

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Fritz, Wolfgang

## Working Paper

Über Tautologien, gesicherte Erkenntnisse und ein problematisches  
Wissenschaftsverständnis: Eine Antwort auf die Kritik von Alexander  
Nicolai und Alfred Kieser

Arbeitspapier // Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, No. 04/06

## Provided in cooperation with:

Technische Universität Braunschweig

Suggested citation: Fritz, Wolfgang (2004) : Über Tautologien, gesicherte Erkenntnisse und ein  
problematisches Wissenschaftsverständnis: Eine Antwort auf die Kritik von Alexander Nicolai  
und Alfred Kieser, Arbeitspapier // Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing,  
No. 04/06, <http://hdl.handle.net/10419/54835>

### Nutzungsbedingungen:

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche,  
räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts  
beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen  
der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu  
vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die  
erste Nutzung einverstanden erklärt.

### Terms of use:

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use  
the selected work free of charge, territorially unrestricted and  
within the time limit of the term of the property rights according  
to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and  
declares to comply with these terms of use.*

Wolfgang Fritz

**Über Tautologien, gesicherte Erkenntnisse und ein  
problematisches Wissenschaftsverständnis**

**Eine Antwort auf die Kritik von  
Alexander Nicolai und Alfred Kieser**

AP-Nr. 04/06

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 2004

ISBN 3 – 933628 –58–X

**Wolfgang Fritz**

## **Über Tautologien, gesicherte Erkenntnisse und ein problematisches Wissenschaftsverständnis**

Eine Entgegnung auf die Kritik von Alexander Nicolai und Alfred Kieser an dem Beitrag „Die Erfolgsfaktorenforschung – ein Mißerfolg?“ von Wolfgang Fritz im Rahmen des DBW-Dialogs zur Erfolgsfaktorenforschung (DBW 64 (2004) 5, S. 621-635)

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite:</b>
Abstract .....	3
1. Einleitung .....	5
2. Zum Tautologievorwurf .....	5
3. Zum Stand der Forschung: Unterwegs zu „gesicherten Erkenntnissen“.	12
4. Zur Naivität des Glaubens an wissenschaftliche Kontrollmechanismen und zu einer notwendigen Grundsatzdebatte über das systemtheoretisch- konstruktivistische Wissenschaftsverständnis.....	17
5. Zu weiteren Kritikpunkten von Nicolai und Kieser .....	23
5.1. Zum Einwand der Selbstzerstörung .....	24
5.2. Zum Key-Informant-Problem .....	26
6. Resümee .....	30
Literaturverzeichnis.....	33
Der Autor .....	38

## **Abstract**

In ihrem Beitrag zum DBW-Dialog über die Erfolgsfaktorenforschung (DBW 64 (2004) 5, S. 621-635) behaupten Nicolai und Kieser u.a., Erfolgsfaktorenforscher würden sich in Tautologien flüchten, um gescheiterte Analysen zu retten, was insbesondere für Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg gelte. Nicolai und Kieser bestreiten darüber hinaus die Erfolgsfaktoreneigenschaft der Marktorientierung u.a. mit der Behauptung, der aktuelle Forschungsstand widerspräche der Marktorientierungs-Unternehmenserfolgs-Hypothese. Darüber hinaus unterstellen sie Erfolgsfaktorenforschern eine naive Gläubigkeit an die Unfehlbarkeit wissenschaftlicher Kontrollmechanismen. Ferner monieren sie, ihre Kritiker wichen zahlreichen ihrer weiteren Einwände aus (z.B. dem Problem der Selbstzerstörung der Erfolgsfaktoren und dem Key-Informant-Problem).

In diesem Beitrag wird die Kritik von Nicolai und Kieser detailliert zurückgewiesen. Im einzelnen wird gezeigt,

- daß der Tautologievorwurf nicht haltbar ist, weil die Marktorientierung und der Unternehmenserfolg in der Erfolgsfaktorenforschung jeweils unterschiedlich konzeptualisiert und operationalisiert werden und die Messungen regelmäßig Kriterien der Diskriminanzvalidität erfüllen;
- daß der tatsächliche Stand der Forschung der Marktorientierungs-Unternehmenserfolgs-Hypothese einen empirischen Bewährungsgrad von weit über 90 Prozent zuweist, weshalb diese eine der am besten bewährten Hypothesen der Erfolgsfaktorenforschung ist;
- daß das von Nicolai und Kieser favorisierte Wissenschaftsverständnis den Realitätsverlust und die Praxisferne von Teilen

der Betriebswirtschaftslehre ideologisch zementiert und dadurch der Betriebswirtschaftslehre schadet;

- daß die Behauptung selbstzerstörerischer Effekte der Erfolgsfaktorenforschung auf der impliziten, aber realitätsfernen Prämisse der problemlosen und kurzfristigen Implementierbarkeit strategischer Erfolgsfaktoren beruht sowie
- daß das - zweifellos existierende - Key-Informant-Problem häufig überschätzt wird, die von Nicolai und Kieser zum Beleg wiederholt ins Feld geführten Studien erhebliche methodische Mängel aufweisen und die Diskussion weitaus differenzierter geführt werden muß.

## **1. Einleitung**

In ihrer Kritik an meinem Beitrag zum DBW-Dialog über die Erfolgsfaktorenforschung (vgl. Fritz 2004) verwenden Nicolai und Kieser Argumente, die sachlich nicht haltbar oder zumindest höchst problematisch sind, und sie stellen Behauptungen auf, die den Leser irreführen, denn sie erwecken u.a. den Eindruck, die Forschung zur Marktorientierung würde in Tautologien gipfeln (vgl. Nicolai/Kieser 2004a, S. 632) und Erfolgsfaktorenforscher würden naiv einem Glauben an die Unfehlbarkeit wissenschaftlicher Kontrollmechanismen folgen (vgl. ebenda, S. 634; Nicolai/Kieser 2004 b, S. 8). Bei ihrer „Beweisführung“ reißen Nicolai und Kieser aber Zitate aus ihrem ursprünglichen Sinnzusammenhang, der übergangen wird, gründen ihre Kritik nur auf resümierende Aussagen, nicht aber auf die zugrunde liegenden Analysen selbst und zeichnen ein völlig falsches Bild vom Stand der Forschung zur Marktorientierung als einem Erfolgsfaktor der Unternehmensführung. Im Folgenden werde ich diese Kritik detailliert zurückweisen und auf den Tautologievorwurf, den Stand der Forschung sowie auf das von Nicolai und Kieser favorisierte, jedoch äußerst problematische Wissenschaftsverständnis näher eingehen. Ferner werde ich mich mit einigen ihrer im DBW-Dialog zur Erfolgsfaktorenforschung (DBW 64 (2004), S. 621 ff.) nicht behandelten Kritikpunkte auseinandersetzen.

## **2. Zum Tautologievorwurf**

Zunächst einmal ist es erfreulich, daß Nicolai und Kieser die Marktorientierung nachträglich doch noch in den Bereich der Erfolgsfaktorenforschung einbeziehen, was in ihrem ursprünglichen Aufsatz nicht geschehen ist (vgl. Nicolai/Kieser 2002). Ein Versäumnis fällt natürlich um so weniger ins Gewicht, je geringer die Relevanz ist, die man dem ignorierten Phänomen beizumessen hat. Es überrascht daher

nicht, daß Nicolai und Kieser vom Erfolgsfaktor „Marktorientierung“ nichts halten. Ihre Kritik an der Marktorientierung ist aber in der Sache falsch und darüber hinaus auch widersprüchlich.

Nicolai und Kieser behaupten, der Zusammenhang zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg mute „ein wenig tautologisch an ... , vergleichbar mit dem Ergebnis, daß in Universitäten Forschungsorientierung zu Forschungserfolg verhilft“ (Nicolai/Kieser 2004 a, S. 632). Dabei verändern sie die Definition der zentralen abhängigen Variable, denn statt vom Unternehmenserfolg sprechen sie auf einmal nur noch eingeschränkt vom Markterfolg: „Markterfolg aufgrund von Marktorientierung“ (ebenda). In den Augen eines Tautologiefahnders erzeugt diese Formulierung sicherlich geringere kognitive Dissonanzen.

Der **Tautologievorwurf** wird härter, als Nicolai und Kieser das Scheitern der Bemühungen um den Nachweis eines Erfolgsbeitrags der Marktorientierung zu diagnostizieren glauben und mir vorhalten, ich würde – wie andere Erfolgsfaktorenforscher auch – in eine Tautologie flüchten, um den vermeintlichen Erfolgsfaktor „zumindest rhetorisch noch zu retten“ (ebenda). Diese Kritik scheitert allein schon deshalb, weil in der von ihnen kritisierten Studie (Fritz 1992) ein positiver Einfluß der Marktorientierung empirisch nachgewiesen wird und es insofern gar nichts „zu retten“ gibt. Darüber hinaus widerlegen Nicolai und Kieser ihre eigene Kritik, denn wenn ein tautologischer Zusammenhang zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg tatsächlich bestünde, was sie zu unterstellen scheinen, dann könnten sich gar keine Befunde zeigen, die diesem Zusammenhang widersprächen, was von ihnen mit Blick auf den Stand der Forschung aber ebenfalls behauptet wird. Auf ihr Bild vom Forschungsstand sowie auf die aus meiner Studie zitierte und als Tautologie qualifizierte Aussage werde ich weiter unten näher eingehen. Zuvor muß ich aber die Verdächtigung zurückweisen, die

marktorientierte Erfolgsfaktorenforschung produziere und analysiere grundsätzlich **Tautologien**. Da sich dieser Vorwurf u.a. gegen mich richtet, darf ich den Gegenbeweis auch anhand meiner eigenen Untersuchungen antreten.

Was ist eine Tautologie? Nach Lorenz – um nicht immer nur Popper zu zitieren, was Nicolai und Kieser offenbar nicht schätzen – versteht man darunter „Sätze, die unter allen Umständen wahr...sind“ (Lorenz 2004, S. 213). Dazu zählen pleonastische Redewendungen, Zirkeldefinitionen und Zirkelschlüsse bzw. -beweise (ebenda). Vor allem die letztgenannte Variante der Tautologie haben Nicolai und Kieser mit ihrer Kritik offenbar im Auge. Zirkelhafte Beweise sind daran zu erkennen, daß unter den Prämissen eines zum Beweis herangezogenen Schlusses die zu erschließende Konklusion bereits enthalten ist oder auf sie als zusätzliche Prämisse stillschweigend zurückgegriffen wird (ebenda). Prämisse und Konklusion enthalten somit dieselben Bestandteile, weshalb der Schluß logisch wahr ist und damit nicht widerlegt werden kann. Tautologien besagen deshalb auch nichts über die empirische Wirklichkeit (vgl. z.B. Patzelt 1986, S. 110, oder wenn der Leser lieber bei Popper nachschauen will: vgl. Popper 1989, S. 81ff.).

Die Konklusion, die der Erfolgsfaktorenforscher aus der Marktorientierung zieht, enthält aber nachweisbar andere Elemente als die Prämisse. Die Marktorientierung und der Unternehmenserfolg werden nämlich jeweils eigenständig definiert und operationalisiert. Es existieren zudem seit mehr als zehn Jahren empirisch überprüfte und etablierte Skalen, die eine sachlich unabhängige Erfassung beider Phänomene sicherstellen. Auch in der kritisierten Untersuchung des Verfassers ist es nicht anders: Der Unternehmenserfolg und die Marktorientierung werden dort sogar nicht nur unterschiedlich definiert und operationalisiert, sondern hinsichtlich der Trennschärfe ihrer Messungen auch empirisch validiert. Anhand eines gebräuchlichen Kriteriums zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität von Messungen latenter



Variablen, dem Fornell-Larcker-Kriterium, erweisen sich die beiden Konstrukte als empirisch eindeutig unterschiedlich (vgl. Fritz 1992, S. 255 und 264). Dies entgeht Nicolai und Kieser aber, da sie ihre Beurteilung meiner Studie lediglich auf der Ebene des Resümees vornehmen und die den resümierenden Aussagen zugrunde liegenden Analysen ignorieren, was wissenschaftliche Gründlichkeit vermissen läßt. Man kann zwar prinzipiell auch die Angemessenheit des Fornell-Larcker-Kriteriums und die Güte meiner Meßmodelle kritisch diskutieren, doch dann muß man methodisch sehr viel differenzierter argumentieren und sich auf die Niederungen der Strukturgleichungsanalyse herablassen, was Nicolai und Kieser aber nicht tun.

Zahllose Studien haben seit 1990 einen positiven Zusammenhang zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg ermittelt und in vielen Fällen auch explizite Nachweise für eine diskriminanzvalide Erfassung der Variablen erbracht (siehe Kap. 3). Die marktorientierte Erfolgsfaktorenforschung operiert daher mit nachweislich unterschiedlichen Variablen und Sachverhalten, zwischen denen es deshalb auch keine tautologische Beziehung geben kann. Gäbe es diese tatsächlich, so müßten die Regressions- bzw. Pfadkoeffizienten, die die Beziehung zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg abbilden, empirisch sehr stark ausgeprägt sein und (zumindest annähernd) einen Wert von Eins annehmen. Dies ist aber in keiner Studie der Fall (vgl. Cano et al. 2004, S. 180 f.). Nichts spricht somit für eine Tautologie, und die Kritik von Nicolai und Kieser geht völlig ins Leere.

Den speziell an mich adressierten Tautologievorwurf versuchen Nicolai und Kieser noch mit folgender Aussage aus meiner Untersuchung (Fritz 1992) zu erhärten, die sie im Resümee der Studie (S. 452-456) finden und die eine Reihe von Untersuchungsergebnissen pointiert zusammenfaßt:

„Sowohl eine Vernachlässigung der Marktorientierung als auch deren Überbetonung im Rahmen der Unternehmensführung bewirken nach den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung eine Beeinträchtigung des Unternehmenserfolgs“ (Fritz 1992, S. 454).

Statt sich mit den einzelnen Analysen und den ausdrücklich erwähnten „Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung“ näher zu befassen, auf die sich diese Aussage gründet, kritisieren Nicolai und Kieser allein die resümierende Formulierung und sehen in ihr den klassischen

„Fall einer nicht-falsifizierbaren Aussage, die so gar nicht im Sinne Poppers sein dürfte, auf den sich Fritz in seiner Stellungnahme ansonsten gerne bezieht. In das Zitat kann jeder beliebige Faktor statt der Marktorientierung eingesetzt und als Erfolgsfaktor deklariert werden“ (Nicolai/Kieser 2004 a, S. 632).

Keineswegs kann man in diese Aussage jeden beliebigen Faktor statt der Marktorientierung einsetzen, denn die Aussage bezieht sich konkret auf die Ergebnisse der Studie und damit auf Zusammenhänge, die eben nur für die Marktorientierung und für keinen anderen Erfolgsfaktor empirisch nachgewiesen worden sind. Darüber hinaus ist der Tautologievorwurf auch deshalb nicht haltbar, weil in meiner Untersuchung die Bedingungen bzw. Situationen der „Vernachlässigung“ und der „Überbetonung“ der Marktorientierung genauestens analysiert und beschrieben werden. Nicolai und Kieser teilen dem Leser nämlich nicht mit, daß die Aussage auf mehreren **Situationsanalysen** aufbaut. In den Sätzen, die der kritisierten Aussage des Resümees unmittelbar vorangehenden und nachfolgenden, wird dieser Bezug auf die situativen Analysen aber ausdrücklich hervorgehoben.

Wenn man wie Nicolai und Kieser nicht tiefer in die Materie einsteigen möchte, muß man sich nicht einmal der Mühe unterziehen, die auf 167 Seiten entwickelten und überprüften sechs Kausalmodelle der Situationsanalyse zu studieren. Ein Blick in das dem Resümee vorangehende kurze Kapitel 5 der Untersuchung hätte dafür ausgereicht, weil dort die Konsequenzen der Situationsanalysen in Thesen zusammengefaßt werden. Die als Tautologie qualifizierte Aussage des Resümee integriert die Thesen 6 und 7, die wie folgt lauten und begründet werden (vgl. Fritz 1992, S. 445 f.):

*„These 6: Manche Unternehmen laufen Gefahr, das grundlegende Erfolgspotential der Marktorientierung zu vernachlässigen.“*

Die Begründung konkretisiert die Situationsbedingungen, unter denen dies in der Regel zutrifft: bei Zugehörigkeit der Unternehmen zur Investitionsgüterindustrie, in Unternehmen mit einer hohen Eigentümerkontrolle, in Unternehmen mit einer ausgesprochen „bürokratischen“ Organisationsstruktur, in Unternehmen, die zur Massenfertigung tendieren usw. In diesen Situationen ist die Marktorientierung der Unternehmen meist nur unterdurchschnittlich stark ausgeprägt. Das in dem situationsübergreifend nachgewiesenen positiven Basiszusammenhang zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg sich manifestierende grundlegende Erfolgspotential (vgl. ebenda, S. 248-273 und 430 f.) wird von diesen Unternehmen somit weniger ausgeschöpft als von Unternehmen, die sich in anderen, ebenfalls angegebenen Situationen befinden. Es wird daher „vernachlässigt“.

