



Schlussbericht gefördertes Forschungsprojekt

Projekt Titel: KMU-Diversifikation (KMU-Div.)

Abteilung/ Fachbereich: Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE, Departement EMA

Antrag bewilligt: November 2010

Gesprochener Betrag: CHF 60'000

Projektleitung: Michael Isler,
Tel: 081 286 39 59 E-Mail: michael.isler@htwchur.ch

Projektteam: Michael Forster, SIFE
Urs Jenni, SIFE
Prof. Dr. Ralph Lehmann, SIFE

Kooperationspartner:

Forschungspartner: Prof. Dr. Roman Lombriser, ifu der Fachhochschule Nordwestschweiz
Peter Iten, IPEK der Hochschule für Technik Rapperswil

Wirtschaftspartner: Benedikt Germanier, Zai AG, Disentis
Arno Silvestri, Synbone AG, Malans

Geplante Laufzeit des unterstützten Projektes: 01.04.2010 bis 30.06.2011

Management Summary:

Ziel des Projekts war die Entwicklung einer prozessorientierten Methode zur verwandten Diversifikation der Geschäftstätigkeit von KMU. Mit der entwickelten Methodik können KMU systematisch neue Produkt-Marktkombinationen finden, die auf ihren bestehenden Kernkompetenzen basieren. Dazu wurden vorhandene Ansätze und Modelle auf die spezifischen Bedürfnisse angepasst und sowie neue Lösungen entwickelt.

Das Projekt war in drei Phasen gegliedert:

1. *Projektinitiierung* (Akquise Forschungs- und Wirtschaftspartner, detaillierte Projektplanung)
2. *Konzeptentwicklung und Evaluation* (Entwicklung Konzept mit Forschungspartner und anschließende Anwendung und Evaluation mit den Wirtschaftspartnern)
3. *Dissemination* (Verbesserung und Verfeinerung des Konzepts, interner Leitfaden / Vorlagen und Vorbereiten Kommerzialisierung)

Im Rahmen des Projekts ist es gelungen einen systematischen Ansatz zu entwickeln und mit zwei Wirtschaftspartnern zu validieren. Mit dem erstellten Leitfaden sowie den erarbeiteten Vorlagen kann das SIFE aus dem Projekt ein Dienstleistungspaket für die regionalen KMU anbieten.

Das Projekt hat somit die Ziele innerhalb der gesetzten Termin- und Budgetvorgaben erreicht.



Projektbeschreibung

Projektteam: Michael Isler, SIFE HTW Chur, Projektleiter und Dozent
Projektleitung
Michael Forster, SIFE HTW Chur, wissenschaftlicher Mitarbeiter
Verantwortlich für Entwicklung der Methodik/Tools "Selektion"
Prof. Urs Jenni, SIFE HTW Chur, Institutsleiter
Verantwortlich für Entwicklung der Methoden/Tools "Identifikation"
Prof. Dr. Ralph Lehmann, SIFE HTW Chur, Studiengangsleiter Master EMA
Verantwortlich für Entwicklung der Methoden/Tools "Kernkompetenzen"

Forschungspartner: Prof. Dr. Roman Lombriser, ifu der Fachhochschule Nordwestschweiz
Spezialist für Strategie-Fragen, Mitentwicklung der Methoden und Tools
Peter Iten, IPEK der Hochschule für Technik Rapperswil, Geschäftsführer
Unterstützung insbesondere bei technischen Fragen, wird als externe Person aus dem technischen Bereich bei allen Workshops teilnehmen

Wirtschaftspartner: Benedikt Germanier, Zai AG, Disentis, Geschäftsführer
Anwendungs- und Validierungspartner
Heinz Hügli, Synbone AG, Malans, Geschäftsführer
Anwendungs- und Validierungspartner

Projekthintergrund und Projektgegenstand:

Viele etablierte kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU) stehen vor der Herausforderung, die Unternehmung weiterzuentwickeln. Insbesondere wenn die angestammte Marktnische gesättigt ist, wird es für ein Unternehmen schwierig weiter zu wachsen. KMU haben dabei verschiedene Nachteile im Vergleich zu grossen Unternehmen: Oftmals sind die personellen Ressourcen limitiert, die Kompetenzen auf eine einzelne Nische ausgerichtet und eine geographische Ausdehnung wegen verschiedenen Barrieren erschwert. Die finanziellen Ressourcen reichen im Gegensatz zu grösseren Unternehmen häufig nicht aus, um neue Technologien, Patente und Know-how einzukaufen, andere Unternehmen zu akquirieren und neue Abteilungen aufzubauen. Insbesondere bei Unternehmen, die keine eigene Entwicklungsabteilung haben, bleibt die Innovation oft wegen mangelnder Zeit, fehlenden Kompetenzen oder limitiertem Budget auf der Strecke.

Deshalb wurde in diesem Projekt ein ressourcen- und marktorientierterer Ansatz entwickelt, welcher die spezifischen Anforderungen der KMU abdeckt: Die Diversifikation basierend auf bestehenden Kernkompetenzen und -technologien, die sogenannte verwandte Diversifikation. Dabei werden neue Produkt/Markt-Kombinationen basierend auf bestehenden Kernkompetenzen identifiziert und in neuen Anwendungsgebieten durchgesetzt.

Dazu wurde vom SIFE gemeinsam mit den beteiligten Forschungspartnern ein neuartiges Vorgehen konzipiert. Dieses wurde anschliessend mit zwei Wirtschaftspartnern angewendet, verbessert und validiert. Mittlerweile liegen für jeden Schritt genaue Methoden und dazugehörige Tools inklusive Anleitungen vor.

**Projektziele:***A) wissenschaftlich-technische Ziele*

1. Entwicklung und Validierung einer Methode für die Identifikation, Analyse und Darstellung von Kernkompetenzen und Kerntechnologien von KMU.
2. Entwicklung und Validierung einer Methode für die Suche und Identifikation von neuen Applikationen und Anwendungsgebieten für bestehende Kernkompetenzen und Kerntechnologien von KMU.
3. Entwicklung und Validierung einer Methode für die Bewertung und Selektion von neuen Applikationen und Anwendungsgebiete für bestehende Kernkompetenzen und Kerntechnologien von KMU (insbesondere bezüglich Marktchancen, Marktattraktivität, Ressourcen und Risiko).
4. Zusammenfassung der Methoden und Modelle zu einer gesamten Implementierungsmethodik für die verwandte Diversifikation von KMU.

B) Wirtschaftliche Ziele

1. Nachhaltiges Wachstum von KMU, da neue Produkte mit den bestehenden Kompetenzen und Technologien entwickelt werden können.
2. Reduzierung der Risiken der Abhängigkeit von einer Branche oder wenigen Kunden durch die Diversifizierung in neue Märkte.
3. Generierung von innovativen Geschäftsideen durch einen systematischen Prozess.
4. Entwicklung einer neuen Dienstleistung des SIFE der HTW Chur für KMU aus der Region.

Projektverlauf / Vorgehen / Termine:

Phase	Gegenstand	Termine
1	Projektinitiierung	Januar 11 bis Juli 11
2	Konzeptentwicklung (Methoden und Tools)	März 11 bis Sept. 11
2 a	Anwendung und Validierung Teil "Identifikation Kernkompetenzen"	Okt. 11 bis Jan. 12
2 b	Anwendung und Validierung Teil "Identifizierung neue Applikationen und Geschäftsfelder"	Jan. 12 bis März 12
2 c	Anwendung und Validierung Teil "Selektion neue Applikationen und Geschäftsfelder"	März 12 bis Mai 12
3	Dissemination	Juni 12

Das Projekt konnte exakt im geplanten Zeitrahmen realisiert werden.



Resultate / Ergebnisse:

wissenschaftlich-technische Ziele:

Für die Ziele 1 bis 3 wurde bis Ende September 2011 gemeinsam mit den Forschungspartnern die jeweilige Methodik und Tools entwickelt. Diese wurden von November 2011 bis Mai 2011 in je drei ganztägigen Workshops mit den Geschäftsleitungen der Wirtschaftspartner angewendet und evaluiert. Im Juni 2012 wurden kleine Verbesserungen an den Tools vorgenommen und der interne Leitfaden erstellt. Somit konnten alle wissenschaftlich-technischen Ziele vollständig erreicht werden.

Wirtschaftliche Ziele:

Eine Aussage bezüglich der Erreichung der Ziele 1 und 2 kann erst in einigen Jahren abschließend gemacht werden. Im Rahmen der Workshops wurden jedoch bei beiden Wirtschaftspartnern auf systematische Weise über 200 neue Ideen generiert! Aus diesen zahlreichen Inputs konnten je drei Geschäftsideen herausgefiltert werden, welche sowohl vom Marktpotenzial sowie von der Machbarkeit für das Unternehmen ideal sind.

Das SIFE bietet dieses systematische und validierte Vorgehen nun als Dienstleistung für KMU an. Somit konnten auch alle messbaren wirtschaftlichen Ziele vollständig erreicht werden.

Folgende konkrete Resultate entstanden aus diesem Forschungsprojekt:

- Vorlagen und Muster für Workshops mit Unternehmen zur Initiierung einer verwandten Diversifikation
- SIFE-Interner Leitfaden (begleitende Beschreibungen und Anleitungen für die Moderation)
- Excel-Selektions-Tool für die einfache effiziente Selektion von zahlreichen Geschäftsideen
- Je drei neue Geschäftsideen bei beiden Wirtschaftspartnern, die bezüglich Marktpotenzial und Machbarkeit für das Unternehmen ideal sind

**Schlussfolgerungen / Synthese:**

Es ist dem Projektteam aus Forschungs- und Wirtschaftspartnern gelungen, eine systematische Methodik für die verwandte Diversifikation basieren auf den Kernkompetenzen eines Unternehmens zu entwickeln. Die Feedbacks der Projektpartner sind sehr positiv und zeigen, dass die Validierung der entwickelten Methodik erfolgreich war.

Weitere Verwendung der Ergebnisse:

- **Wirtschaft** Durchführung von weiteren Diversifikationsprojekten (Dienstleistungsangebot SIFE für Moderation der Workshops, ggf. in Kooperation mit Beratungsunternehmen)
- **Lehre** Die Ergebnisse aus dem Projekt bilden bereits jetzt einen integralen Bestandteil des HTW Master-Studiengangs MSc BA Major New Business
- **Forschung** Es wird im Herbst 2012 ein KTI-Projekt (Titel Innovation-Discovery) ausgearbeitet, welches eine Weiterentwicklung auf den aktuellen Ergebnissen zum Ziel hat

Geplante Folgeschritte:

1. Publikation der Ergebnisse und Erkenntnisse
2. KTI-Projekt Innovation Discovery zur Weiterentwicklung der Projektergebnisse
3. Akquise von Unternehmen für die Entwicklung und Anwendung der Ergebnisse als SIFE-Dienstleistung sowie als Validierungspartner für das KTI-Projekt

**Überblick Kosten/Finanzen über das Gesamtprojekt:****Projektfinanzierung:**

• Beitrag Förderverein	60'000.00
• Cash-Beitrag der Wirtschaftspartner (je 5'000.00)	10'000.00
• Eigenleistung Wirtschaftspartner (Arbeitsstunden)	25'000.00
• Eigenleistung Hochschulpartner (Arbeitsstunden)	<u>30'000.00</u>
<i>Total</i>	<u>125'000.00</u>

Übersicht Projektfinanzien:

Kosten	SIFE (HTW-Intern)			Externe Partner
	Budget	Ist-Kosten	Abweichung	Ist-Kosten (ca.)
<i>0. Projektleitung</i>	10'000.00	- 8'800.00	+ 1'200.00	0.00
<i>1. Initiierung</i>	10'000.00	- 13'100.00	- 3'100.00	3'000.00
<i>2. Entwicklung</i>	15'000.00	- 11'200.00	+ 3'800.00	15'000.00
<i>2.a bis 2.c Anwendung</i>	20'000.00	- 21'100.00	- 1'100.00	45'000.00
<i>3 Dissemination</i>	5'000.00	- 4'700.00	+ 300.00	2'000.00
Total Kosten	60'000.00	- 58'900.00	1'100.00	65'000.00
Summe Gesamtprojekt	125'000.00			
<i>davon Spesen</i>	4'000.00	-2'332.10	1'667.90	5'000.00

In der Initiierungsphase wurden die Kosten überschritten, da die Akquise von Wirtschaftspartnern aufwändiger resp. zeitintensiver war als zunächst geplant. Dafür konnten bei der Entwicklung Einsparungen gemacht werden, da wir eine sehr gute inhaltliche Unterstützung von Seiten unserer Forschungspartner erhalten haben. Auch bei der die Phase "Anwendung" konnte günstiger als geplant realisiert werden, da die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftspartnern sehr effizient verlief. Das Projekt konnte insgesamt erfreulicherweise innerhalb des Budgets realisiert werden.

Publikationen:

Nach Abschluss des Projekts geplante Publikationen:

- Artikel im "KMU-Magazin" im Herbst geplant

Anhang I

Im vorliegenden Projekt wurde nach dem folgenden Modell vorgegangen:

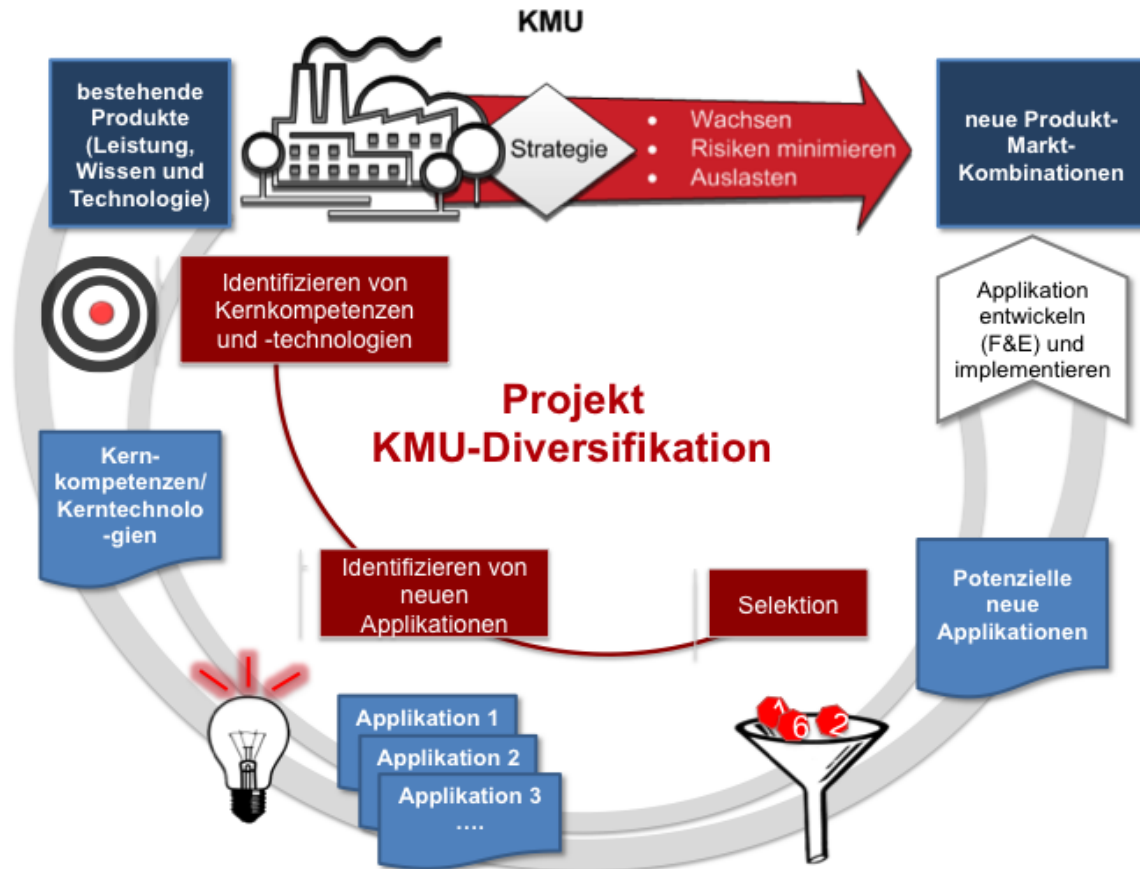


Abbildung 1: Prozessmodell systematischer verwandter Diversifikation (eigene Darstellung)

Anhang II

Nachfolgend ein Beispiel aus dem Excel-Selektionstool. Dabei werden in der vierten Selektionsstufe verschiedene Geschäftsideen in einer im Projekt entwickelten Selektions-Matrix abgebildet. In diesem Fall wurden die "Top 6"-Geschäftsideen eines Wirtschaftspartners anhand von mehreren Kriterien bezüglich interner Machbarkeit sowie externer Marktattraktivität beurteilt.

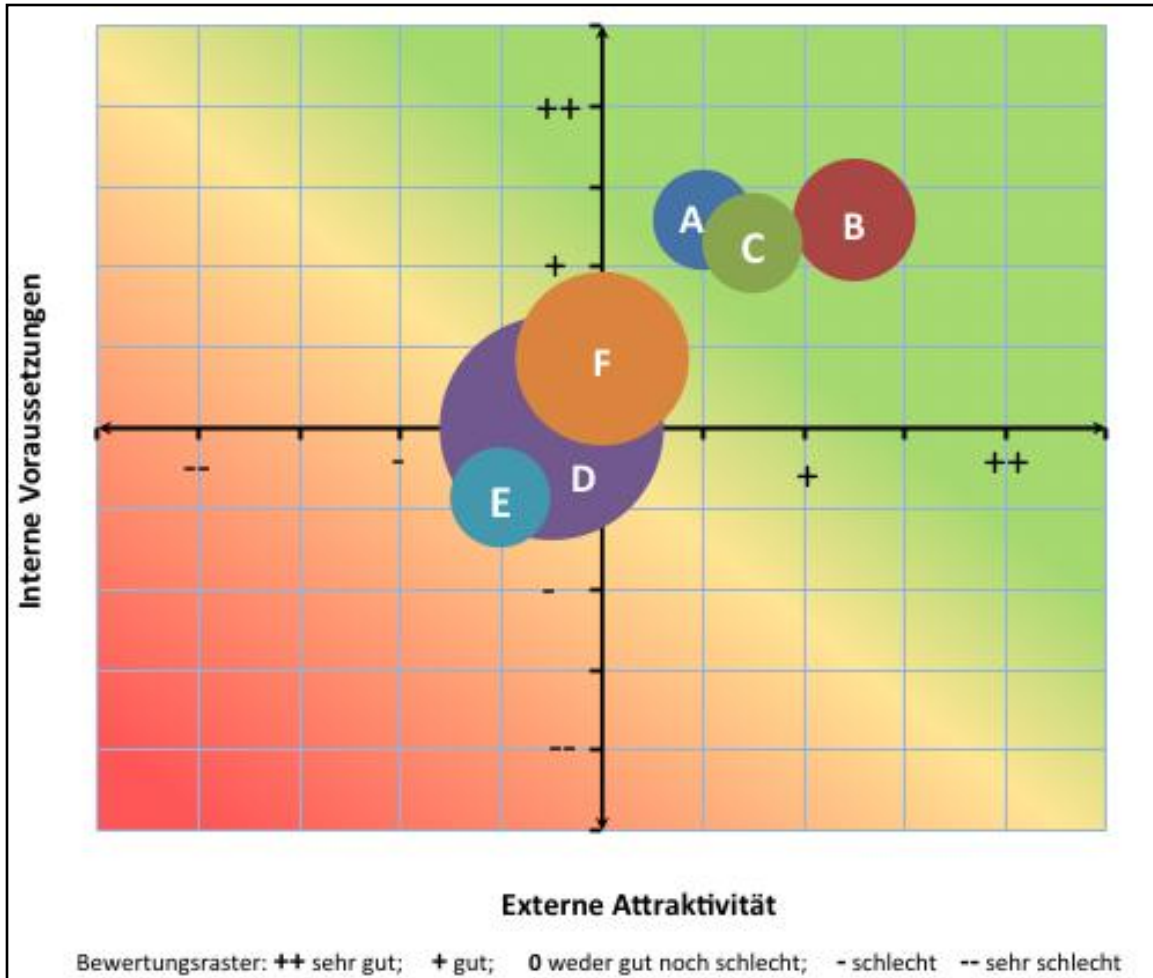


Abbildung 2: Bewertungsmatrix für die vierte Selektionsstufe im Excel-Tool (eigene Darstellung)
(aus Gründen der Vertraulichkeit werden die dargestellten Geschäftsideen nicht benannt)



Anhang III

Impressionen aus dem Workshop "Generieren von neuen Ideen":



Abbildung 3: Workshop mit der Geschäftsleitung der Firma zai AG

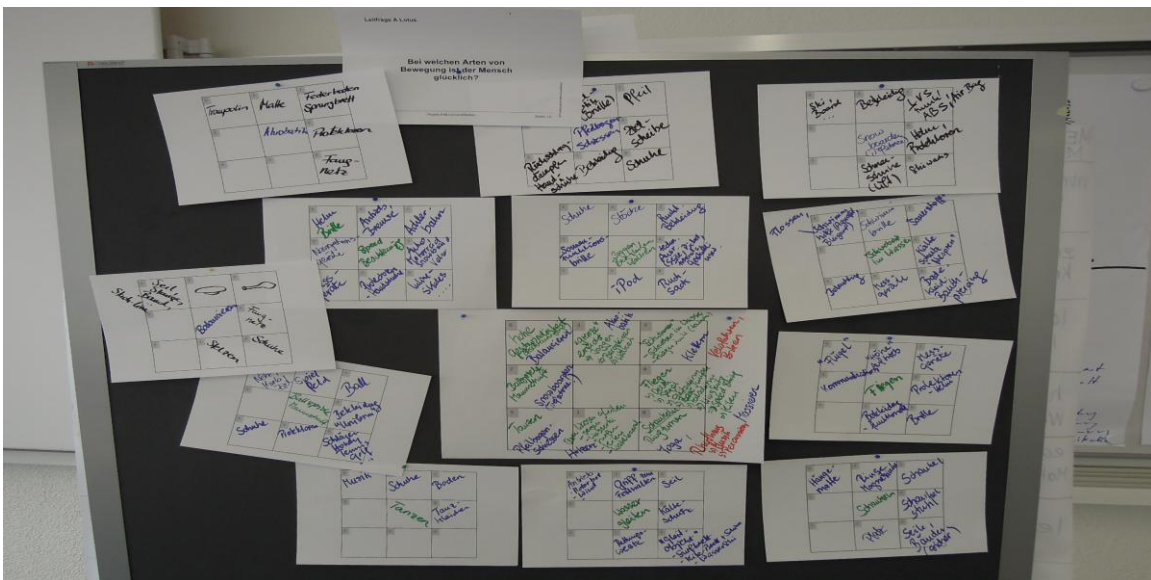


Abbildung 4: Beispiel Ergebnis aus einem Arbeitsschritt mit der Lotusblüten-Methode (Kreativitätstechnik)