
Anhang: Entwicklung der Methode der Idealen Industriestruktur

Wie viele andere Innovationen wurde auch die Strategieentwicklung mit der Methode der Idealen Industriestruktur aus einer Problemsituation heraus entwickelt.

1994 schrieb die VEBA AG ein Projekt zur Beantwortung der Frage aus: „Ist die petrochemische Position der VEBA AG nachhaltig?“ Sie forderte den Autor zur Abgabe eines Projektangebotes auf. Diese Fragestellung war ein Glücksfall in doppelter Hinsicht. Erstens hatte der Autor noch nie in der Raffinerie- und Cracker-Industrie gearbeitet und konnte deshalb nicht auf bestehende Erkenntnisse aufbauen. Zweites zielte der Kern der Frage nicht auf die Identifizierung von Gewinnsteigerungsansätzen. Die Frage hätte vielmehr wie folgt aufgespalten und wie folgt formuliert werden können: Nach welcher Logik funktioniert die petrochemische Industrie? Hat die VEBA AG mit ihrer Aufstellung in der Petrochemie (Raffinerie und Cracker in Gladbeck) eine Chance, nachhaltig profitabel zu arbeiten?

Bei der Suche nach einem geeigneten Vorgehen zur Einschätzung der Nachhaltigkeit von Raffinerie und Cracker der VEBA in Gelsenkirchen musste zunächst ein Maßstab für das künftige Preisniveau in der Industrie gefunden werden. Alle bisherige Erfahrung hatte gezeigt, dass der Wettbewerb seine Aufstellung immer wieder substantziell verbessern konnte und dass schwache Standorte von Grenzanbietern, die mit ihren hohen Kosten Preisuntergrenzen definierten, nach und nach vom Markt verdrängt wurden. Anbieter mit niedrigeren Kosten wurden so zu neuen Grenzanbietern und sorgten dafür, dass Preisuntergrenzen immer weiter sanken. Damit war die gegenwärtige Aufstellung des Wettbewerbs als Maßstab zur Einschätzung des kommenden Preisniveaus und zur Beurteilung der nachhaltigen Profitabilität der VEBA-Aktivitäten ungeeignet. Aus dieser Erkenntnis entstand die Idee, weder die gegenwärtige Wettbewerbsaufstellung noch eine wie auch immer geartete optimierte Aufstellung des Wettbewerbs als Grundlage für die Einschätzung des künftig möglichen Preis- und damit Profitabilitätsniveaus für VEBA zu nehmen. Stattdessen entstand beim Autor die Idee, die gesamte existierende Raffinerie- und Cracker-Industrie auszublenden. Dafür sollte eine ideale Industrielandschaft modelliert werden, in der alle strategischen Stellhebel wie Standorte, Kapazitäten und vertikale Integration so ausgerichtet wären, dass das Ziel der kostenminimalen Belieferung aller existierenden Kunden bestmöglich erreicht würde. Die Einschätzung der Nachhaltigkeit der Position der VEBA mit dem Standort Gelsenkirchen würde dann danach bemessen, wie

gut ihre Kostenposition bei ihren logistisch bestgelegenen Kunden im Vergleich zu neuen, optimal aufgestellten Wettbewerbern wäre. Könnte VEBA auf Vollkostenbasis mit diesen Wettbewerbern mithalten, wäre ihre Position uneingeschränkt nachhaltig. Würde VEBA auf Cash-Cost-Basis mit den Vollkosten ideal aufgestellter Anlagen gut mithalten, wäre ihre Position solange robust, wie keine großen Nachinvestitionen notwendig wären. Könnte VEBA allerdings auf Cash-Cost-Basis nicht mit den Vollkosten ideal aufgestellter Wettbewerber mithalten, wäre die Position bereits mittelfristig massiv gefährdet. Der Autor hat damals den Auftrag nicht bekommen. Stattdessen hat er den Ansatz ein halbes Jahr später bei dem damals drittprofitabelsten Geschäftsfeld der Hüls AG angewendet, dem Polystyrol-Geschäft. Obwohl sich das Geschäft auf dem Ertragshöhepunkt befand, kam der Autor mit seinem Beratungsteam zu dem Ergebnis, dass das Geschäft nach Ende der Unterversorgung des Marktes mit Polystyrol nicht mehr robust wäre und deshalb sofort verkauft werden sollte. Der Vorstand folgte dem Vorschlag und konnte einen Verkaufserlös erzielen, der ein Mehrfaches dessen war, was das Geschäft nur wenige Jahre später noch wert war.

Seit diesem Zeitpunkt bildet das Modell der Idealen Industriestruktur den methodischen Kern der Arbeit der Cologne Strategy Group. Bis Ende der 90er-Jahre wurde der Ansatz zentral kostenorientiert angewendet. 1999 fand die erste fundamentale Erweiterung des Ansatzes statt. Es wurde nicht mehr eine reine Kostenoptimierung als Zielfunktion definiert. Stattdessen wurden die qualitativen Bedürfnisse der Kunden und weiterer Stakeholder erforscht und in die Zielfunktion der Idealen Industriestruktur aufgenommen. 2009 wurde wieder eine weitreichende Erweiterung des Modellansatzes vorgenommen. Ab diesem Zeitpunkt beschränkte sich die Cologne Strategy Group nicht mehr nur auf die üblichen fünf- bis zehnjährigen Prognosen für die Nachfrageentwicklung von Industrien, sondern ergänzte diese zusätzlich um langfristige volkswirtschaftliche Prognosen. Hiermit konnte die Cologne Strategy Group insbesondere in anlageintensiven Industrien eine nochmalige Verbesserung des Verständnisses von industriellen Dynamiken erreichen. So hat sich die Methodik immer weiter ausdifferenziert. Während in konsumnahen Industrien die Untersuchungen stark auf die Kundenbedürfnisse hinsichtlich Produkt und Kaufprozess dominieren, sind es in anlagezentrierten Industrien häufig die langfristigen Kostenfunktionen.

Auch nach nahezu 20 Jahren der Methodenentwicklung ist der Autor sicher, dass weitere Ausdifferenzierungen des Strategiemodells kommen werden.

Jeder, der Anregungen zur Idealen Industriestruktur beitragen möchte, ist zur Diskussion und zur Weiterentwicklung der Methodik herzlich eingeladen.

Über den Autor

- 1975–1980: Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln mit Abschluss Dipl.-Kaufmann
- 1980–1983: Promotionsstudium an der Universität zu Köln und der Pennsylvania State University
- 1983: Promotion zum Dr. rer. pol. Dissertation über die Flexibilität industrieller Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme
- 1984–1990: Berater bei McKinsey & Co.
- 1990–1997: Geschäftsführender Gesellschafter der Dicke & Wicharz Managementberatung GmbH
- 1998–heute: Geschäftsführender Gesellschafter der Cologne Strategy Group GmbH



Seit 1986 detaillierte Strategieuntersuchungen von mehr als 150 Geschäftsfeldern mit in Summe mehr als 20 Mrd. Euro Umsatz. Ralf Wicharz^a lebt in Köln und ist erreichbar unter ralf@wicharz.com und über die Cologne Strategy Group GmbH.

^a Foto: Stephan Geiger Foto-design, Köln