

Bea, Franz Xaver; Feucht, Hartmut

**Working Paper**

## Implementierung von Technologiestrategien

Tübinger Diskussionsbeiträge, No. 110

**Provided in Cooperation with:**

University of Tuebingen, Faculty of Economics and Social Sciences, School of Business and Economics

*Suggested Citation:* Bea, Franz Xaver; Feucht, Hartmut (1997) : Implementierung von Technologiestrategien, Tübinger Diskussionsbeiträge, No. 110, Eberhard Karls Universität Tübingen, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Tübingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/104908>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen**

**Implementierung  
von Technologiestrategien**

**Franz Xaver Bea und Hartmut Feucht**



**Tübinger Diskussionsbeiträge**

**Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen**

**Implementierung  
von Technologiestrategien**

**Franz Xaver Bea und Hartmut Feucht**

Diskussionsbeitrag Nr. 110  
November 1997

**Wirtschaftswissenschaftliches Seminar  
Mohlstraße 36, D-72074 Tübingen**

# Implementierung von Technologiestrategien

## Inhalt

<b>0. Problemstellung .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Veränderungen im gegenwärtigen Wettbewerbsumfeld als unternehmerische Herausforderung .....</b>	<b>2</b>
1.1. Probleme der Unternehmen bei der Realisierung von Veränderungen in Unternehmen .....	2
1.2. Innovationsorientierung der deutschen Unternehmen im gegenwärtigen Wettbewerbsumfeld .....	3
1.3. Neuorientierung der Unternehmen .....	4
<b>2. Begriffliche Grundlagen .....</b>	<b>5</b>
2.1. Begriff der Technologiestrategie .....	5
2.2. Begriff der Strategie-Implementierung .....	6
<b>3. Diagnose: Bezugsrahmen für Implementierungen .....</b>	<b>8</b>
3.1. Einflußgrößen: Die Implementierungssituation .....	8
3.2. Idealtypisches Phasenkonzept der Strategie-Implementierung .....	9
3.3. Effizienzkriterien der Strategie-Implementierung .....	10
<b>4. Therapie: Ableitung von Gestaltungsempfehlungen .....</b>	<b>11</b>
4.1. Modell-Module: Beziehungen zwischen den einzelnen Implementierungsphasen .....	11
4.2. Inhalt von Checklisten für die Gestaltung effizienter Implementierungsprozesse .....	11
4.3. Empfehlungen für den stufenweisen Implementierungsprozeß .....	13
4.4. Empfehlungen für den Crash-Implementierungsprozeß .....	14
4.5. Einsatz von externen Unternehmensberatern im Implementierungsprozeß .....	15
<b>5. Fazit .....</b>	<b>16</b>
<b>6. Literatur .....</b>	<b>16</b>

## 0. Problemstellung

Schon häufig konnte in der unternehmerischen Realität beobachtet werden, daß Veränderungen, Restrukturierungen oder das Umsetzen von neuen Unternehmensstrategien nach einer gewissen Zeitspanne ins Stocken geraten bzw. am Ende ganz im Sande verlaufen sind. Was können die Gründe hierfür gewesen sein? Wurden immer *rechtzeitig* die notwendigen strategieadäquaten organisatorischen Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen? Sind die betroffenen Mitarbeiter immer rechtzeitig in die Veränderungen eingebunden worden? Nicht selten scheitern Implementierungen am offenen Widerstand von Mitarbeitern. Dies sollen zu Beginn dieser Ausführungen nur einige exemplarische Fragen sein.

Fragen der Strategie-Implementierung wurden im Vergleich zu jenen der Strategieformulierung in der Literatur lange recht stiefmütterlich behandelt. Inzwischen reift aber die Erkenntnis, daß der Erfolg einer Strategie mit der Implementierung steigt und fällt. Entsprechende Strategien sind oft formuliert und durch die entsprechenden Entscheidungsgremien in den Unternehmen verabschiedet worden, jedoch ist die Durchführung oder Durchsetzung in der Praxis nicht immer realisierbar. Strategien - und mögen sie noch so brillant sein - führen ohne den entsprechenden und passenden Implementierungsprozeß zu keinen Veränderungen und somit auch nicht zum erwünschten Unternehmenserfolg. Das Unternehmen verbleibt dabei in seinem ursprünglichen Zustand. Darum hat sich die *strategische Unternehmensführung* verstärkt mit Fragen der Implementierung von Strategien auseinanderzusetzen.

Bei der Betrachtung der unternehmerischen Realität fällt auf, daß Unternehmen bei der Realisierung von Strategien unterschiedlich schnell vorankommen. Die hohe Mißerfolgsquote von Strategie-Implementierungen, Reengineeringprojekten und Veränderungsanstrengungen in der Unternehmenspraxis läßt darauf schließen, daß die Entscheidungsträger noch nicht die passenden Gestaltungsempfehlungen für das Anstoßen und Realisieren von Veränderungen in Unternehmen besitzen<sup>1</sup>.

Stellt man diese Problematik in bezug zu der derzeitigen Innovationsschwäche der Unternehmen, so zeigt sich, daß sich in vielen Unternehmen in Europa bei den Zukunftstechnologien eine *Lücke* auftut. Eine Ursache ist sicherlich, daß Technologiestrategien, die die Positionierung der Unternehmen gegenüber Zukunftstechnologiefeldern zum Ausdruck bringen, teilweise nicht effizient umgesetzt worden sind.

Vor dem Hintergrund der raschen Veränderungen in Märkten und Technologien sind die Entscheidungsträger in den Unternehmen intensiv damit beschäftigt, die Wettbewerbsvorteile der Unternehmen langfristig zu sichern und möglichst auszubauen. Die zunehmende Globalisierung führt zudem noch zu einer höheren Wettbewerbsintensität am Markt. Diese hohe Wettbewerbsintensität fordert die volle Innovationskraft der Unternehmen heraus. Dabei gibt es im Bereich der Einführung von technologischen Innovationen in den Markt erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen. Gerade die Schnelligkeit, mit der technologische Innovationen auf den Markt gebracht werden, ist ein wesentliches Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine rasche Markteinführung von Innovationen aus<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> vgl. Gouillart (1995), S.111

<sup>2</sup> vgl. O.V. (1997), S. 14

Daraus resultiert die Frage, weshalb einige Unternehmen bei der Markteinführung technologischer Innovationen schnellere Erfolge erzielen können als andere. Zu diesem Zweck wurde ein umfassender und empirisch untermauerter Strategie-Implementierungsansatz für Technologiestrategien entwickelt<sup>3</sup>. Zusammenfassend sollen nachfolgend die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Studie aufgezeigt werden. Den Unternehmen sollen Ansatzpunkte aufgezeigt werden, wie sie ihre Strategien wesentlich schneller und effizienter als bisher umsetzen können. Für die Unternehmenspraxis ist es wichtig, hier fundierte Gestaltungsempfehlungen von Seiten der Wissenschaft zu erhalten. Die Autoren betrachten dies als Beitrag, um gerade diese wettbewerbsentscheidende Fragestellung in Theorie und Praxis voranzubringen.

