

Münchner betriebswirtschaftliche Beiträge  
Munich Business Research

# **Die Kausalanalyse und die strategische Relevanz von Drittvariablen**

**Werner Kirsch, David Seidl und Dominik van Aaken**

# 2006-11



LMU

Ludwig-Maximilians-Universität München  
Munich School of Management

# Die Kausalanalyse und die strategische Relevanz von Drittvariablen

Prof. Dr. Dres. h.c. Werner Kirsch,

Dipl.-Kfm. Dominik van Aaken, MBR,

Dr. David Seidl

Institut für Unternehmenspolitik und strategische Führung

Ludwig-Maximilians-Universität München

Ludwigstr. 28 (Rgb. III)

80539 München

089/2180 2880

kirsch@bwl.uni-muenchen.de

Schlagworte: Drittvariablen; Invarianz; Kausalanalyse; Restvarianz; Strategisches Management

## **Zusammenfassung**

*In diesem Beitrag wird mit Galtungs Konzept der „Suche und Brechung von Invarianzen“ ein in der betriebswirtschaftlichen Diskussion um die Kausalanalyse kaum beachtetes Konzept zum Umgang mit festgestellten Wirkungszusammenhängen vorgestellt. Dabei wird insbesondere die Rolle der Drittvariablen betont, die es ermöglichen, die durch die empirische Forschung identifizierten Invarianzen zu brechen. Die Drittvariablen besitzen in dieser Sicht eine erhebliche Bedeutung für das strategische Management. Dies wird anhand der Bereiche Frühaufklärung und der Wettbewerbsstrategien beispielhaft skizziert.*

*This paper presents Galtung's concept of “search for and break of invariances”, which has received almost no attention in business administration. Particular emphasis is placed on the role of “third variables” that allow breaking empirical invariances. Such third variables are of particular significance for the field of strategy. This is demonstrated with regard the topics of strategic foresight and competitive strategy..*

# Die Kausalanalyse und die strategische Relevanz von Drittvariablen

## 1. Kausalitäten in den Sozialwissenschaften

Ein allgemeines Erkenntnisinteresse der Betriebswirtschaftslehre liegt in der Erklärung von Wirkungszusammenhängen. Zu diesem Zweck wird die Kausalanalyse in vielen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre eingesetzt (vgl. z.B. Braunstein/Huber/ Herrmann 2005, Hansmann/Ringle 2005, Salomo/Kleinschmidt/Bretani 2005, Burmann/Meffert 2003). Die Kausalanalyse untersucht die Beziehungen zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen und versucht zwischen diesen Kausalbeziehungen d.h. Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufzudecken (allgemein zur Kausalanalyse vgl. z.B. Bagozzi 1980, Homburg/Baumgartner 1995, Hildebrandt 1998). Im Idealfall wird die abhängige Variable durch die unabhängigen Variablen erklärt und somit eine vollständige Beschreibung der zugrunde liegenden Kausalitäten erreicht.

Insbesondere im strategischen Management wird die Suche nach empirischen Kausalbeziehungen unter dem Gesichtspunkt der „Erfolgsfaktoren“ (kritisch) diskutiert (vgl. die von Nicolai/Kieser 2002 ausgelöste Debatte in der DBW). Dabei geht man meist implizit davon aus, dass es in der Betriebswirtschaftslehre und damit auch im strategischen Management darum geht, Theorien aufzustellen und zu überprüfen, um letztendlich die Gesetzmäßigkeiten einer erfolgreichen Unternehmensführung aufzudecken (so auch Bauer/Sauer 2004, Fritz 2004). In dieser Sicht bietet die Kausalanalyse die Möglichkeit, betriebswirtschaftliche Theorien mit ihren konstitutiven Gesetzmäßigkeiten zu bestätigen oder zu verwerfen.

Es ist in der Diskussion der betriebswirtschaftlichen Forschungsmethodik allgemein üblich, den Begriff der Theorie an den in ihr enthaltenen Gesetzmäßigkeiten (Invarianzen) festzumachen. In dieser Sichtweise versuchen Theorien die erfahrbare Welt durch Gesetzmäßigkeiten zu *erklären*. Dabei entspricht es der Grundmethodik dieser Theoriebildung, dass ein zu erklärendes Phänomen (Explanandum) dann erklärt ist, wenn es deduktiv aus dem Explanans abgeleitet werden kann (vgl. Hempel 1965). Das Explanans umfasst unter anderem die bereits erwähnten Gesetzeshypothesen (allgemeine Wenn-Dann-Aussagen) sowie die Antezedenzbedingungen, d. h. konkrete Angaben über spezifische Ausprägungen der Wenn-Komponenten der Gesetzeshypothesen. Man kann auch sagen: Ein beobachtetes Ereignis wird erklärt, wenn die entsprechende Beobachtungsaussage unter eine (oder mehrere) empirisch bestätigte allgemeine Gesetzesaussage über Regelmäßigkeiten subsumiert werden kann. Die Gesetzmäßigkeiten müssen dabei möglichst allgemeingültig sein, wobei man die Forderung nach Allgemeingültigkeit in vier Geltungsbereiche differenzieren kann

