

Vergleichende Wettbewerbsfähigkeitsanalyse der KMU in Ungarn

György Kadocsa – Anna Francsovics

Óbuda University, Károly Keleti Faculty of Business and Management
H -1081 Budapest, Népszínház u. 8.
francsovics.anna@kgk.uni-obuda.hu
kadocsa.gyorgy @kgk.uni-obuda.hu

Zusammenfassung: In der Umfrage wurde die Antwort gesucht, wie die Unternehmen ihre Situation im Vergleich zu den Konkurrenten sehen. Die Fragestellungen über das Prinzip Benchmarking richteten sich auf die Marktposition, und –aktivität, Technisches Umfeld, Organisations- und Managementtätigkeit und auf Wirtschaftslage und betriebswirtschaftliche Fragen. In jedem Themenbereich gab es Stärken und Schwächen, und aus den Stärken und Schwächen konnte man auf die Möglichkeiten und auf die Gefahren folgern.

Schlusswörter: Wettbewerbsfähigkeit, KMU, vergleichende Analyse, Stärke und Schwäche

1 Forschung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU an der Universität Óbuda

Ab Mitte der 90-er Jahre trat die Forschung der Klein- und mittelständischen Unternehmen immer mehr ins Zentrum der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit des Instituts für Organisation und Management (SZVI). Aufgrund der hierzulande und in den Nachbarländern gesammelten Erfahrungen führten wir das praxisorientierte Fach „Unternehmensorganisation“ ein. Im Laufe der Bildung wirkten die Studenten bei der Situationserhebung der KMU mit und eigneten sich die grundlegenden Kenntnisse und Fertigkeiten an, mit denen sie selber imstande sein werden, neue Unternehmen zu gründen und zu entwickeln.

Bei der Untersuchung der Fachliteratur waren uns einerseits die nach der Wende durchgeführten heimischen Unternehmensforschungen, sowie die deutsche und österreichische Fachliteratur, vor allem die Fachbibliothek der Wirtschaftsuniversität Wien, bzw. Publikationen des österreichischen Instituts für Wirtschaftsentwicklung (WIFI) nützliche Quellen.

Eine Beratungstätigkeit wurde ab 1994 Teil des Programms, als das deutsche Rationalisierungskuratorium der Wirtschaft (RKW) in Ungarn mit seinen Programmen erschien. An diesen Projekten waren mehrere Mitglieder der gegenwärtigen Forschungsgruppe von SZVI beteiligt, die jahrelang und landesweit eine Beratungstätigkeit ausübten. Die im Laufe dieser Arbeit gesammelten Erfahrungen und Ergebnisse beförderten auch weitere Tätigkeitsbereiche des Programms. Zahlreiche Publikationen entstanden und die unterrichteten Fächer wurden von aus erster Hand stammenden Erfahrungen bereichert.

Darüber hinaus wurden inzwischen etliche Erhebungen im Rahmen von SZVI durchgeführt. Mit dem neuesten Forschungsprogramm über die Wettbewerbsfähigkeit der KMU wurde 2006 begonnen. Der Datenbestand entstand zwischen 2007 und 2009 in zwei Phasen: nachträglich kann man sagen, dass in der ersten Phase vor der Wirtschaftskrise 2008 und in der zweiten Phase gleich danach – in einer Pause der Krise – je eine Aufnahme über den KMU-Sektor gemacht wurde.

Die Auswahl der in den Datenbestand einbezogenen Unternehmen stellt etwa 1% des Ganzen dar.

Die Zusammensetzung der Unternehmen entspricht mit guter Annäherung den KMU-Sektoranteilen der Unternehmenspyramide in Ungarn, was die wichtigsten Untersuchungs- und Zuordnungsaspekte betrifft, sowie:

Personalbestand,
Gewerbegruppe,
geographische Lage.

Es ist wichtig zu erwähnen, dass unter den untersuchten KMU keine Einzelunternehmer oder Mikrounternehmen ohne angemeldeten Mitarbeiter vorkommen, die Notunternehmungen oder fiktive Firmen sind. Nach Gewerbesparten sind die Tätigkeitsbereiche der geprüften KMU in der Reihenfolge der Häufigkeit sinkend: Dienstleistungen, Handel und Verarbeitungsindustrie – dies entspricht den Proportionen der Landesstatistik. Bei der geographischen Verteilung wurde vor allem erzielt, die Relation zwischen Budapest und Provinz, bzw. zwischen Zentralungarn und Provinz den statistischen Proportionen anzunähern.

In dem Forschungsprogramm verwendeten wir die allgemeinen Forschungsergebnisse von mehreren, mit unserer Forschungsgruppe in Beziehung stehenden Forschern [2], [3], [10], [11], [14], [20], sowie auch Studien von besonderen Themen, wie z.B. Kaizen-Management und die KMU-Anwendungen [5], sowie die Lage der Familienunternehmen [6].

Wir verwendeten den Modellaufbau zur Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit [18], sowie die Erscheinung der Unternehmenskenntnisse und der Unternehmungsattitüde im Hochschulunterricht [19], [21].

Wir untersuchten extra die Anwendung der modernen Organisations- und Führungsmethoden und ihre Verwirklichungsmöglichkeiten im KMU-Sektor. In dieser Hinsicht stellt die Rolle des Controllings in der Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen ein Sonderkapitel dar [7], [17].

Eine der Hauptrichtungen der Forschung war: Wie erscheinen die Auswirkungen der Globalisierung auf die Wettbewerbsfähigkeit der KMU in den Änderungen der Führung, der Ablauf- und Aufbauorganisation der Unternehmungen [15], [16].

