

Inhaltsübersicht

1	Einführung.....	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	3
1.2	Wissenschaftstheoretische Grundlagen.....	6
1.3	Vorgehensweise	11
2	Konzeptionelle Grundlagen für Veränderungen im Handel	15
2.1	Abgrenzung des Forschungsgegenstandes.....	15
2.2	Ein Modell zur Gestaltung von Veränderungsprozessen	23
2.3	Zusammenfassung	66
3	Die Gestaltung tiefgreifender Veränderungsprozesse in Handelsunternehmen	68
3.1	Veränderung der Unternehmensstrategie.....	70
3.2	Veränderung der Unternehmensstruktur.....	87
3.3	Veränderung von Verhaltensweisen	105
3.4	Veränderung der Unternehmenskultur.....	129
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	162

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	3
1.2 Wissenschaftstheoretische Grundlagen.....	6
1.2.1 Wissenschaftsaufgaben und -systematik	6
1.2.2 Die Handelsbetriebslehre als angewandte Wissenschaft.....	9
1.3 Vorgehensweise	11
2 Konzeptionelle Grundlagen für Veränderungen im Handel	15
2.1 Abgrenzung des Forschungsgegenstandes.....	15
2.2 Ein Modell zur Gestaltung von Veränderungsprozessen	23
2.2.1 Ursachen und Motive von Veränderungen	25
2.2.2 Ansatzpunkte zur Gestaltung tiefgreifender Veränderungen.....	42
2.2.3 Vorgehensweisen bei Veränderungen	50
2.3 Zusammenfassung	66

3 Die Gestaltung tiefgreifender Veränderungsprozesse in Handelsunternehmen	68
3.1 Veränderung der Unternehmensstrategie.....	70
3.1.1 Motive zur Veränderung der Strategie.....	70
3.1.2 Ansatzpunkte zur Veränderung der Strategie.....	73
3.1.3 Überlegungen zur Vorgehensweise bei Strategieänderungen.....	81
3.1.4 Fazit zur Veränderbarkeit von Strategien	84
3.2 Veränderung der Unternehmensstruktur.....	87
3.2.1 Motive zur Veränderung der Struktur	87
3.2.2 Ansatzpunkte zur Veränderung der Struktur	89
3.2.2.1 Restrukturierung der Ablauforganisation	91
3.2.2.1.1 Restrukturierung des Informationsflusses.....	91
3.2.2.1.2 Restrukturierung des Warenflusses	96
3.2.2.2 Restrukturierung der Aufbauorganisation	98
3.2.3 Überlegungen zur Vorgehensweise bei Restrukturierungen.....	101
3.2.4 Fazit zur Veränderbarkeit bestehender Strukturen.....	103
3.3 Veränderung von Verhaltensweisen	105
3.3.1 Motive für Verhaltensänderungen	105
3.3.2 Ansatzpunkte für Verhaltensänderungen	106
3.3.2.1 Verhaltensänderungen durch Können – die Bedeutung von Personalentwicklungssystemen.....	108
3.3.2.2 Verhaltensänderungen durch Wollen – die Bedeutung leistungsorientierter Anreizsysteme	110

3.3.2.2.1	Bestimmung und Messung von Leistungen	113
3.3.2.2.2	Bestimmung und Wirkung von Leistungsanreizen.....	116
3.3.2.3	Der Einfluss normativer und struktureller Faktoren bei Verhaltensänderungen.....	122
3.3.2.4	Der Weg zur Verhaltensänderung als multiplikatorisches Problem	123
3.3.3	Fazit zur Veränderbarkeit von Verhaltensweisen	127
3.4	Veränderung der Unternehmenskultur.....	129
3.4.1	Motive zur Veränderung der Unternehmenskultur.....	130
3.4.2	Ansatzpunkte zur Veränderung der Unternehmenskultur	134
3.4.2.1	Grundannahmen und Werte als Basiselemente der Unternehmenskultur.....	136
3.4.2.2	Normen und Symbole als Instrumente zur Veränderung der Unternehmenskultur.....	137
3.4.2.2.1	Normentypen und die Relevanz von Leitbildern	138
3.4.2.2.2	Symbolisches Management.....	145
3.4.3	Überlegungen zur Vorgehensweise bei Kulturveränderungen.....	151
3.4.4	Fazit zur Veränderbarkeit der Unternehmenskultur.....	157
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	162
	Literaturverzeichnis	166

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die Bedeutung der Veränderungsthematik aus Sicht verschiedener Autoren.....	5
Abb. 2:	Forschungsmethodische Unterschiede in den Grundlagen- und angewandten Wissenschaften	9
Abb. 3:	Aufbau der Arbeit.....	14
Abb. 4:	Modell zur Gestaltung von Veränderungsprozessen im Handel	23
Abb. 5:	Erklärungsansätze für Veränderungsprozesse in Handelsunternehmen	26
Abb. 6:	Die Darstellung der Wirkungsphasen der Store Erosion im Rahmen des idealtypischen Lebenszyklus von Betriebsformen	33
Abb. 7:	Betriebsformen-Evolutions-Raum nach <i>Böhler</i>	37
Abb. 8:	Der radikal-fundamentale und inkremental-prozessuale Implementierungsansatz im Vergleich	53
Abb. 9:	Phasenschemata von Veränderungsprozessen	55
Abb. 10:	<i>Lewins</i> erweitertes Drei-Phasen-Modell der Veränderung.....	56
Abb. 11:	<i>Kotters</i> Acht-Phasen-Modell der Veränderung	58
Abb. 12:	Die Sequenzierung von Gestaltungsformen tiefgreifender Veränderungsprozesse.....	65
Abb. 13:	Wesentliche Ansatzpunkte für tiefgreifende Veränderungsvorhaben in Handelsunternehmen	69

Abb. 14:	Typologie der wahrgenommenen Notwendigkeit zur Strategieänderung	72
Abb. 15:	Strategiesystematik für Betriebsformen	75
Abb. 16:	Der Zusammenhang zwischen Aufwand, Nutzen und Kundenvorteilen	78
Abb. 17:	Der Einfluss der Mobilitätsbarrieren auf die Änderbarkeit von Strategien	86
Abb. 18:	Ein Ansatz zur Erklärung von Veränderungen der Organisationsstruktur	88
Abb. 19:	Determinanten individuellen Verhaltens	108
Abb. 20:	Die Balanced Scorecard im Handel als Ansatz zur Bestimmung und Messung von Leistungen	115
Abb. 21:	Anreizmechanismen und ausgewählte Anreizinstrumente im Überblick	120
Abb. 22:	Die Änderung von Verhaltensweisen – Determinanten, Barrieren und Maßnahmen	125
Abb. 23:	Die vier Ebenen der Unternehmenskultur und ihre Interaktion	136
Abb. 24:	Normtypen und ihre Beziehungen nach <i>von Wright</i>	139
Abb. 25:	Die Bausteine des Spirit-Programms von KARSTADT	143
Abb. 26:	Der Ansprachemodus des Spirit-Lernprogramms von KARSTADT	144
Abb. 27:	Symbole zur Veränderung von Normen, Werten und Grundannahmen	146