

Vergleich CH/D: Innovationen in der Produktion

Schweizer mit klarem Plus

Schweizer Unternehmen erzielen bei einem hohen Exportanteil und trotz überbewertetem Franken eine um 3,5 Prozentpunkte höhere Umsatzrendite als deutsche Unternehmen. Das ergab eine vergleichende Erhebung zum Innovationsverhalten und zur Leistungsfähigkeit von Produktionsunternehmen in beiden Ländern.

Um die massgeblichen Faktoren dieser höheren Umsatzrendite zu bestimmen, wurde untersucht, worin sich das Innovationsverhalten der Schweizer Unternehmen im Vergleich zu deutschen Unternehmen signifikant unterscheidet und wie weit einzelne Innovationsbestrebungen zu den besseren Umsatzrenditen der Schweizer Unternehmen beitragen können. Die Ergebnisse der Auswertung geben insgesamt Hinweise auf mögliche Optimierungspotenziale im Bereich der inner- und überbetrieblichen Prozessinnovation.

Höhere Wertschöpfung

Einen wesentlichen Beitrag zur Leistungsfähigkeit eines Unternehmens liefert die Produktivität, definiert als Wertschöpfung (Umsatz abzüglich Vorleistungen) pro Mitarbeiter. Ein erster, lediglich die Währungsparitäten berücksichtigender, Vergleich der Erhebungsergebnisse ergab einen Produktivitätsunterschied von 34 Prozent zu Gunsten der Schweizer Unternehmen.

Die Analyse dieses Produktivitätsvorsprungs ergab, dass eine bessere Kapazitätsauslastung und längere Arbeitszeiten rund

12 Prozentpunkte zur höheren Wertschöpfung beitragen. Unter Berücksichtigung der bei internationalen Vergleichen relevanten Kaufkraftparität zeigte sich, dass durch die Überbewertung des Schweizer Frankens eine um 22 Prozent höhere Produktivität erzeugt wird. Das heisst, der Produktivitätsvorsprung der Schweizer Unternehmen reduziert sich im Wesentlichen auf die höhere Kapazitätsauslastung und die längeren Arbeitszeiten!

Export macht erfinderisch

Die Ursache der höheren Umsatzrendite liegt also nicht primär in einer besseren Produktivität der Schweizer Unternehmen, sondern in weiteren Faktoren welche die bessere Performance der Schweizer Unternehmen beeinflussen.

Die Umsatzrendite kann von den Unternehmen auf verschiedenen Wegen positiv beeinflusst werden:

Produktpolitik: Durch Produktinnovation und Konzentration auf Know-how intensive Produkte mit hohem Mehrwert für die Kunden, welche dadurch bereit sind, Produktpreise mit

entsprechendem Gewinnanteilen zu zahlen.

Marktpositionierung des Leistungsangebots: Mit einer konsequenten Nischenpolitik die Marktpräsenz zu festigen und den Kunden konkurrenzlose Angebote zu präsentieren, welche hohe Renditen versprechen.

Prozessinnovation: Durch organisatorische und technische Innovationen im Produktionsprozess mit dem Ziel die Produktivität, Flexibilität und Lieferfähigkeit zu steigern und dadurch die Renditechancen durch Kostensenkung und Honorierung der Flexibilität im Marktpreis zu erhöhen.

Ein weiterer Faktor könnte der wesentlich höhere Exportanteil der Schweizer Unternehmen sein. Der in Auslandsmärkten intensivere Wettbewerb scheint nicht nur die Produktinnovation, sondern vor allem auch die Prozess- und Strukturinnovation der Unternehmen zu stärken. Dies wird dadurch bestätigt, dass Schweizer Unternehmen mit einem hohen Exportanteil in der Regel auch eine höhere Wertschöpfung ausweisen.

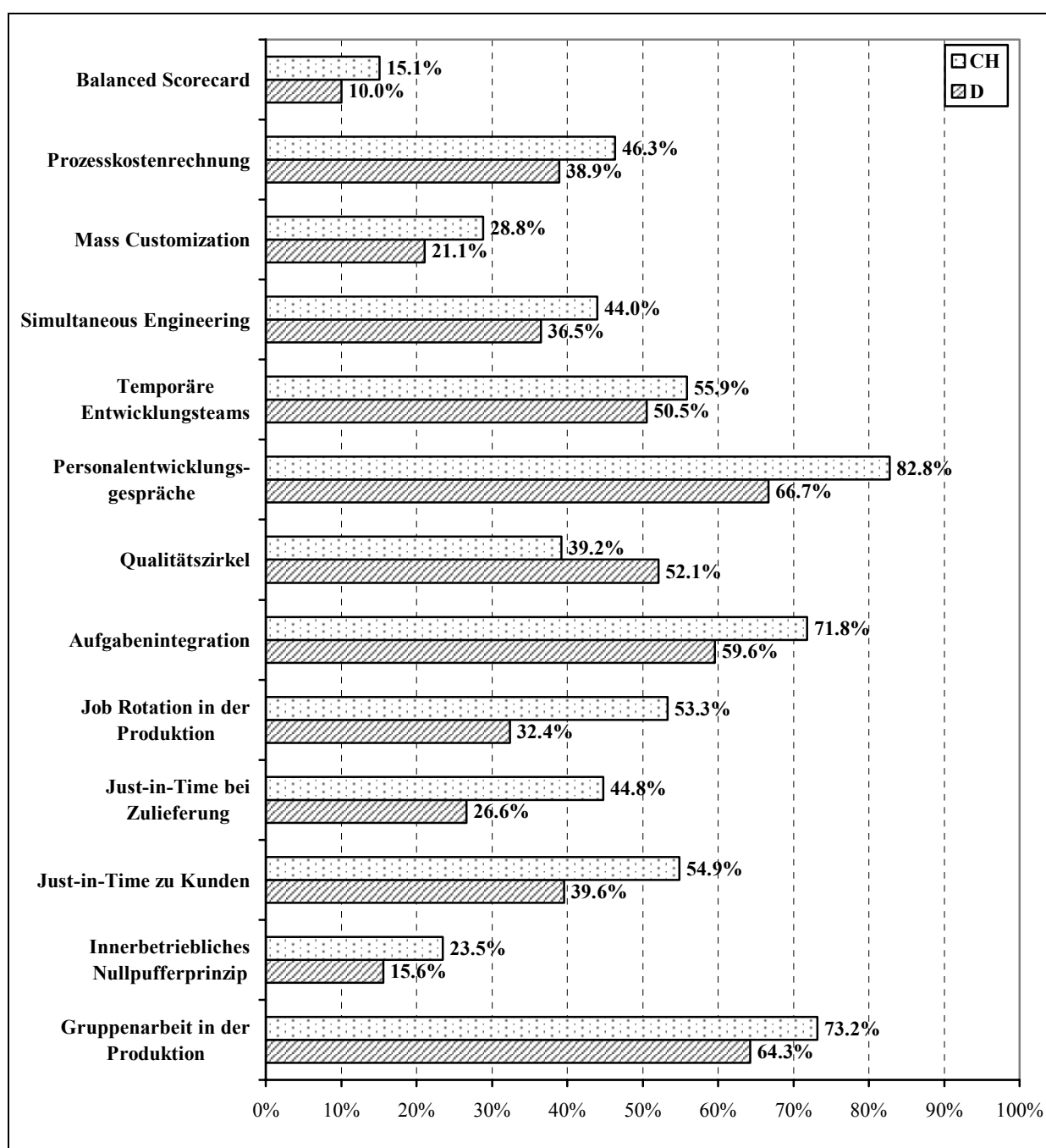
Einsatz innovativer Organisationskonzepte

Seit der Diskussion über «Lean Production» wissen wir, dass in der Qualifizierung der Mitarbeiter und der organisatorischen Gestaltung der Produktion erhebliche Potenziale zur Flexibilitäts- und Produktivitätssteigerung liegen.

Neben Instrumenten zur Unterstützung der Kostentransparenz und der Orientierung an Unternehmenszielen, steigern vor allem Massnahmen zur kundenorientierten Produktgestaltung, einer optimalen Steuerung des Materialflusses sowie zur Flexibilisierung der

Leistungserbringung die Effizienz und Effektivität der Produktion, mit entsprechend positiven Auswirkungen auf die Gewinnsituation. Wesentliche Elemente dabei sind qualifizierte Mitarbeiter sowie eine gute Kommunikation und Kooperation in Teams.

