

Hans-Christian Riekhof (Hrsg.)

Strategien der Personalentwicklung

Mit Praxisbeispielen von
Bosch, Linde, Philips, Siemens,
Volkswagen und Weka

6. Auflage



Inhalt

Vorwort	V
A. Strategiegerechte Management- und Personalentwicklung	1
Einleitung: Strategiegerechte Management- und Personalentwicklung	3
<i>Hans-Christian Rickhof</i>	
Große Aufgaben für die Personalentwicklung	5
<i>Fredmund Malik</i>	
Strategiekompetenz als Schlüsselqualifikation des Managements – eine empirische Analyse der Top-600-Unternehmen der deutschen Wirtschaft	15
<i>Hans-Christian Rickhof/Julian Voss</i>	
Hebel zur wirksamen Implementierung von Strategien	31
<i>Hans-Christian Rickhof/Lena Offermann</i>	
B. Instrumente und Methoden der Management- und Personalentwicklung	57
Einleitung: Instrumente und Methoden der Management- und Personalentwicklung	59
<i>Hans-Christian Rickhof</i>	
Management Appraisal – zentrales Analyse- und Führungsinstrument für ein wertorientiertes Talent-Management	65
<i>Norbert Sack</i>	
Mitarbeiter-Potenzialanalysen und Management-Audits	81
<i>Walter Jochmann</i>	
Das Einzel-Assessment als Baustein der Führungskräfteentwicklung	103
<i>Siro Spörli/Fred W. Schmid</i>	
Die Dimensionen und die Messung von Führungskompetenz mit Hilfe des „Rev. Deutschen CPI“ (Revidierten Deutschen California Psychological Inventory)	113
<i>Ansfried Weinert</i>	
Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? ..	133
<i>Werner Sarges</i>	
Wirtschaftskompetenz in der Politik – ein Werkstattbericht	149
<i>Frank Albel/Gisela Nissen-Baudewig</i>	

Retention Management – die Leistungsträger der Unternehmung binden <i>Walter Jochmann</i>	173
Führungswechsel – eine Schlüsselkompetenz modernen Managements <i>Peter Fischer</i>	191
Strategisches Wissensmanagement als Aufgabe der Management- entwicklung <i>Hubert Schüle</i>	201
E-Learning und Wissensmanagement in deutschen Großunternehmen. Ergebnisse einer Befragung der Top-350-Unternehmen der deutschen Wirtschaft <i>Hans-Christian Riekhof/Hubert Schüle</i>	227
C. Strategien der Personalentwicklung: Praxisbeispiele	245
Einleitung: Strategien der Personalentwicklung: Praxisbeispiele <i>Hans-Christian Riekhof</i>	247
Siemens Management Learning – ein ganzheitlicher Ansatz zur Integration von Lernen und Arbeit <i>Matthias Bellmann</i>	253
Internationale Managemententwicklung im Volkswagen-Konzern <i>Wilfried von Rath/Wolfgang Fueter/Anne Cockwell</i>	263
Personal- und Managemententwicklung in der Bosch-Gruppe: Ein Überblick <i>Joachim Nickut</i>	279
Wie aus einem erfolgreichen Dax-30-Unternehmen eine LeadIng.-Company wird: Change Case Linde AG <i>Michael Prochaska</i>	299
Outsourcing der Bildungsfunktion in der Deutschen Philips-Organisation – oder wie man eine Dienstleistung zu einem erfolgreichen Geschäft machen kann <i>Ulrich Pühse</i>	323
Strategisch ausgerichtete Anforderungsprofile: Basis des Management Development der Weka-Verlagsgruppe <i>Hans-Christian Riekhof</i>	335
Autoren	345
Stichwortverzeichnis	350

Hebel zur wirksamen Implementierung von Strategien

Hans-Christian Riekhof/Lena Offermann

1. Einleitung: Handlungsbedarf bei der Strategie-Umsetzung
2. Grundlagen der Strategie-Implementierung
 - 2.1 Strategie-Implementierung oder Change Management?
 - 2.2 Strategie-Implementierung und der Prozess des strategischen Managements
3. Status quo der Strategie-Implementierung
 - 3.1 Stand der Implementierungsforschung
 - 3.2 Ursachen für die Vernachlässigung des Themas Strategie-Implementierung
 - 3.3 Zwischenfazit
4. Erfolgsfaktoren der Implementierung von Strategien
 - 4.1 Operationalisierung des strategischen Konzeptes
 - 4.2 Strategische Budgetierung und strategiegerechter Ressourceneinsatz
 - 4.3 Strategisches Reporting und Controlling der Implementierung
 - 4.4 Strategiekonformes Personalmanagement
 - 4.5 Strategiegerechte Strukturen und Prozesse
 - 4.6 Internes Marketing für die Strategie
5. Fazit

1. Einleitung: Handlungsbedarf bei der Strategieumsetzung

„Execution is the great unaddressed issue in the business world today.“¹

Einer Studie von 1999 zufolge werden nahezu 70 % der strategischen Pläne und Strategien niemals erfolgreich implementiert.² Andere Zahlen gehen sogar davon aus, dass 90 % der Strategien nicht die gewünschten Ergebnisse hervorbringen.³ In Gesprächen mit Führungskräften in Deutschland bestätigt sich dieser Eindruck: Die wirksame Umsetzung von Strategien zählen nur wenige Unternehmen zu ihren eigentlichen Stärken. Andererseits gibt es auch Unternehmen, denen es gelingt, strategische Konzepte sehr konsequent zu realisieren. Wo liegen die Ursachen für derartige Unterschiede?

Wenden wir uns zunächst dem Bereich der Wissenschaft und Forschung zu. Beim Blick in die Literatur zur strategischen Planung und zum strategischen Management wird schnell deutlich, dass dieses Thema sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis einen hohen Stellenwert einnimmt. Das strategische Management ist zu einem

eigenständigen, umfangreichen Forschungsbereich geworden und hat sich zu einem wichtigen Thema in der Managementlehre entwickelt.⁴ Auch im Rahmen von Management-Development-Programmen wird der strategischen Führung die gebührende Aufmerksamkeit zuteil.⁵

So intensiv man sich mit dem Aspekt der Strategieentwicklung innerhalb des strategischen Managements befasst, so stark wurde gleichzeitig die Strategieimplementierung vernachlässigt. Nicht nur für die Wissenschaft – vor allem für Praktiker gilt die Beschäftigung mit strategischen Visionen immer noch als vornehmer und anspruchsvoller als die reine Umsetzung von Konzepten und Ideen.⁶

Allerdings ist inzwischen eine gewisse Ernüchterung eingetreten, da viele gute Strategien – wie bereits erwähnt – in der Umsetzungsphase scheitern. Die Überzeugung, dass der Erfolg einer Strategie mit der Implementierung steht und fällt, setzt sich allerdings erst langsam durch. Wenn es nicht gelingt, Strategien zu implementieren, bleibt das gesamte strategische Management wirkungslos und strategische Planung nur „intellektuelle Spielerei“.⁷

In der Literatur hat sich diese Einsicht bislang noch nicht sehr stark bemerkbar gemacht. Zwar gibt es inzwischen einige Veröffentlichungen zum Thema Strategie-Implementierung, jedoch hat die Thematik noch bei weitem nicht die Beachtung gefunden, die nötig wäre, wenn man sich die Erfolgsquoten von Implementierungsvorhaben anschaut. Schon der rein quantitative Vergleich der Literatur der vergangenen Jahre zeigt, dass man sich immer noch vornehmlich über die strategische Analyse und die strategische Planung Gedanken macht.

2. Grundlagen der Strategie-Implementierung

2.1 Strategie-Implementierung oder Change Management?

Unter Strategieimplementierung versteht man die Umsetzung strategischer Pläne in konkretes, strategiebegleitendes Handeln der Unternehmungsmitglieder. Strategie-Implementierung ist dabei nicht dem Change Management⁸ gleichzusetzen – auch wenn in der Praxis der Unterschied manchmal zu verwischen scheint. Während sich das Change Management mit dem langfristigen, geplanten Wandel von Unternehmen beschäftigt und das Ziel hat, Veränderungsprozesse einzuleiten, und dabei auch die Normen und Werte eines Unternehmens einbezieht, muss die Strategie-Implementierung enger gefasst werden. Sie beinhaltet vor allem die Umsetzung konkreter, marktbezogener Geschäftsstrategien, die das Unternehmen an veränderte Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen anpassen, und sie umfasst auch den strukturellen Wandel, den Ressourceneinsatz und die Zielsetzungsprozesse des Managements.⁹

2.2 Strategie-Implementierung und der Prozess des strategischen Managements

Die Strategie-Implementierung ist eines der wesentlichen Elemente des strategischen Management-Prozesses. Betrachtet man den traditionellen Prozess der strategischen Planung, so wird die Implementierung von Strategien zeitlich oft als eine der Planung und Entscheidung nachgelagerte Phase eingeordnet.¹⁰ In der Praxis jedoch sind die zu lösenden Sachverhalte und Problemstellungen sehr komplex; sie führen meist zu Überschneidungen und Rückkopplungen zwischen Strategieentwicklung und -implementierung¹¹: Bisweilen zeigt sich erst in der Umsetzungsphase, ob Strategien überhaupt realistisch sind und die erforderliche Bodenhaftung aufweisen.

Für den Erfolg der Strategieumsetzung ist daher die frühzeitige Integration der Implementierungsüberlegungen in den Planungsprozess wichtig. So kann die strategische Planung schon frühzeitig mit der Umsetzbarkeit in der Praxis konfrontiert und der gesamte Prozess beschleunigt werden¹², denn eine Strategie ist immer nur so gut, wie sie sich als realisierbar erweist. Die Fähigkeit einer Organisation, eine Strategie überhaupt zu verwirklichen, muss bereits bei der Strategieentwicklung und der Auswahl strategischer Optionen Berücksichtigung finden.

3. Status quo der Strategieimplementierung

3.1 Stand der Implementierungsforschung

Ungeachtet der zentralen Bedeutung der wirksamen Implementierung von Strategien herrscht über die konkrete Ausgestaltung der damit verbundenen Aufgabenfelder wenig konzeptionelle und empirische Klarheit in der Literatur.¹³ Zur Strategie-Umsetzung als separatem Thema gibt es – abgesehen von einigen Dissertationen, die in den letzten 15 Jahren entstanden sind – wenig deutschsprachige Veröffentlichungen.¹⁴

Sowohl im Bereich der Lehre als auch im Rahmen der Managemententwicklung wurde das Thema bislang vernachlässigt. Als Bestandteil des strategischen Managements scheint die Behandlung der Strategie-Implementierung oft nur aus Gründen der Vollständigkeit aufgenommen worden zu sein, auch wenn sich die Bedeutung in neuen Werken langsam erhöht.¹⁵ Wie wir noch sehen werden, stehen dabei aber in der Regel nur ausgewählte Aspekte der Umsetzung im Vordergrund.

