



Studienbrief

Strategisches Management II

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |            |
|--|------------|
| Vorwort .....  | 3          |
| Ergänzende Hinweise zum Studienbrief.....                              | 8          |
| Übergeordnete Lernziele des Studienmoduls.....                         | 9          |
| <b>1 Strategieimplementierung .....</b>                                | <b>11</b>  |
| <b>1.1 Aufgaben der Strategieimplementierung.....</b>                  | <b>15</b>  |
| 1.1.1 Phase der Durchsetzung: Verhaltensbezogene Aufgaben .....        | 16         |
| 1.1.2 Phase der Umsetzung: Sachbezogene Aufgaben .....                 | 20         |
| <b>1.2 Arten von Implementierungsprozessen .....</b>                   | <b>29</b>  |
| <b>1.3 Konzeptionen zur Strategieentwicklung.....</b>                  | <b>32</b>  |
| <b>2 Organisation und Strategieimplementierung.....</b>                | <b>37</b>  |
| <b>2.1 Organisationsbegriffe.....</b>                                  | <b>39</b>  |
| 2.1.1 Der instrumentale Organisationsbegriff.....                      | 40         |
| 2.1.2 Der funktionale Organisationsbegriff .....                       | 40         |
| 2.1.3 Der institutionale Organisationsbegriff .....                    | 40         |
| <b>2.2 Generische Probleme der Organisationsgestaltung.....</b>        | <b>42</b>  |
| 2.2.1 Strukturierung von Aufgaben .....                                | 43         |
| 2.2.2 Integration von Individuen und Organisation .....                | 44         |
| 2.2.3 Organisation und Umwelt.....                                     | 44         |
| 2.2.4 Emergente Prozesse in Organisationen .....                       | 45         |
| 2.2.5 Organisatorischer Wandel und Transformation .....                | 45         |
| <b>2.3 Organisationstheorien: Entwicklung von Unternehmen.....</b>     | <b>45</b>  |
| <b>2.4 Organisationsmodelle und -strukturen .....</b>                  | <b>49</b>  |
| 2.4.1 Funktionale Organisationsstrukturen.....                         | 53         |
| 2.4.2 Divisionale Organisationsstrukturen .....                        | 54         |
| 2.4.3 Matrixorganisation .....   | 57         |
| 2.4.4 Teamorganisation .....   | 60         |
| 2.4.4.1 Begriffsabgrenzung: Team und Gruppe .....                      | 61         |
| 2.4.4.2 Führung von Teams .....  | 62         |
| 2.4.4.3 Effekte von Teams .....  | 66         |
| 2.4.5 Selbstorganisation .....   | 68         |
| 2.4.6 Kooperationsmodelle .....  | 68         |
| 2.4.7 Projektmanagement.....   | 72         |
| 2.4.8 Agiles Projektmanagement.....                                    | 80         |
| 2.4.9 Prozessmanagement .....  | 84         |
| <b>2.5 Lernende Organisation.....</b>                                  | <b>92</b>  |
| 2.5.1 Assumption Sharings von Argyris und Schön .....                  | 96         |
| 2.5.2 Eklektischer Ansatz einer Lernenden Organisation nach Senge..... | 98         |
| <b>3 Unternehmenskultur .....</b>                                      | <b>108</b> |
| <b>3.1 Verständnis von Unternehmenskultur .....</b>                    | <b>108</b> |
| <b>3.2 Unternehmenskultur: Das Drei-Ebenen-Modell von Schein .....</b> | <b>111</b> |
| <b>3.3 Wirkungen der Unternehmenskultur .....</b>                      | <b>119</b> |
| <b>3.4 Culture Map .....</b>   | <b>127</b> |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>4</b> | <b>Wirtschafts- und Unternehmensethik .....</b>                                    | <b>134</b> |
| 4.1      | Ethik und Arten .....  | 134        |
| 4.2      | Wirtschafts- und Unternehmensethik .....   | 137        |
| 4.2.1    | Mikroebene Individualethik .....   | 138        |
| 4.2.2    | Mesoebene Unternehmensethik .....  | 138        |
| 4.2.3    | Makroebene Wirtschaftsethik.....   | 140        |
| 4.2.4    | Wirtschafts- und Unternehmensethik: Wertemanagement .....                          | 141        |
| 4.3      | Corporate Governance.....  | 148        |
| <b>5</b> | <b>Transformation von Organisationen .....</b>                                     | <b>159</b> |
| 5.1      | Wandel, Entwicklung, Veränderung von Organisationen – eine Begriffsbestimmung..... | 160        |
| 5.2      | Organisationsentwicklung.....  | 165        |
| 5.3      | Change Management.....   | 173        |
| 5.3.1    | Arten des Widerstandes.....  | 176        |
| 5.3.2    | Veränderungsphasen der Mitarbeiter .....   | 181        |
| 5.3.3    | Die richtigen Instrumente für den Wandel.....                                      | 184        |
| 5.3.4    | 8-Stufen Modell nach Kotter .....  | 186        |
| <b>6</b> | <b>Strategiekontrolle .....</b>  | <b>198</b> |
| 6.1      | Strategisches Controlling .....  | 203        |
| 6.2      | Strategische Kontrolle.....  | 206        |
| 6.3      | Performance-Measurement Systeme.....   | 209        |
| 6.4      | Balanced Scorecard.....  | 210        |
| <b>7</b> | <b>Internationales Management .....</b>  | <b>223</b> |
| 7.1      | Internationalisierung der Wirtschaft.....  | 224        |
| 7.1.1    | Internationalisierung .....  | 224        |
| 7.1.2    | Internationale Unternehmung.....   | 226        |
| 7.1.3    | Betrachtungen der internationalen Unternehmung .....                               | 227        |
| 7.1.3.1  | Quantitative Betrachtung.....  | 227        |
| 7.1.3.2  | Qualitative Betrachtung .....  | 231        |
| 7.1.4    | Entwicklungstendenzen in der Weltwirtschaft .....                                  | 236        |
| 7.1.5    | Globalisierung.....  | 238        |
| 7.2      | Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit.....                            | 241        |
| 7.2.1    | Internationalisierungstheorien.....  | 242        |
| 7.2.1.1  | Außenhandelstheorien.....  | 242        |
| 7.2.1.2  | Theorien der Direktinvestition .....   | 246        |
| 7.2.2    | Theorien der Multinationalen Unternehmung .....                                    | 257        |
| 7.2.3    | Bedeutung und kritische Würdigung der Internationalisierungstheorien .....         | 262        |
| 7.3      | Strategisches Management international agierender Unternehmen .....                | 264        |
| 7.3.1    | Markt- bzw. Standortwahl.....  | 264        |
| 7.3.2    | Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen.....                                   | 266        |
| 7.3.2.1  | Wertschöpfungsform .....   | 267        |
| 7.3.2.2  | Eigentumsform .....  | 272        |
| 7.3.2.3  | Ansiedlungsform.....   | 279        |
| 7.3.3    | Markteintrittszeitpunkt .....  | 281        |
| 7.3.4    | Strategisches Management in Multinationalen Unternehmen.....                       | 282        |
| 7.3.4.1  | Transnationale Strategie .....   | 284        |
| 7.3.4.2  | Wettbewerbsvorteile durch eine transnationale Strategie .....                      | 284        |

