II Strategieimplementierung als Bestandteil des Strategischen Managements

1 Strategisches Management im Überblick

Seit vielen Jahren kursieren die Begriffe „Strategie“ und „strategisch“ nicht nur als Modewörter in zahlreichen Veröffentlichungen und in der Unternehmenspraxis, vielmehr kommt ihnen auch ein bedeutender Stellenwert in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu.[25] Es hat den Anschein, dass sich nahezu alle Probleme auf den Begriff „Strategie“ zurückführen lassen bzw. dass Dinge, denen eine hohe Priorität beigemessen werden soll, den Zusatz „strategisch“ erhalten:

> „Nur eine klare und eindeutige Erkenntnis der für das strategische Denken, Entscheiden und Handeln spezifischen Eigenheiten läßt uns begreifen, warum es spezifisch strategische Denkansätze gibt im Gegensatz zu solchen nichtstrategischer Art und warum die aus den strategischen Denkansätzen resultierenden Entscheidungs- und Handlungskonsequenzen nicht nur eine langfristig höhere Wirkungspotenz besitzen.“[26]

Daraus ist die Frage abzuleiten, was eigentlich die charakteristischen Merkmale des mittlerweile „metastasierten“[27] Themenfeldes sind.

1.1 Der Begriff „Strategie“

1.1.1 Etymologie des Wortes „Strategie“

Für den Strategiebegriff[28] werden die Wurzeln oftmals im griechischen Wort „strategos“ gesehen, das so viel bedeutet wie „Führen im militärischen Sinn“.[29] Eine bessere Basis, um den Strategiebegriff, auch hinsichtlich seiner Anwendung in Zusammenhang mit der strategischen Unternehmensführung, abzuleiten, bietet aber das altgriechische Wort „strataegeo“.[30]

---

25 Vgl. Gälweiler (1990), S. 55.

26 Gälweiler (1990), S. 58. Auch in der US-amerikanischen Literatur finden sich Anhaltspunkte für den missverständlichen Gebrauch des Begriffs:

> „’Strategic’ has become a buzz word for all disciplines trying to stress the importance of their work”. (Lyles (1990), S. 363).

27 Dieser Ausdruck wird von Wüthrich (1991), S. 11, verwendet.

28 Begriffliche Auseinandersetzungen in der Betriebswirtschaftslehre sind nach *Chmielewicz* eine unabdingbare Vorstufe der Theoriebildung (vgl. Chmielewicz (1979), S. 50-52).

29 So beispielsweise bei Knyphausen (1995), S. 15, Fn. 15.

30 Neben dieser in der Literatur vorherrschenden Meinung bezüglich der etymologischen Wurzeln existiert noch eine abweichende Ansicht, die hier aus Gründen der Vollständigkeit Erwähnung finden soll. Demnach leitet sich der Begriff „Strategie“ vom altgriechischen „stratos“ (das Heer) und „agein“ (führen) ab (vgl. Baum/Coenenberg/Günther (2013), S. 1). Diese Ansicht wird im Folgenden nicht geteilt.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017
A. Raps, *Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung*,
DOI 10.1007/978-3-658-18559-6_2

Dieses Kompositum setzt sich aus den beiden Wortteilen „stratos“ und „igo“ zusammen. „Stratos“ bedeutet sinngemäß übersetzt so viel wie

- eine stark ausgebreitete sowie alles andere überlagernde Sache, und zwar im geistigen und materiellen Sinn,
- etwas, das alles andere umfasst, übergreift und in sich enthält,
- etwas, das genau deswegen in der Hierarchie der Zwecke und Ziele einen sehr hohen Stellenwert genießt.[31]

„Igo“ kann mit „tun“ bzw. „handeln“ übersetzt werden.

1.1.2 Quellen strategischen Denkens

Eine anerkannte Quelle strategischen Denkens stellt die Kriegslehre dar.[32] Die Anfänge einer konkreten Theorie lassen sich auf *Sun Tzu* zurückführen.[33] Im Laufe der Zeit ist eine strategietypische Methodik entstanden und systematisch weiterentwickelt worden. Die sich daraus ergebende Fragestellung ist, inwieweit sich Grundsätze aus dem Bereich der Militärstrategie mit der Betriebswirtschaftslehre in Verbindung bringen lassen. Gemeinsamkeiten bestehen lediglich auf einer hohen Abstraktionsebene. Die entscheidenden Unterschiede liegen darin begründet, dass eine Militärstrategie normalerweise

- gegen einen Gegner bzw. eine Gruppierung angelegt ist,
- einen diskontinuierlicheren Zeithorizont aufweist und
- eine Teilstrategie darstellt.[34]

Bezüglich der aufgeführten Unterschiede lässt sich zudem feststellen, dass im 21. Jahrhundert asymmetrische Konflikte vieler involvierter Parteien im Vordergrund stehen, so dass die beiden Themenfelder noch näher zusammenrücken.

---

31 Vgl. Gälweiler (1990), S. 65.

32 Dabei wird in der Literatur immer wieder *von Clausewitz* aufgeführt. Zum militärischen Ursprung des Strategiebegriffs vgl. Clausewitz (1952), S. 169.

33 Vgl. Sun (1988). Demnach hat *Sun Tzu* (oder *Sun Tse*) ca. 500 Jahre v. Chr. ein Werk über die Kunst der Kriegsführung verfasst. Drei martialische Verse *Sun Tzus* verkörpern den Strategiebegriff:

> „Kennst du den Gegner und kennst du dich, so magst du hundert Schlachten schlagen, ohne daß eine Gefahr besteht; kennst du dich, aber nicht den Gegner, so sind deine Aussichten auf Gewinn oder Verlust gleich; kennst du weder dich noch den Gegner, so wirst du in jeder Schlacht geschlagen.“ (hier rezitiert nach Hinterhuber (1997), S. 281).

34 Vgl. Gälweiler (1990), S. 60-64. Hinsichtlich der Übertragung des historischen Strategiebegriffs sei zusätzlich auf die Bemerkungen *Brackers* hingewiesen, der anmerkt, dass bereits *Sokrates* sich der Analogien zwischen dem militärischen und dem nicht-militärischen Umfeld bewusst war. Ihre Gemeinsamkeit bestehe darin, dass ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll, wobei die entsprechende Planung von Ressourcen im Mittelpunkt steht (vgl. Bracker (1980), S. 219).

Der Strategiebegriff fand zunächst in den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts Eingang in die **Spieltheorie**.[35] *Dixit* und *Nalebuff* bezeichnen die Spieltheorie als die Wissenschaft strategischen Denkens.[36] Die Spieltheorie wird oftmals dazu verwendet, Beiträge für die Weiterentwicklung der Theorie des Strategischen Managements hinsichtlich der Analyse von Situationen interdependenten Handelns zu leisten.[37] Selbstverständlich kann die Spieltheorie in diesem Zusammenhang jedoch nur einen unterstützenden Beitrag aufweisen.

Die Aktualität des Themas „Spieltheorie" im Strategischen Management wird durch eine Vielzahl von Beiträgen in der Fachliteratur belegt.[38] Jedoch ist zu konstatieren, dass der Strategiebegriff im Bereich der Spieltheorie dennoch erheblich von jenem abweicht, der im Bereich des Strategischen Managements zur Anwendung kommt. Um die spieltheoretische Sichtweise zu verdeutlichen, wird auf eine ausgewählte Definition für den Strategiebegriff zurückgegriffen:

> „Eine Strategie besteht aus der Planung einer bestimmten Folge von Spielzügen (von Handlungen), wobei in dem Plan für jeden Entscheidungsknoten spezifiziert ist, welche Handlung je nach den vorausgegangenen Zügen der Mitspieler und der eigenen Züge ausgeführt werden soll. Die Strategie liefert also eine vollständige Beschreibung, welche Handlungen der Spieler auszuführen plant, und zwar für jedes Entscheidungsproblem, vor dem er im Verlauf des Spiels (vom Anfang bis zum Ende) steht. Dabei (...) (wird unterstellt) [Anm. d. Verf.], daß der Spieler für alle Eventualitäten Pläne macht – d. h. auch für Situationen, von denen er gar nicht erwartet, daß sie im Spielverlauf eintreten werden."[39]

Diese Begriffsbestimmung zeigt, dass die Spieltheorie versucht, Handlungsabsichten in deterministischer Weise festzulegen.[40] Im Strategischen Management – wie übrigens im taktischen und operativen Management auch – ist die Komplexität von System-/Umwelt-Konstellationen aber ein erheblicher Faktor, der nicht ohne weiteres ausgegrenzt werden kann.

---

35 Vgl. Neumann/Morgenstern (1944).

36 Vgl. Dixit/Nalebuff (1991), S. ix.

37 Vgl. Jost (2001), S. 12 f. Zur beitragenden Rolle der Spieltheorie im Strategischen Management vgl. Zajac/Bazerman (1991), S. 38 f.

38 Vgl. dazu die Beiträge von Camerer (1991) und Postrel (1991). Die Bedeutung der Spieltheorie unterstreichen die Ausführungen von Dutta/King (1980), Pfähler/Wiese (2001), S. 219 f., Weigelt/MacMillan (1988), S. 244, und Weigelt/Camerer (1988).

39 Holler/Illing (2000), S. 33. Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass die Verwendung des Wortes „Planung" in der Definition nicht in einem betriebswirtschaftlichen, sondern vielmehr im umgangssprachlichen Gebrauch zu sehen ist.

40 Vgl. Knyphausen (1995), S. 75 f.

Dass der Strategiebegriff im Sinne des Strategischen Managements über den in der Spieltheorie relevanten Terminus hinausgeht, wird dadurch deutlich, dass bei der Formulierung einer Strategie **visionäre und kreative Aspekte** eine zentrale Rolle einnehmen sollten. Die Formulierung von Strategien lässt sich nicht auf ein Mindestmaß an Kreativität reduzieren, beispielsweise durch Anwendung eingegrenzter mechanistischer Algorithmen.[41]

1.1.3 Strategie im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang

Eine eindeutige und allgemein akzeptierte Definition des Strategiebegriffs hat sich in der Literatur bisher nicht etablieren können.[42] *Hinterhuber* stellt sogar fest, dass eine einwandfreie und erschöpfende Definition für eine Strategie kaum ausfindig zu machen sei.[43] Es wird daher hier der Versuch unternommen – in Anlehnung an die gängige Literatur – eine Definition im Sinne einer Annäherung an den Strategiebegriff zu geben.

Um einen Eindruck des Charakters von Strategien im betriebswirtschaftlichen Kontext zu gewinnen, sei an dieser Stelle *Gälweiler* zitiert:

> „Strategie bedeutet (...), sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten oder obersten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren und sich dabei nicht durch vordergründige, d. h. Augenblicksvorteile und -nachteile, ablenken zu lassen.“[44]

Zu dieser Begriffsbildung lässt sich kritisch anmerken, dass hierbei eher die Eigenschaft „strategisch“ als die Strategie selbst beschrieben wird. Gerade der Schlussteil obiger Definition führt jedoch zu dem charakteristischen Merkmal des Strategiebegriffs – der langfristigen Ausrichtung. Kennzeichnend für Strategien ist darüber hinaus proaktives Verhalten, im Sinne von Denken, Entscheiden und Handeln.[45] Ein wichtiges Kriterium ist ferner, dass Strategien einen zukunftsbezogenen Charakter aufweisen, da sie sich mit der künftigen Entwicklung auseinandersetzen und ein Mittel darstellen, Unternehmensziele zu erreichen. Strategien

---

41 Vgl. Knyphausen (1995), S. 76, der zudem hinzufügt, dass erst dann von Strategischem Management gesprochen werden kann, wenn visionäre Aspekte existieren; andernfalls dürfe man nur den Begriff der strategischen Planung verwenden. Auch *Camerer* weist in einer Veröffentlichung zur Spieltheorie darauf hin, dass die Strategiebegriffe im Sinne der Spieltheorie und in Verbindung mit Strategischem Management höchst unterschiedlicher Natur sind (vgl. Camerer (1991), S. 139, Fn. 5).

42 Vgl. Baum/Coenenberg/Günther (2013), S. 2.

43 Vgl. Hinterhuber (2004), S. 17.

44 Gälweiler (1990), S. 66.

45 *Scholz* beschreibt die Proaktivität des Handelns als Prinzip des Strategischen Managements (vgl. dazu Scholz (1987), S. 38 ff.).

können somit als eine zielorientierte Vermittlungsinstanz zwischen Umwelt und Organisation umschrieben werden.[46]

Für den Strategiebegriff soll an dieser Stelle die Definition *Chandlers* festgehalten werden; ihm zufolge ist Strategie die Festlegung der grundsätzlichen langfristigen Ziele und Intentionen des Unternehmens sowie das Verfolgen von Aktionsrichtungen und die Zuteilung von Ressourcen, die zur Verwirklichung der Strategie benötigt werden.[47]

Prinzipiell[48] kann man bezüglich des **organisatorischen Geltungsbereiches** (unter hierarchischen Gesichtspunkten gesehen) Unternehmensgesamt-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien unterscheiden.[49] Daneben existieren übergreifende Strategien, die alle drei organisatorischen Geltungsbereiche betreffen können.

Strategien auf der Ebene des gesamten Unternehmens werden aufgestellt, um die grundlegende Ausrichtung des Unternehmens festzulegen und den damit verbundenen Einsatz von Ressourcen abzuleiten; die generelle Entwicklungsrichtung kann dabei in Form von Wachstums-, Stabilisierungs- oder Schrumpfungsstrategien wiedergegeben werden.[50] Die jeweils selektierte Strategie wird dann auf der Geschäftsbereichsebene konkretisiert; im Mittelpunkt stehen dabei oftmals die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Bereiche (Differenzierungsstrategie, Strategie der Kostenführerschaft oder eine hybride Strategie) bzw. die Selektion von Produkt-Markt-Kombinationen (Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs-, Produktentwicklungs- oder Diversifikationsstrategie). Daneben kann auf der Geschäftsbereichsebene auch eine Marktparzellierungs- oder Marktarealstrategie angestrebt werden.[51] Auf der Ebene der Funktionsbereichsstrategie stehen der Aufbau bzw. die Verteidigung von eventuellen Erfolgspotenzialen in dem jeweiligen Funktionsbereich im Vordergrund. Auch hier lassen sich mehrere Strategien unterscheiden, so z. B. Absatz-, Beschaffungs-, Finanzierungs-, Forschungs- und Entwicklungs-, Investitions-, Logistik-, Marketing-, Personal-, Produktions- und Vertriebsstrategien. Die übergreifenden Strategien haben einen speziellen Charakter, weil sie – hierarchisch gesehen – nicht eindeutig

46 Vgl. Hippe (1997), S. 107.

47 Vgl. Chandler (1962), S. 13.

48 Mit Ausnahme von kleinen und kleineren mittelständischen Unternehmen.

49 Vgl. Götze (1993), S. 21 f. In der angloamerikanischen Literatur werden diese Strategien als corporate strategies, business strategies (auch: competitive strategies) und functional (area) strategies bezeichnet (vgl. dazu Wheelen et al. (2015), S. 10 f.).

