

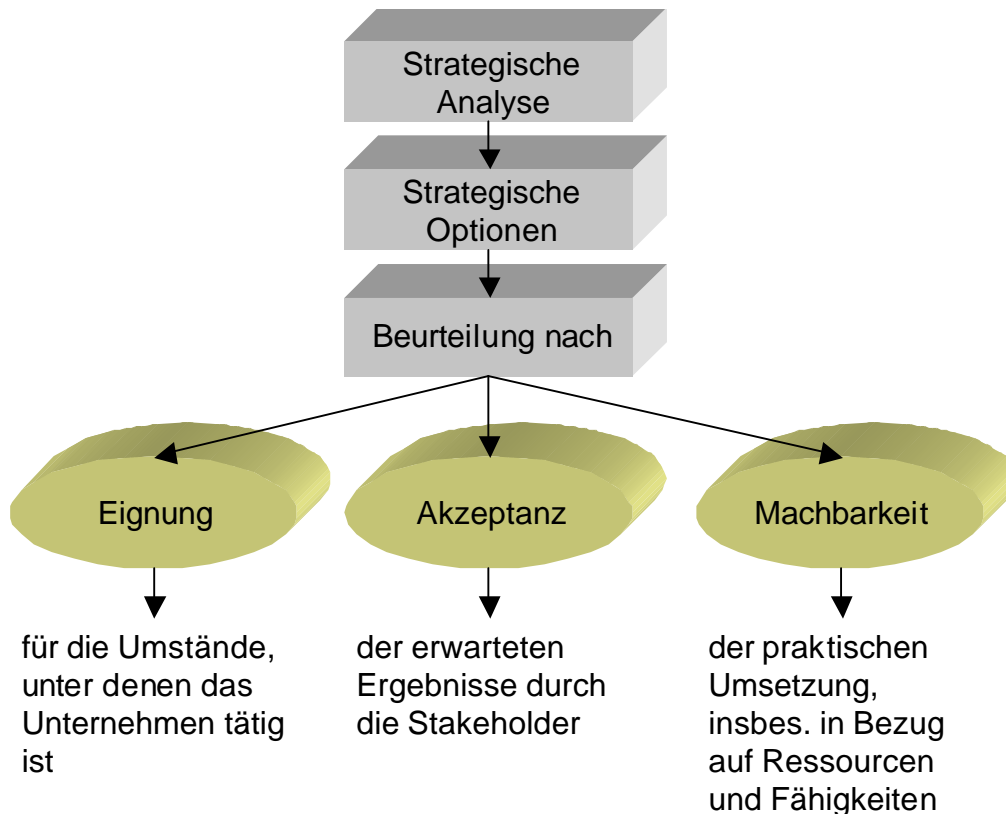
Beurteilung und Auswahl strategischer Optionen

Im Rahmen strategischer Planungen entwickeln Unternehmen i.d.R. mehrere strategische Optionen bzw. alternative Strategien, die für die erwartete Entwicklung des Unternehmens und seines Umfeldes geeignet erscheinen. Selbst wenn nur ein neuer strategischer Ansatz zur Diskussion steht, ist dieser immer noch mit der „Do nothing“-Alternative, also der Beibehaltung der bisherigen Unternehmensstrategie zu vergleichen. Wie jede auf die Zukunft gerichtete Entscheidung ist auch die Auswahl der künftigen Ausrichtung des Unternehmens mit Unsicherheiten behaftet. Daher gibt es

auch keine Schrittfolge o.ä., die am Ende zu der einen passenden Strategie führt. Allerdings können strategische Optionen anhand verschiedener Kriterien beurteilt werden. Im Ergebnis sind dann Aussagen über die Gesamtwirkung jeder einzelnen Option möglich, die eine wichtige Grundlage für die letztlich Entscheidung darstellen.

Beurteilungskriterien

Diese Beurteilungskriterien können mit den Begriffen Eignung, Akzeptanz und Machbarkeit zusammengefasst werden:



Beurteilung der Eignung

Bei der Beurteilung der Eignung strategischer Optionen wird die Frage untersucht, inwieweit die bestehenden Optionen den internen und externen Verhältnissen gerecht werden, in denen das Unternehmen tätig ist bzw. sein

wird. Dabei sind Erwartungen über die künftige Entwicklung des Unternehmensumfeldes ebenso zu berücksichtigen, wie bestehende Kompetenzen, Stärken und Schwächen des Unternehmens.

Eine mögliche Vorgehensweise zur Beurteilung der Eignung besteht darin, zunächst die strategische Logik jeder Option für sich zu hinterfragen. Danach werden die relativen Ergebnisse jeder Option miteinander verglichen.

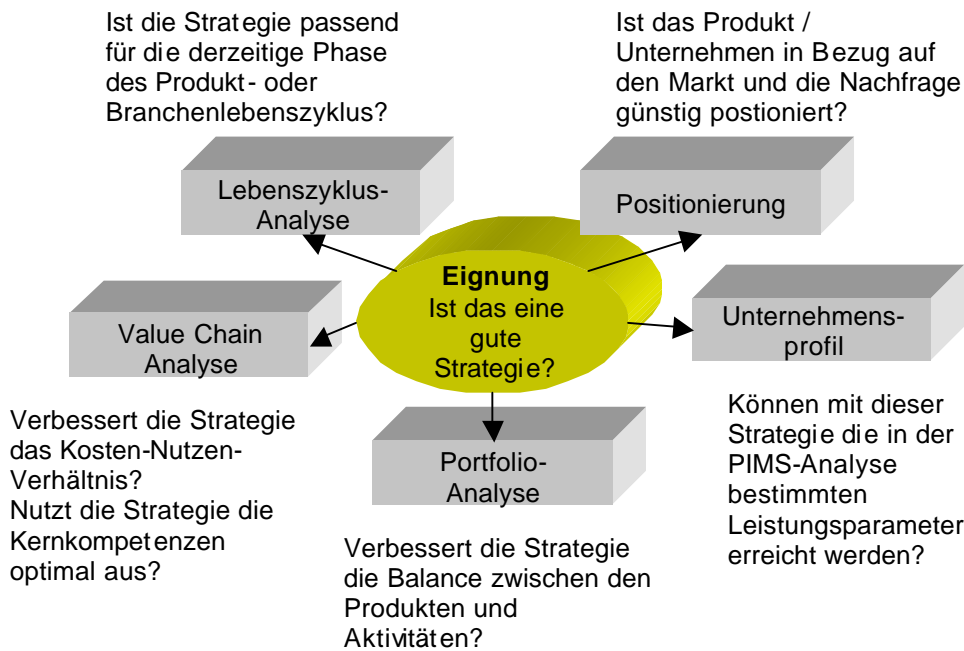
Die strategische Logik befasst sich insbesondere mit der Frage: *Warum ist diese Option eine gute Idee?*

Dazu gehört eine Beurteilung, inwieweit eine Strategie

- Die Chancen des externen Umfeldes ausnutzt und die Risiken vermeidet bzw. abschwächt,

- Die Stärken und Kernkompetenzen des Unternehmens ausnutzt und seine Schwächen umgeht oder reduziert,
- Die kulturelle und politische Situation des Unternehmens i.S. seiner Stellung zu Stakeholdern berücksichtigt.

Die folgende Abbildung fasst einige analytische Techniken zusammen, die zur Beantwortung dieser Fragen herangezogen werden können:



Der Vergleich der relativen Ergebnisse der einzelnen Strategien wird als Screening bezeichnet. Diese Vergleiche werden untereinander oder gegen die „Do nothing“-Option angestellt. Letzteres ist insbesondere hilfreich, um die Notwendigkeit von Veränderungen als Solche zu beurteilen. Mit Hilfe der Gap-Analyse kann festgestellt werden, in welchem Umfang mit der bisherigen Strategie die künftig erwarteten oder

benötigten Leistungsparameter erreicht werden können.

Weitere Screening-Techniken sind:

- **Ranking:** Die Optionen werden gezielt auf ihre Wirkung in Bezug auf für das Unternehmen wichtige Faktoren untersucht (z.B. Marktentwicklungen, Erwartungen von Stakeholdern, Fähigkeiten des Unternehmens). Die Auswirkungen auf alle

Faktoren können dann zu einer Wertung oder Reihenfolge der Optionen zusammengefasst werden. Gegebenenfalls können diese Faktoren auch gewichtet werden.

- Entscheidungsbäume: Durch Hinzufügen immer neuer Kriterien werden weniger günstige Optionen schrittweise eliminiert. Allerdings neigt dieses Vorgehen zu Vereinfachungen, da strategische Entscheidungen nicht immer auf ja oder nein beschränkt werden können
- Szenarioplanung: Hier werden die einzelnen Optionen gegen verschiedene

Szenarien möglicher künftiger Entwicklungen getestet.

Beurteilung der Akzeptanz

Die Untersuchung der Akzeptanz beurteilt insbesondere die erwarteten Ergebnisse der einzelnen Strategien in Bezug auf Unternehmensergebnisse, Risiken und Reaktionen der Stakeholder.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über mögliche Techniken. Aufgrund ihrer Stärken und Schwächen sollten sie möglichst in Kombination miteinander angewendet werden:

Ansatz	Beurteilung von	Beispiel	Nachteile
Analyse der Unternehmensergebnisse			
Profitabilitätsanalyse	Finanziellem Return of Investment	ROI, Amortisationszeiten, Discounted Cash Flow	Nur auf konkrete Projekte anwendbar, erfassen nur messbare Kosten und Erträge
Kosten-Nutzen-Analyse	Weitergehende, auch nicht messbare Kosten und Nutzen	Bei Infrastrukturprojekten	Probleme bei der Quantifizierung
Shareholder Value Analyse	Einfluss neuer Strategien auf den Shareholder Value	Bei Fusionen und Übernahmen	Oft schwierige Durchführung in Details
Analyse des Risikos			
Vorhersagen für finanzielle Messgrößen	Solidität der Strategie	Break-Even-Analyse Einfluss auf Verschuldungsgrad und Liquidität	
Sensitivitätsanalyse	Testet verschiedene Annahmen	Was-wäre-wenn, Abweichungsanalyse	Jeder Faktor muss separat getestet werden
Simulationen	Zusammengefasste Wirkung mehrerer Faktoren	Komplexe Modelle, Risk Management	Abhängig von der Qualität der Daten und des Modellaufbaus
Stakeholder-Reaktionen	Unternehmenspolitische Dimensionen der Strategie	Stakeholder Mapping, Spieltheorie	Weitgehend qualitative Informationen

Beurteilung der Machbarkeit

Bei der Beurteilung der Machbarkeit wird untersucht, ob oder inwieweit das Unternehmen über die erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten um eine Strategie umzusetzen. Auch stehen mehrere analytische Verfahren zur Auswahl:

Finanzielle Machbarkeit – Kapitalflussrechnung

Die Frage, ob das Unternehmen überhaupt ausreichende finanzielle Mittel zur Umsetzung einer Strategie zur Verfügung hat, ist von entscheidender Bedeutung. Daher sollte jeder mit dieser Strategie im Zusammenhang stehende Finanzbedarf sowie mögliche Finanzierungsquellen identifiziert werden. In diesem Zusammenhang sind auch Reservepositionen für unvorhergesehene Mehrkosten sowie der zeitliche Verlauf des Finanzbedarfs zu berücksichtigen.

Break-Even-Analyse

Die Break-Even-Analyse kann aufzeigen, ob und wann das Erreichen von Ergebniszielstellungen möglich ist. Damit gibt sie auch dann Aufschluss über die mit einzelnen Strategien verbundenen Risiken, wenn diese mit sehr unterschiedlichen Kostenstrukturen verbunden sind.

Ressourcen-Verwendungs-Analyse

Der Begriff „Ressourcen“ ist in diesem Fall nicht (nur) finanziell zu verstehen, sondern umfasst alle für die Umsetzung von Strategien

wichtigen materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände sowie Kompetenzen und Fähigkeiten. Dies kann z.B. den Zugang zu Rohstoffen, Vertriebskanälen oder qualifizierten Arbeitskräften oder besondere Erfahrungen in Neuprodukteinführungen, F&E oder der Integration von neuen Unternehmensteilen beinhalten.

Die Ressourcen-Verwendungs-Analyse birgt jedoch die Gefahr, dass Unternehmen voreilig die Strategie auswählen, die am besten zu den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen passt. Der eigentliche Nutzen dieser Analyse liegt jedoch darin, zu erkennen, welche Kompetenzen und Ressourcen für einzelne Strategien benötigt werden. Darauf aufbauend ist einzuschätzen, ob diese im Unternehmen entwickelt werden können.

Auswahlprozesse

Durch die vorstehend beschriebenen Analyseverfahren erhält die Unternehmensleitung umfangreiche Informationen über die Auswirkungen und Risiken der entwickelten strategischen Optionen. Für den eigentlichen Entscheidungsprozess haben sich in der Praxis folgende Verfahren entwickelt:

Verfahren	Kernprozesse	Typische Vorgehensweise	Risiken
Planung	Optionen werden mit Hilfe Analytischer Verfahren auf Zielerreichung getestet	<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung von Linienmanagern, • Analyse des gesamten Bildes • Kommunikation zwischen Analysten und Entscheidungsträgern 	Fragmentierte Analyse, neigt zu Ausschließlichkeitslösungen und verschenkten Chancen, keiner fühlt sich für Konsequenzen verantwortlich
Einsicht in die Notwendigkeit	Reaktion auf externen „Druck“	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoanalysen • Notfallpläne 	Keine echte Beurteilung, Strategie wird Opfer der Umstände
Aus Erfahrung lernen	Reaktive Schritte in einzelnen Bereichen des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Schritte müssen glaubwürdig sein • Förderung des bereichsübergreifenden Lernens 	Fragmentiertes, oft ineffizientes Vorgehen; neigt zu Pragmatismus; einzelne Bereiche können strategisch auseinander driften
Befehl	Der dominante Stakeholder entscheidet über die Strategie	Entscheidungsträger werden möglichst umfassend informiert	Entscheidungen werden institutionalisiert und auf die strategische Weitsicht einzelner Personen / Gruppen beschränkt

In jedem Fall werden in die Entscheidung für oder gegen eine Strategie letztlich auch subjektive Einschätzungen und das persönliche Urteilsvermögen der Entscheidungsträger einfließen. Dabei haben drei Aspekte einen besonderen Einfluss:

- Die Fähigkeiten, Wertvorstellungen und persönlichen Eigenschaften der Entscheidungsträger
- Die Autorität, die Entscheidungsträger innerhalb des Unternehmens genießen
- Ihr Verständnis für wichtige Einflussfaktoren.

Weitere Aspekte

Die beschriebenen Kriterien Eignung, Akzeptanz und Machbarkeit bilden ein Grundgerüst zur Beurteilung strategischer Optionen. Bei der Untersuchung der einzelnen Kriterien sollte jedoch eine zu enge

Beschränkung auf die beschriebenen oder andere Analyseverfahren vermieden werden, um nicht wesentliche Aspekte außer Acht zu lassen. Ziel ist es in jedem Fall, die Entscheidung für eine Strategie zu treffen, die unter dem gegebenen Wissen über die derzeitige Situation und den Erwartungen für künftige Entwicklungen als die Günstigste erscheint – somit eine weitgehende Zielerreichung bei möglichst geringen Risiken erwarten lässt.

Daher sollten bei jedem einzelnen Analyse- und Auswahlschritt die grundlegenden Eigenschaften einer guten Strategie mit bedacht werden:

- Marktorientierung
- Ausrichtung auf Wettbewerbsvorteile und Differenzierung
- Zeitlicher Zusammenhang zur aktuellen Situation

- Flexibilität – Möglichkeiten zur Anpassung an neue Entwicklungen
- Kosteneffizienz
- Ausnutzung von Stärken
- Gute Koordination vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten zur Erzielung von Synergien
- Umsetzbarkeit
- Verständlichkeit – um die Unterstützung aller wichtigen Stakeholder zu erlangen, muss die Strategie von diesen verstanden werden