kostenpositionen von Unternehmen durch hohe Fixkosten verschlechtert. Nur nebenbei sei erwähnt, dass die angestrebte Flexibilität durch Investitionen in flexible Fertigungssysteme oft nicht erreicht wird, aber eine ungünstige Kostenposition geschaffen wurde.<sup>12</sup> Die angeführten Gründe führen zu häufigen Kostensenkungsprogrammen in Produktionsunternehmen, ohne dass damit eine echte Kostenführerschaft

schaft im Sinne einer strategischen Position angestrebt wird. Diese Vorgehensweise ist in vielen Produktionsunternehmen strategisch und kulturell durch eine *Produktionsorientierung* abgesichert. Sie zeichnet sich durch Zielsysteme wie hohe Kapazitätsauslastung und niedrige Lagerstände aus. Läuft die Produktion gut geht's dem Unternehmen gut, ist die Kurzform dieser (impliziten) Positionierung.

Neuere Studien im Rahmen studentischer Projekte bzw. Abschlussarbeiten zeigen aber, dass in den vielen Produktionsunternehmen eine andere (implizite) Positionierung vermutet werden kann: die *Produktorientierung*. Beispielsweise lieferte eine akademische Abschlussarbeit<sup>13</sup> ebenso wie Interviews mit ManagerInnen im Rahmen von Seminaren Indikatoren, dass die meisten ManagerInnen von Produktionsunternehmen eine ausgeprägte technisch-inhaltliche Orientierung (Produktorientierung) vertreten. Wenn Sie die beste *Mausefalle* produzieren, werden ihre Nachbarn Pfade zu ihrem Haus anlegen, brachte der amerikanische Schriftsteller Emerson diese Haltung bereits im 19. Jhd. auf den Punkt. Viele Produktionsunternehmen wollen sich über die besten Produkteigenschaften positionieren. Das ist an sich kein unpassender Zugang, eine ältere Studie von Schuh zeigt nämlich, dass eine Differenzierungsstrategie hinsichtlich Wettbewerbsvorteile einer Kostenführerstrategie überlegen ist.<sup>14</sup>

Allerdings muss diese Positionierung zu den kaufentscheidenden Faktoren und zum Lebenszyklus einer Branche in den relevanten Marktsegmenten passen. Im negativen Fall bringt die technische Produktorientierung eine Menge neuer Teile und Varianten hervor, die eine Abdeckung der tatsächlichen Kundenerwartungen in reifen Geschäftsfeldern massiv erschweren. Das oben genannte Beispiel der Versuche eines Anlagenbauers im Seriengeschäft Fuß zu fassen, ist ein typisches Negativbeispiel des „Over Engineering“. Die Hypothese, dass die häufig aufgezeigte explodierende Varianten- und Teileanzahl<sup>15</sup> in einigen produzierenden Branchen in der einseitigen Technikorientierung der Unternehmen begründet ist und die Kunden tatsächlich billige unkomplizierte Produkte sehr rasch geliefert wollen, kann durch diese Argumente gestützt werden. Ansatzweise zeigten sich die Probleme bspw. in der europäischen Werkzeugmaschinenbranche zu Beginn der 1990er Jahre. Zahlreiche inkrementelle Innovationen sollen die Führerschaft bei den Produkteigenschaften absichern, führen aber in (technologisch) reifen Branchen eher zu extremer interner Komplexität und kaum einer Steigerung des Kundennutzens. Folgt man diesen Überlegungen, sieht man in der ausufernden Komplexität eine wesentliche Gefahr der Positionierung die „besten Mausefalle“ produzieren zu wollen. Abgesehen davon neigen Unternehmen mit derartiger (impliziter) Positionierung dazu, an den Kundenbedürfnissen vorbei Produkte auf den Markt zu bringen, die sich an der technischen Machbarkeit orientieren.