*„These 7: Andere Unternehmen setzen sich dem Risiko aus, im Rahmen der Unternehmensführung die Marktorientierung überzubetonen.“*

Aus weiteren Situationsanalysen geht hervor, daß eine Reihe von Unternehmen die Marktorientierung zu Lasten anderer erfolgsbeein-

flussender Grundorientierungen verfolgt und aufgrund eines sich daraus ergebenden erfolgsmindernden Nebeneffekts offenbar „überbetont“. Dies gilt z.B. für Unternehmen, in denen der Marketing-Chef eine hohe hierarchische Position einnimmt und der gesamte Marketingbereich über eine große innerorganisatorische Machtfülle verfügt, denn daraus entsteht häufig ein vermutlich nicht intendierter negativer Einfluß auf die Produktions- und Kostenorientierung der Unternehmen, der den Unternehmenserfolg senkt. Durch diesen Nebeneffekt wird auch der positive Einfluß der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg im Gesamtergebnis reduziert, jedoch nicht beseitigt. Dies wird in einer Kausalanalyse durch direkte, indirekte und Totaleffekte differenziert empirisch belegt (vgl. ebenda, S. 294 f.).

Auf die Wiedergabe weiterer Ergebnisse der umfangreichen Situationsanalysen soll hier verzichtet werden. Die angeführten Beispiele reichen aus, den Tautologievorwurf Nicolais und Kiesers zu entkräften, denn die kritisierte Aussage faßt zwei Thesen und die Ergebnisse zahlreicher Einzelanalysen zusammen, die jeweils auf falsifizierbaren, nicht-tautologischen Untersuchungshypothesen beruhen. Folglich kann dieses Resümee auch nicht tautologisch sein. Nicolai und Kieser erwecken beim Leser aber einen entsprechenden und daher irreführenden Eindruck, weil sie den Bezug der Aussage auf die durchgeführten Situationsanalysen und die ausdrücklich genannten „Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung“ unter den Tisch fallen lassen. Ihre Kritik ist daher im Ansatz oberflächlich und im Inhalt falsch.

Polemisch überzogen und ebenfalls irreführend ist darüber hinaus auch ihre Heranziehung des Popper-Kriteriums zur Kritik der oben genannten resümierenden Aussage. Popper hat mit der Forderung der Falsifizierbarkeit nämlich kein Beurteilungskriterium für die Formierungsqualität der Resümees wissenschaftlicher Studien entworfen, sondern vielmehr ein Abgrenzungskriterium für den realwissenschaftlichen Charakter von Hypothesen und Theorien (vgl. Popper 1989, S.

54; derselbe 1997, S. 372). Andernorts sieht Kieser dies genauso (vgl. Kieser 1993, S. 9 f.). Wenn sich Nicolai und Kieser schon auf Popper beziehen, dann sollten sie mit dem Falsifizierbarkeitskriterium die Untersuchungshypothesen und Kausalmodelle meiner Studie akribisch durchkämmen. Ich kann sie zu dieser Anstrengung nur herzlich einladen und sehe dem Ergebnis der Recherche mit großer Freude entgegen, denn die Bedingungen, bei deren Eintritt die Hypothesen und Modelle der Untersuchung als empirisch nicht bestätigt gelten müssen, werden in meiner Studie genauestens angegeben (vgl. Fritz 1992, z.B. S. 140, 143, 287 f.). Deshalb können Nicolai und Kieser nur zu dem Schluß kommen, daß meine Analysen auch dem Popper-Kriterium Rechnung tragen.

### **3. Zum Stand der Forschung: Unterwegs zu „gesicherten Erkenntnissen“**

Nicolai und Kieser behaupten, daß ihre „Kritiker keinen einzigen gesicherten Erfolgsfaktor“ präsentieren könnten (Nicolai/Kieser 2004 a, S. 632). Dieses auch schon in ihrem ursprünglichen Aufsatz **geforderte Vorzeigen „gesicherter Erkenntnisse“** mutet ein wenig heuchlerisch an, denn Nicolai und Kieser wissen ganz genau, daß es vom Standpunkt weder des kritisch-rationalen noch des von ihnen favorisierten systemtheoretisch-konstruktivistischen Wissenschaftsverständnisses aus „sichere Erkenntnisse“ in den Realwissenschaften geben kann – und damit auch keine „gesicherten“ (vgl. Kieser 1993, S. 10 f.). Es kann höchstens Erkenntnisse geben, die sich **bewährt** haben und deshalb **vorläufig akzeptiert** werden, was sie an einer anderen Stelle ihrer Replik auch konzедieren (vgl. Nicolai/Kieser 2004a, S. 634). Statt „Sicherheit“ läßt die realwissenschaftliche Erkenntnis-situation lediglich „Bewährung“ als Anhaltspunkt für die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit von Hypothesen und Theorien zu (vgl. Popper 1989, S. 211 ff.). Gefordert werden können somit nur realwis-

senschaftliche Erkenntnisse mit einem möglichst **hohen Bewährungsgrad**. Was darunter zu verstehen ist, hat Alfred Kieser andernorts in Anlehnung an Popper wie folgt beschrieben:

„ Statt vom Wahrheitsgehalt einer Theorie wird ... von ihrem *Bewährungsgrad* gesprochen, der um so höher ist, je öfter eine Theorie empirische Prüfungen bestanden hat, je kritischer und je unterschiedlicher diese waren (Kieser 1993, S. 10, Hervorhebungen im Original).

Vor dem impliziten Hintergrund dieser wissenschaftstheoretischen Position und unter expliziter Bezugnahme auf den objektsprachlichen Stand der Forschung habe ich in meinem Beitrag zum DBW-Dialog ausdrücklich nur davon gesprochen, daß die Marktorientierung „als Erfolgsfaktor ... ein hohes Maß an empirischer Bewährung für sich in Anspruch nehmen“ kann (Fritz 2004, S. 624). Nicolai und Kieser glauben, diese Diagnose durch Gegenbeispiele widerlegen zu können (vgl. Nicolai/Kieser 2004 a, S. 632). Jedoch scheitert ihr Versuch daran, daß sie ein völlig falsches Bild des Forschungsstands zur Marktorientierung zeichnen und daß die angeblichen Gegenbeispiele den hohen Bewährungsgrad der Erkenntnisse über den Erfolgsbeitrag der Marktorientierung nicht beseitigen können.

Der **Bewährungsgrad** theoretischer Aussagen ist nach Popper keineswegs eine Frage der Sicherheit, Wahrscheinlichkeit oder gar der Wahrheit, was Kieser ebenfalls hervorhebt (s.o.). Er ist vielmehr ein **relationales Kriterium zur Beurteilung der Überlebensfähigkeit von Theorien und Hypothesen**: Jene Theorien und Hypothesen, die strenge Tests besser bestehen als andere, sind der Realität besser angepaßt und weisen somit eine höhere Widerstandskraft sowie Lebens- und Überlebensfähigkeit auf (vgl. Popper 1979, S. 144). Popper verwendet den Bewährungsgrad somit als

„Richtschnur für die Beurteilung der *relativen Vorzüge von zwei oder mehr konkurrierenden Theorien im Lichte ihrer kritischen Diskussion*“  
(ebenda, S. 145, Hervorhebungen im Original).

Unter dem Aspekt des Bewährungsgrads geht es somit z.B. nicht um die Auszeichnung einer Theorie anhand der „Sicherheit“ der sich aus ihr ergebenden Erkenntnisse, sondern vielmehr um die Identifikation einer „besseren“, weil erfolgreicher überprüften Theorie.

Diese Überlegungen lassen sich analog auch auf die Hypothesen der Erfolgsfaktorenforschung übertragen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Welche Hypothese der empirischen Erfolgsfaktorenforschung weist einen höheren empirischen Bewährungsgrad auf als jene, die behauptet, daß die Marktorientierung den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst? Ich behaupte: keine!

Die von Nicolai und Kieser mittels nur einer Literaturquelle mobilisierten Gegenbeispiele bilden eine krasse Minderheit der einschlägigen Forschungsergebnisse, und sie vermögen es deshalb auch nicht, die ganz große Mehrheit empirischer Nachweise eines positiven Einflusses der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg zu widerlegen, es sei denn, man begäbe sich auf das Niveau des dogmatischen bzw. naiven Falsifikationismus zurück (vgl. Lakatos 1974, S. 93 ff. und 174 ff.), den aber auch Kieser nicht vertritt (vgl. Kieser 1993, S. 10 f.).

In Unkenntnis des tatsächlichen Forschungsstands zur Marktorientierung zitieren Nicolai und Kieser nur den ersten Satz des Abstract (!) der Studie von Noble et.a. (2002), der lautet:

„ Although the merits of maintaining a market orientation have been extensively discussed in the literature, studies examining the empirical link

between market orientation and performance  
have shown mixed results“ (ebenda, S. 25).

