

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Wissenschaftliche Arbeitspapiere  
Nr.: W74

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch. / Krohmer, H.*

### **Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs**

Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit:  
Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf  
Erfolgskurs“ von  
Alexander Nicolai und Alfred Kieser

Mannheim 2004

ISBN 3-89333-316-9

*Prof. Dr. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

*Prof. Dr. Harley Krohmer* ist Direktor des Instituts für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Bern.

## ABSTRACT

Nicolai/Kieser (2002) legen einen Aufsatz vor, der eine Reihe von grundlegenden Fragen in einem zentralen Teilgebiet unseres Faches (nämlich der empirischen Erfolgsfaktorenforschung) anreißt. Der vorliegende Beitrag setzt sich mit diesem Aufsatz kritisch auseinander, wobei sowohl dessen erhebliche Probleme aufgezeigt werden als auch eine eigenständige Bewertung der empirischen Erfolgsfaktorenforschung erfolgt.

Nicolai and Kieser (2002) in their paper on empirical research related to critical success factors address a set of fundamental issues in a central area of business administration. Our critique deals with their paper addressing both its substantial problems and our own assessment of empirical research on critical success factors.

## INHALT

1	Die Strohmantaktik.....	1
2	Der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis: Nochmals die Strohmantaktik .....	17
3	Empirische Erfolgsfaktorenforscher als heuchelnde Karrieristen.....	19
4	Der Kapitulationsvorschlag .....	21
5	Schlußbemerkungen .....	23
	Literaturverzeichnis .....	26

Wissenschaftstheoretische und insbesondere methodologische Beiträge sind in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur eher dünn gesät. Vor diesem Hintergrund ist es durchaus zu begrüßen, daß Nicolai/Kieser (2002, im Folgenden N/K) einen Beitrag vorlegen, der eine Reihe von grundlegenden Fragen in einem zentralen Teilgebiet unseres Faches (nämlich der empirischen Erfolgsfaktorenforschung) anreißt. Wir sind allerdings der Ansicht, daß der Aufsatz – wie zu zeigen sein wird – in mindestens zweierlei Hinsicht hochgradig problematisch ist. Erstens setzen sich N/K nicht mit der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, sondern mit einer selbstentworfenen Karikatur derselben auseinander, die in bedenklichem Ausmaß auf Pauschalisierungen sowie selektive Verwendung von Literaturquellen zurückgreift. Zweitens arbeitet der Beitrag Implikationen für die betriebswirtschaftliche Forschung heraus, deren Befolgung diese ins Abseits führen würde. Vor diesem Hintergrund sahen wir uns veranlaßt, eine ausführliche Replik auf den Aufsatz von N/K zu verfassen, die eine sorgfältige Analyse des Aufsatzes und der empirischen Erfolgsfaktorenforschung umfaßt. Insbesondere führen wir auch eine eigenständige Bewertung der empirischen Erfolgsfaktorenforschung durch, die eine von mehreren Basisorientierungen betriebswirtschaftlicher Forschung darstellt.

Die Metapher der Fliegenpatsche wurde gewählt, weil bei diesem Instrument die Schlagfläche die Fläche des Zielobjektes um ein Vielfaches übertrifft. Diese Eigenschaft der Fliegenpatsche hat den praktischen Nutzen, daß selbst bei sehr ungenauen Schlägen das Ziel mit einiger Wahrscheinlichkeit getroffen wird. Diese Eigenschaft macht das Instrument in den Lebenssituationen, für die es vorgesehen ist, besonders wertvoll. Im wissenschaftlichen Dialog – so unsere Auffassung – empfiehlt sich allerdings größere Genauigkeit und Differenziertheit.

## **1 Die Strohmanntaktik**

Diese Taktik ist aus der politischen Auseinandersetzung bestens bekannt: Strebt man in der Auseinandersetzung mit anderen Ansichten eine gewisse Oberflächlichkeit und Deftigkeit an, so empfiehlt es sich, nicht auf tatsächliche Argumente und Positionen Bezug zu nehmen. Vielmehr zeichnet man ein Bild dieser Positionen und Argumente, das diese in hohem Maße vereinfacht, überzeichnet und schließlich karikiert. Der so aufgebaute Strohmann wird dann zum Objekt der Kritik gemacht. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt auf der Hand: Man entbindet sich von der Pflicht zur differenzierten Auseinandersetzung mit den Positionen Anderer und legitimiert auf diese Weise – angesichts der vermeintlichen extremen Mängel

dieser Positionen – die eigene Deftigkeit im Umgang mit denselben.

Die Auseinandersetzung von N/K mit der empirischen Erfolgsfaktorenforschung basiert auf dieser Strohmantaktik. Die Verfasser setzen sich nicht mit der empirischen Erfolgsfaktorenforschung selbst, sondern mit einer Karikatur derselben auseinander.

Dies beginnt damit, daß sie dieser Forschungsrichtung mit beispielloser Pauschalität Erfolglosigkeit attestieren. Das „Urteil“ wird bereits im ersten Satz des Abstracts verkündet: „Versuche von Managementforschern, Faktoren (gemeint sind Einflußfaktoren, d. Verf. ) des Erfolgs von Unternehmen zu identifizieren, sind bislang erfolglos geblieben.“ Im Titel des Beitrags ist gar von „eklatanter Erfolglosigkeit“ die Rede.

Auf welchem Erfolgsmaßstab dieses vernichtende Testat basiert, wird von N/K nicht klar spezifiziert. Aus ihren Ausführungen kann man entnehmen, daß sie insbesondere die Tatsache bemängeln, daß die empirische Erfolgsfaktorenforschung bislang nicht zu einer Konvergenz der Erkenntnisse gelangt sei. Vielmehr stünden zu jeder Fragestellung der Erfolgsfaktorenforschung inkonsistente empirische Befunde einander gegenüber. Die „Bestandsaufnahme“ von N/K führt zu folgendem Fazit ((1)): „Es gibt derzeit kein einziges Ergebnis aus der PaaV-Forschung, das als gesichert gilt und aus dem sich normative Aussagen ableiten ließen.“ Mit dem Kürzel PaaV werden hierbei (in Anlehnung an den „großen Bruder“ dieses Artikels, der unter dem Titel *Organizational Performance as a Dependent Variable* 1997 von March und Sutton veröffentlicht wurde) Arbeiten bezeichnet, in denen Performance als abhängige Variable auftritt. Es ist erstaunlich, wie einfach wissenschaftliche Bestandsaufnahmen bisweilen ausfallen können. Bemerkenswert ist auch das Selbstbewußtsein der Verfasser: Wer sich zu einer derartigen Aussage versteigert, nimmt für sich in Anspruch, das gesamte Gebiet der empirischen Erfolgsfaktorenforschung (mit seinen Forschungszweigen in der strategischen Managementforschung, der Organisationsforschung, der Marketingforschung usw.) zu überblicken.

In bemerkenswertem Gegensatz zu dem so artikulierten Selbstbewußtsein von N/K steht die Qualität ihrer Bestandsaufnahme der bisherigen Erfolgsfaktorenforschung in Abschnitt 2.2 (mit dem Titel „Indikatoren der Erfolglosigkeit“). Diese Bestandsaufnahme weist drei gravierende Defizite auf:

- Erstens wird die empirische Erfolgsfaktorenforschung als *Erkenntnisobjekt* der Be-

standsaufnahme nur *unpräzise eingegrenzt*.

- Zweitens ist eine *fehlerhafte Wiedergabe der Forschungsergebnisse* zu kritisieren.
- Drittens kann eine ausgeprägte *Selektivität* bei der Auswahl der berücksichtigten Arbeiten konstatiert werden.

Ein erstes grundlegendes Problem der Ausführungen von N/K liegt darin, daß sie das *Erkenntnisobjekt* ihrer Ausführungen, die empirische Erfolgsfaktorenforschung, *nur sehr unpräzise eingrenzen*. Bei dieser Eingrenzung beziehen sie sich insbesondere auf solche Arbeiten, die wirtschaftliche Aspekte betreffen. Genannt werden ((2)) ROI, ROE, ROA, ROS, Earnings per Share, Börsenkurse sowie organisationales Überleben. Diese Eingrenzung wird der Komplexität und Vielfalt des Begriffs Erfolg in keiner Weise gerecht.

So empfiehlt sich beispielsweise für den Bereich der Marketingforschung ((3)) eine Unterscheidung zwischen Erfolg in wirtschaftlicher, markterfolgsbezogener und potentialbezogener Hinsicht. Wirtschaftliche Erfolgsgrößen sind z.B. der Deckungsbeitrag oder die Umsatzrendite. Sie haben in irgendeiner Form einen Bezug zur Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens. Ein zentrales markterfolgsbezogenes Ziel ist beispielsweise der (absolute oder relative) Marktanteil. Man versteht hierunter solche Erfolgsaspekte, die auf tatsächlichen Verhaltensweisen von Kunden basieren. Potentialbezogener Erfolg bezieht sich dagegen auf Zielgrößen, die dem Verhalten von Kunden kausal vorgelagert sind. Hier geht es also um potentiellen Markterfolg. Beispielhaft seien Einstellungen von Kunden zum Unternehmen bzw. zu seinem Leistungsangebot sowie die Kundenzufriedenheit genannt. Grundlegend kann davon ausgegangen werden, daß diese Größen im Sinne einer kausalen Kette (potentialbezogener Erfolg → Markterfolg → wirtschaftlicher Erfolg) miteinander verbunden sind.

