

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Inhaltliche Konzeption</b> .....	<b>7</b>
2.1 Grundlagen der strategischen Planung.....	7
2.1.1 Inhaltliche Definition des Strategiebegriffs.....	7
2.1.1.1 Erste Abgrenzung des Strategiebegriffs .....	8
2.1.1.2 Einordnung der Strategie .....	9
2.1.1.3 Strategieinhalte auf unterschiedlichen Ebenen.....	12
2.1.2 Prozessuale Definition des Strategiebegriffs .....	15
2.1.2.1 Der Begriff der strategischen Planung .....	15
2.1.2.2 Organisation und Planung.....	18
2.1.2.3 Dimensionen der Planungsorganisation .....	22
2.1.2.4 Alternative Denkmodelle zur Gestaltung der Planungsorganisation.....	25
2.1.2.5 Ziele der Planungsorganisation .....	27
2.2 Ableitung der Forschungsfrage .....	30
2.2.1 Aktuelle Bewertung der strategischen Planung.....	30
2.2.1.1 Kritik an der strategischen Planung .....	31
2.2.1.2 Schwachstellen der strategischen Planung.....	31
2.2.1.3 Interpretation und Konsequenzen der Kritik.....	38
2.2.2 Vorhandene empirische Erkenntnisse.....	40
2.2.2.1 Abgrenzung der empirischen Arbeiten.....	40
2.2.2.2 Empirische Untersuchungen zur Planung und zum Einfluß auf die Planung .....	42
2.2.2.3 Empirische Untersuchungen zum Einfluß der Planung auf den Unternehmenserfolg .....	49
2.2.2.4 Zusammenfassung empirischer Erkenntnisse .....	53
2.2.3 Forschungsfrage.....	55
2.2.3.1 Praktische Probleme versus wissenschaftliche Erkenntnisse .....	55
2.2.3.2 Forschungsfragen und -hypothesen.....	56
2.2.3.3 Inhaltliche Grenzen der vorliegenden Untersuchung .....	58
2.3 Detailkonzeption.....	60
2.3.1 Elemente der Organisation .....	60
2.3.1.1 Überblick alternativer Ansätze.....	61
2.3.1.2 Bewertung der Ansätze und Konsequenz .....	63
2.3.1.3 Organisatorische Schlüsselvariablen.....	64
2.3.2 Einflußvariablen.....	71
2.3.2.1 Überblick alternativer Ansätze.....	71

2.3.2.2	Bewertung der Ansätze und Auswahl der Variablen .....	76
2.3.2.3	Zur Qualität der Einflußvariablen .....	78
2.3.3	Darstellung der unterstellten Beziehungen (Teil 1).....	81
2.3.3.1	Einfluß der externen Situation .....	81
2.3.3.2	Einfluß der internen Situation.....	87
2.3.3.3	Wertorientierung als Einfluß .....	96
2.3.3.4	Einfluß der Strategieerfahrung .....	97
2.3.3.5	Zusammenfassung der Hypothesen.....	100
2.3.4	Erfolgsvariablen.....	102
2.3.4.1	Überblick alternativer Ansätze zur Bewertung der Planungsorganisation.....	102
2.3.4.2	Zugrundegelegte Bewertungsvariablen der Planungsorganisation.....	107
2.3.4.3	Überblick alternativer Ansätze zur Bewertung des Unternehmenserfolges.....	108
2.3.4.4	Ausgewählte Variablen zur Bewertung des Unternehmenserfolges .....	110
2.3.5	Darstellung der unterstellten Beziehungen (Teil 2).....	111
2.3.5.1	Situationsfit und Organisationserfolg .....	111
2.3.5.2	Situationsfit und Unternehmenserfolg .....	112
<b>3</b>	<b>Methodische Konzeption.....</b>	<b>113</b>
3.1	Erhebungssituation.....	113
3.2	Grundgesamtheit, Erhebungs- und Aussageeinheit.....	114
3.2.1	Konzentration auf private Unternehmen.....	115
3.2.2	Konzentration auf Großunternehmen.....	115
3.2.3	Einbeziehung deutscher und amerikanischer Unternehmen .....	116
3.2.4	Konzentration auf ausgewählte Branchen .....	118
3.3	Untersuchungsart.....	120
3.3.1	Erhebungsverfahren .....	121
3.3.2	Untersuchungseinheit .....	122
3.3.3	Erhebungszeit .....	123
3.3.4	Stichprobe .....	124
3.4	Auswertungsverfahren .....	127
3.4.1	Statistische Hypothesen.....	127
3.4.2	Festlegung des Signifikanzniveaus .....	128
3.4.3	Auswahl der Testverfahren.....	130
3.5	Projektplan der Untersuchung.....	131
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Untersuchung .....</b>	<b>133</b>
4.1	Darstellung der "Rohdaten" .....	133
4.1.1	Ausprägung der untersuchten Variablen.....	134

4.1.1.1	Ausprägung der organisatorischen Schlüsselvariablen .....	134
4.1.1.2	Ausprägung der Einflußfaktoren.....	142
4.1.1.2	Ausprägung der Beurteilungsvariablen .....	147
4.1.2	Erste explorative Ergebnisse.....	150
4.1.2.1	Unterschiede zwischen einzelnen Industrien.....	150
4.1.2.2	Unterschiede zwischen deutschen und amerikanischen Unternehmen.....	156
4.2	Einflußfaktoren der strategischen Planungsorganisation.....	161
4.2.1	Einfluß externer und interner Rahmenbedingungen.....	163
4.2.1.1	Einflüsse auf den Planungsinhalt .....	164
4.2.1.2	Einflüsse auf die Aufgabenverteilung der Planung.....	166
4.2.1.3	Einflüsse auf den Planungsprozess.....	171
4.2.1.4	Einflüsse auf die Planungstechnologie.....	174
4.2.1.5	Einflüsse auf die unterstützenden Systeme .....	176
4.2.1.6	Einflüsse auf die Schnittstelle zur operativen Planung.....	179
4.2.2	Erfahrung als Einfluß-/ Erklärungsfaktor .....	181
4.2.3	Zusammenfassung und Interpretation der vorgefundenen Einflußbeziehungen .....	185
4.2.3.1	Interpretation "fehlender" Einflüsse .....	185
4.2.3.2	Interpretationen festgestellter Einflüsse.....	187
4.2.3.3	Ergänzende Diskussion der Länderunterschiede .....	191
4.3	Test der unterstellten Erfolgs- bzw. Fit-Hypothesen .....	193
4.3.1	Planungsorganisationen und Bewertung .....	193
4.3.2	Situationsangepaßte Planungsorganisationen und Planungserfolg .....	197
4.3.2.1	Fit A: nur bestätigte Hypothesen.....	199
4.3.2.2	Fit B: bestätigte Hypothesen und induktive Zusammenhänge .....	200
4.3.2.3	Interpretation.....	201
4.3.3	Does Planning Pay ? - Fit und Unternehmenserfolg.....	203
4.3.3.1	Auswertung .....	204
4.3.3.2	Interpretation.....	206
4.4	Objektivität, Validität und Reliabilität der Untersuchung.....	208
<b>5</b>	<b>Fazit der Untersuchung .....</b>	<b>212</b>
<b>ANHANG .....</b>		<b>217</b>
<b>A 1</b>	<b>Operationalisierung der verwendeten Variablen .....</b>	<b>218</b>
<b>A 1.1</b>	<b>Operationalisierung der Organisationsvariablen .....</b>	<b>218</b>
<b>A 1.2</b>	<b>Operationalisierung der Einflußvariablen.....</b>	<b>219</b>