Im englischsprachigen Raum gibt es zu diesem Themenkreis eine Reihe von Veröffentlichungen – vor allem aktuelle Beiträge in Fachzeitschriften und Sammelwerken.¹⁶ Diese Veröffentlichungen basieren zu großen Teilen darauf, Probleme der Implementierung zu beschreiben und eine Aneinanderreihung von Handlungsempfehlungen zu geben. Als Grundlagen dafür dienen häufig Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Zudem existieren eine Reihe empirischer Untersuchungen zu den Problemfeldern der Implementierung.¹⁷

Die bestehende Literatur lässt erkennen, dass sich das Thema im englischsprachigen Bereich hauptsächlich durch den praktischen Bedarf entwickelt hat, während in deutschsprachigen Dissertationen eine viel stärkere Strukturierung und systematischere Betrachtung und Analyse vorzufinden ist. Eine Aufnahme dieser konzeptionellen Ansätze in deutsche Lehrbücher oder Standardwerke erfolgt bislang allerdings erst langsam.

Bisherige Veröffentlichungen zum Thema Strategie-Implementierung umfassen hauptsächlich Ausführungen zu den Bereichen Organisation, Personalmanagement, Kommunikation, Unternehmenskultur, Budgetierung und Controlling, und zwar in unterschiedlich ausführlicher Form. Besonders die Aspekte Organisationsgestaltung und Personalmanagement sind Mittelpunkt nahezu aller betrachteten Ansätze.

Andererseits gibt es natürlich Ansätze aus dem Controlling, die von der Erfolgsmessung her die Strategie-Umsetzung betrachten. Insbesondere durch die von *Kaplan* und *Norton*¹⁸ in die Diskussion gebrachte Balanced Scorecard wurden wichtige Impulse im Hinblick auf die Erfolgsmessung gegeben.

Die Verknüpfung der Strategie-Umsetzung mit dem Themenbereich des internen Marketings¹⁹ im Rahmen der Literatur zur Strategie-Implementierung hat bislang nicht oder erst nur ansatzweise stattgefunden; mit der Behandlung interner Kommunikationsfragen wird lediglich ein Teilbereich untersucht.

3.2 Ursachen für die Vernachlässigung des Themas Strategieimplementierung

„The evidence shows that once strategy is set, interest among top team members falls rapidly away, implementations efforts pull up short, operational behaviours and short-term goals take over.“²⁰

- „Strategie“ wird vom Management als wichtig angesehen, die Umsetzung als „operativ“ und damit als delegierbar
- Das Management hat kein spezifisches Know-how bezüglich der Hebel der Strategieumsetzung
- Die Umsetzung ist aus verschiedenen Gründen die schwierigere Phase; das Management zieht deshalb unbewusst die Strategieentwicklung vor
- Strategieentwicklung verläuft in der Regel in gut strukturierten, teilweise sogar schematisierten Prozessen, während die Umsetzungsphase situative, unternehmensbezogene und personelle Besonderheiten berücksichtigen muss und kann daher keinem starren Schema folgen kann

Abbildung 1: Mögliche Ursachen für die Vernachlässigung der Strategie-Implementierung

Als einer der Hauptgründe für die Vernachlässigung des Themas Implementierung in der Praxis wird die Tatsache angesehen, dass Strategie-Umsetzung als nicht gleichwertig mit der Strategie-Entwicklung als Führungsaufgabe angesehen wird. Implementierung wird als taktische oder operative Aufgabe betrachtet und daher delegiert, damit man sich den „größeren“ Aufgaben widmen kann. Dabei ist es eine der wichtigsten Führungsaufgaben überhaupt.²¹

Aber auch die Herausforderungen, die sich bei der Implementierung im Gegensatz zur Strategie-Entwicklung ergeben, sind vielleicht ein Grund für die Vernachlässigung des Themas: Manche Führungskräfte haben gar keine besonderen Kompetenzen entwickelt, um Strategie umzusetzen, und sie sind auch nicht für diese Thematik sensibilisiert. Sie kennen nicht das erforderliche „Werkzeug“, weil es beispielsweise nicht explizites Thema im Rahmen der Managementausbildung war.

Vergleicht man die Phase der Strategie-Entwicklung mit der der Implementierung, so wird deutlich, warum die Umsetzung oft als schwierigste Phase des strategischen Managements bezeichnet wird. Während die Strategie-Entwicklung durch Anwendung eines systematischen methodischen Instrumentariums weitgehend auf einer rationalen, geplanten, intellektuellen Ebene verläuft, ist der Umsetzungsprozess u. a. auch durch emotionale Aspekte, durch Widerstände der Mitarbeiter oder durch schwierige Personalfragen gekennzeichnet. Diese erschweren die Plan- und Steuerbarkeit.

Die Strategie-Entwicklung beansprucht meist nur wenige Wochen oder Monate an Entwicklungszeit, demgegenüber erfordert die Umsetzung sehr viel mehr Zeit, Energie und Geduld: Sie kann sich über Jahre hinziehen. Zudem verläuft der Prozess der Strategie-Entwicklung zumindest in seinen formalen Schritten in verschiedenen Unternehmen ähnlich, während Umsetzungsprozesse viel eher unternehmensspezifischer Natur sind: Die besonderen Gegebenheiten fließen in die konkrete Umsetzungsarbeit ein. Außerdem sind an der Entwicklung von Strategien häufig nur Führungskräfte vor allem der oberen Führungsebenen beteiligt, während die Umsetzung die aktive Mitarbeit aller Führungskräfte und Mitarbeiter erfordert.²²

Aus den empirischen Studien lassen sich vier Themengruppen ableiten, die die am häufigsten genannten Problemfelder umfassen. Diese setzen sich aus den Bereichen Implementierungsplanung, Personalmanagement, Organisationsstruktur und Kommunikation zusammen.²³

Unter *Implementierungsplanung* lassen sich zum einen Aspekte der zeitlichen und finanziellen Planung fassen. Der Finanzbedarf fällt häufig höher aus als geplant; hier liegt daher ein Problemfeld der Implementierung. Zudem wird angeführt, dass die Prioritäten der Verantwortlichen oft nicht bei der Implementierung liegen. Zum anderen spielt die Operationalisierung der Strategie eine große Rolle. Dabei wurde im Rahmen der Studien bemängelt, dass die Überführung der Strategie in konkrete Maßnahmen fehlgeschlagen ist. Mangelnde Konkretisierung, unklare Vergabe von Verantwortlichkeiten und ein unterschiedliches Verständnis der Strategie bei den Implementierenden wurden als Ursachen dafür angeführt.

Personalaspekte stellen die am häufigsten genannte Problemursache für das Scheitern der Strategie-Implementierung dar. Dabei werden sowohl Ängste vor Veränderungen

und Machtverlust als auch Widerstände und fehlende Strategieakzeptanz seitens der Mitarbeiter genannt. Zudem fehlen Mitarbeitern Anreize einerseits und Schulungen andererseits im Hinblick auf die Implementierungsaktivitäten. Ferner werden unzureichende Führungsfähigkeiten sowie fehlende Anleitung und Unterstützung durch die Führungskräfte als Barrieren angeführt. Politische Machtkämpfe und mangelnde Unterstützung für die Strategie von Seiten aller Stakeholder bieten weiteres Konfliktpotenzial.

Auch die *Organisationsstruktur* wird in den meisten Studien als mögliche Barriere der Implementierung angesehen. Ein Aspekt ist die mangelnde Koordination und Abstimmung, vor allem bei bereichsübergreifenden Prozessen. Dies ist insbesondere bei funktionalen Organisationsstrukturen problematisch. Zudem wird die bestehende, meist vielstufige Organisationsform mit ihren Strukturen und Anweisungen als hemmend betrachtet.

Die *Kommunikation* ist ebenfalls eine häufige Problemursache in den betrachteten Untersuchungen. Mangelnde Informations- und Kommunikationspolitik und eine damit verbundene unzureichende Vermittlung der Strategieinhalte werden ebenso erwähnt wie inadäquate Informationssysteme zur Überwachung der Implementierung.

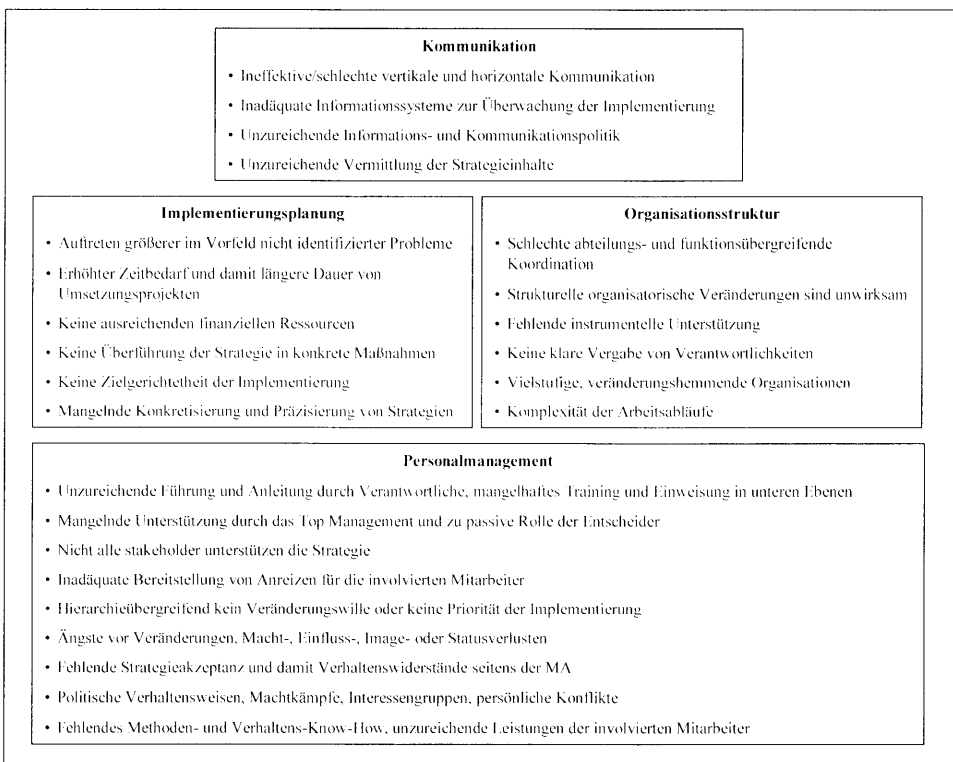


Abbildung 2: Woran scheitert die Implementierung? Eine Übersicht über empirische Forschungsergebnisse

Diese allgemein gehaltene Kritik an der Kommunikation im Rahmen der Strategieimplementierung wurde in den Studien jedoch nicht weiter konkretisiert.

