

Alfred Kieser

Haltet die beiden Diebe, meine Messer stecken in ihren Rücken!

Vorbemerkung

Alexander Nicolai hat gemeint, dass er sich als Nachwuchswissenschaftler unwohl fühle, an einer Auseinandersetzung beteiligt zu sein, in der sich Ordinarien – und im aktuellen Fall nur noch Ordinarien – in einer Art und Weise streiten, die sich häufig nichtwissenschaftlicher Stilelemente bedient. Ich für meinen Teil halte den Verzicht auf solche Stilelemente grundsätzlich dann für nicht angebracht, wenn meine Kontrahenten sie intensiv einsetzen. Und so hat diese Erwiderung nur einen Autor.

Konstruktivismus als Teufelswerk

In seiner Replik (Download unter http://www.wiwi.tu-bs.de/marketing/publikationen/ap/ap_liste.htm oder über einen Link auf der Website www.dialog-erfolgsfaktorenforschung.de) versucht Fritz nicht nur, unsere Argumente erbarmungslos zu zerplücken, darüber hinaus betreibt er einen schonungslosen Enthüllungsjournalismus. Er deckt auf, wer an dem „zweifellos vorhandenen Realitäts- und Praxisverlust einiger Teile der Betriebswirtschaftslehre“ (S. 22) tatsächlich schuld ist. Es sind nicht die Erfolgsfaktorenforscher, die sich rastlos mit widersprüchlichen Ergebnissen und methodischen Diskussionen gegenseitig Beschäftigung verschaffen, also ganz gut ohne die Praxis und deren Probleme auskommen, und mit für die Praktiker unverständlichen Analysen diese das auch wissen lassen, es sind nicht die Bastler formaler Modelle, auch nicht die Praxis, indem sie sich nicht theoriekonform verhält. WIR SIND ES – Alexander Nicolai und ich und unsere radikal-konstruktivistischen Spießgesellen! Durch unsere Art zu forschen, gelingt es uns nämlich, „den Realitäts- und Praxisverlust ... ideologisch zu rechtfertigen und damit zu zementieren“ (S. 22). Denn: „Wenn sich die Betriebswirtschaftslehre ... immer mehr von der betrieblichen Realität entfernt ..., die dennoch (!) faktisch (!) existiert und nicht bloß artifizieller Art ist (wer hätte das gedacht! A.K.), dann verliert die Betriebswirtschaftslehre zunehmend (!) ihre Existenzberechtigung ...!“ Es gilt daher, so Fritz weiter, „die erkenntnistheoretischen und methodologischen Schwächen des durch den Radikalen Konstruktivismus und die Systemtheorie geprägten Wissenschaftsverständnisses umfassend herauszuarbeiten, bevor es sich in der Betriebswirtschafts-

lehre weiter verbreitet und noch größeren (!) Schaden anrichtet ... (S. 23).“ Es ist dies nicht das erste Mal, dass man versucht, dem Überbringer, nicht dem Verursacher schlechter Nachrichten als den eigentlichen Übeltäter hinzustellen. Nun haben Nicolai und ich nie etwas geschrieben, was es rechtfertigen könnte, uns als Radikale Konstruktivisten zu verdächtigen, was aber ein rechter kritisch-rationalistischer Teufelsaustreiber ist, der wittert den Belzeubub 100 Meter gegen den Wind. „Grundsätzlich bildet das Phänomen der Selbstreferenz (das in den Ausführungen von Nicolai und Kieser vorkommt) ein wichtiges Element des ‚harten Kerns‘ der Wissenschaftskonzeption des ... Radikalen Konstruktivismus, der aus dem Geist der Kybernetik entstanden und mit der soziologischen Systemtheorie Luhmanns verwandt ist.“ (S. 22). Wer etwas zitiert, was mit etwas anderem irgendwie verwandt ist, der macht sich verdächtig! Mehrere mit Zitaten gespickte Seiten führen vor Augen, welche fürchterlichen Irrlehren der Radikale Konstruktivismus verbreitet und zu welchen Gräueln er die Wissenschaft verführt. Das erinnert irgendwie an die Logik von Hexenprozessen, in denen ja eine Argumentation der Art „Die Verdächtige hat mit der Sauhof-Bäuerin Kontakt gehabt und die hat eingestanden, es mit dem Teufel gehabt zu haben“ nicht unüblich war. Übrigens, Luhmann (1990) hat sich dediziert gegen den radikalen Konstruktivismus ausgesprochen. Auch in sich polemisch gebenden Repliken ist man einer einigermaßen sorgfältigen Recherche nicht enthoben!

