

# Erfolgsfaktorenforschung

Daniel Forsmann; Henrik Haenecke; Christopher Zerres; Michael Zerres

Academic  
Article



Download free books at

[bookboon.com](http://bookboon.com)

# Inhalt

	<b>Erfolgsfaktorenforschung</b>	<b>3</b>
<b>1.</b>	<b>Überblick über Zielsetzung und Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Methoden der Erfolgsfaktorenforschung</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Grundlegende Anforderungen an eine Erfolgsfaktorenforschung</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>Ausgewählte Voraussetzungen der quantitativen Methoden</b>	<b>10</b>
<b>5.</b>	<b>Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung in der Praxis</b>	<b>11</b>
	<b>Literatur</b>	<b>13</b>

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

Treten Sie ein und lernen Sie uns kennen  
auf einem unserer Karriereevents.



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).  
© 2011 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Deloitte.**

# Erfolgsfaktorenforschung

*Daniel Forsmann, McKinsey*

*Henrik Haenecke, IBB*

*Christopher Zerres, Universität Kassel*

*Michael Zerres, Universität Hamburg*

## 1. Überblick über Zielsetzung und Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung

Die *Erfolgsfaktorenforschung* will die Determinanten ermitteln, die den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens langfristig beeinflussen. Sie geht dabei von der Grundannahme aus, dass nur einige wenige Variablen über den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Ausgangspunkt einer Untersuchung der Erfolgsfaktoren ist stets, die Variablen zu bestimmen, mit denen der Erfolg quantifiziert werden kann. Diese Größen werden dann als *Erfolgsindikatoren* bezeichnet. Häufig sind dies Gewinn, Rentabilität oder Umsatz. In der Folge wird dann untersucht, welche Variablen einen Erfolgsindikator beeinflussen. Diese Variablen werden als *Erfolgsfaktoren* bezeichnet.

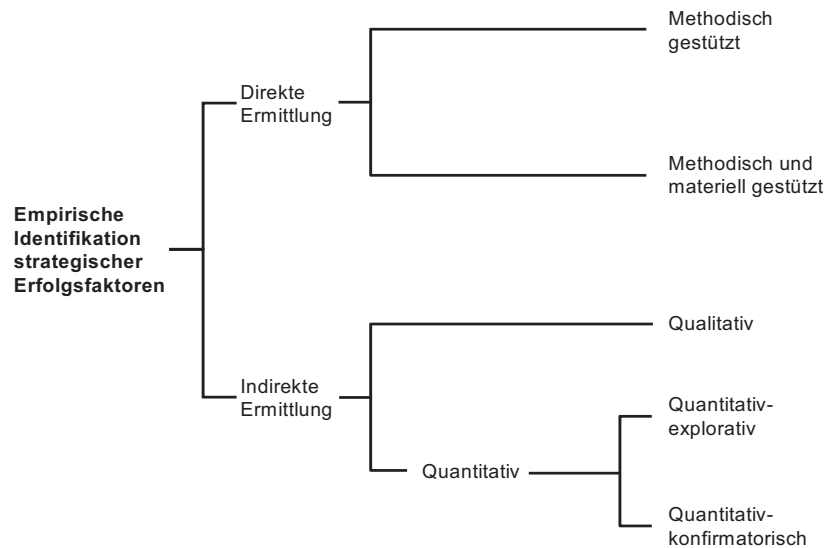
Als Keimzelle der Erfolgsfaktorenforschung gilt das PIMS-Programm („Profit Impact of Marketing Strategies“). Im Rahmen dieses Programms werden seit den 60er Jahren in mittlerweile mehr als 300 Unternehmen mit etwa 3000 strategischen Geschäftseinheiten systematisch Unternehmensdaten erfasst. Seit den 80er Jahren erhält die Erfolgsfaktorenforschung zunehmend Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis.

Die Erfolgsfaktorenforschung wurde und wird vielfach heftig kritisiert. Die Ursache hierfür liegt insbesondere darin, dass die unterschiedlichen Studien nicht nur im Hinblick auf die Untersuchungsansätze und Analysemethoden, sondern auch in den Resultaten zum Teil sehr heterogen sind. Der Erfolgsfaktorenforschung wird auch entgegengehalten, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg nicht auf einzelne Erfolgsfaktoren zurückgeführt werden könne. Der Erfolg eines Unternehmens sei vielmehr durch verschiedene interdependente Variablen bestimmt, ohne dass die Erfolgswirksamkeit einzelner Variablen isoliert werden könnte (Prinzip der multiplen Kausalität). Es wird grundsätzlich in Frage gestellt, ob sich überhaupt allgemeine Erfolgsursachen identifizieren lassen – schließlich liegt der Erfolg häufig in der Einzigartigkeit. Viele Erfolgsfaktorenstudien sind zudem unzureichend theoretisch fundiert und weisen methodische Schwächen auf. Die dem Unternehmenserfolg zugrunde liegenden Ursache-Wirkungsbeziehungen konnten so häufig nur unzureichend aufgedeckt werden.

Die Erfolgsfaktorenforschung kann trotz dieser Mängel Indizien liefern, welche Variablen beachtet werden müssen. Zwar kann sie nur Aussagen über die Vergangenheit machen; die Ergebnisse müssen somit immer an aktuellen Erfahrungen gespiegelt werden. Für eine sinnvolle Anwendung ist einerseits die Wahl einer Methode der Erfolgsfaktorenforschung notwendig, die dem spezifischen Erkenntnisinteresse gerecht wird; andererseits müssen verschiedene Anforderungen bei der Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung beachtet werden. Schließlich müssen die theoretischen, methodisch sauber abgeleiteten Erkenntnisse mit den Erfahrungen aus der Praxis abgeglichen und ergänzt werden.

## 2. Methoden der Erfolgsfaktorenforschung

Grundsätzlich können fünf methodische *Herangehensweisen* der empirischen Erfolgsfaktorenforschung unterschieden werden (vgl. Abb. 1):



Quelle: Haenecke 2002.

Abb. 1: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren

Empirische Erfolgsfaktorenstudien werden zunächst nach der *Art der Ermittlung* der Erfolgsfaktoren differenziert: Die Erfolgsfaktoren können direkt oder indirekt ermittelt werden.

Bei der *direkten Ermittlung* wird in Expertenbefragungen direkt nach den erfolgsbeeinflussenden Variablen gefragt. Experten können dabei sowohl interne Experten, das heißt Unternehmensangehörige, oder auch externe Experten, das heißt zum Beispiel Kunden, Händler, Lieferanten, Zulieferer, Konkurrenten oder Wissenschaftler, sein. Traditionell wurde diese Untersuchungsmethode vor allem bei der Entwicklung von Management-Informationssystemen eingesetzt. In jüngerer Zeit erfährt die direkte Ermittlung von Erfolgsfaktoren zunehmende Bedeutung in der Praxis.

Die direkte Ermittlung kann *methodisch gestützt* erfolgen. Relevante Methoden können hier Kreativitätstechniken, wie Brainwriting oder Brainstorming, sein. Auch besondere Befragungstechniken, wie zum Beispiel die Delphi-Methode oder tiefenpsychologische Interviews, können zur Anwendung kommen.

Zusätzlich kann die Ermittlung *materiell gestützt* erfolgen. Eine materielle Stützung kann beispielsweise durch Checklisten oder Bezugsrahmen erfolgen. Diese geben potenzielle Erfolgsfaktoren vor, die im Rahmen einer empirischen Erhebung systematisch abgefragt werden. Auch ein strukturierter Fragebogen, der aus Hypothesen über Erfolgsfaktoren entstanden ist und Experteninterviews leitet, würde eine materielle Stützung bedeuten.

Bei der *indirekten Ermittlung* hingegen wird mittels statistischer Verfahren oder gedanklicher Analyse untersucht, welche Faktoren den Erfolg wirksam beeinflussen. Hier wird nicht direkt nach den Ursachen des Erfolges gefragt. Die Erfolgsfaktorenstudien mit indirekter Ermittlung werden je nach Art der Erhebung weiter in qualitative und quantitative Untersuchungen klassifiziert.

*Qualitative Studien* untersuchen keine Unternehmenszahlen, sondern stellen qualitative Aussagen in den Mittelpunkt. Eine Erhebung in einer nichtstandardisierten Befragung mit offenen Fragen zu den Ursachen des Unternehmenserfolges wäre zum Beispiel eine qualitative Erfolgsfaktorenstudie. Die zentrale Arbeit mit Anwendung dieser Untersuchungsmethode ist die von Peters und Waterman. Die Autoren wählten zunächst anhand einer Reihe von Kriterien Unternehmen aus, die sie als besonders erfolgreich bewerteten. Anschließend untersuchten sie die Unternehmen auf gemeinsame

Charakteristika. Die Gemeinsamkeiten interpretierten sie als Erfolgsfaktoren. In *quantitativen Studien* hingegen werden quantifizierte Unternehmensdaten erhoben; ihr Anteil am Unternehmenserfolg wird mit Hilfe mathematischer Analysemethoden gemessen. Die quantitativen Arbeiten werden aufgrund der Art des Untersuchungsansatzes in explorative, das heißt Kausalstruktur-entdeckende, und konfirmatorische, das heißt Kausalstruktur-überprüfende Forschungen unterschieden.

*Quantitativ-explorative Studien* versuchen, unter einer Vielzahl von möglicherweise erfolgswirksamen Variablen diejenigen zu identifizieren, die den Erfolg tatsächlich beeinflussen. Typische Methoden sind hier Korrelations-, Regressions- und Faktoranalysen. Prominentestes Beispiel für eine quantitativ-explorative Erfolgsfaktorenstudie ist das oben beschriebene PIMS-Programm. Die richtungweisende Arbeit im deutschen Sprachraum für das quantitativ-explorative Vorgehen ist die Arbeit von Patt über die Erfolgsfaktoren im Einzelhandel.

In *quantitativ-konfirmatorischen Studien* werden bereits theoretisch und empirisch gut untersuchte Wirkungszusammenhänge mit Hilfe kausalanalytischer Verfahren überprüft. Im Unterschied zu explorativen Studien werden weniger Variablen betrachtet, da auf ein tiefgreifendes Verständnis der Kausalstrukturen zurückgegriffen wird. Das wichtigste Verfahren ist hier in jüngeren Studien die Kausalanalyse mit LISREL. Die zentrale Arbeit im deutschen Sprachraum ist die Dissertation von Kube: Auf Basis einer Metaanalyse verschiedener Erfolgsfaktorenstudien im Einzelhandel entwickelt er ein Hypothesensystem, das anschließend kausalanalytisch überprüft wird.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige



**Neue Wege zur nachhaltigen Mobilität.  
Mit Ihnen.**

Für den besten Weg in die Zukunft der Mobilität haben wir einen einzigartigen Kompass - die Ideen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch die Fähigkeiten jedes Einzelnen und die Möglichkeit, sich ständig weiterzuentwickeln, entstehen in den Teams zukunftsfähige Produkte und unkonventionelle Lösungen. Nicht nur in der Forschung und Entwicklung, sondern z. B. auch in der Produktion, Logistik, im Vertrieb, Einkauf oder in der Informationstechnologie. Nur so überzeugen wir unsere Kunden auch weiterhin mit Automobilen, die in puncto Komfort, Sicherheit und Verbrauch die Richtung vorgeben. Ihr Weg in die Zukunft startet hier. In einem Konzern, in dem alles möglich ist, weil Sie es möglich machen.

Jetzt bewerben unter:  
[www.career.daimler.com](http://www.career.daimler.com)

**DAIMLER**

### 3. Grundlegende Anforderungen an eine Erfolgsfaktorenstudie

Um eine hohe Aussagekraft über Ursache-Wirkungsbeziehungen zu erhalten, sind sechs grundlegende *Anforderungen* bei einer Erfolgsfaktorenstudie zu beachten. Im Folgenden werden diese Anforderungen dargestellt und es wird diskutiert, inwieweit die oben beschriebenen Methoden die einzelnen Anforderungen erfüllen können.

*1. Aufdecken der Kausalstruktur:* Die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung werden vor allem deswegen als unbefriedigend bezeichnet, weil sie dem zentralen Anspruch, die Ursachen des Unternehmenserfolges aufzudecken, häufig nicht gerecht wurden. Um die Ursachen des Unternehmenserfolges aufdecken zu können, muss sich eine Erfolgsfaktorenstudie differenziert mit dem sozialwissenschaftlichen Konzept der Kausalität auseinandersetzen: Diesem Prinzip zufolge sind Ursache-Wirkung-Beziehungen nicht messbar; es kann lediglich versucht werden, Hypothesen über solche kausalen Beziehungen zu falsifizieren. Werden die Hypothesen in einer Reihe von Überprüfungen nicht falsifiziert, können die Hypothesen als bewährt akzeptiert werden. Es gibt somit keine *hinreichende*, sondern nur eine *notwendige* Bedingung für Kausalität. Besteht zwischen zwei Variablen ein kausaler Zusammenhang, so sind die folgenden (notwendigen) Bedingungen erfüllt:

- *Empirische Korrelation:* Die Variablen zeigen eine gemeinsame Variation.
- *Zeitliche Asymmetrie:* Zwischen der Variation der Ursache- und der Wirkungsvariablen kommt es zu einer Zeitverzögerung.
- *Keine Drittvariableneffekte:* Die Variation der Variablen wird nicht durch die Beziehung zu einer weiteren Variablen verursacht.
- *Theoretische Begründung:* Die Kausalhypothese ist theoretisch begründet.

Für die Erfolgsfaktorenforschung wird hieraus eine grundlegende Aussage abgeleitet: Die Ursachen des Erfolges können niemals direkt nachgewiesen werden; vielmehr kann eine Erfolgsfaktorenstudie nur „mögliche“ Erfolgsursachen aufdecken. Erst der wiederholt gescheiterte Versuch einer Falsifizierung dieser Wirkungszusammenhänge kann Ausgangspunkt für die wissenschaftlich fundierte Annahme eines kausalen Zusammenhanges sein.

Die oben dargestellten Untersuchungsmethoden sind nicht gleichermaßen geeignet, die Kausalstrukturen des Unternehmenserfolges aufzudecken: Die Untersuchung der empirischen Korrelation und der zeitlichen Asymmetrie ist nur bei den quantitativen Methoden gut möglich. Die Identifikation von Drittvariableneffekten ist am besten in quantitativ-konfirmatorischen Studien möglich. Bis auf die nur formal gestützte, direkte Ermittlung der Erfolgsfaktoren bieten alle Methoden die Möglichkeit, die Kausalität theoretisch zu begründen: Vorhandene Kenntnisse können genutzt werden und Hypothesen können aufgestellt und getestet werden (vgl. Abbildung 2).

**BEWERTUNG DER METHODEN BEZÜGLICH DES KRITERIUMS AUFDECKEN VON KAUSALSTRUKTUREN**

Bewertung des Potentials  
 ● Gut  
 ◐ Befriedigend  
 ○ Mangelhaft

Methode	Empirische Korrelation	Zeitliche Asymmetrie	Keine Drittvariablen-effekte	Theoretische Begründung	Aufdecken der Kausalstruktur
Methodisch gestützte Expertenbefragung	○	○	○	◐	○
Methodisch und materiell gestützte Expertenbefragung	○	◐	◐	●	◐
Qualitativ	○	◐	◐	●	◐
Quantitativ-explorativ	●	◐	◐	●	◐
Quantitativ-konfirmatorisch	●	◐	●	●	●

Quelle: Haenecke 2002.

Abb. 2.: Bewertung der Methoden bezüglich des Kriteriums Aufdecken von Kausalstrukturen

Die Methodenbewertung ergänzend, können aus der obigen Diskussion Forderungen an eine Erfolgsfaktorenstudie abgeleitet werden. Diese Forderungen müssen erfüllt werden, um die Kausalstruktur des Unternehmenserfolgs zufriedenstellend aufdecken zu können: Vorliegende Ergebnisse und theoretische Erkenntnisse sollten in eine Analyse der Erfolgsfaktoren einbezogen werden. Aus den vorhandenen Erkenntnissen sollte ein gesamthafter Bezugsrahmen entwickelt werden, der mit Hypothesen über kausale Zusammenhänge gefüllt wird. Die Hypothesen sollten anschließend empirisch überprüft werden.

*2. Berücksichtigung aller Perspektiven.* Vielen Erfolgsfaktorenstudien ist gemein, dass der Blick auf die betrachteten Unternehmen unvollständig ist. Vielfach werden ausschließlich Mitarbeiter der untersuchten Unternehmen befragt und andere Perspektiven – zum Beispiel die der Kunden – vernachlässigt. Eine Erfolgsfaktorenstudie sollte aber *alle* Perspektiven berücksichtigen, das heißt alle Stakeholder sollten im Rahmen der empirischen Analyse befragt werden.

*3. Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Erfolgsfaktoren.* Weder der strategische Erfolg noch die Ursachen des Erfolges können immer in direkt messbaren quantitativen Größen ausgedrückt werden. Häufig wurden insbesondere in quantitativen Erfolgsfaktorenstudien solche qualitativen Aspekte nur unzureichend berücksichtigt. Für die Erfolgsfaktorenforschung wird daher die Forderung abgeleitet, sich in der Analyse nicht auf die leicht operationalisierbaren „harten“ Erfolgsfaktoren zu beschränken; sondern auch qualitative, „weiche“ Größen sind in die Untersuchung einzubeziehen. In qualitativen Arbeiten können weiche Erfolgsfaktoren leicht erfasst werden. Solche Variablen können aber auch in quantitativen Arbeiten untersucht werden. So können beispielsweise mit Hilfe von Faktorenanalysen direkt gemessene Variablen verdichtet werden, um abstraktere Inhalte (weiche Faktoren) zu operationalisieren.

*4. Überprüfung der zeitlichen Stabilität.* In vielen Märkten muss davon ausgegangen werden, dass sich die Erfolgsfaktoren mit dem stetigen Wandel der Unternehmens- und Umweltsituation über die Zeit verändern. Es ist daher notwendig, die Bedeutung eines Erfolgsfaktors über die Zeit regelmäßig zu überprüfen, und zwar nicht nur die Stärke eines einzelnen Erfolgsfaktors (Wirkungsintensität), sondern auch die kausale Struktur (Wirkungsinteraktion).

5. *Objektivität*. Eine Erfolgsfaktorenstudie sollte *objektiv* sein, das heißt das Ergebnis sollte nicht von der Durchführung beeinflusst werden. Das vielfach in der Erfolgsfaktorenforschung angewandte monopersonale Erhebungskonzept kann diese Objektivität nur schlecht gewährleisten, denn die Daten werden bei jeweils nur einem Experten pro Unternehmen erhoben. Dabei werden die Befragten nicht nur um eine Beschreibung ihres eigenen Tätigkeitsbereiches befragt, sondern auch um eine Ergebnisbewertung ihrer Tätigkeiten gebeten. Es sind daher sowohl bewusste Färbungen der Urteile, aber auch unbewusste Verzerrungen (beispielsweise durch Fehlwahrnehmungen) möglich. Es ist daher erforderlich, die Objektivität zu überprüfen oder aber auf eine monopersonale Erhebung zu verzichten.
6. *Reliabilität*. Eine Erfolgsfaktorenstudie soll *reliabel* sein, das heißt bei einer Wiederholung der Analyse sollen die gleichen Ergebnisse geliefert werden. Es ist daher notwendig, Zufallsfehler soweit möglich auszuschließen.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

The advertisement features a green background. In the top left corner is the Windows logo and the word "Windows". The main headline reads "Gratis Langzeit-Akku für Studenten". Below this, it says "beim Kauf eines Sony VAIO der SA/SB oder SE-Serie." At the bottom left, there is a call to action "Zum Angebot" followed by a right-pointing arrow icon. In the bottom right corner, the Microsoft logo is displayed. On the right side of the advertisement, there is an image of a black Sony VAIO laptop with its battery cover removed and placed in front of it. The laptop screen shows the Windows 7 desktop.



In einer zusammenfassenden Bewertung der Methoden in Bezug auf die vorgestellten Kriterien schneiden die quantitativen Ansätze am besten ab (vgl. Abbildung 3).

ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG DER METHODEN								Bewertung des Potentials
Methode	Kausalstruktur aufdeckend	Berücksichtigung aller Perspektiven	Qualitative und quantitative Faktoren	Überprüfung der zeitlichen Stabilität	Objektivität	Reliabilität	Gesamtwurteil	● Gut
								◐ Befriedigend
Methodisch gestützte Expertenbefragung	◑	◐	◐	◐	◐	◐	◐	
Methodisch und materiell gestützte Expertenbefragung	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	
Qualitativ	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	
Quantitativ-explorativ	◐	●	●	●	●	●	◐	
Quantitativ-konfirmatorisch	●	●	●	●	●	●	●	

Quelle: Haenecke 2002.

Abb. 3.: Zusammenfassende Bewertung der Methoden

Die Bewertung der Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren hat sich auf deren Potenzial konzentriert. Damit die quantitativen Methoden dieses Potenziales tatsächlich ausschöpfen, müssen einige Anforderungen an ihre Durchführung gestellt werden, die sich aus der obigen Diskussion der Kriterien ergeben (vgl. Abbildung 4).

### WESENTLICHE ANFORDERUNGEN AN DIE DURCHFÜHRUNG DER QUANTITATIVEN METHODEN

- Aufdecken der Kausalstruktur**
    - Nutzen vorhandener Ergebnisse und Theorien
    - Leitung durch Bezugsrahmen
    - Aufstellen und Test von Hypothesen
    - Akzeptieren von Hypothesen nur, wenn Falsifizierung mehrfach misslingt
  - Berücksichtigung aller Perspektiven**
    - Keine Einschränkung der Perspektive durch Beschränkung auf bereits vorliegendes Datenmaterial
    - Keine Beschränkung durch ausschließliche Befragung von Mitarbeitern
  - Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Erfolgsfaktoren**
    - Trennung von theoretischer Sprache und Beobachtungssprache
  - Überprüfung der zeitlichen Stabilität**
    - Wiederholte Überprüfung der Erfolgsfaktoren und der Kausalstruktur
  - Objektivität**
    - Verzicht auf das monopersonale Erhebungskonzept oder Überprüfung der Objektivität der Expertenantworten
    - Reduktion der sozialen Interaktion mit den Auskunftspersonen
  - Reliabilität**
    - Ausschluss von Zufallsfehlern
- Quelle: Haenecke 2002.

Abb. 4.: Wesentliche Anforderungen an die Durchführung der quantitativen Methoden

## 4. Ausgewählte Voraussetzungen der quantitativen Methoden

Auf Grund der Bewertung der Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren könnte man versucht sein anzunehmen, dass Erfolgsfaktoren stets mit Hilfe von quantitativen Methoden beziehungsweise insbesondere mit Hilfe des konfirmatorischen Ansatzes bestimmt werden sollten. Im Folgenden soll anhand des Entwicklungsstandes der Theorie und der Stichprobengröße untersucht werden, welche Voraussetzungen mindestens gegeben sein müssen, damit ein quantitativ-explorativer beziehungsweise ein quantitativ-konfirmatorischer Untersuchungsansatz verfolgt werden kann.

*Anforderungen an den Entwicklungsstand der Theorie.* Das Untersuchungsziel einer konfirmatorischen Erfolgsfaktorenstudie ist es, aus früheren Studien abgeleitete Hypothesen zu bestätigen oder zu falsifizieren. Ob ein konfirmatorisches Vorgehen möglich ist, hängt somit entscheidend ab von dem in der Literatur dokumentierten Entwicklungsstand der Theorie. Nur wenn aus der vorliegenden Theorie Kausalhypothesen begründet werden können, ist nach Backhaus ein konfirmatorisches Vorgehen möglich. Fehlen gesichertes Wissen und theoretische Grundlagen, die zu einer zufriedenstellenden Hypothesenbildung genutzt werden können, sollten die Möglichkeiten des explorativen Untersuchungsansatzes für die Erkenntnisgewinnung genutzt werden.

*Anforderungen an die Stichprobengröße.* Weitere Voraussetzungen für die Anwendung quantitativer Untersuchungsansätze ergeben sich aus den verwendeten statistischen Analyseverfahren. In konfirmatorischen Untersuchungen kommt wie oben beschrieben bevorzugt die Kausalanalyse mit Hilfe des Software-Pakets LISREL zum Einsatz, in explorativen Untersuchungen in der Regel die Korrelations-, die Faktoren- und die Regressionsanalyse.

In der Literatur besteht Einvernehmen darüber, dass eine LISREL-Analyse nur durchgeführt werden darf, wenn ein ausreichender Stichprobenumfang sichergestellt ist. Als Faustregel gilt, dass ein ausreichender Stichprobenumfang vorliegt, wenn die Stichprobengröße minus der Anzahl der zu schätzenden Parameter größer 50 ist. Um das Risiko einer falschen Schlussfolgerung möglichst gering zu halten, fordern einige Autoren aber, die Stichprobengröße solle mindestens 200 betragen.

Für die Korrelationsanalyse ist eine Stichprobengröße von mindestens 30 Elementen anzustreben. Ab dieser Zahl kann nach Bleymüller vereinfachend davon ausgegangen werden, dass die erhobenen Eigenschaften einer Normalverteilung unterliegen.

Auch für die Regressionsanalyse werden Mindestanforderungen an die Stichprobengröße formuliert und mit der notwendigen statistischen Unabhängigkeit der Eingangsvariablen (Regressoren) begründet. Für ein anzustrebendes Verhältnis aus Stichprobengröße und Anzahl der Regressoren liefert die Literatur aber keine einheitliche Richtlinie. So reichen die Vorschläge von einem anzustrebenden Verhältnis von 2:1 bis zu 10:1. Auch für die Faktorenanalyse gibt es kein allgemeingültiges Kriterium für die Größe der Stichprobe.

Es muss somit festgestellt werden, dass eine allgemeingültige Mindestanforderung an die Stichprobengröße nicht bestimmt werden kann. Es wird im Einzelfall zu beurteilen sein, ob die Stichprobe hinreichend groß ist, um Erfolgsfaktoren quantitativ bestimmen zu können.

Die Auswahl der Methode zur Identifikation von Erfolgsfaktoren wird somit nicht nur durch den dokumentierten Stand der Forschung, sondern auch durch die mögliche Stichprobengröße maßgeblich bestimmt. Die Regressions- und Faktorenanalyse als dominierende Verfahren in quantitativ-explorativen Ansätzen stellen dabei geringere Anforderungen an die Stichprobengröße als die Analyse mit LISREL in quantitativ-konfirmatorischen Ansätzen. Können diese Anforderungen nicht erfüllt werden, muss auf eine qualitative Identifikation der Erfolgsfaktoren zurückgegriffen werden. Somit stellt die Identifikation von Erfolgsfaktoren auf quantitativer Basis nicht in allen Fällen das Mittel der Wahl dar.


## 5. Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung in der Praxis

Die Methoden der Erfolgsfaktorenforschung wurden bisher nur unter dem Aspekt des Potenziales zum fundierten Aufdecken der Ursachen des Unternehmenserfolges bewertet. Im Marketing-Controlling der Praxis – vielleicht noch stärker als in der Forschung – werden häufig weitere Kriterien eine Rolle spielen. Es gilt, neben dem Nutzen der Befragung auch die Kosten in die Bewertung einzubeziehen. Entscheidend sind also insbesondere in der Praxis auch die Kriterien „Kosten der Erhebung“ und „Untersuchungsdauer“ (vgl. Abbildung 5).

Wie beschrieben sind die quantitativen Verfahren die mit dem höchsten Potenzial für fundierte Aussagen über den Unternehmenserfolg. Sie sind aber an einige Voraussetzungen geknüpft und stellen hohe Anforderungen an die Durchführung: Nicht nur muss eine umfangreiche Stichprobe erhoben werden; es sind auch grundlegende Kenntnisse statistischer Verfahren, wie der Korrelations-, der Varianz-, der Regressions-, der Faktor- oder sogar der Kausalanalyse, erforderlich. Da nicht nur Bezugsrahmen und standardisierte Fragebögen erarbeitet, sondern auch eine umfangreiche Befragung und ihre Auswertung erfolgen muss, muss mit einem zeitlichen Aufwand von typischerweise wenigstens drei Monaten gerechnet werden. Der personelle Aufwand wird in der Regel nicht unter sechs Mitarbeiter-Monaten betragen. Nur wenn diese Anforderungen erfüllt werden können, sollte eine quantitative Untersuchungsmethode gewählt werden.

Bitte klicken Sie auf die Anzeige

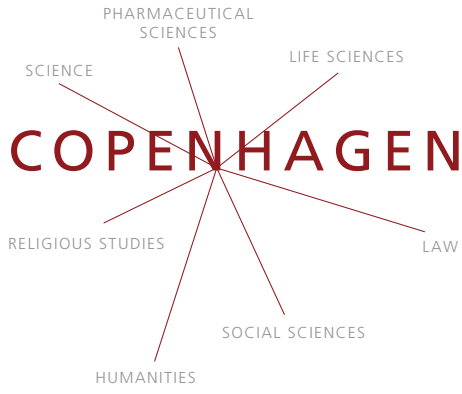
UNIVERSITY OF COPENHAGEN



*The difference is your ambition!*

Copenhagen Master of Excellence are two-year master degrees taught in English at one of Europe's leading universities

Come to Copenhagen - *and aspire!*  
Apply now at [www.come.ku.dk](http://www.come.ku.dk)

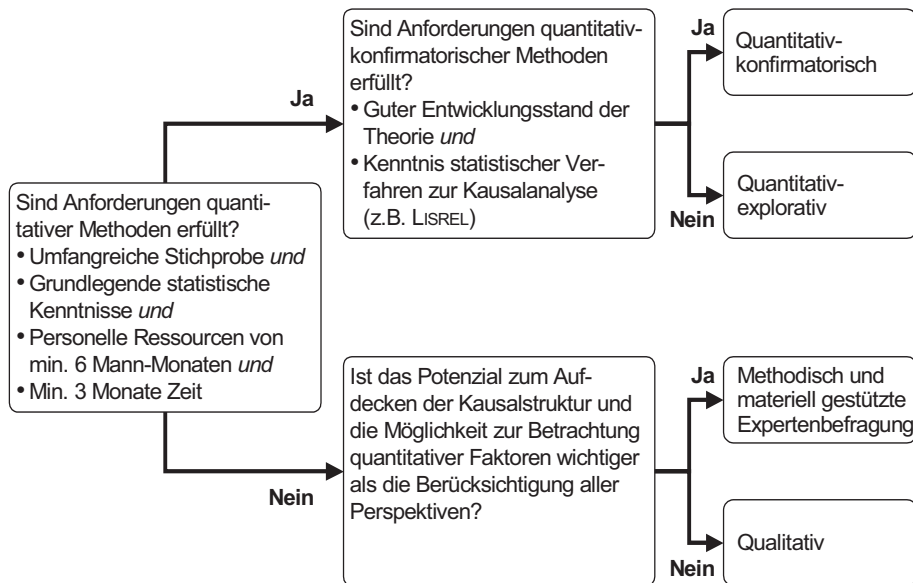


**COPENHAGEN**

eBooks kostenlos heruntergeladen auf [bookboon.com](http://bookboon.com)

Ist ein quantitatives Vorgehen nicht möglich, verbleiben die qualitative Untersuchung oder die methodisch und materiell gestützte Expertenbefragung. Die qualitative Befragung hat ein niedrigeres Potenzial zum Aufdecken der Kausalstrukturen – dem eigentlich zentralen Kriterium einer Erfolgsfaktorenstudie. Sie wird daher in der Regel weniger attraktiv sein als die gestützte Expertenbefragung. Ist es aber von zentraler Bedeutung, dass alle Perspektiven in der Erfolgsfaktorenforschung berücksichtigt werden, ist die qualitative Befragung mit weniger Aufwand verbunden und daher besser geeignet. Die Berücksichtigung aller Perspektiven kann zum Beispiel aus unternehmenspolitischen Gründen oder auf Grund der hohen Komplexität eines Produktes geboten sein.

### TENDENZAUSSAGEN ZUR AUSWAHL EINER UNTERSUCHUNGSMETHODE IN DER PRAXIS



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 5.: Tendenzaussagen zur Auswahl einer Untersuchungsmethode in der Praxis

Der Aufwand für eine qualitative Befragung und eine gestützte Expertenbefragung ist gut skalierbar. Je mehr in die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung investiert wird, umso besser die Erkenntnisse über den Unternehmenserfolg. Bereits eine kleine Anzahl von Interviews kann Erkenntnisse zu Tage fördern. Die Erfolgsfaktorenforschung kann somit auch in kleinen und mittleren Betrieben, denen in der Regel nur geringe Ressourcen zur Verfügung stehen, zur Anwendung kommen.

## Literatur

- Backhaus et al. 2003.* Klaus Backhaus, Bernd Erichson, Wulff Plinke, Rolf Weiber: Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, 10., neubearb. und erw. Aufl., Berlin u.a.O.: Springer, 2003
- Bleymüller et al. 2000.* Josef Bleymüller, Günther Gehlert, Herbert Güllicher: Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 12., überarbeitete Auflage, München: Vahlen, 2000
- Haenecke 2002.* Henrik Haenecke: Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72 (2002) 2, S. 165-183
- Kube 1991.* Christian Kube: Erfolgsfaktoren in Filialsystemen: Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling, Wiesbaden: Gabler, 1991; zugl. Diss.: Berlin, 1990
- Nicolai/Kieser 2002.* Alexander Nicolai, Alfred Kieser: Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jahrgang (2002), Heft 6, S. 579-596
- Patt 1988.* Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungseinzelhandels, Frankfurt a.M. u.a.O.: Lang, 1988; zugl. Diss.: Münster, 1987
- Peters/Waterman 2000.* Thomas J. Peters, Robert H. Waterman: Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 8. Aufl., Landsberg am Lech: Moderne Verlagsges. MVG, 2000
- Schnell/Hill/Esser 1999.* Rainer Schnell, Paul Hill, Elke Esser: Methoden der empirischen Sozialforschung, 6., vollst. überarb. und erw. Aufl., München/Wien: Oldenbourg, 1999
- Wolff/Herrmann/Niggemann 2004.* Gerhardt Wolff, Marco Herrmann, Markus Niggemann: Quo vadis Erfolgsfaktorenforschung?, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 224 (2004), Heft 1 und 2, S. 263-269.