3.3 Zwischenfazit

Überraschend ist bei der Durchsicht der empirischen Forschung, dass bei den Schwierigkeiten manche Bereiche eher stark betont werden, andere hingegen keine besondere Aufmerksamkeit erhalten. Beispielsweise wird die Thematik der Erfolgsmessung im Rahmen von Balanced Scorecards bislang im Zusammenhang mit den Studien zur Implementierung nicht beleuchtet. Die neuere Literatur zur Balanced Scorecard hingegen stellt den Bezug zu Fragen der Strategieumsetzung explizit her²⁴, ohne allerdings die übrigen Hebel der Strategie-Umsetzung in der gleichen Intensität und Tiefe zu erörtern.

Ferner wird der Bezug des Themas Strategie-Implementierung zu den betrieblichen Prozessen der Ressourcenvergabe (z. B. Budgetierung und Kostenstellenplanung, Unternehmensplanung, Personalplanung, Investitionsplanung) nicht bzw. nicht im erforderlichen Detaillierungsgrad betrachtet. Strategien, für die keine Ressourcen bereitgestellt werden, kann man schwerlich umsetzen.

Gleichwohl liefern diese Studien einige wichtige Hinweise, worauf bei der Strategie-Implementierung geachtet werden muss. Diesem Thema widmet sich der folgende Abschnitt. Hier geht es – positiv ausgedrückt – um die Erfolgsfaktoren der Strategie-Umsetzung.

4. Erfolgsfaktoren der Implementierung von Strategien

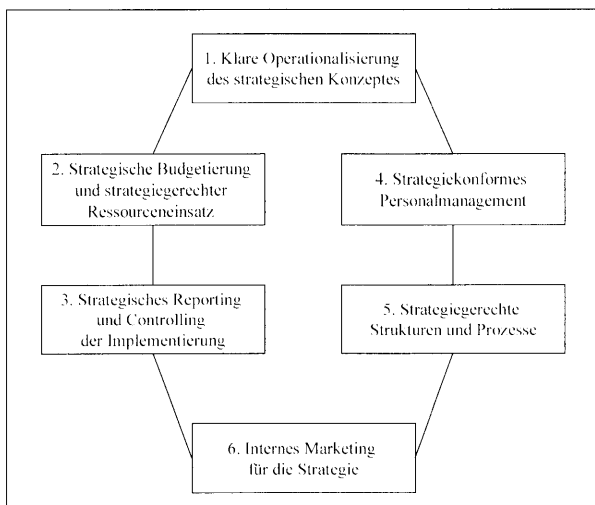


Abbildung 3: Hebel der Strategie-Umsetzung

4.1 Operationalisierung des strategischen Konzeptes

„An astonishing number of strategies fail because leaders don't make a realistic assessment of whether the organization can execute the plan.“²⁵

Strategien sind nur so gut wie ihre Umsetzung. Eine der wichtigsten Aufgaben im Rahmen der Strategie-Entwicklung ist es daher, die Umsetzbarkeit strategischer Konzepte abzuschätzen – ein Schritt, der in der Praxis allerdings zu selten getan wird.

Um zu prüfen, ob für die Umsetzung von Strategien in Unternehmen die ausreichenden Kapazitäten und Fähigkeiten vorhanden sind, müssen genau diese Anforderungen schon im Vorfeld einer realistischen und kritischen Beurteilung unterzogen werden. Die Umsetzbarkeit eines strategischen Konzeptes in der Praxis muss zum wichtigen Prüfstein für die Qualität von strategischen Plänen gemacht werden.²⁶ Ist eine Strategie zur Zeit nicht realisierbar, sollte sie entweder schon vor der Umsetzung gestoppt werden oder es sollten die dafür notwendigen Fähigkeiten aufgebaut werden.

Auch der Einsatz einer zweitbesten strategischen Alternative kann in einigen Fällen zu einer besseren Umsetzung führen.²⁷

Wird die Frage der Umsetzbarkeit von Strategien im Rahmen von Strategieprojekten auf die Agenda gesetzt, so kann das sehr heilsame Wirkungen haben: Ein Dialog zwischen oberen und den mittleren Führungsebenen über die Machbarkeit der Strategie, über fehlende Voraussetzungen und Ressourcen etc. kann dazu führen, dass genau die Schwierigkeiten antizipiert werden, die sonst das Scheitern verursacht hätten.

Eine weitere Problematik der Umsetzbarkeit der Strategie in operative Maßnahmen besteht darin, dass die strategische Planung meist sehr abstrakt formuliert wird. Je nach Ausgestaltung des Projektes handelt es sich um umfangreiche, in „Beraterdeutsch“ verfasste Präsentationen oder um von Stabsabteilungen fern der operativen Wirklichkeit verfasste Papiere. Ein kritischer Blick auf das, was dort von internen Stabsabteilungen oder externen Beratern formuliert wurde, erscheint also hilfreich.

Schon während der Strategie-Entwicklung muss beurteilt werden, inwieweit die entwickelten Maßnahmen so formuliert sind, dass sie in die Praxis überführt werden können. Die Strategie sollte so weit wie möglich konkretisiert werden. Vor allem sollten für den Erfolg der Strategie kritische Abläufe des operativen Geschäftes berücksichtigt werden.²⁸ Die Konzentration auf das Wesentliche und eine hohe Prägnanz der Strategie für den Erfolg der Umsetzung unabdingbar.²⁹ Parallel zur Prüfung der Umsetzbarkeit der Strategie ist mit der Schaffung klarer Aktionsprogramme zu beginnen, die die Grundlage für die Strategie-Implementierung darstellen.

Damit Mitarbeiter langfristig ausgerichtete Strategien umsetzen können, benötigen sie eine genaue Übersetzung der Strategie in Aktionsprogramme. Die Strategie muss für Mitarbeiter greifbar gemacht werden.³⁰ Die Umsetzung einer Strategie scheitert oft daran, dass die Ziele nicht gut genug in konkrete Einzelziele zerlegt und in Aktionsprogramme umgesetzt werden und die Mitarbeiter sie daher nicht verstehen.³¹ Führungskräfte müssen also schon in der Strategie-Entwicklungsphase den Weg der

Umsetzung zumindest in seinen Grundzügen antizipieren. Wenn dies nicht gelingt, spricht dies nicht für die Qualität der Strategie.

Strategien sind stufenweise in bereichs- und abteilungsbezogene Maßnahmenprogramme zu übersetzen. Dies erfordert zunächst die detaillierte Zerlegung der Strategie in Teilstrategien und die Planung der zeitlichen Abfolge der Teilprojekte.³² In den Abteilungen oder Bereichen müssen dann Verantwortliche ernannt und Zeitrahmen für die Umsetzung festgelegt werden.³³

Das Setzen von Zielen im Rahmen von Aktionsplänen hat den Vorteil, dass sie zum einen langfristige Ziele operationalisieren und zum anderen Messgrößen für die Aktionsprogramme der einzelnen Bereiche bzw. Abteilungen schaffen.³⁴ Hier setzen auch viele Balanced-Scorecard-Projekte an: Sie verknüpfen die Strategie mit dem Zielsetzungsprozess. Strategien werden hinsichtlich ihrer Auswirkungen quantifiziert. Dies ist ein notwendiger Schritt, keineswegs jedoch ein ausreichender, wie wir noch sehen werden.

Inzwischen wird diesem Aspekt bereits verstärkt Rechnung zu tragen versucht: *Kaplan* und *Norton* sprechen von „Strategy Maps“, die die Aufgabe haben, für jeden Verantwortungsbereich als „strategische Landkarte“ die Richtung vorzugeben.³⁵

4.2 Strategische Budgetierung und strategiegerechter Ressourceneinsatz

Grundlagen der strategischen Budgetierung

Strategien bleiben auch dann wirkungslos, wenn die erforderlichen Mittel nicht zur Verfügung stehen. Die verantwortlichen organisatorischen Einheiten benötigen ein entsprechendes Budget, um ihren Teil des strategischen Plans überhaupt umsetzen zu können. Gerade dies ist natürlich ein heikler Aspekt, tangiert doch die Ressourcenverteilung auch Machtfragen im Unternehmen. Vermutlich ist dies auch der Grund dafür, dass Ressourcenfragen bisweilen schlichtweg ausgeklammert bleiben.

Ein wichtiger Hebel zur wirksamen Implementierung von Strategien besteht daher in der Budgetierung der zur Strategie-Umsetzung erforderlichen sachlichen, personellen und finanziellen Ressourcen.³⁶ Das Budget der strategiebedingten Aktivitäten lässt sich dabei zumindest in der Darstellung vom Budget des Basisgeschäfts trennen. Bei jeder Ressourcenzuteilung kann dann geprüft werden, ob die Ressourcen einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele leisten.³⁷

Der Erfolg einer Strategie ist in hohem Maße davon abhängig, wie gut die Implementierungsverantwortlichen die Budgetierung mit den Anforderungen der Strategie verbinden. Begrenzte Budgets können den Implementierungsprozess verlangsamen oder gar verhindern. Zu großzügige Budgets wiederum wirken sich negativ auf die finanzielle Performance der Strategie und des gesamten Unternehmens aus. Der für die Implementierung Verantwortliche muss daher sehr stark in den Budgetierungsprozess involviert sein und die Budgets der am Prozess beteiligten Einheiten bewerten und überprüfen können.³⁸

Auch diese Überlegungen mögen auf den ersten Blick plausibel und nachvollziehbar sein. Entscheidend ist jedoch, ob in der Praxis der Prozess der Strategie-Entwicklung

und -umsetzung mit den Prozessen der operativen Kostenplanung, der Investitionsplanung und der Personalplanung verknüpft ist. Dies dürfte in der Praxis weit seltener der Fall sein, als man vielleicht vermutet. Die Implementierungsforschung sollte diesen Aspekten zukünftig sehr detailliert nachgehen.

Relativ einfach gestaltet sich die Ressourcenplanung, wenn zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden können. Angesichts der wirtschaftlichen Lage vieler Unternehmen ist daran aber nicht zu denken: Es wird eine Umverteilung knapper Ressourcen innerhalb des Unternehmens unter strategischen Aspekten erforderlich; dies stellt eine der großen Herausforderungen im Rahmen der Implementierung dar.³⁹ Im Unternehmen muss die Bereitschaft bestehen, konsequent Ressourcen von einem Bereich auf den anderen zu verlagern, um neuen strategischen Prioritäten gerecht zu werden. Dies ist oft eine hoch politische Aufgabe.⁴⁰ Das Management muss daher aktiv ehemals strategisch wichtige Bereiche dazu bringen, ihre Ressourcenforderungen zurückzuschrauben und nicht erfolgsträchtige Projekte zu beenden. Wenn es allerdings gelingt, Ressourcenumschichtungen im Sinne der Strategie durchzusetzen, dann ist hier mit einer entsprechenden Hebelwirkung zu rechnen – ganz abgesehen von der Signalwirkung, die Ressourcenzuweisungen für die Organisation generell haben.

Grenzen der klassischen Budgetierungsprozesse

„Budgets often have little to do with the reality of execution because they’re numbers and gaming exercises, where people spend months figuring out how to protect their interests instead of focusing in the business’s critical issues.“⁴¹

Insgesamt wird die klassische Budgetierung inzwischen als zu schwerfällig und zu teuer kritisiert.⁴² Der Budgetierungsprozess beansprucht als jährliches Ritual 4 Monate eines Jahres und mehr, er ist daher sehr kostspielig und bindet wertvolle Zeit und Energie von Führungskräften. Diese Budgetierungspraxis passt nicht mehr in das heutige Wettbewerbsumfeld, da die Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen durch starre Budgets sehr eingeschränkt ist. Eine flexible Anpassung an neue Strategien, die sich auch außerhalb des Planungszeitraumes ergeben, ist mit diesem klassischen Prozess nur schwer möglich.

Man hat in vielen Unternehmen daher mit der Einführung verkürzter und vereinfachter Planungs- und Budgetierungsprozesse sowie rollierender Budgets reagiert. Diese aktuelleren und damit relevanteren Zahlen können allerdings zu einem weiteren Anstieg der Arbeitsbelastung und noch höheren Kosten führen.⁴³ Ein weiteres Problemfeld stellt die Budgetmanipulation dar. Zwei Drittel der Befragten glauben, dass ihr Planungs- und Budgetierungsprozess mehr durch Politik als durch die Strategie beeinflusst wird.⁴⁴ Besonders mit Veränderung verbundene Strategien dürften oft durch solche Methoden benachteiligt werden und daher scheitern.

Insgesamt zeigen alle diese Probleme, dass der Budgetierungsprozess zu stark von operativen Einflüssen geprägt ist und die Einbindung strategischer Aspekte zu kurz kommt. Die derzeitige Budgetierungspraxis ist somit nicht nur ineffektiv, sondern wirkt oftmals der erfolgreichen Implementierung von Strategien entgegen.

„Beyond Budgeting“ im Rahmen der Strategieimplementierung

Das von *Hope* und *Fraser* entwickelte Konzept des Beyond Budgeting setzt an diesen Problemen an. Auch wenn das Konzept stark kontrovers diskutiert wird⁴⁵, sind einige Vorschläge speziell für die Umsetzung von Strategien interessant, auch über die Budgetierung im engeren Sinne hinaus. Hope und Fraser setzen sich für die Abschaffung des jährlichen Budgetierungsprozesses ein; sie sehen als Alternative adaptive Managementprozesse und eine radikal dezentralisierte Organisation.

Adaptive Managementprozesse folgen den Prinzipien, dass Ziele relativ zu externen Benchmarks anstatt zu intern verhandelten Zielen formuliert werden und dass die Leistungsbewertung und -vergütung im Nachhinein anhand von Benchmarks stattfindet. Durch die Festlegung dieser Vergleichsgrößen wird die Bereitschaft gefördert, die Umsetzung langfristig wertsteigernder Strategien zu fördern, anstatt sich kurzfristig an Planvorgaben zu halten. Eine Leistungsbeurteilung und -vergütung im Nachhinein führen zusätzlich zu einer grundsätzlich strategischeren Budgetvergabe, um langfristig die Leistung zu verbessern, was der Implementierung von Strategien entgegenkommt.

Zudem wird nach dem Konzept der jährliche Budgetierungszyklus durch einen kontinuierlichen Prozess ersetzt, um Flexibilität und Reaktionsfähigkeit zu schaffen. Die dadurch mögliche flexible Vergabe von Ressourcen und Festlegung von Budgets kann die ständige strategiegerechte Budgetierung entwickelter Strategien durch die zeitliche Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Bedingungen erleichtern.

Die Grundideen des Beyond Budgetings erscheinen überaus überzeugend, gerade auch für denjenigen, der die Budgetierungsprozesse in Konzernen aus eigener Erfahrung kennt. Deshalb bereiten Unternehmen wie beispielsweise die Otto Gruppe in Hamburg den Übergang zu Planungsprozessen nach dem Beyond-Budgeting-Prinzip vor. Es liegt auf der Hand, dass die Einbeziehung strategischer Stellgrößen auf diesem Wege sehr erleichtert wird.

4.3 Strategisches Reporting und Controlling der Implementierung

Aufgaben des Controllings bei der Implementierung

„What gets measured gets done.“ Diese viel zitierte Management-Weisheit bringt die Problematik der Kontrolle bzw. der Steuerung des Geschäfts im Rahmen von Strategie-Implementierungsprozessen auf den Punkt.

Während im operativen Controlling monetäre Größen wie Finanzkennzahlen und Kostenentwicklungen im Vordergrund stehen, konzentriert sich das strategische Controlling eher auf Ziele wie Marktwachstum und -anteile, Börsenwert und langfristige Planungsziele wie Investitions- und Akquisitionsplanungen.⁴⁶ Anders als das operative Controlling soll sich das strategische Controlling nicht an vergangenheitsgerichteten Zahlen orientieren, sondern alle Maßnahmen zeitnah begleiten und überprüfen, um daraus Anpassungsbedarf abzuleiten.⁴⁷ Das strategische Controlling kann daher als Steuerung und Überwachung des Strategieprozesses verstanden werden.⁴⁸

Im Rahmen der Prämissenkontrolle geht es darum, die Gültigkeit der Schlüsselannahmen, auf denen die Strategie basiert, fortlaufend über den gesamten Strategieprozess hinweg zu überprüfen. Verliert eine wichtige Prämisse ihre Gültigkeit, z. B. durch veränderte volkswirtschaftliche Eckdaten wie Inflations- oder Zinsraten oder durch eine veränderte Wettbewerbslandschaft, kann sich daraus die Notwendigkeit ergeben, die Strategie zu ändern. Gerade die Prämissenkontrolle ist ein wichtiger Bereich des Implementierungs-Controllings, wird hier doch transparent gemacht, ob die inhaltliche Basis einer Strategie überhaupt noch Gültigkeit besitzt.

Bei der Durchführungskontrolle stehen die bisherigen Ergebnisse der Umsetzung von Strategien im Vordergrund, die als Folge der im Unternehmen umgesetzten Maßnahmen entstehen. Oft dienen definierte Meilensteine als Grundlage für diese Kontrolle. Das strategische Monitoring ist eine Ergänzung der anderen Kontrollarten und hat die Aufgabe, den Stand der Umsetzung vereinbarter Programme und Maßnahmen zu dokumentieren. Über die Wirksamkeit der Maßnahmen ist damit nicht zwangsläufig etwas gesagt.

Die Balanced Scorecard als Instrument der Implementierung

Die im strategischen Controlling geforderte Ausrichtung an nicht rein monetären und vergangenheitsorientierten Zahlen stößt in der praktischen Anwendung schnell an ihre Grenzen. Meist findet in Unternehmen eine Steuerung immer noch auf Basis von Kennzahlen des Rechnungswesens statt; marktbezogene Steuerungsgrößen fehlen sehr oft.⁴⁹

Die von *Kaplan* und *Norton* entwickelte Balanced Scorecard (BSC) setzt an dieser Schwachstelle an und wird in ihrer Grundidee als Erweiterung traditioneller Performance-Measurement-Systeme eingesetzt. Basis des Konzepts ist die Erweiterung finanzieller Kennzahlen um weitere Messgrößen aus den Bereichen „Kunden“, „interne Geschäftsprozesse“ sowie „Lernen und Entwicklung“. ⁵⁰ Für jede Perspektive werden strategische Ziele, Kennzahlen und Zielvorgaben erarbeitet und Maßnahmen spezifiziert, die für die Zielerreichung notwendig sind. Zwischen den vier Perspektiven soll ein Gleichgewicht zwischen monetären und nicht monetären Kennzahlen, Leistungen aus externer als auch aus interner Perspektive, lang- und kurzfristigen Zielen sowie Früh- und Spätindikatoren ermöglicht werden.⁵¹

Kritisch anzumerken ist, dass die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den Messgrößen der Perspektiven in der Praxis nur schwer eindeutig zu bestimmen ist. Die Umsetzung der Scorecards ist komplizierter als vielfach dargestellt.⁵²

Obwohl die BSC einer ursprünglich anderen Idee folgte, wurde in der Praxis vermehrt festgestellt, dass sie als Instrument der Strategiesteuerung eingesetzt werden kann und auch der Unterstützung der Strategie-Implementierung dienen kann.⁵³ Daher wurde der ursprüngliche Ansatz der BSC zu einem Managementsystem weiterentwickelt, das helfen soll, den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess im Unternehmen zu gestalten.⁵⁴ Dieser Ansatz, der ausgehend von der Balanced Scorecard Managementprozesse zu einer Einheit verknüpfen soll, geht weit über den Ansatz eines Performance-Measurement-Systems hinaus. Ob Implementierungsprozesse durch Ba-

lanced Scorecards tatsächlich unterstützt werden können, ist sicherlich auch davon abhängig, inwieweit Scorecards sinnvoll ausgestaltet und in konkrete Aktionsprogramme überführt werden. Zudem wird man die Komplexität der Scorecards deutlich begrenzen müssen.

4.4 Strategiekonformes Personalmanagement

Einbindung des Personalbereiches in die Implementierungsprozesse

Wie eingangs bereits angedeutet, dürfen die zahlreichen Argumente auf der sachlich-inhaltlichen Ebene nicht darüber hinwegtäuschen, dass es letzten Endes Menschen sind, die für die Umsetzung von Strategien verantwortlich sind. Sie entscheiden über den Erfolg oder Misserfolg von Strategien.⁵⁵ Die Erkenntnis setzt sich in der Praxis zunehmend durch, dass Strategien zum Scheitern verurteilt sind, wenn sie nicht mit den vorhandenen und in Zukunft erforderlichen personellen Ressourcen abgestimmt sind und wenn sie die Qualifikation und Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter nicht berücksichtigen.⁵⁶ Wichtig ist also die Einbindung des Personalmanagements in die Prozesse der Strategie-Entwicklung und -Implementierung.⁵⁷

Dies mag zunächst wie eine Selbstverständlichkeit klingen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass der Personalbereich selten im erforderlichen Umfang in Strategieentwicklungs- und -Umsetzungsprozesse einbezogen wird. Auch darf die Frage gestellt werden, ob der Human-Resources-Bereich über ausgeprägte strategische Kompetenzen verfügt.⁵⁸

Umgang mit Widerstand

„Es gibt keinen Veränderungsprozess ohne Widerstände und es wird auch in Zukunft keinen ohne derartige Widerstände geben.“⁵⁹ Auf Grund des offenen oder versteckten Widerstandes von Mitarbeitern, der letztlich Folge von Unsicherheit und Angst vor Nachteilen ist, stoßen Implementierungsvorhaben oft an ihre Grenzen.⁶⁰ Wenn es keinen direkten, offenen Widerstand gibt, dann kann auch das bewusste Unterlaufen von Maßnahmen den gleichen Effekt haben.

Einen wichtigen Hebel zur Schaffung von Akzeptanz und zur Vermittlung der Ideen des Implementierungsvorhabens stellt der Prozess der Mitarbeiterführung dar. „Der Erfolg von Veränderungsprojekten steht und fällt mit der Fähigkeit der Top-Manager. (...) Sie müssen den Prozess treiben und den Mentalitätswechsel bei den Mitarbeitern fördern.“⁶¹

Strategie-Umsetzung und strategiebezogene Führungsprozesse

Information und Kommunikation werden in der Regel als zentrale Instrumente der Mitarbeiterführung angesehen. Allerdings kommt es ganz wesentlich darauf an, welche Inhalte kommuniziert werden, denn Information und Kommunikation sind kein Selbstzweck: Ein einfaches Mehr an Information und Kommunikation ist selten die Lösung des Problems.

Andererseits ist jedes Gespräch, das die Führungskraft formell oder informell mit dem Mitarbeiter führt, verhaltenslenkend und damit ein wichtiger Faktor bei der Umsetzung von Strategien.⁶² Besonders bei Implementierungsvorhaben ist es daher wichtig, dass die Führungskraft neue Strategien mit Überzeugung kommuniziert.⁶³ Gleichzeitig kommt es darauf an, den Mitarbeitern Wege zur Umsetzung von Strategien so konkret wie möglich aufzuzeigen. Damit ergeben sich hier Verbindungen zu den Überlegungen des Abschnitts 4.1, indem die Operationalisierung der Strategie im Mittelpunkt der Überlegungen stand – Information und Kommunikation sind die Wege, um die Operationalisierung der Strategie in einem Unternehmen zu verankern.

Ein wichtiges Führungsthema ist natürlich auch die Motivation der Mitarbeiter. Eine Aufgabe der Führungskräfte bei der Umsetzung von Strategien besteht darin, die Widerstandsenergie der Mitarbeiter in einen Motivationsschub zu verwandeln.⁶⁴

Ziele setzen und überprüfen ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Instrument der Führung. Hier ist an das klassische Führen durch Vereinbarung von Zielen im Sinne von „Management by objectives“ zu denken.⁶⁵ Strategische Programme müssen ganz offensichtlich mit den in den meisten Unternehmen inzwischen etablierten Zielvereinbarungsprozessen in Verbindung gebracht werden. Klare Zielvorgaben bieten dem Mitarbeiter im Rahmen von Implementierungsvorhaben Transparenz und Orientierung, da er absehen kann, mit welchen Handlungen die Erreichung der Strategie unterstützt werden kann.⁶⁶ Hier leistet im Übrigen in vielen Unternehmen auch die erwähnte Balanced Scorecard einen wichtigen Beitrag zur Transparenz und Verbindlichkeit der strategischen Ziele.

In einigen Teilkonzernen des MAN-Konzern in München werden so genannte Strategie-Steckbriefe eingesetzt, um die jeweilige Strategie auf den konkreten Verantwortungsbereich eines Managers und seines Teams herunterzubrechen. Diese Steckbriefe gehen über Balanced Scorecards weit hinaus, weil sie den Schwerpunkt nicht auf quantitative Größen setzen, sondern die Verknüpfung von Aktionsprogrammen und Messgrößen besonders betonen.

Strategiekonforme Anreizsysteme

Ein weiterer, ganz zentraler Hebel zur Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften ist die Gestaltung der Anreizsysteme. Hier liegt also ein weiteres Aufgabenfeld des Personalbereiches, die Strategieumsetzung wirksam zu unterstützen.

Häufig scheitern Strategien u. a. deshalb, weil die Anreizsysteme nicht auf die Strategie abgestimmt sind: Sie belohnen eine kurzfristige Erfolgsorientierung des Managements, anstatt langfristiges, strategiekonformes Verhalten zu fördern. Es liegt auf der Hand, dass aus derartigen Anreizen Fehlsteuerungen entstehen, die das Scheitern der Strategie-Umsetzung zur Folge haben können.⁶⁷ Ziel von Unternehmen sollte daher sein, solche Systeme zu installieren, die Anreize für strategiekonformes Vorgehen von Führungskräften und Mitarbeitern beinhalten.

Hier gibt es sehr unterschiedliche Ansätze, ein solches Anreizsystem einzusetzen. Ein Ansatz ist die Berechnung der Anreize auf Basis von Ergebnissen mehrerer Jahre.

Dies führt zwar zu einer langfristigeren, aber weniger strategischen Ausrichtung.⁶⁸ Auch die Orientierung an Marktwerten oder Wertkonzepten im Sinne des Shareholder-Value-Konzeptes fokussiert eher auf der Vermeidung von bilanziellen Spielräumen, hat aber auch weniger strategischen Charakter.⁶⁹

Ein stärkerer strategischer Ansatz ist die teilweise Lösung von Zahlen des Rechnungswesens und die Kopplung an direkte strategische Sollgrößen. Anreize werden dabei auf Basis von Marktanteils-, Produktentwicklungs-, Produktivitäts- und Produktqualitätskennzahlen vergeben, was klare Ziele voraussetzt. Ein Anteil dieser strategischen Komponente kann dabei je nach Hierarchiestufe variabel gestaltet werden, der andere Anteil setzt sich weiterhin aus operativen Kennzahlen zusammen.⁷⁰

Das Grundproblem solcher strategisch ausgerichteten Anreizsysteme besteht darin, dass Erfolge meist erst nach mehreren Jahren eintreten. Die individuelle Zurechenbarkeit des Erfolges ist daher nur schwer möglich, ebenso besteht zwischen Leistungsverhalten und nachfolgendem Leistungsergebnis keine eindeutige und stetige Beziehung. Unzureichende Erkennbarkeit des Managementhandelns kann zudem dazu führen, dass das System nicht anerkannt und verhindert wird, zudem können falsche Messgrößen zur Fehlsteuerung führen.⁷¹ Hier sind also pragmatische Lösungen gefragt, beispielsweise indem zunächst nur Teile eines bestehenden Anreizsystems von operativen Größen losgelöst und an strategische Zielgrößen gekoppelt wird.

Managerprofile und Strategieumsetzung

Die *Motivation* zur Umsetzung von Strategien ist allerdings im Rahmen der Führungsprozesse nur eines der zu untersuchenden Themen. Es stellt sich nämlich die Frage, ob bei den Implementierungsprozessen auch unterschiedliche *Fähigkeiten* der Verantwortlichen zu Tage treten. Hier sind sicherlich weitergehende Untersuchungen angesagt, aber es darf vermutet werden, dass Führungskräfte in unterschiedlichem Maße geeignet sind, bestimmte Strategietypen zu realisieren. Für den Aufbau und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder sind beispielsweise eher visionäre, unternehmerische Manager gefordert, die stark zukunftsorientiert arbeiten und Unsicherheiten sowie Risiken gewohnt sind. Für Wachstumsstrategien sind eher Manager-Typen gefragt, die rationaler und analytischer arbeiten, während in Rückzugsstrategien besonders Manager mit Sanierungserfahrungen gefragt sind.⁷²

Training der Implementierungskompetenz

Strategien können nur erfolgreich sein, wenn die für die Umsetzung Verantwortlichen bzw. die an der Umsetzung Beteiligten die erforderliche Eignung aufweisen.⁷³

Ziel entsprechender, an der Strategie ausgerichteten Personalentwicklungsprogramme ist die Verbesserung des Leistungspotenzials der Mitarbeiter auf den verschiedenen Hierarchieebenen.⁷⁴ Dabei liegt es auf der Hand, dass für alle Personalentwicklungsprogramme festgelegt werden muss, welchen speziellen Beitrag sie zur Umsetzung der verabschiedeten Strategien leisten. Ein Blick auf die klassischen Bildungsprogramme von Unternehmen lässt diesen strategischen Bezug sehr selten erkennen.⁷⁵

Um die Fähigkeit des Managements zur Umsetzung von Strategien zu stärken, bieten sich spezielle Seminare zum Handwerkszeug der Strategieumsetzung an, wie sie etwa der MAN-Konzern seit mehreren Jahren für alle Führungskräfte unterhalb des Vorstands vorsieht. Diese Art von Seminaren gibt es bislang in Unternehmen allerdings nur äußerst selten – auf diesem Gebiet ist Nachholbedarf zu diagnostizieren.

4.5 Strategiegerechte Strukturen und Prozesse

Structure follows strategy

Nach der von *Chandler* 1962 veröffentlichten und seither viel diskutierten These „structure follows strategy“ zieht eine Änderung der Strategie die Anpassung der Organisationsstruktur nach sich. Diesen Zusammenhang erklärt *Chandler* damit, dass die alte Organisationsstruktur mit Einführung neuer Strategien ineffizient wird.⁷⁶

Die von *Chandler* aufgestellte Beziehung zwischen Strategie und Struktur wurde in weiteren Studien zwar bestätigt, jedoch umgekehrt ebenso der Einfluss des Organisationssystems auf die strategischen Optionen des Unternehmens festgestellt.⁷⁷ Die Organisation stellt dabei das Umfeld dar, in das jede Strategie zu integrieren ist. Langjährige Diskussionen zwischen den Anhängern dieser beiden Thesen lassen den Schluss zu, dass Strategie und Organisation interagieren und sich gegenseitig beeinflussen.⁷⁸

Obwohl weitgehend Einigkeit über diese grundsätzlichen Zusammenhänge besteht, ist es schwer, eine für die Implementierung bestimmter Strategien optimale, allgemein gültige Organisationsform zu bestimmen. Deshalb kann es leichter und zweckmäßiger sein, sich den Widersprüchlichkeiten zwischen Strategie und Organisation zuzuwenden und sich so dieser Frage zu nähern.⁷⁹

Stark zentralisierte Aufbauorganisationen mit tayloristischer Arbeitsteilung und die Angst vor Macht- und Budgetverlust von Seiten der Führungsebenen werden oft als Barrieren für die Umsetzung wettbewerbsfähiger Strategien angesehen. Vielstufige Hierarchien, zu viel Bürokratie und Barrieren zwischen Abteilungen und Funktionen stellen weitere grundsätzliche organisatorische Hindernisse dar.⁸⁰ Durch die Wandlung der Unternehmensumwelt – kürzere Produktlebenszyklen, internationalere Märkte, zunehmende Marktsättigung und Wettbewerbsdruck – ergeben sich zudem weitere Herausforderungen für die Gestaltung von Organisationsstrukturen.⁸¹

Auch wenn viele Barrieren und Herausforderungen bestehen, lassen sich einige Aussagen für die strategiegerechte Organisationsgestaltung treffen.⁸² Um hier gewisse Erfolgsmuster zu identifizieren, soll im Folgenden ein Überblick über Organisationsstrukturen und deren Vor- und Nachteile im Hinblick auf die Strategie-Implementierung gegeben werden.

Eine divisionale Organisation nach Produkten, Dienstleistungen, Märkten, Kundengruppen oder geografischen Regionen wird beispielsweise meist eingesetzt, um die Komplexität eines diversifizierten Unternehmens zu reduzieren. Dabei wird die Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien auf die Divisionen übertragen. Diese sind damit auch für den Erfolg von Strategien verantwortlich.⁸³

Eine divisionale Organisation kann somit tendenziell marktnähere Strategien entwickeln und umsetzen.

Die große Gefahr besteht darin, dass Divisionen nur ihre eigene Arbeit im Blickwinkel haben und dass die generelle strategische Sicht des Unternehmens verloren geht. Auch die Koordination mit anderen Divisionen kann stark erschwert werden, was wiederum die Nutzung strategischer Synergien behindert. Dies kann nur durch organisatorische Einplanung der Zusammenarbeit von Abteilungen und die Minimierung von Divisionsgrenzen verbessert werden.⁸⁴ Aufgabe der Konzernspitze ist es hier, übergreifende Kernkompetenzen zu definieren und zu entwickeln.

Da die Kontrollmöglichkeit in großen Divisionsstrukturen schwierig wird, werden oftmals Strategische Geschäftseinheiten (SGE) geschaffen, die eigene Ergebnisverantwortung haben. Diese subautonomen Einheiten verknüpfen die Vorteile eines Großunternehmens mit der Flexibilität und Kundennähe kleiner Unternehmen.⁸⁵ Hier wird allerdings die Konkurrenz mit anderen SGEs und damit das Koordinationsproblem noch weiter verschärft.⁸⁶ Dabei kann Konkurrenz in Unternehmen durchaus auch positive Auswirkungen haben und zu höheren Leistungen und damit einer besseren Erreichung von Umsetzungszielen führen. Letztlich führt eine marktgerechte SGE-Struktur aber dazu, dass strategische Komplexität reduziert wird, weil strategische Aussagen wie auch konkrete Implementierungsprogramme auf überschaubare Organisationseinheiten in überschaubaren Marktsegmenten bezogen werden.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass eine ideale Organisationsstruktur für eine Strategie nicht einfach zu definieren ist. Eine spezifische Anpassung der Organisation auf die jeweils umzusetzende Strategie ist in der Regel nicht machbar. Eine Organisation sollte daher flexibel genug sein und eine strategische Anpassungsfähigkeit besitzen, sich also schnell auf die Umsetzung neuer Strategien einstellen können. Wenn Unternehmen grundsätzlich im Rahmen bestehender Strukturen zu schwerfällig sind, können sie möglicherweise erst dann auf neue Bedingungen und Strategien reagieren, wenn es zu spät ist.⁸⁷

Process follows strategy

Wie bei der Frage der Gestaltung von Organisationsstrukturen deutlich wird, stellt besonders die Koordination von Teilaktivitäten in Unternehmen bei der Implementierung eine besondere Herausforderung für Organisationen dar.⁸⁸ Auch in den vorgestellten Studien wurde der Aspekt der nicht funktionierenden Koordination der Aktivitäten als eines der Hauptprobleme für die Implementierung benannt.⁸⁹ Um diese Schnittstellenproblematik bei der Implementierung besser lösen zu können, ist es sinnvoll zu betrachten, wie Prozesse im Unternehmen Einfluss auf die Strategie und deren Implementierung haben.

Die Konzentration auf Geschäftsprozesse ist aufgrund sich wandelnder Umweltbedingungen zu einem der wichtigsten organisatorischen Themen der letzten Zeit geworden. Geschäftsprozesse sind wiederholbare, eindeutig abgrenzbare und beschreibbare Abläufe.⁹⁰ Sie durchziehen die Unternehmung horizontal über Abteilungsgrenzen hinweg und sind auf den Kunden und andere Stakeholder ausgerichtet. Durch Prozess-

management wird die hierarchische Ordnung im Unternehmen nicht überflüssig, aber mit einer weiteren Dimension, der horizontalen Betrachtung, konfrontiert, und damit in gewisser Weise relativiert.⁹¹

Insgesamt können Organisationen, in denen Prozesse definiert und gemessen werden, generell bessere Voraussetzungen für die wirksame Strategie-Implementierung bieten. Denn Prozessabläufe, Prozessowner und In- und Outputs sind in diesem Fall idealerweise bereits definiert.⁹² Werden Strategien nun umgesetzt, können diese Prozesse leichter verändert und an die neue Strategie angepasst werden als in Unternehmen ohne präzise beschriebene Prozesse.

Allerdings ist der Bezug zwischen Unternehmensstrategie, Strategie-Implementierung und Geschäftsprozessen einer Organisation bislang selten in der erforderlichen systematischen Form untersucht worden, obwohl es hier höchst bedeutsame Zusammenhänge gibt. So werden in der Praxis oftmals Prozessoptimierungsprojekte begonnen, ohne nach dem strategischen Stellenwert der Prozesse zu fragen.

Gerade die besonderen, strategisch angelegten Fähigkeiten einer Organisation (*Pumpin*)⁹³ spricht hier von strategischen Erfolgspositionen; andere Autoren sprechen von strategischen Kernkompetenzen) können in einer engen Beziehung zu den Geschäftsprozessen eines Unternehmens gesehen werden: Besonders diejenigen Schlüssel-Geschäftsprozesse, in denen ein Unternehmen ein besonderes Know-how erworben hat und vielleicht World Class Best Practices realisiert, sind natürlich auch Ausdruck strategischer Kernkompetenzen. Beispielsweise hat Dell im Hinblick auf die Kernkompetenz Logistik und Handling eine Vielzahl von Prozessbausteinen patentieren lassen. Dies ist ein offensichtliches Indiz dafür, dass das Know-how und damit der Wettbewerbsvorteil u. a. in den Geschäftsprozessen steckt.

Was bedeutet das für die Strategieimplementierung? Wenn ein Unternehmen im Rahmen der Strategie bestimmte strategische Kernkompetenzen definiert hat, dann muss es ggf. nicht nur die Strukturen überprüfen, sondern vor allem auch die Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse prüfen. Strategische Kernkompetenzen lassen sich – dies ist die logische Folge – auf- und ausbauen, wenn für die damit in Verbindung stehenden Geschäftsprozesse entsprechende Ziele und Maßnahmen verabredet werden. Insofern muss Chandlers Aussage „structure follows strategy“ wenn nicht ersetzt, so doch zumindest ergänzt werden durch die Aussage „process follows strategy“: Prozessmanagement kann zum Hebel der wirksamen Strategieumsetzung werden.

4.6 Internes Marketing für die Strategie

Konzept und Ablauf des internen Marketings von Strategien

Seit dem Auftauchen erster Arbeiten zum internen Marketing wurde das Thema vor allem marketingintern diskutiert.⁹⁴ Ein Bezug zu Fragen der Strategieumsetzung wurde jedoch noch nicht hergestellt.⁹⁵ Das Konzept wurde zudem bislang noch sehr selten in die Praxis umgesetzt. Es gibt eine große Zurückhaltung, die bei externen Kundenbeziehungen etablierten und bewährten Methoden und Instrumente auf den internen Bereich zu übertragen.⁹⁶ Das ist insofern überraschend, als es im Rahmen der Strate-

geimplementierung eine mehr oder weniger klar definierte Kommunikationsaufgabe gibt, die mit den Methoden und Instrumentarien des internen Marketings sehr gut gelöst werden kann.

Eine wesentliche Problematik der internen (wie natürlich auch der externen) Kommunikation ist heute die Begrenzung des Faktors Aufmerksamkeit. Viele interne Programme eines Unternehmens konkurrieren um die Gunst der Mitarbeiter: neue Sozialleistungen, ein neues Qualitätsmanagement-System, die aktuellen Tarifabschlüsse, ein neues Arbeitszeitmodell, ein neues Produktprogramm, eine veränderte IT-Landschaft oder ein neues Bürogebäude: Dies sind alles Themen, die die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter in Anspruch nehmen. Daher muss die Zahl der internen Programme begrenzt werden, die bei den Beschäftigten um Aufmerksamkeit konkurrieren, wenn sie Wirksamkeit entfalten sollen.⁹⁷

Kommunikationsmaßnahmen, die die Strategieumsetzung unterstützen, müssen sehr aufmerksamkeitswirksam gestaltet werden, um von den Mitarbeitern in der Informationsflut richtig wahrgenommen zu werden.⁹⁸ Eine besondere Rolle nehmen, wie auch in der externen Kommunikation, der Inhalt und die Key Messages der Strategie ein. Hierzu lassen sich einige Handlungsempfehlungen für interne Kommunikationsmaßnahmen bei Implementierungsvorhaben hervorheben. Die Kommunikation im Rahmen von Implementierungsvorhaben sollte vor allem Unsicherheit bei den Mitarbeitern reduzieren, die aufgrund der Komplexität solcher Vorhaben hervorgerufen wird.⁹⁹ Deshalb ist es sinnvoll, einfache und motivierende Kernaspekte des Wandels auf ein zum Verständnis notwendiges Minimum zu beschränken und Bilder bzw. Metaphern zur Orientierung und Vereinfachung einzusetzen.¹⁰⁰ Da der Nutzen der Implementierung im Vergleich zum Status quo von besonderer Bedeutung ist, sollte dieser in der Kommunikation herausgestellt werden.¹⁰¹ Zudem sollten die Betroffenen über die Gründe für die strategischen Veränderungen und deren Umsetzung, den konkreten Inhalt, die damit verbundenen Folgen sowie regelmäßig über Erfolge bzw. Misserfolge informiert werden.¹⁰²

Empirischen Untersuchungen zufolge interessieren sich Mitarbeiter dabei vor allem für Informationen, die sie als Abteilung direkt betreffen.¹⁰³ Diese Anregungen mögen selbstverständlich klingen; in der Praxis werden sie gleichwohl häufig nicht oder nur unvollständig beachtet.

5. Fazit

Damit sind die wesentlichen Hebel zur Umsetzung von Strategien beschrieben. Über jeden einzelnen Hebel der Strategie-Implementierung ließe sich noch viel detaillierter berichten. Und der Bedarf ist groß – die zu Beginn angesprochenen Misserfolgsquoten und die in den Studien aufgezeigten Problemfelder lassen dies erkennen. Die Untersuchungen der Literatur im Rahmen dieser Arbeit zeigen allerdings, dass sich bislang wenige diesem sehr komplexen Thema zugewendet haben.

Die in dem Beitrag genannten Gründe für die Vernachlässigung der Strategie-Implementierung in Literatur und Praxis sind zwar nachvollziehbar, sollten aber in Zukunft

nicht mehr eine so unüberwindbare Barriere darstellen, sich mit dem Thema zu beschäftigen. „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 50:50 concern with each.“¹⁰⁴

Dieses aus heutiger Sicht hochgesteckte Ziel sollte die Praxis konsequent verfolgen. Dazu sollte das Feld Strategie-Implementierung vor allem in die Schulungsprogramme von Unternehmen aufgenommen werden, um Führungskräfte und Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, zu mobilisieren und ihnen ein Handwerkszeug der Strategie-Umsetzung zu vermitteln. Aber auch schon in Seminaren und Vorlesungen an den Universitäten sollte sich der Schwerpunkt von der alleinigen Lehre der strategischen Planung wegbewegen und das Thema Implementierung stärker in den Mittelpunkt rücken. Nur durch die ständige Konfrontation mit dem Thema und durch die Vermittlung eines entsprechenden Know-hows kann es sich in der Praxis durchsetzen und so die Umsetzungsdynamik verbessern.

Letzten Endes wird für den Erfolg einer Strategie entscheidend sein, wie es Unternehmen gelingt, die beschriebenen Erfolgsfaktoren auf konkrete Projekte zu übertragen und die einzelnen Hebel miteinander zu kombinieren. Gerade in der einseitigen Auswahl und Bevorzugung mancher Hebel scheint eine große Gefahr zu liegen: Stabsleute bevorzugen ausführliche Power-Point-Präsentationen, Controller setzen auf detaillierte Zahlengerüste, Unternehmensberater schlagen umfangreiche Reorganisationsvorhaben vor, manche Top-Manager neigen dazu, erst einmal die wichtigsten Führungskräfte auszuwechseln, andere Führungskräfte veranstalten einen großen kommunikativen Aufwand, um für die Strategie zu werben. Hier zeigen sich Einseitigkeiten: Nur der abgestimmte, ausgewogene Einsatz der Hebel verspricht letztlich Erfolg. Wenn diese Herausforderungen bei der Implementierung von Strategien erfolgreich bewältigt werden, ist schon ein großer Schritt in Richtung einer erfolgreichen Umsetzung getan. Hilfreich wäre es dabei, wenn das Thema Strategie-Implementierung sowohl in der Theorie als auch in der Empirie zukünftig mehr Aufmerksamkeit erhalten würde.

Anmerkungen

- 1 Bossidy/Charan (2002), S. 5.
- 2 Vgl. Sterling (2003), S. 27, Studie von Corbui & O'Corrbui, Management Accountants.
- 3 Vgl. Bigler (2001), S. 29.
- 4 Vgl. Mintzberg (1999), S. 20 ff., Hungenberg/Wulf (2003), S. 167 f.
- 5 Vgl. z. B. zum St. Gallener Management Navigator Müller-Stewens/Lechner (2001).
- 6 Vgl. Bea/Haas (2001), S. 88.
- 7 Welge (1996), S. 80.
- 8 Vgl. dazu z. B. Doppler/Lauterburg (2002).
- 9 Vgl. Gattermayer/Al-Ani (2000), S. 13 f.
- 10 Vgl. Lombriser/Abplanalp (2004), S. 327, Bea/Haas (2001), S. 54.
- 11 Vgl. Kolks (1990), S. 90.
- 12 Vgl. Grimmeisen (1998), S. 9, Hinterhuber (1997), S. 202 f.
- 13 Vgl. Welge (1996), S. 80.
- 14 Vgl. hierzu z. B. die Dissertationen von Raps (2003), Kolks (1990), Tarlatt (2001), Daniel (2001), Zeyer (1996), Hilker (1993), Krohmer (1999), Grimmeisen (1998), Lehner (1996), Huber (1985), Reuter (1998).

- 15 Vgl. dazu z. B. Welge/Al-Laham (2003), Lombriser/Abplanalp (2004).
- 16 Vgl. dazu z. B. Sterling (2003), Bandrowski (1990), S. 84 ff., Zagotta/Robinson (2002), S. 30 ff., Gadiesh/Gilbert (2001), S. 72 ff.
- 17 Vgl. z. B. Alexander (1985), Welge/Al-Laham (1997), S. 801 ff., Nippa (1998), S. 24 ff., Beer/Eisenstat (2000), S. 29 ff., Freedman (2003), S. 26 ff., Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 31.
- 18 Vgl. Kaplan/Norton (2001), Kaplan/Norton (2004).
- 19 Vgl. zum Themengebiet des internen Marketings z. B. Bruhn (1999).
- 20 Freedman (2003), S. 26.
- 21 Vgl. Bossidy/Charan (2002), S. 6.
- 22 Vgl. Lombriser/Abplanalp (2004), S. 327 f.
- 23 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Alexander (1985), Welge/Al-Laham (1997), S. 801 ff., Nippa (1998), S. 24 ff., Beer/Eisenstat (2000), S. 29 ff., Freedman (2003), S. 26 ff., Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 31.
- 24 Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. IX ff.
- 25 Vgl. Bossidy/Charan (2002), S. 195.
- 26 Vgl. Riekhof (1994), S. 285 f.
- 27 Vgl. Bossidy/Charan (2002), S. 196 f., Tarlatt (2001), S. 123 f.
- 28 Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S. 555.
- 29 Vgl. Riekhof (1994), S. 286.
- 30 Vgl. Pearce/Robinson (2002), S. 250, Beaudan (2001), S. 65.
- 31 Vgl. Lombriser/Abplanalp (2004), S. 342 ff.
- 32 Vgl. Hinterhuber (1997), S. 207 ff.
- 33 Vgl. Pearce/Robinson (2002), S. 251.
- 34 Vgl. Pearce/Robinson (2002), S. 250.
- 35 Vgl. Kaplan/Norton (2004).
- 36 Vgl. Thompson/Strickland (1998), S. 310 ff.
- 37 Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S. 571.
- 38 Vgl. Thompson/Strickland (1998), S. 310.
- 39 Vgl. Riekhof (1994), S. 286.
- 40 Vgl. Hamel/Välikangas (2003), S. 37.
- 41 Bossidy/Charan (2002), S. 229.
- 42 Vgl. Hope/Fraser (2003), S. 4 ff.
- 43 Vgl. Hope/Fraser (2003), S. 4 ff.
- 44 Lazere, C., *Altogether Now*, in: CFO, Februar 1998, S. 29, zitiert nach: Hope/Fraser (2003), S. 12.
- 45 Vgl. z. B. Becker (2004), S. 82 ff.
- 46 Vgl. Riekhof (2000), S. 122.
- 47 Vgl. Weber (1994), S. 326, Pearce/Robinson (2002), S. 319.
- 48 Vgl. Hinterhuber (1997), S. 269.
- 49 Vgl. Lombriser/Abplanalp (2004), S. 356.
- 50 Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 21 f.
- 51 Vgl. Horvath (1998), S. 356 f.
- 52 Vgl. Raps (2003), S. 236 ff.
- 53 Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 5.
- 54 Vgl. Horvath (1998), S. 437.
- 55 Vgl. Bleicher (1999), S. 739.
- 56 Vgl. Riekhof (1997a), S. V.
- 57 Vgl. Ridder (2001), S. 45, Krulis-Randa (1995), S. 23.
- 58 Vgl. hierzu Riekhof (1992a), S. 58 f.
- 59 Rosenstiel/Comelli (2003), S. 186.
- 60 Vgl. Krüger (1999), S. 864 ff.
- 61 Lentz (2004), S. 90: Vgl. hierzu auch Thompson/Strickland (1998), S. 271: „One make-or-break determinant of successful implementation is how well management leads the process.“

- 62 Vgl. dazu das Thema internes Marketing unter 0
- 63 Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 286.
- 64 Vgl. Lentz (2004), S. 90.
- 65 Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 289.
- 66 Vgl. Raps (2003), S. 177.
- 67 Vgl. Welge (1996), S. 81.
- 68 Vgl. Bleicher (1994), S. 299 f.
- 69 Vgl. Welge (1996), S. 88.
- 70 Vgl. Bleicher (1994), S. 300 f.
- 71 Vgl. Becker (1995), S. 199.
- 72 Vgl. hierzu Laukamm (1992), S. 93 f.
- 73 Vgl. Riekhof (1994), S. 286.
- 74 Vgl. Scholz (1995), S. 232 f.
- 75 Vgl. hierzu Riekhof (1992a), S. 58 ff.
- 76 Vgl. Chandler (1962), S. 14 ff.
- 77 Vgl. Wheelen/Hunger (2002), S. 198.
- 78 Vgl. Miller/Dess (1996), S. 329.
- 79 Vgl. Riekhof (1994), S. 286 f.
- 80 Vgl. Riekhof (1994), S. 286 f, Schaudwet (2004), S. 83, Slater (1999), S. 111 ff.
- 81 Vgl. Schaudwet (2004), S. 83.
- 82 Vgl. Wheelen/Hunger (2002), S. 198, Lombriser/Abplanalp (2004), S. 330.
- 83 Vgl. Lombriser/Abplanalp (2004), S. 333, Thompson/Strickland (1998), S. 294 f.
- 84 Vgl. Wheelen/Hunger (2002), S. 200.
- 85 Vgl. Link (1994), S. 311 f.
- 86 Vgl. Thompson/Strickland (1998), S. 295 f.
- 87 Vgl. Hamel/Välikangas (2003), S. 24 ff.
- 88 Vgl. Frese (2000), S. 10 ff.
- 89 Vgl. hierzu z. B. Alexander (1985), Welge/Al-Laham (1997), S. 801 ff., Nippa (1998), S. 24 ff., Beer/Eisenstat (2000), S. 29 ff., Freedman (2003), S. 26 ff., Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 31.
- 90 Vgl. Riekhof (1997b), S. 11.
- 91 Vgl. Hinterhuber (1997), S. 112 ff.
- 92 Vgl. Riekhof (1997b), S. 11.
- 93 Vgl. Pümpin (1983).
- 94 Vgl. Bruhn (1999).
- 95 Vgl. dazu die inhaltliche Untersuchung von Veröffentlichungen aus dem Bereich Implementierung in 3.1. Einige Werke bringen Change Management und internes Marketing in einen Zusammenhang, wie z. B. Kling (2003), der dies unter dem Begriff „Change Marketing“ zusammenfasst.
- 96 Vgl. Bruhn (1999), S. 17 ff., Ahmed/Rafiq (1999), S. 471.
- 97 Vgl. Davenport/Beck (2001), S. 27.
- 98 Vgl. Davenport/Beck (2001), S. 27.
- 99 Vgl. Gaßner (1999), S. 119.
- 100 Vgl. Kling (2003), S. 122, Quirke (2002), S. 165.
- 101 Vgl. Gaßner (1999), S. 119.
- 102 Vgl. Reiß (1997a), S. 100.
- 103 Vgl. Gaßner (1999), S. 119 ff.
- 104 Grundy (1998), S. 43

Literatur

- Ahmed, P. K./Rafiq, M. (1999). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Internes Marketing: Integration der Kunden und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele*, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 471–491
- Alexander, L. D. (1985). Successfully Implementing Strategic Decision, in: *Long Range Planning*, Vol.18, 1985, S. 91–97
- Bandrowski, J. (1990). *Corporate Imaging Plus: Five Steps to Translating Innovative Strategies into Action*, New York 1990
- Bea, F. X./Haas, J. (2001). *Strategisches Management*, 3. Auflage, Stuttgart 2001
- Baudan, E. (2001). The failure of strategy: It's all in the execution, in: *Ivey Business Journal*, January/February 2001, S. 64–68
- Becker, A. (2004). Beyond Organization? Anmerkungen zum Konzept des Beyond Budgeting, in: *zfo Zeitschrift für Führung + Organisation* 2/2004, S. 82–87
- Becker, F. G. (1995). Strategische Anreizsysteme, in: Scholz, C./Djarrahzadeh, M., *Strategisches Personalmanagement: Konzeption und Realisationen*, Stuttgart 1995, S. 185–200
- Beer, M./Eisenstat, A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning, in: *MIT Sloan Management Review*, Summer 2000, S. 29–40
- Bigler, W. R. (2001). The new science of business of strategy execution: how incumbents become fast, sleek wealth creators, in: *Strategy & Leadership*, Vol. 29, May/June 2001, S. 29–34
- Bleicher, K. (1999). Träger strategischer Unternehmensführung, in: Hahn, S./Taylor, B. (1999): *Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*, 8. Auflage, Heidelberg 1999, S. 739–768
- Bleicher, K. (1994). Strategische Anreizsysteme, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), *Praxis der Strategieentwicklung*, 2. Auflage, Stuttgart 1994, S. 291–307
- Bossidy, L./Charan, R. (2002): *Execution: The discipline of getting things done*, New York 2002
- Bruhn, M. (1999). Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Internes Marketing. Integration der Kunden und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele*, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 15–43
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*, Cambridge/London 1962
- Daniel, A. (2001). *Implementierungsmanagement: Ein anwenderorientierter Gestaltungsansatz*, Wiesbaden 2001
- Davenport, T. H./Beck, J. C. (2001). Vieles lenkt von der Arbeit ab – was können Chefs dagegen tun?, in: *Harvard Business Manager* 2/2001, S. 26–35
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 10. Auflage, Frankfurt/Main/New York 2002
- Freedman, M. (2003). The genius is in the implementation, in: *The Journal of Business Strategy*, March/April 2003, S. 26–31
- Frese, E. (2000). *Grundlagen der Organisation: Konzept – Prinzipien – Strukturen*, 8. Auflage, Wiesbaden 2000
- Gadish, O./Gilbert, J. (2001). Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action, in: *Harvard Business Review*, May 2001, S. 72–79
- Gabner, W. (1999). *Implementierung organisatorischer Veränderungen: eine mitarbeiterorientierte Perspektive*, Wiesbaden 1999
- Grimmeisen, M. (1998). *Implementierungscontrolling: Wirtschaftliche Umsetzung von Change-Programmen*, Wiesbaden 1998
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management, in: *International journal of project management*, Vol. 16, 1998, S. 43–50
- Hamel, G./Välikangas, L. (2003). Das Streben nach Erneuerung, in: *Harvard Business Manager*, Dezember 2003, S. 24–42

- Hilker, J. (1993). *Marketing-Implementierung – Grundlagen und Umsetzung am Beispiel ostdeutscher Unternehmen*, Wiesbaden 1993
- Hinterhuber, H. H. (1997). *Strategische Unternehmensführung – Strategisches Handeln: Direktiven, Organisation, Umsetzung, Unternehmenskultur, strategisches Controlling, strategische Führungskompetenz*, 6. Auflage, Berlin/New York, 1997
- Hope, J./Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting*, Boston 2003
- Horvath, P. (1998). Mit Balanced Scorecard Strategien erfolgreich umsetzen, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), *Neue Märkte, neue Medien, neue Methoden: Roadmaps zur agilen Organisation*, Heidelberg 1998, S. 433–445
- Huber, R. (1985). *Überwindung der strategischen Diskrepanz und Operationalisierung der entwickelten Strategie*, Zürich 1985
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2003). *Strategisches Management – Was die Wissenschaft für die Praxis leisten kann*, in: Hungenberg, H./Meffert, J. (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Management*, Wiesbaden 2003, S.165–183
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*, Stuttgart 2004
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2001). *Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard*, Stuttgart 2001
- Kling, L. (2003). *Change Marketing: Marketingbasierte interne Kommunikation im Change Management*, Aachen 2003
- Kolks, U. (1990). *Strategieimplementierung: Ein anwenderorientiertes Konzept*, Wiesbaden 1990
- Krohmer, H. (1999). *Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung*, Wiesbaden 1999
- Krüger, W. (1999). Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements, in: Hahn, S./Taylor, B., *Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*, 8. Auflage, Heidelberg 1999, S. 863–890
- Krulis-Randa, J. S. (1995). Strategisches Denken im Personalbereich, in: Scholz, C./Djarrahzadeh, M., *Strategisches Personalmanagement: Konzeption und Realisationen*, Stuttgart 1995, S. 19–34
- Laukamm, T. (1992). *Strategisches Management von Human Ressourcen*, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung*, 3. Auflage, Wiesbaden 1992, S. 77–113
- Lehner, J. M. (1996). *Implementierung von Strategien: Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit*, Wiesbaden 1996
- Lentz, B. (2004). Widerstände überwinden, in: *Capital*, 24.06.04, S. 90–93
- Link, J. (1994). *Strategie und Organisation*, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), *Praxis der Strategieentwicklung*, 2. Auflage, Stuttgart 1994, S. 309–322
- Lombriser, R./Abplanalp, P. A. (2004). *Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*, 3. Auflage, Zürich 2004
- Miller, A./Dess, G. D. (1993). *Strategic Management*, New York 1993
- Mintzberg, H. (1999). *Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*, Frankfurt/Main/Wien 1999
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, Stuttgart 2001
- Nippa, M. (1997). Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse in Unternehmen: Ergebnisse einer Expertenbefragung, in: Nippa, M./Scharfenberg, H., *Implementierungsmanagement: Über die Kunst, Reengineering-Konzepte erfolgreich umzusetzen*, Wiesbaden 1997, S. 21–57
- Pearce, J./Robinson, R. (2002). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, 8th edition, New York 2002
- Pümpin, C. (1983). *Management strategischer Erfolgspositionen*, Bern/Stuttgart 1983
- Quirke, B. (2002). *Making the Connections: Using Internal Communication to turn strategy into action*, Aldershot 2002

- Raps, A. (2003). Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption und Instrumente, Wiesbaden 2003
- Reiß, M. (1997a). Instrumente der Implementierung, in: Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.): *Change Management: Programme, Projekte und Prozesse*, Stuttgart 1997, S. 91–108
- Reuter, J. (1998). Komplexität und Dynamik der Implementierung von Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden 1998
- Ridder, H.-G. et al. (2001). Strategisches Personalmanagement – Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive, Landsberg/Lech 2001
- Riekhof, H.-C. (2000). Strategieumsetzung auf dem Prüfstand – Strategisches Prozesscontrolling in der Praxis, in: Sierke, B. R. A. (Hrsg.), *Zeitgerechtes Controlling*, Wiesbaden 2000, S. 119–131
- Riekhof, H.-C. (Hrsg.) (1997a). *Strategien der Personalentwicklung*, 4. Auflage, Wiesbaden 1997
- Riekhof, H.-C. (1997b). Die Idee des Geschäftsprozesses: Basis der lernenden Organisation, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): *Beschleunigung von Geschäftsprozessen: Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit*, Stuttgart 1997, S. 1–28
- Riekhof, H.-C. (1994). Management der Strategieumsetzung: Das Spannungsfeld zwischen Strategie und Alltagsgeschäft: Einleitung, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), *Praxis der Strategieentwicklung*, 2. Auflage, Stuttgart 1994; S. 285–289
- Riekhof, H.-C. (1992a). Strategiegerechte Personalentwicklung, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung*, 3. Auflage, Wiesbaden 1992, S. 49–75
- Riekhof, H.-C. (1992b). Kernkompetenzen von Führungskräften: Herausforderungen für die Managemententwicklung der 90er-Jahre, in: Kienbaum, J. (Hrsg.), *Visionäres Personalmanagement*, S. 143–165
- Rosenstiel, L. v./Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*, München 2003
- Schaudwet, C. (2004). Richtige Balance, in: *Wirtschaftswoche*, Nr. 18, 22.04.2004, S. 82–84
- Scholz, C. (1995). Strategische Personalentwicklung (Überblick), in: Scholz, C./Djarrahzadeh, M., *Strategisches Personalmanagement: Konzeption und Realisationen*, Stuttgart 1995, S. 213–246
- Slater, R. (1999). *Jack Welch and the GE way*, New York et al. 1999
- Steinle, C./Thiem, H./Lange, M. (2001). Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien. Praxiserfahrungen und Gestaltungshinweise, in: *Controller Magazin*, 26. Jg. (2001), S. 29–37
- Sterling, J. (2003). Translating Strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works, in: *Strategy & Leadership*, Vol. 31, 2003, S. 27–34
- Earlatt, A. (2001). *Implementierung von Strategien im Unternehmen*, Wiesbaden 2001
- Thompson, A. A./Strickland, A. J. (1998). *Crafting and implementing strategy: text and readings*, 10th edition, New York et al. 1998
- Weber, J. (1994). Strategisches Controlling: Steuerung der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), *Praxis der Strategieentwicklung*, 2. Auflage, Stuttgart 1994, S. 323–336
- Welge, M. (1996). Anreizsysteme: Strategieimplementierung, Anreizsystemgestaltung und Erfolg, in: *zfo Zeitschrift für Führung + Organisation*, 2/1996, S. 80–95
- Welge, M./Al-Laham, A. (2003). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 4. Auflage, Wiesbaden 2003
- Welge, M./Al-Laham, A. (1997). Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie, in: *zfo Zeitschrift für Führung + Organisation* 7/8 1997, S. 790–806
- Wheelen, T. L./Hunger, J. D. (2002). *Strategic management and business policy*, 8th edition, London et al. 2002
- Zagotta, R./Robinson, D. (2002). Keys to successful strategy execution, in: *The Journal of Business Strategy*: January/February 2002, S. 30–34
- Zeyer, U. (1996). *Implementierungsmanagement – ein konzeptioneller Ansatz am Beispiel der Implementierung von Lean Management*, München 1996