

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b>	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
<b>2</b>	<b>Ausgangslage unternehmerischer Führung</b>	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 Geschäftspportfolios	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	<b>Rolle der Strategie in der unternehmerischen Führung</b> . . . . .	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 Geschäftsporfolios . . . . .	48
3.3.4	Transformationsprogramm zur Realisierung der Vision/ der angestrebten Konzernaufstellung . . . . .	48
3.4	Auslöser für die Hinterfragung der Strategie . . . . .	49

---

<b>4</b>	<b>Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien</b>	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	Methodische Grundlagen der 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 Entwicklungspfades 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
4.2.1.3.6	Interpretation der analytischen Grundlagen der Idealen Industriestruktur . . . . .	124
4.2.2	Identifizierung der Erfolgslogik der eigenen Industrie . . . . .	127
4.2.2.1	Organisation des Vorgehens . . . . .	128
4.2.2.1.1	Aufbauorganisation des Projektes zur Identifizierung der Erfolgslogik der eigenen Industrie . . . . .	128
4.2.2.1.2	Projektablauf mit klar definiertem Zeitplan in zwei Alternativen . . . . .	128
4.2.2.2	Identifizierung der Idealen Industriestruktur . . . . .	130
4.2.2.2.1	Ermittlung der wesentlichen Bedürfnisse der relevanten Stakeholder . . . . .	130
4.2.2.2.2	Nutzenfunktionen der strategischen Stellhebel	148
4.2.2.2.3	Ableitung der Idealen Industriestruktur als System nachhaltig nutzenden dominanter Geschäftsaufstellungen einer Industrie . . . . .	156
4.2.2.3	Vorhersage des anstehenden Entwicklungsprozesses aus der aktuellen Industrieaufstellung . . . . .	176
4.2.2.3.1	Beschreibung der existierenden Industriestruktur . . . . .	178
4.2.2.3.2	Einschätzung des Nutzengefälles für die Stakeholder von der idealen zur realen Industriestruktur . . . . .	179
4.2.2.3.3	Einschätzung der Trägheitsfaktoren der existierenden Industriestruktur und ihrer Widerstände gegen Veränderungen .	181

4.2.2.3.4	Ableitung des anstehenden Entwicklungspfades der Industrie . . . . .	182
4.2.2.3.5	Realistische Einschätzung des nachhaltigen kommenden Preisniveaus . . . . .	185
4.2.2.3.6	Nachhaltig erzielbare Renditen in einer Industrie . . . . .	186
4.2.2.3.7	Gewinnmaximierung und Augenmaß . . . . .	186
4.2.2.4	Die Erfolgslogik der eigenen Industrie . . . . .	188
4.2.3	Entscheidung über die eigene Strategie . . . . .	188
4.2.3.1	Formulierung des eigenen Zielsystems der Shareholder als Maßstab für die Bewertung der strategischen Optionen	189
4.2.3.2	Identifizierung der wahren strategischen Optionen des Geschäftsfeldes . . . . .	191
4.2.3.2.1	Ableitung der grundlegenden wahren strategischen Optionen aus der existierenden und der Idealen Industriestruktur sowie der aktuellen eigenen Geschäftsaufstellung . . . . .	192
4.2.3.2.2	Grobbeschreibung der Transformationsprogramme zur Erreichung der strategischen Zielaufstellung . . . . .	197
4.2.3.2.3	Dokumentation der strategischen Optionen für das Geschäftsfeld . . . . .	198
4.2.3.3	Bewertung der wahren strategischen Optionen . . . . .	199
4.2.3.3.1	Operationalisierung der Ziele der Shareholder zu Bewertungskriterien für die strategischen Optionen . . . . .	199
4.2.3.3.2	Beschreibung der strategischen Optionen in den Kategorien der Bewertungskriterien . . . . .	201
4.2.3.3.3	Absolute Bewertung der einzelnen Optionen . . . . .	203
4.2.3.3.4	Relative Bewertung der strategischen Optionen untereinander . . . . .	203
4.2.3.4	Entscheidung über die zu realisierenden strategischen Optionen . . . . .	205
4.2.4	Detailplanung zur Durchsetzung der gewählten Strategie . . . . .	206
4.2.4.1	Ausdifferenzierung der gewählten Strategie in den Dimensionen Ziel-Geschäftsmodell und Umsetzungsprogramm . . . . .	207
4.2.4.1.1	Detaillierung der Vision . . . . .	208
4.2.4.1.2	Detaillierung der Mission . . . . .	209