Vorab ist sicherlich zu bemerken, daß eine Korrelation zwischen dem Implementierungserfolg und dem Unternehmenserfolg feststellbar ist<sup>4</sup>. Im heutigen dynamischen Unternehmensumfeld entwickelt sich der Implementierungserfolg von Strategien zu einem wettbewerbsentscheidenden Erfolgsfaktor.

## **1. Veränderungen im gegenwärtigen Wettbewerbsumfeld als unternehmerische Herausforderung**

### **1.1. Probleme der Unternehmen bei der Realisierung von Veränderungen in Unternehmen**

Ganz einfach ist die Inangangsetzung von Veränderungen in Unternehmen nicht. Keiner traut sich offen einzugestehen, daß viele der großen Veränderungsanstrengungen in Unternehmen im letzten Jahrzehnt ihr Ziel verfehlt haben. Das Fazit einer empirischen Studie von Scott-Morgan lautet, daß etwa drei Viertel aller großen Umwälzungen in Unternehmen - gemessen an den Zielen, die das Management erreichen wollte - nicht erfolgreich gewesen seien<sup>5</sup>.

So hat Scott-Morgan in einer empirischen Studie herausgefunden, daß nur 17 Prozent der untersuchten Unternehmen, die ein großangelegtes Veränderungsprogramm anstrebten (beispielsweise die Reduzierung der Gemeinkosten, die Rationalisierung der Organisation, radikale Reengineering-Maßnahmen oder eine angestrebte Umsatzsteigerung mit Hilfe einer neuen Unternehmensstrategie) wirklich zufrieden waren. Nahezu 40 Prozent waren schlicht desillusioniert; oft hatten sie nur spärliche Teilerfolge verzeichnet oder das ganze Programm dauerte zu lange. Fast 70 Prozent aller Unternehmen räumten unvorhergesehene Probleme und unbeabsichtigte Nebeneffekte bei der Durchführung von Veränderungsanstrengungen ein. Bei 65 Prozent litt die Initiative nach eigenen Angaben darunter, daß sie bei Managern und Mitarbeitern nicht auf genügend Resonanz stieß. Und die anderen entscheidenden Klippen waren laut Scott-Morgan Revierkämpfe, fehlende Vorbilder in den Führungsetagen und ungenügende Fähigkeiten zur Steuerung des Wandels<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> vgl. Feucht (1996); zur Begriffsdefinition "Strategie-Implementierung" die Ausführungen im Abschnitt 2.2. dieses Aufsatzes

<sup>4</sup> Die Prämisse dieser Betrachtungsweise ist allerdings, daß unterstellt wird, daß das Unternehmen die richtige Strategie verfolgt.

<sup>5</sup> Scott-Morgan (1995), S. 19

<sup>6</sup> Scott-Morgan (1995), S.17

Ein weiterer Grund, weshalb Implementierungen ins Stocken geraten, ist laut Riekhof<sup>7</sup>, daß die Entscheidungsträger den Schwerpunkt bei der erfolgreichen Entwicklung von Unternehmensstrategien zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges zu sehr auf das Entwerfen und Konzipieren von Strategien legen, anstatt sich voll und ganz auf den *Implementierungsprozeß* als solchen zu konzentrieren. Am Ende würde dann häufig festgestellt, daß von den verabschiedeten Programmen höchstens die Hälfte umgesetzt worden seien. Riekhof bezeichnet dieses Phänomen als die **Implementierungsfalle**, die es zu vermeiden gilt.

Eine Untersuchung der Schmalenbach-Gesellschaft verweist bei den Ursachen für Implementierungsprobleme einerseits auf mangelnde organisatorische Rahmenbedingungen ("hard facts") und andererseits auf die mangelnde Einbindung von Mitarbeitern ("soft facts")<sup>8</sup>.

Diese Aussagen unterstreichen auch Untersuchungen von Unternehmensberatungen. Es sei exemplarisch auf eine Untersuchung von Cap Gemini und von Kienbaum verwiesen. Gouillart (CAP Gemini) betont in einem Gespräch mit dem Manager Magazin, daß selbst die einfachen Veränderungsinitiativen in den Unternehmen im Ansatz stecken bleiben<sup>9</sup>. Wie Dr. Andreas Pohl, Geschäftsführer der Kienbaum Unternehmensberatung GmbH (Düsseldorf) in einem Gespräch mit dem Handelsblatt erklärte, erfüllen ihren empirischen Studien zufolge zwischen 50 und 60 % der Reengineering-Programme nicht die in sie gesetzten Erwartungen<sup>10</sup>. Zu den Hauptursachen laut Pohl zählen eine zu wenig konsequente Durchführung der Projekte, sowie fehlende Rückendeckung von oberster Stelle.

Veränderungsanstrengungen werden im Unternehmen immer auf Schwierigkeiten und Hindernisse stoßen, mit anderen Worten auf Barrieren. Gerade der richtige Umgang mit diesen Hindernissen und Barrieren der Entscheidungsträger ist erfolgsentscheidend für Veränderungsprozesse.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß gerade das Ausmaß des Scheiterns von Implementierungsprozessen zu einer gewissen Ernüchterung in der Unternehmenspraxis mit dem erfolgreichen Herbeiführen von Veränderungen geführt hat.

## **1.2. Innovationsorientierung der deutschen Unternehmen im gegenwärtigen Wettbewerbsumfeld**

Allgemein wird eine verringerte Innovationskraft der deutschen Unternehmen beklagt. Untersuchungen zeigen eine zu schwache Position in den Zukunftstechnologiefeldern<sup>11</sup>. Der deutsche Marktanteil in den Wachstumsbereichen Mikroelektronik und Computer, Software und Simulation, Telekommunikation, elektronische Komponenten, neue Werkstoffe, Biotechnologie und Mikrosystemtechnik nimmt ab<sup>12</sup>. Speziell diese Technologien werden in Zukunft Branchen und Produkte grundlegend verändern und den zukünftigen Wettbewerb

<sup>7</sup> vgl. Riekhof (1996), S. K3

<sup>8</sup> vgl. Arbeitskreis "Organisation" (1996), S.660ff.

<sup>9</sup> vgl. o.V. (1995), S. 123

<sup>10</sup> vgl. o.V. (1994)

<sup>11</sup> vgl. Preissner/Schwarzer (1996), S. 121ff.

<sup>12</sup> vgl. Hoewel (1996)

auf dem Weltmarkt prägen. Unternehmen in Asien und in den USA haben sich hier bereits einen wesentlichen Vorsprung gegenüber europäischen Unternehmen erarbeitet.

Um auf den Märkten von morgen zu bestehen, müssen neue Produkte und pfiffige Innovationen rechtzeitig auf den Markt gebracht werden. Gerade deutsche Unternehmen reagieren häufig zu langsam auf Innovationen. So ist im Handelsblatt zu lesen, daß es nicht eine Frage mangelnder Ideen in deutschen Unternehmen sei, sondern eine Frage der konsequenten Umsetzung von Produktideen in erfolgreiche Produkte. Im Originalton Handelsblatt lautet dies wie folgt: "Bisher kamen viele zündende Ideen aus Deutschland, die Umsetzung und Vermarktung aber und damit der gewinnbringende Teil einer Erfindung, wurde von Japan oder den USA übernommen"<sup>13</sup>. Auch hier seien oft Unternehmen anderer Länder schneller. Dies ist ein durchaus ernstzunehmender Wettbewerbsnachteil.