50 Vgl. ebenda, S. 17 f.

51 Vgl. Götze/Mikus (1999), S. 41.

zuordenbar sind. Dabei kann es sich um Internationalisierungsstrategien handeln oder um Strategien, die sich auf Erfolgsfaktoren wie Kosten, Qualität, Zeit und Risiko beziehen. Festzuhalten ist, dass zur Erreichung des jeweiligen Unternehmensziels ein **Zusammenspiel** und eine **Integration** der Strategien der unterschiedlichen Ebenen erforderlich sind.

Bei alledem darf indes nicht übersehen werden, dass zwischen der ursprünglich formulierten Strategie und der tatsächlich realisierten Strategie eine Abweichung entstehen kann. Strategien, die vollständig mit der intendierten Strategie übereinstimmen, kann man als „kalkulierte" Strategien[52] bezeichnen oder als „konform" mit der beabsichtigten Strategie. Von der beabsichtigten Strategie abweichende Strategien liegen dann vor, wenn die intendierte Strategie fehlerhaft oder angepasst an neu gewonnene Erkenntnisse implementiert wird. In der Literatur findet sich darüber hinaus auch der Terminus der „gewachsenen" Strategie.[53] Damit sind verwirklichte Handlungen gemeint, die nicht ausdrücklich in Form einer Strategie beabsichtigt sind. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff „Strategie" immer im Sinne einer „beabsichtigten Strategie" gebraucht.

Diese Ausführungen liefern auch einen Anhaltspunkt für die Abgrenzung zu dem Verständnis des im vorhergehenden Abschnitt dargestellten Strategiebegriffs in der Spieltheorie. In betriebswirtschaftlicher Hinsicht stehen Strategien in engem Zusammenhang mit einer komplexen Umwelt, ihre Inhalte können sich während der Implementierung verändern.[54]

1.2 Ursachenfelder für das Scheitern von Strategien

Das Fehlschlagen von Strategien lässt sich auf verschiedene Gründe zurückführen. In der vorliegenden Arbeit ist vor allem von Interesse, inwieweit das Scheitern einer Strategie in direktem Verhältnis zur Strategieimplementierung steht. Die Tatsache, dass eine Strategieimplementierung komplex und problembehaftet sein kann, ist zwar noch kein direktes Indiz für ein späteres Scheitern der Strategie. Dass eine mangelhafte Strategieimplementierung dennoch – wie auch zu vermuten – das Scheitern der Strategie zur Folge haben kann, wird in einer empirischen Studie von *Kolks* bestätigt.[55]

---

52 Vgl. Mintzberg (1995), S. 30.

53 Vgl. Götze/Mikus (1999), S. 4, die darüber hinaus die Beziehung zwischen beabsichtigter und realisierter Strategie graphisch veranschaulichen.

54 Vgl. Knyphausen (1995), S. 75 f., und Mintzberg/Waters (1985), S. 257 ff.

55 Vgl. Kolks (1990), S. 73.

In dieser Studie werden – neben der Strategieimplementierung – noch drei weitere Ursachenfelder für das Scheitern einer Strategie identifiziert. Die vier Ursachenfelder werden im Folgenden näher charakterisiert:[56]

- **Strategie**

Die Strategie per se kann eine mögliche Ursache des Scheiterns sein, wenn sie z. B. unpräzise, nicht überzeugend und unverständlich oder sogar falsch formuliert wird.[57] Den unmittelbaren Zusammenhang zwischen Strategie und Implementierung verdeutlicht folgendes Zitat:

> „The way a strategy is developed has an impact on the way it is implemented. When planning does not take into account the implications of aligning people with the strategy, the effort is doomed to failure."[58]

- **Managementqualifikation**

Führungsaspekten kommt im Rahmen des strategischen Prozesses eine tragende Rolle zu. Ein Grund für das Scheitern von Strategien kann sein, dass die Anforderungen der zu bewältigenden Aufgaben nicht mit dem Qualifikationsniveau einzelner Mitarbeiter oder organisatorischer Einheiten vereinbar sind. Teilweise drückt sich die unzureichende Qualifikation der betreffenden Manager in einem Kompetenz-Angst-Syndrom aus. Wichtige Entscheidungen werden blockiert, weil die Manager mit den anfallenden Aufgaben überfordert sein können.[59]

- **Strategievorbereitende Umweltanalysen**

Der Ausarbeitung einer Strategie geht eine Vielzahl von Analysen und Prognosen voraus. Diese befassen sich mit verschiedenen Parametern, beispielsweise mit der Größe und der Entwicklung des Marktes, mit der jeweiligen Konkurrenzsituation etc. Die Erhebungen basieren jedoch auf vielen Prämissen sowie Schätzungen und sind daher einem hohen Maß an Unsicherheit ausgesetzt.[60]

---

56 Vgl. ebenda, S. 74, Abb. 21. Zu den erläuternden Ausführungen vgl. ebenda, S. 73-76.

57 Vgl. Stiles (2000), S. 171. Auch Mintzberg (1995), S. 210, betont, dass ein Scheitern der Implementierung auf Probleme in der vorgelagerten Prozessphase der Strategieformulierung zurückgeführt werden kann.

58 Galpin (1997), S. 12. Morse/Martin (1983), S. 17.2, weisen darauf hin, dass es sich bei der Formulierung und Implementierung von Strategien um eine direkte Ursache-Wirkungskette handelt.

59 *Bonoma* thematisiert die mangelnde Implementierungsfähigkeit von Managern. Oftmals sind Manager „strategy-sophisticated and implementation-bound" (Bonoma (1985), S. 17).

60 Vgl. dazu im Allgemeinen Barnes (1984), S. 133.

- **Strategieimplementierung**

In empirischen Untersuchungen wird vor allem auf die mangelhafte Vermittlung neuer Strategien hingewiesen. So treten z. B. Fehler bei der Kommunikation auf, die dazu führen, dass sich die Mitarbeiter nicht ausreichend mit der Strategie identifizieren. Hinzukommen können im Verlauf der Implementierung Reibungsverluste und möglicherweise Ressortegoismen. Ein weiteres Problem ist, dass die mit der Implementierung beauftragten Manager größtenteils nicht in die Formulierung eingebunden waren.

Die Implementierung von Strategien ist als diejenige Phase des Strategieprozesses anzusehen, die in der Unternehmenspraxis die meisten Probleme aufwirft:[61]

> „Implementation is not a popular topic with many managers. Senior executives often invest in week-long retreats, extensive marketing research, and expensive outside consulting services, trying to develop the strategic plans that will lead their companies to a prosperous future. Too often, though, these plans never come to fruition – the expected results fail to materialize.“[62]

Im Zusammenhang mit auftretenden Implementierungsschwierigkeiten werden jedoch oftmals nicht deren wahre Ursachen erkannt. Bevor die Implementierungsinstrumente bzw. das Implementierungsverfahren in Frage gestellt werden, wird deshalb zunächst ein (möglicherweise) stringentes strategisches Konzept verändert. Nach der Anpassung des Konzeptes durchläuft dieses den unveränderten und eventuell fehlerhaften Implementierungsmechanismus, so dass ein erneutes Scheitern vorprogrammiert ist.[63]

---

61 Vgl. Al-Laham (1997), S. 458 ff.

62 Noble (1999), S. 19.

63 Vgl. Hilker (1993), S. 11.

1.3 Entwicklung und Begriff des Strategischen Managements

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur findet sich der Hinweis, dass der Begriff „Strategisches Management“ zum ersten Mal im Jahre 1977 auf einer Konferenz in den USA verwendet wurde.[64] Allerdings datiert eine Veröffentlichung zu diesem Thema von *Ansoff et al* bereits 1976.[65] Darüber hinaus wird auch 1980 als Beginn der Literaturveröffentlichungen zum Strategischen Management erwähnt, da in diesem Jahr erstmals das „Strategic Management Journal“ und das „Journal of Business Strategy“ publiziert wurden.[66]

Das **Strategische Management** hat einen **Evolutionsprozess** durchlaufen,[67] wobei Erkenntnisse aus der strategischen Planung und der strategischen Führung systematisch eingeflossen sind. Dieser evolutorische Prozess ist vornehmlich anhand der US-amerikanischen Literatur nachvollziehbar.[68] Man kann in diesem Zusammenhang grob vier Phasen unterscheiden:[69]

Beginnend mit grundlegenden **finanziellen Planungen** in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts, integrierte die zweite Phase (Langfristplanung, ungefähr in den 60er Jahren) bereits zukunftsorientierte **Langfrist-Aspekte** in den Planungsumfang.

In der dritten Phase, die ab den 70er Jahren Bedeutung erlangte, wurde verstärkt externen Faktoren wie **Märkten** und dem **Wettbewerb** Rechnung getragen; in dieser Phase wurde der Grundstein für die heute etablierte strategische Planung gelegt.[70] Diese Phase mündete schließlich in die des **Strategischen Managements**. Die Transition von der reinen strategischen Planung zum Strategischen Management geht vor allem auf *Ansoff* zurück, der erkannte, dass der Ansatz der strategischen Planung nicht immer für alle Dimensionen strategischer Probleme ausreicht.[71] Die strategische Planung half den Unternehmen, die Sichtweise nach außen zu stärken und sich an die dynamische Umwelt anzupassen. In diesem

64 Vgl. Scholz (1987), S. 1. Als Nachtrag zu dieser Konferenz gaben *Schendel* und *Hofer* einen Sammelband heraus (vgl. Schendel/Hofer (1979)), der aus heutiger Sicht als Klassiker der Literatur zum Strategischen Management zu sehen ist.

65 Vgl. Ansoff/Declerck/Hayes (1976).

66 Vgl. Hambrick (1990), S. 237.

67 Im weiteren Verlauf der Darstellung wird nicht en détail auf die historische Entwicklung des Strategischen Managements eingegangen; in der einschlägigen Literatur finden sich dazu zahlreiche Ausführungen. Einen äußerst fundierten Überblick über die disziplinäre Entwicklung liefern Knyphausen (1995), S. 14-32, und Kammel (2000), S. 98-103.

68 Vgl. Wheelen et al. (2015), S. 38 f. Aber auch in der deutschsprachigen Literatur wird auf den Evolutionscharakter des Strategischen Managements hingewiesen (vgl. Zahn (1999), S. 3).

69 Vgl. Kammel (2000), S. 98 f., und Wheelen et al. (2015), S. 38 f.

70 Zum Zusammenhang von strategischer Planung und dem Unternehmenserfolg vgl. Powell (1992).

71 Vgl. Hussey (1999), S. 380, in Verbindung mit Ansoff/Declerck/Hayes (1976), S. 47 f. sowie S. 76 f.

Kontext wurde jedoch in den Unternehmen die Feststellung gemacht, dass die Erkenntnisse der strategischen Planung nur schwer in die Tat umgesetzt werden können.[72]

Der Übergang zum Strategischen Management zu Beginn der 80er Jahre lenkte somit den Blick wieder zurück in das Unternehmen, da die Implementierung und Kontrolle von Strategien Probleme bereitete und die aus der strategischen Planung gewonnenen Erkenntnisse in das Unternehmen zu projizieren waren. Das Strategische Management stellt in dem Evolutionsprozess, der sich über mehrere Jahrzehnte vollzog, diejenige Stufe dar, in der die strategische Planung um Aspekte der Strategieimplementierung und der strategischen Kontrolle zu einem ganzheitlichen Ansatz zur strategischen Unternehmensführung ergänzt wurde. Man kann deswegen keinesfalls von einer Ablösung der strategischen Planung sprechen, sondern vielmehr von einer systematischen Erweiterung.

Hax und *Majluf* legen dar, dass diese Evolution den Charakter eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses aufweist. Ihnen zufolge ist das Strategische Management durch die permanente Ausweitung des einbezogenen Spektrums der Aufgaben nunmehr zu einem „allumfassenden Konzept" gewachsen.[73]

Seit Mitte der 80er Jahre erfährt das Konzept des **Shareholder Value Management** von *Rappaport* eine weite Verbreitung.[74] Seinen Ursprung findet das Shareholder Value Management in der angloamerikanischen Literatur, angestoßen insbesondere durch eine M&A-Welle in den 80er Jahren.[75] Im Zuge dieser Übernahmewelle wurde es unabdingbar, den Wert eines Unternehmens bzw. einzelner Unternehmensteile in die Zielsetzungen des Managements zu integrieren. Generell wird mit dem Shareholder-Value-Ansatz eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes durch geeignete unternehmerische Maßnahmen zu erreichen versucht. Der Shareholder-Value-Ansatz ist aus der Kritik entstanden, dass Unternehmen anhand ungeeigneter Zielmaßstäbe geführt werden, die nicht im Sinne der Eigentümer (shareholder) sind. Durch den Ansatz wird bezweckt, diesen Kritikpunkt auszuräumen. Konsequenterweise

---

72 Vgl. Ansoff/Declerck/Hayes (1976), S. 39.

73 Vgl. Hax/Majluf (1991), S. 129.

74 Vgl. Rappaport (1986). An dieser Stelle sei zudem auch auf die grundlegende Veröffentlichung von Copeland/Koller/Murrin (1990) hingewiesen.

75 Das Shareholder Value Konzept wird auch damit begründet, dass die Zahlen des traditionellen Rechnungswesens ein ungeeigneter Maßstab zur Unternehmensführung seien (vgl. Bea/Haas (2016), S. 85 f.). Diese Kritik bezieht sich hauptsächlich auf die Kennzahlen ROI (Return on Investment) und ROE (Return on Equity), die hauptsächlich von buchhalterischen Vorgängen beeinflusst sind und häufig zur monetären (Fehl-)Beurteilung von Strategien verwendet werden (vgl. Herter (1994), S. 32-38).

ist der Shareholder-Value-Ansatz so ausgelegt, dass eine Rendite zu erzielen ist, die über den Kosten für das Eigenkapital liegt.

Zu hinterfragen bleibt an dieser Stelle der Bezug zum Strategischen Management. Der Shareholder-Value-Gedanke ermöglicht eine Weiterentwicklung des Strategischen Managements, und zwar derart, dass Strategisches Management und Kapitalmarkttheorie zusammenwachsen. Daraus ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten, das Strategische Management systematisch zu ergänzen und aussagekräftiger zu gestalten. Dies betrifft insbesondere die Möglichkeit bzw. den Ansatzpunkt, Strategien monetär bewerten und somit auch strategische Entscheidungen anhand monetärer Größen stützen zu können.