---

|  |     |
|--|-----|
| Nachwort.....  | 289 |
| Anhang .....   | 291 |
| Lösungen und Kommentare zu den Übungen, Glossar und Literatur des Studienbriefs in ILIAS ..... | 291 |
| Prüfungsleistung Einsendeaufgabe .....   | 291 |
| Tabellenverzeichnis.....   | 292 |
| Abbildungsverzeichnis.....   | 293 |

Deutsche Hochschule  
für Prävention und Gesundheitsmanagement  
University of Applied Sciences



# 1 Strategieimplementierung



## Lernziele

### Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- können Sie die Bedeutung der Strategieimplementierung einordnen,
- sind Sie in der Lage relevante Probleme bei Implementierungsprozessen zu schildern,
- können Sie das Verständnis der Strategieimplementierung definieren,
- sind Sie in der Lage die Strategieimplementierung in den strategischen Managementprozess einordnen und von den anderen Phasen differenzieren,
- können Sie wesentliche Aufgaben der Strategieimplementierung benennen,
- können Sie die Maßnahmen zur Durchsetzung strategischer Maßnahmen darstellen,
- sind Sie in der Lage situativ notwendige Implementierungsstile, -taktiken und -instrumente zu bezeichnen,
- sind Sie in der Lage die Erfolgsfaktoren der Umsetzung strategischer Maßnahmenprogramme zu benennen und zu beschreiben,
- können Sie die Grundsätze „structure follows strategy“ und „strategy follows structure“ erläutern,
- sind Sie in der Lage relevante Unternehmenspotentiale zu skizzieren,
- können Sie Arten von Implementierungsprozessen charakterisieren,
- sind Sie in der Lage den Prozess der Strategieimplementierung als kontinuierlichen Prozess demonstrieren.

