

Strategien für KMU

idealtypisches Vorgehen und praktischer Nutzen



Fachtagung

Donnerstag, 24. März 2022

Der Weg zu Ihrer Strategie

Die Herausforderungen an KMU sind vielfältig. Steht auch Ihr KMU vor externen Herausforderungen wie z.B. erhöhtem Wettbewerbsdruck, hoher Veränderungsgeschwindigkeit, verstärktem Preiskampf und permanentem Druck zur Reduktion der Produktionskosten? Machen Ihnen ein immer höherer Innovationsdruck, zunehmende Abhängigkeit von Grosskunden oder Banken oder erhöhte Kundenanforderungen zu schaffen? Wissen Sie, welche Veränderungen Globalisierung, Internationalisierung oder politische und rechtliche Rahmenbedingungen mit sich bringen?

Notwendigkeit und Nutzen von strategischem Management

Oft fehlen im unternehmerischen Alltag entweder die Zeit und Ressourcen oder auch das Bewusstsein zur Notwendigkeit einer Strategie. Unternehmensleitungen klammern sich häufig lieber an vermeintlich einfache Rezepte und suchen den Erfolg in Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogrammen oder setzen auf ihr Unternehmertum oder Improvisation. «Vertraue deinem Bauchgefühl», «Höre auf deine Kunden, der Rest kommt von alleine», «Gürtel enger schnallen!» oder «Noch schneller, noch günstiger, noch besser!» sind oftbefolgte Ratschläge und Notrezepte. In der Mehrzahl der Fälle sind solche Handlungsrichtlinien aber untauglich. Zudem kursieren unter den KMU häufig auch Aussagen oder Vorurteile wie:

- «Wie oder warum soll man in dieser turbulenten Welt noch planen?»
- «Strategisches Management ist nur etwas für internationale Konzerne, KMU haben ganz andere Probleme.»
- «Strategische Planung ist viel zu kompliziert und/oder produziert nur Papier.»
- «Wir haben die letzten Jahre auch ohne strategische Planung überlebt, warum sollten wir das jetzt brauchen?»

Studien zeigen, dass die Mehrheit der KMU zwar eine gut strukturierte operative Planung besitzt und die Notwendigkeit eines gemeinsamen Verständnisses über zukünftige Entwicklungen erkennt, in die Behandlung strategischer Fragen jedoch selten ausreichend Zeit und Energie investiert. Das Tagesgeschäft und die operative Hektik dominieren. Know-how sowie zeitliche und personelle Ressourcen fehlen, vorhandene Strategiekonzepte bestehen nur aus oberflächlichen Checklisten oder sind nur auf Grossunternehmen ausgerichtet und für KMU nicht geeignet. Auch fehlen intern häufig die treibenden Kräfte für die Initiierung eines Strategieprozesses.

Strategische Planung findet daher oftmals nur ad-hoc statt und wird nur ungenügend umgesetzt. Weniger als 20% der KMU besitzen einen systematischen Strategieprozess. Dabei zeigen zahlreiche Untersuchungen, dass KMU mit systematischen Strategieprozessen erfolgreicher sind und dass insbesondere in einem dynamischen Umfeld vor allem diejenigen Unternehmen erfolgreich bestehen, die sich auf das Konzept des strategischen Managements stützen. Gefragt ist daher ein systematischer und dennoch effizienter, verständlicher und pragmatischer Ansatz zur bewussten Zukunftsgestaltung Ihres KMU.



Der idealtypische Strategieprozess

Das Modell des strategischen Managements lässt sich zusammengefasst wie folgt darstellen:

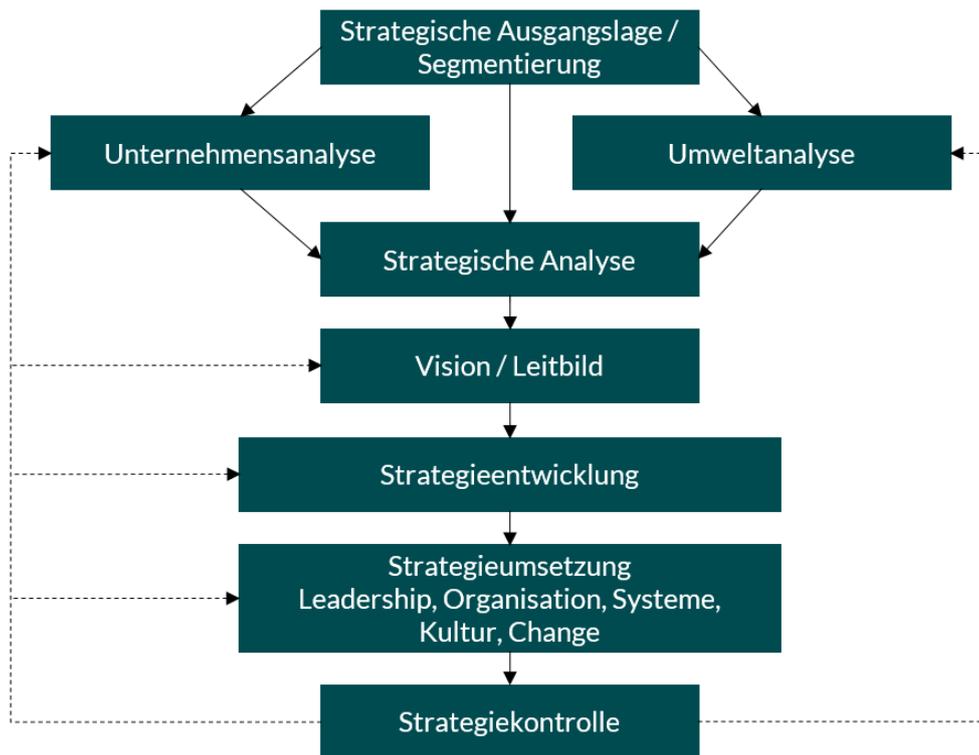


Abbildung 1: Idealtypischer Strategieprozess (Quelle: Lombriser, R. & Abplanalp, P., 2015)

Strategische Ausgangslage und Analyse

Bevor die eigentliche Strategie erarbeitet wird, müssen Sie die Grundlagen schaffen und sich einen Überblick über die strategische Ausgangslage – d.h. die internen und externen Herausforderungen – verschaffen. In der Regel basiert die Grundlage der Strategieentwicklung auf zwei Analysen:

- Unternehmensanalyse
- Umweltanalyse

Unternehmensanalyse

Diese analysiert und zeigt eine Übersicht über die aktuelle, interne Situation des Unternehmens:

- Produkte, Dienstleistungen und Märkte
- Geschäftsentwicklung inkl. Finanzkennzahlen
- Wettbewerbsstellung
- Infrastruktur, Ressourcen und Prozesse
- Kompetenzen und Fähigkeiten
- Image, Kultur etc.

Die Unternehmensanalyse wird normalerweise in den Stärken und Schwächen des Unternehmens zusammengefasst. Fragen Sie sich nach Abschluss der Unternehmensanalyse auch, welches die strategischen Schlüsselfragen Ihres Unternehmens sind. Diese sollten später, nach Vorliegen Ihrer Strategie, beantwortet sein. Häufige strategische Schlüsselfragen sind:

- Wie sieht unser zukünftiges Produkt- und Dienstleistungsangebot aus?
- In welchen Sortimenten, Märkten und Regionen sind wir zukünftig tätig?
- Wie bearbeiten wir zukünftig unsere Märkte?
- Wie gehen wir mit den steigenden Anforderungen der Kunden und des Marktes um?
- Wie bleiben wir als Arbeitgeber attraktiv? Wie begegnen wir dem Fachkräftemangel?
- Wie optimieren wir interne Prozesse und Produktionsabläufe? etc.

Umweltanalyse

Diese analysiert und zeigt eine Übersicht über die internen und externen Umweltfaktoren, welche die Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens in Zukunft beeinflussen werden:

- Trends
- Markt- und Wettbewerbsentwicklungen
- zukünftige Erfolgsfaktoren
- Geschäftspotenzial
- zukünftige Anforderungen an Produkte, Technologie, Fähigkeiten und Ressourcen

Die Umweltanalyse wird normalerweise in den Chancen und Gefahren des Unternehmens zusammengefasst. Halten Sie als Abschluss der Umweltanalyse in Kurzform zudem verschiedene Szenarien fest, wie sich Ihr Markt in der kommenden Strategieperiode entwickeln wird. In der Regel werden je ein Szenario «realistisch», «optimistisch» und «pessimistisch» beschrieben.

Die Ergebnisse der Unternehmens- und Umweltanalyse werden in der SWOT-Analyse des Unternehmens zusammengefasst und bilden die Grundlage für die weiteren Strategiewerke. Festzuhalten ist, dass eine strikte Unterscheidung in interne und externe Faktoren nicht immer möglich und sinnvoll ist, diese sind oft verknüpft. Es kann beispielsweise sein, dass heutige Stärken oder Schwächen auch als zukünftige Chancen oder Gefahren aufgeführt werden können.

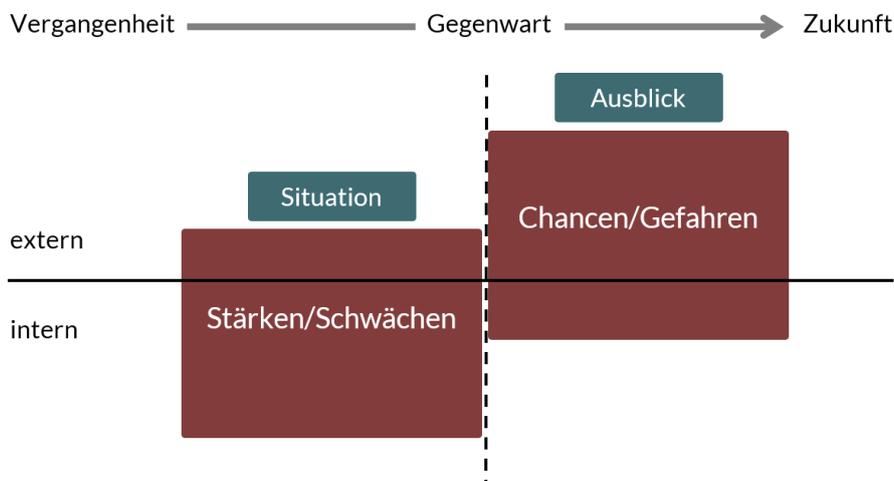


Abbildung 2: SWOT-Analyse im Zeitverlauf. Quelle: Lombriser, R., Abplanalp, P. & Wernigk K. (2011).

Unsere jahrelange Erfahrung in der Begleitung von Schweizer KMU bei Strategieprojekten zeigt, dass viele KMU vor ähnlichen strategischen Herausforderungen stehen:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ langjährige Marke, hohe Reputation ▪ etablierte und qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen ▪ fachkompetente, langjährige Mitarbeitende ▪ hohe Kundenorientierung ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verbesserungsfähige interne Abläufe ▪ vernachlässigte Weiterentwicklung des Unternehmens und des Angebotes ▪ kein systematisches Personalmanagement (Arbeitgeberattraktivität) ▪ zu absorbiert mit dem operativen Tagesgeschäft ▪ ...
Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markterschliessungen ▪ finanzielles Polster erlaubt Investitionen und Innovationen ▪ Nachfrage nach lokalen, ökologischen und hochwertigen Produkten ▪ Digitalisierung ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zunehmender Fachkräftemangel ▪ zunehmender Wettbewerbsdruck ▪ Währungsrisiken ▪ erhöhte Kundenanforderungen ▪ Innovationsdruck ▪ ...

Abbildung 3: typische Stärken, Schwächen sowie Chancen, Gefahren. Quelle: eigene Darstellung

Vision

Der erste Schritt ist die Entwicklung einer Vision. Eine Vision gibt die Leitplanken für die Strategieentwicklung vor. Eine Vision soll klar formuliert, herausfordernd und inspirierend sein. Damit übernimmt sie eine orientierende, motivierende und sinngebende Funktion im Unternehmen und schafft Verpflichtung und Identifikation. Als Kommunikationsmittel für die Vision kann beispielsweise ein Leitbild dienen, das sich neben der Belegschaft auch an die Öffentlichkeit richtet. Eine Vision beantwortet verschiedene Fragen:

1. Wer sind wir?
2. Was machen wir?
3. Wozu machen wir es?
4. Wie machen wir es?
5. Wo wollen wir langfristig hin?

Strategieentwicklung

Die Vision gibt das Ziel vor (Was, Warum, bis wohin?), die Strategie den Weg dorthin (Wie?). Zentral in der Strategieentwicklung ist, mit Alternativen zu arbeiten. Auch wenn sich bereits eine Strategie aufzudrängen scheint, ist es sinnvoll, wenn Sie zuerst verschiedene strategische Alternativen entwickeln, diese dann bewerten und schliesslich basierend auf der Bewertung eine strategische Alternative auswählen. Gehen Sie wie folgt vor:

1. Welche strategischen Themen (=strategische Parameter) ergeben sich aus der Unternehmens- und Umweltanalyse? In der Praxis zeigen sich immer wieder ähnliche Themen wie:
 - Produkte- und Dienstleistungsangebot
 - Märkte und Marktbearbeitung
 - Personalmanagement
 - Infrastruktur
 - Organisationsstruktur
 - Prozesse und Qualitätsmanagement
2. Wie lassen sich diese strategischen Parameter variieren? Halten Sie je Parameter den IST-Zustand sowie zwei bis fünf verschiedene, sich voneinander klar unterscheidende Variationen fest. Lösen Sie sich dabei vom bestehenden Geschäftsmodell und denken Sie «frei».
3. Listen Sie die strategischen Parameter und die dazugehörigen Variationen in einer Tabelle auf und überlegen Sie sich, welche Kombinationen möglich sind. Wählen Sie dazu je strategischem Parameter mindestens eine Variation aus und kombinieren Sie diese mit Variationen der anderen strategischen Parameter.
4. Halten Sie diese Kombinationen von Variationen als sich deutlich voneinander unterscheidende strategische Alternativen fest (z.B. Ist-Zustand plus, Fokus, Wachstum).
5. Bewerten Sie die strategischen Alternativen anhand von verschiedenen Kriterien (z.B. Realisierbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Visionskonformität), erstellen Sie je Alternative eine Modellrechnung (erwartete Erträge, Aufwände und Gewinne) und wählen Sie basierend auf dieser gesamtheitlichen Bewertung Ihre strategische Alternative aus.
6. Formulieren Sie für die ausgewählte strategische Alternative die strategischen Ziele und die Stossrichtungen.

Die gewählte strategische Alternative sollte in der Lage sein, die in der Unternehmens- und Umweltanalyse festgehaltenen strategischen Schlüsselfragen sowie die definierten Szenarien zu beantworten.

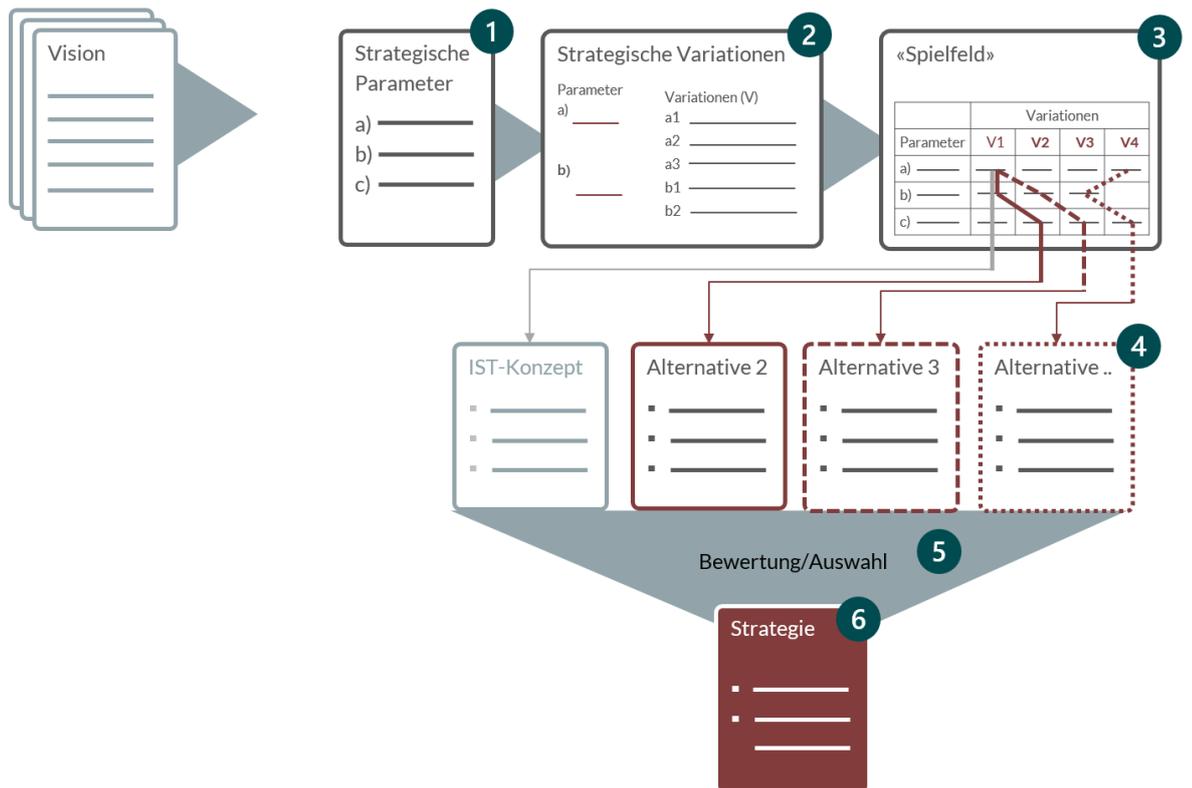


Abbildung 4: Strategieentwicklung von der Vision zur Strategie. Quelle: eigene Darstellung.

Mit der Entwicklung der Strategie ist es nicht getan. Die anspruchsvollste Phase im Strategieprozess beginnt mit der Umsetzung der Strategie. Viele erfolgsversprechenden Strategien scheitern, weil diese nicht konsequent umgesetzt werden, zu wenig Ressourcen für die Umsetzung vorhanden sind oder die interne Bereitschaft, die passende Organisation oder Kultur fehlt. Für eine erfolgreiche Umsetzung benötigt es entsprechende Führung und «Commitment» sowie die nötigen Ressourcen und Hartnäckigkeit für die Umsetzung. Daneben sind unter Umständen die Organisation und Prozesse auf die neue Strategie abzustimmen, ganz im Sinne von «process follows structure follows strategy».

Nach der Entwicklung der Strategie durch das Strategieteam stehen im Detail folgende Schritte an:

Entscheidung	Der Verwaltungsrat ist für die Oberleitung einer Gesellschaft verantwortlich. Bevor Sie mit der Strategieumsetzung beginnen können, muss daher der Verwaltungsrat/die Eigentümerschaft über die ausgewählte Strategie entscheiden.
Strategieumsetzung	Leiten Sie basierend auf den formulierten strategischen Zielen und Stossrichtungen die strategischen Massnahmen und Projekte für die kommenden ein bis zwei Jahre ab. Definieren Sie je Massnahme und Projekt die Verantwortlichkeiten, die Termine sowie das notwendige Budget. Brechen Sie zudem die strategischen Ziele auf die individuellen Jahresziele der Führungskräfte und damit auch der Mitarbeitenden herunter. Dies schafft intern Verständnis für die Strategie und zeigt den Führungskräften und Mitarbeitenden, wie Sie Ihren Teil zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie beitragen.
Strategiekontrolle	Überprüfen Sie die Umsetzung und Wirksamkeit der Strategie regelmässig. Überprüfen Sie aber auch, ob die der Strategie zugrundeliegenden Annahmen noch gelten. Die strategischen Massnahmen und Ziele können beispielsweise im Rahmen von halbjährigen Massnahmen-Reviews überprüft werden. Wo strategische Ziele auf die Führungskräfte und Mitarbeitenden heruntergebrochen wurden, werden diese im Rahmen der Mitarbeitendengespräche überprüft und konsolidiert in die strategischen Massnahmen-Reviews eingebracht. Nehmen Sie wo nötig Korrekturen vor und definieren Sie jeweils gegen Ende Jahr – basierend auf Ihrer Strategie – die strategischen Ziele und Massnahmen für das Folgejahr.

Abbildung 5: Schritte nach der Strategieentwicklung. Quelle: eigene Darstellung.

Praxistipps, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Seit Jahren unterstützen wir KMU als Prozessbegleiter und Sparringpartner bei der Strategieerarbeitung. Aus unseren Erfahrungen lassen sich einige zentrale Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für den Strategieprozess ableiten.

Rollen im Strategieprozess

Wir empfehlen Ihnen, ein Strategieteam mit vier bis maximal sechs Personen einzusetzen. Obwohl die Gesamtverantwortung beim Verwaltungsrat liegt, wird die Strategieerarbeitung oftmals an die Geschäftsleitung delegiert. Das Strategieteam besteht darum meist aus (Vertretungen) der Geschäftsleitung. Sinnvollerweise wirken im Strategieteam aber auch ein bis zwei Personen aus dem Verwaltungsrat mit. So ist die Verankerung beim Verwaltungsrat bereits bei der Erarbeitung der Strategie sichergestellt und die Wahrscheinlichkeit der anschließenden Strategiegenehmigung durch den Verwaltungsrat erhöht sich deutlich. Zudem ist zu prüfen, ob Zwischenergebnisse der Strategie bei den Führungskräften oder den Mitarbeitenden verankert werden. Denn die Praxis zeigt, dass Strategien besser umgesetzt werden, wenn die Führungskräfte und Mitarbeitenden in den Strategieentwicklungsprozess adäquat miteinbezogen wurden.

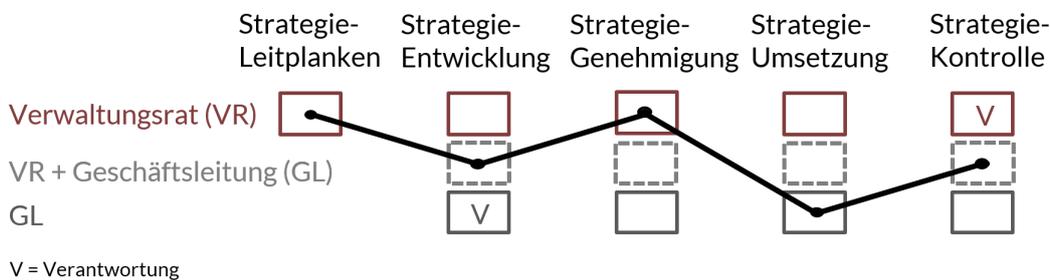


Abbildung 6: Rollen im Strategieprozess. Quelle: eigene Darstellung.

Zeitbedarf der Strategieentwicklung

Die Erarbeitung der Strategie erfolgt in mehreren Schritten. Üblicherweise erarbeiten unsere Kundinnen und Kunden ihre Strategie im Rahmen von vier Workshops, welchen jeweils ein Vorbereitungsauftrag für das Strategieteam vorausgeht. Für die Strategieerarbeitung planen wir jeweils mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Monaten – je nachdem, ob und wie viele Verankerungsveranstaltungen geplant sind.



Abbildung 7: Zeitlicher Ablauf Strategieentwicklung mit dem KMU*STAR. Quelle: eigene Darstellung.

Die Vorteile eines systematischen und sorgfältigen Strategieprozesses liegen auf der Hand:

- nachvollziehbarer Konsens über die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens
- gezielte Ausrichtung des Unternehmens auf Erfolgspositionen und Marktentwicklungen
- Absicherung vor Risiken und Gefahren
- das strategiekonforme Handeln und die Weiterentwicklung des Unternehmens werden begünstigt
- gegebener Bezugsrahmen, wenn neue strategische Optionen auftauchen und zu prüfen sind
- Einbezug der Führungskräfte und Mitarbeitenden dient der Verankerung der Strategie und unterstützt die erfolgreichen Umsetzung
- Perspektive für Mitarbeitende

Zum Schluss

Abschliessend möchten wir Ihnen ein paar allgemeine Erfolgsfaktoren und Stolpersteine mit auf den Weg geben und wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude bei der Zukunftsgestaltung Ihres KMU.

Erfolgsfaktoren	Stolpersteine
<ul style="list-style-type: none">▪ systematischer, sorgfältiger und praktikabler Strategieprozess▪ ausreichende Ressourcen für den Strategieprozess sowie die Umsetzung▪ Verantwortlichkeit auf oberster Führungsebene▪ vielseitig zusammengesetztes Strategieteam▪ sorgfältige strategische Unternehmens- und Umweltanalyse▪ Berücksichtigen der strategierelevanten Perspektiven und kulturellen Gegebenheiten▪ Bekenntnis von VR und GL zur Strategie und zum Entwicklungsprozess▪ realistische, verbindliche Umsetzungsmassnahmen▪ adäquate Kommunikation▪ periodisches Controlling	<p>im Strategieprozess:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ zu geringer Einbezug - zu breiter Einbezug▪ fehlende Fokussierung und Priorisierung▪ mangelhafte Projektmanagement-Kompetenz▪ Wechsel im Strategieteam während des Prozesses <p>in der Strategieumsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ ungenügende Führungskonsequenz und mangelnde Bekenntnis▪ Zeitbedarf für Umsetzung ist grösser als geplant▪ Massnahmen und Aufgaben sind nicht genügend konkretisiert▪ ungenügende Koordination und Überprüfung der Umsetzung▪ unerwartete Ereignisse und Probleme▪ interne Widerstände▪ Wechsel in der Geschäftsleitung

Abbildung 8: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine. Quelle: eigene Darstellung.

Quellen:

Forrer Lombriser & Partner. (2021). Strategie-Entwicklung mit KMU*STAR. St.Gallen: Autor

Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2015). Strategisches Management. Visionen entwickeln. Erfolgspotenziale aufbauen. Strategien umsetzen. Zürich: Versus Verlag AG.

Lombriser, R., Abplanalp, P. & Wernigk K. (2011). Strategien für KMU. Zürich: Versus Verlag AG.

Lombriser, R. (2022). Herausforderungen für KMU. Präsentationsfolien. (Erhältlich bei R. Lombriser)

Vahs, D. (2012). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.

Forrer Lombriser & Partner

Strategie- und
Organisationspartner

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

T 071 272 65 65
info@forrer-lombriser.ch

forrer-lombriser.ch

