



Doctoral Thesis

Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen im schweizerischen Agribusiness

Author(s):

Weber, Michael

Publication Date:

2002

Permanent Link:

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-004440180> →

Rights / License:

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#) →

This page was generated automatically upon download from the [ETH Zurich Research Collection](#). For more information please consult the [Terms of use](#).

DISS. ETH Nr. 14867

***Strategisches Management
in kleinen und mittleren Unternehmen
im schweizerischen Agribusiness***

ABHANDLUNG
zur Erlangung des Titels

DOKTOR DER TECHNISCHEN WISSENSCHAFTEN

der

EIDGENÖSSISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE ZÜRICH

vorgelegt von

Michael Weber

Dipl. Ing.-Agr. ETH, lic. oec. HSG

geboren am 19. Januar 1966

von Freienbach SZ

Angenommen auf Antrag von
Prof. Dr. Bernard Lehmann, Referent
Prof. Dr. Markus Schwaninger, Korreferent

Zürich, Oktober 2002

Zusammenfassung

Beeinflusst durch tiefgreifende politische und wirtschaftliche Veränderungen im Mikro- und Makroumfeld, sehen sich die Unternehmungen, die der schweizerischen Landwirtschaft vor- und nachgelagert sind (Agribusiness), sowohl absatzseitig als auch in der Beschaffung und in der Produktion teilweise völlig veränderten Rahmenbedingungen gegenüber. Viele Unternehmungen befinden sich angesichts dieser Situation in einer schwierigen Ausgangslage. Einerseits sind betriebliche Anpassungsprozesse unumgänglich. Andererseits bestehen eingeschränkte betriebliche Handlungsspielräume. Vor diesem Hintergrund sind die betroffenen Unternehmungen mit dem Problem konfrontiert, dass ihre bisher verfolgten Strategien fragwürdig oder obsolet geworden sind. Die Festlegung und Umsetzung neuer Strategien, die der Situation angemessen sind, wird zur erfolgskritischen Managementaufgabe. Damit rückt das strategische Management ins Zentrum des Interesses.

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit besteht darin, praxisbezogenes Wissen für kleine und mittlere Unternehmungen (KMU) im Bereich der Strategiefindung zu generieren. Die Arbeit richtet sich auf KMU aus, weil sie bezüglich ihres Anteils den Wirtschaftsbereich des Agribusiness dominieren. Zudem sind die künftigen unternehmerischen Herausforderungen für KMU besonders gross.

Die Arbeit orientiert sich am Leitbild der angewandten Forschung. Nach einer Analyse des schweizerischen Agribusiness, mit der die oben dargestellte Problemlage verifiziert werden konnte, werden im Theorieteil die relevanten Erkenntnisse der Wissenschaft in Bezug auf die Strategiefindung erschlossen. Neben neuen Ansätzen der Erkenntnistheorie sind vor allem die Komplexitätstheorie, Forschungsergebnisse zum strategischen Management sowie systemische Ansätze zur Problemlösung von Interesse.

Die Untersuchung des aktuellen strategischen Managements in KMU des schweizerischen Agribusiness zeigt Defizite auf, die sich in einem tiefen Anwendungsgrad der Methodiken des strategischen Managements und in der zentralen Rolle von Einzelpersonen im Strategiefindungsprozess äussern. Daraus wird ein Bedarf nach Strategiefindungsmethodiken abgeleitet, welche auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten sind und neuere wissenschaftliche Erkenntnisse einbeziehen.

Die ‚Integrative Systems Methodology‘ (ISM) ist eine Methodik, welche die theoretischen Anforderungen an Strategiefindungsmethodiken erfüllt. Sie wird in der vor-

liegenden Arbeit auf die Bedürfnisse von KMU angepasst und im Sinne einer Handlungsanleitung ausführlich beschrieben. Im Rahmen der ISM werden für eine strategische Problemstellung komplexitätsangepasste Lösungsansätze unter Einbezug des organisationalen Kontextes entwickelt. Neben Komponenten der ‚Methodik des vernetzten Denkens‘ kommen dabei auch quantitative Modellierungstechniken (z.B. ‚System Dynamics‘) zum Einsatz. Zudem lassen sich bewährte Methodenkomponenten der Betriebswirtschaft (z.B. SWOT-Analyse) problemlos in das Prozessmuster der ISM integrieren.

Die Anwendung der angepassten ISM in einer KMU des schweizerischen Agribusiness zeigt ihre Praxistauglichkeit. Den Akteuren in der Fallstudienorganisation ist es gelungen, im Rahmen eines ISM-Prozesses strategische Schlüsselfragen zu beantworten und entsprechende Massnahmen einzuleiten. Die Evaluation der ISM durch die beteiligten Akteure unterstreicht die Anwendbarkeit der Methodik in KMU und zeigt weitere Verbesserungspotentiale auf. Basierend auf diesen Ergebnissen werden am Ende der Arbeit Vorschläge zur zusätzlichen Anpassung des ISM-Prozessmusters für kommende Anwendungen in KMU hergeleitet.

