



Strategie-Fachtagung vom 23. Oktober 2014

Strategien für KMU: Rahmenbedingungen – Erfolgsfaktoren – Best Practice

Prof. Dr. Roman Lombriser



Ziel der Fachtagung:

- Allgemeiner Einblick in den **Strategieprozess von KMU**:
 - Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren, Best Practice
- Besonderheiten von **Familienunternehmen** im Strategieprozess
- Erkenntnisgewinn aus **zwei** konkreten **Praxisbeispielen**
 - Brigitte Lüchinger, **Lüchinger Metallbau AG, Kriessern**
 - Jan Martel, **Martel AG St. Gallen**
- **Diskussionen & eigene Schlussfolgerungen**

Motto: aus der Praxis – für die Praxis!

Übersicht

1. Aktuelle Herausforderungen für KMU
2. Strategisches Management: bewusste Zukunftsgestaltung
3. Aktueller Entwicklungsstand in KMU
4. KMU*STAR: Überblick
5. KMU*STAR: Einsatz in der Praxis
6. Erkenntnisse aus der Praxis

Unsere Quellen...



eigene Forschungs- und Beratungserfahrung aus...
über 400 Strategieprojekten (v.a. mit KMU aus CH and D)



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Forrer Lombriser & Partner 
Strategie- und Projektmanagement



IFPM-HSG Center for Corporate Governance
Universität St.Gallen



7 Jahre Forschung und Beratung unter...
Igor Ansoff, San Diego, (USA)
=> *Begründer des Strategischen Managements*



über 10 Jahre Zusammenarbeit mit...
Klaus Wernig, dipl. Ing.
35 Jahre Erfahrung in der Führung & Strategieberatung von KMU
=> *der "Strategiefuchs par excellence"*

Das Resultat...

Entwicklung des KMU*STARs:

Strategieansatz für KMU mit integriertem PowerPoint-Tool



www.kmu-star.ch

Forschungsprojekt gefördert durch:



Vielfältiger Einsatz des KMU*STAR-Navigators

- über 100 KMU mit 5 bis 700 Mitarbeitenden (und über 40 NPOs)
- Dienstleistungen, Handel, Produktion, Technologie
- sowohl KMU mit Fokus auf Heimmarkt (v.a. CH, D) wie auch internationale/globale KMU
- Profit-Organisationen und Non-Profit-Organisationen (NPO*STAR)
- eigenständiger Einsatz oder mit externer Begleitung; oder als Diplomarbeit in Executive-Masterprogrammen
- Einsatz in GL; gemeinsamer Einsatz in GL & VR
- „in guten wie in schlechten Zeiten“ (mit oder ohne starkem wirtschaftlichen Druck)

(1)

Aktuelle Herausforderungen für KMU

Die drei wichtigsten externen Entwicklungen bzw. Herausforderungen für unser KMU sind zurzeit:

1.

2.

3.

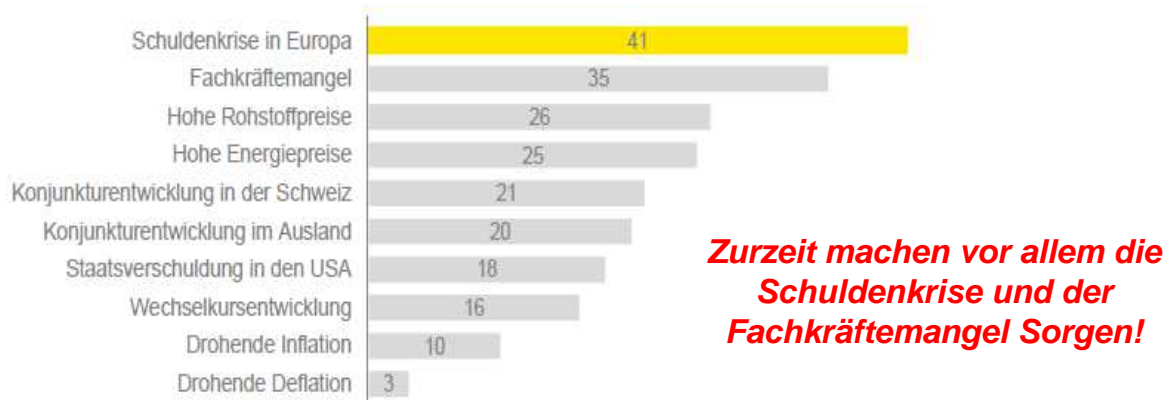
Aktuelle Untersuchungen zeigen: Dynamik, Konkurrenz und Kostendruck nehmen zu, gerade auch für KMU!

- Internationalisierung, globale Konkurrenz
- Währungsproblematik
- erhöhte Kundenanforderungen: „schnell“, „günstig“!
- hohe Veränderungsgeschwindigkeit
- Innovationsdruck
- erhöhte Anforderungen der Geldgeber / Banken
- USW.

„Der Gegenwind bläst stärker!“



Ernst & Young KMU-Barometer 2014: Was macht Ihnen derzeit Sorgen?



- ▶ Grösstes Sorgenkind der KMU in der Schweiz ist derzeit die Schuldenkrise in Europa (41 Prozent), gefolgt vom Fachkräftemangel (35 Prozent). Auch die hohen Rohstoff- und Energiepreise bereiten grosse Sorgen.
- ▶ Nur jeder 6. Befragte zählt die Wechselkursentwicklung als besorgniserregend.

Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich

Befragung von 700 CH-KMU
(Miolo/Cardinaux, EY 2014)

**Wenn die Winde des Wandels blasen, bauen die einen
Schutzräume und die andern Windmühlen.**



(2)

**Strategisches Management:
bewusste Zukunftsgestaltung**

Hat Ihr Unternehmen eine Strategie?



Wie Führungskräfte über den Wettbewerb denken:

Der Beste sein

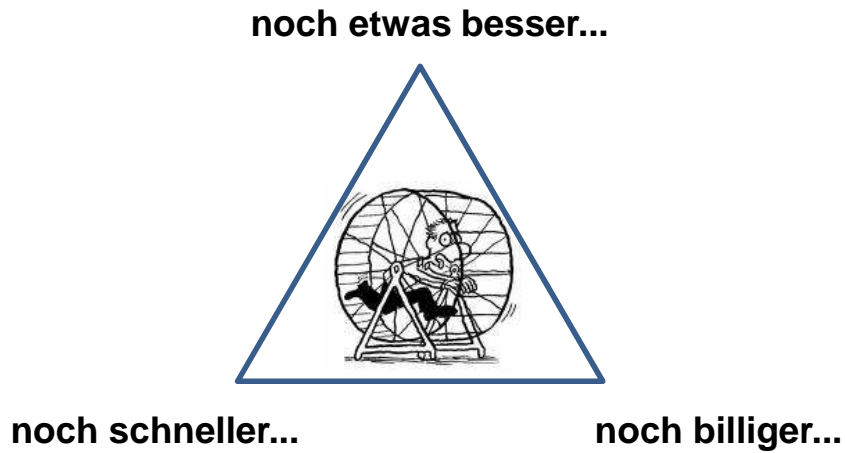


Operative
Effizienz/Effektivität

- Produkte und Dienstleistungen gleichen sich an
- Preise fallen mit der Zeit

→ **destruktiver Wettbewerb**
→ **Nullsummenspiel**

Der Beste sein:



Wie Führungskräfte über den Wettbewerb denken:



mysteriöse Einzigartigkeit...

- Mai 2003: Eröffnung Mystery Park
- **eigenwilliger/einzigartiger** Bau
- Investition 86 Millionen CHF
- 1. Jahr 350'000 Besucher
- 2. Jahr 140'000 Besucher
- Folge: keine Investitionen in neue Attraktionen möglich
- 2006 Konkurs



Marcel Meier, CEO: "Eine fantastische Idee, basierend auf einem sehr guten Konzept, konnte nicht adäquat umgesetzt werden."

→ *wirklich nur ein Umsetzungsproblem??*

Fazit: Einzigartigkeit ist wichtig, aber...

...mit einer klaren Strategie!

Strategie = Positionierung + Wertkette

Strategie = Positionierung + Wertkette

Positionierung

Welche **Leistungen** bieten wir welchen **Kunden** an? **Wo?**



Welche **Wettbewerbsvorteile** besitzen wir dabei (d.h. welchen **relativen** Kundennutzen erzielen wir)?

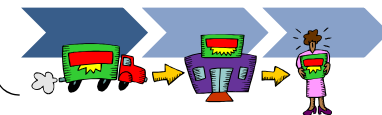


Trade-offs: was machen wir bewusst *nicht*?



Wertkette

welche internen **Aktivitäten, Prozesse, Fähigkeiten** und **Ressourcen** unterstützen uns dabei?



“It’s taken me all my
life to learn what
not to play.”

— Dizzy-Gillespie



“Tradeoffs” (Verzichtsentscheide) schützen vor Imitation

- kompromissloser Entscheid für einzigartige Wertposition
- Dadurch keine...
 - Verwässerung bei Image, Reputation
 - widersprüchlichen Prozesse, Fähigkeiten
 - Konfusion bei den Mitarbeitenden & Kunden

→ „profillose“ Alleskönner sind nirgends wirklich stark!

→ **Beispiel Kommunikationsagentur:** „Wir bewerben uns bewusst NICHT für Werbeaufträge von Grossunternehmen“ (übersteigt Fähigkeiten, Aussichten auf Erfolg zu gering => negatives Kosten/Nutzen-Verhältnis)

→ **Beispiel: Komponentenbauer (Metall):** „Wir halten uns vom Automobilssektor fern“ (zu strikte Auflagen, keine Differenzierung)

Oertli Instrumente AG: Positionierung

- **Produkte:** Wir entwickeln, produzieren und vertreiben mikrochirurgische Geräte und Instrumente, mit denen moderne Augenoperationen in aller Welt sicherer, einfacher und effizienter durchgeführt werden können.
 - **Märkte:** wir konzentrieren uns voll auf die Bedürfnisse der wachsenden Märkte in Europa, Asien und Lateinamerika.
 - **Nutzenversprechen (Wertposition):** unsere Produkte unterscheiden sich vom Üblichen bezüglich...
 - **Funktionalität**
 - **Zuverlässigkeit und Qualität**
 - **einfachste Bedienbarkeit** (jegliche Fehlbedienungen ausgeschlossen)
 - **wirtschaftliche Lösungen** (kurze Operations- und Wechselzeiten)
 - **Einsatz unter schwierigsten Bedingungen** => dadurch Augenoperationen für möglichst vielen Menschen zugänglich
- **“Me too” und billiger funktioniert nicht für ein KMU**
→ **„wir sind die einzige Alternative zu den Multis“**



Oertli Instrumente AG: Wertkette und Trade-offs

▪ Wertkette:

- grosse Fertigungstiefe am Standort Schweiz => Qualität und alle wichtigen Produkteigenschaften unter eigener Kontrolle
- Mitarbeitende und Umfeld, wo Präzision und Zuverlässigkeit seit Jahrzehnten Tradition haben
- unabhängige Firma in Familienbesitz

▪ Trade-offs:

- wir klammern den US-Markt und Japan bewusst aus
- wir verzichten auf Direktvertrieb und setzen bewusst auf weltweit unabhängige, verlässliche Vertriebspartner, welche täglich im Kontakt mit unseren Ophthalmologie-Kunden stehen
- keine Einmischung in lokale Preisgestaltung und Gegebenheiten



Zwischenfazit:

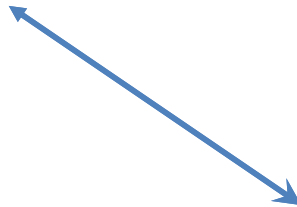
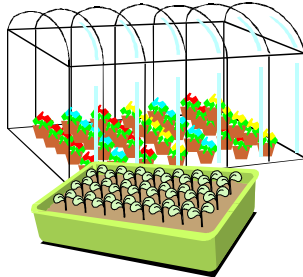
Operative Exzellenz ≠ **Strategie**

Nachhaltiger Unternehmenserfolg erfordert beides:

Operative Exzellenz + **einzigartige Strategie**

Wie kommt man zu einer Strategie?

Treibhaus-Ansatz:
rational-planerisch



Freiland-Ansatz:
evolutionär



Wirksames strategisches Management ist sowohl rational-planerisch wie auch evolutionär-flexibel

Strategie-Entwicklung (Situationsanalyse, Ausblick, Strategie)

+Umsetzung (Entscheidung, Massnahmen, Controlling)

+Flexibilität (Reaktionsfähigkeit, Change Management)

+Strategisches Denken (Kultur)

Systematische Auseinandersetzung mit der zukünftigen Richtung des Unternehmens UND flexible (Re-)Aktion

Strategische Planung macht Strategien und Ziele transparent

„Meine **Leute wollen unsere Strategie kennen**. Ich habe sie zwar im Kopf, aber mit der strategischen Planung möchte ich sie erstens **hinterfragen** und **weiterentwickeln**, zweitens noch besser **kommunizieren**.

Nur eine gemeinsam verstandene und klar kommunizierte Strategie ist erfolgreich **umsetzbar!**“

CEO eines KMU,

(Weltmarktführer im Segment Analysegeräte, Medizinaltechnik)

Leiter eines KMU nach dem Einsatz des KMU*STAR-Navigators:

Vor dem Strategieprozess herrschte bei uns:

„Operative Hektik, dafür strategische Windstille!“

Dank der nun klaren Ausrichtung konnten wir unsere Aktivitäten bündeln und auf ein Ziel ausrichten!

(3)

Aktueller Entwicklungsstand in KMU

Strategisches Management: auch für KMU geeignet?

gerade in KMU begegnet man dem Konzept des Strategischen Managements mit typischen Vorurteilen, z.B....

Vorurteil 1 zum Strategischen Management für KMU

- Strategisches Management ist „Hokuspokus“!
- Wie soll man in einer immer turbulenteren Welt überhaupt noch planen?

Vorurteil 2 zum Strategischen Management für KMU

- Strategisches Management ist nur etwas für internationale Konzerne, um sich im globalen Wettbewerb zu positionieren.
- KMU haben ganz andere Probleme.

Vorurteil 3 zum Strategischen Management für KMU

- Strategische Planung ist viel zu kompliziert! Wenn man alles beachten soll, was die Experten (Berater und Professoren) vorschlagen, kommen wir nirgends hin.

oder

- Strategische Planung produziert nur viel Papier.

KMU und Strategisches Management: operatives Management dominiert

- die Mehrheit der KMU besitzt eine **gut strukturierte operative Planung** und Budgetierung
- die **Notwendigkeit** eines gemeinsamen Verständnis über zukünftige Entwicklungen wird bei den meisten KMU **erkannt**, aber...
- ...in die Behandlung strategischer Fragen wird **selten genügend Zeit und Energie** investiert
- wenn überhaupt, findet die strategische Planung **nur ad-hoc** statt und wird aufgrund mangelnder Transparenz nur **ungenügend umgesetzt**
- **weniger als 20%** besitzen einen **systematischen** Strategieprozess

Die Resultate unserer Studien zeigen, dass bei KMU im Strategischen Management ein deutlicher Entwicklungsbedarf besteht

KMU und Strategisches Management: die Realität

zahlreiche Untersuchungen zeigen: **KMUs mit systematischem Strategieprozess sind erfolgreicher.**

Bei den meisten gilt jedoch:

Das Tagesgeschäft dominiert!

KMU und Strategisches Management: wo liegt das Problem?

KMU und Strategisches Management: wo liegt das Problem?

- **Know-how, zeitliche und personelle Ressourcen** fehlen für Strategieanalyse, -entwicklung und -umsetzung
- vorhandene **Strategiekonzepte** sind vorwiegend nur auf Grossfirmen ausgerichtet und somit **für KMU nicht geeignet**
- die (wenigen) vorhanden Strategieinstrumente für KMU bestehen meist nur aus **oberflächlichen Checklisten** und berücksichtigen nicht die Besonderheiten im Strategieprozess bei KMU
- geeignete **Ausbildungs-Seminare fehlen** weitgehend
- **Promotor** (GL oder VR) für strategische Arbeit **fehlt**

Gefordert ist also...

- ...ein Strategisches Management für KMU:
 - ➔ **einfach / verständlich / praktikabel / wirksam**
 - ➔ **nutzt KMU-spezifische Vorteile**
 - ➔ **mit geringem Aufwand an Zeit und Geld!**

KMU-spezifische Vorteile im Strategieprozess

Vorteile KMU gegenüber Grossunternehmen	Bedeutung für Strategieprozess
Marktnähe der Führungskräfte	frühes Erfassen wichtiger Veränderungen und Chancen im Markt
Kontakt zwischen Führungskräften und übrigen Mitarbeitenden	frühes Erkennen möglicher Ideen und Initiativen innerhalb des KMU
Kurze Entscheidungswege	rasche Strategieumsetzung
Einfache Organisationsstruktur	Flexible, schnelle Anpassung
Stabile Führung, Geringerer Druck der Aktionäre	Möglichkeit zum Aufbau langfristiger, nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch Verzicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung

(4)

KMU*STAR: Überblick



KMU*STAR: die drei Elemente

- **KMU*STAR-Navigator:**
 - Strategietool in sechs aufbauenden Arbeitsschritten (PPT-Folien)
 - Resultat: Dokumenten-Satz (= Strategischer Plan)
- **KMU*STAR-Handbuch:**
 - Prozessanleitung und Lösungskonzepte zum Navigator (Versus Verlag, 2011, 2. Auflage)
- **KMU*STAR-Strategieprozess:**
 - Arbeitsgruppe bestehend aus ca. 3-6 KMU-Vertretern (CEO, GL-Mitglieder), evtl. unterstützt durch Strategieexperten/Berater
 - Vorbereitungsarbeiten auf die jeweiligen Schritte
 - 4-6 Strategie-Workshops

KMU*STAR-Navigator: in sechs Schritten zur KMU-Strategie

www.kmu-star.ch

- Situation
 - Ausblick
 - Strategie
- Strategieentwicklung**

- Entscheidung
 - Massnahmen
 - Controlling
- Strategieumsetzung**

Der Leitfaden dazu:

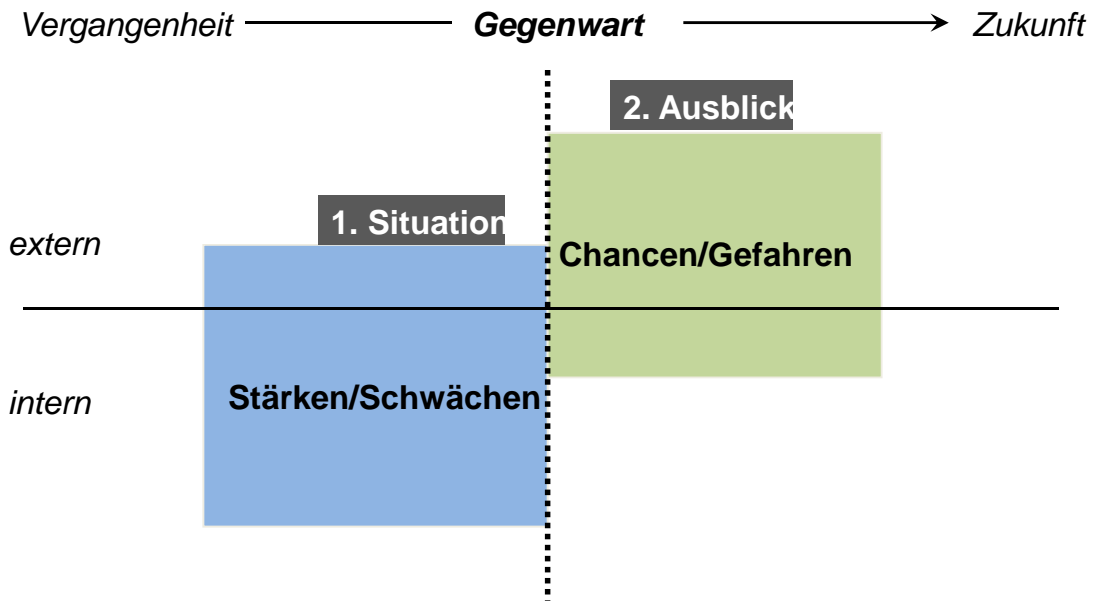
Strategien für KMU

Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*Star-Navigator

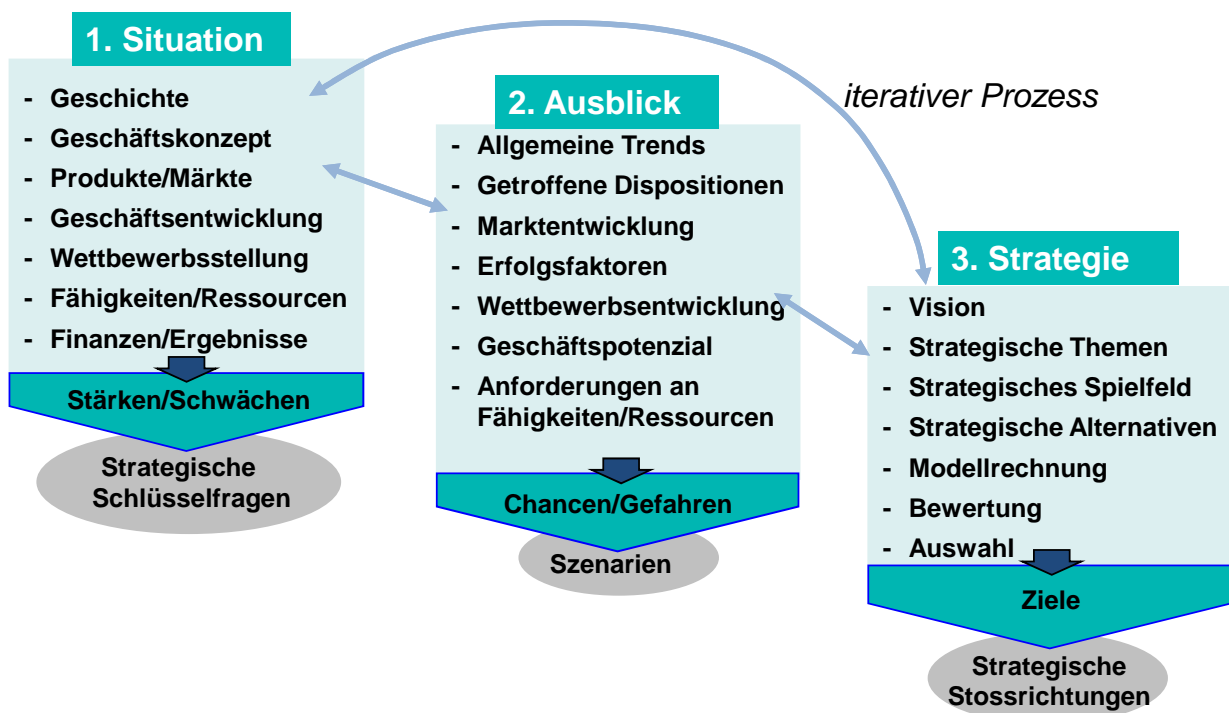
Lombriser/Abplanalp/Wernigk, 2011 (2. Auflage, Versus, Zürich)



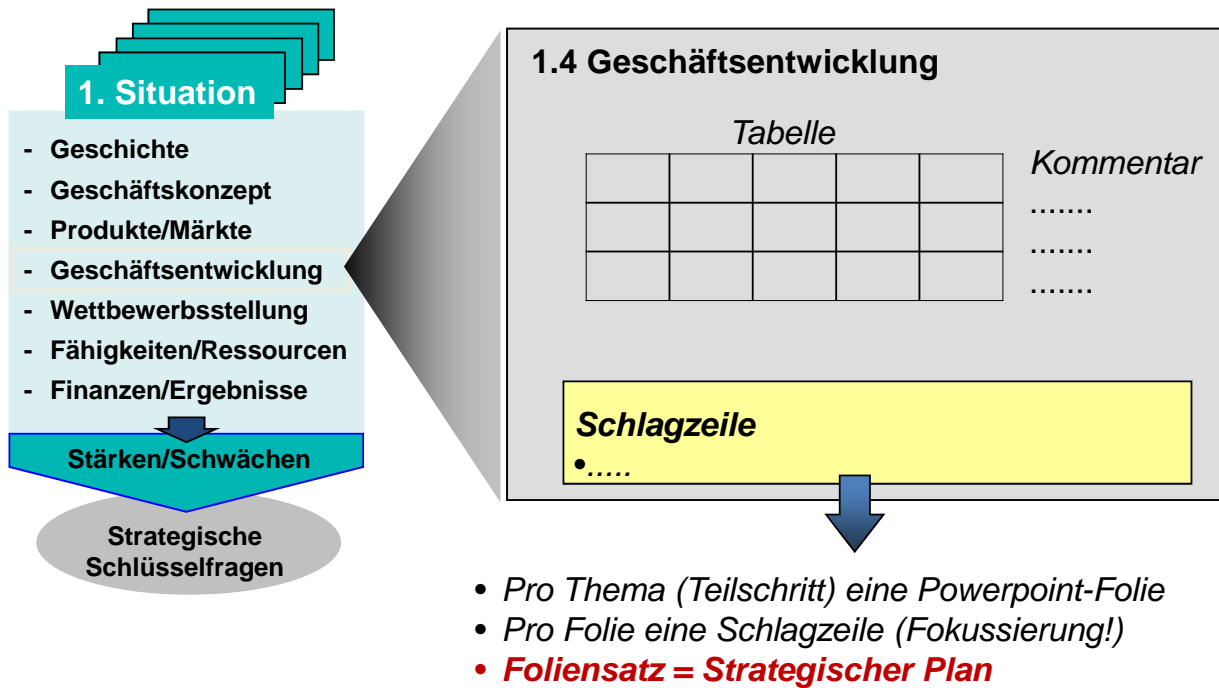
SWOT-Analyse im Zeitablauf



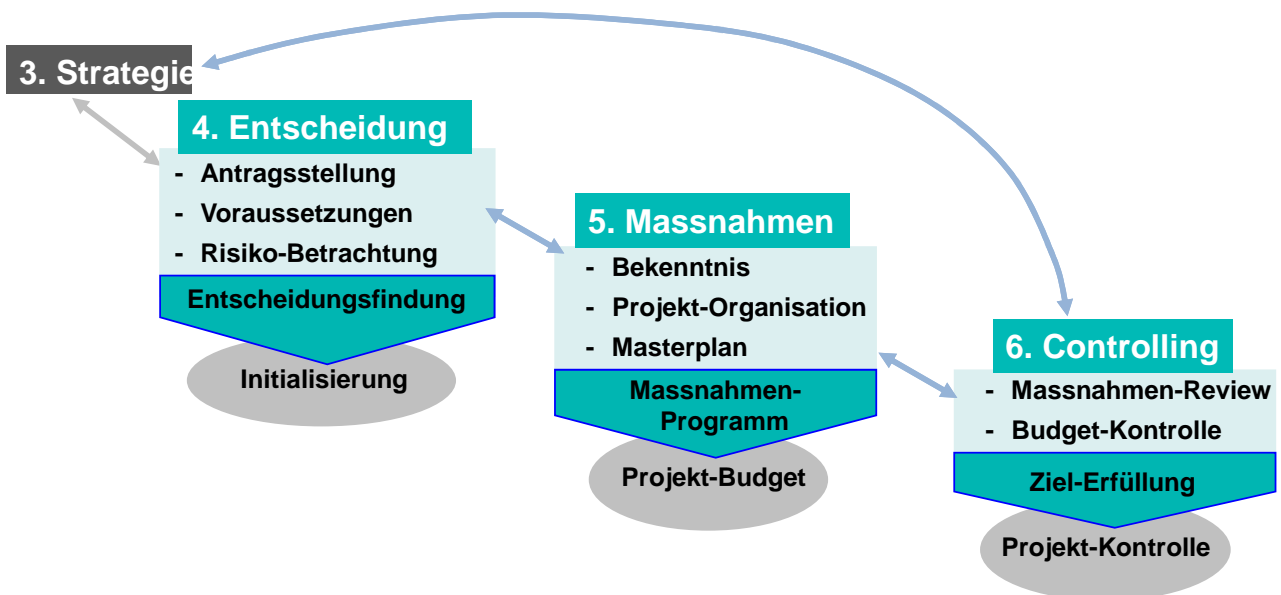
Strategieentwicklung im Überblick (Schritte 1-3)



KMU*STAR-Navigator: Dokumentation



Strategieumsetzung im Überblick (Schritte 4-6)





(5)

KMU*STAR: Einsatz in der Praxis

Strategieprozess: Kosten & zeitlicher Aufwand für KMU

Am effektivsten ist der Strategieprozess als GL-Teamarbeit!

Zeitaufwand pro KMU:

- **zwischen 20 und 30 Personentage** (1 Workshop = 3-5 Personentage)
- davon allenfalls mit **externer Begleitung: 4 - 6 Tage**

Kosten (nebst Zeitaufwand) bei externer Begleitung:

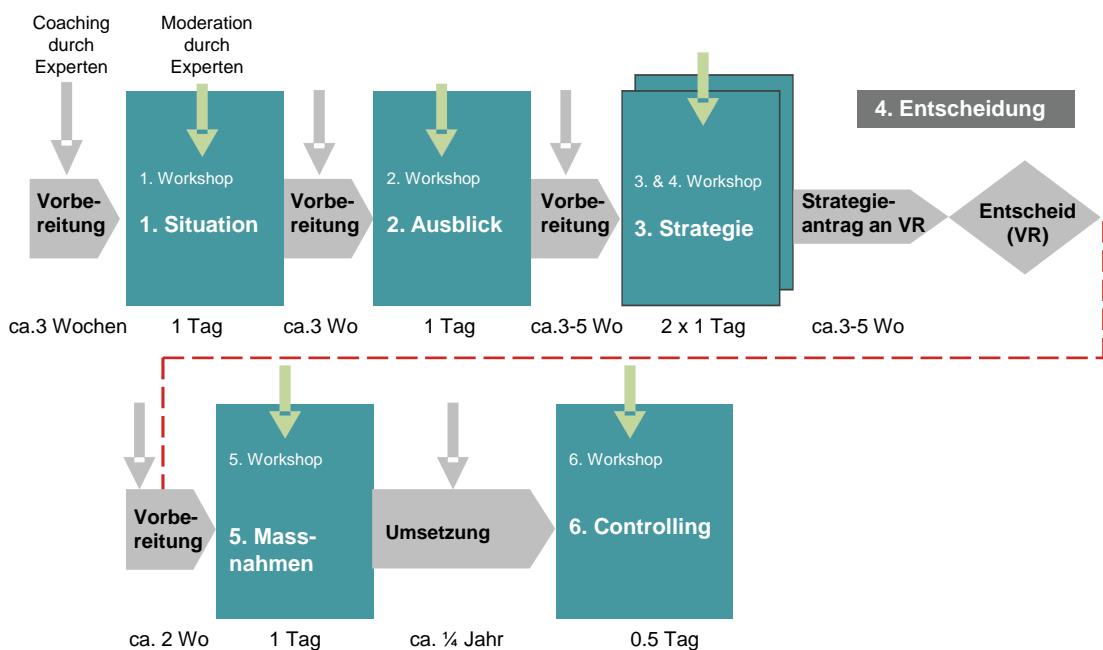
- ca. CHF 18'000 bis 30'000.- (je nach Anzahl Schritte und Workshops)

Schlankere Alternative: Einzel-Coaching

Typischer zeitlicher Ablauf des Strategieprozesses mit dem KMU*STAR-Navigator



Möglicher Ablauf mit externer Begleitung



(6)

Erkenntnisse aus der Praxis

Lehren aus der Praxis (I)

Die Zukunft entwickelt sich nicht (nur) nach Plan

⇒ Strategien als zielführende **Arbeits-Hypothesen** verstehen

Einbahnstrategien bleiben auf der Strecke - sie sind meistens rasch überholt

⇒ denken in **Szenarien** und **Alternativen**;
wichtig: **Risiko-Analyse**



Genau Prognosen und Strategien sind gefährlich - vermitteln Scheinsicherheit

⇒ lieber ungefähr richtig als „genau falsch“, dafür regelmässige **Strategie-Synchronisation**

Die Zukunft bleibt ungewiss - auch für Experten !

Strategie-Synchronisation im KMU*STAR-Prozess

„Ich kann Ihnen das positive Feedback geben, dass wir nicht zuletzt auch **mit Hilfe Ihres „KMU*Star“ –Tools den Weg aus der seinerzeitigen Krise gefunden** haben.

Ich war nicht nur damals von diesem einfach zu handhabenden Tool begeistert, sondern wir haben **unsere Strategie** in der Zwischenzeit auch **immer wieder anhand dieses Instrumentes überprüft und angepasst**.

Auch wenn wir **unser bestes Ergebnis seit 25 Jahren** erzielt und praktisch **alle strategischen Zielsetzungen erreicht** haben, weiss ich **aber**, dass die Bäume nicht in den Himmel wachsen und die **Zeit nicht stehen bleibt**.“

CEO eines Schweizer KMU (Nahrungsmittelproduktion)

*(nach erfolgreicher Durchführung eines Strategieprozesses anhand des KMU*STAR-Navigators)*

Lehren aus der Praxis (II)

- Umfassende Strategiepapiere verschleiern das Wesentliche und sind oft Alibiübungen ⇒ **„So einfach wie möglich, aber nicht einfacher“** (Einstein)
- Strategien von externen Beratern werden selten wirklich akzeptiert ⇒ Die **GL** ist die **treibende Kraft** im Strategieprozess; der Berater fungiert als Moderator
- Strategien ohne Unternehmer-Bekenntnis landen meistens in der Schublade ⇒ **gemeinsames Bekenntnis** von **GL & VR** zu Strategie
- Tageshektik verhindert strategisches Denken ⇒ **klare strategische Ausrichtung** als Lösung („Fokussierung“)

Der Prozess ist entscheidend!

Vor- und Nachteile einer systematisch erarbeiteten KMU-Strategie

- + Gezielte Ausrichtung auf Erfolgspositionen
- + Absicherung vor Risiken und Gefahren
- + Demokratisierung und Dynamisierung der Führung
- + Beurteilungsbasis für Partner/Banken
- + Perspektive für Mitarbeitende
- Aufwand für Erarbeitung und Unterhalt
- Verlust von Spielraum für Improvisation
- Koordinationsprobleme beim Entscheidungsprozess
- Kurzfristige Einbussen für langfristige Chancen
- Messbarkeit bei Misserfolg („wer ist Schuld: Strategie oder...?“)

+Einzigartige Positionierung, +Absicherung, +Demokratisierung vs. - Aufwand und - Koordination

Strategisches Management für KMU: Luxus oder Notwendigkeit?

Strategisches Management für KMU ist...

- ... **kein Luxus**
- ... **nicht in jedem Fall eine unbedingte Notwendigkeit**

ABER bei sinnvoller Anwendung...

- ... **mit Sicherheit ein Vorteil!**

Vorurteil 1: Antwort

- Strategisches Management ist „Hokuspokus“!
- Wie soll man in einer immer turbulenteren Welt überhaupt noch planen?

- **grundlegende Trends sind auch in turbulenter Umwelt erkennbar**
- **Strategie als Arbeitshypothese mit regelmässiger Anpassung an die Umwelt**
- **Planung ersetzt den Zufall durch Irrtum! Aus Irrtum kann man lernen.**

Vorurteil 2: Antwort

- Strategisches Management ist nur etwas für internationale Konzerne, um sich im globalen Wettbewerb zu positionieren.
- KMU haben ganz andere Probleme.

- **Strategische Fehlentscheide („aus dem Bauch heraus“) wirken sich bei KMU fataler aus als bei Grossunternehmen.**

Vorurteil 3: Antwort

- Strategische Planung ist viel zu kompliziert! Wenn man alles beachten soll, was die Experten (Berater und Professoren) vorschlagen, kommen wir nirgends hin.

oder

- Strategische Planung produziert nur viel Papier.

- **Es geht auch einfacher!**

- **Aber: „Strategie auf dem Bierdeckel“ funktioniert nicht!**

„So einfach wie möglich, aber nicht einfacher! *Albert Einstein*“

Strategisches Management ist proaktives Handeln

***Unsere Zukunft hängt von vielen Faktoren ab,
am meisten aber von uns selbst.***

Frank Tyger, Schriftsteller

Ihre Ansprechpersonen



Prof. Dr. Roman Lombriser

VR-Präsident und Strategieexperte
Forrer Lombriser & Partner AG;
Dozent für Strategisches Management
Fachhochschule Nordwestschweiz
4600 Olten

Tel. 079 236 56 08

lombriser@forrer-lombriser.ch
www.fhnw.ch/wirtschaft

Dr. Fritz Forrer

Geschäftsführender Partner
Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2
Postfach 634
9001 St.Gallen

Telefon 071 272 65 65

forrer@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch