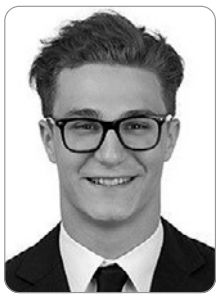
Erfolgsfaktoren beim Einsatz von Strategieinstrumenten – Perspektiven aus der Praxis

Das strategische Management ist ohne den Einsatz von Strategieinstrumenten heute kaum vorstellbar. Aus einer praktischen Sicht ergeben sich interessante Fragen: Welche Strategieinstrumente werden in der Praxis eingesetzt? Welche Vor- und Nachteile sind mit der Anwendung von Instrumenten verbunden? Welche Bedingungen sind für eine erfolgreiche Nutzung von Instrumenten entscheidend? Die Antworten auf diese Fragen geben wichtige Hinweise für eine erfolgreiche Strategiearbeit.

Prof. Dr. Herbert Paul
lehrt Betriebswirtschaftslehre und insbesondere Strategisches Management im Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Mainz. Bevorzugte Forschungsgebiete: Strategisches Management und Unternehmensentwicklung.



Dr. Philipp Schneemann
arbeitet als Projektleiter für Unternehmensstrategie bei der Mainova AG in Frankfurt am Main. Bevorzugte Forschungsgebiete: Strategisches Management, Strategieinstrumente und Energiewirtschaft.

Stichwörter: Strategieinstrumente, Toolbox, Portfolio-Modelle, Digitalisierung

1. Entstehung und Verbreitung

Strategieinstrumente bilden eine Untergruppe der **Managementinstrumente** mit dem Fokus auf Konzepten, Modellen, Methoden und Techniken, die als Hilfsmittel zur Analyse von strategischen Herausforderungen eingesetzt werden (vgl. *Hakala/Vuorinen,* 2020, S. 8 f.). Typische Beispiele sind *Porter's* 5-Kräfte-Analyse, die *BCG*-Matrix oder der Business Model Canvas. Strategieinstrumente werden von Wissenschaftlern und Unternehmensberatern, oft in Kooperation mit Unternehmen, entwickelt und sind vor dem Hintergrund einer zunehmenden Umweltkomplexität und -dynamik für das strategische Management unverzichtbar. Ihre Zahl hat sich im Laufe der Jahre massiv vervielfacht (vgl. *Reeves et al.,* 2015, S. 3). Auslöser für die Entwicklung von neuen Strategieinstrumenten sind in erster Linie veränderte Umwelt- bzw. Unternehmensbedingungen, die zu neuen strategischen Fragen führen. So entstanden z. B. das Design Thinking oder der Business Model Canvas zur Überarbeitung bzw. Neuentwicklung von Geschäftsmodellen vor dem Hintergrund einer sich rasch verändernden Umwelt.

Den Einsatz von Strategieinstrumenten vergleicht *Christensen* (2016, S. 26) mit einem **Werkzeugkasten** voller Theorien (einschließlich Konzepten und Instrumenten); diese legen nicht fest, **was** eine Führungskraft denken soll, sondern **wie** sie denken soll. Der Begriff Werkzeugkasten oder Toolbox wird hier bewusst verwendet. Ähnlich wie man in einem Werkzeugkasten z. B. Hammer, Meißel oder Feile findet, die für unterschiedliche Gewerke gebraucht werden, so sollte es auch in der Toolbox für Strategieinstrumente mehrere Instrumente geben, die in unterschiedlichen Situationen (Branchen, Unternehmen oder Phasen des Strategieprozesses) angewandt werden können (vgl. *Fisher et al.,* 2020, S. 33 ff.; *Nagel/Mieke,* 2020, S. 6). Diese Toolbox entsteht durch Ausbildung und Studium, vor allem aber im Laufe der Zeit durch die Erfahrungen, die eine Führungskraft mit der Anwendung von Instrumenten in verschiedenen Situationen macht.

Die einschlägige Literatur (z. B. *Von der Gathen,* 2014) oder Internetportale (z. B. *Mind Tools*) zum Thema Strategieinstrumente beschränken sich dabei auf eine mehr oder weniger ausführliche Darstellung von spezifischen Instrumenten. Um diese richtig einzusetzen, ist ein tiefergehendes

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2022-12-56 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

Verständnis von Nutzung und Einsatzbedingungen notwendig.

2. Welche Strategieinstrumente werden genutzt?

Für den deutschen Sprachraum hat *Schneemann* (2019) in einer empirischen Untersuchung den Einsatz von Strategieinstrumenten im Rahmen einer schriftlichen Befragung genauer analysiert. Befragt wurden 55 Führungskräfte aus dem strategischen Management und Strategieberater, die sog. Strategieakteure, überwiegend aus deutschen Unternehmen.

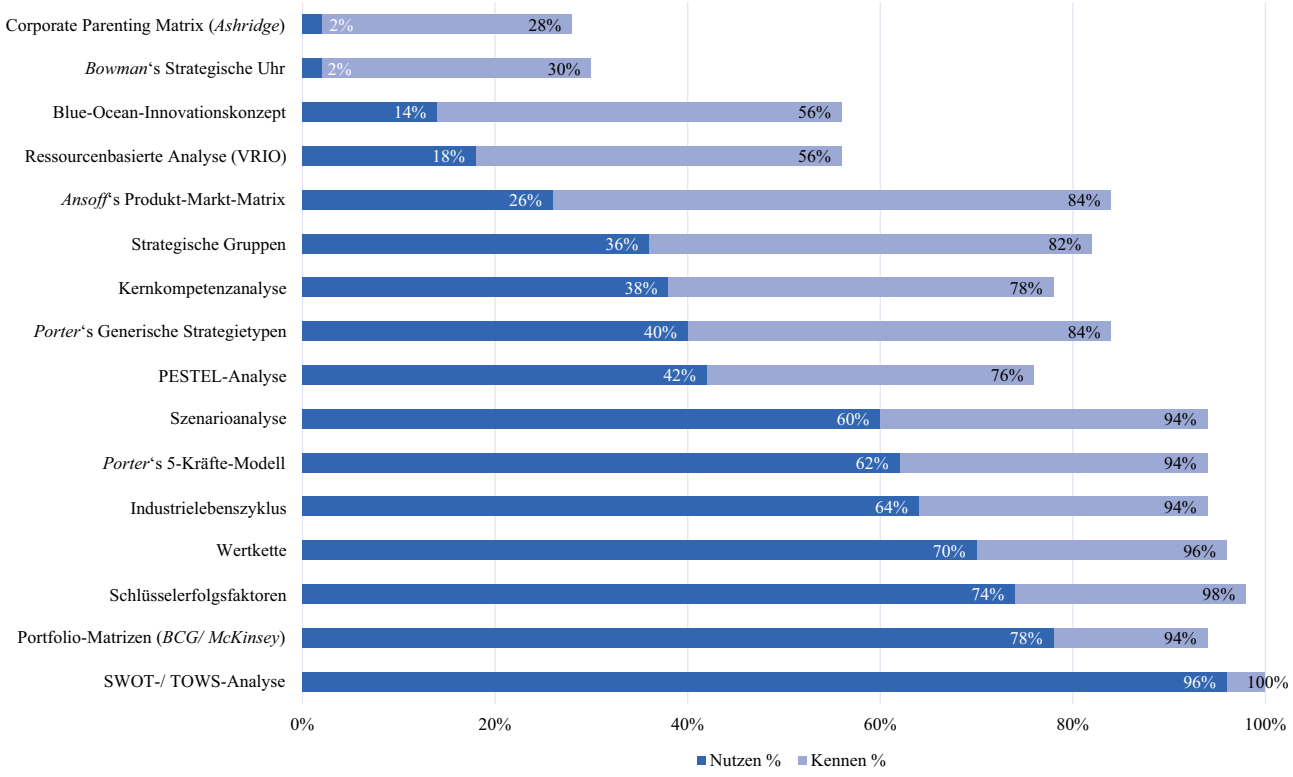
Die Untersuchung von *Schneemann* zeigt, dass Strategieakteure deutlich mehr Instrumente kennen als sie nutzen (vgl. *Abb. 1*). Im Durchschnitt sind 13 Instrumente bekannt und acht davon werden genutzt (vgl. *Schneemann,* 2019, S. 126). Die **älteren Instrumente** werden bevorzugt eingesetzt: Spitzenreiter ist die SWOT-/TOWS-Analyse, die alle Befragten kennen und die von nahezu allen (94 %) eingesetzt wird; an zweiter Stelle stehen die *BCG-/McKinsey*-Portfolio-Matrizen (vgl. *Abb. 1*). Eine Begründung für den häufigen Einsatz der älteren Instrumente liegt darin, dass diese oft relativ einfach zu handhaben sind bzw. sich gut eignen, um eine Übersicht zu gewinnen und schnell Prioritäten zu erkennen, die dann vertieft analysiert werden können. Einen wesentlichen Einfluss auf die Nutzung von Instrumenten in der Praxis hat die **Managementausbildung**. Klassiker wie die SWOT-Analyse, *Porter's* 5-Kräfte-Analyse oder die *BCG*-Matrix gehören seit Jahrzehnten zum Standardrepertoire der Strategievorlesungen an Universitäten und Hochschulen. Generationen von Studierenden lernen diese Instrumente kennen, wenden sie an und erwarten später als Führungskraft, dass ihre Mitarbeiter sie ebenfalls nutzen.