Ab den 2000er Jahren setzt sich die Literatur zum Strategischen Management verstärkt mit Themenfeldern wie Wissens- und Projektmanagement, virtuellen Märkten/Organisationen, lernenden Organisationen, grenzenlosen Unternehmen etc. auseinander. Darüber hinaus wird auch verstärkt ökologischen (**Sustainability** bzw. Nachhaltigkeit) und gesellschaftlichen Aspekten (**Corporate Social Responsibility**) Rechnung getragen. Bemerkenswert ist, dass der integrativ-systemische Denkansatz verstärkt an Bedeutung hinzugewonnen hat.[76]

Im Folgenden soll kurz auf den **begrifflichen Inhalt** des **Strategischen Managements** eingegangen werden. Strategisches Management ist ausgerichtet auf die Festlegung, Sicherung und Steuerung der Unternehmensentwicklung in langfristiger Hinsicht. *Schendel* und *Hofer* definieren Strategisches Management als einen Prozess, dessen Gegenstände

- das unternehmerische Handeln,
- die innovative Weiterentwicklung,
- das Wachstum der Organisation und
- vor allem die Entwicklung und der Einsatz von Strategien

sind.[77]

Im Strategischen Management geht es vor allem darum, in einem strategischen Kontext denjenigen Fragestellungen systematisch zu begegnen, mit denen ein Unternehmen unvermeidbar konfrontiert ist. In diesem Zusammenhang schlägt *Teece* einen umfassenden Fragenkatalog vor, der u. a. Fragen skizziert, die Ursachen des Unternehmenserfolges, eventuell existierende Alleinstellungsmerkmale, grundlegende Unterschiede zwischen dem Außenverhältnis des Unternehmens und der internen Organisation, synergetische Be-

76 Vgl. Bea/Haas (2016), S. 14-16.

77 Vgl. Schendel/Hofer (1979), S. 11.

ziehungen zwischen verschiedenen Bereichen/Produktlinien oder aber die Aspekte der Umsetzung von Strategien betreffen.[78]

Im Zusammenhang mit dem Strategischen Management hat sich in der deutschsprachigen Literatur die Ansicht durchgesetzt, dass zur langfristigen Sicherung der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens **Erfolgspotenziale** zu identifizieren, aufzubauen und entsprechend zu verteidigen sind.[79] Der Begriff des Erfolgspotenzials lässt sich auf *Gälweiler* zurückführen, der darunter „das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen“[80] versteht. Voraussetzung für die Erfüllung des Kriteriums „Erfolgspotenzial“ ist, dass die entsprechenden Merkmale die langfristigen Zielsetzungen eines Unternehmens in einem wahrnehmbaren Ausmaß positiv beeinflussen.[81] Die Ausrichtung an Erfolgspotenzialen hat demzufolge eine Wirkung auf das strategische Denken und Handeln. Dies wird nicht mehr ausschließlich durch die langfristige und auf das gesamte Unternehmen bezogene Sichtweise determiniert, sondern im Vordergrund steht, inwiefern in spezifischen Situationen Erfolgspotenziale des Unternehmens oder einzelner Unternehmenseinheiten betroffen sind.[82]

---

78 Vgl. Teece (1990), S. 41 f.

79 Zu einer grundlegenden Veröffentlichung zu diesem Gebiet vgl. Gälweiler (1976), S. 372-376.

80 Gälweiler (1990), S. 26. Lange Zeit hat sich der Strategiebegriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur am Zeithorizont der Planung orientiert. Es ist das Verdienst von *Gälweiler*, dass sich hinsichtlich der Definition des Begriffs ein Bewusstseinswandel manifestiert hat. In der Schaffung von Erfolgspotenzialen durch das Strategische Management ist die Voraussetzung für den nachhaltigen operativen Erfolg zu sehen (vgl. Eschenbach (1997), S. 96).

81 Vgl. Götze/Mikus (1999), S. 18 f. In dieser Quelle wird auch auf den Zusammenhang zwischen Erfolgspotenzial und Erfolgsfaktor eingegangen. Demnach sind die spezifischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens als dessen effektive Erfolgspotenziale zu sehen. Vgl. zudem Schwinn (1998), S. 43, Abb. 11.

82 Vgl. Scholz (1987), S. 49 f.

1.4 Der strategische Managementprozess

Nicht zuletzt aufgrund der Entwicklungstendenzen der Forschung zum Strategischen Management nimmt der durch Vertreter der *Harvard Business School* verbreitete Ansatz der *Design School*[83] eine zentrale Rolle in Zusammenhang mit dem Strategieprozess ein. Der Begriff „Design" rührt aus der Annahme her, dass die Formulierung von Strategien ein Prozess des Vorstellungsvermögens sei.

> „Its basic framework underlies almost all prescriptions in this field and, accordingly, has had enormous impact on how strategy-making processes are conceived in practice and as well as in education and research."[84]

Diese Aussage *Mintzbergs*, der die inhaltliche Vielfalt des Strategischen Managements durch eine Kategorisierung in 10 Schulen angeht, unterstreicht, dass die rational-entscheidungsorientierte Prozessperspektive im angloamerikanischen und deutschen Sprachraum die am weitesten verbreitete Basis für Konzeptionen des Strategischen Managements darstellt.[85]

1.4.1 Die Phasen des strategischen Managementprozesses

Charakteristisches Merkmal der rational-entscheidungsorientierten Perspektive ist die **Differenzierung** zumindest zweier Phasen des Strategischen Managements, und zwar der Phase der **Strategieformulierung** und der der **Strategieimplementierung**. Vor allem im angloamerikanischen Raum erfolgt diese Differenzierung in „strategy formulation" und „strategy implementation". Im Zusammenhang mit dieser Unterscheidung findet jedoch stets große Betonung, dass Formulierung und Implementierung der jeweiligen Strategie in Form eines integrierten und abgestimmten Rückkopplungsprozesses durchzuführen sind.

Das folgende Zitat skizziert treffend die Auffassung der einleitend erwähnten Design-School:

> „Die Strategie soll im Klassenraum formuliert werden, ihre (fiktive) Umsetzung ist dann Sache anderer Personen und findet außerhalb des Klassenraums statt."[86]

Diese Vorstellung lässt sich nach *Mintzberg* durch die Aussage „think first, then do"[87] umschreiben, die sich auch in dem klassischen Hierarchiemodell der Organisation manifestiert hat.

---

83 Zu grundlegenden Ausführungen in diesem Bereich vgl. Learned et al. (1965) und Andrews (1987).

84 Mintzberg (1990b), S. 171.

85 Vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 28-30. Zu den „Ten schools of thought" des Strategischen Managements vgl. Mintzberg (1990a), S. 111 ff., und Mintzberg (1995), S. 2 ff.

86 Knyphausen (1995), S. 38.

87 Mintzberg (1990b), S. 184. Neben dieser Auffassung existiert in der Literatur auch die völlig entgegengesetzte Ansicht: „Acting First and Thinking Later" (vgl. Starbuck (1985), S. 339).

Bei einem Vergleich der deutschsprachigen und der US-amerikanischen Literatur bezüglich strategischer Management-Konzepte fällt auf, dass sich die US-amerikanischen Konzepte überwiegend aus pragmatischen Überlegungen ableiten, eine starke Betonung des Shareholder Value vorliegt und Aspekte der Implementierung stärker berücksichtigt werden als in der deutschsprachigen Literatur.

In der deutschsprachigen Literatur hat sich für den **Strategieprozess** eine Einteilung in vier Phasen durchgesetzt:[88]

- Zielbildung (Entwicklung der Unternehmenspolitik, des Leitbildes und strategischer Zielsetzungen),
- Strategische Analyse (Unternehmens- und Umweltanalyse, Prognose und Frühaufklärung),
- Strategieformulierung (Formulierung, Bewertung und Selektion von Strategien),
- Strategieimplementierung (Umsetzung und Durchsetzung der Strategien).

Eine derartige Aufteilung berücksichtigt nicht explizit eine eigenständige Kontrollphase[89] und ein prozessbegleitendes strategisches Controlling.[90]

In Abbildung 2 ist zusammenfassend das Phasenschema des Strategischen Managementprozesses dargestellt, wobei anzumerken ist, dass die ersten drei Phasen hier unter die strategische Planung subsumiert werden. Die strategische Kontrolle und das strategische Controlling sind als prozessbegleitende Elemente zu verstehen.

Der strategische Managementprozess ist als ein iterativer Prozess zu interpretieren, in dem sich die einzelnen Phasen zeitlich überlagern. Im Sinne eines Feedforward- und Feedback-Systems ist ein Informationsaustausch zwischen den sich überschneidenden Phasen in alle Richtungen denkbar.

---

88 Vgl. Al-Laham (1997), S. 90.

89 Hierbei ist jedoch davon abzusehen, dass Frühaufklärungssysteme im Rahmen der strategischen Analyse ein Instrument der strategischen Kontrolle darstellen. Vgl. Götze/Mikus (1999), S. 294 ff.

90 *Al-Laham* verweist jedoch in seinen Ausführungen auf diese unterstützenden Prozesse. Vgl. Al-Laham (1997), S. 90, Fn. 4.

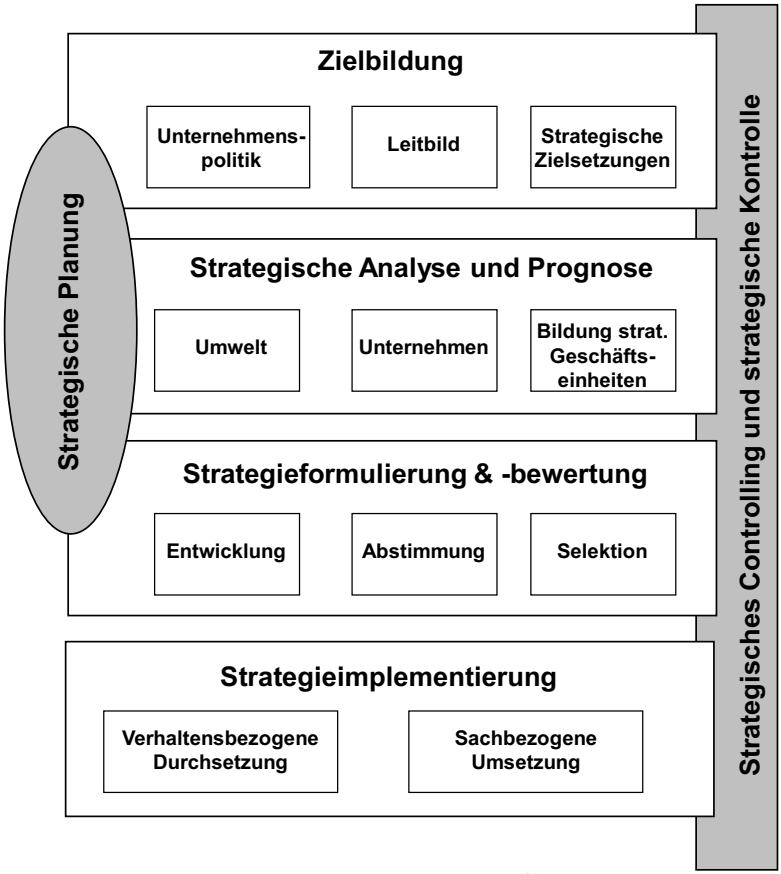


Abbildung 2: Der strategische Managementprozess als Phasenschema[91]

[91] Die Abbildung wurde in Anlehnung an Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 195, Abb. 6.1, und Götze/Mikus (1999), S. 10, erstellt.

1.4.2 Zum Verhältnis von Strategieformulierung und -implementierung

Im Gegensatz zur Formulierung von Strategien kommt dem logisch folgenden Prozess der Strategieimplementierung in der Literatur eine stark untergewichtete Rolle zu:[92]

> „Although strategy implementation is viewed as an integral part of the strategic management process, little has been written or researched on it.“[93]

Viele Ausführungen der aktuellen Literatur zur Strategieimplementierung weisen – trotz gänzlich verschiedener Intentionen – eine Gemeinsamkeit auf: Die Implementierung wird lediglich als ein strategisches ex-post-Anhängsel gesehen.

Im Zusammenhang mit der auf die *Harvard School* zurückzuführenden Unterteilung[94] in Strategieformulierung und -implementierung wird erst in der Literatur jüngeren Datums verstärkt betont, dass die **Trennung** der beiden Komponenten ausschließlich **gedanklicher Natur** ist, und zwar **aufgrund didaktischer und analytischer Zwecke**.[95] Zu betonen ist, dass Strategieformulierung und -implementierung nicht als zeitlich separate Prozesse aufzufassen sind, sondern als konzeptionell zu differenzierende Phasen eines kontinuierlichen Managementprozesses.[96] Ein Ansatz, der diese Interpretation nicht nur erwähnt, sondern in expliziter Form aufgreift, ist das SEP-Konzept von *Pümpin*. Zentraler Gedanke dieses Ansatzes ist ein frühzeitiger und phasenverschobener Beginn von Implementierungsaktivitäten. Dabei werden parallel zu Aktivitäten im Bereich der Strategieentwicklung bereits Aktionen zur Implementierung eingeleitet.[97] Diese Implementierungsaktivitäten stehen wiederum in einem direkten Zusammenhang mit dem weiteren Verlauf der Strategieentwicklung, so dass gewissermaßen ein Kreislauf entsteht. Diese Auffassung steht in Einklang mit japanischen Modellen, in denen die Phasen der Strategieformulierung und -implementierung nicht sequentiell ablaufen, sondern als sich überlappende Elemente interpretiert werden.[98]

---

92 Vgl. Glaister/Falshaw (1999), S. 115.

93 Alexander (1985), S. 91

94 Die Trennung wird in der angloamerikanischen Literatur als „formulation-implementation-dichotomy“ bezeichnet (vgl. dazu Cespedes/Piercy (1996), S. 4610).

95 Vgl. Andrews (1987), S. 18, der die beiden Komponenten als „interrelated in real life“ ansieht.

96 Vgl. Ansoff (1979), S. 43,

97 Vgl. Pümpin (1982), S. 167 ff.

98 Vgl. Nutt (1989), S. 146. Zu generellen Unterschieden zwischen westlichen und japanischen Managementprinzipien vgl. beispielsweise Ballon (1994), S. 278-281 und S. 291 f.

Krüger konstatiert, dass Implementierung als isolierter Teilschritt, als Sequenz innerhalb eines bestimmten Ablaufs angesehen wird.[99] Dieser Tatbestand trifft auch auf die traditionelle Trennung von Strategieformulierung und -implementierung durch die Lehre der *Harvard School* zu. Ein gravierender Nachteil einer derart strikten Einhaltung dieser Trennung ist jedoch darin zu sehen, dass die Implementierung stark vernachlässigt wird und nur die Rolle eines Anhängsels hat.[100] Hinsichtlich der Vernachlässigung von Fragestellungen in Zusammenhang mit der Strategieimplementierung sei die folgende Forderung aus der angloamerikanischen Literatur zitiert, die das Missverhältnis von Formulierung zu Implementierung nochmals unterstreicht:

> „Arguably strategic management should achieve its very own paradigm shift by moving from a 90:10 concern with strategy formulation relative to implementation to at least a 50:50 concern with each.“[101]

Auch in der Unternehmenspraxis ist die in der Literatur vorherrschende Trennung von Formulierung und Implementierung in Form einer abgegrenzten Arbeitsteilung weit verbreitet. Dabei obliegt die Strategieformulierung den Mitgliedern der Unternehmensführung sowie ihren internen und externen Beratern,[102] wogegen die Strategieimplementierung per se durch das Gros der Führungskräfte der mittleren Managementebene und deren Mitarbeiter durchzuführen ist.[103] Auch bei der Umsetzung in die Unternehmenspraxis ist diese Trennung mit Problemen behaftet, vor allem deswegen, weil das Know-how der mittleren Managementebene vernachlässigt wird und somit mögliche Kreativitäts- und Wissenspotenziale unausgeschöpft bleiben.[104]

In der vorliegenden Arbeit wird die Trennung in die Phasen Formulierung und Implementierung in einem rein gedanklich didaktischen Sinn vorgenommen, um die in der Literatur vernachlässigten Implementierungsaspekte genauer zu betrachten. Durch die gedankliche

---

99 Vgl. Krüger (1999), S. 863.

100 Vgl. Raps (2004), S. 53. In einer Diskussion des Autors mit einem Mitarbeiter eines US-amerikanischen Unternehmens der Nahrungsmittelindustrie prägte dieser im Zusammenhang mit der Rolle der Implementierung den Begriff **„strategic afterthought“**, der diesen Umstand treffend beschreibt.

