
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 Projektlauf 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 nutzdominanter 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 Geschäftsauftstellung	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 Detaillierung der Vision	206
4.2.4.1.2 Detaillierung der Mission	207
4.2.4.1.3 Detaillierung 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 Geschäftsportfoliostategie	260
5.3.1 Ausgangslage der Portfoliostrategie	262
5.3.2 Ansätze der Geschäftsportfoliostategie	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