

VOLLSTÄNDIGE FASSUNG DER STELLUNGNAHME

zum Beitrag von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, DBW 62. Jg. (2002), S. 579 – 596

Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch?

Erfolgsfaktorenforschung; empirische Sozialforschung; Erkenntnislehre; Praxistauglichkeit

von Hans H. Bauer und Nicola E. Sauer

Zu den Autoren:

Univ.-Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim, L 5,1, D-68161 Mannheim.

Dr. Nicola E. Sauer

ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II, Universität Mannheim.



Als erste deutsche Business School akkreditiert von AACSB International - The Association to Advance Collegiate Schools of Business (USA)



Nicolai und *Kieser* veröffentlichten in *Die Betriebswirtschaft* 2002 einen Artikel, in dem sie die Erfolgsfaktorenforschung in einem Spannungsbogen zwischen teilweise banaler Methodenschele und erkenntnistheoretischen Existenzweifeln unter dem Blickwinkel von wissenschaftlichem Fortschritt und praktischem Nutzen kritisieren. Wir zählten an die vierzig Vorhaltungen; aber nicht nur deswegen werden wohl die meisten Leser den umfangreichen Ausführungen gefolgt sein. Immer wenn sich vor allem der zweitgenannte Verfasser in den letzten Jahren in regelmäßigen Abständen des Treibens der Betriebswirtschaftler in Wissenschaft und Praxis annahm, ging es einem ein bisschen so wie als Zuschauer des literarischen Quartetts, insbesondere, wenn sich Reich-Ranicki eloquent, pointiert und leidenschaftlich mit Autoren kritisch auseinandersetzte: Hier wie dort war bzw. ist es immer wieder nicht nur ein intellektuelles Vergnügen zuzuhören bzw. weiter zu lesen, es ist auch unterhaltsam. Manchem kann und muss man zustimmen.

Es fällt einem leicht, die Weite des Wissens zu bestaunen, der Zielgerichtetheit der Argumentation Respekt zu zollen und nicht nur mit dem Herzen ein „Ja“ zu konzidieren, während ein aufkommendes „Aber“ nur zögerlich zugelassen wird. Am meisten beeindruckt jedoch die Leidenschaft an der kritischen Position, und das ist auch gut so. Nur sie erweckt Emotionen, und wie bei jeder Informationsverarbeitung gilt auch für den wissenschaftlichen Diskurs: ohne emotionalen Antrieb läuft er nicht. Aber jede Obsession bewegt sich auf einem schmalen Grat, neben dem die Gefahr lauert. Um den Haupteinwand unserer Replik vorwegzunehmen: Wir sehen es als ein Überschreiten der Grenze zu einer erkenntnistheoretischen Immunisierung gegen Kritik an, wenn ein methodologisch einwandfreier Verbesserungsprozess einer Theorie quasi als Indiz gegen ihre Güte verwendet wird. Dieses Vorgehen könnte frei nach dem Motto formuliert werden, wenn die Theorie von Anfang an etwas getaugt hätte, dann müsste man sie ja nicht verbessern. Wir wollen uns im Folgenden zunächst auf diesen Punkt konzentrieren.

(1) Perspektive der Theorie-Reifung

Nicolai und *Kieser* haben den Werdegang der Erfolgsfaktorenforschung, vor allem gestützt auf jene in der strategischen Managementplanung und der Organisationstheorie vorgelegten Arbeiten, etwa wie folgt beschrieben. Zunächst werden meist explorativ Erfolgsfaktoren in Einzelfällen ermittelt, woran sich der Versuch anschließt, diese Erfolgsfaktoren (wohl ebenfalls noch explorativ) für Arten von Unternehmen oder für Branchen zu spezifizieren. In einer dritten Phase wird das Grundparadigma eines Ursache-Wirkungs-Verhältnisses auf andere betriebswirtschaftliche Teildisziplinen übertragen, etwa von der Organisationstheorie ins strategische Management und von dort ins Marketing usw. In der vierten Phase setzt die klassische empirische, d.h. ökonometrische oder multivariate Analyse ein. Es werden funktionale Zusammenhänge zwischen dem Erfolg oder Indikatoren des Erfolgs als abhängige Variable und mehr oder minder vielen Determinanten postuliert. Anschließend werden die funktionalen Zusammenhänge meist mit Methoden zur Schätzung von Durchschnittsfunktionen (average practice function), wie etwa der Regressionsanalyse, statistisch validiert. In der nächsten Phase wird auf beiden Seiten der Funktionsgleichung Variabilität geschaffen. Die Performance-Maße oder die ihrer Indikatoren werden variiert, sowie die Zahl der Determinanten erheblich ausgeweitet. In der letzten Phase werden situative Variablen als Moderatorvariablen zur weiteren Detaillierung des theoretischen Zusammenhangs eingeführt.

