



24. März 2022, Zürich

Strategien für KMU: Idealtypisches Vorgehen und praktischer Nutzen



Aktuelle Herausforderungen an die strategische Führung von KMU

Prof. Dr. Roman Lombriser, Partner

Forrer Lombriser & Partner AG

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

(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
- Digitalisierung, Plattformisierung
- (Covid-19:) Engpässe in der Wertschöpfungskette
- Währungsproblematik
- erhöhte Kundenanforderungen: «schnell», «günstig»!
- hohe Veränderungsgeschwindigkeit
- Innovationsdruck

«Der Gegenwind bläst stärker!»



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



(2)

Strategisches Management: bewusste Zukunftsgestaltung

Strategie als Antwort auf den Wettbewerb



Wenn Führungskräfte *einseitig* über den Wettbewerb denken:

Der Beste sein



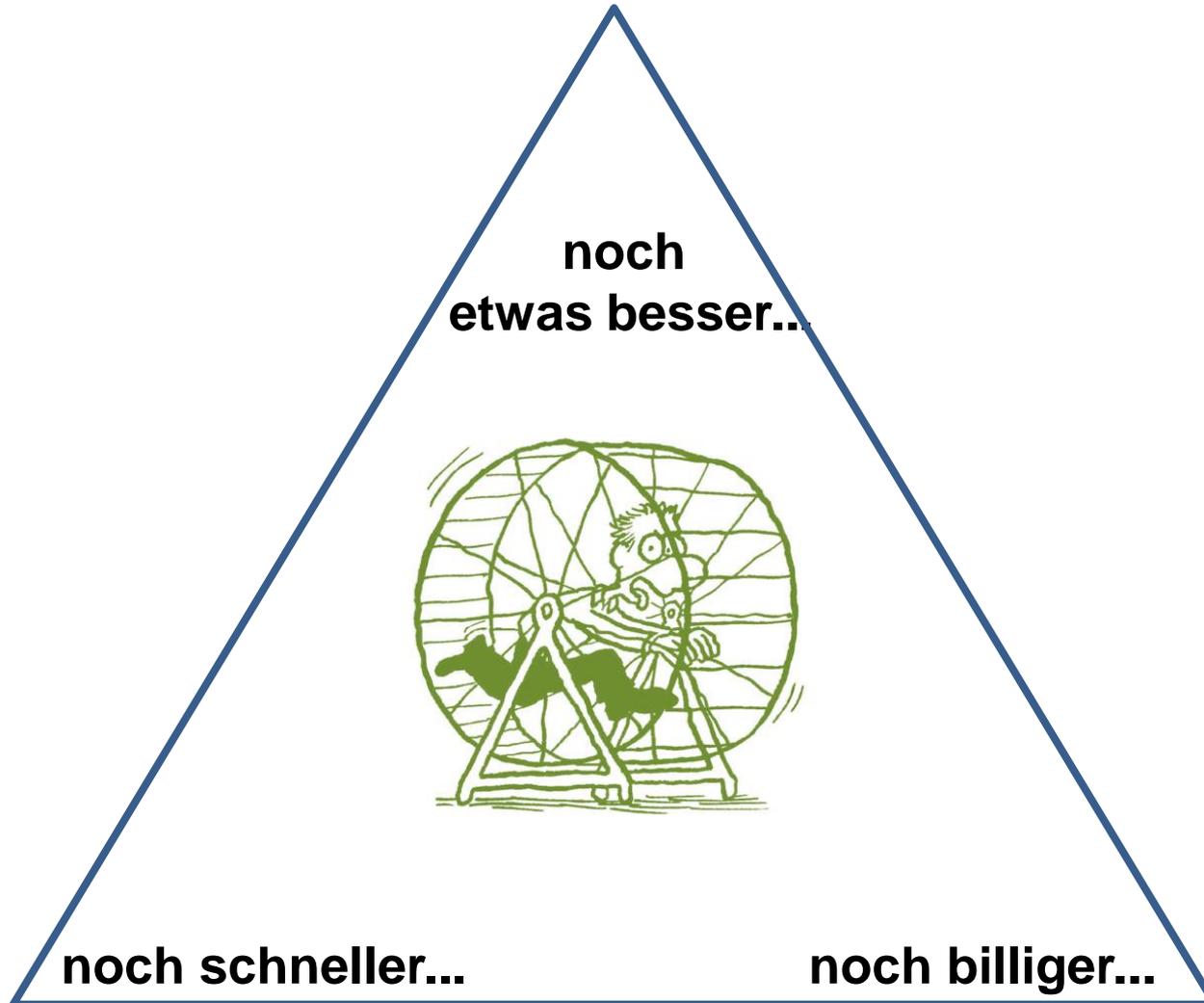
Operative
Effizienz/Effektivität

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

→ **destruktiver Wettbewerb**