Viele Unternehmen haben erkannt, daß sie im Wettbewerb mit ihren meist ausländischen Konkurrenten häufig an zweiter Stelle stehen. Diese Ausgangssituation stellt für die deutschen Unternehmen eine Herausforderung dar. Diese Unternehmen stehen daher vor einem tiefgreifenden Wandel. Unbestritten ist, daß Diskontinuitäten und Turbulenzen im Umfeld der Unternehmen Anpassungen an neue, globale und strukturelle Entwicklungen erforderlich machen. Unternehmen benötigen die Fähigkeit zur schnellen, kreativen Erneuerung.

Die deutschen bzw. europäischen Unternehmen können den Anschluß zur Weltspitze in diesen Zukunftstechnologiefeldern nur über Quantensprünge schaffen. Die aufgezeigten Wettbewerbsnachteile in diesen Zukunftstechnologiefeldern können die Unternehmen laut Wildemann dann aufholen, wenn sie ihre Technologiestrategien zügiger als ihre Wettbewerber umsetzen<sup>14</sup>. Wettbewerbsentscheidend nach Wildemann ist demnach, daß zum einen die Unternehmen sich strategisch in ihren jeweiligen Zukunftstechnologiefeldern positionieren, was in ihrer Technologiestrategie zum Ausdruck kommt, und zum anderen ein effizienteres Implementierungskonzept als ihre Wettbewerber besitzen.

### **1.3. Neuorientierung der Unternehmen**

In der Unternehmenspraxis herrscht darüber Klarheit, daß vor dem Hintergrund der aufgezeigten Wettbewerbssituation in Europa wesentliche Veränderungen in unseren Unternehmen eingeleitet werden müssen.

In einer relativ kurzen Zeitspanne werden sich die Unternehmen neu positionieren müssen, meint Bleicher<sup>15</sup>, und zwar für eine Entwicklungsetappe, die weit bis in das nächste Jahrhundert reiche.

In Wahrheit ist die aufgezeigte Innovationslücke in Europa auch eine Implementierungslücke. Unternehmen haben Schwierigkeiten, technologische Innovationen rasch auf den Markt zu bringen. Unternehmensinterne Prozesse, Abstimmungen und Abläufe sind zu schwerfällig geworden.

---

<sup>13</sup> Hoevel (1996)

<sup>14</sup> vgl. Krogh (1995), S. 141

<sup>15</sup> vgl. Bleicher (1994)

Wie das Literaturstudium zeigt, mangelt es den bisherigen Veränderungs- und Implementierungsbemühungen schlicht an der notwendigen theoretischen Untermauerung durch die strategische Managementtheorie.

Jede umfassendere Strategie-Implementierung löst tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen aus, was dazu führt, daß eine Implementierung für jedes Unternehmen eine Umbruchsituation bzw. eine Übergangsphase darstellt. Durch die stufenweise Realisierung bzw. Anwendung der Strategie geschieht nichts anderes, als daß das Unternehmen diesen bereits vorbedachten und beschlossenen Übergangsprozeß in die Tat umsetzt. Das Unternehmen bewegt sich in Richtung der angestrebten Ziel-Situation. Es geht also bei der Inangangsetzung von Veränderungen in Unternehmen um nichts anderes als um Implementierungsfragen.

Beobachtungen der Autoren in der Unternehmenspraxis zeigen, daß die Verantwortlichen nicht zu jedem Zeitpunkt über den Status und den Fortschritt ihrer Veränderungsbemühungen informiert sind. In der Phase einer laufenden Unternehmensumstrukturierung hat beispielsweise ein Top-Manager im Nachhinein indirekt eingestanden, zu einem früheren Zeitpunkt irrtümlicherweise geglaubt zu haben, mit der Umstrukturierung viel weiter vorangekommen zu sein. Folglich war ihm zum damaligen Zeitpunkt eine Analyse, wie weit sein Implementierungserfolg vorangeschritten war, nicht möglich.

Angesichts schwindender Wettbewerbsfähigkeit stellen die Entscheidungsträger in den Unternehmen bestehende organisatorische Rahmenbedingungen in Frage. Radikale Veränderungen in den Prozeßabläufen bzw. sogar Prozeßneugestaltungen werden angestrebt<sup>16</sup>. Die Kernfrage lautet, welche Prozesse denn in welcher Reihenfolge neu gestaltet werden sollen. Dabei verfallen manche Unternehmen in "wilden Aktionismus" und überziehen das Unternehmen mit einer Vielzahl von Veränderungsprojekten, die alle möglichst gleichzeitig abgearbeitet werden sollen. Beobachtungen zeigen allerdings, daß nur die Unternehmen, die Veränderungen durch einen systematischen Prozeß herbeiführen, erfolgreich sind.

## 2. Begriffliche Grundlagen

### 2.1. Begriff der Technologiestrategie

Doch zunächst ganz kurz zu der Frage, wie wir die Technologiestrategie definieren wollen. Die Technologiestrategie beschreibt, wie sich die Unternehmen langfristig in diesen wettbewerbsentscheidenden Zukunftstechnologiefeldern positionieren<sup>17</sup>.

Die Technologiestrategie zeigt auf, wie ein Unternehmen die **technologische Position** erreichen kann, die für die Unternehmensziele (insbesondere Markt-, Produkt- und Wettbewerbsziele) erforderlich ist.

Die angestrebte technologische Position wird in der Literatur als **technologische Basis** des Unternehmens bezeichnet. Die **technologische Basis** wird zum **Planungsobjekt**. Einige Autoren sprechen im Zusammenhang mit der technologischen Basis auch von den *technologischen Schlüsselkompetenzen* des Unternehmens (*core competencies*), die sich letztendlich in den Produkten des Unternehmens niederschlagen.

<sup>16</sup> vgl. Geiselhart (1995), S. 14

<sup>17</sup> vgl. Feucht (1996), S. 28ff.

Die **Technologiestrategie** stellt langfristig den *Erwerb*, die *Steuerung* und die *Verwertung* der unternehmensrelevanten Technologien sicher. Nachfolgend die wichtigsten Elemente einer *Technologiestrategie*:

- 1a. Identifikation, Bewertung und Selektion der unternehmensrelevanten Technologiefelder in bezug auf die angestrebte langfristige Unternehmensposition (Märkte, Produkte, Wettbewerbsposition)
- 1b. Abstimmung der technologischen Zielkonzeption mit der Unternehmensstrategie (Corporate Strategy), um eine einheitliche konzeptionelle Gesamtsicht des Unternehmens zu erreichen:
  - Welches technologische Know-How wird in den einzelnen Geschäftsfeldern des Unternehmens langfristig erforderlich?
2. **Technologieerwerb / Technologie-Akquisition:**
  - Wie wird das relevante technologische Know-How erworben? (Eigenentwicklung versus Zukauf)
    - unternehmensinterne Entwicklung
    - Lizenznahme in bestimmten Technologiebereichen
    - Akquisition von Technologiepotentialen und anschließender Integration im Unternehmen
  - Zeitpunkt des Einstiegs in neue Technologiefelder
  - Reibungsloser und schneller Transfer von technologischem Wissen und Fähigkeiten in das Unternehmen von externen Institutionen / aus dem F&E-Bereich
3. **Steuerung des Technologieeinsatzes im Unternehmen (Abstimmung der Technologieposition mit den externen Anforderungen):**
  - Wie werden die finanziellen Ressourcen im Unternehmen auf die einzelnen F&E-Projekte verteilt?
  - Fähigkeit, technologische Trends schnellstmöglichst in erfolgreiche Ansatzpunkte für Produkt- bzw. Prozeßtechnologien - unter Einbeziehung der Markterfordernisse - umzusetzen, was zu einer erfolgreichen Ausgangsposition des Unternehmens beiträgt<sup>18</sup>.
  - Überwachung und Bewertung der F&E-Projekte im Unternehmen<sup>19</sup>
  - Synergien zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern im Unternehmen werden hergestellt<sup>20</sup>.

## 2.2. Begriff der Strategie-Implementierung

Der Begriff der Strategie-Implementierung stammt aus der angloamerikanischen Managementliteratur. Dort wurde der Begriff "Strategy Implementation" geprägt. In wörtlicher Übersetzung wird daraus der Begriff der Strategie-Implementierung. In freier Übersetzung kann man von der Realisierung bzw. Verwirklichung einer Strategie sprechen. Zu der Strategie-Implementierung zählen sämtliche Aktivitäten, die für die Realisierung und Ausführung einer Strategie notwendig sind.

<sup>18</sup> vgl. Morone (1989), S. 95; Mecklinger (1986), S. 191

<sup>19</sup> vgl. Friar / Horwitch (1985), S. 149

<sup>20</sup> vgl. Friar / Horwitch (1985), S. 145

Wie läßt sich nun die Strategie-Implementierung in der Unternehmenspraxis beschreiben? Bei der Implementierung der Unternehmensstrategie verfolgt die Unternehmensleitung das Ziel, ausgehend von der *Ist-Situation* / der *Ausgangssituation* des Unternehmens zu einem definierten Zeitpunkt zu der *Soll-Situation* (Ziel-Situation) zu gelangen<sup>21</sup>.

Daher können wir bei der Strategie-Implementierung drei Zustände unterscheiden:

- Ausgangssituation           (Ist-Situation)
- Umbruchsituation         (Übergangsphase)
- Zielsituation               (Ziel- / Soll-Situation)

Die Ausgangssituation zeigt auf, wie sich das Unternehmen in der Vergangenheit in seiner Wettbewerbssituation positioniert hatte.

Die Definition der Zielsituation in Form der Strategie, hergeleitet aus der Vision, liegt im Unternehmen meistens schriftlich vor. Die Strategie als Rahmenkonzept sagt aus, in welchen Domänen (Branchen, Märkten, Technologiegebieten) ein Unternehmen tätig sein möchte<sup>22</sup>.

- Vorgabe der Stoßrichtung für neue Produkte, neue Märkte, Kundensegmente und Technologiefelder
- Beschreibung des Wettbewerbsvorteils, den das Unternehmen erreichen möchte
- Definition der technologischen Anforderungen an die Produkte.

Umrißartig werden die Maßnahmen beschrieben, die zur Strategierealisierung führen sollen. Die Strategie-Implementierung kann als Steuerungsprozeß des Unternehmens vom Ausgangszustand zum angestrebten Ziel-Zustand definiert werden. Die Ausgestaltung dieser Steuerung steht im Mittelpunkt dieser vorliegenden Ausführungen.

Die Strategie-Implementierung läuft idealtypisch als

- komplexer,
- mehrstufiger,
- unternehmensinterner und -externer

**Prozeß** ab, der mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann und unmittelbar nach der Strategieformulierung beginnt.

Nachfolgend werden die verschiedenen Ebenen aufgezeigt und verdeutlicht, auf welche sich der Implementierungsprozeß konzentriert:

- (1) **Objektebene:** Die zur Implementierung anstehende Strategie als Implementierungsobjekt
- (2) **Systemebene:** Die Aufbau- und Ablauforganisation
- (3) **Personelle Ebene:** Die Führungskräfte und Mitarbeiter mit ihren bisherigen Einstellungen und Verhaltensweisen (im Sinne einer Akzeptanz).

<sup>21</sup> vgl. Wildemann (1991), S. 152

<sup>22</sup> vgl. modifiziert nach Schreyögg (1984), S. 5

Ebene (2) und Ebene (3) stellen die Implementierungsumgebung im Unternehmen dar. Das Implementierungsobjekt ist die von der Unternehmensleitung verabschiedete Strategie, die in die Implementierungsumgebung im Unternehmen mit Hilfe des idealtypischen Prozesses verankert werden soll.

Somit sind im Unternehmen entsprechende **Voraussetzungen** für die Strategie zu schaffen. Im Rahmen dieses Implementierungsprozesses stellt sich die Frage,

- ob die personellen und strukturellen Gegebenheiten der bestehenden Organisation berücksichtigt ist und
- welche Individuen in diesen Prozeß einbezogen werden.

*Handlungsempfehlungen* für einen erfolgreichen, systematischen Implementierungs- oder Veränderungsprozeß sollen im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen stehen. Der im Abschnitt 3 vorzustellende Bezugsrahmen - das *Phasenkonzept* der Strategie-Implementierung - soll den Verantwortlichen in Unternehmen eine Hilfestellung für die erfolgreiche Steuerung ihrer Implementierungsprozesse bieten. Ein derartiger systematischer Ansatz erlaubt es den Implementierungsverantwortlichen, zu definierten Zeitpunkten den Implementierungsfortschritt und -erfolg zu analysieren. Die Implementierungsverantwortlichen erhalten Gestaltungsempfehlungen, um eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit bei ihren Veränderungsbemühungen zu erreichen.

### 3. Diagnose: Bezugsrahmen für Implementierungen

#### 3.1. Einflußgrößen: Die Implementierungssituation

Aussagen zur Strategie-Implementierung beziehen sich immer auf eine bestimmte Unternehmenssituation<sup>23</sup>, die in dieser Ausarbeitung als **Implementierungssituation** bezeichnet wird.

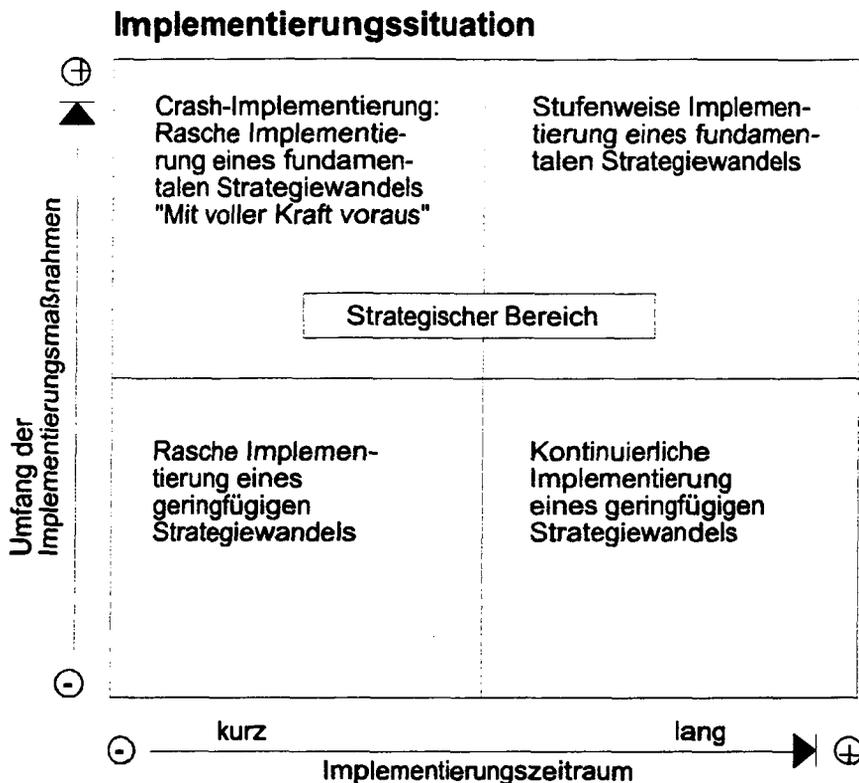
Die Implementierungssituation ist die Ausgangsposition bzw. der Ausgangszustand, in dem sich das Unternehmen zu Beginn der Strategie-Implementierung befindet. Man kann daran erkennen, wie lange das Unternehmen noch auf dem bisherigen Kurs verweilen bzw. überleben kann.

Die Implementierungssituation wird in dieser Ausarbeitung anhand einer **sachlichen** (strategischen) und einer **zeitlichen Variablen** näher beschrieben (vgl. Abbildung 1: Implementierungssituation):

- Der sachliche Faktor beschreibt den **Umfang** der erforderlichen **Implementierungsmaßnahmen**, die sich direkt aus den verabschiedeten strategischen Vorgaben im Unternehmen ergeben.
- Die zeitliche Variable ist der **Zeitraum**, den sich das Unternehmen für die Implementierung der neuen Strategie leisten kann.

<sup>23</sup>

vgl. Steiger (1988), S. 274



Die zur Verfügung stehende Zeit zur Implementierung bestimmt im wesentlichen die Vorgehensweise bei der Implementierung. Dies wird anhand der Gestaltungsempfehlungen im Abschnitt 4 deutlich.

### 3.2. Idealtypisches Phasenkonzept der Strategie-Implementierung

Wie in der Praxis zu erkennen ist, ist der derzeitige Stand der Wissenschaft zu Fragen der Strategie-Implementierung unbefriedigend.

Der Bezugsrahmen dieser Ausarbeitung stellt das *Phasenkonzept der Strategie-Implementierung* dar. Hier sind die einzelnen Aufgabenstellungen der Strategie-Implementierung zu sog. Implementierungsphasen gruppiert worden.

Folgende Phasen sind Gegenstand des entwickelten Phasenkonzepts der Strategie-Implementierung:

1. **Erarbeitung von operativen Programmen für die betroffenen Funktions- und Geschäftsbereiche**
2. **Veränderungen in der Ressourcenzuordnung**
3. **Abstimmung der Organisationsstruktur mit der Strategie**
4. **Personalentscheidungen, Mitarbeiterschulung und Personaleinstellungen**
5. **Anpassung des Anreizsystems**
6. **Kommunikation zwischen dem Implementierungsverantwortlichen und den an der Implementierung beteiligten Mitarbeitern**
7. **Implementierungskontrolle als operative Kontrolle**

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, daß die Implementierungsprozesse in der Unternehmenspraxis nur in den seltensten Fällen in dieser vorgegebenen Reihenfolge abgearbeitet werden. Daher trägt dieses Phasenschema einen *idealtypischen Charakter*.

Ähnlich wie beim Phasentheorem von Witte könnte dann hier die Aussage getroffen werden, daß die einzelnen Implementierungsphasen in der Realität zwar nicht in der erwähnten Reihenfolge ablaufen, daß sie aber alle zwischen Beginn und Ende eines Implementierungsprozesses vorkommen<sup>24</sup>.

### 3.3. Effizienzkriterien der Strategie-Implementierung

Bei der Implementierung interessiert primär, in welchem Ausmaß die Strategie realisiert wird. Die zentrale Ziel- und Erfolgsgröße der Strategie-Implementierung ist der *Realisierungs- bzw. Anwendungsgrad der Strategie*.

Das Oberziel "Anwendungsgrad" der Strategie wird anhand der jeweiligen Effizienzkriterien operationalisiert, wie dies nachfolgend näher erläutert wird.

Effiziente Strategie-Implementierungen zeichnen sich durch den hohen *Realisierungs- bzw. Anwendungsgrad* der Strategie aus, der mit einem möglichst minimalen Aufwand erreicht wird. Ineffiziente Prozesse führen hingegen zu einer geringen Realisierung der Strategie. Wir sprechen hier dann von der *Implementierungslücke*, die es zu vermeiden gilt.

Der Implementierungserfolg kommt in den folgenden Beziehungen eindrucksvoll und plastisch zur Geltung:

Implementierungserfolg = Effizienz der Implementierung = Strategie-Anwendungsgrad (hoch)

Ineffizienz der Implementierung = Strategie-Anwendungsgrad (gering) + Implementierungslücke (hoch)

Je größer der Anwendungsgrad der Strategie ist, desto geringer wird die Implementierungslücke ausfallen. Die Folge eines hohen Zielerreichungsgrads im Sinne eines hohen Realisierungs- bzw. Anwendungsgrads (= Effizienz der Strategie-Implementierung) ist der *Erfolg* der Strategie-Implementierung.

Für den Implementierungsverantwortlichen ist die erfolgreiche Abwicklung der Strategie-Implementierung äußerst wichtig, da er entsprechende Vorgaben hat, die Implementierung innerhalb eines bestimmten Zeit- und Kostenrahmens abzuschließen.

Es ist dabei zu beachten, daß unter der Fülle möglicher Ursachen und Gründe für den Implementierungserfolg nur diejenigen Kriterien interessieren, die im Einfluß- und Gestaltungsbereich der Implementierungsträger liegen.

<sup>24</sup> vgl. Witte (1968), S. 625ff.

## 4. Therapie: Ableitung von Gestaltungsempfehlungen

### 4.1. Modell-Module: Beziehungen zwischen den einzelnen Implementierungsphasen

Für den Entscheidungsträger im Unternehmen lautet die zentrale Frage bei der Steuerung des Implementierungsprozesses, wie der Implementierungserfolg in der zur Verfügung stehenden Zeit zu realisieren ist.

Betrachtet man die allgemeine Schwäche in der Unternehmenspraxis, Implementierungsprozesse mit Erfolg zu Ende zu führen, so ist dies eine zentrale Fragestellung, wie derartige Implementierungsprozesse / Umstrukturierungsprozesse in Zukunft erfolgreicher ablaufen können.

