Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

Herausgeber: Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

Band: 87 (1996)

Heft: 1

Rubrik: Märkte und Firmen = Marchés et entreprises

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

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

Märkte und Firmen
Marchés et entreprises

Auch KMU brauchen Strategien

Traditionelle Märkte verändern ihr Gesicht, vertraute Verhaltensweisen sind plötzlich überholt, die zunehmende Internationalisierung verändert die Spielregeln, es gibt kaum einen Wirtschaftszweig, der sich nicht einem verstärkten Wettbewerb zu stellen hat. In dieser Situation ist die Auseinandersetzung mit der Zukunft des eigenen Unternehmens überlebenswichtig. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) brauchen eine Strategie, um im heutigen schwierigen Umfeld bestehen zu können.

Wenn Unternehmen kein Geld mehr verdienen, obwohl man eigentlich ständig für Verbesserungen gesorgt hat, dann kann es daran liegen, dass die Unternehmensleitung vor lauter Alltagsarbeit keine Zeit mehr gefunden hat, sich mit den grundlegenden Fragen des Geschäftes auseinanderzusetzen: Wer bin ich – heute und morgen? Wer sind meine Kunden – heute und morgen? Was sind ihre Bedürfnisse – heute und morgen? Was muss ich heute tun, um morgen erfolgreich zu sein? Kurz: Man hat versäumt, sich mit den strategischen Gesichtspunkten seines Geschäftes zu befassen.

Worum geht es? Strategie heisst, *die richtigen Dinge tun*, im Gegensatz zum operativen Alltag, wo es darum geht, *die Dinge richtig zu tun*. Im Vordergrund steht also nicht das Optimieren des Bestehenden, sondern die grundsätzliche Frage nach Profil und Ausrichtung im Markt und den daraus folgenden Konsequenzen für das Unternehmen.

Die Betrachtung muss gewissermassen von aussen nach innen erfolgen, also vom Markt her in das Unternehmen hinein. Nur wenige Unternehmen können sich ihren Markt selber gestalten; die meisten müssen sich ihren «Spielraum» durch frühzeitige Aufnahme der «Schwingungen des Marktes» erarbeiten und sich schnell und optimal den sich bietenden Chancen anpassen. Entscheidend ist dabei nicht die Grösse oder finanzielle Stärke, sondern die Geschwindigkeit. Mehr denn je gilt der Leitsatz aus der Managementliteratur: «Es werden nicht die Grossen die Kleinen fressen, sondern die Schnellen die Langsamen.»

Die folgenden Leitlinien für eine erfolgreiche Strategieentwicklung haben sich in der praktischen Arbeit als entscheidend erwiesen:

Ausrichtung auf die Möglichkeiten: Eine gute Strategie muss einfach, klar und vor allem finanziell machbar sein.

Praxisbezug: Strategien entstehen nicht am Schreibtisch, sondern in der Praxis. Nur das macht sie umsetzbar. Gefragt ist nicht theoretische Finesse, sondern eine resultatbezogene Sicht.

Schnelligkeit: Eine Strategieentwicklung muss kurz und intensiv sein, um schnell Wirkung zu zeigen.

Pragmatismus: Auch bei der Strategieentwicklung gilt die 80/20-Regel: 80% des Resultates werden mit den ersten 20% des Aufwandes erreicht. Konzentration auf das Wesentliche ist vonnöten.

Einbezug der Betroffenen: Es geht darum, vorhandenes Wissen zu nutzen und Betroffene zu Beteiligten zu machen.

Die Erfahrung zeigt, dass sich die genannten Grundsätze am besten in Workshops verwirklichen lassen. Strategiefestlegung geschieht nicht durch den einsamen Unternehmerentscheid, sondern im Dialog. In Arbeitsgruppen von fünf bis acht Personen, am besten unter Moderation eines externen Begleiters, wird effizient und zielgerichtet gearbeitet.

Der Prozess der Strategieentwicklung lässt sich gedanklich in die folgenden Phasen gliedern:

Ist-Analyse: Grundlage einer Strategieentwicklung ist die Auseinandersetzung mit der Gegenwart mit einer Analyse von Unternehmen, Umwelt und Markt; Resultat sind ein Stärken-Schwächen-Profil und die Bewertung von Chancen und Gefahren (Bild).

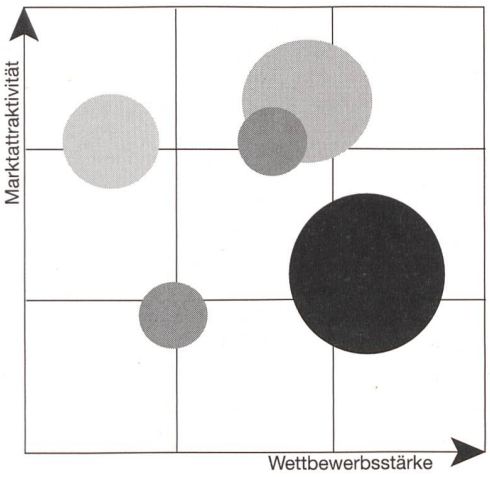
Alternativensuche und Bewertung: Hier geht es darum, sich bewusst von der Gegenwart zu lösen und mögliche Alternativen zu finden und zu bewerten. Auch Unkonventionelles, auf den ersten Blick Unmögliches, soll hier Platz haben.

Zieldefinition: In dieser Phase geschieht die bewusste Auswahl aus den möglichen Alternativen. Die zwei Kernfragen dieser Phase lauten: Wer wollen wir sein? Was wollen wir erreichen?

Strategieformulierung: Hier werden die Massnahmen formuliert, die zur Zielerreichung notwendig sind, es wird gewissermassen ein Fahrplan festgelegt.

Begleitung/Umsetzung: Der beste Plan nützt nichts, wenn er nicht umgesetzt wird. Dieser Prozess muss organisiert und begleitet sein.

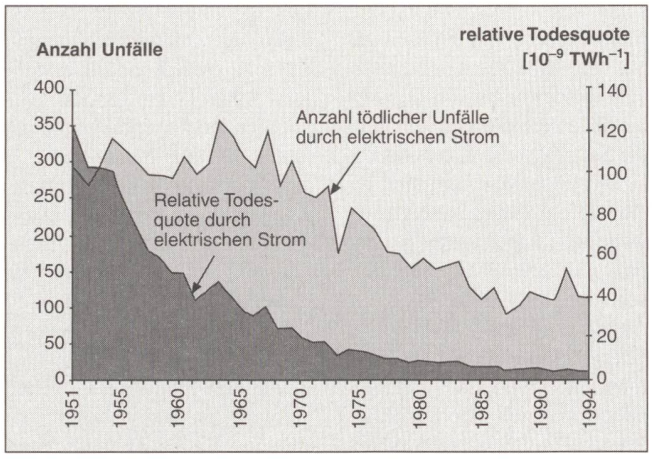
Strategieentwicklung muss nicht kompliziert sein. Wenige Tage im Jahr genügen, um den Kurs einer Unternehmung zu überdenken und gegebenenfalls zu ändern. Eine wohldurchdachte Strategie ist eine wertvolle Orientierungshilfe und ermöglicht zielorientiertes Handeln auch in Zeiten von Hektik und Unruhe. (OBT Treuhand AG, St. Gallen)



Anschauliche Darstellung der Zukunfts chancen von Geschäfts bereichen mit der Portfolio-Technik

100 Jahre elektrotechnische Sicherheitsnormung des VDE

Anlässlich des 100-Jahr-Jubiläums der Verabschiedung der ersten elektrotechnischen Sicherheitsnorm durch den Verband Deutscher Elektrotechniker (VDE) zog dieser Bilanz in Sachen Sicherheit bei der Anwendung von Elektrizität in Deutschland; sie ist überaus positiv. Beim VDE geht man berechtigterweise davon aus, dass die elektrotechnische Normungsarbeit einen entscheidenden Beitrag zu dieser hohen Sicherheit beim Umgang mit Elektrizität geleistet hat. Er weist aber auch ausdrücklich darauf hin, dass selbst die vorbildlichsten Sicherheitsnormen dem Verbrau-



Tödliche Unfälle durch elektrischen Strom in Deutschland

cher die eigene Verantwortung für den Umgang mit Elektrizität nicht abnehmen können. Unverzichtbar für die Sicherheit vor Stromunfällen bleiben nach wie vor die sachgerechte Anwendung der Elektrogeräte sowie vom Fachmann ausgeführte Installationen und Reparaturen von elektrischen Geräten und Anlagen.

Wie die VDE-Stromunfallforschung zeigt, wären nahezu alle 110 tödlichen Stromunfälle (in Deutschland), davon 29 im Haushalt, im Jahr 1994 vermeidbar gewesen. Ursache war fast ausschliesslich leichtsinniges Verhalten: unsachgemässe Benutzung von Elektrogeräten, fehlende Kontrolle der Spannungsfreiheit sowie fahrlässige Montage und Reparatur. Die elektrotechnischen Geräte und Anlagen selbst entsprechen hingegen höchsten Sicherheitsanforderungen.

Sowohl in absoluten wie auch in relativen Zahlen (relative Todesquote: Anzahl tödlicher Unfälle bezogen auf den totalen Stromverbrauch) haben sie im Verlauf der Jahre abgenommen.

GSD ist zu ABB CMC Systeme AG gestossen

Per 1. Oktober 1995 sind alle Aktivitäten der Firma Gremli Systemdynamik AG im Bereich Instandhaltung zu ABB CMC Systeme, Lenzburg, übergegangen. Die gesamten Geschäftstätigkeiten der ehemaligen GSD werden vom alten Standort in Abtwil aus mit derselben Mannschaft weitergeführt. Auch die Vertretungen Debis/Maximo und IRD werden vollumfänglich weitergeführt.

Nach Aussagen der Partner ergänzen die Instandhaltungsaktivitäten der Firma GSD in idealer Weise das Kerngeschäft der ABB CMC Systeme AG im Geschäftsbereich Gebäudetechnik. Das Leistungsspektrum der ABB CMC Systeme AG reicht damit von der Beratung und Erstellung von Instandhaltungskonzepten inkl. Kosten-Nutzen-Analysen über kundenspezifische Konfiguration und Installation der Instandhaltungssoftware Maximo bis zum Unterhalt gebäudetechnischer Anlagen oder zum kompletten Gebäudemanagement.

Von Sprecher+Schuh Verkauf AG zu Rockwell Automation AG

Um die Geschäftstätigkeiten der Firmen Allen-Bradley AG und Sprecher+Schuh Verkauf AG zu konsolidieren und zu vereinfachen, wurde am 30. Oktober 1995 die Allen-Bradley AG auf die bisherige Firma Sprecher+Schuh Verkauf AG übertragen. Gleichzeitig änderte die neu formierte Gesellschaft ihren Namen und heisst neu Rockwell Automation AG, mit Hauptsitz in Mägenwil. Die Gesellschaft Rockwell Automation AG ist damit verantwortlich für den Verkauf und Support sämtlicher Allen-Bradley- und Sprecher+Schuh-Produkte und -Dienstleistungen in der Schweiz.

Zählerprüftechnik von Landis & Gyr ausgegliedert

Als Ergebnis einer vertieften Zusammenarbeit mit der deutschen EMH Energie-Messtechnik GmbH hat Landis & Gyr die Aktivitäten im Bereich der Prüfung von Elektrizitätszählern auf den 1. Januar 1996 an die neugegründete MTE Meter Test Equipment AG mit Sitz in Zug übergeführt. Diese Firma, die im Besitze der Gesellschafter der EMH steht, wird mit ihrem Angebot auf dem Gebiet der Mess- und Prüftechnik von Elektrizitätszählern weltweit gestärkt auftreten können. Ausser in Deutschland wird der Vertrieb mehrheitlich über die Gesellschaften von Landis & Gyr erfolgen.

Silicon Graphics baut neues Technologiezentrum

Silicon Graphics Manufacturing SA plant, in Cortaillod ein neues Fertigungs- und Technologiezentrum für High-End-Systeme aufzubauen. Damit würde das Unternehmen seine gesamte europäische Fertigungskapazität verdoppeln und könnte zudem auch die Fabrikation von Silicon Graphics' neuester Server- und Grafik-Supercomputer-Generation nach Europa holen. Mit einer Steigerung der Produktionskapazität ist auch die Vergrösserung des technischen Zentrums für Engineering und des High-Performance-Grafik- und -Supercomputing-Demonstrationszentrums geplant. Als wichtige Standortvorteile des neuen Zentrums werden insbesondere die zentrale Lage in Europa und die effiziente Transport- und Telekommunikationsinfrastruktur der Schweiz erwähnt.

Apple jetzt an der Spitze bei Desktop-Computern

Die International Data Corporation (IDC) hat in ihrem Bericht für das dritte Quartal 1995 Apple Computer den ersten Platz bei den Desktop-Computer-Anbietern zugewiesen. Laut IDC verkaufte Apple Computer in den Monaten Juli, August und September über 1,1 Millionen Tisch-PC und erreichte damit einen Marktanteil von 9,5%. Das entsprach einem Stückzahlwachstum von 31% gegenüber dem Vergleichsquartal aus dem Vorjahr.

Im vierteljährlichen Rennen um die Marktanteile hat Apple Computer einen wichtigen Erfolg aufzuweisen. Im dritten Quartal 1995 hatte Apple als einziger Anbieter einen Marktanteil von über 9% aufzuweisen und verwies die Konkurrenz auf die Plätze (siehe Tabelle unten).

Platz	Hersteller	Q3/95 [10^3]	Anteil [%]	Q3/94 [10^3]	Anteil [%]	Wachstum [%]
1	Apple	1 123	9,5	857	9,2	31
2	Compaq	1 050	8,9	902	9,7	16
3	IBM	916	7,7	839	9,0	9
4	Pack. Bell	802	6,8	621	6,6	29
5	HP	501	4,2	189	2,0	165
6	Dell	427	3,6	286	3,1	50
7	NEC	402	3,4	233	2,5	72
8	Acer	400	3,4	296	3,2	35
9	Gateway	311	2,6	228	2,4	36
10	Fujitsu/ICL	283	2,4	110	1,2	157
Gesamtmarkt		**11 831**	**100**	**9342**	**100**	**27**