Dieser Werdegang der Erfolgsfaktorentheorie wird von *Nicolai* und *Kieser* als ein ständiges Bemühen zur Rettung einer untauglichen Grundidee, also der Ursprungstheorie, beschrieben. Aber ist ein Einfall von Grunde auf verfehlt, wenn er der ständigen Verbesserung bedarf, um in einer leider komplexen Anwendungsumwelt zu bestehen? Gilt dieses Muster des Entstehens einer stückweise reiferen Theorie nicht für die gesamte empirische Sozialwissenschaft? Liegt nicht immer eine (Weiter-)Entwicklung vor, die von einem einfachen, monokausalen funktionalen Zusammenhang über die bei *Nicolai* und *Kieser* durchaus nicht unzutreffend beschriebenen Schritte hin bis zu einer komplexen multivariaten, funktionalen Theoriestruktur mit Mediator- und Moderator-Variablen führt? Kann das Bestreben nach einer Theorieverbesserung (natürlich nach allen Regeln der methodischen und wissenschaftstheoretischen Kunst) nur als Reparaturabsicht für eine untaugliche Theorie interpretiert werden?

Wir glauben, dass dieser Sichtweise aus mehreren Gründen nicht zugestimmt werden kann. Erstens würde diese Sicht logischerweise implizieren, dass man entweder eine von Anfang an

adäquate den komplexen Bewährungsverhältnissen angemessene und differenzierte Theorie entwickelt, oder stattdessen nur eine Missgeburt, die der ständigen Verbesserung für ihr Überleben bedarf. Diese Alternative ist einerseits unrealistisch und andererseits frustrierend. Zweitens widerspricht die Sichtweise dem gängigen Wissenschaftsparadigma, wonach man sich den wahren Gesetzen annähern kann, sie aber niemals sicher und vor allem nie mit einem ersten Entwurf gefunden hat (Popper 1984). Drittens kann der Ansicht der Autoren über die Unwirksamkeit von Erfolgsfaktoren, die bekannt und kopierbar sind, nicht zugestimmt werden. Erfolgsfaktoren stellen lediglich *potenzielle* Wettbewerbsvorteile dar. Dies entspricht im Prinzip dem Gesetz von der Dynamik des Wettbewerbs, das aber auch besagt, dass die Erfolgsfaktoren selbst der Dynamik unterliegen, im übrigen auch der Erfordernis entsprechender Implementierungsanstrengungen. Bei *Nicolai* und *Kieser* wird eine Problematisierung dieses Zusammenhangs zwischen Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil vermisst. Viertens kann nicht behauptet werden, dass durch „Datenspielerien“ quasi zufallsbedingt Erfolgsfaktoren „gefunden“ werden. Unkontrollierter Zufall existiert in der ökonometrisch-empirischen Sozialforschung nicht. Zu dessen Ausschluss existieren methodische Vorgehensweisen und Kenngrößen. Fünftens ist es forschungspragmatisch und vor allem im Hinblick auf den Nachwuchs relativ frustrierend, wenn theoretische und auch methodische Verbesserungen als Heilungsversuch für etwas von Anfang an Untaugliches diskreditiert werden.

Nun keimt das eingangs beschriebene „Aber“ auf. Der erstgenannte Verfasser dieser Replik erinnert sich gut an seine forschersche Jugendzeit, in der er eine lange Diskussion mit dem Kollegen *Silberer* über Sinn oder Unsinn der Dissonanztheorie führte. Kollege *Silberer* hatte sich damals im Rahmen seiner Dissertation mit dieser Theorie beschäftigt und war am Ende ziemlich frustriert, was er sinngemäß wie folgt begründete: „Wenn man auf das tausendste Experiment stößt, in der die fünfzigste Randbedingung für das Vorliegen oder Nichtvorliegen von Dissonanz getestet wird, dann ist man schon einigermaßen frustriert.“ Was wollen wir damit sagen? Die empirische Sozialforschung neigt dazu, ihre Theorien gleichsam wie Supernovas solange sich aufblähen zu lassen bis der gesamte Wissenschaftsbetrieb den Überblick verliert und die Theorie quasi implodiert und stirbt. Im Kosmos bleiben dann bekanntlich schwarze Löcher zurück. Ein Etwas, in dem nichts Erhellendes mehr ist. Geht es der Erfolgsfaktorentheorie ebenso? Aber bekanntlich ist auch in jedem schwarzen Loch ein unendlich schwerer, kleiner Kern. Ist das die Substanz des ersten theoretischen Einfalls, durchaus brauchbar und einer vernünftigen Weiterverfolgung wert?

Unseres Erachtens muss es natürlich darum gehen, diesen Verbesserungsprozess von Theorien nach den vorhandenen methodischen und methodologischen Kriterien voranzutreiben. Selbstverständlich müssen Stichproben sauber gebildet, die statistischen Methoden annahmegemäß angewendet, die Ergebnisse gemäß der relevanten Gütekriterien interpretiert, die Analysen bei geänderten Umweltbedingungen wiederholt und die Konsequenzen aus Metastudien und Literatur-Reviews gezogen werden. Gleichwohl sehen wir die der empirischen Sozialforschung inhärenten Probleme, wie bspw. die vorhandene Endogenität von vermeintlichen im Modell als exogen postulierten Variablen oder ihr Vergangenheitsbezug. Während sich der erste Punkt auf die Nachteile von partieller oder sparsamer Modellierung bezieht (es gilt anzumerken, dass keiner von uns, weder Wissenschaftler noch Praktiker, in der Lage ist, ein vollständiges Kausalmodell einer relevanten Thematik abzubilden, dazu ist die Realität zu komplex) und der zweite Punkt eine generelle Problematik dieser Art wissenschaftlicher Forschung thematisiert, gilt, dass die Schwächen dieses Paradigmas der empirischen Forschung bekannt sind, aber will man nicht einem ganz anderen Erkenntnismuster folgen, auch akzeptiert werden müssen.

Nun mag es ja sein, dass der einwandfreie Umgang mit Methoden in manchen Anwendungsbereichen, wie *Nicolai* und *Kieser* feststellen, in ungenügendem Maße geschehen ist. Sie beziehen sich dabei vor allem auf die Strategie- und die Organisationstheorie. Für das breite Anwendungsfeld der Erfolgsfaktorenforschung im Marketing vermuten wir (eine eingehende diesbezügliche Analyse steht noch aus), dass es auch hier teilweise ähnliche Mängel wie die gibt, die *Nicolai* und *Kieser* hervorheben. Andererseits hat dort eine kritische Diskussion zum Teil bereits stattgefunden, wie beispielsweise die zum PIMS-Projekt (vgl. z.B. Wensley 1982), so dass die aktuellen Forschungsbemühungen beispielsweise zur Erfolgswirkung von Kundenbindung im Paradigma der Erfolgsfaktorenforschung bereits auf einem sehr akzeptablen methodischen und methodologischen Niveau stattfinden können (vgl. z.B. Giering 2000 und Peter 1999). Auch zur Lösung des Problems, dass Erfolgsfaktoren streng genommen nicht auf Basis von average functions sondern nur auf Basis einer Funktion der besten Einheiten (sog. frontier functions oder best practice functions) ermittelt werden dürfen, gibt es viel versprechende methodische Weiterentwicklungen. So hat z.B. mit der Data Envelopment Analysis (DEA) im Marketing eine Methode zur Ermittlung der Effizienz von Entscheidungseinheiten und deren effizienzbestimmender Faktoren Einzug gehalten (vgl. Bauer/Staat/Hammerschmidt 2002).

(2) Theorie- vs. Praxis-Perspektive

Ein weiterer Kritikpunkt von *Nicolai* und *Kieser* gipfelt in eine „Zwei-Spielwiesen-Behauptung“. Danach wollen sowohl die Wissenschaftler als auch die Praktiker ihr jeweiliges Tun und Reden gar nicht aufeinander beziehen. Wissenschaft sei ein „selbstreferentieller sozialer Konstruktionsprozess“, bei dem es um Veröffentlichungsdruck aus Karrieregründen, um Prestige in der scientific community und um die Erschließung von Geldquellen gehe. Die Praxis ihrerseits sei gar nicht an den Ergebnissen der Erfolgsfaktorenforschung interessiert, die Umsetzung von wissenschaftlichen Empfehlungen geschähe ja doch erst nach interessengefärbter Verformung, und wissenschaftliche Erkenntnisse dienten nur als „Versatzstücke zur freien Verwendung in Diskussionen“, beispielsweise über strategische Neuausrichtungen. Beide Seiten agierten lieber und auch erfolgreich auf getrennten Spielwiesen, und wären deshalb weder interessiert noch geneigt, gemeinsam zu spielen.

