

Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs

Erfolgsfaktoren; Managementforschung; Methoden; Praxisrelevanz



Alexander Nicolai

Alfred Kieser

Versuche von Managementforschern, Faktoren des Erfolgs von Unternehmen zu identifizieren, sind bislang erfolglos geblieben. Eine Auseinandersetzung mit den Ursachen dieser Erfolglosigkeit macht deutlich, dass diese Ursachen auch in Zukunft nicht zu beseitigen sein werden. Da dies schon einige Zeit bekannt ist, stellt sich die Frage, weshalb Forscher ihre wenig erfolgversprechende Suche nach Erfolgsfaktoren unverdrossen fortsetzen. Die Antwort ergibt sich aus der Situation der Managementforschung: Einerseits muss sie den Ansprüchen der Wissenschaftlichkeit gerecht wer-

* Dr. Alexander Nicolai, Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen, Private Universität Witten/Herdecke, 58448 Witten; Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Mannheim, 68131 Mannheim. Wir danken Herrn PD Dr. Michael Woywode für wertvolle Hinweise.

den, andererseits aber auch signalisieren, dass sie Nützliches für die Praxis produziert.

Attempts of management researchers to identify success factors for companies have remained unsuccessful so far. An analysis of the reasons for this lack of success reveals that they are most likely to persist. Since this finding has been known for some time now, the question emerges why the researchers continue their unsuccessful search for success factors. The answer lies in the situation management researchers find themselves in: they have to live up to the requirements of science and, at the same time, they have to fulfil expectations that they produce something useful for management practice.

1. Einleitung

March und Sutton veröffentlichten 1997 einen provokanten Aufsatz mit dem Titel »Organizational Performance as a Dependent Variable«. Darin argumentieren sie, dass die in den Managementwissenschaften verbreiteten quantitativen Studien, in denen Performance als abhängige Variable (PaaV) in Ansatz gebracht wird, um auf diese Weise praktisch relevantes Wissen zu generieren, ihren eigenen Ansprüchen nicht genügen können. Es sei nicht möglich, die Ursachen von Erfolg und Misserfolg in einer wissen-

schaftlich vertretbaren Weise zu identifizieren. Dieser Aufsatz von March und Sutton ist nicht der erste, in dem Versuche, Erfolgsfaktoren durch wissenschaftliche Methoden aufzuspüren, einer heftigen Kritik unterzogen werden. Die Schwächen und Komplikationen der PaaV-Forschung sind seit längerer Zeit bekannt. Provokativ ist der Aufsatz vor allem deshalb, weil in ihm behauptet wird, Managementforscher würden die inkriminierte Forschung wider besseres Wissen betreiben. Sie wüssten, dass, wie March und Sutton (1997, S. 702) es formulieren, der Kaiser der Erfolgsfaktoren nackt sei, würden sich aber dennoch an Fachsimpeleien zur Machart seiner Kleider beteiligen:

»Even though almost everyone knows that the emperor has no clothes, few people talk about that fact, and many of the same people who note the emperor's nakedness nevertheless discuss the tailoring of his suits.«

Managementforscher wollen, March und Sutton (1997, S. 703f.) zufolge, sowohl der Praxis als auch der hehren Wissenschaft Genüge tun und dies sei nur mit Heuchelei zu bewerkstelligen:

»Academic researchers become not only the courtiers of a naked emperor but also keepers of a sacred faith in the methods of scholarship, systematic influence, and defensible interpretations of history. ... The dilemma [es sowohl der Wissenschaft als auch der Praxis recht tun zu wollen, d. Verf.] leads naturally to a course of collective and individual hypocrisy.«

Man würde erwarten, dass die angesprochenen Managementforscher mit einem Aufschrei des Protests gegen solche Anschuldigungen angehen. Weit gefehlt. Der Aufsatz wurde ziemlich totgeschwiegen [1] – Heuchler sind gut beraten, sich mit dem Vorwurf der Heuchelei nicht auseinander zu setzen.

Wir unternehmen im Folgenden den Versuch, die Argumente von March und Sutton zu würdigen, zu vertiefen und zu erweitern.

2. Die Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung

2.1. Die Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung

Die Ursprünge der Idee, Unternehmenserfolg auf bestimmte Einflussfaktoren oder Maßnahmen des Managements zurückzuführen und daraus Empfehlungen für die Unternehmensführung abzuleiten, liegen in der Praxis. Der McKinsey-Berater und spätere Geschäftsführer D.R. Daniel schlug bereits 1961 vor, Managementinformationssysteme einzurichten, die Auskunft über von ihm so bezeichnete »Erfolgsfaktoren« geben sollen. Die Idee wurde später von Rockart (1979) mit seinem Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren aufgegriffen. Rockart versuchte jedoch lediglich, derartige Faktoren für den Einzelfall auf der Basis intensiver Interviews mit den CEOs der jeweiligen Unternehmen zu identifizieren. Die Suche nach kritischen Erfolgsfaktoren (auch: »strategischen Erfolgsfaktoren« oder »Schlüsselerfolgsfaktoren«) wurde von da an mit den verschiedensten Methoden betrieben. [2] Zunehmend wurde dabei auch der Anspruch an die Reichweite der Empfehlungen zum Einsatz von Erfolgsfaktoren größer. Man versuchte nicht mehr, nur die Erfolgsfaktoren für einzelne Unternehmen zu isolieren, sondern nahm dieses Vorhaben auch für ganze Branchen oder, noch allgemeiner, für jede Art von Unternehmen in Angriff.

Die Idee der Erfolgsfaktorenforschung fand auch Eingang in die Diskurse der Managementwissenschaft, vor allem in die der Marketingwissenschaften, der Organisationstheorie und des Operations Research. Besonders großen Stellenwert erlangte die Erfolgsfaktorenforschung in der akademischen Disziplin des Strategischen Managements. Teilweise wird die unmittelbare Orientierung an der Unternehmensperformance sogar als das zentrale Kennzeichen der Disziplin angesehen (Hambrick 1990; Meyer 1991), wie Ghemawat (1991, S. 2) anmerkt: »The search for success factors is what the enterprise of strategy has largely been about ever since.« In dieser Disziplin bemüht 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 (Schendel/Hofer 1979) formuliert und seitdem verfolgt (Daft/Buenger 1990; Schreyögg 1992).

Forschungspraktisch hieß dies, dass vor allem methodisch anspruchsvolle quantitativ-empirischen Studien mit dem Ziel der Identifikation von Erfolgsfaktoren – wir sprechen im Folgenden von PaaV-(Performance als abhängige Variable-)-Studien – durchgeführt wurden. Daft und Buenger (1990, S. 93) skizzieren, wie solche Studien typischerweise angelegt sind: Zunächst werden Variablen identifiziert, von denen man erwartet, dass sie in einem Zusammenhang zum ROI stehen. 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 (Summer et al. 1990). 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 Ergebnissen produzieren. [3]

2.2. Indikatoren der Erfolglosigkeit

Trotz intensiver Bemühungen war der Erfolgsfaktorenforschung kein großer Erfolg beschieden. Zunächst ist bemerkenswert – und im Hinblick auf den von March und Sutton erhobenen Vorwurf der Heuchelei verdächtig –, dass es die Vertreter der Erfolgsfaktorenforschung kaum interessiert, was die Praxis mit ihren vermeintlich relevanten Ergebnissen tatsächlich anfängt. So kommt Habel (1992, S. 280) nach einem Überblick über eine große Zahl von PaaV-Studien zu dem Schluss: »Es erstaunt dann auch ein wenig, dass sich zu differenzierteren Fragen

beispielsweise der Anwendung wissenschaftlicher Ergebnisse in der Unternehmenspraxis [...] in der Empirie praktisch keine Hinweise finden lassen.«

Zumindest kann der Versuch unternommen werden, zu einer Einschätzung darüber zu gelangen, in welchem Maße sich die etwa auf der Pittsburger Konferenz formulierte Hoffnung erfüllt hat, mittels der PaaV-Forschung einen kumulativen Erkenntnisgewinn zu erzielen. Es lassen sich verschiedene »Großprojekte« der PaaV-Forschung identifizieren, wobei wir als »Großprojekte« die wiederholte empirische Beschäftigung mit den Performancebeiträgen bestimmter Einflussgrößen bezeichnen. Zu den ältesten und meistdiskutierten PaaV-Projekten gehört die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Existenz (strategischer) Planung und Performance, die seit den 70er Jahren unter dem Titel »Does Strategic Planning Pay?« betrieben wird. Mintzberg (1994, S. 92f.) beschreibt das übliche Vorgehen:

»The approach was simple. You measured performance, which was easy enough, at least if you restricted yourself to conventional short-term measures of economic performance in business [...]. And then you measured planning, which also seemed easy enough [...] Then you dumped all the responses into a computer and sat back and read correlation coefficients. You never even had to leave your office at university. And that meant you never had to face all the distortions inherent in such research.«

Die Kritik an methodischen Schwächen von PaaV-Analysen führte zu Forderungen nach größerer »rigor«. Weitere Studien wurden angefertigt, erneut mit widersprüchlichen Ergebnissen. Später durchgeführte Meta-Studien zur PaaV-Forschung kamen zum Ergebnis, dass es vor allem von der jeweils benutzten Methodik abhängt, was für einen Zusammenhang zwischen unabhängiger Variable und Performance »entdeckt« wird (Vanderwerf/Mahon 1997).

