

**Barbara Ackermann
André Presse**

Implementierung von Wettbewerbsstrategien

Unter Berücksichtigung der Gliederungsbereiche
von Unternehmen nach Werner



universitätsverlag karlsruhe

Barbara Ackermann / André Presse

Implementierung von Wettbewerbsstrategien

Unter Berücksichtigung der Gliederungsbereiche
von Unternehmen nach Werner

Impulse aus der Forschung
Arbeitspapiere des Interfakultativen Instituts für
Entrepreneurship (IEP) der Universität Karlsruhe (TH)
Band 1

Implementierung von Wettbewerbsstrategien

Unter Berücksichtigung der Gliederungsbereiche
von Unternehmen nach Werner

von
Barbara Ackermann
André Presse



universitätsverlag karlsruhe

Impressum

Universitätsverlag Karlsruhe
c/o Universitätsbibliothek
Straße am Forum 2
D-76131 Karlsruhe
www.uvka.de



Dieses Werk ist unter folgender Creative Commons-Lizenz
lizenziert: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

Universitätsverlag Karlsruhe 2007
Print on Demand

ISSN: 1864-1563
ISBN: 978-3-86644-102-6

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort	7
1 Interne Strategieimplementierung und die Unternehmensglieder nach Werner	11
1.1 Die Gliederungsbereiche nach Werner	11
1.2 Begriffliche Abgrenzungen	13
2 Die Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung	15
2.1 Der Implementierungsbereich „leblo“	16
2.2 Der Implementierungsbereich „belebt“	19
2.3 Der Implementierungsbereich „beseelt“	23
2.4 Der Implementierungsbereich „individuell“	26
3 Instrumente im Prozess der Strategieimplementierung	30
4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	34
Literatur	36

Vorwort

Im Rahmen der Vorlesungsreihen *Entrepreneurship I + II* des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship der Universität Karlsruhe wird Orientierungs- und Reflexionswissen methodisiert. Auf dieses kann bei der Gründung und Gestaltung von Unternehmen zurückgegriffen werden.

Unternehmen werden dabei nicht als mechanistisch-kybernetische Systeme erachtet, sondern als lebendige soziale Gebilde.

Im Organismus sind Funktion und Ordnung identisch. Ordnung und Gliederung sind nach VOGEL (1963, S. 124 ff.) nicht statisch zu denken, sondern funktionell. Als Ganzes ist der Organismus ein durchgängiges Funktionssystem, das möglichst im Gleichgewicht sein sollte. Das dritte wesentliche Merkmal ist das der Interdependenz der Ordnung beziehungsweise Ordnungen – in Form von Kompensation und Integration.

Im sozialen Organismus Unternehmen sind es die darin miteinander und füreinander arbeitenden Menschen, die ihn funktional gestalten, ohne aber, im Gegensatz zu natürlichen Organismen, selbst ein physischer Teil davon zu sein.

Christoph Strawe verdeutlicht dies folgendermaßen: „Eine wirkliche ‚Sozialorganik‘ als Wissenschaft vom sozialen Organismus existiert heute erst in Ansätzen [...] Am Studium des menschlichen Organismus kann man sicherlich vieles lernen, was auch für das Begreifen der Lebenszusammenhänge des Sozialen hilfreich ist – zum Beispiel für das Verständnis von Strukturen und Funktionen beziehungsweise Lebensprozessen. Die erste große Schwierigkeit besteht aber schon darin, dass man dabei keinesfalls in die Falle des Analogisierens tappen darf. Dies nämlich würde das Soziale auf das Biologische reduzieren und damit geradezu reaktionären Missverständnissen das Tor öffnen, etwa der Meinung, der einzelne Mensch habe sich als eine Art „Zelle“ dem großen Ganzen unterzuordnen. In Wirklichkeit geht es im Zeitalter der Mündigkeit aber doch gerade darum, Bewusstsein in die sozialen Prozesse hineinzubringen und die sozialen Strukturen so zu formen, dass sie durch die Menschen beherrschbar und gestaltbar werden“ (STRAWE 2006, S. 9).

Um den Begriff der Organisation nicht mit „mechanistischen Vorstellungen bürokratischen ‚Organisierens‘“ (ebd. 2006, S. 9) zu missdeuten, soll hier Organisation einerseits *aktivisch* als Tätigkeit verstanden werden, durch die ein Organismus gebildet wird, und *passivisch* als der durch diese Tätigkeit hervorgebrachte Organismus.

Götz W. Werner hat während seiner langjährigen unternehmerischen Tätigkeit Erfahrungen gesammelt, diese reflektiert und zu Erkenntnissen sowie Fähigkeiten verdichtet. Dabei hat er eine sozialorganische Sichtweise für unternehmerisches Handeln entwickelt und sie immer wieder in der konkreten unternehmerischen Praxis einem *Wirklichkeitstest* unterzogen. Zu diesen Erkenntnissen gehört, dass ein Unternehmen als Ganzes in *vier Funktionsbereiche* gegliedert werden kann, die nicht isoliert voneinander, sondern wechselseitig miteinander verbunden sind.

Dabei sind Besonderheiten bei der Aus- und Umgestaltung der einzelnen *Unternehmensglieder* zu berücksichtigen. In einer ersten Annäherung ist ein metaphorischer Zugang angebracht.

In den Bereich des *Leblosen* fallen alle nicht-lebendigen Aspekte eines Unternehmens, zum Beispiel Gebäude, Maschinen und Produkte (sofern es sich nicht um Dienstleistungen handelt). Der Bereich des *Belebten* umfasst alle im Unternehmen sowie bei der Interaktion, zum Beispiel mit Lieferanten und Kunden ablaufenden Prozesse. Zum Bereich des *Beseelten* gehören die sozialen Verhältnisse innerhalb eines Unternehmens sowie auch das Verhalten gegenüber Kunden. Das Betriebsklima, die „Stimmung“, ist ein Bestandteil davon. Die Grundsätze eines Unternehmens, die sich zum Beispiel in der Unternehmensphilosophie oder der Corporate Identity ausdrücken, zählen zum Bereich des *Individuellen* in einem Unternehmen (WERNER 2005).

Die einzelnen Unternehmensglieder weisen höchst unterschiedliche Eigenschaften in Bezug auf Veränderlichkeit, Veränderungsgeschwindigkeit, Veränderungswiderstände etc. auf. So lassen sich Gegenstände, wie zum Beispiel eine Kasse – Gliederungsbereich *leblos* –, schnell von einem Ort zu einem anderen bewegen. Die Veränderung der Unternehmensphilosophie hingegen erweist sich in der Praxis als ein langwierige-

rer Prozess. Diese unterschiedlichen Qualitäten der Unternehmensglieder gilt es für eine erfolgreiche Strategieimplementierung zu berücksichtigen.

Funktion, Gliederung und Interdependenz der Unternehmensglieder wurden von Barbara Ackermann im Rahmen ihrer Diplomarbeit aufgegriffen und auf die Anforderungen in der Situation der Implementierung von Wettbewerbsstrategien angewandt. Darauf aufbauend geht die gemeinsam mit André Presse verfasste vorliegende Schrift auf die Besonderheiten einer solchen Anwendung des Wernerschen Gliederungsansatzes für Organisationen ein.

Ludwig Paul Häußner, IEP

1 Interne Strategieimplementierung und die Unternehmensglieder nach Werner

1.1 Die Gliederungsbereiche nach Werner

Ausgehend von der Auffassung der menschlichen Gesellschaft als sozialem Organismus (STEINER 1991) entwickelte WERNER (2005) den Ansatz des Unternehmensorganismus, der aus vier Gliederungsbereichen besteht, auch *Unternehmensglieder* genannt. Durch diesen Ansatz wird vereinfacht dargestellt, aus welchen Teilbereichen ein Unternehmen als sozialer Organismus besteht, welche unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Gestaltung dieser Teilbereiche jeweils zielführend sind und an welcher Stelle des Gesamtorganismus Entscheidungen und Maßnahmen greifen müssen, um die vorgesehenen Wirkungen zu erreichen. Der Ansatz nach WERNER unterscheidet im Unternehmensorganismus vier Bereiche nach den Kriterien „leblo“, „belebt“, „beseelt“ und „individuell“ (vgl. Abb. 1).

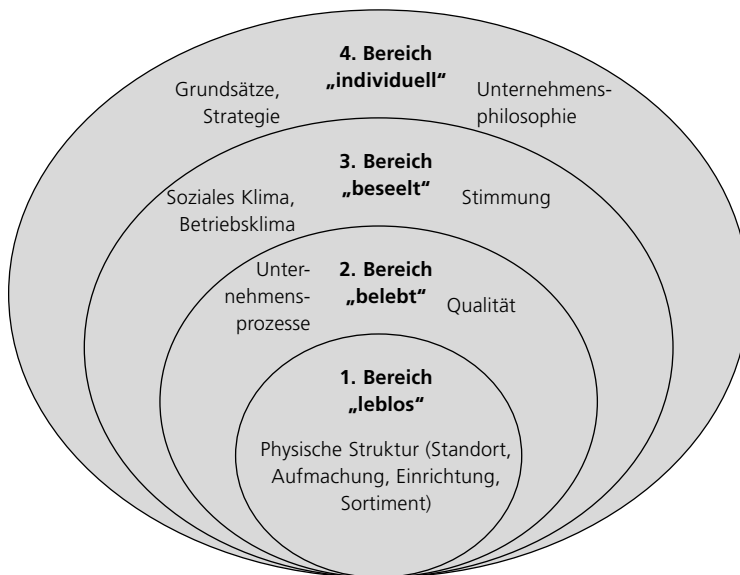


Abbildung 1: Die vier Unternehmensglieder nach Götz W. Werner

Dieses Modell besitzt diverse Anwendungsmöglichkeiten. Eine der wohl bedeutsamsten Aufgabenstellungen für Unternehmen ist die erfolgreiche Implementierung der Wettbewerbsstrategie. Das Unternehmen verfolgt als Ziel Situationen zu schaffen, in denen Menschen aus eigener Erkenntnis heraus im Sinne der Kunden die gemeinschaftlichen Leistungsprozesse gestalten, d.h. dass die Beteiligten das notwendige Bewusstsein entwickeln, um ihre Ziele und Aufgaben im Ganzen zu finden und danach zu handeln (WERNER 2005, S. 6 f.).

