

Geleitwort

Die Arbeit von Herrn Müller entstand am Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement der Technischen Universität Berlin und untersucht die Kunden- und Wettbewerbsorientierung neu gegründeter Softwareunternehmen. Dabei handelt es sich um eine Themenstellung, die zum „main stream“ der Marketingforschung gehört und auch für die Gebiete Entrepreneurship, Unternehmensführung und das Innovations- und Technologiemanagement von großer Relevanz ist. Trotz der zahlreichen Arbeiten auf diesem Themenfeld sind aber ihre Ergebnisse keineswegs einheitlich, das methodische Niveau der Untersuchungen durchaus nicht immer zufriedenstellend und die Kunden- und Wettbewerbsorientierung junger technologiebasierter Firmen wurde bisher nur sehr selten analysiert.

Herr Müller hat sich daher ein interessantes, theoretisch anspruchsvolles und praktisch höchst relevantes Thema gestellt, das in Theorie und Praxis durchaus kontrovers diskutiert wird. Während akademische Vertreter des Faches Marketing und Praktiker aus dem Bereich Vertrieb und Marketing eine zu geringe Kunden- und Wettbewerbsorientierung beklagen, weisen Vertreter anderer Fächer darauf hin, dass auf andere Erfolgsfaktoren zu wenig Wert gelegt wird und dass eine zu starke Kunden- und Wettbewerbsorientierung auch negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben kann. Die besonders häufig zitierten empirischen Untersuchungen belegen tendenziell positive Wirkungen von Kunden- und Wettbewerbsorientierung, aber wenn man – wie Herr Müller dies in vorbildlicher Weise getan hat – eine systematische Bestandsaufnahme macht, dann wird deutlich, dass man sehr viel genauer hinschauen muss und dass die Befundlage weder einheitlich noch durchgängig einen (linearen) signifikant positiven Einfluss belegt. Es kommt bezüglich der tatsächlich feststellbaren Wirkungen sehr darauf an, welcher Begriff von „Kundenorientierung“ bzw. „Wettbewerbsorientierung“ zugrundegelegt wird und welche Instrumente demzufolge eingesetzt werden, welche situativen Bedingungen, insbesondere bezüglich der Unternehmensentwicklung (z.B. Ressourcen, Strategie, Größe, Alter), des Marktes (z.B. Regulierungsbedingungen, Wachstum, Größe) und der Technologie (z.B. Beherrschbarkeit, Anwendungsbreite, Verbesserungspotenzial) vorliegen und welches Ausmaß an Kunden- bzw. Wettbewerbsorientierung bisher bereits realisiert wurde. Es wird auch deutlich, dass die Kunden- und Wettbewerbsorientierung bei jungen Unternehmen, zwar immer wieder gefordert wird, aber gerade bei dieser Forderung fehlt die systematische empirische Prüfung. Die große Mehrheit bisheriger empirischer Untersuchungen verlässt sich auf das Urteil einer einzigen Auskunftsperson, die zudem ihr Urteil ex-post abgibt und gleichzeitig noch die unabhängigen *und* abhängigen Größen der Untersuchung einschätzt. Damit wird natürlich mannigfaltigen Verzerrungen,

insbesondere dem „single-informant-bias“ Vorschub geleistet. Eine Reihe von Arbeiten aus den Nachbardisziplinen Soziologie und Psychologie belegen, dass solche Verzerrungen ein ernsthaftes Problem darstellen können. In der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung konnte Holger Ernst in seiner Habilitationsschrift solche Zweifel erhärten. Daher ist es besonders wichtig, dass Herr Müller seine Konstrukte mittels einer Multi-Trait-Multi-Method-Analyse validiert, wobei sowohl der klassische Ansatz nach Campbell und Fiske wie auch die neueren Verfahren mittels Kovarianzstrukturanalysen angewandt werden. Die von ihm befragten Schlüsselinformanten in 101 neugegründeten Softwareunternehmen – jeweils ein älteres und ein jüngeres Mitglied des Gründungsteams - zeigen vor allem bei der Erfolgseinschätzung im Vergleich zu anderen Untersuchungen ein sehr bemerkenswert hohes Maß an Übereinstimmung, so dass beide grundsätzlich geeignete Auskunftspersonen darstellen und durch die Mittelwertbildung beider Antworten eine besonders zuverlässige und valide Skala erzeugt wird.

Die Ergebnisse der Analysen von Herrn Müller belegen, dass eine gute *Qualität der Zusammenarbeit* zwischen den Gründen dazu führt, dass sowohl die Kundenorientierung als auch die Wettbewerberorientierung deutlich verbessert werden, weil die Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen des Unternehmens durch die Teamarbeit gestärkt wird. Die *Wettbewerbsorientierung* übt nur bei einem Erfolgsmaß, dem Technologieerfolg, einen signifikanten und positiven Einfluss aus, beim Markterfolg und beim Wirtschaftlichen Erfolg ergeben sich keine signifikanten Einflüsse. Offenkundig stärkt eine sorgfältige Wettbewerberanalyse zunächst einmal nur die eigene technologische Basis und die Qualität und Werthaltigkeit der eigenen Produkte, aber noch nicht den Markterfolg. Sehr viel stärker ausgeprägt sind die Erfolgswirkungen der *Kundenorientierung*. Sie zeigt bei allen drei Erfolgsmassen signifikante, u-förmig ausgeprägte Einflüsse. Damit wird sowohl die häufig vertretene lineare Erfolgshypothese widerlegt als auch die Hypothese eines umgekehrt-u-förmigen Zusammenhanges. Diejenigen Softwareunternehmen, die besonders viel investieren in ihre Kundenorientierung, sind am erfolgreichsten.

Die Dissertation von Herrn Müller zählt zu jener seltenen Art von Arbeiten, welche die klassischen Anforderungen „rigour and relevance“ gleichermaßen erfüllen: Sie überzeugt durch hohe praktische Relevanz, solide, informative Literaturarbeit, ein stringent abgeleitetes, gut fokussiertes Hypothesensystem, eine empirische Prüfung, die höchsten methodischen Ansprüchen genügt und interessante Ergebnisse, die spannende neue Fragen aufwerfen und tradierte Überzeugungen in Frage stellen.

Hans Georg Gemünden