Zahlreiche Arbeiten im Marketingbereich befassen sich nicht mit dem wirtschaftlichen Erfolg als abhängige Variable, sondern untersuchen vorgelagerte Erfolgsgrößen (beispielsweise die Kundenloyalität). Zahlreiche Unternehmen setzen sich die Sicherung und Steigerung der Kundenloyalität zum Ziel. Das Erreichen dieses Ziels stellt also einen Erfolg für sie dar. Offensichtlich ist auch die Untersuchung der Einflußgrößen solcher Zielgrößen Erfolgsfaktorenforschung. Sie wird von N/K jedoch ausgeklammert. Insofern bezieht sich ihre kritische Auseinandersetzung ohnehin nur auf einen Teil dessen, was man als empirische Erfolgsfaktorenforschung bezeichnen kann.

Ein zweiter zentraler Kritikpunkt an der Bestandsaufnahme von N/K bezieht sich auf die *fehlerhafte Wiedergabe von Forschungsergebnissen* durch N/K. Im Hintergrund steht hier offensichtlich der Versuch, der empirischen Erfolgsfaktorenforschung jeglichen kumulativen Erkenntnisgewinn abzusprechen.

Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang folgende pauschale Aussage ((4)): „Später durchgeführte Meta-Studien zur PaaV-Forschung kamen zum Ergebnis, daß es vor allem von der jeweils benutzten Methodik abhängt, was für ein Zusammenhang zwischen unabhängiger Variable und Performance ‚entdeckt‘ wird.“ Belegt wird diese sehr weitreichende Aussage an Hand *einer einzigen Quelle* ((5)).

Es macht Sinn, sich diese Quelle genauer anzusehen. Zunächst einmal handelt es sich wiederum um einen sehr simplizistischen Zusammenhang, nämlich den zwischen dem Zeitpunkt des Markteintritts und dem Erfolg. Es geht also um den in der Marketingforschung vielfach untersuchten „Pioniereffekt“. Eine nähere Betrachtung der Arbeit von VanderWerf/Mahon ((6)) zeigt, daß die Aussage von N/K, daß Ergebnisse „vor allem von der jeweils benutzten Methodik“ abhängen, aus dieser Studie *nicht* abgeleitet werden kann. Als zentrales Ergebnis ihrer Meta-Analyse heben VanderWerf/Mahon ((7)) hervor, daß ein Pioniereffekt sich eher auf die abhängige Variable Marktanteil als auf die abhängige Variable Profitabilität nachweisen läßt („the use of market share as a dependent variable stands out for its high coefficient and significance“). Ein früher Markteintritt unterstützt also eher die Erzielung eines höheren Marktanteils als die einer hohen Profitabilität – unseres Erachtens ein durchaus plausibles Ergebnis. Dieser Aspekt ist offensichtlich nicht methodischer, sondern inhaltlicher Art. Welche abhängige Variable eine Erfolgsfaktorenstudie betrachtet, ist ein zentraler inhaltlich-konzeptioneller Aspekt der Untersuchung. Wie dann die Messung der gewählten abhängigen Variable erfolgt, ist ein methodischer Aspekt. Das zentrale Ergebnis der Untersuchung von VanderWerf/Mahon ((8)) bezieht sich jedoch auf die Auswahl und nicht auf die Messung der abhängigen Variable. VanderWerf/Mahon ((9)) sprechen im Titel ihres Beitrags zwar von „Impact of Research Methods“, weil sie in der Mehrzahl methodische Aspekte früherer Untersuchungen betrachten. Ihr zentrales Ergebnis ist jedoch – wie verdeutlicht wurde – inhaltlicher Art. Die Lektüre des gesamten Artikels ist hier, wie so häufig, informativer als die Beschränkung auf den Titel.

N/K suggerieren darüber hinaus mit der Formulierung „später durchgeführte Meta-Studien

zur PaaV-Forschung kamen zum Ergebnis“ ((10)), daß der Befund fehlender inhaltlicher Erkenntniskonvergenz durch viele, wenn nicht alle Meta-Analysen auf dem Gebiet der empirischen Erfolgsfaktorenforschung dokumentiert würde. Eine inhaltlich fundierte Betrachtung bisheriger Meta-Analysen, wie man sie in einer solchen Arbeit wohl erwarten dürfte, sucht man bei N/K jedoch vergeblich.

Statt dessen geben N/K in Tabelle 1 ihres Beitrages eine Reihe von Meta-Analysen auf dem Gebiet der empirischen Erfolgsfaktorenforschung inhaltlich falsch wieder: In der Spalte mit der Überschrift „Kommentar zum Forschungsstand“ führen sie zwar Originalzitate aus den jeweiligen Studien auf, die sich auf eine mangelnde Konvergenz der empirischen Ergebnisse beziehen. Jedoch repräsentieren die durch N/K aufgeführten Originalzitate keineswegs die zentralen Ergebnisse der betrachteten Meta-Analysen. Vielmehr handelt es sich größtenteils ((11)) um Aussagen, die aus den einleitenden motivierenden Ausführungen dieser Artikel stammen. Natürlich werden Meta-Analysen mit Aussagen motiviert, die auf einen Klärungs- und Konsolidierungsbedarf im Hinblick auf die bisherige empirische Forschung hinweisen.

Zweifellos wäre es angesichts des selbstgestellten Anspruchs Aufgabe von N/K gewesen, ein halbwegs zutreffendes Bild der bisherigen Erfolgsfaktorenforschung zu zeichnen (hiermit hätte sich ihr Artikel wohl im wesentlichen erübrigt), und zweifellos kann dies nicht im Rahmen dieser Replik nachgeholt werden. Um allerdings das Ausmaß der Verzerrung in der Darstellung von N/K zu verdeutlichen und dem Leser ein etwas präziseres Bild von den bei N/K genannten Meta-Analysen zur empirischen Erfolgsfaktorenforschung zu vermitteln, haben wir in Tabelle 1 zentrale *ergebnisbezogene Aussagen* dieser Studien aufgeführt. Diese Informationen verdeutlichen, daß es auf der Basis einer ordentlichen Bestandsaufnahme nicht möglich ist, der empirischen Erfolgsfaktorenforschung jeglichen kumulativen Erkenntnisgewinn abzuspochen.

Ergänzend und ohne Kommentar sei darauf hingewiesen, daß mehrere der von N/K als Meta-Studien bezeichneten Arbeiten auch bei weitester Auslegung des Begriffs gar keine Meta-Studien darstellen ((12)). Wir verstehen in Anlehnung an die gängige Auffassung ((13)) unter einer Meta-Analyse eine systematische Sammlung und Auswertung bisheriger wissenschaftlicher Arbeiten zu einer bestimmten Fragestellung. Auf Basis dieses Verständnisses läßt sich beispielsweise die Arbeit von Parnell ((14)), die eine in sich geschlossene empirische Studie, aber nicht einmal ansatzweise eine Meta-Analyse beinhaltet, nicht in die Kategorie der

„Meta-Studien bzw. Meta-Meta-Studien“ ((15)) einordnen.

**Tabelle 1**  
**Inhaltliche Richtigstellungen zu von N/K genannten Meta-Studien**

Zentrale unabhängige Variablen	Anmerkungen	Zentrale Ergebnisse	Zitat zu zentralen Ergebnissen der Meta-Studie	Darstellung der Meta-Studie bei N/K
Existenz einer formalisierten strategischen Planung	Keine eigenständige Meta-Studie; lediglich Ergänzung einer früheren Meta-Studie des Autors (Armstrong 1982) durch neuere Arbeiten als Antwort auf die Meta-Studie von Greenley (1986)	Positiver Zusammenhang zwischen Existenz einer formalisierten strategischen Planung und Unternehmenserfolg	S. 127: „A re-analysis of the evidence on the value of formal planning shows that, in fact, planning is useful for manufacturing companies. Of the 12 studies on manufacturing firms, nine found that formal planning was more successful, and in no study was it detrimental.“	Nennung als „Meta-Studie oder Meta-Meta-Studie“ in Spalte 3 der Tabelle 1 (S. 583) ohne weitere Kommentierung
Formalisierung und unternehmens-interne Bedeutung des strategischen Planungsprozesses	-	Schwach positiver Zusammenhang zwischen Existenz einer formalisierten strategischen Planung und Unternehmenserfolg	S. 353: „Cumulation of previous studies found modest correlations between planning and nine performance measures. Extensive measurement problems suggest that these findings underestimate the true relationship between planning and performance.“	Nennung als „Meta-Studie oder Meta-Meta-Studie“ in Spalte 3 der Tabelle 1 (S. 583) ohne weitere Kommentierung

von N/K zitierte Meta-Studie	Armstrong (1991)	Boyd (1991)
------------------------------------	---------------------	-------------

Zentrale unabhängige Variablen	Wettbewerbsstrategie	Anmerkungen	Zentrale Ergebnisse	Zitat zu zentralen Ergebnissen der Meta-Studie	Darstellung der Meta-Studie bei N/K
		-	Unternehmen, die sich klar auf eine der beiden Strategievarianten Differenzierung oder Kostenführerschaft konzentrieren, sind nicht erfolgreicher als Unternehmen, die „gemischte“ Strategien verfolgen	S. 147: „The expectation of the dominant paradigm that cost and differentiation play a high-level role in discriminating between the many possible designs of competitive strategy has been supported [...]. But the failure of the paradigm’s theory of performance to provide one universal explanation, based on the presence or absence of specialization in competitive strategies, suggests that contingency theories of performance may now offer more powerful insights into the origins of effective competitive strategy.“	Zitat als „Kommentar zum Forschungsstand“ in Spalte 4 der Tabelle 1: „The dominant paradigm of competitive strategy is now nearly two decades old, but it has proved difficult to assess its adequacy as a descriptive system, or progress its propositions about the performance consequences of different strategic designs.“ (Anm. d. V.: N/K zitieren hier lediglich den ersten Satz des einführenden Abstracts zur Motivation dieser Meta-Studie und keine Aussage zu deren Ergebnissen.)
Existenz einer formalisierten strategischen Planung		Keine Meta-Studie; lediglich Diskussion der empirischen Studie von Capon/Farley/Hulbert (1987), die in der Meta-Studie von Boyd (1991) übersehen wurde	Schwacher, aber positiver Einfluß einer strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg	S. 105: „The overall conclusion is that a small but positive relationship between strategic planning and performance exists, and persists.“	Nennung als „Meta-Studie oder Meta-Meta-Studie“ in Spalte 3 der Tabelle 1 (S. 583) ohne weitere Kommentierung

Zentrale unabhängige Variablen	Anmerkungen	Zentrale Ergebnisse	Zitat zu zentralen Ergebnissen der Meta-Studie	Darstellung der Meta-Studie bei N/K	von N/K zitierte Meta-Studie
Größe des „board of directors“ (Anzahl der Mitglieder)	-	Positiver Zusammenhang zwischen Größe des „board of directors“ und wirtschaftlichem Unternehmenserfolg; negative Moderation dieses Zusammenhangs durch die Firmengröße	S. 678: „The results for our overall meta-analysis of the board size – financial performance association strongly suggest a nonzero, positive relationship. Moreover, moderator analyses gave some evidence that, although this relationship can be demonstrated for large and small firms, the effect is greater for the latter.“	Zitat als „Kommentar zum Forschungsstand“ in Spalte 4 der Tabelle 1: „Narrative reviews describe board composition – performance links as ‚vexing‘, ‚contradictory‘, ‚mixed‘, and ‚inconsistent‘ “ (Anm. d. V.: N/K zitieren hier lediglich den ersten Satz des Artikels zur Motivation dieser Meta-Studie und keine Aussage zu deren Ergebnissen.)	Campbell-Hunt (2000)
Diskussion der Rolle und Gestaltung des „board of directors“	Keine Meta-Studie der empirischen Erfolgsfaktorenforschung; narrative Bestandsaufnahme der Arbeiten zu den Erfolgsauswirkungen der Unabhängigkeit des „board of directors“ nur am Rande (auf 1,5 Seiten)	-	-	Nennung als „Meta-Studie oder Meta-Meta-Studie“ in Spalte 3 der Tabelle 1 (S. 583) ohne weitere Kommentierung	Capon/ Farley/ Hulbert (1994)

von N/K zitierte Meta-Studie	Dalton et al. (1999) (von N/K fälschli- cher-weise als „Dalton/ Daily“ zitiert)	Johnson/ Daily/ Eilstrand (1996)
------------------------------------	--	---

von N/K zitierte Meta-Studie	Zentrale unabhängige Variablen	Anmerkungen	Zentrale Ergebnisse	Zitat zu zentralen Ergebnissen der Meta-Studie	Darstellung der Meta-Studie bei N/K
Keichen et al. (1997)	Vorliegen einer bestimmten organisationalen Konfiguration	-	Einfluß des Vorliegens einer bestimmten organisationalen Konfiguration (verstanden als Kombination bestimmter organisationaler Merkmale) auf den Unternehmenserfolg; positive Moderation dieses Einflusses durch Breite der Definition der organisationalen Konfiguration, durch Branchenfokus der Untersuchung sowie Längsschnittuntersuchung (versus Querschnittsanalyse)	S. 233: „The results remove any equivocality surrounding configurations' ability to predict performance. On the basis of the estimate of overall performance effects attributable to configurations [...], 27.6 percent of the utility available from prediction of performance differences across firms is predicted by configuration membership in this sample. The current meta-analytic findings more accurately depict the configurations-performance relationships reported in the literature than have previous qualitative reviews, which have been unable to account for sampling error across studies.“	Zitat als „Kommentar zum Forschungsstand“ in Spalte 4 der Tabelle 1: „The link between organizational configurations and performance has become a central and somewhat controversial focus of research in strategic management literature.“ (Anm. d. V.: N/K zitieren hier lediglich den ersten Satz des einführenden Abstracts zur Motivation dieser Meta-Studie und keine Aussage zu deren Ergebnissen.)
Miller/Cardinal (1994)	Existenz einer formalisierten strategischen Planung	-	Positiver Einfluß der strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg; Diskussion moderierender Effekte methodischer Variablen	S. 1662: „Consistent with expectations, we found strategic planning to positively affect firm performance. [...] Contrary to expectations, we found that variation in planning-performance relationships is explained best by method variables.“	Nennung als „Meta-Studie oder Meta-Meta-Studie“ in Spalte 3 der Tabelle 1 (S. 583) ohne weitere Kommentierung

von N/K zitierte Meta-Studie	Zentrale unabhängige Variablen	Anmerkungen	Zentrale Ergebnisse	Zitat zu zentralen Ergebnissen der Meta-Studie	Darstellung der Meta-Studie bei N/K
Mintzberg (1994)	-	Keine Meta-Studie, insbesondere keine systematisch-vergleichende Auswertung der Ergebnisse verschied. empirischer Studien; lediglich narrative Kritik an überzogenen Erwartungen an strategische Planung	Vermittlung eines Überblicks über die historische Entwicklung der strategischen Planung in Unternehmen; Diskussion der Umsetzung der strategischen Planung im Unternehmen, Aufzeigen von Problemen und „Fallstricken“ der strategischen Planung	-	Nennung als „Meta-Studie oder Meta-Studie“ in Spalte 3 der Tabelle 1 (S. 583) ohne weitere Kommentierung
Parnell (1997)	Wettbewerbsstrategie	Keine Meta-Studie; eigenständige empirische Untersuchung	Positive Erfolgswirkungen der Wettbewerbsstrategie	S. 178: „This study lends support to many of the previous empirical investigations considering the original and extended Miles and Snow generic strategy typologies by replicating earlier findings.“	Zitat als „Kommentar zum Forschungsstand“ in Spalte 4 der Tabelle 1: „Regardless of the numerous published test of the business strategy-performance relationship, no consensus has been reached. Researchers continue to debate the merits of various theories, research methods, survey techniques and the use of different strategy typologies“ (Anm. d. V.: N/K zitieren hier lediglich die beiden ersten Sätze des einführenden Abstracts zur Motivation dieser empirischen Studie und keine Aussage zu deren Ergebnissen.)

von N/K zitierte Meta-Studie	Zentrale unabhängige Variablen	Anmerkungen	Zentrale Ergebnisse	Zitat zu zentralen Ergebnissen der Meta-Studie	Darstellung der Meta-Studie bei N/K
Pearce/ Freeman/ Robinson (1987)	Existenz einer formalisierten strategischen Planung	-	Erkenntnis, daß unterschiedliche Ergebnisse zur Erfolgsrelevanz der Existenz einer formalisierten strategischen Planung insbesondere darauf zurückzuführen sind, daß moderierende Variablen sowie Umsetzungsaspekte bisher nicht ausreichend berücksichtigt wurden	S. 671: [...] The principal methodological concern is the lack of attention to contextual influences.“ S. 672: „Implementing formal strategic plans is another critical but consistently ignored link.“	Zitat als „Kommentar zum Forschungsstand“ in Spalte 4 der Tabelle 1: „Die Ergebnisse sind [...] inconsistent and often contradicting [...] a problematic and unresolved issue“ (S. 671). (Anm. d. Verf.: Der dritte Teil dieses Zitats ist in der die Studie motivierenden Einleitung auf S. 658 und nicht in der Zusammenfassung der Ergebnisse auf S. 671 aufgeführt.)
Szymanski/ Bharadwaj/ Varadarajan (1993)	Marktanteil	-	Positiver Einfluß des Marktanteils auf die Profitabilität; Moderation dieses Einflusses durch dritte Variablen wie z.B. Produkt- und Servicequalität, durch Stichprobencharakteristika (z.B. branchenübergreifende versus branchenspezifische Untersuchung) sowie durch die Art der Operationalisierung von Marktanteil und Profitabilität	S. 14: „The studies addressing the relationship between market share and profitability span a broad spectrum. [...] Although the meta-analysis findings cannot completely reconcile these differing viewpoints, on one hand, the findings indicate that, on average, market share has a significant [...] and positive effect on business profits. On the other hand, the multivariate findings reveal that the estimate of the market share elasticity is moderated by modeling, sample, and measurement factors.“	Zitat als „Kommentar zum Forschungsstand“ in Spalte 4 der Tabelle 1: „A number of researchers in the marketing, management, and economic disciplines have expressed reservations regarding the validity and generalizability of the reported relationships between market share and profitability. [...] The magnitude of the market share-profitability relationship is moderated by model specification errors, sample characteristics, and measurement characteristics.“ (Anm. d. V.: N/K zitieren hier den ersten Satz des einführenden Abstracts zur Motivation dieser Studie sowie den vierten Satz des Abstracts.)