Diese Darstellung mag zum Teil zutreffen, und eine solche Situation ist insofern auch für eine vernünftige Theorieentwicklung kontraproduktiv. Aber die Beschreibung ist im Grunde eine wissenschafts- und wirtschaftssoziologische, woraus sich kein Argument für die Tauglichkeit einer Theorie ableiten lässt. Auch liegt der Grund der Nichttauglichkeit einer Theorie nicht prinzipiell in ihrer Komplexität bzw. ihrer Nicht-Generalisierbarkeit. Hier zeigt sich im Übrigen einer der Widersprüche im Artikel von *Nicolai* und *Kieser*: während sie zu Beginn ihres Beitrags die Komplexität der Forschung als Grund für die Praxisuntauglichkeit anführen, bemängeln sie später die Nichtgeneralisierbarkeit der Forschung. Was nun die eigentliche Problematik ist, bleibt offen.

Auf Seiten der Wissenschaft müssen wir dennoch zugestehen, unsere Transferaufgabe zukünftig noch ernster nehmen zu müssen als dies von dem einen oder anderen bereits getan wird. Damit ist nicht und nicht einmal im Wesentlichen der Transport von Erkenntnissen in die Praxis gemeint, sondern jener Teil der wissenschaftlichen Bemühungen, der sich der Implementierung von wissenschaftlich hergeleiteten Empfehlungen widmet. Es ist in der Tat so: Die Implementierungsforschung nimmt in allen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre ein eher kümmerliches Ausmaß ein. Wahrscheinlich liegt es zum einen daran, dass Implementierungsforschung ein Eingriff in das praktische Handeln bloß aus theoriebildenden Gründen erforderlich machen würde, ein Vorgang, den man angesichts von Gefahren und Risiken für Umsätze, Gewinn und Arbeitsplätze in der Praxis vielleicht zu Recht scheut. Zum anderen ist sie mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, wie beispielsweise langen

Forschungszeiträumen und der Notwendigkeit großer finanzieller Ressourcen. Andererseits gilt es zu bedenken, dass auch diese Art der Forschung nicht notwendigerweise empirisch-experimentell zu erfolgen hat, sondern Erkenntnisse auch durch Beobachtung und Beschreibung gewonnen werden können.

(3) Erkenntnistheoretische Perspektive

Ein dritter Hauptpunkt der Kritik von *Nicolai* und *Kieser* bezieht sich auf das falsche Grundverständnis der Erfolgsfaktorenforschung. Sie wäre „fälschlicherweise“ von einer Input-Output-Wissenschaftsfiktion gespeist, wonach Wissenschaft als Produktionsfunktion (gemeint ist wohl nach dem Muster der empirischen Sozialwissenschaften) funktioniert. Man könnte *Nicolai* und *Kieser* noch ergänzen und sagen, die dabei produzierten Produkte werden dann an die Praxis ausgeliefert, dort aber gar nicht oder zumindest nicht wie beabsichtigt verwendet. Dieses Produktions- und Auslieferungsmodell der Wissensgenerierung schafft und bewahrt die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis und ist auch für die Wissenschaft selbst kontraproduktiv. Als Forscher benötige man nur theoretische Versatzstücke, Daten und Methoden, werfe diese in ein Forschungsprojekt und produziere wissenschaftliche Ergebnisse, die man in der eigenen Gemeinschaft herumreicht und die bestenfalls eine willkürliche Nutzung durch die Praxis erfahren. Was man bräuchte wäre ein konstruktivistisch-dialogischer Erkenntnisprozess zwischen Theorie und Praxis und deshalb auch innerhalb der Wissenschaft selbst, sprich einen insgesamt anderen, nämlich konstruktivistischen Erkenntnisprozess. Damit wird Wissenschaft auf Sprachspiele reduziert, die konstruktiv Erkenntnisse oder Wahrheit erzeugen sollen. So sehr man sich angesichts der Mängel des herrschenden Betriebes auch einen neuen wissenschaftlichen Weg wünschen mag, das Wie und Ob die dabei erzielten Ergebnisse zu einer Verbesserung führen, bleiben auch bei *Nicolai* und *Kieser* im Dunkeln.

Literaturhinweise

- Bauer, H. H./Staat, M./Hammerschmidt, M.: Value-Based Benchmarking and Market Partitioning. In: Schwaiger, M./Opitz, O. (Hrsg.): Exploratory Data Analysis in Empirical Research. Berlin 2002. S. 422-432.
- Giering, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte. Diss. Universität Mannheim. Wiesbaden.
- Peter, S. I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. 2. überarb. u. aktual. Aufl., Diss. Universität Mannheim. Wiesbaden.
- Popper, K. R. (1984): Logik der Forschung. 3. vermehrte Aufl. Tübingen.
- Wensley, R. (1982): PIMS and BCG: New Horizons or False Dawn?. In: Strategic Management Journal, 3. Jg., S. 147-158.