Sie bezeichnen diese Diagnose als “den ganz aktuellen Forschungsstand“ (Nicolai/Kieser 2004 b, S. 5) und glauben, meine Feststellung des hohen Bewährungsgrads der Marktorientierungs-Unternehmenserfolgs-Hypothese sei damit widerlegt. Dabei begnügen sie sich erneut mit einer Aussage, die sie an der Oberfläche einer empirischen Studie finden. Sie schließen sich diesmal allerdings völlig unkritisch der Aussage an, obwohl die zitierte Untersuchung auch zur Erfolgsfaktorenforschung zählt und damit mit allen Mängeln behaftet sein müßte, die Nicolai und Kieser solchen Studien vorhalten (vgl. Nicolai/Kieser 2002). Warum diese Mängel in der Studie von Noble et al. (2002) ausnahmsweise nicht vorkommen sollen und man ihr deshalb Vertrauen schenken darf, verraten Nicolai und Kieser aber nicht.

Noble et al. finden in ihrer Untersuchung u.a. heraus, daß nicht alle der von ihnen gewählten Dimensionen der Marktorientierung den gleichen Effekt auf den Unternehmenserfolg ausüben. In den vier von ihnen analysierten Modellen zeigt sich aber ein fast durchgängig positiver Einfluß der Wettbewerbsorientierung und der Verkaufsorientierung auf den Unternehmenserfolg (vgl. Noble et al. 2002, S. 33 f.). Da z.B. nach Narver/Slater (1990) und Fritz (1992, insbes. S. 205) diese beiden Sachverhalte ebenfalls als Indikatoren der Marktorientierung aufgefaßt werden können, bestätigen die Befunde von Noble et al. die Marktorientierungs-Unternehmenserfolgs-Hypothese zumindest in diesem wesentlichen Aspekt.

Noble et al. nennen konkret lediglich zwei Studien, die der Marktorientierungs-Unternehmenserfolgs-Hypothese widersprechen sollen: In der Untersuchung von Bhuiyan (1998) wurde kein Einfluß der Marktorientierung auf den Erfolg von Industrieunternehmen in Saudi-Arabien festgestellt, und in der Studie von Han et al. (1998) konnte



kein direkter Effekt der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg ermittelt werden, wohl aber wurden indirekte Effekte nachgewiesen, die über die Innovationsneigung der Unternehmen zustande kamen (vgl. Noble et al. 2002, S. 27 f.).

In einer neueren Studie diskutieren Rust et al. (2004, S. 83) Untersuchungen, in denen eine Situationsabhängigkeit der Marktorientierungs-Unternehmenserfolgs-Beziehung nachgewiesen wurde und verdeutlichen einige Bedingungen, unter denen diese Relation stärker oder schwächer ausgeprägt ist. Bereits in der Studie von Fritz (1992) zeigt sich analog neben dem situationsübergreifenden positiven Basis- einfluß der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg auch eine je nach Situation unterschiedliche Einflußstärke (vgl. Fritz 1992, S. 248 ff., 277 ff., 431). Trotz der situationsspezifisch variierenden Wirkung der Marktorientierung gelangen Rust et al. zu dem Schluß:

„Given all these studies, market orientation remains a strong determinant of performance...“  
(Rust et al. 2004, S. 83).

Die empirische Evidenz, die grundsätzlich gegen die Marktorientierungs-Unternehmenserfolgs-Hypothese spricht, ist somit **äußerst mager**. Den wenigen abweichenden Studien steht eine überwältigende Vielzahl von Bestätigungen gegenüber. Eine Meta-Analyse von Untersuchungen, die in 23 Ländern durchgeführt worden sind und die im Gegensatz zu der von Nicolai und Kieser zitierten Quelle den Stand der Forschung umfassend und aktuell wiedergibt, kommt ebenso wie die Studie von Rust et al. zu dem Ergebnis,

„that the relationship between market orientation and business performance is positive and consistent worldwide“ (Cano et al. 2004, S. 179).

In diese Meta-Analyse von Cano et al. gehen insgesamt 53 englischsprachige Studien ein (vgl. ebenda, S. 180 f.). Nimmt man etwa die

dort nicht berücksichtigten deutschsprachigen Studien noch hinzu (vgl. Schmidt 2004, S. 61 ff., 230), so belegen heute weit über 60 empirische Studien den positiven Zusammenhang zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg. Stellt man die wenigen abweichenden Studien diesem Befund gegenüber, so ergibt sich ein **Bewährungsgrad von weit über 90 Prozent für die Marktorientierungs-Unternehmenserfolgs-Hypothese**. Deshalb trifft meine ursprüngliche Feststellung, trotz aller Kritik durch Nicolai und Kieser, eben doch zu, daß die Marktorientierung als ein empirisch hochgradig bewährter Erfolgsfaktor anzusehen ist (vgl. Fritz 2004, S. 624). Als nicht-tautologischem Erfolgsfaktor kommt der Marktorientierung vermutlich der höchste Bewährungsgrad innerhalb der gesamten Erfolgsfaktorenforschung zu. Dieser Befund reicht sogar, wenn man dies so ausdrücken will, in die Nähe einer (vorläufig) „gesicherten Erkenntnis“, die vorzuzeigen Nicolai und Kieser laufend anmahnen.

#### **4. Zur Naivität des Glaubens an wissenschaftliche Kontrollmechanismen und zu einer notwendigen Grundsatzdebatte über das systemtheoretisch-konstruktivistische Wissenschaftsverständnis**

Nicolai und Kieser unterstellen mir, ich sähe in der auch von ihnen nicht bestrittenen Tatsache, daß viele Studien der Erfolgsfaktorenforschung die Review-Prozesse hochrangiger Journals erfolgreich überstanden haben, einen Beweis für deren „Wahrheit“ und „Nützlichkeit“ (Nicolai/Kieser 2004 b, S. 7 f.). Sie kritisieren, ich würde dadurch die Review-Verfahren zu einem „unfehlbaren Selektionsmechanismus“ hochstilisieren, „der die Qualität der Erfolgsfaktorenforschung unbestreitbar feststellt“, was „ein unzulässiger Versuch der Immunisierung gegen Kritik“ sei (Nicolai/Kieser 2004 a, S. 634). In der Langfassung ihres Beitrags teilen sie darüber hinaus noch mit, daß sie „nicht umhin

können, diese Sicht als naiv zu bezeichnen“ (Nicolai/Kieser 2004 b, S. 8).

Jedem unvoreingenommenen Leser meines Beitrages zum DBW-Dialog wird nicht entgehen, daß ich die wissenschaftlichen Begutachtungsverfahren nur mit einem einzigen Wort erwähnt und lediglich als ein Beispiel für die dem Wissenschaftsprozeß inhärenten Kontrollmechanismen angeführt habe, die die intersubjektive Nachprüfbarkeit wissenschaftlicher Analysen und Ergebnisse – und damit deren Objektivität im Sinne Poppers (1989, S.18) – sicherstellen sollen. Daneben wurden als weitere Beispiele die Regeln der Methodologie, Logik, Mathematik und Statistik sowie der Wettbewerb in der Scientific Community genannt (Fritz 2004, S. 625). Mit keinem Wort habe ich diesen Kontrollinstanzen die Unfehlbarkeit zugesprochen bzw. die Review-Verfahren zu einer kritikimmunisierenden Instanz erhoben. Vom Standpunkt des Kritischen Rationalismus aus sind selbstverständlich auch solche Instanzen keineswegs sakrosankt (vgl. Popper 1979, S. 164).

Nicolai und Kieser lenken hier von der Richtung meiner Argumentation ab, die in Wahrheit auf ihr teilweise vermutlich **radikal-konstruktivistisches Bild eines sich selbst bespiegelnden Forschungsprozesses** zielt, das sie noch in ihrem ursprünglichen Aufsatz gezeichnet haben (vgl. Fritz 2004, S. 625). Sie halten ihren Kritikern vor, auf viele zentrale Argumente ihres ursprünglichen Aufsatzes nicht einzugehen (Nicolai/Kieser 2004a, S. 633), ignorieren aber ihrerseits meine kritischen Anmerkungen zu ihrem äußerst problematischen Wissenschaftsverständnis.

Sie verraten dem Leser nicht, wie z.B. die erkenntnisprogrammatischen Leitideen der Objektivität und des Realismus, denen sich die meisten Realwissenschaftler vermutlich noch verpflichtet fühlen dürften (vgl. z.B. Popper 1973, S. 49-60, 87ff.; Albert 1978, S. 38-52;

Abel 1983, S. 4 ff.), eingelöst werden können angesichts ihrer Diagnose, nach der Forschungsergebnisse „soziale Konstruktionen“ seien (Nicolai/Kieser 2002, S. 587) und die Realität sozialwissenschaftlicher Analysen „immer `konstruiert` und somit ein künstliches Produkt“ sei. (Kieser 1993, S. 11). Wie soll ein Realwissenschaftler noch an die Existenz einer von ihm unabhängigen und prinzipiell erkennbaren Welt glauben, auf die er seine Forschungsbemühungen richten will, wenn ihm verkündet wird, daß er die Realität selbst erfindet und sie nur mit Hilfe seiner künstlichen Erzeugnisse bzw. Artefakte beschreiben kann? Nicolai und Kieser teilen uns das nicht mit.

Eine Antwort darauf findet man aber z.B. bei Siegfried J. Schmidt (1994a, S. 41):

„Tatsächlich liefert der Radikale Konstruktivismus keine Möglichkeit, ... zwischen Wahrheit oder Falschheit von Aussagen über „die Wirklichkeit“ zu unterscheiden. Er liefert auch keine Handhabe, die Wahrheit seiner eigenen Aussagen ... festzustellen.“

Die aus der Sicht des radikalen Konstruktivismus artifizielle Realität des Forschers ist damit empirisch vollkommen leer. Die forschungsleitenden Ideen des Realismus und der Objektivität werden dabei völlig über Bord geworfen, denn die Forschung orientiert sich nur noch daran,

„wie nützlich die neuen kognitiven Orientierungsrahmen für uns sind; was wir damit denken und tun können; wie sich die damit eröffneten neuen Denk- und Handlungsmöglichkeiten auf die Erreichbarkeit unserer Ziele und die Erfüllbarkeit unserer Wünsche auswirken“ (ebenda).

Der Radikale Konstruktivismus propagiert somit eine

„*Umorientierung wissenschaftlicher Forschung*  
von wahrem (bzw. objektivem) auf brauchbares  
(bzw. für den Menschen nützliches) Wissen“  
(ebenda, S. 43, Hervorhebung im Original).

Eine Hilfestellung zur Verbesserung der realwissenschaftlichen Forschungspraxis ist in einer solchen „Umorientierung“, die einen Abschied von der objektiven Realität propagiert, nicht zu erkennen.

Nicolai und Kieser verraten dem Leser nicht explizit, ob ihr konstruktivistischer Standpunkt ebenso weit reicht und sie die traditionellen regulativen Leitideen realwissenschaftlicher Forschung aufgeben wollen. Die Art und Weise, wie sie den Prozeß und die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung deuten, begründen jedoch Vermutungen in diese Richtung (vgl. Nicolai/Kieser 2002, S. 587).

An anderer Stelle geben Nicolai und Kieser mehr von ihrem Wissenschaftsverständnis preis. Im Rahmen der Theorie-Praxis-Debatte in den Managementwissenschaften lehnen sie die in dem von ihnen zitierten „mode 2“-Konzept von Gibbons et al. (1995) enthaltene Forderung ab, die Managementwissenschaften sollten sich (wieder) verstärkt an den wirklichen Problemen der Praxis orientieren („relevance“) und dabei zugleich den Anspruch hoher wissenschaftlicher Qualität einlösen („rigor“). Diese Forderung halten beide Autoren nämlich für nicht erfüllbar (vgl. Kieser/Nicolai 2003, S. 591 ff.; Nicolai 2004, S. 103 ff.). Sie sehen vielmehr einen „trade-off“ zwischen den beiden Desiderata und behaupten damit die Existenz zweier unterschiedlicher, durch verschiedene „semi-autonome Sprachspiele“ getrennter, letztlich inkompatibler Kulturen der Praxis einerseits, der Wissenschaft andererseits (vgl. Nicolai 2004, S. 104). Managementwissenschaft und Praxis drifteten deshalb „ungebremst weiter auseinander“ (Kieser/Nicolai 2003, S. 591).

Die ideologische Rechtfertigung für ihren Standpunkt beziehen Nicolai und Kieser ihren eigenen Angaben zufolge aus der **soziologischen Systemtheorie Niklas Luhmanns** (Kieser/Nicolai 2003, S. 591). Ausschlaggebend für die zunehmende Entkopplung der wissenschaftlichen Welt von den realen Problemen der betrieblichen Praxis sei demnach insbesondere das Phänomen der „Selbstreferenz“:

„Wissenschaft ist ein Kommunikationsnetzwerk, das auf der Basis wissenschaftlicher Kommunikation weitere wissenschaftliche Kommunikation reproduziert und damit sich selbst“ (Kieser/Nicolai 2003, S. 591). Das Wissenschaftssystem ist somit „eine geschlossene Konstruktion“ (Nicolai 2004, S. 106).

Einen konkreten praktischen Anwendungsbezug betriebswirtschaftlicher Forschung könne es demnach nicht geben, und die Erfolgsfaktorenforschung sei ein „Paradebeispiel für eine solche anwendungsorientierte Autosuggestion“ (Kieser/Nicolai 2003, S. 592).

Während Kieser noch zu früheren Zeiten die Systemtheorie Luhmanns durch einen seiner damaligen Mitarbeiter u.a. hinsichtlich ihrer großen „Distanz zur empirischen Forschung“ und ihrer „Positionslosigkeit“ als in hohem Maße „unpraktisch“ und „unbrauchbar“ hat kritisieren lassen und auch selbst entsprechende Kritik geübt hat (Wollnik 1978, S. 102; Kieser/Kubicek 1992, S. 44), betrachtet er nun die Luhmannsche Systemtheorie aus wissenschaftstheoretischer Perspektive als gültige Grundlage für die Rechtfertigung der Praxisferne der Managementwissenschaften. Was für die Organisationslehre offenbar unbrauchbar ist, wird somit in die Wissenschaftslehre verschoben!

Die systemtheoretische Rekonstruktion der Wirtschaftswissenschaft ist jedoch ebenfalls höchst fragwürdig. Dabei werden nämlich z.B. jene speziellen Managementwissenschaften übersehen, die einen zum

Teil ingenieurwissenschaftlichen oder informatikorientierten Einschlag aufwiesen (z.B. Logistik, Produktion, Wirtschaftsinformatik) und deren Forschung daher vielfach äußerst nahe oder sogar inmitten der Praxis stattfindet, was sich z.B. in großen industriellen Drittmittelprojekten manifestiert. Diese speziellen Managementwissenschaften sind daher weder „semi-autonome Sprachspiele“ noch mit den Problemen der Selbstreferenz belastet (was Nicolai (2004, S. 108) tendenziell zugesteht; vgl. auch Sadowski 2003, S. 1014). Dies gilt auch für viele weitere Fächer.

Grundsätzlich bildet das Phänomen der Selbstreferenz auch ein wichtiges Element des „harten Kerns“ der Wissenschaftskonzeption des bereits erwähnten **Radikalen Konstruktivismus**, der aus dem Geist der Kybernetik entstanden und mit der soziologischen Systemtheorie Luhmanns verwandt ist (vgl. Schmidt 1994 a, S. 12 f., 51). Da in Nicolais und Kiesers wissenschaftstheoretischen Überlegungen häufig Aspekte sowohl des Radikalen Konstruktivismus als auch der soziologischen Systemtheorie Luhmanns erscheinen, kann das Wissenschaftsverständnis beider Autoren, wie bereits erwähnt, als „**systemtheoretisch-konstruktivistisch**“ bezeichnet werden.

Diese **systemtheoretisch-konstruktivistische Konzeption** realwissenschaftlicher Forschung ist aber hochgradig problematisch und schädlich. Sie ist geeignet, den zweifellos vorhandenen Realitäts- und Praxisverlust einiger Teile der Betriebswirtschaftslehre ideologisch zu rechtfertigen und damit zu zementieren. Wenn sich die Betriebswirtschaftslehre aber immer mehr von der betrieblichen Realität entfernt (vgl. Nicolai 2004, S. 100 ff.), die dennoch faktisch existiert und nicht bloß artifizieller Art ist, dann verliert die Betriebswirtschaftslehre zunehmend ihre Existenzberechtigung, worauf auch Homburg und Krohmer treffend hinweisen (vgl. Homburg/Krohmer 2004, S. 629 f.). Der systemtheoretisch-konstruktivistische Standpunkt weist einen **Ab-**

weg, dem die Betriebswirtschaftslehre in ihrem ureigensten Interesse keinesfalls folgen sollte.

Es wäre an der Zeit, den wissenschaftstheoretischen Diskurs in der Betriebswirtschaftslehre neu zu eröffnen und in einer kritischen Grundsatzdebatte, die hier natürlich nicht geführt werden kann, die erkenntnistheoretischen und methodologischen Schwächen des durch den Radikalen Konstruktivismus und die Systemtheorie geprägten Wissenschaftsverständnisses umfassend herauszuarbeiten, bevor es sich in der Betriebswirtschaftslehre weiter verbreitet und noch größeren Schaden anrichtet (zum wissenschaftstheoretischen Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, der aber streckenweise sehr einseitig und unkritisch ausfällt und die Betriebswirtschaftslehre nur selektiv berücksichtigt: vgl. Schmidt 1992 und 1994b. Zur Kritik der zum Teil ähnlichen älteren konstruktivistischen Konzeptionen Hugo Dingers und Klaus Holzkamps: vgl. Gadenne 1984, S. 87 ff.; zur Kritik des Konstruktivismus der Erlanger Schule: vgl. Abel 1983).

## **5. Zu weiteren Kritikpunkten von Nicolai und Kieser**

Nicolai und Kieser monieren, daß ihre Kritiker auf viele ihrer zentralen Argumente nicht eingingen (Nicolai/Kieser 2004a, S. 633). Damit durch dieses Monitum beim Leser nicht der falsche Eindruck entsteht, den angeblich zentralen Argumenten hätten Kritiker ausweichen müssen, weil sie unangreifbar seien, muß mitgeteilt werden, daß der Verlag eine sehr enge Seitenrestriktion für die Dialog-Beiträge vorgegeben hat, der der Verfasser auch nachgekommen ist (drei Manuskriptseiten). Als Konsequenz davon mußten sich die Dialog-Beiträge auf die aus der Sicht ihrer Verfasser wichtigsten Kritikpunkte beschränken und die weniger wichtigen auslassen, denn der ursprüngliche Aufsatz von Nicolai und Kieser hatte zur Ausbreitung aller Argumente immerhin 17 Druckseiten zur Verfügung (vgl. Nicolai/



Kieser 2002). Eine „Waffengleichheit“ hat der Verlag damit von vornherein nicht zugelassen.

Die von Nicolai und Kieser vorgetragenen Einwände, auf die die Kritiker nicht reagiert haben, sind weder originell noch neu. Sie werden vielmehr von unterschiedlichen Autoren seit Jahren vorgetragen und haben – dies konzedere ich gerne – teilweise durchaus auch zu methodischen Verbesserungen innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung beigetragen (vgl. Annacker 2000, S. 41ff.). Dennoch sind gerade die für Nicolai und Kieser zentralen Einwände nicht stichhaltig.

### **5.1. Zum Einwand der Selbstzerstörung**

Ein Kritikpunkt, der für Nicolai und Kieser von besonderer Wichtigkeit zu sein scheint, nämlich der Einwand eines selbstzerstörerischen Effekts der Erfolgsfaktorenforschung („ein Erfolgsfaktor ist spätestens dann keiner mehr, wenn er allgemein bekannt ist“; Nicolai/Kieser 2004a, S. 633), ist nichts anderes als die schon seit langem bekannte Paradoxie generalisierbarer Erfolgsstrategien (vgl. Annacker 2000, S. 42). Und dennoch ist dieser Einwand primär akademischer Art.

Die Erfolgsfaktorenforschung ist nicht auf der Suche nach irgendwelchen Einflußfaktoren des Unternehmenserfolgs, die möglicherweise auch noch von Konkurrenten kurzfristig kopiert werden können. Nicolai und Kieser wissen (nicht nur) aus den von ihnen selbst zitierten Schriften, daß im Zentrum der Erfolgsfaktorenforschung die „kritischen“ oder „strategischen“ Erfolgsfaktoren stehen, d.h. die Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs, die kurzfristig eben nicht von Konkurrenten imitiert werden können (vgl. z.B. Leidecker/Bruno 1984, S. 23). Solche Schlüsselfaktoren beziehen sich vielmehr auf besondere Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens, mit denen es einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen kann und die meist nur längerfristig aufgebaut werden können (vgl. Grunert/Ellegaard

1993, S. 264). Dies läßt sich am Beispiel der Marktorientierung illustrieren.

Der **Marktorientierung** kann man ihren Rang als Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs inzwischen nicht mehr absprechen (s.o.). Obwohl dies bekannt ist, vermag ein z.B. primär technologie- oder produktions- und kostenorientiert geführtes Unternehmen nicht einfach auf die Marktorientierung umzuschwenken. Die Implementierung eines konsequent marktorientierten Führungskonzepts erfordert u.a. nämlich meist einen tiefgreifenden Reorganisationsprozeß, der kurzfristig nicht durchführbar ist (vgl. von der Oelsnitz 1999). Eine sich daraus ergebende Steigerung des Unternehmenserfolgs ist daher kurzfristig auch nicht zu erwarten. Dies wissen Nicolai und Kieser auch (vgl. Nicolai/Kieser 2004 b, S. 6). Warum sie aber gerade aus diesem Grund der Marktorientierung die Erfolgsfaktoreneigenschaft absprechen, ist nicht nachvollziehbar (vgl. ebenda). Es scheint so, als **müßten** Erfolgsfaktoren für Nicolai und Kieser kontradiktorische Konstrukte sein: allgemein bekannt, kurzfristig imitierbar, investitionsintensiv und damit selbstaufhebend bzw. erfolglos.

Es zeigt sich am Beispiel der Marktorientierung aber, daß die Bekanntheit eines kritischen Erfolgsfaktors keinesfalls selbstzerstörerisch sein muß, denn nicht allen Unternehmen gelingt es in gleichem Maße, die Marktorientierung zu implementieren. Natürlich wirken aber auch kritische bzw. strategische Erfolgsfaktoren trotzdem nicht ewig; sie beeinflussen den Erfolg zu einem erheblichen Teil zumindest aber nachhaltig, und um die Aufdeckung solcher Zusammenhänge und Regelmäßigkeiten geht es primär in der Erfolgsfaktorenforschung. Das Selbstzerstörungsargument gilt nur bei Unterstellung der problemlosen und kurzfristigen Implementierbarkeit eines strategischen Erfolgsfaktors, wodurch die Realitätsferne des Arguments besonders unterstrichen wird (vgl. Annacker 2000, S. 44ff.). Letzteres gilt auch für spitzfindige mikroökonomische Argumentationslinien,

die das Selbstzerstörungsargument zusätzlich stützen sollen (vgl. ebenda).

## 5.2. Zum Key-Informant-Problem

Ein von Nicolai und Kieser favorisierter und daher wiederholt vorgetragener Einwand richtet sich gegen die in der Erfolgsfaktorenforschung häufig herangezogenen **Key Informants** als Informationsquellen :

„Key Informants geben die Sachverhalte, nach denen sie gefragt werden, nicht so wieder, wie sie sind, sondern wie sie sie sehen, erinnern oder interpretieren. Selbst objektive Tatbestände geben Key Informants ... sehr verzerrt wieder“  
(Nicolai/Kieser 2004a, S. 633).

Auch dieses Problem ist in der empirischen Sozialforschung seit langem grundsätzlich bekannt (vgl. z.B. bereits Scheuch 1973, S. 116 f). Spätestens seit den ersten Untersuchungen der empirischen Zielforschung in den 1960er Jahren weiß man auch in der Betriebswirtschaftslehre, daß man Manager durch Befragungsmethoden überfordern kann (vgl. Fritz 1992, S. 184). Obwohl die empirische Forschung ihre Erhebungsmethoden inzwischen erheblich verbessert hat, existiert das Key-Informant-Problem – und hier ist Nicolai und Kieser zuzustimmen – grundsätzlich weiter. Aber auch dafür gibt es verschiedene Problemlösungsansätze, die in einigen Studien der Erfolgsfaktorenforschung auch aufgegriffen worden sind, was Nicolai und Kieser jedoch nicht erwähnen.

Die realwissenschaftliche betriebswirtschaftliche Forschung ist auf Daten angewiesen, die in viele Fällen nur von einem eng begrenzten Personenkreis, der über diese Daten verfügt, überhaupt zur Verfügung gestellt werden können. Will man beispielsweise den Erfolg kleiner

und mittlerer Unternehmen erheben, die weder börsennotiert noch publizitätspflichtig sind und über die auch keine Pressemitteilungen oder ein aufschlußreicher Internet-Auftritt existieren, muß man notgedrungen die Geschäftsführer oder Eigentümer befragen. Wenn dies auf eine Weise geschieht, die auf deren Auskunftsmöglichkeiten, -fähigkeiten und -vorbehalte Rücksicht nimmt, den Fragebogen entsprechend gestaltet und sorgfältigen Pretests unterzieht, kann man den Key-Informant-Bias aber reduzieren.

Die sozialwissenschaftliche Methodenforschung hat sich diesem Problem auch angenommen. So existieren mindestens acht verschiedene Basisanforderungen, denen Befragungsmethoden grundsätzlich zu genügen haben (vgl. Fowler 2001, S. 50 ff.). Eine davon, die als „cognitive standards“ beschriebene Norm, geht auf das 1983 entstandene „cognitive aspects of survey methodology (CASM) movement“ in den USA zurück und umfaßt folgende Forderungen (ebenda, S. 51):

- „a) That questions should be consistently understood by all respondents.
- b) That respondents have access to, that is they know or can remember, the information required to answer the questions.
- c) That the answer given to the questions accurately reflect the reality that respondents are being asked to describe.”

Neben diesen „cognitive standards“, deren Einhaltung grundsätzlich einem Key-Informant-Bias entgegenzuwirken vermag, sind zahlreiche konkrete Anforderungen und Vorschläge für die Gestaltung entsprechend geeigneter Erhebungsinstrumente entwickelt worden (vgl. ebenda, S. 54 ff.). Auch aus benachbarten Problemfeldern, etwa der Untersuchung von Forschungsartefakten in psychologischen Studien, wurden Richtlinien für die Gestaltung weniger fehlerbehafteter For-

schungsinstrumente gewonnen, die prinzipiell auch zur Reduktion des Key-Informant-Bias beitragen können (vgl. Bungard/Lück 1974, S. 66 ff.). Selbst die von Nicolai und Kieser herangezogenen Studien, die den Einfluß des Key-Informant-Bias belegen sollen, enthalten Vorschläge über „corrective actions“, mit denen diesem Bias entgegenwirkt werden kann (vgl. Mezas/Starbuck 2003, S. 3). Die Datenerhebungsdesigns nicht weniger Studien der Erfolgsfaktorenforschung tragen der Kontrolle des Key-Informant-Bias auch ausdrücklich Rechnung (vgl. z.B. Devinney/Coltman/Midgley 2004, S. 6). Nicolai und Kieser halten all dies aber nicht für erwähnenswert.

Die Studien, die Nicolai und Kieser als Beleg für ihre Einwände ins Feld führen, weisen selbst methodische Schwächen auf. So beruht z.B. die „Study 1“ der Untersuchung von Mezas und Starbuck (2003), auf die sich Nicolai und Kieser mehrfach beziehen, auf äußerst geringen Fallzahlen. Der von Nicolai und Kieser (2004 b, S. 7) zitierte Befund dieser Studie:

„About 35% of the managers greatly underestimated sales, with errors ranging from – 75% to almost – 100%...” (Mezas/Starbuck 2003, S. 9)

basiert auf den Angaben von lediglich 17 Managern (ebenda) und entbehrt somit jeder seriösen empirischen Größenordnung. Dementsprechend konzidieren Mezas und Starbucks auch:

„We were unhappy about the quality of our data in Study 1“ (ebenda, S. 11).

In ihrer „Study 2“ erreichen Mezas und Starbuck aber ebenfalls nur eine außerordentlich schmale Beobachtungsbasis und stützen ihre Erkenntnisse je nach Fragestellung auf lediglich 7, 12, 15, 31 oder 35 Fälle (vgl. ebenda, S. 13, 14), was die empirische Unzulänglichkeit der Untersuchung erneut unterstreicht.

Sieht man einmal über dieses erhebliche Defizit hinweg, so weisen Mezas und Starbuck Abweichungen der Auskünfte der Key Informants von vorhandenen objektiven Daten über dieselben Sachverhalte nach. Sofern solche objektiven Daten existieren, läßt sich der Key-Informant-Bias trivialerweise allein schon dadurch vermeiden bzw. vermindern, indem man ausschließlich bzw. ergänzend diese Daten verwendet, was in einer Reihe von Studien der Erfolgsfaktorenforschung auch geschehen ist (vgl. Rust et al. 2004, S. 83; Fritz 1997, S. 12 f.). Darüber hinaus lassen sich die objektiven Daten zur systematischen Validierung und Kontrolle der Angaben der Key Informants heranziehen (vgl. bereits Scheuch 1973, S. 139). Die objektiven Daten bilden dann externe Validitätskriterien, anhand derer z. B. die **Konkurrent- oder Übereinstimmungsvalidität** der Key-Informant-Daten überprüft und damit zumindest das Ausmaß des Problems sichtbar gemacht werden kann.

Eine solche Prüfung der **Kriteriumsvalidität** der Messung von Erfolgsfaktoren oder Erfolgsgrößen ist in der Erfolgsfaktorenforschung nicht neu (vgl. z.B. Fritz 1992, S. 203ff., 227ff., 238ff.). Beispielsweise wird in der Studie von Schmidt (2004) ein auf der Basis von Key-Informant-Daten ermitteltes subjektives Maß des Unternehmenserfolgs mit den aus den Geschäftsberichten der entsprechenden börsennotierten Unternehmen entnommenen objektiven Erfolgsmaßen verglichen. Es zeigen sich mittelstarke und z.T. sogar hochsignifikante gleichsinnige Korrelationen (vgl. Schmidt 2004, S. 151). Key-Informant-Daten können daher mit objektiven Daten soweit übereinstimmen, daß sie dem Anspruch der Kriteriumsvalidität genügen. Sie sind somit für Erfolgsanalysen keineswegs grundsätzlich ungeeignet und bei weitem nicht immer so unbrauchbar, wie Nicolai und Kieser dies mit gewohnter Einseitigkeit darstellen.

Eine kritische, aber weniger voreingenommene und bedeutend differenziertere Analyse des Informant-Problems stammt von Ernst (2003).

Am Beispiel der empirischen Innovationsforschung weist Ernst einen prinzipiell erheblichen Einfluß von Informanteneffekten nach, der aber mit der funktionalen und hierarchischen Position des Befragten sowie mit dem jeweils zu beurteilenden Sachverhalt stark variiert. So geben etwa Mitarbeiter aus dem Forschungs- und Entwicklungsbereich sowie dem Marketing validere Auskünfte über die Innovationsprozesse als die Mitarbeiter aus der Produktion, und Ablauf bzw. Inhalt des Innovationsprozesses werden von Mitgliedern der Unternehmensleitung zutreffender beurteilt als von Projektmitarbeitern. Bei Auskünften zur zielorientierten Erfolgskontrolle von Innovationsprozessen, die für die Erfolgsfaktorenforschung von besonderem Interesse sind, tritt überhaupt kein Informant Bias auf, wenn die Informanten der Leitungsebene angehören (vgl. ebenda, S. 1260, 1262). Der Studie zufolge fällt der Key-Informant-Bias dann weniger ins Gewicht, wenn es gelingt, Personen als Auskunftspartner zu gewinnen, die über den Befragungsstand kompetent und möglichst neutral Auskunft zu geben in der Lage sind (ebenda, S. 1268). Vor diesem Hintergrund dürften sich die Informanten der Erfolgsfaktorenforschung in vielen Fällen nachträglich doch noch als durchaus geeignete Auskunftspersonen erweisen.

## 6. Resümee

Zu der von Nicolai und Kieser vorgetragenen Kritik läßt sich zusammenfassend folgendes festhalten:

Der sich gegen die Marktorientierungs-Unternehmenserfolgs-Hypothese richtende **Tautologievorwurf** ist nicht haltbar, da die Marktorientierung und der Unternehmenserfolg jeweils eigenständige Sachverhalte darstellen, die dementsprechend auch unterschiedlich konzeptualisiert und operationalisiert werden und deren Messungen regelmäßig Kriterien der Diskriminanzvalidität erfüllen. Auch die gegen eine resümierende Aussage meiner eigenen Untersuchung gerichtete

Kritik scheitert, da sich die Aussage auf die Ergebnisse mehrere Strukturgleichungsanalysen bezieht, deren Hypothesen und Kausalmodelle dem Falsifizierbarkeitskriterium nachweislich entsprechen.

Der von Nicolai und Kieser dargestellte **Stand der Forschung** zur Marktorientierung entspricht diesem bei weitem nicht. Der tatsächliche Forschungsstand weist der Marktorientierungs-Unternehmenserfolgs-Hypothese einen empirischen Bewährungsgrad von weit über 90 Prozent zu, die damit eine der am besten bewährten Hypothesen der Erfolgsfaktorenforschung ist.

Das **systemtheoretisch-konstruktivistische Wissenschaftsverständnis**, in dem z.B. die Realismus- sowie die Objektivitätsidee nicht mehr vorkommen, ist höchst problematisch. Es spricht viel dafür, daß gerade diese Wissenschaftsauffassung zu dem sich immer deutlicher abzeichnenden Realitätsverlust sowie zur wachsenden Praxisferne von Teilen der Betriebswirtschaftslehre erheblich beiträgt und daher nicht weiterverfolgt werden sollte. Zudem bietet sie der empirischen Forschung in den Realwissenschaften keinerlei Anhaltspunkte für eine Verbesserung der Forschungspraxis.

Das wiederholt vorgetragene Argument eines **selbstzerstörerischen Effekts der Erfolgsfaktorenforschung** beruht insbesondere auf der impliziten Prämisse einer problemlosen Implementierbarkeit kritischer bzw. strategischer Erfolgsfaktoren, die aber völlig realitätsfern ist. Deshalb trägt das Argument einen bestenfalls akademischen Charakter.

Nicolai und Kieser verschweigen dem Leser, daß es für das zweifellos vorhandene **Key-Informant-Problem** auch eine Reihe von Problemlösungsansätzen gibt, die u.a. aus der sozialwissenschaftlichen Methodenforschung hervorgegangen und in der Erfolgsfaktorenforschung teilweise auch beachtet worden sind. Die von Ihnen zum Beleg des Problems ins Feld geführten Studien weisen ihrerseits ganz erhebliche



methodische Mängel auf und lassen die Befunde zweifelhaft erscheinen. Darüber hinaus sprechen von ihnen nicht zitierte Studien dafür, daß das Key-Informant-Problem keineswegs immer so groß ist, wie es von ihnen behauptet wird, beispielsweise weil es mit der funktionalen und der hierarchischen Position des Informanten sowie dem zu beurteilenden Sachverhalt stark variiert. Es bedarf daher einer wesentlich differenzierteren Betrachtung – teilweise durchaus in der Erfolgsfaktorenforschung selbst, insbesondere aber auf der Seite ihrer Kritiker.

## Literaturverzeichnis

- Abel, B.* (1983): Grundlagen der Erklärung menschlichen Handelns, Tübingen 1983.
- Albert, H.* (1978): Traktat über rationale Praxis, Tübingen 1978.
- Albert, H.* (2000): Kritischer Rationalismus, Tübingen 2000.
- Annacker, D.* (2000): Unbeobachtbare Einflussgrößen in der strategischen Erfolgsfaktorenforschung, Wiesbaden 2000.
- Bhuiyan, S. N.* (1998): An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies, in: Journal of Business Research, Vol. 43 (1998), S. 13-25.
- Bungard, W./Lück, M.E.* (1974): Forschungsartefakte und nicht-reaktive Meßverfahren, Stuttgart 1974.
- Cano, C. R./ Carrillat, F. A./ Jaramillo, F.* (2004): A Meta-Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Evidence From Five Continents, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 21 (2004), S. 179-200.
- Devinney, T.M./Coltman, T.R./Midgley, D.F.* (2004): E-Business Performance: A Latent Class Examination, in: Fandel, G. et.al. (Eds.): Modern Concepts of the Theory of the Firm, Berlin, Heidelberg 2004, S. 58-68.
- Ernst, H.* (2003): Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung auf die Validität empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg. (2003) S. 1249-1275.
- Fowler, F.J.* (2001): Why it is Easy to Write Bad Questions, in: ZUMA-Nachrichten, 25. Jg. (2001), Nr. 48, S. 49-66.

- Fritz, W.* (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1992 (2. Aufl. 1995).
- Fritz, W.* (1993): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, in: Marketing-ZFP, 15. Jg. (1993), S. 237-246.
- Fritz, W.* (1996 a): Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany, in: European Journal of Marketing, Vol. 30 (1996), S. 59-74.
- Fritz, W.* (1996 b): Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany, in: Chen, S. K. (Ed.): Northeast DSI 1996 Proceedings, Kingston, RI 1996, S. 339-341.
- Fritz, W.* (1997): Erfolgsursache Marketing, Stuttgart 1997.
- Fritz, W.* (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung – ein Mißerfolg?, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg. (2004), S. 623-625.
- Gadenne, V.* (1984): Theorie und Erfahrung in der psychologischen Forschung, Tübingen 1984.
- Gibbons, M./Limoges, H./Nowotny, S./Schwartzman, P./Scott, P./Trow, M.* (1995) : The New Production of Knowledge, London 1995 (zitiert nach Kieser/Nicolai 2003, S. 591).
- Grunert, K. G./ Ellegaard, C.* (1993): The Concept of Key Success Factors: Theory and Method, in: Baker, M. J. (Ed.): Perspectives on Marketing Management, Vol. 3, New York, S. 245-274.
- Han, J. K./ Kim, N./ Srivastava, R. K.* (1998): Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, in: Journal of Marketing, Vol. 62 (1998), S. 30-45.
- Homburg, C./ Krohmer, H.* (2004): Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg. (2004), S. 626-631.

- Kieser, A.* (1993): Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Derselbe (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart 1993, S. 1-35.
- Kieser, A./Kubicek, H.* (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992
- Kieser; A./Nicolai, A.* (2003): Mit der Theorie die wilde Praxis reiten, valleri, valleri, valleri?, in: Die Betriebswirtschaft, 63 Jg. (2003), S. 589-594.
- Lakatos, I.* (1974): Falsifikation und die Methodologie wissenschaftlicher Forschungsprogramme, in: Lakatos. I./ Musgrave, A. (Hrsg.): Kritik und Erkenntnisfortschritt, Braunschweig 1974, S. 89-189.
- Leidecker, B. J./Bruno, A.V.* (1984): Identifying and Using Critical Success Factor, in: Long Range Planning, Vol. 17 (1984), S. 23-32.
- Lorenz, K.* (2004): Tautologie, in: Mittelstraß, J. (Hrsg.): Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie, Band 4, Stuttgart 2004, S. 213-214.
- Mezias, J.M./Starbuck, W.H.* (2003): Studying the Accuracy of Managers' Perceptions: A Research Odyssey, in: British Journal of Management, Vol. 14 (2003), S. 3-17.
- Narver, J. C./ Slater, J. F.* (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 54 (1990), S. 20-35.
- Nicolai, A.* (2004): Der „trade-off“ zwischen „rigour“ und „relevance“ und seine Konsequenzen für die Managementwissenschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg. (2004), S. 99-118.

- Nicolai, A./ Kieser A. (2002):* Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg. (2002), S. 579-596.
- Nicolai, A./ Kieser, A. (2004 a):* Von Konsensgenerierungsmaschinen, Nebelkerzen und „the Operation called ‚Verstehen‘“, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg. (2004), S. 631-635.
- Nicolai, A./ Kieser, A. (2004 b):* Von Konsensgenerierungsmaschinen, Nebelkerzen und „the Operation called ‚Verstehen‘“, <http://www.dialog-erfolgsfaktorenforschung.de/>, abgerufen am 10.10.2004.
- Noble, C. H./ Sinha, R. K./ Kumar, A. (2002):* Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, in: Journal of Marketing, Vol. 66 (2002), S. 25-39.
- Oelsnitz, D. von der (1999):* Marktorientierter Unternehmenswandel, Wiesbaden 1999.
- Patzelt, W. J. (1986):* Sozialwissenschaftliche Forschungslogik, München 1986.
- Popper, K. R. (1973):* Objektive Erkenntnis, Hamburg 1973.
- Popper, K. R. (1979):* Ausgangspunkte: Meine intellektuelle Entwicklung, Hamburg, 1979.
- Popper, K.R. (1989):* Logik der Forschung, 9. Aufl., Tübingen 1989.
- Popper, K. R. (1997):* Vermutungen und Widerlegungen, Teilband II, Tübingen 1997.
- Rust, R. T./Ambler, T./Carpenter, G. S./Kumar, V./Srivastava, R. K. (2004):* Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, in: Journal of Marketing, Vol. 68 (2004), No. 4, S. 76-89.

- Sadowski, D.* (2003): Alfred Kieser: Wissenschaft und Beratung, Buchbesprechung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg. (2003), S. 1012-1014.
- Scheuch, E.K.* (1973): Das Interview in der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 2: Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung, Erster Teil, 3. Aufl., Stuttgart 1973, S. 66-190.
- Schmidt, R.* (2004): Marketing-Management und Unternehmenserfolg von Wachstumsunternehmen der TIMES-Branchen, Frankfurt am Main 2004.
- Schmidt, S. J. (Hrsg.)* (1992): Kognition und Gesellschaft, Frankfurt am Main 1992.
- Schmidt, S. J.* (1994 a): Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs, in: Derselbe (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, 6. Aufl., Frankfurt am Main 1994, S. 11-88.
- Schmidt, S. J. (Hrsg.)* (1994 b): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, 6. Aufl., Frankfurt am Main 1994.
- Wollnik, M.* (1978): Systemtheoretische Ansätze, in: Kieser, A./Kubicek, H: Organisationstheorien II; Stuttgart 1978, S. 77-104.

**Der Autor**

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz** ist Leiter der Abteilung (Lehrstuhl) Betriebswirtschaftslehre, insbes. Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Braunschweig. Er ist darüber hinaus Dekan des Fachbereichs für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Technischen Universität Braunschweig und Honorarprofessor für Marketing an der Universität Wien.