Ein drittes grundlegendes Problem der Bestandsaufnahme von N/K besteht in der *selektiven Auswahl* von Forschungsarbeiten. Ein erster Beleg hierfür besteht darin, daß sich N/K im wesentlichen auf einige „Großprojekte“ der frühen empirischen Erfolgsfaktorenforschung konzentrieren. Am ausführlichsten diskutiert wird das Großprojekt, das sich mit der Frage beschäftigt, inwieweit die Existenz einer strategischen Planung in einem Unternehmen dessen Erfolg fördert. Als weitere Großprojekte berücksichtigen N/K beispielsweise die Untersuchung der Erfolgsauswirkungen generischer Wettbewerbsstrategien sowie die Untersuchung der Erfolgsauswirkungen des Marktanteils.

Die frühen empirischen Arbeiten im Rahmen dieser „Großprojekte“ waren durch die Planungseuphorie der 70er-Jahre sowie durch das PIMS-Projekt geprägt. In dieser Zeit entstanden beispielsweise auch Unternehmensgesamtmodelle, die versuchten, die Unternehmensrealität über alle Funktionsbereiche hinweg in einem System mathematischer Gleichungen abzubilden.

Vor diesem Hintergrund kann es nicht verwundern, daß diese frühen Forschungsarbeiten der Komplexität der Unternehmenspraxis nicht gerecht werden. So wurden beispielsweise in den frühen Arbeiten zur strategischen Planung meist nur die direkten Auswirkungen der Existenz einer strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg analysiert. In der Regel nicht berücksichtigt wurden hingegen Aspekte wie die Qualität der strategischen Planung ((16)) oder die unternehmensinterne Umsetzung der Strategie ((17)).

Auch den frühen Arbeiten zu den Erfolgsauswirkungen generischer Wettbewerbsstrategien ((18)) liegt eine sehr einfache Basishypothese zugrunde: Die unabhängige Variable ist die vom Unternehmen oder einer Geschäftseinheit des Unternehmens gewählte Strategie, die abhängige Variable ist eine Erfolgsgröße. Umsetzungsaspekte werden jedoch meist nicht berücksichtigt, so daß man auch hier der Komplexität der Unternehmensrealität nicht gerecht wird.

Im Hinblick auf den Vorwurf der Selektivität ist darauf hinzuweisen, daß sich die empirische Erfolgsfaktorenforschung inzwischen erheblich weiterentwickelt hat, so daß die Perspektive von N/K als überholt gelten muß. Beispielsweise werden in neueren Arbeiten zur Erfolgswirksamkeit der strategischen Planung nicht mehr die schiere Existenz einer strategischen Planung, sondern vielmehr Merkmale des Planungsprozesses betrachtet ((19)).

Die überholte Perspektive von N/K bezüglich der Erfolgsfaktorenforschung wird auch offensichtlich in ihrer Charakterisierung der empirischen Erfolgsfaktorenforschung ((20)), wo sie einerseits von „methodisch anspruchsvollen, quantitativ empirischen Studien“ und einige Zeilen weiter von den Methoden der „Korrelations- oder Regressionsanalysen“ sprechen. Die Unzulänglichkeit von einfachen Korrelationsanalysen für die Untersuchung komplexer Zusammenhänge in Unternehmen braucht man nicht weiter zu erläutern. Auch Regressionsanalysen greifen in diesem Zusammenhang oftmals zu kurz, da ihnen ein extrem einfaches Dependenzmodell zu Grunde liegt.

Für den Bereich der neueren Erfolgsfaktorenforschung sei hier auf Arbeiten verwiesen, die komplexere Hypothesenstrukturen untersuchen. Hierbei kann es sich beispielsweise um den Effekt strategischer Orientierungen auf Umsetzungsaktivitäten und (in der Folge) den Erfolg eines Unternehmens handeln. Derartige mehrstufige Abhängigkeiten lassen sich durch Strukturgleichungsmodelle analysieren, die in Verbindung mit der Verwendung „latenter Variablen“ auch unter dem Begriff „Kausalanalyse“ bekannt sind ((21)).

Wenn die Methode der Kausalanalyse sicherlich auch kein Allheilmittel für Restriktionen der empirischen Forschung darstellt und ihre eigenen Restriktionen hat, so liegt ein wesentlicher Vorteil doch darin, daß es mit ihrer Hilfe möglich ist, deutlich komplexere und realitätsnähere Wirkungsmechanismen zu analysieren als mit den von N/K ((22)) als Instrumentarium der empirischen Erfolgsfaktorenforschung erwähnten „Korrelations- oder Regressionsanalysen“.

Ein weiterer Beleg für die Selektivität der Darstellung von N/K besteht darin, daß wichtige Meta-Analysen, die in einem Artikel mit einem solchen Anspruch berücksichtigt werden sollten, erst gar nicht erwähnt werden. Wir haben einige davon in Tabelle 2 kurz skizziert. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, daß wie auch bei den in Tabelle 1 dargestellten Arbeiten studienübergreifend durchaus eine gewisse Konvergenz der Ergebnisse vorliegt.

Sicherlich kann keine Bestandsaufnahme der empirischen Erfolgsfaktorenforschung Vollständigkeit für sich beanspruchen. Unseres Erachtens ist in derartigen Situationen die Konzentration auf Arbeiten, die in hochkarätigen wissenschaftlichen Zeitschriften publiziert wurden, eine sinnvolle Vorgehensweise. Weshalb im Rahmen der Bestandsaufnahme von N/K einerseits Meta-Analysen, die in führenden Zeitschriften wie *Management Science* ((23)), *Administrative Science Quarterly* ((24)), *Journal of Marketing* ((25)) und *Journal of Business Research* ((26)) veröffentlicht wurden, nicht erwähnt werden, und andererseits

Arbeiten aus Zeitschriften wie *Longe Range Planning* ((27)) und *British Journal of Management* ((28)) exponiert erwähnt werden, ist unseres Erachtens nicht nachvollziehbar.

## Tabelle 2

### Beispiele für bedeutende, von N/K nicht berücksichtigte Meta-Studien zur empirischen Erfolgsfaktorenforschung

Meta-Studie	Zentrale unabhängige Variablen	Zentrale Ergebnisse	Zitat zu zentralen Ergebnissen der Meta-Studie
Capon/ Farley/ Hoenig (1990)	Einflußgrößen des Unternehmenserfolgs (Strategiedimensionen, Umweltvariablen)	Positive Erfolgsauswirkungen von Strategiedimensionen wie z.B. F&E-Intensität, Werbeintensität, Produktqualität, vertikale Integration, Marktanteil	S. 1157: „By assessing the evidence provided by those meta-analysis approaches in which the many detailed characteristics of particular studies are at least partially controlled statistically, we can develop a set of guidelines to aid management practice which „generally“ hold true for most situations.“  Beispielhafte Aussagen (S. 1156): „Environmental variables [...] have a significant impact on industry and firm/ business performance. Factors identified [...] include: industry concentration, growth, capital investment, size and advertising. [...] Among strategy variables that increase firm and business performance, both methodologies identified growth, low capital investment, firm advertising, market share and R&D.“
Chetty/ Hamilton (1993)	Firmencharakteristika als Einflußgrößen des Exporterfolgs	Positive Erfolgsauswirkungen von Firmencharakteristika wie Marktkenntnis, Planung, Existenz von Managementkontrollsystemen	S. 33: „Aaby and Slater (1989) proposed a general model of causal relationships capable of harnessing the export marketing literature. [...] This article provides support for their conceptual model of export performance by confirming, through meta-analysis, both the validity and relative importance of key variables in each part of the model.“
Gooding/ Wagner (1985)	Unternehmensgröße/ Geschäftseinheitsgröße	Nachweis moderierender Variablen auf die Erfolgsauswirkungen der Größe (Analyseebene: Unternehmen versus Geschäftseinheit, Operationalisierung der Größe, Operationalisierung des Erfolges)	S. 478: „Subunit size and performance, whether in absolute or relative terms, do not appear to be positively related. This finding is consistent with theories and reviews to date. The relationship between organizational size and performance, however, appears to be less ambiguous than suggested elsewhere.“

