

Management Summary

Die größte Teilaufgabe des strategischen Managements ist das Erreichen des Unternehmenszieles¹. Dies erreicht es durch erfolgreiches Positionieren des Unternehmens im Markt ("Market Based View") und erfolgreiches Ausgestalten seiner Ressourcenbasis ("Resource Based View"²).³ Die Forschungsströmung zur Ermittlung der relevanten Erfolgsfaktoren ist als Inhaltsforschung bekannt, während die Untersuchungen zur Planung der Strategie als Prozessforschung bekannt sind.⁴

Bisher entwickelte Modelle des strategischen Planungsprozesses lassen sich in drei Kategorien gruppieren. Präskriptive⁵ Modelle entwickeln Empfehlungen zur Ausgestaltung des Prozesses und existieren in verschiedenen Detaillierungsgraden. Während einfache Modelle zunächst lediglich die Teilphasen der Strategieformulierung und Strategieimplementierung unterscheiden⁶, schlagen andere Modelle bis zu neun Teilschritte vor.⁷, welche sich jedoch oft auf die abstrahierten Phasen der erstgenannten Gruppe zurückführen lassen. Deskriptive Modelle untersuchen hingegen die tatsächliche Strategieentstehung in Unternehmen. Sie kommen zu dem Schluss, dass Strategie oft nicht das Ergebnis eines detaillierten Planungsprozesses ist, sondern zu grossen Teilen sich im Laufe der Zeit aus Handlungsmustern entwickelt.⁸ Konfigurative Ansätze kombinieren Merkmale verschiedener Prozessmodelle, um Unternehmen an die jeweilige Situation anpassen zu können.⁹

Die Diplomarbeit zeigt auf, in welchen Parametern auf diese Prozesse gestaltend Einfluss genommen werden kann. Dazu werden zunächst allgemeiner Einflussfaktoren der strategischen Planung gesucht und anschliessend auf Möglichkeiten der Einflussnahme untersucht. Zur Kategorisierung dieser Einflussfaktoren werden in der Literatur verschiedene Möglichkeiten vorgeschlagen.¹⁰ Eine nähere Betrachtung dieser Vorschläge zeigt, dass Einflussfaktoren sich den Kategorien Umfeld, Organisation, Strategen, Prozess und Inhalt der Strategie zuordnen lassen. Innerhalb dieser Kategorien lassen sich Einflussfak-

¹Eine andere Teilaufgabe besteht im Vorgeben der Ziele, vgl. HAHN / TAYLOR (2006), S. V.

²Vgl. für beide Übersetzungen BAUM / COENENBERG / GÜNTHER (2004), S. 245.

³Vgl. HUNGENBERG (2008), S.7.

⁴Vgl. SCHENDEL (1992).

⁵Vgl. KRANZ (2007), S. 46.

⁶Vgl. LEARNED U. A. (1969).

⁷Vgl. COHEN / CYERT (1973).

⁸Vgl. z.B. MINTZBERG (1978), QUINN (1978) oder BURGELMAN (1983).

⁹Vgl. MINTZBERG / AHLSTRAND / LAMPEL (1998) und HART (1992).

¹⁰Vgl. z.B. TOCHTERMANN (1990), S. 22 ff. MÜLLER-STEWENS / LECHNER (2001), S. 58 ff. oder HUTZSCHENREUTER / KLEINDIENST (2006), S. 676.

toren nach ihrer Wirkung weiter untergliedern. Der Bezugsrahmen zur Systematisierung der Einflussfaktoren kann somit durch eine Matrix abgebildet werden, die aus den Dimensionen Einflussfaktoren, also der unabhängigen Variable, und erzielte Wirkung, also der abhängigen Variable, besteht.

Die Analyse von 86 Veröffentlichungen zu Einflussfaktoren des strategischen Planungsprozesses zeigt, dass sich Wirkungen in den Kategorien Unternehmenserfolg, anderen Erfolgskriterien, auf Prozess- und Organisationseigenschaften wie die Formalität, Vollständigkeit, Intensität und Zentralisierung der Planung, Wahrscheinlichkeit des Wandels und auch auf den Inhalt der gewählten Strategie ergeben. Die Wirkungen auf den Unternehmenserfolg und auf andere Erfolgskriterien werden anschliessend näher untersucht. Dabei werden nur Einflussfaktoren berücksichtigt, auf die gestaltend eingewirkt werden kann.