### Zusammenfassung

Produktionsunternehmen bläst ein rauer Wind ins Gesicht. Sowohl Reifeerscheinungen in ihren Märkten, technologische Reife, die Konkurrenz aus Billiglohnländern, als auch Standortfaktoren in Mitteleuropa bilden schwierige Rahmenbedingungen. In dieser Arbeit wird gezeigt, dass zukünftige Erfolgsmöglichkeiten unter diesen Rahmenbe-

dingungen eines durchgängigen und umfassenden Managements, v.a. hinsichtlich der Positionierung des Unternehmens am Markt, bedürfen. Dazu zählt nicht nur eine klare Formulierung des Unternehmenszwecks, sondern v.a. eine auf eine sorgfältige strategische Analyse basierte Unternehmensstrategie und eine klare strategische Positionierung in den Märkten. Die strategische Positionierung bietet den Rahmen für das operative Zielsystem, nachdem die operativen Prozesse ausgelegt werden. Die Literatur und erste eigene empirische Untersuchungen lassen v.a. hinsichtlich der strategischen Positionierung bei Produktionsunternehmen Handlungsbedarf vermuten. Die oft implizite Positionierung der besten Mausefalle stellt sich oft als strategische Falle heraus.

## Literatur

- 
- <sup>1</sup> Untersuchungen zur Lage von Produktionsunternehmen auf Basis mehrerer empirischer Studien finden sich bei Friedli, T. & Schuh, G. 2012: Wettbewerbsfähigkeit der Produktion an Hochlohnstandorten. 2. Auflage, Heidelberg, Springer Vieweg.
- <sup>2</sup> Hansmann, K.-W. 2006: Industrielles Management. 8. Auflage, München, Oldenburg.
- <sup>3</sup> Friedli, T. & Schuh, G. 2012: 36.
- <sup>4</sup> Bea, F.X. & Haas, J. 1997: Strategisches Management. 2. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius.
- <sup>5</sup> Porter, M. E. 2013: Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Auflage, Frankfurt, Campus.
- <sup>6</sup> Specht, D. (Hsg.) 2007: Strategische Bedeutung der Produktion. Wiesbaden, Gabler.
- <sup>7</sup> Porter, M. E. 2013: 16.
- <sup>8</sup> Unter „operativer Positionierung“ wird hier die Position im Dreieck Produkteigenschaften-Kosten-Zeit bei dem operativen (also das tägliche Geschäft betreffenden) Zielsystem verstanden.
- <sup>9</sup> Die Änderung von Anforderungen in den Marktsegmenten im Laufe des Lebenszyklus ist in der strategischen Literatur schon einige Jahrzehnte diskutiert, siehe dazu bspw. in der Tradition des St. Galler Ansatzes: Lombri-ser, R. & Abplanalp, P. A. 1997: Strategisches Management. Zürich, Versius: 181.
- <sup>10</sup> Friedli, T. & Schuh, G. 2012: 11.
- <sup>11</sup> „Implizit“ bedeutet hier, dass diese Positionierung als selbstverständlich genommen wird, üblicherweise weder diskutiert noch den Organisationsmitgliedern bewusst ist. Dadurch entziehen sich derartige implizite Annahmen und Entscheidungen einer Reflexion und ihre Wirkung kann von der Organisation und den MitarbeiterInnen nicht beobachtet werden.
- <sup>12</sup> Friedli, T. & Schuh, G. 2012: 12
- <sup>13</sup> Hartl, B.: 2014: Strategische Positionierungen österreichischer produzierender Unternehmen. Masterarbeit Wien, FHW.
- <sup>14</sup> Friedli, T. & Schuh, G. 2012: 11
- <sup>15</sup> Friedli, T. & Schuh, G. 2012: 33

## Angaben zum Autor

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl ist Professor für Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt „Industrielles Management“ an der AKAD University, private Hochschule in Stuttgart. Vorher war er Professor für Managementberatung und betreibt seit 15 Jahren ein eigenes Beratungs- und Trainingsunternehmen.