

Strategische Ausrichtung KMU

Studiengang : EMBA | Vertiefung : EMBA General Management

Die Masterthesis befasst sich mit der strategischen Ausrichtung eines KMUs. Dieses produziert hauptsächlich Diamant und CBN Werkzeuge. Hauptprobleme sind das Klumpenrisiko und die Unsicherheit bezüglich der Nachfolge der Geschäftsleitung.

Ausgangslage

Das in den 50er Jahren gegründete Familienunternehmen beschäftigt 27 Mitarbeiter und wird durch die zweite Generation der Inhaberfamilie geführt. Die Kinder des heute 63-jährigen Eigners und Geschäftsführers haben keine Interessen an der Geschäftsführung. Der Autor ist seit 3 Jahren beim Unternehmen angestellt, um die Unternehmensleitung zu übernehmen. Bis dato liegt keine Nachfolgeregelung vor. Die vier Gründe weshalb laut dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) die meisten Nachfolgeregelungen scheitern treffen allesamt auf das Unternehmen zu. Das Unternehmen hat in der Vergangenheit enorme Gewinne erwirtschaftet. In den letzten Jahren sind die Werkzeugpreise gefallen und zusätzliche Mitbewerber sind auf den Markt getreten. Über 40% des Umsatzes wird mit einem einzelnen Kunden erwirtschaftet. Dieses Klumpenrisiko kann in Zukunft schwerwiegende Folgen haben und verringert den Wert des Unternehmens.

Zielsetzung und Vorgehen

Wie können in Zukunft wieder höhere Gewinne erzielt werden? Gibt es „neue“ Geschäftsmodelle mit welchen andere oder grössere Teile der Wertschöpfungskette abgedeckt werden könnten? Im Rahmen der Masterthesis sollen dem Verwaltungsrat Wege aufgezeigt werden, wie das Unternehmen das Klumpenrisiko verringern und die Nachfolgeregelung angehen kann. Um das Klumpenrisiko zu verringern wird nach der Umwelt- und Unternehmensanalyse ein Innovationsteam zusammengestellt, welches das heutige Businessmodell Canvas abbildet und beurteilt. In Workshops werden neue Value Propositions gefunden und bewertet. Um die Nachfolgeregelung anzugehen werden die verschiedenen Optionen beschrieben und auf die für das Unternehmen passende Option reduziert.

Ergebnisse

Dem Verwaltungsrat stehen 3 Strategieoptionen zur Verfügung. Die erste Strategieoption zeigt Nachfolgeregelungen wie externes Management, Management Buy-Out (MBO) und Verpachtung. Wobei ein MBO zu bevorzugen ist, da diese Lösung eine definitive Nachfolgeregelung beschreibt und den Führungskräften klare Perspektiven aufzeigt. Die Strategieoption „Gewinnsteigerung“ bietet eine Auswahl an möglichen zusätzlichen Wertversprechen, welche vor allem ungelöste Kundenprobleme lösen. Die Einführung eines Express Services, oder eines Abricht Abonnements ergeben jedoch nur eine überschaubare Gewinnsteigerung und schwächen die Hauptgefahr der Unternehmensumwelt, also das Klumpenrisiko, nur geringfügig ab. Für eine massgebliche Reduktion der Abhängigkeit von einem Kunden und der Uhrenbranche generell sind grössere Aufwände, wie z.B. die Einführung einer aktiven Neukundenakquisition in anderen Branchen nötig.

Die Strategieoption 3 „Weiterführen Status quo“, besagt, dass das Familienunternehmen weiter durch den Patron geführt bleibt und die wichtigen Entscheidungen sowie die Kundenbeziehungen Patron Sache bleiben. Durch Wissensmanagement wird versucht das Know-how welches heute auf wenige Mitarbeiter verteilt ist zu sichern.

Fazit

Der Autor dieser Masterthesis empfiehlt dem Verwaltungsrat dringend die Nachfolgeregelung mit Hilfe externen Experten voranzutreiben und daher die Strategieoption 1 umzusetzen. Dazu liegt eine Roadmap vor. Die Strategieoption „Gewinnsteigerung“ durch Neukundenakquise soll nach der Nachfolgeregelung umgesetzt werden, da vorerst klare Kompetenzen an die Führungskräfte vergeben werden müssen. Sie bietet die Möglichkeit, längerfristig das Kundenportfolio zu diversifizieren und situiert das Unternehmen damit stabiler im Wettbewerb.



Andreas Kast