Der Kern der Theorie der Strategie-Implementierung und Basis für die Gestaltungsempfehlungen ist das *allgemeingültige* Implementierungsmodell. Es besteht aus *drei Modulen*<sup>25</sup>:

- Verschiedene Implementierungssituationen (vgl. Abschnitt 3.1.)
- Sieben empirisch untermauerte Implementierungsphasen (vgl. Abschnitt 3.2.)
- Effizienzkriterien, die den Implementierungserfolg bestimmen (vgl. Abschnitt 3.3.).

Es konnte ein theoretischer Zusammenhang zwischen der Implementierungssituation, den einzelnen Implementierungsphasen und den Effizienzkriterien gefunden und empirisch untermauert werden. Bisher existiert in der Literatur noch kein in sich geschlossener, umfassender kontingenztheoretischer Implementierungsansatz.

Auf zwei Typen von Implementierungsprozessen wird im Rahmen der Gestaltungsempfehlungen näher eingegangen:

- Stufenweiser Implementierungsprozeß eines fundamentalen Strategiewandels
- Crash-Implementierungsprozeß eines fundamentalen Strategiewandels.

### 4.2. Inhalt von Checklisten für die Gestaltung effizienter Implementierungsprozesse

Auf der Grundlage dieses Modells lassen sich anhand obiger drei Modell-Module ohne weiteres Gestaltungsempfehlungen in Form der *Checklisten* ableiten, wie die Implementierung effizient gestaltet werden kann<sup>26</sup>. Mit Hilfe einer bisher in der Literatur noch nicht existierenden Typologie zur Implementierungsgestaltung werden hierbei Empfehlungen für praxisrelevante Situationen ausgesprochen.

Die Checkliste ist nichts anderes als die Ausgestaltung des allgemeinen Implementierungsmodells auf die jeweils vorliegende Implementierungssituation. Sie orientiert sich an den einzelnen Implementierungsphasen und gibt vor allem über ihre Anordnung Auskunft, die in der entsprechenden Situation anzuwenden ist. Außerdem werden die Beziehungen zwischen den einzelnen Implementierungsphasen aufgegriffen. Gestaltungsempfehlungen werden so-

<sup>25</sup> Die einzelnen Module sind in Abschnitt 3 aufgeführt. Für nähere Einzelheiten siehe Feucht (1996), S. 189ff.

<sup>26</sup> Verweis auf die detaillierten Checklisten in Feucht (1996), S. 199ff.

mit in diesem Zusammenhang mit Hilfe von zu erarbeitenden Checklisten gegeben. Sie unterstützen den Implementierungsverantwortlichen

- a) in der Analyse / Einordnung der Ausgangssituation (Implementierungssituation)
- b) in der Ableitung der Implementierungsmaßnahmen, die in seiner Situation angebracht sind.

Für den Implementierungsverantwortlichen ist es sehr hilfreich, wenn er anhand einer solchen Checkliste kontrollieren kann, ob er sämtliche erfolgsrelevante Punkte (die allgemeinen, prozeß- und ergebnisorientierten Kriterien) bei der Implementierung berücksichtigt. Derartige Checklisten sollen praxisorientierte Unterstützung für die Steuerung der einzelnen Implementierungsprozesse bieten.

Ordnet der Implementierungsverantwortliche seine Ausgangslage bzw. Implementierungssituation anhand der vorgegebenen situativen Kriterien ein, so kann ihm diese der jeweiligen Implementierungssituation zugeordnete Checkliste Unterstützung für seine Implementierungsprobleme bieten, insbesondere im Hinblick darauf,

- ob er alle Einflußfaktoren und Komponenten berücksichtigt und
- ob er die richtigen Fragen stellt.

Bildlich gesprochen ist eine Checkliste mit einer Schublade zu vergleichen. Wenn der Implementierungsverantwortliche die richtige Schublade öffnet, so wird ihm der Weg zur Lösung seiner Implementierungsprobleme veranschaulicht.

Die Implementierungs-Gestaltung setzt einen Informations- und Entscheidungsprozeß durch die Gestaltungsträger - in diesem Fall durch die Implementierungsverantwortlichen - voraus, an dessen Anfang das Erkennen des Implementierungsproblems steht. Der Entscheidungsträger steht vor den folgenden Fragen und hat die entsprechenden Entscheidungen während des Implementierungsprozesses zu treffen:

- Welche Implementierungssituation liegt vor?
- Welcher zeitliche Rahmen steht dem Unternehmen zur Verfügung?
- Wie sehen die Implementierungsvoraussetzungen im Unternehmen aus?
- Welche Bereiche und Mitarbeiter sind im Unternehmen von der Implementierung betroffen?
- Welche einzelnen Implementierungsphasen sind in den jeweiligen Situationen einzuleiten?
- In welcher Reihenfolge sind die einzelnen Implementierungsphasen anzugehen?
- Liegen Implementierungsbarrieren vor?
- Worin liegt die Erfolgsgröße einer Implementierung?

Der Implementierungsverantwortliche soll anhand des vorliegenden Implementierungsmodells Entscheidungshilfen für die Beantwortung der soeben aufgeführten Ausgangsfragen erhalten. Auf dieser Basis kann er dann während des Implementierungsprozesses effizientere Implementierungs-Entscheidungen treffen<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> vgl. Hrebiniak / Joyce (1984), S. VII

### 4.3. Empfehlungen für den stufenweisen Implementierungsprozeß

Die *stufenweise Vorgehensweise* bietet mehrere Vorteile:

- Systematische und umfassende Identifikation der Unternehmensbereiche, die von der Strategie betroffen sind<sup>28</sup>, sowie die
- Möglichkeit zur Zerlegung des komplexen Implementierungsproblems in überschaubarere Bestandteile, die sich schrittweise leichter bewältigen lassen.

Auf dieser Basis bietet die strukturierte Vorgehensweise dem Implementierungsverantwortlichen die Möglichkeit, die **langfristige strategische Orientierung** zieladäquat zu realisieren:

- Systematische, aufeinander abgestimmte Anordnung sämtlicher Implementierungsphasen,
- Berücksichtigung der gegenseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Phasen und
- Abstimmung der einzelnen Phasen aufeinander.

Die Implementierungsphasen können bei diesem Implementierungstyp so lange durchlaufen werden, bis der Ziel-Zustand (Soll-Zustand) erreicht ist. Ein Vorteil der stufenweisen Implementierung liegt eindeutig darin, daß Änderungen der Organisationsstruktur und des Mitarbeiterverhaltens, die sehr zeitintensiv sind, aufgrund des zur Verfügung stehenden ausreichenden Implementierungszeitraums erfolgreich durchgeführt werden können<sup>29</sup>. Gleichzeitig können Widerstände rechtzeitig und langfristig abgebaut sowie Fehlentwicklungen korrigiert werden<sup>30</sup>.

Beim stufenweisen Implementierungsprozeß ergibt sich im Prozeßablauf eine ausreichende Flexibilität. Rückkopplungen im Prozeßablauf zu anderen Implementierungsphasen, die kurzfristig - aufgrund unvorhersehbarer Gründe - notwendig werden, sind problemlos zu realisieren. Dieser Handlungsspielraum (bzw. Slack) im stufenweisen Implementierungsprozeß führt dazu, daß Erfahrungen aus den ersten Implementierungsphasen bereits im weiteren Prozeßablauf berücksichtigt werden können. Erforderliche Änderungen in den bereits abgeschlossenen Implementierungsphasen können ohne Probleme nachträglich berücksichtigt werden.

Da ein Unternehmen beim stufenweisen Implementierungsprozeß die einzelnen erforderlichen Implementierungsphasen systematisch nacheinander angehen kann, sind hier die Voraussetzungen für einen effizienten Implementierungsprozeß günstig. Daher wird diese Vorgehensweise unter Risiko- und Kostenaspekten als optimal angesehen. In diesem Zusammenhang lassen sich folgende **Hypothesen** formulieren:

- Die stufenweise Einführung erhöht die **Anwendbarkeit** der Strategie durch die Mitarbeiter
- Ständige Rückkopplungs-Effekte im Prozeß sind möglich

<sup>28</sup> vgl. Hrebiniak / Joyce (1984), S. 21

<sup>29</sup> vgl. Wildemann (1991), S. 157

<sup>30</sup> vgl. Gushurst (1991), S. 266

- Gestalterische Freiräume bleiben für den Implementierungsverantwortlichen durch "ad hoc"- Reaktionsmöglichkeiten erhalten.

#### 4.4. Empfehlungen für den Crash-Implementierungsprozeß

Crash-Implementierungen werden dann erforderlich, wenn die Maßnahmen viel zu spät eingeleitet werden. Anders ausgedrückt: Crash-Implementierungsprozesse sind bereits das Ergebnis eines eindeutigen Managementversagens.

Verschiedene **Ausgangskonstellationen** sind für einen Crash-Implementierungs-prozeß denkbar:

- a) Das Unternehmen ist bei einer wettbewerbsentscheidenden technologischen Entwicklung ins Hintertreffen geraten. Entscheidende technologische Entwicklungen wurden nicht berücksichtigt. Die Unternehmensleitung möchte den Technologievorsprung des Wettbewerbs aufholen.  
Hierzu sind Implementierungsprozesse mit einem erheblichen Ressourceneinsatz erforderlich, die unter einem Zeitdruck durchgeführt werden.
- b) Die Unternehmensleitung möchte die Umkehr einer verlustbringenden Unternehmenssituation erreichen.
- c) Häufig müssen negative Entwicklungen, die die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden, sehr schnell beseitigt werden.  
Die Entwicklungen im Unternehmen, die zu diesem negativen Trend führen, müssen sofort gestoppt werden. Hier sind drastische erste Schritte erforderlich, um eine Umkehr einzuleiten.

Das gemeinsame Element dieser drei Ausgangskonstellationen ist, daß das Unternehmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht im Gleichgewicht mit seiner Umwelt ist. Der Unternehmenserfolg ist mittelmäßig bis unzureichend.

Betrachtet man den Crash-Implementierungsprozeß unter Effizienzgesichtspunkten, so können drei wesentliche *Problembereiche* identifiziert werden:

Er ist bei der *Steuerung* und beim *Ressourceneinsatz* sehr viel aufwendiger als der stufenweise Implementierungsprozeß. Gleichzeitig ist das *Risiko* des Scheiterns sehr viel höher.

Zunächst zum Problem der Steuerung eines Crash-Implementierungsprozesses. Wie die Untersuchungen veranschaulicht haben, ist der Crash-Implementierungsprozeß mit sehr vielen Schwierigkeiten verbunden. Die einzelnen Implementierungsphasen laufen unter erheblichem Zeitdruck ab. Meistens fehlt die Zeit, sie in ausreichendem Maße aufeinander und mit allen Implementierungsträgern abzustimmen. Gerade bei Crash-Implementierungsprozessen steigt aufgrund der Geschwindigkeit die Wahrscheinlichkeit von auftretenden Barrieren. Das Risiko des Scheiterns ist gerade deswegen hier sehr hoch.

Außerdem besteht die Gefahr, daß im Unternehmen zu viele Dinge auf einmal angepackt werden. Die Folge kann eine zeitliche Überlastung des Implementierungsverantwortlichen sein, die es unter allen Umständen zu vermeiden gilt.

Eventuell müssen zur Bewältigung dieses Ausnahmezustandes eines Unternehmens sogar kurzfristig Ressourcen aus anderen wichtigen Unternehmensbereichen abgezogen werden. Sub-Optimierungen beim Ressourceneinsatz und Ressourcenverschwendungen sind durch eine funktionierende Implementierungskontrolle zu vermeiden.

Da, wie erwähnt, die einzelnen Implementierungsmaßnahmen unter einem erheblichen Zeitdruck zu realisieren sind, bietet dies für das Unternehmen zugleich *Chancen* und *Risiken*.

Die *Chance* für das Unternehmen besteht darin, daß drastische Schritte eingeleitet werden können, die nur in einer solchen Krisensituation angegangen werden können. Als Beispiel lassen sich weitreichende Reorganisationsmaßnahmen anführen, die eigentlich nur in einer solchen Krisensituation herbeigeführt werden können. Sie können sich am Ende positiv auf das gesamte Unternehmen auswirken.

Andererseits besteht die *Gefahr*, daß unter dem enormen Zeitdruck Fehlentscheidungen getroffen werden. Einzelne Problemlösungen werden dann nur unter dem Blickwinkel einer kurzfristigen Perspektive angegangen. Hier gibt sich die Unternehmensleitung dann bereits mit sog. "second-best-Lösungen" zufrieden (Risiko).

Trotz dieser drei wesentlichen aufgeführten Problembereiche können auch Crash-Implementierungsprozesse mit Erfolg zu Ende geführt werden, wenn sie richtig in Angriff genommen werden. Hierzu sollen die Ausführungen in diesem Abschnitt Hilfestellung leisten. Dabei ist es für die Unternehmensleitung hilfreich, wenn sie sich zu Beginn über die Schwerpunkte bei der Implementierung Klarheit verschafft. Sind die wichtigsten Schritte identifiziert, so kann sich der Implementierungsverantwortliche ausschließlich auf diese Implementierungsphasen konzentrieren. Die Schwerpunkte liegen eindeutig in der Einhaltung der zeitlichen Vorgaben. Die *Zeit* entwickelt sich bei diesem Implementierungstyp zu einem Engpaßfaktor.

#### **4.5. Einsatz von externen Unternehmensberatern im Implementierungsprozeß**

Der externe Unternehmensberater kann im Implementierungsprozeß eine wichtige Funktion im Rahmen der *Steuerung, Koordination und Kontrolle* übernehmen. Er wird auf Anweisung des Implementierungsverantwortlichen bzw. des Machtpromotors eingeschaltet.

Durch seine Eigenschaften wie Externalität, Unabhängigkeit und Professionalität kann er unternehmensinterne Schwachpunkte im Implementierungsprozeß kompensieren.

Externe Unternehmensberater eignen sich hervorragend für die Rolle eines Moderators. Sie können zwischen den unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Unternehmensbereichen einen Ausgleich erreichen.

Die Vorschläge, die von externen Beratern kommen, stoßen in der Implementierungsumgebung meist auf hohe Akzeptanz. Unternehmensberater können unabhängig von unternehmensinternen Machtinteressen und Querelen agieren, und gelten als Experten auf ihren Arbeitsgebieten. Sie werden vom Implementierungsverantwortlichen bzw. vom Machtpromotor als Verbündete angesehen, um bestimmte Ziele im Unternehmen durchzusetzen.

Speziell bei den Crash-Implementierungsprozessen kommt es immer wieder zu einer (zeitlichen) Überforderung der Implementierungsverantwortlichen. Gerade hier können externe Unternehmensberater eine wichtige, unterstützende Funktion im Implementierungsprozeß übernehmen. Sie können insbesondere auf die Interdependenzen zwischen den einzelnen Implementierungsphasen achten. Außerdem können sie den Implementierungsverantwortlichen rechtzeitig auf sich anbahnende Schwachstellen aufmerksam machen.

Heute ist es in der Beratungspraxis durchaus üblich, daß einzelne Berater Teil-Implementierungs-Verantwortung für eine durch sie erarbeitete strategische Konzeption übernehmen.

## 5. Fazit

Der Aufsatz soll aufzeigen, wie Technologiestrategien erfolgreich zu realisieren sind. Vor dem Hintergrund des intensiven technologischen Wettbewerbs sind effiziente Vorgehensweisen bei der Technologiestrategie-Implementierung erforderlich. Dieser komplexe Implementierungsprozeß ist oft mit Schwierigkeiten, Barrieren und Konflikten verbunden. Die Ausführungen beinhalten Gestaltungsempfehlungen für die Realisierung von Technologiestrategien. Begriffe wie Transformation, Realisierung und Implementierung werden als synonym bezeichnet. Unternehmen, die diese Gestaltungsempfehlungen für die Realisierung ihrer Technologiestrategien zugrunde legen, werden keine Probleme mit der im ersten Abschnitt beschriebenen Implementierungs- oder Innovationslücke haben.

In diesem Zusammenhang wird nun dargelegt, daß die Strategie-Implementierung als ein Steuerungs- und Entscheidungsprozeß bezeichnet werden kann. Das Unternehmen wird im Rahmen der Implementierung in einem zu Beginn festgelegten zeitlichen Rahmen von der Ausgangs- zur gewünschten Ziel-Situation geführt. Es wird deutlich, daß der Implementierungsprozeß als Übergangs- und Umbruchphase im Unternehmen zu betrachten ist. Hierzu trifft der Implementierungsverantwortliche in jeder Implementierungsphase die im Phasenkonzept der Strategie-Implementierung aufgezeigten Entscheidungen. Der Implementierungsverantwortliche überprüft fortlaufend anhand der einzelnen entwickelten Effizienzkriterien, ob der Implementierungsfortschritt in den richtigen und gewünschten Bahnen verläuft. Andernfalls sind bereits getroffene Entscheidungen im Rahmen der Implementierung zu revidieren. Ist der Implementierungsprozeß erfolgreich verlaufen, hat sich das Unternehmen in die vorgegebene Richtung bewegt und der Unternehmenserfolg stellt sich ein. Man spricht dann von einem effizienten Implementierungsprozeß.

## 6. Literatur

*Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.: Organisation im Umbruch. Was kann man den bisherigen Erfahrungen lernen?, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1996 (48.Jg.), S.579-588.*

*Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 2., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, Jena 1997.*

*Bleicher, Knut: Zweifel an Erneuerung in Unternehmen - Wissenschaft warnt Wirtschaft, in: Handelsblatt vom 22.8.1994.*

- Bleicher, Knut*: Strukturwandel in der Wirtschaft erfordert Umdenken - Herausforderungen für das Management, in : Handelsblatt vom 21.8.1995.
- Feucht, Hartmut*: Implementierung von Technologiestrategien, Frankfurt a. Main, 1996.
- Friar, J., Horwitch, M.*: The Emergence of Technology Strategy: A New Dimension of Strategic Management, in: Technology in Society, Vol.7 (1985), S. 143-178.
- Geiselhart, Helmut*: Wie Unternehmen sich selbst erneuern, Wiesbaden 1995.
- Gouillart, Francis J.*: Business transformation, Wien 1995.
- Gushurst, Klaus-Peter*: Implementierung von Controllingssystemen, Baden-Baden 1990.
- Hagemann, Gisela*: Die Prozesse in Forschung und Entwicklung müssen flexibler gestaltet werden - Visionen beschleunigen das Innovationstempo, in: Handelsblatt, 24.5.1996.
- Hrebiniak, Lawrence G., Joyce, William F.*: Implementing Strategy, New York 1984.
- Hoevel, Katharina*: Innovation - Alles beginnt in kreativen Köpfen in: Handelsblatt, 14.2.1996
- Krogh, Henning*: Schnell lernende Unternehmen und ihre Vorteile im Wettbewerb, in: Manager Magazin 1995, Heft 2 (25. Jg.), S. 141-144.
- Mecklinger, Roland*: Technologiestrategien, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Norbert Wieselhuber und Armin Töpfer, Landsberg am Lech 1984, S.189-198.
- Meyer-Krahmer, Frieder*: Innovation - Rasches Umsetzen von Schlüsseltechnologien verlangt eine deutlich stärkere Orientierung am Markt. in: Handelsblatt 15.5.1996
- Morone, Joseph*: Strategic Use of Technology, in: California Management Review, Summer 1989, S.91-110.
- Neukirchen, Heide*: Das Risiko ist die Möglichkeit, den Umbruch zu versäumen, in: Welt am Sonntag vom 10.12.1995 (Nr. 50), S. 62.
- O.V.*: Reengineering - Kein "Allheilmittel", in: Handelsblatt vom 26.10.1994.
- O.V.*: Warum gehen Veränderungsprozesse so oft schief, in: Manager Magazin 1995, Heft 8 (25. Jg.), S. 122-125.
- O.V.*: Erfolgreiche Unternehmen planen kurzfristig, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.05.1997, S. 14.
- Preissner, Anne, Schwarzer, Ursula*: Technologie 2000 - Der globale Wettlauf geht in die nächste Runde, in: Manager Magazin 1996, Heft 2 (26. Jg.), S. 120-129.
- Rueß, Annette*: Eigenes Profil, in: Wirtschaftswoche Nr. 26 (49. Jg.), 22.6.1995, S. 58-68.
- Riekhof, Hans-Christian*: Die Implementierungsfalle vermeiden, in: Handelsblatt 6./7.12.1996, S. K3
- Schreyögg, Georg*: Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie der strategischen Unternehmensführung, Berlin 1984.
- Schwenker, Burkhard*: Visionen des Vorstandes allein reichen für den Erfolg nicht aus, in: Handelsblatt vom 18.10.1995.
- Scott-Morgan, Peter*: Die heimlichen Spielregeln, 3. Auflage, Frankfurt 1995
- Steiger, Peter*: Strategisches Durchsetzungskonzept, Bern, Stuttgart 1988.
- Wildemann, Horst*: Einführungsstrategien für eine Just-in-Time-Produktion und -Logistik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 61 (1991), S. 149-169.
- Witte, Eberhard*: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 20 (1968), S. 625-647.
- Zahn, Erich; Dillerup, Ralf*: Beherrschung des Wandels durch Erneuerung, in: Kreative Unternehmen, hrsg. von Ralf Reichwald und Horst Wildemann, Stuttgart 1995, S. 35-76.