

Ralf Wicharz

Strategie: Ausrichtung von Unternehmen auf die Erfolgslogik ihrer Industrie

Unternehmensstrategie –
Geschäftsfeldstrategie – Konzernstrategie

2. Auflage



Springer Gabler

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

Der Strategiebegriff ist einer der schillerndsten Begriffe in der Unternehmensführung. Jeder Manager hat eine klare Vorstellung davon, was er unter Strategie versteht. Nahezu jeder Manager ist davon überzeugt, kompetent Strategien definieren und implementieren zu können. Manager tauschen sich immer wieder über ihre strategische Führung aus. Nahezu jede Unternehmensberatung bietet die Entwicklung von Strategien an. Daraus könnte man schließen, dass es einen starken Konsens über Inhalt, Entwicklung und Umsetzung von Strategien gäbe. Tatsächlich gibt es diesen Konsens jedoch nicht. Wenn Manager sich über Strategie austauschen, dann stellen sie in erster Linie dar, wie und wohin sie ihre Geschäfte entwickeln. Im Vordergrund stehen dabei ergriffene Maßnahmen und erreichte Resultate. Einen abstrakten Diskurs darüber, was Strategie ist und wie Strategien entwickelt werden können, gibt es dabei nahezu nie. Im Folgenden beschreibt diese Zusammenfassung zunächst die Strategie in der unternehmerischen Führung und dann die Entwicklung von Strategien mit der Methodik der Idealen Industriestruktur.

1.1 Strategie in der unternehmerischen Führung

Strategien bestehen aus vier Elementen, die sich gegenseitig vervollständigen.

Die Mission beschreibt die Nutzenabsicht des Unternehmens. Die Mission beantwortet die Frage: Welchen Nutzen will das Unternehmen seinen zentralen Stakeholdern stiften?

Die Vision beschreibt das Gestaltziel des Unternehmens. Die Vision beantwortet die Frage: Wie will sich das Unternehmen im Markt, mit seinen Geschäftsfunktionen sowie mit seinen Systemen und Strukturen aufstellen, um seine Nutzenabsicht zu verwirklichen?

Das Transformationsprogramm beschreibt den Wandlungsplan des Unternehmens. Das Transformationsprogramm beantwortet die Frage: Mit welchen Maßnahmen will sich das Unternehmen aus seiner heutigen Gestalt in die in der Vision beschriebene Gestalt transformieren?

Die Erfolgslogik beschreibt die Gesetzmäßigkeiten einer Industrie. Die Erfolgslogik einer Industrie beantwortet die Fragen: Wie wirken unterschiedliche Geschäftsmodelle und Geschäftsaufstellungen von Unternehmen auf deren Fähigkeit, ihren zentralen Stakeholdern Nutzen zu stiften? Wie kann ein Unternehmen in einer dynamischen Umwelt zu dem Gestaltziel seiner Vision transformiert werden?

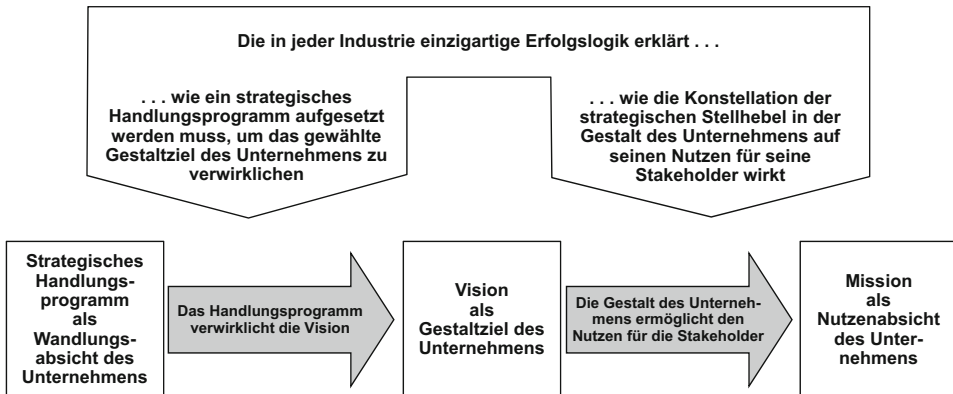


Abb. 1.1 Grundelemente von Strategien

In einer ersten Differenzierung kann gesagt werden:

- Die **Mission** definiert, welchen Nutzen ein Unternehmen seinen Stakeholdern stiften will. Sie beschreibt den Zweck der Existenz eines Unternehmens. Stakeholder eines Unternehmens sind zunächst seine Kunden, seine Lieferanten, seine Mitarbeiter. Nur wenn deren Bedürfnisse substantiell befriedigt werden, kann ein Unternehmen nachhaltig überleben. Je besser ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern die Bedürfnisse dieser Stakeholder befriedigen kann, umso erfolgreicher ist es und umso besser kann es dann auch die Bedürfnisse der noch nicht genannten weiteren zentralen Stakeholder-Gruppe – nämlich der Shareholder – befriedigen. Die gehaltvolle Befriedigung der Bedürfnisse von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern ist die zentrale Voraussetzung, um auch die Bedürfnisse der Shareholder zu befriedigen. Dies ist umgekehrt nicht der Fall. Nur weil ein Unternehmen seine Shareholder beispielsweise mit hohen Gewinnen zufriedenstellen will, erfüllt es noch lange nicht die Bedürfnisse seiner Stakeholder Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter. Wenn dies aber nicht gegeben ist, können nachhaltig auch nicht die Bedürfnisse der Shareholder befriedigt werden. Aus diesem Grund muss jede Mission an zentraler Stelle auf die Befriedigung der Bedürfnisse von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern ausgerichtet sein.
- Die **Vision** beschreibt, welches Geschäftsmodell und welche Geschäftsaufstellung ein Unternehmen im strategischen Zeitraum realisieren will. Die Vision definiert den angestrebten Marktauftritt, die zentralen Funktionen seines Geschäftssystems sowie die Systeme und Strukturen, die es dazu aufbauen will.

- Die Beschreibung des Marktauftrittes wird in den Dimensionen des Kunden-, Produkt- und Lieferantenportfolios sowie der Beziehungen zum Wettbewerb definiert.
- Die Beschreibung des Geschäftssystems erfolgt in den für das Unternehmen zentralen Geschäftsfunktionen und deren grundlegender Erbringung. Die Definition umfasst die Geschäftsfunktionen von Forschung und Entwicklung über Beschaffung, Produktion, Logistik, Marketing und Vertrieb bis zur Verwaltung. Dies beinhaltet bei produzierenden Unternehmen in aller Regel auch eine differenzierte Beschreibung der angestrebten Gestaltung seiner Standorte, Verfahren, Kapazitäten sowie seiner horizontalen und vertikalen Integration.
- Die Beschreibung der Systeme und Strukturen, die das Unternehmen zur Erbringung seiner Leistungen einsetzt, definiert Rekrutierungs-, Personalentwicklungs- und Anreizsysteme, Informations- und Entscheidungssysteme sowie die Organisation.
- Das **Transformationsprogramm** beschreibt, mit welchen Maßnahmen das Unternehmen die Transformation seiner aktuellen in die in der Vision beschriebene angestrebte Geschäftsaufstellung zu realisieren plant. Das Transformationsprogramm beschreibt, mit welchen Maßnahmen, mit welchen dafür bereitgestellten Ressourcen, unter welcher persönlichen Verantwortung, von welchen Teams über welche Zwischenschritte, mit welchen Zwischenergebnissen die einzelnen strategischen Stellhebel der aktuellen Geschäftsaufstellung aus ihrem Ist-Zustand in den in der Vision beschriebenen Zielzustand überführt werden.
- Die Erfolgslogik beschreibt, gemäß welcher Gesetzmäßigkeiten sich eine Industrie verhält. Die **Erfolgslogik einer Industrie** beantwortet folgende Fragen:
 - Wer sind die entscheidenden Stakeholder einer Industrie und welche wahren Bedürfnisse haben sie? Dabei weist der Begriff der Wahrheit darauf hin, dass es nicht um allgemein proklamierte Bedürfnisse geht, sondern um die Bedürfnisse, die eine Stakeholder-Gruppe dann hat, wenn sie die möglichen Nutzenbeiträge einer Industrie im Zusammenhang mit ihrer eigenen fundamentalen Erfolgslogik verstanden hat.
 - Welches sind die zentralen strategischen Stellhebel der Geschäftsmodelle und Geschäftsaufstellungen in einer Industrie? In welchen Dimensionen und Grenzen können diese strategischen Stellhebel variiert werden? Wie wirken sich unterschiedliche Ausgestaltungen der Geschäftsmodelle und Geschäftsaufstellungen in ihren strategischen Stellhebeln auf die Fähigkeiten von Unternehmen aus, die Bedürfnisse ihrer entscheidenden Stakeholder zu befriedigen?
 - Welche Ausgestaltungen der strategischen Stellhebel in konsistenten Geschäftsaufstellungen sind in der Lage, die Bedürfnisse der entscheidenden Stakeholder überlegen zu befriedigen?
 - Wie wird sich eine Industrie in der Zukunft entwickeln? Welche Handlungspfade werden die einzelnen Wettbewerber in der Zukunft verfolgen?

- Wie können die strategischen Stellhebel der Geschäftsmodelle und Geschäftsaufstellungen der Unternehmen umgebaut werden? Welcher Zeit- und Ressourceneinsatz ist hierfür notwendig?

1.2 Entwicklung von Strategien mit der Methodik der Idealen Industriestruktur

Aus der vorangegangenen Definition von Strategie in der unternehmerischen Führung kann bereits ein sinnvolles Vorgehen zu der Entwicklung von Strategien abgeleitet werden. Angesichts der Vielzahl anderer möglicher Definitionen von Strategie ist die im Folgenden zunächst kompakt dargestellte Methodik jedoch nicht alternativlos. Im Gegenteil werden Strategien sogar in der Mehrzahl mit anderen Methoden entwickelt. Auch solche Methoden werden an späterer Stelle diskutiert. Kern dieses Buches ist jedoch die Vorstellung der Methodik der Idealen Industriestruktur. Diese Methodik der Idealen Industriestruktur reflektiert das zuvor dargestellte Strategieverständnis vollständig. Die Methodik geht in vier Schritten vor, die im Folgenden kompakt erläutert werden.

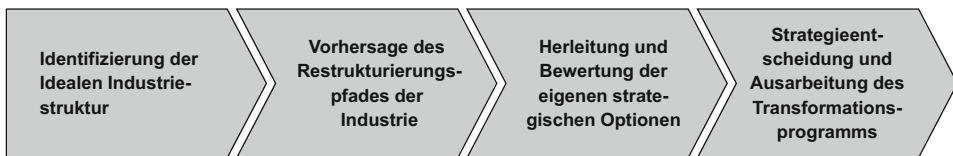


Abb. 1.2 Vorgehen Strategieentwicklung mit der Idealen Industriestruktur

Im ersten Schritt wird erarbeitet, wie Unternehmen aufgestellt wären, wenn jeder strategische Stellhebel des Geschäftsmodells so ausgerichtet wäre, dass die Bedürfnisse der zentralen Stakeholder (unter Außerachtlassung der Shareholder) bestmöglich erfüllt würden. Dies ist die Identifizierung der Idealen Industriestruktur.

Im zweiten Schritt wird erarbeitet, wie sich der Veränderungsprozess gestalten wird, durch den die eigene Industrie in den kommenden Jahren gehen wird. Dies ist die Vorhersage des Restrukturierungspfades einer Industrie.

Im dritten Schritt wird erarbeitet, welche fundamentalen Handlungsoptionen das eigene Unternehmen aufgrund seiner aktuellen Aufstellung und seiner verfügbaren Ressourcen hat, und wie diese Handlungsoptionen aus Sicht der Shareholder bewertet werden können. Dies ist die Herleitung und Bewertung der eigenen strategischen Optionen.

Der vierte Schritt besteht in der Auswahl einer strategischen Option und der Planung ihrer Umsetzung. Die Umsetzungsplanung ermittelt das Programm zur Transformation der eigenen unternehmerischen Ausgangslage in den mit der ausgewählten strategischen Handlungsoption festgelegten Zielzustand, die Vision. Zugleich wird damit als Mission definiert, welchen Nutzen das Unternehmen in den nächsten Jahren seinen einzelnen Stakeholdern aus seiner dann realisierten Geschäftsaufstellung heraus stiften

wird. Dies sind die Strategieentscheidung und die Ausarbeitung des Transformationsprogramms.

1.2.1 Identifizierung der Idealen Industriestruktur

In einer ersten Annäherung beantwortet die Beschreibung der Idealen Industriestruktur zwei Fragen:

- Welche Gestalt hätten Unternehmen einer Industrie, deren zentrale strategische Stellhebel so eingerichtet wären, dass sie die Bedürfnisse ihrer Kunden bestmöglich erfüllen könnten?
- Welches Nutzenniveau könnte Kunden von den Unternehmen einer Industrie nachhaltig geboten werden, wenn alles Streben der Unternehmen nur der bestmöglichen Befriedigung ihrer Kunden gelten würde?

Um diese Fragen beantworten zu können, müssen drei Analysekomplexe in der Tiefe durchgearbeitet werden:

Der erste Analysekomplex klärt den Maßstab zur Beurteilung von guter und schlechter Unternehmensaufstellung in einer Industrie. Ein Unternehmen ist dann gut aufgestellt, wenn es die Bedürfnisse seiner Kunden absolut gut und relativ besser erfüllen kann als seine Wettbewerber. Was aber ist gut? Welche Bedürfnisse haben die Kunden tatsächlich? Zur Beantwortung dieser Fragen reicht es nicht aus, abzufragen, wie die eigenen Verkäufer des Unternehmens die Bedürfnisse ihrer Kunden einschätzen oder wie die Einkäufer der Kunden den Verkäufern die Bedürfnisse ihres Unternehmens darstellen. Die Frage nach den Bedürfnissen der Kunden geht tiefer. Welche Anforderungen müssten die Kunden an ihre zuliefernden Unternehmen stellen, wenn sie klar verstanden hätten, welche Beitragsmöglichkeiten ihre Lieferanten haben, um ihren Erfolg optimal zu unterstützen? Um diese Frage richtig beantworten zu können, müssen die Geschäftsprozesse der Kunden und deren Haupterfolgskriterien zunächst klar verstanden werden. Wenn die Haupterfolgskriterien der Kunden klar verstanden sind, lassen sich hieraus die Anforderungen ableiten, die ein kaufendes Unternehmen an seine Lieferanten stellen sollte, um sich bestmöglich bei der Erfüllung der eigenen Haupterfolgskriterien unterstützen zu lassen. Die wahren Bedürfnisse der Unternehmen lassen sich aus diesen Anforderungen ableiten. Die Fähigkeit, diese Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen, ist der Maßstab, an dem die Leistungsfähigkeit von unternehmerischen Aufstellungen in einer Industrie gemessen werden kann.

Der zweite Analysekomplex beschäftigt sich mit den möglichen Geschäftsmodellen in einer Industrie und ihrem Einfluss darauf, die Bedürfnisse der Kunden dieser Industrie zu befriedigen. Die entscheidenden Fragen lauten:

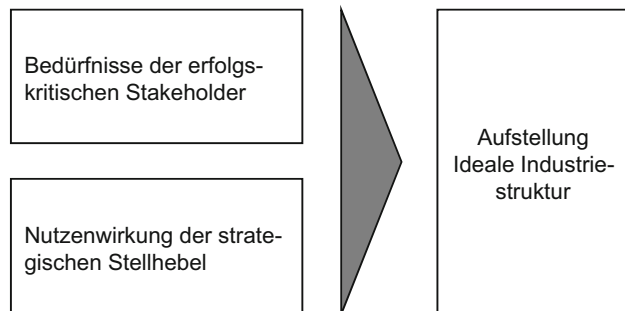
- Welche strategischen Stellhebel der geschäftlichen Aufstellung von Unternehmen einer Industrie haben entscheidenden Einfluss auf die Fähigkeit der Unternehmen, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu befriedigen?

- In welchen Bandbreiten können diese strategischen Stellhebel variiert werden?
- Wie verändert sich die Fähigkeit der Unternehmen, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu befriedigen, bei der Variation dieser Stellhebel der Geschäftsaufstellung? Anders formuliert: Welche Nutzenfunktion aus Kundensicht ergibt sich aus der Variation der strategischen Stellhebel der Unternehmen?

Hierzu müssen die bestehenden und technisch möglichen Geschäftsmodelle einer Industrie in aller Tiefe durchdacht werden.

Der dritte Analysekomplex besteht in der Synthese des Verständnisses der wahren Kundenbedürfnisse und der Nutzenfunktionen der strategischen Stellhebel der Geschäftsmodelle aus den vorangegangenen Analyseschritten. Jetzt wird abgeleitet, welche Formen unternehmerischer Aufstellung als Kombination der strategischen Stellhebel in konsistenten Geschäftsmodellen den höchsten Nutzen für die Kunden generieren können. In der Regel gibt es in jeder Industrie mehrere Geschäftsmodelle, die jedes für sich bestimmten Marktsegmenten den höchsten Nutzen stiften können. Die Gesamtheit dieser in einer Industrie nutzendominanten Geschäftsmodelle bildet die Ideale Industriestruktur. Diese Ideale Industriestruktur zeigt zugleich auf, welches Nutzenniveau für die Kunden von ideal aufgestellten Unternehmen realisierbar ist.

Abb. 1.3 Identifizierung der Idealen Industriestruktur



Die vorangegangene Beschränkung auf die Bedürfnisse der Kunden stellte eine starke Vereinfachung dar. Tatsächlich muss Industrie für Industrie geprüft werden, wer die entscheidenden Stakeholder sind, welchen Einfluss sie haben und welche Bedürfnisse sie leiten. Dies soll jedoch nicht an dieser Stelle der Zusammenfassung, sondern später in der ausführlichen Beschreibung der Methodik geschehen.

Eines ist von großer Bedeutung für das Verständnis des Strategieansatzes der Idealen Industriestruktur. Die Ideale Industriestruktur beschreibt weder die kommende Zielaufstellung einer Industrie noch erhebt sie auch nur den Anspruch darauf. Darin unterscheidet sie sich fundamental von Ansätzen der Szenariotechnik, die kommende Aufstellungen einer Industrie in Form von Wahrscheinlichkeitsaussagen vorherzusagen anstrebt. Die Ideale Industriestruktur beschreibt stattdessen das Kraftfeld, in dem sich eine Industrie entwickelt. Die Ideale Industriestruktur zeigt, welche Zielaufstellungen in den strategischen Stellhebeln der Geschäftsmodelle den Unternehmen dabei helfen, sich leistungsmäßig von

ihren Wettbewerbern abzusetzen. In jeder Industrie gibt es Wettbewerber, die nicht ruhen, ihr Geschäftsmodell systematisch zu verbessern, um sich von ihrem Wettbewerb in der Präferenz ihrer Kunden abzusetzen. Diese Unternehmen entwickeln immer wieder einzelne Stellhebel ihres Geschäftsmodells weiter, um dieses Ziel zu erreichen. Die Stärke eines klaren Verständnisses der Idealen Industriestruktur besteht darin, diesen Weg nicht stückweise zu beschreiten, sondern radikal die Entwicklungsrichtung der integralen Geschäftsmodelle mit all ihren strategischen Stellhebeln zu betrachten. Alles, was in einer Industrie an Veränderung stattfindet und nachhaltig ist, läuft in die Richtung der Idealen Industriestruktur. Insofern unterscheidet sich das Modell der Idealen Industriestruktur in einer weiteren Dimension von der Szenariotechnik. Für die Szenariotechnik wird die Varianz der möglichen Entwicklungen einer Industrie umso größer, je weiter der Blick in die Zukunft geht. Der sich öffnende Szenariotrichter zeigt dies bildhaft an. Dagegen geht der Ansatz der Idealen Industriestruktur davon aus, dass sich die möglichen Entwicklungen einer Industrie zwar kurzfristig aufgrund konjunktureller Schwankungen nur sehr ungenau vorhersagen lassen. Langfristig treiben die Entwicklungen aber immer weiter auf die bestmöglichen Geschäftsmodelle einer Industrie zu. Insofern unterstellt die Methode der Idealen Industriestruktur eine konvergente Entwicklung von Industrien auf in der Zukunft liegende Zielpunkte zu. Dieser vielleicht als anheischig interpretierbaren Vorstellung muss jedoch eine substantielle Relativierung angehängt werden. Die Ableitung der Idealen Industriestruktur erfolgt unter Nutzung hoffentlich bestmöglich erarbeitbaren aktuellen Wissens. Wird die Methode der Idealen Industriestruktur jedoch nach einigen Jahren in derselben Industrie erneut angewandt, so wird sie mit großer Sicherheit gegenüber der ursprünglichen Analyse zu modifizierten Ergebnissen führen. Die Ideale Industriestruktur ist selbst ein fluktuierendes Ziel über die Zeit. Neue Erkenntnisse in den Treibern (Bedürfnisse und strategische Stellhebel) führen zu neuen Beschreibungen der Idealen Industriestruktur. Es bleibt jedoch bei der Suche nach den erkennbar besten Unternehmensaufstellungen einer Industrie, die als Leuchttürme für kommende Entwicklungen genutzt werden können.

Die Erarbeitung der Idealen Industriestruktur ist jedoch nur der erste Schritt bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie. Als Nächstes steht jetzt die Vorhersage des Restrukturierungspfades einer Industrie an.

1.2.2 Vorhersage des Entwicklungspfades einer Industrie

Wie zuvor dargelegt, beschreibt die Ideale Industriestruktur das Kraftfeld, das auf die aktuelle Industriaufstellung wirkt. Die Stärke dieses Kraftfeldes gründet in der Differenz des Nutzens, den die Stakeholder in der gegenwärtigen Industriestruktur/-aufstellung von den Unternehmen geliefert bekommen, und dem Nutzen, den die Stakeholder in der Idealen Industriestruktur/-aufstellung von den Unternehmen geliefert bekommen könnten. Ist diese Differenz zwischen aktuellem und möglichem Nutzenniveau für die Stakeholder der Unternehmen einer Industrie groß, so resultiert hieraus ein hoher Veränderungsdruck in

einer Industrie. Ist die Differenz zwischen aktuellem und möglichem Nutzenniveau für die Stakeholder der Unternehmen einer Industrie dagegen klein, so resultiert hieraus nur ein geringer Veränderungsdruck in einer Industrie.

Die Entwicklung einer Industrie wird aber nicht nur durch die Höhe des nutzendifferenz-getriebenen Veränderungsdrucks beeinflusst. Um in der Analogie des physikalischen Kraftfeldes zu bleiben: Die Entwicklung einer Industrie wird zugleich von der Trägheit der existierenden Industriestrukturen gebremst. Trägheitsfaktoren gibt es in zwei unterschiedlichen Ausprägungen: Zum Ersten gibt es die Trägheit beim Aufbau der benötigten Industriestrukturen. Nur weil ein Entschluss zum Bau einer Fabrik erfolgt ist, gibt es an dem ausgewählten Standort noch lange keine Produktionsinfrastrukturen, Anlagen und ausgebildeten Mitarbeiter. Jedes Element der neuen Struktur muss erst in Überwindung vielerlei Widerstände und Trägheiten an den gewollten Platz gebracht und in das neue Geschäft eingeführt werden. Dies kostet viel Zeit. Besonders deutlich wird dies bei der Entwicklung großer Infrastrukturprojekte wie zum Beispiel Flughäfen. Aber nicht nur die Entwicklung der neuen Industriestrukturen erfordert die Überwindung von vielen Trägheitselementen. Zum Zweiten müssen bestehende Industriestrukturen, die in der Idealen Industriestruktur keinen Platz mehr haben, aufgelöst werden. Auch hier finden sich wieder viele Trägheitselemente. Wenn Industrieanlagen einmal gebaut worden sind, so sind sie nahezu unverrückbar. Unter einer Chemieanlage gibt es keine Rollen, mit denen sie von einem Standort zum nächsten verbracht werden könnte. Wenn eine Anlage aus der Produktion ausscheiden soll, kann vom Schrottwert abgesehen in der Regel kein „gebundenes“ Kapital hervorgehoben werden. Tatsächlich ist das Kapital dann nahezu vollständig verloren. Gesteigert wird dieses Phänomen noch, wenn mit der Beendigung einer Produktion Verpflichtungen weiterlaufen oder gar erst entstehen. Verpflichtungen, die weiterbestehen, können zum Beispiel unkündbare Arbeitsverträge sein. Verpflichtungen, die neu entstehen, können Auflagen zur Grundstückssanierung sein, die im Falle von Chemieanlagen bis in Milliardenbeträge hineingehen können. Damit können Trägheitsmomente sowohl den Aufbau der neuen angestrebten Industriestrukturen als auch den Abbau nicht mehr benötigter existierender Industriestrukturen verzögern.

Die Vorhersage des Entwicklungspfades einer Industrie erfordert deshalb sowohl die Erforschung der Nutzensteigerungspotenziale für die Stakeholder aus der Veränderung der Industriestrukturen als Veränderungstreiber als auch die Erforschung der Trägheitsmomente beim Aufbau neuer sowie beim Abbau alter Industriestrukturen.

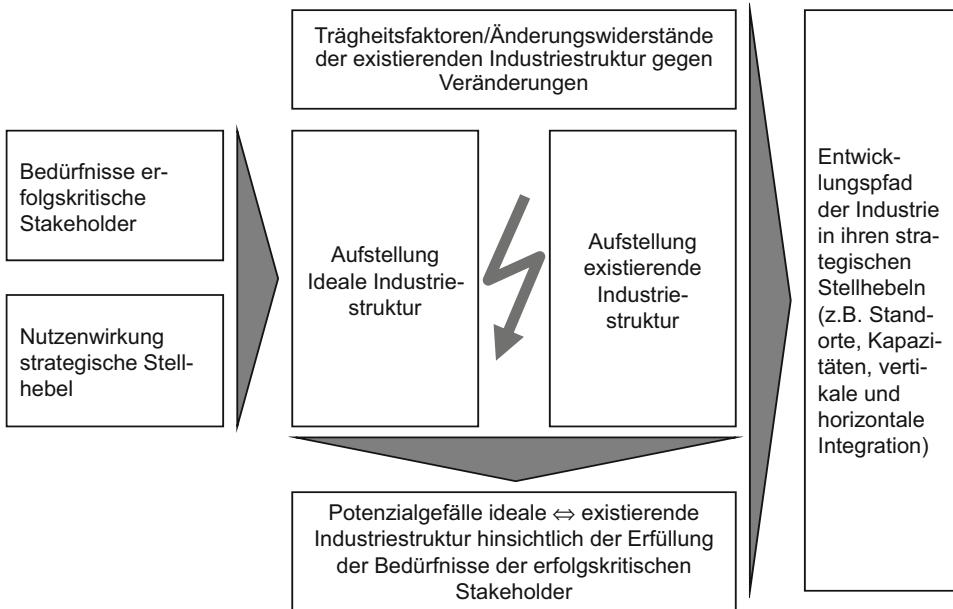


Abb. 1.4 Vorhersage des Entwicklungspfades der Industrie

1.2.3 Herleitung und Bewertung der eigenen strategischen Optionen

Mit der Identifizierung der Idealen Industriestruktur und der Vorhersage des Entwicklungspfades der Industrie in ihren strategischen Stellhebeln ist die exogene Erfolgslogik einer Industrie offengelegt worden. Nun steht die Frage an, wie sich das eigene Unternehmen angesichts der absehbaren Entwicklung seiner Industrie und der identifizierten Merkmale nachhaltiger Unternehmensaufstellungen verhalten soll. Um diese Frage zu beantworten, müssen zunächst zwei dahinterliegende Fragen beantwortet werden:

- Welche strategischen Optionen stehen dem Unternehmen zur Verfügung?
- Welche dieser strategischen Optionen soll realisiert werden?

1.2.3.1 Identifizierung der wahren strategischen Optionen

Der Ausgangspunkt jeder möglichen strategischen Option ist durch die aktuelle Aufstellung des eigenen Geschäftes gegeben. Wählen kann das Unternehmen seine Zielaufstellung, die dann als Vision des Unternehmens verabschiedet wird. Das Transformationsprogramm stellt die Verbindung von der aktuellen Unternehmensaufstellung zur gewählten Zielaufstellung des Unternehmens her.

Die strategischen Optionen können hinsichtlich ihrer Zielaufstellung in den Dimensionen ihrer strategischen Stoßrichtung, ihres Bezugs zum Wettbewerb, der Ausgestaltung ihres Geschäftsmodells und ihres Weges zur Erreichung der Zielaufstellung beschrieben

werden. Hinsichtlich des gewählten Weges zur Realisierung der Zielaufstellung können sie hinsichtlich ihres Ansatzes zur Realisierung ihrer Zielaufstellung und der gewählten Geschwindigkeit der Umsetzung beschrieben werden. Wesentlich für eine erfolgreiche Strategieentwicklung ist dabei die parallele Entwicklung signifikant verschiedener strategischer Optionen. Nur so können die Alternativen gegeneinander geschärft und echte Entscheidungsalternativen generiert werden.

Die grundlegenden strategischen Stoßrichtungen können prinzipiell auf drei verschiedene Zielzustände des eigenen Geschäftsmodells hinarbeiten und dabei in unterschiedlicher Weise den Wettbewerb einschließen.

Realisierung einer Nachhaltigkeitsposition, wie sie durch eine der Aufstellungen gemäß den Kerncharakteristika von Geschäftsmodellen der Idealen Industriestruktur beschrieben werden kann. Solche Nachhaltigkeitspositionen können tolerant oder dominant gegenüber dem Wettbewerb angestrebt werden.

Erhalt der eigenen gegenwärtigen Geschäftsposition. Ein solcher Erhalt der Geschäftsposition kann wettbewerbsunabhängig statisch in Form des Erhalts der gegenwärtigen Geschäftsaufstellung oder wettbewerbsgebunden dynamisch in Form des Erhalts des aktuellen Marktanteils definiert werden.

Rückzug aus dem Geschäftsfeld durch Verkauf an den Wettbewerb oder durch unabhängige Aufgabe des Geschäftes.

Nach der Wahl der infrage kommenden alternativen strategischen Stoßrichtungen steht die Ausgestaltung der dahinterliegenden Geschäftsmodelle an. Bei der Beschreibung der Idealen Industriestruktur waren die unterliegenden Geschäftsmodelle in ihren zentralen strategischen Stellhebeln beschrieben worden. Eine zu weitgehende Differenzierung der Geschäftsmodelle war dabei aus Praktikabilitätsgründen unterlassen worden. In dem gleichen Detailgrad werden auch an dieser Stelle die strategischen Alternativen beschrieben. Die weitergehenden Arbeiten zur Ausdifferenzierung der Ziel-Geschäftsmodelle sind nicht erforderlich. Erst nach der Entscheidung für eine konkrete Alternative wird diese im Detail ausdifferenziert.

Nachdem die alternativen Geschäftsmodelle in ihren strategischen Stellhebeln beschrieben worden sind, können die Transformationsprogramme abgeleitet werden, die zu ihrer Realisierung notwendig sind. Für jede strategische Option wird eine Gegenüberstellung mit der strategischen Ausgangslage erarbeitet. In dieser Gegenüberstellung wird die Ausprägung jedes strategischen Stellhebels der strategischen Option neben die Ausprägung des strategischen Stellhebels in der strategischen Ausgangslage gestellt. Der Unterschied in den Ausprägungen der strategischen Stellhebel in der Ausgangslage und in den einzelnen strategischen Optionen definiert den Handlungsbedarf zur Überführung der strategischen Ausgangslage in die alternativen strategischen Zielaufstellungen. Die Summe der Veränderungsnotwendigkeiten zur Überführung der strategischen Ausgangslage in den Zielzustand einer strategischen Option definiert das Transformationsprogramm, das zu ihrer Realisierung erforderlich ist. Diese Arbeit muss für jede strategische Alternative geleistet werden.

Die Summe aus der Beschreibung des Zielzustandes der Geschäftsaufstellung und des dafür notwendigen Transformationsprogramms beschreibt eine jede strategische Option. Diese strategischen Optionen müssen nun im nächsten Schritt bewertet werden.

1.2.3.2 Bewertung der strategischen Optionen

Wie weiter oben beschrieben liegt der Maßstab zur Identifizierung der Idealen Industriestruktur in den Bedürfnissen der bedeutenden, frei mit dem Unternehmen kooperierenden Stakeholder wie Kunden und Lieferanten. Ohne es oben explizit formuliert zu haben, gehören die Bedürfnisse der Shareholder nicht zu den Faktoren, aus denen der Maßstab zur Bewertung von idealen Geschäftsaufstellungen abgeleitet wird. Die Bedürfnisse der Shareholder haben nämlich grundsätzlich zunächst keinen Einfluss darauf, ob die Kunden sich bei ihren Einkaufsentscheidungen für ein konkretes Unternehmen entscheiden. Nur die Bedürfnisse der frei kooperierenden Stakeholder wie Kunden und Lieferanten haben gravierenden Einfluss auf die Ideale Industriestruktur und den Entwicklungsprozess einer Industrie.

Weil jedoch das Entscheidungsrecht über die Strategie in der Marktwirtschaft bei den Shareholdern liegt, gewinnen die Bedürfnisse der Shareholder in dem Moment an zentraler Bedeutung, in dem es um die Auswahl der zu realisierenden Zielaufstellung ihres Geschäftes geht. Jede alternative Zielaufstellung, auf die sich ein Unternehmen hinarbeitet, erfordert ein spezifisches Transformationsprogramm. Mit der Entscheidung für eine unternehmerische Zielaufstellung und das damit verbundene Transformationsprogramm sind umfassende Konsequenzen hinsichtlich zu investierenden Kapitals verbunden. Darüber hinaus hat die Entscheidung über die eigene künftige Unternehmensaufstellung umfassende Konsequenzen für wesentliche Ziele der Shareholder wie Kapitalverzinsung, Risikobegrenzung oder Geschäftstransparenz.

Die Bedürfnisse der Shareholder – und damit das aus ihnen abgeleitete Zielsystem – sind ungleich weniger komplex und variantenreich als die unterschiedlichen Zielsysteme der Kunden und Lieferanten. In ihrem Kern stehen nahezu immer Zielgrößen wie die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, die Minimierung der gebundenen Finanzmittel, die Schaffung von Transparenz über den Geschäftsverlauf und der Erhalt der unternehmerischen Unabhängigkeit. Auch wenn sich die Ziele der Shareholder der unterschiedlichen Unternehmen in den meisten Fällen nicht signifikant unterscheiden, muss das konkrete Zielsystem der Shareholder des einzelnen Unternehmens stets spezifisch erfasst werden. Dies geschieht problemlos in Interviews mit den Shareholdern. Die Klärung des Zielsystems der Shareholder als Maßstab für die Bewertung der strategischen Optionen kann parallel zu der Identifizierung dieser Optionen erfolgen.

Nachdem die strategischen Optionen und das Zielsystem der Shareholder identifiziert worden sind, erfolgt die Verbindung dieser beiden Vorarbeiten in Form der Bewertung der strategischen Optionen hinsichtlich ihrer individuellen Erfüllung der Ziele der Shareholder. Dabei wird für jede strategische Option untersucht, wie weit sie die einzelnen Ziele der Shareholder erfüllt. So wird jede strategische Option anhand von mehreren Zielen beschrieben.

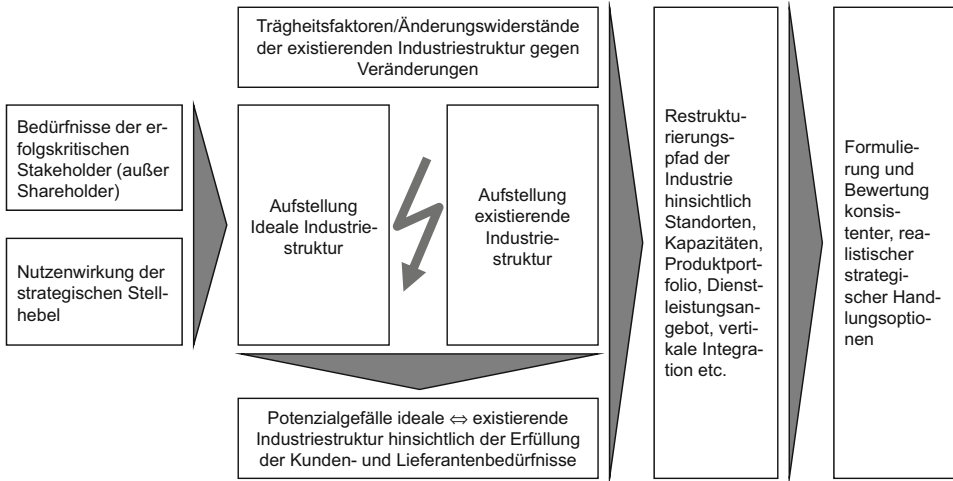


Abb. 1.5 Formulierung und Bewertung strategischer Optionen

1.2.4 Strategieentscheidung und die Ausarbeitung des detaillierten Transformationsprogramms

Die Auswahl der zu realisierenden strategischen Option erfolgt durch die Shareholder oder durch die von ihnen benannten Vertreter im Topmanagement ihres Unternehmens. Alle notwendigen Vorarbeiten sind bereits geleistet. Zum Ersten bekommen die Shareholder die ermittelten wahren strategischen Optionen für ihr Geschäft vorgelegt. Zum Zweiten sind diese strategischen Optionen bereits in den Kategorien ihrer eigenen Ziele bewertet. Die Auswahl der zu realisierenden strategischen Option ist für die Shareholder nun eine Willensentscheidung. Diese Entscheidung kann in beliebiger Form über Vorlagen oder in einem Workshop erfolgen.

Die Shareholder betrachten dann die nebeneinanderstehenden strategischen Optionen und entscheiden sich auf dieser Grundlage für die strategische Option, die ihren Zielen am besten gerecht wird. Diese Entscheidungen werden immer einen Kompromiss darstellen zwischen der angestrebten Robustheit der Zielaufstellung und den dafür zu leistenden, schmerzhaften Veränderungsarbeiten, die das dafür notwendige Transformationsprogramm erfordert. Die Zielaufstellung stellt den Lohn der unternehmerischen Führung dar. Das Transformationsprogramm stellt den Preis der Realisierung der Zielaufstellung dar. Attraktive Zielaufstellungen sind in der Regel mit schmerzhaften Transformationsarbeiten verbunden. Geringe Transformationsaufwendungen führen in der Regel nicht zu robusten Geschäftsaufstellungen.

Nachdem die Entscheidung für eine strategische Option gefallen ist, muss das bei der Entscheidungsvorlage nur grob beschriebene Transformationsprogramm so ausdifferenziert werden, dass es als Führungsinstrument zur Steuerung des Transformationsprozesses

dienen kann. Die Ausdifferenzierung des Transformationsprogramms erfolgt grundsätzlich genauso wie die Entwicklung der Grobbeschreibung des Transformationsprogramms. Hierzu werden die Ziel-Geschäftsaufstellung und die aktuelle Geschäftsaufstellung nebeneinandergestellt. Aus dem Vergleich der Zielaufstellung mit der aktuellen Aufstellung eines jeden einzelnen strategischen Stellhebels wird der detaillierte Änderungsbedarf offensichtlich. Die Verantwortlichen für jedes Element des Geschäftes werden in diesen Prozess einbezogen. Die Ausarbeitung des Transformationsprogramms erfolgt in abwechselnden Phasen der Detaillierung der Einzelaufgaben und der Abstimmung aller Elemente des Transformationsprogramms. Als Ergebnis liegt ein Transformationsprogramm vor, das die folgenden Elemente für alle Transformationsaufgaben enthält:

- Beschreibung der Transformationsaufgabe.
- Beschreibung des zu realisierenden Transformationsergebnisses und der Messgrößen, die Auskunft über seine Qualität geben.
- Benennung der eingesetzten Ressourcen.
- End- und Zwischentermine der Aufgaben.
- Verbindungen zu anderen Transformationsaufgaben.

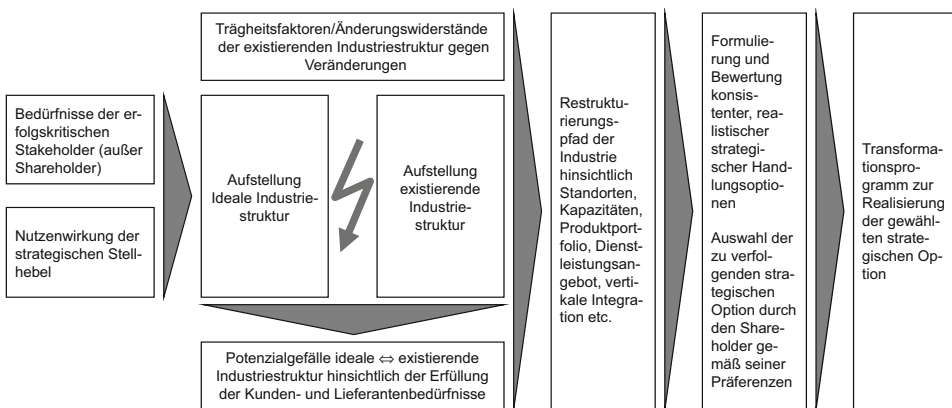


Abb. 1.6 Auswahl strategische Option und Formulierung Transformationsprogramm

Nachdem die strategische Option ausgewählt und das Transformationsprogramm ausgearbeitet worden sind, beginnt die Implementierung der Strategie.

1.3 Logik der Konzernstrategie

Aufgrund der Individualität der Bedürfnisse der Stakeholder einer Industrie und der Nutzenfunktionen der verfügbaren strategischen Stellhebel unterscheiden sich die Erfolgslagen nahezu aller Branchen voneinander. Entsprechend müssen sich auch die Strategien