

## Abstract

### **Titel: Strategieentwicklung für eine Ostschweizer KMU**

**Kurzzusammenfassung:** Jedes Unternehmen muss wissen wohin es will und wie es sich für die Zukunft strategisch ausrichten will. Diese BATH geht dieser Frage nach, wie ein Unternehmen seine strategische Erfolgspositionen erkennen bzw. weiter ausbauen kann, um dadurch einen Differenzierungsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erhalten. Die unbeeinflussbaren externen Rahmenbedingungen bei dieser bestimmten Branche und die beeinflussbaren internen Kriterien des Unternehmens werden dabei analysiert, um daraus Chancen und Gefahren respektive Stärken und Schwächen des Unternehmens abzuleiten. Aus diesen gewonnen Erkenntnissen werden erfolgsversprechende strategische Stossrichtung abgeleitet.

**Autor(en):** Thomas Osterwalder

**Herausgeber/-in:** Stephan Egger, dipl. El. Ing. ETH et lic. oec. HSG

**Publikationsformat:**

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2010

**Sprache:** deutsch

**Zitation:** Osterwalder, T. (2010). *Strategieentwicklung für die eine Ostschweizer KMU*. FHS St.Gallen – Fachhochschule St.Gallen: Bachelor Thesis.

**Schlagwörter (Tags):** Strategisches Management, KMU

## **Ausgangslage, Ziele, Vorgehen, Erkenntnisse:**

### **Ausgangslage**

Ein mittelständisches Unternehmen sieht sich mit einem schrumpfenden Marktvolumen und einem verstärkten Wettbewerbsdruck konfrontiert. Das Unternehmen stellt sich die Frage wie sie strategische Erfolgspositionen ausbauen bzw. neu aufbauen kann.

### **Ziel**

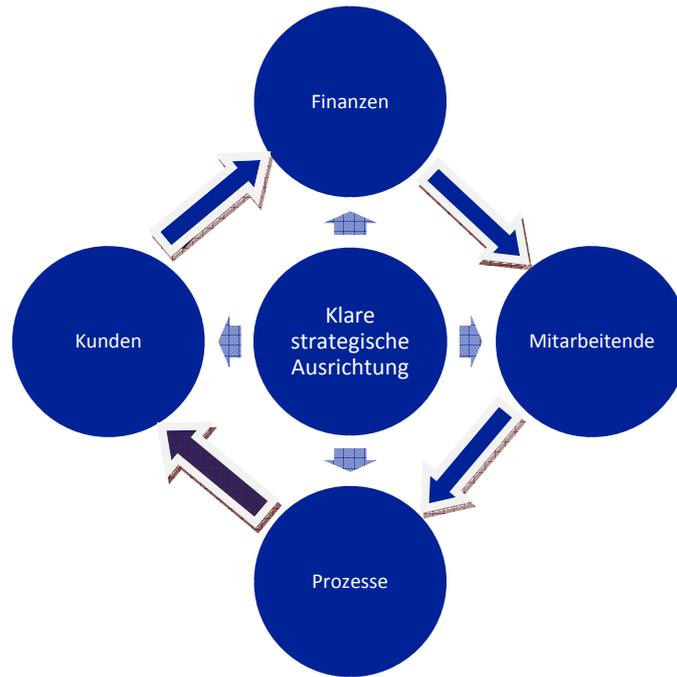
Das Ziel dieser Bachelor Thesis ist die Erarbeitung einer strukturierten Situationsanalyse und die Ergebnisse in einer kompakten SWOT-Analyse zusammen zu fassen. Aus der Situationsanalyse gewonnen Erkenntnissen sollen anschliessend mögliche strategische Stossrichtungen abgeleitet werden. Zur erfolgreichen Implementierung dieser Strategieoptionen werden entsprechende Massnahmen vorgeschlagen.

### **Vorgehen**

Die Ist-Situation des Unternehmens wird mit Hilfe einer Umwelt- und Unternehmensanalyse analysiert und beurteilt. Die Erhebung der Informationen für die Umwelt- und Unternehmensanalyse erfolgen über zwei verschiedene Quellen. Und zwar durch strukturierte Interviews mit der Geschäftsleitung und den Abteilungsleiter, sowie durch Desk Research. Die Kriterien der Umwelt- und Unternehmensanalyse werden bewertet und mittels einem Umwelt- und Unternehmensprofil grafisch dargestellt.

### **Erkenntnisse**

Eine klare strategische Ausrichtung ist für das Unternehmen essentiell und regelt, wie es mit den unterschiedlichen Unternehmensperspektiven umgehen solle. Eine klare strategische Ausrichtung regelt die Beziehung zu den Mitarbeitenden. Schlanke und kundenorientierte Prozesse stellen die Zufriedenheit der Kunden in Zukunft sicher und daraus werden Cash-flow und Gewinne generiert.



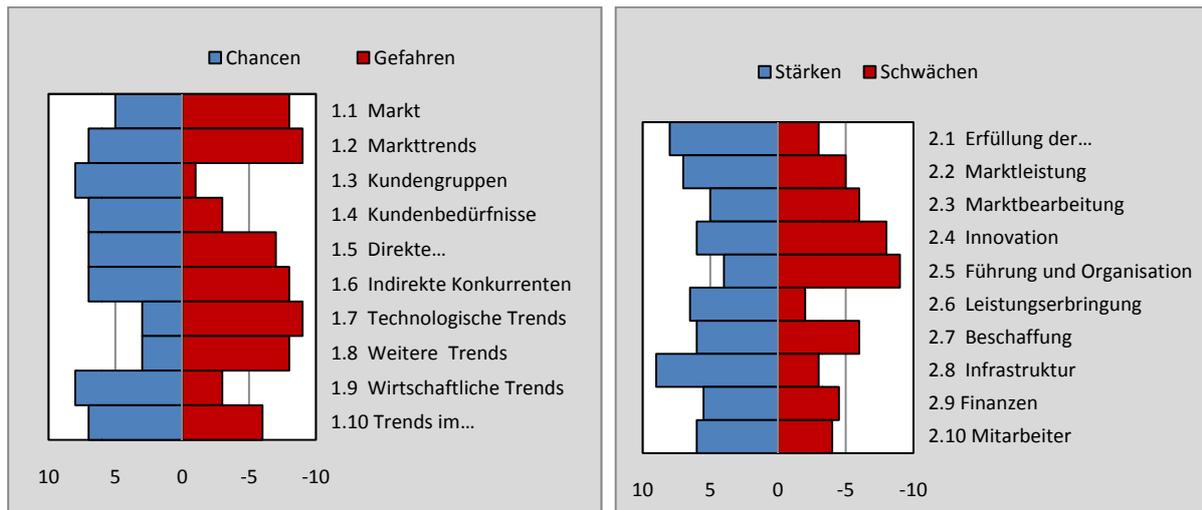
**Abb. 1:** Rahmenmodell der strategischen Ausrichtung  
 Quelle: In Anlehnung an Waibel & Käppeli (2006, S. 35)

Zur Beurteilung der Umweltanalyse werden folgende relevante Kriterien analysiert:

- Marktentwicklung
- Markttrends
- Potenzielle Kundengruppen
- Kundenbedürfnisse
- Direkte und indirekte Konkurrenz (Substitutionsprodukte)
- Technologische, soziale, rechtliche und wirtschaftliche Trends
- Trends im Beschaffungsmarkt

Zur Beurteilung der Unternehmensanalyse werden folgende Kriterien analysiert:

- Erfüllung der Kundenbedürfnisse
- Marktleistungen
- Marktbearbeitung
- Innovationen
- Führung und Organisation
- Leistungserbringung
- Beschaffung
- Infrastruktur
- Finanzen
- Mitarbeitende



**Abb. 2:** Umwelt- und Unternehmensprofil  
Quelle: eigene Darstellung

Aus den Erkenntnissen der Situationsanalyse und aus den theoretischen Grundlagen von Scheuss (2008) und Lombriser & Abplanalp (2005) werden folgende strategische Stossrichtungen vorgeschlagen:

- Führungsstruktur des Unternehmens anpassen
  - Zielsetzungsprozess einführen
  - Marktbearbeitung intensivieren
  - Qualitätsmanagement [QM] einführen, Prozesse des Kunden optimieren
  - Verkauf von anverwandten Produkten
1. Die Führungsstruktur des Unternehmens passt nicht mehr zu den in der Situationsanalyse herausgefundenen Gegebenheiten. Diesem Umstand sollte bei der Zusammensetzung der Geschäftsleitung Rechnung getragen werden.
  2. Die Unternehmensführung sollte jährlich eine Klausurtagung, losgelöst vom Alltagsgeschäft um über die strategische Ausrichtung der Unternehmung zu diskutieren, durchführen.
  3. Eine Möglichkeit sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren, ist die persönliche Nähe zu den Kunden. Aus diesem Grund sollte die Marktbearbeitung intensiviert werden und der Kunde aktiv angegangen werden.
  4. Durch die Einführung eines QM kann der Nutzen des Kunden weiter erhöht werden.
  5. Für den Verkauf von anverwandten Produkten ist folgende Vorgehensweise möglich:
    - Erhöhung der Innovation, Forschung & Entwicklung
    - Lizenzierung
    - Produktaustausch