

Christian Homburg/Martin Artz/Jan Wieseke/Bernhard Schenkel*

Gestaltung und Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung: Eine branchenübergreifende empirische Analyse**

Zusammenfassung

Die bisherige Forschung hat die Erfolgsauswirkungen operativer Planung in Marketing und Vertrieb weitgehend vernachlässigt. Im vorliegenden Beitrag wird im Rahmen einer großzahligen, branchenübergreifenden empirischen Studie kausalanalytisch untersucht, inwiefern und unter welchen Umständen eine erfolgreiche Absatzplanung zu höherem Unternehmenserfolg führt und welche Gestaltungsempfehlungen für die Planung gegeben werden können. Es zeigt sich, dass eine erfolgreiche Absatzplanung durch sechs zentrale Faktoren fast vollständig determiniert wird. Unsere Analyse moderierender Effekte zeigt zudem, dass die Absatzplanung auch für Unternehmen in dynamischen Märkten ein wirkungsvolles Instrument der Marktbearbeitung ist und widerspricht damit einer zentralen Annahme des Beyond Budgeting Konzeptes. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass eine erfolgreiche Absatzplanung bei zunehmender Dezentralisierung effizienzsteigernd wirkt.

JEL-Classification: M10, M31, M41.

Keywords: Better Budgeting; Beyond Budgeting; Cross-Section Analysis; Marketing Planning; Sales Planning; Structural-Equation Modeling.
Better Budgeting; Beyond Budgeting; Branchenübergreifende Analyse; Kausalanalyse; Marketing- und Vertriebsplanung.

* Professor Dr. Dr. h.c. mult. *Christian Homburg*, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I, Universität Mannheim. Postanschrift: Schloss, 68131 Mannheim, Telefon: (0621) 181-1555, E-Mail: homburg@bwl.uni-mannheim.de. Dipl.-Kfm. *Martin Artz*, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I, Universität Mannheim. Postanschrift: Schloss, 68131 Mannheim, Telefon: (0621) 181-1553, E-Mail: martz@bwl.uni-mannheim.de. Dr. *Jan Wieseke*, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Ruhr-Universität Bochum, Postanschrift: Universitätsstraße 150, 44780 Bochum, Gebäude GC, Ebene 4, Raum 159, Telefon: (0234)32-26596; E-Mail: jan.wieseke@ruhr-uni-bochum.de. Dr. *Bernhard Schenkel*, E-Mail: bernhard.schenkel@web.de

** Die Autoren danken zwei anonymen Gutachtern der zfbf für wertvolle Hinweise und Anmerkungen.

1 Einleitung und Zielsetzung

Der operativen Planung kommt in der Unternehmenspraxis nach wie vor eine hohe Bedeutung zu. Beinahe jedes Unternehmen ab einer gewissen Größe führt eine jährliche Planung und Budgetierung für das darauf folgende Geschäftsjahr durch. Als besonders wichtige operative Teilplanung wird hierbei die Marketing- und Vertriebsplanung (im Folgenden auch Absatzplanung) gesehen, die in Anlehnung an das Ausgleichsgesetz der Planung auch als „Engpasssektor“ bezeichnet wird und als operative Ausgangsplanung eine Verbindung zwischen Markt und Unternehmen schafft¹.

Trotz dieser hohen Bedeutung ist das Wissen um die Wirksamkeit der Planung und insbesondere um die optimale Gestaltung von Planungsaktivitäten sehr beschränkt. So wird in mehreren aktuellen Untersuchungen eine unzureichende Planung als häufigstes Managementproblem in Marketing und Vertrieb genannt². Während die Marketingforschung sich sehr umfassend mit der *strategischen Marketingplanung* befasst hat, ist die *Absatzplanung* bisher weitgehend unerforscht geblieben³.

Diese Forschungslücke ist umso gravierender, da seit einigen Jahren auf Seiten der Unternehmenspraxis vermehrt die Sinnhaftigkeit der kurzfristigen Planung vollkommen in Frage gestellt wird. Kritiker bemängeln insbesondere die Langwierigkeit und Ressourcenverschwendung im Rahmen von Planungsprozessen, politisches Verhalten im Rahmen der Planung sowie Pläne, die sich durch eine zu starre, kurzfristige Betrachtung und mangelnde Marktorientierung auszeichnen⁴. So äußert sich beispielsweise *Jensen*: „Corporate budgeting is a joke, and everyone knows it. It consumes a huge amount of executives' time, forcing them into endless rounds of dull meetings and tense negotiations“⁵. Einige Autoren fordern daher unter dem Oberbegriff „Beyond Budgeting“ eine vollständige Abschaffung der operativen Planung, deren Ziele mit alternativen Managementmethoden sichergestellt werden sollen⁶. Andererseits gibt es aber auch Kritiker, die unter dem Sammelbegriff „Better Budgeting“ an den bestehenden Kritikfeldern ansetzen und eine Verbesserung bestehender Planungssysteme anregen, ohne auf Planung und Budgetierung vollständig verzichten zu wollen⁷.

Vor dem Hintergrund dieser geäußerten Kritik und einer weitgehend fehlenden theoretischen und empirischen Betrachtung ergeben sich für den vorliegenden Beitrag drei zentrale Forschungsfragen:

- 1 Vgl. *Jung/Riegler* (1999), S. 421.
- 2 Vgl. *Diller/Saatkamp* (2002), S. 242; *Faber/Knoke* (2007), S. 15.
- 3 Um diese Untersuchung von der strategischen Marketingplanung eindeutig abzugrenzen, verstehen wir in dem vorliegenden Beitrag unter der Absatzplanung die Formulierung von marketing- und vertriebsbezogenen Zielen, Maßnahmen und Budgets für ein Geschäftsjahr.
- 4 Vgl. *Hungenberg* (1993), S. 245f.; *Wömpener* (2007), S. 456ff.
- 5 *Jensen* (2001), S. 96.
- 6 Vgl. *Hopel/Fraser* (2001), S. 22ff.
- 7 Vgl. *Hansen/Orley/van der Stede* (2003), S. 95; *Weber/Linder* (2005), S. 25f.; in einigen deutschen Literaturbeiträgen findet sich zudem der Begriff des „Advanced Budgeting“. Da dieser im internationalen Raum nicht verbreitet ist, verwenden wir in diesem Beitrag den Begriff „Better Budgeting“.

- Welche Gestaltungsempfehlungen können für die Absatzplanung gegeben werden?
- Welche Erfolgsauswirkungen ergeben sich durch die Absatzplanung?
- Welche Kontextgrößen beeinflussen die Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung?

Zur Untersuchung dieser drei Fragestellungen wird ein theoretisches Forschungsmodell abgeleitet, mit dem wir die Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung analysieren. In diesem widmen wir uns den einzelnen Kritikpunkten an der Absatzplanung und untersuchen, inwieweit eine Berücksichtigung dieser Aspekte zu einer Verbesserung der operativen Planung führt⁸.

Die Basis unserer Untersuchung bildet eine groß angelegte, branchenübergreifende Studie mit insgesamt 278 deutschen Unternehmen. Durch eine kausalanalytische Betrachtung wird den Forderungen der Literatur Rechnung getragen, den Erfolg der operativen Unternehmensplanung im Rahmen multivariater Analysen zu untersuchen und somit Gestaltungsaspekte und Erfolgsauswirkungen in einem Modell testen zu können⁹. Unsere Untersuchung ist nach unserem Kenntnisstand damit die erste breit angelegte Untersuchung, die die Gestaltungs- und Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung empirisch untersucht.

Der vorliegende Beitrag ist wie folgt strukturiert. Zunächst wird im zweiten Abschnitt ein Überblick über bisherige empirische Arbeiten zur Marketingplanung und Budgetierung gegeben. Zudem stellen wir in einem kurzen Überblick die in der Literatur und Unternehmenspraxis diskutierten Unzulänglichkeiten der traditionellen Planung und Budgetierung dar. Darauf aufbauend wird im dritten Abschnitt auf Basis der Literaturbestandsaufnahme und der gegenwärtigen Kritik das Forschungsmodell abgeleitet. Dabei werden Hypothesen hinsichtlich der Gestaltung und der Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung formuliert. Anschließend werden die methodischen Grundlagen der Untersuchung in Abschnitt 4 erläutert. Abschnitt 5 stellt die Ergebnisse der Hypothesenprüfungen dar. Abschließend werden die Ergebnisse in Abschnitt 6 diskutiert und Implikationen für die Wissenschaft und die Unternehmenspraxis werden aufgezeigt.

2 Bestandsaufnahme der Literatur

Im Rahmen der Bestandsaufnahme der Literatur sind zwei verschiedene Bereiche für unseren Beitrag relevant. Zum einen analysieren wir durch die Bestandsaufnahme der empirischen Literatur zur Marketingplanung und Budgetierung den Forschungsbedarf hinsichtlich der Gestaltung und der Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung. Zum anderen betrachten wir konzeptionelle Beiträge, die sich mit Problemfeldern „traditioneller“ Planung und Budgetierung auseinandersetzen. Diese greifen auf Seiten der Wissenschaft und Unternehmenspraxis geäußerte Kritikpunkte auf und stellen als grundsätzliche Lösungsvorschläge eine Verbesserung bestehender Planungssysteme (Better Budgeting)

8 Unser Beitrag lässt sich daher den Forschungsströmen des „Advanced Budgeting“ bzw. „Better Budgeting“ zuordnen.

9 So äußert sich beispielsweise Horváth (2006), S. 272, im deutschen Standardwerk „Controlling“: „[...] ist es problematisch, dass der empirische Hintergrund der Planungswissenschaft fehlt“; im internationalen Kontext siehe Chenhall (2003), S. 130.

ting) oder einen Verzicht auf Planung und Budgetierung (Beyond Budgeting) vor, wobei beide möglichen Ansätze bisher empirisch nicht überprüft wurden¹⁰. Dementsprechend bilden die geäußerten Kritikpunkte die Grundlage unserer empirischen Untersuchung zur Gestaltung der Absatzplanung und liefern zudem Hinweise auf relevante Kontextfaktoren der Erfolgswirksamkeit der Absatzplanung.

2.1 Bestandsaufnahme der empirischen Literatur zur Marketingplanung und Budgetierung

Zahlreiche Arbeiten im internationalen Raum untersuchen die *strategische Marketingplanung*. Diese lassen sich dahingehend unterscheiden, ob sie schwerpunktmäßig die *Gestaltung* oder die *Erfolgsauswirkungen* einer strategischen Planung untersuchen. Beiträge zur Gestaltung der Planung sind häufig konzeptioneller Art oder wenden strukturentdeckende Verfahren wie die Clusteranalyse, die Diskriminanzanalyse oder die explorative Faktorenanalyse an¹¹. Diese Arbeiten lassen damit keine direkten Gestaltungsempfehlungen zu, sondern beschreiben deskriptiv in der Unternehmenspraxis vorhandene Planungstypen.

Arbeiten, die Zusammenhänge zwischen planungsbezogenen Aspekten untersuchen, verwenden vorwiegend deskriptive oder bivariate Analyseverfahren¹². Zudem beruhen viele Untersuchungen auf einer relativ kleinen Datenbasis, die die Generalisierbarkeit der Ergebnisse wesentlich einschränkt¹³. Studien zur Erfolgswirksamkeit einer *strategischen Marketingplanung* untersuchen Planungsaspekte und diverse Erfolgsgrößen auf organisationaler Ebene¹⁴. Hierbei kommen anspruchsvollere Verfahren wie die Regressionsanalyse oder die Kausalanalyse zum Einsatz. Diese Studien weisen im Wesentlichen den Zusammenhang zwischen der Existenz einer *strategischen Marketingplanung* und einem höheren Unternehmenserfolg nach¹⁵.

Die wenigen uns bekannten Studien zur *operativen Marketingplanung* beschäftigen sich mit einzelnen Facetten der Prozessgestaltung. So untersucht Piercy auf Basis einer Regressionsanalyse Determinanten der Höhe des Marketingbudgets¹⁶ und in einer weiteren Studie im Rahmen eines Mittelwertvergleiches den optimalen Ablauf des Planungsprozesses. Dabei kommt der Autor zu dem Schluss, dass eine Einbindung dezentraler Einheiten durch

10 Vgl. Hansen/Orley/van der Stede (2003), S. 95; Wömpener (2007), S. 456.

11 Siehe insbesondere die Studien von Rhyne (1987); Robins (1991) und Greenley/Bayus (1994).

12 Eine Ausnahme bildet hier die Studie von Piercy/Morgan (1994), die mit einer Regressionsanalyse Determinanten der Glaubwürdigkeit der strategischen Marketingplanung untersuchen.

13 Siehe beispielsweise die Studien von Stasch/Lanktree (1980); John/Martin (1984); Piercy (1987); Philips/Davies/Moutinho (2001).

14 Vgl. Lysonski/Pecotich (1992); Claycomb/Germain/Dröge (2000); Philips/Davies/Moutinho (2001); Pulendran/Speed/Widing (2003); Slotegraaf/Dickson (2004).

15 Vgl. Boyd (1991) sowie Miller/Cardinal (1994) kommen in ihren Meta-Analysen zu den Erfolgsauswirkungen der Existenz einer strategischen Planung zu den gleichen Ergebnissen. Datengrundlage ihrer Analysen sind Studien, die allgemeine, d.h. nicht speziell marketingbezogene strategische Planungsaktivitäten untersucht haben.

16 Vgl. Piercy (1984).

bottom-up Planungsprozesse sowohl für den Marketingbereich als auch für das gesamte Unternehmen vorteilhaft ist¹⁷.

Neben diesen beiden Studien zur *operativen Marketingplanung* existieren zahlreiche Studien, die sich allgemein mit Teilaspekten der Budgetierung beschäftigen. Im internationalen Kontext dominieren hier Studien, die sich sehr intensiv mit den folgenden zwei Aspekten der Budgetierung befassen: zum einen mit den Auswirkungen einer Partizipation der Mitarbeiter bei der Festlegung von Budgetzielen und zum anderen mit dem Einsatz von klassischen Finanzkennzahlen zur Steuerung des Managements¹⁸. Die wenigen Studien, die eine integrative Herangehensweise verfolgen, d.h. verschiedene Gestaltungsfaktoren im Rahmen eines Untersuchungsmodells zusammenführen, finden sich im deutschsprachigen Raum. Hier dominieren insbesondere diejenigen Studien, die deskriptiv oder in Form bivariater Datenanalysen funktional übergreifende Aussagen zur Gestaltung von Budgetierungssystemen ableiten¹⁹. Lediglich eine uns bekannte Studie untersucht die Gestaltung und die Erfolgsauswirkungen der Budgetierung im Rahmen einer großzahligen empirischen Betrachtung. Obwohl diese Untersuchung von *Schäffer/Zyder* mehrere Einflussfaktoren aus der Literatur berücksichtigt, können die Autoren lediglich 15,9% des Gestaltungserfolgs (Effektivität der Budgetierung) erklären²⁰. Die Autoren sehen daher in der Identifikation und empirischen Überprüfung weiterer Einflussfaktoren des Planungserfolgs wesentlichen Forschungsbedarf. Zum gleichen Ergebnis kommen *Weissenberger/Löhr*, die im Rahmen ihrer Bestandsaufnahme zu gesicherten Erkenntnissen zwischen Planung und Unternehmenserfolg vielfältigen wissenschaftlichen Handlungsbedarf sehen²¹.

2.2 Unzulänglichkeiten der traditionellen Planung und Budgetierung

Zur Beantwortung unserer Forschungsfragen zur Gestaltung und Erfolgswirksamkeit der Absatzplanung greifen wir zudem auf Beiträge zurück, die sich mit den im Zusammenhang der (Absatz-)Planung diskutierten Problemfeldern befassen. Im Sinne eines Better Budgeting-Ansatzes leiten wir die zentralen Konstrukte unserer Untersuchung zur Gestaltung der Absatzplanung aus den geäußerten Kritikpunkten ab. Durch die in Kapitel 3.2 entwickelten Hypothesen lässt sich dann überprüfen, ob und inwiefern eine Planung erfolgreicher ist, die den bestehenden Problemfeldern explizit Rechnung trägt. Die für die Absatzplanung häufig geäußerten und besonders relevanten Kritikpunkte lassen sich zu folgenden Aspekten verdichten:

- *Innenorientierung der Planung*: Eine Fokussierung auf Kostengrößen oder das eigene Produktprogramm erschwert eine Ausrichtung auf marktbezogene Ziele, wie beispielsweise das einer höheren Kundenorientierung. Zudem stößt eine solche Planung in den marktnahen Bereichen auf geringe Akzeptanz, da sie als wenig hilfreich wahrgenommen wird. Da dieser Kritikpunkt demzufolge für die Absatzplanung von hoher Relevanz ist,

17 Vgl. *Piercy* (1987), S. 55.

18 Einen Überblick liefern die Arbeiten von *Chenhall* (2003) und *Covaleski/Evans III/Luft/Shields* (2003).

19 Vgl. *Posselt* (1986); *Weber/Schäffer/Willauer* (2000); *Greiner* (2004); *Weissenberger/Löhr* (2007), S. 11.

20 Vgl. *Schäffer/Zyder* (2007), S. 21 und 23.

21 Vgl. *Weissenberger/Löhr* (2007), S. 20.

untersuchen wir in diesem Beitrag, wie eine explizite Berücksichtigung einer höheren *Marktorientierung des Planinhaltes* zu einem höheren Planungserfolg führt.

- *Flexibilität und Anreizorientierung der Planung:* In den marktnahen Bereichen, die von höherer Unsicherheit und Dynamik im Vergleich zu anderen Funktionsbereichen geprägt sind, beeinträchtigt eine realitätsferne und qualitativ minderwertige Planung die Reaktionsfähigkeit. In der Folge verlassen sich die betroffenen Manager eher auf ihre Intuition und Erfahrung als auf die Vorgaben der Planung, vor allem, wenn die Zielerreichung nicht mit Anreizsystemen verknüpft ist: „it is not uncommon to hear marketing people refer to the plan that ‚sits‘ unused on the shelf“²². Die übrigen Unternehmensbereiche richten sich in diesem Fall an einer Absatzplanung aus, die so nicht umgesetzt wird. Diesen Aspekt greifen wir in unserer Untersuchung durch zwei verschiedene Konstrukte auf und untersuchen, inwiefern eine höhere *wahrgenommene Qualität des Planinhaltes* und eine *Kopplung mit Anreizsystemen* zu einem höheren Planungserfolg führen.
- *Fehlende Integration der Planung:* Eine fehlende Verknüpfung von strategischer und operativer Planung und eine mangelnde Integration der Absatzplanung in das gesamte Planungssystem des Unternehmens führen dazu, dass wesentliche Aspekte der Unternehmensstrategie nicht umgesetzt werden. Die unzureichende Integration der Absatzplanung in das gesamte Planungssystem des Unternehmens führt darüber hinaus zu einer mangelnden Anwendung der Absatzplanung in den übrigen Unternehmensbereichen. Dementsprechend sollte ein höheres Ausmaß einer *Integration in die Unternehmensplanung* zu einem höheren Planungserfolg führen.
- *Ressourcenintensität von Planungsprozessen:* Die Absatzplanung ist aufgrund ihres Schnittstellencharakters in der Regel von vielen Abstimmungsrunden zwischen verschiedenen Funktionsbereichen geprägt. Dies kann zu sehr langwierigen Planungszyklen von mehr als 10 Monaten Dauer und zu einem beträchtlichen Ressourcenaufwand führen²³. Beteiligte aus Marketing und Vertrieb bemängeln, dass ihnen die Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben (Kundenbetreuung, Erreichung der Absatzziele) fehle. Wir untersuchen in diesem Beitrag, wie Unternehmen dieser Ressourcenintensität entgegenwirken können, indem eine höhere *Formalisierung des Planungsprozesses* angestrebt wird.
- *Politische Verhaltensweisen in Planungsprozessen:* Unsicherheit in Bezug auf die Zielerreichung und die durch eine Planung geschaffene Rigidität²⁴ führen dazu, dass Mitarbeiter aus den Marketing- und Vertriebsbereichen in besonderem Maße mit politischem Verhalten reagieren. Dabei werden relevante Informationen unternehmensintern unvollständig oder gar nicht weitergegeben und Zielvorgaben bewusst heruntergehandelt, was zu einer Verlängerung des Planungsprozesses und zu einer Verringerung der Qualität der Planung führt²⁵. Dementsprechend betrachten wir, ob eine höhere *Interaktion im Planungsprozess* zu einem höheren Planungserfolg führt.

22 Martin (1987), S. 34.

23 Vgl. Hungenberg (1993), S. 240.

24 Vgl. Slotegraaf/Dickson (2004), S. 380.

25 Vgl. Parker/Kyj (2006).

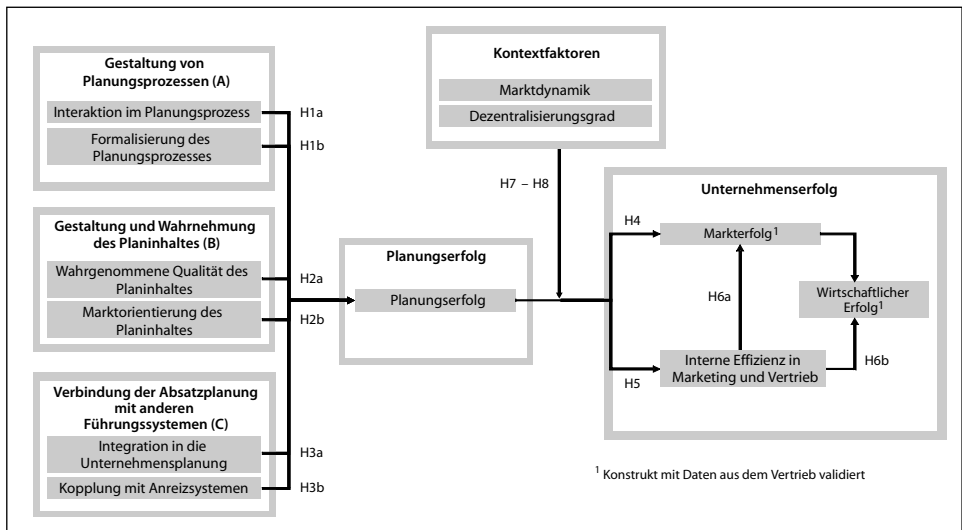
Neben diesen Kritikpunkten an der Gestaltung der Planung greifen konzeptionelle Beiträge auch Kontextfaktoren der Erfolgswirksamkeit der Planung auf. Insbesondere die Vertreter des Beyond Budgeting Ansatzes behaupten beispielsweise, dass bei hoher Marktdynamik Planung erfolglos bleiben muss: „In an age of discontinuous change, unpredictable competition, and fickle customers, few companies can plan ahead with any confidence...“²⁶. Zudem wird oftmals die Bedeutung der Organisationsstruktur im Zusammenhang mit Planungsprozessen betont. Hierbei wird insbesondere die Delegation von Entscheidungen als wesentliche Einflussgröße der Existenz und Erfolgswirksamkeit von Planungssystemen genannt²⁷. Eine empirische Überprüfung dieser beiden Einflussgrößen im Zusammenhang zur Absatzplanung steht jedoch noch aus und wird daher ebenfalls in unserem Forschungsmodell berücksichtigt.

3 Entwurf des Forschungsmodells und Ableitung der Hypothesen

3.1 Entwurf des Forschungsmodells

Aufbauend auf der Bestandsaufnahme der Literatur und der geäußerten Kritik an der klassischen Planung und Budgetierung stellen wir im Folgenden die Konstrukte der vorliegenden Untersuchung dar. Dabei betrachten wir gemäß unseren Forschungsfragen zum einen Gestaltungsaspekte und zum anderen Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung. *Abbildung 1* zeigt das Forschungsmodell mit allen Konstrukten der Untersuchung im Überblick.

Abbildung 1: Das Forschungsmodell der vorliegenden Untersuchung



26 Hope/Fraser (2000), S. 30.

27 Vgl. Chia (1995), S. 813; Sharma (2002), S. 111; Schäffer/Zyder (2007), S. 22.

In unserem Forschungsmodell unterscheiden wir aufbauend auf Forschungsarbeiten zur Strategieformulierung und -implementierung zwischen prozessbezogenen und inhaltlichen Aspekten²⁸. Demzufolge konzeptualisieren wir die Gestaltung der Absatzplanung in unserer Untersuchung über die Dimensionen *Planungsprozess* (A, *Abbildung 1*) und *Planinhalt* (B, *Abbildung 1*). Diese Differenzierung wird auch in Beiträgen zur Planung und Budgetierung unterstellt²⁹. Darüber hinaus betrachten wir als dritte Gestaltungsebene, wie die Absatzplanung als Teilsystem des Unternehmens mit den übrigen relevanten Führungssystemen verbunden ist (C, *Abbildung 1*). Die wesentlichen und in der konzeptionellen Literatur umfangreich diskutierten Aspekte sind hier zum einen die Einbettung der Absatzplanung in das gesamte Planungssystem des Unternehmens³⁰ und zum anderen die Verknüpfung der Absatzplanung mit dem Anreizsystem des Unternehmens³¹.

Im Rahmen des Planungsprozesses (A) wurden als Kritikpunkte an der Planung politisches Verhalten im Rahmen des Informationsaustausches sowie ein hoher Aufwand und eine lange Dauer von Planungsprozessen genannt. Daher betrachten wir zum einen die *Interaktion im Planungsprozess* und zum anderen die *Formalisierung des Planungsprozesses* als zentrale Untersuchungskonstrukte. Da die Absatzplanung an der Schnittstelle von Marketing bzw. Vertrieb und dem Funktionsbereich Controlling erfolgt, stellen diese beiden Aspekte zentrale Gestaltungselemente der Zusammenarbeit dar. Wir verstehen unter der *Interaktion im Planungsprozess* das Ausmaß, in dem Informationen im Rahmen der Absatzplanung vollständig ausgetauscht werden. Unter der *Formalisierung des Planungsprozesses* verstehen wir das Ausmaß, in dem die Aufgaben und Rahmenbedingungen der Absatzplanung klar definiert und innerhalb des Unternehmens kommuniziert sind.

Im Rahmen des Planinhaltes (B) betrachten wir zum einen die *wahrgenommene Qualität des Planinhaltes* als das Ausmaß, zu dem die Planung im Unternehmen als glaubwürdig und qualitativ hochwertig angesehen wird. Damit untersuchen wir, welche Erfolgsauswirkungen sich einstellen, wenn die Planung nicht als realitätsfern und einschränkend, sondern als geeignetes Instrument der Marktbearbeitung betrachtet wird. Wie in Teil 2.2 diskutiert, beklagen Stimmen aus der Unternehmenspraxis eine zu starke Innenorientierung der Planung. Daher untersuchen wir mit der *Marktorientierung des Planinhaltes* das Ausmaß, zu dem sich die Absatzplanung an Kunden als Bezugsobjekt ausrichtet.

Im Hinblick auf die Verknüpfung zu anderen Führungssystemen (C) betrachten wir, wie bereits angedeutet, mit der *Integration in die Unternehmensplanung* das Ausmaß, zu dem die Absatzplanung mit den übrigen Planungen des Unternehmens, d.h. sowohl mit der strategischen Planung als auch mit den übrigen operativen Teilplanungen, verknüpft ist. Unter dem Konstrukt *Kopplung mit Anreizsystemen* verstehen wir das Ausmaß, in dem die Absatzplanung die Bewertungsgrundlage einer anreizorientierten Steuerung liefert. Damit gehen wir auf die Kritik hinsichtlich einer fehlenden Verknüpfung von Strategie

28 „The content of strategy is therefore both an output of the strategy formulation process and an input to the implementation process yet needs to be treated separately for purposes of clarity and emphasis“, *Macmillan/Tampoe* (2001), S. 163.

29 Vgl. *Jenner* (2001), S. 107; *Horváth* (2006), S. 181; *Künkele/Schäffer* (2007), S. 76.

30 Vgl. *Greiner* (2004); *Hansen/van der Stede* (2004).

31 Vgl. den Literaturüberblick in *Oiley/Fakiolas* (2000).

und operativer Planung sowie hinsichtlich einer fehlenden Verbindlichkeit der Planung für die Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb ein.

In Bezug auf die Erfolgsauswirkungen betrachten wir den *Planungserfolg* als mediierende Größe zwischen den Gestaltungsaspekten der Absatzplanung und ihren Erfolgsauswirkungen auf Unternehmensebene. Dabei folgen wir Vorschlägen der deutschsprachigen Literatur zur Messung des Controllingenerfolges³². Diese empfehlen, Controllingaktivitäten der Unternehmenssteuerung nicht direkt mit dem Unternehmenserfolg in Zusammenhang zu bringen, sondern zunächst die Effektivität im Sinne einer Funktionserfüllung zu betrachten. In unserem Fall konzeptualisieren wir daher den *Planungserfolg* dahingehend, inwieweit die verschiedenen Funktionen der Planung auch erfüllt werden. Wir differenzieren dabei zwischen einer Prognose- und Gestaltungsfunktion, einer Koordinationsfunktion, einer Steuerungsfunktion, einer Motivationsfunktion und einer Informationsfunktion der Planung³³.