Strategisches Management kann als das bewusste Erschließen, Sichern und Ausbauen von Strategischen Erfolgspotentialen interpretiert werden, also Potentialen, die in Zukunft wettbewerbsentscheidend sind. Hierfür werden Strategien benötigt, welche eine konkrete Ziel-Weg-Beschreibung darstellen. In der strategischen Prozessforschung werden häufig die Phasen der Entwicklung bzw. der Formulierung von Strategien von der Phase der Implementierung getrennt (Bamberger & Wrona, 2012, S. 417). Dieser Differenzierung wird derart gefolgt, dass im Rahmen des Studienbriefes und Moduls „Strategische Unternehmensführung I“ relevante Themen zur Strategieentwicklung besprochen wurden.

Hierzu gehörten folgende Abschnitte:

- **Strategische Zielplanung** mit der Visions- und Missionsentwicklung, der Festlegung unternehmerischer Werte, u. a. in Form der Unternehmenspolitik sowie der Konkretisierung der Strategischen Zielplanung.
- **Strategische Analyse** und **Prognose** mit dem Einsatz von Strategiefindungswerkzeugen, u. a. der SWOT-Analyse.

- **Strategieformulierung und -bewertung** auf der Unternehmensebene (u. a. Wachstumsstrategien), auf der Geschäftsbereichsebene (u. a. Qualitätsführerschaft) sowie auf der Funktionsbereichsebene (u. a. Einkauf oder Marketing).

Ziel dieser ersten drei Phasen ist es, Entscheidungen zu den Strategien zu treffen. Für die dann zu betrachtende Strategieimplementierung sind ebenfalls die in Strategischer Unternehmensführung I vorgestellten Themen von Führung, Kommunikation und Konfliktmanagement zentral. Entsprechend wird dieses Wissen nicht nur vorausgesetzt, sondern darauf aufgebaut.

Im Rahmen der Strategischen Unternehmensführung II geht es u. a. um die Beantwortung der übergeordneten Frage, wie das, was beschlossen wurde, strukturiert und effektiv in das Verhalten der Organisationsmitglieder eingebracht werden kann, denn „die Unternehmensleistung (Performance) hängt nicht nur von der Strategie ab, sondern auch von deren Umsetzung in der Organisation“ (Müller, 2010, S. 164). Erst wenn das Beschlossene im Verhalten der Organisationsmitglieder erkennbar ist, erhält eine zur strategischen Initiative gewordene Idee Leben; erst dann wird sie wirksam. Die getätigten Aussagen spiegeln sich in der Gegenüberstellung der Qualitäten von Strategieerstellung und -implementierung wider:

Tab. 1: Strategieimplementierung im Zusammenhang (Raps, 2004, S. 30)

| Strategie<br>Strategie<br>implementierung | Minderwertige Qualität | Hochwertige Qualität |
|---|------------------------|----------------------|
| Minderwertige Qualität                    | Misserfolg             | Verspielte Chance    |
| Hochwertige Qualität                      | Verhinderte Gefahr     | Erfolg               |

Es stellt sich demnach die zu lösende Frage, wie notwendige strategische Veränderungen so verfestigt werden können, dass sie die Organisation nachhaltig prägen (Müller-Stewens & Lechner, 2011, S. 432).

Der Stellenwert der Strategieimplementierung kann gar nicht hoch genug eingeordnet werden. So zeigte beispielsweise eine Umfrage unter Managementberatern bereits in den frühen 1980er Jahren, dass weniger als 10% der formulierten Strategien tatsächlich erfolgreich implementiert wurden (Kaplan, Norton & Horváth, 2001). In der jüngeren Literatur finden sich ebenfalls Zahlen, dass noch immer bis zu 80 Prozent der strategischen Initiativen nicht oder nur in einem sehr bescheidenen Maße umgesetzt werden (Venzin, Rasner & Mahnke, 2010, S. 24). In der Wirtschaftspraxis wird das immer wieder deutlich an gescheiterten Implementierungsbemühungen strategischer Initiativen, beispielsweise der amerikanischen Supermarktkette Wal-Mart in Deutschland. Was sind die Gründe für das Scheitern? Zur Begründung können folgende vier beispielhafte Ursachenfelder einfürend identifiziert und dargestellt werden (Raps, 2004, S. 15–16):

