

## **Anforderungen an die Strategieentwicklung in Non-Profit-Unternehmen**

In der Seefahrt war es lange die größte Herausforderung, auch in schwerer See und bei Nacht die Position eines Schiffes einigermaßen sicher bestimmen zu können und somit den geplanten Kurs zu halten. Manche Kursabweichung bzw. falsche Positionsbestimmung hat zu Entdeckungen geführt, wobei man sicherlich an Kolumbus und seine „Entdeckung“ von Amerika denken wird. Vergessen werden dabei aber die unzähligen Untergänge, Schiffbrücke und damit verbundene Dramen. Bei der Navigation hat man sich schon früh an den Sternen orientiert, später dann technische Hilfsmittel entwickelt. Heute kann die Position dank GPS auf den Zentimeter genau bestimmt werden, dennoch müssen auch heute noch der Schiffskurs entwickelt und während der Fahrt überwacht werden.

Auch ein Unternehmen<sup>1</sup> wird häufig mit einem Schiff verglichen. So kann die Position eines Unternehmens heute dank ausgefeilter operativer Controllingansätze sehr genau bestimmt werden. Dies hilft aber nur weiter, wenn man den Kurs des eigenen Unternehmens kennt. Man spricht dann von den operativen und strategischen Zielen, also den kurz- und langfristigen Orientierungspunkten, die zum erfolgreichen Gesamtziel eines Unternehmens führen sollen. Wie der Kapitän muss das Management eines Unternehmens die Kunst der Kursgestaltung und die Interpretation der Positionsdaten beherrschen. Für die Bestimmung der Position gilt es die hausinternen Fachleute in diese Arbeit einzubeziehen und ihre Expertise zur Kursbestimmung mit zu nutzen. Gute Kapitäne (Manager) zeichnen sich durch eine geschickte und regelmäßig den Umständen angepasste Kursfindung sowie eine regelmäßig Abstimmung zwischen Kurs und Position aus. Je unruhiger die See (Marktumfeld), desto geschickter muss die Kursplanung laufen, damit das gesetzte Fahrtziel erreicht werden kann.

Strategieentwicklung ist ein kommunikativer Prozess. Strategien sind nur dann erfolgreich, wenn sie sowohl innen (Mitarbeiter, Mitglieder, ...) wie außen (Kunden, Zuweiser, Interessenten, Markt, ...) verstanden werden. Nach innen müssen die so gesteckten Ziele anregend und realistisch sein, nach außen gilt es, die Strategie erlebbar zu machen und mit dem Unternehmen identifizieren zu lassen. Jeder muss wissen, wofür das Unternehmen steht oder nicht steht, wohin die Reise geht und was er vom Unternehmen erwarten kann. Insofern funktioniert Strategie nur, wenn sie verstanden wird. Dafür notwendig ist es, Entscheidungen zu treffen. Weder das Controlling noch operative bzw. strategische Analysewerkzeuge machen Entscheidungen, sondern sie geben mehr oder weniger detaillierte Information zur Lage. Das letzte Wort über den Weg zum Ziel hat immer der Kapitän bzw. das oberste Management eines Unternehmens.

### ***Konzept des strategischen Managements***

Auf den ersten Blick scheint die Frage, was strategisches Management ist, nicht so einfach zu beantworten zu sein. Der Begriff des strategischen Managements hat sich erst Anfang der 70er Jahre in der Betriebswirtschaftslehre etabliert. Seitdem ist jedoch die Zahl der Praktiker und Wissenschaftlicher, die sich mit diesem Themenfeld beschäftigen, kaum noch überschaubar. Dabei unterscheidet sich deren Verständnis erheblich, was sowohl die Inhalte als auch die Methodiken des strategischen Managements betrifft. Insofern gibt es keine allgemein gültige Definition zum strategischen Management und daher auch nur bedingt einen unabänderlichen Fahrplan zur Entwicklung passender Strategien. Es gibt jedoch inzwischen ein gemeinsames Grundverständnis, dass man bei allen Ansätzen im Grunde wiederfindet. Danach spricht man vom strategischen Management, wenn folgende Kriterien auf der Handlungsebene des übergeordneten Managements (Notwendigkeit der übergeordneten Perspektive) erfüllt werden:

- Entscheidungen, die die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung bestimmen bzw. diese maßgeblich beeinflussen.
- Entscheidungen und Maßnahmen, die den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sichern.

---

<sup>1</sup> Im weiteren Text wird durchgängig von Unternehmen gesprochen. Gemeint sind hier ausdrücklich die unterschiedlichsten Organisationsformen und Strukturen klassischer Non-Profit-Organisationen und sozialwirtschaftlicher Institutionen bzw. Organisationen. Die im Text beschriebenen Aussagen, Thesen und Vorgehensweisen gelten unabhängig der Rechtsform. Auf die Besonderheiten der Branchen bei der Strategieentwicklung wird im Text eingegangen. Auf diese Weise lässt sich die Lesbarkeit sicherstellen, unabhängig der jeweiligen Organisationsperspektive.

- Aktionen und Entscheidungen, die die externe und interne Ausrichtung des Unternehmens bestimmen. Diese beziehen sich in der Regel auf die Marktpositionierung sowie die Ressourcenbasis des Unternehmens.
- Maßnahmen, die die Schaffung von Erfolgspotenzialen sichern, die somit den Handlungsrahmen schaffen, in dem die konkreten Aktionen im Unternehmen oder in der Umwelt (Markt) erfolgen.

Mittels dieser Kriterien lässt sich für das Management sozialer Unternehmen jederzeit feststellen, ob man auf der strategischen oder eher auf der operativen Ebene operiert. Gerade in kleineren Organisationsstrukturen lässt sich eine Trennung zwischen dem operativen und strategischen Management oftmals nur schwer durchführen, da Multifunktionsaufgaben an der Tagesordnung sind. Gerade in solchen Situationen kommt es darauf an, die Abgrenzung für sich selber zu treffen, auch um den Durchblick zu behalten, da inzwischen der Begriff der Strategie inflationär gebraucht wird. Räumliche und zeitliche Trennung vom Tagesgeschäft sind hier übliche Maßnahmen, aber auch die Prüfung, ob die oben genannten Kriterien zum strategischen Management eingehalten werden, ist sehr hilfreich.

### **Managementaufgabe: Strategische Steuerung**

Die Strategieentwicklung ist ein nie abgeschlossener Prozess, vielmehr handelt es sich um einen langfristig angelegten Steuerungskreislauf mit regelmäßigen Fixpunkten, der im Grunde dem PDCA-Zyklus entspricht (Plan, Do, Check, Act). Bevor jedoch in den Strategieentwicklungsprozess eingestiegen wird, bedarf es auf der obersten Managementebene einer Vereinbarung, wie Strategie im eigenen Unternehmen verstanden wird. Hierfür bietet sich die Systematik der „5 Ps der Strategie“ von Henry Mintzberg<sup>2</sup> an. Die möglichen Interpretationsmöglichkeiten lauten:

- Strategie als Plan (strategy as plan): Hierbei handelt es sich um eine Beschreibung eines angestrebten Sollzustands und den Weg zu diesem. Die Überprüfung der Zielerreichung kann dabei nur retrospektiv erfolgen.
- Strategie als Verhaltensmuster (strategy as pattern): Im Nachhinein kann eine Strategie auch als ein Muster von stringent auf ein Ziel hin ausgerichteten Einzelentscheidungen erscheinen. Diese Interpretationsmöglichkeit ist häufig bei personenzentrierten Unternehmensstrukturen festzustellen (Strategie wird durch oberste Leitungsperson verkörpert).
- Strategie als Position (strategy as position): Bei dieser Interpretationsmöglichkeit geht es um eine Beschreibung der anzustrebenden Position des Unternehmens im Markt bzw. in seiner Umwelt. Dabei geht es vorrangig darum, attraktive Marktpositionen zu identifizieren und deren Erschließung durch entsprechende Maßnahmen sicherzustellen.
- Strategie als Perspektive (strategy as perspective): Die Strategie dient als übergeordnete Festlegung, die der gesamten Unternehmensentwicklung Begründung und Perspektive geben soll.
- Strategie als Trick/List (strategy as ploy): Hierbei versteht man Strategie als eine Art Spiel, bei dem man durch Tricks und bestimmte Maschen die Konkurrenten versucht auszutricksen.

In der Regel wird man sich mit den ersten vier Ps relativ schnell anfreunden. Das fünfte P stößt dagegen bei Strategieprozessen oftmals auf erheblichen Widerspruch. Allerdings sollte man sich vor Augen führen, dass immer da, wo es um Verteilung um Ressourcen geht, regelmäßig auch eine Strategie zur Durchsetzung der eigenen Ansprüche eingesetzt wird. Auch deren Nichtanwendung ist letztendlich eine strategische Frage.

Die oben dargestellten Interpretationsmöglichkeiten scheinen zudem hohe Schnittmengen zu haben, es stellt sich daher die Frage, wie in der Praxis die Unterscheidung erfolgt. Aus Sicht der Praxis hilft es, die Suche nach der Unterscheidung aufzugeben und vielmehr die fünf Ps als Elemente einer Strategie als Ziel eines Strategieentwicklungsprozesses zu definieren. Damit hat man für den eigenen Entwicklungsprozess einen Kriterienkatalog, ob und wie das strategische Management funktioniert. Man stelle sich hierfür vor, dass eine soziale Organisation einen angestrebten Sollzustand (strategy as plan) beschreibt und sich dann im Nachhinein herausstellt, dass mit den tatsächlich getroffenen

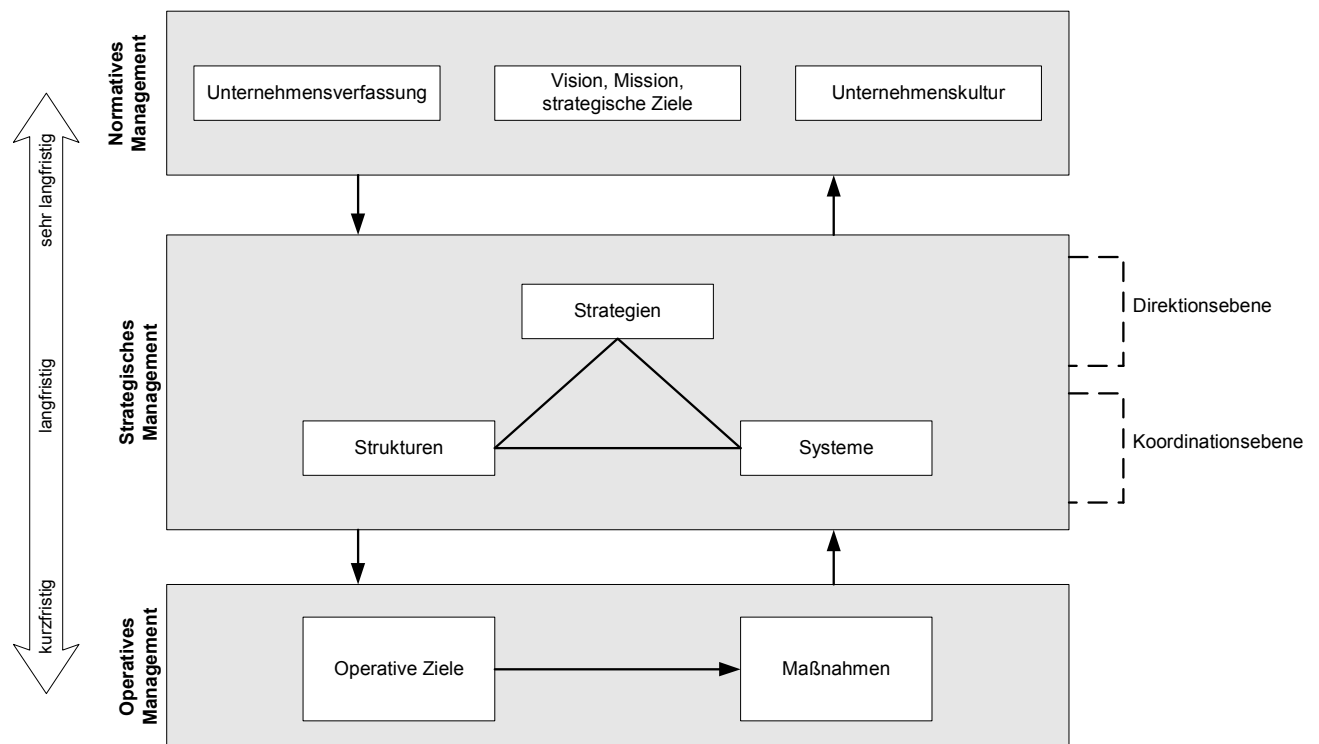
<sup>2</sup> **Henry Mintzberg** (\* 2. September 1939) ist ein international bekannter Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management aus Kanada; <http://www.henrymintzberg.com/>

Einzelentscheidungen (strategy as pattern), eben der Erreichung des eigentlichen Sollzustandes zuwidergehandelt wurde. Über eine solche Beobachtung würden sich viele Fragen zum Management und seinen Bezug zur Realität im Unternehmen ergeben.

### **Einbettung des strategischen Managements in das Unternehmen**

Weiter oben wurde schon darauf eingegangen, das kleinere und mittlere Non-Profit-Organisationen (NPOs) und sozialwirtschaftliche Unternehmen oftmals keine klare personelle Trennung zwischen operativem und strategischem Management durchführen können bzw. es immer auch einen mehr oder weniger großen Grad operativer Verantwortung gibt. Insofern ist eine aufgabenbezogene Abgrenzung durch eine kritische Reflektion des eigenen Tuns des Managements erforderlich. Schaut man sich die Ebenen des Managements genauer an, lässt sich für sich selber auch die jeweilige Handlungsebene und die Häufigkeit des Durchlaufs der Ebenen identifizieren. So ist das operative Management kurzfristig ausgerichtet; Ziele und Maßnahmen beziehen sich auf 1-2 Jahres-Zeiträume. Dagegen gelten Strategien für Zeiträume von drei und mehr Jahren. Auf der normativen Ebene sind Zeiträume von acht und mehr Jahren anzusetzen.

### Grafik Modelle des Managements

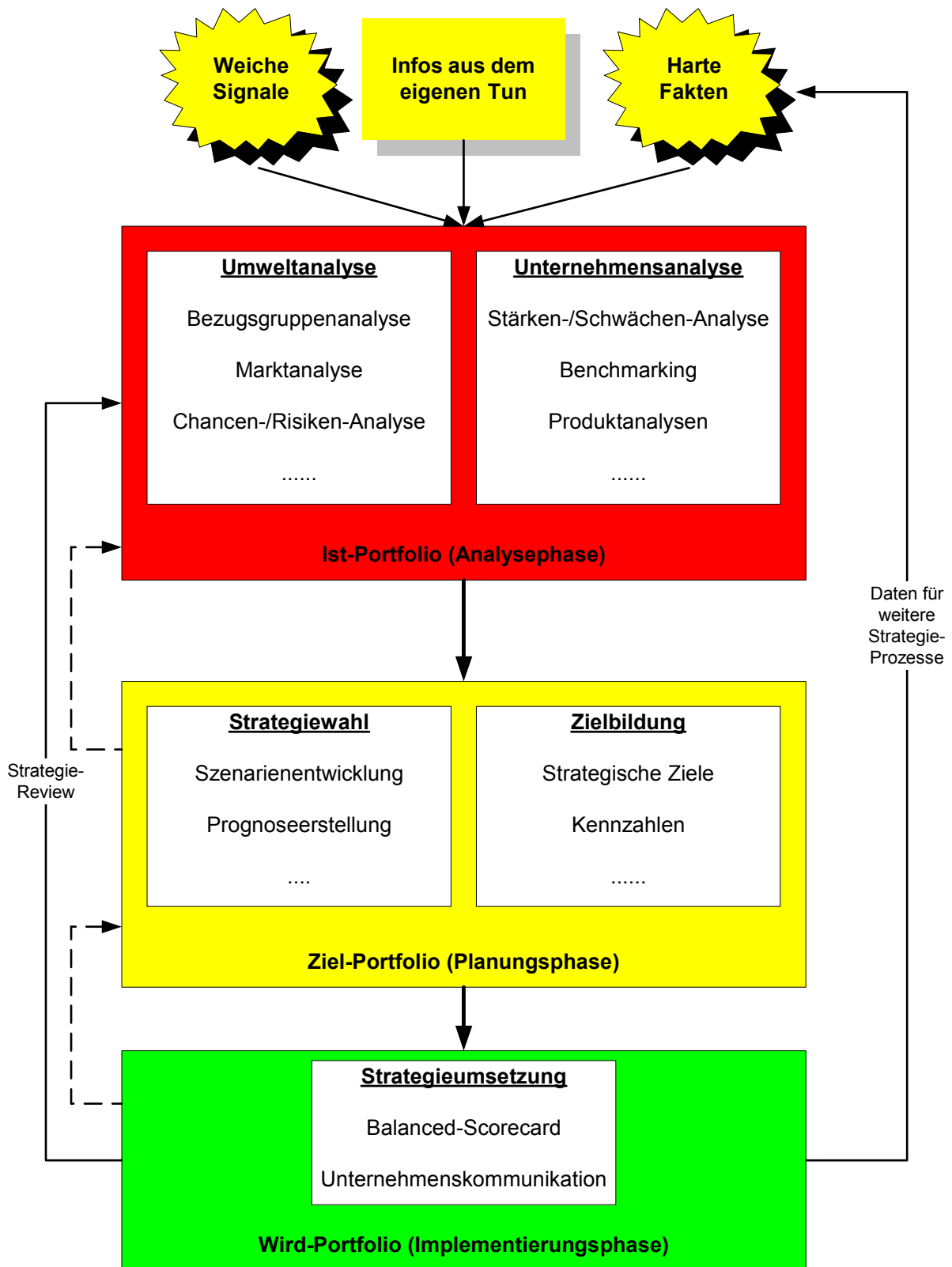


Quelle: H.Hungenberg: Strategisches Management in Unternehmen, 3. Auflage, Gabler Verlag, 2004 + eigene Darstellung

Folglich gilt unabhängig der Unternehmensgröße, dass ohne den normativen Rahmen sowie den Vereinbarungen im Rahmen des Strategischen Managements keine operative Zielplanung und Maßnahmenumsetzung möglich ist. Ob es eine personelle Trennung der Ebenen gibt (größere Unternehmen) oder eher eine Einheit (kleine und mittlere Unternehmen) ist dabei für die Wahrnehmung von Managementaufgaben prinzipiell egal.

### **Phasen des strategischen Managements**

#### Grafik „Strategieentwicklungsprozess“



Quelle: M. Hauser, Profit-Centers Center-Controlling, S. 111, VCW-Verlag sowie eigene Darstellung

Der Strategieentwicklungsprozess wird immer wieder neu durchlaufen, wobei die Zeiträume, anders als bei operativen Steuerungsinstrumenten, länger bemessen sind. Es gibt unzählige Darstellungen des Strategieentwicklungsprozesses. Die Definition von drei großen Schritten, bezeichnet als Ist-, Ziel- und Wird-Portfolio als Sortierungskriterium, hat sich bewährt. Die meisten Fehler im strategischen Management entstehen durch zu frühzeitige Schwenks in das operative Handeln. Dies passiert häufig

nach der Analysephase (Ist-Portfolio). Man erkennt scheinbare Schwächen im Unternehmen und schon ist man geneigt, eben diese „mal schnell“ abstellen zu wollen. Aus dieser ad-hoc Aktion resultieren weitere Korrekturmaßnahmen, die notwendig werden, da man sich keinen ausreichend umfassenden Gesamtplan erstellt hat. Oder anders: Fehlt das zu erreichende Ziel (Ziel-Portfolio), sind alle vorgeschalteten Maßnahmen regelmäßig nicht aufeinander abgestimmt. Der Strategieentwicklungsprozess ist beendet, bevor er richtig begonnen hat und das Unternehmen und sein Management tauchen in operativem Aktionismus ab.

Der Umfang der einzelnen Phasen sowie die Zahl der eingesetzten Instrumente bestimmen sich unter anderem nach der Größe des Unternehmens sowie der Relevanz der betrachteten strategischen Geschäftsfelder. Geht man von einer langfristig gesicherten Monopolstellung oder einer untergeordneten Bedeutung für das Geschäftsergebnis des Unternehmens aus, ist der Umfang der Instrumente und Methoden des strategischen Managements in der Regel eher gering. Für strategische Geschäftsfelder mit großer Ergebnisrelevanz sowie einem intensiven Wettbewerb wird man die möglichen Instrumente intensiver und umfangreicher einsetzen und sich für die einzelnen Phasen deutlich mehr Planungszeit nehmen.

### **Grundlagen des strategischen Managements**

Im strategischen Management werden prinzipiell drei Ebenen unterschieden, die es permanent sauber zu trennen, aber auch in deren gegenseitigen Abhängigkeit zu betrachten gilt. Man unterscheidet zwischen dem strategischen Management auf

- a) Unternehmensebene
- b) Geschäftsfeldsebene
- c) Funktionsbereichsebene

Als Geschäftsfelder kommen beispielsweise die Sparten der vom Unternehmen angebotenen Leistungen in Betracht. Aber auch andere Clusterungen sind prinzipiell denkbar, zum Beispiel nach Regionen. Ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) ist eine organisatorische Abgrenzung möglichst homogener Aktivitätenfelder, die durch gemeinsame strategische Merkmale charakterisiert sind und für die je eine eigenständige Produkt-Markt-Strategie erarbeitet und umgesetzt werden kann. Regelmäßig nutzt man hierfür die Spartenbetrachtung, wie beispielsweise die Clusterung in die SGF Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe, Krankenhaus, ...

Funktionsbereichsbezogene Strategien (funktionale Strategien) konkretisieren die Unternehmensstrategie auf der Ebene einzelner betrieblicher Funktionsbereiche wie Marketing, Personal, Finanzen etc. Sie stellen sicher, dass alle strategierelevanten Funktionsbereiche ihren Beitrag zur Umsetzung der Gesamtstrategie leisten, Rationalisierungspotentiale realisiert und zusätzliche Fähigkeitspotentiale aufgebaut werden.

### **Zielsetzungen der Strategien auf Unternehmensebene**

Auf der Unternehmensebene wird strategisch primär entschieden, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen aktiv sein will und wie diese Geschäftsfelder zueinander in ihrer Bedeutung gewichtet werden (Prioritäten der Geschäftsaktivitäten). Die dahinter stehende Idee ist es, dass das Unternehmen als verantwortliche Instanz für die einzelnen Geschäftsaktivitäten als Ganzes Vorteile generieren muss, insbesondere gegenüber anderen „Eigentümern“ vergleichbarer Geschäftsaktivitäten, aber auch Vorteile aus der Gesamtheit der Geschäftsaktivitäten. Dahinter steckt die Frage, ob es nicht günstiger sein kann, die einzelnen Aktivitäten unabhängig vom Gesamtunternehmen zu betreiben, also die Frage: Sichert der vorliegende Verbund von einzelnen Geschäftsaktivitäten langfristig den Erfolg, muss der Verbund ausgedünnt oder ergänzt werden, um den nachhaltigen Erfolg zu verbessern? Wobei im spezifischen Feld der Sozialwirtschaft der Erfolg eine Verknüpfung aus Auftrags- und Rentabilitätsziel beschreibt.

Daher befasst sich das strategische Management auf der obersten Unternehmensebene vor allem mit der Gestaltung des Geschäftsfeldportfolios und der Verteilung der Ressourcen auf die jeweiligen Geschäftsfelder des Portfolios. Dementsprechend gehört zum strategischen Management auch, die Gesamtstruktur des Unternehmens zu entwickeln und Managementsysteme einzuführen, die zur Führung des Unternehmens aus einer Gesamtsicht heraus notwendig sind. Dazu ist beispielsweise die Balanced Scorecard in vielen Unternehmen eingeführt worden.

### ***Zielsetzungen der Geschäftsfelder***

Auf der Geschäftsfeldebene wird strategisch geplant, wie das Unternehmen in jedem seiner zum Portfolio gehörenden Geschäftsfelder operieren will. Es wird im Grunde die Frage des Beitrags zum Gesamterfolg des Unternehmens, also zur Unternehmensstrategie, auf der Ebene der Geschäftsfelder definiert. Auf Geschäftsfeldebene steht der Wettbewerb zu anderen Unternehmen und deren Leistungsportfolio im Vordergrund. Für den Erfolg eines Geschäftsfeldes maßgeblich ist die Erzielung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten erforderlich. Idealerweise sind die Managementsysteme der Unternehmensebene mit denen auf der Geschäftsfeldsebene verzahnt. Dies wird beispielsweise mit der Balanced Scorecard erreicht.

### ***Zielsetzungen der Funktionsbereiche***

Als dritte Ebene wird oftmals das strategische Management auf Funktionsbereichsebene benannt. Dabei handelt es sich allerdings nicht um eigenständige strategische Planungssysteme. Vielmehr sind die Funktionsbereiche und deren Planungen abhängig von der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens. So beantwortet ein Marketingkonzept die Frage, wie die Belegung von Einrichtungen unterstützend gesichert werden kann. Dieses Konzept bildet jedoch nur die grundsätzliche strategische Ausrichtung des Unternehmens bzw. die Geschäftsfeldstrategie der jeweiligen Organisationseinheit ab.

### ***Strategieentwicklung und –implementation auf Unternehmensebene***

Das strategische Management auf Unternehmensebene beschäftigt sich mit der optimalen Ausrichtung des Gesamtunternehmens. Um diese Ebenen in einem Zusammenhang mit der Geschäftsfeldebene zu sehen, muss man sich das Gesamtunternehmen als ein Portfolio (Bündel, Strauss) an unterschiedlichen Geschäftsfeldern vorstellen. Jedes dieser Geschäftsfelder sollten prinzipiell auch alleine dastehen können. In den gewerblichen Branchen wird über das strategische Management das Ziel der Maximierung des Unternehmenswertes verfolgt. Ausgedrückt wird dieser bei Kapitalgesellschaften beispielsweise durch den Shareholder-Value oder andere Messgrößen, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden soll. Dieses primäre Ziel kann auch auf die gemeinnützigen, ideellen Unternehmen übertragen werden, wobei es einer erweiterten Definition des Unternehmenswertes bedarf, vorrangig durch Einbezug der speziellen Auftragsziele in die Gesamtbewertung, beispielsweise durch die Beschreibung eines Stakeholder-Values.

Der Unternehmenswert setzt sich, wenn mehr als ein Geschäftsfeld bearbeitet wird, aus der Summe der Einzelwerte der einbezogenen Geschäftsfelder sowie dem so genannten Wertbeitrag der Unternehmenszentrale zusammen. Es gilt somit die These, dass das strategische Management auf Gesamtunternehmensebene dann erfolgreich ist, wenn es einen positiven Wertbeitrag für die Zentrale schafft. Denn im Umkehrschluss würde es strategisch sinnvoller sein, die Geschäftsfelder einzeln bearbeiten zu lassen und auf den Unternehmensverbund zu verzichten. Somit bedarf es im Rahmen der strategischen Analyse auf Ebene des Gesamtunternehmens einer Bewertung eben dieses Bündelungseffektes im Ist und im Soll. Da der Unternehmenswert im Bereich der Gemeinnützigkeit nicht über die Kapitalmärkte bewertet werden kann, liefern die internen und externen Analysen Bewertungsgrundlagen.

### ***Strategische Analyse auf Ebene des Gesamtunternehmens***

Die strategische Analyse auf Ebene des Gesamtunternehmens dient dazu, eine ausreichend abgesicherte Informationsbasis für zielorientierte Entscheidungen über die Unternehmensstrategie zu erreichen. Zu diesem Zweck wird die interne und externe Situation des Gesamtunternehmens analysiert und eine Prognose über deren zukünftige Entwicklung erstellt. Am Anfang der strategischen Analyse gilt es daher immer zu klären, welche Informationen zur Beurteilung der Unternehmenssituation tatsächlich erforderlich sind. Hier gilt es aus der Vielzahl der Informationen zu selektieren und sich zu konzentrieren.

#### ***Externe Analyse***

Grundsätzlich unterscheidet man zwei externe Analyseverfahren:

- Umweltanalyse
- Stakeholder Analyse

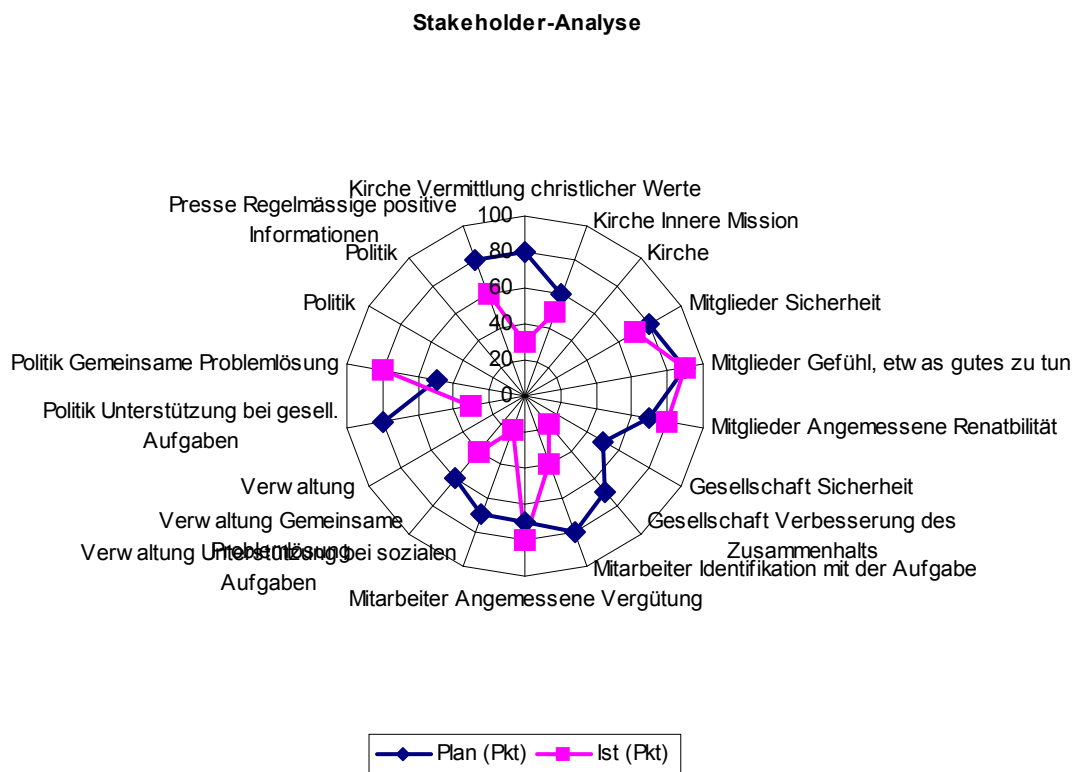
## Umweltanalyse (Analyse der Makroumwelt)

Das Gesamtunternehmen wird erheblich von den Entwicklungen des externen Umfelds beeinflusst. Dies gilt auch für die einzelnen Geschäftsfelder (Branchenumwelt), jedoch ist die Betrachtung der sogenannten weiteren Umwelt (Makroumwelt) unabdingbar, damit eine fundierte Formulierung einer Unternehmensstrategie erfolgen kann. Die Makroumwelt fasst die politisch-rechtlichen, ökonomischen, technologischen, gesellschaftlichen und ökologischen Einflüsse, denen das Gesamtunternehmen ausgesetzt ist und in denen es mittel- und langfristig agieren muss.

## Stakeholder Analyse

Die Stakeholderanalyse (auch Analyse der Stakeholderbeziehungen) untersucht den Erfüllungsgrad der Erwartungen der Bezugsgruppen (stakeholder) des Unternehmens. Je besser die unterschiedlichen Erwartungen erfüllt werden, desto besser sind die Erfolgsvoraussetzungen für das Unternehmen. Die Stakeholderanalyse eignet sich für gemeinnützige Unternehmen besonders gut, da die sehr vielfältigen Beziehungsgeflechte zu den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Über den Erfüllungsgrad der unterschiedlichen Erwartungen lässt sich der Stakeholder-Value darstellen.

## Grafik Spinweb-Stakeholder Value



## Interne Analyse

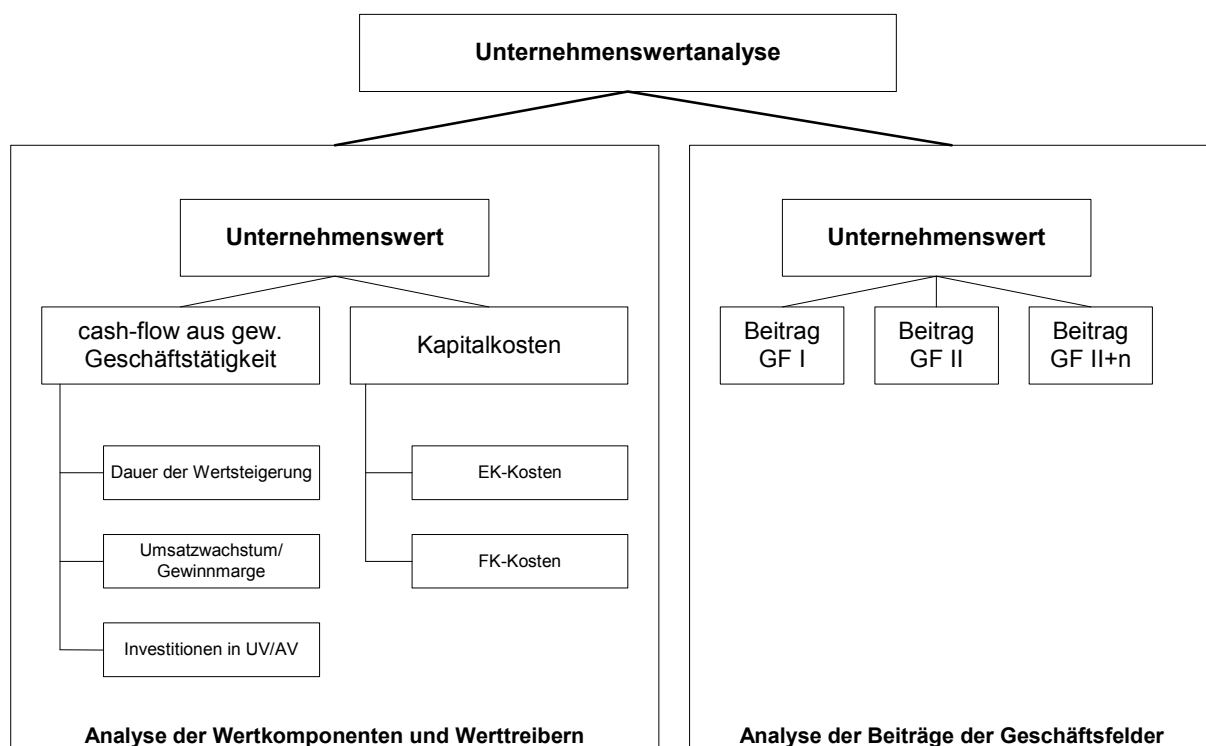
Neben der externen Analyse ist die interne Analyse eine wesentliche Grundlage der Strategieformulierung. Denn den die Stärken und Schwächen des Unternehmens bestimmen, ob die durch die Unternehmensumwelt gegebenen Chancen genutzt und die Risiken bewältigt werden können. Neben der Betrachtung der finanziellen Situation des Unternehmens werden qualitative Faktoren untersucht. Bei Letzteren interessieren vor allem die Kompetenzen des Unternehmens, die nicht oder nur sehr schwer von anderen Unternehmen imitiert werden können. Man spricht in diesem Fall von den Kernkompetenzen des Unternehmens, die den strategischen Vorteil bzw. Nachteil beschreiben. Insofern sind Kompetenzen die eigentlichen Ursachen der Stärken und Schwächen des Unternehmens.

## Finanzielle Analyse

Bei der finanziellen Analyse wird die monetäre Gesamtlage des Unternehmens betrachtet. Neben ersten Anhaltswerten zu möglichen Verbesserungspotenzialen können mittels der gewonnenen Informationen Rückschlüsse auf die Wirkungen strategischer Änderungen getroffen werden. Parallel kann man mittels der finanziellen Analyse betrachten, welche Auswirkungen durch eine unveränderte Strategie auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens entstehen.

Typischerweise wird der Unternehmenswert auf der Ebene des Gesamtunternehmens erhoben. Aus der Grafik sind die vielfältigen Analyseverfahren ersichtlich. An dieser Stelle kann eine nur sehr aggregierte Darstellung erfolgen. Passend für Unternehmen der Sozialwirtschaft ist sicherlich die Analyse von Wertkomponenten und Werttreibern.

### Grafik Unternehmenswertanalyse



#### Detailanalysen:

- Ergebnisanalyse
- Liquiditätsanalyse
- Investitionsanalyse
- Kapitalstrukturanalyse

#### Detailanalysen:

- Risiko-Rendite-Analyse
- Liquiditätsflussanalyse

Quelle: H. Hungenberg, Strat. Management in Unternehmen, 2004 und eigene Darstellung

Relevant ist die Auswahl der Bewertungsbasis. So können beispielsweise die GuV sowie die Bilanz als Analysebasis dienen. Alternativ kann man sich die Kostenrechnung sowie kalkulatorische Größen als Basis auswählen. So ist es möglich, einen Vergleich mit nicht gemeinnützigen Unternehmen als Benchmark zur Bewertung der Unternehmenswertentwicklung herzustellen. Gerade die Ausklammerung der steuerlichen Richtlinien zur Gemeinnützigkeit ist an dieser Stelle hilfreich. Dies bedeutet übrigens nicht, dass mittels dieser Vorgehensweise plötzlich monetäre Zielgrößen die Oberhand gewinnen. Vielmehr können auf diese Weise die tatsächlichen für die Auftragsziele erbrachten Leistungen bewertet und nachgewiesen werden, da Ineffizienzen transparent und nicht mit gemeinnützigen Handeln verwechselt werden.

Eine Alternative zur rein monetären Wertbeitragsbeschreibung stellt für gemeinnützige Unternehmen eine gemischte oder auch eine rein qualitative Wertbewertung dar. Jedoch sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass eine rein qualitative Bewertung des Wertbeitrags die Frage der zukünftigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens sehr schnell ausklammert und somit für eine Strategiefindung kaum mehr zu gebrauchen sind.

### *Analyse der geschäftsfeldübergreifenden Kompetenzen*

Die oben angesprochene qualitative Bewertung des Gesamtunternehmens erfolgt im engeren Sinne über die Betrachtung der geschäftsfeldübergreifenden Kompetenzen. Es gilt somit die tatsächliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu betrachten und nicht nur die der einzelnen Leistungsangeboten. Am Beispiel eines Komplexträgers wird dies schnell deutlich. Das Konglomerat unterschiedlicher Teilsparren und damit Leistungsangebote muss in seiner Gesamtheit eine besondere Kernkompetenz herausbilden, die die zentrale Stärke des Gesamtunternehmens repräsentieren. Wird das breite Leistungsspektrum zur Ausgestaltung integrierter Versorgungsangebote genutzt, kann eine solche Kernkompetenz vorliegen. Existieren die Angebote nicht verzahnt nebeneinander her, so hat das Gesamtunternehmen über seine Komplexität keine besondere Kompetenz vorzuweisen (Schwäche). Die Komplexträgerschaft trägt dann nicht zu einer qualitativen - und auch quantitativen – Wertsteigerung bei.

Ergänzend werden die Kompetenztransfermöglichkeiten innerhalb eines Unternehmensverbundes betrachtet. Kann ein Unternehmen die spezifischen Kernkompetenzen einzelner Geschäftsfelder auf die jeweiligen anderen Geschäftsfelder übertragen, besteht ein hoher qualitativer Unternehmenswert. Transferiert werden können sehr unterschiedliche Kompetenzen. Angefangen von fachlichen Kompetenzen bis hin zu Managementkompetenzen reicht das Spektrum.

In die Betrachtung der geschäftsfeldübergreifende Kompetenzen wird auch der Wert bzw. die Bedeutung des Markennamens einbezogen. Marken sind zentrales Element von Konzernstrukturen. Im Rahmen der strategischen Entwicklung haben jedoch viele Unternehmen hier noch einen Entwicklungsbedarf, da keine wirkliche Markenpolitik bzw. -entwicklung betrieben wird.

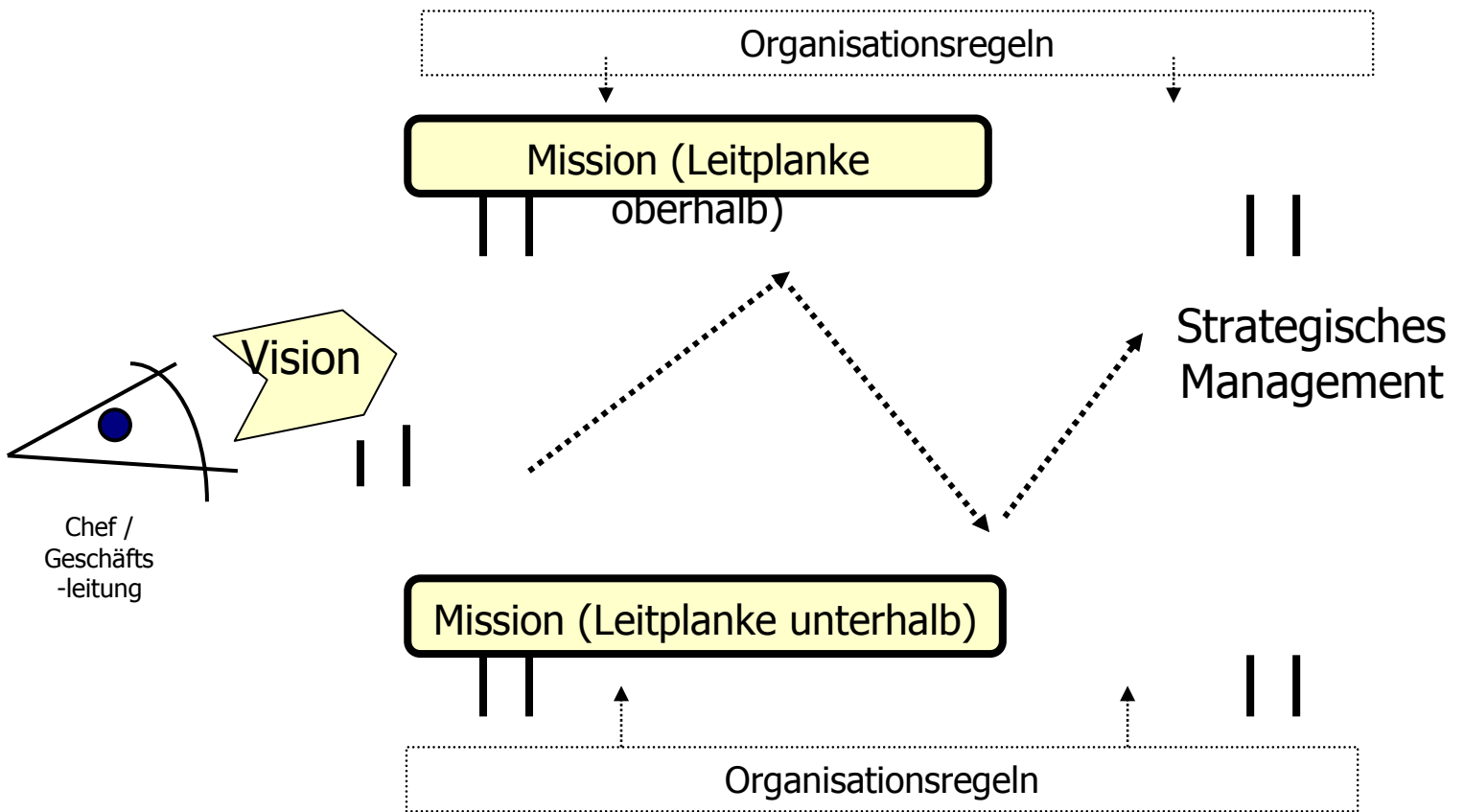
Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Möglichkeiten des Unternehmens, die sich bietenden Chancen zu nutzen sowie die sich abzeichnenden Risiken zu bewältigen erheblich von den eigenen Stärken und Schwächen abhängt. Die eigenen Kompetenzen und Ressourcen bestimmen im Wesentlichen eben diese Stärken und Schwächen. Kompetenzen müssen qualitativ wertvoll, schwer imitierbar sowie innerhalb eines Unternehmensverbundes übertragbar, d.h. mehrfach nutzbar sein. Die finanzielle Situation des Unternehmens stellt eine nachlaufende Bewertung dar. Insofern gilt es auch die finanzielle Lage zu bewerten, jedoch sind für die strategischen Entscheidungen auf Unternehmensebene die internen Kompetenzen und Ressourcen in den Blick zu nehmen.

### ***Von der Vision zur Strategie auf Unternehmensebene***

Mittels der Unternehmensstrategie wird die langfristige Entwicklung des Unternehmens als Ganzes gesteuert. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei die Planung des Leistungsportfolios, auch als Portfolio der Geschäftsfelder zu bezeichnen. Es gilt festzulegen, mit welchem Portfolio und mit welcher Portfoliostruktur das Unternehmen die Zukunft gestalten möchte. Bezogen auf die Sozialwirtschaft entstehen bei diesen Überlegungen in der Regel erhebliche Widerstände. In der Praxis werden solche Planungen jedoch sehr wohl gemacht, allerdings meistens nicht ausreichend prospektiv. So werden beispielsweise Leistungsangebote erst dann eingestellt, wenn keine Refinanzierung mehr erfolgt und Verluste entstehen. Strategische Planung auf Unternehmensebene würde jedoch, basierend auf den oben genannten Analysen frühzeitig die Veränderung des Portfolios fordern, so dass die genannten Leistungseinstellungen vor dem Eintreten von Verlusten durchgeführt würden.

Die Unternehmensstrategie orientiert sich an der Vision, der Mission sowie den langfristigen Unternehmenszielen. Sie stellen quasi die Leitplanken für das strategische Management auf Unternehmensebene dar.

**Grafik Leitplanke**



Die Vision stellt, als Ausgangspunkt der langfristigen Steuerung, den eigenen Anspruch des Unternehmens hinsichtlich des inhaltlich zu erreichenden Ziels dar. Damit hat sie die Funktion eines zentralen Orientierungspunktes für das Management und die Mitarbeiter. Insofern hat die Vision drei wesentliche Funktionen:

- Identitätsfunktion
- Identifikationsfunktion
- Mobilisierungsfunktion

Zur Erfüllung der drei Funktionen kommt es im Wesentlichen auf eine bildhafte Vorstellung der Vision an. Alle Mitarbeiter müssen dieses Bild verstehen und hinsichtlich seiner Aussage teilen können. Visionen werden entweder aus einer Innen- oder aus einer Außenperspektive entwickelt. Die Außenperspektive setzt dabei die strategischen Maßstäbe bei den Kunden, den Marktverhältnissen oder anderen Unternehmen an.

Unternehmensgründungen basieren regelmäßig auf den Visionen des oder der Gründer. Alle hinzukommenden Mitarbeiter orientieren sich damit zwangsläufig mit der Einstellung an eben der vorhandenen Vision und damit Strategie des Unternehmens. Die Vision ist damit quasi personifiziert und erfüllt die drei oben genannten Funktionen. In bestehenden Unternehmen ist die Implementierung einer neuen/veränderten Vision und häufig auch neuer Strategien dagegen deutlich schwieriger und scheitert dann meistens aufgrund der fehlenden Akzeptanz eines neuen Zielpunktes. Daher gehen grundlegende strategische Neuausrichtungen auch immer wieder einher mit einem Wechsel des oberen Managements, da dann eine eingebettete Personifizierung der neuen bzw. veränderten langfristigen Zielsetzung erfolgt.

Die Mission, die sich regelmäßig in den Unternehmensgrundsätzen bzw. –leitlinien wieder findet, stellt das Bindeglied zwischen dem normativen Management (Selbstverständnis des Unternehmens) und dem strategischen Management (Realisierung des Selbstverständnisses) dar. In der Mission werden drei Teilaspekte betrachtet:

- Tätigkeitsgebiete des Unternehmens
- Kompetenzen des Unternehmens
- Werte des Unternehmens

Während sich Vision und Mission auf einen sehr langfristigen Zeitraum beziehen (> 10 Jahre), bezieht sich das strategische Management auf kürzere Zeithorizonte (5-7 Jahre). Von der Mission werden die langfristigen Ziele des Unternehmens abgeleitet. In sozialwirtschaftlichen Betrieben stehen finanzielle Zielsetzungen auf dem ersten Blick nicht im Fokus der strategischen Zielplanung. Meistens werden eher qualitative Ziele verfolgt. Jedoch zeigt sich in der Praxis, dass ohne eine Fokussierung auf die langfristigen finanziellen Ziele kein qualitatives Ziel nachhaltig geplant und verfolgt werden kann, da die finanziellen Rahmenbedingungen die inhaltliche Arbeit prägt. Insofern ist eine rein inhaltlich-qualitative strategische Fokussierung der strategischen Ziele zu vermeiden. Die Zielplanung bedingt neben der Ausformulierung der einzelnen strategischen Ziele auch deren Unterlegung mit Messgrößen und einer damit verbundenen Bestimmung von Zielwerten. Nur so kann im strategischen Management eine regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung erfolgen und eine mögliche Zielanpassung erkannt werden.

### ***Umsetzung im Managementalltag***

Die Balanced Scorecard ist ein Instrument, das sich hervorragend zur Umsetzung des oben beschriebenen Weges von der Vision bis hin zu den strategischen Zielen eignet. Ebenfalls ein Transfer auf die operativen Ebenen des Unternehmens möglich, was insbesondere bei der Strategieentwicklung auf der Geschäftsfeldebene ausgenutzt werden kann.

### ***Strategieentwicklung und –implementation auf Geschäftsfeldebene***

Neben der Entwicklung der Unternehmensstrategie, die den strategischen Rahmen für das Gesamtunternehmen darstellt, bedarf es der Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien. Im chronologischen Ablauf muss erst die Unternehmensstrategie vorhanden sein, bevor die Geschäftsfeldstrategien aufgesetzt werden. Allerdings ist der Entwicklungsprozess auf beiden Ebenen eng miteinander verbunden. Die strategische Analyse auf Geschäftsfeldebene hat einen direkt

Einfluss auf die strategische Analyse und Planung auf Unternehmensebene – und umgekehrt. Im weiteren Text wird die Strategieentwicklung auf Geschäftsfeldebene betrachtet.

### *Strategische Analyse der Geschäftsfelder*

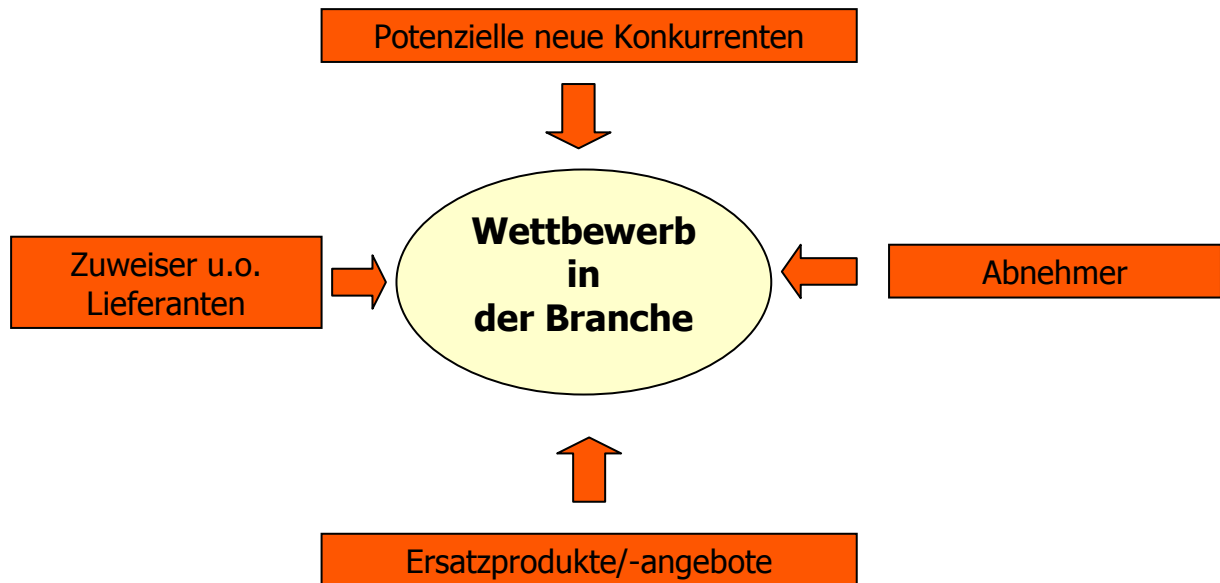
Unter einem Geschäftsfeld versteht man einen Teilmarkt, auf dem ein bestimmtes Unternehmen arbeitet. Dieser Teilmarkt bestimmt sich durch spezielle Rahmenbedingungen und/oder eine besondere Wettbewerbssituation. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für das Unternehmen, die Teilmärkte eigenständig zu behandeln. Mithin bezeichnet ein Geschäftsfeld eine Planungseinheit, für die eigenständige strategische Überlegungen angestellt werden müssen. In der Unternehmensstruktur spiegelt sich diese Eigenständigkeit durch die Schaffung so genannter Strategischer Einheiten wieder. In der Praxis sozialwirtschaftlicher Unternehmen findet man diese Einheiten in den Fachbereichen oder in den ausgegliederten, fachspezifischen Unternehmen wieder. Im weiteren Text wird daher nur von den Geschäftsfeldern und nicht von den organisatorischen Einheiten gesprochen.

Die Vielzahl der Einflussfaktoren sowie deren gegenseitigen Beeinflussung auf ein Geschäftsfeld führt nicht nur zu Interpretationsproblemen, sondern auch zu einer Vielzahl möglicher Analyseinstrumente und –verfahren. Dabei gilt, dass ein mehr an Daten regelmäßig nicht mehr an Informationen liefert. Neben der Datenmenge wird auch der Unsicherheitsgrad der zu gewinnenden Informationen kritisiert. Diesem begegnet man, in dem man in der jeweiligen Analysesituation sich den vorhandenen Unsicherheitsgrad transparent macht. Eine Vermeidung von Unsicherheit ist mit vertretbaren Mitteln in der Regel nicht möglich. Problematisch erscheint daneben auch der Grad subjektiver Falscheinschätzung von Daten und Informationen durch das Management. Dabei fällt auf, dass neue und/oder kontroverse Sachverhalte bzw. Einflussfaktoren regelmäßig nicht oder nur sehr spartanisch in die Analyse einfließen. Daher werden viele Analysen in dieser Phase von externen Fachleuten begleitet oder sogar durchgeführt.

