
Strategie: Ausrichtung von Unternehmen
auf die Erfolgslogik ihrer Industrie

Ralf Wicharz

Strategie: Ausrichtung von Unternehmen auf die Erfolgslogik ihrer Industrie

Unternehmensstrategie –
Geschäftsfeldstrategie – Konzernstrategie

2. Auflage

 Springer Gabler

Dr. Ralf Wicharz
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-07501-9
DOI 10.1007/978-3-658-07502-6

ISBN 978-3-658-07502-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012, korrigierter Nachdruck 2013, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort zur zweiten Auflage

Im Anschluss an die Erstveröffentlichung dieses Buchs konnte ich eine große Zahl intensiver Gespräche mit Entscheidungsträgern deutscher Unternehmen führen. Drei Herausforderungen für effektive strategische Führung wurden immer wieder genannt.

- Die Notwendigkeit der Weiterentwicklung von Strategien wird zu spät erkannt, da viele Entscheidungsträger grundlegende Veränderungen der Erfolgslogik der eigenen Industrie zu lange als Schwankungen interpretieren, statt das eigene Bild der Erfolgslogik infrage zu stellen.
- Die strategischen Potenziale vieler Geschäfte werden nur unzureichend erkannt, weil die Strategieentwicklung sich zu sehr am Status quo und seiner inkrementalen Optimierung orientiert, statt Handlungsräume vollständig auszuloten. Aber immer wieder zeigen Wettbewerber, dass Quantensprünge möglich sind.
- Die Potenziale richtiger, beschlossener Strategien werden nur unzureichend ausgeschöpft. Denn viele Führungskräfte verstehen „Strategie“ nur als grobe Stoßrichtung, nicht aber als konkret beschriebene, verbindliche und planmäßig zu realisierende Ziel aufstellung des eigenen Geschäftes, die zu einem konkret benannten Datum realisiert sein soll.

Zwei Forderungen folgen aus diesen Erkenntnissen:

- Um ein Unternehmen effektiv strategisch führen zu können, muss die gesamte Führungsmannschaft über umfassende Strategiekompetenz verfügen. Diese Kompetenz muss in den Unternehmen selbst aufgebaut werden.
- Um Veränderungen der strategischen Grundlagen rechtzeitig wahrzunehmen und frühzeitig reagieren zu können, müssen Konzern- und Geschäftsfeldverantwortliche systematisch und konsequent ein 360°-Feedback suchen.

Das neu hinzugefügte 6. Kapitel will genau darauf eingehen und zeigen, wie man diesen Forderungen gerecht werden kann.

Köln, im Februar 2015

Vorwort

Strategie ist die bewusste Entscheidung für eine realistische Zukunftsaufstellung des eigenen Geschäftes mit der detaillierten Planung der dafür erforderlichen Maßnahmen.

Strategie ist der langfristige Plan zur Führung von Unternehmen, der festlegt,

- welche konkrete Geschäftsaufstellung das Unternehmen zu einem definierten, künftigen Zeitpunkt anstrebt und
- mit welchem detailliert beschriebenen Transformationsprogramm das Unternehmen aus seiner aktuellen in diese angestrebte Zielaufstellung überführt werden soll.

Integraler Bestandteil dieses Plans ist das klare Verständnis der Erfolgslogik der Industrie, in der das Unternehmen und seine Wettbewerber arbeiten. Diese Erfolgslogik beschreibt,

- welchen Entwicklungsprozess die eigene Industrie durchlaufen wird und
- welche Merkmale nachhaltige, substanziell Nutzen schaffende Geschäftsmodelle haben werden.

Erst die Klarheit über die Erfolgslogik der eigenen Industrie ermöglicht es den Unternehmensführern,

- eine anzustrebende, wirtschaftlich sinnvolle Geschäftsaufstellung für das eigene Unternehmen differenziert und konkret zu beschreiben und als Transformationsziel zu setzen und
- ein Transformationsprogramm zu initiieren und zu lenken, welches das angestrebte Geschäftsmodell mit seinen erhofften wirtschaftlichen Effekten auch realisieren kann.

Dieses Buch

- beschreibt die Rolle der Strategie in der unternehmerischen Führung
- reflektiert traditionelle Ansätze der Strategieentwicklung
- begründet den Vorschlag zur Entwicklung von Strategien mithilfe der vom Autor entwickelten Methode der Idealen Industriestruktur
- zeigt detailliert auf, wie diese Strategieentwicklungsmethode in Unternehmen angewendet werden kann.

Danksagung

Der erste Dank geht an drei Personen, die es ermöglichten, die Methode der Idealen Industriestruktur in ihrer ersten Entwicklung in 15 umfassenden Projekten anzuwenden. Diese Personen sind:

- Prof. Dr. Erhard Meyer-Galow, der Vorsitzende des Vorstandes der Hüls AG von 1993 bis 1998,
- Klaus Albrecht, ebenfalls Mitglied des Vorstandes der Hüls AG in diesen Jahren
- Dr. Klaus Engel, damals in seiner Funktion als Leiter der Konzernentwicklung der Hüls AG (heute Vorsitzender des Vorstandes der Evonik AG).

Über vier Jahre beauftragten sie meine Beratungsgesellschaft kontinuierlich mit Strategieprojekten und begleiteten unsere Arbeit konstruktiv und fordernd. Ohne diese Beauftragungen und Begleitung unserer Arbeit hätte die in diesem Buch vorgestellte Methode der Strategieentwicklung nicht so ausdifferenziert werden können.

Der weitere Dank geht an Kunden, für die wir seitdem Strategieprojekte unter Anwendung der Methode der Idealen Industriestruktur durchführen durften, und an Kollegen, die dazu beitrugen, diese Methode immer weiter zu verfeinern.

Insbesondere danke ich

Dr. Berthold Wurm, mit dem ich das Modell der Idealen Industriestruktur das erste Mal praktisch anwenden konnte. Er führte die erste quantitative Modellierung der Idealen Industriestruktur in der europäischen Polystyrol-Industrie aus. Der in dem Projektergebnis begründete Verkauf des Polystyrol-Geschäftes zum guten Zeitpunkt schützte unseren Auftraggeber vor dem folgenden Wertverfall dieses Geschäftes in Höhe von mehr als 200 Mio. Euro.

Dr. Jörg Mittelsten Scheid und Walter Muyres, beide persönlich haftende Gesellschafter des Vorwerk-Konzerns, die uns seit 1998 immer wieder mit Strategiefragen aus unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen und Direktvertriebsgeschäften beauftragten.

Dr. Andreas Reuber, mit dem ich gemeinsam über 14 Jahre die meisten Strategieprojekte bearbeitet habe. Ich kann mir keine Strategiefrage vorstellen, die Dr. Reuber nicht mit detaillierter Analysearbeit fundiert beantworten könnte. Von herausragendem Wert sind seine Beiträge zur induktiven Identifizierung der wahren (nicht der erklärten) Bedürfnisse der zentralen Stakeholder von Unternehmen.

Dr. Markus Eckert, zunächst Leiter der Konzernentwicklung der LANXESS AG, dann Leiter der BU Leder von LANXESS, danke ich für die Beauftragung einer 20 und 40 Jahre in die Zukunft reichenden Prognose der Lederindustrie und der sie umschließenden Wertschöpfungskette von der Futtermittelindustrie über die Fleischerzeugung bis zu Herstellung und Konsum der Lederprodukte. Dieser Auftrag war Grundlage für einen methodischen Erkenntnissschub, den Stefan Schultheiß realisierte.

Stefan Schultheiß, Partner der Cologne Strategy Group, mit dem ich seit zehn Jahren vertrauensvoll zusammenarbeite. Stefan Schultheiß hat die Methoden zur quantitativen Industriemodellierung umfassend ausdifferenziert. Seine Integration makroökonomischer Entwicklungen in die Vorhersage langfristiger Branchenentwicklungen hat die Qualität der Strategieentwicklung auf ein neues Niveau gehoben.

Dr. Michael Zobel, Leiter der Business Unit High Performance Materials der LANXESS AG, der uns mit der Identifizierung langfristig robuster Standorte für World-Scale-Produktionsanlagen unter variierenden Umweltbedingungen beauftragte. Durch diese Fragestellung bekam Volker Irlle seine Chance zur Weiterentwicklung des Strategieansatzes der Idealen Industriestruktur.

Volker Irlle, Berater der Cologne Strategy Group, der die Dimension der umfassenden parametrischen Variierbarkeit in die quantitative Industriemodellierung eingeführt hat. Die Parametrisierung wichtiger externer Determinanten wie Energiepreinsniveau, Wechselkursverhältnisse, Zollstrukturen etc. erlaubt die umfassende Robustheitsprüfung der Prognosen kommender industrieweiter Veränderungen.

Paul Schlickmann, früher persönlich haftender Gesellschafter der Werhahn-Gruppe, für das Vertrauen zur Identifizierung der Erfolgslogik von Mehlmühlen-Geschäften in industrialisierenden Volkswirtschaften. Hier begegneten wir erstmals dem Phänomen der kongruenten Entwicklung von staatlichen Infrastrukturen und der parallelen Industrialisierung einer viele Stufen umfassenden Wertschöpfungskette.

Dr. Werner Kleinloh, 1998 in seiner Rolle als Vorsitzender der Geschäftsführung der Phenolchemie, des damals weltweit mit Abstand größten Produzenten von Phenol und Aceton, der uns mit der Frage der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit von Produktionsanlagen an unterschiedlichen Standorten beauftragte. Dieser Auftrag begründete die Entwicklung unserer Battlefield-Analyse.

Dr. Dietmar Hellenbroich, ehemals Partner der Cologne Strategy Group, der die erste Battlefield-Analyse modellierte. Diese Analyse schafft Klarheit für die Frage, wie hoch die Defensivpotenziale von Produktionsanlagen in ihren Heimatmärkten sind und wie hoch die Offensivpotenziale von Produktionsanlagen in Exportmärkten sind.

Dr. Carl Voigt, früheres Mitglied des Vorstandes der Degussa AG, der mir die Notwendigkeit der stochastischen Ausrichtung effektiver Portfoliostrategie aufzeigte. Er beschrieb

mir, wie ein unattraktiver Randbereich der Degussa durch eine glückliche, attraktive Akquisition zum Kernbereich seines Konzerns werden konnte.

Dr. Jens Boeckel, persönlich haftender Gesellschafter der Tengelman-Gruppe, für das Vertrauen zur strategischen Bewertung von Ölmühlen-Geschäften. Kurz nach der Gründung der eigenen Beratung war dies die Gelegenheit, in einer sehr transparent modellierbaren Industrie Algorithmen zu identifizieren, die mit hoher Zuverlässigkeit die strukturelle Werthaltigkeit von konkreten Produktionsanlagen offenlegten.

Dietmar Kaden, Vorsitzender der Geschäftsführung der Deutschen Flugsicherung, der uns mit der Vorhersage der Restrukturierung der kontinentalen Flugsicherung als technisch hochkomplexem und zugleich umfassend staatlich reguliertem System beauftragte.

Dieter Scholl, der frühere Vertriebsleiter des Hüls-Konzerns, der uns mit der Transformation des in der Ausgangslage voll zentral geführten und regional aufgestellten Vertriebs beauftragte.

Dr. Felix Müller, mit dem ich gemeinsam die erste Diskriminanz-Analyse für die Weiterentwicklung einer Organisation durchführte. Die damalige Analyse konnte nachweisen, dass die lange behaupteten Synergieeffekte eines regional aufgestellten Vertriebs minimal waren und dass eine direkte Zuordnung des Vertriebs zu den Geschäftsfeldern dramatische Effektivitätsgewinne bringen konnte. In der Folge wurde der bis dahin zentrale Vertrieb den Geschäftsbereichen zugeordnet.

Dr. Carl-Hermann Schleifer, früherer Vorstandsvorsitzender der AXA Lebensversicherung und der Damp-Gruppe für die Gelegenheit, die Logik der Verbundbildung im privatisierenden Krankenhauswesen zu erforschen und daraus eine Akquisitionsstrategie abzuleiten.

Dr. Jens Hinkmann, früher Berater der Cologne Strategy Group, für die Erforschung der Stakeholder-Bedürfnisse in den komplexen Stakeholder-Strukturen des Gesundheitswesens.

Sabine Kley für die Analyse des strategischen Managementprozesses der Hoechst AG, die diesen Prozess zunächst bei ihrer Tochterfirma Celanese entwickelte und dann in der AG implementierte. Bevor der strategische Managementprozess dort jedoch seinen Nutzen entwickeln konnte, wurde der Konzern von seinem damaligen Vorstandsvorsitzenden, Jürgen Dormann, durch die Fusion mit Rhône Poulenc S. A. zur Aventis S. A. umgeformt.

Bertold Brahm für die Gelegenheit zur Erforschung von Kooperationsstrategien unter extrem komplexen Stakeholder-Bedingungen. Als Geschäftsführer der Netzwerkpartner schafft er Plattformen, auf denen selbstbewusste, unabhängige Kommunalversorger, die umfassend politisch Rechenschaft ablegen müssen, zur Ausschöpfung von Skalenvorteilen Kompetenzen an gemeinsam produzierende Dienstleister abgeben.

Rita Albert und Sylvia Bellut, die seit 1990 alle Arbeiten der Strategieentwicklung in ihrer kommunikativen Aufbereitung übernommen haben. Sie haben auch alle Grafiken dieses Buches erstellt und den gesamten Text redigiert.

Clara Wicharz für die Einarbeitung der letzten Änderungen in die Schaubilder.

Ganz besonders danke ich meiner Frau Ruth, die mich über Jahre bei der Konzeption und beim Schreiben dieses Buches begleitet hat.

Zum Gebrauch dieses Buches

Dieses Buch formuliert ein Verständnis strategischer Führung und weist einen Weg auf, wie Unternehmensstrategien entwickelt werden können.

Die folgende Zusammenfassung gibt einen Überblick über die Kerngedanken dieses Buches. Es empfiehlt sich, diese Zusammenfassung zunächst zu lesen.

Die danach folgenden Kapitel sind hierarchisch aufgebaut. Die Einführungen geben jeweils einen kompakten Überblick über den Inhalt der Kapitel. Nach den Kapiteleinführungen kann der Leser jeweils leicht entscheiden, ob er diese Themen vertiefen will oder ob er sich dem nächsten großen Kapitel zuwenden will.

In der Ausgangslage unternehmerischer Führung wird die Vorstellung des Stakeholder-zentrierten Unternehmens begründet. Diese Sichtweise ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil sich aus ihr die Forderung nach Stakeholder-zentrierter statt Shareholder-zentrierter Strategieentwicklung ableitet. Zugleich werden in diesem Kapitel die Ziele der verschiedenen Stakeholder-Gruppen detailliert diskutiert. Diese Zielsysteme haben an späterer Stelle signifikante Bedeutung für die Entwicklung von Strategien.

Auf der Basis der beschriebenen Ausgangslage wird im nächsten Kapitel dann die Rolle der Strategie in der unternehmerischen Führung beschrieben.

Basierend auf dem dargelegten Verständnis der Rolle der Strategie wird dann die Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien beschrieben. Hierzu gibt es eine Vielzahl von Methoden. In einem ersten Schritt werden traditionelle Methoden der Strategieentwicklung skizziert. Im zweiten Schritt wird dann die Methode der Idealen Industriestruktur zunächst in ihrer Logik und dann in ihrem Vorgehen beschrieben. Die Methode der Idealen Industriestruktur bildet den innovativen Kern dieses Buches. In der folgenden Zusammenfassung wird hierüber ein Überblick gegeben.

Die Vorstellungen zur Idealen Industriestruktur von Geschäftsfeldern bilden dann die Grundlage für eine Formulierung zu Inhalt und Entwicklung von Konzernstrategien im letzten Hauptkapitel.

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	1
1.1	Strategie in der unternehmerischen Führung	1
1.2	Entwicklung von Strategien mit der Methodik der Idealen Industriestruktur	4
1.2.1	Identifizierung der Idealen Industriestruktur	5
1.2.2	Vorhersage des Entwicklungspfades einer Industrie	7
1.2.3	Herleitung und Bewertung der eigenen strategischen Optionen ..	9
1.2.3.1	Identifizierung der wahren strategischen Optionen	9
1.2.3.2	Bewertung der strategischen Optionen	11
1.2.4	Strategieentscheidung und die Ausarbeitung des detaillierten Transformationsprogramms	12
1.3	Logik der Konzernstrategie	13
2	Ausgangslage unternehmerischer Führung	17
2.1	Die Wirtschaftsverfassung als Rahmenbedingung strategischer Führung	17
2.1.1	Modelle der Wirtschaftsverfassung	18
2.1.2	Treibende Kräfte der Marktwirtschaft	19
2.2	Die Unternehmensverfassung als Rahmenbedingung strategischer Führung	20
2.2.1	Konzern und operatives Unternehmen: Charakterisierung von Unternehmen hinsichtlich ihres Geschäftsportfolios	20
2.2.1.1	Charakterisierung des operativen Unternehmens	21
2.2.1.1.1	Kernmerkmale des operativen Unternehmens ..	21
2.2.1.1.2	Autistisches Unternehmensmodell	21
2.2.1.1.3	Stakeholder-zentriertes Unternehmensmodell ..	22
2.2.1.2	Charakterisierung des Konzerns	23
2.2.2	Zielsystem des Unternehmens	25
2.2.2.1	Modelle zum unternehmerischen Selbstverständnis: Stakeholder-Zentrierung versus Shareholder-Zentrierung	26

2.2.2.1.1	Shareholder-zentriertes Unternehmensverständnis	27
2.2.2.1.2	Stakeholder-zentriertes Unternehmensverständnis	27
2.2.2.1.3	Vergleich der Ansätze und Bekenntnis zum Stakeholder-zentrierten Unternehmensverständnis	28
2.2.2.2	Ziele der Stakeholder	28
2.2.2.2.1	Shareholder	29
2.2.2.2.2	Gewerbliche Kunden und Lieferanten	29
2.2.2.2.3	Endkunden	30
2.2.2.2.4	Mitarbeiter	30
2.2.2.2.5	Unternehmensleitung	31
2.2.2.2.6	Das Unternehmen selbst	31
2.2.2.2.7	Gesellschaft	32
2.2.2.2.8	Konfliktfelder in den Zielen der Stakeholder	32
2.2.2.3	Integriertes Zielsystem des Unternehmens: nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes für seine Stakeholder	33
3	Rolle der Strategie in der unternehmerischen Führung	35
3.1	Grundidee der Strategie in der Unternehmensführung	36
3.1.1	Inhalt der strategischen Führung	36
3.1.2	Erfolgsbedingungen der strategischen Führung	37
3.1.3	Elemente der strategischen Führung	38
3.2	Strategie in der Stakeholder-zentrierten Geschäftsfeldführung	39
3.2.1	Verständnis der individuellen Erfolgslogik der eigenen Industrie	40
3.2.2	Mission als Wahl des eigenen Geschäftszweckes	41
3.2.3	Vision als Wahl der eigenen unternehmerischen Zielaufstellung	41
3.2.4	Transformationsprogramm zur Realisierung der Vision/ der eigenen unternehmerischen Zielaufstellung	42
3.2.5	Zusammenfassung der konstituierenden Elemente einer Geschäftsfeldstrategie	43
3.3	Strategie in der Stakeholder-zentrierten Konzernführung	43
3.3.1	Verständnis der grundlegenden Erfolgslogik von Konzernen	46
3.3.2	Mission als Selbstverpflichtung zu Wertsteigerung und Förderung der Geschäftsfelder	47
3.3.3	Vision in der Wahl der eigenen Holdingaufstellung und des Entwicklungspfades des Geschäftsportfolios	48
3.3.4	Transformationsprogramm zur Realisierung der Vision/ der angestrebten Konzernaufstellung	48
3.4	Auslöser für die Hinterfragung der Strategie	49

4	Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien	55
4.1	Traditionelle Ansätze der Strategieentwicklung	55
4.1.1	Modell der Industriekostenkurve als Instrument zum Verständnis der Kräfteverhältnisse einer Industrie	56
4.1.1.1	Grundidee der Industriekostenkurve: Schaffung von Transparenz über die Kräfteverhältnisse zwischen den Wettbewerbern	56
4.1.1.2	Ableitung der Gewinnfähigkeit und Verlustbedrohung der Wettbewerber	58
4.1.1.3	Dynamisierung der Wettbewerbsverhältnisse über Investitionen/Exit von Anbietern	59
4.1.2	Willens-geleitete Ansätze der Strategieentwicklung	63
4.1.3	Kompetenz-geleitete Strategieentwicklung	64
4.1.4	Analyseprozess-geleitete Strategieansätze und ihre Begrenzungen	67
4.1.4.1	Projektvorbereitung	68
4.1.4.2	Diagnose der Ausgangslage	71
4.1.4.3	Entwicklung Grundsatzstrategie	75
4.1.4.4	Strategieverfeinerung und Umsetzungsplanung	78
4.1.4.5	Umsetzung	80
4.2	Strategieentwicklung mit dem Ansatz der Idealen Industriestruktur	81
4.2.1	Grundidee, Logik und Interpretation des Ansatzes der Idealen Industriestruktur	83
4.2.1.1	Grundidee des Ansatzes der Idealen Industriestruktur	83
4.2.1.1.1	Fähigkeit zur Erfüllung der Stakeholder-Bedürfnisse als Leistungsmaßstab für Geschäftsmodelle	85
4.2.1.1.2	Mängel im Geschäftsmodell als unternehmerischer Regelfall	85
4.2.1.1.3	Orientierung am Wettbewerb als ungeeigneter Maßstab für die eigene Unternehmensaufstellung	88
4.2.1.1.4	Die Ideale Industriestruktur als Maßstab der Strategieentwicklung	90
4.2.1.1.5	Identifizierung der eigenen strategischen Optionen	93
4.2.1.2	Vorgehenslogik der Methodik der Idealen Industriestruktur	93
4.2.1.2.1	Fragensequenz der Methodik der Idealen Industriestruktur	93
4.2.1.2.2	Analysesequenz der Methodik der Idealen Industriestruktur	101

4.2.1.3	Interpretation der Strategieentwicklung mit der Methodik der Idealen Industriestruktur	104
4.2.1.3.1	Interpretation der Idealen Industriestruktur	104
4.2.1.3.2	Interpretation des vorhergesagten Restrukturierungspfades der Industrie	111
4.2.1.3.3	Interpretation der eigenen strategischen Optionen	116
4.2.1.3.4	Interpretation des Transformationsprogramms zur Realisierung der gewählten strategischen Option	117
4.2.1.3.5	Interpretation übergreifender Aspekte des Strategieansatzes der Idealen Industriestruktur	118
4.2.2	Identifizierung der Erfolgslogik der eigenen Industrie	124
4.2.2.1	Organisation des Vorgehens	125
4.2.2.1.1	Aufbauorganisation des Projektes zur Identifizierung der Erfolgslogik der eigenen Industrie	125
4.2.2.1.2	Projektablauf mit klar definiertem Zeitplan in zwei Alternativen	126
4.2.2.2	Identifizierung der Idealen Industriestruktur	127
4.2.2.2.1	Ermittlung der wesentlichen Bedürfnisse der relevanten Stakeholder	128
4.2.2.2.2	Nutzenfunktionen der strategischen Stellhebel	146
4.2.2.2.3	Ableitung der Idealen Industriestruktur als System nachhaltig nutzendominanter Geschäftsaufstellungen einer Industrie	154
4.2.2.3	Vorhersage des anstehenden Restrukturierungsprozesses aus der aktuellen Industriaufstellung	174
4.2.2.3.1	Beschreibung der existierenden Industriestruktur	176
4.2.2.3.2	Einschätzung des Nutzengefälles für die Stakeholder von der idealen zur realen Industriestruktur	177
4.2.2.3.3	Einschätzung der Trägheitsfaktoren der existierenden Industriestruktur und ihrer Widerstände gegen Veränderungen	179
4.2.2.3.4	Ableitung des anstehenden Restrukturierungspfades der Industrie	180
4.2.2.3.5	Realistische Einschätzung des nachhaltigen kommenden Preisniveaus	183
4.2.2.3.6	Nachhaltig erzielbare Renditen in einer Industrie	184

4.2.2.3.7	Gewinnmaximierung und Augenmaß	184
4.2.2.4	Die Erfolgslogik der eigenen Industrie	186
4.2.3	Entscheidung über die eigene Strategie	186
4.2.3.1	Formulierung des eigenen Zielsystems der Shareholder als Maßstab für die Bewertung der strategischen Optionen	187
4.2.3.2	Identifizierung der wahren strategischen Optionen des Geschäftsfeldes	189
4.2.3.2.1	Ableitung der grundlegenden wahren strategischen Optionen aus der existierenden und der Idealen Industriestruktur sowie der aktuellen eigenen Geschäftsaufstellung	190
4.2.3.2.2	Grobbeschreibung der Transformationsprogramme zur Erreichung der strategischen Zielaufstellung	195
4.2.3.2.3	Dokumentation der strategischen Optionen für das Geschäftsfeld	196
4.2.3.3	Bewertung der wahren strategischen Optionen	197
4.2.3.3.1	Operationalisierung der Ziele der Shareholder zu Bewertungskriterien für die strategischen Optionen	197
4.2.3.3.2	Beschreibung der strategischen Optionen in den Kategorien der Bewertungskriterien	199
4.2.3.3.3	Absolute Bewertung der einzelnen Optionen	201
4.2.3.3.4	Relative Bewertung der strategischen Optionen untereinander	201
4.2.3.4	Entscheidung über die zu realisierenden strategischen Optionen	203
4.2.4	Detailplanung zur Durchsetzung der gewählten Strategie	204
4.2.4.1	Ausdifferenzierung der gewählten Strategie in den Dimensionen Ziel-Geschäftsmodell und Umsetzungsprogramm	205
4.2.4.1.1	Detailierung der Vision	206
4.2.4.1.2	Detailierung der Mission	207
4.2.4.1.3	Detailierung des Transformationsprogramms als sachliche, zeitliche und personelle Planung des Umbaus des Geschäftsmodells	207
4.2.4.1.4	Ausdifferenzierung der gewählten Strategie mit Hilfe des Laboransatzes	208
4.2.4.2	Integration des strategischen Transformationsprogramms mit der Geschäftsplanung zur strategischen Planung	211

4.2.4.3	Umsetzung der strategischen Planung in die Anreizsysteme der Führungskräfte des Geschäftsfeldes	212
5	Entwicklung der Konzernstrategie	215
5.1	Grundlagen der Konzernstrategie	216
5.1.1	Zielsystem des Konzerns	216
5.1.2	Werteffekte als Kern der Erfolgslogik von Konzernen	219
5.1.2.1	Statisches Wertmodell des Konzerns	219
5.1.2.2	Geschäftsfeldportfolio-getriebenes dynamisches Wertmodell des Konzerns	220
5.1.2.3	Geschäftsfeld-Performance-getriebenes dynamisches Wertmodell des Konzerns	221
5.1.3	Strategische Handlungsräume in der Führung von Konzernen . . .	222
5.2	Strategischer Managementprozess zur Förderung der Wertsteigerung der Geschäftsfelder des Konzerns	225
5.2.1	Zielsetzung des strategischen Managementprozesses	226
5.2.2	Elemente des strategischen Managementprozesses und ihre Vernetzung	227
5.2.2.1	Durchsetzung der Entwicklung effektiver Geschäftsfeldstrategien	230
5.2.2.1.1	Vorgaben des Konzerns für die Strategieentwicklung der Geschäftsfelder	230
5.2.2.1.2	Ablauf der Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien im Konzern	231
5.2.2.1.3	Projektorganisation und Zeitplan des Strategieentwicklungsprozesses im Konzern	232
5.2.2.2	Strategiebasierte Ressourcenzuteilung	235
5.2.2.3	Ableitung der strategischen Planung aus der Strategie . . .	239
5.2.2.4	Strategisches Controlling	243
5.2.2.5	Strategiezentriertes Anreizsystem	244
5.2.3	Ablauf des strategischen Managementprozesses	247
5.2.4	Installation eines strategischen Managementprozesses in einem Konzern	258
5.3	Geschäftsportfoliostrategie	260
5.3.1	Ausgangslage der Portfoliostrategie	262
5.3.2	Ansätze der Geschäftsportfoliostrategie	266
5.3.2.1	Better-Owner-Ansatz als statischer Ansatz der Portfoliostrategie: Jedes Geschäftsfeld soll von seinem besten Shareholder betrieben werden	266

5.3.2.2	Matrix-geleitete Ansätze der Portfoliostrategie	268
5.3.2.3	Integrationsorientierte Ansätze der Portfoliostrategie	272
5.3.2.4	Kernkompetenzen als Ansatz der Portfoliostrategie	275
5.3.3	Portfoliostrategie auf der Grundlage des strategischen Managementprozesses	276
5.4	Kernressourcenstrategie	281
5.5	Organisationsstrategie	282
5.5.1	Divisionalisierung der Geschäftsfelder	283
5.5.2	Zentralisierung von Geschäftsfunktionen	285
5.5.3	Funktionen und Prozesse der Konzernführung und ihre Strukturierung	286
6	Der Weg zu wirkungsvoller strategischer Führung	291
6.1	Der Nutzen wirkungsvoller strategischer Führung	291
6.2	Ausgangslage der strategischen Führung in Unternehmen	296
6.3	Strategiebefähigung: die systematische Strategieschulung der Führungskräfte	305
6.4	360°-Strategiereflexion	309
6.5	Strategiegestaltung und Institutionalisierung der strategischen Führung	312
	Anhang: Entwicklung der Methode der Idealen Industriestruktur	313
	Über den Autor	315