

Uwe Kolks

Strategieimplementierung

Ein anwenderorientiertes Konzept

Inhaltsverzeichnis

I.	Einleitung	1
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.	Konzeptionelle 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 Erfolgsfaktoren	47

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 Managements 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 Planung: 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	Definitive 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
6.1	Verwendung des Begriffs Strategieimplementierung	86
6.2	Stellenwert der Strategieimplementierung	87
6.3	Abgrenzung von Strategieformulierung und -implementierung	89
7.	Ableitung eines Bezugsrahmens zur Implementierungsgestaltung	92

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 Führungskräftepotentials	136
3.2.2.3	Festlegung des kulturellen Gestaltungsbedarfs	139
3.2.2.4	Analyse der Auswirkungen auf die Produkt/Markt-Kombinationen	142

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 Maßnahmenprogrammen 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 Umsetzungsaufgaben	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.	Träger, Stil und Organisation der Strategieimplementierung	206
1.	Implementierungsträger	206
1.1	Leitlinien für die Auswahl und Kombination der Träger	206
1.2	Planer, Entscheider, Berater als Implementierungsträger	208
1.3	Interaktionszusammenhang	214

2.	Implementierungsstil	218
2.1	Partizipation als Variable des Implementierungsstils	218
2.2	Varianten einer partizipativen Implementierung	220
3.	Empirische Ergebnisse zur organisatorischen Gestaltung 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 Grundsatzentscheidung	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.	Ergebnisse und Ausblick	271
	Literaturverzeichnis	279
	Anhang: Gesprächsleitfaden	299