Inhaltsverzeichnis

I. Einl	I. Einleitung	
1.	Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehen	1
2.	Charakterisierung der empirischen Untersuchung	5
2.1	Expertengespräche als Mittel der Datenerhebung	5
2.2	Aufbau des Gesprächsleitfadens	7
2.3	Beschreibung des Untersuchungsfeldes	10
2.4	Verlauf und Umfang der Interviews	12
II. Kon	zeptionelle Grundlagen des Strategischen Managements	14
1.	Strategisches Management als Management-Denken und methodischer Ansatz - ein Literaturüberblick	14
2.	Definitorische Abgrenzungen	24
2.1	Strategisches Management	24
2.1.1	Erfolgspotential als Begriffsmerkmal	24
2.1.2	Ableitung einer Arbeitsdefinition	27
2.2	Strategie	28
3.	Bezugsrahmen zum Strategischen Management	32
3.1	Erfolgsfaktoren als Gestaltungsfelder	32
3.1.1	Darstellung relevanter Erfolgsfaktoren	32
3.1.2	Strategienbildung auf der Basis von Erfolgs- faktoren	47

<u>x</u>	Inhaltsve	erzeichnis
3.2	Anwendung eines Vorgehensmodells zur Entwicklung, Erhaltung und Nutzung von Erfolgspotentialen	52
3.2.1	Darstellung des Vorgehensmodells	52
3.2.2	Zeitliche und inhaltliche Überlagerung der Phasen	56
3.3	Zusammenfassung	57
4.	Bedeutung und Anwendung des Strategischen Manage- ments in der Praxis - empirische Ergebnisse	59
4.1	Gegenstand von Strategien	60
4.2	Verbreitung des "Strategischen Denkens"	65
4.3	Strategisches Management und Strategische Pla- nung: Inhalt, Zuständigkeit und Vorgehen	68
4.4	Ursachen für das Scheitern von Strategien	73
5.	Strategieimplementierung als Phase des Strategischen Management-Prozesses	77
5.1	Definitorische Abgrenzung	77
5.1.1	Der Begriff der Implementierung	77
5.1.2	Definition zum Begriff Strategieimplementierung	78
5.2	Umfang der Strategieimplementierung bei tiefgreifenden Veränderungen	80
5.2.1	Organisatorischer Umfang	80
5.2.2	Präzisierung des Aufgabenumfangs	83
6.	Empirische Ergebnisse zu Begriff, Stellenwert und Umfang der Strategieimplementierung	86
5.1	Verwendung des Begriffs Strategieimplementierung	86
5.2	Stellenwert der Strategieimplementierung	87
5.3	Abgrenzung von Strategieformulierung und -implementierung	89

Ableitung eines Bezugsrahmens zur Implementierungsgestaltung

92

7.

Inhaltsverzeichnis		XI
III.	Einflußgrößen, Ziele und Aufgaben der Strategieimplementierung	95
1.	Einflußgrößen der Strategieimplementierung und deren Konsequenzen	95
1.1	Einflußgrößen der Strategieimplementierung	95
1.1.1	Art der Hierarchiedynamik bei der Ziel- und Strategieformulierung	95
1.1.2	Qualität der Strategie	102
1.1.3	Ebene der Strategiebildung	105
1.2	Konsequenzen für Ziele und Aufgaben der Strategieimplementierung	107
2.	Ziele der Strategieimplementierung	108
2.1	Darstellung des Zielsystems	109
2.2	Komplementärbeziehungen zwischen den Systemzielen	113
3.	Aufgaben der Strategieimplementierung	114
3.1	Durchsetzungsaufgaben	114
3.1.1	Vermitteln der Strategie	114
3.1.2	Einweisung und Schulung	118
3.1.3	Erwirken eines strategiebezogenen Konsenses	120
3.1.3.1	Ermittlung der relevanten Bereiche und Abteilungen	122
3.1.3.2	Förderung der Kommunikation	124
3.1.3.3	Handhabung von strategiebezogenen Konflikten	125
3.2	Umsetzungsaufgaben	128
3.2.1	Grundlegendes zu den Umsetzungsaufgaben	128
3.2.2	Analyse notwendiger Ausrichtungen der Erfolgsfaktoren auf die Strategie	131
3.2.2.1	Analyse struktureller Anpassungsnotwendigkeiten	131
3.2.2.2	Bestimmung des erforderlichen Führungskräfte- potentials	136
3.2.2.3	Festlegung des kulturellen Gestaltungsbedarfs	139
3.2.2.4	Analyse der Auswirkungen auf die Produkt/Markt-Kombinationen	142