---

4.2.4.1.3	Detaillierung des Transformationsprogramms als sachliche, zeitliche und personelle Planung des Umbaus des Geschäftsmodells . . . . .	209
4.2.4.1.4	Ausdifferenzierung der gewählten Strategie mit Hilfe des Laboransatzes . . . . .	210
4.2.4.2	Integration des strategischen Transformationsprogramms mit der Geschäftsplanung zur strategischen Planung . . . . .	213
4.2.4.3	Umsetzung der strategischen Planung in die Anreizsysteme der Führungskräfte des Geschäftsfeldes . . . . .	214
4.3	Praktische Erarbeitung der eigenen Geschäftsfeldstrategie auf der Grundlage der analysebasierten Beantwortung strategischer Kernfragen .	215
4.3.1	Modul 0: Überblick über das eigene Geschäft . . . . .	218
4.3.1.1	In welcher Industrie arbeiten wir? . . . . .	218
4.3.1.2	Wie ist unser Geschäft heute aufgestellt? . . . . .	219
4.3.2	Modul 1: Wesentliche Bedürfnisse der relevanten Stakeholder . . . . .	219
4.3.2.1	Wer sind die relevanten Stakeholder für ein Unternehmen meiner Industrie? . . . . .	221
4.3.2.2	Welche qualitativen Bedürfnisse haben die relevanten Stakeholder meiner Industrie? . . . . .	222
4.3.2.3	Wie entwickelt sich die Nachfrage? . . . . .	224
4.3.3	Modul 2: Strategische Stellhebel der Geschäftsaufstellung . . . . .	225
4.3.3.1	Welche relevanten strategischen Stellhebel hat meine Industrie? . . . . .	226
4.3.3.2	Welche Ausprägungen können die strategischen Stellhebel zwischen ihren Extremen einnehmen? . . . . .	227
4.3.3.3	Welche Nutzen- und Kostenwirkungen haben die unterschiedlichen Ausprägungen der strategischen Stellhebel für die relevanten Stakeholder? . . . . .	228
4.3.4	Modul 3: Identifizierung der Idealen Industriestruktur . . . . .	229
4.3.4.1	Wie sehen ideale Geschäftsaufstellungen in unserer Industrie aus und welches Nutzen- und Kostenniveau realisieren sie für ihre relevanten Stakeholder? . . . . .	230
4.3.4.2	Wie werden die wesentlichen Absatzmärkte von den unterschiedlichen Arten idealer Geschäftsaufstellungen bedient? . . . . .	231
4.3.4.3	Wie sieht die Ideale Industriestruktur global bzw. im relevanten Markt aus? . . . . .	232
4.3.5	Modul 4: Beschreibung der existierenden Industriestruktur . . . . .	232

4.3.5.1 Wie sind die strategischen Stellhebel in den Geschäftsaufstellungen der wichtigen Wettbewerber konkret ausgeprägt, und wie hoch ist ihre Nutzenfähigkeit? . . . . .	233
4.3.5.2 Wie unterscheiden sich die konkreten Ausprägungen der strategischen Stellhebel zwischen den einzelnen Wettbewerbern? . . . . .	234
4.3.5.3 Wie unterscheiden sich die Wettbewerber in ihrer Nutzenfähigkeit für ihre Stakeholder und in ihren Kosten? . . . . .	235
4.3.5.4 Welche Druckpunkte und welche Stärken haben die relevanten Wettbewerber der Industrie? . . . . .	236
4.3.6 Modul 5: Vorhersage des Entwicklungspfades der Industrie . . . . .	236
4.3.6.1 Wie groß ist die Nutzenüberlegenheit der Idealen Industriestruktur gegenüber der existierenden Industriestruktur? . . . . .	237
4.3.6.2 Welche stabilisierenden Faktoren und Widerstände bremsen die Entwicklung in Richtung der Idealen Industriestruktur? . . . . .	238
4.3.6.3 Wie wird sich die Industrie in den Regionen und global entwickeln? . . . . .	240
4.3.6.4 Wie werden sich wichtige einzelne Wettbewerber in der Zukunft entwickeln? . . . . .	241
4.3.6.5 Welche Preisniveaus werden sich auf der Grundlage künftiger Angebots-/ Nachfrageungleichgewichte etablieren? . . . . .	242
4.3.7 Modul 6: Identifizierung und Bewertung der eigenen strategischen Optionen und Strategieentscheidung . . . . .	243
4.3.7.1 Wie stellt sich die strategische Ausgangslage des eigenen Geschäftes dar? . . . . .	245
4.3.7.2 Welche fundamentalen strategischen Optionen stehen dem eigenen Geschäft zur Verfügung? . . . . .	245
4.3.7.3 Wie stellen sich die spezifischen Geschäftsaufstellungen der strategischen Optionen dar? . . . . .	247
4.3.7.4 Wie attraktiv sind die strategischen Optionen aus der Sicht des Eigentümers und im Vergleich untereinander? .	247
4.3.7.5 Welche Argumente unterstützen die bevorzugte strategische Option des Managements des Geschäftsfeldes? . . . . .	249
4.3.7.6 Für welche strategische Option entscheidet sich der Eigentümer? . . . . .	249

4.3.8	Modul 7: Ableitung des Transformationsprogrammes zur Realisierung der gewählten Zielaufstellung . . . . .	250
4.3.8.1	Welche Maßnahmen erfordert die Umsetzung der gewählten strategischen Option? . . . . .	251
4.3.8.2	Welche Ressourcen sind zur Durchführung der Maßnahmen erforderlich? . . . . .	252
4.3.8.3	Wer ist verantwortlich für die einzelnen Maßnahmen und für den Gesamtprozess? . . . . .	252
4.3.8.4	Wie sieht der Zeitplan der Umsetzung aus? . . . . .	252
4.3.8.5	Wie sieht die gewählte Strategie in den Kategorien der gewählten Absicht von Zielaufstellung (Vision), Nutzen für die relevanten Stakeholder (Mission) und Transformationsprogramm in kompakter Beschreibung aus? . . . . .	253
4.3.9	Ergebnisformate der Strategieentwicklung . . . . .	254
<b>5</b>	<b>Entwicklung der Konzernstrategie . . . . .</b>	<b>257</b>
5.1	Grundlagen der Konzernstrategie . . . . .	258
5.1.1	Zielsystem des Konzerns . . . . .	258
5.1.2	Werteffekte als Kern der Erfolgslogik von Konzernen . . . . .	261
5.1.2.1	Statisches Wertmodell des Konzerns . . . . .	261
5.1.2.2	Geschäftsfeldportfolio-getriebenes dynamisches Wertmodell des Konzerns . . . . .	262
5.1.2.3	Geschäftsfeld-Performance-getriebenes dynamisches Wertmodell des Konzerns . . . . .	263
5.1.3	Strategische Handlungsräume in der Führung von Konzernen . . . . .	264
5.2	Strategischer Managementprozess zur Förderung der Wertsteigerung der Geschäftsfelder des Konzerns . . . . .	267
5.2.1	Zielsetzung des strategischen Managementprozesses . . . . .	268
5.2.2	Elemente des strategischen Managementprozesses und ihre Vernetzung . . . . .	269
5.2.2.1	Durchsetzung der Entwicklung effektiver Geschäftsfeldstrategien . . . . .	272
5.2.2.1.1	Vorgaben des Konzerns für die Strategieentwicklung der Geschäftsfelder . . . . .	272
5.2.2.1.2	Ablauf der Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien im Konzern . . . . .	273
5.2.2.1.3	Projektorganisation und Zeitplan des Strategieentwicklungsprozesses im Konzern . . . . .	274
5.2.2.2	Strategiebasierte Ressourcenzuteilung . . . . .	277

---

5.2.2.3 Ableitung der strategischen Planung aus der Strategie . . . . .	281
5.2.2.4 Strategisches Controlling . . . . .	285
5.2.2.5 Strategiezentriertes Anreizsystem . . . . .	286
5.2.3 Ablauf des strategischen Managementprozesses . . . . .	289
5.2.4 Installation eines strategischen Managementprozesses in einem Konzern . . . . .	300
5.3 Geschäftsportfoliostrategie . . . . .	302
5.3.1 Ausgangslage der Portfoliostrategie . . . . .	304
5.3.2 Ansätze der Geschäftsportfoliostrategie . . . . .	308
5.3.2.1 Better-Owner-Ansatz als statischer Ansatz der Portfoliostrategie: Jedes Geschäftsfeld soll von seinem besten Shareholder betrieben werden . . . . .	308
5.3.2.2 Matrix-geleitete Ansätze der Portfoliostrategie . . . . .	310
5.3.2.3 Integrationsorientierte Ansätze der Portfoliostrategie . . . . .	314
5.3.2.4 Kernkompetenzen als Ansatz der Portfoliostrategie . . . . .	317
5.3.3 Portfoliostrategie auf der Grundlage des strategischen Managementprozesses . . . . .	318
5.4 Kernressourcenstrategie . . . . .	323
5.5 Organisationsstrategie . . . . .	324
5.5.1 Divisionalisierung der Geschäftsfelder . . . . .	325
5.5.2 Zentralisierung von Geschäftsfunktionen . . . . .	327
5.5.3 Funktionen und Prozesse der Konzernführung und ihre Strukturierung . . . . .	328
<b>6 Der Weg zu wirkungsvoller strategischer Führung . . . . .</b>	<b>333</b>
6.1 Der Nutzen wirkungsvoller strategischer Führung . . . . .	333
6.2 Ausgangslage der strategischen Führung in Unternehmen . . . . .	338
6.3 Strategiebefähigung: die systematische Strategieschulung der Führungskräfte . . . . .	347
6.4 360°-Strategiereflexion . . . . .	351
6.5 Strategiegestaltung und Institutionalisierung der strategischen Führung .	354
<b>Anhang: Entwicklung der Methode der Idealen Industriestruktur . . . . .</b>	<b>355</b>
<b>Über den Autor . . . . .</b>	<b>357</b>