Für die Umsetzung einer Wettbewerbsstrategie ist es entscheidend, dass sie sowohl intern als auch extern vollzogen wird. Ausgehen kann und muss sie jedoch vom Unternehmen selbst. Daher wird in der vorliegenden Zusammenfassung insbesondere die interne Implementierung einer Wettbewerbsstrategie betrachtet. Dabei wird insbesondere das Verständnis für die Sinnhaftigkeit, die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeiter bei der Umsetzung der Strategie berücksichtigt.

Die unternehmensinterne Strategieimplementierung, das heißt die Gestaltung von internen Bedingungen für die Umsetzung strategischer Konzepte am Markt, stellt eine zentrale Problemstellung für Organisationen dar (PICOT ET AL. 2002, S. 28)¹. Diese kausalen Zusammenhänge zwischen der Erreichung von unternehmensinternen und -externen Zielsetzungen einer Wettbewerbsstrategie werden jedoch unterschätzt (BRUHN 2001, S. 86 f.).

Obwohl für das Scheitern von Strategien viele Gründe aufgeführt werden können und dieses Scheitern auch in anderen Strategiephasen, zum Beispiel bereits im Rahmen der Entwicklung einer Strategie, möglich ist, ist die Phase der Implementierung einer Strategie diejenige Phase des Strategieprozesses, die in der Unternehmenspraxis die meisten Probleme

1 „Je nach theoretischem Betrachtungswinkel ist *Organisation* ein kybernetisches System, ein Vertragsgebilde, ein Produktionsfaktor oder anderes mehr.“ Es gibt diverse Definitionen für diesen Begriff. Im vorliegenden Kontext ist ein Unternehmen eine Organisation. Somit kann der Begriff definiert werden als „ein soziales System beziehungsweise zielgerichtetes Handlungssystem mit interpersonaler Arbeitsteilung.“

aufwirft (RAPS 2004, S. 15 f.). Vor allem Marketingstrategien scheitern, trotz einer sorgfältigen Marktanalyse und Strategieentwicklung, oft an der konkreten betrieblichen Umsetzung. Die Ursache für dieses Umsetzungsdefizit besteht sowohl im Fehlen eines Konzeptes zur Implementierung der entwickelten Strategie (BRUHN 2001, S. 82) als auch in der mangelnden Umsetzungskompetenz (RAPS 2004, S. 2)² der Mitarbeiter eines Unternehmens. HUBER (1985, S. 90) vertritt die Auffassung, dass es für eine Unternehmung vorteilhafter ist, erstklassige Implementierungsfähigkeiten und gegebenenfalls eine nur mittelmäßige Strategie aufzuweisen als umgekehrt (zum Beispiel HUBER 1985, S. 90). Die Fähigkeit zur Implementierung gilt daher als unerlässlich für die Erreichung von Wettbewerbszielen, zum Beispiel der Kostenminimierung, der Kundenorientierung, von Flexibilität und Verkürzung der Marktbedienzeit sowie der langfristigen Positionierung am Markt (TARLATT 2001, S. 42 f.).

1.2 Begriffliche Abgrenzungen

Bevor im folgenden Abschnitt detailliert auf Handlungsempfehlungen eingegangen wird, erfolgt zunächst eine genauere Spezifizierung der Begriffe.

Die **Wettbewerbsstrategie** einer Unternehmung dient dazu, durch im Wettbewerb überlegene Leistungspotentiale eine relative Unangreifbarkeit gegenüber anderen Marktteilnehmern zu begründen (CORSTEN 2000, S. 1042). Durch diese Form der Strategie sollen eine langfristige, verteidigungsfähige Wettbewerbsposition aufgebaut und die Teilnahme der Unternehmung am und ihre Entwicklung im Wirtschaftsprozess nachhaltig gesichert werden. Im Sinne einer marktorientierten, strategischen Unternehmensplanung muss die Wettbewerbsstrategie als Ausrichtung sämtlicher Planungsaktivitäten an der Konzeption des strategischen Marketings verstanden werden, wodurch die strategische Marketing-Planung mit strategischer Unternehmensplanung gleichgesetzt werden kann (DILLER 2001, S. 1622).

2 „Die *Umsetzungskompetenz* wird dabei als eine Ausprägungsform der Handlungskompetenz interpretiert und umfasst das spezifische Fähigkeits- und Motivationspotential des jeweiligen Mitarbeiters zu einer wertschöpfenden Implementierung.“

Durch den Bezug zur Wettbewerbsstrategie muss bei dem Begriff der **Strategieimplementierung** unterschieden werden zwischen unternehmensinterner und -externer Strategieimplementierung. Nach Seibt (1980) umfasst die Implementierung sowohl den Gesamtprozess der Umsetzung und der Veränderung als auch die Tätigkeit der Diagnose und der Kontrolle (TARLATT 2001, S. 42). Die Implementierung zielt auf die Vermittlung des Strategieinhalts, der Strategieprämissen und der Strategiewirkung an die Betroffenen. Im Hinblick auf die externe Sicht bezieht sich die Implementierung auf die Festlegung des absatzpolitischen Instrumentariums und des Budgets. Als Ergebnis entstehen die Mittel und Aktivitäten sowie die Form eines optimalen Marketing-Mix in sachlicher als auch in zeitlicher Hinsicht. Die sachliche Perspektive beinhaltet die Auswahl der absatzpolitischen Instrumente, wie Produkt- und Programmpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und die Kommunikationspolitik. Neben der Gestaltung dieses operativen Marketing-Mix sind im Unternehmen eine Reihe interner Potentiale, insbesondere materielle und personelle Ressourcen, die Organisationsstruktur sowie die Unternehmenskultur, auf die Implementierungserfordernisse der Strategie auszurichten (NIESCHLAG ET AL. 2002, S. 329 ff.).

In diesem Zusammenhang geht es also um die Schaffung interner Voraussetzungen für die Durchführung der Konzepte am Markt. „Diese sich oft über Jahre erstreckende Planumsetzung ist von [so] vielen Unwägbarkeiten und Barrieren begleitet, dass sie schon zum sprichwörtlichen Implementationsproblem [gerät]“ (STEINMANN und SCHREY-ÖGG 2000, S. 159).

Im folgenden Abschnitt sollen wesentliche Erfolgsfaktoren dieses Prozesses erläutert und anhand der vier Gliederungsbereiche des Unternehmensorganismus (WERNER 2005) dargestellt werden.

2 Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung

Um die notwendigen Bedingungen für eine erfolgreiche interne Implementierung einer Wettbewerbsstrategie in der Integrationsphase (Lievegoed 1993, S. 70 ff.)³ zu verdeutlichen, können Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Unternehmensglieder nach WERNER systematisiert werden. Erfolgsfaktoren sind im vorliegenden Zusammenhang diejenigen Faktoren, „die einen wesentlichen Einfluss auf das Erfolgspotential (KOLKS 1990, S. 26)⁴ eines strategischen Geschäftsfeldes haben“ (CORSTEN 2000, S. 231). Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren als funktionale und subfunktionale Maßnahmenpakete verstanden. Diese Art Faktoren erläutern den mit Hilfskriterien zu messenden Erfolg von Maßnahmen anstelle der Leistung einzelner Bereiche oder des gesamten Unternehmens. Diese Verhaltensvorschläge oder Handlungsempfehlungen werden – bisweilen rezeptartig – formuliert, wobei ihre Gültigkeit als generell betrachtet wird (RAPS 2004, S. 3 ff.).

Das Modell, welches im Folgenden detailliert erläutert werden soll, untergliedert sich in die vier Glieder und wurde ergänzt durch ein Fundament (vgl. Abb. 2). Dieses Fundament besteht aus den prozessunterstützenden Implementierungsinstrumenten und -taktiken, welche abschließend kurz erläutert werden.

