

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 85 (1978)

**Heft:** 5

**Rubrik:** Das Unternehmen im Angriff : Angriffsstrategien

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Die Tabelle weist auf die erfreuliche Situation der hiesigen Stickmaschinenfabrikanten hin, die mit einer Gesamtausfuhr von 81 Maschinen im Jahre 1977 sowohl gewichts- wie auch wertmässig ein Rekordergebnis im Verlaufe der vergangenen zehn Jahre erreichen konnten.

Auf den ersten Anhub müsste die gewaltige Steigerung des Importes um das 5,7fache (wertmässig) und um das 2,6fache gewichtsmässig erschrecken. Die 10-Jahresübersicht zeigt indessen, dass 1976 ein extrem schwaches Importjahr war: das schwächste seit 1968. Die im Berichtsjahr in die Schweiz eingeführten 59 Maschinen im Wert von 432 324 Franken sind im Verlaufe von zehn Jahren während fünf Jahren in ihren Werten übertroffen worden.

**Position 8437.40 Flecht- und Posamentiermaschinen**

Rang	Land	Import Fr.	Export Fr.
1.	DDR		503 410
2.	BRD	14 888	176 196
3.	Griechenland		110 523
4.	Belgien/Luxemburg		98 575
5.	Italien	15 050	72 000

Wie schon im letzten Jahr sind die BRD und die DDR die beiden stärksten Abnehmer schweizerischer Flecht- und Posamentiermaschinen. Die DDR erhöhte ihre Aufträge um das 6,3fache des Vorjahres, sodass dieses Land Spitzenführer ist, im Gegensatz zur BRD, die nur noch die Hälfte des Vorjahreswertes plazierte.

Die BRD und Italien lieferten zusammen 93 % der Gesamteinfuhr, die 1977 insgesamt nur 32 101 Franken ausmachte, was nicht einmal die Hälfte der im Vorjahr aus dem Ausland bezogenen Maschinenwerte ausmacht.

Die nachfolgende Uebersicht zeigt den Verlauf der getätigten Importe und Exporte von Flecht- und Posamentiermaschinen von 1968 bis 1977.

Jahr	Import		Export	
	kg	Franken	kg	Franken
1968	20 030	133 453	100 238	1 528 112
1969	54 937	836 212	131 151	2 111 006
1970	29 448	320 836	68 893	1 523 650
1971	2 866	54 943	60 321	992 531
1972	5 689	70 479	129 178	1 997 179
1973	4 473	28 831	39 968	914 015
1974	13 645	158 482	158 092	2 881 171
1975	3 339	53 865	136 132	2 626 730
1976	4 649	74 299	35 579	581 401
1977	1 114	32 101	33 696	1 062 055

Der Gesamtausfuhrwert 1977 liegt knapp unter dem Zehnjahresdurchschnitt von 1968 bis 1977. Die diesjährige Einfuhr betrug nur noch ein Zehntel derjenigen des Jahres 1970 oder nur noch 3,8 % des einmaligen Rekorderfuhrjahres 1969.

Der Schluss dieses Artikels erscheint in der nächsten «mittex».

Anton U. Trinkler

# Das Unternehmen im Angriff – Angriffsstrategien

## Angriffsstrategien aus systemtheoretischer Sicht\*

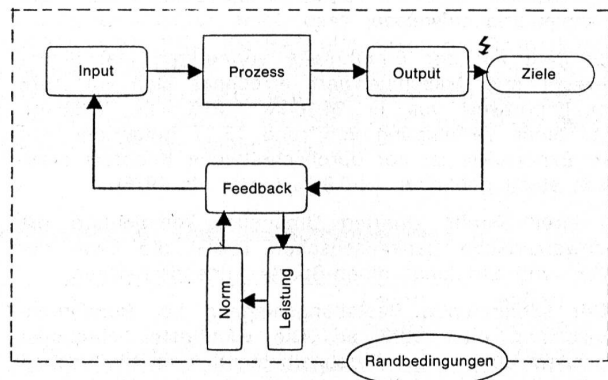
### Herausforderung zur unternehmerischen Initiative

Der Zweck dieses Referates liegt nicht darin, zu überzeugen, dass zur erfolgreichen Bewältigung der Zukunft Angriffsstrategien notwendig sind, sondern vielmehr um die Analyse der offensiven Verhaltensweisen der Unternehmen. Ich möchte das Wesen der unternehmerischen Angriffsstrategien erfassen, um diese Art Strategien in brauchbarer Weise zu charakterisieren und abzugrenzen. In meinem Vortrag will ich mich mit folgenden konkreten Fragen auseinandersetzen:

- Was sind Angriffsstrategien?
- Weshalb sind sie heute nötig?
- Wie werden sie entwickelt und durchgeführt?
- Welche Grundformen lassen sich unterscheiden?

### Der system-theoretische Ansatz

Unter dem Ausdruck «System» wird allgemein «eine Gesamtheit von Elementen und ihren Eigenschaften, die zueinander in Beziehung stehen», verstanden. Jedes komplexe Betrachtungs-Objekt kann dementsprechend als System aufgefasst werden. So betrachten wir auch die Unternehmung als ein offenes, produktives, soziales und dynamisches System:



Offene Systeme bestehen bekanntlich aus Zielen, Inputs, Umwandlungsprozessen, Outputs und Feedback. Diese Bestandteile formen mittels eines Beziehungsnetzes ein Ganzes. Der Ausgangspunkt ist die Festlegung der Ziele.

\* Vortrag anlässlich der ASOS-Herbsttagung 1977 in Luzern

Eine Kombination verschiedener Inputs wird während des Prozesses in Outputs transformiert, um die vorbestimmten Ziele zu erreichen. Das Ergebnis des Systemprozesses wird mit den Zielen verglichen, und im Falle einer Abweichung können der Input, Prozess und Output mittels des Feedback korrigiert werden. Nach Forrester entsteht ein Informationsfeedback dann, wenn die Rahmenbedingungen zu einem Entscheid zwingen, dessen Konsequenzen wiederum die Umwelt beeinflussen.

Das System der Unternehmung: eine Unternehmung verfolgt bestimmte Ziele, wobei sie verschiedene quantitative und qualitative Ressourcen einsetzt, die während des Transformationsprozesses in den Output, d. h. in die Angebotsleistung verwandelt werden. Wenn nun die Angebotsleistung die vorbestimmten Ziele nicht erfüllt, da in der Umwelt eine Störung entstanden ist, muss der Input mittels der Rückkopplung angepasst werden, da sonst das System nicht mehr funktionsfähig ist.

Betrachtung der Angriffsstrategien aus system-theoretischer Sicht bedeutet, dass wir uns nicht mit der Aufstellung einer Marketing-Strategie oder eines Entscheidungsbaumes zu befassen haben, sondern mit dem Unternehmen im Angriff als ein Ganzes.

Das Wissen auf dem Gebiet der Unternehmungsforschung, das sogenannte «Operations Research» oder «Management Science», bezieht sich vorwiegend auf die Leistungssteigerung der unternehmerischen Operationen. Die Methoden sind typischerweise auf spezifische Teilprobleme ausgerichtet, wie beispielsweise auf verschiedene Rationalisierungsmassnahmen in der Produktion, oder auf die Lagerhaltungskontrolle, Standortbestimmung usw.

Wir brauchen heute allerdings ein anderes Wissen: anstelle fundierter Kenntnisse über die Leistungssteigerung einzelner Operationen, ein Know-how über die Anpassung der Gesamtleistung an die stark veränderten Umweltbedingungen. Die Vertiefung des Wissens auf diesem Gebiete, das Ansoff kürzlich als «General Management Technology» im Gegensatz zum Operations Research bezeichnete, ist dringend notwendig. Es stellt eine Technologie der Unternehmungsführung dar, an die wir uns in der Praxis abstützen könnten.

