



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Schmalen, C., Kunert, M., Weindlmaier, H.: Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie. In: Bahrs, E., von Cramon-Taubadel, S., Spiller, A., Theuvsen, L., Zeller, M.: Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 41, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2006), S. 351-362.

ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG: THEORETISCHE GRUNDLAGEN, METHODISCHE VORGEHENSWEISE UND ANWENDUNGSERFAHRUNGEN IN PROJEKTEN FÜR DIE ERNÄHRUNGSINDUSTRIE

*Caroline Schmalen, Matthias Kunert, Hannes Weindlmaier**

1 Einleitung

Die Suche nach den Ursachen für Erfolg, als Grundgedanke der Erfolgsfaktorenforschung, ist selbsterklärend: Unternehmerisches Handeln ist immer mit der Zielsetzung des Erfolges verbunden. Da diese Forschungsrichtung in der Literatur sowohl in theoretischen Ausarbeitungen als auch in empirischen Studien großen Anklang gefunden hat, liegt es nahe, die sehr vielfältigen methodischen Vorgehensweisen und Erfahrungen, die auf diesem Gebiet gemacht wurden, auf ihre Gemeinsamkeiten bzw. unterschiedlichen Ansatzpunkte zu untersuchen. Der Nutzen der Erfolgsfaktorenforschung für die unternehmerische Praxis ist aus den generierten Ergebnissen direkt ableitbar: Das Wissen über die Ursachen von Erfolgen und Misserfolgen dient dem Management als Informationsgrundlage zukünftiger Entscheidungen, gleichzeitig stellen Erfolgsfaktorenkonzepte aber auch retrospektiv ein wichtiges Kontrollsystem dar.

2 Systematisierungen der Untersuchungskonzepte in der Erfolgsfaktorenforschung

Seit etwa 40 Jahren existiert in der Betriebswirtschaftslehre eine Forschungsrichtung, die sich explizit mit den Einflussfaktoren auf Erfolgsgrößen beschäftigt. In der Geschichte der Erfolgsfaktorenforschung gilt die viel zitierte PIMS-Studie („Profit Impact of Marketing Strategies“) als ein Wegbereiter für ihre Akzeptanz in der Praxis. Zudem hat die Arbeit von PETERS/WATERMAN (1982), die einen wissenschaftlich-beratungsorientierten Ansatz („In Search of Excellence“) verfolgt, wichtige Impulse für dieses Forschungsgebiet gegeben und große Popularität erfahren. Ebenso sind bedeutende Beiträge deutscher Forscher zu nennen wie NAGEL (1991), der zentrale Studien zu dieser Thematik auf ihre Gemeinsamkeiten untersuchte.

Kennzeichnend für ein „Denken in kritischen Erfolgsfaktoren“ ist die Überzeugung, dass trotz der Multidimensionalität und Multikausalität der Erfolg bzw. Misserfolg eines Untersuchungsobjektes auf einige wenige zentrale Faktoren zurückgeführt werden kann. Streng genommen bezeichnet die Erfolgsfaktorenforschung stets eine positive Denkrichtung, wohingegen negativer Erfolg auf dem Gebiet der Krisen- oder Insolvenzforschung behandelt wird. Durch das Wissen um den Ursprung des Erfolgs ist für die Praxis ein direkter Nutzen ableitbar, da vielen Unternehmen eine empirische Entscheidungsgrundlage fehlt, auf deren Basis sie in Erfolg versprechende Maßnahmen investieren. Die Erfolgsfaktorenforschung stellt einen eigenständigen, empirisch orientierten Erklärungsansatz dar. Die Methoden zur Erforschung von Erfolgsfaktoren lassen sich anhand verschiedener Kriterien systematisieren.

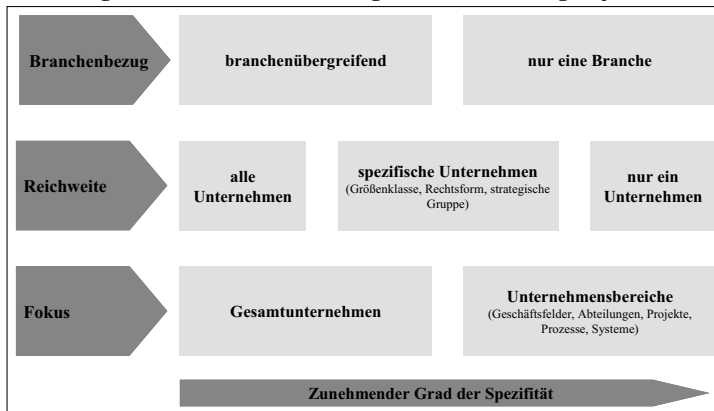
* Dr. Caroline Schmalen, Dipl.-Ing. Matthias Kunert und Prof. Dr. Hannes Weindlmaier, Betriebswirtschaftslehre der Milch- und Ernährungsindustrie, Weihenstephaner Berg 1, 85350 Freising-Weihenstephan, H.Weindlmaier@wzw.tum.de.