„Haltet die beiden Diebe, meine Messer stecken in ihren Rücken!!!“, ruft der kritisch-rationale Fritz – und wundert sich, wenn keiner auf diesen plumpen Trick hereinfällt.

Lieber Herr Fritz, auf die Gefahr hin, Sie bitter zu enttäuschen: Nicolai und ich mögen Ihnen radikal vorkommen, weil wir die faktisch existierende und nicht bloß artifizielle Erfolgsfaktorenforschung und ihr Verhältnis zur Praxis so schildern, wie sie sich als Ergebnis unserer Analysen darstellt, und auch konstruierend, weil in Ihrem Kopf die Welt der Erfolgsfaktorenforschung ganz anders aussieht, aber wir sind keine Radikalen Konstruktivisten. Großes Indianer- und Pfadfinderehrenwort! Freilich sind wir auch keine Popperianer. Uns ist sein Schüler Feyerabend sympathischer (um es aber gleich zu sagen: Wir sind auch keine Feyerabendianer!), dem die „Dogmatik“ Poppers und die Erhebung dessen Schriften zum „Sakrament“, gehörig auf den Wecker ging und der der Ansicht war, dass der Kritische Rationalismus zu einer „religiösen Propaganda“ und „intellektuellen Habgier“ mutiert sei (Feyerabend 1995, S. 133); wir fürchten, in seiner nächsten Replik wird uns Fritz als anarcho-radikale Konstruktivisten etikettieren.)

Noch eine Grundsatzklärung: Fritz macht aus der Kritik von Nicolai und mir an der Erfolgsfaktorenforschung (welche die Arbeiten zur Marktorientierung mit einschließt) schrittweise

eine Kritik an dem „Erfolgsfaktor Marktorientierung“ (S. 6) und schließlich eine „Kritik an der Marktorientierung“. Wir haben nichts gegen Marktorientierung und erst recht nichts gegen Marketing. Und es ist in Ordnung, dass Fritz mit Vehemenz die Bedeutung des eigenen Faches herausstreicht. Aber das sollte nicht zu einer ideologischen Vermischung von Sein und Sollen führen: Man sieht dann nur, was man sehen will („Die Erfolgsfaktorenforschung beweist: Marktorientierung ist gut.“) und Kritiker („Das beweist die Erfolgsfaktorenforschung doch gar nicht.“) werden flugs in eine ideologisch konstruierte Ecke gestellt („Ihr habt etwas gegen Marktorientierung!“).

Das Muster wiederholt sich. Nach Fritz ist Praxisbezug gut (wir stimmen dem natürlich zu, so wie wohl jeder Managementforscher dem zustimmen würde). Wird dann gesehen, was nicht sein soll – Wissenschaft und Praxis driften auseinander –, wird aus dieser Beobachtung unversehens ein „Standpunkt“ (S. 21), der die praktische Irrelevanz zementiert. Dass wir uns alle Nase lang (z. B. in Kieser/Nicolai 2003) für mehr praktische Relevanz, die durch Erfolgsfaktorenforschung eben nicht hergestellt werden kann, ausgesprochen haben, wird geflissentlich übersehen.

Dass man etwas wahrnimmt, das negativ für das eigene Fach ist, scheint für Fritz geradezu unvorstellbar zu sein. Und eben weil diese Haltung bei Erfolgsfaktorenforschern offenbar des Öfteren anzutreffen ist, sprechen March und Sutton (1997) vom nackten Kaiser der Performance-Forschung. Keiner will sehen, was er nicht sehen soll, nämlich dass der Kaiser nackt ist. Wer das doch sieht und äußert, blamiert den Kaiser, begeht Verrat bzw. bezichtigt die Betriebswirtschaftslehre der grundsätzlichen Praxisferne.

Im Grunde gibt es nichts einzuwenden, wenn Fritz (S. 24) feststellt: „Die von Nicolai und Kieser vorgetragene Einwände, auf die die Kritiker nicht reagiert haben, sind weder originell noch neu.“ Beides stimmt: Die Einwände sind wohlbekannt, und die Erfolgsfaktorenforscher reagieren nicht darauf. Genau diese Kopf-in-den-Sand-Taktik der Erfolgsfaktorenforscher hat uns ja so verblüfft. Deshalb haben wir den ursprünglichen Artikel verfasst. Und wir sind sicher: Die Köpfe bleiben da, wo sie sind, im Sand nämlich, wie die Fritzsche Replik demonstriert.

Key Informants und Tautologien

Und mitten in der realen Welt, die faktisch existiert, und nicht bloß artifizieller Art ist, steht Fritz mit seinen Mitarbeitern und schickt Fragebogen an Key Informants, in denen diese z.B. ankreuzen sollen, wie erfolgreich die Beratungsprojekte waren, für die sie verantwortlich

zeichnen (Fritz/Effenberger 1998). Und diese machen dann ihre Kreuze genau an den Stellen, wo der Beratungserfolg faktisch existiert und nicht bloß artifizieller Art ist – auch wenn kein Mensch wissen kann, in welchem Umfang strategische Beratung zu Gewinn, RoI, Umsatz oder Marktanteil (das mussten die Key Informants angeben) beiträgt. Und dann verarbeitet Fritz mit seinem Mitarbeiter diese Kreuze zu Ergebnissen, die faktisch existieren und nicht bloß artifizieller Art sind, und zeigt damit wissenschaftlich exakt, wie die betriebliche Realität ist, die faktisch existiert und nicht bloß artifizieller Art ist.

Hier passt gut die Geschichte von den drei Schiedsrichtern, die angesichts des Skandals um Hoyzer enorm an Aktualität gewonnen hat: The story goes that three umpires disagreed about the task of calling balls and strikes. The first one said, “I calls them as they is.” The second one said, “I calls them as I sees them.” The third and cleverest umpire said, “They ain't nothin' till I calls them” (Simons 1976, S. 29).

Oder Key Informants steuern ihre Kreuzchen zu Indikatoren der Marktorientierung bei, d.h. zu „verkaufsorientierter Grundhaltung“, „kundenorientierter Grundhaltung“ und „Kundenzufriedenheit“, und zu Indikatoren des Unternehmenserfolgs, zu denen u. a. „Zielerreichungsgrad Wettbewerbsfähigkeit“ und „Zielerreichungsgrad Kundenzufriedenheit“ gehören, wobei dieselben Key Informants jeweils Einschätzungen sowohl zu den unabhängigen als auch zu den abhängigen Variablen auf den vorgegebenen Skalen markieren (Fritz 1993). Und wenn sich dann eine signifikante Beziehung zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg ermitteln lässt, ist das keine Tautologie – nämlich deshalb nicht, weil die Konzepte Marktorientierung und Unternehmenserfolg unterschiedlich gefasst und operationalisiert wurden. Das bedeutet: Auch der Satz „Die Fleißigen geben sich mehr Mühe“ ist keine Tautologie, solange Fleiß und Mühe unterschiedlich operationalisiert werden. Und, genau besehen, ist, wie Fritz (S. 9) argumentiert, auch der Satz: „Sowohl eine Vernachlässigung der Marktorientierung als auch deren Überbetonung im Rahmen der Unternehmensführung bewirken nach den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung eine Beeinträchtigung des Unternehmenserfolgs“ keine Tautologie. Fritz hat nämlich einige nicht-tautologische Sätze darum herum gruppiert, welche diesen Satz sozusagen enttautologisieren. Fritz weist auch mit Entschiedenheit die Bemerkung zurück, dass in diese Aussage jeder beliebige Faktor anstelle der Marktorientierung eingesetzt werden könne. Kann aber wohl! Man probiere: Bier, Wurst, Fritzsche Arbeiten usw. ...

Auf unsere Kommentare zum Key Informant Bias führt Fritz aus, dass „das zweifellos existierende Key-Informant-Problem häufig überschätzt wird“ (S. 4). Es liegt auf der Hand: Wer Manager befragt, ob sich die von ihnen zu verantwortende Beratung ausgezahlt hat, und das