XII	Inhaltsverz	eichni
3.2.2.5	Ermittlung der notwendigen Systemunterstützung	144
3.2.2.6	Bestimmung von Gestaltungsnotwendigkeiten des Realisationspotentials	149
3.2.3	Spezifizierung der Strategie und Entwicklung von Maß- nahmenprogrammen zur Erfolgsfaktorgestaltung	152
3.2.3.1	Ableitung von Teilstrategien	152
3.2.3.2	Operative Ausgestaltung der Teilstrategien	163
4.	Zusammenfassung	165
5.	Relevanz und Problematik der abgeleiteten Aufgaben in der Praxis - empirische Ergebnisse	169
5.1	Relevanz der Durchsetzungs- und Umsetzungs- aufgaben	169
5.2	Problematik der Durchsetzung und Umsetzung von Strategien	186
5.2.1	Problematik der Durchsetzung	186
5.2.1.1	Problemfeld "Strategieakzeptanz"	186
5.2.1.2	Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung	190
5.2.1.3	"Förderung der Kommunikation" als Erfolgsfaktor	194
5.2.2	Problematik der Umsetzung	196
5.2.2.1	Vorgehen und personelle Zuordnung bei der operativen Ausgestaltung einer Strategie	196
5.2.2.2	Ressortegoismen bei der Strategieumsetzung	199
5.2.2.3	Zeitbedarf für die Strategieumsetzung	201
5.2.3	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	203
IV. Trägei	r, Stil und Organisation der Strategieimplementierung	206
i.	Implementierungsträger	206
l.1	Leitlinien für die Auswahl und Kombination der Träger	206
. ^		

Planer, Entscheider, Berater als Implementierungsträger

Interaktionszusammenhang

208

214

1.2

1.3

Inhaltsv	rerzeichnis	XIII
2.	Implementierungsstil	218
2.1	Partizipation als Variable des Implementierungsstils	218
2.2	Varianten einer partizipativen Implementierung	220
3.	Empirische Ergebnisse zur organisatorischen Ge- staltung der Strategieimplementierung	227
3.1	Beschreibung organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen	227
3.2	Beurteilung vorgegebener Gestaltungsalternativen	231
3.3	Erfahrungen mit Teams im strategischen Bereich	236
3.4	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	238
4.	Implementierungsorganisation	240
4.1	Aufbauorganisatorische Gestaltungsmaßnahmen	240
4.1.1	Teamorientierte Sekundärorganisation als Grundsatz- entscheidung	240
4.1.2	Strategievermittlung und Umsetzungsplanung durch Workshops	242
4.1.3	Umsetzung durch vermaschte Projektteams	247
4.1.4	Implementierungsausschuß als Steuerungs- und Durchsetzungsinstrument	253
4.2	Anwendung eines Vorgehensmodells	256
4.3	Einsatz von organisatorischen Techniken	262
5.	Zusammenfassung	268
V. Ergel	onisse und Ausblick	271
Literatury	verzeichnis	279
Anhang: (Anhang: Gesprächsleitfaden	

Abbildungsverzeichnis

		Seite
Abb. 1:	Branchenverteilung	12
Abb. 2:	Funktionen der Befragten	12
Abb. 3:	Strategischer-Management-Prozeß nach Wheelen/Hunger	18
Abb. 4:	Gegenstände der Strategischen Unternehmungsführung nach Hahn	19
Abb. 5:	Historische Zusammenhänge zwischen Unternehmungspolitik, Strategischer Planung und Strategischem Management	21
Abb. 6:	Ursache/Wirkungskette des Erfolgs	26
Abb. 7:	Generelle Strategiefelder	29
Abb. 8:	Strategiehierarchie	30
Abb. 9:	Analyseraster nach Krüger	33
Abb.10:	Erfolgsfaktoren-Modell	35
Abb.11:	Instrumente des Produktkonzepts	41
Abb.12:	Produkt/Markt-Kombinationen	42
Abb.13:	Leistungswirtschaftliches Potential	44
Abb.14:	Strategiefelder auf der Basis von Erfolgsfaktoren	48
Abb.15:	Strategiearten	49
Abb.16:	Kernphasen des Strategischen-Management-Prozesses	53
Abb.17:	Genannte Strategietypen	62
Abb.18:	Verdichtete Strategietypen	64
Abb.19:	Einflußgrößen des "Strategischen Denkens"	67

Abbildu	ngsverzeichnis	ΧV
Abb.20:	Inhalte von Strategischer Planung und Strategischem Management	70
Abb.21:	Ursachen für das Scheitern von Strategien	74
Abb.22:	Implementierungsumgebungen bei tiefgreifenden Veränderungen	81
Abb.23:	Strategiebezogene Implementierungsbereiche	82
Abb.24:	Zusammenhang von Strategie und Strategieimplementierung	88
Abb.25:	Bezugsrahmen zur Implementierungsgestaltung	93
Abb.26:	Überblick über den Down-Up-Ansatz	101
Abb.27:	Systemziele der Strategieimplementierung	111
Abb.28:	Vorgehensziele der Strategieimplementierung	112
Abb.29:	Formen der Konflikthandhabung	126
Abb.30:	Überblick über den Umsetzungsbedarf am Beispiel einer Geschäftsbereichsstrategie	129
Abb.31:	Potentielle strategiebezogene Abstimmungsbereiche in einem Bereich der Implementierungsumgebung	130
Abb.32:	Kompatibilitätsmatrix zur Ermittlung struktureller Anpassungsnotwendigkeiten	136
Abb.33:	Möglichkeiten der strategiebezogenen Kulturgestaltung	141
Abb.34:	Materielle und nicht-materielle Anreize	145
Abb.35:	Strategiebezogene Beurteilung des leistungswirtschaftlichen Potentials	150
Abb.36:	Prozeßstufen bei der Ableitung von Teilstrategien	154
Abb.37:	Kostenantriebskräfte bei einem Hersteller langlebiger Konsumgüter	155

Abb.38:	Zuordnungsmöglichkeiten von Maßnahmenschwerpunkten am Beispiel einer Geschäftsbereichsstrategie	157
Abb.39:	Budgetierung von Teilstrategien	159
Abb.40:	Mögliche Zuständigkeitskonstellation für Teilstrategien zur Erfolgsfaktorgestaltung am Beispiel einer Geschäftsbereichsstrategie	161
Abb.41:	Abstimmung und Integration der Teilstrategien	162
Abb.42:	Formular zur standardisierten Dokumentation von operativen Maßnahmen	165
Abb.43:	Auswertungen zur Aufgabenbeurteilung	171
Abb.44:	Relative Bedeutung der Aufgaben	173
Abb.45:	Expertenkategorien	182
Abb.46:	Expertenbezogene Auswertung der Aufgabenbeurteilung	183
Abb.47:	Einflußgrößen der Strategieakzeptanz	187
Abb.48:	Aufgabenschwerpunkte der Implementierungsträger	215
Abb.49:	Zeitbestimmter Entscheidungsbaum nach JAGO/VROOM	221
Abb.50:	Führungsstil-Formen nach VROOM/YETTON	223
Abb.51:	Auswahl geeigneter aufbauorganisatorischer Alternativen	232
Abb.52:	"Dynamische Balance" des Moderators	246
Abb.53:	Typen von Projektteams	249
Abb.54:	Projekt-Einzelträgerschaft	252
Abb.55:	Projekt-Komiteeträgerschaft	252
Abb.56:	Implementierungsausschuß als Steuerungsinstrument	255
bb.57:	Vorgehensmodell der Strategieimplementierung	257

Abbildungsverzeichnis		XVI
Abb.58:	Tendenzielle Implementierungsschwerpunkte im Ablauf	259
Abb.59:	Phasenbezogene Zuordnung von organisatorischen Techniken	263