-
- 3 Lievegoed unterteilt die dynamische Entwicklung von Unternehmen in drei Phasen: die Pionier-, die Differenzierungs- und die Integrationsphase. Besonderes Kennzeichen der Integrationsphase ist das Erkennen der Notwendigkeit, angesichts fortgesetzten Unternehmenswachstums das Abteilungs- und Hierarchiedenken zu überwinden und an möglichst vielen Stellen des Unternehmens (das heißt bei möglichst vielen Mitarbeitern) ein an den Kundenbedürfnissen orientiertes Handeln zu ermöglichen. Dieses Handeln soll zudem mit Blick auf die internen Wechselbeziehungen (→ interne Leistungsverrechnung, Wertbildungsrechnung) – *integrativ* – erfolgen. Kurz: Jeder Mitarbeiter soll befähigt werden, die Bedeutung seiner eigenen Tätigkeit für die Leistungserfüllung für den Kunden zu erkennen und eigenverantwortlich, unternehmerisch zu handeln.
 - 4 „*Erfolgspotentiale* sind als Input-Größen für Erfolgsgrößen wie Gewinn, Rentabilität und Liquidität zu interpretieren. Die periodenbezogene Erfolgsrealisierung ist das Resultat der Aktivierung und Nutzung der vorhanden Potentiale.“

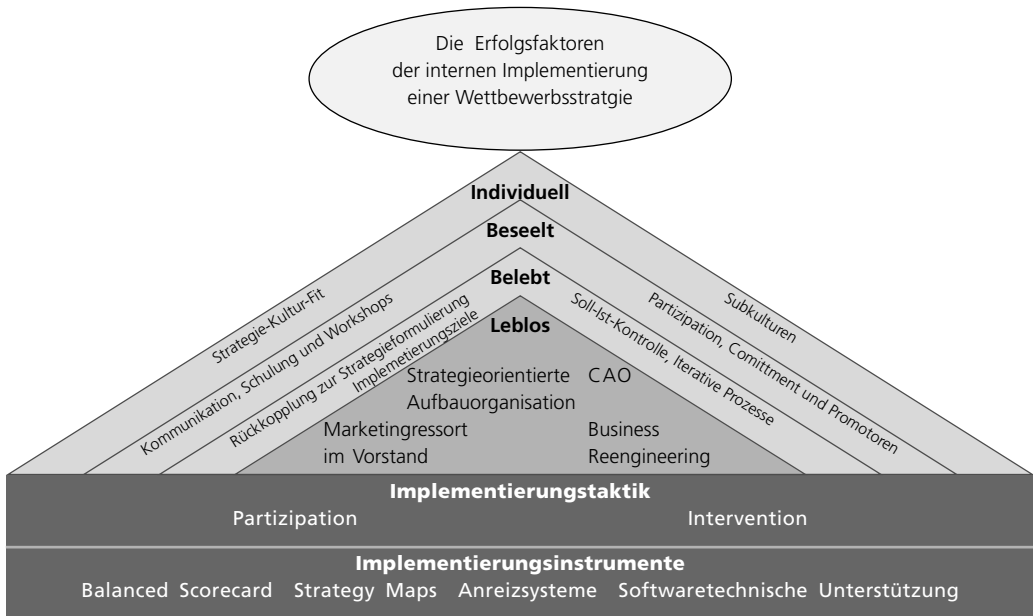


Abbildung 2: Die Erfolgsfaktoren der internen Implementierung einer Wettbewerbsstrategie

Abb. 2 stellt die Verknüpfung bekannter Strategieelemente und die Zuordnung zu den Unternehmensgliedern dar. Sie ist das Ergebnis der durch empirische Untersuchung gestützten Analyse und bildet die Basis für die folgenden Ausführungen (siehe Seite 17).

2.1 Der Implementierungsbereich „leblos“

Der erste Implementierungsbereich, „leblos“, bildet die physische Struktur einer Unternehmung. Diese Infrastruktur ist im Implementierungsprozess von Strategien die Organisationsstruktur (RAPS 2004, S. 97 f.). Die Anpassungsanforderungen dieses Bereiches im Rahmen von Strategieimplementierungen beziehen sich auf die Abstimmung der Organisationsform des Unternehmens mit der jeweiligen Strategie und sollen bei der Durchführung des Implementierungsvorhabens unterstützen. Verfolgt eine Wettbewerbsstrategie beispielsweise die Erschlie-

ßung neuer Auslandsmärkte, müssen Zuständigkeiten angepasst werden, die Schaffung neuer Abteilungen innerhalb der Unternehmung erfolgen sowie lokale Vertretungen aufgebaut werden (HILLER und RIESER 1990, S. 205). Um die Wettbewerbsstrategie in den verschiedenen Bereichen der Unternehmung zu implementieren, sollte eine Koordination der Funktionsbereiche und ihrer marktorientierten Aktivitäten folgen und die Flexibilität und die Entscheidungsqualität gesteigert werden (DILLER 2001, S. 981). Als System von formalen Regeln bildet die Organisation den Ordnungsrahmen zur zielgerichteten Steuerung der betrieblichen Aktivitäten und dient der Leistungssteigerung (RAPS 2004, S. 97 f.).

Vor allem eine strategieorientierte Aufbauorganisation, ein Marketingressort im Vorstand, ein Chief Implementation Officer und das Konzept des Business Reengineering sind im Bereich „lemblos“ als wesentliche Handlungsempfehlungen zu nennen.

Die Anpassung der Organisationsstruktur an eine Strategie ist ebenfalls von Bedeutung. Unterschieden wird hierbei zwischen der Ablauf- und der Aufbauorganisation. Ein Vorteil der aufbauorganisatorischen Alternativen ist die eindeutige Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortung. Besonders im Rahmen der Implementierung können somit klare Zuständigkeiten definiert werden (JENNER 2003, S. 161 f.). Aus diesem Grund wird die Aufbauorganisation von Raps (2004) als strategieorientierte Alternative bezeichnet (RAPS 2004, S. 97 f.). Je nach Wettbewerbsstrategie ist eine Form der Aufbauorganisation zu wählen und an der neuen Wettbewerbsstrategie auszurichten. Im Rahmen der marktorientierten *Aufbauorganisation* hat sich bezüglich der strukturellen Verankerung einer Wettbewerbsstrategie herausgestellt, dass die Marktorientierung und die Kundennähe eines Unternehmens durch ein geringes Maß an Spezialisierung, Standardisierung und Formalisierung der Vorgänge in Unternehmen sowie durch ein hohes Maß an Entscheidungsdelegation auf untere Hierarchieebenen gekennzeichnet sind (FRITZ und V. D. OELSNITZ 2001, S. 214). Chandler (1962) entwickelte in diesem Zusammenhang die These „Structure follows Strategy“. Seiner Meinung nach ist die nachstehende Anpassung der Unternehmensstruktur an die Strategie von besonderer Bedeutung für den Implemen-

tierungserfolg (NIESCHLAG ET AL. 2002, S. 341 ff.). Obwohl die Existenz dieses Zusammenhangs in der Literatur nicht in Frage gestellt wird, vertreten heutige Wissenschaftler die gegensätzliche Meinung, nämlich dass die Struktur die Strategie maßgeblich beeinflusst (zum Beispiel JENNER 2003, S. 160).

Meffert (2000, S. 1096) fasste die Anforderungen an eine Organisationsstruktur wie folgt zusammen:

- 1 Die Koordination der für die Wettbewerbsstrategie relevanten Aktivitäten in den verschiedenen Funktionsbereichen eines Unternehmens sollte durch integriertes Marketing unterstützt werden.
- 2 Durch eine flexible Organisationsform sollte auf Änderungen der Marktverhältnisse schnell und angemessen reagiert werden können.
- 3 Durch die Förderung der Kreativität und die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter sollten innovative Problemlösungen ermöglicht werden.
- 4 Die Tätigkeiten im Marketing sind heterogen, weshalb eine sinnvolle Spezialisierung der MitarbeiterInnen beachtet werden sollte.

Das Problem der „Versandung von strategischen Konzepten in Hierarchien“ sollte mit Hilfe flexibler und flacher Organisationsstrukturen, welche leichter an Kundenbedürfnisse ausgerichtet werden können, vermieden werden. Insgesamt kann für die Organisationsstruktur keine allgemeingültige Empfehlung gegeben werden; bei der spezifischen Gestaltung sind diese Ratschläge aber zu berücksichtigen (JENNER 2003, S. 163).

Die Errichtung eines *Marketingressorts im Vorstand* hat sich vor allem in der Praxis als vorteilhaft erwiesen, weil eine Verankerung in der Geschäftsleitung den Stellenwert einer Wettbewerbsstrategie gegenüber den Mitarbeitern verdeutlicht. Jedoch ist eine konstruktive Zusammenarbeit dieses Geschäftsbereichs mit anderen von erheblicher Bedeutung (FRITZ und V. D. OELSNITZ 2001, S. 215).

Eine weitere Handlungsempfehlung, welche die physische Struktur der Unternehmung betrifft, ist die Einrichtung der Position eines *Chief*

Administration Officers (CAO). Dieser Top Manager sollte die Verantwortung für den Implementierungsprozess übernehmen, wodurch die notwendige Aufmerksamkeit, Transparenz und Motivation in der Organisation geschaffen werden könnten. Ein solcher CAO würde somit die Koordinationsfunktion, die Problemlösungsfunktion und die Hauptverantwortlichkeit für die Durchführung der Implementierung in sich vereinen. Von besonderer Bedeutung wäre auch seine Involvierung in die Formulierung der Strategie. Als nachteilig könnten sich bei der Einrichtung dieser Position die Verunsicherung der Mitarbeiter und die Manipulationsmöglichkeit durch den CAO erweisen (RAPS 2004, S. 97 f.). Aus diesem Grund sollten im Rahmen des dritten Implementierungsbereichs „beseelt“ die notwendigen Kompetenzen möglichst dezentral verteilt sein.