Die Diskussion flaute Mitte der 90er ein wenig ab, nachdem Mintzberg (1994) – analytisch inzwischen auf der Meta-Meta-Ebene angelangt – einen Überblick zu der seines Erachtens unergiebigsten Diskussion veröffentlicht hatte. Nach mittlerweile über 30 Jahren Forschung hat sich kein erkennbarer Zusam-

menhang zwischen der Existenz strategischer Planung und Performance herauskristallisiert. Im Gegenteil, der Zusammenhang stellte sich immer unklarer und widersprüchlicher dar.

Das Beispiel dieser Diskussion lässt im Übrigen zweifelhaft erscheinen, ob PaaV-Forschung tatsächlich per se praxisrelevant ist. Die »Does-strategic-planning-pay?«-Debatte lässt den akademisch interessierten Praktiker mit der Frage zurück, welcher der nunmehr weit über 50 Studien und Meta-Studien zum Thema strategische Planung und Performance er vertrauen soll – der jüngsten, der umfangreichsten, der vom angesehensten Forscher, der »besten« (wie immer die Qualität von empirischen Analysen zu bestimmen ist), der im angesehensten Journal oder der mit dem seiner Branche ähnlichsten Sample? Je nachdem, wie und wann sich der Praktiker entscheidet, resultieren daraus andere, oft sogar widersprüchliche Handlungsempfehlungen.

Wenn im Dschungel der widersprüchlichen empirischen Evidenzen der präskriptive Gehalt gänzlich verloren gegangen ist, greifen PaaV-Forscher gerne auf die Tautologie zurück, um wenigstens einen normativen Tonfall aufrecht erhalten zu können. Für unser Beispiel heißt dies, Planung wird ganz ohne Bedenken empfohlen, wenn sie denn erfolgreich ist:

»Does planning pay? [...] lack of predictability may create doubts concerning the value of planning. However, *successful* planning (in which the environment has been correctly anticipated and where planning has marshalled external inputs and company resources to exploit opportunities in the environment) pays.« (Rice 1984, S. 41)

Die hier skizzierte Entwicklung der PaaV-Forschung zu den Auswirkungen strategischer Planung ist kein Sonderfall. Es gibt derzeit kein einziges Ergebnis aus der PaaV-Forschung, das als gesichert gilt und aus dem sich normative Aussagen ableiten ließen. Die Debatte zur strategischen Planung ist typisch für den Verlauf vieler »Großprojekte« der PaaV-Forschung. Tabelle 1 listet neben der zur Existenz strategischer Planung noch einige weitere beispielhaft auf.

Lampel und Shapira (1995, S. 127f.) beschreiben den typischen Lebenszyklus eines PaaV-Großprojekts: Mit dem Verweis auf die praktische Relevanz wird zunächst ein spezifischer PaaV-Zusammenhang

herausgegriffen. Es wird noch eine recht einfache Methodik verwandt und nur wenige Kontrollvariablen werden eingeführt. Mit der ersten Veröffentlichung dieser Art erhält die Beforschung dieses PaaV-Zusammenhangs Legitimität. Schnell hängen sich andere Forscher an das Projekt, die mit wenig Aufwand das ursprüngliche Forschungsdesign um einen einzelnen Aspekt erweitern. Der PaaV-Zusammenhang wird speziell für KMU, einheimische Unternehmen, den Dienstleistungssektor, die erste Hälfte des Jahrhunderts, Halbleiterhersteller, reife Branchen und dergleichen untersucht. Auch werden immer mehr Kontrollvariablen eingeführt, und im gleichen Maße schwindet die ursprüngliche Eindeutigkeit: »In short after producing a considerable number of studies, researchers are forced to concede that the phenomenon [...] is more complex and ambiguous than the question that originally gave rise to this stream of research« (Lampel/Shapira 1995, S. 128).

Die Diskussion der widersprüchlichen Ergebnisse mündet dann in Fragen, wie sie typisch für den akademischen Diskurs sind, wie sie von der Praxis jedoch üblicherweise als irrelevant eingestuft werden. Nach über zehn Jahren Diskussion um den Zusammenhang von strategischer Gruppenzugehörigkeit und Performance warfen etwa Barney und Hoskisson (1990) die Frage auf, ob es strategische Gruppen tatsächlich gibt oder ob es sich dabei möglicherweise nur um ein willkürliches Konstrukt von Forschern handelt.

Irgendwann bricht die Zeit der Studien über PaaV-Studien, also der Meta-Analysen, an. Doch auch sie bringen keine Klarheit und beenden das Großprojekt nicht. Denn selbst wenn die Meta-Studien im Ganzen zu einem positiven oder negativen Zusammenhang tendieren, heißt das natürlich noch nicht, dass für sich genommen zweifelhafte Studien auf einer höheren Aggregationsebene zuverlässige Ergebnisse liefern. Im Gegenteil, zahlreiche neue Probleme treten zu Tage. Mit dem »file drawer«-Problem (Rosenthal 1979) sei hier nur eines genannt. Um die Ergebnisse einer Meta-Studie interpretieren zu können, müsste man wissen, wie viele nicht-veröffentlichte oder nicht zu Ende geführte PaaV-Studien in den Schubladen der Forscher verbleiben. Denn PaaV-Studien, die positive Zusammenhänge darstellen, haben eine höhere Veröffentlichungschance als Studien, die

Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs

Zentrale unabhängige Variable	Beispielhafte Studien	Meta-Studien oder Meta-Meta-Studien	Kommentar zum Forschungsstand
Zusammensetzung des »board of directors«	Zahra und Stanton (1988); Daily und Dalton (1993) und mindestens 27 weitere Studien	Dalton und Daily (1999); Johnson et al. (1996)	»Narrative reviews describe board composition – performance links as ›vexing‹, ›contradictory‹, ›mixed‹, and ›inconsistent‹« (Dalton/Daily 1999, S. 674).
Existenz strategischer Planung	Thune und House (1970); Greenley (1986) Glaister und Falshaw (1999) und mindestens 50 weitere Studien	Sutton (1983); Armstrong (1991); Boyd (1991); Capon et al., (1994); Miller und Cardinal (1994); Mintzberg, (1994)	Die Ergebnisse sind »inconclusive« (Bresser/Bishop 1983 S. 588) bzw. »inconsistent and often contradicting [...] a problematic and unresolved issue« (Pearce et al. 1987, S. 671)
Marktanteil	Buzzel, Gale und Sultan (1975) (PIMS), Woo und Cooper (1982) und mindestens 84 weitere Studien	Szymanski, Bharadaw und Varadarajan (1993)	»A number of researchers in the marketing, management, and economic disciplines have expressed reservations regarding the validity and generalizability of the reported relationships between market share and profitability. [T]he magnitude of the market share-profitability relationship is moderated by model specification errors, sample characteristics, and measurement characteristics.« (Szymanski et al. 1993, S. 1) »Es zeigt sich, daß der ›conventional wisdom‹ bezüglich der Bedeutung des Marktanteils (›key to profitability‹) falsch ist.« (Venohr 1988, S. 231)
Strategische Gruppen	Hatten und Schendel (1977); Schendel und Patton (1978); Hambrick (1983) und mindestens 33 weitere Studien	Ketchen et al. (1997)	»The link between organizational configurations and performance has become a central and somewhat controversial focus of research in strategic management literature.« (Ketchen et al. 1997, S. 223)
Generische Wettbewerbsstrategien (Porter)	Dess und Davis (1984); Miller und Friesen (1986); Olusoga et al. (1995) und mindestens 12 weitere Studien	Parnell (1997); Campbell-Hunt (2000)	»Regardless of the numerous published tests of the business strategy-performance relationship, no consensus has been reached. Researchers continue to debate the merits of various theories, research methods, survey techniques and the use of different strategy typologies.« (Parnell 1997, S. 175) »The dominant paradigm of competitive strategy is now nearly two decades old, but it has proved difficult to assess its adequacy as a descriptive system, or progress its propositions about the performance consequences of different strategic designs.« (Campbell-Hunt 2000, S. 127)

Tab. 1: »Großprojekte« der PaaV-Forschung

keine signifikanten Ergebnisse liefern. Möglicherweise beinhalten die Meta-Studien also eher Informationen über die Gutachterpraxis bestimmter Zeitschriften als Rezepte, mit denen Unternehmen zum Erfolg geführt werden können. Bijmolt und Pieters (2001) nennen weitere Probleme von Meta-Studien und zeigen, dass diese häufig methodische Mängel aufweisen. Sie plädieren daher für mehr *rigour* bei der Durchführung von Studien über Studien mit PaaV ...

Vor dem Hintergrund der konzeptionellen Einwände und der zu verzeichnenden Erfolglosigkeit der PaaV-Forschung wurde schon oft appelliert, man möge den Ansatz der PaaV-Forschung verwerfen. Camerer und Fahey (1988, S. 449) kommen nach einer Diskussion von Regressions-Analysen im Rahmen der PaaV-Forschung zu dem Ergebnis:

»Sadly, the weaknesses of regression appear to coincide with the special needs of strategy research. We therefore question the reliance on regression in strategy research and question the belief that large data bases are needed to find strategic ›laws‹ (which are typically customized for specific firm advice anyway.)«

Noch deutlichere Worte finden Daft und Buenger (1990, S. 96) in ihrem Resümee über zehn Jahre nach der Pittsburgher Konferenz:

»[T]he attempt to provide useful information to managers and to use performance as an outcome variable actually prevents the field of strategic management from providing useful information to managers.«

In ähnlicher Weise spricht Ghemawat (1991, S. 11) vom Scheitern der Erfolgsfaktorenforschung:

»Theories of strategy that trade on success factors prescribe algorithms, usually single-factor ones, for improving performance. But the whole idea of identifying a success factor and then chasing it seems to achieve something common with the ill-considered medieval hunt for the *philosopher's stone*, a substance that would transmute everything it touched into gold.«

3. Ursachen der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung

3.1. Methodische Schwächen

Kaum eine PaaV-Analyse hält einer rigorosen methodischen Kritik stand. Viele werden nicht einmal dem methodischen Einmaleins gerecht: die Stichproben sind nicht repräsentativ, die Operationalisierungen nicht valide oder zuverlässig, nicht angemessene statistische Verfahren kommen zur Anwendung, Querschnittsdaten werden in nicht zulässiger Weise kausal interpretiert usw.

