

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