Bei der externen Analyse auf Geschäftsfeldebene nutzt man regelmäßig das vereinfachte Modell der Unternehmensumweltanalyse. Dabei konzentriert man sich dann auf die nähere Umwelt, also die Branchenumwelt (siehe auch Teil II). Die Daten der Makroumwelt liegen aufgrund der Vorarbeiten auf Unternehmensebene vor und gelten in der Regel branchenübergreifend. Mit der Branchenumweltanalyse versucht man zu verstehen, welche Einflussgrößen und Marktteilnehmer den Wettbewerb beeinflussen bzw. prägen. Je nach Branchendefinition variieren die Ergebnisse und die Erkenntnisse. Deutlich wird das an folgendem Beispiel: man kann die Branche der Altenhilfe sehr eng definieren (nur Träger von Pflegeheimen und von ambulanten Pflegediensten). Setzt man die Grenzen weiter, beispielsweise in dem man auch Wohnungsbauunternehmen sowie Träger der Behindertenhilfe mit betrachtet, wird man andere Ergebnisse zum Wettbewerb, zu den Kunden sowie zu den Preiselastizitäten bekommen. Den Trend zur Auflösung klassischer Branchengrenzen ist in den letzten Jahren zu beobachten, man spricht dann von einer Dekonstruktion.

### *Branchenstrukturanalyse*

#### **Grafik Branchenstrukturanalyse nach Porter**



Weit verbreitet und bekannt ist das Modell zur Branchenstrukturanalyse nach Porter. Mit Hilfe dieses Verfahrens kann man als in der Branche tätiges Unternehmen die Wettbewerbssituation bestimmen. Betrachtet werden 5 Kriterien:

- Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten
- Marktmacht der Lieferanten
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte
- Marktmacht der Abnehmer/Zuweiser
- Wettbewerb der bisherigen Anbieter untereinander

Die Einzelfaktoren sind in der Grafik exemplarisch aufgeführt.

Die Branchenstrukturanalyse nach Porter eignet sich derzeit gut für die Betrachtung sozialwirtschaftlicher Teilbranchen. Denn sie greift in sehr dynamischen, der Dekonstruktion unterliegenden Branchen weniger gut. Ein grundsätzlicher Nachteil ist die reine Struktur Betrachtung, die jedoch erst dann gilt, wenn Unternehmen branchenübergreifend in Konkurrenz treten. Insgesamt bietet jedoch die Branchenstrukturanalyse nach Porter ein handhabbares Analyseverfahren.

Als weitere übliche Analyseverfahren auf der Geschäftsfeldebene werden regelmäßig angewandt:

- Trendprognose
- Regressionsanalysen
- Szenariotechnik
- Portfolioanalyse
- Wettbewerberanalyse
- Stärken-Schwächen-Analyse

Herausgegriffen werden sollen an dieser Stelle exemplarisch die Portfolioanalyse sowie die Stärken-Schwächen-Analyse.

#### *Stärken-Schwächen-Analyse*

Bei der Stärken-Schwächen-Analyse, in der Literatur auch häufig unter dem Begriff der SWOT-Analyse zu finden, geht es um die Darstellung der Stärken und Schwächen des zu untersuchenden Geschäftsfeldes. Betrachtet wird dabei das eigene Geschäftsfeld im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen. Die Stärken/Schwächen-Betrachtung ist insofern immer eine vergleichende Betrachtung zu konkurrierenden Anbietern und daher ein relativer Wert. Einbezogen in die Analyse werden nur solche Vergleichsparameter, die tatsächlich einen wettbewerbsrelevanten Einfluss aus Sicht der Marktes (Kunden, Betroffene, Zuweiser ..) haben. So möchte man eine reine Binnensicht vermeiden. Gibt es eine monopolistische Struktur, kann dieses Instrument nur insofern betrachtet werden, als dass man eine „was-wäre-wenn“-Betrachtung durchführt, also eine Aufgabe des Monopols durchspielt und dabei mit realen oder fiktiven Konkurrenten den Vergleich durchführt.

Bekannt ist meistens die grafische Darstellung der Ergebnisse. Den wirklichen Nutzen zieht man bei der Strategieentwicklung jedoch aus der Ableitung von strategischen Maßnahmen zur Entwicklung von relevanten Unterscheidungsmerkmalen (strategische Wettbewerbsvorteile) aus Sicht der Kunden.

### *Portfolioanalyse*

Die Portfolioanalyse wurde ursprünglich in der Finanzwirtschaft als Methode zur Zusammenstellung von Wertpapierportfolios entwickelt. Genutzt wird das Analyseverfahren in vielfacher Variation inzwischen durchgehend im Rahmen der strategischen Planung auf Geschäftsfeldebene. Die Varianten unterscheiden sich nach den Analysedimensionen auf der X- und Y-Achse. Bekannt und häufig angewandt sind insbesondere folgende Portfoliotechniken/-verfahren:

- Portfolio der Boston Consulting Group (Marktwachstum zu relativem Marktanteil)
- MC Kinsey Portfolio (Marktattraktivität zu Wettbewerbsvorteil)
- Produktlebenszyklus (Arthur D. Little)

Gleich ist allen Varianten, dass sehr komplexe Zusammenhänge durch die grafische zwei- bzw. dreidimensionale Darstellung für den Nutzer zusammengefasst und auf wenige Parameter reduziert werden. Dargestellt werden die unternehmerischen Potenziale der Angebote (Produkte/Dienstleistungen) der jeweiligen Geschäftsfelder. Die Reduktion ist häufig auch der Hauptkritikpunkt an der Portfolioanalyse, jedoch zeitgleich auch deren Stärke.

Zur Erstellung einer Portfolioanalyse werden die bestimmenden Kriterien auf 2 Dimensionen (X- und Y-Achse) aufgetragen. Typischerweise wird einer der beiden Achsen durch interne Faktoren und die andere Achse durch externe Faktoren bestimmt. Die Skalenwerte wählt man dabei so, dass sie symmetrisch zu einem Mittelwert abbildbar sind (1-5, 1 – 100 ...). Steigende Werte sind dabei nicht nur quantitativ sondern auch qualitativ zu werten. Die Schnittpunkte der auf den beiden Achsen abgetragenen Werte stellen die Positionierung des jeweils bewerteten Angebots dar. Durch unterschiedliche Größendarstellung der Werte-Schnittpunkte lässt sich eine dritte Dimension mittels Kreisdiagrammen (auch Bubbles genannt) darstellen. Die Größe kann sich beispielsweise nach Umsatzanteilen, Ergebnisanteilen oder anderen Kriterien bewerten.

Damit die Portfolioanalyse für die strategische Entwicklung relevante Aussagen generieren kann, kommt es im Vorfeld auf einen anwendbaren Bewertungskatalog an. Dessen Einzelkriterien ergeben gewichtet oder ungewichtet die summarischen Werte der X- und Y-Achse. Mehr als 10-15 Bewertungskriterien sollten in den Katalog je Achse nicht einfließen. Wird eine Gewichtung vorgenommen, empfiehlt es sich, insbesondere die wirtschaftliche Dimension erheblich stärker zu gewichten, als rein qualitative Bewertungsfaktoren. Hintergrund ist, dass in sozialwirtschaftlichen Unternehmen regelmäßig die qualitativen Bewertungsfaktoren überwiegen und hiermit ökonomisch gesehen schnell eine strategisch nicht passende Bewertung des aktuellen und zukünftigen Leistungsportfolios entstehen kann.

### *Fehler in der Phase der Strategischen Analyse*

Häufig werden die vorliegenden Analyseergebnisse schon als direkte Handlungskonsequenz für die jeweiligen Geschäftsfeldverantwortlichen angesehen. Dies führt dann nicht zu einer strategischen Planung sondern zur operativen Hektik im Arbeitsalltag. Die Instrumente der strategischen Analyse dienen dazu, eine Planungs- und Entscheidungsgrundlage zu liefern, mit derer im späteren Prozess die Wirkung der Ziele und der daraus abgeleiteten strategischen Maßnahmen überprüft werden können.

Ein weiterer Fehler ist die Reduktion auf ein Analyseinstrument oder die Verwendung von zu vielen Instrumenten. Wird nur ein einziges Analyseverfahren genutzt, kommt es aufgrund der jedem Verfahren innewohnenden Reduktion zu einer Ausblendung relevanter Faktoren. Bei der Anwendung zu vieler Analyseverfahren werden die Vorteile der Reduktion aufgrund der vielen Ergebnisse mehr als aufgehoben. Daher empfiehlt es sich, sich auf 2-3 Verfahren zu konzentrieren.

### **Die Strategieauswahlphase**

Aufbauend auf die strategische Analyse wird im nächsten Schritt die Strategieformulierung und –auswahl durchgeführt. Ziel ist die Geschäftsfelder so im Markt zu positionieren, dass

Wettbewerbsvorteile auf- bzw. ausgebaut werden können. Normalerweise erhält man im Rahmen der strategischen Planung verschiedene Strategiealternativen. Es ist dann die Alternative auszuwählen, mit der die Unternehmens- und Geschäftsfeldleitung meint, die Ziele des jeweiligen Geschäftsfeldes am besten erreichen zu können. Hiermit wird die Grundlage für strategische und operative Zielvereinbarungen gelegt.

Für ein Geschäftsfeld ergibt sich immer dann ein Wettbewerbsvorteil, wenn eine im Vergleich zum Konkurrenten von außen wahrnehmbare, bessere Leistung erbracht wird. Diese Unterscheidung muss sich nicht nur auf die primären Angebotseigenschaften beziehen. Vielmehr betrachtet man dabei auch die weichen Unterscheidungsmerkmale wie Image, Service etc. Entscheidend ist somit die Wahrnehmung von Unterscheidungsmerkmalen durch die Kunden, nicht nur die objektive Unterschiede der Angebotseigenschaften. Dies darf nicht aus der internen Perspektive bestimmt werden, sondern relevant sind Merkmale die von den Kunden wahrgenommen werden, ihnen dabei wichtig sind und von der Konkurrenz nicht so schnell nachgemacht werden können. Als Kunden kommen hierbei nicht nur die primären Leistungsnutzer, sondern auch die den Angebotsauswahlprozess direkt beeinflussenden Bezugsgruppen dazu.

Für die Wettbewerbsstrategien bedeutet dies in sozialen Unternehmen häufig eine Lösung von der Betrachtung des eigentlichen Leistungsnutzers, was auch im Selbstverständnis des Unternehmens häufig Konfliktbeladen ist. Bei der Strategieauswahl kann man dieser Problematik nur dadurch entgehen, dass die Strategiealternative ausgewählt wird, die eine möglichst weitestgehende Deckung der unterschiedlichen Bedürfnislagen erreicht. Jedoch wird immer im Blick gehalten, dass es hierbei nicht zu falschen Kompromissen kommt, die letztendlich die möglichen Wettbewerbsvorteile abschmelzen lässt.

Wettbewerbsvorteile sind des Weiteren nur dann wertvoll, wenn der Preis der für das entsprechende Angebot erzielt wird, die Mehrkosten zur Erzielung des Wettbewerbsvorteils übersteigt.

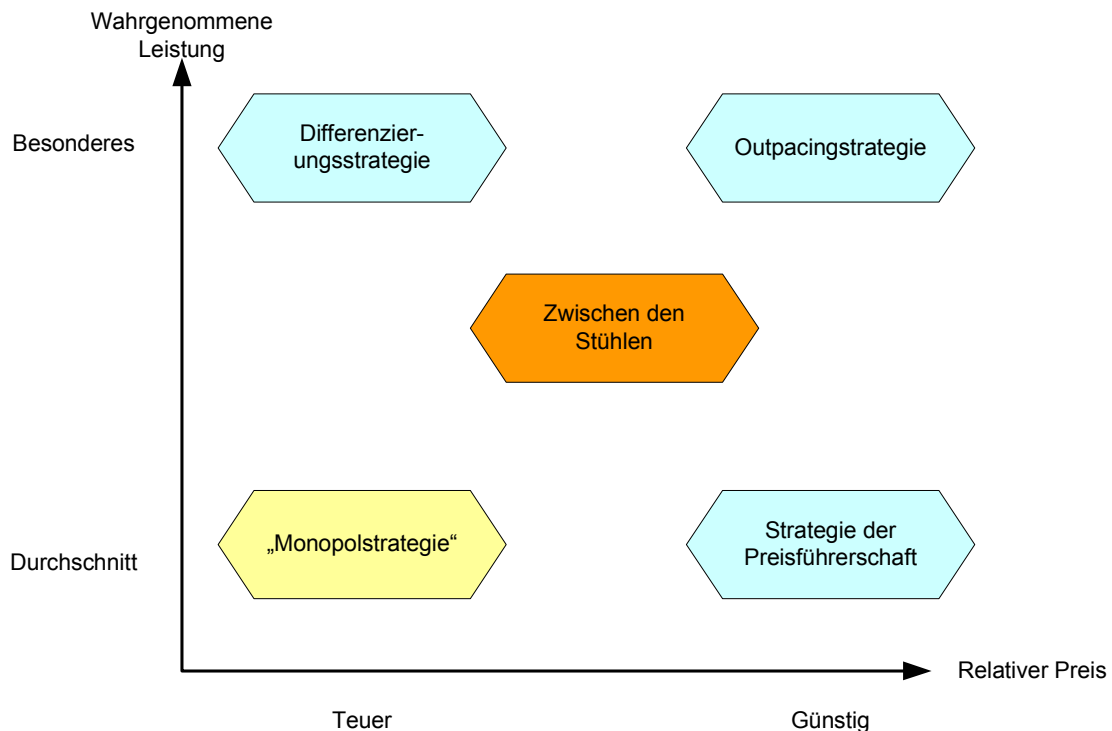
### *Wettbewerbsstrategien*

Man unterscheidet typischerweise zwei relevante generische Wettbewerbsstrategien:

- Strategie der Kosten-/Preisführerschaft: dem Kunden wird eine Dienstleistung zum günstigsten Preis angeboten
- Strategie der Differenzierung: Dem Kunden wird eine subjektiv und objektiv wahrnehmbares einzigartiges Produkt angeboten

Beispiele für diese Wettbewerbsgrundstrategien (Generische Wettbewerbsstrategien) findet man in allen Branchen mit Wettbewerbscharakter. Somit auch dort im Sozialmarkt, wo der Gesetzgeber wettbewerbliche Elemente eingeführt hat oder einführt.

### Systematik der Wettbewerbsstrategien



Quelle: Hungenberg, Strategisches Management in Unternehmen, 3. Aufl., Gabler Verlag und eigene Darstellung

Häufig wird als dritte Wettbewerbsstrategie die so genannte Nischenstrategie genannt. Dieser dritte Weg, auf den sich viele soziale Unternehmen immer wieder beziehen, ist in der Regel jedoch nur sehr kurzfristig gangbar. Sobald in einer Nische akzeptable Ergebnisse (Gewinne) erzielt werden, kommt es zur Ausbildung der beiden oben genannten Extreme der generischen Wettbewerbsstrategien. Eine eher langfristig am Markt tatsächlich durchhaltbare Wettbewerbsstrategie ist die so genannte Outpacing Strategie (Hybride Wettbewerbsstrategie), eine direkte Kombination aus Preisführerschaft und Differenzierung.

In allen (teil-)wettbewerblich ausgerichteten Wirtschaftssystemen ist zu beobachten, dass nur die strategische Ausrichtung der Geschäftsfelder anhand der genannten generischen Wettbewerbsstrategien letztendlich zu nachhaltigen Angebotserfolgen führt. Angebote die „nicht Fisch oder Fleisch“ sind, sind beobachtbar nicht auf Dauer wirtschaftlich erfolgreich.

Hauptkritik an der Strategie der Preisführerschaft ist, dass es damit zu einer Tendenz des qualitativ schlechten Angebotes gibt. In rein durch öffentlich-rechtliche Kostenträger bestimmten Leistungsauswahlprozessen ist dies häufig unter dem Diktat der Haushaltslage zu beobachten. Jedoch finden sich auch dort Mindeststandards, die nicht unterschritten werden. Genau diese Mindeststandards eines Angebots gilt es bei einer Strategie der Preisführerschaft zu definieren, damit der Preis als Wettbewerbsvorteil überhaupt wirksam wird.

### **Die Implementierungs-/Umsetzungsphase**

Viele Strategieentwicklungsprozesse bleiben vor oder in der Umsetzungsphase hängen. Gründe hierfür finden sich häufig in unklar formulierten oder sehr schwammig formulierten strategischen Zielen, die sich aus der festgelegten Wettbewerbsstrategie ableiten. Auch fehlende Zielparameter, also eine Quantifizierung der Ziele, führt immer wieder zu einer fehlenden Umsetzung in die Arbeit des Managements und der Einrichtungen. Als sehr hilfreich hat sich in diesem Zusammenhang die Balanced Scorecard erwiesen, die genau die Lücke zwischen der formulierten Strategie und der Operationalisierung im Arbeitsalltag schließt.

### **Fazit**

Strategieentwicklung ist nicht solitär zu sehen sondern ist ein wesentlicher Teil des strategischen Managements. Die Zyklen der strategischen Planung sowie der Anpassung strategischer Ziele

nehmen bei zunehmendem Wettbewerb zu. Zwar beziehen sich die Planungshorizonte auf Zeiträume von 4 Jahren und länger, jedoch wird man die Grundstrategien an veränderte Rahmenbedingungen immer wieder anpassen müssen.

Die oben beschriebenen Wettbewerbsstrategien sind ebenfalls nicht losgelöst von der übergreifenden Unternehmensstrategie zu betrachten. Dabei gilt es vor allem den strategischen Mehrwert einer geschäftsfeldübergreifenden Unternehmensausrichtung herauszuarbeiten.

Voraussetzung ist eine Kultur der permanenten Selbstreflexion und Verbindlichkeit. Selbstreflexion um mit den Analyseverfahren richtig umzugehen und Verbindlichkeit, damit die vereinbarten Ziele auch verfolgt werden.

*Autor: Thomas Eisenreich, Hauptgeschäftsführer, **Klinik am Stein**, Zentrum für NeuroGeriatric und Rehabilitationsmedizin, Olsberg*

Dieser Fachbeitrag ist in einer leicht gekürzten Version erschienen in der BFS-INFO 4/5/6/7/2007.