101 Grundy (1998), S. 43.

102 In diesem Kontext sei auf Galpin (1997), S. 13, verwiesen:

> „A common approach to developing strategy is the ivory tower exercise.“

103 Vgl. Zahn (1999), S. 14. *Zahn* und *Foschiani* weisen auf die damit verbundene Problematik hin: Die Strategie wird bei dieser strikten Trennung zu einer Art Monopol für eine kleine, vermeintlich elitäre Gruppierung im Unternehmen. In der Folge kann dies zu einer Perspektivenverengung und dem Festhalten an altbewährten Denkmustern führen (vgl. Zahn/Foschiani (2001), S. 416).

104 Auf Gefahren einer Trennung von Formulierung und Implementierung weisen auch Cespedes/Piercy (1996), S. 4610, hin. Vgl. zudem Riekhof (1989), S. 372.

Trennung sollen der Implementierung erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet und implementierungsspezifische Aspekte in den Vordergrund gerückt werden.

1.5 Derzeitiger Entwicklungsstand des Strategischen Managements

Trotz der sehr zahlreichen Publikationen im Bereich des Strategischen Managements[105] und der Etablierung des Feldes in der Literatur konnte sich bis heute kein gemeinsames Paradigma[106] durchsetzen. Basierend auf einer fundierten Bestandsaufnahme des Status quo des Strategischen Managements, verweist *Knyphausen* darauf, dass nach einer anfänglich euphorischen Verbreitungsphase zwischenzeitlich sogar Krisenerscheinungen in der Disziplin des Strategischen Managements zu erkennen waren. Die unter wissenschaftlichen Aspekten existierenden Kritikpunkte hinsichtlich der theoretischen Entwicklung des Strategischen Managements zeichnen sich aber – kurioserweise – vor allen Dingen durch ihre Widersprüchlichkeit aus. So wird das Strategische Management auf der einen Seite als „überakademisiert“ und theorielastig, auf der anderen Seite jedoch als theorielos bezeichnet.[107] Das Forschungsfeld des Strategischen Managements gilt einerseits als unzureichend abgegrenzt und zu breit angelegt, andererseits werden aber noch immer gravierende Lücken festgestellt.[108] Besonders frappierend erscheint dabei, dass man selbst nach einer jahrzehntelangen Entwicklungsgeschichte vor einer Disziplin steht, die durch Heterogenität und Meinungsvielfalt charakterisiert ist.

In direktem Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit steht der Kritikpunkt, dass Unternehmensziele nur einem ausgewählten Kreis bekannt sind und demzufolge gar nicht implementiert werden können.[109]

---

105 Vgl. Lyles (1990), S. 363 f.

106 Der Begriff „Paradigma“ wird hier in Übereinstimmung mit *Kuhn* gebraucht. Demzufolge kann ein Paradigma als ein disziplinäres System interpretiert werden, dessen Hauptbestandteile symbolische Verallgemeinerungen, das Vertrauen in bestimmte Modelle, gemeinsame Werte und Musterbeispiele sind (vgl. Kuhn (1976), S. 193-198).

107 Vgl. Knyphausen (1995), S. 32-34.

108 Vgl. Hambrick (1990), S. 251.

109 Vgl. Al-Ani (1996), S. 13.

2 Die Strategieimplementierung

2.1 Der Terminus „Strategieimplementierung“

Der Begriff **Implementierung** leitet sich von dem lateinischen „implementum“ ab, was wörtlich übersetzt „Erfüllung“ oder „Anfüllung“ bedeutet.[110]

In die betriebswirtschaftliche Literatur des deutschsprachigen Raums fand die Implementierung zuerst Eingang in Zusammenhang mit der Diskussion von Managementinformationssystemen. Dabei standen die Konfiguration sowie die Integration von bestimmten Komponenten in ein ganzheitliches System im Zentrum der Betrachtung.[111]

Darüber hinaus hielt der Begriff der Implementierung auch Einzug in die moderne Organisationstheorie. In diesem Kontext beschreibt die Implementierung den Sachverhalt, dass neue Regelungen in einer bestehenden Institution verankert werden.[112]

Über das Phasenschema des Strategischen Managements erhält man ebenfalls einen Berührungspunkt mit der Thematik der Implementierung.[113] Dabei wird die Implementierung – wie in Abbildung 2 dargestellt – als eine eigenständige Phase aufgefasst, die der strategischen Planung nachgelagert ist. Die Implementierung ist als die Phase zu verstehen, in der „etwas ‚eingeführt‘, ‚durchgeführt‘ bzw. ‚durchgesetzt‘ oder ‚zur Anwendung‘ gebracht wird.“[114]

Ein Implementierungsvorhaben kann als Transformation eines Ist-Zustandes in einen Soll-Zustand, als Diffusion einer Idee in neue Anwendungsgebiete oder als Substitution eines alten durch ein neues Konzept aufgefasst werden.[115]

Charakteristisch für eine Implementierung ist, dass ein neuartig konzipierter Bestandteil in ein bereits vorhandenes System oder Umfeld unter Berücksichtigung der jeweils bestehenden Rahmenfaktoren eingebettet bzw. verankert wird. Zielsetzung dabei ist es, Pläne, Konzepte oder Maßnahmen in ein bestehendes System verträglich zu integrieren. Die Implementierung

110 Vgl. Hilker (1993), S. 2, und Al-Laham (1997), S. 174.

111 Vgl. ebenda.

112 Vgl. Reinermann (1979), S. 51.

113 Vgl. Grimmeisen (1997), S. 7 in Verbindung mit Wild (1974), S. 33 ff.; *Wild* gebraucht dabei anstelle von Implementierung den Begriff Durchsetzung.

114 Marr/Kötting (1992), Sp. 827.

115 Vgl. Reiß (1995), S. 295. Wollnik (1986), S. 194, zufolge bewirkt die Implementierung eine Transformation eines Ausgangszustandes in einen Endzustand.

gilt dann als erfolgreich, wenn sich nach Abschluss aller erforderlichen Implementierungsmaßnahmen der angestrebte Anwendungsgrad einstellt.[116]

Den verschiedenen Begriffsauffassungen ist gemein, dass sich die Implementierung einerseits auf Änderungen bezieht, durch die das Verhalten und die Einstellungen der Organisationsmitglieder eines Unternehmens berührt werden, und andererseits, dass die Implementierung aus einer Sequenz verbundener Ereignisse und Handlungen besteht.[117]

An dieser Stelle sei ergänzend erwähnt, dass sich bezüglich der Implementierung ein autonomes Forschungsgebiet, die Implementationsforschung, etabliert hat. Gegenstand dieser Forschungsrichtung ist die Klärung des „Warum", d. h. der Frage, weshalb ein Plan in einer Organisation eingeführt werden konnte bzw. was die Ursachen eines möglichen Misserfolges sein konnten.[118]

Im Zusammenhang mit betriebswirtschaftlicher Strategieumsetzung sind die Wurzeln des Begriffs „Implementierung" in der angloamerikanischen Fachliteratur zur strategischen Planung bzw. zum Strategischen Management zu finden.[119] In Fachpublikationen zum Strategischen Management wird „implementation" im Sinne von „to carry into effect" interpretiert. In der angloamerikanischen Managementliteratur wird unter Implementierung ein Prozess verstanden, der Pläne in aktionsfähige Aufgaben transformiert und der gewährleistet, dass die Durchführung der Aufgaben so stattfindet, dass die Ziele des Plans erfüllbar sind.[120]

---

116 Vgl. Bauermann (1988), S. 18. *Oppelland* definiert die Implementierung als den Prozess der Verwirklichung eines gestaltenden, organisatorischen Konzeptes (vgl. Oppelland (1989), Sp. 665 f.).

117 Vgl. Clauss (1989), S. 4.

118 Vgl. dazu Bierfelder (1979), S. 34. Brusco (1997), S. 99, siedelt die Theorie der Implementation als Bindeglied zwischen Entscheidungs- und Spieltheorie an.

119 An dieser Stelle seien beispielhaft nur einige angloamerikanische Quellen erwähnt: Alexander (1985), Lorange (1979), Morse/Martin (1983), Oliver/Garber (1983), Roush/Ball (1980) und Stonich (1982).

120 Vgl. Cespedes/Piercy (1996), S. 4608.

CHARAKTERISTIKA DER STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG

Um die **Strategieimplementierung** näher zu beleuchten, werden hier einige Originalquellen aus dem angloamerikanischen Sprachraum wiedergegeben, zunächst in Form einer charakteristischen Gegenüberstellung der Strategieformulierung und -implementierung:

„Strategy formulation and implementation can be contrasted in the following ways:

- Strategy formulation is positioning forces before the action.
- Strategy implementation is managing forces during the action.
- Strategy formulation focuses on effectiveness.
- Strategy implementation focuses on efficiency.
- Strategy formulation is primarily an intellectual process.
- Strategy implementation is primarily an operational process.
- Strategy formulation requires good intuitive and analytical skills.
- Strategy implementation requires special motivation and leadership skills.
- Strategy formulation requires coordination among a few individuals.
- Strategy implementation requires coordination among many individuals."[121]

Die Bedeutung der Strategieimplementierung unterstreichen die beiden folgenden Zitate aus der US-amerikanischen Literatur:

- „Implementation is what strategy is all about. You can't be satisfied with a theory, a system or even a strategy that is creative but isn't viable."[122]
- „ (...) regardless of the intrinsic merit a particular strategy has, it cannot succeed if an effective implementation procedure is missing."[123]

121 David/David (2015), S. 333.

122 Rothschild (1979), S. 224.

123 Roush/Ball (1980), S. 3.

Im Rahmen der Strategieformulierung wird die künftige strategische Stoßrichtung des Unternehmens vorgegeben, während die Strategieimplementierung determiniert, wie ausgehend vom Status quo die Transformation zur zukünftigen Soll-Positionierung zu vollziehen ist.[124]

Kennzeichnend für den Begriff der Strategieimplementierung ist, dass sich bis heute keine einheitliche Definition durchgesetzt hat.[125] Eine Annäherung an diese Problematik erhält man über die Aufgabeninhalte der Strategieimplementierung. In Anlehnung an *Kolks* wird auch in der vorliegenden Arbeit die Implementierung anhand zweier Teilbereiche beschrieben: Auf der einen Seite durch die sachorientierte Spezifizierung, i. e. die Konkretisierung bzw. Operationalisierung der Strategie, auf der anderen Seite durch die verhaltensorientierte Durchsetzung zur Erreichung der Strategieakzeptanz. Dieser Sichtweise folgend wird unter **Strategieimplementierung** die **Umsetzung und Durchsetzung von strategischen Maßnahmenprogrammen** verstanden. Dieser Ansatz unterscheidet sich deutlich von einigen alternativen Auffassungen in der deutschsprachigen Literatur, da die beiden Komponenten Umsetzung und Durchsetzung eindeutig voneinander abgegrenzt werden. Dabei werden u. a. die Begriffe Umsetzung und Implementierung synonym verwendet, ex aequo wird mit dem Begriff Strategiedurchsetzung das gesamte Spektrum der Strategieimplementierung beschrieben, oder aber die beiden Begriffe Durchsetzung und Umsetzung werden in der Folge willkürlich ausgetauscht.[126]

Was die Relevanz der Strategieimplementierung betrifft, ist hervorzuheben, dass eine Strategie nur dann einen zusätzlichen Wert für ein Unternehmen generieren kann, wenn sie erfolgreich implementiert, d. h. um- und durchgesetzt wird.[127] An dieser Stelle soll anhand der Matrix in Tabelle 1 eine Beziehung zwischen der Strategie und der Strategieimplementierung aufgezeigt werden, die den besonderen Stellenwert der Strategieimplementierung verdeutlicht:

---

124 Vgl. Stonich (1982), S. xvii

125 Zu einer umfassenden Übersicht über die Literatur zum Themengebiet der Strategieimplementierung vgl. den Anhang der vorliegenden Arbeit.

126 Vgl. Kolks (1990), S. 79 f., der dort auch die entsprechenden Literaturquellen der alternativen Ansätze aufführt.

127 Vgl. Raps (2000), S. 607.

Strategie / Strategie-implementierung	Minderwertige Qualität	Hochwertige Qualität
Minderwertige Qualität	Misserfolg	„verspielte Chance“
Hochwertige Qualität	„verhinderte Gefahr“	Erfolg

Tabelle 1: Strategie und Strategieimplementierung im Zusammenhang[128]

Aus Tabelle 1 wird deutlich, dass einer qualitativ hochwertigen Strategieimplementierung eine entscheidende Rolle im Strategie-Prozess zukommt, da sie sogar im Fall einer minderen Qualität der Strategie eventuell bestehende Gefahren verhindern kann. Genauso gilt, dass bei Vorhandensein einer guten Strategie und einer mangelhaften Strategieimplementierung die Erfolgsaussichten reduziert sind.

In der betriebswirtschaftlichen Theorie wird normalerweise von dem Idealfall ausgegangen, dass eine Strategie erfolgreich implementiert wird. In der Unternehmenspraxis zeigt sich aber die Implementierung als anspruchsvolle und teilweise ungelöste Aufgabenstellung mit absolut unzufriedenstellenden Erfolgsraten. Dies Problematik wird dadurch verdeutlicht, dass US-amerikanische Unternehmen in weniger als 10% ihre beabsichtigten Strategien tatsächlich implementieren.[129] Im Gegensatz dazu beziffern *Kaplan* und *Norton* die Erfolgsrate einer Implementierung zumindest zwischen 10 und 30%.[130]

Für den unternehmerischen Erfolg ist eine effiziente und effektive Strategieimplementierung von entscheidender Bedeutung. Aufgrund der Erkenntnis, dass Strategien oftmals im Labyrinth der Hierarchie „versanden“[131] bzw. dass Strategien durch aktive und passive Widerstände im Unternehmen ein „Tod in der Schublade“[132] widerfährt, ist der Strategieimplementierung höchste Aufmerksamkeit beizumessen.

---

128 Die Abbildung ist eng angelehnt an Kolks (1990), S. 88. Vgl. dazu auch Bonoma (1985), S. 11-14.

129 Kiechel (1984), S. 8. Zur gleichen Erfolgsrate vgl. Judson (1991), S. 34. Dieser Prozentsatz wird mitunter sogar als „widely inflated“ bezeichnet (vgl. Mintzberg (1990b), S. 185.

130 Vgl. Kaplan/Norton (2001b), S. 2, in Anlehnung an Charan/Colvin (1999), S. 69. Zu einem Überblick weiterer empirischer Studien in diesem Kontext vgl. Weber/Schäffer (1998), S. 356 f.

131 Meffert (1988), S. 142.

132 Ansoff (1982), S. 75.

2.2 Bestandsaufnahme der Literatur

2.2.1 Monovariate versus multivariate Ansätze

Der Großteil der Veröffentlichungen zur Strategieimplementierung ist nicht ganzheitlich angelegt; meistens beschränken sie sich nur auf **selektierte Teilgebiete**. Generell lassen sich dabei zwei konzeptionelle Grundrichtungen herausfiltern, die hinsichtlich der Aufgabenbereiche divergieren. Es handelt sich um

- monovariate und
- multivariate Ansätze,

die nachfolgend umrissen werden.[133]

Bei den **monovariaten** Ansätzen steht die Harmonisierung der Strategie mit einzelnen Unternehmensbereichen, zumeist mit der bestehenden Organisationsstruktur, im Mittelpunkt der Betrachtung. Die US-amerikanische Literatur sieht die Strategie-Struktur-Anpassung als das zentrale Implementierungsproblem. Dies rührt aus den frühen Erkenntnissen *Chandlers* her, der aufzeigte, dass einer Strategieänderung unter bestimmten Voraussetzungen eine Anpassung der Organisationsstruktur folgt.[134] Diese „structure-follows-strategy"-These, oft auch als *Chandler*sches Paradigma bezeichnet, beinhaltet die Kernaussage, dass sich die Struktur der Strategie anpasst. Diese These blieb in der Literatur nicht unwidersprochen; dies ging so weit, dass sogar die Antithese „strategy follows structure" aufgestellt wurde, die besagt, dass Strategien erst im Anschluss an strukturelle Änderungen explizit formuliert werden.[135] Einen interessanten Beitrag dazu liefert *Mintzberg*:

> „We conclude (...) that structure follows strategy as the left foot follows the right in walking. In effect, strategy and structure both support the organization. None takes precedence; each always precedes the other, and follows it, except when they move together, as the organization jumps to a new position. Strategy formation is an integrated system, not an arbitrary sequence."[136]

Die Schaffung einer strategiegerechten Organisationsstruktur ist die Basis und der zentrale Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung.[137] Auch *Drazin* und *Howard* vertreten die

---

133 Vgl. Al-Laham (1997), S. 174. Die im Anhang über ausgewählte Veröffentlichungen zum Gebiet der Strategieimplementierung aufgeführten Publikationen sind die Basis der folgenden Ausführungen.

134 Vgl. Chandler (1962), S. 14.

135 Vgl. Hall/Saias (1980).

136 Mintzberg (1990b), S. 183.

137 Vgl. Cespedes/Piercy (1996), S. 4609.

Auffassung, dass eine angemessene Anpassung von Strategie und Struktur Vorläufer einer erfolgreichen Strategieimplementierung ist.[138]

Diesen Auslegungen liegt zumeist die Annahme zu Grunde, dass die Strategieimplementierung die Operationalisierung eines klar definierten strategischen Plans darstellt. Darüber hinaus ist diesen Auffassungen gemein, dass die getroffenen strategischen Entscheidungen von den Organisationsmitgliedern entsprechend verstanden und innerhalb der Organisation akzeptiert werden. Um diese Ansätze noch stärker zu präzisieren, seien exemplarisch folgende Standpunkte in puncto Strategieimplementierung aufgeführt:[139]

- Strategieimplementierung ist ein Akt der Kontrolle und Überwachung,
- Implementierung ist synonym zur Umsetzung strategischer Pläne zu sehen,
- Strategieimplementierung stellt eine detailliertere Form der Planung – unter Berücksichtigung der Allokation von Ressourcen sowie der Lösung operativer Fragestellungen – dar.

Die Phase der Strategieformulierung ist meistens auf einen kleinen Personenkreis beschränkt. Im Gegensatz dazu stehen gerade bei der Strategieimplementierung interpersonelle Prozesse und Probleme im Vordergrund. Dieser Erkenntnis wird im Rahmen der **multivariaten** Ansätze verstärkt Rechnung getragen. Dabei werden Situationen betrachtet, bei denen mehrere Variablen und Aktivitäten zugleich auf die Anforderungen der zu implementierenden Strategie ausgerichtet werden.[140] Basierend auf der Erkenntnis, dass im Zusammenhang mit der Strategieimplementierung überwiegend strukturelle Gesichtspunkte berücksichtigt werden und dass die Strategieimplementierung eine vielschichtige und vor allem politische Aufgabenstellung ist,[141] erweitern die multivariaten den limitierten Betrachtungshorizont der monovariaten Ansätze. Als logische Konsequenz sind diese Untersuchungen ungleich komplexer und vielschichtiger.

Durch die multivariaten Ansätze gewannen die **„soft facts“** zunehmend an Bedeutung.[142] Die Entwicklung der empirischen Strategieforschung ist geprägt durch die Betonung von „hard

138 Vgl. Drazin/Howard (1984).

139 Vgl. Hrebiniak/Joyce (1984), Floyd/Wooldridge (1992a) und Laffan (1983).

140 Vgl. Skivington/Daft (1991).

141 Vgl. Bardach (1977), S. 40 f.

142 Die Erkenntnis, dass soft facts verstärkt Rechnung zu tragen ist, führt zu dem Bestreben, soziale Verhaltensweisen und Einstellungen von Organisationsmitgliedern zu beeinflussen, d. h. die organisationale Sozialisation zielorientiert zu steuern. Dies ist deswegen möglich, weil die organisationale Sozialisation in einem Unternehmen von außen lenkbar und anleitbar ist (vgl. Dorsch (1987), S. 629). Dabei wird in der

facts“. Dazu gehört z. B. die Gestaltung der Organisationsstruktur. Dies lässt sich analog auf das Teilgebiet der Strategieimplementierung übertragen. Auch hier liegen nur wenige Veröffentlichungen vor, die sich mit soft facts, wie beispielsweise politischen Prozessen, emotionalen Aspekten, den Fähigkeiten der Mitarbeiter oder der jeweiligen Unternehmenskultur, beschäftigen.[143] Dass die soft facts einen wichtigen Faktor bei der Strategieimplementierung darstellen, wurde in der Betriebswirtschaftslehre schon früh erkannt. Es war *Nicklisch*, der bereits 1932 in einem Konzept zur Betriebsgemeinschaft konstatierte, dass die Werte und Einstellungen der Mitarbeiter die Abläufe im Unternehmen beeinflussen.[144] Da die Strategieimplementierung ebenfalls einen Ablauf im Unternehmen darstellt, lässt sich aus dieser Aussage folgern, dass eben auch sie maßgeblich durch die Werte und Einstellungen der Mitarbeiter beeinflusst wird.

Waterman betont, dass es keinesfalls ausreicht, die Strategieimplementierung in einem bloßen Strategie-Struktur-Kontext zu betrachten:

> „To think comprehensively about a new strategy and the problems with carrying it out, a manager must think of his company as a unique culture and must think about the ability of the company to get anything really fundamental (…) accomplished as a matter of moving the whole culture.”[145]

Literatur der Personalentwicklung und der Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle beigemessen (vgl. Marré (1997), S. 1).

143 Vgl. Raps (2004), S. 50.

144 Vgl. Nicklisch (1932), S. 33 ff.

145 Waterman (1982), S. 69 f. Vgl. zudem Fenton-O’Creevy (2000), S. 152.

2.2.2 Darstellung verschiedener Implementierungstaktiken

Die Taktiken im Überblick

Bei der Strategieimplementierung sind vor allem die sog. soft facts von besonderer Bedeutung. Die in der Literatur zum Strategischen Management überwiegend präskriptiv ausgelegten Modelle klammern politisches Handeln und das Auftreten von Widersprüchen und Konflikten aus. Im Rahmen der *Political School* wird versucht, dieses Defizit zu kompensieren und psychologische Aspekte zu hinterfragen.[146] In einer Organisation werden von den Handelnden, die jeweils eine unterschiedliche Machtposition besitzen, unterschiedliche Mittel zur Zielerreichung eingesetzt. Im Sinne des Strategieprozesses ist festzuhalten, dass neben Aspekten des Planens, Analysierens etc. vor allem auch politische Gesichtspunkte bzw. Prozesse eine tragende Rolle spielen.[147]

Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Implementierung in prozessualer Hinsicht meist auf ein Führungsproblem reduziert wird, entwickelte *Nutt* ein **Schema zur Unterscheidung verschiedener Implementierungstaktiken**.[148] Die dazu durchgeführten empirischen Studien demonstrieren in einer sehr aussagekräftigen Form den Zusammenhang zwischen Führungsautorität und dem jeweiligen Implementierungserfolg. In diesen empirischen Untersuchungen wird zwei zentralen Fragenkomplexen nachgegangen:[149]

- Wie wird die Implementierung durch das Management durchgeführt?
- Als wie wirkungsvoll erweisen sich dabei die eingesetzten Implementierungstaktiken?

---

146 Vgl. Schreyögg (1984), S. 181 ff. Die *Political School* lässt sich zurückführen auf die Erkenntnisse der *Administrative Behavior School* der Organisationstheorie. Dabei wird unterstellt, dass der Handelnde seine Entscheidungen nicht aufgrund rationaler Gesichtspunkte trifft, sondern durch eine Psycho-Logik geleitet wird.

147 Unter politischen Prozessen werden Maßnahmen subsumiert

„ (...), die auf die Durchsetzung von Standpunkten und Interessen auch bei widerstreitenden Positionen gerichtet sind." (Grochla (1995), S. 34).

Ziel der Politik ist es somit, bestehende Interessengegensätze und Meinungsverschiedenheiten zwischen den in die Implementierung involvierten Mitarbeitern zu reduzieren und bestenfalls zu überwinden.

148 Vgl. Nutt (1983), (1986) und (1987).

149 Vgl. Nutt (1987), S. 1 f.

Aus diesen Fragestellungen ergeben sich in der referierten Studie vier verschiedene Implementierungstaktiken:

- Überzeugung,
- Intervention,
- Erlass und
- Partizipation.

Diese Taktiken treffen in ca. 90% der bei der Strategieimplementierung auftretenden Fälle zu. Die Taktiken sind dabei weder generell als Techniken des geplanten organisationalen Wandels zu verstehen noch als allgemeine Implementierungsarten. Sie stellen Möglichkeiten dar, bei lokalen Veränderungen, wie sie Teil der Strategieimplementierung sind, Akzeptanz zu erreichen. Ungeklärt bleibt im Rahmen der Untersuchung, in welcher konkreten Implementierungssituation welche Taktik tatsächlich anzuwenden ist. *Nutt* stellt in seiner Studie fest, dass sich die von ihm herausgearbeiteten Taktiken oftmals als erfolgreich erweisen. Zu einem ähnlichen Ergebnis – jedoch basierend auf eher anekdotisch angelegten Beschreibungen – kommen *Bourgeois* und *Brodwin*, die insgesamt fünf Modelle der Strategieimplementierung unterscheiden:[150]

- Führer-,
- Veränderungs-,
- Partizipations-,
- Kultur- und
- Konvergenzmodell.

Die verschiedenen Vorgehensweisen bei den unterschiedlichen Implementierungstaktiken werden im Folgenden vorgestellt.[151] Die Taktiken dienen dazu, mit sozialen und politischen Fragen, die bei Veränderungsanstrengungen automatisch auftauchen, adäquat umzugehen.

---

150 Vgl. Bourgeois/Brodwin (1984). Diese Modelle weisen große Parallelen zu den Implementierungstaktiken von *Nutt* auf. Im Folgenden wird jedoch nicht näher auf die Ausführungen von *Bourgeois/Brodwin* eingegangen (vgl. dazu Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 829-833); es erfolgt eine Konzentration auf die Implementierungstaktiken von *Nutt*, da diese empirisch belegt sind.

151 Die Ausführungen erfolgen in Anlehnung an Nutt (1987).

Die am häufigsten zu beobachtende Implementierungstaktik ist die **Überzeugungstaktik**. Sie wurde in 48% der untersuchten Fälle festgestellt. In diesem Fall erarbeitet ein Experte (Mitglied eines Stabes oder externer Berater) den Implementierungsplan und versucht ihn mit einer temporär verfügbaren Autorität zu verbreiten. Im Vordergrund dieser Taktik steht die Vermittlung eines zusätzlichen Wertes, den das Implementierungsvorhaben generieren soll. Diese Vorgehensweise soll durch eine überzeugende Argumentation eine breite Akzeptanz der Strategie bewirken und dadurch die Implementierung ermöglichen bzw. vereinfachen.

Die Taktik der **Intervention** trat in 21% der analysierten Fälle auf. Dabei begleitet ein ausgewählter Manager den gesamten Transformationsprozess über alle Phasen hinweg. Diesem Manager wird ex ante die Verantwortlichkeit übertragen. Bei der Implementierung geht der autorisierte Manager so vor, dass er zu Beginn des Implementierungsvorhabens den Beteiligten die Notwendigkeit der Veränderung klarmacht. Dies kann beispielsweise auch durch einen Benchmark der Unternehmensperformance innerhalb der relevanten Branche geschehen; Zielsetzung dabei ist, bestehende Leistungsdefizite bzw. Verbesserungspotenziale aufzudecken. Daraus resultiert ein Planungsprozess, der auf diesen Erkenntnissen aufsetzt und in allen Planungsphasen von diesem Manager begleitet wird. Zusätzlich werden Ausschüsse gebildet, die wiederum den Prozess verfolgen und weiterführende Anregungen geben. Bei der Interventionstaktik mutiert der zuständige Manager zu einem sog. „Change Agent“, der wesentliche Schritte des strategischen Prozesses übernimmt und für auftretende soziale und politische Fragestellungen verantwortlich ist.

Die durch ein hohes Maß an Autorität gekennzeichnete **Erlasstaktik** kam in 16% der Grundgesamtheit zur Anwendung. Die Veränderung wird dabei ausschließlich durch bestimmte Anordnungen erreicht. Zentraler Faktor dieser Implementierungstaktik ist das hierarchische Gebilde des Unternehmens. Die untergeordneten Instanzen erhalten Pläne, in denen das erwartete Verhalten festgelegt und zum Teil in einer konkreten Arbeitsanweisung dokumentiert ist. Diese Art der Taktik kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn der Plan für ein strategisches Vorhaben des Unternehmens von höchster Priorität ist.

Konträr zu der Erlasstaktik steht die **Partizipationstaktik**, die in 15% der untersuchten Fälle festgestellt werden konnte. Dabei löst ein Manager in der Rolle des Initiators den Planungsprozess aus, indem er die Notwendigkeit einer strategischen Veränderung aufzeigt. Die Vorüberlegungen münden in der Bildung einer Arbeitsgruppe, die Kriterien unterschiedlicher Interessen und Informationsbedürfnisse repräsentiert. Das entscheidende Merkmal dieser

Implementierungsform ist, dass sich die Arbeitsgruppe und der sie initiierende Manager die Verantwortung für den Prozess teilen, wobei der Manager aber kein Vetorecht gegen die Arbeitsgruppe besitzt. Da die Verantwortung letztendlich bei der gesamten Gruppe liegt, wird diese Vorgehensweise als partizipativ bezeichnet.[152]

Bewertung der Implementierungstaktiken

Im Rahmen der empirischen Studie von *Nutt* erfolgte auch eine Beurteilung der einzelnen Taktiken hinsichtlich ihrer Erfolgsquoten. Die resultierenden **Erfolgsquoten**, die sich auf die Annahme und die erfolgreiche Implementierung der aufgestellten Pläne beziehen sowie der Prozentsatz der tatsächlichen Anwendung in der Praxis, sind nachfolgend in Tabelle 2 dargestellt.

