

3 Stand der Literatur

Nach den Einführungen in die Branche und der Spezifika im Hinblick auf diese Untersuchung im Allgemeinen wird im folgenden Kapitel ein Überblick über den Stand der Literatur der für die Zielsetzung der Arbeit notwendigen Theorie vorgenommen. Beginnend mit einem Überblick über die Erfolgsfaktorenforschung werden die Begrifflichkeiten sowie der Stand der Forschung bis hin zu den gegenwärtig andauernden Diskursen im Überblick dargestellt (Abschnitt 3.1). Darauf aufbauend wird die bisherige Erfolgsfaktorenforschung im Gießereiumfeld beschrieben (Abschnitt 3.2). Hiernach wird ein kurzer Überblick über generelle Controllingwerkzeuge in Produktionsbetrieben gegeben (Abschnitt 3.3) und diese Inhalte soweit möglich im Hinblick auf Gießereiunternehmen diskutiert. Abschließend erfolgt die theoretische Fundierung der Forschungsmethodik Experteninterview, die – wie ausgeführt – aufgrund der Spezifika der Branche besonders gewählt wurde.

3.1 Stand und Probleme der Erfolgsfaktorenforschung

Ausgehend von den Begriffsdefinitionen werden im Folgenden der aktuelle Forschungsstand sowie der Diskurs in der Betriebswirtschaftslehre über Sinnhaftigkeit und Zielerreichung der Erfolgsfaktorenforschung dargestellt.

3.1.1 Einordnung der Begrifflichkeiten

Unter Erfolgsfaktoren werden Strukturen oder Ausprägungen eines Unternehmens bzw. seiner Umwelt verstanden, die den Unternehmenserfolg signifikant positiv beeinflussen.⁸⁸ Erfolgsfaktoren werden häufig auch im Zusammenhang mit Kernkompetenzen formuliert und somit als geeignetes Werkzeug zur Bewältigung von Krisensituationen, dem Fällen von strategischen Entscheidungen oder der Unternehmensausrichtung gesehen.⁸⁹ Ein weiterer Ansatz ist, Erfolgsfaktoren als zentrale Einflussfaktoren des Unternehmenserfolgs zu diagnostizieren.⁹⁰ *Strasser* umschreibt Erfolgsfaktoren noch einfacher: „Das Wichtige ist, wirklich genau zu verstehen, welche Maßnahmen Verbesserungen erzielen, welche nur Geld kosten, ansonsten aber wirkungslos sind und welche Schaden anrichten.“⁹¹

Im Wesentlichen versteht man unter Erfolgsfaktoren alle in einem Unternehmen möglichen Maßnahmen und Aktivitäten, die einen zukünftigen Erfolg positiv beeinflussen.⁹² Dem Grunde und gängiger Managementlogik nach beinhalten Erfolgsfaktoren eine strategische Dimension, d. h. sie sind langfristig wirksam und begründen einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb. Mittels Erfolgsfaktoren sollen langfristige Erfolgspotenziale erschlossen werden.⁹³

Weitergehend bedeuten die häufig verwendeten Bezeichnungen „kritischer“ oder „strategischer“ Erfolgsfaktor⁹⁴, dass es trotz einer Vielzahl von Einflussgrößen, die den Erfolg eines Unternehmens erklären, einige gibt, die für das Erreichen von Erfolg von

besonderer Bedeutung sind.⁹⁵ Dies hat den entscheidenden Vorteil, dass diese kritischen Erfolgsfaktoren diejenigen Stellhebel darstellen, deren Anwendung entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen. Das bedeutet, eine Konzentration auf die richtigen Erfolgsfaktoren ermöglicht eine Reduzierung des Managementaufwands auf diese wenigen Faktoren und verbessert somit Erfolg, Erfolgswahrscheinlichkeit und Managementeffizienz.

Je nach Geltungsbereich können Erfolgsfaktoren generelle, branchenspezifische, unternehmensspezifische oder gar geschäftsfeldspezifische Erfolgsfaktoren sein.⁹⁶ Mit Verweis auf die geführten Interviews sind sogar produktspezifische oder für das gleiche Produkt sogar vertriebsstrukturbezogene Erfolgsfaktoren denkbar, wie später erläutert werden wird.

Generelle Erfolgsfaktoren, meist empirisch ermittelt, haben definitionsgemäß branchenübergreifende Gültigkeit, d. h. sie sind unabhängig von Branche, Unternehmen, Geschäftsfeld oder konjunktureller Lage, während unternehmensspezifische oder geschäftsfeldspezifische ex definitione in ihrem Wirkungsbereich eingegrenzt sind.⁹⁷

Weiter kann zwischen unternehmensinternen (endogenen) und unternehmensexternen (exogenen) Faktoren unterschieden werden. Endogene Erfolgsfaktoren bezeichnen all die Erfolgsfaktoren, die im Wirkungsbereich des Managements stattfinden, somit vom Unternehmen beeinflussbar, d. h. steuerbar sind (z. B. Produktqualität, Produktionsverfahren, Mitarbeiterqualifizierung). Die vom Unternehmen nicht aktiv beeinflussbaren Faktoren wie Konjunktur, politische Rahmenbedingungen oder soziale Veränderungen bezeichnen die zweite Gruppe der exogenen oder unternehmensexternen Faktoren.

Weiteres Unterscheidungskriterien stellen die im Folgenden noch näher beleuchteten Entstehungshistorien von Erfolgsfaktoren dar: Sogenannte quantitative Erfolgsfaktoren beziehen sich auf klar messbare Erfolgsfaktoren, d. h. hier werden mittels empirischer Verfahren Unternehmen und Kenngrößen miteinander verglichen und führen zu harten Kriterien wie Strukturgrößen, Leistungsfaktoren oder Produkt- oder Zuliefererstruktur.⁹⁸ Demgegenüber sind die häufig von Praktikern nach explorativen Studien oder Expertengesprächen publizierten qualitativen Erfolgsfaktoren eher weicher Natur. Hierzu gehören unter anderem Unternehmensgrundsätze, Unternehmenskultur, Füh-

⁸⁸ Die begriffliche Definition folgt im Wesentlichen der umfangreichen Begriffseinordnung von *Tereschenko/Kieneke* (2007), S. 4 ff.

⁸⁹ Vgl. *Mandorf*, (2008), S. 4, sowie zur Begrifflichkeit „Kernkompetenz“ *Krüger* (1997), S. 25.

⁹⁰ Vgl. *Steinle et al.* (1996), S. 9.

⁹¹ *Strasser* (2004), S. 9.

⁹² Vgl. *Daschmann* (1994), Erfolgsfaktoren S. 1.

⁹³ Vgl. *Tereschenko/Kieneke* (2007), S. 4, sowie *Daschmann* (1994), S. 5.

⁹⁴ Ebenfalls werden hier gem. *Tereschenko/Kieneke* (2007), S. 4 häufige Begrifflichkeiten wie „Exzellenzfaktor“, „Schlüsselfaktor“, „Erfolgsdeterminante“ synonym verwendet.

⁹⁵ Vgl. *Daft/Buenger* (1990), S. 92.

⁹⁶ Vgl. u. a. *Tereschenko/Kieneke* (2007), S. 5, sowie *Daschmann* (1994), S. 1.

⁹⁷ Als Beispiel für empirisch orientierte Forschungsansätze vgl. die Ausführungen über die Arbeit von *Steinle et al.* (1996) in Abschnitt 3.1.3.

⁹⁸ *Tereschenko/Kieneke* (2007), S. 5.

rungsansätze oder Kundennähe. Der Reiz dieser Managementvereinfachung, d. h. die bedeutende Ressourcenoptimierung durch das Konzentrieren auf wenige entscheidende Stellhebel (und damit das Vermeiden von unnötigem Managementaufwand), erklärt den massiven Aufwand im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung, die im Folgenden näher erläutert wird.⁹⁹

3.1.2 Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung

Die Erfolgsfaktorenforschung befasst sich seit nunmehr fast einem halben Jahrhundert, ausgehend von ersten Gedanken des McKinsey-Beraters und späteren Geschäftsführers *D. Ronald Daniel* in Harvard Business Review 1961, mit der Empfehlung, dass sich die Steuerungs- und Informationssysteme eines Unternehmens auf jene von ihm als „Success Factors“ bezeichneten konzentrieren sollten.¹⁰⁰ Das heißt, mit der Empfehlung zur Konzentration auf wenige Stellhebel wurde die bis heute umfangreich geführte Diskussion ausgelöst, ob Erfolg als Abhängigkeit einer Reihe von Variablen aktiv gesteuert und verursacht werden kann.¹⁰¹

Die Idee wurde von *Rockart* im Jahr 1979 mit dessen Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren verarbeitet, die dieser – analog zur Vorgehensweise dieser Arbeit – aus intensiven Interviews mit CEOs entwickelte. *Rockart* versuchte, derartige Faktoren für den Einzelfall zu finden.¹⁰² Die genannte Forschungstätigkeit der siebziger Jahre muss vor dem Hintergrund der dramatischen Veränderungen der Weltwirtschaft mit Ölkrise, Rezession und einer ersten Marktsättigung Ende der sechziger Jahre gesehen werden und begann zunächst unter dem Begriff Krisen- oder Insolvenzforschung mit den Faktoren, die Unternehmen in diesen erstmaligen Krisenzeiten applizieren sollten, um Krisen zu meistern bzw. zu überleben. Die sich darin anschließende Erfolgsfaktorenforschung beschäftigte sich dann jedoch mit der Erforschung der Faktoren, welche für eine positive Entwicklung verantwortlich gemacht werden.¹⁰³

Die Suche nach den Erfolgsfaktoren wurde in immer breiterem Umfang und mit immer größerem Forschungsinteresse vorangetrieben; die klassische Erfolgsfaktorenforschung als Disziplin des strategischen Managements und damit Teilgebiet der betriebswirtschaftlichen Managementlehre war geboren.

Der Gedanke der Erfolgsfaktorenforschung fand hiernach Eingang in die Diskurse der Managementwissenschaften, primär in die der Marketingwissenschaften, der Organisationstheorie und des Operations Research. Besonders auffällige Bedeutung erlangte die Erfolgsfaktorenforschung im strategischen Management. In dieser Disziplin bemühte man sich, die einzelfallorientierte Analyse von Erfolgsfaktoren zu überwinden und auf „wissenschaftlichere“ Weise Variablen zu identifizieren, die mit der Unternehmensperformance in Zusammenhang stehen. Das Ziel, nach dem Modell der Naturwissenschaften „Gesetzmäßigkeiten“ für den Erfolg freizulegen, wurde auf der richtungsweisenden Pittsburger Konferenz 1977 formuliert und seitdem verfolgt.¹⁰⁴

Forschungspraktisch hieß dies, dass vor allem methodisch anspruchsvolle quantitative empirische Studien mit dem Ziel der Identifikation von Erfolgsfaktoren – *Nicolai und*

Kieser sprechen hier von PaaV-(Performance als abhängige Variable-)Studien – durchgeführt wurden. *Daft und Buenger* skizzieren, wie solche Studien klassisch angelegt sind:¹⁰⁵ Zunächst werden Variablen identifiziert, von denen man erwartet, dass sie in einem Zusammenhang zu einem Erfolgsmaß stehen, beispielsweise dem Return-on-Invest (ROI). Diese Variablen werden operationalisiert, damit dann durch Korrelations- oder Regressionsanalysen ermittelt werden kann, welche von ihnen Erklärungs- und Prognosekraft für den ROI besitzen. Neben dem ROI zählen andere, aus dem Rechnungswesen stammende Messgrößen wie ROE, ROA, ROS oder Earnings per Share zu den wichtigsten in PaaV-Studien eingesetzten Kennzahlen. Doch auch Indikatoren ganz anderer Art wie Börsenkurse oder organisationales Überleben bzw. Insolvenz finden Verwendung. Implizite Annahme bei diesem Vorgehen ist, dass der jeweilige Performanceindikator die zentrale abhängige Variable ist und dass die unabhängigen Variablen beobachtbar und in hinreichend großer Zahl messbar sind, so dass die statistischen Tests verlässliche Ergebnisse produzieren.¹⁰⁶

Den Beispielen der aktuellen Literatur und insbesondere der Diskussion über die Erfolgsfaktorenforschung folgend werden hier die zentralen und markanten Entwicklungen bzw. besonders auffällige Studien erwähnt. Dies soll in keiner Weise als kritische oder gar abwertende Würdigung der weiteren Forschungsarbeit anderer Wissenschaftler oder Institutionen verstanden sein, die hier nicht erwähnt werden, sondern im Sinne der Zielsetzung dieser Arbeit dem Leser einen Blick auf die wesentlichen Auseinandersetzungen ermöglichen.

⁹⁹ Vgl. *Tereschenko/Kieneke* (2007), S. 5.

¹⁰⁰ Vgl. *Daniel* (1961), S. 116.

¹⁰¹ Vgl. *March/Sutton* (1997), S. 698, sowie *Mintzberg* (1994), S. 84.

¹⁰² Vgl. *Rockart* (1979), S. 81.

¹⁰³ Vgl. *Mandorf* (2008), S. 6 sowie *Steinle et al.* (1996), S. 9.

¹⁰⁴ Vgl. *Schendel/Hofer* (1979), S. 7 und 9–11, sowie *Schreyögg* (1992), S. 199–212.

¹⁰⁵ Vgl. nachfolgend *Daft/Buenger* (1990), S. 93.

¹⁰⁶ Vgl. *Nicolai/Kieser* (2002), S. 580.

3.1.3 Systematisierung der Erfolgsfaktoren-Ansätze

Die in diesem Kontext erschienenen Arbeiten wurden von diversen Wissenschaftlern kategorisiert und eingruppiert und werden im Folgenden gemäß der Ausarbeitung von *Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum* (1996) wie folgt strukturiert.

Erfolgsfaktoren-Ansätze		
Empiriegeprägt	Theoriegeprägt	Praktiker-Ansätze
Adamer/Kandl 1994 Albach 1987 Buzzel/Gale 1989 – PIMS Hoffmann 1986 Krüger 1988 Pümpin 1986 Töpfer/Hoppe Küher/Mann 1991 Stärkle/Perich 1987 Wohlgemuth 1989	Hinterhuber 1992,1989 Homburg 1990 Scholz 1987 Steinmann/Schreyögg 1993	Gordron 1986 Hill 1988 Peters/Waterman 1984 Reutner 1988 Weissmann 1992

Tabelle 3: Erfolgsfaktoren-Ansätze gem. *Steinle et al.*¹⁰⁷

Beispielhaft für ihre jeweilige Ausprägung werden die folgenden drei bedeutendsten Studien von *Buzzel/Gale*, *Steinmann/Schreyögg* und *Peters/Waterman*, die in fast allen Arbeiten zur Erfolgsfaktorenforschung in irgendeiner Form ihren Niederschlag finden, näher erläutert:

3.1.3.1 PIMS – Profit Impact on Market Studies

Die Studie bzw. das Projekt „Profit Impact of Market Strategies“ hatte seine Ursprünge im Jahr 1960 und entwickelte sich zum bedeutendsten und umfassendsten empirischen Projekt im Bereich der Erfolgsfaktorenforschung und strategischen Planung bzw. Unternehmensführung. Sidney Schoeffler entwickelte das PIMS-Programm in den sechziger Jahren für General Electric und überführte es 1972 in das der Harvard Business School angegliederte Marketing Science Institute als Mehrfirmenprojekt mit ca. 60 Firmen. Aufgrund des besonderen Erfolgs des Projekts schloss sich eine Institutionalisierung in Form des unabhängigen und gemeinnützigen Strategic Planning Institute (SPI) im Jahre 1975 an.¹⁰⁸ Zwischen 1970 und 1983 nahmen etwa 3000 strategische Geschäftseinheiten (SGEs) aus ca. 450 US-amerikanischen und europäischen Unternehmen an den Befragungen teil und lieferten Kennzahlen für das Projekt.¹⁰⁹

Grundidee des Projektes war es, mittels empirischer Forschung herauszufinden, wie sich bestimmte unternehmensstrategische Erfolgsfaktoren auf Cashflow, Rentabilität und Wachstum auswirken. Hierbei wurde auf eine Datenbank zurückgegriffen, die für die o. g. große Anzahl von Samples unternehmerische Kennzahlen verarbeitete und

mittels regressiver Analyse in Verbindung mit den Unternehmenserfolgsparametern ROI und Cashflow in Verbindung brachte. Diverse Kritiker der PIMS-Studie bemängeln die teilweise ungeklärten kausalen Zusammenhänge, die die Studie hervorbrachte, sowie eine etwas einseitige, von Marktseite motivierte Hypothesenbildung, die marktanteilsgetrieben und vertriebsorientiert anmutet. Ferner konnten keine absoluten Erfolgsfaktoren diagnostiziert werden, die gefundenen Erfolgsfaktoren waren immer abhängig von individuellen Wirtschaftsbedingungen im speziellen Umfeld oder von Größe oder Branche des Unternehmens.¹¹⁰

3.1.3.2 Theoriegeprägte Basis für Erfolgsfaktoren von *Steinmann/Schreyögg*
Steinmann/Schreyögg unterscheiden die folgenden Phasen des strategischen Managements:¹¹¹

- Umweltanalyse
- Unternehmungsanalyse
- Strategische Optionen
- Strategische Wahl
- Strategische Programme
- Realisation
- Strategische Kontrolle

Im Rahmen dieses strategischen Managementkonzepts soll das Management durch strukturiertes Vorgehen die Einordnung der eigenen Unternehmung gegenüber der Umwelt (in der Phase Umweltanalyse) bzw. der eigenen Stärken/Schwächen (in der Phase Unternehmungsanalyse) Erfolgsfaktoren bzw. für den Erfolg relevante Möglichkeiten und Chancen/Risiken diagnostizieren. Diese Charakteristika wiederum sollen in strategischen Optionen einander gegenübergestellt, analysiert und im Rahmen der strategischen Wahl selektiert werden. Hieraus resultiert dann das strategische Programm, eine Art Fahrplan für das strategische Management, welcher in der Realisierungs- und Controllingphase eingeführt und überwacht wird.

Dieser theoriegetriebene Ansatz brachte es zu Beginn der neunziger Jahre zu einer besonderen Popularität, wenngleich dieser sich dem Vorwurf einer bemerkenswert hohen Abstraktion, damit geringer Praxistauglichkeit insbesondere von *Steinle et al.*, ausgesetzt sah. Das heißt, dass bei den theoriegetriebenen Überlegungen zwar Plausibilität und Lesbarkeit vorhanden sind, aber harte, von empirischen Analysen

¹⁰⁷ *Steinle et al.* (1996), S. 19.

¹⁰⁸ Vgl. *Göttgens* (1995), S. 68, sowie *Stührenberg/Streich* (2010), S. 39ff., sowie *Tereschenko/Kieneke* (2007), S. 33ff.

¹⁰⁹ Vgl. *Buzzell/Gale* (1997), S. 255ff.

¹¹⁰ Vgl. *Steinle et al.* (1996), S. 11 bzw. *Mandorf* (2008), S. 9 bzw. *Göttgens* (1995), S. 78ff.

¹¹¹ Vgl. *Steinmann/Schreyögg* (1993), S. 152–154 (hierauf beziehen sich die Ausführungen von *Steinle et al.*) bzw. *Steinmann/Schreyögg* (2005), S. 173–176.

unterstützte Untersuchungen fehlen. Hierdurch werden die vorausschauenden Untersuchungen der Erfolgsfaktoren damit nach wie vor als wissenschaftlich problematisch angesehen.¹¹²

3.1.3.3 Search for Excellence von *Peters/Waterman*

Von der Wissenschaft teilweise kritisch gesehen, zeigt sich die Erfolgsfaktorenforschung auch durch eine umfangreiche Praktikerliteratur gekennzeichnet. Diese teilweise auflagenstarken und in der Regel von Unternehmensberatern mit weniger empirischer Methodik versehenen Ausarbeitungen resultieren aus praktischen Erfahrungen oder deskriptiven Techniken, aus Experteninterviews oder Projekterfahrung. *Peters/Waterman* erarbeiteten in den achtziger Jahren ihr sogenanntes 7-S-Modell, welches im Weltbestseller „In Search for Excellence“ bzw. auf Deutsch „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ in vielfachen Auflagen publiziert wurde.¹¹³

Zentrale Aussage von *Peters/Waterman* ist, dass die Erfolgsfaktoren aus drei harten und vier weichen sogenannten „S“ (für engl. Skills, Fähigkeiten) besteht. Die harten S sind klar quantitativ messbare Parameter wie Strategie, Struktur (gemeint als Aufbauorganisation) und Systeme (gemeint als Rahmen für Prozesse). Die weichen S stehen für „Skill“ (Fähigkeiten der Organisation, Bereiche oder Individuen in der Organisation), „Shared Vision“ (= gemeinsame Vision), „Style“ (gemeint als Unternehmenskultur) und „Staff“ (Mitarbeiter).¹¹⁴

Kritik an *Peters/Waterman* speist sich in der Regel aus dem Mangel an theoretischem Hintergrund, dem ursprünglichen Ansatz als Managementmodell und dem Misserfolg einiger Unternehmen, die *Peters/Waterman* als exzellent lobten.¹¹⁵

3.1.4 Unternehmenserfolg

Allen unter Kapitel 3.1.3 dargestellten Ansätzen ist gemeinsam, dass zunächst eine Erfolgsdefinition eingeführt werden musste. Die Begrifflichkeit „Unternehmenserfolg“ ist weder in der Literatur noch im täglichen Managementleben noch in börsennotierten Unternehmen einheitlich und eindeutig definiert.¹¹⁶

Crasselt verweist im von *Busse von Colbe/Crasselt/Pellens* herausgegebenen Lexikon des Rechnungswesens unter Erfolg auf Gewinn (bzw. Verlust sowie das Synonym Ergebnis)¹¹⁷ und definiert diesen wiederum als „betriebswirtschaftliche Kennzahl über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Teileinheiten“¹¹⁸, ehe die Gewinnermittlung via Gewinn- und Verlustrechnung, die Unterschiede der normierten Gewinnermittlung durch Rechnungslegungsvorschriften wie HGB oder IFRS und Begriffsabgrenzungen vorgenommen werden. Weiter wird ausgeführt, dass der Gewinn vor Abzug von Zinsen der Wertschöpfungsanteil darstellt, der zwischen Eigen- und Fremdkapitalgebern aufzuteilen ist, während der Gewinn nach Abzug von Zinsen sich rein auf das Nettovermögen bezieht.¹¹⁹ Neben Begriff und Bedeutung umschreibt *Crasselt* im genannten Lexikon des Rechnungswesens unter dem Zusammenhang von Gewinnermittlung und Vermögensbewertung die Systematik des summierten Saldos von Ein-

und Auszahlungen eines Projekts (oder eines Unternehmens) über eine Gesamtlaufzeit und arbeitet die aus Periodenabgrenzungen resultierenden Abgrenzungsprobleme heraus. Weiter werden die Gewinnermittlung nach Bewertungskonzeptionen (Gesamtbewertung des Nettovermögens gegenüber Einzelbewertung des Nettovermögens) analysiert und weitere Differenzierungskriterien diskutiert. Diese sind die beispielsweise nach HGB vorzunehmende Aufspaltung des Ergebnisses nach gewöhnlicher Geschäftstätigkeit und außerordentlichen Erträgen/Aufwendungen oder die Ausweisung des Finanzergebnisses neben weiteren Differenzierungskriterien. In separater Ausführung erklärt das o. g. Werk weiter den kaufmännischen Gewinn als Ermittlung einer nach Anschaffungs- und Herstellungskosten erfolgten Vermögensvergleichsrechnung gegenüber dem ökonomischen Gewinn, welcher aus der Vergleichsrechnung zweier Barwertermittlungen zukünftiger Zahlungsüberschüsse resultiert.

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre versteht man den Gewinn primär als Indikator für ökonomische Effizienz oder als Ertrag für etwaige, vorher vorgenommene Investitionen. Häufig wird Erfolg auch auf Begrifflichkeiten wie Umsatz oder Marktanteil ausgedehnt.¹²⁰ Insbesondere vertriebsgesteuerte Unternehmungen führen ihre Vertriebsorganisation oft mit derartigen Kennziffern und definieren hierüber ihren Erfolg.

Naturgemäß kann der Gewinn insbesondere bei der alleinigen Betrachtung als ausschließliche Größe, d. h. ohne die Division zu anderen Parametern wie Umsatz, eingesetztem Kapital oder einer relativen Betrachtung zu vergleichbaren Unternehmungen nicht ausschließlich als Erfolgsmaßstab herangezogen werden. Die reine Zahl mag für den Automobilzulieferer hoch, im Verhältnis zu Umsatz und eingesetztem Kapital vielleicht sogar exzellent, im Vergleich zum Wettbewerb aber dennoch völlig unzureichend sein, z. B. im Vergleich zu Software- oder Automobilunternehmen.¹²¹

Eine gängige Praxis in der heutigen Unternehmensrealität ist daher die Messung von Unternehmenserfolg nicht nur anhand des Gewinns, sondern anhand der Erreichung vorher gesteckter Ziele. Durch die kompetente Setzung etwaiger Ziele werden Branchen-, Umwelt- und Unternehmensspezifika mitunter bereits antizipiert, so dass lediglich über das ganze oder teilweise Erreichen dieser Zielsetzungen der Erfolg gemessen wird.

Darüber hinaus ist es üblich, dass nicht nur das klassische Erreichen von Zielen, sondern die Erreichung einer ganzen Reihe von Zielen, d. h. von Zielbündeln, eine gän-

¹¹² Vgl. *Steinle et al.* (1996), S. 24, sowie *Mandorf*, S. 16.

¹¹³ Vgl. *Peters/Waterman* (2003), S. 32, sowie *Nagel* (1991), S. 36, sowie in allgemeinerer Form *Reinicke* (2007), abgerufen unter <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17887/sieben-s-modell-v5.html> am 17.05.2011.

¹¹⁴ Vgl. *Nagel* (1991), S. 36, sowie *Reinicke* (2007), abgerufen unter <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17887/sieben-s-modell-v5.html> am 17.5.2011.

¹¹⁵ Vgl. *Nagel* (1991), S. 36, sowie *Peters/Waterman* (2003), S. 35ff., sowie *Junge* (2010), S. 44.

¹¹⁶ Vgl. *Küpper* (1994), S. 116.

¹¹⁷ Vgl. *Busse von Colbe/Crasselt/Pellens* (2011), S. 243.

¹¹⁸ *Crasselt* (2011), S. 308.

¹¹⁹ Vgl. *Crasselt* (2011), S. 308–312.

¹²⁰ Vgl. *Göttgens* (1995), S. 118.

¹²¹ Vgl. *Göttgens* (1995), S. 119.

gige Erwartungshaltung an die Unternehmen darstellen. Unternehmen haben nicht nur Aktionäre oder Finanzierungspartner, sondern sind eingebettet in ein Kontext vieler Stakeholder, die unterschiedlichste Erwartungshaltungen formulieren. Das von *Kaplan/Norton* erstmals 1992 eingeführte Konzept stieß auf breite Anerkennung, erzielte Praxiserfolge und dokumentiert die Mehrschichtigkeit diverser Zielsysteme.¹²²

Darüber hinaus legen *Kaplan/Norton* in ihrem Lehrbuch für Führungskräfte hohen Wert auf die Differenzierung der unterschiedlichen Zielebenen, verbinden Erfolgspotenziale als Voraussetzungen für Erfolg und erheben diesem nachfolgend Liquidität zum Erfolgsbegriff.¹²³

Beispielhaft für die Gießereiindustrie würden die Automobilhersteller stets neben Qualität und wettbewerbsfähigen Preisen einen Forschungsbeitrag ihres Lieferanten, permanente Verbesserungen, die auch in Form von sogenannten Savings, d. h. Einsparungen, an den Kunden weitergegeben werden, sowie ein nachhaltiges Investitionsverhalten und eine Begleitung der internationalen Expansion erwarten.¹²⁴ Die Mitarbeiter, teilweise vertreten durch Gewerkschaften wie der IG-Metall, erwarten neben sicheren Arbeitsplätzen und branchenüblicher Bezahlung arbeitsrechtliche und insbesondere gesundheitsverbessernde bzw. ergonomische oder Arbeitsschutzmaßnahmen. Demgegenüber besteht die Erwartung von Finanzierungspartnern (meist Banken, Beteiligungs- oder Factoring-Gesellschaften) in einer soliden Finanzierungsstruktur; sie stellen also die gleichen Anforderungen wie an andere Unternehmen auch. Dies sollte wohl auch für die Gesellschafter und weitere Stakeholder gelten, die wohl identische oder zumindest sehr ähnliche Zielerwartungen an die Unternehmen haben dürften wie in anderen Branchen, d. h. nachhaltiges Wachstum, Steigerung des Unternehmenswertes, Reduzierung von Risiken und einer monetären Rendite, die wenigstens die Kapitalkosten verdienen sollte.¹²⁵

In Anlehnung an *Göttgens, Gruber und Happersberger* sowie durch die zahlreichen Erfahrungen in der Gießereibranche soll der Erfolgsbegriff in dieser Arbeit folgende Aspekte umfassen:

- Erwirtschaftung eines befriedigenden ROI
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Erzielung einer hohen Kundenzufriedenheit
- Sicherung des Unternehmensbestands¹²⁶

Die vier ausgeführten Aspekte eines Erfolgsbegriffs decken alle wesentlichen Anforderungen an eine fundierte Definition von Erfolg und decken sich auch vor dem Hintergrund der Branchenerfahrung des Verfassers mit den Anforderungen der heterogenen Gießereiindustrie. Die Konzentration auf Ergebniskennziffern wie ROI ist nachvollziehbar aus der in Abschnitt 3.1 dargestellten Literatur und entspricht den klassischen Anforderungen an das Unternehmertum. Der dauerhafte wirtschaftliche Erfolg (d. h. umgekehrt nicht nur eine kurzfristige Gewinnoptimierung), ergibt die Voraussetzungen der anderen, zwar messbaren, aber eher qualitativen Merkmale. Nur wenn man nach-

haltig wettbewerbsfähig ist, d. h. den Markt bedienen und die Kunden zufriedenstellen kann, und dabei Geld verdient wird, ist der Unternehmensbestand – so zumindest die Einschätzung des Verfassers – dauerhaft gesichert.

3.1.5 Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung

Im Jahr 1997 wurden erstmals von *March/Suttons* Kritik an der in den achtziger Jahren stark expandierenden Erfolgsfaktorenforschung geübt, die jedoch laut *Nicolai/Kieser* in der Wissenschaft auffällig undiskutiert blieb.¹²⁷ Dieser Kritik folgten weitere Studien sowie Kritik an Studien, die mehrere Aspekte der Erfolgsfaktorenforschung in Frage stellten.

Im Jahr 2002 fassten *Nicolai/Kieser* diese zusammen und formulierten die folgenden Problembereiche nach Analyse diverser Indikatoren für die Erfolgslosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung. Als Indikatoren für die Erfolgslosigkeit wird auf weitere Autoren verwiesen, die mehrheitlich nach Jahren der Forschung keinen klaren Zusammenhang zwischen tatsächlich mittels wissenschaftlicher Methodik entwickelten Studien und empirischer Praxis sehen und den gesamten Ansatz der Erfolgsfaktorenforschung in Frage stellen.¹²⁸

Die folgenden Vorwürfe werden von *Nicolai/Kieser* als methodische Schwächen bei den methodisch besseren Forschungen postuliert:¹²⁹

- Key-Informant-Bias (d. h. die Verzerrung der Wahrheit durch strukturierte Fragebögen und Gesprächs-/Interviewpartner, wenn die Gesprächspartner sowohl über abhängige als auch über unabhängige Variablen befragt werden)
- Endogenität (d. h. unabhängige Variablen werden durch nicht erhobene Variablen beeinflusst)
- Simultanität (d. h. früherer Erfolg/Misserfolg beeinflusst getroffene Maßnahmen)
- Unbeobachtete Heterogenität (d. h. Unternehmen können sich in ihrem langfristige wirksam werdenden Erfolgspotenzial unterscheiden; die Faktoren des Erfolgspotenzials sind in solchen Fällen in den Schätzungen zu berücksichtigen)
- Regression-to-the-mean-Problem (d. h. zufallsbedingt können über mehrere Perioden hinweg Misserfolge auftreten, welche dann bestimmte Maßnahmen auslösen; tritt daraufhin zufallsbedingt eine Verbesserung der Performance ein, wird dies der Maßnahme attribuiert)
- Survival Bias (d. h. in Analysen gehen nur überlebende Unternehmen ein, die jedoch nicht repräsentativ sein müssen)

¹²² Vgl. *Kaplan/Norton* (1992), S. 71 ff., sowie *Kaplan/Norton* (1993), S. 134 ff.

¹²³ Vgl. *Mussnig et al.* (2011), S. 27–38.

¹²⁴ Vgl. *Büchner* (2011), S. 13

¹²⁵ Vgl. *JG Metall/Döth* (2010), S. 16 sowie S. 25–27.

¹²⁶ Vgl. *Göttgens* (1995), S. 118, *Gruber* (2000), S. 30 ff., sowie *Happersberger* (2006), S. 120.

¹²⁷ Vgl. *March/Sutton* (1997), S. 698 ff., sowie zusammenfassend *Marschner* (2004), S. 48.

¹²⁸ Vgl. *Nicolai/Kieser* (2002), S. 581 ff.

¹²⁹ Vgl. *Nicolai/Kieser* (2002), S. 584.

Zusammengefasst kommen *Nicolai/Kieser* zu dem Schluss, dass trotz vieler Studien kein einheitliches Ergebnis zu erkennen ist. Die Frage nach der Sinnhaftigkeit der genannten PaaV-Studien ist zu stellen. Stets ist die Methodik dafür ausschlaggebend, was für ein Ergebnis präsentiert werden konnte. Ungewöhnlich deutlich wird postuliert, dass PaaV-Studien zwar geeignet sind, entsprechenden Forscherdrang zu demonstrieren und nur deswegen in so breitem Umfang publiziert werden, weil das wissenschaftliche Peer-reviewing hier besonders einfach vermeintlich Rigor- und Relevance-Kriterien gerecht wird.

Tatsächlich werden gar Begrifflichkeiten wie „Heuchelei“ sowie eine sehr „unwissenschaftliche Motivation“ unterstellt und hinterfragt, ob strategische Planung denn tatsächlich die Wichtigkeit und den Stellenwert verdient, den diese für sich in Anspruch nimmt. Weiter wird die vermeintlich postulierte Praxistauglichkeit hinterfragt und formuliert: „Wissen, das im Kontext der Wissenschaft anwendbar ist, muss dies nicht unbedingt auch im Kontext der Praxis sein?“¹³⁰

Die inhaltlich und verbal ungewöhnlich deutliche Kritik an der zwischenzeitlich sich breit entwickelten Wissenschaftsgemeinde der Erfolgsfaktorenforschung führte zu massiven Gegenreaktionen, die im Folgenden kurz zusammengefasst sind.

So antworten die zwei – wie *Kieser* – an der renommierten Universität Mannheim tätigen Professorenkollegen von *Kieser, Bauer und Sauer*, und würdigen zuerst die emotionale, sprachlich deutliche und mit vierzig Vorhaltungen umfangreiche Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung.¹³¹ Hieran schließt sich Kritik am grundsätzlichen Wissenschaftsverständnis von *Nicolai/Kieser* an, wenn sie ihre Kritik an einer Theorie dadurch rechtfertigen, dass die Konzepte noch nicht fertig seien und weiterer Verbesserungen bedürfen. Ferner wird auch bildlich sehr klar greifbar ausgeführt: „Die empirische Sozialforschung neigt dazu, ihre Theorien gleichsam wie Supernovas solange aufzublähen bis der gesamte Wissenschaftsbetrieb den Überblick verliert und die Theorie quasi implodiert und stirbt. Im Kosmos bleiben dann bekanntlich schwarze Löcher zurück. Ein Etwas, in dem nichts Erhellendes mehr ist. Geht es der Erfolgsfaktorentheorie ebenso? Aber bekanntlich ist auch in jedem schwarzen Loch ein unendlich schwerer, kleiner Kern. Ist das die Substanz des ersten theoretischen Einfalls, durchaus brauchbar und einer vernünftigen Weiterverfolgung wert? Hierzu müsste die Erfolgsfaktorentheorie nur einmal auf ihren Kern „eingedampft“ und nicht wie *Nicolai und Kieser* meinen, weggeworfen werden.“¹³²

In der gleichen Publikation antwortet *Fritz*, seines Zeichens von der Universität Braunschweig und einer der großen Betreiber der Erfolgsfaktorenforschung im Bereich Marketing, ebenfalls pointiert und stimmt anfangs sogar zu, dass Erfolgsfaktorenforschung sich sehr breit entwickelt habe und kritisch beurteilt werden könne. Hiernach moniert er allerdings Einseitigkeit und Unvollständigkeit in den Ausführungen von *Kieser/Nicolai*, insbesondere die von *Fritz* selbst geführten Studien seien wenig gewürdigt worden und würden der Kritik Stand halten. Weiter greift er, wie schon *Bauer/Sauer*, das Wissenschaftsverständnis der Kritiker mit den Worten an: „Auch der Vorwurf ist