3. Vor- und Nachteile von Strategieinstrumenten

Die Vor- und Nachteile eines Instruments begründen, warum es genutzt bzw. nicht genutzt wird. Die Untersuchung von *Schneemann* (2019, S. 87) zeigt, dass die Vor- die Nachteile überwiegen, was impliziert, dass der Einsatz von Strategieinstrumenten die Strategiearbeit positiv beeinflussen kann. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf diese Untersuchung (S. 87 ff.) und erklären die Vor- und Nachteile nach der Rangfolge ihrer Bedeutung.

3.1. Bei den Vorteilen stehen Struktur und Entscheidungshilfe im Vordergrund

Strategieinstrumente übernehmen eine zentrale Rolle bei der Strukturierung von komplexen strategischen Herausforderungen. Sie tragen zur Entscheidungsfindung und Komplexitätsreduktion bei und unterstützen die Visualisierung und Kommunikation. Die **Strukturierung** kann deshalb als ein **übergeordneter Vorteil** betrachtet werden, aus dem weitere Vorteile eines Instruments abgeleitet wer-



Quelle: In Anlehnung an *Schneemann*, 2019, S. 123.

Abb. 1: Nutzung und Kenntnis von Strategieinstrumenten

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2022-12-56 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

Rang	Vorteile
1	**Struktur:** Instrumente stellen einen systematischen Ansatz bereit, um Arbeitspakete zu strukturieren und eine Synthese der Ergebnisse zu ermöglichen. Beispiel: *Porters* 5-Kräfte-Analyse liefert mit den 5 Kräften ein Konzept und eine Vorgehensweise, um die Attraktivität einer Branche zu analysieren.
2	**Entscheidungsfindung:** Instrumente unterstützen den Entscheidungsprozess, steigern die Entscheidungsqualität und helfen, klare Prioritäten zu setzen. Beispiel: Die *BCG*-Matrix liefert Empfehlungen für die strategischen Geschäftseinheiten und zeigt Prioritäten für die Ressourcenallokation.
3	**Komplexitätsreduktion:** Instrumente bilden die Realität vereinfacht ab und stellen komplexe Situationen überschaubar und verständlich dar. Beispiel: Die *BCG*-Matrix reduziert die Umwelt auf zwei wesentliche Dimensionen – das reale Marktwachstum und die relative Marktposition.
4	**Visualisierung und Kommunikation:** Instrumente fördern den Austausch zwischen den Strategieakteuren und bilden oft den Ausgangspunkt für kreative Diskussionen. Beispiel: Der Business Model Canvas als Rahmen für die visuelle und strukturelle Darstellung neuer Geschäftsmodelle unterstützt kreative Diskussionen und hilft bei der Identifikation potenzieller Herausforderungen.
5	**Ergebnisse:** Instrumente geben Antworten auf bestimmte strategische Fragen, eröffnen im Rahmen von Strategiediskussionen aber oft neue Perspektiven und werfen dann neue Fragen auf. Beispiel: Die SWOT-Analyse beantwortet Fragen zu den Stärken/Schwächen und Chancen/Bedrohungen eines Unternehmens. Sie führt in der Regel aber auch zu neuen Fragen, welche die zukünftige Strategie beeinflussen können.

Quelle: In Anlehnung an *Schneemann,* 2019, S. 126–127 und 166–167.

Tab. 1: Vorteile von Strategieinstrumenten

den können. *Tab. 1* beschreibt die wichtigsten Vorteile von Strategieinstrumenten.

3.2. Der entscheidende Nachteil ist die vereinfachte Darstellung der Realität

Bei den Nachteilen von Strategieinstrumenten steht die vereinfachte Abbildung der Realität im Vordergrund (vgl. *Tab. 1*). Diese Reduktion der Komplexität vermittelt dem Anwender eine **Pseudosicherheit**, die nicht immer der Realität entspricht und folglich zu fehlerhaften Entscheidungen und Prioritäten führen kann.

In dieser Komplexitätsreduktion liegen zugleich Fluch und Segen eines Strategieinstruments – nämlich die stark vereinfachte Abbildung der Realität als Nachteil (vgl. *Tab. 2*) und die Reduktion der Komplexität als Vorteil (vgl. *Tab. 1*). Der Vorteil der Komplexitätsreduktion verkehrt sich in einen Nachteil, wenn diese zu einer sehr groben Vereinfachung einer bestimmten Situation führt. Hier gilt es, mit Augenmaß und Erfahrung abzuwägen, welcher Vereinfachungsgrad in Bezug auf die jeweilige Situation angemessen ist.

Einen zweiten Nachteil stellt der **statische Charakter** vieler Instrumente dar. Sie liefern eine Momentaufnahme und können zu katastrophalen Fehlentscheidungen führen, wenn zukünftige Entwicklungen und Trends nur teilweise oder gar nicht berücksichtigt werden. Nur wenige Instrumente setzen sich explizit mit dem Thema Unsicherheit auseinander, z. B. die Szenario-Technik oder die Spieltheorie. *Tab. 2* erklärt die wichtigsten Nachteile.

4. Einsatzbedingungen für eine erfolgreiche Anwendung von Instrumenten

Strategieinstrumente verbessern sowohl die Effektivität im Hinblick auf ihren inhaltlichen Beitrag zur Bewältigung strategischer Herausforderungen als auch die Effizienz des Strategieprozesses, indem Analyse- und Entscheidungsprozesse beschleunigt werden (Datensammlung und -analyse, Visualisierung und Kommunikation). Die folgenden Bedingungen sind zu beachten.

4.1. Instrumente müssen zum Kontext und zur Unternehmenssituation passen

Für die Auswahl eines Strategieinstruments spielen Umweltbedingungen, Ausgangssituation des Unternehmens, spezifische strategische Herausforderungen, aber auch die Nutzerakzeptanz eine zentrale Rolle. Eine der Kernaufgaben der Strategieakteure besteht darin, das richtige Instrument zum richtigen Zeitpunkt auszuwählen. Das ist insofern problematisch, weil eine Reihe von Instrumenten für unterschiedliche Situationen angewandt werden kann.

In der Praxis sind zwei Vorgehensweisen zu beobachten: (1) Ein Instrument kann für **verschiedene Zwecke** genutzt werden. Zum Beispiel kann die *BCG*-Matrix zur Analyse des

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2022-12-56 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

Rang	Nachteile
1	**Vereinfachung:** Instrumente bilden die Realität nicht ausreichend ab; eine sehr grobe Vereinfachung kann zu Fehlentscheidungen führen. Beispiel: *Porters* 5-Kräfte-Modell vernachlässigt die Komplementärkräfte, die für das Verständnis einer Branche eine zentrale Rolle spielen können.
2	**Statische Betrachtung:** Instrumente können dynamische Umwelt- und Marktbedingungen nicht abbilden und haben damit nur eine beschränkte Relevanz für eine in die Zukunft gerichtete Strategie. Beispiel: Das 5-Kräfte-Modell von *Porter* wird in der Praxis oft als Momentaufnahme verstanden. Strategie ist zukunftsgerichtet; deshalb muss auch die Analyse der 5 Kräfte zukünftige Entwicklungen und Trends erfassen.
3	**Fehleinschätzungen:** Die Konklusionen/Empfehlungen von Instrumenten beruhen oft auf subjektiven Einschätzungen; eine solide Datenbasis fehlt. Beispiel: Die PESTEL-Analyse (ähnlich auch die SWOT-Analyse) wird gelegentlich im Rahmen einer Teamsitzung auf Zuruf erstellt; eine Validierung der Einschätzungen erfolgt nicht.
4	**Aufwendige Anwendung:** Der Einsatz von einigen Instrumenten ist u.U. mit einem hohen Zeitbedarf für die Datensammlung und -analyse verbunden. Beispiel: Die *GE-/McKinsey*-Matrix arbeitet mit 2 Dimensionen, der Marktattraktivität und der Wettbewerbsstärke, zu deren Operationalisierung eine umfangreiche Datensammlung und ein komplexes Scoring-Modell erforderlich sind.
5	**Fehlerhafte Prioritäten:** Auf der Grundlage spezifischer Annahmen können Instrumente Plausibilität suggerieren. Diese Annahmen müssen kritisch hinterfragt werden, ansonsten werden die falschen Prioritäten gesetzt. Beispiel: *Porters* 5-Kräfte-Modell unterstellt klare Branchendefinitionen. Im Hinblick auf Plattformunternehmen wie z.B. *Uber* oder *airbnb* verlieren die klassischen Branchendefinitionen ihre Bedeutung.

