Tarlatt

Implementierung von Strategien im Unternehmen

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Alexander Tarlatt

Implementierung von Strategien im Unternehmen

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Franz Eisenführ

Deutscher Universitäts-Verlag

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Tarlatt, Alexander:

Implementierung von Strategien im Unternehmen / Alexander Tarlatt. Mit einem Geleitw. von Franz Eisenführ. - 1. Aufl. - Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 2001 (Gabler Edition Wissenschaft)
Zugl.: Köln, Univ., Diss., 2000

1. Auflage August 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und
Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Loyal

Der Gabler Verlag und der Deutsche Universitäts-Verlag sind Unternehmen der
Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.gabler.de
www.duv.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN 978-3-8244-7471-4

ISBN 978-3-322-90319-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-90319-8

Geleitwort

Voraussetzung für den Erfolg einer Unternehmensstrategie ist ihre effektive Implementierung. Tarlatt geht von der durch empirische Beobachtungen gestützten Annahme aus, dass ein großer Teil neu entwickelter Strategien an unzulänglicher Umsetzung scheitert oder dass die Umsetzung auf wenig effiziente Art erfolgt. Ziel der Arbeit ist die Entwicklung einer systematischen Vorgehensweise, die die Effektivität und Effizienz der Strategie-Implementierung verbessern soll.

Die Kernidee ist, dass Implementierungsempfehlungen nicht unabhängig von inhaltlichen Merkmalen der zu implementierenden Strategien gegeben werden können. So definiert der Verfasser Strategieklassen und untersucht, wie diese sich in Bezug auf Implementierungsziele, Implementierungsprinzipien, organisatorische Gestaltung der Implementierung und Implementierungsmaßnahmen voneinander unterscheiden.

Als mögliche *Implementierungsziele* werden Implementierungsgeschwindigkeit, Akzeptanz der Strategie bei Betroffenen, Konsens zwischen Entscheidern und Partizipation der Betroffenen identifiziert. *Implementierungsprinzipien* unterscheidet der Verfasser entlang einer Richtungs- und einer Intensitätsdimension. Richtungsmäßig wird zwischen Top-down, Bottom-up und From-the-Middle unterschieden. Nach der Intensität der Implementierung unterscheidet der Verfasser zwischen inkrementeller, radikaler, stufenweiser, progressiver und degressiver Implementierung. Als *Implementierungsmaßnahmen* werden Kommunikations-, Organisations-, Motivations- und Unterstützungsmaßnahmen unterschieden.

Die Arbeit behandelt eine Thematik, die einerseits in hohem Maße praktisch bedeutungsvoll ist und andererseits wissenschaftlich in dieser Breite noch nicht behandelt wurde. Sie erhält besonderen Wert durch eine explorative Befragung, die der Verfasser unter Top-Führungskräften von Großunternehmen durchgeführt hat. Die Ergebnisse sind, sorgfältig aufbereitet und übersichtlich dargestellt, so in den Text integriert, dass Hypothesen und empirische Ergebnisse unmittelbar nebeneinander stehen.

Der Stand der Implementationsforschung ist in Tarlatts Arbeit umfassend und gründlich aufgearbeitet. Für das strategische Management enthält die Schrift eine Fülle fundierter Anregungen.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit, die im Sommersemester 2001 von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln als Dissertation angenommen worden ist, behandelt die Problematik der Implementierung von Strategien im Unternehmen. Da eine hohe Anzahl von Umsetzungsversuchen scheitert, erschien die Behandlung dieser Thematik sowohl vor wissenschaftlichem als auch praktischem Hintergrund interessant. In der Literatur zum strategischen Management werden Implementierungsaspekte meist nur am Rande der Strategieformulierung gestreift, um die Notwendigkeit einer Umsetzung der entwickelten Strategie hervorzuheben. Arbeiten, in deren Mittelpunkt die Implementierung von Strategien steht, sind in einer überschaubaren Anzahl vorhanden. Inhalt dieser Arbeiten ist oft die Beschreibung und Analyse der Implementierung einer bestimmten Strategie oder eines bestimmten Strategietyps.

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis einer gründlichen Auseinandersetzung mit dieser Problemstellung, die über eine Einzelfallbetrachtung nur eines bestimmten Strategietyps hinausgeht. Die Implementierung von Strategien erfolgt hier mittels eines prozessualen Vorgehens, welches theoretisch abgeleitet wurde und sich praktisch als zweckmäßig erweist. In der Arbeit werden Merkmale von Strategien als Entscheidungskriterien verwendet. Die Kombination der Merkmale erlaubt die Abbildung vieler in der Realität vorhandener Strategien, was die Anwendbarkeit des Phasenkonzeptes erhöht. Zur Stärkung der aufgestellten Thesen ist im Rahmen dieser Arbeit eine empirische Untersuchung durchgeführt worden.

Ich hoffe, dass das Feld der Implementierungsforschung im Rahmen des strategischen Managements bald stärker bearbeitet wird. Der Wert einer Strategie für ein Unternehmen entwickelt sich schließlich erst durch deren erfolgreiche und effiziente Umsetzung.

Ich möchte an dieser Stelle herzlich all denen danken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt und motiviert haben. Vor allem gilt mein Dank den Teilnehmern der empirischen Untersuchung, die dazu bereit waren, ihr Wissen und ihre Erfahrung in Interviews oder durch das Ausfüllen eines Fragebogens für diese Arbeit zugänglich zu machen.

Darüber hinaus möchte ich mich bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Franz Eisenführ bedanken, der mich bei der Erstellung der Dissertation stets unterstützt hat. Die jederzeit möglichen konstruktiven Gespräche, die ausgezeichnete Betreuung und der gewährte Freiraum waren eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen dieser Arbeit.

Prof. Dr. Erich Frese gilt mein Dank für die Übernahme des Korreferats.

Zu Dank verpflichtet bin ich auch meinen Kollegen vom Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Dipl.-Kfm. Kristian Foit, Dipl.-Kfm. Marc Kastner, Dipl.-Kff.

Natalia Nikolova, Dr. rer. pol. Antonio Vera sowie allen Hilfskräften für ihre Unterstützung und die konstruktiven Gespräche.

Insbesondere danke ich meinen Eltern, die mich während meiner gesamten Ausbildungszeit in vielerlei Hinsicht unterstützt und somit erst das Entstehen dieser Arbeit ermöglicht haben. Sie motivierten mich kontinuierlich, meine gesetzten Ziele zu erreichen. Ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

Schließlich möchte ich mich bei meiner Freundin Michaela bedanken, die mich in der vergangenen Zeit stetig ermutigte und mir in schwierigen Phasen immer liebevollen Rückhalt gab.

Alexander Tarlatt

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Überblick und Einführung in die Themenstellung	1
1.1 Problematik der Strategieimplementierung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit	4
1.4 Explorative Erhebung	5
2 Theoretische Grundlagen	9
2.1 Definition und Systematisierung von Strategien	9
2.1.1 Definition der Strategie	10
2.1.2 Systematisierung des Strategiespektrums	14
2.2 Entwicklung von Strategien	18
2.2.1 Zielplanung als Voraussetzung für die Strategieentwicklung	20
2.2.1.1 Auswirkung der Zielplanung auf die Strategieimplementierung	24
2.2.1.2 Ziele der Unternehmung	25
2.2.1.2.1 Basisziele	27
2.2.1.2.2 Geschäftsbereichsziele	28
2.2.1.2.3 Funktionsbereichsziele	29
2.2.1.2.4 Instrumentalziele	29
2.2.1.3 Ziele der Strategie	29
2.2.1.4 Analyse der Zielkonflikte	30
2.2.2 Analyse der Potenziale vor dem Hintergrund der Implementierung	30
2.2.2.1 Finanzpotenzial	32
2.2.2.2 Organisationspotenzial	33
2.2.2.3 Personalpotenzial	35
2.2.3 Bewertung der Strategiealternativen	36
2.2.3.1 Allgemeine Funktion der Strategiebewertung	36
2.2.3.2 Grundmodell der Strategiebewertung von <i>Rappaport</i>	37
2.3 Implementierung von Strategien	40
2.3.1 Definition der Strategieimplementierung	41
2.3.2 Aufgaben der Strategieimplementierung	43
2.3.3 Abgrenzung zum Change-Management	45
2.3.4 Probleme der Strategieimplementierung	46
2.3.5 Ablauf der Implementierung	53
2.3.5.1 Implementierung aus der Unternehmensebene	55
2.3.5.2 Implementierung aus der Geschäftsbereichsebene	56
2.3.5.3 Implementierung aus der Funktionsbereichsebene	57

2.4 Implementierungsrelevante psychologische Aspekte.....	59
2.4.1 Wahrnehmung	59
2.4.2 Reaktanz und Widerstand	61
2.4.2.1 Reaktanz	61
2.4.2.2 Widerstand als Folge von Reaktanz	63
2.4.2.2.1 Widerstand von Individuen.....	66
2.4.2.2.2 Widerstand von Gruppen.....	70
2.4.3 Konflikt	71
2.4.3.1 Konfliktursachen	75
2.4.3.1.1 Konflikte innerhalb von Einheiten	76
2.4.3.1.2 Konflikte zwischen Einheiten.....	78
2.4.3.2 Konfliktlösungsansätze.....	81
2.4.4 Konsequenzen der psychologischen Aspekte für die Implementierung	86
2.5 Einflusskomponenten der Gestaltung des Implementierungsprozesses.....	87
2.5.1 Entscheidungstheoretischer Einfluss	88
2.5.2 Phasen-Theorem der Entscheidung nach <i>Witte</i>	89
2.5.3 Phasenanalyse nach <i>Kosiol</i>	91
2.5.4 <i>Lewins</i> Triade	92
2.6 Konsequenzen für den Prozess der Strategieimplementierung	92
3 Systematisierung von Strategiemerkmale	97
3.1 Ziele im Wandel - MIT-Studie	97
3.2 Empirisch getestete Strategietypen der PIMS-Forschung.....	99
3.3 Aggregation der Aussagen der MIT-Studie und der PIMS-Forschung.....	102
3.4 Entscheidungsrelevante Strategiemerkmale	105
3.4.1 Differenzierungsorientierung	107
3.4.2 Kostenorientierung	110
3.4.3 Qualitätsorientierung	111
3.4.4 Zeitorientierung.....	113
3.4.5 Expansionsorientierung.....	114
3.4.6 Desinvestitionsorientierung.....	116
3.4.7 Innovationsorientierung.....	117
3.4.8 Imitationsorientierung	119
4 Analyse der Veränderungen und des Implementierungsumfeldes	121
4.1 Analyse der Implementierungskomplexität.....	122
4.2 Strategieanalyse.....	123
4.2.1 Strategieidentifikation	123
4.2.2 Realisierbarkeit.....	123
4.3 Analyse der Unternehmensgrößenveränderung	125
4.4 Analyse der Marktfeldveränderung.....	125
4.5 Analyse der Organisationsstrukturveränderung.....	126
4.5.1 Auswirkung der Strategie	126
4.5.2 Auswirkung der Unternehmensgröße	128
4.5.3 Auswirkung der Technologie	128
4.5.4 Auswirkung der Umwelt	130

4.6	Beteiligtenanalyse	132
4.6.1	Allgemeine Rollendefinition	134
4.6.2	Rollen im Implementierungsprozess	136
4.7	Einstellungsanalyse	144
4.8	Entwicklung operationaler Zwischenziele	146
5	Realisation der Implementierung	151
5.1	Ziele bei der Implementierung von Strategien	152
5.1.1	Akzeptanzmaximierung	154
5.1.2	Konsens zwischen beteiligten Personen oder Bereichen	155
5.1.3	Starke Partizipation der Betroffenen an der Implementierung	158
5.1.4	Implementierungsgeschwindigkeit	162
5.1.5	Zusammenfassende Gegenüberstellung	165
5.2	Implementierungsprinzipien als Grundsatzentscheidung	167
5.2.1	Richtungsprinzipien	168
5.2.1.1	Top-Down-Implementierung	169
5.2.1.2	Bottom-Up-Implementierung	173
5.2.1.3	From-the-Middle-Implementierung	177
5.2.2	Intensitätsprinzipien	178
5.2.2.1	Inkrementelle Implementierung	179
5.2.2.2	Radikale Implementierung	182
5.2.2.3	Stufenweise Implementierung	186
5.2.2.4	Progressive Implementierung	187
5.2.2.5	Degressive Implementierung	191
5.2.3	Zusammenfassende Gegenüberstellung	193
5.3	Organisatorische Ausgestaltung der Implementierung	201
5.3.1	Integration des Implementierungsprojekts	202
5.3.1.1	Bestehende Organisationsstruktur	204
5.3.1.2	Stabs-Projektorganisation	205
5.3.1.3	Matrix-Projektorganisation	207
5.3.1.4	Reine Projektorganisation	210
5.3.2	Interne Organisation des Implementierungsprojekts	212
5.4	Implementierungsmaßnahmen	219
5.4.1	Kommunikationsmaßnahmen	221
5.4.1.1	Maßnahmen der Abwärtskommunikation	224
5.4.1.2	Maßnahmen der Dialogkommunikation	229
5.4.1.3	Maßnahmen der Aufwärtskommunikation	233
5.4.1.4	Kommunikationsverzicht	236
5.4.2	Organisationsmaßnahmen	238
5.4.2.1	Autonomiemaßnahmen	238
5.4.2.2	Optimierungsmaßnahmen	243
5.4.2.3	Verhaltensänderungsmaßnahmen	248
5.4.2.4	Personalveränderungsmaßnahmen	250
5.4.2.5	Formalisierungsmaßnahmen	253

5.4.3	Motivationsmaßnahmen.....	256
5.4.3.1	Partizipationsmaßnahmen.....	260
5.4.3.2	Anreizmaßnahmen.....	263
5.4.3.3	Bestrafungsmaßnahmen.....	271
5.4.3.4	Emotionale Konkretisierungsmaßnahmen.....	273
5.4.4	Unterstützungsmaßnahmen.....	278
5.4.4.1	Individualunterstützungsmaßnahmen.....	280
5.4.4.2	Gruppenunterstützungsmaßnahmen.....	285
5.4.4.3	Beratungsmaßnahmen.....	288
5.5	Rechtliche Restriktionen und Vorschriften.....	290
5.6	Spezifisches Maßnahmenprogramm.....	299
5.7	Ressourcenallokation.....	301
5.8	Kontrollvorbereitung.....	302
5.8.1	Verwendung von Meilensteinen.....	303
5.8.2	Zeitplanung.....	304
5.8.2.1	Grundlagen der Zeitplanung.....	304
5.8.2.2	Zeitaspekte der Maßnahmendimensionen.....	307
5.8.2.3	Methoden der Zeitplanung.....	309
6	Kontrolle der Implementierung.....	315
6.1	Kontrollorgane.....	317
6.2	Kontrollarten.....	318
6.3	Prozess der Implementierungskontrolle.....	320
6.4	Kontrollkriterien.....	322
7	Analyse erforderlicher Anpassungen.....	327
7.1	Ursachen des Anpassungsbedarfes.....	327
7.1.1	Unternehmensinduzierte Ursachen.....	327
7.1.2	Umweltinduzierte Ursachen.....	328
7.2	Alternativen der Anpassung.....	329
7.2.1	Implementierungsmodifikation.....	330
7.2.2	Strategiemodifikation.....	331
7.2.3	Strategieelimination.....	331
8	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	333
Anhang		337
Anhang I:	Fragebogen der explorativen Erhebung.....	339
Anhang II:	Mittelwerte und Standardabweichungen der Ergebnisse.....	353
Anhang III:	Prozentuale Häufigkeitsverteilungen der Ergebnisse.....	355
Literaturverzeichnis		361

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Systematik der Erhebungsblöcke.....	7
Abbildung 2-1:	Detailliertheit und Entscheidungsfeld von Strategien	17
Abbildung 2-2:	Unternehmen und Koalitionsgruppen.....	22
Abbildung 2-3:	Zielsystem.....	26
Abbildung 2-4:	Implementierungspotenzial.....	32
Abbildung 2-5:	Handlungsfeld der Strategieimplementierung.....	46
Abbildung 2-6:	Implementierungsablauf	54
Abbildung 2-7:	Phasen-Theorem der Entscheidung.....	90
Abbildung 2-8:	Aufgabengliederung in der Implementierung.....	93
Abbildung 2-9:	Der Implementierungsprozess.....	95
Abbildung 3-1:	Strategiemerkmale im Implementierungsprozess.....	97
Abbildung 3-2:	Ableitung von Strategiemerkmalen	99
Abbildung 3-3:	Erfahrung bei der Implementierung von Strategien.....	105
Abbildung 4-1:	Änderungstiefe und -breite.....	121
Abbildung 4-2:	Rollen im Implementierungsprozess.....	136
Abbildung 5-1:	Erfolgskennlinien der Implementierung.....	151
Abbildung 5-2:	Implementierungsziele	153
Abbildung 5-3:	Beachtung der Akzeptanz als Zielsetzung.....	155
Abbildung 5-4:	Beachtung des Konsens als Zielsetzung.....	157
Abbildung 5-5:	Beachtung der Partizipation als Zielsetzung	162
Abbildung 5-6:	Beachtung der Implementierungsgeschwindigkeit als Zielsetzung....	164
Abbildung 5-7:	Zielgewichtung bei unterschiedlichen Strategiemerkmalen	166
Abbildung 5-8:	Allokation der Entscheidungskompetenz	169
Abbildung 5-9:	Schematische Darstellung der Top-Down-Implementierung	170
Abbildung 5-10:	Eignung der Top-Down-Implementierung.....	173
Abbildung 5-11:	Schematische Darstellung der Bottom-Up-Implementierung.....	174
Abbildung 5-12:	Eignung der Bottom-Up-Implementierung.....	176
Abbildung 5-13:	Schematische Darstellung der From-the-Middle-Implementierung...	177
Abbildung 5-14:	Eignung der From-the-Middle-Implementierung	178
Abbildung 5-15:	Schematische Darstellung der inkrementellen Implementierung.....	180
Abbildung 5-16:	Eignung der inkrementellen Implementierung.....	181
Abbildung 5-17:	Schematische Darstellung der radikalen Implementierung.....	182
Abbildung 5-18:	Eignung der radikalen Implementierung	185
Abbildung 5-19:	Schematische Darstellung der stufenweisen Implementierung.....	186
Abbildung 5-20:	Eignung der stufenweisen Implementierung	187
Abbildung 5-21:	Assimilations-Kontrast-Effekt.....	188
Abbildung 5-22:	Schematische Darstellung der progressiven Implementierung	189
Abbildung 5-23:	Eignung der progressiven Implementierung.....	190
Abbildung 5-24:	Schematische Darstellung der degressiven Implementierung	191

Abbildung 5-25: Eignung der degressiven Implementierung.....	192
Abbildung 5-26: Implementierungsprinzipien bei kostenorientierten Strategien.....	194
Abbildung 5-27: Implementierungsprinzipien bei differenzierungsorientierten Strategien.....	195
Abbildung 5-28: Implementierungsprinzipien bei qualitätsorientierten Strategien.....	196
Abbildung 5-29: Implementierungsprinzipien bei zeitorientierten Strategien	197
Abbildung 5-30: Implementierungsprinzipien bei expansionsorientierten Strategien.....	198
Abbildung 5-31: Implementierungsprinzipien bei desinvestitionsorientierten Strategien.....	199
Abbildung 5-32: Implementierungsprinzipien bei innovationsorientierten Strategien.....	200
Abbildung 5-33: Implementierungsprinzipien bei imitationsorientierten Strategien.....	201
Abbildung 5-34: Eignung der bestehenden Organisationsstruktur	205
Abbildung 5-35: Stabs-Projektorganisation	206
Abbildung 5-36: Eignung der Stabs-Projektorganisation	207
Abbildung 5-37: Matrix-Projektorganisation.....	208
Abbildung 5-38: Eignung der Matrix-Projektorganisation	209
Abbildung 5-39: Reine Projektorganisation.....	211
Abbildung 5-40: Eignung der reinen Projektorganisation.....	212
Abbildung 5-41: Kommunikationsprozess	223
Abbildung 5-42: Eignung der Maßnahme Abwärtskommunikation.....	225
Abbildung 5-43: Eignung der Maßnahme Dialogkommunikation.....	230
Abbildung 5-44: Eignung der Maßnahme Aufwärtskommunikation	233
Abbildung 5-45: Eignung der Maßnahme Kommunikationsverzicht.....	237
Abbildung 5-46: Eignung von Autonomiemaßnahmen	239
Abbildung 5-47: Eignung von Optimierungsmaßnahmen	245
Abbildung 5-48: Eignung von Verhaltensänderungsmaßnahmen.....	249
Abbildung 5-49: Eignung von Personalveränderungsmaßnahmen.....	251
Abbildung 5-50: Eignung von Formalisierungsmaßnahmen	254
Abbildung 5-51: Eignung von Partizipationsmaßnahmen	260
Abbildung 5-52: Eignung von Anreizmaßnahmen.....	264
Abbildung 5-53: Eignung von Bestrafungsmaßnahmen.....	271
Abbildung 5-54: Eignung von emotionalen Konkretisierungsmaßnahmen	274
Abbildung 5-55: Eignung von Individualunterstützungsmaßnahmen.....	281
Abbildung 5-56: Eignung von Gruppenunterstützungsmaßnahmen.....	286
Abbildung 5-57: Eignung von Beratungsmaßnahmen.....	289
Abbildung 5-58: Personalanzahl-Projektdauer-Verhältnis	306
Abbildung 5-59: Motivationsverlauf in Abhängigkeit von der Einstellung.....	309
Abbildung 5-60: Gantt-Diagramm.....	312
Abbildung 6-1: Kontrollprozess.....	321

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Problemursachen gescheiterter Implementierungen von Alexander	47
Tabelle 2-2: Implementierung einer Geschäftsbereichsstrategie	57
Tabelle 2-3: Allgemeines Aktionsprogramm auf Funktionsbereichsebene	59
Tabelle 2-4: Einstellung zu Veränderungen in Abhängigkeit von der Position	68
Tabelle 3-1: Strategietypen für den Konsumgütersektor	101
Tabelle 3-2: Strategietypen für den Industriegütersektor	102
Tabelle 3-3: Gegenüberstellung von Strategietypen, Zielen und Merkmalen	103
Tabelle 3-4: Gegenüberstellung von Strategiemerkmalen und Strategietypen	104
Tabelle 3-5: Strategiemerkmale	106
Tabelle 3-6: Kontingenzfaktoren der Differenzierungsstrategie	109
Tabelle 3-7: Kontingenzfaktoren der Kostenführerschaftsstrategie	111
Tabelle 3-8: Leistungsdaten der Produktentwicklung	114
Tabelle 4-1: Ansoff-Matrix mit Zuordnung von Strategiemerkmalen	125
Tabelle 5-1: Unterscheidungsmerkmale von Arbeitsgruppen und Teams	217
Tabelle 5-2: Top-10 Lehrmethoden in den USA 1995	282
Tabelle 5-3: Methoden der Kompetenzentwicklung	284
Tabelle 5-4: Mitwirkungsrechte	293
Tabelle 5-5: Rechtliche Restriktionen der Strategieimplementierung	298
Tabelle 5-6: Spezifisches Maßnahmenprogramm von GM/Venezuela	301
Tabelle 5-7: Zeitplanungsmethoden	310
Tabelle 5-8: Work Breakdown Structure	311
Tabelle 6-1: Kontrollarten	319

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
CPM	Critical Path Method
DBW	Die Betriebswirtschaft
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
DIN	Deutsches Institut für Normung
GE	General Electric
H.	Heft
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
MIT	Massachusetts Institut of Technology
PERT	Program Evaluation and Review Technique
ROI	Return on Investment
S.	Seite
s. a.	siehe auch
SGE	Strategische Geschäftseinheit
TQM	Total Quality Management
WBS	Work Breakdown Structure
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFO	Zeitschrift Führung und Organisation
zit.	zitiert
zugl.	zugleich