Aber auch methodisch ambitioniertere PaaV-Analysen sind mit einem oder mehreren der folgenden Probleme geschlagen (Woywode 2002):

- (1) *Key informant bias*: Die Daten stammen von einem Mitglied des Unternehmens, das mittels eines strukturierten Fragebogens über recht komplexe Sachverhalte Auskunft gibt: über das Planungssystem, die Kundenbeziehungen, die Unternehmenskultur u. Ä. Die so gewonnenen Daten unterliegen vielfältigen Verzerrungen (Ernst 2001; Kumar 1993). Besonders schlimm sind diese, wenn der *key informant* gleichzeitig Auskunft über abhängige und unabhängige Variablen erteilt. Information dieser Art »is likely to become a product fashioned from consciousness of the present and framed by currently conventional story lines« (March/Sutton 1997, S. 701).
- (2) *Endogenität*: Unabhängige Variablen werden von nicht erhobenen Variablen beeinflusst (Green 1993).
- (3) *Simultaneität*: Früherer Erfolg oder Misserfolg hat einen Einfluss auf getroffene Maßnahmen (beispielsweise Einführung eines Systems der strategischen Planung oder Wechsel des Trainers), deren Einfluss auf den Erfolg erklärt werden soll. Wie stark die durchgeführte Maßnahme den Erfolg beeinflusst, ist nicht unabhängig von der Situation, in der sie erfolgte (Beck et al. 2002).
- (4) *Unbeobachtete Heterogenität*: Dieses Problem ist verwandt mit dem der Simultaneität: Unternehmen können sich in ihrem langfristig wirksam werdenden Erfolgspotenzial unterscheiden (Beck et al. 2002). Die Faktoren des Erfolgspotenzials

sind in solchen Fällen in den Schätzungen zu berücksichtigen (es macht beispielsweise einen Unterschied, ob ein Trainerwechsel für eine Mannschaft mit Spitzenspielern oder für eine Gurkentruppe vorgenommen wird).

- (5) *Regression-to-the-mean-Problem*: Zufallsbedingt können über mehrere Perioden hinweg Misserfolge auftreten. Diese lösen dann Maßnahmen aus. Tritt daraufhin zufallsbedingt eine Verbesserung der Performance ein, wird dies der Maßnahme attribuiert (Greve 1999).
- (6) *Survival bias*: In Analysen gehen nur Unternehmen ein, die überlebt haben. Diese müssen aber nicht repräsentativ sein.

Üblicherweise führt die Kritik an solchen methodischen Mängeln noch nicht zu einer Ablehnung des PaaV-Ansatzes. Vielmehr wird aus ihnen die Konsequenz gezogen, das methodische Instrumentarium sei zu schärfen und die PaaV-Forschung auf einem anspruchsvolleren Niveau fortzusetzen. Doch einige Kritikpunkte, mit denen wir uns in den folgenden Abschnitten beschäftigen, sind grundsätzlicher Natur. Sie lassen Zweifel aufkommen, ob die Schwächen dieses Ansatzes durch methodische Verfeinerungen überwunden werden können.

3.2. Erfolgsfaktoren, die bekannt und kopierbar sind, verlieren ihre Wirksamkeit

March und Sutton (1997, S. 699) argumentieren, dass die Verbreitung des Wissens um Erfolgsfaktoren diese unwirksam mache:

»[S]uccesses at understanding performance differences are self-destructive. As knowledge [um die Erfolgsfaktoren, d. Verf.] spreads, factors that previously distinguished high performers from low performers tend to disappear; and the more powerful the explanatory mechanism is believed to be, the faster the diffusion of knowledge about it. This imitative mechanism does not require that the performance advantage or disadvantage attributed to a particular factor necessarily be ›real, only that it be generally accepted and acted upon, so as to reduce variation in the independent variables. The mechanism is obviously more enduring, how-

ever, if a true performance advantage or disadvantage has been identified, thus reducing variation in the dependent variable as well.«

Die Entdeckung eines Erfolgsfaktors ist nur dann von Nutzen, wenn der Wettbewerb dessen Wert nicht bereits antizipiert hat. Ansonsten wird der Erfolgsbeitrag von den Kosten voll kompensiert (Wensley 1982; Camerer/Fahey 1988). PaaV-Forschung reproduziert jedoch oft genau die Ansichten und Regeln, die ohnehin in einer Branche verbreitet sind. Selbst Trommsdorff (1990, S. 2), ein Verfechter der Erfolgsfaktorenforschung, stellt fest: »Selten sind die Befunde der EFF [Erfolgsfaktorenforschung, d. Verf.] überraschend.« Spätestens mit der Veröffentlichung der PaaV-Forschung wird fraglich, ob der entsprechende Faktor dann nicht sogar überpreist ist.

Wie Starbuck (1993) zeigt, ist es nicht angemessen, sich an Durchschnittswerten zu orientieren, wenn man die Ursachen für überdurchschnittlichen Erfolg identifizieren will. Eines der Probleme besteht darin, dass eine Korrelation, die für eine Population ermittelt wurde, keine Aussagekraft für die einzelnen Subpopulationen hat. So ergaben die berühmten Studien zur Brauerei-Branche von Hatten und Schendel (1977) eine positive Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Performance. Werden jedoch die Unternehmen in verschiedene Größenklassen eingeteilt, ergibt sich für jede der neu entstandenen Subgruppen eine negative Korrelation. Starbuck (1993) untersuchte eine Anwaltskanzlei (Wachtel, Lipton, Rosen & Katz), die als besonders erfolgreich gilt. Die Praktiken der außergewöhnlich erfolgreichen Kanzlei widersprechen ganz deutlich den Faktoren, die nach bestehenden PaaV-Forschungen über Anwaltskanzleien entscheidend für den Erfolg sind (z.B. dem »Erfolgsfaktor« viele Associates pro Partner). Die Durchschnittswerte haben nach Starbuck keine Aussagekraft für die besonders erfolgreiche Firma, die gerade aufgrund ihrer Einzigartigkeit den Wettbewerbern überlegen ist.

Insbesondere in der Strategieliteratur setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass übernormale Performance sehr viel mit Einzigartigkeit zu tun hat (Aharoni 1993; Porter 1996). Immer wieder zeigt sich, dass besonders erfolgreiche Unternehmen mit den vermeintlich generell gültigen Regeln eine Bran-

che brechen und so den Wettbewerb überraschen. Führt man sich vor Augen, dass es das Ziel der PaaV-Forschung ist, gesetzesartige Zusammenhänge zu entdecken, bedeutet dies paradoxerweise das Finden von Regeln zum Brechen von Regeln.

Der Aufbau eines Wettbewerbsvorteils ist sehr voraussetzungsvoll. Die normative PaaV-Forschung setzt hingegen auf die schlichte Imitation des in der Vergangenheit Erfolgreichen. Paradoxerweise zeigt die Strategieforschung aber, dass ein wirklicher Wettbewerbsvorteil nur deshalb einer ist, weil ihn andere Unternehmen nicht ohne weiteres imitieren können. Eine Marktpositionierung ist deshalb attraktiv, weil Wettbewerber durch Mobilitätsbarrieren daran gehindert werden, dieselbe Positionierung einzunehmen (Dess/Davis 1984). Oder ein Unternehmen besitzt einen Wettbewerbsvorteil, weil es über schwer-imitierbare Ressourcen verfügt, die nicht auf Faktormärkten erhältlich sind (Barney 1991). Aus diesem Grund wäre es von geringem praktischen Wert, wenn mittels PaaV-Forschung festgestellt werden würde, dass eine bestimmte Positionierung oder eine bestimmte Ressource verantwortlich für die überdurchschnittliche Performance ist. Um es in Starbucks (1993, S. 919) abschließenden Worten zu seiner Studie der erfolgreichen Kanzlei »Wachtel« zu sagen: »Like the Grand Canyon or the British Royal Family, Wachtel challenges the premise that something is only worth observing in order to imitate it.«

3.3. Wissenschaftliche Ansätze zur Identifizierung von Erfolgsfaktoren müssen notwendigerweise grob vereinfachen, wozu sie unterschiedliche Theorien heranziehen

Um Erfolgsfaktoren auf empirischer Basis identifizieren zu können, müssen Forscher Annahmen über kausale Beziehungen treffen. Sie tun dies auf der Basis einer (expliziten oder impliziten) Theorie. Ob sie die »richtige« Theorie und die »richtige« Spezifizierung ihrer Annahmen gewählt haben, kann empirisch nicht getestet werden, zumindest nicht in der gleichen Studie. Eine Entscheidung zwischen Theorien ist auf der Basis empirischer Analysen nicht möglich (Brown 1977; Sadowski/Pull 1997).