Implementierungstaktik	Erfolgsquote in %	Praktische Anwendung in %
Intervention	100	21
Partizipation	78	15
Überzeugung	74	48
Erlass	40	16

Tabelle 2: Erfolgsquoten und Anwendung der Implementierungstaktiken[153]

Bei der Auswertung der einzelnen Vorgehensweisen präsentiert sich die **Interventionstaktik** als die **erfolgreichste Form**; sie führte in 100% aller Fälle zur Annahme der aufgestellten Pläne. Wie oben aufgezeigt, wird die Interventionstaktik jedoch lediglich in 21% der Fälle eingesetzt. Die Begründung für diese nicht unbedingt zu erwartende Erfolgsquote kann darin gesehen werden, dass ein ausgewählter Manager den gesamten Prozess in allen Stufen begleitet. Zudem ist er derjenige, der sich mit eventuellen Veränderungen am stärksten

152 Die Partizipation an sich lässt sich zurückführen auf die Literatur zum Themenfeld „Human Relations". Stellvertretend sei hier auf einen Beitrag von *Coch/French* (1948) verwiesen, die herausfanden, dass die Beteiligten bei einer direkten Involvierung in den Veränderungsprozess eine positivere Grundeinstellung einnehmen und sich der Sache mehr verpflichtet fühlen.
Die *Human-Relations-Bewegung* (ab ca. 1970) setzte starke Impulse, Organisationen menschenfreundlicher zu gestalten, wobei der Mensch mit seinen Gefühlen, Bedürfnissen und Werten den zentralen Schlüsselfaktor darstellt (vgl. Walter-Busch (1996), S. 11 und S. 61).

153 In Anlehnung an Nutt (1987), S. 8.

identifiziert, da er in die Festlegung strategischer Ziele direkt eingebunden ist. Eo ipso vertritt er die strategische Zielrichtung und fördert somit das gesamte Implementierungsvorhaben.

Etwas überraschend erscheinen die nahezu identischen Erfolgsraten für die Partizipation und die Überzeugung. Diese beiden Taktiken repräsentieren konträre Zielrichtungen, die Partizipationstaktik spiegelt den indirekten, die Überzeugungstaktik den direkten Einsatz von Führungsautorität wider. Angesichts der Tatsache, dass die Überzeugungstaktik mit 48% die am häufigsten zum Einsatz kommende Variante darstellt, war dieses Ergebnis nicht zu erwarten. Zwischen der Anwendungshäufigkeit und der korrespondierenden Erfolgsrate klafft somit eine große Lücke. Darüber hinaus neigt man dazu, zunächst anzunehmen, dass sich die Partizipationstaktik aufgrund ihres konzertierten Charakters (Manager und Arbeitsgruppe) gerade bei einem Implementierungsvorhaben als vorteilhaft erweisen müsste.

Die niedrigste Erfolgsquote kommt letztlich der ausschließlich auf der Ausnutzung von hierarchischen Rangordnungen basierenden Erlasstaktik zu. Sie führt lediglich in 40% der Fälle zum Erfolg. Dieses klare Gefälle zwischen gemeinsamer Zielfindung bei der Interventionstaktik und der strikten Anwendung von hierarchischer Autorität bei der Erlasstaktik verdeutlicht, dass bei der Strategieimplementierung der Involvierung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle zukommt.

Im weiteren Verlauf der Ausarbeitung werden diese Erkenntnisse als Grundlage für die Ausgestaltung der in Kap. III zu entwickelnden Konzeption herangezogen. Die Untersuchungsergebnisse werden vor allem dazu genutzt, um in puncto Organisation, Personal und Unternehmenskultur Überlegungen anzustellen, inwieweit die Erfolgsrate eines Implementierungsvorhabens bei Anwendung einer bestimmten Implementierungstaktik generell gesteigert werden kann.

2.3 Problemfelder bei der Strategieimplementierung

Im Folgenden wird auf die bei der Strategieimplementierung am häufigsten auftretenden Probleme unter Zuhilfenahme empirischer Studien eingegangen. Die Tatsache, dass im Zusammenhang mit der Thematik der Strategieimplementierung – etwa im Vergleich zur strategischen Planung – nur relativ wenige empirische Studien vorzufinden sind, liegt darin begründet, dass es sich einerseits um einen komplexen und langwierigen Prozess handelt und andererseits sich noch kein entsprechendes Problembewusstsein etablieren konnte.

Im Folgenden wird auf die empirischen Studien von *Alexander, Al-Ghamdi* sowie *Hrebiniak* Bezug genommen.[154] Fundament dieser Erhebungen ist eine umfassende Literaturauswertung hinsichtlich auftretender Probleme bei der Strategieimplementierung. Die Zielsetzung der empirischen Studien ist darin zu sehen, die in Zusammenhang mit der Strategieimplementierung in der Literatur aufgeführten Probleme den in der Unternehmenspraxis tatsächlich auftretenden gegenüber zu stellen, um somit darüber Klarheit zu erlangen, ob diese Probleme in der Literatur auch entsprechend identifiziert werden.[155]

2.3.1 Die Studie von *Alexander*

An dieser empirischen Studie partizipierten 93 Unternehmen. Die Studie wurde auf der Ebene von strategischen Geschäftseinheiten mittelgroßer und großer Unternehmen durchgeführt. Nahezu 80% der Unternehmen gehörten zum Zeitpunkt der Erhebung der Fortune 500-Liste der führenden Unternehmen in den USA an.[156] Ausgangspunkt der Untersuchung war die Frage nach der Art der zu implementierenden Strategie. Die Antwort lieferte die Basis für die im weiteren Verlauf der Erhebung folgenden Fragestellungen. Die von den Respondenten gemachten Angaben zu den verschiedenen zu implementierenden strategischen Entscheidungen sind in Abbildung 3 als Kreisdiagramm dargestellt:

---

154 Hinsichtlich zusätzlicher empirischer Untersuchungen sei exemplarisch auf Higgins (1981), Wernham (1984), Steinle/Thieme/Lange (2001), Jooste/Fourie (2009) und Radomska (2014) verwiesen.

155 Vgl. in Ergänzung zu diesen empirischen Studien die Übersicht von Steiger (1988), S. 81.

156 Vgl. Alexander (1985), S. 91. *Alexander* hat diese Ergebnisse zudem in einem weiteren Beitrag (vgl. Alexander (1991)) dargestellt, auf den hier nicht weiter Bezug genommen wird.

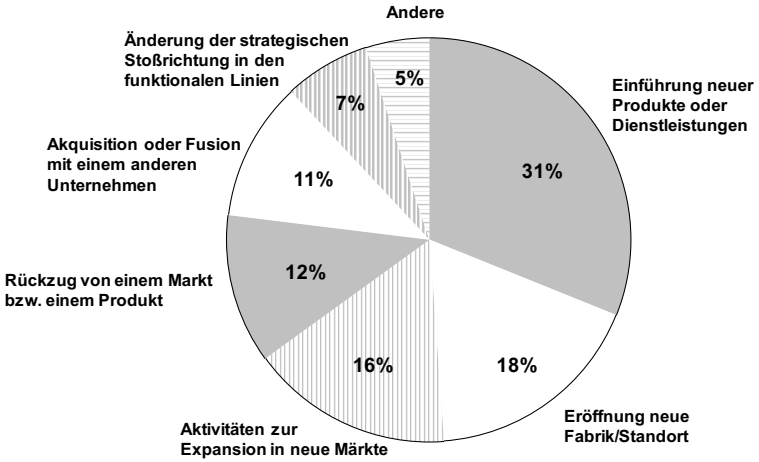


Abbildung 3: Arten der zu implementierenden Entscheidungen[157]

Vergleicht man diese strategischen Entscheidungen mit den allgemeinen Charakteristika einer Strategie,[158] so kann man konstatieren, dass es sich bei den aufgeführten Typen in jedem Fall um Entscheidungen strategischen Charakters handelt.

Ausgehend von einer umfassenden Literaturauswertung wurden mögliche Probleme bei der Strategieimplementierung identifiziert;[159] aus dieser Grundgesamtheit wurden für die Studie 22 potenzielle Strategieimplementierungsprobleme abgeleitet. Diese Probleme wurden den Befragten zur Auswahl vorgelegt und waren entsprechend zu bewerten.[160] Die dabei am häufigsten auftretenden Probleme sind in Abbildung 4 – mit dem jeweiligen Prozentsatz bezüglich der Anzahl der Nennungen – graphisch veranschaulicht.

157 Das Kreisdiagramm basiert auf den Zahlen von Alexander (1985), S. 92.

158 So z. B. nach Welge/Al-Laham (1992), S. 165-170.

159 An dieser Stelle seien nur einige repräsentative Veröffentlichungen zu diesem Gebiet erwähnt: Andrews (1987), Galbraith/Kazanjian (1986), Hobbs/Heany (1977) und Kotter/Schlesinger (1979).

160 Die Bewertung erfolgte anhand eines Likert-Schemas mit 5 Punkten. Dieses Schema ist im Original nach Folgendem Muster aufgebaut: 1=nie; 2=selten; 3=manchmal; 4=häufig; 5=immer.



Abbildung 4: Die zehn am häufigsten auftretenden Strategieimplementierungsprobleme[161]

Neben diesen 10 Problemen, die bei über der Hälfte der Befragten zu erkennen waren, sollen an dieser Stelle noch einige weitere Probleme aufgeführt werden (in Klammern ist der prozentuale Anteil des jeweiligen Problems hinsichtlich der Nennungen aller Befragten angegeben):[162]

- Die Entwickler und Entscheidungsträger der Strategie spielen eine zu passive Rolle während der Implementierung (40%).
- Die Definition der Veränderung von Verantwortlichkeiten der wichtigsten Mitarbeiter ist unklar (38%).
- Strukturelle organisatorische Veränderungen sind unwirksam (33%).
- Befürworter und Unterstützer der strategischen Entscheidung verlassen das Unternehmen während der Implementierung (27%).
- Bereitgestellte finanzielle Ressourcen sind nicht ausreichend (27%).
- Die Unterstützung durch das Top Management ist mangelhaft (21%).
- Die Bereitstellung von Anreizen für die involvierten Mitarbeiter ist inadäquat (18%).

161 Die graphische Veranschaulichung basiert auf dem ermittelten Zahlenwerk von Alexander (1985), S. 92.

162 Vgl. ebenda, S. 94 und S. 97.

Die Zahlen der Nennungen in Klammern lassen erkennen, dass ein deutliches Gefälle zu den 10 am häufigsten auftretenden Strategieimplementierungsproblemen besteht. Die zuletzt genannten Punkte entsprechen jedoch zum Großteil den traditionell in der einschlägigen Literatur aufgeführten Problemen.[163] In diesem Zusammenhang drängt sich natürlich die Frage auf, warum zwischen der *Alexander*schen Untersuchung und der betriebswirtschaftlichen Literatur eine derartige Abweichung bestehen kann. Ein möglicher Grund hierfür ist darin zu sehen, dass in der Unternehmenspraxis im Vergleich zur Literatur (eben doch) andere Probleme im Vordergrund stehen. Daneben erscheint auch die Argumentation einleuchtend, dass durch die Gesamtheit der Literatur eine Art Präventivfunktion ausgeübt wird. Viele Unternehmen scheinen sich in der Folge der bereits seit langem bekannten Probleme angenommen und entsprechende Maßnahmen eingeleitet zu haben.

[163] Vgl. ebenda, S. 97. In Ergänzung sei an dieser Stelle auf *Gray* verwiesen, der eine generelle Untersuchung zur strategischen Planung unter 300 Geschäftsführern und strategischen Planern lancierte (vgl. Gray (1986)). Durch diese Studie wird der Stellenwert von Implementierungsproblemen im Gesamtrahmen des Strategischen Managements deutlich: Schwierigkeiten bei der Implementierung sind dieser Studie nach die Hauptursache großer Enttäuschungen und Frustrationen bei den Mitarbeitern. 59% der Befragten führten strategische Fehlschläge auf eine mangelhafte Implementierung zurück (vgl. ebenda, S. 90).

2.3.2 Die Untersuchung von *Al-Ghamdi*

Anstoß dieser Untersuchung ist die unter Berücksichtigung des Feldes der Strategieimplementierung gewonnene Erkenntnis:

> „Unfortunately, the drama still continues and the balanced view toward the importance of both sides, formulation and implementation, has not been yet achieved."[164]

Die empirische Studie *Al-Ghamdis* basiert auf der im vorigen Abschnitt dargestellten Untersuchung und ist vom Aufbau her identisch. Dabei wurden 100 Fragebögen an Unternehmen in Großbritannien distribuiert, wobei sich die für die Studie auswertbaren Befragungen auf 24 beschränkten.

Aus der Studie resultieren sechs bei der Strategieimplementierung auftretende Probleme, die bei über 70% der befragten Firmen identifiziert wurden. Die ermittelten Probleme sind in Abbildung 5 mit der korrespondierenden Häufigkeit visualisiert.

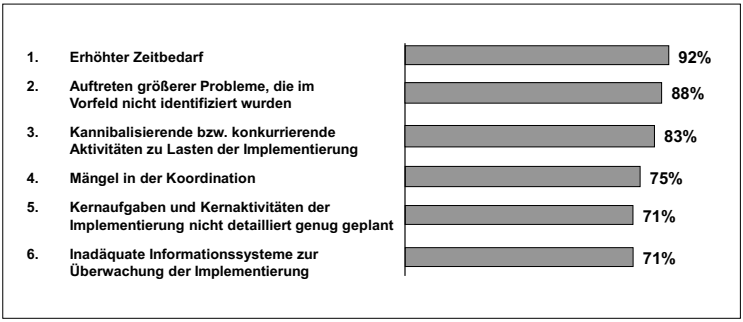


Abbildung 5: Die sechs am häufigsten auftretenden Strategieimplementierungsprobleme[165]

Diese identifizierten Fälle finden sich ebenso innerhalb der zehn häufigsten von *Alexander* ermittelten Strategieimplementierungsprobleme wieder. Die ersten beiden Probleme sind sogar in Bezug auf die Rangfolge identisch. Ansonsten haben offenbar die Schwierigkeiten, dass Kernaufgaben und -aktivitäten der Implementierung unzureichend detailliert geplant sind, sowie inadäquate Informationssysteme, erheblich höhere Bedeutung. Diese beiden Aspekte rücken in der erwähnten Studie auf die Plätze 5 (vorher 9) und 6 (vorher 10) vor.

---

164 Al-Ghamdi (1998), S. 322.

165 Diese Graphik ist zusammengestellt aus dem Datenmaterial von Al-Ghamdi (1998), S. 324.

Das Problem, dass die Strategieimplementierung mehr Zeit in Anspruch nimmt als ursprünglich vorgesehen, war in der Studie aus dem Jahre 1985 noch mit 76% benannt worden, in der Befragung von 1998 stieg dieser Satz sogar auf 92% an. Eine ähnliche Entwicklung kann auch bei dem Aspekt festgestellt werden, dass größere und unvorhergesehene Probleme während der Implementierung auftreten. In diesem Fall stieg die Rate von 74% auf 88% an. Das Phänomen einer steigenden Rate ist auch bei den übrigen, von *Al-Ghamdi* aufgeführten Punkten, zu beobachten.

2.3.3 Die Studie von *Hrebiniak*

Die zentralen Probleme der Strategieimplementierung werden auch durch zwei empirische Untersuchungen aus dem Jahr 2005 durch *Hrebiniak* bestätigt.[166] Insgesamt wurden 443 Fragebögen von Führungskräften ausgewertet, davon 200 aus einer Befragung im Rahmen eines Executive Education Programms der *Wharton University* und 243 aus einer Co-Studie zwischen der *Wharton University* und *Gartner Group Inc.*.

Aus diesen beiden Studien wurden die folgenden zentralen Probleme abgeleitet:[167]

- Mangelhafte Strategieformulierung,
- Unzureichendes Change-Management und dadurch Verhaltenswiderstände seitens der Mitarbeiter,
- Fehlende Richtlinien zur Strategieimplementierung,
- Zielkonflikte mit existierenden Strukturen bei der Implementierung,
- Unklare Zuteilung von Verantwortlichkeiten und Koordinationsmängel,
- Unzureichender Informationsfluss unter den Beteiligten des Implementierungsvorhabens.

166 Vgl. Hrebiniak (2006).

167 Vgl. Hrebiniak (2006), S. 17, Table 1.

2.3.4 Kritische Bewertung der Studien

Aus diesen Studien ist die ernüchternde Schlussfolgerung zu ziehen, dass bei der Implementierung von Strategien erhebliche und zum Teil identische Probleme auftreten; diese scheinen sich im Verlauf der Zeit sogar noch ausgeweitet zu haben.

Diese Quintessenz bedarf aber einer erheblichen Einschränkung. Der Vergleich der beiden Studien liefert durchaus interessante Anhaltspunkte, insbesondere unter Berücksichtigung der Zeitachse, jedoch ist es unerlässlich, an dieser Stelle auf die folgenden Punkte hinzuweisen:

- Die Studien sind in unterschiedlichen Geographie- und Kulturkreisen durchgeführt worden. Die Studie *Alexanders* wurde in den USA erstellt, und zwar breit gestreut über mittelgroße und große, überwiegend, *Fortune 500*-Unternehmen. *Al-Ghamdis* Ergebnisse hingegen sind in Europa, genauer gesagt in Großbritannien, entstanden.[168] Die Vergleichbarkeit der beiden Studien ist also schon aufgrund der Diskrepanzen der verschiedenen Kulturkreise eingeschränkt.

- Zudem basieren die Ergebnisse in der Studie *Al-Ghamdis* lediglich auf 24 ausgewerteten Fragebögen. In der Studie von *Alexander* konnte auf eine Grundgesamtheit zurückgegriffen werden, die beinahe fünfmal so hoch war.

- Die von *Hrebiniak* zusammengetragenen Studien (*Wharton University* und *Wharton-Gartner)* basieren auf einer signifikanten Grundgesamtheit von 443 auswertbaren Fragebögen in den USA. Problematisch erscheint lediglich die teilweise sehr geringe Anzahl von absoluten Nennungen innerhalb der fünf wichtigsten Probleme.

Abschließend sei auf einen generellen Nachteil im Zusammenhang mit empirischen Untersuchungen hingewiesen, der als gravierend einzustufen ist. Im Rahmen von empirischen Studien wird versucht, Erkenntnisse über ein vorher subjektiv eingegrenztes Versuchsfeld zu erlangen. Dies kann so weit gehen, dass eine empirische Untersuchung als Mittel zum Zweck dient, um Erkenntnisse darzustellen, die aufgrund der Subjektivität im Vorfeld unbewusst oder bewusst verzerrt sind.[169]

---

168 Dazu ist noch anzumerken, dass innerhalb Großbritanniens eine bestimmte Region selektiert wurde. Vor dem Hintergrund, dass schon auf nationaler Ebene erhebliche Mentalitätsunterschiede bestehen und sich zudem in Regionen oftmals gleiche oder ähnliche Industriezweige ansiedeln, muss die Repräsentanz dieser Studie sehr vorsichtig gewertet werden.

169 Auf diese Problematik weist (in einem übertragenen Sinn) auch *Zenz* hin, für den empirische Studien den Charakter einer nachträglichen Rechtfertigung bestehender Konzeptionen aufweisen (vgl. Zenz (1998), S. 30).

2.4 Beurteilung der Literatur und Forschungsdefizite

Schon sehr frühzeitig wurde in der Literatur realisiert, dass sich die **Implementierung** von strategischen Plänen als **sehr kritisch** erweist.[170] Man kann bezüglich der Problemerkennung – wie bereits erwähnt – sogar bis zu *Chandlers* Arbeit aus dem Jahre 1962 zurückgehen. Spätestens seit diesem Zeitpunkt ist die Implementierung – im Sinne einer Anpassung der Organisationsstruktur an die jeweilige Strategie – als Problemfeld bekannt.[171] Erstaunlich ist, dass trotz des bereits vor Jahrzehnten identifizierten Mangels hinsichtlich der **Strategieimplementierung** diesem Feld noch immer **zu wenig Aufmerksamkeit** gewidmet wird, vor allem in der deutschsprachigen Literatur.[172] In Lehrbüchern und Monographien werden zwar Aspekte der Implementierung berücksichtigt, jedoch entsteht der Eindruck, dass es dabei vor allem um die Wahrung einer gewissen Vollständigkeit geht. Schon die Existenz zahlreicher Fallstudien und Anekdoten macht den besonderen Charakter dieses Forschungsfeldes deutlich.[173]

In puncto Vernachlässigung der Strategieimplementierung lassen sich vier historische Ursachen ausfindig machen:[174]

- **Prägende Wirkung der Industrieökonomie**

  Die Gedanken der Mikro- und Industrieökonomie stellen eine weitreichende Basis für die Ansätze des Strategischen Managements dar. Festzustellen ist, dass sich Ökonomen in der Vergangenheit traditionell wenig um Implementierungsfragen gekümmert haben.[175]

- **Delegation an den dispositiven Faktor**

  Auch in der deutschen betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich Gründe für das Ausklammern bzw. die Vernachlässigung von Implementierungsfragen. In einem wegweisenden Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre nimmt *Gutenberg* eine Zweiteilung des dispositiven Faktors in Planung und Organisation vor, wobei diese beiden

---

170 Vgl. Ansoff/Declerck/Hayes (1976). Dort heißt es:
„Experience in companies has shown that precepts of strategic planning are difficult to translate into practice." (S. 39).

171 Vgl. Lehner (1996), S. 3 f.

172 Vgl. Steiger (1988), S. 92, und Reuter (1998), S. 30 f. Dass zwischen diesen beiden Veröffentlichungen ein Zeitraum von 10 Jahren liegt, inhaltlich jedoch die gleiche Feststellung gemacht wird, ist ein weiteres Indiz für das unveränderte Bestehen der erwähnten Implementierungsproblematik.

173 Vgl. Krohmer (1999), S. 72, und die dort angegebene Literatur.

174 Vgl. Lehner (1996), S. 4-6.

175 Vgl. Hirsch/Friedman/Koza (1990).

Faktoren nur derivativen Charakter besitzen.[176] Dabei stellt die Planung zwar eine Voraussetzung für die Organisation dar, jedoch wird die Organisation weitgehend losgelöst von Planungsfragen behandelt und zumeist als dienende Funktion aufgefasst. Aufgrund der unterstellten Rationalität des Planungsprozesses wird der Kontrolle und Implementierung der Pläne allenfalls geringe Aufmerksamkeit gewidmet.

- **Forschungssoziologie**

Das eigentliche Problem bei der Strategieimplementierung ist jedoch nicht, dass sie kein autonomes Forschungsgebiet darstellt, sondern dass sie auf unterschiedliche Felder der Organisations- und Managementforschung verteilt ist.[177] Obwohl das Strategische Management einen eigenständigen Forschungsbereich darstellt, was nicht zuletzt an einer Vielzahl von Fachzeitschriften zu diesem speziellen Thema festzustellen ist, bleibt der Bezugsrahmen doch relativ eng gefasst. Eine breitere Forschung in Richtung der Organisationstheorie kommt nur vereinzelt zur Anwendung. Nur in einigen ausgewählten Studien zum Strategischen Management sind konkrete Erkenntnisse über organisationales Verhalten zu finden.

- **Perfekte Hierarchie**

Eine weitere Form der Annäherung an die Vernachlässigung von Implementierungsaspekten kann über die idealtypische Vorstellung einer perfekten Hierarchie und eines Vergleichs zwischen Wirtschafts- und Politikwissenschaften erfolgen. Bei diesem Vergleich wird deutlich, dass Verhaltensaspekte in Entscheidungssituationen und Implementierungsfragen bei der Erforschung politischer Prozesse bedeutend früher thematisiert wurden.[178] Zu erklären ist dies anhand der verschiedenen Forschungsobjekte. Wirtschaftswissenschaftlich betrachtet werden Strategien für Organisationen formuliert; aus der Sicht der Politikwissenschaft wird Politik für Staaten gemacht. Anhand dieser Darstellung der unterschiedlichen Bezugsgrößen wird deutlich, dass ein direkter Vergleich nicht möglich ist. Zwar weisen Organisationen und Staaten gemeinsame Merkmale auf, aber im Hinblick auf Fragen der Implementierung sind die Unterschiede dennoch massiv.[179] Eine mögliche

176 Vgl. Gutenberg (1971), S. 8 in Verbindung mit S. 148.

177 Vgl. Hrebiniak/Joyce (1984), S. 2.

178 Vgl. exemplarisch Pressman/Wildavsky (1973).

179 Setzt man die Prämisse, dass Organisationen und Staaten als strikt hierarchische, bürokratisierte und exakt steuerbare Gebilde zu interpretieren sind, dann ist die Implementierung eine ausschließlich technische Angelegenheit, die problemlos bewältigt werden kann. Aufgrund von Größe bzw. Heterogenität von Gruppen und der von diesen verfolgten Interessen, aber auch aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung ist die obige Prämisse jedoch nicht aufrecht zu erhalten.

> Begründung für die Vernachlässigung der Implementierung ist die irrtümliche Annahme, die Organisation als eine perfekte Hierarchie aufzufassen.

Neben diesen historischen Gründen sei zur aktuellen Entwicklung des Forschungsfeldes der Strategieimplementierung angemerkt, dass in der jüngeren Literatur die Tendenz zur Betonung verhaltensorientierter und zwischenmenschlicher Komponenten zu beobachten ist. Dabei finden verstärkt Themen wie

- Konsensbildung,
- strategisches Verhalten,
- Kommunikation sowie
- Führungs- und Implementierungsstil

Berücksichtigung, die im Folgenden jeweils kurz skizziert werden.

Der Grad eines **strategischen Konsenses** kann in erheblichem Maße den Erfolg der Implementierung beeinflussen.[180] Unter einem strategischen Konsens versteht man eine Situation, in der eine übereinstimmende Auffassung von Individuen oder Einheiten einer Organisation hinsichtlich einer strategischen Richtung erreicht wird. Bei der Strategieimplementierung ist ein Konsens vor allem zwischen dem Top- und dem Middle-Management unbedingt erforderlich, da die mittlere Managementebene sehr stark in die Aktivitäten der Implementierung eingebunden ist; somit kann das Middle-Management auch in großem Umfang steuern, inwieweit die Implementierung erfolgreich sein wird.[181]

Es liegen empirische gestützte Ergebnisse vor, die die Effektivität eines hierarchieübergreifenden strategischen Konsenses belegen:

> „We extend these findings by showing that it is not the effectiveness of a leader in isolation that affects organizational performance, but the alignment of leaders across hierarchical levels that is associated with the successful implementation of strategic change."[182]

Nielsen vertritt darüber hinaus die Ansicht, dass ein Konsens sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern erreicht werden muss, um Strategien erfolgreich implementieren zu

---

180 Vgl. dazu im Allgemeinen Floyd/Wooldridge (1992b).

181 Die Konsensbildung zwischen Top- und Middle-Management wird in einem Beitrag von *Whitney* und *Smith* (1983) aufgegriffen. Sie betonen, dass während der Implementierung erhebliches Konfliktpotenzial entstehen kann, was zu minimieren ist, um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten.
Vgl. zudem Salih/Doll (2013), S. 35, und Radomska (2014), S. 79 f.

182 O'Reilly et al. (2010), S. 111.

können.[183] Den breit angelegten Ausführungen zum strategischen Konsens liegt zumeist die Annahme zu Grunde, dass ein positiver Zusammenhang zwischen einem Konsens und der Performance des Unternehmens besteht. Diese These ist jedoch unzureichend gestützt.

Bezüglich des **strategischen Verhaltens** ergab eine empirische Studie, dass die Manager der mittleren Führungsebene, die der Meinung sind, dass die Implementierung ihre eigenen Interessen konterkarieren könnte, die Implementierung beeinträchtigen oder sogar verhindern können.[184] Dies verdeutlicht, dass das strategische Verhalten der in den Implementierungsprozess involvierten Mitarbeiter ein für die Implementierung erfolgsrelevanter Faktor ist.

Kommunikation ist der informelle Prozess zwischen Mitarbeitern und Gruppen eines Unternehmens, der am stärksten ausgeprägt ist. Aus diesem Grund beschäftigen sich zahlreiche Autoren mit der Kommunikation in Zusammenhang mit der Strategieimplementierung; so findet sich fast ausnahmslos in jeder Handlungsempfehlung für eine Verbesserung des Prozesses der Strategieimplementierung die Betonung kommunikativer Aspekte.[185] Der Kommunikationsfluss soll dabei nicht einseitig ausgestaltet sein, sondern in Form eines konstruktiven Dialogs stattfinden. Die Kommunikation sollte eine

> „two-way communication that permits and solicits questions from affected employees about the formulated strategy, issues to be considered, or potential problems that might occur“[186]

sein. Diese Art der Kommunikation erweist sich für den Prozess der Strategieimplementierung als vorteilhaft, weil im Sinne eines Feedback-Systems der Status quo der Aktivitäten überwacht, auftretende Probleme analysiert und erforderliche Maßnahmen frühzeitig eingeleitet werden können.[187]

Eine wichtige Rolle kommt auch dem jeweils gewählten Führungs- und Implementierungsstil zu. Einigkeit besteht darüber, dass die Unternehmensleitung eine zentrale Rolle während der Strategieimplementierung einnimmt. Das Commitment des Top-Managements hinsichtlich der eingeschlagenen strategischen Stoßrichtung ist zwingende Voraussetzung für eine erfolg-

183 Vgl. Nielsen (1983).

184 Vgl. Guth/MacMillan (1986) sowie das spieltheoretische Modell von Raps (2003a), S. 247-280.

185 Vgl. Kimberley (1976), S. 574.

186 Alexander (1985), S. 96. Vgl. dazu auch Stiles (2000), S. 179.

187 Zu allgemeinen Ausführungen bezüglich der Zweiweg-Kommunikation vgl. Leavitt (1974), S. 148-151.

reiche Umsetzung der strategischen Pläne. In der Literatur existieren Erkenntnisse darüber, dass die Implementierung zum Großteil entsprechend einiger weniger Taktiken abläuft.[188]

Aus der Bestandsaufnahme der Literatur zur Strategieimplementierung lässt sich eine **Kategorisierung** in drei verschiedene Gruppen ableiten. Dies wird in Abbildung 6 dargestellt:

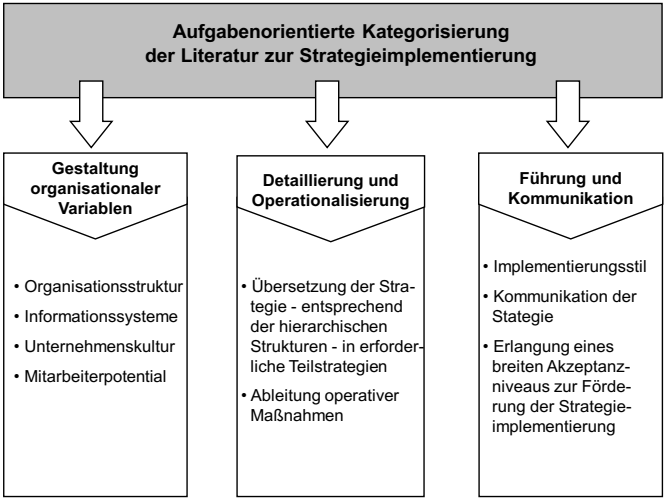


Abbildung 6: Unterschiedliche Aufgabengruppen der Strategieimplementierung[189]

In die **erste Aufgabengruppe** von Abbildung 6 fließen alle Auffassungen ein, die die Strategieimplementierung primär als Gestaltung der Organisation interpretieren. Dabei steht im Vordergrund, wie die verschiedenen organisationalen Variablen auszugestalten sind, damit die Strategie implementiert werden kann. In der Literatur besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass es sich bei diesen organisationalen Variablen um die Organisationsstruktur per se, die Unternehmenskultur, die verschiedenen Management- und Anreizsysteme sowie die Mitarbeiterfähigkeiten handelt.[190]

---

188 Vgl. Bourgeois/Brodwin (1984) und Nutt (1986), (1987).

189 Auch bei Lehner (1996), S. 24 f., findet sich diese Kategorisierung. *Krohmer* spricht in diesem Zusammenhang von Definitionsgruppen der Strategieimplementierung (vgl. Krohmer (1999), S. 16 f.). Diese Ansicht wird hier nicht geteilt, da es stringenter erscheint, die einzelnen Merkmale vielmehr unter den Punkt „Aufgabengruppen" zu subsumieren.

190 Vgl. z. B. Aaker (1988), Kolks (1990) und Roush/Ball (1980).

Diese Sichtweise ist geprägt durch eine hierarchische Beziehung zwischen der Strategie und den organisationalen Variablen, wobei der Strategieimplementierung eine maßgebliche Rolle bei der Anpassung von Variablen der Strategieformulierung zukommt.

In der **zweiten Definitionsgruppe** wird in Anlehnung an das traditionelle Planungsparadigma die Strategie detailliert und operationalisiert.[191] Dabei wird meistens eine Vorgehensweise entlang der Hierarchie unterstellt, wobei die Verfeinerung und Detaillierung jeweils in den untergeordneten Ebenen erfolgt. Dieser kaskadenförmige Aufbau hat zum Ziel, die strategische Planung letztlich mit der operativen Planung zu verzahnen, indem die Unternehmensstrategie sukzessive in die notwendigen Bereichs- bzw. Teilstrategien übersetzt wird und daraus entsprechende Maßnahmenprogramme abgeleitet werden.

Führung und Kommunikation schließlich stehen in der **dritten Definitionskategorie** im Zentrum der Betrachtung. Der Erfolg der Strategieimplementierung ist sehr stark abhängig vom Führungsverhalten der Entscheidungsträger, insbesondere der Auswahl der Implementierungstaktik, und den Kommunikationsprozessen während des Implementierungsvorhabens. Diese beiden Aspekte sind gerade deswegen von entscheidender Relevanz, weil durch sie die Einbindung der Mitarbeiter in den Strategieimplementierungsprozess determiniert wird. Zu berücksichtigen ist dabei, dass in den einzelnen Bereichen eines Unternehmens unterschiedliche Denk- und Verhaltensmuster vorzufinden sind,[192] die sich im Rahmen der Strategieimplementierung als Hemmfaktor erweisen können. Daneben sind entsprechende Maßnahmen einzuleiten, die dazu führen, den einzelnen Mitarbeitern bzw. Abteilungen ihre Bedeutung bei der Strategieimplementierung zu verdeutlichen.

Aus den verschiedenen dargestellten Ansätzen wird – losgelöst von der jeweiligen Zielrichtung – deutlich, dass es sich bei der Strategieimplementierung um einen facettenreichen und komplexen Prozess handelt, nicht zuletzt deswegen, weil die Verantwortlichkeiten für die Strategieimplementierung über eine Vielzahl organisatorischer Einheiten verteilt sind.[193] Zudem wird ersichtlich, dass die Strategieformulierung und -implementierung ineinander verflochtene Prozesse sind, die sich auf die gesamte Performance des Unternehmens auswirken.

Aus dem **Status quo der Literatur zur Strategieimplementierung** lässt sich folgern, dass in diesem Teilgebiet des Strategischen Managements ein fragmentarisches Grundgerüst vor-

191 Vgl. Lehner (1996), S. 24.

192 Vgl. Hrebiniak/Joyce (1984), S. 7.

193 Vgl. Roush/Ball (1980), S. 8.

handen ist. Trotz der zahlreichen Quellen zum Strategischen Management im Allgemeinen und zur Strategieimplementierung im Speziellen, existieren erhebliche **Lücken im Forschungsfeld der Strategieimplementierung**.[194] Die vorhandenen Forschungsdefizite lassen sich anhand der folgenden Problemfelder spezifizieren:

Zur organisatorischen Ausgestaltung des Implementierungsvorhabens finden sich in der Literatur lediglich rudimentäre Vorschläge, die Strategieimplementierung fallweise im Rahmen eines **Projektmanagements** durchzuführen.[195] Dies ist zwar aus mehreren Gründen prinzipiell eine interessante Betrachtungsperspektive, in der Literatur wird sie indes meist unkritisch gesehen. In dieser Arbeit wird diese Sichtweise kritisch hinterfragt.

An dieser Stelle sei einleitend nur darauf hingewiesen, dass sich das Projektmanagement und die Strategieimplementierung als eigenständige Bereiche entwickelt haben, und Versuche, die beiden Gebiete in Verbindung zu bringen, bisher nur sehr rar sind. Das folgende Zitat aus der angloamerikanischen Literatur unterstützt diese These:

> „To date, strategy implementation and project management have largely developed quite separately and independently. But there are many opportunities for cross-fertilisation which are currently under-exploited both in theory and practice."[196]

Es liegt darüber hinaus ein erhebliches Forschungsdefizit in der fehlenden Verbindung der Strategieimplementierung und des **Controllings** vor. Auf den ersten Blick liegt die Vermutung nahe, dass die Arbeit *Grimmeisens* sich dieses Problems annehme. Dieser entwickelt einen Ansatz, der die Steuerung von Veränderungsprozessen in Unternehmen durch Controlling unterstützt. Primär wird aber Bezug auf die Implementierung von Management-Konzepten im Kontext des Change Managements genommen. Somit stehen zwar Aspekte der Implementierung im Zentrum der Betrachtung, jedoch nicht explizit die Strategieimplementierung.[197]

Generell ist in der Literatur ein Mangel bezüglich **ganzheitlich ausgerichteter Konzeptionen** festzustellen. Die meisten Veröffentlichungen zielen auf bestimmte Teilbereiche ab und konzentrieren sich auf ausgewählte Problemstellungen.

---

194 Vgl. Lehner (1996), S. 4, für den die Implementierung eine der wesentlichen Forschungslücken im Bereich des Strategischen Managements darstellt.

195 Vgl. Kolks (1990), S. 228. Vor allen Dingen wird dieser Gedankengang jedoch in der angloamerikanischen Literatur aufgegriffen. Hierzu sei verwiesen auf Lord (1993), Grundy (1998), S. 43, und Pellegrinelli/ Bowman (1994), S. 127.

196 Grundy (1998), S. 43.

197 Vgl. Grimmeisen (1998).

Im Zusammenhang mit der **Rolle der mittleren Managementebene** ist Klärungsbedarf vorhanden. Ein Aspekt in diesem Zusammenhang ist die unzureichende Involvierung des Middle-Managements im Vorfeld der Implementierung.[198] Darüber hinaus scheint in der Literatur unterschätzt zu werden, dass das mittlere Management einen maßgeblichen Einfluss auf die Strategieimplementierung ausüben kann.[199] Im ungünstigsten Fall kann auf dieser Ebene die Strategieimplementierung sogar blockiert werden. Unerwähnt bleibt zudem die Tatsache, dass ausgehend von dieser Managementebene aufgrund des vorhandenen Know-hows eine Initiativwirkung in Bezug auf die Strategieimplementierung ausgehen kann.

Trotz zahlreicher Betonung bleibt die Vertiefung des **Kommunikationsgedankens** und seine Bedeutung für eine reibungslose Implementierung in der Fachliteratur stark unterrepräsentiert. *McDermott* und *Boyer* konstatieren in diesem Kontext:

> „It is our strong belief that the effective communication of objectives between levels of the firm is essential to directing a given strategy successfully."[200]

Auch die Institutionalisierung von **Lernprozessen** stellt im Rahmen der Strategieimplementierung ein stark vernachlässigtes Feld dar. Die hierzu relevante Literatur wird durch den Begriff der „learning organization" geprägt.[201] Dies ist vor allem deswegen interessant, weil die Implementierung von Strategien nicht als eine Einzelentscheidung des Top-Managements auszulegen ist, sondern im Zuge von unternehmensweiten Veränderungs- und Lernprozessen erfolgen sollte.[202]

Erheblicher Nachholbedarf in der Literatur besteht zudem bezüglich der **instrumentellen Unterstützung** der Strategieimplementierung.

Schließlich ist die Verbreitung von Ansätzen, die sich auf die **soft facts** in Zusammenhang mit der Strategieimplementierung konzentrieren, trotz der in Abbildung 7 dargestellten *7-S-*

198 Dieser Themenkomplex wird ansatzweise in der US-amerikanischen Literatur aufgegriffen. Vgl. Wooldridge/Floyd (1990), S. 240, Floyd/Wooldridge (1992a), S. 153 sowie S. 165 f., Guth/MacMillan (1986), S. 324 f., und Salih/Doll (2013).

199 Vgl. Mair/Thurner (2008), S. 95 f., und Andrews (1987), S. 85, sowie die Ausführungen in Abschnitt 2.3

200 McDermott/Boyer (1999), S. 25. Vgl. zudem Alexander (1985), S. 96. Dass kommunikative Aspekte im Strategieprozess generell vernachlässigt und unterschätzt werden, betont Simpson (1998a) in Verbindung mit (1998b), S. 626.

201 Vgl. dazu Garvin (1993), S. 79 f.

202 Vgl. Reuter (1998), S. 165 ff., und Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 40 f.

Konzeption von *McKinsey*[203] dünn gesät und erlangen erst in der jüngeren Literatur einen höheren Bedeutungsgrad.[204]

Dabei tritt verstärkt auch die Bedeutung des Humankapitals bei der Implementierung von Strategien in den Vordergrund.[205] Die Bedeutung der soft facts bei einer erfolgreichen Implementierung wird auf breiter Basis zunehmend anerkannt.[206] Im gleichen Zusammenhang wird auch konstatiert, dass in der Literatur zur Strategieimplementierung lange Zeit die Berücksichtigung von soft facts vernachlässigt wurde.[207] In die vorliegende Arbeit finden die soft facts aber nicht nur deswegen Einzug, sondern vor allem aufgrund des Bestrebens, die Strategieimplementierung aus einer umfassenden Perspektive zu betrachten.

---

203 Vgl. Götze/Mikus (1999), S. 260 f. Siehe Abbildung 7

204 Vgl. beispielsweise Krohmer (1999), S. 2, der sich der Fragestellung annimmt, wie sich eine marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor bei der Implementierung einer Differenzierungsstrategie erweisen kann.

205 Vgl. Johnson/Scholes (1993), S. 344, und Lorange (1998), S. 18.

206 Vgl. ebenda, S. 18 f.

207 Diese Vernachlässigung lässt sich exemplarisch damit aufzeigen, dass in einem 1986 veröffentlichten US-amerikanischen Standardwerk zur Strategieimplementierung unternehmenskulturelle Aspekte völlig unberücksichtigt bleiben. Vgl. Galbraith/Kazanjian (1986), S. vii-ix, sowie S. 181-187.

7-S-MODELL

Das Erfolgsfaktoren- oder 7-S-Modell von *McKinsey* ist ein kulturbetonendes Implementierungsmodell, das hard und soft facts zugleich einbezieht. Es wird darauf hingewiesen, dass nicht nur die Übereinstimmung der hard facts „strategy", „structure" und „systems" gegeben sein muss, sondern auch die soft facts „staff", „style", „skills" und „superordinate goals" hinsichtlich des Implementierungsvorhabens abzugleichen sind.

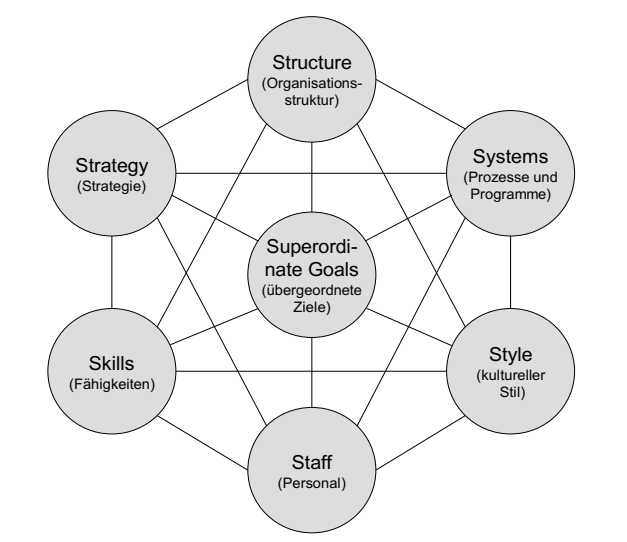


Abbildung 7: Das 7-S-Modell[208]

Im Rahmen des Modells ist von besonderer Bedeutung, dass vor allem die soft facts Unternehmen zu Spitzenleistungen führen und dass die hard facts bezüglich ihrer Erfolgswirkungen oftmals überschätzt werden.

208 In Anlehnung an Pascale/Athos (1981), S. 81.

http://www.springer.com/978-3-658-18558-9

Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung
Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele
Raps, A.
2017, XVII, 363 S. 44 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-18558-9