2 Ziele und Methode der vergleichenden Analyse

In der Umfrage wurden außer den Wettbewerbsfähigkeit charakterisierenden Parametern auch die Antwort gesucht, wie die Unternehmen ihre Situation im Vergleich zu den Konkurrenten sehen. Die Fragestellungen über das Prinzip Benchmarking wurden in einem Sonderkapitel zusammengefasst, die Bearbeitung dieser Fragen und deren Ergebnisse werden in diesem Bericht vorgestellt. Werden die Antworten mit den auf die anderen Fragen gegebenen Antworten verglichen, kann festgestellt werden, in welchem Maße das Bild eines externen Betrachters von einem KMU mit dem Bild von sich selbst übereinstimmt. Es ist nämlich wichtig, durch die Selbstpositionierung solche Maßnahmen zu treffen, welche das Unternehmen den Ersten der Wettbewerbsfähigkeitsrangliste näher bringen. Es ist also als Selbstbeurteilung bzw. als Erhebung und Auswertung der Verbesserung und Motiviertheit der Wettbewerbsfähigkeit zu betrachten.

Die Fragen richteten sich auf folgende Gebiete:

- Marktposition, -aktivität (Marketing), Marktverhalten, Beziehungen;
- Technisches Umfeld, Produktionsbereich, technisches Niveau, Entwicklungstätigkeit;
- Organisations- und Managementtätigkeit, Humanmanagement, fachliches Niveau;
- Wirtschaftslage, betriebswirtschaftliche Fragen, Umsatz, Gewinn.
- Grundprinzipien der vergleichenden Analyse:
- Vergleich mit der maßgebenden Konkurrenz,
- sie basiert auf Selbstbeurteilung.
- Kontrolle: Aufgrund der auf die anderen Fragen des Fragebogens gegebenen Antworten.

3 Feststellungen

3.1 Kenntnisse über die Konkurrenz

Gemäß der Erhebung kennen 86% der befragten Unternehmen die maßgebenden Konkurrenten, und sie kennen auch im Allgemeinen die anderen Marktteilnehmer und deren Position. Was die Kenntnis der Konkurrenten betrifft, gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Unternehmen nach geographischer Lage oder nach Gewerbegruppe.

Im Durchschnitt kennen aber nur 58% die wirtschaftliche Lage der Konkurrenten. Die Unternehmen der Hauptstadt und der Zentralregion scheinen die wirtschaftliche Situation der Konkurrenten besser zu kennen (63%) als die der Provinz (52%).

Die Unternehmen verfolgen den Marktwettbewerb, so werden sie auch auf die Erscheinung von neuen Unternehmen aufmerksam. Die Erscheinung von neuen Konkurrenten ist auf den untersuchten Gebieten charakteristisch (60%), besonders im Komitat Pest (64%).

3.2 Die Bewertung der Marktposition

Bei der Bewertung der Marktposition haben wir die folgenden Aspekte geprüft.

Flexibilität bezüglich der Zufriedenstellung der Käuferansprüche. Die Käuferansprüche bedeuten den Anfang des Wertschöpfungsprozesses des Unternehmens. Das ist der Ausgangspunkt der Schaffung eines Produkts oder einer Dienstleistung, dem das Unternehmen zu folgen hat, wenn es wettbewerbsfähig bleiben will, und die Befriedigung der Käuferansprüche ist das Fundament der Kundenzufriedenheit. In der Forschung äußerte sich die Mehrheit der Unternehmen, 55% so, dass sie den Käuferansprüchen besser nachgehen können als die anderen Unternehmen. Hingegen sagte die Minderheit, dass sie diesbezüglich auf dem Niveau der Konkurrenten oder darunter sind.

Pünktlichkeit der Lieferung. Für den Käufer ist die Pünktlichkeit der Lieferung ein wichtiger Bestandteil der Zufriedenstellung der Käuferansprüche und ein bestimmender Punkt bei der Beurteilung der Lieferanten. Es kann entscheidend auswirken, ob der Kunde erneut dieselbe Firma um die Befriedigung seiner Ansprüche ersucht, oder eventuell mit der Firma einen langfristigen Vertrag abschließt. Die maßgebende Mehrheit der Befragten äußerte sich so, dass sie den Konkurrenten ähnlich pünktlich sind, während 37% behaupteten, dass sie pünktlicher liefern als der Durchschnitt.

Flexible Reaktion auf Änderungen. Die Unternehmen müssen im heutigen temporeichen Wirtschaftsleben auf die Marktveränderungen schnell reagieren können. Dazu ist es unerlässlich, sich nicht nur prinzipiell über die diesbezüglichen Erwartungen des Marktes im Klaren zu sein, sondern für die Fertigkeit, auf die Änderungen schnell reagieren zu können, sowohl eine organisatorische Form als auch eine verpflichtete Einstellung zu haben. Es ist auf jeden Fall positiv, dass der größte Anteil der Befragten, 52% eine flexiblere Reaktionsfähigkeit von sich selbst vermuten als von den Konkurrenten. Man muss allerdings bemerken, dass beinahe 7% behaupteten, weniger flexibel zu sein als die Konkurrenz.

Beziehungen zu den Konsumenten. Im Marktwettbewerb kann es eine auszeichnende Eigenschaft werden, wenn ein Unternehmen hervorragende Beziehungen zu seinen Verbrauchern aufbauen kann. So kann es nämlich einen langfristigen Kontakt zu seinen Kunden realisieren. Der Käufer wird sich der Firma gegenüber loyal verhalten, was nicht nur die Neigung bedeutet, mit der Firma mehr Informationen zu teilen, sondern der Käufer wird auch in seiner Preisvorstellung flexibler und neigt gegebenenfalls für dasselbe Produkt auch mehr zu bezahlen. Der auf diese Weise zufrieden gestellte Kunde wird auch anderen erzählen, wie gut die Firma mit ihm umging. So wird auch unter potenziellen Käufern für die Firma geworben, die nicht einmal über die Kaufmöglichkeit von dieser Firma Bescheid wussten. Gut 48% der Befragten antworteten, dass ihre Beziehung zu den Verbrauchern dem Marktdurchschnitt entspricht, und 2,5% weniger als diese sagten, dass ihre Beziehungen besser sind.

Lieferfrist. Ein Bruchteil der Befragten (etwa 0,5%) äußerte sich so, dass ihre Lieferfrist verbessert werden sollte. Mehr als diese, ein bisschen über 5% sagten, dass ihr Unternehmen ein schlechteres Fristenniveau bieten kann als die Konkurrenten. Die große Mehrheit der Befragten, etwa 62,5% antworteten, dass sie mit ähnlichen Lieferfristen arbeiten wie die Konkurrenz. Knapp 32% meinten, bessere Lieferfristen bieten zu können als die Konkurrenten.

Marktanteil. Ein wenig mehr als 30% der befragten Unternehmen sagten, dass ihr Marktanteil kleiner ist als jener der Konkurrenten. 48,7% äußerten sich so, dass ihr Marktanteil dem der Konkurrenten ähnlich ist, und etwa 17% sagten, dass sie einen größeren Marktanteil haben als ihre Konkurrenten.

Präsenz auf den Exportmärkten. Früheren Untersuchungen nach üben 9% der heimischen KMU eine Exporttätigkeit aus. Auch in der hiesigen Erhebung wurde nach dem Exportanteil des Umsatzes gefragt. 24,6% der Befragten verfügen über einen gewissen – mehrheitlich unter 10%-igen Exportanteil aus ihrem Umsatz. Die Mehrheit der Befragten, etwa 45,5% berichteten darüber, dass der Exportanteil bei ihnen nach ihrer Einschätzung kleiner ist als bei den Konkurrenten. Es ist bemerkenswert, dass beinahe 16% meinen, dass der Exportanteil erhöht werden sollte.

Verteilungskanäle Die Befragten haben dabei die Qualität ihrer Verteilungskanäle eingeschätzt, im Vergleich zu ihren Konkurrenten. Die große Mehrheit, mehr als 65% der ermittelten Unternehmen antworteten, dass ihre Verteilungskanäle von ähnlicher Qualität sind wie die ihrer Konkurrenten. Nur kaum über 5% äußerten sich so, dass sie diesen mehrdimensionalen Zweiwegprozess besser managen können als ihre Konkurrenten. Ein bemerkenswerter Teil, beinahe 9% der Befragten sagte, dass ihre Verteilungskanäle weiter entwickelt werden sollen, und ein wenig mehr als 20% meinten, dass sie diese Funktion nur unter dem Marktdurchschnitt realisieren können.

Marktprognose. Die Verfolgung der Marktprozesse und darauf basierend deren Prognose ist in der heutigen globalisierten Wettbewerbssituation eine Grundvoraussetzung der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit für jedes Unternehmen. In dieser Hinsicht sagt die Mehrheit der Unternehmen, fast 60%, dass sie die Marktprozesse ähnlich prognostizieren können wie ihre Konkurrenten durchschnittlich. Es ist aber negativ, dass 22,7% der Befragten meinen, dass sich ihr eigenes Unternehmen unterdurchschnittlich mit dieser Frage beschäftigt. Im Vergleich zu den anderen Antworten ist auch der Anteil derjenigen relativ hoch, die diese Aktivität als entwicklungsbedürftig bewerten. Kaum über 9% meinen, dass sie sich mit Marktprognosen intensiver beschäftigen als ihre Konkurrenz.

Bestellungserfüllungszeit und -genauigkeit. Ein wenig über 53% der Befragten leisten eine ähnliche Genauigkeit bei der Bestellungserfüllung wie der Marktdurchschnitt, bei der Erfüllungszeit der Bestellung meinen es 61% ebenso. Bezüglich beider Kennziffern antworteten mehr als ein Drittel, dass sie zu besserer Leistung fähig sind als ihre Konkurrenten im Durchschnitt. Auch für beide Kennziffern geltend sagten weniger als 5%, dass sie hinsichtlich dieser Faktoren schlechter leisten als die Konkurrenten.

Kundendienst. Etwa die Hälfte der Befragten antwortete, dass ihre Kundendiensttätigkeit dem Marktdurchschnitt nahe steht. 30,5% sagten, dass sie auf diese Tätigkeit einen größeren Wert legen, und 7% meinten, dass dieser Bereich bei ihrem Unternehmen entwicklungsbedürftig ist. Knapp 12% sagten, dass sie sich mit dieser Tätigkeit nicht so intensiv beschäftigen wie die Konkurrenz.

Bearbeitungszeit von Kundenreklamationen. Die Bearbeitungszeit der Kundenreklamationen ist eine Kennzahl über die Bedienung der Kunden, die zeigt, wie viel Zeit vom Eingang der Reklamation bis zum Ende ihrer Bearbeitung vergeht. Über 55% der Befragten antworteten, dass sie solche Ereignisse mit einer ähnlichen Durchlaufzeit behandeln können wie ihre Konkurrenten, während mehr als 38% meinten, dass sie dies über dem Marktdurchschnitt, also schneller erledigen können. Es ist bemerkenswert, dass es nur wenige gibt, die dieses Gebiet nach eigener Meinung für entwicklungsbedürftig halten. Der Anteil derjenigen,

die diesbezüglich unter dem Durchschnitt ihrer Konkurrenten leisten, beträgt nicht ganz 5%.

