

Basiswissen BWL

Strategieinstrumente

Strategien beschreiben die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Ziele erreichen. Sie sollen den Unternehmenserfolg langfristig sichern und geben Antwort auf die Frage, auf welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen tätig sein will, wie der Wettbewerb auf diesen Geschäftsfeldern angegangen werden soll und worin das Unternehmen längerfristig seine Kernkompetenzen sieht. Zu jeder Strategie gehört ein Abgleich zwischen den eigenen Voraussetzungen und den gegenwärtigen und zu erwartenden Umweltbedingungen. Strategisches Management ist somit eine zielgerichtete, ganzheitliche und fortwährende Aufgabe (vgl. Schreyögg/Koch, S. 153).

Strategieentwicklung

Jede Strategieentwicklung ist ein Prozess, der in drei Schritte zerlegt werden kann (vgl. Horak/Bodensdorfer/Klein, S. 3).

- Bei der **strategischen Analyse** geht es zum einen darum, Veränderungen im Umfeld und innerhalb der Branche zu erkennen und einzuordnen. Zum anderen befasst sie sich mit der Ist-Situation des Unternehmens: Welche Bereiche sind gegenüber Mitbewerbern im Vorteil, wo zeigen sich im Vergleich Schwächen? Das Ergebnis ist ein realistisches Zukunftsbild, das sowohl über drohende Risiken als auch über mögliche Entwicklungspotenziale aufklärt.
- Bei der **Strategiekonzeption und -bewertung** werden auf der Grundlage der strategischen Analyse konkrete Handlungspläne entworfen, die man auf ihren potenziellen Nutzen hin prüft und zu einer Strategie zusammenfasst. Diese kann sich auf das gesamte Unternehmen, bestimmte Geschäftsfelder, prominente Anspruchs- und Interessengruppen (Stakeholder) oder einzelne Funktionsbereiche beziehen. Strategien weisen demzufolge einen unterschiedlichen Abstraktionsgrad auf.
- Die **Strategieumsetzung** steht am Ende des Prozesses – und gleichzeitig am Beginn einer neuen Entwicklung. Sie setzt sich aus der Operationalisierung, Implementierung und Wirksamkeitsmessung der beschlossenen Maßnahmen zusammen.

Zwei Arten von Instrumenten

Die Entwicklung erfolversprechender Strategien ist eine komplexe Aufgabe. Sie setzt eine gut organisierte **Beschaffung und Verarbeitung von Informationen** voraus, die jedoch nicht immer zweifelsfrei und unumstritten sind. Außerdem erfordern Strategien **Annahmen über künftige Gegebenheiten** und **gut begründete Entscheidungen**. Beides birgt die Gefahr, sich zu irren. Umso wichtiger ist ein **methodisches und systematisches Vorgehen**. Wissenschaft und Praxis stellen deshalb eine Reihe von Methoden und Verfahren bereit, die unter dem Sammelbegriff „Strategieinstrumente“ zusammengefasst werden. Es sind theoretische

Konstrukte, die typische Managementprobleme strukturieren und der Unternehmensführung Entscheidungshilfen an die Hand geben. Grundsätzlich kann zwischen eher **analytischen** und eher **umsetzungsbezogenen** Instrumenten unterschieden werden. Während Erstere hauptsächlich Daten erzeugen und somit im Dienst der strategischen Planung stehen, werden mit umsetzungsbezogenen Instrumenten die unternehmensinternen Abläufe gezielt beeinflusst. Ihr Schwerpunkt liegt demnach auf der Steuerung (vgl. v.d. Gathen, S. 9).

