

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 Prioritäten | 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 |