
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 Entwicklungspfad 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	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 nutzendominanter 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 Errei- chung 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
5	Entwicklung der Konzernstrategie	257
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
6	Der Weg zu wirkungsvoller strategischer Führung	333
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
	Anhang: Entwicklung der Methode der Idealen Industriestruktur	355
	Über den Autor	357

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