Meta-Studie	Zentrale unabhängige Variablen	Zentrale Ergebnisse	Zitat zu zentralen Ergebnissen der Meta-Studie
Leonidou/ Katsikeas/ Samiee (2002)	Marketingstrategie als Einflußgröße des Exporterfolgs	Positiver Einfluß der Marketingstrategie auf den Exporterfolg	S. 64: „Thus, the central conclusion of this review is that the implementation of a well-designed export marketing strategy can indeed determine export success, since the overwhelming majority of the marketing strategy variables were significantly associated with overall export performance.“
Rhoades/ Rechner/ Sundaramurthy (2000)	Zusammensetzung des „board of directors“	Positiver Einfluß des Anteils unternehmensexterner Mitglieder des „board of directors“ auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens; Moderation dieser Beziehung durch Charakter der verwendeten Erfolgsgrößen sowie Definition der Zusammensetzung des „board of directors“ („definition of monitoring“)	S. 80: „The overall conclusions of this study are that corporate board composition has a small positive relationship with financial performance.“
Schwenk/ Shrader (1993)	Existenz einer formalen strategischen Planung	Positiver Einfluß einer formalen strategischen Planung auf den Unternehmenserfolg in kleinen Unternehmen	S. 60: „Past research and reviews examining strategic planning/performance relationships for small firms have reached differing conclusions [...]. However, through the use of meta-analysis, we were able to provide straightforward support for the general assertion that strategic planning does have a significant, positive association with performance across studies.“
Szymanski/ Troy/ Bharadwaj (1995)	Reihenfolge des Markteintritts (z.B. Pionier versus Folger)	Positiver Einfluß eines frühen Markteintritts auf den Marktanteil; Moderation dieser Beziehung u.a. durch Servicequalität, vertikale Integration, F&E-Aufwendungen	S. 30: „The findings from the meta-analysis show that on average, order of entry exerts a significant and positive direct effect on market share.“
Wagner/ Stimpert/ Fubara (1998)	Zusammensetzung des „board of directors“	Nichtlineare Beziehung zwischen Zusammensetzung des „board of directors“ und Unternehmenserfolg: hoher Erfolg bei hohem Anteil unternehmensexterner Mitglieder oder bei hohem Anteil unternehmensinterner Mitglieder; Erfolgsauswirkung nur bei Messung des Erfolges über ROA (nicht über ROE)	S. 670: „[...] Our meta-analysis and replication study yield results consistent with the statement that greater insider and outsider presence on company board of directors can both have positive effects on organizational performance measured as return on assets.“

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen einen bemerkenswert kreativen Umgang mit wissenschaftlicher Literatur durch N/K. Der Leser mag sich diesbezüglich sein eigenes Urteil bilden. Der Bewertung jedoch, daß hier zumindest der Sorgfaltspflicht im Rahmen wissenschaftlichen Arbeitens nicht hinreichend Genüge getan wurde, wird man sich kaum entziehen können.

## 2 Der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis: Nochmals die Strohmanntaktik

An mehreren Stellen ihres Beitrags setzen sich N/K mit dem Dialog zwischen Forschern, die auf dem Gebiet der empirischen Erfolgsfaktorenforschung arbeiten, und Vertretern der Unternehmenspraxis auseinander. Auch hier wird wiederum ein unzutreffendes Bild der Erfolgsfaktorenforschung und des Verhaltens der Vertreter dieser Forschungsrichtung gezeichnet.

Zum einen wird den Forschern vorgeworfen, daß sie sich für die Aufnahme ihrer Ergebnisse in der Praxis nicht interessieren: „Zunächst ist bemerkenswert – und im Hinblick auf den von March und Sutton erhobenen Vorwurf der Heuchelei verdächtig, – daß es die Vertreter der Erfolgsfaktorenforschung kaum interessiert, was die Praxis mit ihren vermeintlich relevanten Ergebnissen tatsächlich anfängt“ ((29)). Diesen Vorwurf empfinden wir als einigermaßen überraschend. Wir wissen von zahlreichen Kollegen, die Erfolgsfaktorenforschung betreiben, daß sie intensiv den Dialog mit der Praxis pflegen und großen Wert auf Feedback und Interpretationen aus der Praxis legen.

Aufschlußreich ist die Betrachtung, worauf N/K diese Behauptung stützen. Wiederum – das kennt man bereits – wird nur eine Quelle ((30)) angeführt. Hierbei handelt es sich um einen Überblick über eine große Zahl empirischer wissenschaftlicher Studien im Bereich des strategischen Managements. N/K ((31)) zitieren das Erstaunen der Verfasserin darüber, „daß sich zu differenzierteren Fragen, beispielsweise der Anwendung wissenschaftlicher Ergebnisse in der Unternehmenspraxis [...], in der Empirie praktisch keine Hinweise finden lassen.“ Dieses Erstaunen empfinden wir wiederum als erstaunlich: Der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis findet doch nicht in wissenschaftlichen Publikationen statt. Die Arena hierfür sind Vorträge, Diskussionen, Seminare usw. Im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten können im Rahmen der „managerial implications“ einige grundsätzliche Ausführungen zur Relevanz der Ergebnisse für die Unternehmenspraxis erarbeitet werden. Der eigentliche Dialog mit der Praxis findet außerhalb wissenschaftlicher Publikationen statt.

Der Vorwurf, die Erfolgsfaktorenforscher interessieren sich nicht für die Aufnahme ihrer Ergebnisse in der Unternehmenspraxis, ist auch deshalb verwunderlich, weil es eine Vielzahl konzeptioneller und empirischer Untersuchungen gibt, die sich gerade mit diesem Thema befassen. Wir verweisen N/K auf folgende Arbeiten: Agrawal ((32)), Blume/Fromm ((33)),

Diller/Lücking ((34)), Kotabe/Duhan ((35)), Mohrman/Gibson/Mohrman ((36)), Simmonds et al. ((37)).

Wie kann man angesichts dieser Vielzahl von Arbeiten die Behauptung aufstellen, „daß es die Vertreter der Erfolgsfaktorenforschung kaum interessiert, was die Praxis mit ihren vermeintlich relevanten Ergebnissen tatsächlich anfängt“? Sollte man sich, bevor man solche Behauptungen in den Raum stellt, nicht etwas sorgfältiger mit den Tatsachen auseinandersetzen? Oder wurden Quellen, die das Gegenteil zeigen, bewußt ignoriert, weil sie nicht in das „Weltbild“ der Verfasser passen?

Ein weiterer Vorwurf gegenüber Erfolgsfaktorenforschern liegt darin, daß sie suggerieren, „daß man eine durch wissenschaftliche Analysen nahegelegte Lösung [...] so umsetzen kann, daß die in der Performance vorgegebene Leistungsverbesserung mit großer Sicherheit erreicht wird“ ((38)). Diese Vorstellung wird von N/K als naiv bezeichnet, und das ist sie auch ohne jeden Zweifel. Resultate von Studien der empirischen Erfolgsfaktorenforschung sind Ergebnisse statistischer Analysen, und aus statistischen Ergebnissen lassen sich bekanntlich nie deterministische Aussagen für das einzelne Objekt (beispielsweise das einzelne Unternehmen) ableiten. Diese Aussage ist so banal, daß man sie eigentlich getrost unterlassen könnte. Trotzdem scheint sich dieser einfache Sachverhalt – wie die Ausführungen von N/K zeigen – in der Fachwelt noch nicht hinreichend herumgesprochen zu haben.

Völlig unklar bleibt, worauf N/K ihre Aussage stützen, daß eine derart naive Interpretation von Ergebnissen der empirischen Erfolgsfaktorenforschung „nichts desto trotz von PaaV-Forschern suggeriert“ ((39)) würde. Es werden keinerlei Belege angeführt – die Behauptung steht isoliert im Raum. In diesem Zusammenhang ist folgendes anzumerken: Empirische Erfolgsfaktorenstudien können nicht mechanistisch wie eine Maschine Rezepte und Handlungsanweisungen mit Erfolgsgarantie für das einzelne Unternehmen generieren. N/K ist zuzustimmen, wenn sie darauf hinweisen, daß best practices nicht „umstandslos von einem Unternehmen in ein anderes transferiert werden können, um dort eine Leistungsverbesserung zu erzielen“ ((40)). Aber wer hat denn eine solche Behauptung überhaupt aufgestellt? Die meisten Forscher, die sich mit empirischer Erfolgsfaktorenforschung befassen (zumindest die der neueren Zeit), kennen sich mit statistischen Methoden hinreichend gut aus, um auch deren Restriktionen einschätzen zu können. Nochmals die Frage an N/K: Wer hat diese unsinnigen Behauptungen in den Raum gestellt bzw. derartige Sachverhalte suggeriert? Die Antwort: Der

Strohmann war es. Er ist der wahre „Übeltäter“.

Offensichtlich liegt das wahre Problem hier nicht beim Betrachtungsobjekt, sondern bei den Betrachtern selbst: Dem Phänomen der Wahrnehmungsverzerrung kommt in der psychologischen Forschung einige Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang wird auch die Hartnäckigkeit von Überzeugungen (Belief Perseverance) bis hin zur Beständigkeit von Irrtümern diskutiert. Demnach halten Menschen, wenn sie einmal zu einer Überzeugung gelangt sind, an dieser fest. Trotz des Vorhandenseins von Argumenten und Fakten, die mit der eigenen Sichtweise nicht in Einklang zu bringen sind, werden Erklärungen gefunden, warum die ursprüngliche Überzeugung doch zutreffend sein muß ((41)). Die Eigendynamik der Ausführungen von N/K ist also unter wahrnehmungspsychologischen Gesichtspunkten durchaus nachvollziehbar. Für den wissenschaftlichen Dialog, der den Akteuren „willingness to accept facts even when they are opposed to our wishes“ ((42)) abverlangt, sind derartige Mechanismen (Bauer/Sauer ((43)) sprechen in ihrer Stellungnahme zum Beitrag von N/K von „Obsession“) allerdings denkbar ungeeignet.

### **3 Empirische Erfolgsfaktorenforscher als heuchelnde Karrieristen**

Bemerkenswert ist der Vorwurf der Heuchelei, den N/K an die Adresse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung adressieren. Dieser Vorwurf wird von March/Sutton ((44)) übernommen. Die Heuchelei manifestiert sich nach Auffassung von March/Sutton sowie N/K darin, daß Erfolgsfaktorenforscher ihre Forschung betreiben, obwohl sie erkannt hätten, daß diese im Grunde keinen Erkenntnisgewinn produziere. Erklärt wird dieses individuelle und kollektive Phänomen durch den Versuch, sowohl der Praxis als auch der Wissenschaft Genüge zu tun.

Heuchelei bezeichnet nach gängigem Sprachverständnis die Vortäuschung von nicht vorhandenen guten Eigenschaften oder Gefühlen ((45)). Heuchelei ist also eine Form der Lüge.

Man sollte sich die argumentative Logik verdeutlichen, die hinter dem Heucheleivorwurf steckt. Sie basiert erstens auf der Prämisse, daß Erfolgsfaktorenforschung keinen wissenschaftlichen und für die Praxis verwertbaren Erkenntnisfortschritt generiert, und zweitens auf der Prämisse, daß empirische Erfolgsfaktorenforscher diese Einschätzung teilen. Unterstellt man die Richtigkeit dieser beiden Prämissen, so führt dies zu dem Befund, daß „Manage-

mentforscher [...] die inkriminierte Forschung wider besseres Wissen betreiben“ ((46)). Die Möglichkeit, daß Wissenschaftler, die empirische Erfolgsfaktorenforschung betreiben, die Einschätzung von March/Sutton und N/K bzgl. des fehlenden Erkenntnisgewinns der Erfolgsfaktorenforschung gar nicht teilen (beispielsweise, weil sie die relevante Literatur gut überblicken), wird überhaupt nicht in Betracht gezogen. Die Argumentationslogik lautet also: Wir haben recht, die anderen wissen das auch, und wenn sie trotzdem tun, was wir für falsch halten, dann sind sie Heuchler.

Der Heucheleivorwurf ist also völlig haltlos, weil er die eigene Meinung zur unantastbaren Wahrheit erhebt. Der Heucheleivorwurf ist auch vollkommen überflüssig. Er erhöht den „Erkenntnisbeitrag“ des Artikels von N/K in keiner Weise. Schließlich ist der Heucheleivorwurf auch ausgesprochen unschön. Derart pauschale Anschuldigungen, die die persönliche Integrität einer großen Zahl von Forschern in Frage stellt, haben in wissenschaftlichen Beiträgen nichts verloren. Die Tatsache, daß der „große Bruder“ dieses Artikels ((47)) hier ein schlechtes Vorbild geliefert hat, ändert an diesem Sachverhalt nichts. Wir sind im übrigen der Meinung, daß es Alfred Kieser angesichts seines wissenschaftlichen Werkes nicht nötig hat, seinen Ausführungen auf diese Weise erhöhte Aufmerksamkeit zu sichern.

Ein weiterer sehr grundlegender Vorwurf bezieht sich auf die Motive von Wissenschaftlern und insbesondere Managementforschern. Dieser Vorwurf hat im Grund nichts mit Erfolgsfaktorenforschung zu tun. Er läßt sich auf die gesamte betriebswirtschaftliche Forschung anwenden. Im Zentrum der Motivation eines Wissenschaftlers steht nach N/K der Reputationsgewinn auf der Basis von Publikationen: „Für einen Wissenschaftler, auch für einen Managementwissenschaftler, kommt es also vor allem darauf an, möglichst viele Aufsätze in möglichst renommierten Zeitschriften zu veröffentlichen“ ((48)).

Es wird dann argumentiert, daß die Selektionsprozesse in führenden Fachzeitschriften empirische Erfolgsfaktorenforschung besonders begünstigen. Die Aussage ((49)), daß es schwieriger ist, Artikel, die auf qualitativer empirischer Forschung basieren, zu publizieren als solche, die auf quantitativer Forschung basieren, ist sicherlich für die meisten international führenden Fachzeitschriften zutreffend. Der Grund hierfür liegt unseres Erachtens darin, daß es nach wie vor sehr schwierig ist, für qualitative Forschung Qualitätsstandards zu definieren, und noch schwieriger, deren Einhaltung zu überprüfen. Dennoch zeigen unsere Erfahrungen aus den Begutachtungs- und Selektionsprozessen von Zeitschriften wie dem *Strategic*

*Management Journal* und dem *Journal of Marketing* (beides Fachzeitschriften, in denen zahlreiche Arbeiten zur empirischen Erfolgsfaktorenforschung publiziert wurden), daß auf die möglichen methodischen Defizite empirischer Arbeiten, die N/K erwähnen, mittlerweile sehr sorgfältig geachtet wird. Es sollte also nicht der Eindruck verbreitet werden, Arbeiten auf dem Gebiet der empirischen Erfolgsfaktorenforschung seien gewissermaßen Selbstläufer in führenden Fachzeitschriften.

Unsere Kritik an den diesbezüglichen Ausführungen von N/K bezieht sich weniger auf deren Aussagen zu den Selektionsmechanismen in führenden Fachzeitschriften, sondern viel mehr auf die postulierte Motivationsstruktur von Forschern. Der wiederum sehr pauschale Befund „die Wissenschaftler produzieren PaaV für die Scientific Community und für Ressourcengeber, nicht für die Praxis“ ((50)) verdeutlicht diese Position sehr klar. Forscher sind demnach „Reputationsmaximierer“, die Suche nach erfolgsrelevanten Gesetzmäßigkeiten und praxisrelevantem Wissen wird ihnen als Motiv abgesprochen. Das Elegante an solchen Behauptungen ist, daß man sie weder belegen noch widerlegen kann. Es drängt sich allerdings die Frage auf, auf welchem Menschenbild solche Behauptungen basieren.

#### **4 Der Kapitulationsvorschlag**

Interessant ist, welche Implikationen N/K aus ihren Ausführungen für die betriebswirtschaftliche Forschung ableiten. Aufschlußreich ist hier der letzte Satz des Beitrags. Hier wird eine „Trennung zwischen solchen Kontexten, in denen Wissenschaft produziert, und solchen, in denen Nützlich für die Praxis erstellt wird“, gefordert ((51)). Auf der Basis von Quellen aus der Soziologie propagieren die Verfasser ein Wissenschaftsverständnis, das „die selbstreferentielle Eigenlogik wissenschaftlicher Kommunikation respektiert“ ((52)). Anders ausgedrückt wird also gefordert, daß sich die Wissenschaft im wesentlichen mit sich selbst beschäftigen sollte. Es wird also im Grunde gefordert, daß sich die Managementwissenschaft von der Zielsetzung, generalisierbares und praxisrelevantes Wissen zu bearbeiten, verabschieden sollte. Dies ist im Kern der Vorschlag, vor der Komplexität des realen Phänomens zu kapitulieren und sich in eine ideelle Welt zurückzuziehen, in der sich Forscher im wesentlichen selbst genügen.

Wir folgen N/K insoweit, als Wissen, das im Kontext der Wissenschaft anwendbar ist, dies nicht unbedingt auch im Kontext der Praxis sein muß. Es liegt auch auf der Hand, daß empirische Erfolgsfaktorenuntersuchungen nicht mechanistisch Maßnahmen für einzelne

Unternehmen mit eingebauter Erfolgsgarantie generieren können. Ein derart naives Verständnis der Erfolgsfaktorenforschung und ihrer Praxisrelevanz wäre verfehlt und entspricht auch nicht dem, was empirische Erfolgsfaktorenforscher größtenteils propagieren und praktizieren.

Im Zusammenhang mit der praktischen Nutzung von Forschungsergebnissen ist die Unterscheidung zwischen *instrumenteller und konzeptioneller Nutzung* relevant. Instrumentelle Nutzung empirischer Erfolgsfaktorenforschung liegt dann vor, wenn deren Erkenntnisse von Managern direkt verwendet werden, um Managementprobleme zu lösen und über strategische Maßnahmen zu entscheiden ((53)). Von konzeptioneller Nutzung spricht man, wenn Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung Managern dazu dienen, reale Phänomene besser zu verstehen ((54)).

Eine zentrale Restriktion der diesbezüglichen Ausführungen von N/K liegt darin, daß sie sich auf die instrumentelle Nutzung der Erkenntnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung beschränken. Aus den bisherigen Ausführungen folgt unmittelbar, daß eine derart enge Perspektive den wesentlichen Nutzen der empirischen Erfolgsfaktorenforschung für die Unternehmenspraxis von vornherein ausklammert. Dieser Nutzen liegt darin, daß die Erfolgsfaktorenforschung für interessierte Praktiker neue Perspektiven auf reale Probleme eröffnet. Der Nutzen ist in erster Linie konzeptioneller und nicht instrumenteller Art.