Vertrieb an die öffentliche Hand. Den Verkauf an den Staat bzw. die öffentliche Hand charakterisiert, dass die regelmäßigen Lieferanten durch die Ausschreibung eines öffentlichen Auftrags oder in einem Anschaffungsverfahren der öffentlichen Hand ausgesucht werden. Die Fähigkeit, an solchen Ausschreibungsverfahren teilnehmen zu dürfen, kann für das Unternehmen auch mittelfristig einen Marktvorteil bedeuten. Die Mehrheit der Befragten, 52,2% antworteten, dass sie im Vertrieb an die öffentliche Hand den Konkurrenten unterlegen sind. Mehr als 10% sagten, dass diese Tätigkeit entwickelt werden sollte. Nur 7,8% behaupteten, dass sie in größerem Maße eine Vertriebstätigkeit an die öffentliche Hand ausüben als die Konkurrenten. 29,3% sagten, dass sie an staatlichen Aufträgen ähnlich beteiligt sind wie ihre Konkurrenten.

Ethisches Verhalten. Das niedrige Niveau der Geschäftskultur in Ungarn ist nach Meinungen der Fachliteratur auf drei mögliche Gründe zurückzuführen:

- Wegen der Wende und ihrer Folgen konnte die Wirtschaftskultur noch nicht das Entwicklungsniveau erreichen, das hätte zustande kommen müssen.
- Die scharfe Wettbewerbssituation ermöglicht kein ethisches Verhalten.
- Gemäß den Forschungen entspricht das Niveau der Geschäftsethik dem jener Länder, die die Wende mit uns gleichzeitig erlebt haben.

Über die Hälfte der Befragten, 56% halten ihr eigenes Verhalten für ethischer als das der Konkurrenten. 41% erkennen ein ähnliches, der Rest ein schlechteres ethisches Verhalten an.

3.3 Beurteilung des Produktions- und technischen Umfelds

Qualität. Die Mehrheit der Befragten bietet nach eigener Einschätzung Produkte/Leistungen von ähnlicher Qualität an wie die Konkurrenten. Aber nicht viel weniger behaupteten vom eigenen Unternehmen, dass sie Produkte höherer Qualität herstellen als die Konkurrenten. Es ist noch wichtiger, dass nur 1,7% der Befragten sagten, dass ihre Produkte von der Qualität her schlechter sind als die der Konkurrenten.

Niveau der den Verbrauchern gebotenen Dienstleistungen. Nach der Fachliteratur des Dienstleistungsmarketings kann der Gewinn bei den Dienstleistungen in erster Linie aus der dem Unternehmen gezeigten Treue erwirtschaftet werden. Zu dieser Loyalität ist aber eine mindestens gute, bzw. von den Verbrauchern gut empfundene Qualität der gebotenen Dienstleistungen unerlässlich. Ein bisschen über 35% der Befragten äußerten sich so, dass ihr Dienstleistungsniveau höher ist als die ihrer Konkurrenten. Die maßgebende

Mehrheit, fast 62% sagten, dass ihre Dienstleistungen auf ähnlichem Niveau sind wie die der Konkurrenz.

Einsatz entsprechender Ausgangsstoffe. Damit das Unternehmen Produkte von entsprechender Qualität herstellen kann, muss der Qualitätsaspekt auf jedem Gebiet des Unternehmens zur Geltung kommen. Zu Beginn des Wertschöpfungsprozesses ist der Eingang der Grundstoffe ein besonders wichtiger Ansatzpunkt. Die Mehrheit der befragten Unternehmen, beinahe 64% sagten, dass sie mit Grundstoffen ähnlicher Qualität arbeiten wie die Konkurrenten, während fast 30% der Meinung waren, dass sie Grundstoffe besserer Qualität verwenden als ihre Konkurrenten. Nur ein Bruchteil der Unternehmen, weniger als 4% sagten, dass sie bezüglich der Beschaffung von Grundstoffen entsprechender Qualität ihren Konkurrenten unterlegen sind. Bloß 2,4% betrachteten diese Frage als entwicklungsbedürftig.

Technologisches Niveau. Fast Drei Fünftel der Befragten, 59,4% äußerten sich so, dass ihr technologisches Niveau auf dem der Konkurrenten ist. Es ist als positiv zu bezeichnen, dass ein bisschen über 29% der Unternehmen meinen, ein höheres technologisches Niveau zu haben als die Konkurrenz.

Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen. Die Mehrheit der Befragten, 52,5% sagten, dass ihre F+E-Aufwendungen denen der Konkurrenten ähnlich sind, hingegen meinten 28,5%, dass ihre Aufwendungen unter dem Maß der Konkurrenz sind. Es ist bemerkenswert, dass über 7,5% der Befragten die Menge ihrer diesbezüglichen Aufwendungen als entwicklungsbedürftig bezeichneten. Nur kaum über 11,5% sagten, dass ihr Aufwand für F+E-Tätigkeit größer ist als jener der Konkurrenten.

Produktivität. Die Produktivität ist ein komplexer Begriff und bezeichnet, in welchem Maße ein Unternehmen durch die effizienteste Verwendung der zur Verfügung stehenden Input-Mitteln (Ressourcen, Kapital, Arbeitskraft) Produkte und Dienstleistungen herstellen kann. 59% der Befragten sagten, dass ihre Produktivität um den Marktdurchschnitt liegt. Relativ viele, fast 25% antworteten, dass sie die Produktivität des eigenen Unternehmens besser einschätzen als der Durchschnitt. Die Zahl der Befragten unter dem Durchschnitt ist auch bemerkenswert, über 14,5% sagten, dass ihre Produktivität schlechter ist als die der Konkurrenten. Interessanterweise äußerten sich weniger als 2% so, dass ihre Produktivität im Vergleich zum Marktdurchschnitt weiter entwickelt werden sollte. Die Mehrheit der Befragten meinten, einen dem Marktdurchschnitt ähnlichen Produktivitätswert zu haben.

Produktionsdurchlaufzeit. Die große Mehrheit der Befragten, beinahe 70% sagten, dass die Durchlaufzeit ihrer Produktion dem Marktdurchschnitt entspricht. 22,6% meinten, dass sie über diesem Wert leisten, und 6,1% waren der Meinung, dass sie darunter sind. Weniger als 2% halten eine diesbezügliche Entwicklung für notwendig.

Zahl der Produktsorten, Produktentwicklung. Die Mehrheit der Befragten verfügt nach eigener Einschätzung über ein etwa gleich breites Produktsortiment wie der Marktdurchschnitt. Ein wenig mehr als ein Viertel meinten, ein breiteres Sortiment zu haben, während knapp 16% der Meinung waren, dass sie ein kleineres Sortiment haben. Relativ wenige, nur 3,2% hielten dieses Gebiet für entwicklungsbedürftig. Auch bezüglich der Produktentwicklung schätzte die Mehrheit der Befragten, beinahe 52% ihre Tätigkeit dem Marktdurchschnitt entsprechend ein. Ein knappes Viertel leistet über dem Durchschnitt, während 16,8% den anderen unterlegen sind. Die Zahl derjenigen, die sich diesbezüglich als entwicklungsbedürftig bewerteten, ist relativ groß: mehr als 6,5%.

Kapazitätsauslastung. Die Mehrheit der Befragten, 55,8% sagten, dass ihre Kapazität dem Marktdurchschnitt ähnlich ausgelastet wird. Mehr als 28% äußerten sich so, dass sie ihre Kapazität besser auslasten können als die Konkurrenz im Durchschnitt. Relativ viele, 12% leisten unter dem durchschnittlichen Niveau. Weniger als 4% antworteten, dass ihre Kapazitätsauslastung weiter entwickelt werden sollte.

Das Alter der Technologien. Mehr als 68,5% der Teilnehmer der Forschung sagten, dass ihre Technologien dem Marktdurchschnitt ähnlich alt sind. Über 15,7% äußerten sich so, dass sie mit älterer Technologie arbeiten als der Marktdurchschnitt, während 14,2% sagten, dass ihre Technologie jünger ist. Auffallend wenige, nur 1,5% meinten, dass ihre Technologie wegen Überalterung entwickelt werden sollte.

3.4 Organisation und Management

Kompetente Führungskräfte. Die Mehrheit der Befragten, beinahe 56% äußerten sich so, dass ihr Unternehmen bezüglich der Fachkompetenz der Führungskräfte auf einem ähnlichen Entwicklungsniveau ist wie ihre Konkurrenten. Fast ein Drittel der Befragten meinten, dass die Fachkompetenz ihrer Führungskräfte über dem Durchschnitt der Konkurrenz ist, dementsprechend halten sie sich vermutlich für kompetente Manager. Insgesamt 12%, ein relativ großer Teil positioniert sich unter dem Marktdurchschnitt bzw. meint, sich diesbezüglich weiter entwickeln zu müssen. Dies zeigt, dass die fachliche Kompetenz der Manager hierzulande verbessert werden muss.

Innovative Maßnahmen zur Verkaufsförderung. Mehr als 27%, anscheinend ein großer Anteil der Unternehmen äußerte sich so, dass ihre verkaufsfördernden Methoden weniger innovative Elemente enthalten als die der Konkurrenten. Die knappe Hälfte der Befragten, 49% sagten, dass ihr Unternehmen solche Methoden dem Marktdurchschnitt entsprechend anwendet. Weniger als 15% antworteten, dass sie derartige Methoden eher anwenden als ihre Konkurrenten. Darüber hinaus ist aber auch der Anteil derjenigen hoch, die meinten, in dieser Hinsicht noch Entwicklungsmöglichkeiten zu haben.

Lobbying. Das Lobbying wurde in Ungarn im Gesetz XLIX/2006 geregelt, es sagt aus, dass das Lobbying eine Tätigkeit oder Verhalten ist, das aufgrund eines Auftrags geschäftsmäßig ausgeübt wird, um Entscheidungen der öffentlichen Hand zu beeinflussen oder gewisse Interessen durchzusetzen. Diese Tätigkeit dürfen nur offiziell angemeldete Lobbyisten ausüben. Schon aus dem Gesetzestext stellt es sich heraus, dass ein Unternehmen ohne Lobbyingsprofil keine legale Lobbytätigkeit ausüben darf. So können Unternehmen ohne dieses Tätigkeitsprofil ihre diesbezüglichen Interessen schwer in legaler Form durchsetzen. Das Gesetz motiviert die öffentlichen Institutionen auch nicht, Zielpunkte von legalem Lobbying zu werden. So bietet das legale Lobbying in Ungarn auf der Ebene der KMU nur wenige Möglichkeiten. 46,4% der an der Forschung teilnehmenden Unternehmen sagten, dass ihr Lobbying von ähnlichem Maß ist wie das ihrer Konkurrenten. Ein großer Anteil, 35% antworteten, dass sie weniger Lobbytätigkeit ausüben als ihre Konkurrenten. Nur 11,8% sagten, dass ihr Lobbying besser ist als der Marktdurchschnitt. Es ist bemerkenswert, dass beinahe 7% der Befragten ihr Lobbying für entwicklungsbedürftig hielten.

Ausbildungsniveau der Angestellten. Die große Mehrheit der Befragten schätzte die Ausbildung ihrer eigenen Angestellten dem Marktdurchschnitt ähnlich ein. Es ist auf jeden Fall als positiv zu bezeichnen, dass beinahe 31% der Unternehmen ihre eigene Situation besser beurteilen als die der Konkurrenten, und dass es nicht einmal 6% sind, die der Marktsituation unterlegen sind. Bloß 2,5% der Befragten meinten, dass die Ausbildung ihrer Mitarbeiter verbessert werden sollte.

Umweltbewusstsein. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, beinahe 75% äußerten sich so, dass das Umweltbewusstsein für sie ungefähr dasselbe bedeutet wie für ihre Konkurrenten. 18% sagten, dass ihr Betrieb umweltbewusster ist als jener der Konkurrenten. Knapp 8% der Befragten antworteten, dass dieses Gebiet bei ihnen entwicklungsbedürftig ist, bzw. dass sie diesbezüglich den Konkurrenten unterlegen sind.

Flexibilität des Produktionssystems. In der heutigen globalisierten Wirtschaft spielt die flexible Reaktionsfähigkeit hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit eine hervorragende Rolle. Die Flexibilität muss aber nicht nur in der Organisation, sondern auch in der Produktionsfähigkeit erscheinen. Deshalb lohnt es sich, auch die Flexibilität der einzelnen Produktionssysteme bei den Unternehmen zu untersuchen. Etwa 10% antworteten, dass die Flexibilität ihres Produktionssystems jener der Konkurrenten unterlegen ist und entwickelt werden sollte. Der größte Teil der Befragten, beinahe 61,5% äußerten sich so, dass ihr Produktionssystem ähnlich flexibel ist wie das der Konkurrenten. Fast 29% sagten, dass ihr Produktionssystem besser auf Änderungen reagieren kann als das der Konkurrenten.

Integrierte Informationssysteme. 53,6% der Befragten antworteten, dass die Anwendung von integrierten Informationssystemen bei ihrem Unternehmen dem Marktdurchschnitt entspricht. 9,9% sagten, dass dieses Gebiet entwickelt werden

sollte. 16,7% haben sich diesbezüglich über dem Marktdurchschnitt und 19,8% unter dem Durchschnitt eingeschätzt.

Arbeitsaufwand, Arbeitsorganisation. Der Arbeitsaufwand ist eine der Produktivität ähnliche Effizienzkennzahl, die zeigt, wie viel lebendige und vergegenständlichte Arbeit zu Lasten einer Einheit des herzustellenden Outputs notwendig ist, woraus man auch auf das Niveau der Arbeitsorganisation folgern kann. Die Mehrheit der Forschungsbeteiligten, 65,8% meinten, dass sie zu ihrem Produktherstellungsprozess einen den Konkurrenten ähnlichen Arbeitsaufwand brauchen. Relativ viele, über ein Viertel der Befragten antworteten, dass ihr Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Arbeitsaufwand arbeitet. Nur 6,1% der Befragten sagten, dass sie unter dem durchschnittlichen Aufwand fähig sind, Produkte bzw. Dienstleistungen herzustellen.

Produktionsunterbrechung wegen Panne. Bezüglich technischer Pannen äußerte sich die große Mehrheit der Befragten, über 58,2% so, dass die durchschnittliche Dauer der Betriebsunterbrechungen wegen technischer Defekte bei ihnen dem Marktdurchschnitt entspricht. Es ist positiv, dass über ein Viertel der Befragten, 28% sagten, dass diese Abstellzeit bei ihnen unter dem Marktdurchschnitt ist. 10,4% antworteten, dass ihre Produktionsprozesse wegen Maschinendefekte länger unterbrochen werden als bei den Konkurrenten. Relativ wenige, nur 3,3% hielten den Wert ihrer Abstellzeit für entwicklungsbedürftig.

3.5 Betriebswirtschaftliche Fragen

Preisniveau. Nach eigener Beurteilung erreicht bzw. übersteigt das Preisniveau der untersuchten KMU das Niveau der Konkurrenten ungefähr in gleichem Maße (48%), wie es sich diesem von unten annähert oder darunter bleibt (52%). Diese Feststellung weist auf eine ausgeglichene Situationseinschätzung hin.

Gewinnquote. 44% der Befragten antworteten, dass ihre Gewinnquote die der Konkurrenz erreicht oder übersteigt, und 56% meinten, dass ihre Konkurrenten eine höhere Gewinnquote haben. Unseres Erachtens ist es eher eine pessimistische Schätzung als auf Zahlen basierende Feststellung.

Kostenreduzierung. Die maßgebende Mehrheit der Befragten, mehr als 65% antworteten, dass sie bei der Kostenreduzierung zu einer ähnlichen Kosteneffizienz fähig sind wie ihre Konkurrenten. Kostenerster, also einer, der kosteneffizienter ist als seine Konkurrenten, ist nach eigener Einschätzung nur 14,2% der Befragten. Im Vergleich dazu bewerteten sich relativ viele Unternehmen diesbezüglich unter dem Marktdurchschnitt, und es gab auch nicht gerade wenige, die dieses Gebiet entwicklungsbedürftig einschätzten.

Produktionseinheitspreis. Der Produktionseinheitspreis bedeutet die im Laufe der Produktion aufgetretenen und auf eine Produkteinheit verrechneten Kosten. 69,8% der Befragten äußerten sich so, dass sie bezüglich dieser Kennzahl ein

ähnliches Ergebnis vorzuweisen haben wie ihre Konkurrenten. 14,4% können Produkte unter den Einheitskosten und 12,4% über den Einheitskosten herstellen. Beinahe 3,5% sagten, dass dieser Wert bei ihnen im Vergleich zum Durchschnitt verbessert werden soll.