Grafik 1: Einsatz ausgewählter Organisationskonzepte im Vergleich



Vor diesem Hintergrund wurde der Frage nachgegangen, ob die überlegene Ertragssituation der Schweizer Unternehmen unter Umständen auch auf ein unterschiedliches Innovationsverhalten in der Umsetzung dieser Reorganisationskonzepte zurückzuführen sein könnte. Das heisst, haben die Schweizer Unternehmen schneller und umfassender als die deutschen Unternehmen innovative Produktionskonzepte implementiert und ernten nunmehr die Dividende aus diesen Massnahmen in Form höherer Renditen?

Einen Tick konsequenter

Die Befunde der vergleichenden Analysen deuten in der Tat in diese Richtung. Es zeigte sich, dass wesentliche Unterschiede in der Gestaltung der Produktion bestehen. Schweizer Unternehmen haben, mit Ausnahme von Qualitätszirkeln, im Einsatz von neuen Organisationskonzepten einen Vorsprung gegenüber deutschen Unternehmen. Speziell Gestaltungselemente wie Mass Customization, Personalentwicklungsgespräche, Aufgabenintegration, Job Rotation, Nullpufferprinzip, Just-in-Time und Gruppenarbeit werden in der Schweiz signifikant häufiger eingesetzt. Wie sich weiter zeigte, setzt nicht nur ein grösserer Teil der Schweizer Unternehmen die neuen Konzepte ein.

Diejenigen Unternehmen, welche diese Konzepte nutzen, haben sie in der Schweiz in der Regel auch konsequenter eingeführt als in Deutschland. Bei der Frage nach dem Umfang, in dem innovative Konzepte vorhandene Einsatzpotenziale bereits ausschöpfen, gaben die Schweizer Unternehmen im Mittel höhere Quoten an (Grafik 1).

Schweizer KMU: Nase vorn

Eine detaillierte Analyse dieser Unterschiede nach der Unternehmensgrösse zeigt, dass insbesondere bei Schweizer Klein- und vor allem auch Mittelunternehmen der Abstand gegenüber Deutschland bemerkenswert ist. Während bei grösseren Unternehmen sich die Unterschiede in Grenzen halten, scheint die Bereitschaft der Schweizer KMU, sich in neuen Organisationskonzepten zu engagieren, stärker ausgeprägt als in Deutschland. Die Frage, ob der umfassendere Einsatz innovativer Organisationskonzepte in der Schweiz zumindest in Teilen die bessere Ertragslage erklären kann, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt lediglich als begründete Hypothese zu werten. Dies gilt insbesondere deshalb, da neue Organisationsformen einmal zur Kostenreduktion genutzt werden können, andererseits jedoch auch Flexibilität, Innovativität und Kundenorientierung unterstützen können. Im letzteren Fall