Ergebnis ins Normative wendet – „Strategische Unternehmensberatung zahlt sich aus!“ (Fritz/Effenberger 1997) – der darf mit dem Key Informant-Bias nicht pingelig umgehen. Nach Fritz stellt der Key Informant Bias kein Problem dar, weil es hilfreiche Korrekturmetho- den gibt: „Aber auch dafür (für das Key Informant-Problem, A.K.) gibt es verschiedene Pro- blemlösungsansätze, die in einigen (!) Studien der Erfolgsfaktorenforschung auch aufgegriffen worden sind ...“ (S. 26). Und an anderer Stelle: „Die Datenerhebungsdesigns nicht weniger Studien der Erfolgsfaktorenforschung tragen der Kontrolle des Key-Informant-Bias auch aus- drücklich (wenn auch meist nicht auf eine wirksame Weise, A.K.) Rechnung“ (S. 28). Allerdings: Was seine eigenen Studien betrifft, so ist es für Fritz ausreichend, dass er auf Kollegen der Erfolgsfaktorenforschung verweisen kann, die, so zu sagend stellvertretend für die ganze Zunft, skrupulös mit Problemen der Key Informant-Methode umgehen. Zu den Lö- sungsansätzen rechnet Fritz die Einhaltung von „cognitive standards“ der Fragebogenge- staltung, die nicht speziell für Key Informants, sondern für alle schriftlichen Interviews gelten, und „sorgfältige Pretests“ (S. 27). Zu letzteren zählt Fritz vor allem die Prüfung der Kriteri- umsvalidität durch Vergleich von Key Informant-Angaben mit „objektiven“ Größen, bei- spielsweise Angaben in Geschäftsberichten. Außerdem versichert er, dass die Befragung in- formierter Key Informants validere Daten liefere als die Befragung weniger informierter. Worauf er interessanterweise nicht hinweist, was aber häufig auch noch gefordert wird, ist der Prüfung der Übereinstimmung zwischen den Angaben mehrerer Key Informants.

Um einen, wenn auch nur relativ groben Einblick in die Praxis des Umgangs von Erfolgsfak- torenforschern mit Key Informants zu bekommen, habe ich mir in der Datenbank Business Source Premier Aufsätze angesehen, die im Volltext die Stichwörter „Key Informant“ und „Pre-Test“ enthielten. Dieses waren insgesamt 92. Zum Vergleich: Die Suche nur nach dem Stichwort „Key Informant“ im Volltext erzielte 1.068 Treffer. Das heißt natürlich nicht, dass, zieht man die 92 erwähnten Unterfälle ab, alle diese Veröffentlichungen empirische Analysen auf der Basis von Key Informant-Daten enthalten, aber keine Pretests durchführten. Aber sie lassen die Vermutung zu, dass viele Untersuchungen mit Einsatz von Key Informants Pretests für nicht so problematisch halten, um besonders darauf einzugehen.

Von den 92 Treffern, die sowohl das Stichwort „Key Informant“ als auch „Pretest“ enthalten, betreffen elf keine in Organisationen durchgeführten Surveys und sind folglich nicht weiter zu berücksichtigen. 32 der verbliebenen 81 – davon 12 im Journal of Marketing Research und 25 im Journal of Marketing – machen Ausführungen zur Auswahl der Key Informants, wobei telefonische Vorauswahl oder der Einsatz von Fragebogen-Items zur Kompetenz, welche die Nichtberücksichtigung nicht kompetenter Key Informants erlauben, die häufigsten sind.

Nur acht (!) dieser 81 Studien aus einer Menge von 1.068, die Pretests für erwähnenswert halten, setzen anspruchsvollere Verfahren zur Kontrolle des Key Informant Bias ein. Fritz ist also in guter Gesellschaft. Vier dieser acht Studien arbeiteten mit mehreren Key Informants pro Unternehmen, wobei es in einer nicht gelang, genügend Zweitinformanten aufzutreiben, um eine methodisch zufrieden stellende Überprüfung der Übereinstimmung zu ermöglichen. In zwei Studien wurden die abhängigen und unabhängigen Variablen von unterschiedlichen Key Informants erhoben und in zwei weiteren wurden die Key Informant-Angaben mit Daten aus anderen Quellen des Unternehmens verglichen. In einigen der verbliebenen 73 Analysen, in denen keinerlei Vorkehrungen zur Kontrolle des Key Informant ergriffen worden waren, führte man aus, dass sich im Pretest keine Anhaltspunkte für Verzerrungen ergeben hätten. Andere Studien besorgen sich Legitimation schlicht durch Verweis auf früher veröffentlichte Studien, in denen auch nur ein Key Informant pro Unternehmen zum Einsatz gekommen war.