Im Hinblick auf eine erfolgreiche strategieorientierte Veränderung der Organisationsstruktur erscheint das Konzept des *Business Reengineering* von HAMMER und CHAMPY (1993) als Werkzeug geeignet. Durch den radikalen Ansatz des Modells soll ein Unternehmen aus den eingefahrenen Gegebenheiten herausmanövriert werden. Anhand folgender Grundideen wäre in diesem Fall die Neugestaltung des Unternehmens zu vollziehen (FRITZ und V. D. OELSCHNITZ 2001, S. 226 f.):

- Ein fundamentales Überdenken, um Bestehendes zu ignorieren und nichts als selbstverständlich anzusehen.
- Ein radikales Redesign soll zu einer wirklichen Neugestaltung und nicht zu einer partiellen Verbesserung führen.
- Durch dramatische Verbesserungen werde geringfügig Leistungsverbesserung vermieden und Veränderungen einer neuen Größenordnung entstehen.
- Durch Aktivitätscluster werden die Unternehmensprozesse abgebildet und konsequent am Kunden ausgerichtet.

2.2 Der Implementierungsbereich „belebt“

Im Rahmen des zweiten Unternehmensglieds, „belebt“, kann eine Strategieimplementierung als ein Unternehmensprozess aufgefasst werden. Um Handlungsempfehlungen darstellen zu können, müssen die Phasen

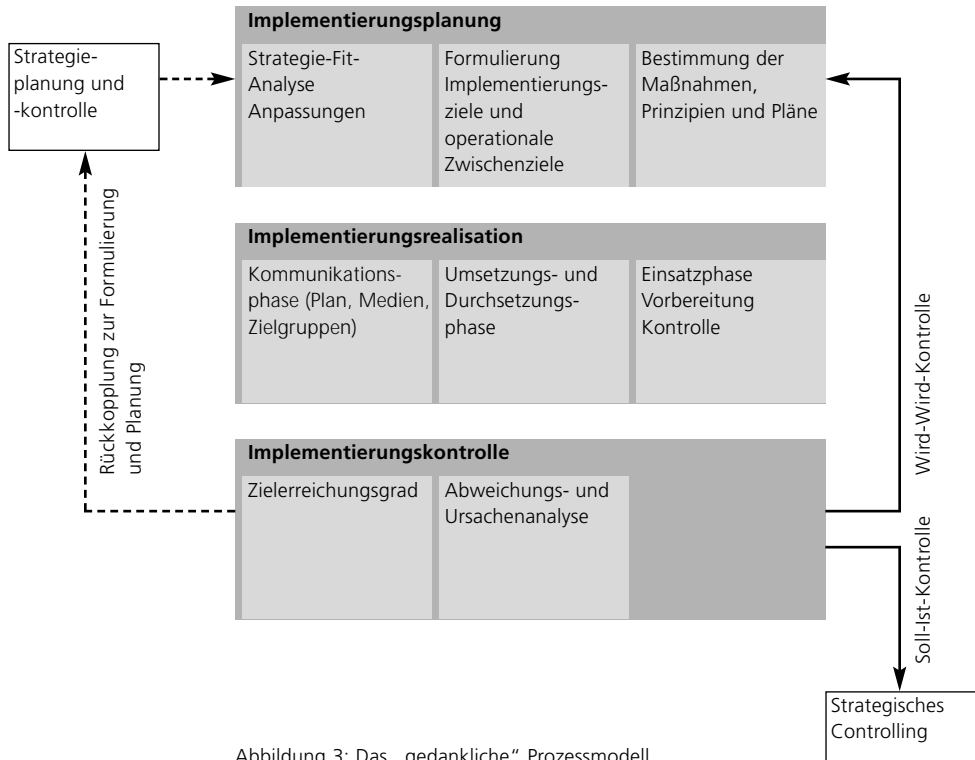


Abbildung 3: Das „gedankliche“ Prozessmodell

einer Implementierung zunächst konkretisiert werden. Zur Visualisierung eines solchen Prozesses können verschiedene Modelle herangezogen werden. In der oben stehenden Abbildung wurden die Modelle von KOLKS, BRUHN und TARLATT zusammengefasst.

Der Implementierungsprozess fungiert als Bindeglied zwischen der Strategieplanung/-formulierung und dem strategischen Controlling.

Im Allgemeinen werden die Suche, die Präzisierung und die Bewertung von Strategien sowie die Entscheidung für eine Alternative dem Prozess der Strategieformulierung zugeordnet (KOLKS 1990, S. 54). Das Ziel der Strategieformulierung ist die Abschätzung alternativer Chancen, Risiken und Nachteile, wobei die finale Entscheidung auf Erfahrung und Intuition beruht (V. OETINGER 1994, S. 49f.). Es werden vorsichtige, präzise

und umfassende Vorbereitungen benötigt. Die Konkurrenten und Umfeldunsicherheiten sind sorgfältig abzuschätzen und auszuwerten. Durch ein Modell müssen Sensitivitäten und Ursache-Wirkungszusammenhänge betrachtet werden, um den Einsatz von Ressourcen zu rechtfertigen (V. OETINGER 1994, S. 44 ff.). Von erheblicher Bedeutung ist die Harmonisierung des Strategiesystems (NÖTZOLD 1994, S. 83).

Der Implementierungsprozess wird in die drei Phasen Implementierungsplanung, Implementierungsrealisation und Implementierungskontrolle gegliedert.

Die **Implementierungsplanung** beginnt mit der *Strategie-Fit-Analyse*. In diesem Schritt werden die Eignung der Unternehmensstruktur, -systeme oder der kulturellen Gegebenheiten für eine direkte Umsetzung überprüft (BRUHN 2001, S. 83 f.). Ein weiterer Schritt der Implementierungsplanung ist die *Festlegung der Implementierungsziele*. Das Hauptziel einer Implementierung wird von Bruhn (2001) in der erfolgreichen Umsetzung der entwickelten Strategie gesehen. Dieses Hauptziel wird in Umsetzungs- und Durchsetzungsziele untergliedert. Während sich die erste Zielform auf die Anpassung von Unternehmensstrukturen, -systemen und -kultur bezieht, verfolgt man mittels Durchsetzungszielen die Schaffung der Strategieakzeptanz bei den Betroffenen. Ein weiterer Aspekt dieses Schritts ist die Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten des Prozesses, zum Beispiel die Priorisierung von Effizienz oder Effektivität (BRUHN 2001, S. 83 f.). Für die jeweiligen Ziele werden im nächsten Schritt die detaillierten *Implementierungsmaßnahmen* und die dafür verantwortlichen Träger festgelegt. Die Ziele müssen quantifiziert und für Mitarbeiter transparent gemacht werden, zum Beispiel Zielkaskadierung und Zielvereinbarung durch Management by Objectives (vgl. Implementierungsinstrumente: Anreizsysteme). In dieser Phase wird neben diesen drei Teilschritten die Entscheidung über den Implementierungsstil getroffen. Von besonderer Bedeutung in der Implementierungsplanung ist die Verlagerung des Implementierungsschwerpunktes von Umsetzungs- zu Durchsetzungszielen. Durch Maßnahmen zur Steigerung der Akzeptanz wird der Fokus zu Beginn auf die Durchsetzung gelegt. Jedoch verlagert sich dieser Schwerpunkt zu den Umsetzungszielen, das heißt zu den eigentlichen Anpassungsaktivitäten (RAPS 2003, S. 53 ff.).

In der zweiten Phase der **Implementierungsrealisation** kommt es zur eigentlichen Umsetzung der festgelegten, in der Planung definierten Maßnahmen. Zu Beginn werden in dieser Phase die durchsetzungsorientierten Aktivitäten kommuniziert, wie zum Beispiel die verständliche Vermittlung der Strategie. Daraufhin werden umsetzungsorientierte Projektteams formiert, welche Teilstrategien und Bestimmungen zur strategiebezogenen Ausrichtung der Erfolgsfaktoren entwickeln (RAPS 2003, S. 53 ff.). In diesem Schritt der *Kommunikation* müssen Pläne ausgearbeitet, die Kommunikationsmedien ausgewählt und die jeweiligen Zielgruppen definiert werden. Im Zuge der *Umsetzung und Durchsetzung* müssen meist Zielkonflikte, Erwartungsdivergenzen, Durchsetzungskonflikte oder Kulturkonflikte überwunden werden. Als Lösungsvorschläge werden von BRUHN zum Beispiel die Überzeugung und der Kompromiss genannt (BRUHN 2001, S. 83 ff.). Einweisungs- und Schulungsmaßnahmen des Personals müssen durchgeführt werden (RAPS 2003, S. 53 ff.). Ein weiterer Schritt in dieser Phase ist die *Vorbereitung der Kontrolle*, wofür Ziele und Kriterien erarbeitet werden, an denen in der nächsten Phase der Zielerreichungsgrad bestimmt werden kann.

Als letzte Phase des Implementierungsprozesses folgt die **Implementierungskontrolle**. Ein Schritt dieser Phase ist die *Ermittlung des Zielerreichungsgrads* hinsichtlich der Implementierungsziele. Je nachdem wie weit Übereinstimmungen mit den Sollvorstellungen erreicht sind, gilt die Strategieimplementierung als beendet. Bei Diskrepanzen folgt als nächster Schritt eine *Abweichungsanalyse*, um die möglichen Ursachen zu ermitteln (Wird-Wird-Kontrolle) und den aktuellen Prozess zu korrigieren. Damit würden ein erneuter Zyklus beginnen und im Rahmen einer weiteren Implementierungsplanung zusätzliche Implementierungsmaßnahmen und eine Revision der Implementierungsziele durchgeführt werden (RAPS 2003, S. 53 ff.).