2.1 Untersuchungsobjekte der Erfolgsfaktorenforschung

Das Erfolgsfaktorenkonzept, welches ursprünglich nur auf Ebene einzelner Geschäftsfelder Anwendung fand (DANIEL 1961; BUZZELL/GALE 1989), wird inzwischen auch für die Analyse von Unternehmen und gesamter Branchen verwendet (LEIDECKER/BRUNO 1984: 24) (vgl. Abb. 1). Der Fokus kann sich auf die Ermittlung von Erfolgsfaktoren einzelner funktionaler Bereiche konzentrieren, oder aber das gesamte Unternehmen betreffen. Es werden entweder alle Unternehmen branchenübergreifend oder branchenspezifisch als Untersuchungsobjekte bestimmt. Mit zunehmendem Spezifitätsgrad ist eine Beschränkung auf bestimmte Gruppen von Unternehmen bis hin zur Erfolgsfaktorenanalyse eines einzigen Unternehmens denkbar.

In den Anfängen der Erfolgsfaktorenforschung war man bemüht, allgemeingültige Empfehlungen auszusprechen. Da die Anwendbarkeit und somit die Profilierungsmöglichkeiten eines einzelnen Unternehmens dadurch allerdings eingeschränkt sind, sollten die Betrachtungen zunehmend auf bestimmte Branchen bzw. Unternehmensbereiche gelenkt werden. TROMMSDORFF (1991: 182) spricht in diesem Zusammenhang von Erfolgsfaktoren mittlerer Reichweite. Diese besitzen ihre Gültigkeit nur für Unternehmen, die eine ähnliche Produktionsstruktur bzw. strategische Verhaltensweise besitzen.

Abbildung 1: Kriterien zur Einteilung von Untersuchungsobjekten



Quelle: Eigene Darstellung.

2.2 Definition der Erfolgsgröße – Messung des Erfolges

Um den Erfolg zu operationalisieren, müssen Größen definiert werden, welche den Einfluss der Erfolgsfaktoren messbar und vergleichbar machen (vgl. Abb. 2). Der Charakter der Messgröße des Erfolges kann quantitativer (z.B. Wachstum, Rentabilität) oder qualitativer Natur (z.B. Zielerreichungsgrad, Kundenzufriedenheit) sein. In der traditionellen Betriebswirtschaft wird der monetäre Gewinn als Maßstab für ökonomische Effizienz verwendet (HINTERHUBER 1992: 6). Problematisch bei der Verwendung rein finanzieller Messgrößen ist jedoch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse, da zum einen Unterschiede in der unternehmensspezifischen Rechnungslegung zu starken Verzerrungen führen können (FRITZ 1995: 222). Zum anderen sagen diese, meist kurzfristig ausgelegten, quantitativen Erfolgsgrößen wenig über die langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens aus. Daher sind qualitative Erfolgsmessgrößen ebenso zu berücksichtigen. Der empirischen Zielforschung folgend, wird der Unternehmenserfolg als Erreichung der Unternehmensziele verstanden. Nicht nur die Gewinn-

verfolgung wird angestrebt, sondern ein komplexes Zielbündel (GÖTTGENS 1996: 118; RAFFÉE/FRITZ 1991: 1211ff.).

Abbildung 2: Möglichkeiten zur Messung des Erfolges



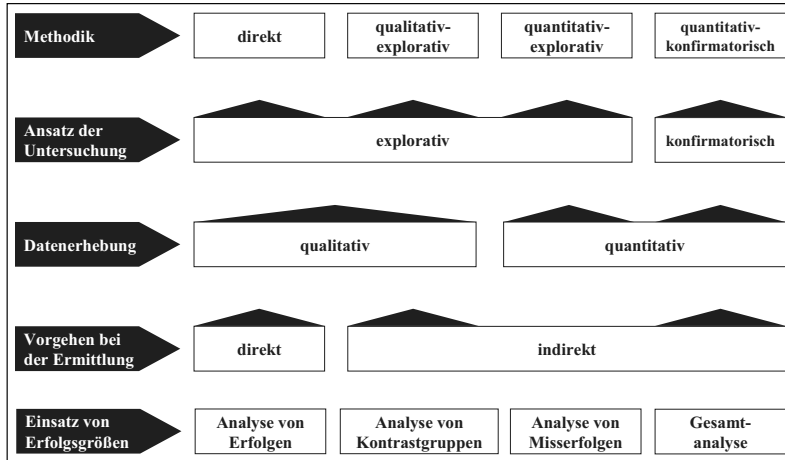
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Anzahl der Erfolgsmessgrößen einer Erfolgsfaktorstudie ist variabel. Zur Messung des Erfolges kann nur eine einzige Größe Verwendung finden oder eine Vielzahl von Erfolgsmessgrößen. Sobald mehr als eine Messgröße bestimmt wird – eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Größen ist möglich – können die zu testenden potenziellen Erfolgsdeterminanten durch Mehrfachmessung mit jeder einzelnen Erfolgsgröße untersucht werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die einzelnen Erfolgsgrößen faktoranalytisch oder durch Indexbildung zu verdichten. Mit Hilfe dieser aggregierten Erfolgsmaße können die zu untersuchenden Variablen nunmehr mit nur einer bzw. wenigen Messungen auf etwaige Erfolgsrelevanz getestet werden. Fest steht, dass das Erfolgsmodell mit steigendem Aggregationsgrad an Übersichtlichkeit gewinnt. Dies erleichtert die Aussage, da die Ergebnisse nicht nach einzelnen Dimensionen unterschieden werden müssen. Der Nachteil liegt allerdings im Informationsverlust, da eine Bündelung der Messgrößen vorgenommen wird.