Mit dem Markterfolg, d.h. der Effektivität der Marktbearbeitung, und der unternehmensinternen Effizienz betrachten wir dabei Unternehmenserfolgsgrößen, die in verschiedenen bisherigen Studien zur Marketing- und Controllingforschung herangezogen wurden³⁴. Dabei ist der *Markterfolg* ein Maß für die Effektivität der Marketing- und Vertriebsaktivitäten des Unternehmens. Er beschreibt, inwiefern ein Unternehmen größere kundenbezogene Erfolge erzielt als seine Wettbewerber. Die *interne Effizienz* beschreibt das Ausmaß, in dem Aktivitäten und Prozesse in den marktnahen Bereichen mit geringerem Ressourceneinsatz als bei den Wettbewerbern durchgeführt werden. Als Maß für den Erfolg des gesamten Geschäftsbereiches untersuchen wir mit dem *wirtschaftlichen Erfolg* das Ausmaß, in dem das Unternehmen eine höhere Umsatzrendite als seine Wettbewerber in den letzten drei Geschäftsjahren erzielen konnte.

Zudem betrachten wir den Einfluss der *Marktdynamik* als unternehmensexternen und den *Dezentralisierungsgrad* als unternehmensinternen Moderator auf den Zusammenhang zwischen Planungserfolg, der internen Effizienz und dem Markterfolg. Dabei verstehen wir unter der *Marktdynamik* das Ausmaß, in dem sich das Verhalten der Kunden und Wettbewerber innerhalb eines Marktes verändert, und unter dem *Dezentralisierungsgrad* das Ausmaß, zu dem eine weitgehende Delegation von Entscheidungsbefugnissen innerhalb des Marketing- und Vertriebsbereiches erfolgt.

3.2 Entwicklung der Hypothesen

3.2.1 Potenzielle Einflussfaktoren des Planungserfolges

3.2.1.1 Hypothesen zum Planungsprozess

Interaktion im Planungsprozess: Eine hohe Interaktion im Planungsprozess zeichnet sich dadurch aus, dass die beteiligten Personen offen und intensiv im Rahmen der Planer-

32 Vgl. Littkemann (2001), S. 1210.

33 Vgl. Hansen/van der Stede (2004), S. 418.

34 Vgl. Weber (2003); Rust et al. (2004).

stellung miteinander kommunizieren und die für die Planung benötigten Informationen fristgerecht ausgetauscht werden. Daraus sollten sich zwei positive Effekte auf den Planungserfolg einstellen.

Zum einen liegt als Ergebnis eine Informationsbasis vor, die einen rationalen Entscheidungsprozess unter bestmöglicher Kenntnis der Marktgegebenheiten und Ressourcenbeschränkungen ermöglicht³⁵. Dadurch, dass die verschiedenen Marketing- und Vertriebsseinheiten die benötigten Informationen rechtzeitig und wahrheitsgemäß berichten, können diese zentral gesammelt in die Planung einfließen.

Zum anderen sollte diese hohe Interaktion auch einen Einfluss auf die Einstellung und das daraus resultierende Verhalten der Mitarbeiter haben. Ein Planungsprozess, in dem alle Mitarbeiter offen kommunizieren und keine Informationen bewusst zurückhalten, sollte in den Augen der Beteiligten den gesamten Prozess als fair erscheinen lassen. Arbeiten aus der Budgetforschung zeigen in diesem Zusammenhang, dass die wahrgenommene Fairness in Budgetierungsprozessen positive Auswirkungen auf das Bekenntnis zu den Budgetzielen und daraus resultierend auf die Effektivität der Budgetierung ausübt³⁶. Daher formulieren wir die folgende Hypothese:

H1a: *Je höher die Interaktion im Planungsprozess, desto höher der Planungserfolg.*

Formalisierung des Planungsprozesses: Ein wesentlicher Kritikpunkt an der operativen Planung bezieht sich auf die Langwierigkeit von Planungsprozessen und den damit verbundenen Aufwand an Zeit und Kosten³⁷. Diesem Problem kann durch eine Formalisierung des gesamten Prozesses entgegengewirkt werden, die sich positiv auf den Planungserfolg auswirken sollte.

Durch klar definierte Verantwortlichkeiten, durch eine Bekanntgabe des Detaillierungsgrades und der zu planenden Inhalte sowie durch eine präzise Festlegung einzelner Planungsschritte existieren gleiche Erwartungen an den Absatzplan. Dadurch kann sich jeder Beteiligte auf die an ihn gestellten Anforderungen einstellen und fristgerecht seinen Beitrag leisten³⁸. Zusätzlich begünstigt ein straffes Management des Planungsprozesses, dass bei Planungsrunden nicht organisatorische, sondern inhaltliche Aspekte im Vordergrund stehen und so sämtliche Aspekte der Marktbearbeitung berücksichtigt werden. Unsere Überlegungen werden von verschiedenen empirischen Studien zur strategischen Marketingplanung gestützt, die eine große Erfolgswirksamkeit der Formalisierung von Planungsprozessen festgestellt haben³⁹. Daher formulieren wir die folgende Hypothese:

H1b: *Je höher die Formalisierung des Planungsprozesses, desto höher der Planungserfolg.*

³⁵ Vgl. Dean/Sharfman (1996), S. 373.

³⁶ Vgl. Chong/Chong (2002), S. 79; zu den gleichen Erkenntnissen kommen auch Arbeiten zum Vertriebsmanagement, siehe z.B. Ramaswami/Srinivasan/Gorton (1997), S. 40.

³⁷ Vgl. Hungenberg (1993), S. 245.

³⁸ Vgl. Fithian/Fithian (2007), S. 83.

³⁹ Vgl. John/Martin (1984), S. 179; Pulendran/Speed/Widing (2003), S. 493.

3.2.1.2 Hypothesen zum Planinhalt

Wahrgenommene Qualität des Planinhaltes: Für die Absatzplanung liegen im Unternehmen keine objektiven Qualitätsstandards zur Beurteilung vor⁴⁰. Informationsökonomisch betrachtet handelt es sich damit bei der Absatzplanung um eine Leistung, deren Qualität weder vor noch nach dem Erhalt von allen Beteiligten vollständig bewertet werden kann und die demnach in hohem Maße durch Vertrauenseigenschaften geprägt ist. Empfinden die Adressaten der Planung deren Inhalte als realistisch, objektiv und nicht widersprüchlich, so ist davon auszugehen, dass sie deren Qualität als hoch einschätzen⁴¹.

Bestehende empirische Studien zur Nutzung von Controllinginformationen zeigen, dass Vertrauen in Informationen und die damit einhergehende wahrgenommene Qualität einen entscheidenden Einfluss auf die Verwendung ausüben⁴². Demnach gehen wir auch für die Absatzplanung davon aus, dass die betroffenen Mitarbeiter diese in ihrer Arbeit dann einsetzen, wenn sie deren Qualität als hochwertig wahrnehmen. In diesem Fall kann die Absatzplanung die ihr zugedachten Funktionen im Rahmen der Marktbearbeitung erfüllen. Daher formulieren wir die folgende Hypothese:

H2a: *Je höher die wahrgenommene Qualität des Planinhaltes, desto höher der Planungserfolg.*

Marktorientierung des Planinhaltes: Schließlich vermuten wir, dass die Marktorientierung des Planinhaltes einen positiven Einfluss auf den Planungserfolg ausübt. Marktorientierung wird als eine Haltung definiert, die den Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens und Handelns stellt⁴³. Bezogen auf die Absatzplanung bedeutet dies, dass sich die Planinhalte (d.h. Ziele, Maßnahmen und Budgets) nicht nur an internen Größen wie Organisationseinheiten oder Produkten ausrichten, sondern dass auch auf der Basis von Kunden als Bezugsobjekt geplant wird.

Im Hinblick auf die vorgelagerten Bereiche wie Produktion oder Logistik sollte eine Ausrichtung an den aktuellen und potenziellen Kunden des Unternehmens zu einer verbesserten Weiterleitung der Anforderungen des Marktes führen. Zudem sollte eine Ausrichtung an Kundenbedürfnissen die Abstimmung zwischen Marketing und Vertrieb erleichtern und dafür sorgen, dass das Unternehmen auf die Marktbedürfnisse (beispielsweise durch Transparenz über Cross-Selling-Potenziale) besser ausgerichtet ist⁴⁴.

Gestützt wird unsere Argumentation zusätzlich von einer Vielzahl an empirischen Studien, die die Erfolgsauswirkungen einer hohen Marktorientierung im gesamten Unternehmen bestätigen⁴⁵. Daher formulieren wir die folgende Hypothese:

40 Dies lässt sich damit begründen, dass verschiedene Abteilungen und Akteure an der Planerstellung direkt oder indirekt mitwirken und davon ausgegangen werden kann, dass keiner die Qualität des Endproduktes objektiv und vollständig beurteilen kann.

41 Vgl. Maltz/Kohli (1996), S. 56.

42 Vgl. Maltz/Kohli (1996), S. 56; Steiners (2005), S. 193.

43 Vgl. Jaworski/Kohli (1990), S. 3.

44 Vgl. Cespedes (1993).

45 Vgl. Kirca/Jayachandran/Bearden (2005), S. 27.

H2b: *Je höher die Marktorientierung des Planinhaltes, desto höher der Planungserfolg.*

3.2.1.3 Hypothesen zur Verbindung der Absatzplanung mit anderen Führungssystemen

Integration in die Unternehmensplanung: Die Integration der Absatzplanung in die Unternehmensplanung beinhaltet zum einen, dass die Inhalte der operativen Planung aus der strategischen Planung abgeleitet werden, und zum anderen, dass die operativen Teilplanungen des Unternehmens im Rahmen eines ganzheitlichen Planungs- und Kontrollsystems miteinander verknüpft sind.

Die Vorteilhaftigkeit einer Ausrichtung der operativen an der strategischen Planung ist in der Literatur weitgehend unumstritten⁴⁶. So wird argumentiert, dass die Absatzplanung ein zentrales Hilfsmittel bei der Umsetzung der Marketing- und Vertriebsstrategie ist und sich daher die Strategie in operativen Zielen, Maßnahmen und Kostenbudgets widerspiegeln muss⁴⁷.

Eine Verknüpfung der operativen Teilplanungen der einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens stellt sicher, dass bei der kurzfristigen Planung auch Restriktionen des Gesamtunternehmens berücksichtigt werden und sich dadurch die Qualität der Planung erhöht. Zudem erleichtert ein einheitliches Planungs- und Kontrollsystem den Zugriff auf relevante Informationen innerhalb und außerhalb von Marketing und Vertrieb⁴⁸. Alle betroffenen Funktionsbereiche können im laufenden Geschäftsjahr unvorhergesehene, marktbezogene Veränderungen direkt erkennen und entsprechend reagieren. In diesem Fall kann die Absatzplanung in höherem Maße die ihr auferlegten Funktionen erfüllen. Folgende Hypothese wird daher aufgestellt:

H3a: *Je stärker die Integration der Absatzplanung in das Planungs- und Kontrollsystem, desto höher der Planungserfolg.*

Kopplung mit Anreizsystemen: Die Kopplung von Anreizsystemen an die Absatzplanung äußert sich dahingehend, dass der Grad der Zielerreichung ein wesentlicher Maßstab zur Leistungsbeurteilung und gegebenenfalls auch zur Vergütung der betroffenen Manager und Mitarbeiter ist⁴⁹.

Untersuchungen in diesem Zusammenhang weisen ein uneinheitliches Bild auf. So zeigen Studien aus dem internationalen Raum, dass eine Verknüpfung von Budgets und Leistungsbewertung negative Auswirkungen auf die Planung nach sich ziehen kann. Die betroffenen Mitarbeiter unterliegen einem Anreiz, durch Schaffung von Puffern in den Zielen die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhöhen⁵⁰. Darunter kann die Effek-

⁴⁶ Siehe hierzu den Literaturüberblick bei Greiner (2004), S. 2-3.

⁴⁷ Vgl. Simons (1995), S. 63.

⁴⁸ Vgl. Cespedes (1993), S. 52.

⁴⁹ Vgl. Cespedes/Piercy (1996), S. 136.

⁵⁰ Vgl. Merchant (1985), S. 206; Dunk (1993), S. 405.

tivität der Planung leiden, da die Planinhalte in diesem Fall nicht mehr dem tatsächlichen Informationsstand des Unternehmens entsprechen.

Andererseits schafft eine Kopplung von Anreizsystemen an die Absatzplanung überhaupt erst einen Anreiz für Manager und Mitarbeiter, sich an den in der Planung festgelegten Zielen zu orientieren und diese ernst zu nehmen⁵¹. Diesen Zusammenhang zeigen auch bisherige empirische Erkenntnisse zum Erfolg der Budgetierung. So stellt *Otley* bei einer Befragung von Geschäftsführern fest, dass mit zunehmendem Einfluss der Budgetkontroll-ergebnisse für die Leistungsbeurteilung auch der Grad ihrer Budgeterreichung zunimmt⁵².

Trotz möglicher negativer Begleiterscheinungen gehen wir im Zusammenhang unserer Untersuchung von einem insgesamt positiven Einfluss der Kopplung von Anreizsystemen aus. Erst durch eine unternehmensweite systematische Nutzung der Absatzplanung kann sich deren koordinierende und motivierende Funktion in den marktnahen Bereichen entfalten⁵³. Daher formulieren wir die folgende Hypothese:

H3b: *Je stärker die Kopplung der Absatzplanung mit Anreizsystemen, desto höher der Planungserfolg.*

3.2.2 Hypothesen zur Verbindung von Planungserfolg und Unternehmenserfolg

Eine erfolgreiche Planung zeichnet sich dadurch aus, dass die ihr auferlegten Funktionen der Unternehmenssteuerung auch erfüllt werden⁵⁴. Geschieht dies, so sollte sich die Planung hinsichtlich verschiedener Aspekte positiv auf die Effektivität der Marktbearbeitung auswirken⁵⁵.

Zum einen ist eine systematische gedankliche Vorwegnahme der Marktbearbeitung der Intuition und Improvisation in den meisten Fällen überlegen⁵⁶. Darüber hinaus liefert die Absatzplanung Soll-Größen zur Vorgabe, die als Maßstab für die Aktivitäten im Geschäftsjahr genommen werden können und es erlauben, Abweichungen auf ihre Ursache hin zurückzuführen⁵⁷. Weiterhin begrenzt die Absatzplanung Entscheidungen dezentraler Vertriebsmanager, die für das Unternehmen suboptimal wären, und liefert den nachgelagerten Bereichen (z.B. der Produktion) innerhalb des Unternehmens einen verlässlichen Rahmen zur Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben. Dadurch, dass die absatzpolitischen Instrumente einzelner Marketing- und Vertriebsstandorte aufeinander abgestimmt werden,

51 Die theoretische Grundlage hierzu liefert die Erwartungswert-Valenz Theorie. Diese besagt, dass Individuen (1) eine Erwartung hinsichtlich des Eintretens von Zuständen bilden sowie (2) bewerten, welchen persönlichen Nutzen sie aus dem Eintreten der Zustände ziehen können (*Kren* (1990)).

52 Vgl. *Otley* (1978) neben *Kren* (1990); die Studie von *Schäffer/Zyder* (2007) findet ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen der Verknüpfung von Anreizsystemen und der Effektivität der Budgetierung.

53 Vgl. hierzu auch die Diskussion in Abschnitt 2.

54 Siehe hierzu auch Abschnitt 3.1.

55 Gemäß unserer Konzeptualisierung betrachten wir den Markterfolg als Maß für die Effektivität der Marktbearbeitung (siehe Abschnitt 3.1).

56 Vgl. *Dean/Sharfman* (1996), S. 388.

57 Vgl. *Emsley* (2000), S. 5.

kann das Marktpotenzial besser ausgeschöpft und der gewünschte Marktanteil leichter erreicht werden⁵⁸.

Zum anderen gibt eine erfolgreiche Planung Leitlinien vor, die Klarheit hinsichtlich der Marketing- und Vertriebsziele schaffen⁵⁹. Durch die Festlegung und Kommunikation von Prioritäten und Zielen sollte die Absatzplanung zu einer Sensibilisierung der Mitarbeiter und zu einer detaillierten Beschäftigung mit dem Inhalt der Planung führen⁶⁰. Darüber hinaus zeigen bisherige Erkenntnisse, dass allein die Angabe von Zielen sowohl ohne zusätzliche Anreize⁶¹ als auch verbunden mit materiellen oder beruflichen Anreizen leistungssteigernd auf die betroffenen Personen wirkt⁶². Auf Basis dieser Überlegungen formulieren wir die folgende Hypothese:

H4: *Je höher der Planungserfolg, desto höher der Markterfolg.*

In Bezug auf den Zusammenhang zwischen Planungserfolg und interner Effizienz berufen wir uns insbesondere auf die Koordinationsfunktion der marktbezogenen Planung⁶³. Hierbei werden die unternehmensinternen Aktivitäten der Leistungserstellung auf die Marktbedürfnisse ausgerichtet. Die enge Abstimmung zwischen den marktnahen Bereichen und den Bereichen Produktion, Beschaffung und Logistik führt dazu, dass Lagerbestände und Lieferzeiten optimiert und Lagerhaltungskosten gesenkt werden können⁶⁴. Unternehmen, die eine erfolgreiche Planung durchführen, sollten eher in der Lage sein, diese Effizienzen zu realisieren.

Darüber hinaus können die Inhalte der Planung als gemeinsame Sprache innerhalb des Unternehmens dienen. Die geplanten Ziele, Maßnahmen und Kostenbudgets liefern ein sprachliches Grundgerüst, das die verschiedenen Mitarbeiter des Unternehmens mit unterschiedlichem beruflichem Hintergrund verstehen und das demzufolge als Diskussionsgrundlage dienen kann⁶⁵. Da die Planinhalte zudem die für das Unternehmen entscheidenden Diskussionspunkte in kurzer, prägnanter Form (beispielsweise in Form von Umsatzzielen) wiedergeben, sollten Unternehmen mit einer erfolgreichen Planung die Dauer von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen deutlich reduzieren können. Der hohe Anteil an wertbezogenen Größen in den Planinhalten (Umsätze und Kosten) sollte zudem das Bewusstsein für den zukünftigen Ressourcenverbrauch stärken⁶⁶. Auf Basis dieser Überlegungen formulieren wir die folgende Hypothese:

58 Vgl. *Céspedes* (1993), S. 39.

59 Vgl. *Marginson/Ogden* (2005), S. 449.

60 Vgl. *Chong/Chong* (2002), S. 79.

61 Vgl. *Hall* (2007), S. 6.

62 Vgl. *Fisher/Govindarajan* (1993), S. 131; *Banker et al.* (1996), S. 940.

63 Gemäß unserer Konzeptualisierung verstehen wir unter der internen Effizienz das Ausmaß, zu dem Aktivitäten und Prozesse in den marktnahen Bereichen mit geringerem Ressourceneinsatz als bei den Wettbewerbern durchgeführt werden (siehe Abschnitt 3.1).

64 Vgl. *Eliashberg/Steinberg* (1987), S. 981.

65 Vgl. *Pfaff/Weber* (1998), S. 160.

66 Vgl. *Kajüter* (2005), S. 95.

H5: *Je höher der Planungserfolg, desto höher ist die interne Effizienz in den marktnahen Bereichen Marketing und Vertrieb.*

3.2.3 Hypothesen zur Verbindung von interner Effizienz in den marktnahen Bereichen und wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens

Eine effiziente Durchführung von Prozessen im Rahmen der Leistungserstellung und der Auftragsabwicklung sollte zum einen dazu führen, dass die Marketing- und Vertriebsmitarbeiter besser unterstützt werden und so eine bessere Leistung erzielen können⁶⁷. Zudem besteht die Möglichkeit, bei hoher interner Effizienz in den marktnahen Unternehmensbereichen Kundenbedürfnisse schneller zu befriedigen und Verkaufsprozesse schneller abzuwickeln. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass die Kundenzufriedenheit gesteigert und der angestrebte Marktanteil schneller erreicht werden kann⁶⁸.

Des Weiteren ist davon auszugehen, dass eine effiziente Nutzung von Ressourcen zu einer Realisierung von Kostensenkungspotenzialen und damit zu einer Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs führt. Empirisch werden unsere Überlegungen durch Studien gestützt, die einen Zusammenhang zwischen der Effizienz von Managementprozessen und dem finanziellen Erfolg von Unternehmen feststellen⁶⁹. Daher formulieren wir die folgende Hypothese:

H6: *Je höher die interne Effizienz in den marktnahen Bereichen, a) desto höher der Markterfolg und b) desto höher der wirtschaftliche Erfolg.*

Zum Zusammenhang zwischen Markterfolg und wirtschaftlichem Erfolg wird keine separate Hypothese aufgestellt. Dieser Zusammenhang wurde bereits in verschiedenen großzahligen empirischen Untersuchungen nachgewiesen⁷⁰.

3.2.4 Hypothesen zu moderierenden Effekten

Die Umweltdynamik beschreibt die Veränderungen der Umwelt im Zeitablauf und damit die Häufigkeit, das Ausmaß sowie die Vorhersehbarkeit von Veränderungen⁷¹. Hinsichtlich der Marktdynamik als spezielle Form der Umweltdynamik herrschen in der Literatur widersprüchliche Erkenntnisse. Einige Autoren argumentieren, dass aufgrund der fehlenden Aktualität der Planinhalte der Nutzen einer Planung gering sei und die Anwendung der Planung in diesem Kontext sogar schädlich für das Unternehmen sein kann⁷². Diese Argumentation wird auch von den Vertretern des Beyond Budgeting-Ansatzes

67 Vgl. Piercy/Cravens/Lane/Vorhies (2006), S. 256.

68 Vgl. Homburg/Rudolph (2001), S. 24.

69 Vgl. Degraeve/Roodhooft (1999); Dehler (2001), S. 236f.

70 Im Bereich der empirischen Controllingforschung siehe Weber (2003); im Bereich der empirischen Marketingforschung siehe Rust et al. (2004).

71 Vgl. Maltz/Kohli (1996), S. 52.

72 Vgl. Boyd/Fulk (1996), S. 2; Moorman/Miner (1998), S. 7.

aufgegriffen, die jegliche Ansätze der Planung und Budgetierung bei einer hohen Marktdynamik ablehnen⁷³.

Empirische Ergebnisse im Zusammenhang mit der strategischen (Marketing-)Planung zeigen hingegen mehrheitlich, dass bei höherer Umweltdynamik sowohl das Ausmaß an Planungsaktivitäten als auch die Erfolgsauswirkungen der strategischen Planung ansteigen⁷⁴. Eine Erklärung dafür liefert der höhere Bedarf an Informationen, die durch eine Planung bereitgestellt werden⁷⁵, sowie die Notwendigkeit, den handelnden Akteuren bei größerer Unsicherheit Leitlinien vorzugeben⁷⁶. Wir erwarten daher in Einklang mit den empirischen Erkenntnissen zur strategischen Planung einen stärkeren Zusammenhang zwischen Planungserfolg und Markterfolg bei ansteigender Marktdynamik.

In Bezug auf die interne Effizienz hingegen gehen wir von einem schwächeren Zusammenhang bei höherer Marktdynamik aus. Dies hängt damit zusammen, dass bei einer höheren Marktdynamik die in der Planung enthaltenen Vorgaben und Informationen schneller an Aktualität verlieren und nun Informationen benötigt werden, die vorher nicht Gegenstand der Planungsaktivitäten waren⁷⁷. Empirische Studien zeigen, dass unter diesen Umständen die Bedeutung persönlicher Gespräche zwischen den beteiligten Personen zunimmt, was zu längeren Entscheidungs- und Abstimmungsprozessen führen sollte⁷⁸; die interne Effizienz sinkt bei einer vergleichsweise höheren Marktdynamik. Folgende Hypothese wird daher aufgestellt:

H7: *Je höher die Marktdynamik, a) desto stärker der Zusammenhang zwischen Planungserfolg und Markterfolg und b) desto schwächer der Zusammenhang zwischen Planungserfolg und der internen Effizienz in den marktnahen Bereichen.*

Der Grad an Dezentralisierung beschreibt das Ausmaß an Entscheidungsautonomie hierarchisch niedrigerer Managementebenen. Verschiedene empirische Studien zur Budgetierung zeigen, dass diese insbesondere bei dezentralen Strukturen und damit bei höherem Koordinationsbedarf eingesetzt wird⁷⁹. *Chenhall/Morris* und *Chia* zeigen in ihren verschiedenen Untersuchungen zur Gestaltung des Rechnungswesens, dass dessen Erfolgsauswirkungen insbesondere bei einem hohen Grad an Dezentralisierung realisiert werden⁸⁰.

Es zeigt sich, dass Manager mit höherem Entscheidungsspielraum genauere, schneller verfügbare und aggregierte Informationen benötigen. Zudem sollten die Informationen auch Wechselwirkungen zwischen ihrem Verantwortungsbereich und anderen Bereichen im Unternehmen aufzeigen. Damit adressieren die Autoren diejenigen Aspekte, die man auch der Absatzplanung als Informationsquelle zuschreibt.

73 Siehe hierzu auch Abschnitt 1.

74 Vgl. *Lindsay/Rue* (1980); *Miller/Friesen* (1983), S. 225; *Jenner* (2001), S. 120.

75 Vgl. *McKee/Varadarajan/Vassar* (1990), S. 131.

76 Vgl. *Marginson/Odgen* (2005), S. 451.

77 Vgl. *Glazer/Weiss* (1993), S. 509.

78 Vgl. *Ezzamel* (1990), S. 190; *Chapman* (1998), S. 750.

79 Vgl. *Sharma* (2002), S. 111; *Chenhall* (2003), S. 146.

80 Vgl. *Chenhall/Morris* (1986), S. 27; *Chia* (1995), S. 821.

Darüber hinaus kann eine zunehmende Dezentralisierung dazu führen, dass für die Bereichsmanager Unsicherheit hinsichtlich der übergeordneten Unternehmensziele besteht⁸¹. Die Absatzplanung sollte in diesem Zusammenhang diese Unsicherheit durch die präzise Angabe von Zielen, Maßnahmen und Budgets reduzieren können. *Marginson/Ogden* zeigen in ihrer Untersuchung, dass Manager die Orientierung an Budgetzielen dann als besonders erfolversprechend empfinden, wenn ein hoher Grad an Unsicherheit vorliegt⁸². In diesem Fall geben diese Ziele Leitlinien und damit eine feste Orientierung für die dezentralen Manager vor. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine erfolgreiche Absatzplanung ihre Funktion als Informationsbasis über das Marktgeschehen und als Koordinationsinstrument in dezentralen Strukturen voll entfalten können sollte.

Im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Planungserfolg und der internen Effizienz in den marktnahen Bereichen gehen wir von einem positiv moderierenden Einfluss der Dezentralisierung aus. Bestehende Studien zeigen, dass bei einem höheren Entscheidungsspielraum der Manager der persönliche Kontakt zu ihren jeweiligen Vorgesetzten abnimmt⁸³. In diesem Fall steigt die Bedeutung der Planung als Koordinationsinstrument zur Schaffung einer gemeinsamen Zielbasis und einer gemeinsamen Sprache sowie zur Bereitstellung relevanter Informationen an. *Piercy/Cravens* heben in diesem Zusammenhang auch die effizienzsteigernde Wirkung der Absatzplanung bei weit verzweigten Unternehmensaktivitäten und unterschiedlichen Verantwortlichkeitsbereichen hervor⁸⁴. Daher formulieren wir die folgende Hypothese:

H8: *Je höher der Grad an Dezentralisierung, a) desto stärker der Zusammenhang zwischen Planungserfolg und Markterfolg und b) desto stärker der Zusammenhang zwischen Planungserfolg und der internen Effizienz in den marktnahen Bereichen.*

4 Methodische Grundlagen

4.1 Datenerhebung und Datengrundlage

Zur Untersuchung der Gestaltung und Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung wurden insgesamt im Rahmen einer Zufallsziehung 1.908 identifizierte Verantwortliche für die marktbezogene Planung aus sieben Branchen in deutschen Unternehmen befragt. Dabei wurden ausschließlich Unternehmen mit mindestens 100 Mitarbeitern und mindestens 25 Mio. € Jahresumsatz ausgewählt, um sicherzustellen, dass die ausgewählten Unternehmen grundsätzlichen Planungsbedarf haben. Hinsichtlich der Branchen wurden solche gewählt, die eine jährliche Absatzplanung durchführen, untereinander eine gewisse Varianz sowie eine gewisse volkswirtschaftliche Bedeutung aufweisen.

81 Vgl. *Rapert/Veliquette/Garretson* (2002), S. 307.

82 Vgl. *Marginson/Ogden* (2005), S. 449.

83 Vgl. *Ezzamel* (1990), S. 190.

84 Vgl. *Piercy/Cravens* (1995), S. 26.

Insgesamt stellten sich 242 Unternehmen als nicht geeignet für die Studie heraus, so dass die bereinigte Stichprobengröße bei 1.666 Unternehmen liegt⁸⁵. Aus der Datenerhebung resultierte eine effektive Stichprobe von 278 Fragebögen, was einer Rücklaufquote von 17,2% entspricht. Verglichen mit den Rücklaufquoten jüngst veröffentlichter Studien zur Planung und Budgetierung im deutschsprachigen Raum erscheint dieser Wert durchaus zufriedenstellend⁸⁶. *Tabelle 1* liefert einen Überblick über die Struktur der Stichprobe.

Tabelle 1: Stichprobe der Untersuchung (n = 278)

A. Branchenzugehörigkeit	%
Finanzdienstleistungen	21
Automotive	17
Maschinenbau	11
Handel	11
Konsumgüter	11
Versorger	11
Chemie/Pharma	7
Sonstige	11
B. Position der Befragten	%
Leitung Controlling/Unternehmensplanung	79
Geschäftsführung	10
Leitung Marketing-/Vertriebscontrolling	7
Leitung Marketing/Vertrieb	4
C. Jahresumsatz	%
49 Mio. €	16
50 bis 99 Mio. €	15
100 bis 249 Mio. €	24
250 bis 499 Mio. €	15
500 bis 1000 Mio. €	15
> 1000 Mio. €	15
D. Anzahl der Mitarbeiter	%
< 200 Mitarbeiter	8
200 bis 499 Mitarbeiter	19
500 bis 999 Mitarbeiter	26
1000 bis 2499 Mitarbeiter	24
2500 bis 5000 Mitarbeiter	11
> 5000 Mitarbeiter	12

85 Die am häufigsten genannten Gründe waren eine zu geringe Unternehmensgröße, Insolvenzen, Fusionen oder Restrukturierungen, die eine Angabe über den Status Quo der Absatzplanung nicht zuließen.

86 Vgl. *Schäffer/Willauer* (2002) mit 7,1%; *Schäffer/Zyder* (2007) bzw. *Künkele/Schäffer* (2007) mit 12%.

Um zu überprüfen, ob bei der vorliegenden Befragung infolge von Nichtteilnahmen Verzerrungen vorliegen, wurden zwei verschiedene Tests durchgeführt. Zum einen wurde überprüft, ob die Branchenverteilung der antwortenden Unternehmen signifikant von der der angeschriebenen Unternehmen abweicht. Ein Chi-Quadrat-Anpassungstest ergab keinen signifikanten Unterschied ($p = 0,8814$). Zudem wurde durch einen Non-Response-Bias-Test überprüft, ob sich das Antwortverhalten der Teilnehmer signifikant von dem von Nicht-Teilnehmern unterscheidet⁸⁷. Dabei wurden die Fragebögen der Stichprobe in zwei gleich große Gruppen (frühe Antworter vs. späte Antworter) eingeteilt und die Mittelwerte von zentralen Indikatorvariablen miteinander verglichen. Es traten keine signifikanten Mittelwertunterschiede auf. Auf Basis dieser beiden Tests kann davon ausgegangen werden, dass hinsichtlich der Stichprobe keine Verzerrungen vorliegen, die das Antwortverhalten systematisch beeinflussen.

4.2 Messung der Konstrukte

Die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte unserer Untersuchung orientieren sich zum einen an den Ergebnissen aus im Vorfeld der Studie geführten Experteninterviews. Im Rahmen einer qualitativen Vorstudie wurden semistrukturierte Interviews mit insgesamt 17 Verantwortlichen für die marktbezogene Planung in ihren jeweiligen Unternehmen geführt. Zum anderen stützt sich die Konstruktentwicklung auf existierende Literatur zu inhaltlich verwandten Konstrukten. Die in dieser Untersuchung verwendeten Skalen wurden mit Ausnahme des wirtschaftlichen Erfolgs und des Dezentralisierungsgrades durch mehrere reflektive Indikatoren erfasst. Eine detaillierte Aufstellung der einzelnen Konstrukte, ihrer Operationalisierung und zugehörige Literaturverweise finden sich im Anhang.

Bei insgesamt drei Konstrukten konnte nicht auf bestehende Operationalisierungen aus der Literatur zurückgegriffen werden. Zur Konzeptualisierung des Konstruktes *Marktorientierung des Planinhaltes* greifen wir daher auf die wesentlichen Elemente der Absatzplanung (Ziele, Maßnahmen und Kostenbudgets) zurück und beziehen diese im Rahmen der Operationalisierung durch drei reflektive Indikatoren auf den Kunden als Bezugsobjekt⁸⁸. Das Konstrukt *Integration in die Unternehmensplanung* bilden wir auf Basis konzeptioneller Literatur über drei reflektive Indikatoren, die beschreiben, inwiefern die Absatzplanung mit dem Planungs- und Kontrollsystem des Gesamtunternehmens verknüpft ist. Schließlich bilden wir den *Planungserfolg* über fünf reflektive Indikatoren ab, die sich auf jeweils eine der aufgezeigten Planungsfunktionen beziehen⁸⁹.

Im Anschluss an die Messung wurden die Skalen zu den Konstrukten unserer Untersuchung bezüglich ihrer Güte beurteilt. Reliabilität und Validität der durch mehrere Indikatoren gemessenen Konstrukte wurden auf Basis einer konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft. Dabei wird in der Literatur hinsichtlich der Faktorreliabilität ein Mindestwert

87 Diesem Test liegt die Annahme zugrunde, dass spät eintreffende Antworten dem Antwortverhalten von Nichtteilnehmern am ähnlichsten sind, vgl. *Armstrong/Overton* (1977), S. 396ff.

88 Die Literatur empfiehlt bei der Neukonzeption eines Konstruktes die Bildung reflektiver Indikatoren, da hier die Möglichkeit einer formalen Prüfung gegeben ist, vgl. z.B. *Homburg/Klarmann* (2006), S. 732.

89 Siehe hierzu Abschnitt 2.1.

von 0,6 und bezüglich der durchschnittlich erfassten Varianz ein Wert von 0,5 empfohlen⁹⁰. Für das *Cronbachsche* Alpha liegt der gängige Schwellenwert bei 0,7⁹¹. Im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung liegen lediglich die Konstrukte *Planungserfolg*, *Marktorientierung der Planinhalte* und *Marktdynamik* bei der durchschnittlich erfassten Varianz leicht unter den geforderten Mindestwerten. Alle anderen in der Untersuchung eingesetzten Konstrukte erfüllen diese Anforderungen vollständig. In Bezug auf die Indikatorreliabilität liegen nur vier von insgesamt 42 Indikatoren unter dem empfohlenen Wert von 0,4⁹² und werden aus inhaltlichen Gründen beibehalten. In Bezug auf das Forschungsmodell kann somit von einer hohen Qualität der Konstruktmessung ausgegangen werden.

4.3 Validierung der Erfolgsauswirkungen

In der ursprünglichen Datenerhebung wurden ausschließlich Daten bei Planungsverantwortlichen der untersuchten Unternehmen erhoben. Dabei besteht potenziell die Möglichkeit eines „Common Method Bias“: Werden die unabhängigen und abhängigen Variablen bei einem Informanten pro Unternehmen gemessen, so können Verzerrungen im Hinblick auf das Antwortverhalten nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Aus diesem Grund greifen wir Empfehlungen aus der Literatur auf, die sich kritisch mit der Erfolgsfaktorenforschung auseinandersetzen⁹³. Neben einer sorgfältigen Operationalisierung der Konstrukte auf Basis bestehender Arbeiten und der geführten Experteninterviews⁹⁴ greifen wir zur Validierung unserer zentralen Erfolgsgrößen der Untersuchung (Markterfolg und wirtschaftlicher Erfolg) auf einen zweiten Informanten pro Unternehmen zurück.

Dabei wurden die Planungsverantwortlichen der befragten Unternehmen gebeten, ihren Hauptaansprechpartner auf Seiten der marktnahen Bereiche zu nennen. Von den 278 verwertbaren Fragebögen auf Seiten der Planungsverantwortlichen konnte in 254 Fällen jeweils ein Ansprechpartner aus den Funktionsbereichen Marketing oder Vertrieb ermittelt werden. Hieraus resultierte schließlich bis zum Abschluss der Befragung eine zufriedenstellende Rücklaufquote von 44,9% bzw. 114 Teilnehmern.

Die so ermittelten Werte für die zentralen Erfolgskonstrukte Markterfolg und wirtschaftlicher Erfolg wurden mit den Einschätzungen der Planungsverantwortlichen verglichen. Es zeigte sich, dass eine signifikante, hohe Übereinstimmung zwischen den beiden Gruppen vorliegt ($p < 0,01$). Dieses Ergebnis zeugt von einer hohen Validität der Erfolgsbewertung durch die Planungsverantwortlichen der jeweiligen Unternehmen. Aus diesem Grund werden im Folgenden für die Datenanalysen die ursprünglichen Bewertungen der Hauptstichprobe verwendet.

90 Vgl. *Bagozzi/Yi* (1988).

91 Vgl. *Nunnally* (1978).

92 Vgl. *Bagozzi/Yi* (1988).

93 Vgl. *Podsakoff et al.* (2003).

94 Vgl. Abschnitt 4.2.

5 Ergebnisse der Hypothesenprüfungen

Das Untersuchungsmodell ohne die Kontextfaktoren *Marktdynamik* und *Dezentralisierungsgrad* wurde mithilfe einer Kovarianzstrukturanalyse geschätzt, welche auf Basis der empirisch gemessenen Kovarianzen von Indikatorvariablen Beziehungen zwischen den Variablen schätzt. Das zugrunde liegende Strukturmodell lautet in Matrixnotation⁹⁵:

$$\begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \end{pmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{21} & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{31} & \beta_{32} & 0 & 0 \\ 0 & \beta_{42} & \beta_{43} & 0 \end{bmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \end{pmatrix} + \begin{bmatrix} y_{11} & y_{12} & y_{13} & y_{14} & y_{15} & y_{16} \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \xi_3 \\ \xi_4 \\ \xi_5 \\ \xi_6 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \\ \zeta_3 \\ \zeta_4 \end{pmatrix}.$$

mit η_1 = Planungserfolg, η_2 = Interne Effizienz in Marketing und Vertrieb, η_3 = Markterfolg, η_4 = Wirtschaftlicher Erfolg

sowie ξ_1 = Interaktion im Planungsprozess, ξ_2 = Formalisierung des Planungsprozesses, ξ_3 = Wahrgenommene Qualität des Planinhaltes, ξ_4 = Marktorientierung des Planinhaltes, ξ_5 = Integration in die Unternehmensplanung, ξ_6 = Kopplung mit Anreizsystemen.

Als Schätzverfahren kam die Maximum-Likelihood-Methode zum Einsatz⁹⁶. Betrachtet man die in der Literatur vorgeschlagenen globalen Kriterien zur Beurteilung des Untersuchungsmodells ($\chi^2/df = 1,91$; $CFI = 0,90$; $SRMR = 0,06$; $RMSEA = 0,05$), so stellt man fest, dass dieses eine gute Anpassungsgüte aufweist⁹⁷. Berücksichtigt man zudem die Beobachtung, dass komplexe Modelle wie das in der vorliegenden Untersuchung oftmals geringere Fit-Werte aufweisen⁹⁸, so lässt sich sagen, dass das Modell die in den Daten vorliegenden Strukturen sehr gut beschreibt.

Anschließend wurden mögliche Einflüsse der Kontextfaktoren *Marktdynamik* und *Dezentralisierungsgrad* mithilfe der moderierten Regressionsanalyse untersucht. Dabei wurde nach der Konstruktmessung der Mittelwert der Skalen für die Berechnung verwendet. Zur Vereinfachung der Interpretation der Ergebnisse wurden, wie in der Literatur gefordert, die Mittelwerte zentriert⁹⁹. In beide Regressionsmodelle (bzgl. der beiden abhängigen Variablen *Markterfolg* und *interne Effizienz*) wurden beide moderierenden Variablen zusätzlich zur unabhängigen Variable Planungserfolg und den beiden Interaktionstermen aufgenommen:

95 Die Messmodelle bezüglich der abhängigen und der unabhängigen Variablen sind in Anhang 2 ausführlich dargestellt.

96 Die Schätzung selbst erfolgte mit der Software AMOS, Version 16.0.

97 Vgl. *Homburg/Klarman* (2006), S. 737 und die dort zitierte Literatur.

98 Vgl. *Muthen/Kaplan* (1992); *Beauducel/Wittmann* (2005).

99 Vgl. *Hartmann/Moers* (1999), S. 300.

$$\begin{aligned}
 \text{Markterfolg} = & \alpha + \beta_1 \text{ Planungserfolg} + \beta_2 \text{ Marktdynamik} \\
 & + \beta_3 \text{ Dezentralisierungsgrad} \\
 & + \beta_4 \text{ Planungserfolg} \times \text{Marktdynamik} \\
 & + \beta_5 \text{ Planungserfolg} \times \text{Dezentralisierungsgrad} \\
 & + \beta_6 \text{ Planungserfolg} \times \text{Marktdynamik} \times \text{Dezentralisierungsgrad} + \varepsilon
 \end{aligned}$$

Da der Variance Inflation Factor in allen Regressionen Werte nahe dem Wert eins aufweist, kann ein mögliches Problem der Multikollinearität weitgehend ausgeschlossen werden.

5.1 Ergebnisse der Hypothesentests zu Gestaltungen und Erfolgsauswirkungen

Grundsätzlich lässt sich konstatieren, dass sämtliche Hypothesen bestätigt werden konnten (siehe *Tabelle 2*). Beide Hypothesen zur Gestaltung von Planungsprozessen als auch die Hypothese zur wahrgenommenen Qualität des Planinhaltes und zur Kopplung der Absatzplanung mit Anreizsystemen konnten auf dem 1% Signifikanzniveau bestätigt werden. Die Zusammenhänge zwischen der Marktorientierung des Planinhaltes sowie der Integration der Absatzplanung in die Unternehmensplanung und dem Planungserfolg konnten auf einem Signifikanzniveau von 5% bestätigt werden.

Tabelle 2: Ergebnisse der Kausalanalyse

Hypothese	Zusammenhang	Standardisierte Koeffizienten ¹⁾	t-Werte (Signifikanzniveau)
H1	a) Interaktion im Planungsprozess → Planungserfolg	0,334	t = 4,652***
	b) Formalisierung des Planungsprozesses → Planungserfolg	0,166	t = 2,618***
H2	a) Wahrgenommene Qualität des Planinhaltes → Planungserfolg	0,250	t = 4,039***
	b) Marktorientierung des Planinhaltes → Planungserfolg	0,112	t = 1,970**
H3	a) Integration in die Unternehmensplanung → Planungserfolg	0,195	t = 2,514**
	b) Kopplung mit Anreizsystemen → Planungserfolg	0,212	t = 4,312***
H4	Planungserfolg → Markterfolg	0,175	t = 2,373**
H5	Planungserfolg → Interne Effizienz in Marketing und Vertrieb	0,418	t = 6,024***
H6	a) Interne Effizienz in Marketing und Vertrieb → Markterfolg	0,284	t = 3,689***
	b) Interne Effizienz in Marketing und Vertrieb → Wirtschaftlicher Erfolg	0,126	t = 1,976**
–	Markterfolg → Wirtschaftlicher Erfolg	0,379	t = 5,391***
Abhängige Variable		Erklärte Varianz (R ²)	
Planungserfolg		0,784	
Markterfolg		0,153	
Interne Effizienz		0,175	
Wirtschaftlicher Erfolg		0,194	

* p < ,10; ** p < ,05; *** p < ,01

¹⁾ Um eine relative Vergleichbarkeit der Koeffizienten zu gewährleisten, werden die standardisierten Koeffizienten berichtet.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass die gewählten Gestaltungsfaktoren fast 80% der Varianz des Planungserfolgs erklären können. Dies bedeutet, dass in unserem Forschungsmodell wesentliche Faktoren des Erfolges der Planungstätigkeit erfasst wurden. Von den Einflussfaktoren erweisen sich dabei die Interaktion im Planungsprozess (Koeffizient 0,334) und die wahrgenommene Qualität des Planinhaltes (Koeffizient 0,250) im relativen Vergleich als die wichtigsten Einflussgrößen¹⁰⁰. Dieses Ergebnis unterstreicht, dass weniger „technische“ Aspekte wie ein einheitliches EDV-System, sondern vielmehr wahrnehmungsbezogene Faktoren und das Verhalten der beteiligten Personen Erfolgsfaktoren des Planungserfolgs darstellen. Diese Befunde decken sich damit mit Erkenntnissen empirischer Arbeiten der Strategieimplementierung¹⁰¹.

Den geringsten Einfluss weist der Zusammenhang zwischen kundenbezogenen Planungsinhalten und dem Planungserfolg auf (Koeffizient 0,112). Eine mögliche Ursache für diesen schwächeren Zusammenhang könnte darin bestehen, dass in manchen Unternehmen (z.B. im Maschinenbau oder in kleineren Unternehmen) ein direkter Bezug zwischen den Produkten und den wenigen Kunden besteht, so dass eine formelle inhaltliche Ausrichtung der Planung an den Kunden zu keiner wesentlichen Erhöhung des Planungserfolgs beiträgt. Insgesamt muss trotz der vergleichenden Betrachtung angemerkt werden, dass alle sechs Faktoren *gemeinsam* den hohen Varianzerklärungsanteil ausmachen, d.h. einzelne Einflussfaktoren dürfen nicht isoliert in ihrer Wirkung auf den Planungserfolg betrachtet werden¹⁰².

Auch die Hypothesen zur Erfolgswirksamkeit der kurzfristigen Planung konnten bestätigt werden. Dabei ist festzustellen, dass der direkte Zusammenhang zwischen Planungserfolg und Markterfolg ($0,175$; $p < 0,05$) nur geringfügig stärker ausgeprägt ist als der indirekte Effekt auf den Markterfolg über die interne Effizienz (Gesamteffekt $0,418 * 0,284 = 0,119$; $p < 0,01$ in beiden Fällen). Dies deutet darauf hin, dass die marktnahen Bereiche auch von der koordinierenden und damit effizienzsteigernden Wirkung der Absatzplanung sehr stark profitieren. Schließlich konnten die vermuteten Zusammenhänge auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ebenfalls bestätigt werden. Berechnet man die durchgerechneten Effekte des Planungserfolgs auf den wirtschaftlichen Erfolg, so zeigt sich, dass dieser zu einem höheren Maße über den Markterfolg (Gesamteffekt $0,175 * 0,379 + 0,418 * 0,284 * 0,379 = 0,11$) als über die interne Effizienz (Gesamteffekt $0,418 * 0,126 = 0,05$) positiv beeinflusst wird. Unsere Studie steht damit in Einklang mit der empirischen Literatur zu der strategischen Marketing- und Unternehmensplanung, die mehrheitlich ebenfalls einen positiven Einfluss der Planung auf den Unternehmenserfolg feststellen¹⁰³.

100 Um eine relative Vergleichbarkeit der Koeffizienten vornehmen zu können, wird der Fokus der Diskussion auf die standardisierten Koeffizienten gelegt. Diese geben an, wie stark sich die abhängige Variable Planungserfolg ändert, wenn ein Gestaltungsfaktor (bei Vorhandensein der übrigen fünf Einflussfaktoren) um eine Standardabweichung verändert wird.

101 Vgl. *Noble* (1999).

102 Dies bedeutet, dass sich die jeweiligen Koeffizienten der Gestaltungsvariablen in Abhängigkeit des Gesamtmodells ergeben und somit kein Rückschluss auf einen Varianzerklärungsanteil einzelner Koeffizienten gezogen werden kann.

103 Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.1.

5.2 Ergebnisse der Hypothesentests zu den Kontextfaktoren der Erfolgsauswirkungen

Als Ergebnis hinsichtlich der moderierenden Effekte lässt sich feststellen, dass die beiden untersuchten Variablen Marktdynamik und Dezentralisierungsgrad keinen signifikanten Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Planungserfolg und Markterfolg ausüben. Der Interaktionsterm mit den drei Variablen Dezentralisierungsgrad, Marktdynamik und Planungserfolg ist allerdings signifikant positiv ($0,152$; $p < 0,05$). Es zeigt sich, dass der stärkste Effekt des Planungserfolges auf den Markterfolg bei *gleichzeitig* hoher Marktdynamik und einem hohen Grad an Dezentralisierung vorliegt. Die entsprechenden Teilhypothesen H4a und H5a konnten somit zwar nicht direkt, aber über eine Interpretation der Dreifach-Interaktion indirekt bestätigt werden.

Hinsichtlich der Hypothesen H4b und H5b zur Moderation des Zusammenhangs zwischen Planungserfolg und interner Effizienz besteht bezüglich der Marktdynamik ein negativer ($-0,121$; $p < 0,05$) und bezüglich des Dezentralisierungsgrades ein positiver signifikanter Interaktionseffekt ($0,118$; $p < 0,05$). Es zeigt sich, dass bei hoher Marktdynamik der Zusammenhang zwischen Planungserfolg und interner Effizienz schwächer und bei hohem Dezentralisierungsgrad der Zusammenhang stärker ausgeprägt ist. Somit können beide Teilhypothesen bestätigt werden (siehe *Tabelle 3*).

Tabelle 3: Ergebnisse der moderierten Regressionsanalyse

Hypothese	Zusammenhang	Standardisierte Koeffizienten	t-Werte (Signifikanzniveau)
H7	a) Interaktionseffekt: Marktdynamik x Planungserfolg → Markterfolg	-0,046	$t = -0,761$
	b) Interaktionseffekt: Marktdynamik x Planungserfolg → Interne Effizienz in Marketing und Vertrieb	-0,121	$t = -2,060^{**}$
H8	a) Interaktionseffekt: Dezentralisierungsgrad x Planungserfolg → Markterfolg	0,090	$t = 1,529$
	b) Interaktionseffekt: Dezentralisierungsgrad x Planungserfolg → Interne Effizienz in Marketing und Vertrieb	0,118	$t = 2,060^{**}$
-	Interaktionseffekt: Marktdynamik x Planungserfolg x Dezentralisierungsgrad → Markterfolg	0,152	$t = 2,466^{**}$
* $p < ,10$; ** $p < ,05$ ***; $p < ,01$			
Modell	Abhängige Variable	Erklärte Varianz (R^2)	
Regressionsmodell 1	Markterfolg	0,093	
Regressionsmodell 2	Interne Effizienz	0,152	

Insgesamt stehen unsere Ergebnisse damit im Widerspruch zur Beyond Budgeting-Literatur. Die Absatzplanung stellt auch in dynamischen Märkten ein wirkungsvolles Instrument der Marktbearbeitung dar und wirkt sich, wenn auch bei zunehmender Marktdynamik schwächer, positiv auf die interne Effizienz in Marketing und Vertrieb aus. Hinsichtlich des Dezentralisierungsgrades lassen sich die empirischen Erkenntnisse

aus der internationalen Controllingforschung zur Gestaltung des Rechnungswesens nicht eindeutig bestätigen. Bei einem höheren Grad an Dezentralisierung wirkt die Absatzplanung zwar effizienzsteigernd, nicht unbedingt jedoch eindeutig effektivitätssteigernd, d.h. positiv auf den Markterfolg. Dieses Ergebnis lässt sich gegebenenfalls durch die mit der Planung verbundenen Einschränkungen des Handlungsspielraums erklären. Insbesondere in Marketing und Vertrieb kann es in bestimmten Situationen sinnvoll sein, kurzfristig und flexibel Entscheidungen zu treffen (beispielsweise bei sich ändernden Kundenwünschen), die von der zentralen Planung abweichen. Der positive Effekt der Planung, marktbezogene Informationen bereitzustellen und Leitlinien vorzugeben, kann sich in diesen Fällen eher als hinderlich, denn als nützlich für die Marktbearbeitung erweisen¹⁰⁴.

6 Zusammenfassung und Implikationen

Zusammenfassend liefert unsere Untersuchung ein tieferes Verständnis hinsichtlich der Gestaltung und der Erfolgsauswirkungen der kurzfristigen marktbezogenen Planung. Obwohl diese einer hohen Verbreitung in der Unternehmenspraxis unterliegt, haben sich bisher wenige Forschungsarbeiten systematisch und theoriegestützt mit der Absatzplanung befasst.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnte empirisch nachgewiesen werden, dass sich eine erfolgreiche Planung in den marktnahen Bereichen durch professionelle Planungsprozesse (d.h. ein hoher Grad an Interaktion und Formalisierung), einen marktorientierten und von den Betroffenen als hochwertig empfundenen Plan sowie eine enge Bindung an das Planungs-, Kontroll- und Anreizsystem auszeichnet. Dabei stellte sich insbesondere die Interaktion zwischen den an der Planerstellung beteiligten Personen als wesentlicher Erfolgsfaktor für einen hohen Planungserfolg heraus. In Bezug auf die Erfolgsauswirkungen konnte festgestellt werden, dass eine erfolgreiche Planung positiv über einen höheren Markterfolg und eine höhere interne Effizienz zum Unternehmenserfolg beiträgt. Eine hohe Marktdynamik oder ein höherer Dezentalisierungsgrad in Marketing und Vertrieb führen jedoch zu einem geringeren Einfluss der Planung auf die interne Effizienz. In Bezug auf den Markterfolg konnte ein positiver Einfluss lediglich bei gleichzeitig hoher Marktdynamik und einem hohen Grad an Dezentralisierung gefunden werden.

Die vorliegende Untersuchung liefert damit eine Reihe von *Implikationen für die Wissenschaft*. Zum einen leistet sie einen bedeutenden Beitrag zur operativen Marketing- und Vertriebsplanung. Während sich die bisherige Literatur in hohem Umfang mit der *strategischen Marketingplanung* auseinandergesetzt hat, liefert unsere Untersuchung bedeutende Erkenntnisgewinne hinsichtlich der kaum erforschten Absatzplanung in Unternehmen. In diesem Zusammenhang tragen wir den Forderungen aus der Literatur Rechnung, Zusammenhänge im Rahmen der Planung durch großzahlige empirische Untersuchungen näher zu analysieren.

104 Vgl. Slotegraaff/Dickson (2004), S. 380.

Bemerkenswert ist eine erklärte Varianz des Planungserfolges von fast 80%, die darauf hinweist, dass unser Modell wesentliche Gestaltungsfaktoren des Planungserfolges abdeckt. Weiterhin zeigen unsere Untersuchungen, dass die moderierenden Einflussgrößen *Marktdynamik* und *Dezentralisierungsgrad* den Zusammenhang zwischen Planungserfolg und interner Effizienz des Marketing- und Vertriebsbereiches beeinflussen. Unsere Arbeit ist damit nach unserem Kenntnisstand die einzige, die Kontextfaktoren der Erfolgsauswirkungen der Absatzplanung betrachtet und auch ein gleichzeitiges Auftreten verschiedener Kontextfaktoren analysiert.

Zudem sind die Stichprobengröße und die dyadische Validierung unserer Erfolgskonstrukte herauszustellen. Während bisherige Studien zur Planung und Marketingplanung auf relativ kleinen Datensätzen beruhen, ist es ein wesentliches Merkmal unserer Untersuchung, die Erfolgswirksamkeit der operativen Planung durch eine großzahlige, branchenübergreifende empirische Untersuchung nachweisen zu können. Zudem gelingt es uns, die zentralen Erfolgskonstrukte unserer Untersuchung auf Basis eines dyadischen Teildatensatzes zu validieren. Insofern ist von einer weitreichenden Validität unserer Ergebnisse auszugehen.

Neben der wissenschaftlichen Relevanz liefert unsere Untersuchung auch zentrale *Implikationen für die Unternehmenspraxis*. Wir identifizieren im Rahmen unserer Untersuchung vielfältige Gestaltungshinweise zur Optimierung der operativen Marketing- und Vertriebsplanung¹⁰⁵. Im Rahmen der prozessbezogenen Gestaltungsfaktoren wurde eine hohe Formalisierung des Planungsprozesses sowie eine hohe Interaktion zwischen den beteiligten Personen als Erfolgsfaktoren der Planung ermittelt. Hier sollten sich insbesondere Controllingabteilungen in Unternehmen ihrer Rolle bewusst sein und durch ein professionelles Management der Abläufe und durch eine hohe interne Kundenorientierung die Grundlagen für einen effizienten und effektiven Planungsprozess schaffen¹⁰⁶. Zudem sollten Unternehmen für ein positives Interaktionsklima zwischen den beteiligten Abteilungen und Personen sorgen. Dies könnte beispielsweise durch Schaffung räumlicher Nähe oder Bildung informeller Treffpunkte geschehen, um so eine offene, intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern.

Darüber hinaus sollten Unternehmen ihre Absatzplanung, beispielsweise durch Schaffung einheitlicher EDV-Systeme, eng mit dem unternehmensweiten Planungs- und Kontrollsystem verknüpfen. Zudem wird eine höhere interne Akzeptanz der Planung geschaffen, wenn diese von den Bereichen als qualitativ hochwertig empfunden wird und sich die Planung in den Anreizstrukturen widerspiegelt. Verantwortliche im Unternehmen sollten daher neben einer hohen inhaltlichen Qualität der Planung dafür sorgen, über Transparenz und Einbeziehung der beteiligten Manager eine positive Wahrnehmung der Planung zu erreichen. Schließlich zeigen unsere Ergebnisse hinsichtlich der Marktorientierung der Planinhalte, dass Unternehmen ernsthaft prüfen sollten, ob nicht eine zusätzliche, gege-

105 Wir betonen an dieser Stelle, dass unsere reflektiven Indikatoren keine direkten Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen darstellen (können), da diese lediglich zur Messung unserer sechs Konstrukte zur Gestaltung der Planung verwendet werden und die entsprechenden Konstrukte reflektieren. Unsere Empfehlungen beziehen sich daher auf die Konstrukte und nicht auf die Indikatoren zu deren Messung.

106 Vgl. *Homburg et al.* (2000).

benenfalls aggregierte Planung auf Basis von Kunden oder Kundensegmenten sinnvoll sein kann.

Schließlich wird zum anderen der Kritik der Sinnlosigkeit und damit der aufkommenden Forderung einer Abkehr von der kurzfristigen Planung begegnet. Unsere Analyse moderierender Effekte zeigt zudem, dass der Zusammenhang zwischen Planungserfolg und Markterfolg von der Marktdynamik allein weitgehend unbeeinflusst bleibt. Auch für Unternehmen in dynamischen Märkten ist die Absatzplanung ein wirkungsvolles Instrument der Marktbearbeitung. Dies gilt insbesondere für dezentral organisierte Marketing- und Vertriebsbereiche, die *gleichzeitig* einer hohen Marktdynamik unterliegen. Unsere Analysen widersprechen damit der empirisch bisher nicht bestätigten Kritik von Vertretern des Beyond Budgeting-Ansatzes, die eine operative Planung und Budgetierung bei hoher Marktdynamik ablehnen. Zudem stehen sie in Einklang mit den Ergebnissen der empirischen Literatur zur strategischen Planung.

Unsere Arbeit unterliegt auch gewissen *Restriktionen*, die Ansatzpunkte für zukünftige Forschung liefern können. So werden im Rahmen unserer Untersuchung keine postulierten negativen Auswirkungen der operativen Planung, wie beispielsweise mangelnde Flexibilität in der Marktbearbeitung¹⁰⁷ oder dysfunktionale Verhaltensweisen während der Planerstellung oder Kontrolle¹⁰⁸, näher untersucht. Im Rahmen der Gestaltungsfaktoren beschränken wir uns auf zentrale Konstrukte dreier Gestaltungsebenen, wobei weitere mögliche Einflussfaktoren wie beispielsweise die Art der Zielfestlegung innerhalb des Marketing- und Vertriebsbereichs nicht berücksichtigt werden.

Hinsichtlich unserer Analyse moderierender Faktoren beschränken wir uns auf die Marktdynamik als unternehmensexternen und den Grad der Dezentralisierung als unternehmensinternen Einflussfaktor. Obwohl wir in unserer Untersuchung einen starken Zusammenhang zwischen Planungstätigkeit und Unternehmenserfolg finden, zeigt die Analyse moderierender Effekte, dass die Erfolgsauswirkungen der Planung kontextabhängig zu beurteilen sind. Zukünftige Forschung sollte sich verstärkt darauf konzentrieren zu untersuchen, unter welchen Gegebenheiten eine Einschränkung der Planungstätigkeit in Richtung eines Beyond Budgeting-Ansatzes sinnvoll sein kann und welche Forderungen dieser Strömung als nicht haltbar zurückgewiesen werden müssen.

Schließlich ergeben sich Restriktionen aufgrund der gewählten Datengrundlage. So haben wir uns in dieser Untersuchung auf den deutschsprachigen Raum konzentriert. Interessant wäre in diesem Zusammenhang zu untersuchen, welche Gestaltungsempfehlungen auf andere Länder oder Kulturräume übertragen werden können¹⁰⁹.

107 Vgl. Slotegraaf/Dickson (2004), S. 380.

108 Vgl. Künkele/Schäffer (2007).

109 Vgl. Barwise/Farley (2004), S. 259.

Anhang

Anhang 1: Die Konstrukte der Untersuchung (1/4)

Konstrukt	Items	Indikator- reliabilität	Faktor- reliabilität	Ø-lich erfasste Varianz	Cronbach- sches Alpha
Interaktion im Planungsprozess [reflektive Messung, basierend auf <i>Moorman/Zaltman/Desh- pandé</i> (1992)] (7er Likert-Skala von „Stimme gar nicht zu“ bis „Stimme voll zu“)	Im Rahmen des Erstellungsprozesses unserer Absatzplanung...		0,85	0,59	0,83
	... findet eine intensive Kommunikation zwischen den an der Planung Beteiligten statt.	0,64			
	... findet eine offene Kommunikation zwischen den an der Planung Beteiligten statt.	0,76			
	... findet ein vollständiger Austausch von Informationen statt.	0,64			
	... werden Abgabetermine für Teilpläne eingehalten.	0,32			
Formalisierung des Planungsprozesses [reflektive Messung, basierend auf <i>Andrews/Smith</i> (1996); <i>John/ Martin</i> (1984)] (7er Likert-Skala von „Stimme gar nicht zu“ bis „Stimme voll zu“)	■ Die Rahmenbedingungen der Absatzplanung sind klar definiert.	0,62	0,91	0,71	0,91
	■ Den beteiligten Mitarbeitern ist der Detaillierungs- grad der zu planenden Inhalte bekannt.	0,80			
	■ Die im Rahmen der Absatzplanung durchzu- führenden Aufgaben sind klar definiert.	0,76			
	■ Für die einzelnen Aufgaben im Rahmen der Absatz- planung gibt es klare Zuständigkeiten.	0,66			
Wahrgenommene Qualität des Planinhaltes [reflektive Messung, basierend auf <i>Piercy/Morgan</i> (1994)] (7er Likert-Skala von „Stimme gar nicht zu“ bis „Stimme voll zu“)	Wie wird der Absatzplan in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?		0,91	0,67	0,91
	Generell sind wir der Meinung, dass unser Absatzplan...				
	... realistisch ist.	0,67			
	... solide fundiert ist.	0,83			
	... in sich stimmig ist.	0,56			
	... objektiv ist.	0,62			
Marktorientierung des Planinhaltes [reflektive Messung, neu entwickelt] (7er Likert-Skala von „Gar nicht“ bis „Sehr detailliert“)	Inwieweit macht Ihr Absatzplan Aussagen zu folgenden Aspekten?		0,71	0,45	0,71
	■ Marktanteile pro Kundensegment	0,43			
	■ Absatzfördernde Maßnahmen pro Kundensegment	0,46			
	■ Kostenbudgets pro Kundensegment	0,44			

Anhang 1: Die Konstrukte der Untersuchung (2/4)

Konstrukt	Items	Indikator- reliabilität	Faktor- reliabilität	Ø-lich erfasste Varianz	Cronbach- sches Alpha
Integration in die Unternehmensplanung** [reflektive Messung, neu entwickelt] (7er Likert-Skala von „Stimme gar nicht zu“ bis „Stimme voll zu“)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wir verfügen über ein einheitliches Planungs- und Kontrollsystem, das zeitnah und kompakt die relevanten Steuerungsinformationen zur Verfügung stellt. ■ Die verschiedenen kurzfristigen Planungen (z.B. Absatzplanung, Produktionsplanung, Investitionsplanung, Personalplanung) sind bei uns gut verknüpft. 	0,70 0,57	0,78	0,63	0,77
Kopplung mit Anreizsystemen** [reflektive Messung, basierend auf Aranya (1991)] (7er Likert-Skala von „Stimme gar nicht zu“ bis „Stimme voll zu“)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Je mehr die Vertriebsverantwortlichen ihre Planziele übertreffen, desto höher ist ihre leistungsbezogene Vergütung. ■ Die Ziele unserer Absatzplanung bilden die Grundlage für die Leistungsbewertung der Vertriebsmanager in den dezentralen Einheiten. 	0,40 0,93	0,79	0,67	0,76
Planungserfolg [reflektive Messung, neu entwickelt] (7er Likert-Skala von „Gar nicht“ bis „Sehr detailliert“)	<p>Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen/ Ihren Geschäftsbereich zu?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Absatzplanung fördert die Abstimmung der Aktivitäten der einzelnen Unternehmensbereiche. ■ Die Absatzplanung richtet die Unternehmensaktivitäten gut auf die Marktbedürfnisse aus. ■ Auf Basis von Plan-Ist-Vergleichen gelingt es uns, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen. ■ Die Inhalte unserer Absatzplanung liefern uns wichtige Informationen (z.B. zum Geschäftsverlauf). ■ Die in der Absatzplanung formulierten Ziele motivieren unsere Vertriebsmanager in den dezentralen Einheiten. 	 0,60 0,53 0,50 0,36 0,45	0,83	0,49	0,82

** Konstrukt über zwei Items gemessen. Da ein separates Messmodell nicht bestimmt werden kann, beziehen sich die angegebenen Informationen auf das Strukturmodell.

Anhang 1: Die Konstrukte der Untersuchung (3/4)

Konstrukt	Items	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	Ø-lich erfasste Varianz	Cronbach-sches Alpha
Interne Effizienz [reflektive Messung, basierend auf Mahmood/Soon (1991)] (7er Likert-Skala von „Stimme gar nicht zu“ bis „Stimme voll zu“)	Wie hat Ihr Unternehmen/Geschäftsbereich im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern in den folgenden Bereichen in den letzten drei Jahren abgeschnitten? ■ Realisierung von Kostensenkungspotenzialen ■ Effiziente Nutzung von Ressourcen ■ Schaffung von Kostenbewusstsein ■ Optimierung interner Prozesse/Entscheidungswege	0,62 0,66 0,66 0,62	0,88	0,64	0,87
Markterfolg [reflektive Messung, basierend auf Homburg/Pflesser (2000)] (7er Likert-Skala von „Stimme gar nicht zu“ bis „Stimme voll zu“)	Wie hat Ihr Unternehmen/Geschäftsbereich im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern in den folgenden Bereichen in den letzten drei Jahren abgeschnitten? ■ Erreichung von Kundenzufriedenheit ■ Schaffen von Kundennutzen ■ Halten bestehender Kunden ■ Gewinnung neuer Kunden ■ Erreichen des angestrebten Wachstums ■ Sicherstellen des angestrebten Marktanteils	0,39 0,50 0,50 0,37 0,56 0,70	0,86	0,51	0,85
Wirtschaftlicher Erfolg (7er Likert-Skala von „Deutlich unter Branchendurchschnitt“ bis „Deutlich über Branchendurchschnitt“)	Wo lag die durchschnittliche jährliche Umsatzrendite Ihres Unternehmens/Geschäftsbereiches in den letzten drei Jahren im Vergleich zum Branchendurchschnitt?	-*	-*	-*	-*

* Konstrukt über ein Item gemessen. Indikator- und Faktorreliabilität, Cronbachsches Alpha sowie die durchschnittlich erfasste Varianz können somit nicht bestimmt werden.

Anhang 1: Die Konstrukte der Untersuchung (4/4)

Konstrukt	Items	Indikator-reliabilität	Faktor-reliabilität	Ø-lich erfasste Varianz	Cronbach-sches Alpha
Marktdynamik [reflektive Messung, basierend auf <i>Fisher/Maltz/Jaworski (1997)</i>] (7er Likert-Skala von „Stimme gar nicht zu“ bis „Stimme voll zu“)	Wie häufig treten größere Veränderungen hinsichtlich der folgenden Aspekte in Ihrem Markt auf? <ul style="list-style-type: none"> ■ Produkt- und Dienstleistungsangebot der Wettbewerber ■ Vertriebs-/Marketingstrategien der Wettbewerber ■ Preispolitik der Wettbewerber ■ Kundenanforderungen hinsichtlich bestimmter Produkteigenschaften ■ Kundenanforderungen hinsichtlich des Preis-Leistungs-Verhältnisses 		0,74	0,38	0,74
Dezentralisierungsgrad (7er Likert-Skala von „Stimme gar nicht zu“ bis „Stimme voll zu“)	In Marketing und Vertrieb werden Entscheidungen eher auf höherer Ebene getroffen.	–*	–*	–*	–*

* Konstrukt über ein Item gemessen. Indikator- und Faktorreliabilität, *Cronbachsches Alpha* sowie die durchschnittlich erfasste Varianz können somit nicht bestimmt werden.

Anhang 2: Das Messmodell der Untersuchung

$$\begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ y_4 \\ y_5 \\ y_6 \\ y_7 \\ y_8 \\ y_9 \\ y_{10} \\ y_{11} \\ y_{12} \\ y_{13} \\ y_{14} \\ y_{15} \\ y_{16} \end{pmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11}^y & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{21}^y & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{31}^y & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{41}^y & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{51}^y & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{62}^y & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{72}^y & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{82}^y & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{92}^y & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{10,3}^y & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{11,3}^y & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{12,3}^y & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{13,3}^y & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{14,3}^y & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{15,3}^y & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{16,4}^y & 0 \end{bmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \\ \varepsilon_4 \\ \varepsilon_5 \\ \varepsilon_6 \\ \varepsilon_7 \\ \varepsilon_8 \\ \varepsilon_9 \\ \varepsilon_{10} \\ \varepsilon_{11} \\ \varepsilon_{12} \\ \varepsilon_{13} \\ \varepsilon_{14} \\ \varepsilon_{15} \\ \varepsilon_{16} \end{pmatrix} \text{ und } \begin{pmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ x_4 \\ x_5 \\ x_6 \\ x_7 \\ x_8 \\ x_9 \\ x_{10} \\ x_{11} \\ x_{12} \\ x_{13} \\ x_{14} \\ x_{15} \\ x_{16} \\ x_{17} \\ x_{18} \\ x_{19} \\ x_{20} \end{pmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11}^x & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{21}^x & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{31}^x & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{41}^x & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{52}^x & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{62}^x & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{72}^x & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{82}^x & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{93}^x & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{10,3}^x & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{11,3}^x & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{12,3}^x & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{13,3}^x & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{14,4}^x & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{15,4}^x & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{16,4}^x & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & \lambda_{17,5}^x & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & \lambda_{18,5}^x & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & \lambda_{19,6}^x \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & \lambda_{20,6}^x \end{bmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \xi_3 \\ \xi_4 \\ \xi_5 \\ \xi_6 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \\ \delta_7 \\ \delta_8 \\ \delta_9 \\ \delta_{10} \\ \delta_{11} \\ \delta_{12} \\ \delta_{13} \\ \delta_{14} \\ \delta_{15} \\ \delta_{16} \\ \delta_{17} \\ \delta_{18} \\ \delta_{19} \\ \delta_{20} \end{pmatrix}$$

Anmerkung: Die Nummerierung der Indikatoren entspricht der Reihenfolge der Indikatoren bei den im Anhang angegebenen Konstrukten (z.B. entsprechen y_1 - y_5 im Messmodell den Indikatoren 1-5 zur Messung des Planungserfolges).

Literatur

- Andrews, Jonlee/Smith, Daniel C. (1996), In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products, in: Journal of Marketing Research, Vol. 33, S. 174-187.
- Aranya, Nissim (1990), Budget Instrumentality, Participation and Organizational Effectiveness, in: Journal of Management Accounting Research, Vol. 2, S. 67-77.
- Armstrong, J. Scott/Overton, Terry S. (1977), Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: Journal of Marketing Research, Vol. 14, S. 396-402.
- Bagozzi, Richard P./Yi, Youjae (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, No. 1, S. 74-97.
- Banker, Rajiv D./Lee, Seok-Young/Potter, Gordon/Srinivasan, Dhinu (1996), Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation, in: Academy of Management Journal, Vol. 39, S. 920-948.
- Barwise, Patrick/Farley, John U. (2004), Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries, in: European Management Journal, Vol. 22, S. 257-262.

- Beauducel, André/Wittmann, Werner W.* (2005), Simulation Study on Fit Indexes in CFA Based on Data with Slightly Distorted Simple Structure, in: *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 12, No. 1, S. 41-75.
- Boyd, Brian K.* (1991), Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 4, S. 353-374.
- Boyd, Brian K./Fulk, Janet* (1996), Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multi-dimensional Model, in: *Journal of Management*, Vol. 22, No. 1, S. 1-21.
- Cespedes, Frank V.* (1993), Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, No. 2, S. 37-55.
- Cespedes, Frank V./Piercy, Nigel* (1996), Implementing Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, S. 135-160.
- Chapman, Christopher S.* (1998), Accountants in Organisational Networks, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, S. 737-766.
- Chenhall, Robert H.* (2003), Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, S. 127-168.
- Chenhall, Robert H./Morris, Deigan* (1986), The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems, in: *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 1, S. 16-35.
- Chia, Yew M.* (1995), Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristics and Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapore Study, in: *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 22, S. 811-830.
- Chong, Vincent K./Chong, Kar Ming* (2002), Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach, in: *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14, No. 1, S. 65-86.
- Claycomb, Cindy/Germain, Richard/Dröge, Cornelia* (2000), The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, S. 219-234.
- Covaeski, Mark A./Evans, John H. III/Luft, Joan L./Shields, Michael D.* (2003), Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, S. 3-49.
- Dean, James W. Jr./Sharfman, Mark P.* (1996), Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, S. 368-396.
- Degraeve, Zeger/Roodhooft, Filip* (1999), Improving the Efficiency of the Purchasing Process Using Total Cost of Ownership Information, in: *European Journal of Operational Research*, Vol. 112, S. 42-53.
- Dehler, Markus* (2001), Entwicklungsstand der Logistik, Messung – Determinanten – Erfolgswirkungen, Wiesbaden.
- Diller, Hermann/Saatkamp, Jörg* (2002), Schwachstellen in Marketingprozessen, in: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Vol. 24, S. 239-252.
- Dunk, Alan S.* (1993), The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetrie on the Relation Between Budgetary Participation and Slack, in: *The Accounting Review*, Vol. 68, S. 400-410.
- Eliashberg, Jehoshua/Steinberg, Richard* (1987), Marketing-Production Decisions in an Industrial Channel of Distribution, in: *Management Science*, Vol. 33, S. 981-1000.
- Emsley, David* (2000), Variance Analysis and Performance: Two Empirical Studies, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, S. 1-12.
- Ezzamel, Mahmoud* (1990), The Impact of Environmental Uncertainty, Managerial Autonomy and Its Impact on Organizational Performance, in: *Management Accounting Research*, Vol. 1, S. 181-197.

- Faber, Alexander/Knoke, Christoph* (2007), Capgemini Executive Studie Marketing & Sales Challenge 2007/2008, Frankfurt.
- Fisher, Joseph/Govindarajan, Vijay* (1993), Incentive Compensation Design, Strategic Business Unit Mission, and Competitive Strategy, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, S. 129-144.
- Fisher, Robert J./Maltz, Elliot/Jaworski, Bernhard J.* (1997), Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification, in: *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 3, S. 54-70.
- Fithian, Scott/Fithian, Todd* (2007), Why Planning Fails: Four Key Obstacles and the Confidence Formula Solution, in: *Journal of Financial Planning*, Vol. 20, No. 9, S. 82-90.
- Glazer, Rashi/Weiss, Allen M.* (1993), Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, S. 509-521.
- Greenley, Gordon E./Bayus, Barry L.* (1994), Marketing Planning Processes in UK and US Companies, in: *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 2, S. 140-154.
- Greiner, Oliver* (2004), Strategiegerechte Budgetierung: Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten der Budgetierung im Rahmen der Strategierealisierung, München.
- Hall, Matthew* (2007), The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, S. 141-163.
- Hansen, Stephan C./Oley, David T./van der Stede, Wim* (2003), Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, S. 95-116.
- Hansen, Stephen C./van der Stede, Wim* (2004), Multiple Facets of Budgeting: an Exploratory Analysis, in: *Management Accounting Research*, Vol. 15, S. 415-439.
- Hartmann, Frank G.H./Moers, Frank* (1999), Testing Contingency Hypotheses in Budgetary Research: An Evaluation of the Use of Moderated Regression Analysis, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, S. 291-315.
- Homburg, Christian/Klarmann, Martin* (2006), Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66. Jg., S. 727-748.
- Homburg, Christian/Pflesser, Christian* (2000), A Multiple-layer Model of Market-oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, S. 449-462.
- Homburg, Christian/Rudolph, Bettina* (2001), Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues, in: *Journal of Business Research*, Vol. 52, S. 15-33.
- Homburg, Christian/Weber, Jürgen/Karlshaus, Jan Th./Aust, Frank* (2000), Interne Kundenorientierung der Kostenrechnung?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg., S. 241-256.
- Hope, Jeremy/Fraser, Robin* (2000), Beyond Budgeting, in: *Strategic Finance*, Vol. 82, No. 4, S. 30-35.
- Hope, Jeremy/Fraser, Robin* (2001), Figures of Hate, in: *Financial Management*, Vol. 2, No. 2, S. 22-25.
- Horváth, Péter* (2006), Controlling, 10. Aufl., München.
- Hungenberg, Harald* (1993), Optimierung operativer Planungssysteme, in: *Zeitschrift für Planung*, 4. Jg., S. 233-248.
- Jaworski, Bernhard J./Kohli, Ajay K.* (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, S. 1-18.
- Jenner, Thomas* (2001), Zum Einfluss der Gestaltung von Planungsprozessen auf den Erfolg strategischer Geschäftsfelder, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 53. Jg., S. 107-126.
- Jensen, Michael C.* (2001), Corporate Budgeting Is Broken – Let's Fix It, in: *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 10, S. 94-101.
- John, George/Martin, John* (1984), Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, S. 170-183.
- Jung, Maximilian K. P./Riegler, Christian* (1999), Accounting Information, Salesforce Compensation and Acquisition of New Customers, in: *The European Accounting Review*, Vol. 8, S. 421-441.

- Kajüter, Peter* (2005), Kostenmanagement in der deutschen Unternehmenspraxis, in: *zfbf*, 57. Jg., S. 79-100.
- Kirca, Ahmet H./Jayachandran, Satish/Bearden, William O.* (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, S. 24-41.
- Kren, Leslie* (1990), Performance in a Budget-Based Control System: An Extended Expectancy Theory Model Approach, in: *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 2, S. 100-112.
- Künkele, Julia/Schäffer, Utz* (2007), Zur erfolgreichen Gestaltung der Budgetkontrolle, in: *Die Betriebswirtschaft*, 67. Jg., S. 75-92.
- Lindsay, William M./Rue, Lindsay W.* (1980), The Impact of the Organization Environment on the Longrange Planning Process: A Contingency View, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 23, S. 385-404.
- Linkemann, Jörn* (2001), Beteiligungscontrolling: Organisation und Effizienz, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., S. 1283-1304.
- Lysonski, Steven/Pecotich, Anthony* (1992), Strategic Marketing Planning, Environmental Uncertainty and Performance, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, S. 247-255.
- Macmillan, Hugh/Tampoe, Mahen* (2001), *Strategic Management: Process, Content and Implementation*, Oxford.
- Mahmood, Mo A./Soon, Siew K.* (1991), A Comprehensive Model for Measuring the Potential Impact of Information Technology on Organization Strategic Variables, in: *Decision Sciences*, Vol. 22, S. 869-897.
- Maltz, Elliot/Kohli, Ajay K.* (1996), Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, S. 47-61.
- Marginson, David/Ogden, Stuart* (2005), Coping with Ambiguity through the Budget: the Positive Effects of Budgetary Targets on Managers' Budgeting Behaviours, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, S. 433-456.
- Martin, John* (1987), Marketing Planning Systems and the Human Element, in: *Irish Marketing Review*, Vol. 2, No. 1, S. 34-42.
- McKee, Daryl O./Varadarajan, P. Rajan/Vassar, John* (1990), A Taxonomy of Marketing Planning Styles, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18, S. 131-141.
- Merchant, Kenneth A.* (1985), Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slack, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, S. 201-210.
- Miller, Danny/Friesen, Peter H.* (1983): Strategy-Making and Environment: The Third Link, in: *Strategic Management Journal*, S. 221-235.
- Miller, Chet C./Cardinal, Laura B.* (1994), Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 37, S. 649-1665.
- Moorman, Christine/Miner, Anne S.* (1998), The Convergence of Planning and Execution, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, S. 1-20.
- Moorman, Christine/Zaltman, Gerald/Deshpandé, Rohit* (1992), Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, S. 314-328.
- Muthén, Bengt/Kaplan, David* (1992), A Comparison of Some Methodologies for the Factor Analysis of Non-Normal Likert variables: A Note on the Size of the Model, in: *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Vol. 45, No. 1, S. 19-30.
- Noble, Charles H.* (1999), The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research, in: *Journal of Business Research*, Vol. 45, S. 119-134.
- Nunnally, Jum C.* (1978), *Psychometric Theory*, 2. Aufl., New York.
- Orley, David* (1978), Budget Use and Managerial Performance, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 16, S. 122-149.
- Orley, David T./Fakiolas, Alexander* (2000), Reliance on Accounting Performance Measures: Dead end or new beginning?, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, S. 497-510.
- Parker, Robert J./Kyj, Larissa* (2006), Vertical Information Sharing in the Budgeting Process, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, S. 27-45.

- Pfaff, Dieter/Weber, Jürgen* (1998), Zweck der Kostenrechnung?, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., S. 151-165.
- Philips, Paul A./Davies, Fiona M./Moutinho, Luiz* (2001), The Interactive Effects of Strategic Marketing Planning and Performance: A Neural Network Analysis, in: Journal of Marketing Management, Vol. 17, S. 159-182.
- Piercy, Nigel* (1984), The Corporate Environment for Marketing Management and Marketing Budgeting, in: International Marketing Review, Vol. 1, No. 3, S. 14-32.
- Piercy, Nigel* (1987), The Marketing Budgeting Process: Marketing Management Implications, in: Journal of Marketing, Vol. 51, No. 4, S. 45-59.
- Piercy, Nigel F./Morgan, Neil A.* (1994), The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility, in: Journal of Business Research, Vol. 29, S. 167-178.
- Piercy, Nigel F./Cravens, David W.* (1995), The Network Paradigm and the Marketing Organization, in: European Journal of Marketing, Vol. 29, No. 3, S. 7-34.
- Piercy, Nigel F./Cravens, David W./Lane, Nikala/Vorhies, Douglas W.* (2006), Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 34, S. 244-262.
- Podsakoff, Philip M./MacKenzie, Scott B./Lee, Jeong-Yeon/Podsakoff, Nathan P.* (2003), Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 88, S. 879-903.
- Posselt, Siegfried G.* (1986), Budgetkontrolle als Instrument der Unternehmenssteuerung, Darmstadt.
- Pulendran, Suel/Speed, Richard/Widing, Robert E. II* (2003), Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance, in: European Journal of Marketing, Vol. 37, S. 476-497.
- Ramaswami, Sridhar N./Srinivasan, Srinu S./Gorton, Stephen A.* (1997), Information Asymmetry Between Salesperson and Supervisor: Postulates from Agency and Social Exchange Theories, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 17, No. 3, S. 29-50.
- Rapert, Molly. I./Velliquette, Anne/Garretson, Judith A.* (2002), The Strategic Implementation Process: Evoking Strategic Consensus through Communication, in: Journal of Business Research, Vol. 55, S. 301-310.
- Rhyne, Lawrence W.* (1987), Contrasting Planning Systems in High, Medium and Low Performance Companies, in: Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 4, S. 363-385.
- Robins, Fred* (1991), Marketing Planning in the Larger Family Business, in: Journal of Marketing Management, Vol. 7, S. 325-341.
- Rust, Roland T./Ambler, Tim/Carpenter, Gregory S./Kumar, V./Srivastava, Rajendra K.* (2004), Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 4, S. 76-89.
- Schäffer, Utz/Willauer, Bianca* (2002), Kontrolle, Effektivität der Planung und Erfolg von Geschäftseinheiten – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Zeitschrift für Planung, 13. Jg., S. 73-97.
- Schäffer, Utz/Zyder, Michael* (2007), Eine Analyse des moderierenden Einflusses der Faktoren Wettbewerbsintensität, Marktdynamik und dezentrale Autonomie auf die erfolgreiche Gestaltung der Budgetierung, in: Zeitschrift für Planung, 18. Jg., S. 7-33.
- Sharma, Daviesh S.* (2002), The Differential Effect of Environmental Dimensionality, Size, and Structure on Budget System Characteristics, in: Management Accounting Research, Vol. 13, S. 101-130.
- Simons, Robert* (1995), Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston.
- Slotegraaf, Rebecca J./Dickson, Peter R.* (2004), The Paradox of a Marketing Planning Capability, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32, S. 371-385.
- Stasch, Stanley F./Lanktree, Patricia* (1980), Can Your Marketing Planning Procedures be Improved?, in: Journal of Marketing, Vol. 44, No. 3, S. 79-90.
- Steiners, Daniel* (2005), Lernen mit Controllinginformationen, Wiesbaden.
- Weber, Jürgen* (2003), Empirische Controllingforschung, Wiesbaden.

- Weber, Jürgen/Linder, Stefan (2005), Budgeting, Better Budgeting or Beyond Budgeting: Which is Best Suited for Coordinating Activities, in: *Journal of Cost Management*, Vol. 19, No. 2, S. 20-28.
- Weber, Jürgen/Schäffer, Utz/Willauer, Bianca (2000), *Operative Planung erfolgreich gestalten*, Weinheim.
- Weissenberger, Barbara E./Löhr, Benjamin W. (2007), Planung und Unternehmenserfolg: Stylized Facts aus der empirischen Controllingforschung im deutschsprachigen Raum 1990-2007, in: *Zeitschrift für Planung*, 18. Jg., S. 335-363.
- Wömpener, Andreas (2007), Stichwort Beyond Budgeting, in: *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, 17. Jg., S. 455-460.

Summary

Although marketing and sales planning has been criticized from managerial side recently, previous research has not addressed its successful design and performance outcomes. In this study, a broad empirical sample of 278 companies is used to examine the link between successful planning and corporate performance. Furthermore, theoretical guidelines for achieving high planning performance are analyzed empirically. The authors find evidence for six key determinants of successful planning and its positive influence on corporate performance. Furthermore, it is shown that market dynamism and the degree of decentralization moderate the planning – success link significantly. In contrast to arguments from beyond budgeting representatives, these empirical results show that marketing and sales planning is also useful in dynamic market environments.