



23. Juni 2015, Einstein, St. Gallen

Strategie zwischen Eigentümer- und Unternehmensinteressen

7. KMU*STAR-Erfahrungsworkshop



Ziel des Erfa-Workshops 2015

- Inputs zu aktuellen strategischen Themen
 - *Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene*
 - *Spannungsfeld zwischen Eigentümer- und Unternehmensinteressen*
 - *Unternehmensnachfolge*
- gegenseitiger Erfahrungsaustausch
 - zum Strategischen Management im eigenen KMU
 - zu aktuellen strategischen Herausforderungen
- „Networking“

Zeit	Programm	Referenten
14.00	Begrüssung	Dr. Fritz Forrer
14.10	Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU - Vorstellung der neuesten Buchpublikation <i>Impulsreferat und Erfahrungsaustausch</i>	Dr. Roman Lombriser
14.55	<i>kurze Pause</i>	
15.00	Strategische Führung im Spannungsfeld zwischen Eigentümer- und Unternehmensinteressen <i>Impulsreferat und Erfahrungsaustausch</i>	Daniel Züllig CEO & Mitinhaber ZZET AG
15.45	<i>Kaffeepause</i>	
16.15	Unternehmensnachfolge und die Kunst, sich überflüssig zu machen <i>Impulsreferat und Erfahrungsaustausch</i>	Dr. Christian Schepers
16.55	Schlusswort	Dr. Fritz Forrer
17.00	<i>Apéro</i>	



7. KMU*STAR-Erfahrungsworkshop vom 23. Juni 2015

Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene

Impulsreferat und Erfahrungsaustausch

Roman Lombriser (zusammen mit Klaus Wernigk)



Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene

Erkenntnisse aus einem Forschungsprojekt

in Kooperation mit:



International Center
for Corporate Governance

Unternehmens-Strategie erfordert strategische Führung auf VR- und GL-Ebene, d.h. eine...

aktive, bewusste

Gestaltung

der **Zukunft des Unternehmens**

durch das **Führungsteam.**

Unterschiedliche Meinungen in der Praxis: VR als „Strategie-Macher“

"Es ist doch ganz einfach: der VR macht die Strategie,
die GL setzt sie um!"

(CEO eines global führenden Headhunters)

Unterschiedliche Meinungen in der Praxis: VR als „Strategie-Lenker und Sparringspartner“

"Der VR hat die Pflicht, die Leitplanken zu definieren, damit die GL weiss, in welche Richtung sie die Strategie entwickeln und umsetzen soll."
(VR-Präsident eines grösseren KMU der Textilbranche)

"Hauptaufgabe des VR ist das Aufzeigen von Leitlinien, wohin es gehen soll. Welche Märkte? Wie wollen wir wachsen? Und er muss als Sparringspartner des Geschäftsführers für wichtige Investitionen fungieren."
(CEO eines KMU der Elektronik-Branche)

Unterschiedliche Meinungen in der Praxis: VR als „lästiges Wesen“

Alphatiere auf den Chefetagen

Heikle Beziehung Verwaltungsrat - Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat hat in der Schweiz eine gesetzliche Verantwortung, die in der Praxis nur schwer zu erfüllen ist. Bemerkenswerte Einblicke in die Praxis eröffnete das Verwaltungsratsforum 2014 in Zürich.

Geschäftsleitung an oder weise sie ganz zurück, war etwa zu hören. Das klingt nicht übel und wurde durch Verwaltungsräte zum Teil als Indiz dafür gewertet, dass die Kontrolle vielleicht doch gar nicht so schlecht funktioniere.

Die in Zürich zu hörende Antwort auf die strukturelle Überforderung von neben... Verwaltungsräten war derw... resignati-

Neue Zürcher Zeitung

Montag, 3. November 2014

Nur wenige sagen es so deutlich wie der frühere Konzernchef der Schweizer Grossbanken UBS und Credit Suisse, Oswald Grübel. Dieser liess vergangene Woche am Verwaltungsratsforum des Europainstituts der Universität Zürich nicht allzu viele Zweifel an seiner Sicht offen, dass er **Verwaltungsräte als lästige Wesen** empfindet, die vor allem die Zeit der Konzernleitung verschwenden.