Die von N/K geforderte Entkoppelung der betriebswirtschaftlichen Forschung von der Unternehmenspraxis ist auch aus einem weiteren Grunde problematisch: Wissenschaftliche Institutionen und die Akteure in diesen Institutionen sind ein Bestandteil der Gesellschaft. Sie werden in materieller Hinsicht größtenteils von der Gesellschaft getragen. Hieraus ergibt sich unseres Erachtens zwingend, daß wissenschaftliche Institutionen und Akteure in irgendeiner Form der gesellschaftlichen Legitimation bedürfen. Diese Legitimation ist in hohem Maße fachspezifisch, sie ist für die Medizin anders gelagert als für die Ingenieurwissenschaften oder die Geisteswissenschaften. Welche Legitimation hätte aber eine betriebswirtschaftliche Forschung, die sich in der von N/K geforderten Weise von dem realen Erkenntnisobjekt abwendet?

## 5 Schlußbemerkungen

Es ging uns in dieser Replik nicht darum, empirische Erfolgsfaktorenforschung pauschal gegen kritische Anmerkungen zu verteidigen. Es ist zweifellos richtig, daß empirische Untersuchungen mit dem Ziel, einen Beitrag zur Erklärung von Unternehmenserfolg zu leisten, schon aufgrund ihres sehr hohen Anspruchs mit einer ganzen Reihe potentieller Probleme konfrontiert sind. Richtig ist auch, daß vielen frühen Arbeiten auf dem Gebiet der empirischen Erfolgsfaktorenforschung die Sensibilität für diese Probleme teilweise fehlt. Ebenso zutreffend ist allerdings, daß Wissenschaftler, die auf empirischer Basis Erfolgsfaktorenforschung betreiben, durch die Anlage ihrer Untersuchungen (Spezifikation und theoretische Fundierung der Untersuchungsmodelle, Datenerhebung, Datenanalyse) einen wesentlichen Beitrag zur Begrenzung dieser potentiellen Probleme leisten können. In diesem Sinn verstandene „gute“ empirische Erfolgsfaktorenforschung kann einen wesentlichen Beitrag zum Erkenntnisfortschritt in der Betriebswirtschaftslehre leisten und hat diesen Beitrag auch bereits geleistet.

Wir verstehen empirische Erfolgsfaktorenforschung als eine von mehreren Basisorientierungen betriebswirtschaftlicher Forschung. Der Erkenntnisfortschritt in unserem Fach basiert unseres Erachtens auf der Koexistenz mehrerer Forschungsansätze, die sich gegenseitig ergänzen. In der Regel verschreiben sich Wissenschaftler mehr oder weniger stark einem einzelnen Forschungsansatz. Dies sollte allerdings nicht zu einem Verlust an Toleranz gegenüber den Erkenntnisgewinnen führen, die auf anderen Forschungsansätzen basieren.

Neben einem Plädoyer für Toleranz und Objektivität verstehen wir diese Replik auch als ein Plädoyer für Sorgfalt wissenschaftlichen Arbeitens. Die Forderung nach Sorgfalt mag von brillanten Köpfen und solchen, die sich dafür halten, als kleinkariert empfunden werden. Wir sehen in dieser „Sekundärtugend“ allerdings eine unerläßliche Voraussetzung für wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt.

Anmerkungen

- (1) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 582.
- (2) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 581.
- (3) Vgl. hierzu auch Homburg/Krohmer 2003, S. 345 f.
- (4) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 581.
- (5) Vgl. VanderWerf/Mahon 1997.
- (6) Vgl. VanderWerf/Mahon 1997.
- (7) Vgl. VanderWerf/Mahon 1997, S. 1516.
- (8) Vgl. VanderWerf/Mahon 1997.
- (9) Vgl. VanderWerf/Mahon 1997.
- (10) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 581.
- (11) So z.B. beim Zitieren der Arbeiten von Campbell-Hunt 2000, Ketchen et al. 1997, Parnell 1997, Szymanski/Bharadwaj/Varadarajan 1993.
- (12) Vgl. die Anmerkungen zu den Arbeiten von Capon/Farley/Hulbert 1994 und Parnell 1997 in Tabelle 1.
- (13) Vgl. z.B. Farley/Lehmann/Sawyer 1995, Wolf 1986.
- (14) Vgl. Parnell 1997.
- (15) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 583.
- (16) Vgl. zu deren Bedeutung auch Bracker/Keats/Pearson 1988, Bracker/Pearson 1986 sowie Hahn/Powers 1999.
- (17) Vgl. hierzu Alexander 1985, Ansoff 1982, Bonoma 1984, Bonoma/Crittenden 1988, Govindarajan 1988, 1989, Skivington/Daft 1991.
- (18) Vgl. z.B. Dess/Davis 1984, Miller/Friesen 1986, Smith/Guthrie/Chen 1989, White 1986.
- (19) Vgl. z.B. Goll/Rasheed 1997, Rogers/Miller 1999, Welge/Al-Laham 1998.
- (20) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 581.
- (21) Vgl. zu entsprechenden Studien auf dem Gebiet der empirischen Erfolgsfaktorenforschung Hopkins/Hopkins 1997, Keats/Hitt 1988, Lindman et al. 2001, Nwachukwu/Tsalikis 1991, Stimpert/Duhaime 1997.
- (22) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 581.
- (23) Vgl. Capon/Farley/Hoenig 1990.
- (24) Vgl. Gooding/Wagner 1985.
- (25) Vgl. Szymanski/Troy/Bharadwaj 1995.
- (26) Vgl. Leonidou/Katsikeas/Samiee 2002.
- (27) Vgl. Armstrong 1991.
- (28) Vgl. Parnell 1997.

- (29) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 581.
- (30) Vgl. Habel 1992.
- (31) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 581.
- (32) Vgl. Agrawal 2001.
- (33) Vgl. Blume/Fromm 2000.
- (34) Vgl. Diller/Lücking 1993.
- (35) Vgl. Kotabe/Duhan 1991.
- (36) Vgl. Mohrman/Gibson/Mohrman 2001.
- (37) Vgl. Simmonds et al. 2001.
- (38) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 588.
- (39) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 588.
- (40) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 588.
- (41) Vgl. hierzu z.B. Lichtenberg 1984, Slusher/Anderson 1989.
- (42) Vgl. Skinner 1953, S. 12.
- (43) Vgl. Bauer/Sauer 2004.
- (44) Vgl. March/Sutton 1997.
- (45) Vgl. Wahrig 2002.
- (46) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 580.
- (47) Vgl. March/Sutton 1997.
- (48) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 588.
- (49) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 589.
- (50) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 591.
- (51) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 592/593.
- (52) Vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 592.
- (53) Vgl. Menon/Varadarajan 1992, Moorman 1995, Weiss 1977.
- (54) Vgl. Menon/Varadarajan 1992, Moorman 1995, Rich 1997.

## Literaturverzeichnis

- Aaby, N./Slater, S. (1989): Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. In: *International Marketing Review*, 6. Jg (1989), 4, S. 7-23.
- Agrawal, A. (2001): University-to-Industry Knowledge Transfer: Literature Review and Unanswered Questions. In: *International Journal of Management Reviews*, 3. Jg (2001), 4, S. 285-302.
- Alexander, L. (1985): Successfully Implementing Strategic Decisions. In: *Long Range Planning*, 18. Jg (1985), 3, S. 91-97.
- Ansoff, H. (1982): Methoden zur Verwirklichung strategischer Änderungen. In: Jacob, H. (Hrsg.): *Strategisches Management. Schriften zur Unternehmensführung*. Band 1. Wiesbaden 1982.
- Armstrong, J. (1982): The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research. In: *Strategic Management Journal*, 3. Jg (1982), 3, S. 197-211.
- Armstrong, J. (1991): Strategic Planning Improves Manufacturing Performance. In: *Long Range Planning*, 24. Jg (1991), 4, S. 127-129.
- Bauer, H., Nicola, S. (2004), Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch?, Replik zum Beitrag von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, *DBW* 62. Jg. (2002), S. 579-596, erscheint in: *Die Betriebswirtschaft*.
- Blume, L./Fromm, O. (2000): Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel. In: *DIW Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 69. Jg (2000), 1, S. 109-123.
- Bonoma, T. (1984): Making Your Marketing Strategy Work. In: *Harvard Business Review*, 62. Jg (1984), 2, S. 69-76.
- Bonoma, T./Crittenden, V. (1988): Managing Marketing Implementation. In: *Sloan Management Review*, 29. Jg (1988), 2, S. 7-14.
- Boyd, K. (1991): Strategic Planning and Performance: A Meta-Analytic Review. In: *Journal of Management Studies*, 28. Jg (1988), 4, S. 353-374.
- Bracker, J./Keats, B./Pearson, J. (1988): Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry. In: *Strategic Management Journal*, 9. Jg (1988), 6, S. 591-602.
- Bracker, J./Pearson, J. (1986): Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. In: *Strategic Management Journal*, 7. Jg (1986), 6, S. 503-522.
- Campbell-Hunt, C. (2000): What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg (2000), 2, S. 127-154.
- Capon, N./Farley, J./Hoenig, S. (1990): Determinants of Financial Performance: a Meta-Analysis. In: *Management Science*, 36. Jg (1990), 10, S. 1143-1159.
- Capon, N./Farley, J./Hulbert, J. (1987): *Corporate Strategic Planning*. New York 1987.
- Capon, N./Farley, J./Hulbert, J. (1987): *Corporate Strategic Planning*. New York 1987.
- Capon, N./Farley, J./Hulbert, J. (1994): Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence. In: *Journal of Management Studies*, 31. Jg (1994), 1, S. 105-110.

- Chetty, S./Hamilton, R. (1993): Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. In: *International Marketing Review*, 10. Jg (1993), 3, S. 26-34.
- Conant, J./Mokwa, M./Varadarajan, P. (1990): Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. In: *Strategic Management Journal*, 11. Jg (1990), 5, S. 365-383.
- Dalton, D./Daily, C./Johnson, J./Ellstrand, A. (1999): Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis. In: *Academy of Management Journal*, 42. Jg (1999), 6, S. 674-686.
- Dess, G./Davis, P. (1984): Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. In: *Academy of Management Journal*, 27. Jg (1984), 3, S. 467-488.
- Diller, H./Lücking, J. (1993): Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 63. Jg (1993), 12, S. 1229-1249.
- Farley, J./Lehmann, D./Sawyer, A. (1995): Empirical Marketing Generalization Using Meta-Analysis. In: *Marketing Science*, 14. Jg (1995), 3, S. 36-46.
- Goll, I./Rasheed, A. (1997): Rational Decision-Making and Firm Performance: the Moderating Role of Environment. In: *Strategic Management Journal*, 18. Jg (1997), 7, S. 583-591.
- Gooding, R./Wagner, J. (1985): A Meta-Analytic Review of the Relationship between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits. In: *Administrative Science Quarterly*, 30. Jg (1985), 4, S. 462-481.
- Govindarajan, V. (1988): A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. In: *Academy of Management Journal*, 31. Jg (1988), 4, S. 828-853.
- Govindarajan, V. (1989): Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies. In: *Strategic Management Journal*, 10. Jg (1989), 3, S. 251-269.
- Greenley, G. (1986): Does Strategic Planning Improve Company Performance? In: *Long Range Planning*, 19. Jg (1986), 2, S. 101-119.
- Habel, S. (1992): *Strategische Unternehmensführung im Lichte der empirischen Forschung*. München 1992.
- Hahn, W./Powers, T. (1999): The Impact of Strategic Planning Sophistication and Implementation on Firm Performance. In: *Journal of Business & Economic Studies*, 5. Jg (1999), 2, S. 19-35.
- Homburg, Ch./Krohmer, H. (2003): *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. Wiesbaden 2003.
- Hopkins, W./Hopkins, S. (1997): Strategic Planning – Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination. In: *Strategic Management Journal*, 18. Jg (1997), 8, S. 635-652.
- Institute for Scientific Information (2000): *Social Sciences Citation Index*. Philadelphia 2000.
- Johnson, R./Daily, C./Ellstrand, A. (1996): Boards of Directors: A Review and Research Agenda. In: *Journal of Management*, 22. Jg (1996), 3, S. 409-438.

- Keats, B./Hitt, M. (1988): A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. In: *Academy of Management Journal*, 31. Jg (1988), 3, S. 570-598.
- Ketchen, D./Combs, J./Russell, C./Shook, C./Dean, M./Runge, F./Lohrke, F./Naumann, S./Haptonstahl, D./Baker, R./Beckstein, B./Handler, C./Honig, H./Lamoureux, S. (1997): Organizational Configurations and Performance: A Meta-Analysis. In: *Academy of Management Journal*, 40. Jg (1997), 1, S. 223-240.
- Kotabe, M./Duhan, D. (1991): The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan: An Empirical Inquiry. In: *Journal of Marketing*, 55. Jg (1991), 1, S. 26-41.
- Kotha, S./Nair, A. (1995): Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry. In: *Strategic Management Journal*, 16. Jg (1995), 7, S. 497-518.
- Leonidou, C./Katsikeas, C./Samiee, S. (2002): Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. In: *Journal of Business Research*, 55. Jg (2002), 1, S. 51-67.
- Lichtenberg, J. (1984): Believing when the Facts Don't Fit. In: *Journal of Counseling & Development*, 63. Jg (1984), 1, S. 10-11.
- Lindman, F./Callarman, T./Fowler, K./McClatchey, C. (2001): Strategic Consensus and Manufacturing Performance. In: *Journal of Managerial Issues*, 13. Jg (2001), 1, S. 45-64.
- March, J./Sutton, R. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable. In: *Organization Science*, 8. Jg (1997), 6, S. 698-706.
- McKee, D./Varadarajan, P./Pride, W. (1989): Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. In: *Journal of Marketing*, 53. Jg (1989), 3, S. 21-35.
- Menon, A./Varadarajan, R. (1992): A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. In: *Journal of Marketing*, 56. Jg (1992), 4, S. 53-71.
- Miller, C./Cardinal, L. (1994): Strategic Planning and Firm Performance – A Synthesis of More Than Two Decades of Research. In: *Academy of Management Journal*, 37. Jg (1994), 6, S. 1649-1665.
- Miller, D./Friesen, P. (1986): Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data, Part 2: Performance Implications. In: *Organization Studies*, 7. Jg (1986), 3, S. 255-261.
- Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York 1994.
- Mohrman, S./Gibson, C./Mohrman, A. (2001): Doing Research that Is Useful to Practice: a Model and Empirical Exploration. In: *Academy of Management Journal*, 44. Jg (2001), 2, S. 357-375.
- Moorman, Ch. (1995): Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. In: *Journal of Marketing Research*, 32. Jg (1995), 3, S. 318-335.
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: *Die Betriebswirtschaft*, 62. Jg (2002), 6, S. 579-596.
- Nwachukwu, O./Tsalikis, J. (1991): Environmental Heterogeneity, Strategy-Making, Structure and Small Business Performance: A Path Analytic Model. In: *The Journal of Applied Business Research*, 7. Jg (1991), 2, S. 38-44.

- Parnell, J. (1997): New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note. In: *British Journal of Management*, 8. Jg (1997), 2, S. 175-181.
- Pearce, J./Freeman, E./Robinson, R. (1987): The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Performance. In: *Academy of Management Review*, 12. Jg (1987), 4, S. 658-675.
- Rhoades, D./Rechner, P./Sundaramurthy, Ch. (2000): Board Composition and Financial Performance: A Meta-Analysis of the Influence of Outside Directors. In: *Journal of Managerial Issues*, 12. Jg (2000), 1, S. 76-91.
- Rich, R. (1997): Measuring Knowledge Utilization: Processes and Outcomes. In: *Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization*, 10. Jg (1997), 3, S. 11-24.
- Rogers, P./Miller, A. (1999): Using Information-Processing Theory to Understand Planning/Performance Relationships in the Context of Strategy. In: *Strategic Management Journal*, 20. Jg (1999), 6, S. 567-577.
- Schwenk, Ch./Shrader, Ch. (1993): Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17. Jg (1993), 3, S. 53-64.
- Simmonds, P./Dawley, D./Ritchie, W./Anthony, W. (2001): An Exploratory Examination Of The Knowledge Transfer Of Strategic Management Concepts From The Academic Environment To Practicing Managers. In: *Journal of Managerial Issues*, 13. Jg (2001), 3, S. 360-375.
- Skinner, B. (1953): *Science and Human Behavior*. New York 1953.
- Skivington, J./Daft, R. (1991): A Study of Organizational „Framework“ and „Process“ Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. In: *Journal of Management Studies*, 28. Jg (1991), 1, S. 45-68.
- Slusher, M./Anderson, C. (1989): Self-defeating Behaviors. In: Curtis, R. (Hrsg.): *Experimental Research, Clinical Impressions, and Practical Implications*. New York 1989, S. 11-40.
- Smith, K./Guthrie, J./Chen, M.-J. (1989): Strategy, Size and Performance. In: *Organization Studies*, 10. Jg (1989), 1, S. 63-81.
- Stimpert, J./Duhaime, I. (1997): Seeing the Big Picture: The Influence of Industry, Diversification, and Business Strategy on Performance. In: *Academy of Management Journal*, 40. Jg (1997), 3, S. 560-583.
- Szymanski, D./Bharadwaj, S./Varadarajan, P. (1993): An Analysis of the Market Share – Profitability Relationship. In: *Journal of Marketing*, 57. Jg (1993), 3, S. 1-18.
- Szymanski, D./Troy, L./Bharadwaj, S. (1995): Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination. In: *Journal of Marketing*, 59. Jg (1995), 4, S. 17-33.
- VanderWerf, P./Mahon, J. (1997): Meta-Analysis of the Impact of Research Methods on Findings of First-Mover Advantages. In: *Management Science*, 43. Jg (1997), 11, S. 1510-1519.
- Wagner, J./Stimpert, J./Fubara, E. (1998): Board Composition and Organizational Performance: Two Studies of Insider/Outsider Effects. In: *Journal of Management Studies*, 35. Jg (1998), 5, S. 655-677.
- Wahrig, G. (2002): *Deutsches Wörterbuch*. 7. Aufl. Gütersloh 2002.

Weiss, C. (1977): Introduction. In: Weiss, C. (Hrsg.): Using Social Research in Public Policy-Making. Lexington 1977.

Welge, M./Al-Laham, A. (1998): Strukturmuster in Strategieprozessen: Ergebnisse einer explorativen empirischen Studie. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68. Jg (1998), 8, S. 871-898.

White, R. (1986): Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. In: Strategic Management Journal, 7. Jg (1986), 3, S. 217-231.

Wolf, F. (1986): Meta-Analysis: Quantitative Methods for Research Synthesis. Newbury Park 1986.