Quelle: In Anlehnung an *Schneemann*, 2019, S. 128 und 166–167.

Tab. 2: Nachteile von Strategieinstrumenten

Geschäftsportfolios eines Unternehmens eingesetzt werden, um das Verhältnis zwischen Geschäftseinheiten mit einer wachsenden bzw. stagnierenden/rückläufigen Entwicklung zu beurteilen. Sie kann aber auch zur Strategieformulierung für die Geschäftseinheiten genutzt werden. (2) Ebenso ist es möglich, eine strategische Herausforderung mit **mehreren Instrumenten** zu analysieren, um neue Sichtweisen zu entwickeln. *Fisher et al.* (2020, S. 197) schlagen deshalb für viele strategische Herausforderungen eine Tandemlösung vor: den Einsatz eines externen und eines internen Instruments. Zum Beispiel bietet sich für den Einstieg in einen neuen Markt die 5-Kräfte-Analyse von *Porter* an; gleichzeitig ist es sinnvoll, mit Hilfe des VRIO-Modells die internen Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens für diesen Markteinstieg zu beurteilen. Wichtig ist, dass bei der Auswahl von Instrumenten nicht auf die allseits bekannten und oft genutzten Instrumente zurückgegriffen wird (Verfügbarkeitsheuristik), sondern die Spezifika des Kontexts bzw. der Unternehmenssituation und die Erfahrungen der Strategieakteure die Auswahl eines Instruments bestimmen.

4.2. Strategieinstrumente können angepasst werden

Wenn ein Instrument nicht geeignet ist, eine bestimmte Situation gut abzubilden, kann eine Anpassung sinnvoll sein. Ein interessantes Beispiel liefert ein breit diversifizierter Technologiekonzern, der die vertikale Achse der *GE-/McKinsey*-Matrix (Marktattraktivität) mit der horizontalen Achse der *BCG*-Matrix (relativer Marktanteil) kombiniert, um so ein maßgeschneidertes Portfolio-Modell für das Unternehmen zu schaffen. Dieses Unternehmen ist in zahlreichen, sehr unterschiedlichen Märkten aktiv, deren Attraktivität mit der Dimension Marktattraktivität der *GE-/McKinsey*-Matrix besser beurteilt werden kann als mit dem realen Marktwachstum der *BCG*-Matrix.

4.3. Die Nutzer müssen das Instrument akzeptieren

Für die Nutzerakzeptanz sind zwei Dimensionen wichtig. Erstens muss das Instrument einen **Nutzen** stiften, d. h., der Nutzer muss mit dem Instrument die richtigen Fragen stellen können oder das Instrument muss eine für die Themenstellung geeignete **Struktur** liefern. Akzeptanz erfordert außerdem eine klare Kommunikation und Visualisierung des Vorgehens und der Ergebnisse. Sie entsteht am schnellsten durch den Einsatz einfacher, bewährter Instrumente. Zweitens sollten die Nutzer den theoretischen Hintergrund eines Instruments kennen und vor allem auch praktische Erfahrungen bei der Anwendung in verschiedenen Situationen gesammelt haben. Nur dann wird verständlich, was ein Instrument leisten kann und was nicht.

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2022-12-56 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY

4.4. Strategieinstrumente sind als Treiber des Prozesses der Strategieentwicklung zu verstehen

Strategieinstrumente werden regelmäßig im Rahmen eines übergeordneten Prozesses der Strategieplanung (Analyse der Ausgangslage, Strategieformulierung und -umsetzung) eingesetzt. Sie können aber auch ad hoc für ein spezifisches strategisches Thema genutzt werden. Ein Strategieinstrument für sich genommen hat allerdings nur einen begrenzten Nutzen. Es beantwortet bestimmte Fragen, wirft aber häufig neue Fragen auf. Einige dieser Fragen lassen sich rasch beantworten, für andere komplexere Fragen ist der Einsatz eines weiteren Instruments sinnvoll. So entsteht eine **prozessorientierte Strategieentwicklung**. Zum Beispiel ermöglicht die Gap- oder Lückenanalyse eine Quantifizierung der Lücke zwischen einem gesetzten Ziel zu einem bestimmten Zeitpunkt und der Entwicklung des auf diesen Zeitpunkt prognostizierten Basisgeschäfts. Aber wie wird diese Lücke geschlossen? Hierzu bietet sich die Ansoff-Analyse als weiteres Instrument an.

4.5. Die Digitalisierung für eine datengestützte Anwendung von Instrumenten nutzen

Um ein Instrument richtig anzuwenden, müssen die notwendigen Daten und Informationen zur Verfügung stehen. Die Digitalisierung eröffnet ganz neue Möglichkeiten, um die **Qualität der Konklusionen** und **Empfehlungen**, die aus der Anwendung eines Instruments entstehen, deutlich zu verbessern. Mit dem Zugang zu großen Datenbanken und dem Einsatz geeigneter Analyseprogramme kann eine bessere Datengrundlage zur Verfügung gestellt werden. Fehlentscheidungen und unrealistische Erwartungen lassen sich vermeiden, wenn Strategien stärker durch Fakten und Daten abgesichert werden (vgl. *Bradley/Dawson,* 2013). Gleichzeitig kann die Digitalisierung für eine **häufigere Anwendung** der Strategieinstrumente genutzt werden, um so einer dynamischen Umwelt besser Rechnung zu tragen. Dazu passt die Empfehlung von *Reeves* und seinen Kollegen von *BCG* (2014), die Überprüfung des Geschäftsportfolios mit Hilfe der *BCG*-Matrix in kürzeren Zeitabständen vorzunehmen, um den stark verkürzten Produktlebenszyklen in vielen Branchen gerecht zu werden.

5. Fazit

Strategieinstrumente werden auch in Zukunft sehr wichtig für die Strategiearbeit sein, weil sie helfen, komplexe Situationen zu strukturieren und zu verstehen. Strategie ist dabei längst nicht mehr nur eine Domäne der Unternehmensleitung, sondern zunehmend ein Thema, an dem unterschiedliche Akteure aus der Leitung und den nachgeordneten Einheiten mitarbeiten (vgl. *Paroutis et al.*, 2016, S. 65). Jedoch ist der korrekte Einsatz dieser Instrumente durchaus eine große Herausforderung im Hinblick auf Auswahl, Anpassung, Datenunterstützung und Nutzerakzeptanz. Insbesondere sollten angehende Führungskräfte vielfältige Erfahrungen mit der Anwendung von Strategieinstrumenten sammeln, um für sich eine Toolbox mit verschiedenen Instrumenten, z. B. zu den Themen Unternehmen, Wettbewerb oder Innovation, zusammenzustellen.
Zu warnen ist allerdings vor einer überzogenen **Instrumentengläubigkeit** („Toolism"). Der Einsatz von Strategieinstrumenten allein schafft noch keine Strategie. Sie sind keinesfalls Ersatz für **Intuition, Kreativität** und **Spontaneität**, die für eine erfolgreiche Strategie unabdingbar sind (vgl. *Grant*, 2018, S. 22). Letztlich sind Instrumente immer nur Hilfsmittel, um komplexe Themenstellungen zu verstehen und begründete Entscheidungen zu treffen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt richtig, aber im Nachhinein auch falsch sein können.

Literatur

Bradley, C., Dawson, A., The Art of Strategy, Online, URL: https://www.youtube.com/watch?v=Vyt9mAFxWd4 (Abrufdatum: 21.06.2021).
Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., Duncan, D. S., Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice, New York 2016.
Fisher, G., Wisneski, J. E., Bakker, R. M., Strategy in 3D, Oxford 2020.
Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis, 10. Aufl., Hoboken 2018.
Hakala, H., Vuorinen, T., Tools for Strategy, Cambridge 2020.
Mind Tools, Strategy Tools, Online, URL: https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_STR.htm (Abrufdatum 18.06.2021).
Nagel, M., Mieke, C., BWL-Methoden, 2. Aufl., Konstanz, München 2020.
Paroutis, S., Heracleous, L., Angwin, D., Practicing Strategy, 2. Aufl., Los Angeles 2016.
Reeves, M., Haanaes, K., Sinha, J., Your Strategy Needs a Strategy, Boston 2015.
Reeves, M., Moose, S., Venema, T., BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix, Online, URL: https://www.bcg.com/de-de/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited (Abrufdatum: 21.06.2021).
Schneemann, P., Different Perspectives on Strategizing – Theory and Practical Use of Strategy Tools, Diss. London 2019.
Von der Gathen, A., Das große Handbuch der Strategieinstrumente, 3. Aufl., Frankfurt 2014.

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2022-12-56 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY