

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 Industrieaufstellung | 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 |
| Anhang: | Entwicklung der Methode der Idealen Industriestruktur | 291 |
| Über den Autor | | 293 |