Auf der Grundlage der Untersuchung des schweizerischen Agribusiness und der Ergebnisse der durchgeführten Fallstudie werden schliesslich Folgerungen abgeleitet. Diese betreffen den Umgang der KMU im schweizerischen Agribusiness mit den künftigen strategischen Herausforderungen. Angesichts der erwarteten Zunahme des Strukturwandels gilt es für die Unternehmungen, die Entwicklung des Umfeldes und ihre eigene Entwicklung ständig kritisch zu verfolgen. Die Erschliessung von sich bietenden Gelegenheiten und/oder die Umsetzung von Restrukturierungsmassnahmen sind rechtzeitig anzupacken. Ausserdem werden Folgerungen zum strategischen Management und zur künftigen Anwendung der ISM in KMU des schweizerischen Agribusiness gezogen. Es ist die Aufgabe der obersten Führungskräfte, das strategische Management zu fördern und wichtige Schlüsselpersonen in den Prozess der Strategiefindung einzubeziehen. Dabei eignet sich die ISM besonders gut für die Anwendung in Unternehmungen, die sich grundsätzlich neu ausrichten. Zudem ist die Methodik sehr geeignet für Firmen, die den Kreis der Akteure für die Strategiefindung ausdehnen wollen.

Abschliessend werden Vorschläge für ergänzende Forschungsarbeiten skizziert. Sie umfassen Aussagen zu möglichen Weiterentwicklungen der ISM sowie Anregungen für den Ausbildungsbereich und zum Aufbau einer Informationsbasis zur Entwicklung des schweizerischen Agribusiness.

Summary

The economic and political environment for firms which are located in the value chain before and after the farm sector (agribusiness) has changed substantially over the last years. The situation of the firms in Swiss agribusiness is characterized by new conditions for marketing, purchase, and production. Due to these new conditions, many organizations find themselves in a difficult situation. Organizational change is needed, while there is not much room for maneuvering. In this situation, the strategies of the affected enterprises became questionable or unsuitable. Creating new, appropriate strategies becomes a critical management task for success. Therefore strategic management is a main point of interest in this firms.

The purpose of this research study is to generate practical knowledge for small to medium-sized enterprises (SME) in the area of strategy formation. The study concentrates on SME because they form the largest share of the firms in Swiss agribusiness and the future strategic challenges for them are especially extensive.

The study is guided by the philosophy of applied research. After the analysis of Swiss agribusiness, which approved the above stated problem situation, the theoretical part of the research shows the relevant scientific insights in the domains of epistemology, theory of complexity, strategic management and systemic approaches to problem solving.

The investigation of the actual strategic management in SME of Swiss agribusiness shows deficits relating to the degree of application of strategic management methodologies and relating to the important role of single persons in the process of strategy formation. Therefore there is a need for methodologies of strategic management which are tailor made for SME and which take newer scientific findings into consideration.

The 'Integrative Systems Methodology' (ISM) is one methodology that meets the theoretical requirements for strategic decision taking. In this study, the ISM is adapted to the needs of SME. There is also a detailed direction of use of ISM. ISM is a framework which helps actors in dealing with complex strategic issues. It also takes the organizational context into account into which the issue at hand is embedded. ISM combines the application of the 'Methodology of Network Thinking' with quantitative modeling (e.g. 'System Dynamics'). It is also possible to integrate well known management tools (e.g. SWOT-analysis) into the ISM-process without any problems.

A case study of the application of ISM in SME in Swiss agribusiness shows the suitability of the methodology. The actors were able to tackle strategic problems and determinate measures for action. The evaluation of the methodology by the participants of the process underlines the fitness of the ISM for SME and leads to suggestions for further improvements. Based on this results some additional changes of the methodology are proposed at the end of the study.

The investigation of the Swiss agribusiness and the results of the case study finally lead to some conclusions. They refer to the future handling of strategic challenges by SME in agribusiness. It is important that SME examine their environment and their own development in a critical manner because opportunities and/or restructuring measures have to be realized as early as possible. Furthermore, there are conclusions about strategic management and the application of ISM in SME of Swiss agribusiness. It is a task of the top management to promote strategic management and to include other key persons in the strategic decision process. With respect to this, ISM is especially suitable for firms which have to undertake significant organizational change. Moreover ISM is a very suitable approach if new actors should be integrated in strategic decision taking for the first time.

At the end, some suggestions for further research are presented. They include statements about possible new developments of ISM and suggestions for training and for the initiation of a collection of information about developments in Swiss agribusiness.