Die von PaaV-Forschern getroffenen Annahmen

müssen zugänglich für statistische Tests sein. In diesem Sinne nicht handhabbar sind jedoch Feedback-Schleifen, die in zum Erfolg führenden Prozessen eine große Rolle spielen. So ist Erfolg in der Gegenwart in vielfältiger Weise von Erfolg in der Vergangenheit abhängig.

»Good performance rankings lead both to self-assurance and to being treated favorably by others; poor performance rankings lead both to loss of self-assurance and to being treated unfavorably by others.« (March und Sutton 1997, S. 700)

Neben solchen positiven Feedback-Schleifen lassen sich auch negative identifizieren: Misserfolg induziert Suche nach Alternativen und führt zum Abbau von *organizational slack* sowie zu einer Senkung von Aspirationsniveaus (Cyert/March 1963). Alle diese Anpassungsmechanismen erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Erfolg.

Schließlich kann kurzfristiger Erfolg zu Lasten des langfristigen gehen:

»For example, the threat posed by poor performance causes decision makers to restrict experimentation, tighten controls, and place greater reliance on formal procedures which require less complex information processing. ... The long run consequences are likely to be damaging to performance.« (March/Sutton 1997, S. 701)

Solche Feedbacks finden in aller Regel in Ansätzen der PaaV-Forschung keine Berücksichtigung (zum Teil ist dieses Problem im oben erwähnten Endogenitätsbias enthalten; zu diesem kommt aber hinzu, dass in den PaaV-Modellen nur wenige der tatsächlich relevanten Feedbacks enthalten sind).

»[S]imple unidirectional interpretations of performances are common in a world in which effects are interrelated in a rich system of probable feedback loops.« (March/Sutton, S. 701)

Performance ist generell ein vieldeutiges Erfolgskriterium. Summer et al. (1990, S. 373) stellen fest: »There is no consensus on what constitutes appropriate performance [...]«. So mag ein Unternehmen zwar unter Renditegesichtspunkten eine schlechte oder gar negative Performance aufweisen. Hat es sich aber in eine strategisch aussichtsreiche Position ge-

bracht, kann seine Performance unter dem Gesichtspunkt der Marktkapitalisierung extrem hoch sein. (s. auch Meyer (1994). Konsequenterweise überlassen es Gupta und Govindarajan (1984) den befragten Managern, die für sie zutreffenden Performance-Dimensionen auszuwählen und zu gewichten. Allerdings gestatten es die Ergebnisse dann nicht mehr, dass der interessierte Praktiker die Maßnahmen identifiziert, die gerade für die von ihm präferierte Performance relevant sind.

Aber selbst wenn es gelänge, zuverlässig Einflussgrößen zu identifizieren, bliebe sehr zweifelhaft, ob diese tatsächlich von unmittelbarem Nutzen für die Praxis wären. Gegen die normative Interpretation von PaaV-Forschungsergebnissen im Sinne der Erfolgsfaktorenforschung spricht u. a. auch die Orientierung an der Vergangenheit: Ganz gleich, welche erfolgskritischen Variablen der PaaV-Forscher glaubt gefunden zu haben, es sind stets Faktoren aus der Vergangenheit. Unklar ist, ob sie auch Gültigkeit für die Zukunft beanspruchen können. Dies ist um so mehr fraglich, wenn man der inzwischen fast allgegenwärtigen Rede von den stetig steigenden »Umwelturbulenzen« Glauben schenkt. Empirische Forschung kann auch nur Erfolgsgrößen identifizieren, die bereits eingesetzt werden. Werden innovative Lösungen entwickelt, so nimmt deren empirische Erfassung einige Zeit in Anspruch. Die Forschung hinkt der Praxis hinterher.

3.4. Sowohl die Identifikation als auch die Gestaltung von Erfolgsfaktoren erfordert eine Fülle von wissenschaftlich nicht abzusichernden Entscheidungen

PaaV-Forscher erwecken häufig den Eindruck, als seien ihre Ergebnisse das unvermeidbare Ergebnis eines quasi-mechanistischen, Wahrheit erzeugenden Prozesses. Der Forscher müsse nur die angemessenen Methoden einsetzen, deren Identifikation kein besonderes Problem sei, um mit unfehlbarer Sicherheit eine Bestätigung oder Verwerfung der aufgestellten Hypothesen zu erzielen. Oder, wie es der Behaviorist Hull (1943, S. 24) ausdrückt:

»[A] scientific theory no more needs the anthropomorphic intuitions of the theorist to eke out the

deduction of its implications than an automatic calculating machine needs the intuitions of the operator in the determination of a quotient once the keys representing the dividend and the divisor have been depressed.«

Das technische Aussehen der Veröffentlichungen mit zahlreichen Formeln, graphischen Darstellungen kausaler Verknüpfungen und Tabellen verstärkt diesen Eindruck. Tatsächlich sind auch die Ergebnisse quantitativer PaaV-Forschung soziale Konstruktionen. Der Forscher wählt eine Theorie aus, ersinnt auf der Basis dieser Theorie eine plausible Geschichte, die er in Form von Hypothesen kleidet, entscheidet sich für Operationalisierungen der Variablen, welche die befragten Praktiker zu bestimmten Interpretationen (die nicht mit den Interpretationen der Forscher übereinstimmen müssen) animieren und schließlich dazu veranlassen, in nicht nachvollziehbarer Weise Kreuze auf Skalen zu machen oder – das machen die Befragten in der Regel gar nicht gern – Texte als Antworten auf offene Fragen zu formulieren. Der Forscher wählt dann statistische Methoden zur Auswertung aus und er ersinnt Interpretationen, welche die Theorie (sofern vorhanden) und die Ergebnisse auf plausible Weise miteinander verbinden.

Auf die Interpretationen des Forschers setzt dann wiederum der Praktiker, der ein bestimmtes Problem hat, seine Interpretation auf – vorausgesetzt er beschäftigt sich überhaupt mit den wissenschaftlichen Texten der PaaV-Forschung. Er assoziiert Gegebenheiten in seinem Unternehmen mit den Darstellungen des Forschers, projiziert sozusagen seine Probleme in die Problemdefinitionen der Veröffentlichung. Unter Umständen konstruiert er ein Problem und eine Lösung so, dass sie durch bestimmte Forschungsergebnisse gestützt wird (aber nicht unbedingt durch die Ergebnisse einer anderen Analyse zu der anstehenden Problematik!).

Praktiker sind im Übrigen in der Regel gar nicht bestrebt, die Anweisungen der Wissenschaftler möglichst genau umzusetzen. Ihre Entscheidungen sind ebenso durch Interessen bestimmt wie die der Forscher, denen es vor allem darum geht, in renommierten Zeitschriften zu veröffentlichen oder Beratungsaufträge aus der Praxis zu akquirieren. Praktiker ver-

weisen beispielsweise auf wissenschaftliche Ergebnisse, um ein Problem so zu definieren, dass es ihren Interessen entgegenkommt, oder sie setzen wissenschaftliche Ergebnisse selektiv ein, um Lösungen zu legitimieren, die ihrer Karriere förderlich sind (Bollinger/Weltz 1989; Lau 1989).

Wenn Praktiker versuchen, sich eng an die Vorgaben der Wissenschaftler zu halten, werden sie feststellen, dass viele Informationen fehlen. Auf der Basis wissenschaftlicher Analysen können sie bspw. Fragen wie die folgenden nicht beantworten: Entspricht die Kundenorientierung, die der Forscher konzeptualisiert und gemessen hat, dem, was die Kunden unseres Unternehmens als Kundenorientierung wahrnehmen? Wie bringe ich es den Mitarbeitern bei, dass sie sich so verhalten, wie der Forscher das angemessene Verhalten beschrieben hat? Wie kontrolliere ich, ob sich auch in meinem Unternehmen der prognostizierte Erfolg auf Grund der ergriffenen Maßnahmen eingestellt hat?

Die Vorstellung, dass man eine durch wissenschaftliche Analysen nahegelegte Lösung – tatsächlich handelt es sich immer um sehr grobe Lösungsskizzen – so umsetzen kann, dass die in der Performance vorgegebene Leistungsverbesserung mit großer Sicherheit erreicht wird, ist naiv, wird aber nichtsdestotrotz von PaaV-Forschern suggeriert. Die Naivität dieser Vorstellung entspricht derjenigen, dass »best practices« umstandlos von einem Unternehmen in ein anderes transferiert werden können, um dort eine Leistungsverbesserung zu erzielen. Es kommt immer darauf an, den die Praktiken durchführenden Akteuren das erforderliche Wissen beizubringen. Dieses hängt aber stark von den Bedingungen ab (z. B. von der Qualifikation der Akteure, der Unternehmenskultur, der Konsistenz mit anderen Praktiken usw.). »When practices are defined as the recurrent activities of human agents, they cannot simply be spread around as if they were fixed and static objects. Rather, competence generation may be seen to be a process of developing people's capacity to enact what we may term ›useful practices‹ – with usefulness seen to be a necessarily contextual and provisional aspect of situated organizational activity.« (Orlikowski 2002, S. 253) Wenn man es genau betrachtet, sind Theorien und empirische Ergebnisse nichts weiter als Versatzstücke zur freien Verwen-

dung in Diskursen unter Managementforschern und Praktikern (Astley/Zammuto 1992).

4. Managementforschung im Spannungsfeld zwischen Wissenschaftlichkeit und Praxisrelevanz

Von Managementforschern wird erwartet, dass sie den Kriterien der Wissenschaft Rechnung tragen, aber gleichzeitig auch, dass sie der Praxis nützliches Wissen zur Verfügung stellen. Wie wir im Folgenden zu zeigen versuchen, ist es nicht möglich, beiden Erwartungen gleichermaßen gerecht zu werden. [4]

4.1. Kriterien erfolgreicher wissenschaftlicher Kommunikation

Um Reputation zu erwerben, müssen Wissenschaftler wissenschaftliche Texte veröffentlichen. Reputation ist wiederum eine wichtige Voraussetzung für eine Karriere im Wissenschaftssystem, für Ehrungen, Akquisition von Drittmitteln usw. (Nicolai 2000; Kieser 2002a; Kieser 2002b). Veröffentlichungen von Aufsätzen in auf nationaler und internationaler Ebene renommierte Zeitschriften tragen in besonderer Weise zum Erwerb von Reputation bei, weil anzunehmen ist, dass sich die zur Veröffentlichung angenommenen Manuskripte in einem harten Selektionsprozess durchgesetzt haben. [5] Neben der Zahl der Veröffentlichungen ist die Rezeption der Veröffentlichungen eines Wissenschaftlers ein weiterer Indikator seiner Qualifikation. Die Datenbank des Washingtoner Institute for Scientific Information (ISI) informiert darüber, wie häufig ein Wissenschaftler in den Zeitschriften seines Fachgebiets zitiert worden ist, wobei die Zeitschriften nach Maßgabe ihrer Bedeutung gewichtet sind (zur Problematik des *citation index* s. Lindsey (1989), Johns/Taylor (1990), Cave et al. (1997).

Für einen Wissenschaftler, auch für einen Managementwissenschaftler, kommt es also vor allem darauf an, möglichst viele Aufsätze in möglichst renommierten Zeitschriften zu veröffentlichen. Wie aber sehen Aufsätze aus, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit Eingang in renommierten Zeitschriften

finden? In diesem Zusammenhang sind die folgenden Beobachtungen relevant:

- (1) Ein Wissenschaftler, der Forschungsergebnisse auf der Basis eines bekannten und weithin akzeptierten Paradigmas erzielt, hat, so die Beobachtung von Staw (1995, S. 93), einem erfahrenen Herausgeber von Zeitschriften, eine höhere Chance, diese in renommierten Zeitschriften veröffentlichen zu können, als ein Wissenschaftler, der mit einem innovativen theoretischen Konzept aufwartet:

»From my point of view, it almost always appears that publications are biased toward normal science. Our own creative ideas are criticized as shallow, ungrounded, inconsistent with existing theory, or just plain wrong. Our methods are often viewed by reviewers as deficient, flawed, and inappropriate, when they are of course cleverly adapted to the new theory or type of data. As authors, we try to innovate but are soundly rebuffed. We get angry and go off and review someone else's paper in the same way for the same journal.«

- (2) Der eingereichte Aufsatz bietet eine »Höherentwicklung«, d. h. er integriert etwa verschiedene theoretische Konzepte, wendet anspruchsvollere Methoden an oder kann auf angemessenere Daten verweisen. Am vorteilhaftesten ist es, wenn mehreren solcher Kriterien entsprochen wird.
- (3) Quantitative Analysen gelten als schwieriger, »naturwissenschaftlicher« und weniger interpretationsbedürftig, d. h. als »objektiver«, als qualitative. Dementsprechend haben sie auch eine höhere Chance, in renommierten Zeitschriften veröffentlicht zu werden. Die Reviewer der wissenschaftlichen Zeitschriften mit hoher Reputation sind eher älter, eher konservativ, eher dem (an den (quantitativen) Naturwissenschaften orientierten frühen) Popperschen Wissenschaftsmodell verpflichtet (Riedel 1990, S. 198ff.).

»Qualitative research does not often satisfy the positivist's concern that science should generate generalizable knowledge based on systematic, observation and measurement which can be replicated by others, so that single case studies where the insight of the researcher is the primary

research tool do not often make persuasive contributions to the body of knowledge the positivist deems scientific.« (Morgan 1985, S. 65 f.)

Daraus folgt: Mit PaaV-Analysen kann der Wissenschaftler einerseits methodische Virtuosität unter Beweis stellen, was die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz in renommierten Zeitschriften erhöht, gleichzeitig baut er der Kritik vor, die besonders bei methodischen Kunststücken zu erwarten ist: das alles sei lediglich *l'art pour l'art*.

- (4) Die Herausgeber von Zeitschriften der Managementwissenschaften müssen sich in den häufigen *rigour-vs.-relevance*-Debatten (s. die letzte Fußnote) rechtfertigen, dass das von ihnen Veröffentlichte Relevanz für die Praxis besitzt. PaaV-Beiträge bieten beides: wissenschaftliche Rigorosität und Praxisrelevanz. Die Auseinandersetzung mit veröffentlichten Ergebnissen in der Managementwissenschaft beschränkt sich in aller Regel auf die theoretischen Konzepte und Methoden; die Praxisrelevanz wird in wissenschaftlichen Debatten um einzelne Ergebnisse nicht problematisiert.

Zusammenfassend: Bei Zeitschriften in den Managementwissenschaften eingereichte Aufsätze haben also dann eine hohe Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz zur Veröffentlichung, wenn sie als Weiterentwicklungen existierender Ansätze ausgeflaggt sind, anspruchsvolle quantitative Methoden in Ansatz bringen und Praxisrelevanz zumindest rhetorisch in Anspruch nehmen können. Alles dies trifft auf PaaV-Analysen zu.

4.2. Weshalb produzierten Managementforscher Erfolgsfaktoren, wenn diese wissenschaftlich nicht haltbar sind und auch die Praktiker nicht interessieren?

Der Vorwand, dass die Managementforschung Nützliches für die Praxis produziert, verschafft diesem Fach Legitimität – und damit auch Ressourcen. Es ist für ein angewandtes Fach schlicht nicht möglich einzugestehen, dass Forscher Forschung in erster Linie für sich und ihre Kollegen betreiben, und weiterhin Finanzierung für die Forschung in Anspruch zu

nehmen. Also klinken sich Managementforscher gelegentlich in den Praktikerdiskurs ein, um

»to create and espouse speculations about predicting and controlling performance outcomes. And their enthusiasm for speculation about performance differences seems largely unaffected by a long history involving the continuous overturning of old enthusiasms with new ones. In such a climate, it is not overly surprising that organizational researchers become courtiers of a naked emperor.« (March/Sutton 1997, S. 703)

Auch sind Managementforscher als Vertreter eines angewandten Fachs darauf angewiesen, ihre Forschung und die Gelder, die sie dafür akquirieren, mit Hinweisen auf den erzielbaren Nutzen zu rechtfertigen. Die Frage ist jedoch, ob solche Rechtfertigungen mehr als nur deklamatorischen Charakter besitzen. Shove und Rip (2000) haben sich nach den in britischen Forschungsanträgen apostrophierten Anwendern auf die Suche gemacht. Zu diesem Zweck besuchten sie eine Konferenz, die das britische ESRC (Economic and Social Research Council) zur Förderung des Dialogs zwischen Forschern und den Nutzern ihrer Ergebnisse veranstaltet hatte, und sie analysierten Forschungsanträge, die gewöhnlich eine Passage zum Nutzen des beantragten Projekts enthalten. Denn als Folge einer Evaluation der Forschungsförderung in Großbritannien, die zu dem Schluss kam, dass zu viel Geld für Forschung ohne praktischen Nutzen ausgegeben worden war (HMSO 1993), wurde das ESRC angewiesen, »to address this problem [der geringen praktischen Relevanz der geförderten Forschung, d. Verf.] by working more closely with users of research and introducing the criterion of ›relevance‹ more clearly and strongly into their funding decisions« (ESRC 2000). Auch die DFG verweist in ihren Richtlinien für Sachbeihilfen oder für die Vorbereitung und Durchführung von Sonderforschungsbereichen auf das Kriterium des Anwendungsbezugs.

Die Überraschung auf der Konferenz war, dass Anwender nicht dingfest zu machen waren:

»Despite careful searching of the hall, there were no users to be found. Those who had been invited to contribute simply failed to materialise and oth-

ers who might have been pressed into that role resisted the label.« (Shove/Rip 2000, S. 176)

Die in den Forschungsanträgen benannten Anwender blieben ähnlich schemenhaft.

»[R]esearch proposal writers interpret and define users in a particular way to lend legitimacy and credibility to generalised claims about the relevance of the proposed research. What matters is the effective invocation of potential value. In this sense the user rhetoric has an important symbolic function. It is nonetheless necessary to show some connection with the ›real world‹, and to make credible and plausible claims about avenues of influence and interaction.« (Shove/Rip 2000, S. 180)

Die von der Forschung angeblich profitierenden Praktiker erwiesen sich als eher virtuelle Schöpfungen der Antragsteller, die »play a largely symbolic role, lending their name to the cause of social science and, by association, confirming its relevance« (Shove/Rip 2000, S. 177). Allerdings als außerordentlich nützliche Schöpfungen:

»[R]esearchers are busy inventing and then believing in users of their own making so keeping their part of a bargain with research funders, and with the funders' funders, all of whom are engaged in much the same form of strategic mythologising.« (Shove/Rip 2000, S. 181)

Nun lösen aber PaaV-Projekte innerhalb der *scientific community* mitunter auch kritische Diskurse aus, die

»encourage researchers to question simple causal stories of performance and retrospective accounts of history. Academic researchers become not only the courtiers of a naked emperor but also keepers of a sacred faith in the methods of scholarship, systematic inference, and defensible interpretations of history.« (March/Sutton 1997, S. 703)

Und was tun Managementforscher in diesem Dilemma?

»In the tradition of such dilemmas, conflicts between these two perspectives are often ›solved‹ by separating the two contexts. In academic institu-

tions, one can find a culture of advice givers who tell stories about things that affect organizational performance. These advice givers are ordinarily quite disconnected from serious research on organizations and quite unconcerned about research standards, as are their patrons. One can also find a culture of research workers who tell stories to each other about why one cannot make inferences about causality from correlation and retrospective studies. These research workers are ordinarily quite disconnected from the immediate problems of management and quite unconcerned about organizational performance improvements, as are their patrons.» (March/Sutton 1997, S. 703)

Auch an deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten sind tendenziell diese beiden Lager von »praxis-(beratungs-)orientierten« und »wissenschaftsorientierten« Mitgliedern auszumachen. Mitunter gehören – wie auch in den USA – ein und dieselben Personen beiden Lagern an. Die beiden Lager profitieren aber auch in einer Art symbiotischer Beziehung voneinander:

»By affirming a collective commitment to high standards of scholarly interpretation, their [der forschungsorientierten Wissenschaftler, d. Verf.] audit legitimizes the system they expose. At the same time, those who weave a story of the organizational determinants of relative performance secure legitimacy and resources that protect their more fastidious brothers from the practical consequences of their scruples. As has been true since the beginning, the purities of the virtuous are subsidized by the accommodations of the sinful.« (March/Sutton 1997, S. 704)

5. Schluss

PaaV-Forschung wird damit gerechtfertigt, dass dieser Ansatz in geradezu exemplarischer Weise dazu geeignet sei, den *trade-off* zwischen *rigour* und *relevance* zu überwinden (Walton 1985). Schendel (1995), selbst ein PaaV-Forscher und seit über 20 Jahren Herausgeber des mit PaaV-Artikeln durchsetzten *Strategic Management Journals* [6], begründet beispielsweise seine Affinität zu diesem Ansatz

genau so. In der Tat entspricht PaaV den externen Erwartungen an eine angewandte Wissenschaft (auch wenn Praktiker diese Forschung nicht nutzen). Es wird die Fiktion erzeugt, dass nach dem Input/Output-Modell ein Problem in die Wissenschaft gespeist wird, die daraufhin eine praxisrelevante Lösung ausspuckt. Diese Fiktion wird gepflegt, verschafft sie doch den ihrem Selbstverständnis nach »angewandten« Managementwissenschaften Legitimität.

Dennoch ist die Input/Output-Vorstellung nur eine Fiktion (Beck/Bonß 1989). Wissenschaft funktioniert nicht so, sie operiert vielmehr nach einer selbstreferentiellen Logik (Luhmann 1994). Auch der Lebenszyklus der PaaV-Großprojekte belegt dies. Schnell wird das praxisrelevante Ausgangsproblem in Folgeprobleme zerlegt, deren Bearbeitung im Weiteren nur wissenschaftsintern anschlussfähige Kommunikation stimuliert. Der selbstreferentielle Modus der Wissenschaft bleibt trotz des wissenschaftsexternen Anwendungsdrucks bestehen, die Überwindung des *trade-offs* zwischen *rigour* und *relevance* gelingt nur scheinbar. Die Wissenschaftler produzieren PaaV für die Scientific Community und für Ressourcengeber, nicht für die Praxis. Praktiker finden eingängige Darstellungen »gelungener Lösungen« überzeugender.

Dies heißt nicht, dass die »selection environment« (Lampel/Shapira 1995, S. 123), die Gatekeeper, die Forschungsförderer usw. ohne Einfluss blieben. Das, was Wissenschaftler als ein Beitrag zur Weiterentwicklung der jeweiligen Disziplin ansehen, und das, was nachhaltigen Publikationserfolg zeitigt, fallen unter diesen Bedingungen immer stärker auseinander (Lampel/Shapira 1995). Mit dem zunehmenden und direkter wirksam werdenden Einfluss von externen Erwartungen (Zell 2001) verschärft sich dieses Problem. Luhmann (1994, S. 623) vergleicht die wissenschaftsinternen Prozesse, die durch den äußeren Druck ausgelöst werden, mit einer Fieberreaktion:

»Das heißt: Wahrheitsverprechen (analog zu: Zahlungsverprechen) werden hoch gehandelt, ohne daß die Einlösbarkeit ausreichend garantiert ist. Die systeminterne Anschlußfähigkeit, die empirische Verifikation, die Genauigkeit der Begriffe werden vernachlässigt, um den verbreiteten Interesse an Forschungsergebnissen entgegenzukom-

men. Inflationäre Erscheinungen dieser Art sind, wie Fieber, ein deutliches Symptom dafür, daß das System sich gegen Außeneinflüsse wehrt, indem es ihnen Rechnung trägt.«

Dieser Effekt lasse sich in ganz unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen beobachten, »die durch keinen Mißerfolg zu entmutigende Prognosefähigkeit der Wirtschaftswissenschaften« sei jedoch, so Luhmann (1994, S. 623, Fn. 12), ein »besonders spektakulärer Fall«.

Die hier angestellten Überlegungen zur PaaV-Forschungen werfen auch Licht auf die allgemeinere Auseinandersetzung zum Selbstverständnis der Managementwissenschaften. Die Erfahrungen mit der PaaV-Forschung der letzten 30 Jahre zeigen, dass der Anspruch der Anwendungsorientierung mit immer neuen Appellen (vgl. z. B. Hambrick 1994), man möge die Belange der Praxis fest im Blick halten, kaum zu erreichen ist. Das beste Beispiel hierfür ist das Strategische Management. Die Irrelevanz der Disziplin wird seit Jahrzehnten beklagt und mit wiederholten Aufrufen zur stärkeren Praxisorientierung beantwortet (Nicolai 2000). Die Gründe liegen jedoch, wie am PaaV-Lebenszyklus gezeigt, weder im mangelnden Praxisinteresse der Forscher noch in der Qualität des statistischen Instrumentariums. Die Ursache ist vielmehr darin zu suchen, dass die PaaV-Forschung auf einem Anwendungsmodell basiert, das in der breiteren sozialwissenschaftlichen Diskussion schon seit geraumer Zeit passé ist: Nach der oben erwähnten Input/Output-Vorstellung werden Erfolgsfaktoren »entdeckt« und sinnneutral in einen anderen sozialen Kontext transferiert, um dort angewandt zu werden. Wie verschiedene Untersuchungen (Beck/Bonß 1989) zeigen, müssen wissenschaftliche Ergebnisse in Interaktionen zwischen Wissenschaftlern und Praktikern in praktische Maßnahmen »übersetzt« werden. Wissen, das im Kontext der Wissenschaft anwendbar ist, muss dies nicht unbedingt auch im Kontext der Praxis sein. Insofern ist Wissen kontextabhängig. Die Wissenschaft muss auch akzeptieren, dass wissenschaftliches Wissen zwar oft komplexeres, nicht aber generell überlegenes Wissen ist (Luhmann 1994).

In den Management-Disziplinen herrscht hingegen noch eine recht lineare Vorstellung vom Wis-

senstransfer vor (Whitley 1984). Gerade der Druck nach direkter praktischer Verwertbarkeit verhindert Bemühungen, dieses Modell zu reflektieren. So ist es wohl kein Zufall, dass das praxisorientierte Strategische Management nicht nur die größte PaaV-Affinität aufweist, sondern gleichzeitig als »one of the most [...] unreflective of the management subdisciplines« (Alvesson/Willmott 1995, S. 86) gilt.

Zumindest in dem breiteren Managementdiskurs der USA beginnt jedoch allmählich eine Diskussion darüber, wie der Anwendungsbezug theoretisch zu fassen ist (vgl. z. B. Rynes/Bartunek/Daft 2001). Ähnliche Fragen wurden in der neueren Verwendungsforschung schon früher diskutiert. Zu den wichtigsten Ergebnissen dieser Diskussion zählt, dass das Problem der Implementation wissenschaftlichen Wissens dann lösbar ist, »wenn der Blick nicht länger einseitig auf Transferhindernisse zwischen Wissenschaft und Praxis, sondern vielmehr auf die verwendungstheoretisch fehlerhafte Konzeption des Verhältnisses von Soziologie und Praxis gerichtet ist« (Wingens/Fuchs 1989, S. 209). Was hier für die Soziologie konstatiert wird, gilt gleichermaßen für die Managementwissenschaft. Eines der hervorstechendsten Merkmale dieses Verwendungsverständnisses ist, dass es die selbstreferentielle Eigenlogik wissenschaftlicher Kommunikation respektiert, ohne dass dies in einen »academic fundamentalism« (Tranfield/Starkey 1998, S. 350) umschlägt. Unterschiede in der Kommunikation sind damit nicht primär Wissenstransferhindernisse, sondern die Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit moderner Wissenschaft (Luhmann 1994). Der besondere Stellenwert wissenschaftlichen Wissens in der modernen Gesellschaft resultiert aus der Unabhängigkeit von ihrem Gegenstand. Nur so kann sie neue Handlungsmöglichkeiten fabrizieren, die sich aus dem Erfahrungshorizont der Praxis lösen (Stehr 1994). Erfolgsfaktorenforschung bewegt sich hingegen nur in dem Lösungsraum, der durch den Anwendungsbereich bereits vordefiniert ist.

Wenn sich diese Erkenntnis in der Scientific Community und bei den Forschungsförderern durchsetzt, sind Wissenschaftler auf Heuchelei oder schizophrene Verhaltensmuster nicht mehr angewiesen. Um eine Trennung zwischen solchen Kontexten, in denen Wissenschaft produziert, und solchen, in denen

Nützlich für die Praxis erstellt wird, wird man auch in Zukunft nicht herkommen.

Anmerkungen

- [1] Der Artikel wurde nach ISI Web of Science (die Datenbank enthält den SCI EXP, SSCI und den A&HCI) bisher lediglich sieben mal zitiert. Stand: 1. März 2002.
- [2] Vgl. für einen Überblick Trommsdorf (1990).
- [3] Eine enge Verwandte der Erfolgsfaktors ist die »best practice«, auf die in Beraterkreisen häufiger Bezug genommen wird als in der Wissenschaft. Berater geben sich allerdings keine Mühe, systematisch nachzuweisen, dass die von ihnen identifizierten »best practices« tatsächlich mit dem Erfolg von Unternehmen zusammenhängen. Sie belassen es bei dem Hinweis, dass besonders erfolgreiche Unternehmen, bspw. General Electric, das betreffende Verfahren einsetzen.
- [4] Unsere Diskussion lässt sich unter die *rigour-vs.-relevance*-Debatte einordnen, die seit Jahren heftig in englischsprachigen Managementzeitschriften geführt wird. Die Frequenz, in der Aufsätze und ganze Sonderhefte zum Konflikt zwischen Wissenschaftlichkeit (*rigour*) und Praxisrelevanz (*relevance*) erscheinen, deutet darauf hin, dass die Spannung zwischen diesen beiden Polen eher zu- als abnimmt. Einen guten Einstieg in die Diskussion bieten zwei Sonderhefte zu diesem Komplex: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 2001, Heft 2 und *British Journal of Management*, Vol. 12, 2001, December.
- [5] Laut Cabell's Directory of Publishing Opportunities in Management and Marketing 1997–98 beträgt die Ablehnungsquote bei *Academy of Management Journal* und bei der *Academy of Management Review* jeweils 90–94 Prozent, bei *Administrative Science Quarterly* 80–89, bei *Journal of Marketing Research* 80–89 und bei der *Harvard Business Review* mehr als 95 Prozent. Es handelt sich aber um Angaben der Redaktionen und die Übereinstimmung der Werte – es gibt viele übereinstimmende Angaben zu Ablehnungsquoten – macht etwas misstrauisch.
- [6] In dem zufällig ausgewählten 1995er Jahrgang waren 22% der Artikel PaaV-Forschung.

Verzeichnis der zitierten Literatur

Aharoni, Y. (1993): In Search for the Unique: Can Firm-specific Advantages be Evaluated? In: *Journal of Management Studies*, 30. Jg (1993), S. 31–49.
 Alvesson, M. / Willmott, H. (1995): Strategic management

as domination and emancipation. In: *Advances in Strategic Management*, 12 Jg (1995), Bd. A, S. 85–112
 Armstrong, J. S. (1991): Strategic planning improves manufacturing performance. In: *Long Range Planning*, 24. Jg (1991), H 4, S. 62–74.
 Astley, W. G. / Zammuto, R. F. (1992): Organization science, managers, and language games. In: *Organization Science*, 3. Jg (1992), S. 443–460.
 Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, 17. Jg (1991), S. 99–120.
 Barney, J. B. / Hoskisson, R. E. (1990): Strategic groups: Untested assertions and research proposals. In: *Managerial and Decision Economics*, 11. Jg (1990), S. 187–198.
 Beck, N. / Brüderl, J. / M. Woywode (2002): The Causes and Consequences of Organizational Change: How to deal with Unobserved Heterogeneity, Paper presented at the 20th EGOS annual conference, Barcelona, July 4–6.
 Beck, U. / Bonß, W. (1989): Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Wissenschaft und Praxis. In: Beck, U. / Bonß, W. (Hrsg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt am Main 1989, S. 7–45.
 Bijmolt, T. H. A. / Pieters, R. G. M. (2001): Meta-Analysis in marketing when studies contain multiple measurements. In: *Marketing Letters*, 12. Jg (2001), S. 157–169.
 Bollinger, H. / Weltz, F. (1989): Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, U. / Bonß, W. (Hrsg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt am Main 1989, S. 248–275.
 Boyd, K. B. (1991): Strategic planning and performance: A meta-analytic review. In: *Journal of Management Studies*, 28. Jg (1991), S. 353–374.
 Bresser, R. K. / Bishop, R. C. (1983): Dysfunctional effects of formal planning: Two theoretical explanations. In: *Academy of Management Review*, 8. Jg (1983), S. 588–599.
 Brown, R. H. (1977): *A Poetic for Sociology: Toward a Logic of Discovery for the Human Sciences*. Cambridge, MA 1977.
 Buzzel, R. D. / Gale, B. T. / Sultan, R. G. M. (1975): Market share – A key to profitability. In: *Harvard Business Review*, 53. Jg (1975), January/February, S. 91–102.
 Cabell, D. W. E. / English, D. L. H. (1998): *Cabell's Directory of Publishing Opportunities*. In *Management and Marketing*, Vol. I. 7. Aufl. Beaumont, Texas 1998.
 Camerer, C. / Fahey, L. (1988): The regression paradigm: A critical appraisal and suggested directions. In: Grant, J. H. (Hrsg.): *Strategic Management Frontiers*. Greenwich, London 1988, S. 443–459.
 Campbell-Hunt, C. (2000): What have we learned about generic competitive strategy? A Meta-analysis. In: *Strategic Management Journal*, 21. Jg (2000), S. 127–154.
 Capon, N. / Farley, J. U. / Hulbert, J. M. (1994): Strategic

- planning and financial performance – More evidence. In: *Journal of Management Studies*, 31. Jg (1994), S. 105–110.
- Cave, M. / Hanney, S. / Henkel, M. / Kogan, M. (1997): *The Use of Performance Indicators in Higher Education: The Challenge of the Quality Movement*. London 1997.
- Cyert, R. M. / March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ 1963.
- Daft, R. L. / Buenger, V. (1990): Hitching a ride on a fast train to nowhere. In: Frederickson, J. W. (Hrsg.): *Perspectives on Strategic Management*. Grand Rapids 1990, S. 81–103.
- Daily, C. M. / Dalton, D. R. (1993): Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17. Jg (1993), S. 65–81.
- Dalton, D. R. / Daily, C. M. (1999): Number of directors and financial performance: A meta-analysis. In: *Academy of Management Journal*, 42. Jg (1999), S. 674–688.
- Dess, G. G. / Davis, P. S. (1984): Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizations performance. In: *Academy of Management Journal* 27. Jg (1984), S. 467–488.
- Ernst, H. (2001): *Erfolgsfaktoren neuer Produkte. Grundlagen für eine valide empirische Forschung*. Wiesbaden 2001.
- ESRC. Thematic Priorities (2002). <http://www.esrc.ac.uk/esrccontent/aboutesrc/thematic-priorities.asp> (Aufruf am 3. 6. 2002).
- Ghemawat, P. (1991): *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York 1991.
- Glaister, K. W. / Falshaw, J. R. (1999): Strategic planning: Still going on? In: *Long Range Planning*, 32. Jg (1999), H. 1, S. 107–116.
- Green, W. H. (1993): *Econometric Analysis*. New York 1993.
- Greenley, G. E. (1986): Does strategic planning improve company performance? In: *Long Range Planning*, 19. Jg (1986), Heft 1, S. 101–109.
- Greve, H. R. (1999): The Effect of Core Change on Performance: Inertia and Regression toward the Mean. In: *Administrative Science Quarterly*, 44. Jg, S. 590–614.
- Gupta, A. K. / Govindarajan, V. (1984): Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. In: *Academy of Management Journal*, 27. Jg (1984), S. 25–41.
- Habel, S. (1992): *Strategische Unternehmensführung im Lichte der empirischen Forschung*. München 1992.
- Hambrick, D. C. (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. In: *Academy of Management Journal*, 26. Jg (1983), S. 5–26.
- Hambrick, D. C. (1990): The adolescence of strategic management, 1980–1985. In: Frederickson, J. W. (Hrsg.): *Perspectives on Strategic Management*. Grand Rapids 1990, S. 237–261.
- Hambrick, D. C. (1994): What if the Academy Actually Mattered? – 1993 Presidential Address. In: *Academy of Management Journal*, 19. Jg (1994), S. 11–16
- Hatten, K. / Schendel, D. (1977): Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the US brewing industry. In: *Journal of Industrial Economics*, 25. Jg (1977), S. 97–113.
- HMSO (1993): *Realising our Potential: A Strategy for Science, Engineering and Technology*. Veröffentlichung No Cm2250, London 1993.
- Hull, C. L. (1943): *Principles of Behavior: An Introduction to Behavior Theory*. New York 1943.
- Johnes, J. / Taylor, J. (1990): *Performance Indicators in Higher Education*. Buckingham 1990.
- Johnson, R. A. / Daily, C. M. / Ellstrand, A. E. (1996): Boards of directors: A review and research agenda. In: *Journal of Management*, 22. Jg (1996), S. 409–438.
- Ketchen, D. J. / Combs, J. G. / Russell, C. J. / Shook, C. / Dean, M. A. / Runge, J. / Lohrke, F. T. / Naumann, S. E. / Haptonstahl, D. E. / Baker, R. / Beckstein, B. A. / Handler, C. / Honig, H. / Lamoureux, S. (1997): Organizational configurations and performance: A meta-analysis. In: *Academy of Management Journal*, 40. Jg (1997), S. 223–241.
- Kieser, A. (2002a): On Communication Barriers between Management Science, Consultancies and Business Companies. In: Clark, T. / Fincham, R. (Hrsg.): *Critical Consulting*. Oxford 2002, S. 206–227.
- Kieser, A. (2002b): *Wissenschaft und Beratung*. Heidelberg 2002.
- Kumar, N. / Stern, L. / Anderson, J. C. (1993): Conducting interorganizational research using key informants. In: *Academy of Management Journal* 36. Jg (1993), S. 1633–1651.
- Lampel, J. / Shapira, Z. (1995): Progress and Its Discontents: Data Scarcity and the Limits of Falsification in Strategic Management. In: *Advances in Strategic Management*, Vol 12A (1995), S. 113–150.
- Lau, C. (1989): Die Definition gesellschaftlicher Probleme durch die Sozialwissenschaften. In: Beck, U. / Bonß, W. (Hrsg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt am Main 1989, S. 384–419.
- Lindsey, D. (1989): Using citation counts as a measure of quality in science: measuring what's measurable rather than what's valid. In: *Scientometrics*, 15. Jg (1989), S. 187–203.
- Luhmann, N. (1994): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1994.
- March, J. G. / Sutton, R. I. (1997): Organizational performance as a dependent variable. In: *Organization Science*, 6. Jg (1997), S. 698–706.
- Meyer, A. D. (1991): What is strategy's distinctive competence? In: *Journal of Management*, 17. Jg (1991), S. 821–833.
- Meyer, T. W. (1994): *Measuring performance in economic*