Rentabilität. Ein bedeutender Anteil der Befragten meinte, dass die Rentabilität ihres Unternehmens schlechter ist als die der Konkurrenten. Die Mehrheit der Befragten, 57,5% antworteten, dass sie ihren Konkurrenten ähnlich rentabel produzieren können. 15% sagten, dass ihre Rentabilität die der Konkurrenten übersteigt.

Wettbewerbsfähige Preise. Die weitgehende Mehrheit der Befragten, 69,5% äußerten sich so, dass sie ihren Konkurrenten ähnlich wettbewerbsfähige Preise anbieten. Nur 11,3% antworteten, dass sie diesbezüglich ihren Konkurrenten unterlegen sind. Ganz wenige, unter 1% sagten, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Preise ihres Unternehmens entwickelt werden sollte. 18,4% meinten, dass sie ihre Produkte oder Dienstleistungen zum besseren Preis anbieten können als die Konkurrenz.

Kosteneffizienz. Die Kosteneffizienz wird so errechnet, wie die Effizienzkennzahlen im Allgemeinen: irgendein Ergebnis, in diesem Fall der zustande gebrachte Produktionswert oder der Preiserlös wird mit den Produktions- oder den Vertriebskosten in Relation gebracht. Beinahe 63% der Befragten antworteten, dass ihre Kosteneffizienz ähnlich ist wie die ihrer Konkurrenten. 20,7% äußerten sich so, dass sie kosteneffizienter sind als der Marktdurchschnitt. Ein kleinerer aber nicht unwesentlicher Anteil, 14% sagten, dass ihre Kosteneffizienz unter dem Durchschnitt ist, und nur 2,5% hielten ihre Kosteneffizienz für entwicklungsbedürftig.

Maschinenumstellungszeit. Mehr als 68,2% der an der Forschung beteiligten Unternehmen meinten, dass der Zeitaufwand ihrer Umstellungsprozesse dem Durchschnitt ihrer Konkurrenten gleicht. 12,5% berichteten darüber, dass sie diesbezüglich besser sind als der Marktdurchschnitt, und 14,4% meinten, dass sie unter dem Durchschnitt leisten. 4,8% sagten, dass ihre Maschinenumstellungszeit verbessert werden sollte.

Umlaufzeit der Bestände. 63,8% der Befragten finden ihren Bestandsumlauf dem Marktdurchschnitt ähnlich. 18,6% halten ihr Unternehmen diesbezüglich für überdurchschnittlich und 14,3% für unterdurchschnittlich. Nur 3,3% antworteten, dass ihre Bestandsumlaufzeit verbessert werden muss.

Garantiekosten. Fast zwei Drittel der Befragten sagten, dass sie ihre Garantiekosten ähnlich hoch einschätzen wie die ihrer Konkurrenten. Bei der Betrachtung der weiteren Proportionen der anderen Befragten fällt einem ein großer Anteil der Unternehmen auf, denen die Garantiekosten unter dem Marktdurchschnitt liegen. 7,1% sagten, dass ihre Garantiekosten über dem Durchschnitt seien.

4 Zusammenfassung

Wenn man die Angaben in ihrer Gesamtheit analysiert, kann man feststellen – wie das auch erwartet wurde –, dass auf die meisten Fragen hin die Antwort „dem Durchschnitt ähnlich“ gegeben wurde. Es bedeutet, dass die Unternehmen ihre Situation dem Niveau der maßgebenden Konkurrenten entsprechend einschätzen.

Mit einem herausragenden Wert (74,6%) kommt es bei dem „Umweltbewusstsein“ vor.

Die Befragten bieten auf folgenden Gebieten eine bessere Leistung als ihre Konkurrenten, in der Reihenfolge der Prozentgröße der gegebenen Antworten:

- flexibles Reagieren auf die Kundenansprüche,
- flexible Anpassung den Marktveränderungen,
- ethisches Verhalten,
- Qualität.

Sie bewerten ihre Leistung unter dem Marktdurchschnitt auf den Gebieten:

- Präsenz auf den Exportmärkten,
- Verkauf an die öffentliche Hand.

Es hat uns nicht überrascht, dass eben diese Antworten so klar in die Kategorie „unter dem Durchschnitt“ fielen, denn die Forscher von Eurobarometer stellten bei ihrer Untersuchung im Jahre 2007 im ungarischen KMU-Sektor nur einen Exportanteil von 9% fest. [12]

Bei dem Vertrieb an die öffentliche Hand können die KMU den notwendigen Bedingungen der öffentlichen Aufträge und des Ausschreibungsverfahrens der öffentlichen Hand nur schwer entsprechen.

Diese Gebiete wurden auch an erster Stelle als „entwicklungsbedürftig“ angegeben. Diesen folgten die „Anwendung von integrierten Informationssystemen“ (9,9%) und die „Verteilungskanäle“ (8,9%).

In der Kategorie „unter dem Durchschnitt“ kamen noch mit mehr als 30% die Fragen „Lobbying“ (35%) sowie „Marktbeteiligung“ (30,5%) vor.

Bei der Bearbeitung und Auswertung der Untersuchungsergebnisse wurde berücksichtigt, dass die bekannte und maßgebende Konkurrenz die Vergleichsbasis bildete, das heißt: jene anderen Unternehmen, zu denen das ausgewählte auf dem Markt in einer Wettbewerbssituation steht. Die Bezeichnung „dem Marktdurchschnitt ähnlich“ spiegelt also unter den Antworten ein gutes Wettbewerbsniveau wider. Die bessere Stufe „über dem Marktdurchschnitt“ zeigt die Stärken und die Bezeichnung „unter dem Marktdurchschnitt“ bedeutet die Schwächen des Unternehmens. Die Proportion der Antworten „darüber“ oder

„darunter“ ist in den einzelnen Themenbereichen und in den konkreten Fragen unterschiedlich.

In jedem Themenbereich gab es Stärken und Schwächen sowie die das Niveau der Konkurrenten bedeutende Bewertung „den anderen ähnlich“. In diesem Sinne konnte nur festgestellt werden, dass sich die Unternehmen auf dem wirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Gebiet für schwach halten, während sie das Gebiet Produktion und Technik als ihre Stärke empfinden.

Was die Marktposition und -aktivität betrifft, ist das Gesamtbild positiv, obwohl die hier vorgekommenen Schwächen hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit eher als schwerwiegend gelten.

Die Einschätzung der Organisations- und Managementtätigkeit zeigt ein gemischtes Bild, Stärken und Schwächen kommen etwa genauso vor wie die Bewertung „ähnlich“.

Aus den Stärken und Schwächen kann man auf die Möglichkeiten und auf die Gefahren folgern, die für die Zukunft auf jeden Fall zu berücksichtigen sind. Solche Möglichkeiten sind:

- Durch flexible Anpassung den Markterwartungen und auf der Grundlage von guter Qualität kann man in den Lieferantenkreis der stärkeren mittelständischen Unternehmen gelangen, was einem den Weg in die Vertriebsrichtung Staat oder Export eröffnen kann.
- Aufgrund eines ethischen Verhaltens, zuverlässigen Produktionshintergrunds und korrekter Geschäftsbeziehungen ist es möglich, sich einem KMU-Netzwerk anzuschließen und auf diese Weise den Betrieb wirtschaftlich zu stabilisieren.
- Durch die Anwendung von modernen Informatiksystemen – z.B. für den Handel – können die Marktbeteiligung erhöht und die Geschäftsbeziehungen erweitert werden.

Die Schwächen können Gefahren verbergen und die Position des Unternehmens weiter verunsichern:

- Schlechtes Interessendurchsetzungsvermögen und schwaches Lobbying können zu einer Isolation auf dem Markt führen.
- Betriebswirtschaftliche und Rentabilitätsschwächen können den Zugang zu den Ressourcen gefährden, die zur Aufrechterhaltung und zur Entwicklung des Unternehmens nötig sind.
- Wenn ein Unternehmen keine modernen Informatiksysteme anwendet, führt es zu einer gewissen Isolation auf dem Markt, nicht gesprochen davon, welche Ausnutzungsmöglichkeiten damit versäumt werden.

Die in dieser Studie vorgestellten Auswertungen und Feststellungen ermöglichen, im Vergleich mit den Antworten des ganzen Fragebogens weitere wichtige Empfehlungen zur Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU geben zu können.

Literatur

- [1] Belak, J. and Co.: Unternehmensentwicklung und Management Zürich: Versus Verlag 1997
- [2] Belak, J and Co: Integralni management in razvoj podjetna. Maribor: MER Evrocenter, 2003
- [3] Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ: Fókuszban a verseny. BCE Budapest, 2004
- [4] Borbás L.: EU's enterprise policy to improve Europe's competitiveness. Plans and reality. 4th MEB International Conference Budapest, 2006
- [5] Dobi S.: The Kaizen and the Japanese Company Culture. 4th Int. Conf. MEB, Budapest, 2006
- [6] Duh, M.: The Influence of Family Relationships on the Development of Family Enterprises in Slovenia. In MER Journal 2003/1 Maribor: MER Evrocenter, 2003
- [7] Francsovcics A. – Kadocsa Gy.: Development of SME Controlling Management. Innováció, versenyképesség, felzárkózás c. tudományos konferencia, Sopron 2008
- [8] Gazdasági és Közlekedési Minisztérium: A kis- és középvállalkozások helyzete 2005-2006 Budapest, GKM, 2007
- [9] Kadocsa Gy.: Competitiveness Survey of Small Enterprises in Hungary. 5th MEB International Conference Budapest, 2007
- [10] Lesakova, L.: Small and medium enterprises in Slovakia – the present state and the future. Internat. Conference on Future of SMEs in united Europe. Banska Bystrica: 12-13 May 2005 (on CD)
- [11] MER Evrocenter: Creation of Network of Excellence for Management and Development of Family Businesses. Maribor: MER Evrocenter, 2003
- [12] MTI Közlemények, Budapest, 2009. febr. 27.
- [13] Mustafa A. – Michelberger P.(szerk.): Vállalkozás és működése. INOK Budapest, 2005
- [14] Mugler, J.: Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe Wien: Facultas V. 2005
- [15] Poór J. – Kiss K. – Francsovcics A.: Kis- és középvállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében. Vezetéstudomány, Budapest, 2007

- [16] Román Z.: A kis- és középvállalatok helyzete és erősítésük útjai. MTA Ipar és Vállalatgazdasági Bizottság, Budapest, 2007
- [17] Ruda, W. – Grünhagen, H.: Das Berufsbild des Controllers im Mittelstand. Verlag Wissenschaft & Praxis 2009
- [18] Szabó Gy.: Gazdasági esélynövelés egy új versenyképességi modellel (MÉB) és oktatáspolitikával. VII. Regionális Tanácsadói Konferencia, Miskolc, 2007
- [19] Szerb L. – Imreh Sz.: Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Attitudes of Hungarian Students: An International Comparison. 5th MEB International Conference Budapest, 2007
- [20] Szerb L.: A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. Vezetéstudomány, 2010. 12. sz. Budapest, 2010
- [21] Tibor Á.: Small Enterprises in Hungary and Joining the EU. In: Understanding the Regulatory Climate for entrepreneurship and SME-s. Universität St. Gallen, 2006