- **Die Strategie:** Sie ist zu unpräzise, nicht überzeugend oder unverständlich formuliert,
- **Managementqualifikation:** Die Anforderungen der zu bewältigenden Aufgaben übersteigen die vorherrschenden Qualifikationen der Mitarbeiter, Manager oder sogar ganzer organisatorischer Einheiten.
- **Strategievorbereitende Umweltanalysen:** Die durchgeführten Analysen und Prognosen sind mit einem hohen Unsicherheitsfaktor belegt und es stellt sich stets die Frage, ob sich die zugrunde gelegten Prämissen auch in der Realität als richtig erweisen.
- **Strategieimplementierung:** Hier ist die mangelhafte Vermittlung von Strategien zu nennen. Damit sind insbesondere Fehler bei der Kommunikation gemeint, was sowohl eine Mangelinformation meint als auch das Defizit umfasst, die Beteiligten ausreichend einzubinden.

Insbesondere der letztgenannte Punkt, der mangelhaften Strategieumsetzung, wird oftmals als Grund für das Scheitern angegeben. In empirischen Studien konnten insbesondere für Implementierungsprozesse folgende Problemfelder identifiziert werden:

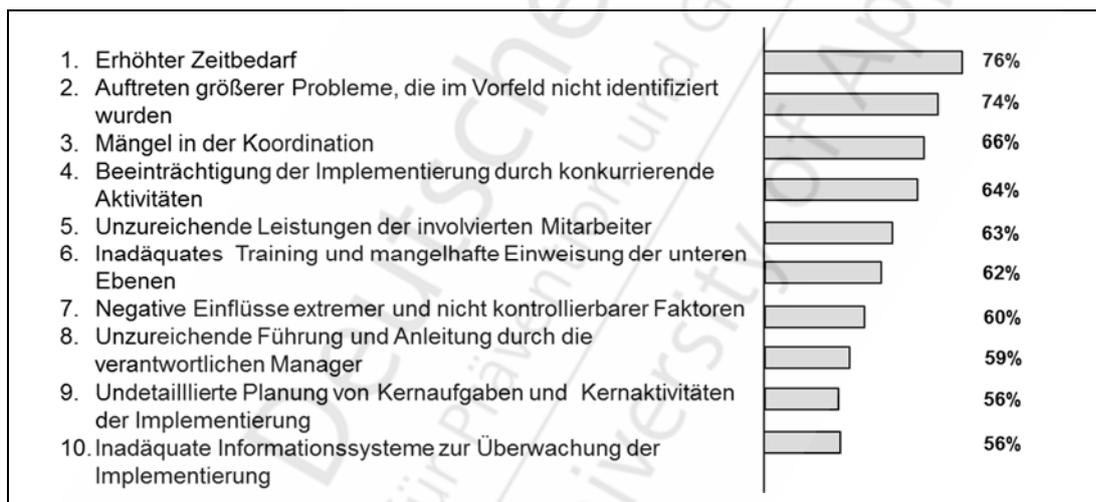


Abb. 1: Die zehn am häufigsten auftretenden Strategieimplementierungsprobleme (Raps, 2004, S. 40)

Den Stand zur Implementierungsforschung auf den Punkt gebracht: Auch heute noch gilt die Beschäftigung mit strategischen Visionen für Wissenschaftler wie auch für Praktiker als wesentlich anspruchsvollere Aufgabe (Strategische Unternehmensführung I), als jene der „einfachen Umsetzung“ einer Idee (Strategische Unternehmensführung II). Bei den „Strategen“ ist inzwischen aber eine gewisse Ernüchterung eingetreten. Mit dieser Ernüchterung reift die Erkenntnis, dass der Erfolg einer Strategie mit der Implementierung steht und fällt. Die Implementierung von Strategien wird jedoch als diejenige Phase des Strategieprozesses eingestuft, welche in der Unternehmenspraxis die meisten Probleme aufwirft (Raps, 2004, S. 16). Bekommt die Praxis diese Probleme nicht in den Griff, „dann bleibt das Strategische Management wirkungslos und eine bloße intellektuelle Spielerei“ (Welge & Al-Laham, 2012a, S. 791).

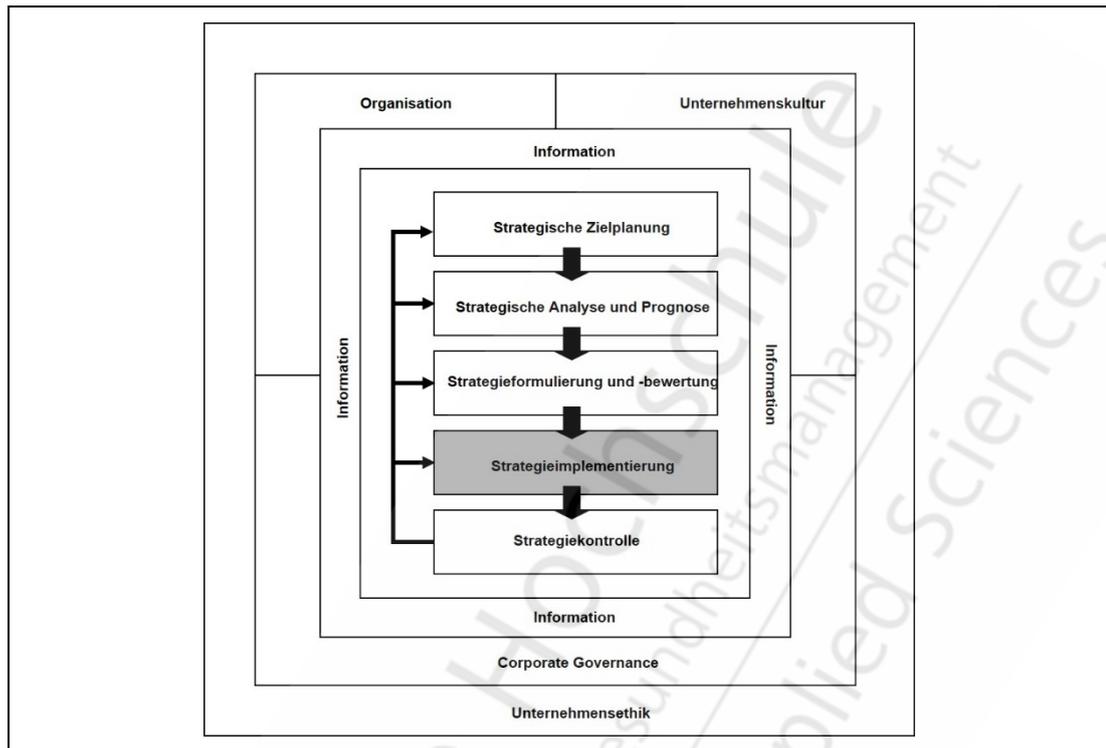


Abb. 2: Strategieimplementierung im strategischen Managementprozess (modifiziert nach Bea & Haas, 2013, S. 1; Welge & Al-Laham, 2012a, S. 186)

### Was versteht man unter der Strategieimplementierung?

Einerseits wird in der deutschen Managementlehre der Implementierungsbegriff im Zusammenhang mit der Einführung genereller technologischer oder systembezogener Veränderungen (z. B. EDV-Systeme, Planungs- und Kontrollsysteme oder Anreizsysteme) und andererseits im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Organisations- theorie zur Kennzeichnung von Veränderungsprozessen verwendet (Welge & Al-Laham, 2012a, S. 791). Allgemein kann festgehalten werden:



#### Merke

„Der Begriff Implementierung leitet sich von dem lateinischen „implementum“ ab, was wörtlich übersetzt „Erfüllung“ oder „Anfüllung“ bedeutet“ (Raps, 2004). Die Implementierung im Rahmen des strategischen Managements wird als eine eigenständige Phase aufgefasst, die sich an der strategischen Planung anschließt: „Die Strategieimplementierung umfasst die Umsetzung strategischer Pläne in konkretes, strategiegeleitetes Handeln der Unternehmensmitglieder“ (Welge & Al-Laham, 2012a, S. 938).

In der angloamerikanischen Fachliteratur wird die Funktion der Strategieimplementierung im Sinne von „to carry into effect“ interpretiert. Entsprechend muss der Prozess der Strategieimplementierung deutlich vom Prozess der Strategieformulierung abgegrenzt werden: „Strategy formulation and implementation can be contrasted in the following ways: