

Strategien für KMU

Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*STAR-Navigator

Roman Lombriser · Peter A. Abplanalp · Klaus Wernigk

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Versus · Zürich

Die Autoren danken der **Kommission für Technologie und Innovation (KTI)** des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie sowie der **UBS AG** als Finanzierungspartner für die grosszügige Unterstützung ihres Projektes.

Download der Formulare und **KMU*STAR**-Forum: www.kmu-star.ch

Der Name **KMU*STAR** ist eine eingetragene Marke.

Von den gleichen Autoren ist im Versus Verlag erschienen:
Roman Lombriser und Peter A. Abplanalp: Strategisches Management.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Weitere Informationen über Bücher aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

© Versus Verlag AG, Zürich 2011

Umschlagbild und Kapitelillustrationen: Maïke Böhm · Hamburg
Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich
Druck: Comunecazione · Bra
Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-159-1

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Strategisches Management für KMU: Luxus oder Notwendigkeit?	13
Neue unternehmerische Rahmenbedingungen für KMU	15
Vielfältige Herausforderungen für KMU	15
Banken evaluieren vermehrt KMU-Strategie	16
Fazit: Turbulentes Zeitalter für KMU!	17
«Mehr vom Gleichen» reicht nicht mehr aus	17
Operative Effizienz ist notwendig, aber	17
... nur strategische Ausrichtung ermöglicht langfristig hohe Erträge ..	18
Fazit: Strategische Ausrichtung und operative Effizienz!	20
Bewusste Zukunftsgestaltung vermindert operative Hektik	21
Was heisst «strategisch»?	21
Was ist eine «Strategie»?	22
Definitionen	23
Ausrichtung des Tagesgeschäfts auch auf Langfristiges	24
Nutzen des strategischen Managements	25
Grenzen des strategischen Managements	26
Fazit: Bewusste Zukunftsgestaltung gehört zum Tagesgeschäft	27
Strategisches Management: Ein Ansatz auch für KMU	27
Operatives Management dominiert	27
Strategisches Management in KMU: Wo liegt das Problem?	28
KMU-spezifische Vorteile nutzen	31

Typische Themen des Strategieentwicklungsprozesses für KMU	33
Testen Sie selbst: Brauchen auch Sie strategisches Management?	34
Strategische Verantwortung des Verwaltungsrates/Aufsichtsrates	35
Fazit: Strategisches Management auch für KMU!	36
2 KMU*STAR-Navigator	39
Die Logik des KMU*STAR-Navigators	39
SWOT-Analyse im Zeitablauf	40
Die sechs Schritte des Strategieprozesses im KMU*STAR-Navigator	41
Strategieentwicklung	41
Strategieumsetzung	43
Strategieprozess	44
Dokumentation	44
Schritt 1: Situation	46
Schritt 2: Ausblick	73
Schritt 3: Strategie	92
Schritt 4: Entscheidung	115
Schritt 5: Massnahmen	124
Schritt 6: Controlling	134
Rollenaufteilung im Strategieprozess	142
Integriertes Fallbeispiel: Strategische Neuausrichtung Hotel Alpensee	144
3 Einsatz in der Praxis	177
Wann soll ein KMU eine neue Strategie entwickeln?	177
Mit welchem zeitlichen Aufwand ist zu rechnen?	178
Wer soll bei der Strategieentwicklung mitwirken?	179
Wie werden die Aufgaben verteilt?	179
Arbeitsweise und technische Hilfsmittel	180
Moderation	181
Fazit: Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Strategieprozess in KMU	182
Angebote von KMU*STAR-Dienstleistungen	183
KMU*STAR-Forum	183
KMU*STAR-ERFA-Tagung	183
www.kmu-star.ch	183
Stichwortverzeichnis	185

Vorwort

Worum geht es in diesem Buch?

Viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) kämpfen heute mit erschweren Rahmenbedingungen wie vermehrtem Preisdruck, kürzeren Innovations- und Produktionszyklen, verstärktem internationalem Wettbewerb, Eintritt aggressiver Konkurrenten etc. Die Probleme sind vielfältiger geworden, ihre Auswirkungen intensiver und die Abfolge der Ereignisse schneller. Diese Entwicklungen stellen insbesondere KMU vor Herausforderungen, die sich nicht mit herkömmlichen Methoden bewältigen lassen.

Wer sich weiterhin bloss auf KMU-typische Vorteile wie Flexibilität, Dynamik, Unternehmertum oder gar Improvisation verlässt, wird früher oder später Schiffbruch erleiden. Was unter den gegebenen Umständen Not tut, ist ein praktikabler, effizienter und umsetzungsorientierter Ansatz zur strategischen Ausrichtung und zur bewussten Zukunftsgestaltung, der auf die Bedürfnisse der KMU zugeschnitten ist.

Mit **KMU*STAR** stellen wir in diesem Buch einen solchen Ansatz vor und zeigen,

- wieso strategisches Management auch für KMU ein Erfolgsfaktor ist;
- wie sich strategisches Management von operativem Management unterscheidet;
- welche Konzepte und Instrumente sich für eine aktive und erfolgreiche Zukunftsbewältigung einsetzen lassen;
- wie sich mit dem **KMU*STAR**-Navigator Schritt für Schritt ein pragmatischer und effektiver Strategieprozess gestalten lässt, von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzungskontrolle.

An wen richtet sich dieses Buch?

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an die Geschäftsleitungen und an Verwaltungsräte/Aufsichtsräte von KMU. Aber auch Führungskräfte in Profitcentern (Divisionen) von Grossunternehmen werden es mit Gewinn zur Hand nehmen.

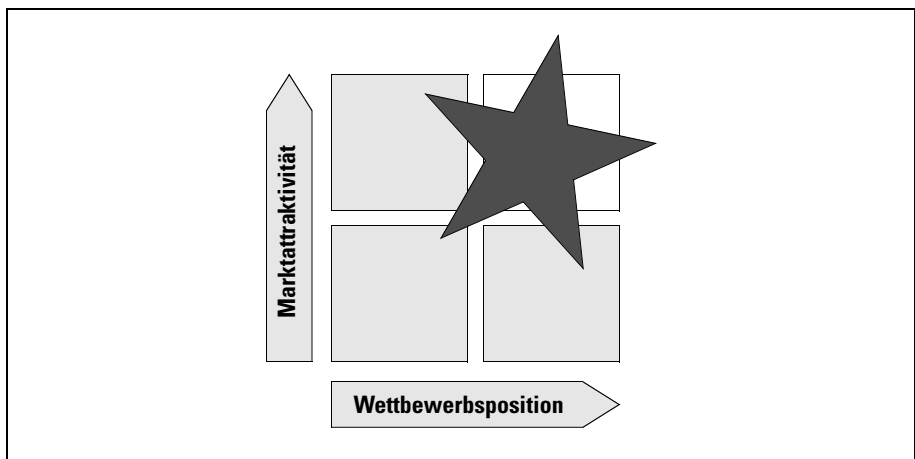
Ferner lässt es sich zusammen mit dem Planungstool **KMU*STAR**-Navigator (vgl. S. 10) im Unterricht an Fachhochschulen oder Universitäten sowie für die Schulung von Führungskräften einsetzen.

Das Buch wendet sich an Praktiker und solche, die es werden wollen. Deshalb beschränken wir theoretische Ausführungen auf ein Mindestmass, auch wenn Forschungsergebnisse die Grundlage unserer Arbeit bilden.

Wofür steht der Name **KMU*STAR**?

In der Fachliteratur hat der Begriff «Star» eine besondere Bedeutung. Er bezeichnet Produkte in einem attraktiven, wachsenden Markt, mit denen ein Unternehmen einen hohen relativen Marktanteil erzielt und von denen es in Zukunft gute Ergebnisse erwarten kann. **KMU*STAR** steht daher für eine Methode, die KMU helfen soll, ihre Produkte in attraktiven Märkten gut zu positionieren und damit die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

KMU*STAR ist ein teamorientierter Strategieansatz. Er eignet sich besonders für Workshops mit Mitgliedern von Geschäftsleitungen. Die verantwortlichen Führungskräfte werden in die Entwicklung der Strategie einbezogen, was gute Voraussetzungen für eine rasche und zielorientierte Umsetzung schafft.



▲ Abb. 1 Ziel = Wettbewerbsvorteile in attraktiven Märkten

Wie und wo wurde der KMU*STAR-Navigator bisher eingesetzt?

Der hier vorgestellte Strategieansatz ist das Resultat mehrjähriger Forschungs- und Beratungsprojekte der Autoren und gründet insbesondere

- auf zahlreichen Projekt- und Diplomarbeiten zum Stand des strategischen Managements in Schweizer KMU an den Fachhochschulen Olten und St. Gallen,
- auf persönlichen Interviews mit über 40 KMU-Leitern,
- auf 25 KMU-Fallstudien im Rahmen von Executive-MBA-Gruppenprojekten,
- auf einer schriftlichen Umfrage bei 170 KMU,¹
- auf einer systematischen Auswertung der Erfahrungen aus über 300 Strategie-Beratungsprojekten mit KMU,
- auf der Weiterentwicklung der von Klaus Wernigk über Jahre entwickelten SAMBA-Methodik² zum KMU*STAR-Navigator. Der Entwurf des KMU*STAR-Navigators wurde im Rahmen eines KTI-Projekts³ mit sechs teilnehmenden KMU aus unterschiedlichen Branchen eingesetzt, bewertet und verfeinert.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse sind in einen Strategieleitfaden eingeflossen, der

- die strategischen Themen abdeckt, die für KMU wichtig sind,
- die typischen Vorteile von KMU berücksichtigt,
- wissenschaftlich fundiert und in der Praxis erfolgreich erprobt ist,
- den ganzen Strategiezyklus umfasst (von der Analyse bis zur Umsetzungskontrolle),
- Hilfestellung zum Inhalt (Was?) und zum Prozess (Wie? Wer? Wann?) bietet,
- dank IT-Unterstützung hohe Flexibilität gewährleistet, aber immer den Nutzen *vor* die Technik und die Praxis *vor* die Theorie stellt.

Seit der Publikation der ersten Auflage dieses Buches durften wir über hundert KMU und Profitcenter mit Hilfe des hier vorliegenden Strategieleitfadens begleiten. Der KMU*STAR-Navigator dient mittlerweile auch vielen Praktikern bei der Erstellung ihrer Diplomarbeit im Rahmen diverser Weiterbildungs-Master (z.B. Executive Master of Business Administration). Die Fachhochschule St. Gallen alleine setzt den Leitfaden jährlich in über 20 Projektarbeiten ein, in denen Studierende zusammen mit Praktikern strategisch relevante Themen für KMU aus unterschiedlichen Branchen systematisch erörtern.

1 Nicht veröffentlichte Studie im Auftrag der KPMG im Rahmen eines Gruppen-Praxisprojekts im 4. Semester (Fachhochschule St. Gallen, 2003).

2 Strategieentwicklung in fünf Schritten: **S**ituation – **A**usblick – **M**öglichkeiten – **B**eurteilung – **A**uswahl

3 «Förderung der Strategischen Management-Kompetenz in KMU unter dynamischen und hochkompetitiven Umweltbedingungen» (Forschungsprojekt Nr. 6963.1 FHS-ES der *Kommission für Technologie und Innovation*, 2003)

Das Gesamtpaket **KMU*STAR** besteht aus drei Elementen:

1. **KMU*STAR-Handbuch:**

- Grundlagen des strategischen Managements in KMU (*Kapitel 1*),
- Leitfaden zum **KMU*STAR**-Navigator mit Musterbeispielen (*Kapitel 2*),
- Einsatzmöglichkeiten des Navigators in der Praxis (*Kapitel 3*).

2. **KMU*STAR-Navigator:**

- Strategiewerkzeug in sechs aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten,
- Dokumentensatz, der gleichzeitig als strategischer Plan dient,
- Der **KMU*STAR**-Navigator besteht aus sechs Powerpoint-Dokumenten (diese können auf www.kmu-star.ch heruntergeladen werden).

3. **KMU*STAR-Forum:**

- Arbeitsgruppe bestehend aus 3 bis 5 KMU¹ (vertreten durch je 2 bis 3 Geschäftsleitungsmitglieder) und 2 Moderatoren (Dozierende, Berater),
- 3 bis 4 gemeinsame Workshops aller beteiligten KMU (zur Ausbildung und zum Erfahrungsaustausch),
- 3 firmenspezifische Workshops (Anwendung des Strategiekonzeptes im eigenen Unternehmen),
- Begleitung durch Strategieexperten der Fachhochschule Nordwestschweiz und von Forrer Lombriser & Partner, St. Gallen.

Was wurde in der zweiten Auflage geändert?

Die bisher mit dem **KMU*STAR**-Navigator gesammelten Erfahrungen in der KMU-Praxis haben uns in unserem ursprünglichen Ziel bestärkt, einen sowohl pragmatischen wie auch systematischen Strategieleitfaden zu entwickeln. Unsere Revisionen haben sich deshalb primär darauf konzentriert, bestimmte Themen noch besser zu erläutern oder Folien noch prägnanter darzustellen. Neben dem Beispiel des Produktionsunternehmens W-MAG dient neu als durchgängiges, integriertes Beispiel aus dem Dienstleistungssektor das Hotel Alpensee (Seiten 144–174).

Die einzige substanzielle Ergänzung im Navigator erfolgte in Schritt 1.5: Die einfache Analyse der Wettbewerbsstellung anhand der Dimensionen Preis und Leistung wurde ergänzt mit der Darstellung des Nutzenprofils relativ zum Wettbewerb («Wertkurve»). Die bisherigen Erfahrungen damit zeigen, dass sich anhand eines solchen Nutzenprofils die aktuelle und zukünftige Wettbewerbsstellung noch differenzierter und einzigartiger darstellen und ausrichten lässt.

¹ oder allenfalls Profitcentern/Divisionen