

Fritz, Wolfgang

Working Paper

Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing: Eine Bestandsaufnahme

Arbeitspapier, No. 93/12

Provided in Cooperation with:

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

Suggested Citation: Fritz, Wolfgang (1993) : Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing: Eine Bestandsaufnahme, Arbeitspapier, No. 93/12, ISBN 3930166119, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54807>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz

**Die empirische
Erfolgsfaktorenforschung
und ihr Beitrag zum Marketing**

- Eine Bestandsaufnahme -

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1993

AP - Nr. 93 / 12

ISBN 3 - 930166 - 11 - 9

Dieser Aufsatz erscheint in gekürzter Form unter dem Titel "Erfolgsfaktoren im Marketing" in:

Tietz, Bruno / Köhler, Richard / Zentes, Joachim (Hrsg.); Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995.

Abstract

In diesem Aufsatz werden zunächst Ziele und Richtungen sowie Ansätze und Resultate der empirischen Erfolgsfaktorenforschung dargestellt. Vor diesem Hintergrund gilt dann das Hauptinteresse speziell den Erfolgsfaktoren im Marketing. Es zeigt sich, daß erfolgreiche Unternehmen über ein ausgeprägtes marktorientiertes Selbstverständnis verfügen und zahlreiche Marketing-Strategien konsequenter verfolgen als weniger erfolgreiche Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen praktizieren offenbar ein intensiveres normatives und strategisches Marketing-Management zugleich. Unter dem zuletzt genannten Aspekt wird dann ausführlicher insbesondere auf die Resultate der PIMS-Forschung eingegangen. Abschließend werden die Konsequenzen der Erfolgsfaktorenforschung für die Marketing-Praxis diskutiert.

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz

**Die empirische
Erfolgsfaktorenforschung
und ihr Beitrag zum Marketing**

- Eine Bestandsaufnahme -

<u>Inhalt:</u>	<u>Seite:</u>
1. Die Erfolgsfaktorenforschung im Überblick	1
1.1. Ziele und Richtungen der Erfolgsfaktorenforschung	1
1.2. Forschungsansätze	3
1.3. Forschungsergebnisse	5
2. Erfolgsfaktoren des Marketing-Managements	7
2.1. Zur Systematisierung der Erfolgsfaktoren im Marketing	7
2.2. Erfolgsfaktoren des normativen Marketing-Managements	9
2.3. Erfolgsfaktoren des strategischen Marketing-Managements	13
2.3.1. Die prinzipielle Erfolgsrelevanz des strategischen Marketing-Managements	13
2.3.2. Strategische Erfolgsfaktoren im Lichte der PIMS- Forschung	17
2.3.2.1. Ergebnisse der frühen PIMS-Forschung	17
2.3.2.2. Resultate der neueren PIMS-Forschung	20
3. Konsequenzen für die Marketing-Praxis	24
Literaturverzeichnis	28
Abkürzungsverzeichnis	37

1. Die Erfolgsfaktorenforschung im Überblick

1.1. Ziele und Richtungen der Erfolgsfaktorenforschung

Der Wunsch, den Erfolg des betrieblichen Handelns und seine Ursachen zu ermitteln, zählt zu den Grundanliegen betriebswirtschaftlicher Forschung. Dementsprechend sind **Erfolgsuntersuchungen** in der Betriebswirtschaftslehre auch keineswegs selten durchgeführt worden. So finden sich Studien dieser Art beispielsweise in der **Organisationsforschung** (vgl. z.B. Fessmann 1980; Grabatin 1981), der **Entscheidungsforschung** (vgl. z.B. Gzuk 1980; Hauschildt 1983) und der **Personalführungsforschung** (vgl. z.B. Domsch 1988; Witte 1987). Auch die **Marketingwissenschaft** hat solche Analysen in beträchtlicher Zahl hervorgebracht, etwa jene, in denen der Erfolg und die Erfolgsbedingungen des Einsatzes einzelner Marketing-Instrumente (z.B. Werbung, Produktpolitik) analysiert werden (vgl. z.B. Böcker/Dichtl 1975; Köhler 1993).

Eine große Gruppe betriebswirtschaftlicher Forschungsarbeiten widmet sich speziell der Erklärung und Prognose von **Unternehmenskrisen** sowie des **Mißerfolgs** von Unternehmen und gehört daher zur betrieblichen **Insolvenz- oder Krisenforschung**. Diese nur einseitig unternehmerische **Erfolgsdefizite** beleuchtende Forschungsrichtung wird hier nicht weiter vertieft. (vgl. dazu u. a. Bratschitsch/Schnellinger 1981; Hasitschka 1988; Krystek 1987; Schimke/Töpfer 1985; Smart/Stanbury 1978).

Im Gegensatz dazu ist es das allgemeine **Ziel der Erfolgsfaktorenforschung**, jene **Kausalfaktoren** empirisch zu ermitteln, die über **Erfolg oder Mißerfolg** der betrieblichen Aktivitäten maßgeblich entscheiden. Diese grundlegenden Einflußgrößen, die sowohl durch das Unternehmen selbst gestaltet als auch durch dessen Umwelt bestimmt sein können, bezeichnet man - im weitesten Sinne - als **Erfolgsfak-**

toren (vgl. Hildebrandt 1986, S. 39; derselbe 1988, S.92; derselbe 1992a, S. 272).

In Anlehnung an die Einteilung betrieblicher Ziele in Unternehmens- und Entscheidungsziele (vgl. Hauschildt 1986, S. 4) lassen sich unter dem Aspekt der Zielerreichung (d.h. des Erfolgs) Einflußgrößen unterscheiden, die den Unternehmenserfolg insgesamt beeinflussen und daher als **Unternehmenserfolgskfaktoren** bezeichnet werden, oder die über den Erfolg einzelner Entscheidungen und Entscheidungskomplexe - etwa einer Produktinnovation oder eines Joint Ventures (vgl. Köhler 1993; Raffée/Eisele 1993) - zu bestimmen vermögen und somit **entscheidungsspezifische Erfolgskfaktoren** darstellen. Da die letztgenannte Kategorie von Erfolgskfaktoren annähernd so umfangreich sein dürfte wie die Gesamtheit der betrieblichen Entscheidungen selbst, muß sie im folgenden außer Betracht bleiben. Statt dessen stehen die **Unternehmenserfolgskfaktoren im Mittelpunkt** der weiteren Überlegungen. Damit sind solche Sachverhalte angesprochen, die den Unternehmenserfolg auf der Ebene des Gesamtunternehmens oder seiner maßgeblichen Geschäftsbereiche entscheidend bewirken. Darüber hinaus sind jene Faktoren primär von Interesse, die vom Management prinzipiell beeinflußt werden können. Solche Aktionsparameter werden als **Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs** ("Key Success Factors") bzw. als "kritische" oder "strategische" Erfolgskfaktoren bezeichnet (vgl. Hofer/Schendel 1978, S. 77; Leidecker/Bruno 1984, S. 24; Grunert/Ellegaard 1993, S. 264; Hentze/Brose/Kammel 1993, S. 166).

Diese Forschungsrichtung beruht auf der paradigmatischen Annahme, daß "trotz der Mehrdimensionalität des Unternehmenserfolgs einige wenige Einflußfaktoren über Erfolg und Mißerfolg entscheiden" (Hoffmann 1986, S. 832 f.). Dementsprechend stellen die Forschungsbemühungen darauf ab, **die wesentlichen, langfristig gültigen und im Prinzip gestaltbaren Einflußgrößen des Unternehmenserfolgs** empirisch zu ermitteln. Da dabei nicht nur an die harten Erfolgskfaktoren der traditionellen Managementlehre gedacht wird (z.B. Organisationskultur; Managementqualität), ist die Unternehmenserfolgskfaktorenforschung durch eine sehr breite betriebswirtschaftliche For-

schungsperspektive gekennzeichnet (vgl. Hoffmann/Rebstock 1989, S. 668 f.).

1.2. Forschungsansätze

Die konkreten **Forschungsansätze**, die im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung verfolgt werden, sind sehr heterogen (vgl. Fritz 1990, Lingenfelder 1990, S. 94-103; Habel 1992, S. 39-53; Müller-Hagedorn 1993, S. 93). Sie unterscheiden sich u. a. im Hinblick auf folgende Aspekte:

* **Grundlegendes Forschungsdesign:**

Einerseits finden sich Untersuchungen, deren grundlegendes Forschungsdesign **konfirmatorisch hypothesentestender Art** ist, da theoretisch begründete Kausalhypothesen über die Wirkung von Erfolgsfaktoren einer empirischen **Prüfung** unterzogen werden (z.B. Hill/Snell 1989). Andererseits existieren zahlreiche Forschungsarbeiten **exploratorisch-datenorientierter Art**, die - z. T. unter Einsatz multivariater Verfahren exploratorischer Datenanalyse - primär auf die **Entdeckung** erfolgsrelevanter Zusammenhänge abstellen (z.B. Pümpin 1982).

* **Operationalisierung des Unternehmenserfolgs:**

Meist werden ausschließlich **ökonomische**, insbesondere **finanzielle Erfolgskriterien**, wie z. B. der Return on Investment (ROI), die Umsatzrentabilität oder der Cash Flow, zur Messung des Unternehmenserfolgs verwendet (z.B. in der PIMS-Forschung: Buzzell/Gale 1989), seltener erweiterte Erfolgsmaße, die neben ökonomischen auch **außerökonomische Erfolgskriterien**, wie z.B. das Ansehen eines Unternehmens in der Öffentlichkeit, umfassen (z.B. Goldsmith/Clutterbuck 1984). Die simultane Verwendung **mehrerer erweiterter** und empirisch validierter **Erfolgsmaße** stellt dagegen in der Erfolgsfaktoren-

forschung bisher erst die Ausnahme dar (z.B. Fritz 1992, S. 217-240).

*** Faktische vs. subjektiv-wahrgenommene Erfolgsfaktoren:**

In der Erfolgsfaktorenforschung dominieren Studien, in denen der **objektiv gültige bzw. faktische Kausalzusammenhang** zwischen den Erfolgsfaktoren und dem Unternehmenserfolg erhoben und analysiert wird (z.B. in der PIMS-Forschung: Buzzell/Gale 1989). In einer kleineren Anzahl von Studien werden dagegen die von Managern **subjektiv wahrgenommenen oder auch bloß vermuteten Erfolgsfaktoren und erfolgsrelevanten Zusammenhänge** ermittelt (z.B. zur Beurteilung der subjektiven Gültigkeit der PIMS-Prinzipien für japanische, amerikanische und deutsche Manager: Kotabe et al. 1991; Diller/Lücking 1993; vgl. Abschnitt 2.3.2.). Beide Forschungsansätze gelangen zu teilweise divergenten Befunden (vgl. Diller/Lücking 1993; Fritz 1994; Grunert/Ellegaard 1993, S. 255 f.).

*** Repräsentativität:**

Auch im Hinblick auf die Repräsentativität der Studien und die Generalisierbarkeit der Resultate existieren erhebliche Unterschiede. So reicht die Spannweite der Untersuchungen der Erfolgsfaktorenforschung von **Einzelfallstudien** (z.B. Franke/Edlund 1992) bis hin zu **großzahligen und international weitgehend repräsentativen Forschungsarbeiten** (z.B. Projekt STRATOS: Bamberger/Pleitner 1988; Fröhlich/Pichler 1988; Gabele 1989), wengleich letztere eher die Ausnahme bilden.

*** Datenerhebungs- und Datenanalyseverfahren:**

Unter dem **Datenerhebungsaspekt** lassen sich sekundärstatisti-

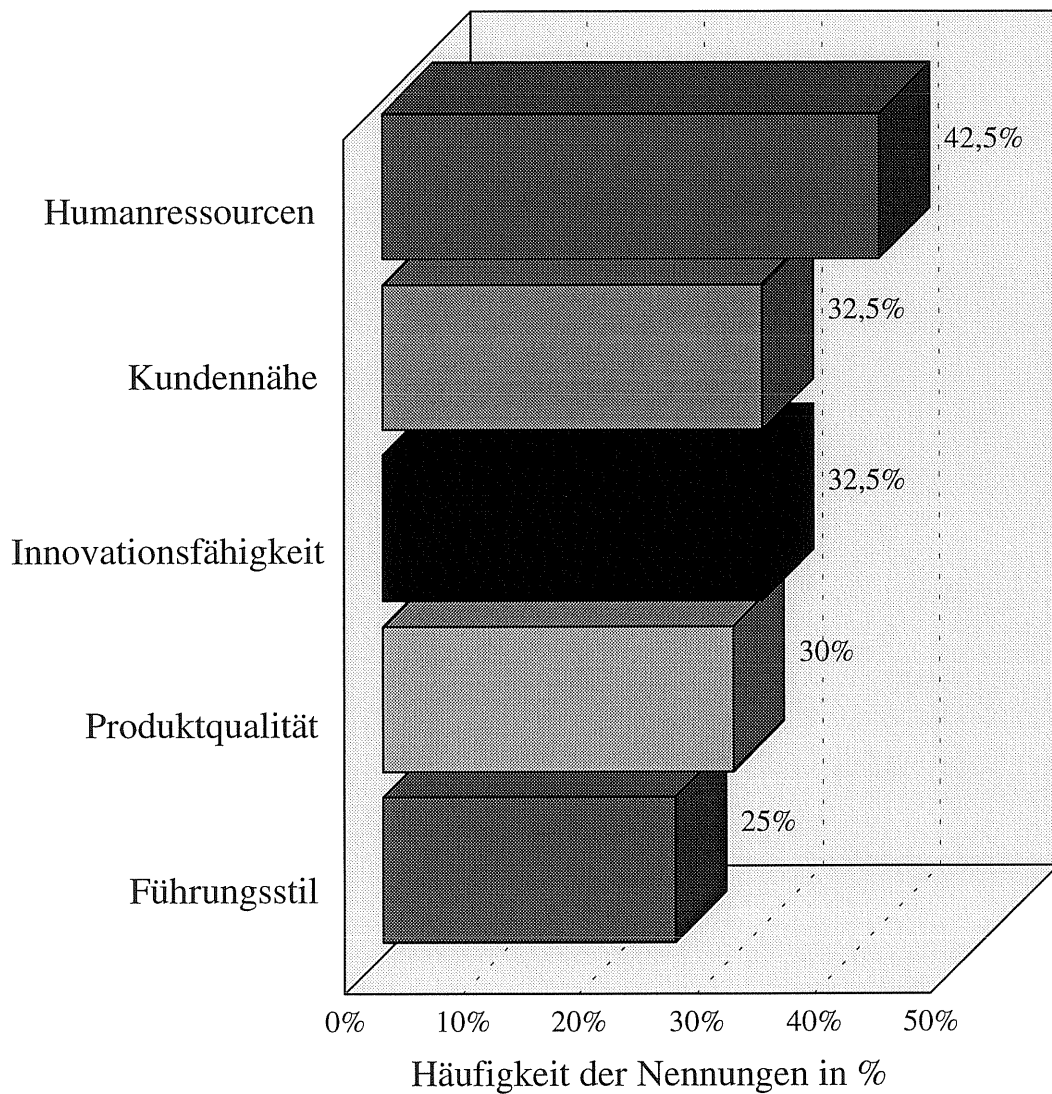
sche Arbeiten (z.B. Cronin/Skinner 1984), primärstatistische Studien (z.B. Töpfer 1984) und Kombinationsformen aus primär- und sekundärstatistischer Forschung registrieren (z.B. Albach/Bock/Warnke 1985). Im Hinblick auf die eingesetzten **Datenanalysetechniken** unterscheiden sich die Untersuchungen der Erfolgsfaktorenforschung ebenfalls beträchtlich; denn neben Studien, die sich mit einer qualitativen Diagnose weniger Fälle begnügen (z.B. Peters/Austin 1986), finden sich solche, in denen leistungsfähige multivariate Analysetechniken (z.B. LISREL) zur Auswertung großer Datensätze herangezogen werden (z.B. Hildebrandt 1988; Keats/Hitt 1988; Fritz 1992).

1.3. Forschungsergebnisse

Ähnlich heterogen wie die Forschungsansätze sind auch die **Resultate der Erfolgsfaktorenforschung**. Eine vergleichende Analyse von 40 empirischen Studien hat das in **Tabelle 1** dargestellte Resultat erbracht (Fritz 1990; vgl. auch Lingenfelder 1990, S. 54-62; Habel 1992, S. 39-53; zu älteren Studien vgl. Lenz 1981). Diese Arbeiten genügen zwar nur zum Teil den üblichen Beurteilungsstandards für empirische Forschung (vgl. Fritz 1990, S. 103f.). Doch scheinen zahlreiche Untersuchungsergebnisse darin übereinzustimmen, daß die Qualität der Human-Ressourcen (Management; Mitarbeiter), die Kundennähe, die Innovationsfähigkeit, die Produktqualität und der praktizierte Führungsstil zu den am häufigsten nachgewiesenen Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs zählen. Damit wird deutlich, daß die Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs auch solche Sachverhalte umfassen, die zum **Marketing** gerechnet werden, etwa die Kundennähe und die Qualität der Produkte sowie die Innovationsfähigkeit, für die das Marketing zumindest partiell zuständig ist.

Daneben existieren aber auch zahlreiche Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs, die durch das Marketing allein nicht oder nicht in

Tab. 1: Die am häufigsten ermittelten Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs (Fritz 1990, S. 104)



(Basis: 40 Studien der Erfolgsfaktorenforschung)

ausreichendem Maße erzeugt werden können: Die Qualität der Human-Ressourcen, die Produktion, die Organisationskultur sowie die Organisationsstruktur (vgl. Fritz 1990, S. 104 f.). Daß das Marketing im Rahmen der marktorientierten Dimension der Unternehmensführung dennoch einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Unternehmens bildet, belegt auf einer für die westdeutsche Industrie repräsentativen empirischen Basis eine Studie von Fritz (1992; vgl. derselbe 1993 a und b): Neben der Produktions- und der Kostenorientierung sowie der Mitarbeiterorientierung zählt die **Marktorientierung** zum Kernbereich der Führungskonzeption und der Erfolgsfaktoren eines Unternehmens (Fritz 1992, S. 268, 441 f.). Dieser für westdeutsche Industrieunternehmen gültige Befund ist aus **Abbildung 1** näher ersichtlich. Auch für den nordamerikanischen Raum liegen Resultate vor, die dafür sprechen, daß die **Marktorientierung** eines Unternehmens **einen zentralen Erfolgsfaktor** bildet (vgl. Kohli/Jaworski 1990; Narver/Stater 1990; Jaworski/Kohli 1993).

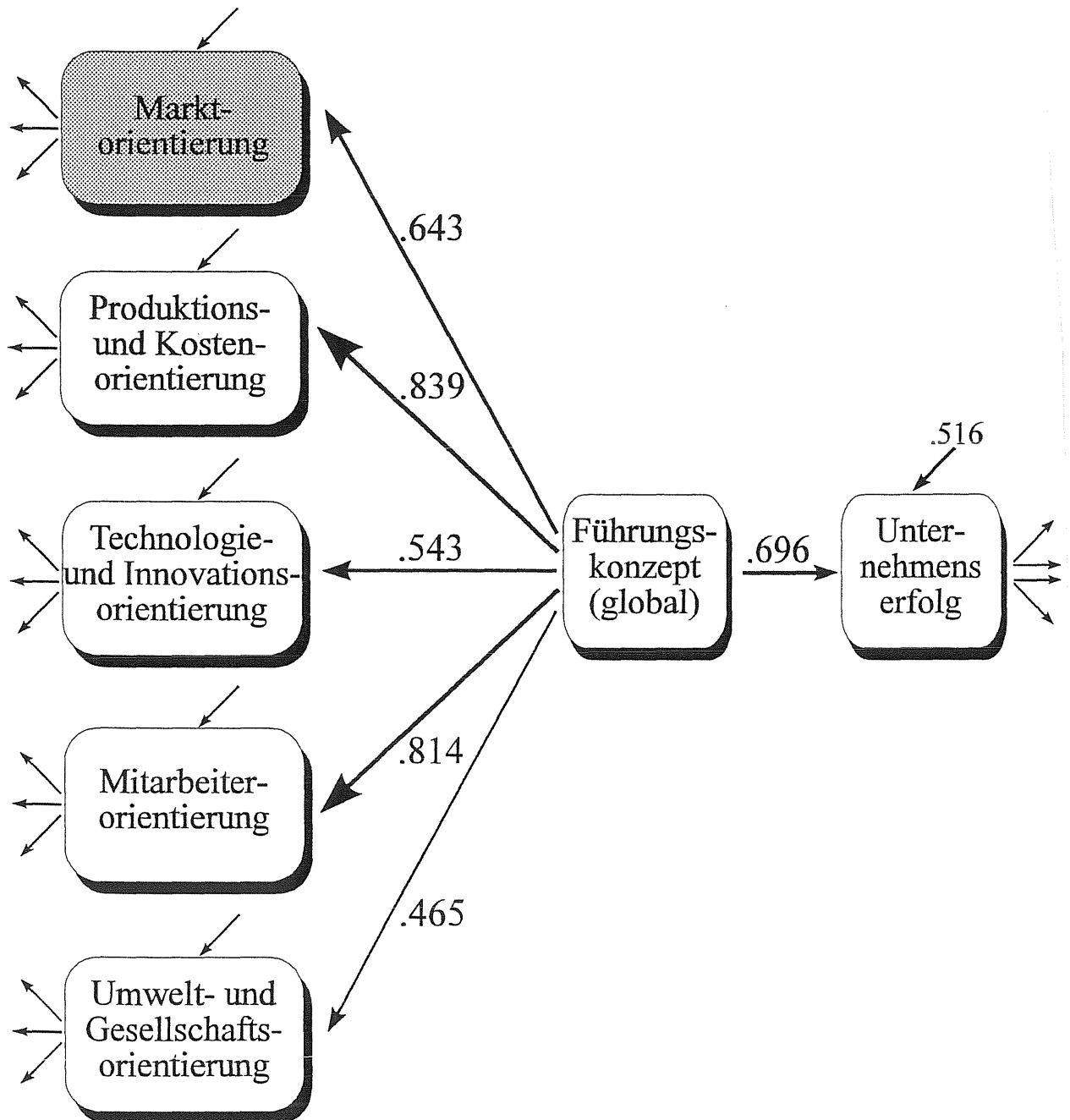
Über diese globale Perspektive hinaus informiert die Erfolgsfaktorenforschung auch in detaillierter Weise über solche **Teilaspekte** der Marktorientierung, die von besonderer Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind. Diesen **Erfolgsfaktoren im Marketing** gelten die nun folgenden Überlegungen.

2. Erfolgsfaktoren des Marketing-Managements

2.1. Zur Systematisierung der Erfolgsfaktoren

Als Erfolgsfaktoren im Marketing werden solche Sachverhalte bezeichnet, die den gesamten, übergeordneten Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen und deren Gestaltung primär die Aufgabe des Marketing-Managements ist. Zur Systematisierung dieser Sachverhalte bietet sich das Konzept des Integrierten Managements an (vgl. Bleicher 1991), das in der Marketingwissenschaft zunehmend Beachtung

Abb. 1.: Die Marktorientierung als Erfolgsfaktor (Fritz 1992, S. 261/266)



LISREL : Faktorenanalyse 2. Ordnung (Meßmodell nicht eingezeichnet)

GFI = .954; AGFI = .943; RMR = .079; $\chi^2/df = 2,45$

findet (vgl. Fritz 1992, S. 67-70; Meffert/Kirchgeorg 1993). Dieses Konzept unterscheidet drei Managementebenen: die des normativen, des strategischen und des operativen Management (Bleicher 1991, S. 54-56). Das **normative Management** umfaßt die Gestaltung und Vermittlung der Unternehmensphilosophie und -identität, in der sich die Grundwerte und Grundorientierungen eines Unternehmens sowie die obersten Unternehmensziele widerspiegeln. Während das normative Management die Unternehmensführung im grundsätzlichen bestimmt, legt das **strategische Management** die konkreten, langfristig orientierten Handlungsprogramme fest, die der Realisation der normativen Vorgaben dienen soll. Normatives und strategisches Management müssen harmonisch aufeinander abgestimmt sein, sollen Erfolgseinbußen vermieden werden ("Konsistenz Effizienz-Hypothese", vgl. Child 1984, S. 233-237). Die Umsetzung der strategischen Programme im Rahmen der alltäglichen Geschäftsaktivitäten ist dann eine Aufgabe, die dem **operativen Management** zufällt. Da die Erfolgsfaktoren im Marketing einen übergeordneten unternehmenspolitischen Bezug aufweisen müssen, bleibt die Ebene des operativen Managements im folgenden außer Betracht. Es wird somit der Frage nachgegangen, welche Sachverhalte als Erfolgsfaktoren des normativen und des strategischen Marketing-Managements bisher empirisch ermittelt worden sind.

2.2. Erfolgsfaktoren des normativen Marketing-Managements

Empirische Untersuchungen belegen, daß erfolgreiche Unternehmen ein ausgeprägteres normatives Management aufweisen als weniger erfolgreiche Unternehmen: Erstere verfügen über klarer hervortretende Grundwerte und Grundhaltungen sowie über eine stärkere Unternehmensidentität als letztere (vgl. Hinterhuber/Höfner/Winter 1989, S. 89-91; Raffée/Fritz 1991, S. 1217-1219). Der Versuch, Erfolgsunterschiede auf verschiedene Grundtypen der Unternehmensidentität zurückzuführen, insbesondere auf die Identitätstypen nach MILES und SNOW (Prospector, Analyzer, Reactor, Defender), haben bislang aber zu keinem einheitlichen Resultat geführt (vgl. Miles/Snow 1986;

Snow/Hrebiniak 1980; Hambrick 1983; Mc Kee et al. 1989; Conant et al. 1990; Habel 1993, S. 54-61). Die empirische Forschung belegt dennoch, daß auch **marktorientierte Grundwerte als Identitätskomponenten** für den Unternehmenserfolg mit verantwortlich sind. Wie aus **Tabelle 2** u. a. hervorgeht, verstehen sich erfolgreiche Unternehmen in höherem Maße als kunden-, absatzmarkt- und verkaufsorientiert als weniger erfolgreiche Unternehmen. Lediglich im Hinblick auf ihre wettbewerbsorientierte Grundhaltung unterscheiden sich beide Unternehmensgruppen statistisch nicht signifikant voneinander.

Das zuletzt genannte Resultat erscheint vor dem Hintergrund der modernen Marketing-Philosophie als überraschend, da die **Wettbewerbsorientierung** eine der Leitideen des Marketing darstellt und insofern zum Unternehmenserfolg beitragen müßte. Dieser Auffassung scheinen nordamerikanische Untersuchungen aber zu widersprechen, wonach zumindest eine besonders intensive Wettbewerbsorientierung den Erfolg eines Unternehmens beeinträchtigen kann (vgl. Armstrong/Colgrove/Collopy 1993; Franke/Nash 1993). In Deutschland scheint dagegen eher eine generelle Vernachlässigung der Wettbewerbsorientierung im Marketing-Konzept der Unternehmen für den überraschenden Befund verantwortlich zu sein (vgl. Simon 1987, S. 370; Meffert/Hafner/Poggenpohl 1988, S. 9, 40f.; Brockhoff 1989, S. 50; Raffée/Fritz 1992, S. 309; Fritz 1992, S. 186). Zur genaueren Beurteilung der Rolle der Wettbewerbsorientierung als Erfolgsfaktor bedarf es jedoch noch weiterer Forschung.

Dagegen können die **Kunden-, Absatzmarkt- und Verkaufsorientierung** eindeutig als **Erfolgsfaktoren des normativen Marketing-Managements** angesehen werden. Wenn es dem Management gelingt, eine diesen Grundorientierungen entsprechende marktorientierte Unternehmensidentität zu erzeugen, so ist damit eine wesentliche Erfolgsbedingung geschaffen. Das **Ausmaß** der Erfolgswirkung ist aber **situationsabhängig**: In bestimmten Situationen, in denen sich Unternehmen u. U. befinden, ist der Beitrag dieser marktorientierten Leitideen zum Unternehmenserfolg besonders groß und im Vergleich zu

Tab. 2: Grundhaltungen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen (Raffée/Fritz 1991, S. 1217)

Grundhaltungen	Weniger erfolgreiche Unternehmen (n = 53): \bar{x}	Erfolgreiche Unternehmen (n = 66): \bar{x}	t-Werte	p
Kundenorientierte Grundhaltung	5,34 (1)	6,09 (1)	-4,42	0,000
Produkttechnische Grundhaltung	5,24 (2)	5,97 (2)	-3,70	0,000
Absatzmarktorientierte Grundhaltung	4,92 (3)	5,91 (3)	-5,44	0,000
Verkaufsorientierte Grundhaltung	4,87 (4)	5,67 (4)	-3,66	0,000
Produktionsorientierte Grundhaltung	4,68 (5)	5,59 (5)	-4,93	0,000
Kostenorientierte Grundhaltung	4,68 (5)	5,23 (7)	-2,91	0,002
Finanzielle Grundhaltung	4,60 (7)	5,30 (6)	-4,28	0,000
Innovationsorientierte Grundhaltung	4,19 (8)	5,15 (8)	-4,25	0,000
Umweltorientierte Grundhaltung	4,17 (9)	4,79 (9)	-2,39	0,000
Mitarbeiterorientierte Grundhaltung	3,98 (11)	4,71 (10)	-3,64	0,000
Wettbewerbsorientierte Grundhaltung	4,17 (9)	4,12 (13)	0,20	0,421
Technologieorientierte Grundhaltung	3,61 (12)	4,34 (11)	-2,37	0,010
Öffentlichkeitsorientierte Grundhaltung	3,06 (13)	4,27 (12)	-4,74	0,000
Gesellschaftsorientierte Grundhaltung	2,58 (14)	3,11 (14)	-1,99	0,024

Diskriminanzfunktion: $E = 0,911$; $C = 0,690$; $L = 0,523$; $\chi^2 = 58,958$; $df = 14$; $p = 0,000$.

Anm.: Ergebnisse einseitiger t-Tests und einer Diskriminanzanalyse; \bar{x} = arithmetisches Mittel; p = beobachtetes Signifikanzniveau; E = Eigenwert; C = kanonischer Korrelationskoeffizient; L = Wilks' λ ; df = Anzahl der Freiheitsgrade. Die Skala (1 bis 7) mißt die Relevanz der einzelnen Grundhaltungen für das unternehmerische Selbstverständnis. Die Rangplätze der Grundhaltungen sind in Klammern angegeben.

anderen unternehmerischen Grundorientierungen sogar dominant: Empirische Forschungsergebnisse belegen, daß Unternehmen der Konsumgüterindustrie, die von angestellten Managern geleitet werden, sich dem Absatzmarkt als wichtigstem Engpaß gegenübersehen und mit einem Markteintritt neuer Konkurrenten kaum zu rechnen haben, jenen Unternehmenstyp repräsentieren, der am stärksten nach Maßgabe der marktorientierten Leitideen geführt wird und daraus den größten Nutzen zu ziehen vermag (Fritz 1992, S. 432). Von geringerer, jedoch keineswegs ohne Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind diese marktorientierten Leitideen dagegen z.B. in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, die einer hohen Eigentümerkontrolle unterworfen sind, über eine ausgesprochen "bürokratische" Organisationsstruktur verfügen und sich dem Absatzmarkt nicht als dominantem Engpaß gegenübersehen (ebenda, S. 445).

Neben der Kunden-, Absatzmarkt- und Verkaufsorientierung wirken sich auch andere unternehmerische Grundorientierungen günstig auf den Unternehmenserfolg aus (vgl. Raffée/Fritz 1991, S. 1217). So ist aus **Tabelle 2** u. a. ersichtlich, daß z. B. die **Öffentlichkeits- und Gesellschaftsorientierung** zum Unternehmenserfolg ebenfalls beitragen. Dieser Befund unterstützt jene Forderungen, die den traditionell marktorientierten Blickwinkel des Marketing auch öffentlichkeits- und gesellschaftsorientierten Perspektiven geöffnet wissen wollen, um damit zu einer **erweiterten Marketing-Konzeption** zu gelangen (vgl. Raffée 1984, S. 64f.; Lusch/Laczniak 1987; Wiedmann 1993). Vor dem Hintergrund der Erfolgsfaktorenforschung erscheint dieser Anspruch als keineswegs unbegründet und umschreibt eine weitere Aufgabe (nicht nur) für das normative Marketing-Management.

2.3. Erfolgsfaktoren des strategischen Marketing-Managements

2.3.1. Die prinzipielle Erfolgsrelevanz des strategischen Marketing-Managements

Zahlreiche empirische Untersuchungen haben sich mit der Frage beschäftigt, ob sich **strategische Planung** auszahlt. Obwohl die dabei erzielten Resultate im einzelnen nicht einheitlich sind, scheint doch die Mehrheit dieser Studien dafür zu sprechen, daß die strategische Planung einen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung darstellt (vgl. z.B. Hofer/Schendel 1978, S. 11; o.V. 1983; Boyd 1991; Habel 1992, S. 203-207). Erfolgreiche Unternehmen planen in der Regel jedoch nicht nur stärker strategisch, sondern handeln auch dementsprechend: Sie praktizieren im Vergleich zu weniger erfolgreichen Unternehmen ein offenbar **intensiveres strategisches Management** (vgl. Raffée/Fritz 1991, S. 1219).

Auch typische **Marketing-Strategien** wie z.B. Qualitätsführerschaft, Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern, Bearbeitung von Marktnischen, Marktsegmentierung, Produktinnovation und Diversifikation werden von erfolgreichen Unternehmen deutlich stärker verfolgt und tragen zu deren Erfolgsvorsprung bei, was im einzelnen aus **Tabelle 3** hervorgeht. In dieser Perspektive stellen **Marketing-Strategien** selbst grundlegende **Erfolgsfaktoren** des Marketing-Managements dar. Dabei ist allerdings zu beachten, daß die Marketing-Strategien und der Unternehmenserfolg vermutlich durch **Prozesse reziproker Kausalität** miteinander verbunden sind: Marketing-Strategien können durch ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg z.B. die finanziellen und personellen Voraussetzungen verbessern helfen, die Unternehmen für die Planung und Realisation weiterer erfolgssteigernder Marketing-Strategien benötigen. Demnach stellen Marketing-Strategien prinzipiell sowohl Ursachen als auch Folgen des Unternehmenserfolgs dar (vgl. Raffée/Fritz 1991, S. 1220). Darüber hinaus

Tab. 3: Strategien erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen (Raffée/Fritz 1991, S. 1220)

Strategien	Weniger erfolgreiche Unternehmen (n = 53) : \bar{x}	Erfolgreiche Unternehmen (n = 66) : \bar{x}	t-Werte	p
Qualitätsführerschaft	4,89 (1)	5,64 (1)	-4,09	0,000
Rationalisierung in der Fertigung	4,43 (4)	5,33 (2)	-3,96	0,000
Rationalisierung in anderen Bereichen	4,70 (2)	5,11 (4)	-2,02	0,023
Differenzierung gegenüber der Konkurrenz	4,53 (3)	5,17 (3)	-2,95	0,002
Entscheidungsdelegation an Mitarbeiter	4,39 (5)	4,98 (5)	-2,75	0,003
Bearbeitung von Marktnischen	4,38 (6)	4,62 (9)	-0,78	0,219
Einführung neuer Produkte	4,06 (8)	4,73 (8)	-2,63	0,005
Strategie der „Corporate Identity“	3,64 (12)	4,86 (6)	-4,76	0,000
Förderung der Mitarbeiter	4,07 (7)	4,55 (11)	-2,29	0,012
Marktsegmentierung	3,89 (9)	4,45 (12)	-2,05	0,021
Einführung neuer Produktionsverfahren	3,61 (14)	4,57 (10)	-3,42	0,000
Technologieführerschaft	3,51 (15)	4,77 (7)	-4,24	0,000
Standardisierung des Angebots	3,66 (11)	4,09 (14)	-1,53	0,065
Internationale Strategien	3,81 (10)	4,23 (13)	-1,20	0,117
Finanzwirtschaftliche Strategien	3,63 (13)	3,98 (16)	-1,28	0,101
Diversifikation	3,41 (16)	4,00 (15)	-2,01	0,023
Kostenführerschaft	2,98 (18)	3,95 (17)	-3,63	0,000
Umfassendes Recycling	3,04 (17)	3,68 (18)	-1,94	0,027
Kooperation mit anderen Firmen	2,89 (19)	3,48 (19)	-2,09	0,019
Portfolio-Management	2,62 (21)	3,48 (19)	-3,13	0,002
Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg/ Kapital	2,68 (20)	3,21 (21)	-1,85	0,033
Regelmäßige Unterstützung kultureller/ gesellschaftlicher Institutionen	2,09 (22)	3,00 (22)	-4,49	0,000
Firmenaufkäufe, -übernahmen, -beteiligungen	1,89 (26)	2,95 (23)	-3,70	0,000
Regelmäßiger Dialog mit der Öffent- lichkeit	2,07 (23)	2,68 (24)	-2,60	0,005
Regelmäßige Sportförderung	2,02 (24)	2,48 (26)	-1,87	0,032
Patent- und Lizenzvergabe	2,00 (25)	2,64 (25)	-2,13	0,017
Eingliederung von Betrieben vorgelagerter Wirtschaftsstufen	1,56 (27)	1,83 (27)	-1,28	0,102
Eingliederung von Betrieben nach- gelagerter Wirtschaftsstufen	1,34 (28)	1,67 (28)	-1,78	0,039

Diskriminanzfunktion: E = 0,754; C = 0,656; L = 0,570; $\chi^2 = 47,201$; df = 28; p = 0,013.

Erläuterungen: siehe Tabelle 2. Die Skala (1 bis 7) mißt das Ausmaß, in dem die einzelnen Strategien verfolgt werden.

wird der Erfolgsbeitrag der Strategien durch eine Reihe weiterer Sachverhalte beeinflusst, etwa durch die verfolgte Strategievariante, strategiespezifische Erfolgsfaktoren, die gewählte Strategiekombination sowie den Strategiekontext.

*** Die verfolgte Strategievariante:**

Einzelne Formen derselben Strategieart können sich unterschiedlich auf den Unternehmenserfolg auswirken. So sprechen z.B. die meisten Studien der Diversifikationsforschung dafür, daß Unternehmen, die eine horizontale Diversifikationsstrategie gewählt haben, in der Regel erfolgreicher sind als Unternehmen, die eine Strategie der konglomeraten Diversifikation verfolgen (vgl. Jacobs 1992, S. 25-61; Habel 1992, S. 15 f.).

*** Strategiespezifische Erfolgsfaktoren:**

Die erfolgreiche Realisation einer Marketing-Strategie hängt von strategieindividuellen Erfolgsfaktoren ab. Im Falle einer Produktinnovationsstrategie beispielsweise fördern insbesondere eine konkurrentenbezogene Produktüberlegenheit sowie die Nutzung technisch-produktionswirtschaftlicher und absatzwirtschaftlicher Synergien den Markterfolg eines Neuprodukts (vgl. Köhler 1993, S. 285 f.).

Erst wenn es einem Unternehmen gelingt, solche strategiespezifischen Erfolgsbedingungen in ausreichendem Maße zu schaffen, kann die entsprechende Marketing-Strategie in vollem Umfang zum Unternehmenserfolg beitragen. Solche Erfolgsbedingungen gehören jedoch zur Kategorie der entscheidungsspezifischen Erfolgsfaktoren, die nicht im Mittelpunkt dieses Beitrages stehen (vgl. 1.1.).

*** Die gewählte Strategiekombination:**

Neuere Forschungsergebnisse scheinen jene Auffassung zu stützen, wonach für die Sicherung des Unternehmenserfolgs die Einzelstrategie von geringerer Bedeutung ist als die von einem Unternehmen gewählte Strategiekombination: Unternehmen, die sich auf die Verfolgung einer oder weniger Strategien konzentrieren (sog. Strategie-Spezialisten), sind zum Teil weniger erfolgreich als Unternehmen mit einer vergleichsweise breiten strategischen Ausrichtung (sog. Strategie-Generalisten) (vgl. Raffée/Effenberger/Fritz 1994).

*** Der Strategiekontext:**

Die Erfolgswirkung einzelner Marketing-Strategien wird u.a. auch von der Umweltsituation eines Unternehmens beeinflusst (vgl. Habel 1992, S. 59). So sind z.B. in wachsenden Märkten überwiegend andere Marketing-Strategien erfolgsrelevant als in stagnierenden und schrumpfenden Märkten (vgl. Porter 1983; Meffert 1989, S. 292-299). Im Zuge der Marktevolution kann der Unternehmenserfolg zunehmend von der Fähigkeit eines Unternehmens bestimmt werden, einzelne Strategien zu kombinieren, etwa dergestalt, daß es ihm gelingt, einen seinen Konkurrenten überlegenen Produktqualitäts- und Kostenvorteil zugleich zu realisieren (vgl. Gilbert/Strebel 1987; Kleinaltenkamp 1987; zu Knyphausen/Ringlstetter 1991). Der damit angesprochene "Outpacing Strategies"-Ansatz läuft somit insbesondere auf eine Integration der beiden wettbewerbsstrategischen Grundalternativen "Differenzierung" und Kostenführerschaft" hinaus (vgl. Porter 1983).

Es zeigt sich somit, daß der Zusammenhang zwischen den Marketing-Strategien und dem Unternehmenserfolg offenbar komplexer Art ist und daher sehr differenziert beurteilt werden muß. Dennoch ist es wissenschaftstheoretisch gerechtfertigt (vgl. Popper 1989), auch in der

Erfolgsfaktorenforschung möglichst einfache und zugleich allgemeingültige Aussagen über den Strategie-Erfolgs-Zusammenhang anzustreben. Eine solche Zielsetzung liegt insbesondere den Untersuchungen der PIMS-Forschung zugrunde, auf die im folgenden eingegangen wird.

2.3.2. Strategische Erfolgsfaktoren im Lichte der PIMS-Forschung

Die inzwischen weit über 100 wissenschaftlichen Studien, die im Rahmen des PIMS ("Profit Impact of Market Strategies") - Forschungsprogramms entstanden sind und von denen im folgenden nur ein kleiner, aber für das Marketing wesentlicher Teil herausgegriffen werden kann, beruhen auf der umfangreichsten Datenbank, die für strategische Erfolgsanalysen weltweit existiert. Die **PIMS-Hauptdatenbank** enthält Informationen aus ca. 3.000 Geschäftsbereichen von rd. 450 vorwiegend nordamerikanischen Unternehmen, wobei diese Informationen inzwischen Zeiträume von zwei bis zu 16 Jahren abdecken (vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 3, 33). Der Unternehmenserfolg wird in der PIMS-Forschung auf der Ebene der Geschäftseinheiten eines Unternehmens ermittelt. Dazu werden vor allem **finanzielle Erfolgskriterien** herangezogen, insbesondere die Rentabilität des investierten Kapitals (ROI), aber auch die Umsatzrentabilität (ROS), der Cash Flow sowie neuerdings ein Maß der langfristigen Wertsteigerung (ebenda, S. 3, 22-24). Die Auffassung über die strategischen **Erfolgsfaktoren** hat sich in **mehreren Phasen der PIMS-Forschung** entwickelt und dabei zum Teil auch verändert (vgl. Ramanu-yam/Venkatraman 1984).

2.3.2.1. Ergebnisse der frühen PIMS-Forschung

In der ersten wissenschaftlichen Publikation des PIMS-Projekts sind 37 Einflußfaktoren des Return on Investment (ROI) ermittelt worden, die über 80% der Varianz des ROI aufklären (Schoeffler/Buzzell/Heany

1974, S. 140). In darauf folgenden Veröffentlichungen werden von den PIMS-Forschern dann aber nur noch **neun Erfolgsfaktoren** als Haupteinflußgrößen des Unternehmenserfolgs betont: die Investmentintensität, die Produktivität, die Marktposition (d.h. vor allem der Marktanteil), das Marktwachstum, die Produktqualität, Innovation und Differenzierung, die vertikale Integration, der Kostendruck sowie die laufenden strategischen Anstrengungen eines Unternehmens. Dem Einfluß dieser Faktoren auf den Unternehmenserfolg wird ein geradezu naturgesetzmäßiger Charakter beigemessen, der Status von "Laws of the Marketplace". Im einzelnen ergeben sich folgende Zusammenhänge (vgl. Schoeffler 1977, S. 2-4):

1. Eine hohe **Investmentintensität** geht in der Regel mit geringem ROI und Cash Flow einher.
2. Geschäftseinheiten mit hoher **Produktivität** im Sinne einer hohen Wertschöpfung pro Beschäftigtem sind profitabler als solche mit geringer Wertschöpfung.
3. Mit steigendem (absoluten und relativen) **Marktanteil** nehmen die Rentabilität und der Cash Flow einer Geschäftseinheit zu.
4. Das **Marktwachstum** hat im allgemeinen einen positiven Einfluß auf den Gewinn (in Dollar), jedoch einen negativen Einfluß auf den Cash Flow einer Geschäftseinheit.
5. Die **Qualität der Leistung** einer Geschäftseinheit im Vergleich zu den Konkurrenten wirkt sich günstig auf alle finanziellen Erfolgskriterien aus.
6. Sofern eine Geschäftseinheit über eine starke Marktstellung verfügt, steigern Maßnahmen der **Innovation und Differenzierung von den Wettbewerbern** ihren finanziellen Erfolg.

7. Die **vertikale Integration** ist für solche Geschäftseinheiten eine lohnende Strategie, die sich reifen und stabilen Märkten gegenübersehen und dort über eine starke Marktstellung verfügen.

8. Der Einfluß des **Kostendrucks** auf ROI und Cash Flow hängt von der Fähigkeit einer Geschäftseinheit ab, Kostensteigerungen auf die Kunden zu überwälzen bzw. intern zu absorbieren.

9. Die **aktuelle strategische Bemühung**, einen der genannten Faktoren zu ändern, kann andere Wirkungen entfalten als der Faktor selbst. Obwohl z. B. eine hoher Marktanteil einen hohen Cash Flow bewirkt, können Anstrengungen, den Marktanteil zu vergrößern, den Cash Flow aufzehren.

In dieser Frühphase heben die PIMS-Forscher eine Erfolgsdeterminante besonders hervor: den **Marktanteil**. Sie stellen fest, daß eine Erhöhung des Marktanteils um 10 Prozentpunkte mit einer Erhöhung des ROI um durchschnittlich 5 Prozentpunkte einhergeht und empfehlen den Unternehmen daher Ziele und Strategien, die den Auf- und Ausbau des Marktanteils in den Mittelpunkt stellen ("the bigger the better") (Buzzell/Gale/Sultan 1975, S. 97, 102f.)

Dieser positiv-lineare Marktanteils-Rentabilitäts-Zusammenhang stellt zugleich jenes Resultat der PIMS-Forschung dar, das die heftigste **Kritik** provoziert hat. Unter **empirischem Aspekt** werden diesem PIMS-Befund zahlreiche Forschungsergebnisse entgegengehalten, die ihm zu widersprechen scheinen. So sind beispielsweise in einzelnen Branchen und Branchensegmenten - etwa in der Brauereiindustrie und im Dienstleistungssektor - andere Zusammenhangsformen zwischen Marktanteil und Rentabilität festgestellt worden (vgl. Schendel/Patton 1978; Schwalbach 1988). Darüber hinaus können sogar in der PIMS-Datenbank zahlreiche Unternehmen identifiziert werden, die trotz ihres kleinen Marktanteils hochrentabel arbeiten (vgl. Woo 1981; Woo/Cooper 181; dieselben 1982). Ferner weckt auch die selbst an-

hand von PIMS-Daten nachgewiesene Kontextabhängigkeit des Zusammenhangs zwischen Marktanteil und ROI - der z.B. in reifen und stagnierenden Märkten enger ist als in jungen Märkten - Zweifel an der naturgesetzähnlichen Allgemeingültigkeit einer positiv-linearen Beziehung (vgl. Prescott/Kohli/Venkatraman 1986).

In **methodischer und konzeptioneller Hinsicht** sind u. a. Einwände gegen die Repräsentativität der PIMS-Datenbasis sowie die Angemessenheit der verwendeten Datenanalysetechniken und Modellkonstruktionen erhoben worden (vgl. z.B. Anderson/Paine 1978). Besonders gravierend erscheint dabei jene Kritik, die mit Hilfe eines stochastischen Modellansatzes den Zusammenhang zwischen Marktanteil und ROI als das Ergebnis von Zufallseinflüssen und unbekanntem Hintergrundfaktoren darstellt - als eine Scheinkorrelation, welche die von den PIMS-Forschern angenommene Kausalität prinzipiell in Frage stellt (vgl. Rumelt/Wensley 1981; Jacobson 1988; derselbe 1990).

Die Diskussion des Marktanteils-Rentabilitäts-Zusammenhangs ist noch keineswegs abgeschlossen. So haben die PIMS-Forscher ihrerseits erhebliche Kritik an den methodischen Ansätzen ihrer Kritiker geübt sowie den umstrittenen Zusammenhang in einer anderen umfangreichen Datenbasis, den Line-of-Business-Daten der Federal Trade Commission, untersucht und nachgewiesen (vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 237f.; Buzzell 1990; Hildebrandt/Buzzell 1991, S. 22f.; Marshall/Buzzell 1990, S. 278). Dennoch hat die kritische Diskussion der frühen PIMS-Befunde offenbar zu einer Akzentverschiebung innerhalb des PIMS-Programms beigetragen, die es gerechtfertigt erscheinen läßt, vom Beginn einer weiteren Phase der PIMS-Forschung zu sprechen.

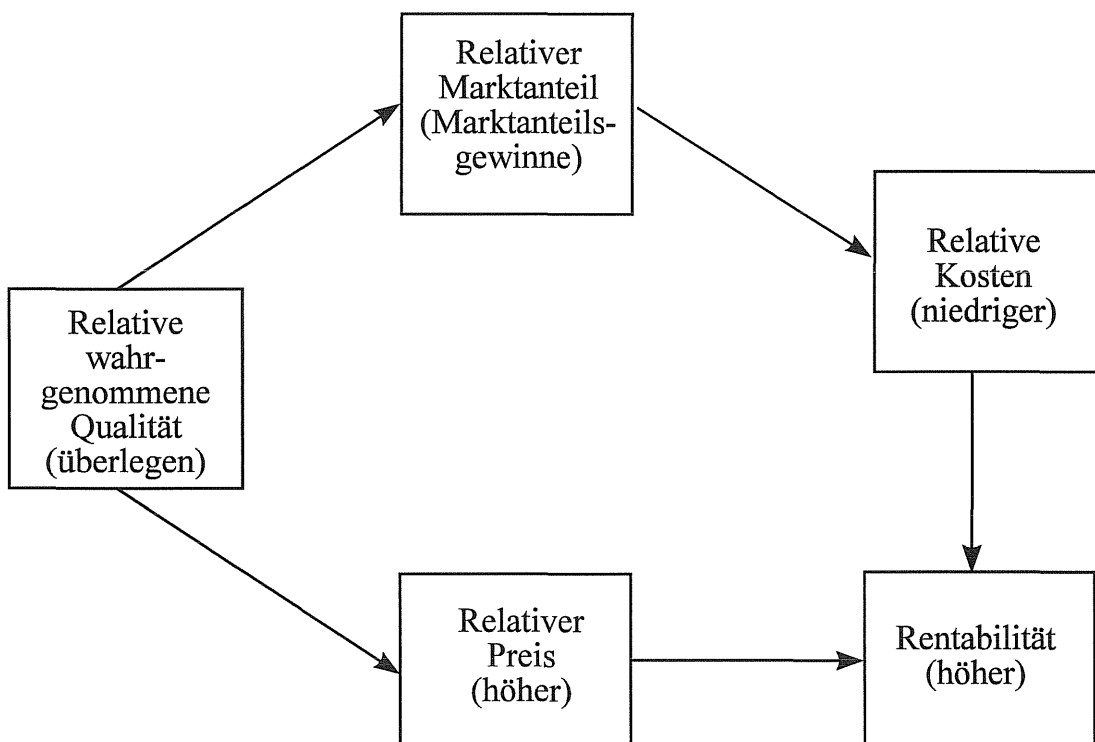
2.3.2.2. Resultate der neueren PIMS-Forschung

In neueren Veröffentlichungen rücken andere Erfolgsfaktoren, insbesondere die **Qualität der von einem Unternehmen angebotenen Leistungen**, stärker in den Mittelpunkt des Interesses (vgl. Buzzell/Gale

1989, S. 7). Darüber hinaus tragen die jüngeren PIMS-Analysen zahlreichen methodischen und konzeptionellen Einwänden Rechnung, indem z.B. der Einfluß der Leistungsqualität auf den Unternehmenserfolg mit Hilfe moderner kausalanalytischer Verfahren (LISREL) im größeren Rahmen eines theoretisch begründeten Wirkungsgefüges untersucht wird, innerhalb dessen neben anderen Faktoren der Marktanteil die Rolle einer Moderatorvariablen einnimmt, d.h. nicht mehr als unmittelbare Erfolgsursache angesehen wird. Erstaunlicherweise werden diese neueren Studien, die zahlreichen kritischen Einwänden Rechnung tragen, von der PIMS-Kritik bisher nicht angemessen gewürdigt.

Ein wesentliches Ergebnis dieser für die neuere PIMS-Forschung zentralen Untersuchungen bildet das in **Abbildung 2** dargestellte Kausalmodell (vgl. Philipps/Chang/Buzzell 1983). Den strategischen Ansatzpunkt zur Erzielung des Unternehmenserfolgs repräsentiert darin die **Produktqualität**: Wenn es einem Unternehmen gelingt, mit seinen Produkten einen Qualitätsvorsprung vor seinen Konkurrenten zu erreichen, dann gelingt es diesem Unternehmen meist auch, neue Kunden zu gewinnen und seinen **Marktanteil** zu Lasten der Konkurrenten auszudehnen. Daraus entstehen für das Unternehmen aufgrund steigender Economies of Scale **Kostenvorteile**, die sich günstig auf die Rentabilität auswirken. Hinzu kommt, daß der Qualitätsvorsprung das Unternehmen in die Lage versetzt, **höhere Preise** zu erzielen (sog. Premiumpreise), weil die Kunden vielfach bereit sind, für eine bessere Leistung - in Grenzen - auch mehr Geld auszugeben. Da die Preiserhöhungen häufig über die aufgrund der Qualitätsanhebung gestiegenen Kosten hinausgehen werden, ergibt sich somit eine weitere **Verbesserung der Rentabilität**, zumal die kurzfristig anfallenden Qualitätskosten zumindest längerfristig durch den marktanteilsbedingten Kostensenkungseffekt kompensiert werden (vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 7, 72-74). In der PIMS-Perspektive sind Qualitätsverbesserungen nicht zwangsläufig mit steigenden, sondern eher mit sinkenden Kosten verbunden (vgl. Hildebrandt/Buzzell 1991, S. 22).

Abb. 2: Der Kausalzusammenhang zwischen Produktqualität, Marktanteil und Rentabilität in der neueren PIMS-Forschung (Buzzell/Gale 1989, S. 73)



Das in **Abbildung 2** dargestellte Kausalmodell ist inzwischen verfeinert und anhand einer erweiterten PIMS-Datenbasis erneut überprüft worden (vgl. Hildebrandt/Buzzell 1991; Hildebrandt 1992b). Dabei konnten die Kernaussagen des Modells im wesentlichen bestätigt werden. Allerdings lassen die Kausalanalysen neben dem Basiszusammenhang zwischen Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg z. T. auch branchen- bzw. situationsspezifische Zusammenhänge erkennen (vgl. Phillips/Chang/Buzzell 1983, S. 41f.; Hildebrandt/Buzzell 1991, S. 16-20; Hildebrandt 1992b, S. 1081 f.). Diese zumindest partielle Situationsabhängigkeit der Kausalbeziehungen hat dazu beigetragen, daß die PIMS-Forscher ihren ursprünglichen Anspruch, universelle und exakte Marktgesetze zu entdecken, inzwischen erheblich eingeschränkt haben (vgl. Buzzell/ Gale 1989, S. 6f.).

In jüngster Zeit ist wiederholt die Frage nach der **interkulturellen Gültigkeit der PIMS-Befunde** gestellt worden, da deren Aussagefähigkeit prinzipiell durch die Struktur der PIMS-Datenbank begrenzt wird, in der nordamerikanische Unternehmen bei weitem überrepräsentiert sind (vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 33). Antworten auf diese Frage sind auf unterschiedlichen Wegen gesucht worden:

* KOTABE et al. (1991) befragten US-amerikanische und japanische, DILLER und LÜCKING (1993) zusätzlich deutsche Manager danach, ob sie die PIMS-Befunde als gültig ansähen. Dabei zeigte sich, daß die meisten der PIMS-Resultate von den Managern in den verschiedenen Ländern für zutreffend gehalten werden, wenngleich mit nationalem Akzent unterschiedlich: Deutsche Manager betonen z.B. die Bedeutung der Produkt- und Servicequalität für eine Marktanteilserhöhung stärker als ihre japanischen und amerikanischen Kollegen (vgl. Diller/Lücking 1993, S. 1245).

* Werden jedoch die Sachzusammenhänge selbst und nicht deren subjektive Einschätzung durch Manager empirisch analysiert, so zeigen sich andere Resultate: Ein von CRAIG; DOUGLAS und REDDY (1987) anhand von PIMS-Daten vorgenommener Vergleich europäischer und US-amerikanischer

Geschäftseinheiten zeigt u. a., daß sich zwar in beiden Wirtschaftsräumen der Marktanteil, die Produktqualität jedoch nur in den USA signifikant positiv auf die Rentabilität auswirkt. In Europa hingegen kommt der Produktqualität nicht die erwartete große Bedeutung als Erfolgsfaktor zu (vgl. Craig/Douglas/Reddy 1987, S. 11, 15). Zu einem ähnlich überraschenden Ergebnis kommt auch eine Studie von FRITZ (1993c), in der die Gültigkeit des in **Abbildung 2** dargestellten Kausalmodells erstmals anhand der Daten aus einer Stichprobe westdeutscher Industrieunternehmen näherungsweise überprüft worden ist. Zwar üben auch in der Bundesrepublik Deutschland Produktqualität und Marktanteil einen günstigen Einfluß auf den Unternehmenserfolg aus, doch sind diese Zusammenhänge deutlich schwächer als die in der PIMS-Forschung nachgewiesenen. Stärker als die Produktqualität alleine trägt eine um die Qualität des Außendienstes und der Werbung erweiterte "Marketing-Qualität" zur Erklärung des Erfolgs westdeutscher Industrieunternehmen bei (vgl. auch Fritz 1994).

Diese recht unterschiedlichen Befunde machen deutlich, daß die Kernaussagen der PIMS-Forschung künftig genauer auf ihre interkulturelle Gültigkeit hin überprüft und gegebenenfalls der Situation in Wirtschaftsregionen außerhalb Nordamerikas angepaßt werden müssen.

3. Konsequenzen für die Marketing-Praxis

Obwohl der Planung von Marketing-Maßnahmen auf der Basis von Erfolgsfaktoren grundsätzlich eine erhebliche Bedeutung zukommt, stehen der Abteilung konkretere Handlungsempfehlungen, die sich an das Marketing eines bestimmten Unternehmens richten, beträchtliche Schwierigkeiten entgegen. Zum einen ist es die **Vielzahl uneinheitlicher und teilweise widersprüchlicher Befunde**, welche als Ausdruck einer bislang nur geringen Reife der Erfolgsfaktorenforschung die Ableitung von Handlungsempfehlungen erschweren. Zum anderen ergeben sich Probleme aus dem primär **firmenübergreifenden Charakter** der Erfolgsfaktorenforschung; denn die Aussagen, die für eine

Mehrzahl von Unternehmen Gültigkeit beanspruchen, sind statistischer Art und lassen sich daher nicht zwingend auf den konkreten Einzelfall eines Unternehmens anwenden, das die für seine Situation relevanten Erfolgsfaktoren in Erfahrung bringen möchte. Ansätze zu einer **firmenindividuellen Erfolgsfaktorenforschung** stellen demgegenüber die Ausnahme dar (z.B. Franke/Edlund 1992).

Angesichts dieser Schwierigkeiten sind der Erfolgsfaktorenforschung in erster Linie nur handlungsorientierte **heuristische Prinzipien allgemeiner Art** zu entnehmen, die durchaus umstritten sein können und zudem an die konkrete Situation des einzelnen Unternehmens erst noch angepaßt werden müssen (vgl. Buzzell/Gale 1989, S. 6 f.). Solche Prinzipien können einem Marketing-Manager u.U. durchaus wertvolle Anregungen für die Maßnahmenplanung vermitteln; jedoch ist ihre Aussagekraft im konkreten Einzelfall keineswegs sicher. Beispiele für solche handlungsorientierten Grundprinzipien lassen sich u.a. den bereits erwähnten Befunden der PIMS-Forschung entnehmen (vgl. 2.3.2.).

Unter dem Gestaltungsaspekt geht die **PIMS-Forschung** aber noch einen wesentlichen Schritt weiter, da sie eine Reihe von Instrumenten bereitstellt, mit deren Hilfe die ermittelten firmenübergreifenden Zusammenhänge auf die individuelle Situation eines Unternehmens bezogen und dabei grundsätzlich z. B. für die Entwicklung unternehmensspezifischer **Entscheidungsmodelle** strategischer Art genutzt werden können (vgl. Hanssmann 1989, S. 170). Dazu bedarf es jedoch einer firmenindividuellen Justierung der im Rahmen der PIMS-Forschung nachgewiesenen empirischen Zusammenhänge (vgl. ebenda, S. 171-178). Diese Transferleistung von der generellen zur firmenspezifischen Aussage wird vor allem durch die mit PIMS verbundene **Unternehmensberatung** erbracht ("**PIMS Associates**"), der dazu u. a. folgende Hilfsmittel zur Verfügung stehen (vgl. Luchs/Müller 1985, S. 94-98; Meffert 1988, S. 19-24):

* **Das PAR-Modell:**

Aufgrund der Ausprägung von 28 strategischen Variablen einer Geschäftseinheit wird mit Hilfe des PAR-Modells der geschäftseinheitenspezifische Erwartungswert des ROI geschätzt. Dieser stellt einen "Normal-ROI" dar, der üblicherweise von einer Geschäftseinheit mit dem festgestellten strategischen Profil erreicht wird (PAR-ROI). Weicht der tatsächliche ROI vom PAR-ROI ab, so lassen sich anhand von Vergleichen mit den Durchschnittswerten aller in PIMS erfaßten Geschäftseinheiten die strategischen Stärken und Schwächen der betrachteten Geschäftseinheit ermitteln, die für die Abweichung verantwortlich sein sollen. Eine schnell verfügbare Kurzfassung des PAR-Modells, die allerdings auf wesentlich weniger Informationen aufbaut, bietet der **LIM-Report** ("Limited Information Model").

* **Der Report on Look-Alikes (ROLA):**

Im Rahmen der Look Alike-Analyse wird in der PIMS-Datenbank zunächst eine Anzahl Geschäftseinheiten identifiziert, die der betrachteten in ihrer Ausgangslage ähneln. Dann werden die Geschäftseinheiten aufgrund ihrer Erfolgsentwicklung in "Gewinner" und "Verlierer" eingeteilt. Die strategischen Unterscheidungsmerkmale beider Gruppen lassen dann Rückschlüsse auf erfolgreiche Strategien bzw. strategische Fehlentscheidungen zu, die für die Strategieplanung hilfreich sind.

* **Das Strategie-Simulations-Modell:**

Dieses Modell repräsentiert einen komplexen Ansatz zur finanziellen Bewertung strategischer Alternativen. Der **Strategy Analysis Report** ermittelt die Auswirkungen unterschiedlicher strategischer Optionen auf den Gewinn/Verlust sowie den Cash Flow einer Geschäftseinheit aufgrund der in der Datenbank gespeicherten "Erfahrung" von Unternehmen, die ähnliche

Strategien unter ähnlichen Bedingungen verfolgt haben. Der **Optimum Strategy Report** weist darüber hinaus noch diejenige Kombination strategischer Schritte aus, die eine optimale Zielerreichung verspricht. Zusätzlich zu ROI und Cash Flow wird die langfristige Entwicklung des Wertsteigerungspotentials der Geschäftseinheit als Erfolgsmaß herangezogen.

Nicht zuletzt das soeben skizzierte Anwendungsprogramm unterstreicht die Sonderstellung der PIMS-Forschung innerhalb der Erfolgsfaktorenforschung. Trotz der z.T. berechtigten wissenschaftlichen Kritik an der PIMS-Forschung treffen deren Befunde auf eine offenbar zunehmende Akzeptanz in der Praxis (vgl. Diller/Lücking 1993). Anwender berichten dementsprechend über positive Erfahrungen im Umgang mit PIMS, wobei ein die herkömmlichen strategischen Analyse- und Planungsmethoden ergänzender Einsatz von PIMS als Instrument der Unternehmens- und Marketing-Planung im Vordergrund steht (vgl. Becker/Müller 1986; Meffert 1988, S. 25).

Literaturverzeichnis

- Albach, H./Bock, K/Warnke, T.** (1985) Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Stuttgart 1985.
- Anderson, C. R./Paine, F. T.** (1978): PIMS: A Reexamination in: The Academy of Management Review 1978, S. 602-612.
- Armstrong, J. S./Colgrove, R. H. /Collopy, F.** (1993): Competitor - oriented objectives and their effects on longterm profitability. Paper presented, Fourth International Conference on Marketing and Development, San José, Costa Rica, 1993.
- Bamberger, J./Pleitner, J.** (1988): Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen, Berlin et al. 1988.
- Becker, M./Müller, R.** (1986): Erfahrungen mit PIMS aus der Sicht eines Anwenders, in: Strategische Planung 1986, S. 245-267.
- Bleicher, K.** (1991): Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt/M. et al. 1991.
- Böcker, F./Dichtl, E.** (Hrsg.) (1975): Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975.
- Boyd, B.** (1991): Strategic Planning and Financial Performance, in: Journal of Management Studies 1991, S. 353-374.
- Bratschitsch, R./Schnellinger, W.** (Hrsg.) (1981): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart 1981.
- Brockhoff, K.** (1989): Schnittstellen - Management, Stuttgart 1989.
- Buzzell, R. D.** (1990): Commentary on "Unobservable Effects and Business Performance", in: MaS 1990, S. 86-87.
- Buzzell, R. D./Gale, B. T.** (1989): Das PIMS-Programm, Wiesbaden 1989.
- Buzzell, R. D./Gale, B. T./Sultan, R. G. M.** (1975): Markt Share - A Key to Profitability, in: HBR 1975, S. 97-106.
- Child, J.** (1984): Organization: A Guide to Problems and Practice. 2nd Ed. London u. a. 1984.

- Conant, J. S./Mokwa, M. P./Varadarajan, P. R.** (1990): Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, in SMJ 1990, S. 365-383.
- Craig, S. C./Douglas, S. P./Reddy, S. K.** (1987): Market Structure, Performance and Strategy, in: Advances in International Marketing, Vol. 2, hrsg. v. **Cavusgil, S. T.**, Greenwich, C T, 1987, S. 1-21.
- Cronin, J. J./Skinner, S. J.** (1994): Marketing Outcomes, Financial Conditions, and Retail Profit Performance, in: JR 1984, no. 4, S. 9-22.
- Diller, H./Lücking, J.** (1993): Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen, in: ZfB 1993, S. 1229-1249.
- Domsch, M.** (1988): Zur Messung des personalen Unternehmenserfolgs, in: Unternehmenserfolg, hrsg. v. **M. Domsch et al.**, Wiesbaden 1988, S. 107-125.
- Fessmann, K.-D.** (1980): Organisatorische Effizienz in Unternehmen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980.
- Franke, R. H./Edlund, T. W.** (1992): Development and Application of a Longitudinal Procedure for Quantitative Case Analysis, in: Forging New Partnerships with Cases, Simulations and other Interactive Methods, hrsg. v. **Klein, H. E.**, Needham, MA, 1992, S. 361-372.
- Franke, R. H./Nash, J. F.** (1993): Cutthroat Competition and Long-term Real Performance, Paper presented, Fourth International Conference on Marketing and Development, San José, Costa Rica, 1993.
- Fritz, W.** (1990): Marketing - Ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs?, in: MARKETING-ZFP 1990, S. 91-110.
- Fritz, W.** (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1992.
- Fritz, W.** (1993a): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, in: MARKETING-ZFP 1993, S. 237-246.

- Fritz, W.** (1993b): Kein Abschied vom Marketing, in: Absatzwirtschaft Nr. 4/1993, S. 108-116.
- Fritz, W.** (1993c): Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg, Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Braunschweig, AP-Nr. 93/3, Braunschweig 1993.
- Fritz, W.** (1994): Die Produktqualität - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs? Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Braunschweig, AP-Nr. 94/03, Braunschweig 1994.
- Fröhlich, E./Pichler, J. H.** (1988): Werte und Typen mittelständischer Unternehmen, Berlin 1988.
- Gabele, E.** (1989): Die Rolle der Werthaltungen von Führungskräften mittelständischer Unternehmen bei der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile, in: DBW 1989, S. 623-637.
- Gilbert, X./Strebel, P.** (1987): Strategies to Outpace the Competition, in: JBStr 1987, Summer, S. 28-36.
- Goldsmith, W./Clutterbuck, D.** (1984): The Winning Streak, London 1984.
- Grabatin, G.** (1981): Effizienz von Organisationen, Berlin; New York 1981.
- Grunert, K. G./Ellegaard, C.** (1993): The Concept of Key Success Factors: Theory and Method, in: Perspectives on Marketing Management, Vol. 3, hrsg. v. **Baker, M. J.**, New York et al. 1993, S. 245-274.
- Gzuk, R.** (1975): Messung der Effizienz von Entscheidungen, Tübingen 1975.
- 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: AMJ 1983, S. 5-26.
- Hanssmann, F.** (1989): Strategische Entscheidungsmodelle: Stand der Empirischen Forschung, in: Strategische Planung 1989, S. 157-180.

- Hasitschka, W.** (1988): Betriebswirtschaftliche Krisenprophylaxe, Stuttgart 1988.
- Hauschildt, J.** (1983): Die Effizienz von Führungsentscheidungen und ihre Ursachen, in: Entscheidungen der Geschäftsführung, hrsg. v. **J. Hauschildt** et al., Tübingen 1983, S. 211-261.
- Hauschildt, J.** (1986): Goals and Problem-Solving in Innovative Decisions, in: Empirical Research on Organizational Decision-Making, hrsg. v. **E. Witte u. H.-J. Zimmermann**, Amsterdam 1986, S. 3-19.
- Hentze, J./Brose, P./Kammel, A.** (1993): Unternehmungsplanung, Bern u. a. 1993.
- Hildebrandt, L.** (1986): Erfolgsfaktorenforschung im Handel, in: Handelsforschung 1986, hrsg. v. **V. Trommsdorff**, Heidelberg, Berlin 1986, S. 37-52.
- Hildebrandt, L.** (1988): Store Image and the Prediction of Performance in Retailing, in: JBR 1988, S. 91-100.
- Hildebrandt, L.** (1989): Die quantitative Analyse strategischer Erfolgsfaktoren, Habil., Berlin 1989.
- Hildebrandt, L.** (1992a): Erfolgsfaktoren, in: Vahlens großes Marketinglexikon, hrsg. v. **Diller, H.**, München 1992, S. 272-274.
- Hildebrandt, L.** (1992b): Wettbewerbssituationen und Unternehmenserfolg, in: ZfB 1992, S. 1069-1084.
- Hildebrandt, L./Buzzell, R. D.** (1991) Product Quality, Market Share and Profitability: A Causal Modelling Approach. Working Paper 91-045, Harvard Business School, 1991.
- Hill, C.W./Snell, S.** (1989): Effects of Ownership Structure and Control on Corporate Productivity, in: Academy of Management Journal 1989, S. 25-46.
- Hinterhuber, H. H./Höfer, K./Winter, L.** (1989): Der Stand der Corporate-Identity-Politik in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in Österreich und in der Schweiz, München 1989.
- Hofer, C. W./Schendel, D.** (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul u. a. 1978.

- Hoffmann, F.** (1986): Kritische Erfolgsfaktoren - Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmen, in: ZfB 1986, S. 831-843.
- Hoffmann, F. /Rebstock, W.** (1989): Unternehmensethik, in: ZfB 1989, S. 667-687.
- Jacobs, S.** (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden 1992.
- Jacobson, R.** (1988): Distinguishing Among Competing Theories of the Market Share Effects, in: JM 1988, S. 68-80.
- Jacobson, R.** (1990): Unobservable Effects and Business Performance, in: MaS 1990, S. 74-85.
- Jacobson, R./Aaker, D. A.** (1985): Is Market Share all that it's Cracked Up to be? in: JM 1985, S. 11-22.
- Jaworski, B. J./Kohli, A. K.** (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: JM 1993, S. 53-70.
- Keats, B./Hitt, M. A.** (1988): A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance, in: Academy of Management Journal 1988, S. 570-598.
- Kleinaltenkamp, M.** (1987): Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte, in: ZfbF (1987), S. 31-52.
- Knyphausen, D. zu/Ringlstetter, M.** (1991): Wettbewerbsumfeld, Hybride Strategien und Economies of Scope, in: Beiträge zum Management strategischer Programme, hrsg. v. **W. Kirsch**, München 1991, S. 539-557.
- Köhler, R.** (1993): Produktpolitik - Strategische Stoßrichtung und Erfolg von Produktinnovationen, in: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, hrsg. v. **Hauschildt, J./Grün, O.**, Stuttgart 1993, S. 255-293.
- Kohli, A. K./Jaworski, B. J.** (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: JM 1990, S. 1-18.
- Kotabe, M.** et al. (1991): The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan, in: JM 1991, S. 26-41.

- Krystek, U.** (1987): Unternehmenskrisen - Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987.
- Leidecker, J. K./Bruno, A. V.** (1984): Identifying and Using Critical Success Factors, in: LRP 1984, S. 23-32.
- Lenz, R. T.** (1981): "Determinants" of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review, in: SMJ 1981, S. 131-154.
- Lingenfelder, M.** (1990): Die Marktorientierung von Vertriebsleitern als strategischer Erfolgsfaktor, Berlin 1990.
- Luchs, R. H./Müller, R.** (1985): Das PIMS-Programm, in: Strategische Planung 1985, S. 79-98.
- Lusch, R. F./Laczniak, G. R.** (1987): The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance, in: Journal of the Academy of Marketing Science 1987, S. 1-11.
- Marshall, C. T./Buzzell, R. D.** (1990): PIMS and the FTC Line-of-Business Data: A Comparison, in: SMJ 1990, S. 269-282.
- McKee, D. O./Varadarajan, P. R./Pride, W. M.** (1989): Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective, in: JM 1989, S. 21-35.
- Meffert, H.** (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden 1988.
- Meffert, H./Hafner, K./Poggenpohl, M.** (1988): Unternehmenskultur und Unternehmensführung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 43, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster 1988.
- Meffert, H./Kirchgeorg, M.** (1993): Marktorientiertes Umweltmanagement, 2. Aufl. Stuttgart 1993.
- Miles, R. E./Snow, C. C.** (1986): Unternehmensstrategien, Hamburg et al. 1986.
- Müller-Hagedorn, L.** (1993): Erfolgsfaktoren im Einzelhandel, in: Absatzwirtschaft Nr. 11/1993, S. 90-101.

- Narver, J. C./Slater, S. F.** (1990): The Effect of the Market Orientation on Business Profitability, in: JM 1990, S. 20-35.
- O. V.** (1993): Strategische Planung: Mehr Treffer garantiert, in: Wirtschaftswoche 1993, S. 30-33.
- Peters, T. J./Austin, N.** (1986): Leistung aus Leidenschaft, Hamburg 1986.
- Philips, L. W./Chang, D. R./Buzzell, R. D.**(1983): Product Quality, Cost Position and Business Performance, in: JM 1983, S. 26-43.
- Popper, K. R.** (1989): Logik der Forschung, 9. Aufl., Tübingen 1989.
- Porter, M. E.** (1993): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/M. 1983.
- Prescott, J. E./Kohli. A. K./Venkatraman, N.** (1986): The Market Share - Profitability Relationship, in: SMJ 1986, S. 377-394.
- Pümpin, J.** (1982): Management strategischer Erfolgspositionen, Bern et al. 1982.
- Raffée, H.** (1984): Strategisches Marketing, in: Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, hrsg. von E. Gaugler et al. Stuttgart 1984, S. 61-81.
- Raffée, H./Effenberger, J./Fritz, W.** (1994): Strategieprofile als Faktoren des Unternehmenserfolgs, in: DBW 1994, Nr. 3.
- Raffée, H./Eisele, J.** (1993): Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Managements, Arbeitspapier Nr. 97 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1993.
- Raffée, H./Fritz, W.** (1991): Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen im Vergleich, in: ZfB 1991, S. 1211-1226.
- Raffée, H./Fritz, W.** (1992): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: ZfbF 1992, S. 303-322.
- Ramanujam, V./Venkatraman, N.** (1984): An Inventory and Critique of Strategy Research Using the PIMS Database, in: Academy of Management Review 1984, S. 138-151.

- Rumelt, R. P./Wensley, R.** (1981). In Search of the Market Share Effect, in: Proceedings of the Academy of Management, 1981, S. 2-6.
- Schendel, D./Patton, R.** (1978): A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy, in: MS 1978, S. 1611-1621.
- Schimke, E./Töpfer, A.** (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Landsberg/L. 1985.
- Schoeffler, S.** (1977): Nine Basic Findings on Business Strategy, Cambridge, MA, 1977.
- Schoeffler, S./Buzzell, R. D./Heany, D. F.** (1974) Impact of Strategic Planning on Profit Performance, in: HBR 1974, S. 137-145.
- Schwalbach, J.** (1988): Marktanteil und Unternehmensgewinn, in: ZfB 1988, S. 535-549.
- Simon, H.** (1987): Schwächen bei der Umsetzung strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. v. **E. Dichtl et al.**, Wiesbaden 1987, S. 367-376.
- Smart, C. F./Stanbury, W. T.** (Eds.) (1978): Studies on Crisis Management, Toronto 1978.
- Snow, C. C./Hrebiniak, L. G.** (1980): Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, in: ASQ 1980, S. 317-336.
- Töpfer, A.** (1984): Erfolgsfaktoren des strategischen Marketing in deutschen Unternehmen, in: Strategisches Marketing, hrsg. v. **Wieselhuber, N./Töpfer, A.**; Landsberg/L. 1984, S. 49-66.
- Witte, E.** (1987): Effizienz der Führung, in: Handwörterbuch der Führung, hrsg. v. **A. Kieser et al.**, Stuttgart 1987, Sp. 163-175.
- Wiedmann, K.-P.** (1993): Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption, Stuttgart 1993.

Woo, C. Y. (1981): Market Share Leadership: Does it Always Pay off? In: Proceedings of the Academy of Management, 1981, S. 7-11.

Woo, C. Y./Cooper, A. C. (1981): Strategies of Effective Low Share Businesses, in: SMJ 1981, S. 301-318

Abkürzungsverzeichnis

ASQ	Administrative Science Quarterly
HBR	Harvard Business Review
JBR	Journal of Business Research
JBStr	Journal of Business Strategy
JM	Journal of Marketing
JR	Journal of Retailing
LRP	Long Range Planning
Marketing-ZFP	Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis
MaS	Marketing Science
MS	Management Science
SMJ	Strategic Management Journal
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung