

Vorwort

Welche Kräfte bestimmen die Entwicklung von Branchen und Industrien? Lässt sich hinter den Veränderungen und Restrukturierungen eine Logik aufzeigen, die sich bei Anwendung in unterschiedlichen Märkten bewährt und die ggf. auch eine Abschätzung zukünftiger Entwicklungen erlaubt? Diesen Fragen soll in diesem Buch nachgegangen werden.

Bei Verfolgung der Entwicklungen aus einer distanzierten Perspektive erschließt sich in der Tat eine strategische Logik, mit deren Hilfe sich das auf den ersten Blick ungeordnete Geschehen in seinen Grundzügen erklären lässt. In Abhängigkeit von den Bedürfnissen der Kunden, möglichen Arten der Produktlösung zur Befriedigung dieser Bedürfnisse, Kostenstrukturen, den Vorgaben des Gesetzgebers und den Interessen des Unternehmens ergibt sich ein Biotop für das unternehmerische Handeln.

Aufgabe des Managements ist es, das Unternehmen an den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen neu auszurichten. Hierbei wird sich herausstellen, dass eine gute Strategie weniger aus einer „eigenen“ Idee des Unternehmens geboren wird, sondern auf einer Erkenntnis und Befolgung der Gesetze des Biotops beruht.

Die Analyse der strategischen Logik beschränkt sich in diesem Kontext auf die vertikale Integration. Im Mittelpunkt steht die Frage, wieso bestimmte Wertschöpfungsstufen einer Wertkette zusammen oder getrennt gemanagt werden. Das Thema hat mich seit meiner früheren Tätigkeit als Berater in einem McKinsey Spin-off und auch in meiner jetzigen Position im Bereich Strategie bei der BASF beschäftigt.

Bei meiner Frau Natallia Koch möchte ich mich für die vielen kleinen und großen Tipps und vor allen Dingen für die große Geduld an ungezählten Abendstunden und Wochenenden bedanken. Ihr ist dieses Buch gewidmet.

Walter Koch