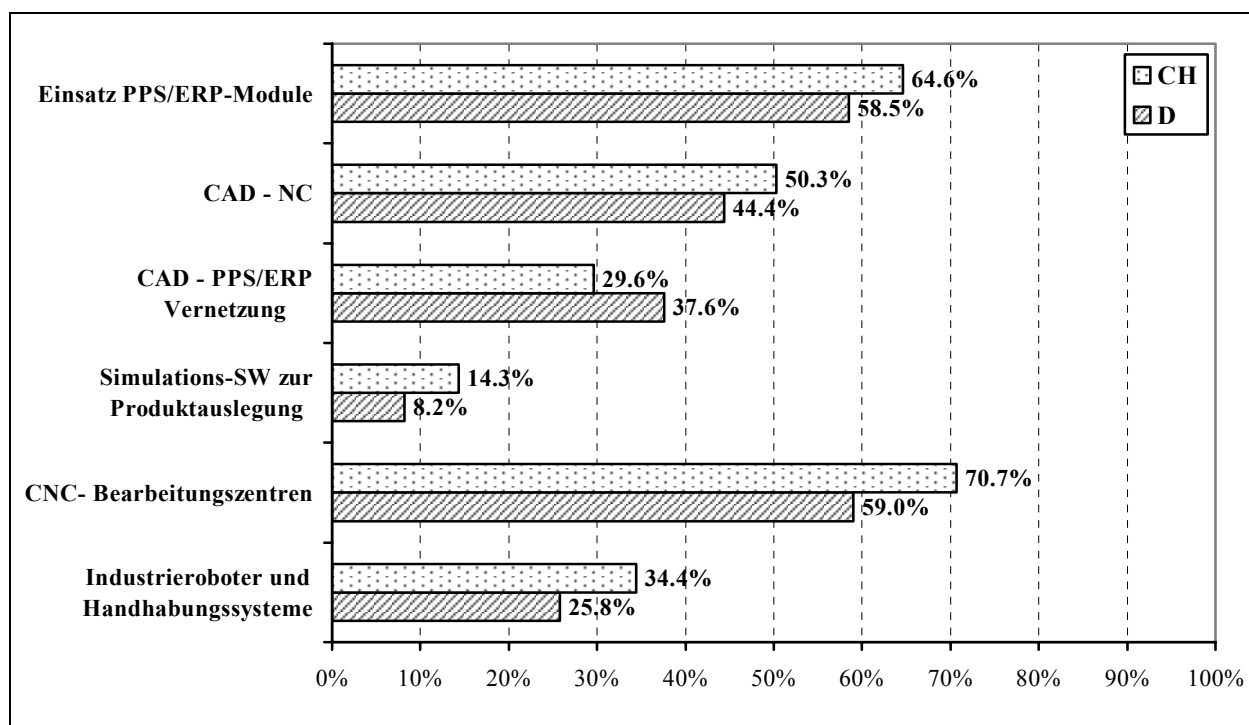
werden die Potenziale der Einführung nicht zur Personalreduzierung genutzt, sondern sie bilden bewusste Überkapazitäten, die Flexibilitätsbuffer schaffen.

In der Techniknutzung

2 Jahre voraus

Neben innovativen Organisationskonzepten beeinflusst auch der Einsatz von Produktionstechnik die erreichbare Performance und die Ertragskraft der Unternehmen. Vergleicht man den Technikeinsatz in den beiden Ländern, so findet man auch bei der Technik einen Vorsprung der Schweiz. Dies gilt für den Einsatz von Informationstechnik, Maschinen und Produktionsanlagen. Obwohl der erstmalige Einsatz der verschiedenen Technologien in beiden Ländern in etwa zur selben Zeit erfolgte, gestaltete sich der Diffusionsverlauf in Deutschland zögernder. Dies führte zu einem Rückstand in der Nutzerquote, der mittlerweile etwa zwei Jahre ausmacht. Einzig die Vernetzung von CAD- mit PPS-/ERP-Systemen hat in deutschen Unternehmen eine höhere Bedeutung als in der Schweiz. Ein Ausbau ist bei den Informationstechnologien sowohl in der Schweiz wie in Deutschland geplant, während bei den Maschinen und Anlagen eine Konsolidierung festgestellt werden kann (Grafik 2).

Grafik 2: Einsatz ausgewählter Technikkonzepte im Vergleich



Wie Analysen in Zusammenhang mit der Umsetzung von CIM- Konzepten aufgezeigt haben, wird die Effizienz und Effektivität moderner Technik durch innovative Organisationskonzepte sowie die Qualifikation der Mitarbeiter wesentlich mitbestimmt. Das heisst, der Nutzen von Produktionstechnik kann vor allem im Zusammenspiel mit einer optimalen Arbeitsorganisation zur Unterstützung einer flexiblen und wirtschaftlichen Produktion erreicht werden. Da die Schweizer Betriebe in den beiden Feldern Technik und Organisation einen Vorsprung haben, könnten sich hieraus Synergien ergeben und

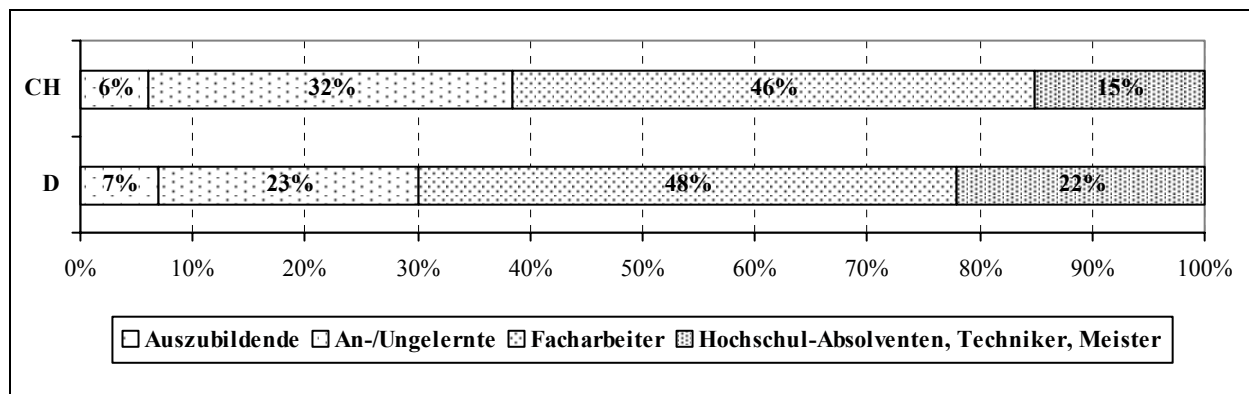
die höhere Umsatzrendite erklären.

CH: niedrigeres Qualifikationsniveau

Die Produktivität und Flexibilität einer Produktion und damit der Unternehmenserfolg hängen hauptsächlich auch von den fachlichen und organisatorischen Fähigkeiten der Mitarbeiter ab. Vor diesem Hintergrund wurde der Frage nachgegangen, ob die Schweizer Unternehmen einen Qualifikationsvorsprung gegenüber den Vergleichsbetrieben in Deutschland haben und hieraus einen Teil ihrer wirtschaftlichen Überlegenheit herleiten.

Wie sich zeigte, ist dies nicht der Fall. Im Gegenteil, das mittlere Qualifikationsniveau in Schweizer Betrieben liegt - gemessen an der Formalqualifikation - unter dem Qualifikationsstand deutscher Betriebe. Dieses im Durchschnitt geringere Niveau resultiert aus einem wesentlich grösseren Anteil an-/ungelernter Mitarbeiter und einem entsprechend geringeren Anteil von Mitarbeitern die eine Meister-, Techniker- oder gar Hochschulausbildung nachweisen. Die Facharbeiterquote ist in beiden Ländern etwa gleich (Grafik 3).

Grafik 3: Qualifikation des Personals



Lücke schliessen

Da die Lohnkosten für Mitarbeiter vergleichbarer Qualifikation in der Schweiz höher liegen als in Deutschland, hat das durchschnittlich niedrigere Schweizer Qualifikationsniveau nicht zur Folge, dass die Schweizer Betriebe einen niedrigeren Personalkostenanteil ausweisen. Der Personalkostenanteil am Umsatz liegt in der Schweiz und in Deutschland einheitlich bei 35 Prozent.

Dass die Schweizer Unternehmen die im Mittel niedrigere Qualifikation ihrer Mitarbeiter als Problem wahrgenommen haben, lässt sich unter Umständen aus dem höheren Stellenwert von personellen Massnahmen sowie von Personalentwicklungsgesprächen in der Schweiz folgern. Dies kann ein Indiz dafür sein, dass versucht wird, allfällig vorhandene fachliche Defizite durch spezifische Qualifizierungsmassnahmen auszugleichen.

Die Erhebung stützt diese Aussage durch die Feststellung, dass in beiden Ländern Unternehmen mit höherer Wertschöpfung pro Mitarbeiter anteilmässig mehr hochqualifizierte Mitarbeiter beschäftigen. Unter Berücksichtigung der Personalzusammensetzung bei Schweizer Unternehmen deutet dies darauf hin, dass hier noch Entwicklungspotenziale vorhanden sind.

Bruno R. Waser

www.produktionsinnovation.ch