

Implementierungsprozess einer horizontalen Strategie

Eine empirische Einzelfallstudie
am Beispiel der Pflanzenschutzdivision der Ciba-Geigy AG

Dissertation
der Hochschule St. Gallen
für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
zur Erlangung der Würde
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von
Gieri Giusep Carigiet
von Breil/Brigels (Graubünden)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Peter Gomez
und
Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Dissertation Nr. 1720

Verlag Paul Haupt Bern • Stuttgart • Wien 1995

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassender Überblick	19
TEIL I: WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE GRUNDLEGUNG	21
1. Einleitung	21
1.1 Ziel der Wandeluntersuchung	21
1.2 Konkrete Problem- und Fragestellung	22
1.3 Erkenntnisziele und wissenschaftstheoretischer Ansatz	23
1.4 Forschungsstrategie und -prozess	25
1.5 Ort der Forschung	28
1.6 Aufbau der Arbeit	31
TEIL II: BESTANDSAUFNAHME	35
2. Ciba-Geigy AG	35
2.1 Ciba-Konzern im Überblick	35
2.2 Zur aktuellen Ciba-Entwicklung	37
2.3 Ciba-interne Wandellogik	38
2.3.1 Strategische Neuausrichtung	43
2.3.2 Organisation 90/91	46
2.3.3 Führung und Zusammenarbeit	57
3. Pflanzenschutzdivision der Ciba-Geigy AG	57
3.1 Pflanzenschutzdivision im Überblick	57
3.2 Zur aktuellen Entwicklung der Pflanzenschutzdivision	59
3.2.1 Definition und Arten von Pflanzenbehandlungsmitteln	59
3.2.2 Wirtschaftliche Bedeutung des Pflanzenschutzes	61
3.2.3 Pflanzenbehandlungsmittel im ökologischen und gesellschaftlichen Umfeld	64
3.2.4 Reorganisation der Pflanzenschutzdivision	66

TEIL III: FORSCHUNGSMETHODOLOGISCHE GRUNDLEGUNG	69
4. Forschungsinteresse	70
5. Forschungsdesign	72
5.1 Design Forschungskonzept	72
5.2 Design Forschungsmethodik	75
5.2.1 Qualitative Interviews	78
5.2.2 Teilnehmende Beobachtung	92
5.2.3 Dokumentenanalyse	95
5.2.4 Auswahl Interviewpopulation	95
5.2.5 Auswertung und Validierung	99
6. Bezugsrahmen	103
TEIL IV: EINZELFALLSTUDIE	107
7. Einleitung	107
7.1 Wandelprojekte bei Ciba	107
7.2 MRP II als Konzept zur Restrukturierung der Warenversorgung	110
8. Wandelort: MRP II als Konzept der Warenversorgung	112
8.1 Unternehmensprozesse	113
8.2 Der Warenversorgungsprozess bei Ciba	116
8.3 Prozesse in der Warenversorgung der Pflanzenschutzdivision	122
8.4 MRP II im Vergleich zu Just in Time	124
9. Wandelinitiative: Eignung von MRP II	126
9.1 Charakteristiken des Agrogeschäftes	126
9.2 Aktuelle Entwicklungen in der Agrochemie	127
9.3 Rahmenbedingungen in der Pflanzenschutzdivision	130
9.3.1 Organisationsstruktur	130
9.3.2 Wertschöpfungsstufen	132
9.4 Beurteilung von MRP II für die Pflanzenschutzdivision	134
10. Wandelprozess: Einführung von MRP II	136
10.1 Projektgeschichte	138
10.2 Veränderung der <i>Prioritäten</i> im Laufe der Zeit	142
10.2.1 Fragestellung und These für die <i>Prioritäten</i>	142
10.2.2 Phase 'Business Model'	143
10.2.3 Phase 'Supply Chain Model'	144
10.2.4 Phase 'Planungssystem'	146

10.3 Veränderung der <i>Orientierungsgrößen</i> im Laufe der Zeit	149
10.3.1 Fragestellung und These für die Orientierungsgrößen	149
10.3.2 Phase 'Pufferoptimierung'	150
10.3.3 Phase 'Organisationsentwicklung'	151
10.3.4 Phase 'Software-Implementierung'	153
10.4 Veränderung des <i>Implementierungsansatzes</i> im Laufe der Zeit	156
10.4.1 Fragestellung und These für den Implementierungsansatz	156
10.4.2 Phase 'Bewusstseinsbildung'	157
10.4.3 Phase 'Ownership-Bildung'	158
10.5 Veränderung der <i>Einstellungen</i> im Laufe der Zeit	162
10.5.1 Fragestellung und These für die Einstellungen	162
10.5.2 Phase 'Awareness'	163
10.5.3 Phase 'Orientierungswissen'	163
10.5.4 Phase 'Policies and Procedures'	165
10.6 Veränderung der <i>Zusammenarbeit</i> im Laufe der Zeit	168
10.6.1 Fragestellung und These für die Zusammenarbeit	168
10.6.2 Phase 'Elfenbeinturm'	169
10.6.3 Phase 'Polarisierung'	171
10.6.4 Phase 'Der Teufel liegt im Detail'	173
11. Wandelmanagement: Regeln für die Gestaltung von Wandelprozessen	176
11.1 Einflüsse auf Wandelprozesse	176
11.2 Phänomene von Wandelprozessen	179
11.3 Gestaltungsempfehlungen für das Wandelmanagement	185
11.3.1 Regeln für die Gestaltung der Prioritäten	185
11.3.2 Regeln für die Gestaltung der Orientierungsgrößen	187
11.3.3 Regeln für die Gestaltung des Implementierungsansatzes	188
11.3.4 Regeln für die Gestaltung der Einstellungen	189
11.3.5 Regeln für die Gestaltung der Zusammenarbeit	190
Literaturverzeichnis	191
Anhang	207
Stichwortregister	221