→ **Nullsummenspiel**

„Der Beste sein“ als Strategie:



Wie Führungskräfte über den Wettbewerb denken sollten:



Was heisst einzigartig?

Kansas City Public Library (Missouri, United States)



Forest Spiral - Hundertwasser Building (Darmstadt, Germany)



Anders, nicht besser!

Interview mit **Jean-Claude Biver**:

Leiter Uhrensparte der LVMH-Gruppe
(u.a. Zenith, Hublot, TAG Heuer)



Frage:

Sie sind ein ehrgeiziger Mensch. Ich gehe davon aus, dass sie eine bessere Uhr machen wollen als Apple und Swatch.

Antwort:

Das will ich so nicht behaupten. **Unsere Uhr soll anders und einzigartig sein. Nur dann können wir gewinnen.**

<http://www.20min.ch/finance/news/story/18362172> [20.3.2015]

Wettbewerbsstrategie = Positionierung + Wertkette

Positionierung

Welche **Leistungen** bieten wir welchen **Kunden** an? **Wo?**
(=Segmentierung)



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

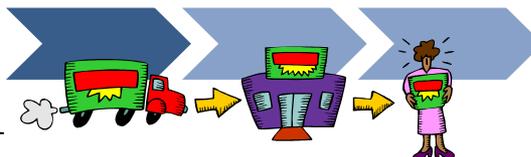


Trade-offs: was machen wir bewusst *nicht*?

