Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis XIII

Tabellenverzeichnis XV

Abkürzungsverzeichnis XVII

I Einleitung 1

1 Problemstellung und Zielsetzung 1

2 Aufbau der Arbeit 6

II Strategieimplementierung als Bestandteil des Strategischen Managements 9

1 Strategisches Management im Überblick 9

1.1 Der Begriff „Strategie“ 9
1.1.1 Etymologie des Wortes „Strategie“ 9
1.1.2 Quellen strategischen Denkens 10
1.1.3 Strategie im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang 12
1.2 Ursachenfelder für das Scheitern von Strategien 14
1.3 Entwicklung und Begriff des Strategischen Managements 17
1.4 Der strategische Managementprozess 21
1.4.1 Die Phasen des strategischen Managementprozesses 21
1.4.2 Zum Verhältnis von Strategieformulierung und -implementierung 24
1.5 Derzeitiger Entwicklungsstand des Strategischen Managements 26

2 Die Strategieimplementierung 27

2.1 Der Terminus „Strategieimplementierung“ 27
2.2 Bestandsaufnahme der Literatur 32
2.2.1 Monovariate versus multivariate Ansätze 32
2.2.2 Darstellung verschiedener Implementierungstaktiken 35
2.3 Problemfelder bei der Strategieimplementierung 40
2.3.1 Die Studie von Alexander 40
2.3.2 Die Untersuchung von Al-Ghamdi 44
2.3.3 Die Wharton- und Wharton-Gartner-Studien 45
2.3.4 Kritische Bewertung der Studien 46
2.4 Beurteilung der Literatur und Forschungsdefizite 47

III Entwicklung einer Konzeption zur Strategieimplementierung 57

1 Ausgewählte bestehende Konzeptionen 57

1.1 Das Vorgehensmodell von Kolks 57
1.2 Der Implementierungsprozess nach Huber 61
1.3 Der Ansatz von Pearce und Robinson 64
1.4 Das „Making Strategy Work-Model“ von Galpin 67
1.5 Die Konzeption von Noble 69
1.6 Würdigung der Konzeptionen 72

2 Leitgedanken der Konzeption ... 76
2.1 Einordnung ... 76
2.2 Definition „Strategieimplementierung“ für die Konzeption ... 78
2.3 Prämissen ... 80
2.4 Zielsetzung der Konzeption ... 82
2.5 Die Elemente der Konzeption im Überblick ... 85
3 Die Elemente der Konzeption ... 88
3.1 Führungsprozessbezogene Elemente ... 88
3.1.1 Planung ... 88
3.1.2 Anordnung ... 95
3.1.3 Kontrolle ... 99
3.2 Führungsprozessunabhängige Elemente ... 106
3.2.1 Organisation ... 106
3.2.2 Unternehmenskultur ... 131
3.2.3 Personalmanagement ... 162
3.2.4 Controlling ... 197
3.3 Gedanken zur Vernetzung der Elemente ... 215
4 Kritische Würdigung der Konzeption ... 226
4.1 Nutzen der Konzeption in wissenschaftlicher Hinsicht ... 226
4.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis ... 229

IV Ausgewählte Instrumente der Strategieimplementierung ... 231
1 Implementierungsinstrumente ... 231
1.1 Grundlegendes ... 231
1.2 Status Quo in der Literatur ... 232
2 Die Balanced Scorecard als Instrument der Strategieimplementierung ... 235
2.1 Performance Measurement-Ansätze im Überblick ... 235
2.2 Definition und Zielsetzung der Balanced Scorecard ... 237
2.3 Aufbau der Balanced Scorecard ... 238
2.3.1 Das Kennzahlensystem ... 239
2.3.2 Das Managementsystem ... 241
2.4 Würdigung der Balanced Scorecard ... 243
3 Der Einsatz von Anreizsystemen bei der Strategieimplementierung ... 248
3.1 Die Bedeutung von Anreizsystemen im Rahmen der Strategieimplementierung ... 248
3.2 Die Agency-Theorie als theoretischer Ausgangspunkt ... 249
3.3 Die Strategieimplementierung als Agency-Problem ... 252
3.4 Anreizsysteme zur Unterstützung der Strategieimplementierung ... 254
3.4.1 Begriffliche und inhaltliche Grundlagen ... 254
3.4.2 Gedanken zur Ausgestaltung eines strategischen Anreizsystems ... 258

V Fallbeispiele zur Strategieimplementierung 265

1 Beispiele zur Strategieimplementierung aus der Unternehmenspraxis 265

1.1 Strategieimplementierung bei Zara 265
1.2 Wal-Mart in Deutschland 268
1.3 Kraft Food in China 272
1.4 PepsiCo in Brasilien 275
1.5 Der spin-off von Yum! Brands 279

2 Empowerment & Policies – ein Widerspruch? 282

3 Organisatorische Verankerung der Strategieimplementierung 286

4 Die Colza Pharmaceuticals Inc. – ein integriertes Fallbeispiel 289

4.1 Ausgangssituation 289
4.2 Commitment des Top-Managements 291
4.3 Organisatorische Verankerung der Strategieimplementierung 292
4.4 Einbeziehung der mittleren Managementebene 294
4.5 Teamarbeit und Vertrauen 295
4.6 Kommunikation und Präventivmaßnahmen 299
4.7 Ganzheitliche Betrachtung des Implementierungsvorhabens 301
4.8 Klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten 302
4.9 Einsatz von Strategy Maps 305
4.10 Einsatz von Softwareunterstützung 308
4.11 Anreizsystem und Zielvereinbarungen 309
4.12 Einplanung von Pufferzeit 311
4.13 Fazit 313

VI Zusammenfassung und Ausblick 315

Anhang: Übersicht über ausgewählte Veröffentlichungen zum Gebiet der Strategieimplementierung 321

Literaturverzeichnis 337

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