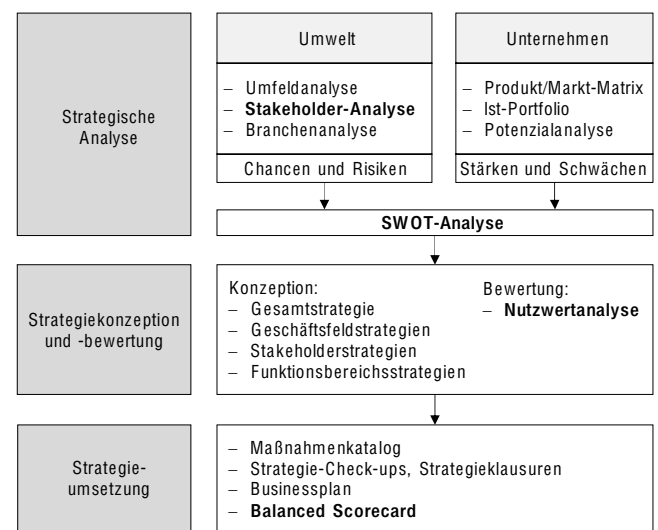


Abb.: Strategieentwicklung und Strategieinstrumente (vgl. Horak/Bodensdorfer/Klein, S. 3)

Zu den bekanntesten und am weitesten verbreiteten Instrumenten zählen

- die **Stakeholder-Analyse**, eine Methode zur Analyse der Unternehmensumwelt,
- die **SWOT-Analyse**, mit der sich mehrere strategische Optionen entwickeln lassen,
- die **Nutzwertanalyse**, ein Instrument, um strategische Alternativen zu vergleichen, und
- die **Balanced Scorecard**, mit der sich die strategischen Vorgaben in der Praxis umsetzen und steuern lassen.

Stakeholder-Analyse

Die Stakeholder-Analyse ist ein Instrument der strategischen Analyse. Mit ihr lässt sich die **Unternehmensumwelt** auf mögliche **Chancen und Risiken** untersuchen (vgl. Horak/Bodensdorfer/Klein, S. 16 ff.). Stakeholder sind alle Personen, Personengruppen und Institutionen, die sich für das

Verhalten und die Entwicklung des Unternehmens interessieren. In der Praxis reduziert sich der Kreis meist auf jene Personen, die in einem bestimmten Verhältnis zum Unternehmen stehen — sei es aufgrund einer formalen Zuständigkeit (z.B. Mitarbeiter der Finanzaufsicht) oder weil sie von den Folgen der Unternehmensaktivitäten unmittelbar betroffen sind (z.B. Beschäftigter in der Produktion). Somit gibt es **zwei Arten** von Stakeholdern: solche, die dem Unternehmen angehören, und solche, die als Externe der Unternehmensumwelt zuzuordnen sind. Allen gemeinsam ist das **Interesse am Unternehmen**, sei es an einzelnen Teilen oder Projekten oder am Unternehmen als Ganzes. Es äußert sich in den Erwartungen und Ansprüchen, die man an es richtet und die man durch bestimmte Entscheidungen erfüllt sehen möchte.

Für das Unternehmen besteht die Herausforderung darin, diese Erwartungen und Ansprüche zu erkennen und richtig damit umzugehen. Dabei stehen jene Stakeholder im Mittelpunkt, die Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen können — und dazu auch bereit sind. Das Problem: Ihre Interessen sind meist **heterogen**, bisweilen **widersprüchlich** und zum Teil **konträr** zu den Unternehmenszielen. Hier kommt die Stakeholder-Analyse ins Spiel. Damit können die wichtigsten Stakeholder ausfindig gemacht und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Die Analyse erfolgt in vier Stufen. Zunächst (1) wird innerhalb eines Teams entschieden, wer im Dunstkreis des Unternehmens oder eines Projekts als Stakeholder infrage kommt. Dann (2) werden die Interessen der erkannten Stakeholder definiert. Diese sind nicht immer offensichtlich und können sich außerdem ändern, was die Definition schwierig macht. Oft sind Mutmaßungen unvermeidlich. Der nächste Schritt (3) besteht darin, die Anspruchs- und Interessengruppen mit ihren jeweiligen Erwartungen zu strukturieren und in eine Rangfolge zu bringen. Wer ist in welchem Maße zu berücksichtigen, damit die Unternehmens- und Projektziele erreicht und Risiken vermieden werden? Es bietet sich an, anhand eines **Kriterienkatalogs** zu untersuchen, welche Möglichkeiten jedem einzelnen Stakeholder zur Durchsetzung seiner Interessen zur Verfügung stehen. Davon kann wiederum (4) auf den Handlungsbedarf und die Maßnahmen — vor allem bei der Kommunikation — geschlossen werden, die bei der strategischen Planung zu berücksichtigen sind.

Die Stakeholder-Analyse sorgt im erweiterten Umfeld des Unternehmens für **Transparenz**, indem sie sich systematisch mit den Ansprüchen und Erwartungen interner und externer Stakeholder auseinandersetzt. Vor allem mächtige und einflussreiche Interessengruppen können so ins Visier genommen und „bearbeitet“ werden. Stakeholder ohne viel Einfluss werden hingegen vernachlässigt.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Werkzeug zur Entwicklung **strategischer Optionen** (vgl. Schreyögg/Koch, S. 80 ff.; Reiß). Das Kürzel steht für **Strengths** (Stärken), **Weaknesses** (Schwächen), **Opportunities** (Chancen) und **Threats** (Risiken). Damit sind die vier Bausteine jeder SWOT-Analyse genannt, die gleichzeitig ihr Arbeitsprogramm sind. Es sieht vor, die Ergebnisse der strategischen Umweltanalyse (Chancen und Risiken) und der strategischen Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen) zu kombinieren, um Ideen für neue Strategien zu gewinnen. Das geschieht mithilfe einer Vier-Felder-Matrix, der **SWOT-Matrix**. Die Kombination von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ergibt vier strategische Optionen:

- **SO-Strategien** (Strengths und Opportunities) bezwecken, dass ein Unternehmen seine spezifischen Stärken so einsetzt, dass es die sich ihm bietenden Chancen optimal nutzt.
- Umgekehrt geht es bei **ST-Strategien** (Strengths und Threats) darum, Stärken auszuspielen, um Risiken auszugleichen.

- Auch **WO-Strategien** (Weaknesses und Opportunities) zielen darauf ab, Chancen zu nutzen, allerdings steht hier der Abbau der spezifischen Unternehmensschwächen im Vordergrund.
- Bei **WT-Strategien** (Weaknesses und Threats) geht es schließlich darum, angesichts bestehender Risiken die eigenen Schwächen zu reduzieren.

Die SWOT-Analyse bildet nicht nur die Grundlage für eine möglicherweise neue strategische Ausrichtung. Sie ist auch ein geeignetes Instrument, um die aktuelle Wettbewerbsposition des Unternehmens zu bestimmen. Weniger geeignet ist sie bei volatilen Umweltbedingungen, etwa wenn ein Unternehmen auf einem dynamischen, sich rasch wandelnden Markt agiert.

Nutzwertanalyse

Muss sich ein Unternehmen zwischen mehreren **strategischen Alternativen** entscheiden, bietet sich die Nutzwertanalyse als **Entscheidungshilfe** an (vgl. Adam, S. 357 ff.). Dabei wird jede Alternative anhand eines zuvor aufgestellten Kriterienkatalogs — üblich sind maximal zehn Kriterien — mit Punkten bewertet. Jedes Kriterium ist entsprechend seiner Bedeutung gewichtet. Je besser eine Alternative ein Kriterium erfüllt, desto höher die Punktzahl, die sich innerhalb einer festen Bandbreite — etwa von eins bis fünf — bewegt. Die Alternative mit der größten gewichteten Punktzahl verspricht den größten Nutzen.

So weit, so einfach. Allerdings steht und fällt die Aussagekraft des Ergebnisses mit der **Auswahl der Kriterien**. Diese müssen das Ziel — etwa die innovativste Strategie auszuwählen — möglichst gut widerspiegeln. In diesem Fall wäre also zu klären, mit welchen Kriterien Innovation am besten gemessen werden kann. Zum anderen besteht die Gefahr, dass der **Erfüllungsgrad** eines Kriteriums von der beurteilenden Person **falsch eingeschätzt wird**. Sie ist vor allem dann groß, wenn es nur wenige Informationen gibt, was eine realistische Bewertung erschwert.

Bei einer populären Variante der Nutzwertanalyse wird mit Muss- und Soll-Kriterien gearbeitet. **Muss-Kriterien** sind Kriterien, die unbedingt erfüllt sein müssen, während dies bei **Soll-Kriterien** lediglich wünschenswert ist. Muss-Kriterien müssen deshalb so formuliert sein, dass eindeutig entschieden werden kann, ob sie erfüllt sind oder nicht. Eine Punktevergabe findet nicht statt. Dagegen werden Soll-Kriterien einer qualitativen Prüfung unterzogen und entsprechend auch mit Punkten bewertet. Der Vorteil dieser Variante liegt darin, dass die Auswahl auf jene Alternativen beschränkt werden kann, die einen bestimmten Mindeststandard erfüllen.

Die Nutzwertanalyse eignet sich besonders für **Vergleiche von nicht-monetären Zielen** oder von Zielen mit mehreren Dimensionen. Ihr Einsatzgebiet beschränkt sich demzufolge nicht auf die Strategieentwicklung. Auch bei Personalentscheidungen oder der Standortwahl wird sie gern herangezogen, da Entscheidungen dadurch transparent und nachvollziehbar werden. Die Ergebnisse stehen jedoch unter dem Vorbehalt, dass die zugrunde liegenden Kriterien subjektiv sind.

Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein Berichtsbogen zur **kennzahlenbasierten Steuerung** der Unternehmensaktivitäten. Sie wurde in den neunziger Jahren von den US-Ökonomen Robert Kaplan und David Norton entwickelt (vgl. Kaplan/Norton), um Führungskräften und Mitarbeitern im Tagesgeschäft einen Kompass an die Hand zu geben. Abstrakte strategische Leitlinien und Ziele werden damit in konkrete Vorgaben umgewandelt und die strategische und operative Ebene miteinander verknüpft.

Bei der „Übersetzung“ von Strategien in den Unternehmensalltag müssen nach dem Konzept der Balanced Scorecard **vier Gestaltungsdimensionen** beachtet werden. Sie ent-

sprechen den Perspektiven, aus denen man die unternehmerische Leistungserstellung betrachten kann: die Prozessperspektive, die Finanzperspektive, die Lern- und Entwicklungsperspektive und die Kundenperspektive. Jeder dieser Perspektiven werden bereichsspezifische Ziele und Maßnahmen zugeordnet, deren Erreichung bzw. Wirksamkeit mit Kennzahlen gemessen wird.

Trotz der Fokussierung auf vier Perspektiven ist die Balanced Scorecard ein **offenes Konzept**, das an die speziellen Bedingungen und Bedürfnisse eines Unternehmens angepasst werden kann. Mit anderen Worten: Je nach Branche und Ausrichtung des Unternehmens können einzelne Perspektiven ausgetauscht oder um eine zusätzliche Perspektive ergänzt werden. So ist bei einem Non-Profit-Unternehmen denkbar, dass die Finanzperspektive durch eine gesellschaftliche Wirkungsperspektive ersetzt wird.

Die Balanced Scorecard gibt einen systematischen Überblick über die Unternehmensaktivitäten und ermöglicht zudem deren gezielte Steuerung. Allerdings ist ihre Einführung mit **erheblichem Aufwand** und Ressourcenverbrauch verbunden. Außerdem birgt sie ein nicht zu unterschätzendes **Konfliktpotenzial**. Vor allem die Formulierung bereichsspezifischer Ziele ist in der Praxis sehr personal- und zeitaufwändig, da hier oft viele Gruppen versuchen, ihre Interessen durchzusetzen.

Fazit

Auch wenn die vorgestellten Instrumente etwas anderes suggerieren: Die Entwicklung erfolgversprechender Strategien ist nicht nur eine Frage der richtigen Technik. Mindestens ebenso wichtig sind **menschliche Eigenschaften** wie Kreativität, Antizipationsfähigkeit und Entscheidungsfreude. Die Instrumente können diese Eigenschaften ergänzen, indem sie den Entwicklungsprozess strukturieren und alternative Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Prof. Dr. Birgit Wolf, Berlin/
Jens Oertmann, M.A., Bielefeld

Literatur:

- Adam, D.: Planung und Entscheidung. Modelle – Ziele – Methoden. 4. Aufl., Wiesbaden 1996.
- Baumüller, J./Siller, H.: Sachliche Entscheidungsverfahren. In: Eschenbach, R./Horak, C./Meyer, M./Schober, C. (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 3. Aufl., Stuttgart 2015, S. 401 – 422.
- v.d. Gathen, A.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. 3. Aufl., Frankfurt a.M./New York 2014.
- Horak, C./Bodensdorfer, M./Klein, T.: Ziele und Strategien. In: Eschenbach, R./Horak, C./Meyer, M./Schober, C. (Hrsg.): Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 3. Aufl., Stuttgart 2015, S. 3 – 35.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart 2001.
- Reiß, M.: SWOT-Modelle. In: WISU, 49. Jg. (2020), Nr. 11, S. 1171 – 1178.
- Schreyögg, G./Koch, J.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 8. Aufl., Wiesbaden 2020.

Schon gelesen?

Michael Thomas:
Kosten- und Leistungsrechnung
(WISU 10/20)

Stichwort des Monats

Pandenomics

Als US-Präsident Ronald Reagan in den achtziger Jahren der schwächelnden amerikanischen Wirtschaft ein umfassendes Deregulierungsprogramm verordnete, war ein Etikett für diese Art von Politik schnell gefunden. Man sprach von **Reaganomics** – eine Mischung aus Steuerersenkungen, Privatisierungen und Kürzungen bei den Sozialausgaben, die von den neoliberalen „Chicago Boys“ inspiriert war. Bis heute wird damit – meist in kritischer Absicht – eine an den Interessen der Wirtschaft orientierte Politik bezeichnet. Reagans Nachfolger taten sich dagegen wesentlich schwerer, der Wirtschaft ihren Stempel aufzudrücken. Kaum jemand spricht heute noch von **Clintonomics**. Auch die **Obamanomics** sind in der Versenkung verschwunden. Dagegen haben die **Abenomics** – benannt nach dem japanischen Ex-Premier Shinzo Abe – gute Chancen auf einen Platz im Wirtschaftslexikon. Als Versuch, der Wirtschaft mit radikalem Quantitative Easing neues Leben einzuhauchen.

Wie es wohl Pandenomics ergehen wird, wovon derzeit öfters die Rede ist? Werden sie, wenn die **Corona-Krise** in hoffentlich nicht allzu ferner Zukunft Geschichte ist, ebenfalls vergessen sein? Oder wird man sich in hundert Jahren noch an sie erinnern?

Das dürfte vor allem davon abhängen, wie lange die Krise noch dauert und welche Verwerfungen sie noch anrichtet. Im Oktober prophezeite der Internationale Währungsfonds in seinem **World Economic Outlook** („A Long and Difficult Ascent“) der Weltwirtschaft ein **Minus von 4,4 Prozent** in diesem Jahr. Das hat es seit dem Zweiten Weltkrieg nicht gegeben – auch nicht während der Ölkrise und der globalen Finanzkrise. Charakteristisch für die Krise ist zweierlei: dass sie diesmal nicht von der Wirtschaft, etwa vom Finanzsektor, ausgeht, sondern von außen kommt (externer Schock). Und dass Angebots- und Nachfrageseite gleichermaßen betroffen sind.

Versteht man unter Pandenomics **Wirtschaftspolitik in Zeiten der Pandemie**, dann fällt diese von Land zu Land sehr unterschiedlich aus. Das zeigt allein der Blick auf Europa, wo die Reaktionen von „wenig bis nichts gegen die Ausbreitung des Virus tun“ (Schweden) über einen **Lockdown light** (Deutschland) bis zu strengen Anti-Corona-Maßnahmen (Italien und Spanien) reicht. Auch Asien, wo man das Virus generell besser im Griff hat, bietet kein einheitliches Bild. Zu einem wochenlangen Herunterfahren der Wirtschaft kam es dort aber nirgends, weil die meisten Länder Covid-19 **schnell, effektiv und konsequent** bekämpften.

So unterschiedlich die Eindämmungsstrategien, so einig ist man sich darin, dass die **Wirtschaft massiv unterstützt** werden muss. Fluggesellschaften und Tourismuskonzerne erhalten ebenso Staatshilfe wie kleine Unternehmen und Soloselbstständige. Die EU hat eigens die **Wettbewerbsregeln gelockert**, „damit die Wirtschaft auch weiterhin die benötigte Unterstützung erhalten kann“ (EU-Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager). Zudem wurden vorübergehend die **Defizitgrenzen aufgehoben**.

Dipl.-Ök. Ulrich Badenborg, Düsseldorf