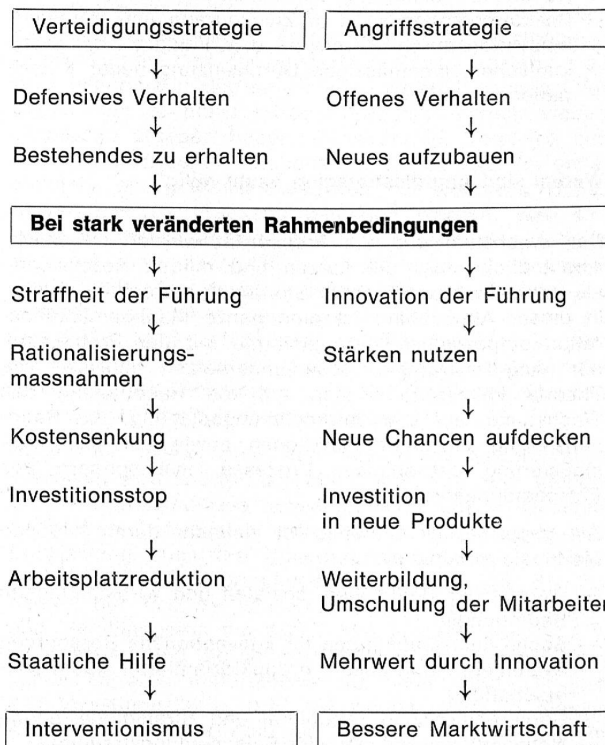
### Was sind Angriffsstrategien?

Die Frage ist berechtigt, da der Begriff «Angriffsstrategie» noch sehr unterschiedlich interpretiert wird. Manche betrachten schon die Angleichung an die äusseren Umstände irrtümlicherweise als Angriffsstrategie.

Anpassung an sich ist aber noch keine Strategie. Die Unternehmung als soziales System muss, wie bereits erwähnt, auf die Störungen der Umwelt reagieren, um funktionsfähig zu bleiben. Die Reaktion auf die Rahmenbedingungen verursacht (mittels Rückkopplung) Veränderungen im Input, Prozess und Output. Somit ist die Ausrichtung an die Umwelt jedem System eigen, also jeder Unternehmung, sonst könnte nicht mehr von einem System gesprochen werden.

Unter dem Ausdruck «Strategie» verstehen wir «grundsätzliche, zielbewusste Verhaltensweisen». Diese zielbewussten und damit geplanten Verhaltensweisen können zwei extreme Formen annehmen: die Verteidigungs- oder die Angriffsstrategie. Was diese Strategiearten charakterisiert und wie sie sich voneinander unterscheiden, lässt sich anhand einiger Stichworte veranschaulichen.

Die gezeigte Charakterisierung der beiden extremen Verhaltensweisen setzt eine wesentliche Veränderung der Rahmenbedingungen voraus:



Die Angriffsstrategie beinhaltet grundsätzlich eine Innovation des Gesamtsystems der Unternehmung und bedingt Kreativität seitens der Führung. Daher ist sie bedeutend schwieriger durchzusetzen als die Verteidigungsstrategie. Bei der Verteidigung des Bestehenden behandelt das Management vertraute Problemkreise und entscheidet meistens über innerbetriebliche Faktoren wie beispielsweise Arbeitszeitverkürzung, Kostensenkung, Investitionsstop usw.

Das offensive Verhalten andererseits verlangt Entscheidungen über Faktoren, die in erster Linie ausserhalb der Unternehmung liegen. Die Angriffsstrategie ist mit vielmehr Unsicherheit und Risiko verbunden. Dennoch ist sie nicht neu. Schon Schumpeter sah in der «Durchsetzung neuer Kombinationen» das Wesentliche eines Unternehmers. Der klassische Unternehmertyp ist durch das offensive Verhalten gekennzeichnet. Allein schon in der Schweiz fehlt es uns nicht an Beispielen aus der vorindustriellen und industriellen Zeit. Denken wir nur an Johann Conrad Fischer, Hans Caspar Escher, Sulzer, Rieter, Honegger, Heberlein, die Seiler, Badrutt, Bons, Ritz . . ., diese und noch viele weitere Pioniere der wirtschaftlichen Entwicklung haben die Angriffs- und nicht die Verteidigungsstrategien verfolgt.

In der Praxis finden wir natürlich nicht eine klar abgegrenzte, reine Form der Angriffs- oder Verteidigungsstrategie. Die Grenzen zwischen den defensiven und offensiven Verhaltensweisen oder Massnahmen sind in einer Unternehmung fließend. Entscheidend ist in der Realität, ob die defensiven oder eher die offensiven Eigenschaften der Führung überwiegen. Ob eine Unternehmung wirklich zur offensiven Strategie neigt, lässt sich erst durch eine kritische Analyse des eigenen Managementverhaltens feststellen.

Die wesentlichen Merkmale der Tendenz zum offensiven Verhalten sind:

- Unternehmerische Initiative — d. h. Bereitschaft zum Neuen und Schaffung des kreativen Klimas.
- Risikofreudigkeit — d. h. Zivilcourage und Wagemut.
- Innovationsdurchführung — d. h. Fähigkeit der systematischen, planmässigen Durchsetzung neuer Kombinationen.

**Warum sind Angriffsstrategien heute nötig?**

Das Wachstum und die Prosperität wurden so selbstverständlich, dass die kurzen und milden Rezessionen als nur zeitlich beschränkte Störungen betrachtet wurden. In dieser Atmosphäre ist eine ganze Managementgeneration aufgewachsen, die sich nie mit der Problematik der Angriffsstrategie auseinandersetzen musste. Die Theorie konzentrierte sich auf die Handhabung des Wachstums, auf die Unternehmungsplanung, die Rationalisierung einzelner Funktionen sowie auf die Automatisierung betrieblicher Prozesse, insbesondere des Entscheidungsprozesses.

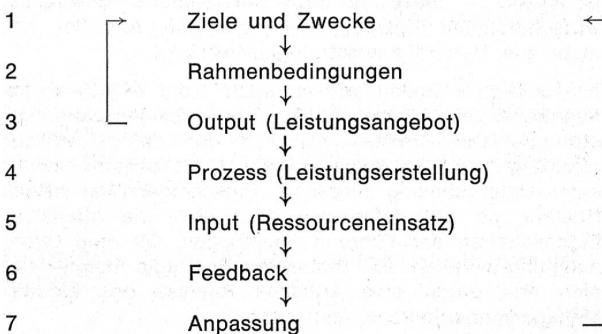
Die gegenwärtige Situation ist vielmehr durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Wandel der politischen, sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen
- Suche nach Substituten für konventionelle Ressourcen
- Systemerhaltung anstatt produktorientierter Nachfrageerschaffung
- Unternehmerische Flexibilität und Strategiegestaltung
- Notwendigkeit individueller Entscheidungsfreudigkeit

**Wie werden Angriffsstrategien entwickelt und durchgeführt?**

Die Angriffsstrategien suchen Neues aufzubauen und sind meistens mit hohem Risiko verbunden. Eine planmässige und durchdachte Entwicklung ist in diesem Fall unerlässlich. Die Strategie-Entwicklung zur Durchsetzung neuer Möglichkeiten bezieht sich auf alle Elemente unseres Systemmodells, d. h. auf Input, Prozess, Output, Ziele, Rahmenbedingungen und Feedback. Die einzelnen Phasen des Entwicklungsprozesses lassen sich aus der Systemvorstellung ableiten. Ihre Reihenfolge beginnt sinnvollerweise bei der Zielbestimmung, schreitet aber dann in entgegengesetzter Richtung bis zum Feedback und der Anpassung zurück. Dementsprechend können die Phasen des Entwicklungsvorgangs anhand des folgenden Flussdiagramms veranschaulicht werden.

Entwicklungsprozess der Angriffsstrategien



Die erste Stufe oder Phase der Strategieentwicklung ist die Festlegung der Ziele und Zwecke des Unternehmens. Die zweite Phase bezieht sich demzufolge auf die Analyse der Umweltbedingungen. Dabei handelt es sich nicht nur um die wirtschaftliche, sondern auch um die soziale und politische Umwelt.

Die Ziele und Zwecke eines Unternehmens bestimmen die Leistungsebene, die es in den gegebenen Rahmenbedingungen sucht oder suchen muss. Stimmen die Ziele und Zwecke nicht überein, so ist eine intensive Angriffsstrategie notwendig. Die Diskrepanz zwischen den gesetzten Zielen und dem tatsächlichen Output der Unternehmung entsteht durch die Rahmenbedingungen.

Die Analyse der Wechselwirkung zwischen den ersten drei Stufen des Entwicklungsprozesses gibt Auskunft über die Art der Störung.

Die vierte Phase besteht in der Analyse und Neubestimmung des Systemprozesses, d. h. in der Leistungserstellung der Unternehmung. Der Transformationsprozess zwischen Input und Output stellt also einen wichtigen Bestandteil der Angriffsstrategie dar. Diese Tatsache, obschon offensichtlich, wird oft nicht berücksichtigt, da die Angriffsstrategie meistens nur als Marketing-Strategie eingestuft wird.

Die fünfte Phase bezieht sich auf den Input, d. h. den Einsatz von Ressourcen wie Energie, Materialien, Maschinen und Kapital, aber auch Menschen und Informationen. Die Festlegung der offensiven Verhaltensregeln und Prinzipien ist nicht nur für den gesamten Input und seine Zusammensetzung bestimmend, sondern umgekehrt, die Möglichkeiten und Grenzen des Inputs beschränken die Intensität der Angriffsstrategie. Wir sind uns heute mehr denn je der Beschaffungsgrenzen von Energie, Rohstoffen, Know-how und Wissen bewusst.

Die sechste Phase besteht im Feedback oder der sogenannten Rückkoppelung, was ein wesentlicher Bestandteil der Angriffsstrategie ausmacht. Innovation bedeutet kontinuierliche Veränderung, somit sollte bei der Entwicklung der Angriffsstrategie von Anfang an ein wirksamer Regelkreis aufgebaut werden. Die Ergebnisse des Inputs und des Prozesses müssen laufend mit den Zielen des Systems verglichen werden, um die notwendige Anpassung, die wir als siebte Phase betrachten, durchzuführen. Schon während des Entwicklungsprozesses müssen strategische Kriterien und ein Kontrollmechanismus mit vorbestimmten Normen festgelegt werden (Regelkreissystem). Ohne Überprüfung der Strategieentwicklung weiss das Management nicht, ob die vorhandenen Mittel richtig angelegt werden, und ob das Leistungsangebot nicht bereits veraltet ist.

**Welche Grundformen von Angriffsstrategien lassen sich unterscheiden?**

In Anlehnung an Ansoff können wir vier Grundformen von Angriffsstrategien unterscheiden:

Grundformen der Angriffsstrategien

	Bestehender Markt	Neuer Markt
Bestehendes Produkt	1 Marktdurchdringung	2 Marktentwicklung
Neues Produkt	3 Produktentwicklung	4 Diversifikation

Nach der Analyse der Stärken und Schwächen der Unternehmung innerhalb der gegenwärtigen Rahmenbedingungen, wird die Ausrichtung der Angriffsstrategie festgelegt. Dabei hilft uns die Unterscheidung der vier Angriffs-kategorien:

1. Die «Marktdurchdringung» ist eine Strategie, durch die der Marktanteil auf den gegenwärtigen Absatzmärkten mit gegenwärtigen Produkten vergrössert werden soll. Es handelt sich nicht um eine Verteidigungsstrategie, die die gegenwärtigen Produkte und Märkte erhalten will. Im Gegenteil, mit Hilfe dieser Strategie wird versucht, entweder die Konkurrenz zu verdrängen, oder den gesamten Markt zu vergrössern.
2. Die «Marktentwicklung» ist eine offensive Strategie, welche neue Bedürfnisse für das gegenwärtige Leistungsangebot der Unternehmung zu wecken versucht.
3. Die «Produktentwicklung» hingegen bezieht sich auf die Innovation des Angebotes. Durch diese Strategie werden neue Erzeugnisse geschaffen, die die bestehenden ersetzen sollen.
4. Die «Diversifikationsstrategie» schliesslich stellt die intensivste Angriffsstrategie dar. Sie zielt auf für das Unternehmen neue Produkte und neue Bedürfnisse bzw. Märkte ab. Da man über bekannte Produkte und Märkte hinausgeht, ist dies eine ziemlich durchgreifende und riskante Strategieform.

Prof. Dr. J. S. Krulis-Randa  
Institut für betriebswirtschaftliche Forschung  
an der Universität Zürich

handelsstatistik macht allerdings deutlich, dass die an sich erfreulichen Resultate geeignet sind, über eine Reihe von Problemen hinwegzutäuschen. Verfehlt wäre es jedenfalls, von der Zunahme der Exporte auf eine entsprechende Verbesserung der Ertragslage zu schliessen. Als unmittelbare Folge des weiter gestiegenen Frankenkurses und der verstärkten Konkurrenzierung auf dem Inlandmarkt dürften sich bei vielen Firmen im Vergleich zum ebenfalls ertragsschwachen Vorjahr weitere Einbussen ergeben haben. Dank der im Vergleich zum Ausland niedrigeren Inflationsrate konnte zwar im ersten Halbjahr ein gewisser Ausgleich zur massiven Höherbewertung des Frankens gefunden werden, was sich auch auf die Ertragslage positiv auswirkte. Die Hoffnungen auf eine nachhaltige Erholung wurden indessen im Verlaufe des Herbstes infolge der drastischen Aufwertung gegenüber dem Dollar und vor allem der Deutschen Mark schlagartig zunichte gemacht. Im Vergleich zu den Vorteilen, die sich dadurch bei der Beschaffung von Rohstoffen und Halbfabrikaten ergeben, sind die Nachteile jedoch viel grösser.

Abgesehen davon, dass der Verkauf im Ausland stark erschwert wird und je nach Marktlage mehr oder weniger grosse Zugeständnisse notwendig sind, um im Geschäft zu bleiben, haben sich infolge der währungspolitischen Entwicklung auch die Konkurrenzverhältnisse auf dem Inlandmarkt selber grundlegend verändert. Wie die Zunahme der Importe von Erzeugnissen der Maschinen- und Metallindustrie um 2677,7 Mio Franken oder 21,2% zeigt, sehen sich die schweizerischen Anbieter mit einer immer härteren Importkonkurrenz konfrontiert. Da sich das Investitionsklima 1977 bei weitem nicht in diesem Ausmass belebt hat, resultiert aus der grösseren Einfuhr ein zusätzlicher Preisdruck mit entsprechend negativen Rückwirkungen auf die Ertragslage. Ueberdies verstärkt sich dadurch der Zwang, im Inland erlittene Marktverluste durch vermehrten Export zu kompensieren, was vielfach eine weitgehende Umstellung des Produktionsprogramms erforderlich macht.

## Volkswirtschaft

### Der Export als Leistungsausweis

Die Maschinen- und Metallindustrie 1977

Hätte sich die Ertragslage nur annähernd so gut entwickelt wie der Export, würde das Jahr 1977 aus der Sicht der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie die besten Noten verdienen. Mit 18,5 Mia Franken — rund 44% der schweizerischen Gesamtausfuhr — wurde ein neuer Höchstwert erreicht. Das ergibt gegenüber 1976 eine Zunahme der Maschinen- und Metallexporte um 1887 Mio Franken oder 11,4%; im Vorjahr hatte die Zuwachsrate rund 1,1 Mia Franken oder 6,9% betragen.

### Verschärfter Konkurrenzdruck

Diese Ergebnisse sind ein eindrücklicher Leistungsausweis für einen Industriezweig, der sich unter vielfach äusserst schwierigen Konkurrenzverhältnissen zu behaupten hatte. Eine nähere Analyse der Aussen-

### Die Ausfuhr nach Sparten und Regionen

Unter diesen Umständen ist es kaum überraschend, dass sich der Export der einzelnen Sparten der Maschinen- und Metallindustrie sehr unterschiedlich entwickelt hat. Unter den zehn wichtigsten Produktgruppen verzeichnen zwar einzig die Textilmaschinen eine Abnahme; mit über 180 Mio Franken oder 9% ist diese jedoch noch massiver ausgefallen als 1976, als bereits ein um 67 Mio Franken niedrigerer Export ausgewiesen wurde. Wertmässig überdurchschnittlich stark zugenommen hat hingegen die Ausfuhr von Metallkonstruktionen (+ 36,4%), Verbrennungskraftmaschinen (+ 31,9%), graphische Maschinen (+ 25,4%), ferner von elektrischen Steuer-, Signal- und Messgeräten (+ 19,4%) und elektrischen Schaltapparaten (+ 17,6%). Deutlich unter dem Durchschnittswert liegt die Zuwachsrate von 4,1% bei den Werkzeugmaschinen.

Wie stark sich im Laufe der letzten Jahre und auch 1977 die geographische Verteilung verändert hat, zeigt die Tatsache, dass letztes Jahr nur noch 67,5% der Exporte gegenüber 71,3% 1970 in europäische Länder gingen. Die auf neuen Märkten erzielten Erfolge der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie sind zwar eindrücklich; so hat die Ausfuhr allein in die OPEC-Länder erneut um 437,4 Mio Franken oder 28,6% auf fast zwei Mia Franken zugenommen. Bereits 1976 war für diese Länder eine Steigerung um 360,9 Mio Franken oder 30,9% ausgewiesen worden. Indessen ist