Methoden-Experten, die sich intensiv mit dem Key Informant Bias beschäftigen, sind ganz und gar nicht der Fritzschen Ansicht, dass das Key Informant Problem überschätzt würde. Ganz im Gegenteil! Bereits 1995 stellen Bommer et al. (S. 559) auf der Basis einer Meta-Analyse von 40 Studien, die 50 voneinander unabhängige Stichproben mit objektiven und subjektiven Leistungsdaten von Mitarbeitern verschiedener Funktionen, fest: „(S)ubjective measures should not be used as proxies for objective measures, if objective performance is the behavior of interest.“ Comer et al. (Comer 1999) unterziehen 21 amerikanische Untersuchungen, in denen der Erfolg von Verkaufspersonal anhand von objektiven Daten und subjektiven Schätzungen analysiert worden war, einer Metaanalyse und kommen, was die Validität von Key Informant-Schätzungen anbelangt, zu einem ernüchternden Ergebnis: “The results of a meta-analysis of 21 studies with a total sample size of 4,092 participants indicated an overall mean corrected correlation of .447, indicating that the two measures shared only about 20% of variance.“ In einer aktuellen empirischen Studie, in der subjektive und objektive Daten verglichen wurden, resümieren Ailawadi et al. (2003, S. 30): The findings „demonstrate the danger of obtaining perceptual data on both performance and its potential antecedents from the same respondents, especially when the nature of the variables being measured is such that respondent’ psychological need for consistency, ego-enhancement or ego-protection is likely to be aroused“. Kumar et al. (1993) befragten 150 Informanten-Paare mit jeweils einem Verkaufs- und einem Flottenmanager einer großen Autovermietung nach sieben Leistungsmerkmalen von jeweils einem Autohändler, der im Auftrag dieses Unternehmens auch Autovermietung anbot. Es handelte sich also um objektive Tatbestände, zu denen auch Aufzeichnungen des Unternehmens vorlagen. Die Autoren setzten zwei Verfahren ein, um Divergenzen zwischen

den Key Informants aufzulösen: Durchschnittsbildung und – allerdings nur nach größeren Abweichungen eingesetzt – Konsensbildung (hybrid consensus) durch Diskussion zwischen den Key Informants. Die Autoren gelangen u. a. zu der Schlussfolgerung, dass „significant informant bias was observed between informants“ und dass „this lack of perceptual agreement between informants was not a function of informants’ self-assessments of their knowledge“ (S. 1645).

Bowman und Ambrosini (1997, S. 122) ziehen nach einem Vergleich subjektiver und objektiver Angaben zu strategischen Variablen folgendes Resümee: „(W)e can conclude that information obtained from a single top manager’s perception of his/her organization’s realized strategy should not be used to make strong inferences about the situation of the organization.“ Die Autoren halten es auch nicht für zweckmäßig, generell mehrere Manager zu befragen und den Durchschnitt ihrer Antworten zu verwenden, um die Validität von Key Informant-Angaben zu verbessern: „If the dispersion of the answers is very wide, i.e. if there is a lack of consensus, it might be wise not to utilize the data“. Die Praxis der Erfolgsfaktorenforschung sieht aber so aus, dass Autoren, die mehrere Key Informants befragen, häufig nicht einmal die Streuung der Antworten angeben (s. z. B. Stock 2003). In einer aktuellen umfassenden Auswertung vorliegender Studien zum Key Informant Bias kommen Podsakoff et al. (2003, S. 900) zu dem Ergebnis: „(A) careful examination of the literature suggests that common method variance is often a problem and researchers need to do whatever they can to control for it“. Tun sie aber nicht: „Advocating tests for informant competency (worunter die Autoren generell Validität und Zuverlässigkeit verstehen, A.K.) is not likely to meet with much resistance, or argument, yet it is surprising how seldom researchers formally conduct such tests, however basic.“ (Kumar et al. 1993, S. 1645)

Angaben von Key Informants zu Tatbeständen, die „objektiv greifbar“ sind, belegen keineswegs die Zuverlässigkeit von Key Informants. So weist Fritz selbst auf die Studie von Schmidt (2004) hin, der zufolge Angaben von Key Informants mit „aus den Geschäftsberichten der entsprechenden börsennotierten Unternehmen entnommenen objektiven Erfolgsmaßen“ nur „mittelstark“, „z. T. sogar (!)“ hochsignifikant korrelieren.

Ich halte fest: In so gut wie allen Studien zum Key Informant-Problem, in denen subjektive Angaben mit objektiven Werten verglichen werden, kommt es, wie gezeigt, zu erheblichen Abweichungen. Erfolgsfaktorenforscher *unterschätzen* – wenn sie selbst ohne größere Kontrollvorkehrungen mit Key Informant-Daten arbeiten, aus gutem Grund – das Key Informant Bias-Problem bei weitem.