Grübel mit Klartext

Die Charakterfrage

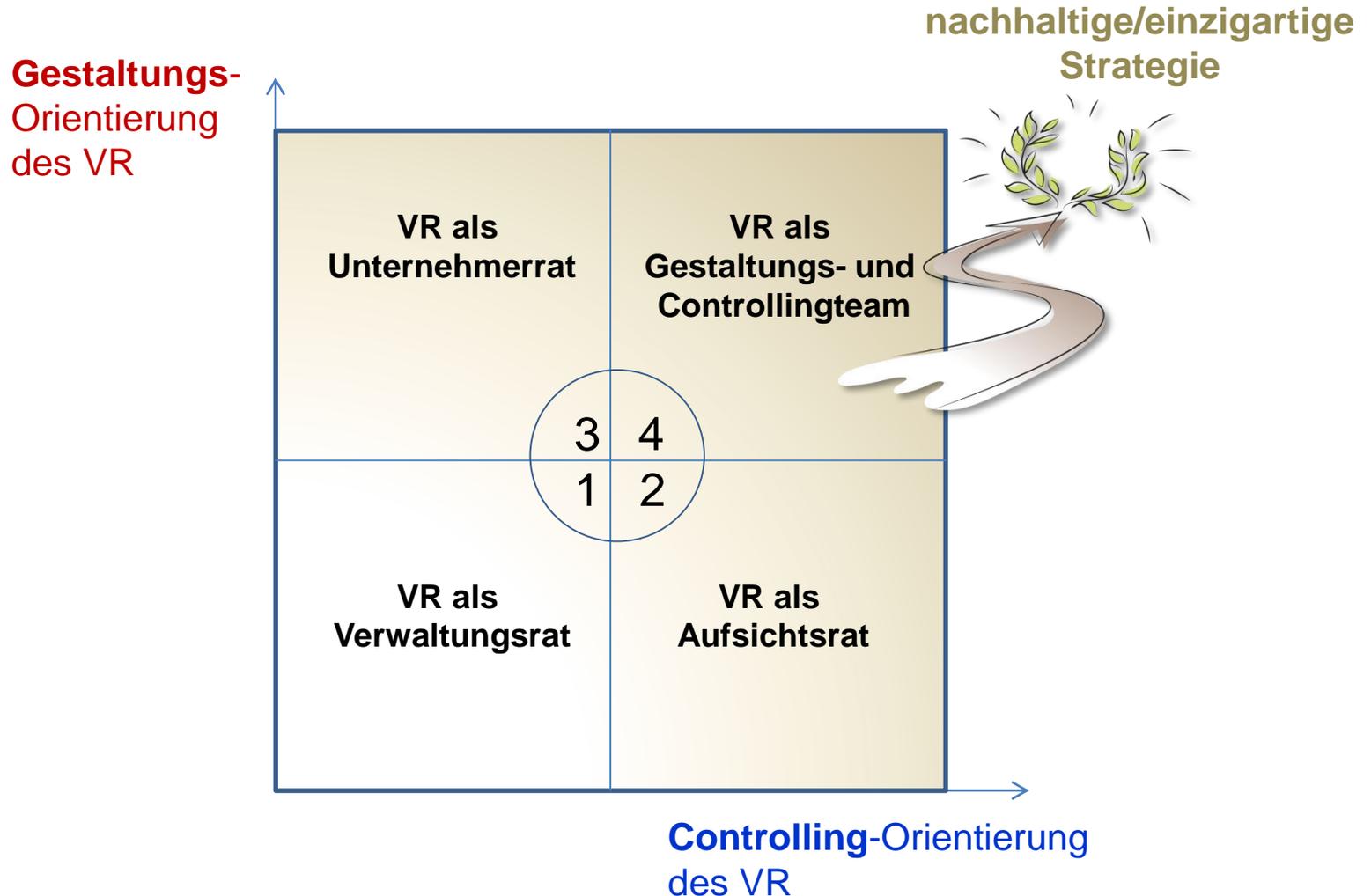
Neue Zürcher Zeitung

Montag, 3. November 2014

Für die Auswahl des Geschäftsführers –
nebst der Nachfolgeplanung die wohl
bedeutendste Aufgabe des Verwaltungsrats – seien Charaktereigenschaften
noch wichtiger als Fachkompetenz,

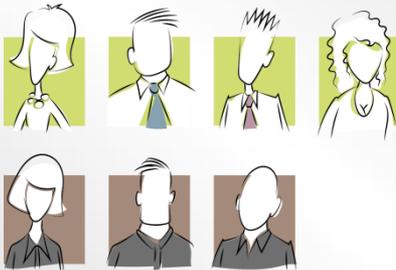
Wirklich nur eine Selektionsfrage?
(d.h. CEO mit richtigem Charakter?)

Entwicklungsstufen von VR-Ansätzen (nach Hilb, 2010)



Das VR*Strategiekonzept

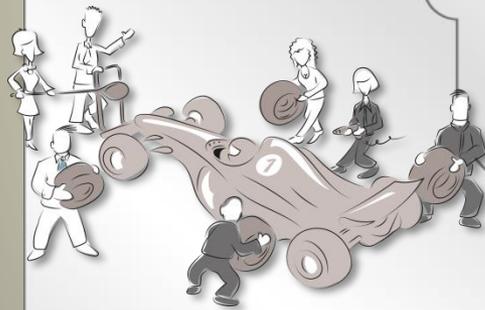
VR & GL-Team
wer?



Strategieprozess
wie?



Strategie
was?



VR & GL-Zusammenarbeit
mit wem?

Strategische Instrumente
womit?



Situative Ausrichtung und periodische Evaluation

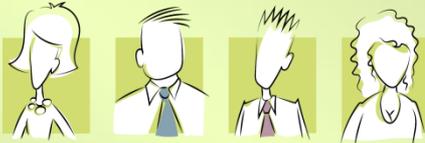


Systematischer Führungsprozess muss bestimmte formelle Anforderungen erfüllen

- **höhere Wirksamkeit** (Zielerfüllung)
- deutlich **höhere Zufriedenheit** auf VR- und GL-Ebene

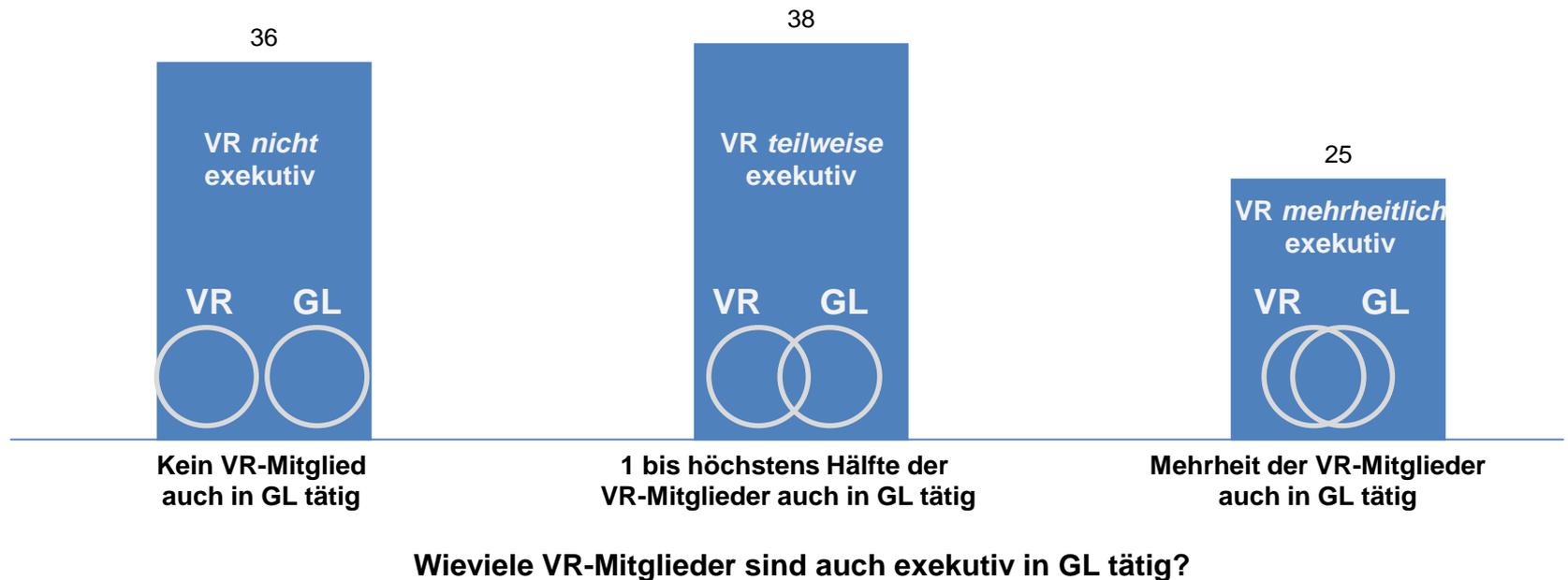


VR & GL-Team wer?



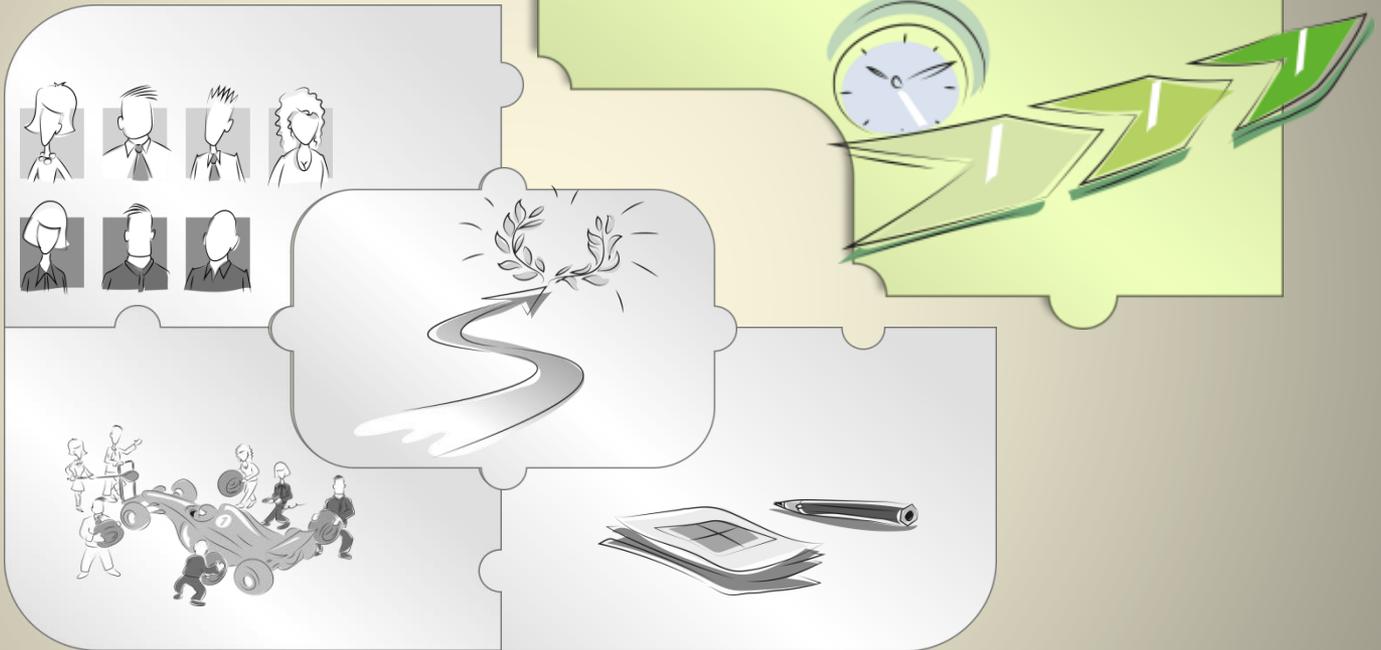
Verwaltungsräte mit Dualfunktion: Verteilung bei KMU

Angaben in % (n=222, ohne NPO)



- bei 36% der KMU ist *kein* VR in der exekutiven Führung (=GL) tätig
- bei 25% der KMU ist die *Mehrheit* der VR auch für die exekutive Führung verantwortlich

Strategieprozess wie?



Einflussmöglichkeiten des VR auf Strategie

- **konzeptionell** über Visionen/Leitplanken, Ziele, Strategien
 - formell-hierarchische Sicht
 - prüfen/genehmigen/vorgeben von Strategien



- Strategie-orientierte **soziale Interaktion** mit der GL
 - „face-to-face“, über strategische Gespräche
 - **überzeugen/verhandeln/gemeinsam lernen**



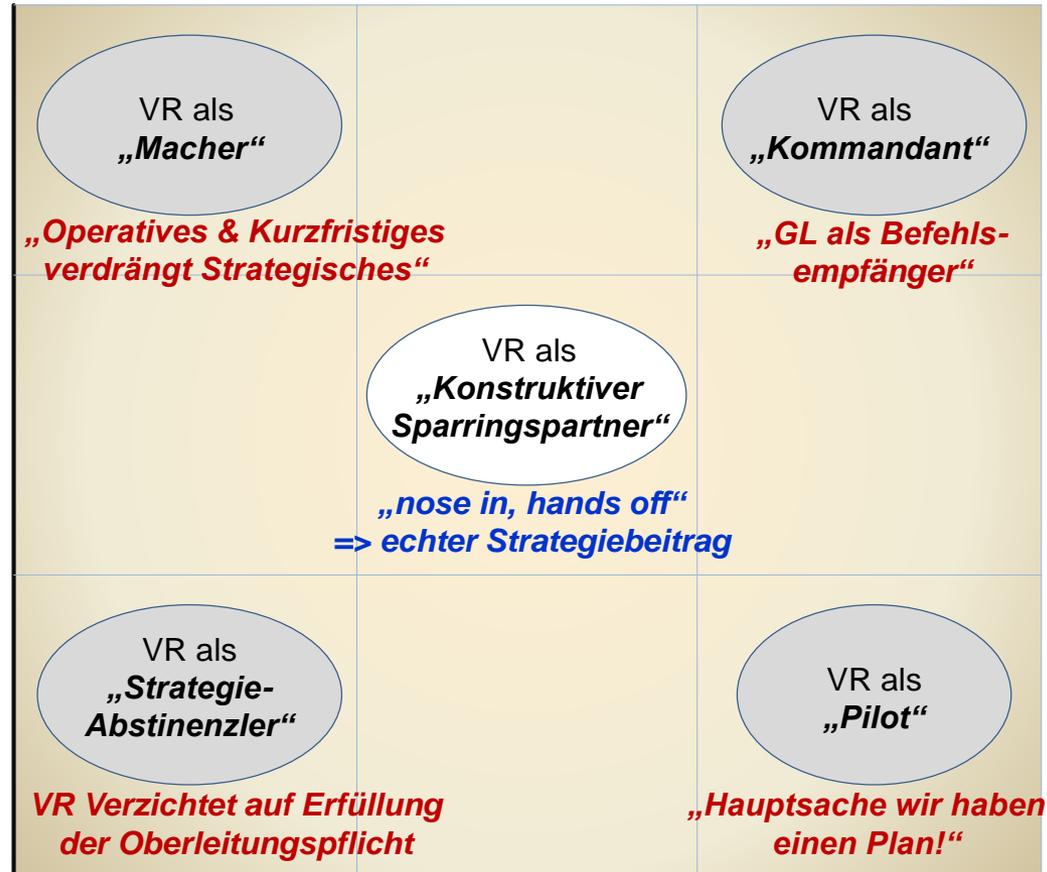
Strategische Führungsansätze des VR

Strategische Interaktion VR mit GL
(Direkte Führung)

VR dominiert

partnerschaftlicher Dialog

keine



keine

über
Leitplanken

Strategievorgabe

Konzeptionelle Steuerung durch VR

(Indirekte Führung)

VR-Leitplanken

Strategie-Entwicklung auf VR-Ebene

▪ **das Problem:**

- VR übt **überhaupt keinen Einfluss** auf Strategie aus **oder**
- VR kümmert sich **viel zu stark** um die Strategie

▪ **Ursache: fehlende strategische VR-Leitplanken**

- VR-Leitplanken geben das **strategische "Spielfeld"** vor
- sind abzuleiten aus **Eignerinteressen** und **SWOT-Analyse**

VR-Leitplanken: Beispiele (1)

- "Ausrichtung der Zeitung auf eine digitale Zukunft"
→ **Technologie / Markt**
- "Wachsen in der Kombination GPS mit mobiler Kommunikation.
Planungsrichtlinien: Ausarbeitung je einer Alternative mit oder ohne eigene Chip-Produktion."
→ **Technologie und Kompetenzen / Planungsparameter**
- "Reduktion Klumpenrisiko: Verlagerung der Umsatzanteile so, dass der grösste Kunde in 5 Jahren max. 20% ausmacht"
→ **Markt / Risiko**

VR-Leitplanken: Beispiele (2)

- "Strategievorschlag muss klare Antwort liefern auf den absehbaren Technologiewandel in unserer Branche. Planungshorizont: mittelfristige (3 Jahre) und langfristige (7-8 Jahre) Strategie."

→ *Planungsparameter*

- "Der Umsetzungsplan muss die in der Eignerstrategie formulierten Förderprogramme für Familienmitglieder berücksichtigen."

→ *Eignerinteressen*

Vorteile von VR-Leitplanken

- **GL** erhält **klare Vorgaben** und **Sicherheit** in kritischen Fragen
- **GL-Mitglieder** übernehmen bei der **Entwicklung** von Strategiealternativen stärkere Verantwortung ("**Ownership**")
- **VR fokussiert** sich auf das **Wesentliche** und verliert keine Zeit in Detailplanungen oder -diskussionen
- **VR** nimmt "**Gestaltungsfunktion**" wahr, ohne Kontrollfunktion zu kompromittieren → VR als "**konstruktiver Sparringspartner**"

(vgl. auch Kenny 2012)

Diskussionsfrage: strategische VR-Leitplanken

- Welche „Leitplanken“ (strategische Vorgaben) gibt Ihr VR vor?

(konkrete Beispiele)

—

—

—

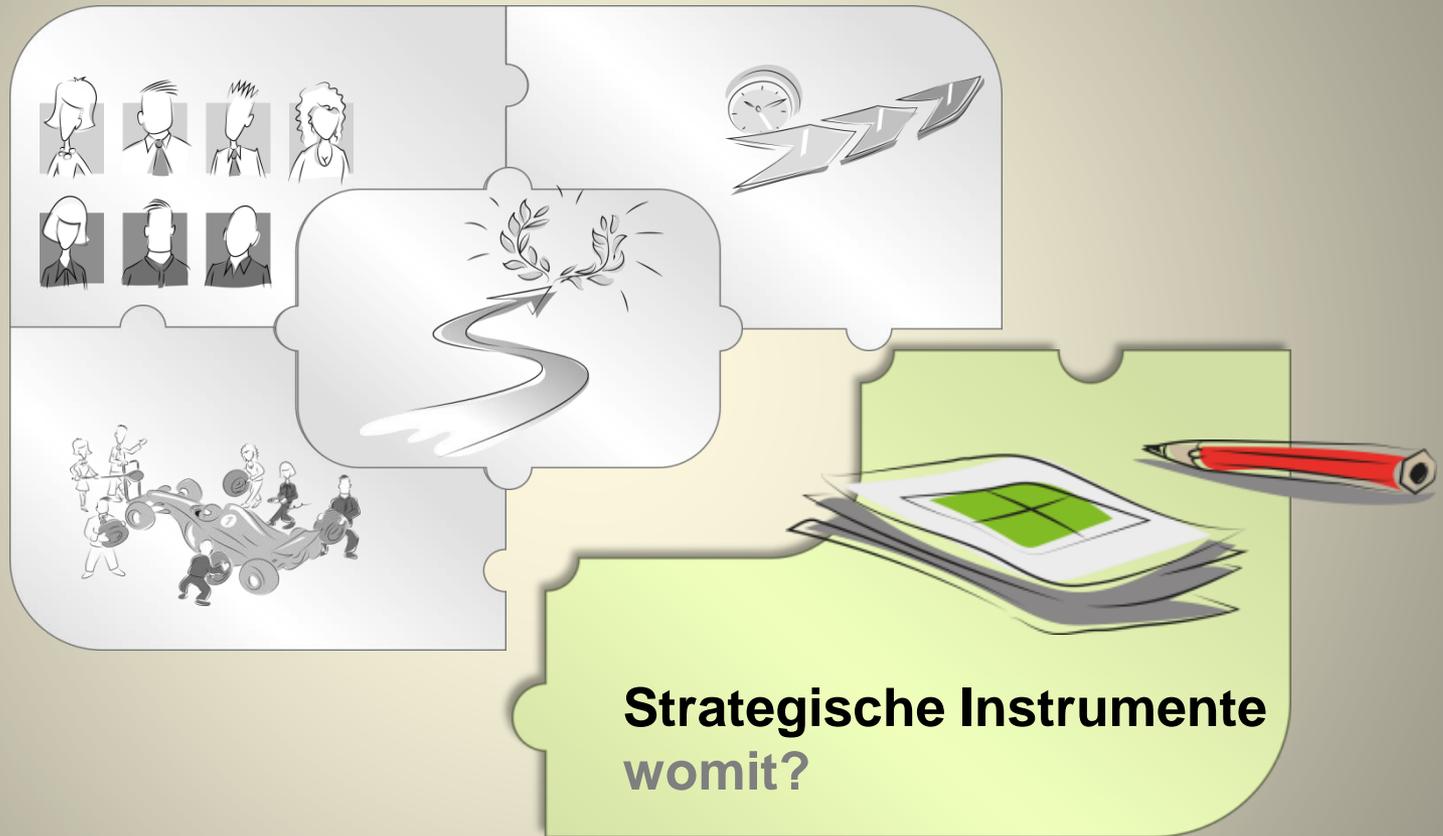
—

- Ihre Erfahrungen damit / Beurteilung?

Mögliche Themen für strategische VR-Leitplanken

(Lombriser 2015: S. 63)

<p>Planungsparameter:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planungshorizont (z.B. 5 Jahre) ▪ methodische Vorgaben (z.B. Entwicklung von Szenarien und strategischen Alternativen) ▪ zu berücksichtigende Trends/Ereignisse 	<p>Finanzielle Leitplanken:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinn, Cashflow (absolut oder relativ zum Umsatz); Rentabilität (z.B. ROI) ▪ Umsatzwachstum in Planungsperiode ▪ Investitionsausgaben (vs. Gewinnausschüttung) ▪ Finanzierungsquelle (z.B. extern oder selbsterarbeitet)
<p>Produkt-/Markt-/Technologievorgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteil Exportumsatz in % ▪ Anteil bestimmter Produkt/Dienstleistungs-Bereiche in % (z.B. bei grosser Abhängigkeit von bestimmten Bereichen) ▪ Umsatzanteil von Ländern/Regionen (z.B. Asien) in % ▪ Standorte ▪ Technologiefelder, Umgang mit Lizenzen 	<p>Risiko/Diversifikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbau bestimmter Klumpenrisiken (z.B. bzgl. Kunden, Technologien, Märkten) ▪ anzustrebende Diversifikationsbereiche (z.B. neues antizyklisches Geschäftsfeld) ▪ Absicherung von Währungsrisiken ▪ Vermeidung bestimmter Länder aus politischen Gründen
<p>"Trade-offs" (Verzichtsentscheide):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zu vermeidende Geschäftsbereiche (z.B. Rüstung; bei Gefahr von Rechtsstreitigkeiten) ▪ zu vermeidende Wertschöpfungsaktivitäten (z.B. keine Eigenproduktion) 	<p>Unternehmensstruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art und Grösse anzustrebender Übernahmen, Fusionen oder Kooperationen ▪ Wahrung der Unabhängigkeit
<p>Mitarbeiterpolitik:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalbestand (z.B. keine Entlassungen) ▪ Grundsätze zur Personalentwicklung ▪ Vorgaben zur Qualifikation ▪ Nachfolgeregelungen 	<p>Führungsgrundsätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ethische Grundsätze ▪ ökologische Grundsätze ▪ soziale / gesellschaftliche Grundsätze ▪ Grundsätze zu Führung & Zusammenarbeit



**Strategische Instrumente
womit?**

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

- Situation
- Ausblick
- Strategie

Strategieentwicklung

Entscheidungsfindung im VR

- Entscheidung
- Massnahmen
- Controlling

Strategieumsetzung

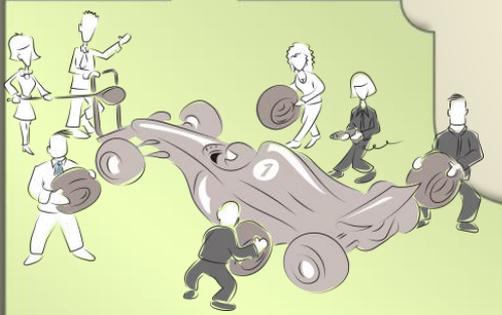
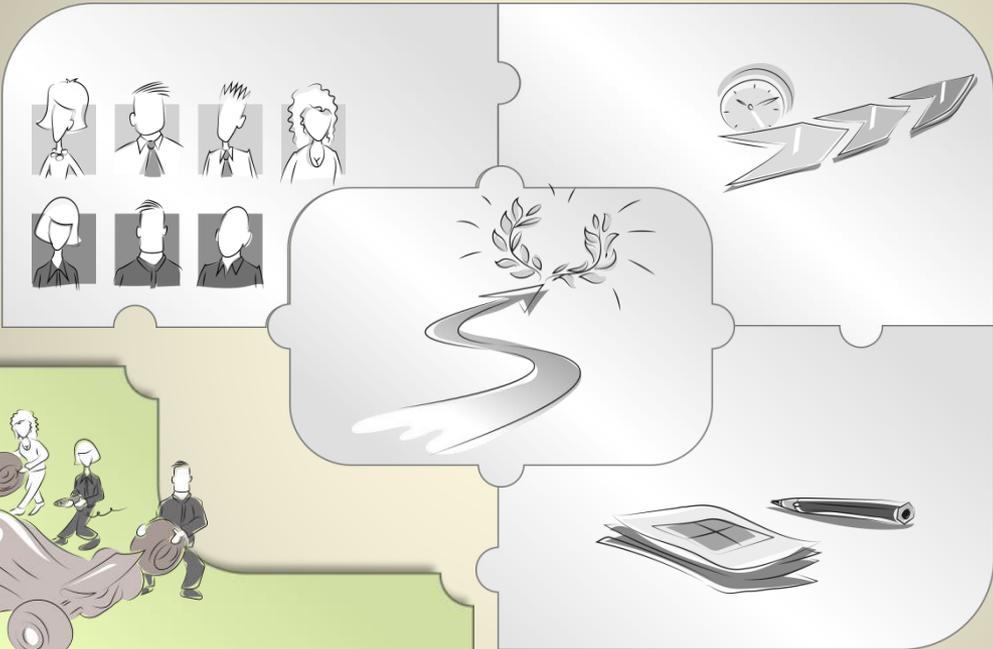
Der Leitfaden dazu:

Strategien für KMU

Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*Star-Navigator

Lombriser/Abplanalp/Wernigk, 2011 (2. Auflage, Versus, Zürich)





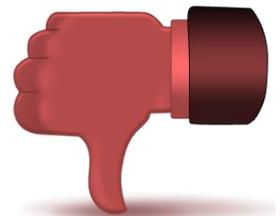
**VR & GL-Zusammenarbeit
mit wem?**

Bedeutung einer wirksamen Zusammenarbeit auf VR- und GL-Ebene

- aus der Sicht der GL-Mitglieder wird eine **konstruktiv-kritische Zusammenarbeit** zwischen GL- und VR-Team bei erfolgreichen KMU am häufigsten als der **wichtigste Beitrag ihres VR** genannt.



- VR- wie GL-Mitglieder, die insgesamt **mit der strategischen Führung ihres KMU unzufrieden** sind, führen dies am meisten auf eine **mangelnde Zusammenarbeit** innerhalb des VR oder zwischen VR und GL zurück.



Die Kunst des strategischen Dialogs

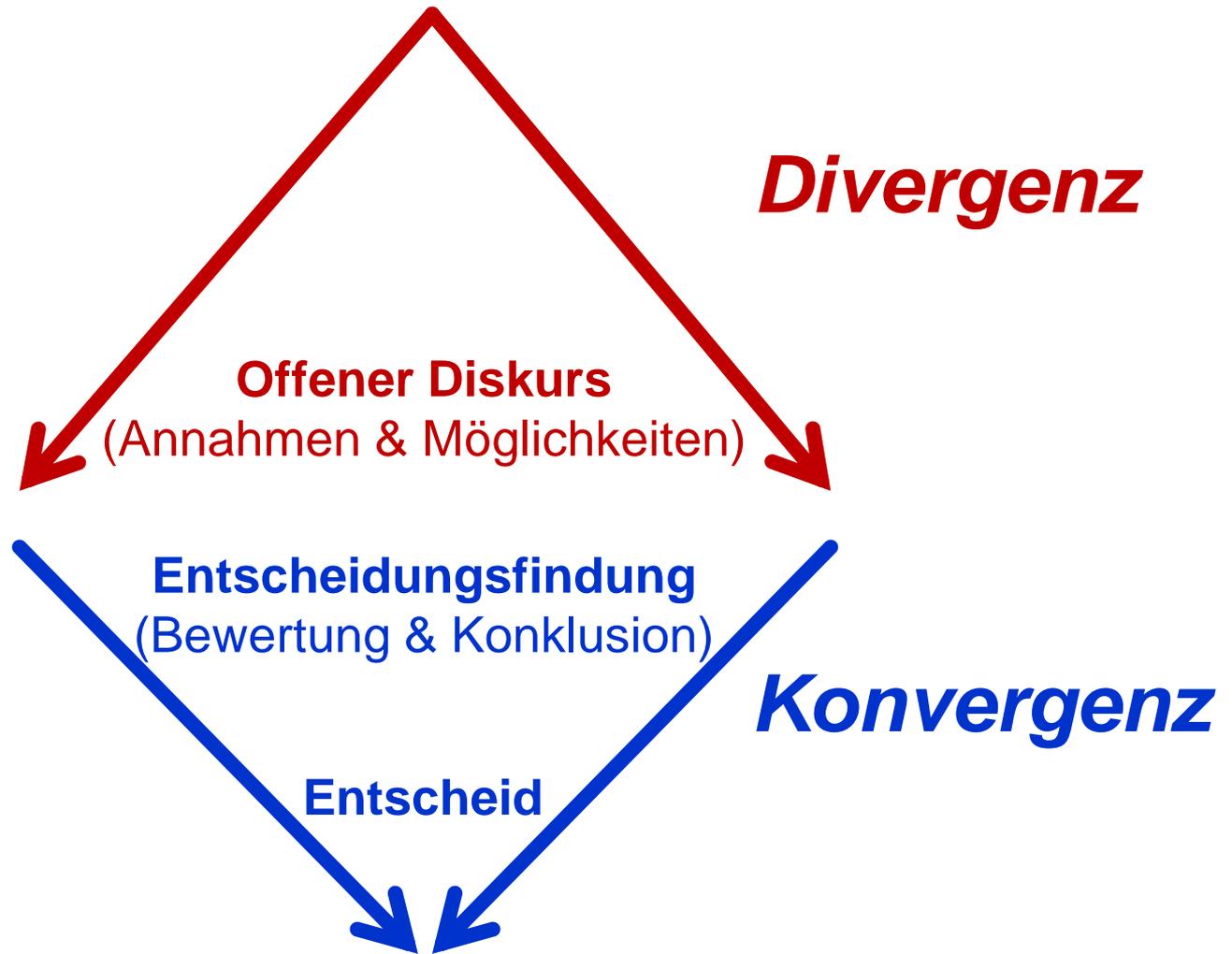
"Meine Strategie wurde vom Gesamt-VR zu schnell durchgewunken; ich **vermisste** einen konstruktiven **strategischen Dialog**."

(CEO/VR-Mitglied eines IT-Unternehmens)

Diskussionsfrage: Was ist ein guter strategischer Dialog?

(Stichworte – Gruppenbrainstorming)

Unterschiedliche Phasen im strategischen Dialog

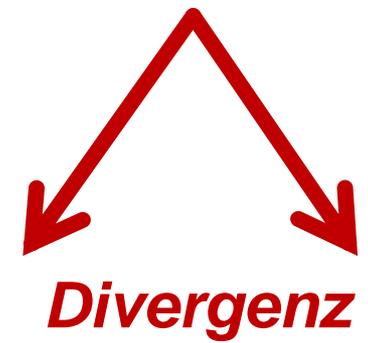


Divergentes Denken: offener Diskurs bei der Entwicklung strategischer Alternativen

Strategische Parameter

Ausprägungen (Variationen)

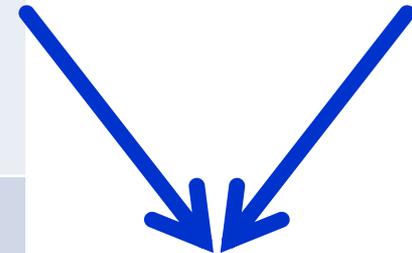
Positionierung Angebot	<u>P-1st</u> wie heute B	<u>P1</u> + attraktive Arrangements bei IK + TK z.B. Sport, Küche, Winkeller, Beauty, Regalität zur Stärkung des Logistik-Ansatzes C B	<u>P2</u> + exklusives Restaurantangebot für Top-Mgt. F	<u>P3 + Stärkung C</u> Traditionelles Restaurant unter Berücksichtigung der besonderen Situation (z.B. Weinbar, 1st Kl. mit geführtem Team) C B
Segmente d. Kunden	<u>S-1st</u> wie heute TK 70% GK 20% IK 10% TK 70% GK 20% IK 10% A 20%, B/KM 20%	<u>S2</u> TK 70% GK 20% IK 10% - 3 A-Kunden 18% - B/KM 27% (von GK → TK) A	<u>S2</u> TK 30% GK 40% IK 30% - 2 A-Kunden 28% - B/KM 17% (von IK → GK) A	<u>S3</u> TK 30% GK 40% IK 30% - 3 A-Kunden 18% - B/KM 27% (von GK → IK) C
Marketing & Sales	<u>M-1st</u> wie heute B A	<u>M1</u> + abt. Sales	<u>M2</u> + AR Person Sales (siehe Planung M 2021) B A	<u>M3</u> 2 VR Personen Sales/RR (siehe Planung M 2021) Keine Agenten
Kompetenz	<u>K-1st</u> wie heute	<u>K1</u> + ext. Referenzen im HP (Train, Seminar, Führen, Referenz) Qualität C B A	<u>K2</u> + Kompetenzen im (Geschäftsbereich, Marketing, Training, etc.) B A	<u>K3</u> + Referenzen, etc. im (Marketing, Personalmanagement) C
Infra-Struktur	<u>I-1st</u> wie heute	<u>I1</u> + Voll-komplett Hotelplanung (neue Möbel, Betten, Böden) A	<u>I2</u> + Teil-komplett Zimmer (Möbel) A	<u>I3</u> + Teil-komplett Zimmer (Möbel) A



Konvergentes Denken: Finanzielle und qualitative Bewertung strategischer Alternativen

Kriterien	Alternative A	Alternative B	Alternative C
Wirtschaftlichkeit: -Umsatz -Erfolg -Rentabilität → gem. Modellrechnung	\$\$ \$\$ %	\$\$ \$\$ %	\$\$ \$\$ %
Realisierbarkeit: -Machbarkeit -Zeitbedarf -...	++ --	-- +	++ +
Strategische Aspekte: -VR-Leitplanken -Risiko ...	++ +	+ --	+ +
Gesamtbeurteilung	+	0	+++/+

Konvergenz



Schlussfolgerungen