Mit Hilfe von metaanalytischen Werkzeugen werden die Effektstärken dieser Wirkungsbeziehungen berechnet, sofern die Primärliteratur die dafür benötigten Angaben enthält. Die Effektstärken werden berechnet mit Hilfe der Verdichtung von Einzelkorrelationen über Mittelwertbildung sowie Transformation von Mittelwerten, t-Statistiken und Anteilswerten in Korrelationen. Die Einordnung in schwache, mittlere und starke Effekte geschieht dann mit Hilfe der Angaben in der Literatur.¹¹

Eine Wirkung mittlerer Stärke auf den Unternehmenserfolg wurde nachgewiesen für den Einsatz externer Berater, die Dezentralisierung der strategischen Planung sowie der Einbeziehung der leitenden Manager von Unternehmensbereichen. Gezeigt wird auch, dass der starke positive Effekt einer strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg nicht allein durch Gestaltungsparameter des Planungsprozesses erklärt werden kann. Gut und sehr gut beeinflussen lassen sich auch die Geschwindigkeit der Implementierung und der Entscheidung sowie die Qualität der Entscheidung.

Die Arbeit schliesst mit dem Aufzeigen weiterer Forschungsmöglichkeiten. Diese ergeben sich zunächst aus den Limitierungen der Arbeit selbst. Schnell wird aber auch Bedarf am Validieren von Zusammenhängen und von Tests auf Einflüsse moderierender Variablen erkennbar.

¹¹Vgl. BORTZ / DÖRING (1995), S. 568.

Literatur

- BAUM, HEINZ.-GEORG/ COENENBERG, ADOLF G./ GÜNTHER, THOMAS (2004): Strategisches Controlling, Schäffer-Poeschel, 4. Aufl.
- BORTZ, JÜRGEN/ DÖRING, NICOLA (1995): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler, Springer, Berlin u.a.
- BURGELMAN, ROBERT A. (1983): A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 28, 2, Jg. 1983, S. 223–244.
- COHEN, KALMAN J./ CYERT, RICHARD M. (1973): Strategy: Formulation, implementation, and monitoring, in: Journal of Business, Bd. 46, 3, Jg. 1973, S. 349–368.
- HAHN, DIETER/ TAYLOR, BERNARD (2006): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, Springer, Berlin u.a., 9. Aufl.
- HART, STUART L. (1992): An integrative framework for strategy-making processes, in: Academy of Management Review, Bd. 17, 2, Jg. 1992, S. 327–351.
- HUNGENBERG, HARALD (2008): Strategisches Management in Unternehmen, Gabler, Wiesbaden.
- HUTZSCHENREUTER, THOMAS/ KLEINDIENST, INGO (2006): Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored, in: Journal of Management, Bd. 32, 5, Jg. 2006, S. 673–720.
- KRANZ, MATHIAS (2007): Management von Strategieprozessen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- LEARNED, EDMUND P. U. A. (1969): Business policy: text and cases, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., Überarbeitete Aufl.
- MINTZBERG, HENRY (1978): Patterns in strategy formation, in: Management Science, Bd. 24, 9, Jg. 1978, S. 934–948.
- MINTZBERG, HENRY/ AHLSTRAND, BRUCE/ LAMPEL, JOSEPH (1998): Strategy Safari, The Free Press.
- MÜLLER-STEWENS, GÜNTER/ LECHNER, CHRISTIAN (2001): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

QUINN, JAMES BRIAN (1978): Strategic change: Logical incrementalism, in: Sloan Management Review, Bd. 20, 1, Jg. 1978, S. 7–21.

SCHENDEL, DAN (1992): Introduction to the summer 1992 special issue on 'strategy process research', in: Strategic Management Journal, Bd. 13, Summer 1992, Jg. 1992, S. 1–4.

TOCHTERMANN, THOMAS C. A. (1990): Organisation der strategischen Planung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.