- organizations. In: Smelser, N. J. / Swedberg, R. (Hrsg.): *Handbook of Economic Sociology*. Princeton, N.J. 1994, S. 556–588.
- Miller, C. C. / Cardinal, L. B. (1994): Strategic planning and firm performance – A synthesis of more than two decades of research. In: *Academy of Management Journal*, 37. Jg (1994), S. 1649–1665.
- Miller, D. / Friesen, P. H. (1986): Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. In: *Organization Studies*, 7. Jg (1986), S. 37–55.
- Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York 1994.
- Morgan, G. (1985): Journals and the Control of Knowledge: A Critical Perspective (S. 63–75). In: Cummings, L. L. / Frost, P. (Hrsg.): *Publishing in the Organizational Sciences*. Homewood, Ill. 1985, S. 63–75.
- Nicolai, A. (2000): *Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung*. Wiesbaden 2000.
- Olusoga, S. A. / Mokwa, M. P. / Noble, C. H. (1995): Strategic groups, mobility barriers, and competitive advantage: An empirical investigation. In: *Journal of Business Research*, 33. Jg (1995), S. 153–164.
- Orlikowski, W. J. (2002): Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. In: *Organization Science*, 13. Jg (2002), S. 249–273.
- Parnell, J. A. (1997): New evidence in the generic strategy and business performance debate: A research note. In: *British Journal of Management*, 8. Jg (1997), S. 175–181.
- Pearce, J. A. / Freeman, E. B. / Robinson, R. B. (1987): The tenuous link between formal strategic planning and performance. In: *Academy of Management Review*, 12. Jg (1987), S. 658–675.
- Porter, M. E. (1996): What is strategy? In: *Harvard Business Review* (1996), November–December, S. 61–78.
- Riedel, H. (1990): *Zur Erforschung von Wirkungen. Über den kritischen Rationalismus in der Sozialwissenschaft und dessen Adaption in der Medienwirkungsforschung der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt am Main 1990.
- Rockart, J. F. (1979): Chief executives define their own data needs. In: *Harvard Business Review* 57 (1979), March–April, S. 81–92.
- Rosenthal, R. (1979): The »File Drawer Problem« and Tolerance for Null Results. In: *Psychological Bulletin*, 86. Jg (1979), S. 638–641
- Rynes, S. L. / Bartunek, J. M. / Daft, R. D. (2001): Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. In: *Academy of Management Journal*, 44. Jg (2001), S. 340–355
- Sadowski, D. / Pull, K. (1997): Betriebliche Sozialpolitik politisch gesehen: Erfolgsorientierte vs. verständigungsorientierte Rhetorik in Praxis und Theorie. In: *Die Betriebswirtschaft*, 57. Jg (1997), S. 167–188.
- Schendel, D. (1995): Notes from the Editor-in-Chief. In: *Strategic Management Journal*, 16. Jg (1995), S. 1–2.
- Schendel, D. / Hofer, C. W. (1979): *Strategic Management – A New View of Business Policy and Planning*. Boston / Toronto 1979.
- Schendel, D. / Patton, R. (1978): A simultaneous equation model of corporate strategy. In: *Management Science*, 24. Jg (1978), S. 1611–1621.
- Schreyögg, G. (1992): Zur Logik der Strategischen Unternehmensführung. In: *management revue*, 1992, Nr. 3, S. 199–212. In: *management revue*, (1992), Heft 3, S. 199–212.
- Shove, E. / Rip, A. (2000): Users and unicorns: A discussion of mythical beasts in interactive science. In: *Science and Public Policy*, 27. Jg (2000), S. 175–182.
- Starbuck, W. H. (1993): Keeping a butterfly and an elephant in a house of cards: The elements of exceptional success. In: *Journal of Management Studies*, 30. Jg (1993), S. 885–921.
- Staw, B. M. (1995): Repairs on the road to relevance and rigor: Some unexplored issues in publishing organizational research. In: Cummings, L. L. / Frost, P. J. (Hrsg.): *Publishing in the Organization Sciences*. 2. Aufl. Thousand Oaks 1995, S. 85–107.
- Stehr, N. (1994): *Arbeit, Eigentum und Wissen – Zur Theorie von Wissensgesellschaften*. Frankfurt a. M., 1994
- Stone, M. (1984): Competing with Japan – The Rules of the Game. In: *Long Range Planning*, 17. Jg (1984), S. 33–47
- Summer, C. H. / Bettis, R. A. / Duhaime, I. H. / Grant, J. H. / Hambrick, D. C. / Snow, C. C. / Zeithaml, C. P. (1990): Doctoral education in the field of business policy and strategy. In: *Journal of Management*, 16. Jg (1990), S. 361–398.
- Sutton, C. J. (1983): Does strategy pay? In: *Managerial and Decision Economics*, 4. Jg (1983), S. 153–159.
- Szymanski, D. M. / Bharadwaj, S. G. / Varadarajan, P. R. (1993): An analysis of the market share–profitability relationship. In: *Journal of Marketing*, 57. Jg (1993), S. 1–18.
- Thune, S. S. / House, R. J. (1970): Where long range planning pays off: Findings of a survey of formal, informal planners. In: *Business Horizons* (1970), August, S. 81–87.
- Tranfield, D. / Starkey, K. (1998): The Nature, Social Organization and Promotion of Management Research: Towards Policy. In: *British Journal of Management*, 9. Jg (1998), S. 341–252
- Trommsdorff, V. (1990): *Erfolgsfaktorenforschung, Produktion und Schnittstelle Marketing – F&E, Diskussionspapier TU Berlin 143*, Berlin 1990.
- Vanderwerf, P. / Mahon, J. F. (1997): Meta-analysis of the impact of research methods on findings of first-mover advantages. In: *Management Science*, 43. Jg (1997), S. 1510–1519.
- Venohr, B. (1988): *»Marktgesetze« und strategische Unternehmensführung*. Wiesbaden 1988.
- Walton, R. E. (1985): Strategies with dual relevance. In:

- Lawler, E. E. I. / Mohrman, A. M. Jr / Mohrman, S. A. / Ledford, G. E. Jr, / Cummings, L. L. (Hrsg.): *Doing Research That Is Useful for Theory and Practice*. San Francisco 1985, S. 176–221.
- Wensley, R. (1982): PIMS and BCG: New horizons or false dawn? In: *Strategic Management Journal*, 3. Jg (1982), S. 147–158.
- Whitley, R. (1984): The scientific status of management research as a practically-oriented social science. In: *Journal of Management Studies*, 21. Jg (1984), S. 369–390
- Wingens, M. / Fuchs, S. (1989): Ist die Soziologie gesellschaftlich irrelevant?. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 18. Jg (1989), H. 3, S. 208–219
- Woo, C. Y. / Cooper, A. C. (1982): The surprising case for low market share. In: *Harvard Business Review*, 60. Jg (1982), H. 6, S. 106–113.
- Woywode, M. (2002): Wege aus der Erfolglosigkeit der Erfolgsfaktorenforschung, Arbeitspapier, Lehr- und Forschungsgebiet Internationales Management, RWTH Aachen.
- Zahra, S. A. / Stanton, W. W. (1988): The implications of board of directors composition for corporate strategy and performance. In: *International Journal of Management*, 5. Jg (1988), S. 229–236.
- Zell, D. (2001): The market-driven business school: Has the pendulum swung too far? In: *Journal of Management Inquiry*, 10. Jg (2001), S. 324–338.