A 1.3 Operationalisierung des Erfolgs der Planungsorganisation .....	220
A 1.4 Operationalisierung des Unternehmenserfolgs.....	221
A 2 Übersicht der Erhebungseinheiten.....	222
A 2.1 Übersicht der Grundgesamtheit .....	222
A 2.2 Übersicht der befragten Unternehmen.....	230
A 3 Fragebogen .....	232
A 4 Rohdaten.....	248
A 4.1 Übersicht der Variablenausprägung je Fall.....	248
A 4.2 Zusammenfassende Statistik je Variable.....	257
A 4.3 Kolmogoroff-Smirnov-Test auf Normalverteilung.....	264
A 5 Dokumentation ausgewählter Analysen.....	265
A 5.1 Induktive Analysen .....	265
A 5.1.1 Homogenität nach Industrien.....	265
A 5.1.2 Homogenität nach Länder .....	267
A 5.1.3 Zusammenhang Planungsfunktion und - organisation.....	269
A 5.2 Situation und Planungsorganisation.....	271
A 5.2.1 Test mit nominalskalierten Variablen.....	271
A 5.2.1.1 Zusammenhang Einflußvariable/ Organisationsvariable.....	271
A 5.2.1.2 Zusammenhang Einflußvariable/ Einflußvariable .....	274
A 5.2.2 Test mit ordinalem Skalenniveau .....	275
A 5.3 Planungsorganisation und Erfolg.....	277
A 5.4 Hypothesenübersicht.....	281
A 6 Interviewaufzeichnungen .....	291
A 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse der Experteninterviews im Rahmen der Pilotstudie.....	291
A 6.2 Zusammenfassung Interviews der Haupterhebung.....	292
A 7 Übersicht Projektplan.....	293
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>295</b>
Teil 1 Artikel und Bücher .....	295
Teil 2 Geschäftsberichte.....	322

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Grobkonzept.....	5
Abbildung 2.1	Entscheidungshierarchien.....	12
Abbildung 2.2	Alternative Wege zu einer Strategie .....	16
Abbildung 2.3	Schichtenmodel der Planung.....	21
Abbildung 2.4	Gestaltungsparameter der Planungsorganisation.....	23
Abbildung 2.5	Dimensionen von Prozeßuntersuchungen .....	41
Abbildung 2.6	Wichtige Untersuchungen zum Prozeß der strategischen Planung in USA, Großbritannien und Deutschland .....	43
Abbildung 2.7	Wichtige deutsche Untersuchungen zum Planungsprozeß im allgemeinen.....	49
Abbildung 2.8	Untersuchungen zum Planungserfolg (Teil 1).....	50
Abbildung 2.9	Untersuchungen zum Planungserfolg (Teil 2).....	51
Abbildung 2.10	Überblick inhaltliche Konzeption .....	58
Abbildung 2.11	Designelemente und Typen strategischer Planungssysteme nach Chakravarthy.....	62
Abbildung 2.12	Schlüsselcharakteristiken der Unternehmensplanung nach Grinyer et al.....	63
Abbildung 2.13	Dimensionen der strategischen Planungsorganisation .....	65
Abbildung 2.14	Kontingenzvariablen nach Chakravarthy.....	72
Abbildung 2.15	Kontingenzfaktoren nach Grinyer et al.....	73
Abbildung 2.16	Kontingenzfaktoren nach Goold/Campbell .....	74
Abbildung 2.17	Hauptdeterminanten der Planungspraxis in der Unternehmung nach Poensgen/Hort.....	74
Abbildung 2.18	Evolution von strategischen Planungsprozessen .....	76
Abbildung 2.19	Einflußfaktoren der strategischen Planung .....	78
Abbildung 2.20	Übersicht der unterstellten Beziehungen .....	101
Abbildung 2.21	Untersuchungen zur Effektivität von Planungssystemen.....	104
Abbildung 2.22	Multiple Kriterien für den Planungserfolg nach Ramanujam et al.....	105
Abbildung 2.23	Merkmale eines guten Planungssystems nach Steiner .....	106
Abbildung 2.24	Erfolg der Planungsorganisation.....	108
Abbildung 2.25	Variablen zur Messung des Unternehmenserfolgs .....	109
Abbildung 3.1	Grundgesamtheit .....	120
Abbildung 3.2	Übersicht der ausgewählten Unternehmen.....	126
Abbildung 4.1	Untersuchungsergebnisse zur Zielvereinbarung .....	139
Abbildung 4.2	Verteilung der Unternehmen nach Turbulenzniveau .....	143
Abbildung 4.3	Verteilung der Variable 'Liquiditätsdruck'.....	145

Abbildung 4.4	Verteilung der Unternehmen nach Führungsstil .....	146
Abbildung 4.5	Verteilung der Unternehmen nach 'Fähigkeiten' .....	147
Abbildung 4.6	Gewichtung und Erfüllung der Planungsfunktionen .....	148
Abbildung 4.7	Aufteilung Stichprobe nach Industrie und Länder .....	150
Abbildung 4.8	Verteilung der Industrien nach Planungshorizont.....	152
Abbildung 4.9	Verteilung der Industrien nach Stabsgröße.....	153
Abbildung 4.10	Verteilung der Industrien nach Turbulenzniveau .....	154
Abbildung 4.11	Verteilung der Industrien nach Technologiedynamik.....	154
Abbildung 4.12	Verteilung der Industrien nach Profitabilitätsdruck.....	155
Abbildung 4.13	Verteilung der Industrien nach Marktverhalten .....	156
Abbildung 4.14	Verteilung Länder nach Zielklarheit.....	157
Abbildung 4.15	Verteilung Länder nach der Orientierung des Entlohnungssystems.....	158
Abbildung 4.16	Verteilung Länder nach Turbulenzniveau .....	159
Abbildung 4.17	Wertorientierung nach Länder (Mittelwerte).....	160
Abbildung 4.18	Verteilung Länder nach Fähigkeit der Planungsorganisation .....	161
Abbildung 4.19	Schwerpunkt Hypothese 1.....	163
Abbildung 4.20	Einfluß auf Planungsinhalt (V) .....	164
Abbildung 4.21	Einfluß Marktverhalten auf Planungshorizont .....	166
Abbildung 4.22	Einfluß auf Aufgabenverteilung (V).....	167
Abbildung 4.23	Einfluß Unternehmensgröße auf Delegation .....	168
Abbildung 4.24	Einfluß Unternehmensgröße auf Stabsgröße.....	171
Abbildung 4.25	Einfluß auf Planungsprozeß (V).....	172
Abbildung 4.26	Einfluß Umweltturbulenz auf Flexibilität.....	172
Abbildung 4.27	Einfluß auf Planungstechnologie (V) .....	174
Abbildung 4.28	Einfluß Unternehmensgröße auf Computereinsatz.....	175
Abbildung 4.29	Einfluß auf unterstützende Systeme (V).....	176
Abbildung 4.30	Einfluß Diversifikation auf Informationssystem.....	177
Abbildung 4.31	Einfluß Diversifikation auf Management- Entwicklungssysteme .....	178
Abbildung 4.32	Einfluß Innovativität auf Entlohnungssysteme .....	178
Abbildung 4.33	Einfluß auf Schnittstellen zur operativen Planung (V) .....	179
Abbildung 4.34	Einfluß Turbulenzniveau auf inhaltliche Verknüpfung .....	180
Abbildung 4.35	Schwerpunkt Hypothese 2.....	181
Abbildung 4.36	Einfluß der Erfahrung (V).....	182
Abbildung 4.37	Einfluß Erfahrung auf Klarheit der Unternehmensziele .....	183
Abbildung 4.38	Einfluß Erfahrung auf Management- Entwicklungssysteme .....	185
Abbildung 4.39	Erklärung Länderunterschied Zielklarheit .....	192

Abbildung 4.40	Erklärung Länderunterschied Entlohnungssystem.....	192
Abbildung 4.41	Zusammenhang Organisation und Bewertung (V).....	195
Abbildung 4.42	Schwerpunkt Hypothese 3.....	197
Abbildung 4.43	Methodik zur Ermittlung der Situationsanpassung.....	198
Abbildung 4.44	Situationsanpassung der Unternehmen (FIT A).....	199
Abbildung 4.45	Zusammenhang FIT A und Fähigkeit der Planungsorganisation.....	200
Abbildung 4.46	Situationsanpassung der Unternehmen (FIT B).....	201
Abbildung 4.47	Schwerpunkt Hypothese 4.....	204
Abbildung 4.48	Ø Investitionsrendite in % nach Land und Industrie.....	205
Abbildung 4.49	Ø Eigenkapitalrendite in % nach Land und Industrie.....	205
Abbildung 4.50	Zusammenhang Fit und Unternehmenserfolg (V).....	206
Abbildung 5.1	Differenzierte Kontingenztheorie zur Organisation der strategischen Planung.....	213
Abbildung 5.2	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	216