Entspricht der Ist- dem Sollzustand beginnt der Prozess des langfristig orientierten, strategischen Controlling im Sinne einer lernenden Organisation (MINTZBERG ET AL. 1999, S. 245⁵, BRUHN 2001, S. 83 ff.).

5 „Eine *lernende Organisation* vereint in sich Flexibilität und Effektivität. Sie ist fähig, aus Erfahrungen zu lernen, ohne sich von ihr in Fallen locken zu lassen und sie kann ihre Lernerfahrungen auf dem Markt vervielfältigen.“

Durch diesen Prozess sollen Erkenntnisse für zukünftige Implementierungsvorhaben festgehalten werden.

In dieser letzten Phase ist eine Rückkopplung zur Strategieformulierung/-planung vorzusehen, um notwendige Strategieänderungen, zum Beispiel hervorgerufen durch Marktgeschehnisse oder das Unternehmen, durchzuführen.

Die Prozesse der Strategieformulierung und der -implementierung sollten sich somit zeitweise überschneiden und nicht wie nach der These der Designschule „Think first, then do“ hintereinander ablaufen (NIE-SCHLAG ET AL. 2002, S. 328)⁶. Vor allem in der Praxis hat sich die Trennung dieser Prozesse als fragwürdig erwiesen. Die Prozessdarstellung sollte außerdem nur als gedankliche Unterstützung dienen (RAPS 2004, S. 56), denn je nach Situation müssen Schwerpunkte gesetzt und Priorisierungen vorgenommen werden. Als bedeutende Aspekte dieses Prozesses haben sich jedoch **vier Handlungsempfehlungen** erwiesen. Zum einen ist die Definition von Implementierungszielen vorzunehmen, denn nur **klar definierte Ziele** können kommuniziert, kontrolliert und erreicht werden. Die **Rückkopplung zur Strategieformulierung** ist eine weitere Maßnahme für Unternehmen während des Implementierungsprozesses die Aktualität und das Potential der Strategie zu überprüfen und eventuell Korrekturen vorzunehmen. Durch diese Rückkopplung erreicht das Unternehmen zusätzliche Flexibilität und der unnötigen Implementierung einer „schlechten“ Strategie kann vorgebeugt werden. Zwei weitere Handlungsempfehlungen betreffen die Kontrolle. Es ist von besonderer Bedeutung die geplante Umsetzung hinsichtlich der Zielerreichung zu überprüfen, um zusätzliche Maßnahmen und Zwischenziele einzuführen. Durch diese **Wird-Wird-Kontrolle** wird den Mitarbeitern die Strategie, deren Bedeutung und der eigene Beitrag bei der Umsetzung verdeutlicht. Die **Soll-Ist-Kontrolle** dient der langfristigen Optimierung und Sicherung der Prozesse. Durch die Bewertung des Prozessablaufs können wichtige Erkenntnisse für zukünftige Abläufe gesichert werden.

6 „Implementierungsaktivitäten sollten nicht erst nach Abschluss der Planung eingeleitet werden, denn viele Probleme können bereits in der Planungsphase prozessbegleitend beseitigt werden.“

2.3 Der Implementierungsbereich „beseelt“

Die Erfolgsfaktoren des Implementierungsbereiches „beseelt“ sind bei der Implementierung von besonderer Bedeutung. Dieser Implementierungsbereich bezieht sich auf den sozialen Faktor des Personals im Unternehmen und stellt den bedeutendsten Faktor dar. Im Allgemeinen stellt das Personal einer Organisation einen schwer imitierbaren Unternehmenswert dar und ist die Schnittstelle zum Kunden. Aus diesem Grund wird das Personal im Marketing vermehrt als das fünfte P (KEEGAN und GREEN 2003, S. 43)⁶ angesehen. Hinsichtlich dieses Unternehmensglieds sind einige Handlungsempfehlungen anzuführen.

Bei der Anpassung der personellen Ressourcen der Implementierung sind *Schulungen und Workshops* zur Weiterbildung des Personals im Sinne der Wettbewerbsstrategie erforderlich. Durch diese Weiterbildung sind die benötigten Kompetenzen zur Strategieumsetzung zu vermitteln (NIESCHLAG ET AL. 2002, S. 341) und die Akzeptanz von marktorientierten Unternehmenszielen zu fördern. Im Vergleich zum Marketing-Fachpersonal sind die Part-Time-Marketer, wie zum Beispiel Einkäufer oder Forscher, in unterschiedlichen Bereichen im Unternehmen tätig und sind diesen zahlenmäßig überlegen. Gerade bei Part-Time-Marketern müssen wettbewerbsstrategische Fähigkeiten aufgebaut und erhalten werden (BECKER 2001, S. 859). Maßnahmen wie das „training on and off the job“ können vor diesem Hintergrund ebenfalls berücksichtigt werden.

Ergänzend kann die *Personalauswahl und -entwicklung* die unternehmerische Marktorientierung und somit die interne Implementierung einer Wettbewerbsstrategie in beträchtlichem Maße steigern. Durch Neueinstellungen können bestehende Denk- und Verhaltensweisen gezielt in die gewünschte Richtung verändert werden. Bei einer Wettbewerbsstrategie sollte das neue Personal mit dem Fokus der Kundenorientierung und der Kooperationsfähigkeit ausgewählt werden. Jedoch sollten gleichermaßen innerbetriebliche Entwicklungsprogramme, wie zum Beispiel Management-Development-Programme, erarbeitet werden. Wichtig sind neben der geistigen Mobilität des Führungskräfteachwuchses eine systematische Beförderungs- und Karrierepolitik, peri-

6 „Die vier Ps des Marketings sind Product, Price, Place und Promotion.“

odische Arbeitsplatzwechsel und temporäre Versetzungen. Diese Handlungen erhöhen die Marketingsensibilität. Des Weiteren steht die Mitarbeiterzufriedenheit in kausalem Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit (FRITZ und V. D. OELSNITZ 2001, S. 231).

Allgemein sollte sich der Aufbau von Fähigkeiten an der langfristig angestrebten Marktpositionierung orientieren. Um Implementierungsprobleme bezüglich der Kompetenz zu vermeiden, bedarf es somit einer wechselseitigen Abstimmung zwischen der Entscheidung bezüglich des Personalaufbaus und den Marketingplanungen. Die mangelnde Berücksichtigung der Positionierung bei der Entwicklung neuer Produkte und Technologien zeigt jedoch exemplarisch, dass diesbezüglich oft Defizite bestehen (JENNER 2003, S. 163).

Im Rahmen der Personalführung ist die *Kommunikation* ein Schlüsselfaktor bezüglich des Implementierungserfolgs. Ein guter Vorgesetzter sollte seine Mitarbeiter sowohl motivieren – aktivierende Funktion – als auch fachlich anleiten können – kognitive Funktion. Das einzige legitime Ziel einer solchen Anleitung oder Führung ist jedoch die Selbstführung (WERNER 2006). Hinsichtlich des Marketings muss ein Vorgesetzter seinen Kollegen das marktorientierte Führungskonzept erläutern, legitimieren und operativ konkretisieren. Um die Akzeptanz der Wettbewerbsstrategie innerhalb der Belegschaft zu fördern, sollte die frühzeitige Information der Mitarbeiter durch das Management erfolgen. Hinsichtlich der zu wählenden Kommunikationsmittel ist eine zielgruppenspezifische Variation anzustreben (JENNER 2003, S. 173). Um die Kommunikation zu optimieren, wird ein Kommunikationsplan vorgeschlagen, welcher die Empfänger, die Kernaussagen, die zeitliche Abstimmung, den Kommunikationskanal, die Meilensteine und die Wirtschaftlichkeit beinhaltet (RAPS 2003, S. 150).

Die Unternehmensführung ist für den Implementierungsbereich „be-seelt“ besonders bedeutend. Primär muss bei der Implementierung einer Wettbewerbsstrategie sichergestellt sein, dass alle Führungskräfte, wie zum Beispiel ein CAO (vgl. Implementierungsbereich „leblos“), hinter der neuen Strategie stehen. Das Management sollte sich

mit dieser Marktorientierung identifizieren und im Führungsgremium muss *Konsens* bestehen (HILL und RIESER 1990, S. 206).

Vor allem das Top Management sollte eine *Vorbildfunktion* einnehmen. Markt- und kundenorientierte Verhaltensgrundsätze müssen durch das Management vorgelebt werden, um die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu wecken. Durch dieses Verhalten wird Klarheit und Transparenz erreicht.

Das Top und das Middle Management sollten die Unterstützung des Konzepts bei den Mitarbeitern sichern sowie zu kundenbezogenem Handeln anregen. Eine besondere Managergruppe bei der Implementierung stellt das *Middle Management* dar. Diese Hierarchiestufe hat eine ambivalente Funktion inne, weil der Vertreter des mittleren Managements einerseits Untergebene führen muss, jedoch ebenso Hauptbetroffener betrieblicher Reorganisationen ist (FRITZ und V. D. OELSNITZ 2001, S. 230).

Abschließend sind im Implementierungsbereich „beseelt“ die Prinzipien Partizipation und Commitment zu erläutern sowie die Rolle von Promotoren. Die *partizipative Marketing Planung* (JENNER 2003, S.170) basiert auf der Annahme, dass die Akzeptanz von Plänen durch eine Beteiligung der mit der Ausführung betrauten Mitarbeiter am Planungsprozess steigt. Stakeholder können ihre Erfahrungen und Ansichten bereits bei der Planung einbringen. Ein Informationsdefizit wird somit umgangen und das Verständnis für den Wandel (JENNER 2003, S.173) beziehungsweise der Identifikationsgrad bei allen Beteiligten gesteigert (RAPS 2004, S.182). Um Feedbackoptionen und Einwirkungsmöglichkeiten zu schaffen, kann zum Beispiel das Ideenmanagement institutionalisiert werden. Nachteilig bezüglich der Partizipation erweisen sich jedoch die aufwändigen Abstimmungsprozesse und der erhöhte Zeitbedarf der Implementierung. Je nach Kontext sollten die Art und der Grad der Partizipation definiert (LINES 2004, S. 211) und die Akzeptanz als Implementierungsziel eingestuft werden (vgl. Implementierungsinstrumente).

Über die Akzeptanz von Plänen geht ein *Commitment* der Mitarbeiter hinaus, das sich in der Identifikation mit den vorgegebenen Zielen und

in einem hohen Engagement zur Erreichung dieser Ziele manifestiert. Besonders von Vorteil sind Schlüsselpersonen, die durch ein solches Commitment zu *Promotoren* im Unternehmen werden (JENNER 2003, S. 174). Solche Persönlichkeiten im Unternehmen können ein Garant für den unternehmensinternen und den unternehmensexternen Erfolg einer Wettbewerbsstrategie sein (BECKER 2001, S. 859). Die Kommunikation ihres Commitments gegenüber der neuen Strategie dient der Überzeugung anderer Mitarbeiter.

Letztlich müssen die an den Veränderungen der Wettbewerbsstrategie beteiligten beziehungsweise von ihr betroffenen Mitarbeiter die Strategie verstehen, akzeptieren und die Implementierung nachvollziehen können und wollen. Durch den Führungsstil kann diese Bereitschaft bei den Stakeholdern gefördert werden, wobei sich der Inhalt und die Art der Führung je nach Wandel anpassen müssen und eine effektive Kommunikation notwendig ist.

2.4 Der Implementierungsbereich „individuell“

Der vierte Implementierungsbereich „individuell“ umfasst die Unternehmensphilosophie und die Aspekte der Corporate Identity oder des Corporate Design (WERNER 2005, S. 4). Implementierungen von Wettbewerbsstrategien scheitern vermehrt am Widerstand von Mitarbeitern, der oft von fehlenden Anpassungen in diesem Bereich rührt (JENNER 2003, S. 171). Die bedeutende Rolle bei der internen Realisierung der Wettbewerbsstrategie ist aufgrund der Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter durch die Unternehmensphilosophie beziehungsweise -kultur zu erklären (NIESCHLAG ET AL. 2002, S. 343). Als Ergebnis der internen Implementierung muss die Wettbewerbsstrategie in den Werten, Denk- und Verhaltensmustern der Unternehmensmitglieder verankert sein (FRITZ und V. D. OELSCHNITZ 2001, S.236). Der Wandel einer Unternehmenskultur wird in der Praxis jedoch als schwierig betrachtet, weil einer Unternehmenskultur tiefgreifende gemeinsame Wertvorstellungen zugrunde liegen, die nur relativ langsam verändert werden können (JENNER 2003, S. 171, grundlegend: HÄUSSNER und ROHRHIRSCH 2007).

Vor allem Nicht-Marketer beziehungsweise Part-Time-Marketer, wie zum Beispiel die Funktionsbereiche Produktion oder F&E, stellen Widerstandsgruppen dar, aufgrund derer Lippenbekenntnisse nicht auf Akzeptanz geschlossen werden sollte (JENNER 2003, S. 171). Sowohl im Marketing als auch in anderen Divisionen müssen im Sinne einer marktorientierten Unternehmenskultur eine dezidierte Priorisierung des Kundenwunsches bei etwaigen Zielkonflikten und die Förderung eines persönlichen Verantwortungsgefühls gegenüber den Kunden angestrebt werden. Fehler und Kosten durch eine überbetonte Kundenorientierung sind zu tolerieren (FRITZ und V. D. OELSNITZ 2001, S. 236).

Als Erfolgsfaktoren in diesem Bereich sind der Strategie-Kultur-Fit, die Subkulturen und die Joint Visiting Programs von Bedeutung.

Um einen *Strategie-Kultur-Fit* zu erreichen, muss die Ist-Kultur erfasst werden und diese mit der sich aus der Wettbewerbsstrategie ergebenden Soll-Kultur abgestimmt werden (DILLER 2001, S. 981). Im Allgemeinen wird eine Unternehmensphilosophie in einem gewissen Rahmen als veränderbar angesehen (BECKER 2001, S. 857). Eine differenzierte Erfassung der Ist-Kultur ist zum Beispiel direkt anhand von Befragungen oder indirekt durch Beobachtungen möglich (RAPS 2004, S. 133).

Trotz spezifischer Ausrichtung von Strategien können laut BACKHAUS (1999, S. 770 f.) einige Kriterien für eine marktorientierte Unternehmenskultur als allgemeingültig angesehen werden:

- eine konsequente Orientierung der Unternehmensaktivitäten an Kundenbedürfnissen,
- eine ausgeprägte Mitarbeiterorientierung,
- eine offene unternehmensinterne Kommunikation,
- eine problemlösungsorientierte Innovationspolitik.

In dieser Weise kann eine marktorientierte Corporate Identity geschaffen werden, wodurch das Selbstverständnis und das Verhalten des Unternehmens beziehungsweise seiner Mitglieder nach innen und nach außen konsequent an Leitideen des Marketings ausgerichtet sind (FRITZ und V. D. OELSNITZ 2001, S. 237).

Zur Anpassung der Unternehmenskultur wird in einer Organisation von der Existenz von *Subkulturen* im Sinne von ressortspezifischen Sprachen und Interpretationsmustern ausgegangen. Basierend auf einer marktorientierten Subkultur sollte durch eine Verbreitung mittels Marketingpromotoren eine marktorientierte Unternehmenskultur angestrebt werden. Im Rahmen dieser Vorgehensweise spricht man auch vom internen Marketing, welches „zur Durchsetzung einer kundenorientierten Denkhaltung bei den Mitarbeitern die Ausrichtung personalwirtschaftlicher Instrumente an absatzwirtschaftlichen Zwecken propagiert“ (JENNER 2003, S. 171). Subkulturen können bezüglich der Unternehmenskultur eine verstärkende, neutrale oder konkurrierende Wirkung aufweisen (FRITZ und V. D. OELSNITZ 2001, S. 237).

Um kognitive Schranken in Form von Denkweisen oder Sprachen zu überwinden, sind *Joint Visiting Programs* beziehungsweise *Cross-Functional-Visits* durchzuführen. Bei diesem Konzept besuchen Mitarbeiter der Marketingbereiche zusammen mit Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche die Kunden, wodurch die Kundenwünsche in der ganzen Organisation transparent gemacht werden. Durch diese Integration von Part-Time-Marketingern können Informations- und Kommunikationsdefizite zwischen dem Marketing und anderen Funktionsbereichen abgebaut werden (FRITZ und V. D. OELSNITZ 2001, S. 237). Ein ähnlich integrierender Management-Ansatz liegt dem Total Quality Management zugrunde, indem alle Unternehmensbereiche in die Erfüllung der Qualitätsanforderungen des Kunden einbezogen werden (BECKER 2001, S. 857).

Im Sinne einer *Best Practice* zum Wandel einer Unternehmenskultur entwickelte Day (1999) sechs Handlungsempfehlungen:

- 1 Bei allen Stakeholdern muss ein umfassendes Verständnis für die Notwendigkeit eines Wandels entwickelt werden, zum Beispiel durch den Kontakt mit dem Kunden.
- 2 Außerdem sollte eine Vision formuliert werden, die den Mitarbeitern die Unternehmensziele verdeutlicht und an der sich konkrete Verhaltensmaximen ableiten lassen.
- 3 Die Führungskräfte eines Unternehmens sollten ein ernsthaftes Commitment für den Wandel demonstrieren.

- 4 Dieses Commitment sollte auf allen Unternehmensebenen verstärkt werden.
- 5 Schließlich sollten organisatorische Strukturen, Systeme und Abläufe angepasst werden.
- 6 Trotz bereits eingetretener Erfolge sollte eine kontinuierliche Bestätigung und Verstärkung des Wandels stattfinden (JENNER 2003, S. 172).

Führungskräfte müssen auch im Rahmen dieses Kulturmanagements solche Verhaltensrichtlinien vorgeben und diese vorleben (vgl. Implementierungsbereich „beseelt“) (FRITZ und V. D. OELSNITZ 2001, S. 237).

Für ein Implementierungsvorhaben ist die Unternehmenskultur nicht als Fixgröße zu betrachten, sondern als permanent anpassbar. Eine ideale Kultur kann jedoch nicht allgemeingültig definiert werden (RAPS 2003, S. 151). Der Wandel der Unternehmenskultur hinsichtlich der Unternehmensglieder verläuft meist mit einer geringen Veränderungsgeschwindigkeit und einem hohen Veränderungswiderstand (WERNER 2005, S. 4). Eine kulturelle Anpassung sollte trotzdem in das Implementierungsszenario integriert werden.