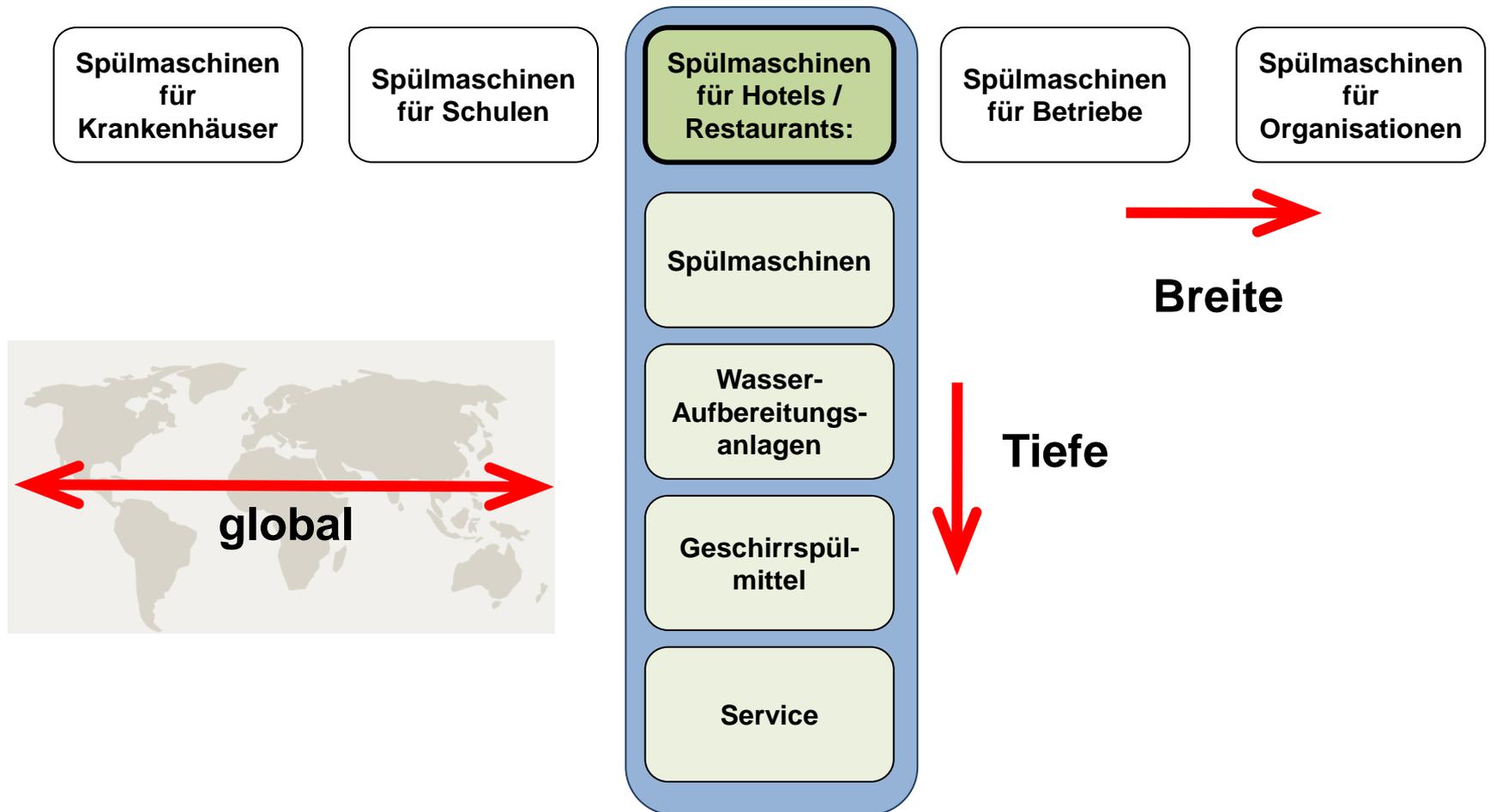


Wertkette

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



Tiefe statt Breite: fokussierte Strategie der Hidden Champions - Beispiel Winterhalter



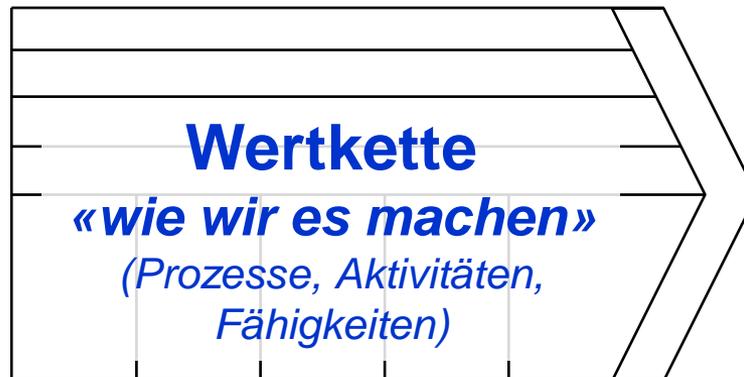
(Simon 2008)

Konsistente Ausrichtung der internen Wertkette auf die Positionierung

Positionierung

Was? Für wen? Wo?

Mit welchen Wettbewerbsvorteilen?



KMU-Strategie: Beispiel „Goba AG“



- von einem unscheinbaren Mineralwasserhersteller zur national angesehenen Mineralquelle-, Produktions- und Manufaktur-Unternehmung
- Wachstum von 9 auf knapp 50 Mitarbeitende (in den letzten 15 Jahren)
- **Wettbewerbsvorteile:** bewusste **Differenzierung** über...
 - **Innovation** (Überraschungseffekte wie z.B. das Holundergetränk «Flauder»; kreative Namensgebung, 0.5-Liter-PET-Flaschen mit eingestanzten Wortspielen)
 - konsequente **Kundenorientierung** (z.B. erlebbare Manufaktur, enger Kontakt zu Händlern)



- **Kernprozesse/-fähigkeiten:**
 - ganzheitliche Vision (soziale, regionale, ökologische, ökonomische, innovative Nachhaltigkeit)
 - intensive **Ideengenerierung und Produktentwicklung** (zwei Jahre von der Idee zum marktfähigen Produkt):
 - enger **Dialog mit Kunden**;
 - enger **Kontakt zu Kräuterbauern**;
 - **Forum:** Erörterung von Trends, Entwicklung von Ideen und Szenarien mit Experten aus verschiedenen Bereichen (Physiker, Lebensmittelingenieure, Chemiker, Quellkenner, Trendforscher, Künstler, Designer etc.)
 - auf **Emotionen** ausgerichtetes **Marketingprogramm**
 - **Mineralquelle**, engagierte **Unternehmerin** und **Mitarbeitende** als wichtigste Ressourcen

«Tradeoffs»

- kompromissloser Entscheid für einzigartige, konsistente Strategie erfordert **Verzichtsentscheide**: *auf welche Leistungen, Marktsegmente und/oder Aktivitäten verzichten wir bewusst?*
- **Zweck**: dadurch **vermeidet** man...
 - **Verwässerung** bei Image, Reputation
 - **widersprüchliche** Aktivitäten/Prozesse oder Fähigkeiten
 - **Konfusion** bei den Mitarbeitenden & Kunden
 - **Verzettelung** oder **Vernachlässigung** von Stammkunden
- Verzichtsentscheide ermöglichen eine klare «strategische Linie» und **schützen vor Imitation**

→ **«profillose» Alleskönner sind nirgends wirklich stark**

Trade-offs: Beispiele (1)

«Wir bewerben uns bewusst **nicht** für Werbeaufträge von **Grossunternehmen**.»
Grund: übersteigt vorhandene Fähigkeiten; Aussichten auf Erfolg zu gering (negatives Kosten/Nutzen-Verhältnis); Gefahr der Vernachlässigung der KMU-Kunden

(KMU, Kommunikationsagentur)

«Wir halten uns vom **Automobilsektor** fern.»
Grund: zu strikte Auflagen, dadurch keine Möglichkeit zur echten Differenzierung

(KMU, Komponentenbauer Metall)

«Wir bieten **keine Bauten für Firmenkunden** an. Wir **verkaufen kein Bauland**. Beides würde finanzielle und personelle Ressourcen binden und anschliessend zu Engpässen im Kerngeschäft führen.»

(KMU, Bau und Verkauf von Fertighäusern für Privatkunden)

(3)

Aktueller Entwicklungsstand in KMU

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 20-30%** 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**

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

Strategische Instrumente für KMU

- **30 bis 40% KMU** schätzen die im Strategieprozess **eingesetzten Instrumente** und deren **Methodik** als **ungenügend** ein.

Gründe:

- für KMU entweder **zu komplex/aufwändig**
oder aber
- zu **oberflächliche** Checklisten

- Als bewährte Antwort darauf: **KMU*STAR-Navigator:**

- **Strategieplanungs- und -Umsetzungstool** für KMU
- angepasst an die typischen **Rahmenbedingungen von KMU** (entwickelt und getestet im Rahmen eines KTI-Projekts)
- speziell: **punktueller/flexibler** Involvement des VR



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

Der Navigator ist als Powerpoint-
und Excel-Tool kostenlos zum
Download verfügbar unter:
www.kmu-star.ch

- Situation
- Ausblick
- Strategie

Strategieentwicklung

- Entscheidung
- Massnahmen
- Controlling

Strategieumsetzung

Der Leitfaden dazu:

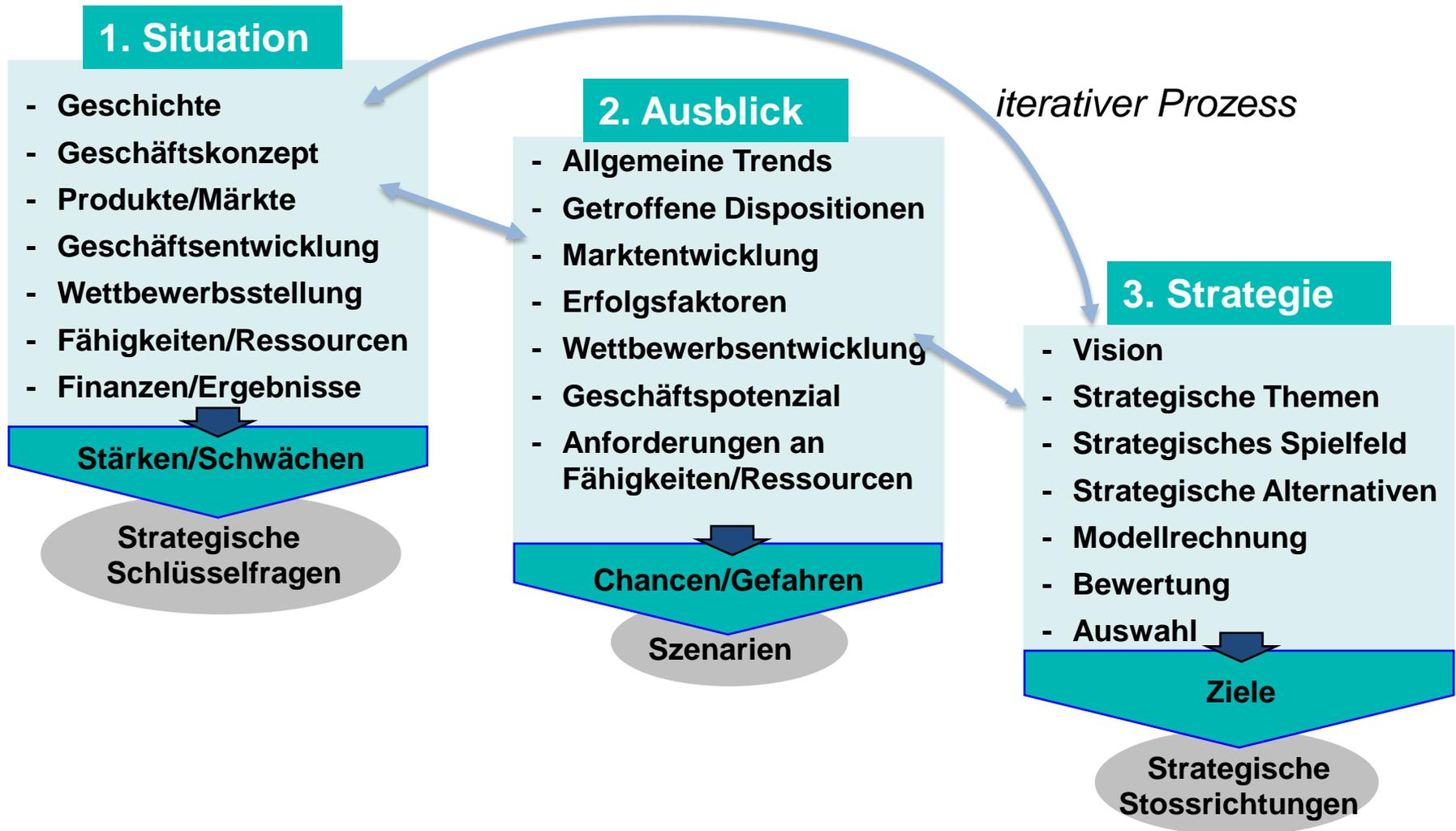
Strategien für KMU

Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*Star-Navigator

Lombriser/Abplanalp/Wernigk, 2017 (3. Auflage, Versus, Zürich)



Strategieentwicklung im Überblick (Schritte 1-3)



Strategieumsetzung im Überblick (Schritte 4-6)

3. Strategie

4. Entscheidung

- Antragsstellung
- Voraussetzungen
- Risiko-Betrachtung

Entscheidungsfindung

Initialisierung

5. Massnahmen

- Bekenntnis
- Projekt-Organisation
- Masterplan

Massnahmen-
Programm

Projekt-Budget

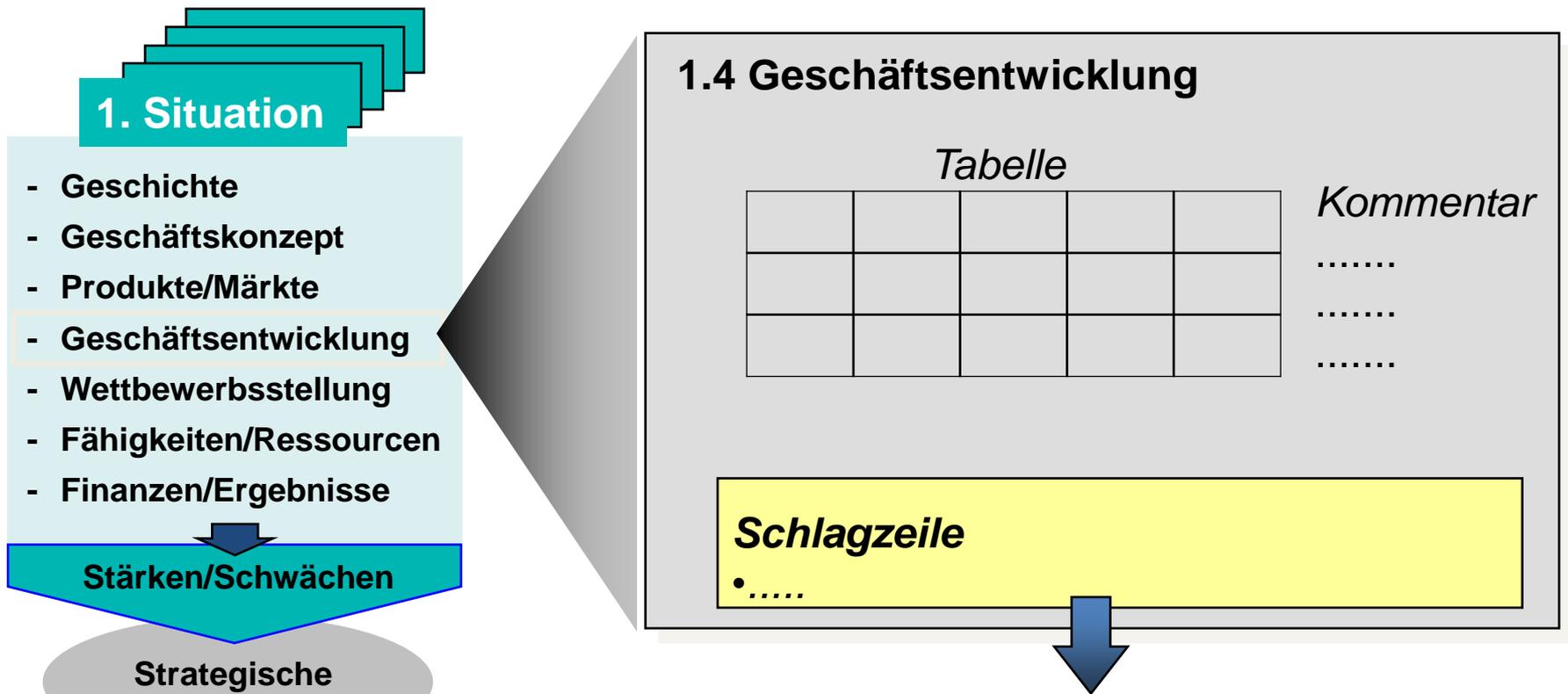
6. Controlling

- Massnahmen-Review
- Budget-Kontrolle

Ziel-Erfüllung

Projekt-Kontrolle

KMU*STAR-Navigator: Dokumentation



- *Pro Thema (Teilschritt) eine Powerpoint-Folie*
- *Pro Folie eine Schlagzeile (Fokussierung!)*
- **Foliensatz = Strategischer Plan**



(5)

KMU*STAR: Einsatz in der Praxis

Strategieprozess: Kosten & zeitlicher Aufwand für KMU

Am effektivsten ist der Strategieprozess als GL-Teamarbeit über mehrere Wochen!

Zeitaufwand pro KMU:

- **zwischen 20 und 30 Personentage** (1 Workshop = 3-5 Personentage)

Kosten (nebst Zeitaufwand) bei externer Begleitung:

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

Vielfältiger Einsatz des KMU*STAR-Navigators

- über 120 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)



(6)

Erkenntnisse aus der Praxis

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 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 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 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 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.

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 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!**

Strategisches Management ist proaktives Handeln

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

Frank Tyger, Schriftsteller

Diskussion