

## Erfolg oder Absturz

# Die drei wichtigsten Kriterien zur Erweiterung des Leistungsumfangs

Auch und gerade in schwierigen Zeiten sehen sich KMU häufig gezwungen, darüber nachzudenken, ob sie nicht ihren Leistungsumfang erweitern müssten. Dabei kann es sich darum handeln, die Fertigungstiefe eines Produktionsunternehmens zu vergrössern oder aber bei unveränderter Fertigungstiefe auch noch Dienstleistungen in Verbindung mit den hergestellten Produkten anzubieten. Von den verschiedenen Gründen, die für eine solche Erweiterung sprechen, sind zwei besonders häufig gegeben.

*Dr. Natascha te Neues*

Viele kleine und mittlere Betriebe sind Lieferanten für Grossunternehmen. Die Grossunternehmen haben oft das Bestreben, die Zahl ihrer Lieferanten zu verringern. Entsprechend müssen die verbleibenden Lieferanten sich zum «Systemlieferanten» entwickeln, der einen grösseren Leistungsumfang abdecken kann. So sind viele Unternehmen auf Druck ihrer grossen Kunden aufgefordert, ihren Leistungsumfang auszuweiten, um noch als Lieferant akzeptiert zu werden.

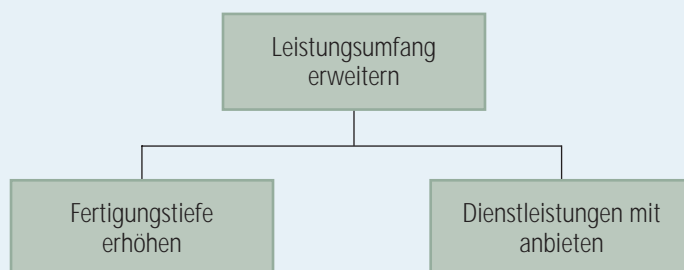
Der zweite Grund über eine Erweiterung des Umfangs nachzudenken, liegt in der Hoffnung, dass man sich durch einen erweiterten Umfang besser vom Wettbewerb abgrenzen kann, so dass die Zahl der dann noch vergleichbaren Wettbewerber deutlich kleiner wird. Auch qualitativ hochwertige Produkte geraten unter einen erheblichen Preisdruck, wenn es für den Kunden relativ einfach ist, mehrere vergleichbare Angebote zu bekommen. Da ist es nahe liegend, über ein erweitertes Leistungsprogramm nachzudenken, damit die Vergleichbarkeit verkleinert wird (und damit der Preisdruck ge-

ringer) und gleichzeitig die Chance besteht, die Kundenbindung zu erhöhen.

## Die Hypothese

Bevor nun die Kriterien folgen, die KMU zu beachten haben, wenn diese Erweiterung ansteht, ist eine Bemerkung zur Entwicklung in den Grossunternehmen angezeigt. Hier ist nämlich genau der entgegengesetzte Trend zu beobachten: Man zieht sich auf das Kerngeschäft zurück, man trennt sich von allen Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Die zurzeit vorherrschende Meinung ist, dass durch die Konzentration auf das Stammgeschäft die wirtschaftliche Lage des Unternehmens besser wird. Es hat sich gezeigt, dass in vielen Fällen die Erweiterung durch Fusionen mit anderen Unternehmen, durch Zukäufe oder durch Aufnahme neuer Aktivitäten innerhalb der bestehenden Firmen das Ergebnis insgesamt nicht besser, sondern schlechter wird. Untersuchungen für die Grossunternehmen kommen zum Ergebnis, dass nur 30 Prozent der Erweiterungen erfolgreich sind, bei 70

### Die Erweiterung des Leistungsprogramms



Prozent gibt es mehr oder weniger grosse Probleme. Die Erwartungen – insbesondere auch die viel zitierten Vorteile der Synergie – haben sich nicht erfüllt.

Es sei deshalb die Hypothese aufgestellt, dass von diesen 70 Prozent, die gescheitert sind, etwa die Hälfte auf unvorhersehbare Gründe und die andere Hälfte auf vorhersehbare Gründe zurückzuführen ist. Die unvorhersehbaren Gründe stellen letzten Endes das unternehmerische Risiko dar: Unvorhersehbare technische Entwicklungen oder einschneidende Veränderungen des Marktes sind die beiden wichtigsten Elemente dieser unvorhersehbaren Gründe. Noch einmal gesagt: Das ist das unternehmerische Risiko!

Die vorhersehbaren Gründe stellen gemäss der Hypothese der Autorin die andere Hälfte dar. Wenn es gelingt, diese vorhersehbaren Gründe zu analysieren und auszuschalten, bleibt nur noch das nicht beherrschbare unternehmerische Risiko übrig. Die Chance, dass eine Erweiterung gelingt, ist dann nicht mehr 30 zu 70, sondern 30 zu 35, also deutlich besser. Diese Aussage erscheint einigermassen trivial. Denn die vorhersehbaren Gründe sind ja offensichtlich vorhersehbar, also sollten hieraus keine Probleme entstehen. Aber die Praxis zeigt vielfach das Gegenteil.

Eines ist dabei klar: Grossunternehmen können sich Fehlschläge eher leisten als kleinere

und mittlere Unternehmen, bei denen schon ein missglücktes Experiment in Sachen Programmiererweiterung Existenz gefährdend sein kann.

## Zu den Kriterien

Im Folgenden werden Kriterien herausgearbeitet, die zu beachten sind, wenn man über die Erweiterung des Leistungsumfanges bei KMU nachdenkt. Die Autorin selbst kommt aus der Druckindustrie und hat vor diesem Hintergrund und in ihrer Beratungstätigkeit einige Erfahrungen gewonnen, wie eine solche Erweiterung – meist dreht es sich um die Ergänzung von technischer Produktion durch Dienstleistung – funktionieren kann.

### Erstes Kriterium

Wenn man über eine Erweiterung nachdenkt, ist das erste Kriterium: Ist die zusätzliche Leistung integrierbar in das bisherige Stammgeschäft, gibt es also echte Synergien? Oder muss man die zusätzliche Leistung doch getrennt sehen? Integrierbar und mit der Chance zur Synergie ist die zusätzliche Leistung dann vor allem, wenn man damit die gleichen Kunden wie bisher ansprechen kann. In der Praxis stellt sich häufig heraus, dass der erweiterte Leistungsumfang nur für einen Teil der bisherigen Kunden infrage kommt, dass man also neue

Kunden akquirieren muss – womöglich aus bisher fremden Branchen –, damit für den erweiterten Leistungsumfang die nötige Auslastung gegeben ist. Dieser Zwang, kurzfristig zusätzliche Kunden zu finden, kann sehr belastend sein für das Erweiterungsprojekt.

### Erstes Kriterium

- Bringt die neue Leistung echte Synergien?
- Wird der gleiche Kundenkreis angesprochen?
- Akzeptiert dieser Kundenkreis die neue Leistung?

Es ist keineswegs einfach, vorher herauszufinden, ob die Kunden den erweiterten Leistungsumfang annehmen werden. Es ist riskant, sich bei solchen Befragungen allein auf die Ergebnisse von Marktforschungsinstituten zu verlassen. Eigentlich ist nur eine Chance ersichtlich, ein einigermaßen verlässliches Bild zu bekommen, wenn die leitenden Mitarbeitenden bei den Kunden selbst die Befragung durchführen. Auch externe Berater, sofern sie entsprechend geschult werden, können bei solchen Befragungen mitwirken. In jedem Fall muss die Befragung sorgfältig vorbereitet werden und bedarf auch einer gewissen diplomatischen Fertigkeit, damit man nicht schon durch die Art der Fragestellung die Kunden irritiert.

Die zweite Frage, die sich stellt, hängt mit der ersten Frage indirekt zusammen: Es mag sein, dass die Mehrzahl der Stammkunden den erweiterten Leistungsumfang gebrauchen können. Damit ist aber noch lange nicht gesagt, ob alle Kunden diese Erweiterung auch akzeptieren. Dies sei an einem Beispiel erläutert: Kunden der Druckindustrie haben häufig Bedarf für Leistungen einer Werbeagentur. Aber die Mehrzahl der Kunden der Druckindustrie würde es ableh-

## Beschaffung von Marktinformationen

Unternehmensintern	Unternehmensextern
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenkarteien</li> <li>■ Berichte Verkauf</li> <li>■ Analyse Reklamationen</li> <li>■ Kundendienstberichte</li> <li>■ Unterlagen Rechnungswesen</li> <li>■ Frühere Marktforschungsberichte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Internetrecherche</li> <li>■ Jahresberichte Wettbewerber</li> <li>■ Fachmedien</li> <li>■ Kundendienstberichte</li> <li>■ Veröffentlichungen von Banken und Verbänden</li> <li>■ Öffentliche Datenbanken</li> </ul>

Beispiele von Sekundärquellen zur Beschaffung von Marktinformationen

nen, einer Druckerei zusätzlich die Aufgaben einer Werbeagentur zu übertragen. Sie würden es auch nicht schätzen, Aufträge einer Werbeagentur zu geben, die eine eigene Druckerei hat. Dieser Konflikt ist seltener gegeben, wenn es sich um die Erweiterung der Produktion handelt, also um die Vergrößerung der Fertigungstiefe, aber sobald man über die Hinzunahme von Dienstleistungen zu einem Produktionsbetrieb nachdenkt, muss man sorgfältig prüfen, ob die Kunden diese Zunahme akzeptieren werden.

## Zweites Kriterium

Das zweite Kriterium ist, ob die Erweiterung intern zum Unternehmen passt. Ein Unternehmen hat drei wichtige Faktoren: nämlich Kunden, eine technische Ausrüstung und Mitarbeitende. Jede zusätzliche Leistung des Unternehmens sollte möglichst von zwei der genannten drei Faktoren einigermassen abgedeckt werden. Es wurde bereits angesprochen, dass eine Erweiterung nur dann Sinn macht, wenn man sich dafür nicht überwiegend neue Kunden suchen muss. In den meisten Fällen wird die vorhandene technische Ausrüstung für den erweiterten Leistungsumfang nur in kleinem Masse oder überhaupt nicht geeignet sein. Der entscheidende Punkt ist also, inwieweit man beim dritten wichtigen Faktor, nämlich den Mitarbeitenden, Synergieeffekte realisieren kann.

### Zweites Kriterium

- Passt die neue Leistung intern zum Unternehmen?
- Braucht man neue Mitarbeiter?
- Kann man die neuen Mitarbeiter integrieren?

Aus Sicht der Firma wäre ideal, wenn man vorhandene Mitarbeitende einfach einsetzen kann für Tätigkeiten, die in dem neuen



zukünftigen Leistungsumfang anfallen. Dies wird meistens nicht gehen, da die neue Tätigkeit ein anderes Know-how erfordert und manchmal auch in der Vergütungsstruktur anders liegt. Hier ein Beispiel: Man kann kein Distributionszentrum für Drucksachen betreiben zu den Preisen, die in der Druckindustrie üblich sind. Wenn man als Druckerei seinen Leistungsumfang entsprechend ausweiten will, wird man nicht umhin kommen, das Distributionszentrum ziemlich eigenständig zu führen, möglichst auch an einem anderen Standort, damit es keine Reibereien innerhalb der Belegschaften wegen der unterschiedlichen Vergütung gibt. Durch die nötige Eigenständigkeit ist dann aber der Synergieeffekt aus der Erweiterung des Leistungsumfangs der Druckerei deutlich eingeschränkt.

Auch andere Kriterien können bedeutsam sein: Häufig wird von der Stammebelegschaft die neue Aktivität misstrauisch betrachtet. Sie merkt, dass die Geschäftsleitung der neuen Aktivität besonders aufgeschlossen gegenübersteht, ihr unter Umständen bei Investitionen, aber auch der Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse Präferenzen einräumt. Daraus kann schnell ein Spannungsfeld entstehen, das das eigentliche Ziel, durch den vergrößerten Leistungsumfang sich besser am Markt zu positionieren, ad absurdum führt. Die Stammebelegschaft und die neue Truppe lassen keine Gelegenheit aus, sich gegenseitig «Knüppel zwischen die Beine zu werfen».

Besonders kritisch kann es werden, wenn die neuen Mitarbeitenden eine gemeinsame

Herkunft haben. Gemeint ist hier der Fall, dass Unternehmen A zur Erweiterung ihres Leistungsumfangs Unternehmen B kauft und jetzt die Aufgabe hat, Unternehmen B und insbesondere ihre Mitarbeitenden in Unternehmen A zu integrieren. Man kennt die Probleme der Integration beim Zusammenschluss innerhalb der Grossunternehmen: Wenn hier Schwierigkeiten auftreten auf Grund unterschiedlicher Unternehmenskulturen, aber auch wegen Unverträglichkeiten der Charaktere, so wird meist im grossen Stil mit hohen Kosten Personal entlassen von der übernommenen Firma und neues Personal wieder eingestellt. Im Ergebnis kann das erfolgreich sein, und vielleicht geht es auch bei grossen Firmen nicht anders, aber es ist auf jeden Fall eine teure Prozedur, die sich KMU nicht leisten sollten. Es ist deshalb von besonderer Bedeutung, vor der Übernahme eines anderen Unternehmens oder auch vor der Einstellung einer Reihe von Mitarbeitern zum Aufbau des erweiterten Leistungsumfangs, herauszufinden, ob die alten und die neuen Mitarbeiter vermutlich zueinander passen werden. Ein gewisses Mass an Spannung – allein schon entstehend durch den Zwang zur Leistung bei allen Beteiligten – kann durchaus fördernd sein. Aber wesentliche Unterschiede in der Vergütung oder in der Einstellung zur Arbeit, die letztlich in den Worten kulminieren: «Die (das sind die Neuen) und wir» können sehr negative Konsequenzen nach sich ziehen.

Schliesslich muss sich die Geschäftsleitung fragen, ob die Kernkompetenzen hinsichtlich der neuen Aktivität ausreichend sind. Hat man so viel Vorstellung von den Marktbedürfnissen und den Produktionsaspekten der neuen Aktivität, dass man davon ausgeht, sie selbst zusätzlich führen zu können? Oder muss für die neue Aktivität eine neue Leitung engagiert werden? Kann man davon ausgehen, sich in überschaubarer Zeit in die neue Aktivität einzuarbeiten oder wird einem das auf Dauer fremd bleiben. Diese Fragen sind für eine Geschäftsleitung

häufig nur schwer zu beantworten: Einerseits weiss man meist nicht genau, was die neue Aktivität alles umfassen wird. Andererseits tut sich ein Geschäftsführer schwer, wenn er seinen Gesellschaftern offenbaren muss, dass er sich neue Aktivitäten nicht zutraut.

### Drittes Kriterium

Wenn man nun unterstellt, dass die bisher gestellten Fragen positiv beantwortet sind, dass also die zusätzliche Leistung den gleichen Kunden wie bisher angeboten werden kann und dass die Kunden diesen zusätzlichen Leistungsumfang auch akzeptieren. Und weiter unterstellt, dass der zusätzliche Leistungsumfang zur Firma passt, dass sich das Ganze problemlos integrieren lässt, dann sind zwei wesentliche Kriterien für das Gelingen einer solchen Erweiterung erfüllt. Jetzt gilt es, das dritte Kriterium zu prüfen, nämlich die Frage: Kann man sich den Aufbau der zusätzlichen Leistung finanziell leisten?

Man stelle sich vor, dass man für die neue Aktivität vier Mitarbeitende braucht. Diese kosten zusammen etwa CHF 400 000.–. Die neue Aktivität sei eine Dienstleistung, das heisst, es fallen nur wenige Investitionen in Produktionsgeräte an. Aber – auch dann – ist ein Zuschlag von 50 Prozent auf die Personalkosten nicht üppig zur Deckung aller sonstigen Kosten. Im ersten Jahr wird man also CHF 600 000.– ausgeben. In den Folgejahren hat diese Summe eher steigende Tendenz. Bezogen auf drei Jahre muss man mindestens mit CHF 2 Mio. rechnen. Die Frage ist, wann und in welchem Umfang während dieser dreier Jahre entsprechende Erträge aus der zusätzlichen Leistung entstehen. Es ist sicher optimal, wenn schon im ersten Jahr nennenswerte Erträge gegeben sind, der Verlust aus der neuen Aktivität also nur ein Teil der CHF 600 000.– ausmacht. Auf jeden Fall rechnen sollte sich die neue Aktivität nach drei Jahren. Im vierten

Jahr muss also wenigstens der Break-even erreicht sein.

### Drittes Kriterium

- Kann man sich den Aufbau der zusätzlichen Leistung finanziell leisten?
- Drei Jahre bis zum Break-even?
- Man kann nicht «klein anfangen».

Die Frage ist nun: Kann man eventuell anfallende Anlaufverluste ausgleichen? Ge setzt den Fall, man hat im ersten Jahr Kosten von CHF 600 000.– und in den beiden folgenden Jahren von je CHF 700 000.– und man deckt im ersten Jahr 30 Prozent der Kosten, im zweiten Jahr 60 Prozent der Kosten und im dritten Jahr 90 Prozent der Kosten, dann sind diese Deckungsgrade schon recht positiv für eine neue Aktivität. Aber akkumuliert ergibt sich in den drei Jahren ein Anlaufverlust von CHF 770 000.–. Die Frage ist nun, ob man sich eine solche Summe leisten kann und wie lange man es sich leisten kann. Es ist bitter, wenn man eine neue Aktivität nach einem Jahr einstellen muss, weil das Konzept nicht funktioniert. Es ist aber geradezu schrecklich, wenn man nach drei Jahren feststellt, dass zwar das Konzept jetzt funktioniert, aber man nicht mehr die Mittel hat, die angelaufenen Verluste weiter zu finanzieren und den bevorstehenden grösseren Geschäftsumfang zu finanzieren.

Bei der Aufstellung einer solchen Finanzplanung gibt es weite Ermessensspielräume. Der Initiator des Projekts wird im Regelfall die Ertragschancen günstig beurteilen und die Kosten niedrig ansetzen. Dabei muss man sich aber über eines im Klaren sein: In allen Bereichen trifft man heute auf leistungsstarke Wettbewerber. Die Kunden erwarten von Anfang an eine in jeder Beziehung überzeugende Leistung. Dazu braucht es ausreichende Kapazitäten – man kann nicht «klein anfangen».

Insofern ist das erwähnte Beispiel mit den vier zusätzlichen Mitarbeitern ziemlich realistisch. Nur in Ausnahmefällen wird man mit weniger Mitarbeitern starten können. In den meisten Fällen resultieren daraus Anlaufverluste, die eine Grössenordnung erreichen können, die für KMU beachtlich sind.

### Die Prüfung der drei genannten wichtigen Kriterien ...

- Bringt die neue Leistung echte Synergien?
- Passt die zusätzliche Leistung zum Unternehmen?
- Kann man sich den Aufbau der zusätzlichen Leistung finanziell leisten?

... erfordert einigen Zeitaufwand. Die leitenden Mitarbeiter von KMU haben im Regelfall diese Zeit nicht, sie sind ausgelastet mit ihren Aufgaben aus dem operativen Geschäft. Daraus folgt, dass die Prüfung der genannten Kriterien aus Zeitmangel nicht gründlich genug erfolgt. Man verlässt sich auf Annahmen oder erste Ergebnisse, die plausibel klingen, weil nicht die Zeit da ist, richtig in die Tiefe zu gehen. Wenn aber die operativ Tätigen eine gründliche Prüfung anstellen wollen oder müssen – weil zum Beispiel der Verwaltungsrat das verlangt –, dann wird diese gründliche Prüfung zu lange dauern, da die operativ Tätigen sich nur gelegentlich mit dieser zusätzlichen Aufgabe beschäftigen können. «Zu lange» heisst, dass der Wettbewerb womöglich schon einige Monate tätig ist, bevor man selbst mit der Prüfung fertig ist. Wer zuerst mit seinem neuen Konzept auf dem Markt präsent ist, hat einen wesentlichen Vorsprung im Wettbewerb. Dies heisst mit einem Satz: Die gründliche Prüfung aller Kriterien ist wichtig, aber sie darf nicht zu lange dauern!

## Beratung prüfen

Bei dieser Problemstellung kann die Hilfe durch externe Berater nützlich sein. Ideal ist es dabei, wenn sich die operativ Tätigen und



der externe Berater gegenseitig ergänzen. Die operativ Tätigen bringen ihre Idee ein – und das nötige Fachwissen im Detail. Gemeinsam werden Aufgabenstellungen formuliert und festgelegt, was davon durch die operativ Tätigen erledigt werden muss und was der externe Berater übernehmen kann. Gerade die zeitaufwändigen Arbeiten – die Durchführung von Recherchen, Prüfung von Plausibilitäten – können gut vom Berater erledigt werden. Dabei hat der Berater bzw. die Beraterin noch einen entscheidenden Vorteil: Er/sie ist neutral!

Wenn ein neues Konzept umgesetzt werden soll, ist es zwingend, dass mindestens der Geschäftsführer, besser aber noch alle leitenden Mitarbeiter gemeinsam, an dieses neue Konzept glauben, dass sie überzeugt sind, dass man es umsetzen kann. Denn jedes Konzept hat seine Anfangsschwierigkeiten, man kann fast jedes Konzept durch zweifelnde Fragen ins Abseits stellen. Auf der anderen Seite wurde gerade darüber gesprochen, dass alle drei Kriterien gründlich zu prüfen sind. Für eine solche Prüfung ist es wichtig, neutral an die Sache heran zu gehen. Diese Neutralität kann der externe Berater natürlich viel einfacher aufbringen als die operativ Tätigen, die an ihrer neuen Idee hängen, weil sie tatsächlich überzeugt sind oder auch weil die Realisierung dieser neuen Idee für ihre eigene Karriere wichtig ist. Auch bei Inhaber-geführten Unternehmen ist es für den aktiv Tätigen oder seine Gesellschafter meist schwer, neue Konzepte neutral zu prüfen, da durch diese neuen

Konzepte die eigenen Interessen – letztlich das Schicksal der Firma – unmittelbar betroffen sind. Hier kann das Wechselspiel aus den operativ Tätigen, die das Konzept und das Fachwissen im Detail beisteuern, und dem Berater, der die nötige Zeit für die Prüfung von einzelnen Elementen hat, ein Optimum an Vorbereitung sichern.

## Fazit

- Der Erste im Markt mit einem neuen Konzept (bzw. einer zusätzlichen Leistung) hat einen Wettbewerbsvorsprung.
- Die Kriterien müssen gründlich geprüft werden, aber das darf nicht zu lange dauern.
- Ein KMU kann schneller als ein Grossunternehmen agieren – das ist ein Vorteil.
- Ein KMU mit Berater kann so gründlich wie ein Grossunternehmen agieren.

Jeder wird für sich prüfen, ob er seinen Leistungsumfang vergrössern sollte. Das eigentliche unternehmerische Risiko – nämlich die nicht vorhersehbaren Kriterien der Zukunft – ist dabei immer gegeben. Aber das Risiko aus den vorhersehbaren Kriterien kann man minimieren. ■

Dieser Fachartikel ist das Resultat eines im November 2005 abgeschlossenen Projekts.

## Fragen

Dr. Natascha te Neues

Dozentin

HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Lagerstrasse 5, 8021 Zürich

natascha.teneues@fhwz.ch

www.fhwz.ch



Assoziiert mit:

Dr. Menz + Partner

Unternehmensberatung GmbH

beratung@menz-partner.de

www.menz-partner.de