3 Instrumente im Prozess der Strategieimplementierung

Zur Unterstützung des Implementierungsvorhabens kann der Ansatz der Unternehmensglieder von Werner durch ein Fundament an Implementierungsinstrumenten und Implementierungstaktiken unterstützt werden. Zur Unterstützung der Erfolgsfaktoren können sich bewährte Instrumente eignen, die die Implementierungsphase bis zu einem gewissen Grad zu standardisieren und zu systematisieren helfen (HUBER 1985, S. 56). Neben Implementierungsplänen oder Ressourcen-Allokationsmodellen sind vier grundlegende Instrumente zu nennen.

Die *Balanced Scorecard* ist ein Performance-Measurement-System. Als ein Kennzahlensystem mit qualitativen und quantitativen Größen dient es der Messung von Leistungen und Leistungspotentialen eines Unternehmens (RAPS 2003, S. 224). Dieses Instrument übersetzt die strategischen Unternehmensziele in kohärente Messwerte, um die Managementprozesse eines Unternehmens zu steuern und systematisch im Sinne der Strategie weiterzuentwickeln. Im englischsprachigen Raum wird die *Balanced Scorecard* häufig beschrieben durch die Aussage „translating strategy into action“ (KEUPER 2001, S. 372 ff.). Die Kennzahlen decken die vier Perspektiven Finanzen, Kunde, interne Geschäftsprozesse und Lernen und Entwicklung ab.

Eine Weiterentwicklung der *Balanced Scorecard* stellen die *Strategy Maps* dar. Durch *Strategy Maps* können die Ziele der Perspektiven verbunden und eine Ursache-Wirkungsbeziehung dargestellt werden. Mit dieser Illustration kann die Strategie eines Unternehmens beschrieben und visualisiert werden (KAPLAN und NORTON 2004, S. XII). Die *Strategy Maps* ergänzen die *Balanced Scorecard* durch die zeitbezogene Dynamik und die Zielbeziehungen. Dieses Instrument dient der einheitlichen und konsistenten Beschreibung der Strategie. Sie ermöglichen das Management von Kennzahlen und verstärken die Verbindung zwischen der Formulierung und der Realisierung einer Strategie. Durch die *Strategy Maps* entsteht eine Checkliste für die Komponenten einer Strategie und deren Zusammenhänge.

Die Strategy Map schafft eine Ausgangsbasis in Form von Zielsetzungen für die Balanced Scorecard. Diese erstellt dann Messwerte für die Erreichung der strategischen Ziele und dient der Identifizierung von Aktionsplänen beziehungsweise strategischen Initiativen (KAPLAN und NORTON 2004, S. 49). Somit verbessert diese Vorgehensweise den Strategieformulierungs- und Implementierungsvorgang, indem Ziele abgestimmt werden und eine Logik zur Strategie erstellt wird. Durch diese Transparenz kann die Kommunikation der Strategie unterstützt werden. Allerdings beansprucht die Erstellung einer Strategy Map Zeit und stellt nur eine Methode zur Visualisierung dar. Sie hat keine Wirkung auf die Akzeptanz der Mitarbeiter.

Diese beiden Instrumente können den gesamten Prozess, zum Beispiel bei der Zieldefinierung, bei der Erstellung von Messzahlen und bei der Visualisierung der Strategie, unterstützen und können eine Basis für die Erstellung eines Anreizsystems bilden.

Weitere wirkungsvolle Instrumente im Implementierungsprozess sind Anreizsysteme und softwaretechnische Unterstützungen. Unter einem strategischen *Anreizsystem* kann ein „Instrument verstanden werden, das die Strategieimplementierung adäquat unterstützt und das die in diesen Prozess involvierten Organisationsmitglieder derart anregen und belohnen soll, dass das strategische Denken und Handeln im Unternehmen optimal gefördert wird“ (RAPS 2003, S. 285). Im Endeffekt sollte ein Anreizsystem leistungsorientiert, transparent, gerecht, flexibel, motivierend, wirtschaftlich und strategisch ausgerichtet sein. Meist wird ein variabler Belohnungsbestandteil integriert, um die Nachvollziehbarkeit und den Bezug zur Strategie zu gewährleisten. Jedoch können auch nicht-finanzielle Anreize integriert werden. Ein Anreizsystem wird meist in Form von Management by Objectives als partizipative Zielvereinbarung umgesetzt. Der Zielerreichungsgrad wird als variabler Entgeltbestandteil definiert. Problematisch erweist sich bei diesem Vorgehen das Niveau der Zieldefinierung, welches die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung beeinflusst (JENNER 2003, S. 169). Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die im Rahmen von Anreizsystemen diskutierten Vorschläge oft darauf zielen, Menschen nach dem Willen anderer (in der Regel der Vorgesetzten) handeln zu lassen. WERNER (2006) hingegen versteht

die Kultivierung der Fähigkeit zur Selbstführung als einziges legitimes Ziel der Führung. In diesem Sinne kann es Aufgabe von Anreizsystemen sein, Menschen – sich entwickelnden Individuen – dabei zu helfen, selbstbestimmt im Sinne des Ganzen (WERNER 2007) zu handeln, also im Sinne des gemeinschaftlichen Leistungsprozesses mit dem Ziel der Veredelung und Befriedigung menschlicher Bedürfnisse.

Der Einsatz von Rechnern und Anwendungen verringert im Allgemeinen Arbeits- und Zeitaufwand. Im strategischen Bereich dient *Software* vor allem der Verarbeitung unstrukturierter Informationen, der Selektion, Aggregation und Aufbereitung von Daten sowie der Datenbeschaffung aus internen und externen Datenquellen. Die Anwendungen signalisieren frühzeitige Abweichungen und somit können Anpassungsmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden.

Einen weiteren Baustein des Fundaments stellen die **Implementierungstaktiken** dar. Zwischen den Begrifflichkeiten der Strategie und der Taktik besteht im vorliegenden Kontext ein Verhältnis der Über- und Unterordnung, in dem die Strategie durch ihren konzeptionellen Aufgabencharakter die Taktik als Feinsteuerung beinhaltet (NÖTZOLD 1994, S. 24).

Im Implementierungsprozess sind vor allem die Interventions- und die Partizipationstaktik anzuwenden.

Mit der Taktik der *Intervention* ist die prozessuale Begleitung eines Managers gemeint, welcher die Verantwortlichkeit übertragen bekommen hat und im Sinne eines Change Agents handelt.

Bei der Partizipationstaktik initiiert ein Manager den Planungsprozess. Diese Initiierung besteht im Aufzeigen der Notwendigkeit für die strategische Veränderung und endet in der Bildung von mitverantwortlichen Arbeitsgruppen (RAPS 2003, S. 34 ff.).

Sowohl in der Praxis als auch in Studien erwies sich diese Taktik als erfolgreich. Die Partizipation bei der Gestaltung der Wettbewerbsstrategie ist vor allem für die Motivation bei den späteren Hauptbetroffenen

– dem Vertrieb – bedeutend. Allerdings muss von den Managern zum richtigen Zeitpunkt interveniert werden, weil eine Konsensphilosophie das Implementierungsvorhaben unverhältnismäßig in die Länge ziehen kann.

Das entwickelte Modell der Erfolgsfaktoren der internen Implementierung einer Wettbewerbsstrategie muss je nach spezifischer Strategie angepasst werden. Die Anwendung der verschiedenen Maßnahmen ist vor allem unter Zeit- und Kostenaspekten zu beurteilen. Außerdem sind die Handlungsempfehlungen als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung zu verstehen.

4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Das in der Zeit wirtschaftlicher Selbstversorgung wurzelnde Hierarchie- und Führungsverständnis stößt angesichts zunehmend komplexer Abläufe auch in modernen Unternehmen an seine Grenzen. Das „Meister-Prinzip“ ist immer weniger geeignet, den Herausforderungen der Zeit zu begegnen. Stattdessen ist ein subsidiäres Führungsverständnis erforderlich, das jeden Menschen als vitalen Teil einer Netzwerkstruktur versteht. Diesem Umstand tragen die vorhergehenden Ausführungen Rechnung. Sie stellen einen Ansatz dar, einige gängige Führungsinstrumente in eine subsidiäre Unternehmenskultur zu überführen und sie gemeinsam für den sich praktisch täglich vollziehenden Prozess der internen Implementierung von Wettbewerbsstrategien theoretisch zu erschließen und praktisch nutzbar zu machen. Einige operative Hinweise konnten im Rahmen dieser Ausführungen gegeben werden. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung wird von der situativen Anforderung abhängig sein. Strikte Handlungsempfehlungen können nicht als allgemeingültig vorgegeben werden. Die interne Implementierung einer Wettbewerbsstrategie stellt einen sehr komplexen und stark mitarbeiterbezogenen Prozess dar. Die Handlungsempfehlungen sollen Unternehmen in der Integrationsphase dabei unterstützen, strategische Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten und auszubauen, indem das Mitarbeiterverständnis für Veränderungen und das Prozessbewusstsein in den Mittelpunkt gestellt werden. Durch einen effizienten und effektiven Implementierungsprozess kann eine Wettbewerbsstrategie erfolgreich realisiert werden und die Organisation die angestrebte Marktposition erreichen.

Bei der Beurteilung der Erfolgsfaktoren sind die Realisierungszeit (COMPUTERWOCHE 2005) und die detaillierte Analyse der Effektivität der Maßnahmen für den spezifischen Implementierungsprozess eine wichtige Voraussetzung. Die Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Bedingungen ist von entscheidender Bedeutung für das Resultat (MONTGOMERY and PORTER 2001, S. 377).

Im Allgemeinen weist die Literatur zum Themengebiet der internen Implementierung einer Wettbewerbsstrategie Forschungsdefizite auf. Aspekte wie strategischer Konsens, strategisches Verhalten, Kommunikationsaspekte, Führungs- und Implementierungsstile sind bisher nicht

ausreichend untersucht worden (RAPS 2003, S. 46 f.) und bieten Ansätze für künftige Forschungszwecke. Für Implementierungsvorhaben ist neben den Handlungsempfehlungen aus dem strategischen Management und Marketing die Relevanz theoretisch verwandter Gebiete, wie das Change Management und das Projektmanagement, eingehender zu untersuchen als dies bisher geschehen ist.

Schließlich muss das Verhältnis des Aufwands der internen Implementierung und der Realisierung am Markt im Verhältnis zum Erfolg detaillierter betrachtet werden. Die sorgfältige Zuordnung zeitlicher und finanzieller Ressourcen zur internen oder externen Implementierung bedarf weiterer Analysen. Der kausale Zusammenhang der internen und der externen Implementierung sollte bei jedem Implementierungsvorhaben berücksichtigt werden, wobei der Fokus auf die interne Implementierung zugunsten der Realisierung am Markt nicht vernachlässigt werden darf. Nur durch eine gründliche interne Implementierung und die Anwendung spezifischer Erfolgsfaktoren werden die Mitarbeiter einer Organisation auf dem Weg der neuen Strategie involviert und integriert und somit eine erfolgreiche Realisierung der Strategie am Markt möglich.

Über den Ansatz des Unternehmensorganismus mit seinen vier Gliedern konnten die wesentlichen Erfolgsfaktoren beschrieben, zugeordnet und übersichtlich visualisiert werden. Die existierenden Konzeptionen aus dem strategischen Management und dem Marketing konnten anhand des Unternehmensorganismus mit seinen vier Gliedern nach WERNER konsolidiert werden. Durch den Ansatz wurde illustriert, welche Maßnahmen und welche Entscheidungen auf welcher Ebene des Gesamtorganismus greifen. Das komplexe Implementierungsvorhaben selbst und die verschiedenen Veröffentlichungen, die zu diesem Thema existieren, konnten durch das Modell des Unternehmensorganismus vereinfacht dargestellt und systematisiert werden. Diese Art der Darstellung ermöglicht es je nach Zuordnung zu den Unternehmensgliedern die jeweiligen Herausforderungen des Implementierungsprozesses zu erfassen und ein erfolgreiches Resultat zu erzielen.

Ziel sollte es weiterhin sein, Anwendungen dieses Modells zu finden und weitere Themengebiete in dieser Weise zu strukturieren. Dabei

muss das Modell durch weitere und jeweils eigene Überlegungen der jeweiligen Situation angepasst werden. In diesem Sinne ist dieser Ansatz der Untergliederung zu verstehen und situativ anzuwenden. Sowohl die Untergliederung des Unternehmens in dieser Weise als auch die besonderen Empfehlungen, die sich hieraus für die interne Implementierung einer Wettbewerbsstrategie ableiten, können lediglich Anregung sein.

Mit dieser Arbeit hoffen die Verfasser einen Beitrag zur Diskussion über die interne Implementierung von Wettbewerbsstrategien geleistet zu haben: Unternehmen als soziales Gebilde – sozialen Organismus – zu betrachten kann für den Aufgabenbereich der Strategieimplementierung neue Impulse geben.

Literatur

Bücher und Zeitschriften

- BACKHAUS, KLAUS (1999): Industriegütermarketing, Vahlen Verlag, München 1999.
- BECKER, JOCHEN (2001): Marketing Konzeption Grundlagen des Ziel strategischen und operativen Marketing Managements, Vahlen Verlag, München 2001.
- BRUHN, MANFRED (2001): Marketing – Grundlage für Studium und Praxis, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001.
- CHANDLER, ALFRED DUPONT (1962): Strategy and Structure, M. I. T. Press, Cambridge 1962.
- CORSTEN, HANS (2000): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre: Lehr- und Handbücher der BWL, Oldenbourg Verlag, München 2000.
- DILLER, HERMANN (2001): Vahlens Großes Marketing Lexikon; Vahlen Verlag, München 2001.
- FRITZ, WOLFGANG und OELSCHNITZ, DIETRICH VON DER (2001): Marketing – Elemente marktorientierter Unternehmensführung, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2001.
- HAMMER, MICHAEL & CHAMPY, JAMES (1963): Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business 1993.
- HILL, WILHELM und RIESER, IGNAZ (1990): Marketing – Management, Haupt Verlag, Bern 1990.
- HUBER, ROLAND (1985): Überwindung der strategischen Diskrepanz und Operationalisierung der entwickelten Strategie, St. Gallen 1985
- JENNER, THOMAS (2003): Marketing-Planung, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2003.
- KAPLAN, ROBERT S. und NORTON, DAVID P (2004): Strategy Maps, Harvard Business School Verlag, Boston 2004.
- KEEGAN, WARREN J. und GREEN, MARC C. (2003): Global Marketing, Pearson Education, New Jersey 2003.
- KEUPER, FRANK (2001): Strategic E-Business, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001.
- KOLKS, UWE (1990): Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1990.
- LIEVEGOED, BERNHARD (1993): Entwicklungsphasen eines Unternehmens, in: Glasl, Friedrich und Lievegoed, Bernhard: Dynamische Unternehmensentwicklung, Bern 1993.
- LINES, RUNE (2004): Influence of participation in strategic change – resistance, organizational commitment and change goal achievement, Journal of Change Management, Vol. 4, No. 3, S. 193-215, September 2004.
- MEFFERT, HERIBERT (2000): Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000.
- MINTZBERG, HENRY; AHLSTRAND, BRUCE und LAMPEL, JOSEPH (1999): Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Ueberreuter Verlag, Frankfurt/Wien 1999.

- MONTGOMERY, CYNTHIA A. und PORTER, MICHAEL E (2001): Strategie, Ueberreuter Verlag, Wien/Frankfurt 2001.
- NIESCHLAG, ROBERT; DICHTL, ERWIN und HÖRSCHGEN, HANS (2002): Marketing, Duncker & Humblot Verlag, Berlin 2002.
- NÖTZOLD, MARK (1994): Unternehmensstrategien – das hierarchische Strategie-integrationsmodell (SIM) zur Gestaltung erfolgswirksamer Unternehmensstrategien bei Industriebetrieben, Linde Verlag, Wien 1994.
- OETINGER V., BOLKO (1994): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, ECON-Verlag, Düsseldorf 1994.
- PICOT, ARNOLD; DIETL, HELMUT und FRANCK, EGON (2002): Organisation – Eine ökonomische Perspektive, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2002.
- RAPS, ANDREAS (2003): Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung Konzeption und Instrumente, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2004.
- RAPS, ANDREAS (2004): Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung Konzeption und Instrumente, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2004.
- ROHRHIRSCH, FERDINAND und HÄUSSNER, LUDWIG (2007): Unternimm mit anderen, Universitätsverlag Karlsruhe 2007.
- SEIBT (1980).
- STEINER, RUDOLF (1991): Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft, Dornach 1991.
- STEINMANN, HORST und SCHREYÖGG, GEORG (2000): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000.
- STRAWE, CHRISTOPH (2006): Sozialimpulse Nr. 2, Juni 2006, Hrsg. Initiative Netzwerk Dreigliederung, Stuttgart 2006.
- TARLATT, ALEXANDER (2001): Implementierung von Strategien im Unternehmen; Gabler Verlag, Wiesbaden 2001.
- VOGEL, HEINZ HARTMUT (1963): Jenseits von Macht und Anarchie, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1963.
- WERNER, GÖTZ W. (2005): Der Unternehmensorganismus und seine vier Glieder, Vorlesung an der Universität Karlsruhe vom 04.05.2005.
- WERNER, GÖTZ W. (2006): Führung für Mündige, Universitätsverlag Karlsruhe 2006.
- WERNER, GÖTZ W. (2007): Entrepreneurship I, Universitätsverlag Karlsruhe 2007.

Internetverzeichnis

- Computerwoche 10.8.2005: Linuxworld: IBM richtet Strategie auf Branchen aus URL:
http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=254&artid=79609&main_id=79609&category=8&currpage=1&type=detail&kw=IBM%20Industrie.

We are engaging entering an era in which emphasis will be on entrepreneurship. However, it will not be an entrepreneurship of a century ago, that is, the ability of a single man to organize a business he himself could run, control, embrace. It will rather be the ability to create and direct an organization for the new. We need men and women who can build a new structure of entrepreneurship on the managerial foundations laid these last eighty years ... The businessperson will have to acquire ... new abilities, all of them entrepreneurial in nature, but all of them to be exercised in and throughout a managerial organization.

Peter F. Drucker, *The Age of Discontinuity* (1968)

Impulse aus der Forschung
Arbeitspapiere des
Interfakultativen Instituts für
Entrepreneurship (IEP) der
Universität Karlsruhe (TH)



Nr. 1

*Implementation is what strategy is all about.
You can't be satisfied with a theory, a system or
even a strategy that is creative but isn't viable.*

W. E. Rothschild

ISSN: 1864-1563

ISBN: 978-3-86644-102-6

www.uvka.de