Die Frage ist auch, ob man „objektiv greifbaren“ Angaben in Geschäftsberichten überhaupt trauen kann. Denen in den Geschäftsberichten von WorldCom, Enron, Parmalat oder Flowtex bestimmt nicht. Aber auch nicht straffällig werdende Manager nutzen die gegebenen Spielräume häufig in einer stark kreativen Weise. Was geben Key Informants also an? Die „wahren“ Werte oder die aus den Geschäftsberichten (schlecht) erinnerten? Die Unternehmen konstruieren Erfolge und Erfolgsfaktorenforscher konstruieren daraus Erfolgsfaktoren.

In schätzungsweise weit über 90 Prozent der Studien zur Erfolgsfaktorenforschung werden Fragebogen mit Skalen zu den *unabhängigen und abhängigen* Variablen an *jeweils einen* Key Informant pro Unternehmen geschickt und in der Veröffentlichung wird, was den Key Informant Bias anbelangt, bestenfalls angemerkt, dass der Fragebogen sorgfältig pregetestet worden sei. Details zu diesem Pretest werden nicht geboten. Auch Fritz folgt durchweg dieser Praxis. Ich *halte fest: In so gut wie allen Studien zum Key Informant-Problem, in denen subjektive Angaben mit objektiven Werten verglichen werden, kommt es zu erheblichen Abweichungen.*

Bislang habe ich nur den Fall diskutiert, dass Key Informants Variablen schätzen, die auch in „objektiv greifbarer“ Form vorliegen. Noch gravierender ist das Bias-Problem, wenn, was in der Mehrzahl der Studien der Fall ist, Key Informants Angaben zu theoretischen Konstrukten wie beispielsweise Gruppenkohäsion oder Unternehmenskultur machen müssen, die in ihrer Alltagswelt kaum vorkommen. “We are asking persons ... to engage in a higher-order cognitive process – a process that involves not only recall but rating, influence, prediction, interpretation, and evaluation.” (Podsakoff/Organ 1986) Jegliche Angaben, die von Personen zu Konstrukten erfragt werden, müssen als subjektive Konstruktionen betrachtet werden, die kaum als für ein ganzes Unternehmen gültige Aussagen gewertet werden können.

Also: Über Key Informants gewonnene Daten sind wesentlich problematischer, als Erfolgsfaktorenforscher einzuräumen geneigt sind. Diese tendieren zu folgender Argumentationsstrategie: Key Informants sind ein Problem. Es gibt aber Korrekturmethode. Diejenigen, die solche einsetzen, kommen zu dem Schluss, dass Key Informant-Daten gut genug sind. Auch wenn ich jetzt selbst solche Korrekturmethode nicht einsetze, diesen Schluss übernehme ich. Aufgrund der negativen Ergebnisse, die Analysen speziell zur Key Informant-Problematik zutage gefördert haben, ist jedoch die Feststellung, dass Erfolgsfaktorenforschung eher Hirn- als Feldforschung betreiben, nicht zu weit hergeholt.

Meistens stehen die häufig zur Anwendung kommenden ambitionierten statistischen Analysen in einem eklatanten Missverhältnis zur Qualität solcher Daten. Forscher beeindrucken sich

gegenseitig mit Kunststücken in der Zirkuskuppel statistische Verfahren und konstruieren aus Datenmüll artifizielle Realitäten.

Der Erfolgsfaktor Marktorientierung

Auf S. 5 seiner Replik findet es Fritz „(z)unächst einmal erfreulich, dass Nicolai und Kieser die Marktorientierung nachträglich doch noch in den Bereich der Erfolgsfaktorenforschung einbeziehen, was in was in ihrem ursprünglichen Aufsatz nicht geschehen ist“ (S. 2). Ist es doch: Wenn wir in dem angesprochenen Beitrag von empirischen Studien sprechen, in denen Unternehmenserfolg auf bestimmte, vom Management manipulierbare Einflussfaktoren zurückgeführt werden, um auf diese Weise direkt anwendbares Wissen, also Erfolgsfaktoren, zu generieren (vgl. Nicolai/Kieser, S. 580), so bezieht das natürlich Studien zur Marktorientierung in den Bereich der Erfolgsfaktorenforschung mit ein.

Eventuell meint aber Fritz, dass wir ignoranterweise den wichtigen Erfolgsfaktor „Marktorientierung“ nicht explizit erwähnt haben. Das stimmt. Dieses Schicksal teilt dieser aber mit vielen anderen eifrig beforschten „Erfolgsfaktoren“ wie etwa Produktorientierung, Wettbewerbsorientierung, Mitarbeiterorientierung, Finanzorientierung, Qualitätsorientierung sowie unverbundene Diversifikation, Internationalisierungsgrad, Fluktuationsrate, Eigentümerstruktur, F&E-Intensität, Exportanteil, Unternehmenskultur, Virtualisierungsgrad, Ausbildung des CEOs, Einsatz der Portfolio-Analyse oder interkulturelle Teams. Da müssen wir uns noch auf viele Beschwerden einrichten. Aber vielleicht wiegt dieses Versäumnis doch nicht so schwer, denn wir lernen von Fritz (S. 5): „Ein Versäumnis fällt natürlich um so weniger ins Gewicht, je geringer die Relevanz ist, die man dem ignorierten Phänomen beizumessen hat.“

Wir wiederum sind hocherfreut, dass Fritz, sieht man vom Erfolgsfaktor Marktorientierung ab, der Erfolgsfaktorenforschung ein ähnliches Armutszeugnis ausstellt wie wir: „Welche Hypothese der empirischen Erfolgsfaktorenforschung weist einen höheren Bewährungsgrad auf als jene, die behauptet, dass die Marktorientierung den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst? Ich behaupte: keine!“ (S. 14) Daraus folgt: Die Tautologie ist *der* Erfolgsfaktor der Erfolgsfaktorenforschung, die ansonsten der Erfolglosigkeit anheim gefallen ist!

Noch ein paar Ungereimtheiten

Die Bemerkung von Fritz, Kieser hätte theoretische Ansätze durch Mitarbeiter „kritisieren lassen“ (S. 21) gibt einen interessanten Aufschluss über Fritz' Verhältnis zu seinen Mitarbeitern.

Wir haben in unserer ersten Replik festgestellt, dass die fundamentalen Argumente gegen die Erfolgsfaktorenforschung, die wir deshalb fundamental genannt haben, weil sie *nicht* durch methodische Verbesserungen aus der Welt geschafft werden können. Diese Kritik ist von keinem unserer Kritiker aufgegriffen wurde – weder in den im Internet verfügbaren Lang- noch in den in der DBW abgedruckten Kurzfassungen. Dazu stellt Fritz fest, „(d)amit ... nicht der falsche Eindruck entsteht, den angeblich zentralen Argumenten hätten Kritiker ausweichen müssen“ (S. 23), Seitenbeschränkungen des Verlags hätten dies verhindert. Dann greift er ein einziges dieser Argumente – den Effekt der Selbstzerstörung bekannter Erfolgsfaktoren – auf und tut die übrigen er als „spitzfindige mikroökonomische Argumentationslinien, die das Selbstzerstörungsargument stützen sollen“ ohne weiteren Kommentar ab. Dabei hätte er in seinem jetzt vorliegenden Arbeitspapier getrost noch einige Seiten mehr füllen können! Nachdem er ausführt (S. 24), dass die von uns und anderen vorgetragenen Einwände „durchaus auch zu methodischen Verbesserungen innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung beigetragen“ haben, hätte uns jetzt aber stark interessiert, wie der Erfolgsfaktorenforscher Fritz Argumenten, die wir explizit als auf der *methodischen Ebene* für *unwiderlegbar* halten, methodisch beizukommen gedenkt.

Das Argument der selbst zerstörenden Effekte von identifizierten Erfolgsfaktoren, sollten jemals welche identifiziert werden, versucht er zu mit dem Hinweis aus der Welt zu schaffen, dass die Erfolgsfaktorenforschung nur nach solchen Erfolgsfaktoren sucht, „die kurzfristig nicht von Konkurrenten imitiert werden können“ (S. 24). Das heißt, die Erfolgsfaktorenforschung verweist die Praxis, falls diese sich für diese akademischen Abhandlungen überhaupt interessiert, ausschließlich (?) auf Faktoren, die, wenn überhaupt, nur langfristig kopiert werden können, wobei der Ausgang des Kopierversuchs höchst ungewiss ist. Auf diese Einschränkungen machen die Erfolgsfaktorenforscher aber nicht aufmerksam. Sie müssten sagen: Das, was wir herausfinden, ist eigentlich für Praktiker ziemlich uninteressant. Kurzfristig hilft es ihnen nicht. Ob es langfristig hilft, hängt davon ab, wie vielen von ihnen das Kopieren des Erfolgsfaktors gelingt. Dass dies nur wenige sein können, liegt auch daran, dass wir den Erfolgsfaktor, den wir nachweisen wollen, gar nicht so präzise beschreiben können. Wenn Vielen das Kopieren gelingt, kann es sein, dass der Erfolgsfaktor keine Wirkung mehr entfaltet. Wenn es nur Wenigen gelingt, kann es gut sein, dass ein bestimmtes Unternehmen, das unsere Analyse ernst genommen hat, unter denen ist, die das Kopieren – u. U. nach Einsatz

erheblicher Ressourcen – vergeblich versucht haben. Und es kann auch sein, dass in der langen Frist die Märkte ganz anders aussehen, dass also eine Replikation des ursprünglichen Ergebnisses – eine Bestätigung des Erfolgsfaktors – nicht gelingt. Und eigentlich müssten die Erfolgsfaktorenforscher noch anmerken, dass vom Erfolg einer Gruppe von Unternehmen in einer Stichprobe auf keinen Fall auf das einzelne Unternehmen geschlossen werden kann. Und wenn man das alles zusammenfasst, sind die Praktiker, eigentlich gut beraten, der Erfolgsfaktorenforschung weiterhin keine Beachtung zu schenken.

Noch mal zurück zum Erfolgsfaktor Marktorientierung. Henderson (1998, S. 607) zeigte sich bereits von einigen Jahren recht entnervt von den vielen Studien zum Erfolgsfaktor Marktorientierung und veröffentlichte einen „Call for no more papers“:

„On the basis of [...] dubious material, marketers reinterpret the work of other scholars, minimizing areas of disagreement of inconsistency and exalting their own approach to suggest a synthesis that would place their discipline at the centre of strategic thinking. [...] The market orientation debate does not [...] demonstrate particularly good scholarship, enhanced technique or encourage greater professionalism. Consequently, there seems no great purpose in continuing this line of research, and I call for no more papers on the subject.”

Literaturverzeichnis

Ailawadi, K.L./Dant, R.P./Grewal, D. 2003: Perceptual and objective performance measures: An empirical analysis of the difference and its impact. Working Paper. Dartmouth College, Hannover, NH.

Bommer, W. H./Johnson, J./Rich, G./Podsakoff, P./MacKenzie, S. 1995: On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. In: *Personnel Psychology* 48: 587-605.

Bowman, C./Abrosini, V. 1997: Using single respondents in strategy research. In: *British Journal of Management* 8: 119-131.

Comer, J. M. 1999: Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. In: *Journal of Marketing Research & Sales Management* 19: 41-52.

Feyerabend, P.K. 1995: *Zeitverschwendung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Fritz, W. 1993: Unternehmenserfolg durch Marketing - Eine Untersuchung. In: *Thesis(2)*: 40-42.

Fritz, W./Effenberger, J. 1997: Strategische Unternehmensberatung zahlt sich aus. In: *Management Berater* (1): 52-58.

- Fritz, W./Effenberger, J. 1998: Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung. In: Die Betriebswirtschaft 58.
- Henderson, S. 1998: No such thing as market orientation - a call for no more papers. In: Management Decision 36: 598-609.
- Kieser, A./Nicolai, A. 2003: Mit der Theorie die wilde Praxis reiten, valleri, valleri, valleri? In: Die Betriebswirtschaft 63: 589-594.
- Kumar, N./Stern, L. W./Anderson, J. C. 1993: Conducting interorganizational research using key informants. In: Academy of Management Journal 36: 1633-1651.
- Luhmann, N. 1990: Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität. In: Luhmann, N. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven: Opladen: Westdeutscher Verlag: 31-58.
- March, J. G./Sutton, R. I. 1997: Organizational performance as a dependent variable. In: Organization Science 6: 698-706.
- Podsakoff, P./Organ, D. W. 1986: Self-reports in organizational research. In: Journal of Management 12: 531-544.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Lee, J.-Y.-Y./Podsakoff, N. P. 2003: Common methods biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. In: Journal of Applied Psychology 88: 903.
- Schmidt, R. 2004: Marketing-Management und Unternehmenserfolg von Wachstumsunternehmen der TIMES-Branchen. Frankfurt am Main.
- Simons, H.W. 1976: Persuasion. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Stock, R. 2003: Teams an der Schnittstelle zwischen Anbieter- und Kunden-Unternehmen: eine integrative Betrachtung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.