

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|---|-------|
| Abbildungsverzeichnis | XIII |
| Tabellenverzeichnis..... | XV |
| Abkürzungsverzeichnis | XVII |
| | |
| I Einleitung | 1 |
| 1 Problemstellung und Zielsetzung | 1 |
| 2 Aufbau der Arbeit | 6 |
| | |
| II Strategieimplementierung als Bestandteil des Strategischen Managements | 9 |
| 1 Strategisches Management im Überblick | 9 |
| 1.1 Der Begriff „Strategie“ | 9 |
| 1.1.1 Etymologie des Wortes „Strategie“ | 9 |
| 1.1.2 Quellen strategischen Denkens | 10 |
| 1.1.3 Strategie im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang | 12 |
| 1.2 Ursachenfelder für das Scheitern von Strategien | 14 |
| 1.3 Entwicklung und Begriff des Strategischen Managements | 17 |
| 1.4 Der strategische Managementprozess | 21 |
| 1.4.1 Die Phasen des strategischen Managementprozesses | 21 |
| 1.4.2 Zum Verhältnis von Strategieformulierung und -implementierung..... | 24 |
| 1.5 Derzeitiger Entwicklungsstand des Strategischen Managements | 26 |
| 2 Die Strategieimplementierung | 27 |
| 2.1 Der Terminus „Strategieimplementierung“ | 27 |
| 2.2 Bestandsaufnahme der Literatur | 32 |
| 2.2.1 Monivariate versus multivariate Ansätze | 32 |
| 2.2.2 Darstellung verschiedener Implementierungstaktiken | 35 |
| 2.3 Problemfelder bei der Strategieimplementierung | 40 |
| 2.3.1 Die Studie von Alexander | 40 |
| 2.3.2 Die Untersuchung von Al-Ghamdi | 44 |
| 2.3.3 Die Wharton- und Wharton-Gartner-Studien..... | 45 |
| 2.3.4 Kritische Bewertung der Studien | 46 |
| 2.4 Beurteilung der Literatur und Forschungsdefizite | 47 |
| | |
| III Entwicklung einer Konzeption zur Strategieimplementierung | 57 |
| 1 Ausgewählte bestehende Konzeptionen | 57 |
| 1.1 Das Vorgehensmodell von Kolks | 57 |
| 1.2 Der Implementierungsprozess nach Huber | 61 |
| 1.3 Der Ansatz von Pearce und Robinson | 64 |
| 1.4 Das „Making Strategy Work-Model“ von Galpin | 67 |
| 1.5 Die Konzeption von Noble | 69 |
| 1.6 Würdigung der Konzeptionen..... | 72 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 2 | Leitgedanken der Konzeption..... | 76 |
| 2.1 | Einordnung..... | 76 |
| 2.2 | Definition „Strategieimplementierung“ für die Konzeption..... | 78 |
| 2.3 | Prämissen..... | 80 |
| 2.4 | Zielsetzung der Konzeption..... | 82 |
| 2.5 | Die Elemente der Konzeption im Überblick..... | 85 |
| 3 | Die Elemente der Konzeption..... | 88 |
| 3.1 | Führungsprozessbezogene Elemente..... | 88 |
| 3.1.1 | Planung..... | 88 |
| 3.1.2 | Anordnung..... | 95 |
| 3.1.3 | Kontrolle..... | 99 |
| 3.2 | Führungsprozessunabhängige Elemente..... | 106 |
| 3.2.1 | Organisation..... | 106 |
| 3.2.2 | Unternehmenskultur..... | 131 |
| 3.2.3 | Personalmanagement..... | 162 |
| 3.2.4 | Controlling..... | 197 |
| 3.3 | Gedanken zur Vernetzung der Elemente..... | 215 |
| 4 | Kritische Würdigung der Konzeption..... | 226 |
| 4.1 | Nutzen der Konzeption in wissenschaftlicher Hinsicht..... | 226 |
| 4.2 | Implikationen für die Unternehmenspraxis..... | 229 |
| IV | Ausgewählte Instrumente der Strategieimplementierung..... | 231 |
| 1 | Implementierungsinstrumente..... | 231 |
| 1.1 | Grundlegendes..... | 231 |
| 1.2 | Status Quo in der Literatur..... | 232 |
| 2 | Die Balanced Scorecard als Instrument der Strategieimplementierung..... | 235 |
| 2.1 | Performance Measurement-Ansätze im Überblick..... | 235 |
| 2.2 | Definition und Zielsetzung der Balanced Scorecard..... | 237 |
| 2.3 | Aufbau der Balanced Scorecard..... | 238 |
| 2.3.1 | Das Kennzahlensystem..... | 239 |
| 2.3.2 | Das Managementsystem..... | 241 |
| 2.4 | Würdigung der Balanced Scorecard..... | 243 |
| 3 | Der Einsatz von Anreizsystemen bei der Strategieimplementierung..... | 248 |
| 3.1 | Die Bedeutung von Anreizsystemen im Rahmen der Strategieimplementierung..... | 248 |
| 3.2 | Die Agency-Theorie als theoretischer Ausgangspunkt..... | 249 |
| 3.3 | Die Strategieimplementierung als Agency-Problem..... | 252 |
| 3.4 | Anreizsysteme zur Unterstützung der Strategieimplementierung..... | 254 |
| 3.4.1 | Begriffliche und inhaltliche Grundlagen..... | 254 |
| 3.4.2 | Gedanken zur Ausgestaltung eines strategischen Anreizsystems..... | 258 |

| | |
|--|-----|
| V Fallbeispiele zur Strategieimplementierung | 265 |
| 1 Beispiele zur Strategieimplementierung aus der Unternehmenspraxis | 265 |
| 1.1 Strategieimplementierung bei Zara | 265 |
| 1.2 Wal-Mart in Deutschland | 268 |
| 1.3 Kraft Food in China | 272 |
| 1.4 PepsiCo in Brasilien | 275 |
| 1.5 Der spin-off von Yum! Brands | 279 |
| 2 Empowerment & Policies – ein Widerspruch? | 282 |
| 3 Organisatorische Verankerung der Strategieimplementierung | 286 |
| 4 Die Colza Pharmaceuticals Inc. – ein integriertes Fallbeispiel | 289 |
| 4.1 Ausgangssituation | 289 |
| 4.2 Commitment des Top-Managements | 291 |
| 4.3 Organisatorische Verankerung der Strategieimplementierung | 292 |
| 4.4 Einbeziehung der mittleren Managementebene | 294 |
| 4.5 Teamarbeit und Vertrauen | 295 |
| 4.6 Kommunikation und Präventivmaßnahmen | 299 |
| 4.7 Ganzheitliche Betrachtung des Implementierungsvorhabens | 301 |
| 4.8 Klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten | 302 |
| 4.9 Einsatz von Strategy Maps | 305 |
| 4.10 Einsatz von Softwareunterstützung | 308 |
| 4.11 Anreizsystem und Zielvereinbarungen | 309 |
| 4.12 Einplanung von Pufferzeit | 311 |
| 4.13 Fazit | 313 |
| | |
| VI Zusammenfassung und Ausblick | 315 |
| | |
| Anhang: Übersicht über ausgewählte Veröffentlichungen zum Gebiet der Strategieimplementierung | 321 |
| | |
| Literaturverzeichnis | 337 |