

Strategieumsetzung, Konzept

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Die Strategieumsetzung ist eine wichtige Aufgabe im Rahmen des strategischen Managements und beschreibt den Prozess eine vorher formulierte Strategie ([http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie_(Wirtschaft))) in einer Organisation ([http://de.wikipedia.org/wiki/Organisation_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Organisation_(Wirtschaft))) zu implementieren. Die Umsetzung ist daher von der Entwicklung einer Unternehmensstrategie abzugrenzen. Es ergeben sich besondere Herausforderungen bei einer erfolgreichen Umsetzung einer Strategie, weshalb konkrete Lösungsstrategien, Erfolgsfaktoren und ein ganzheitlicher Umsetzungsprozess vom Management zu beachten sind.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Erweiterte Begriffsdefinition
- 2 Bedeutung der Strategieumsetzung
- 3 Herausforderungen bei der Strategieumsetzung
- 4 Lösungsansätze Strategieumsetzung
- 5 Kritische Würdigung
- 6 Quellenangaben
- 7 Einzelnachweise

Erweiterte Begriffsdefinition

Strategie kann als Summe von Maßnahmen zum Erreichen der Unternehmensziele verstanden werden, um eine angestrebte und einzigartige Position im Markt zu erreichen. ^[1] Eine einheitliche Definition existiert nicht. ^[2] Laut Mintzberg (http://de.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg) sind fünf Definitionen zu berücksichtigen: Plan, Pattern, Perspective, Position, Ploy. Strategie kann somit als Plan zur Erreichung von Zielen, als konsequentes Verhaltensmuster (Pattern), als Sichtweise und Interpretation (Perspective), als eigene Positionierung in der Umwelt oder als Taktik gegenüber Mitbewerbern (Ploy) verstanden werden. ^[3]

Bei der Strategieplanung konzentriert man sich auf die Entwicklung und Formulierung der Unternehmensstrategie. Demgegenüber ist die Strategieumsetzung das Implementieren zuvor festgelegter Parameter. Dies ist ein Prozess, der von der Organisation und der Umwelt beeinflusst werden kann. Die Umsetzung ist eine Summe von Aktivitäten, die logisch aufeinander aufbauen und individuell auf die Organisation abgestimmt sind. ^[4] Dabei spielen insbesondere die Unternehmenskultur, -struktur und die Operationalisierung der Umsetzung eine Rolle und sind eine Herausforderung für das Management.

Bedeutung der Strategieumsetzung

Der grundsätzliche Zweck eines Unternehmens ist es sich nachhaltig weiterzuentwickeln. Damit dieses übergeordnete Ziel erreicht werden kann, ist es maßgeblich eine Strategie zu entwickeln und diese erfolgreich zu implementieren. Eine nachhaltige Entwicklung untergliedert sich in drei Bereiche: Ökonomie, Ökologie und

gesellschaftliche Verantwortung. [5]

Aus ökonomischer Sicht hat die Strategieumsetzung einen hohen Nutzen: „a focus on execution pays dividends“ [6]. Es können Kosten eingespart werden, die Reaktionsgeschwindigkeit wird erhöht und eine bessere Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit im Hinblick auf Marktveränderungen wird erreicht. [7]

Darüber hinaus können auch ökologische Vorteile erzielt werden, da das ressourcenschonende Arbeiten gefördert wird. Dies bezieht sich sowohl auf den Einsatz materieller und finanzieller Ressourcen, als auch auf effiziente Koordination und Bedarfsplanung der Mitarbeiter. [8]

Eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie hat zudem positive Auswirkungen auf soziale und gesellschaftliche Aspekte. Die Effektivität von Organisationsstrukturen, Anreizen und Kontrollen kann verbessert werden, indem der Fokus der geschäftlichen Tätigkeit auf die richtigen operativen und strategischen Themen gelegt wird. Dadurch kann die Motivation der Mitarbeiter gefördert werden. Zudem wird die Koordination effektiver und effizienter und Verantwortungen und Zuständigkeiten werden klarer und transparenter geregelt. [9]

Diese Vielfalt an Dimensionen zeigt schon, wie anspruchsvoll die Umsetzung der Strategie ist, die sowohl Talent als auch Erfahrungen des Managements erfordert. Die Umsetzung ist kein statischer sondern ein dynamischer Prozess, der ständigen Veränderungen in der Umwelt und in der Organisation ausgesetzt ist. Eine gute Strategie dient dem Unternehmen nur, wenn die Umsetzung erfolgreich ist. Bereits bei der Strategieentwicklung sollte an die spätere Umsetzung gedacht werden. Zudem sollten alle Managementebenen in den Prozess einbezogen werden.

Herausforderungen bei der Strategieumsetzung

Bei der Strategieumsetzung sind zudem weitere Herausforderungen zu beachten. Ein Großteil strategischer Initiativen scheitert in der Praxis an einer mangelhaften Umsetzung. [10] Diese Herausforderungen können sowohl durch kulturelle, strukturelle als auch prozessuale Faktoren begründet sein. In der Literatur haben folgende Herausforderungen eine besondere Bedeutung in der Strategieumsetzung:

Widerstände in der Organisation

In vielen Fällen kann mit einem grundsätzlichen Widerstand gegenüber Wandlungsprozessen gerechnet werden. Veränderungen werden von den beteiligten Mitarbeitern und Managern oft eher kritisch gesehen. Neue Vorgehensweisen, Strukturen oder Abläufe können Unverständnis und sogar Abwehrhaltungen hervorrufen. [11] Häufig werden altbekannte Werte, Strukturen und Abläufe gegenüber Neuem präferiert. Widerstände können mehrere Ursachen haben. Diese Ursachen können beispielsweise fehlendes Wissen, fehlende Fähigkeiten oder fehlende Motivation der Organisationsmitglieder sein. Zudem können auch wahrgenommene persönliche Nachteile der Organisationsmitglieder oder eine fehlende Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft der Neuerungen zu Widerständen führen.

Schwache oder komplizierte Strategieformulierung

Eine schwache oder vage Strategieformulierung führt zu Unsicherheit bei Organisationsmitgliedern. Hingegen kann eine zu komplexe Formulierung zu Überforderung führen. [12] Uneindeutigkeit über den Einsatz von Ressourcen, Kapazitäten und Kenntnissen, die für die Umsetzung notwendig sind, kann zudem zu einem Vertrauensverlust in die Kompetenz der Umsetzungsverantwortlichen führen. Ziele und Verantwortlichkeiten sollten stets klar und transparent sein, damit ersichtlich ist, was von den Managern und Mitarbeitern erwartet

und gefordert wird. [13]

Unpassender Führungsstil und nicht umsetzungsfreudige Unternehmenskultur

Es ist problematisch, wenn die Strategie im Konflikt zu der bestehenden Machtstruktur im Unternehmen steht und nicht zur gegenwärtigen Unternehmenskultur (<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationskultur>) passt.

[14] Sowohl der Führungsstil, als auch die Unternehmenskultur sind mit der Strategie in Einklang zu bringen. Bei einer Disharmonie kann es zu einer bewussten Manipulation oder zu anderen Widerständen kommen. Wenn einflussreiche Personen nicht hinter der Strategie stehen, ist eine erfolgreiche Umsetzung schwer möglich. Die Machtposition könnte ausgenutzt werden, um die Umsetzung im Sinne der eigennützigen Interessen zu beeinflussen oder zu verändern. [15]

Unklare Kommunikation

Die Strategieumsetzung ist nicht effizient, wenn relevante Informationen nicht bereitgestellt werden oder die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche nicht transparent sind. [16] Unklarheiten, fehlende Informationen oder mangelhafte Kommunikationsfähigkeiten der Umsetzungsverantwortlichen können zu fehlendem Verständnis für die Inhalte und Relevanz der Umsetzung führen. Weitere Probleme können entstehen bei einer ungenügenden Koordination der Umsetzungsmaßnahmen. [17] Manager und Mitarbeiter müssen verstehen, wie ihre Aufgaben und Positionen mit dem Veränderungsprozess und der Strategie zusammenhängen. Sie benötigen Hintergrundinformationen über den Wandel, um das Vorgehen und die Bedeutung besser nachvollziehen zu können. Hierfür ist eine Abstimmung von Strategie, Organisationsstruktur und Führungssystemen notwendig. [18]

Fehlendes Engagement der Betroffenen

Fühlen sich die Mitarbeiter nicht ausreichend eingebunden, kann dies problematisch für die Strategieumsetzung werden. Die dadurch resultierende fehlende Motivation und sogar entstehende Widerstände können eine aktive Teilhabe am Wandelungsprozess verhindern. Der Nutzen der Umsetzung ist deutlich zu machen. Daher sollten Anreize geboten werden, damit Organisationsmitglieder bereit sind den Wandel zu unterstützen und sich aktiv an der Umsetzung zu beteiligen. [19]

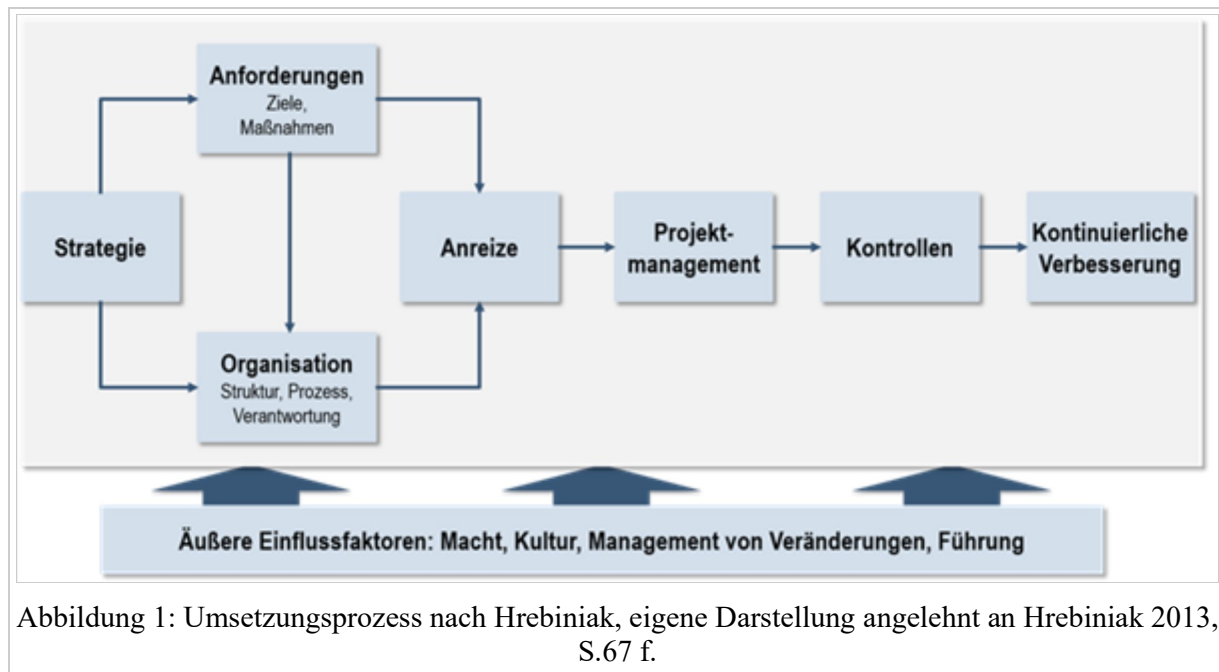
Planung und Umsetzung

Es kann zudem negative Auswirkungen haben, sollten die Strategieentwicklung und -umsetzung nicht ineinandergreifen. Durch eine zu starke Fokussierung auf die Planung besteht die Gefahr, dass die Bedeutung der Umsetzung vernachlässigt wird. Die Berücksichtigung der Umsetzung bereits bei der Entwicklung und Formulierung der Strategie unterstützen den Erfolg der Umsetzung. [20]

Lösungsansätze Strategieumsetzung

Herausforderungen bei der Strategieumsetzung sollten von den Managern besonders beachtet und sogar als Chancen gesehen werden. Da die Strategieimplementierung ein komplexer Veränderungsprozess ist, sollte das Management einem konkreten Modell folgen, das die genannten Herausforderungen berücksichtigt. [21]

Hrebiniak (<http://mgmt.wharton.upenn.edu/profile/1329/>) hat ein umfassendes Phasenmodell aufgestellt, das zentrale Erfolgsfaktoren aufgreift, die für eine erfolgreiche Umsetzung zu beachten sind. [22] Dieses Modell (siehe Abb. 1) soll im Folgenden als Beispiel für einen erfolgversprechenden und ganzheitlichen



Umsetzungsprozess betrachtet werden. Zentral im Phasenmodell ist die Entscheidung darüber, welche Aktionen, zu welcher Zeit, aus welchem Grund und in welcher Reihenfolge durchgeführt werden. [23] In seinem Prozess stellt Hrebiniak die Beziehung der wesentlichen Faktoren dar: Strategie, Anforderungen, Organisation, Anreize, Projektmanagement, Kontrollen und kontinuierliche Verbesserung. Die Entscheidungen über die genaue Ausgestaltung der Faktoren ist stets von weiteren Einflussfaktoren geprägt, die zusätzlich in dem Modell aufgenommen werden: Macht, Kultur, Management von Veränderungen und Führung. Sie stehen im Zusammenhang zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. [24]

Strategie

Der erste wesentliche Bestandteil des Umsetzungsmodells nach Hrebiniak ist die Strategie an sich. In einer Organisation gibt es eine übergreifende Unternehmensstrategie und daraus abgeleitete Strategien für einzelne Geschäftsfelder. [25] Für die Strategieumsetzung sind insbesondere benötigte und eingesetzte Fähigkeiten und Ressourcen von Bedeutung, die die Umsetzung unterstützen sollten. [26] Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Berücksichtigung der Umsetzung bereits bei der Strategieentwicklung und -formulierung. [27] Die Wahl und Formulierung der passenden Strategie nimmt wiederum Einfluss auf die Strukturen und Prozesse des Unternehmens sowie dessen konkrete Ziele und Anforderungen. [28]

Organisation

Der nächste Bestandteil des Modells ist die Unternehmensstruktur. Die Struktur wird von den Anforderungen der formulierten Strategie beeinflusst, was bedeutet, dass die Gestaltung und Verantwortlichkeiten der wesentlichen Einheiten und Bereiche der Organisation an die Strategie angelehnt sein sollten. Die Struktur eines Unternehmens hat nach Hrebiniak wesentliche Auswirkungen auf die Umsetzung strategischer Ziele, da die Wahl der Struktur unter anderem Einfluss auf Kosten und Nutzen hat. Eine wesentliche Entscheidung stellt sich bei der Frage nach Zentralisierung oder Dezentralisierung der organisationalen Struktur. [29] Hier empfiehlt Hrebiniak eine Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung herzustellen. Manager sollten hier Abwägungen zwischen Koordination zwischen organisatorischen Einheiten auf der einen Seite und Eingliederung von organisatorischen Einheiten auf der anderen Seite treffen. Ziel ist es, den optimalen Grad der Integration zu erreichen, um die Umsetzung möglichst effizient voranzutreiben und flexibel zu bleiben. [30], [31]

Anforderungen

Als nächstes sollte die übergeordnete Strategie weiter auf konkrete, kurzfristige Ziele, Ansprüche und Maßnahmen heruntergebrochen werden. Diese logische Konsequenz ist im Modell von Hrebiniak als weiterer Bestandteil der Anforderungen an die Strategieumsetzung aufzunehmen. Die Strategie schafft konkrete Anforderungen, die erfüllt werden müssen. Dieser Schritt ist essentiell für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Es werden Rollen und Ziele für einzelne Geschäftsfelder und Bereiche festgelegt: Investitionen in Personal, Ressourcen, Technologien und Fähigkeiten, die für die formulierte Strategie relevant sind, werden konkretisiert. Wenn anschließend die Strategie in kurzfristige Ziele übersetzt wird, die messbar sind, kann die Strategieumsetzung dadurch besser geplant und nachgehalten werden. ^[32] Beispielsweise könnte ein kurzfristiges, strategisches Ziel die Erhöhung des e-Commerce-Umsatzes um 10% in drei Monaten sein. Dieser Schritt der Ausformulierung von Ansprüchen der Strategie hat wiederum Auswirkungen auf die Struktur der Organisation, da das Erreichen der strategischen Ziele in der Struktur abgebildet werden sollte. Zudem könnte man hierzu einen Spezialisten zur Suchmaschinenoptimierung einstellen.

Anreize

Zur weiteren Förderung einer erfolgreichen Strategieumsetzung sind Anreize zu setzen, die ein Verhalten der Individuen im Sinne der formulierten Strategie beeinflussen sollen. Es ist erforderlich, dass Organisationsmitglieder ihre persönlichen Ziele an die Ziele der Strategieumsetzung anpassen. ^[33] Anreize können sowohl auf der Individual- als auch auf Gruppenebene etabliert werden. Es ist erfolgskritisch, dass das von der Organisation gewünschte Verhalten honoriert wird, um es bei den Organisationsmitgliedern zu fördern und zu verstetigen. ^[34] Hierzu könnten die Jahreszielvereinbarungen der Mitarbeiter als Mittel der strategischen Führung genutzt werden.

Projektmanagement

In der Praxis ist zudem das Projektmanagement relevant, um die formulierte Strategie umzusetzen. Das Projektmanagement steuert die Durchführung von heruntergebrochenen Maßnahmen der Strategieumsetzung und ist somit für die tatsächlichen Handlungen und das Vorantreiben der Umsetzung zuständig. Nachdem ein (Teil-)Projekt freigegeben wurde, gilt es in der Planungsphase die Ziele zu verfeinern, Handlungsalternativen zu betrachten und abschließend Maßnahmen festzulegen. In der Ausführungsphase ist es die Aufgabe des Managements das Personal und andere Ressourcen zu koordinieren. Parallel hierzu wird sichergestellt, dass Projektziele erreicht werden, indem der Fortschritt gemessen wird sowie Abweichungen ermittelt und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden. Am Ende jedes (Teil-)Projekts sollte es eine formelle Abnahme dieses abschließen. ^[35] Effizienz und Effektivität sollen dadurch gewährleistet werden. ^[36]

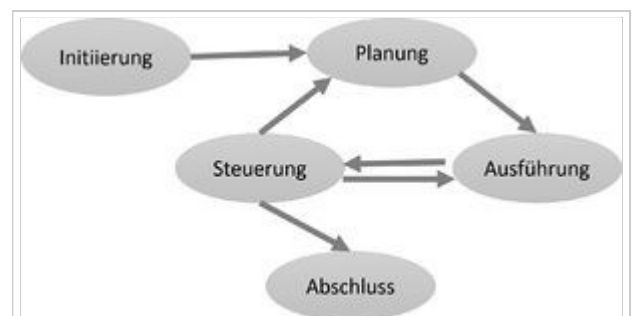


Abbildung 2: PMI Prozessgruppen, eigene Darstellung angelehnt an Ruf / Fittkau 2008, S.164

Kontrolle

Regelmäßige, valide Kontrollen sollen entwickelt werden, um den Fortschritt zu messen und den Erfolg der Strategieumsetzung sicherzustellen. ^[37] Da es sich bei der Strategieumsetzung um einen adaptiven Prozess handelt, spielt die Kontrollinstanz eine besonders wichtige Rolle, um ggf. Fehlentwicklungen zu entdecken und

entsprechend nachsteuern zu können. Sie dient somit als Feedbackmechanismus und führt zur permanenten Leistungskontrolle. [38]

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Der Prozess der Strategieumsetzung ist ein kontinuierlicher Veränderungsprozess, der laufend Veränderungen und Fehlentwicklungen erkennt und berücksichtigt. Die Maßnahmen zum Erreichen der Ziele sind daher stets anzupassen. Wie in der Abbildung 3 deutlich wird, setzt sich der KVP aus den vier Instanzen Planen, Tun, Prüfen und Aktion zusammen. Diese bilden einen Kreislauf, wodurch die durchgeführten Aktionen immer wieder die neue Planung beeinflussen und zu deren Verbesserung beitragen. [39]



Abbildung 3: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess nach Deming, eigene Darstellung angelehnt an Deming 1982, S.88

Äußere Einflussfaktoren

Hrebiniak berücksichtigt vier externe Einflussfaktoren in seinem Modell: Macht, Kultur, Management von Veränderung, Führung. Diese beeinflussen die beschriebenen Prozessschritte der Strategieumsetzung (s. Abb. 1).

Hrebiniak beschreibt **Macht** als soziale Beeinflussung. Dabei meint er den Einfluss, der sich auf das Verhalten von Menschen, beispielsweise durch hierarchische Ordnung, auswirkt. Manager können direkten oder indirekten Einfluss auf ihre Mitarbeiter ausüben. Die direkte Beeinflussung meint, dass Mitarbeiter angewiesen werden sich auf bestimmte Weise zu verhalten, um bestimmte Erwartungen zu erfüllen. Die indirekte Einflussnahme hingegen ist eine argumentative Überzeugung von Mitarbeitern und führt somit zu einer freiwilligen Verhaltensänderung. Des Weiteren können ungeklärte oder ungleiche Machtverhältnisse unter Organisationsmitgliedern die Strategieumsetzung zusätzlich negativ beeinflussen. [40]

In der Strategieumsetzung sollte eine Organisation eine umsetzungsunterstützende und lernende **Unternehmenskultur** fördern. Das motiviert die Beteiligten und steigert die Verpflichtung zur Umsetzung. Die Kultur einer Organisation ist ein weicher Einflussfaktor auf die Strategieumsetzung. Sie beeinflusst Chancen aber auch Herausforderungen mit denen das Management konfrontiert wird. Unpassende Kulturen sollten geändert werden, da die Leistungsfähigkeit einer Organisation stark von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängt. Die Kultur kann unterschiedlich ausgeprägt sein. Sie gibt beispielsweise vor, wie in einer Organisation zusammen gearbeitet wird, welche Werte vermittelt werden und wie mit Fehlern beziehungsweise dem Scheitern umgegangen wird. Die Etablierung einer passgenauen und umsetzungsorientierten Kultur ist ein schwieriger und langwieriger Prozess, der im Rahmen der Strategieumsetzung nur gestartet werden kann. [41]

Die Umsetzung einer Strategie geht mit Veränderungen in der Organisation einher. Beispiele hierfür sind Veränderungen in Verantwortlichkeiten, in der Organisationsstruktur, bei den Mitarbeitern oder im Anreize- und Kontrollsystem. Diese Veränderungen sind ein wichtiger Bestandteil der Strategieumsetzung und sollten daher identifiziert und von Führungskräften begleitet werden. Mit dem **Management von Veränderungen** ist stets ein Kulturwandel verbunden, da die Veränderungen in die Unternehmenskultur einfließen. [42]

Die Aufgabe der **Führung** ist es die Motivation der Mitarbeiter zu fördern, da deren Beteiligung in der Umsetzung eine wichtige Rolle spielen. Die Schaffung benötigter Rahmenbedingungen sowie eine positive

Beeinflussung der Arbeitsatmosphäre durch die Führungskraft sind daher wesentliche Maßnahmen, damit die Umsetzung einer Strategie erfolgreich durchgeführt werden kann. Führung kann als zentraler Einflussfaktor verstanden werden, der sich sowohl auf die Unternehmenskultur, als auch auf das Management von Veränderungen und auf Machtverhältnisse auswirkt. [43]

Kritische Würdigung

Strategieumsetzung geht stets mit komplexen, mehrstufigen Veränderungsprozessen einher [44], die nur schwer vorherzusagen und daher auch nicht vollständig planbar sind. Die Aufstellung eines konsequenten Umsetzungsprozesses mit aufeinander folgenden Schritten kann daher nur ein Versuch sein, die Komplexität der Wirklichkeit zu erfassen. [45] Es ist in der Strategieumsetzung essentiell, auf unerwartete Ereignisse und Änderungen der Umwelt schnell und angemessen zu reagieren. Zudem sind Organisationen an sich unterschiedlich im Hinblick auf Kultur, Strukturen und Prozesse, sodass jede Organisation eine mehr oder weniger veränderte Form der Strategieumsetzung benötigt. [46] Das Phasenmodell nach Hrebiniak zeigt klare Erfolgsfaktoren und einen Umsetzungsprozess mit abgegrenzten Schritten. In diesem Prozess werden nur an wenigen Stellen, wie beispielsweise zum Thema Organisationsstruktur, auf Abwägungen zwischen Flexibilität und Effizienz hingewiesen. Dieser Prozess vermittelt den Eindruck eines klaren Wegweisers zur Steuerung der Strategieumsetzung und vernachlässigt daher die Relevanz von Lerneffekten und Flexibilität, die bei einem komplexen Veränderungsprozess wichtig sind.

Es geht aus der Literatur weiterhin nicht hervor in welcher Reihenfolge die Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen sind, beziehungsweise, ob es eine bestimmte Rangordnung gibt. Des Weiteren wird nicht ersichtlich, inwieweit die Faktoren zueinander in Verbindung stehen, welche Erfolgsfaktoren sich wie beeinflussen und voneinander abhängig sind. Weiterhin werden die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten nicht ausreichend betrachtet. Hrebiniak empfiehlt lediglich die richtigen Mitarbeiter auszuwählen und diese durch die Führungskräfte zu motivieren. Ergänzend sollte die weitere Qualifizierung der Mitarbeiter, beispielsweise über Schulungen und Coaching, berücksichtigt werden.

Das Umsetzungsmodell bietet insgesamt viele Vorteile, wie beispielsweise die Reduktion der Komplexität in den Veränderungsprozessen, eine höhere Transparenz für Organisationsmitglieder im Prozess und die Erleichterung der Planung von Meilensteinen in der Strategieumsetzung. [47] Darüber hinaus ist die Betonung der Bedeutung der Strategieumsetzung im Vergleich zur Strategieformulierung für den Gesamterfolg wichtig.

Quellenangaben

Bourgeois III, L.J. / Brodwin, D.R. 1984: Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Nr. 3, S. 241-264.

Cândido, C.J. / Santos, D.P. 2015: Strategy Implementation. *Journal of Management & Organization*, Vol. 21, S. 237-262.

Deming, W. E. 1986: *Out of the crisis*. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, S. 88.

Friedrich-Ebert-Stiftung 1998: *Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sozialer Zusammenhalt, ökologische Nachhaltigkeit. Drei Ziele - ein Weg*. Bonn: Verlag J.H.W. Dietz.

Hrebiniak, L.G. 2013: *Making Strategy Work – Leading Effective Execution and Change*, *Financial Times*

Prentice Hall, Zweite Auflage.

Kotter, J.P. / Schlesinger, L.A. 2008: Choosing Strategies for Change, Harvard Business Manager, Vol. 86, Nr. 7/8, S. 130-139.

Lanner, C. 2010: Programme zur Strategieumsetzung: Methodik zu Definition und Planung Springer-Verlag, Erste Auflage.

Mintzberg, H. 2003: The strategy process: concepts, contexts, cases. Pearson Education.

Raps, Andreas 2004: Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung. Konzeption und Instrumente. 2., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft).

Ruf, W. / Fittkau, T. 2008: Ganzheitliches IT-Projektmanagement. Wissen, Praxis, Anwendungen. München [u.a.]: Oldenbourg. S. 164.

Sproull, L.S. / Hofmeister, K.R. 1986: Thinking about Implementation. Journal of Management, Vol. 12, Nr. 1, S. 43-60.

Welge, M.K. / Al-Laham, A. 1999: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. Zweite Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Einzelnachweise

1. ↑ Mintzberg 2003, S. 19
2. ↑ Raps 2004, S. 12
3. ↑ Mintzberg 2003, S. 3 ff.
4. ↑ Hrebiniak 2013, S. 6
5. ↑ Friedrich-Ebert-Stiftung 1998, S. 150 ff.
6. ↑ Hrebiniak 2013, S. 8
7. ↑ Hrebiniak 2013, S. 26
8. ↑ Hrebiniak 2013, S. 26
9. ↑ Hrebiniak 2013, S. 26
10. ↑ Cândido / Santos 2015, S. 237
11. ↑ Hrebiniak 2013, S. 22, Kotter / Schlesinger 2008, S. 134 f.
12. ↑ Hrebiniak 2013, S. 24
13. ↑ Hrebiniak 2013, S. 22, 24
14. ↑ Hrebiniak 2013, S. 22 f.
15. ↑ Hrebiniak 2013, S. 22 f., 25 f., Lanner 2001, S. 32 f.
16. ↑ Hrebiniak 2013, S. 23
17. ↑ Hrebiniak 2013, S. 23 f., Langer 2001, S. 32 f.
18. ↑ Hrebiniak 2013, S. 23 f., Langer 2001, S. 32 f.
19. ↑ Hrebiniak 2013, S. 22, 25, Lanner 2001, S. 32 f.
20. ↑ Hrebiniak 2013, S. 22 f.
21. ↑ Hrebiniak 2013, S. 28 ff., Welge / Al-Laham 1999, S. 544 ff.
22. ↑ Hrebiniak 2013, S. 28
23. ↑ Hrebiniak 2013, S. 43
24. ↑ Hrebiniak 2013, S. 67
25. ↑ Hrebiniak 2013, S. 43 ff.
26. ↑ Hrebiniak 2013, S. 65
27. ↑ Hrebiniak 2013, S. 29

28. ↑ Hrebiniak 2013, S. 67
29. ↑ Hrebiniak 2013, S. 48 f.
30. ↑ Hrebiniak 2013, S. 49 f.
31. ↑ Hrebiniak 2013, S. 60 f.
32. ↑ Hrebiniak 2013, S. 52 ff.
33. ↑ Hrebiniak 2013, S. 61 f.
34. ↑ Hrebiniak 2013, S. 63 f.
35. ↑ Ruf / Fittkau 2008, S.88
36. ↑ Hrebiniak 2013, S. 66
37. ↑ Hrebiniak 2013, S. 31
38. ↑ Hrebiniak 2013, S. 64
39. ↑ Hrebiniak 2013, S. 67
40. ↑ Hrebiniak 2013, S. 71
41. ↑ Hrebiniak 2013, S. 69 f.
42. ↑ Hrebiniak 2013, S. 69
43. ↑ Hrebiniak 2013, S. 72
44. ↑ Welge / Al-Laham 1999, S. 544
45. ↑ Welge / Al-Laham 1999, S. 544
46. ↑ Bourgeois / Brodwin 1984, S. 260, Sproull / Hofmeister 1986, S. 55
47. ↑ Welge / Al-Laham 1999, S. 544

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Strategieumsetzung,_Konzept“

- Diese Seite wurde zuletzt am 10. Dezember 2015 um 17:13 Uhr geändert.