

Christine Lanner

Programme zur Strategieumsetzung

Methodik zu Definition und Planung

**Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Rudolf Grünig**

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
I. Einleitung.....	1
1. Problemstellung und Relevanz des Themas.....	1
2. Zielsetzung der Arbeit.....	3
3. Wissenschaftstheoretische Positionierung.....	5
3.1 Unterstellung unter die praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre.....	5
3.2 Angestrebte Aussagekategorien.....	6
4. Forschungsmethodik.....	9
5. Aufbau der Arbeit.....	11
II. Die Strategieumsetzung als wesentliches Subsystem des strategischen Managements.....	15
1. Überblick über das Kapitel.....	15
2. Strategisches Management.....	16
2.1 Begriff des strategischen Managements.....	16
2.2 Subsysteme des strategischen Managements.....	18
2.3 Strategische Planung.....	18
2.3.1 Begriff der strategischen Planung.....	18
2.3.2 Prozess der strategischen Planung.....	21
2.4 Strategieumsetzung.....	26
2.5 Strategische Kontrolle.....	27
2.6 Zusammenwirken der drei Subsysteme des strategischen Managements.....	29
3. Strategieumsetzung.....	31
3.1 Begriff der Strategieumsetzung.....	31
3.2 Praktische Probleme der Strategieumsetzung.....	32
3.3 Inhalt der Strategieumsetzung.....	34
3.3.1 Gliederung in drei Umsetzungsebenen.....	34
3.3.2 Sachebene.....	37
3.3.3 Systemebene.....	38

3.3.4	Personenebene.....	41
3.4	Strategische Programme als wichtigste Instrumente der Strategieumsetzung.....	45
4	Bezugsrahmen der Strategieumsetzung und Einordnung der eigenen Arbeit.....	49
4.1	Bezugsrahmen der Strategieumsetzung.....	49
4.2	Einordnung der eigenen Arbeit.....	52
5.	Zusammenfassung.....	54
III.	Erfassung von Literaturaussagen zur Strategieumsetzung.....	55
1.	Überblick über das Kapitel.....	55
2.	Grundsätzliche Überlegungen zur Erfassung der Literaturaussagen.....	56
2.1	Die relevanten Bereiche der betriebswirtschaftlichen Literatur.....	56
2.2	Die Kategorisierung der Literaturaussagen zur Strategieumsetzung.....	57
3.	Erfassung der Literaturbeiträge nach den Aussagekategorien der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre.....	60
3.1	Einzelbeispiele der Strategieumsetzung.....	60
3.2	Berichte über empirische Erhebungen zur Strategieumsetzung.....	61
3.3	Umfassende Theorien und einzelne Hypothesen zur Strategieumsetzung.....	66
3.4	Verfahren bzw. methodische Empfehlungen zur Strategieumsetzung.....	69
3.5	Substantielle Empfehlungen zur Strategieumsetzung.....	79
3.6	Kriterien zur Beurteilung der Strategieumsetzung.....	82
4.	Zusammenfassung.....	89
IV.	Expertenbefragung zur Strategieumsetzung.....	93
1.	Überblick über das Kapitel.....	93
2.	Ziel der Expertenbefragung und methodisches Vorgehen.....	94
2.1	Ziel der Expertenbefragung.....	94
2.2	Methodisches Vorgehen.....	94
2.2.1	Wahl der Erhebungsmethode.....	94
2.2.2	Auswahl der Interviewpartner.....	96
2.2.3	Durchführung und Auswertung der Interviews.....	98
3.	Resultate der Expertenbefragung.....	100
3.1	Bedeutung und Ablauf der Strategieumsetzung in der Praxis.....	100
3.2	Stellungnahme zum vorgeschlagenen Verfahren zur Definition und Planung von Programmen zur Strategieumsetzung.....	103

3.3	Vertiefte Befragung zu ausgewählten Teilproblemen	109
4.	Zusammenfassung	113
V.	Heuristisches Verfahren zur Definition und Planung von Programmen zur Strategieumsetzung	117
1.	Überblick über das Kapitel	117
2.	Umschreibung des zu entwickelnden Verfahrens	118
2.1	Heuristisches Verfahren als gewählter Verfahrenstyp	118
2.2	Abgrenzung des Verfahrensgegenstandes und zugrundeliegende Annahmen	119
3.	Grundlagen des zu entwickelnden Verfahrens	122
3.1	Überblick	122
3.2	Heuristische Prinzipien	123
3.3	Methoden der Netzplantechnik und Balkendiagramme	124
3.3.1	Generelle Bemerkungen	124
3.3.2	Methoden der Netzplantechnik	125
3.3.3	Balkendiagramme	130
3.4	Clusteranalyse	132
3.4.1	Generelle Bemerkungen	132
3.4.2	Wahl des Proximitätsmasses	132
3.4.3	Wahl des Fusionierungsalgorithmus	135
3.5	Praxisbeispiel gemäss Kapitel VI	139
4.	Heuristisches Verfahren zur Definition und Planung von Programmen zur Strategieumsetzung im Überblick	140
5.	Beschreibung der Verfahrensschritte im einzelnen	143
5.1	Schritt 0: Vorbereitung der Umsetzungsplanung	143
5.1.1	Überblick	143
5.1.2	Festlegung der Rahmenbedingungen	143
5.1.3	Bestimmung der Organisation der Umsetzungsplanung	144
5.1.4	Entscheid bezüglich Beraterereinsatz	145
5.1.5	Festlegung des Ablaufs der Umsetzungsplanung	145
5.2	Schritt 1.A: Bestimmung der Umsetzungsmaßnahmen	146
5.2.1	Überblick	146
5.2.2	Bestimmung der Umsetzungsmaßnahmen auf der Sachebene	147
5.2.3	Bestimmung der Umsetzungsmaßnahmen auf der Systemebene	150
5.2.4	Bestimmung der Umsetzungsmaßnahmen auf der Personenebene	150
5.2.5	Bestimmung der strategischen Relevanz der Umsetzungsmaßnahmen	155

5.3	Schritt 2.A: Bündelung strategisch relevanter Umsetzungsmassnahmen zu Programmen.....	157
5.3.1	Überblick.....	157
5.3.2	Aufstellung und Aggregation von Interdependenzmatrizen.....	158
5.3.3	Anwendung eines oder mehrerer Fusionierungsalgorithmen zur Bündelung der Massnahmen zu Clustern.....	161
5.3.4	Veranschaulichung der Clusterbildung in einem bzw.mehreren Dendrogrammen und definitive Bestimmung der Programme.....	161
5.4	Schritt 1 .B: Rekapitulation der Strategien und der Erfolgspotentiale.....	164
5.5	Schritt 2.B: Bestimmung der Programme und Beschreibung ihrer Inhalte.....	164
5.6	Schritt 3: Grobplanung der einzelnen Programme.....	166
5.6.1	Überblick.....	166
5.6.2	Bestimmung der Programmverantwortlichen.....	167
5.6.3	Bestimmung von Programmstruktur und -ablauf.....	169
5.6.4	Grobe Zeitplanung.....	170
5.6.5	Aufstellung des groben Kostenbudgets.....	174
5.7	Schritt 4: Gesamtplanung der Programmumsetzung.....	177
5.7.1	Überblick.....	177
5.7.2	Festlegung der Bearbeitungsreihenfolge und Verknüpfung der Programme.....	177
5.7.3	Terminierung der Programmumsetzung.....	181
5.7.4	Budgetierung der Umsetzungskosten.....	182
5.8	Schritt 5: Abschliessende Evaluation der Programme und der Gesamtplanung.....	182
5.9	Schritt 6: Definitive Formulierung der groben Programmpläne und des Gesamtplans.....	185
6.	Zusammenfassung.....	188
VI.	Definition und Planung von Programmen zur Strategieumsetzung in einem international tätigen Handels- und Dienstleistungskonzern.....	189
1.	Überblick über das Kapitel.....	189
2.	Ausgangslage der V-Holding vor Beginn des Strategieprojektes und Ablauf der Strategieformulierung.....	190
2.1	Ausgangslage der V-Holding vor Beginn des Strategieprojektes.....	190
2.2	Ablauf der Strategieformulierung.....	192
3.	Das Vorgehen zur Definition und Planung der strategischen Programme.....	198

3.1	Vorbereitung der Umsetzungsplanung.....	198
3.2	Rekapitulation der Strategien und der Erfolgspotentiale.....	199
3.3	Bestimmung der Programme und Diskussion ihrer Inhalte.....	200
3.4	Grobplanung der einzelnen Programme.....	203
3.5	Gesamtplanung der Programmumsetzung.....	206
3.6	Abschliessende Evaluation der Programme und der Gesamtplanung.....	209
3.7	Definitive Formulierung der groben Programmpläne und des Gesamtplans.....	210
4.	Zusammenfassung.....	211
VII.	Schluss.....	213
1.	Überblick über das Kapitel.....	213
2.	Zusammenfassende Beurteilung.....	214
2.1	Beurteilung der Arbeit im Hinblick auf die Zielerreichung.....	214
2.2	Beurteilung der gewählten Forschungsmethodik.....	214
3.	Ausblick auf Ansatzpunkte für weiterführende Forschungen.....	216
	Anhang I: Schriftliche Anfrage um ein Expertengespräch.....	217
	Anhang II: Interviewverzeichnis.....	218
	Anhang III: Interviewleitfaden.....	219
	Anhang IV: Zusammenfassung der wichtigsten Kernaussagen der Experten ...	227
	Literaturverzeichnis.....	237