
Vorwort zur dritten Auflage

Der Druck auf die Unternehmen zur Entwicklung und Umsetzung effektiver Geschäftsfeld-Strategien ist in den letzten Jahren massiv angestiegen. Unternehmen können nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn die Managementteams ihrer Geschäftsfelder eigenständig leistungsfähige Strategien entwickeln und umsetzen.

- **Zunehmender Druck vonseiten der Kunden:** Das Internet liefert den Kunden Transparenz über die Leistungsfähigkeit der besten Lieferanten. Durchschnittliche Lieferanten werden rigoros aussortiert. Die Kunden stehen selbst unter massivem Wettbewerbsdruck und versuchen, diesen Druck Stufe für Stufe in der Wertschöpfungskette weiterzugeben.
- **Zunehmender Druck vonseiten des Wettbewerbs:** Optimierungschancen werden von führenden Wettbewerbern immer schneller erkannt und umgesetzt. Immer mehr Industrien laufen in einen globalen Showdown, an dessen Abschluss wenige nachhaltige Gewinner und viele Verlierer stehen werden.
- **Zunehmender Druck durch sich rasant beschleunigende Innovation:** Die strategischen Gestaltungsräume der Geschäftsaufstellungen entfalten sich durch die Digitalisierung vieler Prozesse und damit verbundene neue Optimierungsräume in historisch nicht gekanntem Ausmaß. In den letzten sieben Jahren gab es mehr strategische Gestaltungsfortschritte als in den 20 Jahren davor.
- **Zunehmender Druck auf Unternehmensleitung und Eigentümer:** Unternehmensführungen stehen selber unter dem Druck, ihre knappen Ressourcen in diejenigen Geschäfte zu lenken, die nachhaltig den größten Mehrwert schaffen. Dafür sind sie auf die volle Transparenz über Kosten und Wertschöpfung aller strategischen Optionen ihrer Geschäfte angewiesen. Diese zu erzeugen, verlangt von den Führungskräften der Geschäfte die Erarbeitung immer professionellerer Strategieentscheidungsgrundlagen.

Mit dem heutigen Anspruchsniveau an Qualität und Frequenz der Strategieentwicklung ist es nicht mehr möglich, sie outzusourcen. Die Unternehmen verfügen über immer mehr Informationen für ihre Strategieentwicklung. Die Methoden ihrer Verwertung reflektieren jedoch in vielen Unternehmen den Stand von vor 20 Jahren. Methodenkompetenz

ist heutzutage der bedeutendste Engpass professioneller Strategieentwicklung in den Geschäftsfeldern.

Unternehmen müssen ihre Strategieautonomie in ihre Geschäftsfelder zurückholen. Strategieentwicklung muss Kernkompetenz der Führungskräfte sein. Diese Fähigkeit muss auf aktuellstem Leistungsstand aufgebaut werden. Das neu hinzugefügte Kapitel [4.3](#) zeigt den Führungskräften auf den Seiten 215–256 detailliert auf, in welchen Schritten sie hochwertig ihre Strategieentscheidungsgrundlagen für die Unternehmensleitung entwickeln können. Dieses Vorgehen hat sich alleine in den letzten drei Jahren bei der Entwicklung von Strategien für Geschäfte mit über 16 Milliarden Euro Umsatz umfassend bewährt.

Köln, im September 2017

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, substantiell 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.

Strategie: Ausrichtung von Unternehmen auf die
Erfolgslogik ihrer Industrie
Unternehmensstrategie - Geschäftsfeldstrategie -
Konzernstrategie
Wicharz, R.
2018, XXV, 357 S. 301 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-18711-8