2.3 Methodik der Erfolgsfaktorenforschung

Zur Identifikation von Erfolgsfaktoren existiert eine Vielzahl methodischer Ansätze. Abbildung 3 gibt hierzu eine systematische Übersicht.

Abbildung 3: Methoden der Erfolgsfaktorenforschung



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Haenecke (2002: 168).

(1) Methodik nach Art des Einsatzes von Erfolgsgrößen

Grundsätzlich lassen sich Erfolgsfaktorenanalysen in vier unterschiedliche Vorgehensweisen bezüglich des Einsatzes der Erfolgsgrößen einteilen. Bei der ausschließlichen Analyse von Erfolgen werden nur die erfolgreichen Untersuchungsobjekte nach Gemeinsamkeiten untersucht, welche dann als Erfolgsfaktoren interpretiert werden. Analoges Vorgehen herrscht bei der expliziten Analyse von Misserfolgen. Bei der Analyse von Kontrastgruppen werden die Untersuchungsobjekte in erfolgreiche und weniger erfolgreiche unterteilt, um im Anschluss Unterschiede in den Merkmalsausprägungen beider Gruppen zu ermitteln. Bei einer Gesamtanalyse findet hingegen keine Unterteilung der Untersuchungsobjekte statt, potenzielle Erfolgsfaktoren werden unter Zuhilfenahme statistischer Methoden direkt der Erfolgsmessgröße gegenübergestellt und auf signifikante Zusammenhänge überprüft.

Die einseitige Ergebnisorientierung beruht auf der Überzeugung, dass sowohl Erfolge wie auch Misserfolge auf die gleichen Ursachenkategorien zurückzuführen sind (z.B. Produktqualität). Sie erlaubt allerdings nicht explizit eine Aussage zu treffen, ob die ermittelten Determinanten des Erfolges (bzw. Misserfolges) nicht auch in gleichem Maße bei dem nicht einbezogenen Produktsample der Misserfolge (bzw. Erfolge) wirksam geworden wären. Die tatsächlich trennscharfen Kriterien lassen sich also erst durch eine Gegenüberstellung von Erfolgen und Misserfolgen bestimmen (SCHMALEN 2005: 90).

(2) Methoden nach Art der Ermittlung

Es existieren zwei grundlegende Methoden zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren. Die direkte Ermittlung fragt in Expertengesprächen nach den erfolgsbeeinflussenden Variablen mit zum Teil methodischer (Kreativitätstechniken, heuristische Verfahren) oder materieller Unterstützung (Checklisten, Bezugsrahmen) (DILLER/LÜCKING 1993: 1229ff.).

Bei der indirekten Ermittlung von Erfolgsfaktoren wird versucht, einen empirischen Zusammenhang zwischen potenziellen Erfolgsfaktoren als unabhängige Variable und Erfolgsmessgröße als abhängige Variable aufzudecken; es wird nicht nach den direkten Ursachen des Erfolges gefragt, sondern es werden Erfolgsmessgrößen auf der einen Seite und externe (z.B. Marktwachstum) sowie unternehmensinterne Variablen auf der anderen Seite erhoben. Die Aussagen von befragten Personen werden somit auf eine andere Ebene transformiert und ausgewertet (LANGE 1982: 31; GRÜNIG/HECKNER/ZEUS 1996: 7; HAENECKE 2001: 168f.).

Die Auswahl der Art der Ermittlung hängt in der Regel vom bestehenden Know-how ab: Steht aus der Literatur kein industriespezifischer sowie zeitgemäßer Variablenpool zur Verfügung, eignet sich die direkte Fragestellung als „Stoffsammlung“ für mögliche Erfolgsursachen.

(3) Methoden nach Art der Datenerhebung

Die indirekte Ermittlung lässt sich weiter nach der Art der Datenerhebung in qualitative und quantitative Studien unterteilen. Das qualitative Untersuchungsschema besitzt immer explorativen Charakter und beschäftigt sich mit qualitativen Aussagen. Eine Auswertung erfolgt meist ohne Anwendung statistischer Methoden (z.B. Gemeinsamkeiten erfolgreicher Unternehmen). Es finden vor allem „weiche“ Faktoren Berücksichtigung, welche nicht direkt quantifizierbar sind (PETERS/WATERMAN 2000). Diese Methode eignet sich besonders für Fallbeispiele, um z.B. ganzheitliche Unternehmensprofile vorzustellen. Es können nur wenige Fallzahlen hinsichtlich der Untersuchungsobjekte berücksichtigt werden.

Wird versucht, über statistische Verfahren Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmens- und Umweltvariablen einerseits und Erfolgsgrößen andererseits ausfindig zu machen, handelt es sich um einen quantitativen Untersuchungsansatz. Quantifizierte Unternehmensdaten werden hierbei erhoben und ihr Anteil am Erfolg des Unternehmens mit Hilfe von mathematischen Analysemethoden gemessen (PATT 1990: 7f.; JACOBS 1992: 31). Für quantitative Untersuchungen können neben numerischen, harten Faktoren auch weiche Faktoren zum Einsatz kommen, die zuvor operationalisiert werden müssen (GROBPIETSCH 2003: 26).

(4) Methoden nach Art des Untersuchungsansatzes

Quantitative Studien können weiter in explorative und konfirmatorische Ansätze unterschieden werden. Quantitativ-explorative Forschungsarbeiten helfen, Strukturen und Zusammenhänge aufzudecken, indem sie aus einer Vielzahl potenzieller erfolgswirksamer Variablen diejenigen herausfiltern, welche tatsächlich Einfluss auf den Erfolg ausüben. Ein explizites Modell vermuteter Kausalbeziehungen existiert im Vorfeld nicht (BUZZELL/GALE 1989).

Quantitativ-konfirmatorische Erfolgsfaktorenstudien kommen zum Einsatz, wenn bereits theoretisch und empirisch gut untersuchte Wirkungszusammenhänge vorliegen (HAENECKE 2002: 175). Mit Hilfe der Kausalanalyse werden aufgestellte Hypothesen getestet. Die empirische Untersuchung dient lediglich einer Überprüfung der a priori vermuteten Zusammenhänge. Da sich dieser Typus von Studie stark auf bereits existierendes theoretisches Wissen und kausale Strukturen stützt, finden im Unterschied zu den explorativen Studien weniger Variablen Beachtung (GRÜNIG/HECKNER/ZEUS 1996: 11). Während statistische Zusammenhänge bei explorativen Studien nicht zwangsläufig Kausalbeziehungen beschreiben, findet beim konfirmatorischen Ansatz eine Verifizierung der Kausalzusammenhänge statt (GROBPIETSCH 2003: 27).

Die Entscheidung über die Art des Untersuchungsansatzes ist von zwei Kriterien abhängig. Zum einen ist der Forschungsstand von Bedeutung. Müssen Hypothesen erstmalig erkundet werden, fällt die Entscheidung zugunsten des quantitativ-exploratorischen Ansatzes, können Hypothesen bereits überprüft werden, kommt der quantitativ-konfirmatorische Studientyp

zum Einsatz. Im konfirmatorischen Ansatz lassen sich die Ergebnisse häufig detaillierter beschreiben. Da man sich im Vorfeld bereits auf die wichtigsten Zusammenhänge konzentriert, sind die Einflussstärken und -richtungen zwischen Variablen genauer erfassbar.

Des Weiteren stellt der konfirmatorische Ansatz hohe Anforderungen an die Mindestgröße des Stichprobenumfanges. Für eine Kausalanalyse wird eine Stichprobengröße von 200 und mehr empfohlen. Ist die Stichprobe zu klein, besteht die Gefahr, dass Zusammenhänge als nicht signifikant eingestuft werden, die sich bei größerer Stichprobe evtl. bestätigt hätten (BACKHAUS et al. 2000: 493).

2.4 Statistische Verfahren zur Hypothesenprüfung

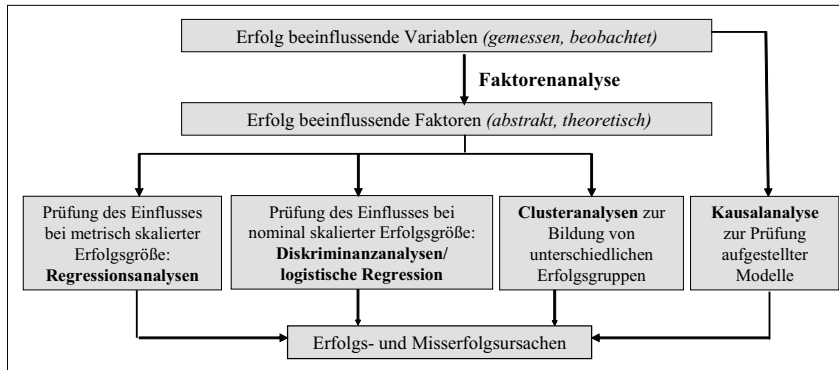
In der methodischen Vorgehensweise haben die statistischen Verfahren im Ergebnis zwei Ziele zu erfüllen: Die Identifikation der Erfolgsfaktoren und die Festsetzung ihrer relativen Wichtigkeit. Neben den gängigen bivariaten Verfahren (u.a. Korrelationsanalysen, Paarweiser Vergleich) kommen hauptsächlich multivariate Verfahren zum Einsatz. Als Basis jeder Untersuchung gilt zunächst die **Faktorenanalyse**: Zum einen ist es ohne diese Informationsverdichtung kaum möglich, die Fülle möglicher Erfolgsursachen in schlüssige, für die Praxis handhabbare Konzepte zu transformieren. Zudem verlangen die meisten weiterführenden, insbesondere multivariaten Analysen unkorreliertes Datenmaterial.

Um schließlich abgesicherte Aussagen treffen zu können, welche Faktoren den unterschiedlichen Erfolg tatsächlich bedingen, kommen Verfahren zum Einsatz, welche diese Unterschiede der abhängigen Variablen erklären können. Welches Verfahren letztlich geeignet ist, hängt davon ab, welche Ausprägung die Erfolgsgröße annimmt. Weist die abhängige Variable **metrisches Skalenniveau** auf, kommt in der Erfolgsfaktorenforschung sehr häufig die **Regressionsanalyse** zum Einsatz. Mit Hilfe der Regressionsanalyse können unterstellte Beziehungen überprüft und quantifiziert werden.

Weist die abhängige Variable hingegen **nominales Skalenniveau** auf, kommt in der Erfolgsfaktorenforschung zumeist die **Diskriminanzanalyse** (seltener die logistische Regression) zum Einsatz. Die Diskriminanzanalyse ist ein Verfahren zur Analyse von Gruppenunterschieden. Ein Beispiel bildet die Frage, ob sich erfolgreiche Produkte von nicht erfolgreichen Produkten unterscheiden. Die trennfähigen Merkmale gelten schließlich als Erfolgs-/Misserfolgskriterien (SCHMALEN 2005). Weiterhin werden Strategien abgeleitet, indem die Untersuchungsobjekte über **Clusteranalysen** aggregiert werden. Die gestalteten Szenarien, in denen sich neue Produkte „bewegen“, werden in der Regel über ihre Erfolgsquoten in eine Rangreihe gebracht. Die Unternehmen können ihre Neuproduktspolitik schließlich an erfolgreichen Gruppen orientieren sowie besonders schwache Konstellationen meiden.

Allen Verfahren gemein ist die Tatsache, dass man sich der Erklärung des Erfolges umso mehr nähert, je zahlreicher mögliche Ursachen in die Untersuchung einbezogen werden. Wichtig ist es, zu gewährleisten, dass der Einfluss eines x-ten Faktors nicht zufälliger Natur ist. Hilfreich ist dabei eine genaue Einhaltung der Gütemaße (z.B. korrigiertes Bestimmtheitsmaß bei der Regressionsanalyse, schrittweise Verfahren bei Diskriminanzanalysen). Vor dem Hintergrund der lauter werdenden Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung (NICOLAI/KIESER 2002: 585ff.; HAENECKE 2002: 169ff.), liegt eine Zielsetzung zudem in der Gewährleistung der Anwendbarkeit: Letztlich muss die Bestimmung der Erfolgsfaktoren einen Kompromiss zwischen der Forderung nach Vollständigkeit und dem Wunsch nach Handhabbarkeit finden. In Abbildung 4 sind die relevanten statistischen Verfahren nochmals zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 4: Multivariate Verfahren in der Erfolgsfaktorenforschung



Quelle: Eigene Darstellung.

2.5 Anforderungen an die Methodik der Erfolgsfaktorenforschung

Die Erfolgsfaktorenforschung ist durch mehrere methodische Schwächen gekennzeichnet, einige Defizite können jedoch vermieden werden oder lassen sich umgehen. Folgender Anforderungskatalog stellt hierzu ein nützliches Instrumentarium dar.

(1) Homogenität der Untersuchungsobjekte

Die Untersuchungsobjekte der Erfolgsfaktorenforschung sollten Homogenität aufweisen. Gleichzeitig sollten die Untersuchungsergebnisse eine gewisse Reichweite erzielen (Spezifitätsproblematik). Daher sollte bei der Auswahl der Untersuchungsobjekte ein Kompromiss zwischen einer möglichst großen Reichweite der Untersuchungsergebnisse und der notwendigen Homogenität der analysierten Unternehmen gesucht werden.

(2) Multidimensionale Operationalisierung des Erfolges unter Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Erfolgsfaktoren

Ein methodisches Defizit beinhaltet die Operationalisierung des Erfolges, welche nicht nur anhand finanzieller Kennzahlen, sondern auch unter Berücksichtigung qualitativer Größen erfolgen sollte. Neben der Forderung, alle Dimensionen des Erfolges in den eigenen Ansatz zu integrieren, ist auch eine genaue Definition der Erfolgsgröße wichtig, damit alle Befragten ihren Aussagen einen gemeinsamen Meinungsgegenstand zu Grunde legen. Um die Aussagekraft der Erfolgsfaktorenstudie zu erhöhen, sollten analog zur Operationalisierung des Erfolges auch die möglichen Erfolgsfaktoren quantitativen und qualitativen Charakter aufweisen.

(3) Theoriegeleitetes Vorgehen bei der Identifizierung von Erfolgsfaktoren

Die Determinanten des Erfolges sind mannigfaltig. Daher ist die Reduktion auf potenzielle Erfolgsfaktoren unumgänglich. Diese Selektion sollte in dreierlei Hinsicht theoriegestützt erfolgen. Die potenziellen Erfolgsfaktoren sollten unter Einbezug bereits vollzogener Erfolgsfaktorenstudien abgeleitet werden, um kausale Strukturen aufzudecken. Des Weiteren sollte ein theoretischer Bezugsrahmen als Suchraum geschaffen werden, um mögliche Erfolgsfaktoren zu systematisieren. Schließlich sollte ein Hypothesen testendes Vorgehen eingeschlagen werden. Das Fehlen theoretischer Ableitungen von Hypothesen gestützt durch einen Bezugsrahmen stellt ein bedeutendes Theoriedefizit innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung dar.

(4) Qualität der Datenbasis

Wählt man einen quantitativen methodologischen Ansatz, ist die Datenqualität von entscheidender Bedeutung. Die Güte der erzielten Ergebnisse hängt von der Qualität der verwendeten Daten ab. Unvollständige Informationen, unberücksichtigte Untersuchungsperspektiven und das Zurückgreifen auf Sekundärstatistiken ohne eigene Datenerhebung sind häufige Mängel. Sekundäre Daten sind oft aufgrund von Inkonsistenzen im Rechnungswesen kaum miteinander vergleichbar, ferner stehen sensible Unternehmensdaten selten der Forschung zur Verfügung. Problematisch bei der primären Datenerhebung ist die unvermeidbare Beschränkung der Befragten auf einen bestimmten Personenkreis, was zu Verzerrungen führen kann, sowie die eingeschränkte Auskunftsbereitschaft, sobald vertrauliches Zahlenmaterial erfragt wird. Um diesem Hemmnis vorzubeugen, sind vertrauensbildende Maßnahmen zu treffen.

(5) Quantitative Analysemethodik und Verwendung multivariater Verfahren

Zur Ermittlung der Zusammenhänge zwischen potenziellen Einflussgrößen und dem Erfolg sind quantitative Forschungsmethoden besser geeignet als eine qualitative Vorgehensweise (HAENECKE 2002: 173). Mit Hilfe der Statistik sind Zusammenhänge aufdeckbar und überprüfbar. Mittels *bivariater Verfahren* lässt sich die Stärke von Zusammenhängen zwischen zwei Größen ermitteln, wobei weiterhin indirekte Effekte durch Drittvariablen miteinbezogen werden. Durch *multivariate Analyseverfahren* werden derartige Interaktionen einzelner Größen (z.B. potenzielle Erfolgsfaktoren) berücksichtigt. Dadurch lassen sich abgesicherte Aussagen treffen, welche Faktoren den unterschiedlichen Erfolg tatsächlich bedingen. Die höchste Aussagekraft liefert hierbei der quantitativ-konfirmatorische Ansatz mittels Kausalanalyse, da hiermit die Aufdeckung von Kausalstrukturen gewährleistet werden kann (HAENECKE 2002: 173).

Da die Kausalanalyse jedoch sehr hohe Anforderungen an Stichprobe und Forschungsstand stellt, ist die quantitativ-explorative Methode mittels Regressionsanalysen sehr häufig das probate Mittel der Wahl. Während die Kausalanalyse sich per se theoretischer Konstrukte bedient, können durch vorgeschaltete Faktorenanalysen auch in quantitativ-explorativen Forschungsansätzen gemessene Variablen (Beobachtungssprache) in abstrakte Inhalte (theoretische Sprache) übersetzt werden. Durch eine sinnvolle Informationsverdichtung wird dadurch die Komplexität reduziert und ein pragmatisches und übersichtliches Modell aus wenigen gebündelten Konstrukten auf hohem Aggregationsniveau geschaffen. Die Faktorenanalyse liefert zugleich auch unkorreliertes Datenmaterial, welches bei der weiteren Datenauswertung nicht gegen die Multikollinearitätsprämisse multivariater Analysemethoden verstößt.

Nachteilig bei der Verwendung der Faktorenanalyse ist der Informationsverlust aufgrund des hohen Aggregationsgrades. So lässt sich durch eine anschließende Regressionsanalyse zwar der Erfolgsbeitrag der einzelnen relevanten Konstrukte bestimmen, nicht jedoch der Beitrag der hinter den Konstrukten stehenden Variablen. Da es sich bei den Konstrukten zudem um dimensionslose Größen handelt, entfällt auch die Prognosefunktion der Regressionsanalyse, da eine aussagekräftige Simulationsrechnung mithilfe einzelner Regressionskoeffizienten nicht mehr möglich ist. Dieser Verzicht ist allerdings hinnehmbar, lassen sich doch durch die Aggregation interkorrelative Beziehungen einzelner Variablen ausschalten, welche sonst Ergebnisse, Spezifikation und Aussagekraft des Regressionsmodells verfälschen können.

3 Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung im Rahmen empirischer Projekte für die Ernährungsindustrie

Zwei aktuelle Forschungsprojekte, welche an der Professur für Betriebswirtschaftslehre bearbeitet wurden, verdeutlichen die Variationsbreite an Anwendungsverfahren. Einen Überblick liefert folgende Systematisierung:

Tabelle 1: Komparative Gegenüberstellung der Methodik beider Forschungsprojekte

	Projekt Mittelständische Brauereien	Projekt Markteinführung von Produktinnovationen
Untersuchungsobjekt Branche, Reichweite Fokus	Mittelständische Brauereien Gesamtunternehmen	KMU der Ernährungsindustrie Produktinnovationen
Erfolgsmessung	Qualitative und quantitative Erfolgsmessgrößen (verdichtet)	Subjektive Einteilung der Neuprodukte in Tops und Flops
Einsatz von Erfolgsgrößen	Analyse von Kontrastgruppen Gesamtanalyse	Analyse von Kontrastgruppen
Datenerhebung	Quantitativ	Quantitativ
Untersuchungsansatz	Explorativ, hypothesentestend	Explorativ, hypothesentestend
Statistische Verfahren	Bivariate Statistik, Faktorenanalyse, Regressionsanalyse	Faktorenanalyse, logistische Regression, Diskriminanzanalyse, Clusteranalyse

Quelle: Eigene Darstellung.

Projekt 1: Erfolgsfaktoren mittelständischer Brauereien

KUNERT (2005) untersuchte anhand von Daten aus 94 Unternehmen die Erfolgsfaktoren mittelständischer Brauereien. Die Datenauswertung fand zum einen durch bivariate Statistik und zum anderen durch multivariate Datenanalysemethoden statt. Als Erfolgsindikatoren wurden neben quantitativen Größen (Wachstum, Rentabilitätsniveau) auch qualitative Erfolgsmaße in Form bestimmter Zielerreichungsgrade verwendet (z.B. Sicherung des Unternehmensbestandes, Kundenzufriedenheit), welche unter der Erfolgsgröße „strategischer Erfolg“ subsumiert wurden.

Im ersten Analyseschritt wurden diejenigen Variablen ermittelt, anhand derer sich erfolgreiche von weniger erfolgreiche Brauereien unterscheiden (Analyse von Kontrastgruppen). Dabei wurden die Brauereien in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen getrennt, Untersuchungshypothesen aufgestellt und durch bivariate statistische Methoden (Vergleich standardisierter Mittelwerte und U-Test) hinsichtlich signifikanter Unterschiede untersucht. Hierbei konnten zahlreiche erfolgsrelevante Größen eruiert werden.

Durch Indexbildung und Faktorenanalyse wurden die erfolgsrelevanten Variablen zu Konstrukten verdichtet und in einem zweiten Schritt einer linearen Regressionsanalyse zugeführt. Hierbei konnten kritische Erfolgsfaktoren gewonnen werden, die mit 74 % zur Varianzaufklärung des Erfolgskonstruktes „strategischer Erfolg“ beitragen.

Die hierdurch gewonnen Ergebnisse zeigen die Bedeutung der Unternehmensführung für den Erfolg mittelständischer Brauereien. Ein kritischer Erfolgsfaktor ist hierbei die Management-

qualität, die anhand der Richtigkeit unternehmenspolitischer Entscheidungen der Vergangenheit operationalisiert wurde. Weiterhin signifikanten Erfolgseinfluss haben die Ausprägungen einzelner Ziele und Strategien der Unternehmensführung. Die Verfolgung marktorientierter Ziele (z.B. Kundenzufriedenheit) und Strategien (z.B. Kundenservice) besitzt in der bivariaten Analyse eine stark positive Erfolgswirkung und auch das aus diesen Zielen und Strategien entwickelte Konstrukt „Marktorientierung“ liefert innerhalb der multivariaten Datenanalyse den höchsten Erklärungsbeitrag zur Varianzaufklärung der Erfolgsgröße. Während auch das Konstrukt „Finanzorientierung“ positiv zum Erfolg beiträgt, wirkt sich das Konstrukt „Produktionsorientierung“ negativ aus. Da ein weiteres signifikantes Resultat zeigt, dass erfolgreiche Brauereien bereits einen hohen Stand der Technik erreicht haben und auch bezüglich der Realisierung von Kosteneinsparpotenzialen deutliche Wettbewerbsvorteile besitzen, lässt sich schlussfolgern, dass diese Unternehmen die produktionsorientierte Grundhaltung zugunsten anderer Führungsdimensionen eingeschränkt haben. Weniger erfolgreiche Brauereien besitzen bezüglich Produktionstechnik und Kosten noch Wettbewerbsnachteile, welche sie durch eine stärkere Betonung der Produktionsorientierung einzuholen versuchen.

Projekt 2: Erfolgsfaktoren der Markteinführung von Produktinnovationen kleiner und mittelständischer Unternehmen der Ernährungsindustrie

Neben der traditionellen Erfolgsfaktorenforschung, welche die Schlüsselfaktoren des übergeordneten Unternehmenserfolgs analysiert, können ebenso einzelne „Schlüsselprozesse“ isoliert betrachtet werden. In diesem Forschungsprojekt (SCHMALEN 2005) ging es darum, die Erfolgsfaktoren bei der Markteinführung von Produktinnovationen zu ermitteln. Das Projekt berücksichtigt dabei die gesamte Ernährungsindustrie, wobei der Schwerpunkt auf der strategischen Gruppe der kleinen und mittelständischen Unternehmen liegt, welche besondere Schwierigkeiten haben, ihre Produkte erfolgreich in den Regalen des Handels zu platzieren.

Eine Besonderheit des Projektes liegt zunächst darin, dass ein kombinierter Untersuchungsansatz angewendet wurde: Es wurden gleichzeitig Informationen zu erfolgreichen Produkten und nicht-erfolgreichen Produkten (je 50 % des Samples) erhoben. Die Einteilung eines Produktes zu den dichotomen Kategorien der Erfolge bzw. Misserfolge wurde von den Probanden selbst vorgenommen. Ihrem Urteil liegt ebenso ein mehrdimensionales Profil zugrunde, welches in der subjektiven Einschätzung zu einem Gesamturteil gebündelt wird. Diese Vorgehensweise entspricht der Methodik des individuellen Zielerreichungsgrades: Erfolgreich ist schließlich, wer seine Ziele erreicht.

Als methodische Datengrundlage wurde ein quantitativer Untersuchungsansatz gewählt, wobei im Rahmen einer schriftlichen Befragung Informationen zu 114 Produkten vorlagen. Aufgrund der dichotomen Ausprägung der abhängigen Erfolgs-Variablen (Top/Flop) kamen als methodische Verfahren die Diskriminanzanalyse und die logistische Regression zum Einsatz. Als Ergebnis dieser beiden statistischen Vorgehensweisen konnte eine konkrete Benennung und Wichtigkeit der Erfolgs- und Misserfolgswirkungen erreicht werden. Zur Verifizierung des Modells wurde abschließend eine Clusteranalyse durchgeführt. Die Klassifizierung wählt dabei ein umgekehrtes Vorgehen: Wurde bisher davon ausgegangen, dass das Erfolgsergebnis (erfolgreiches versus nicht-erfolgreiches Produkt) bekannt ist, werden in diesem Verfahren Gruppen anhand der bekannt gewordenen Erfolgsursachen gebildet, wobei erst ex post das Erfolgsergebnis betrachtet wird. Ein Vergleich der subjektiven Einschätzungen über Erfolge und Misserfolge mit der clusteranalytischen Eingruppierung der Untersuchungsobjekte gibt schließlich Auskunft über die Stimmigkeit des Konzeptes.

Da in der Regel viele Wege zum Erfolg führen, kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein Unternehmen zur Optimierung seiner Innovationspolitik alle Erfolgsursachen erfüllen sowie alle Misserfolgsursachen vermeiden kann. Generell bedeutend bei der Positionierung von Innovationen sind allerdings folgende Aspekte:

Marktstimulierung: Unumstritten stellt der Grundnutzen als Herzstück eines Produktes den wichtigsten Erfolgsfaktor dar. Stoßen die Produkte an die Grenzen der Veränder- und Verbesserbarkeit, sollten zusätzliche Nutzenkomponenten in Produktkonzepte eingebracht werden. Um den Verbrauchern einen emotionalen Zusatznutzen zu kommunizieren, ist meist ein hohes Werbebudget erforderlich. Bei einer rationalen Zusatzausstattung beeinflusst die Problemlösungsfähigkeit des Produktes die Einkaufsentscheidung (z.B. Convenience, Gesundheit).

Marktparzellierung: Viele Unternehmen stehen bezüglich ihrer Absatzpolitik im Spannungsfeld. Auf der einen Seite muss ein entsprechendes Nachfragepotenzial (kritische Masse) erreicht werden, was einen möglichst hohen Distributionsgrad voraussetzt. Andererseits weisen nur kleinere Nachfragesegmente attraktive Marktwachstumsraten auf (z.B. functional food). Um diesen Bedürfnisstrukturen gerecht zu werden, ist die Zielgruppenansprache mit integrativen Marketingmaßnahmen zu gestalten.

4 Zusammenfassung

Durch diesen Beitrag wird ein systematischer Überblick über die methodische Vorgehensweise der Erfolgsfaktorenforschung gegeben. Zunächst werden die Leitidee und die Bedeutung der Erfolgsfaktorenforschung für die wissenschaftliche Praxis dargestellt. Das Ziel des Forschungsansatzes liegt darin, aus einer Fülle von möglichen Einflussgrößen diejenigen zu identifizieren, welche maßgeblich zum Erfolg bzw. Misserfolg eines Untersuchungsobjektes (z.B. Produkt, Unternehmen) beitragen. Neben möglichen Untersuchungsobjekten werden weiterhin Erfolgsmessgrößen sowie ein umfassendes Instrumentarium methodischer Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung erarbeitet. Aus den häufig auftretenden methodischen Defiziten werden wichtige Anforderungen an die Methodik der Erfolgsfaktorenforschung abgeleitet. Zwei Projekte aus der Ernährungsbranche zeigen schließlich auf, wie sich die methodischen Grundlagen und weiterführenden Überlegungen in wissenschaftliche und gleichzeitig anwendungsorientierte Forschungskonzepte überführen lassen.

Literaturliste

- BACKHAUS, K. et al. (2000): Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 9., überarb. u. erw. Auflage, Springer, Berlin.
- BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. (1989): Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- DANIEL, R. D. (1961): Management Information Crisis. In: Harvard BUSINESS Review 39 (5): S. 111-121.
- DILLER, H.; LÜCKING, J. (1993): Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63 (12): S. 1229-1249.
- FRITZ, W. (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- GÖTTGENS, O. (1996): Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- GROBPIETSCH, J. (2003): Supply Chain Management in der Konsumgüterindustrie. Josef Eul Verlag, Köln.
- GRÜNING, R.; HECKNER, F.; ZEUS, A. (1996): Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren. In: Die Unternehmung 50 (1): S. 3-12.
- HAENECKE, H. (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72 (2): S. 165-183.
- HINTERHUBER, H. H.; (1992): Strategische Unternehmensführung. Band I: Strategisches Denken. 4. Auflage. De Gruyter Verlag, Berlin, New York.

- JACOBS, S. (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- KUNERT, M. (2005): Erfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmen der deutschen Brauindustrie. Dissertation (in Arbeit) an der Professur für Betriebswirtschaftslehre der Milch- und Ernährungsindustrie der Technischen Universität München.
- LANGE, R. (1982): Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung. Dargestellt am Beispiel der PIMS-Studie. In: Die Unternehmung 36 (1): S. 27-41.
- LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. (1984): Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, 17 (1): S. 23-32.
- NICOLAI, A.; KIESER, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft, 62 (6): S. 579-596.
- PATT, P. J. (1990): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. 2. Auflage, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main.
- SCHMALEN, C. (2005): Erfolgsfaktoren der Markteinführung von Produktinnovationen klein- und mittelständischer Unternehmen der Ernährungsindustrie. Herbert Utz Verlag, München.
- TROMMSDORFF, V. (1991): Innovationsmarketing. In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 13 (3): S. 178-185.
- RAFFEÉ, H.; FRITZ, W. (1991): Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61 (11): S. 1211-1226.