(Galtung 1978: 60f.). Zum einen müssen die aufgespürten Wirkungszusammenhänge unabhängig von Ort und Zeit gelten. Man sucht also nicht nach wissenschaftlichen Aussagen die nur an einen bestimmten Ort und/oder zu einer bestimmten Zeit gelten, sondern nach Invarianzen, die immer schon gegolten haben und auch in Zukunft gelten werden und deren Gültigkeit nicht an einen bestimmten Ort gebunden ist. Zudem müssen zwei weitere Bedingungen erfüllt werden: Die Wirkungszusammenhänge müssen unabhängig von dem Bewusstsein der Untersucher und der Untersuchten sein, um als Gesetzmäßigkeit zu gelten. Das heißt also einerseits, dass die Gesetzmäßigkeit unabhängig von demjenigen sein muß, der diese aufstellt. Mit anderen Worten: die Invarianz muss *intersubjektiv* gültig sein. Zum anderen muss sie ebenfalls *interobjektiv* sein: auch wenn die Untersuchten die Untersuchung kennen, muss das konstatierte Gesetz gelten.

Die Kriterien der Allgemeingültigkeit treffen auf naturwissenschaftliche Gesetze relativ unproblematisch zu. Als typisches Beispiel mag hier das Fallgesetz dienen: Es gilt unabhängig von Raum und Zeit. Zudem trifft es auf alle Arten von Objekten zu, ob unbelebt oder belebt. Die Fallgesetze gelten beispielsweise auch für Menschen und zwar unabhängig davon, ob sie sich dieser bewusst sind oder nicht (vgl. zu diesem Beispiel Galtung 1978: 60 f.).

Im Gegensatz zu den Naturwissenschaften, bereitet es in den Sozialwissenschaften erhebliche Probleme, die angeführten Anforderungen zu erfüllen. Es ist eine alte Streitfrage, inwiefern es der Forschungsprogrammatik der Sozialwissenschaften im Allgemeinen und damit auch die Betriebswirtschaftslehre im Besonderen entsprechen kann, nach allgemeingültigen Gesetzen zu suchen. Wir wollen an dieser Stelle keine Rekonstruktion dieser Diskussion leisten (siehe hierzu Kirsch/Seidl/van Aaken 2006, Hollis 1994, Habermas 1985, Apel 1979). Betrachtet man aber das in dieser sozialwissenschaftlichen Forschung bislang Erreichte im Lichte der Maßstäbe der einschlägigen (naturwissenschaftlich orientierten) Wissenschaftstheorien, dann ist das Ergebnis allerdings mehr als enttäuschend. Man findet allenfalls „Quasi-Gesetze“ (Albert 1971). Diese Quasigesetze gelten unter bestimmten Voraussetzungen; sie gelten *ceteris paribus*, wenn also (Voraussetzungs-)Bedingungen, unter denen das Gesetz postuliert wird, gleich bleiben. Damit findet man in den Sozialwissenschaften keine Invarianzen nach dem Muster: „Wenn x, dann auf jeden Fall y“. Sozialwissenschaftliche Gesetze entsprechen eher dem Grundsatz: „Wenn x unter der Voraussetzung z, dann y“.

Dementsprechend können zwar mithilfe der Kausalanalyse offensichtlich keine *absoluten* Gesetzmäßigkeiten entdeckt werden. Dennoch bietet die Kausalanalyse zweifelsohne eine Möglichkeit „imperfekte“ Invarianzen ausfindig zu machen: Die empirischen Zusammenhänge

zwischen den untersuchten Variablen gelten bedingt, also unter bestimmten Voraussetzungen. Es sind diese Voraussetzungen, oder auch Drittvariablen, die uns im Folgenden interessieren.

## 2. Galtungs Konzept der Suche und Brechung von Invarianzen

Drittvariablen stellen den Kontext dar, unter denen wissenschaftliche Gesetzmäßigkeiten aufgestellt werden (Galtung 1978: 52). In der empirischen Sozialforschung wurden eine Reihe von Methodiken entwickelt um Fehlinterpretationen, z.B. durch die Aufdeckung von Scheinbeziehungen, zu verhindern (vgl. z.B. Schnell/Hill/Esser 1999: 405 ff). Die Kontrolle von Drittvariablen stellt sicherlich eine bedeutende Grenze der Kausalanalyse dar. Uns geht es im Folgenden aber vielmehr darum, zu zeigen, dass durch die Annahme der Existenz von Drittvariablen, der Forscher nicht nur vor einem neuen (methodisch) zu handhabenden Problem steht, sondern Drittvariablen vielmehr eine Möglichkeit für ein *Management* der empirischen Wirkungszusammenhänge darstellt.

Wir argumentierten, dass die Kausalanalyse Hinweise für empirische Gesetzmäßigkeiten liefert, die auf Drittvariablen beruhen. Die in der Empirie vorzufindenden Kausalzusammenhänge können jedoch durch menschliche Handlungen „konterkariert“ werden. In der Sichtweise Galtungs kann jede empirisch bewährte Gesetzmäßigkeit gebrochen werden, wenn es gelingt, geeignete Drittvariablen zu finden, deren Variation die festgestellte Gesetzmäßigkeit aufhebt.

Wie findet man nun solche Drittvariablen? Mit Galtung (1978: 120 f., 1975: 418) kann man zwei Fälle[1] unterscheiden: Im ersten Fall sind die Drittvariablen bereits in der Gesetzmäßigkeit als Bedingung angegeben. Unter diesen Voraussetzungen weiß man, unter welchen einschränkenden Bedingungen die Invarianz gilt. Damit ist auch offensichtlich, was verändert werden muss, wenn man die Invarianzen brechen will. Interessanter ist derjenige Fall bei dem einige der Drittvariablen nicht bekannt sind: Auch nach einer (theoriegeleiteten) Suche nach möglichen Drittvariablen bleibt eine nicht erklärte Restvarianz im Modell bestehen:

„Gewöhnlich gibt es in der Sozialwissenschaft einen empirischen Restbestand (...): die ‚Ergebnisse‘ sind nicht vollkommen ‚sauber‘, es gibt ‚Abweichungen‘. Die Suche nach Invarianzen führt zu deren Vernachlässigung. Man definiert sie als ‚atypisch‘, ja als ‚Rauschen‘ oder ‚Fehler‘, mit denen man in dieser widerspenstigen Welt rechnen müsse.“ (Galtung 1978: 121)

Wenn es um das Brechen von Invarianzen geht, nimmt man die Restvarianzen nicht als störende Abweichungen, sondern vielmehr als Hinweise auf Möglichkeit einer Überwindung der zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeit wahr. Das „Rauschen“ ist dann kein Messfehler, sondern verweist auf mögliche Drittvariablen, die die entdeckte Invarianz nicht abbildet. Insofern gibt die Restvarianz

„(...) Hinweise auf weitergehende Erkenntnisse, indem sie systematisch fragt, was haben diese ‚Ausnahmen‘ sonst noch gemeinsam (...), was sie von den ‚normalen‘ Fällen unterscheidet? Die Isolierung solcher Faktoren würde Material für [mögliche Drittvariablen] liefern (...).“ (Galtung 1978: 121)

Wir wollen ausdrücklich darauf hinweisen, dass damit nicht die herrschende Praxis der Suche nach Invarianzen als schlechte Wissenschaftspraxis abgewertet wird. Ganz im Gegenteil: empirische Wissenschaft besteht größtenteils aus der Suche nach Invarianzen und die Kausalanalyse ist ein vergleichbar mächtiges Instrument, Hinweise auf diese zu erhalten. Allerdings liefern die empirischen Kausalzusammenhänge mehr Informationen als „nur“ die in der Vergangenheit beobachtete Regelmäßigkeit. Dieser Zusammenhang ist umso wichtiger, je kritischer man die betriebswirtschaftlichen Theoriebildungsbemühungen anhand naturwissenschaftlicher Kriterien betrachtet. Die Restvarianz verdeutlicht, dass man – anders als in den Naturwissenschaften – nicht gezwungen ist, die empirisch festgestellten Kausalitäten ein für allemal zu akzeptieren. Mit jeder festgestellten Invarianz werden vielmehr Hinweise auf Möglichkeiten ihrer Überwindung „mitgeliefert“.

Oftmals brechen Invarianzen im Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre von selbst. Die Entwicklung der sozialen Welt lässt die vom Forscher festgestellten Regelmäßigkeiten obsolet werden. Überspitzt könnte man sagen, daß der Forscher den Wettlauf mit der Kreativität aller Menschen verliert (Kirsch 1984: 757). Dieses Brechen von Invarianzen ist vielfach beobachtbar. Die Welt evolviert und die in ihr innewohnende Dynamik bricht die geltenden Gesetze (Galtung 1975: 419). Man denke nur an die technologische Entwicklung im Bereich der Kommunikationsmedien, die z.B. alte Gesetze der Güterdistribution auf den Kopf gestellt haben. Im Folgenden wird es uns um eine strategische Perspektive des Umgangs mit Invarianzen gehen. Gerade aus der Perspektive des strategischen Managements gilt es, Invarianzen zu identifizieren und vor allem strategisch zu handhaben.

### **3. Die Bedeutung von Drittvariablen im Rahmen des strategischen Managements**

Für das strategische Management ist die Einsicht, dass die Identifikation einer Invarianz die Anlage ihrer Überwindung in sich trägt, von erheblicher Bedeutung. Beispielhaft wollen wir zwei Bereiche des strategischen Managements herausgreifen, an denen sich dies verdeutlichen lässt.

#### ***3.1 Drittvariablen und Frühaufklärung***

Die Identifikation und Beobachtung von Drittvariablen spielt eine große Rolle im Rahmen der strategischen Frühaufklärung (siehe z.B. Trux/Müller-Stewens/Kirsch 1988, Hammer 1998, Kirsch

1997). Wie schon Ansoff (1975, 1976) in den 1970-Jahren herausgestellt hat, geht es im strategischen Management an zentraler Stelle um die Aufklärung strategischer Diskontinuitäten, d.h. um diskontinuierliche Veränderungen strategisch relevanter Zusammenhänge. Anders ausgedrückt, handelt es sich hierbei um Veränderungen von beobachteten und bisher als konstant angenommenen Invarianzen. Ein Bruch dieser Invarianzen kann letztlich auf Veränderungen von zuvor stabilen Drittvariablen zurückgeführt werden. Krystek und Müller-Stewens (1993: 15) illustrieren dies an einem Beispiel. Eine betriebswirtschaftliche Gesetzmäßigkeit könnte z.B. sein: Je aufwendiger die Verpackung, desto preisunelastischer ist das Produkt. Diese Invarianz mag jedoch durch die Drittvariable „Umweltbewusstsein“ oder „Aufklärung des Verbrauchers“ gebrochen werden. Das heißt, steigt das Umweltbewusstsein oder der Informationsstand des Verbrauchers, gilt dieser Zusammenhang gegebenenfalls nicht mehr. Für ein Unternehmen, das sich auf diese Invarianz eingestellt hat, kann es nun von strategischer Bedeutung sein, Veränderungen dieser Invarianz so früh wie möglich zu erkennen, um genügend Zeit zu haben, auf die neue Situation zu reagieren. In diesem Sinne, müsste das Unternehmen versuchen, Veränderungen relevanter Drittvariablen möglichst früh zu erkennen.

In dieser Hinsicht können zwei Fälle unterschieden werden (Trux/Müller-Stewens/Kirsch 1988: 321). Zum einen gibt es Diskontinuitäten, bei denen die gültigen Invarianzen aufgrund bisher *bekannter*, aber weitgehend konstanter dritter Variablen gebrochen werden. Beispielsweise mag die Drittvariable „Aufklärung des Verbrauchers“ als solches bekannt sein, das Unternehmen aber bisher nicht mit der Möglichkeit signifikanter Veränderungen dieser Variable gerechnet haben. Zum anderen können Diskontinuitäten darauf beruhen, dass zuvor gültige Invarianzen aufgrund bisher *unbekannter* dritter Variablen gebrochen werden. Beispielsweise war das Phänomen Umweltbewusstsein vor den 1980'iger Jahren in den Unternehmen so gut wie unbekannt.

Im Rahmen der Frühaufklärung kann die Kausalanalyse in beiden Fällen einen wichtigen Beitrag in Form „schwacher Signale“ (Ansoff 1975) für zukünftige Diskontinuitäten leisten. Die Frühaufklärung fokussiert dabei jedoch nicht auf den identifizierten Kausalzusammenhang, sondern vielmehr auf dessen „Verschmutzungen“ bzw. die unerklärte Restvarianze. Diese mögen zum einen Hinweise auf Veränderung bekannter Drittvariablen geben. Zum andern können sie aber auch nach bisher unbekanntem Drittvariablen analysiert werden. Dabei vergleicht man systematisch die ‚Ausnahmen‘ auf eventuelle Gemeinsamkeiten hin, die sie von den ‚normalen‘ Fällen unterscheiden. Identifizierte Gemeinsamkeiten können dann als Hinweise auf bzw. schwache Signale für mögliche, zukünftige Brechungen der bisher gültigen Invarianz verstanden werden, denen man dann in weiteren Datenerhebungen und Analysen nachgehen kann. In diesem Sinne sind

Restvarianzen, die sich durch eine „Verschmutzung“ bekannter Wirkungszusammenhänge zeigen, ein wichtiges Indiz für existierende Drittvariablen, deren Einfluss man mit einer strategischen Frühaufklärung beobachten sollte (vgl. auch Kirsch/Trux 1979).

### ***3.2 Drittvariablen und Wettbewerbsstrategien***

Die Identifikation von Drittvariablen hat nicht nur eine Bedeutung für die Frühaufklärung, sondern auch einen erheblichen Einfluss auf die strategische Ausrichtung von Unternehmen. In Abhängigkeit von der Stabilität der Drittvariablen sind zunächst zwei verschiedene Arten des Umgangs mit empirischen Kausalzusammenhängen und den mit ihnen postulierten Erfolgsfaktoren denkbar.

Falls die Kausalzusammenhänge auf Drittvariablen beruhen, von denen das Unternehmen ausgeht, dass sie in Zukunft stabil sind, kann es versuchen, die Faktoren, die als erfolgskritisch ausgemacht worden sind, zu realisieren. Allerdings muss man damit rechnen, dass sich die Drittvariablen im Zeitablauf verändern werden. Unternehmen könnten daher Maßnahmen ergreifen, um die ihnen bekannten Drittvariablen (vorläufig) zu stabilisieren.

Wir wollen dies an einem anschaulichen, wenngleich auch stark verkürzten Beispiel illustrieren. So könnte beispielsweise die Forschungsorientierung von Unternehmen für deren Erfolg ausschlaggebend sein (vgl. z.B. Bae/Kim 2003, Aboody/Lev 2001). Konsequenterweise würden sie versuchen, die Forschungsorientierung im Unternehmen (weiter) auszubauen. Nun beruhen allerdings Wettbewerbsvorteile auf einer einzigartigen Positionierung der betreffenden Unternehmen im Wettbewerb (Porter 1996, Ringlstetter/Kirsch 1991). Damit ist die relative Einzigartigkeit der verfolgten Strategie eine Drittvariable für den Kausalzusammenhang Forschungsorientierung-Erfolg. Vor dem Hintergrund der Imitationstendenzen auf dem Markt muss man jedoch damit rechnen, dass sich diese Drittvariable „relative Einzigartigkeit“ im Laufe der Zeit verändert. (Nicolai/Kieser 2002, 2004).[2] Die betreffenden Unternehmen könnten in dieser Hinsicht jedoch versuchen, die „Einzigartigkeit der verfolgten Strategie“ zu schützen und entsprechende flankierende Maßnahmen zur Stabilisierung der Drittvariablen einzuleiten (Kirsch 1981). In diesem Sinne würde es versuchen, zum Schutz des Erfolgsfaktors „Imitationsbarrieren“ aufzubauen. Beispielsweise könnte man versuchen, über eine verstärkte Imagebildung zusammen mit gezielten Recruitingstrategien im Rahmen von exklusiven Kooperationen mit Hochschulen dafür zu sorgen, dass es Wettbewerber schwerer haben, den Erfolgsfaktor „Forschungsorientierung“ zu kopieren. Freilich ist der Erfolg dieser „Stabilisierungsstrategie“ angesichts der Imitationsgefahr durch die Wettbewerber alles andere als gewährleistet: Denn auch wenn das Unternehmen versucht

„Imitationsbarrieren“ aufzubauen, mittelfristig wird es wohl keinem Unternehmen gelingen, die wettbewerbsrelevanten Ressourcen exklusiv zu nutzen. Man kann wohl eher davon ausgehen, dass angesichts der Logik der Marktwirtschaft die Schumpeterschen Effekte den Stabilisierungsbemühungen einzelner Unternehmen entgegenlaufen: Neue Entwicklungen sorgen dafür, dass die Gültigkeit bisheriger Marktregeln erlischt (Gerybadze 2000, Jaworski/Kohli/Sahay 2000).

Die zweite Option im Umgang mit Invarianzen ist die Brechung derselben. Im strategischen Management wird ähnliches auch unter Begriffen wie „new game strategies“ (Buaron 1981), „competing on the edge“ (Brown/Eisenhardt 1998) oder „Dekonstruktion“ (Heuskel 1999) diskutiert. Auch diese Wettbewerbsstrategien beruhen nicht darauf, (allgemein) identifizierte Erfolgsfaktoren zu realisieren und die entsprechenden Drittvariablen zu stabilisieren, sondern darauf, dass Unternehmen versuchen, die Drittvariablen zu verändern, um dadurch die geltenden Kausalzusammenhänge bzw. Invarianzen zu brechen.

Dies wollen wir an einem Beispiel aus der Literatur erläutern. Als Paradebeispiel einer auf Basis von Kausalanalysen identifizierten Invarianz wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur der Zusammenhang von Marktorientierung und Erfolg angeführt (vgl. z.B. Cano 2004, Schmidt 2004, Fritz 1992). Gleichzeitig gibt es in der Literatur jedoch auch Hinweise darauf, dass der Erfolgsfaktor Marktorientierung nur dann ein Erfolgsfaktor ist, wenn die Marktorientierung zur gewachsenen Identität des Unternehmens passt (Koob/Weber 1999, Kirsch/Seidl 2004). In diesem Sinne stellt die Identität des Unternehmens eine Drittvariable des Kausalzusammenhangs Marktorientierung-Erfolg dar. Sofern diese Drittvariable in empirischen Untersuchungen zur Marktorientierung nicht als relevante Variable operationalisiert wird, taucht sie im zugrunde liegenden Modell lediglich als Restvarianz auf.

Eine eventuelle Brechung der Invarianz Marktorientierung-Erfolg könnte demnach an der Identität von Unternehmen ansetzen. In diesem Sinne könnte es nun eine durchaus erfolgreiche Strategie sein, wenn ein Unternehmen die „Marktorientierung“ gegen eine „Identitätsorientierung“ als „treibende Kraft“ ersetzt. Das Unternehmen würde dann in erster Linie *nicht* marktorientiert, sondern identitätsorientiert handeln (Kirsch/Seidl 2004). [3]

Mit den zwei vorgestellten Arten haben wir freilich eine stark vereinfachte Sicht auf die Komplexität strategischer Prozesse in Unternehmen geworfen. Dennoch: uns ging es darum zu zeigen, dass durch Galtungs Denkfigur der „Suche und Brechung von Invarianzen“ ein Handlungsspielraum für ein Management von empirisch festgestellten Kausalitäten entsteht. Dabei sehen wir nicht nur im Brechen von Invarianzen einen heuristischen Nutzen für ein strategisches

Management. Auch die Identifikation empirisch bewährter Invarianzen mit den sie bedingenden Drittvariablen kann der Unternehmensführung helfen, sich erfolgreich strategisch auszurichten.

#### 4. Ausblick

Mit dem vorliegenden Beitrag haben wir versucht, auf eine spezifische Rolle von Drittvariablen im Rahmen der Kausalanalyse aufmerksam zu machen, die in der betriebswirtschaftlichen Diskussion bisher kaum Beachtung gefunden hat. Zum Schluss wollen wir nun noch ausblicksartig zwei generellere Anmerkungen machen, die die vorliegenden Erörterungen in einen weiteren – zum einen wissenschaftstheoretischen und zum anderen organisationstheoretischen – Zusammenhang einzuordnen versuchen.

(1) Die Diskussion zur Erfolgsfaktorenforschung ist unseres Erachtens primär durch die Methodologie der theoretischen und der darauf bezogenen empirischen Forschung geprägt. Sie sollte jedoch letztlich auch vor dem Hintergrund einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre reflektiert werden, der es ausdrücklich auch um die Generierung von technologischen Aussagen bzw. von Handlungsempfehlungen geht. In diesem Sinne muss sich diese Art der Forschung insbesondere auch mit dem *Verhältnis* von theoretischer und technologischer Forschung befassen. Idealisierende Annahmen, wonach sich Technologien durch „tautologische Transformation“ direkt aus Theorien ableiten ließen (z.B. Raffé 1974), sind vor dem Hintergrund der einschlägigen wissenschaftstheoretischer Diskussion (siehe z.B. Nienhüser 1989) nicht mehr haltbar. Sieht man einmal davon ab, dass in vielen Fällen Techniken gleichsam „theorielos“ *erfunden* werden, so spielen bei den *theoriegeleiteten* Techniken die Theorien in der Regel wohl eher eine heuristische Funktion.

(2) Die Erfolgsfaktorenforschung „existiert“ im Umfeld der Unternehmen bzw. Organisationen. Die Frage nach deren Relevanz ist insofern eng mit der Frage verbunden, ob und wie Unternehmen das in der Erfolgsfaktorenforschung produzierte Wissen „aufgreifen“ (möglicherweise unter einer vermittelten Rolle von Beratern, die z.T. auch selbst eine solche Forschung betreiben). Eine Organisationstheorie, die die wissenschaftliche Diskussion dieser Fragen verspricht, haben wir an anderer Stelle umrissen und als „Ökologie des Wissens“ charakterisiert (Kirsch 2001). Diese Theoriekonzeption geht davon aus, dass man organisationale Phänomene nur verstehen kann, wenn man systematisch an den (inner- und außerorganisatorischen) Kreisläufen der Entstehung, der Kommunikation und der Verwendung von Wissen, die wiederum zur Entstehung neuen Wissens führen, ansetzt. Ohne auf Einzelheiten einzugehen, kann man auch von einer Theorie von Beobachtungen von Beobachtungen von Beobachtungen sprechen (Berater beobachten z.B.

Wissenschaftler, die Unternehmen beobachten, die wiederum Berater beobachten etc.). Unser Wunsch nach einer solchen Theoriekonstruktion ist nicht zuletzt dadurch geprägt, dass wir im Rahmen von Aktivitäten in der Praxis die uns jeweils geläufigen (von uns z.T hinsichtlich Ihrer Methodologie durchaus auch kritisch betrachteten) Ergebnisse von Kausalanalysen häufig in den Prozess der Strategieformierung einzubringen versuchten. Dabei sind wir (nicht zuletzt aufgrund entsprechender Misserfolge) für die Notwendigkeit einer Erfolgsfaktorenforschung über die praktische Nutzung der Erfolgsfaktorenforschung sensibilisiert worden.

### **Anmerkungen:**

[1] Galtung differenziert vier Fälle. Den Fall, dass die Invarianzen vollkommen sind, blenden wir an dieser Stelle ebenso aus wie den Fall, dass Invarianzen durch einen Paradigmenwechsel im Kuhnschen Sinn gebrochen werden, da die Erläuterungen zu weit in die Grundlagen der sog. trilateralen Wissenschaftskonzeption Galtungs hinein reichen würden und hier wenig zielführend wären (siehe hierzu Galtung 1978: 118 ff.).

[2] Freilich muss ein einmal identifizierter Erfolgsfaktor keiner sofortigen Imitierung durch die Konkurrenten erlegen sein. Der geplante Wandel von Unternehmen ist mit zahlreichen Schwierigkeiten verbunden (vgl. z.B. Kirsch/Börsig 1980), daher kann nicht jedes Unternehmen nach Belieben Imitationsprozesse initiieren und erfolgreich umsetzen (Fritz 2004).

[3] Ein Beispiel zu einer identitätsorientierten Unternehmensführung, die in erster Linie nicht am Markt orientiert ist, bietet das Unternehmen Bosch. 1986 feierte die Robert Bosch GmbH ihr 100-jähriges Jubiläum. In einer aus diesem Anlass veröffentlichten Anzeigenserie '100 Jahre Bosch-Ideen' fand sich auch eine Anzeige mit folgendem Text: "Ein neues Talent wird entdeckt. Schon 1976 war es den Bosch-Ingenieuren gelungen, einen programmierbaren Maschinenarm zu entwickeln [...]: den ersten Schwenkarmroboter [...] Doch damals war seine Zeit noch nicht gekommen [...] Da wir überzeugt waren vom Talent unseres Roboters, haben wir nicht aufgegeben. Zunächst haben wir seine Leistungen den Anforderungen des Marktes angepasst [...] Und seit sich Produkte immer schneller verändern, seit der Kostendruck und die Anforderungen an Präzision und Wiederholungsgenauigkeit steigen, seitdem hat auch die Industrie diesen neuen Bosch-Schwenkarmroboter entdeckt [...] Sicher wartet auch heute noch manches Talent in den Schubladen unserer Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Bis der Markt es braucht."

### **Verzeichnis der zitierten Literatur:**

Aboody, D./Lev, B. (2001): R&D Productivity in the Chemical Industry, elektronisch veröffentlicht unter der url: <http://pages.stern.nyu.edu/~blev/chemical-industry.doc>, 15.10.2005

Albert, H. (1971): Plädoyer für den Kritischen Rationalismus, München

Ansoff, H. I. (1975): Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, in: California Management Review, 18. Jg. (1975), S. 21-33

Ansoff, H. I. (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg. (1976), S. 129-152

Apel, K.-O. (1979): Die Erklären-Verstehen-Kontroverse in transzendental-pragmatischer Sicht, Frankfurt a. M.

Bae, S. C./Kim, D. (2003): The Effects on R&D Investments on Market Value of Firms: Evidence from the U.S., Germany and Japan, in: The Multinational Business Review, 11. Jg. (2003), S. 51-75

- Bagozzi, R. P. (1980): Causal Models in Marketing, New York
- Bauer, H. H./Sauer, N. E. (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch?, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg. (2004), S. 621-623
- Buaron R. (1981): New-game strategies, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 1 (1981), S. 24-40
- Braunstein, C./Huber, F./ Herrmann, A. (2005): Ein Ansatz zur Erklärung der Kundenbindung auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 57. Jg. (2005), S. 187-213
- Brown, S. L./Eisenhardt, K. M. (1998): Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos, Boston
- Burmann, C./Meffert H. (2003): Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes, in: Ringlstetter, M. J./Henzler, M. A./Mirow, M. (Hrsg. 2003): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Themen-Konzepte-Anwendungen, Wiesbaden
- Cano, C. R./Carrillat, F. A./Jaramillo, F. (2004): A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents, in: International Journal of Research in Marketing, 21. Jg. (2004), S. 179-200
- Fritz, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart
- Fritz, W. (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung – ein Misserfolg?, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg. (2004), S. 623-625
- Galtung, J. (1978): Methodologie und Ideologie, Frankfurt a. M.
- Galtung, J. (1975): Wissenschaft als Invarianz-suchende und Invarianz-brechende Tätigkeit, in: Fenner, C./Blanke, B. (Hrsg. 1975): Systemwandel und Demokratisierung, Frankfurt a. M., S. 396-426
- Gerybadze, A. (2000): Evolution, Dekonstruktion und dynamische Rekonfiguration im strategischen Management, in: Foschiani et al. (Hrsg. 2000): Strategisches Management im Zeichen von Umbruch und Wandel, Stuttgart, S. 31-52
- Habermas, J. (1985): Zur Logik der Sozialwissenschaften, erw. Ausgabe, Frankfurt a. M.
- Hammer, R. (1998): Strategische Planung und Frühaufklärung, 3.Aufl., München
- Hansmann, K.-W./Ringle, M. (2005): Wirkung einer Teilnahme an Unternehmensnetzwerken auf die strategische Erfolgsfaktoren von Partnerunternehmen – eine empirische Untersuchung, in: Die Unternehmung, 59. Jg. (2005), S. 217-236
- Hempel, C. G. (1965): Aspects of scientific explanation, New York u. a.
- Heuskel, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt a. M., New York

- Hildebrandt, L. (1998): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg. 1998): Die Kausalanalyse. Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 85-109
- Hollis, M. (1994): The Philosophy of Social Science, Cambridge
- Homburg, C./Baumgartner, H. (1995): Die Kausalanalyse als Instrument in der Marketingforschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg. (1995), S. 1091-1108
- Jaworski, B./Kohli, A./Sahay, A. (2000): Market Driven versus Driving Markets, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 28. Jg. (2000), S. 45-54
- Kirsch, W. (2001): Die Führung von Unternehmen, München
- Kirsch, W. (1997): Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen, München
- Kirsch, W. (1984): Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre, 2. Halbband, München
- Kirsch, W. (1981): Über den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre, in: Witte, E. (Hrsg. 1981): Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen 1981, S. 189-229
- Kirsch, W./Börsig, C. (1980): Reorganisationsprozesse, in: Grochla, E. (Hrsg. 1980): Handwörterbuch der Organisation, Sp. 2027-2043
- Kirsch, W./Seidl, D. (2004): Zu den Grundlagen des Marketing. Reflexionen vor dem Hintergrund der Grundlagenforschung, in: Wiedmann, K.-P./W. Fritz, W./Abel, B. (Hrsg. 2004): Management mit Vision und Verantwortung – eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis, S. 343-364
- Kirsch, W./Seidl, D./van Aaken, D. (2006): Grundlagenprobleme betriebswirtschaftlicher Forschung, München i.V.
- Kirsch, W./Trux, W. (1979): Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg. (1979), S. 47-69
- Koob, C./Weber, M. (1999): Erfolg durch authentizitätsorientiertes Marketing, in: Absatzwirtschaft, Heft 4/99, S. 74-81
- Krystek, U./Müller-Stewens, G. (1993): Frühaufklärung für Unternehmen. Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg. (2002), S. 579-596
- Nicolai, A./Kieser, A. (2004): Von Konsensgenerierungsmaschinen, Nebelkerzen und „the operation called ‚Verstehen‘“, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg. (2004), S. 631-635
- Nienhäuser, W. (1989): Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre. Probleme der Entwicklung und Prüfung technologischer Aussagen, Stuttgart

Porter, M. E. (1996): What is strategy?, in: Harvard Business Review, Nr. 12 (1996), S. 61-80

Raffée, H. (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen

Ringlstetter, M./Kirsch, W. (1991): Varianten einer Differenzierungsstrategie, in: Kirsch, W. (Hrsg. 1991), Beiträge zum Management strategischer Programme, S. 559-574

Salomo, S./Kleinschmidt, E./de Brentani, U. (2005): Unternehmenskultur und Top Management Commitment in der Neuproduktentwicklung für internationale Märkte, in: Die Unternehmung, 59. Jg. (2005), S. 237-262

Schmidt, R. (2004): Marketing-Management und Unternehmenserfolg von Wachstumsunternehmen der Times-Branche, Frankfurt a. M.

Schnell, R./Hill, P./Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München u.a.

Trux, W./Müller-Stewens, G./Kirsch, W. (1988): Das Management strategischer Programme, 1. Halbband, 3. Auflage, München