

## Teil II. Erfolgsfaktoren internationaler Gemeinschaftsunternehmen: Stand der theoretisch-empirischen Forschung

### 3. Überblick über die Erfolgsfaktorenforschung in der Wirtschaftswissenschaft

Die Diskussion über EF von Unternehmen besteht in der Wirtschaftswissenschaft bereits seit geraumer Zeit. Bis jetzt gibt es noch kein einheitliches oder universales Rezept, das ein Unternehmen erfolgreich macht. Es gibt auch Versuche, Erfolg mit einem Kochrezept zu vergleichen, wobei durch Variationen verschiedener Umstände unterschiedliche Gerichte herauskommen können.<sup>276</sup> Die sozialpsychologische Forschung untersucht soziale Verhaltensweisen und hat festgestellt, dass der Erfolg gerne der eigenen Leistung, der Misserfolg dagegen den äußeren Umständen zugeschrieben wird.<sup>277</sup> Was ist der Erfolgsfaktor? Die einfachste Definition ist, dass der Erfolg sich aus verschiedenen von Unternehmen abhängigen und unabhängigen Faktoren zusammensetzt. Glück kann aber auch eine zentrale Rolle spielen. Zum Beispiel kann ein Erdbeben ein gut laufendes Unternehmen ruinieren. So ein Ereignis kann in die Kategorie „unerwarteter Einflussfaktor“ eingeordnet werden. Im folgenden Kapitel erfolgt ein detaillierter Überblick über die EF im Rahmen eines wirtschaftlichen Zusammenhangs. Es werden die Begriffe Erfolg, unternehmerischer Erfolg, Erfolgspotenzial und Erfolgsmessung erklärt. Außerdem werden der aktuelle Stand der EFF und die Kritikpunkte an ihr beleuchtet.

#### 3.1. Begriff „Erfolg“ im Zusammenhang mit „Unternehmererfolg“

Um von der EFF sprechen zu können, muss man zuerst den Begriff „Erfolg“ erklären. Dieser lässt sich nicht einheitlich definieren.<sup>278</sup> Den Ursprung dieses Begriffs findet man im 17. Jahrhundert. Er stammt aus dem Wort „erfolgen“ mit der Bedeutung, sich etwas zu erfüllen oder etwas zu erlangen.<sup>279</sup> Nach heutiger Betrachtung spricht man von einem Erfolg im Sinne von „ein vorgegebenes Ziel erreichen“ oder von einer „positiven Wirkung von Handlungen“.<sup>280</sup>

---

<sup>276</sup> Vgl. <http://www.siamoa.net/erfolgsfaktoren> (Stand: 30.12.2010).

<sup>277</sup> Vgl. Rudolph (1996), S. 32 ff.

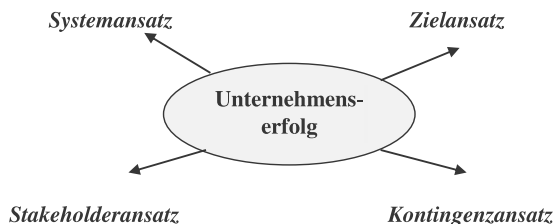
<sup>278</sup> Vgl. Klemm-Bax (2000), S. 6.

<sup>279</sup> Vgl. Kluge (1989), S. 185.

<sup>280</sup> Vgl. Tjaden (2003), S. 58.

Der Unternehmenserfolg enthält zwei Bestandteile. Auf der einen Seite ist der Erfolg von einem Unternehmen als monetäre Größe erfasst, z.B. bezeichnet man ein Unternehmen als erfolgreich, wenn es eine positive Differenz zwischen Ertrag und Aufwand erzielt. Das ist das traditionelle Verständnis von Unternehmenserfolg.<sup>281</sup> Aber das allein ist aus heutiger Sicht nicht maßgeblich, weil es nur einen Teil des Erfolgs widerspiegelt. Deswegen hat Erfolg nicht nur eine monetäre Dimension. Das ist auch der Grund, weshalb heute ein Unternehmen neben monetären auch nicht monetäre Ziele hat.<sup>282</sup> In diesem Sinne verfolgt ein Unternehmen ein Zielbündnis, das es als erfolgreich sehen will. Das Zielbündnis besteht aus einer Reihe von Teilerfolgen, die am Ende den gesamten Unternehmenserfolg bilden.<sup>283</sup> Die Erfolgsanalyse kann man in vier Ansätzen sehen<sup>284</sup> (siehe Abb. 10).

**Abbildung 10: Die vier Ansätze der Erfolgsanalyse**



**Quelle:** In Anlehnung an Tjaden (2003), S. 59.

- **Systemansatz (Erfolg als Möglichkeit des langfristigen Überlebens):** Beim Systemansatz erweitert man ein Unternehmen sowohl auf seine inneren, als auch auf seine äußeren Beziehungen, so dass der Erfolg aus der Summe seiner Fähigkeiten, Strukturen und Prozesse besteht, die ein vorteilhaftes Interagieren ermöglichen und das Unternehmen lange überleben lässt.
- **Zielansatz (Erfolg als Möglichkeit, das Ziel zu erreichen):** Die Unternehmen verfolgen ein Zielsystem. Der Erfolg ist das Erreichen der gebündelten Ziele.
- **Stakeholderansatz (Erfolg als Möglichkeit, Interessen zu befriedigen):** Nach diesem Ansatz ist der Erfolg eines Unternehmens daran zu messen, inwieweit die

<sup>281</sup> Vgl. Fritz (1995), S. 217.

<sup>282</sup> Vgl. ebd.

<sup>283</sup> Vgl. Klemm-Bax (2000), S. 6.

<sup>284</sup> Vgl. Tjaden (2003), S. 59.

Interessen aller internen (z.B. Mitarbeiter) und externen (z.B. Kunden, Lieferanten) Interaktionspartner erfüllt werden.

- **Kontingenzansatz (Erfolg als von der jeweiligen Situation abhängiges Ergebnis):** Die jeweilige Situation bestimmt die Abhängigkeit des Erfolgs.<sup>285</sup>

Der Erfolg eines Unternehmens ist von vielen Faktoren abhängig. Hierbei sieht man, dass die Faktoren, die für den Erfolg verantwortlich sind, sehr vielfältig und nicht nur von der eigenen Anstrengung des Unternehmens abhängig sind, sondern auch von anderen Akteuren wie Kapitalgebern, Gewerkschaften, Lieferanten und sehr oft auch von der jeweiligen Situation des Unternehmens. Das alles führt zu einer starken Komplikation bei der EFF des Unternehmens.

### *3.2. Erfolgsfaktoren - Erfolgsindikatoren - Erfolgspotenzial*

Seit Jahrzehnten sucht die Wirtschaftswissenschaft und unternehmerische Praxis nach den Faktoren, die für den Erfolg von Unternehmen verantwortlich sind.<sup>286</sup> Die Publikationen in diesem Bereich sind unüberschaubar.<sup>287</sup> Es existiert eine sehr große Menge von Faktoren, die in theoretischen Untersuchungen und empirischen Studien genannt werden. Daher ist die Systematisierung der EF komplex. Der Ursprung dieser Forschungen liegt in den verschiedenen Bereichen der Betriebswirtschaftslehre.<sup>288</sup> Hier kann man Führungs-, Organisations-, Personal- und Krisenforschung, strategisches Management, Informationsmanagement, Entscheidungstheorie und Insolvenztheorie nennen.<sup>289</sup> Es geht um Dimensionen, die den Erfolg bestimmen wie EF, Erfolgsindikatoren, Erfolgspotenzial, Nutzenpotenzial, Fähigkeit, Stärken und Schwächen, Gefahren und Gelegenheiten, Chancen und Risiken, Wettbewerbsvorteile und -nachteile.<sup>290</sup>

EF sind begrifflich sehr umfangreich. Man definiert sie als **die Faktoren, die einen gewissen Einfluss auf Unternehmen haben und in der Lage sind, unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg zu beeinflussen.**<sup>291</sup>

Wegen der Vielfalt von EF, die ebenso wie die Unternehmen selbst unterschiedlich sind, kann man kein einheitliches Rezept für den Erfolg jedes einzelnen Unternehmens liefern.

---

<sup>285</sup> Vgl. Tjaden (2003), S. 59.

<sup>286</sup> Vgl. Rehkugler/Pohl (1991), S. 5.

<sup>287</sup> Vgl. Voeth/Rabe (2005), S. 649.

<sup>288</sup> Vgl. Steinle et al. (1996), S. 15.

<sup>289</sup> Vgl. ebd.

<sup>290</sup> Vgl. ebd.

<sup>291</sup> Vgl. Klemm-Bax (2000), S. 7.

Deswegen hat sich in der Wissenschaft die Tendenz durchgesetzt, die EF zu klassifizieren und auf wenige gültige zu beschränken. Diese haben eine allgemeine Bedeutung für jedes Unternehmen.<sup>292</sup> So spricht man hier oft von kritischen und strategischen EF.<sup>293</sup> **Die kritischen EF** sind eine begrenzte Zahl von Faktoren, die insbesondere großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Hierzu gehören die Qualität eines Produkts, die Kosten und die Informationsgewinnung.<sup>294</sup> **Strategische EF** sind ausgerichtet auf den Aufbau und die Sicherung verschieden wichtiger Fähigkeiten von Unternehmen. Dieser Aufbau geht mit der Zeit und soll langfristig Vorteile für die Unternehmen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen erzielen. Besser gesagt, strategische EF sind eine Bündelung von verschiedenen strategischen Einsätzen, die Unternehmen ausarbeiten, um vorteilhafte Positionen auf dem Markt zu erhalten.

EF werden manchmal mit verschiedenen Namen bezeichnet, die allerdings Synonyme darstellen.<sup>295</sup> Hierzu gehören die Begriffe Schlüsselfaktoren, Erfolgsdeterminanten, Wettbewerbsfaktoren und Erfolgskomponenten.<sup>296</sup> Im Englischen „strategic factors in business success“.<sup>297</sup> Sehr oft werden für kritische EF als Synonym die Begriffe strategische EF oder zusammenfassend kritische und strategische Schlüsselfaktoren verwandt.<sup>298</sup> Aber meistens unterteilt die Erfolgsanalysenforschung EF in kritische und strategische EF.<sup>299</sup>

Sehr eng mit den EF ist ein anderer Begriff, der sog. **Erfolgsindikator**, verbunden. Zunächst versteht man unter einem Indikator einen Hinweis oder ein Merkmal, das auf eine andere Dimension zeigt. In diesem Sinne sind die Erfolgsindikatoren „Tatsachen oder Eigenschaften, die den Erfolg anzeigen, aber im Gegensatz zu EF begrifflich keine Kausalannahmen implizieren. Damit ist jeder Erfolgsfaktor gleichzeitig ein Erfolgsindikator, aber nicht umgekehrt.“<sup>300</sup> Folglich kann man einfach sagen, die Erfolgsindikatoren sind **Anzeichen von EF**.

Der andere Begriff, der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung interessant ist, ist das **Erfolgspotential**. Zuerst definiert GÄLWEILER Anfang der 1980er Jahre das Erfolgspotenzial als „(...) das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen

---

<sup>292</sup> Vgl. Rehkugler/Pohl (1991), S. 5.

<sup>293</sup> Ein vollständiger Überblick über Definitionen von Erfolgsfaktoren ist nicht möglich, weil zu viele Veröffentlichungen existieren, so dass nur einige der interessantesten Erfolgsfaktorenbegriffe behandelt wurden.

<sup>294</sup> Vgl. z.B. Hoffmann (1986), S. 832; Hinterhuber (1989), S. 84 ff. und Gable/Oechster (1983), S. 238.

<sup>295</sup> Vgl. Tjaden (2003), S. 63.

<sup>296</sup> Vgl. ebd.

<sup>297</sup> Vgl. z.B. Steiner (1969), S. 2.

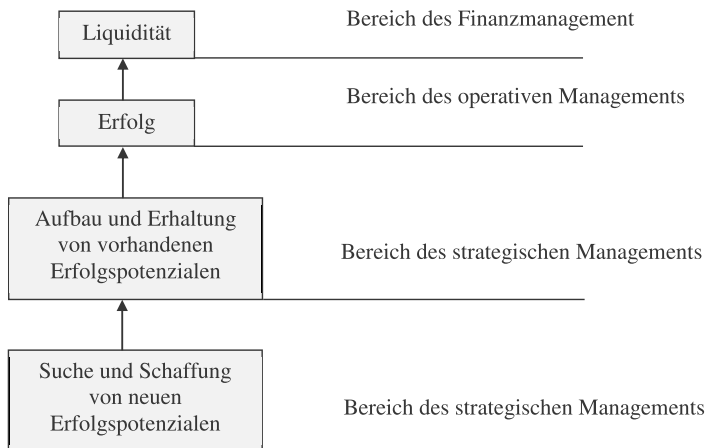
<sup>298</sup> Vgl. Tjaden (2003), S. 63.

<sup>299</sup> Vgl. Rehkugler/Pohl (1991), S. 6.

<sup>300</sup> Tjaden (2003), S. 63 f.

erfolgsrelevanten Voraussetzungen.“<sup>301</sup> Später wird dieser Begriff von BAMBERGER/WRONA weiterentwickelt. Sie definieren ihn als „Positionen oder Ressourcen (...), die Vorlaufgrößen für zukünftigen Erfolg bilden.“<sup>302</sup> HAEDRICH/JENNER bezeichnen Erfolgspotenzial als Fähigkeiten und Ressourcen mit denen das Unternehmen seinen Erfolg nachhaltig beeinflussen kann. „(...) Erfolgsfaktoren gründen hingegen auf den Erfolgspotentialen eines Unternehmens und unterscheiden sich von diesen dadurch, dass sie den märkischen Erfolg direkt beeinflussen, indem sie unmittelbar durch die Kunden wahrgenommen werden.“<sup>303</sup> Hier findet man als Folge das Erfolgspotenzial als verantwortlich für die Sicherung der Firma. Das Erfolgspotential spielt eine große Voraussetzung für das Überleben und die weitere Existenz des Unternehmens. SCHULENBURG schreibt, dass das Erfolgspotenzial „(...) die Basis für die zukünftige Generierung von Liquidität und Erfolg bildet.“<sup>304</sup> Dies lässt sich ebenso wie auch der Wirkungszusammenhang strategischer und operativer Steuergrößen des Unternehmens anhand eines Schemas veranschaulichen, das von GÄLWEILER erarbeitet wurde<sup>305</sup> (siehe Abb. 11).

**Abbildung 11: Zusammenhänge zwischen Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität**



**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an Gälweiler (1990), S. 28.

<sup>301</sup> Gälweiler (1990), S. 26.

<sup>302</sup> Bamberger/Wrona (2004), S. 17.

<sup>303</sup> Haedrich/Jenner (1996), S. 16, Zitiert nach Tjaden (2003), S. 64.

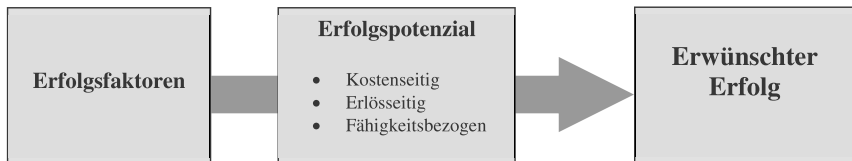
<sup>304</sup> Schulenburg, (2008), S. 100.

<sup>305</sup> Vgl. Gälweiler (1990), S. 28.

Wenn Erfolgspotenzial vorhanden ist, kann das Unternehmen sogar große Vorteile im Wettbewerb erhalten. Die Verknüpfung dieser zwei Begriffe stammt von PÜMPIN. Er entwickelte die „strategische Erfolgsposition“ oder kurz SEP genannt und schrieb: „Bei einer SEP handelt es sich um eine in einer Unternehmung durch den Aufbau von wichtigen und dominierenden Fähigkeiten bewusst geschaffene Voraussetzung, die es dieser Unternehmung erlaubt, Konkurrenzüberlegenheit und damit langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erreichen.“<sup>306</sup>

Es gab auch in der wissenschaftlichen Literatur die Versuche, das Erfolgspotenzial zu kategorisieren. BECKER/FALLGATTER definieren Erfolgspotenzial als interne und externe Faktoren. Interne Faktoren sind durch „Kosten- und Leistungspotenzial der Firma“ und externe Faktoren durch das „Marktpotenzial“ bestimmt. Das alles beeinflusst schließlich den Erfolg eines Unternehmens.<sup>307</sup> KIRSCHBAUM stellt einen zwischenstufigen Charakter von Erfolgspotenzial dar und beschreibt seinen Platz zwischen den EF und dem Erfolg (siehe **Abb. 12**).

**Abbildung 12: Erfolgspotenzial als wichtige Stufe zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolg**



**Quelle:** Eigene Darstellung in Anlehnung an Kirschbaum (1995), S.120.

KIRSCHBAUM gliedert das Erfolgspotenzial in drei Gruppen: 1. Kostenseitige (Verwaltungs- und Vertriebskosten); 2. Erlösseitige (z.B. Qualität oder Lieferzeit); 3. Fähigkeitsbezogene (Handlungs- und Lernbefriedigungsfähigkeit).<sup>308</sup>

Wie oben dargestellt wird, hängen die EF und das Erfolgspotenzial sehr stark zusammen und beeinflussen den Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens.

<sup>306</sup> Pümpin (1986), S. 34.

<sup>307</sup> Vgl. Becker/Fallgatter (2005), S. 137.

<sup>308</sup> Vgl. Kirschbaum (1995), S. 120.

### 3.3. Erfolgsfaktorenforschung: Entwicklung und aktueller Stand

Wie anhand der oben erläuterten Begriffe gezeigt wird, haben EF keine einfache Dimension. Das bezieht sich auch auf die EFF im Allgemeinen. In den letzten 70 Jahren wurden viele Untersuchungen durchgeführt und viele Publikationen veröffentlicht, die diese Forschung zum Mittelpunkt haben. Die EFF definiert SCHRÖDER:

*„(...) auf Grundlage empirischer Erhebungen diejenigen strategischen Schlüsselfaktoren zu ermitteln, die erfolgreiche Unternehmungen gemeinsam haben und die sie signifikant von weniger erfolgreichen Unternehmungen unterscheiden.“<sup>309</sup>*

Die Definition von Erfolgsfaktoren ist sehr bedeutend für Unternehmen, die heutzutage in starkem Wettbewerb stehen und den Erfolg anstreben. Über die Wichtigkeit der EFF schreibt HOFFMAN:

*„Eine zutreffende Identifikation und Bewertung wesentlicher ursächlicher Erfolgsfaktoren ist schwierig, aber besonders wichtig, weil langfristig bindende, unternehmungspolitische Entscheidungen und Maßnahmen ja gerade auf eine Optimierung kritischer Erfolgsfaktoren abzielen, d.h. auf die Nutzung besonderer Chancen bzw. die Vermeidung von Risiken, den Ausbau unternehmungsspezifischer Stärken bzw. den Abbau von Schwächen.“<sup>310</sup>*

In den letzten Jahren ist diese Forschungsrichtung viel populärer geworden. Man versucht im Rahmen der Forschung bestimmte EF zu definieren, die allgemein gültig und für den Erfolg bzw. Misserfolg verantwortlich sind, und darüber hinaus die Erfolgssignifikanten zu finden, die bei jedem Unternehmen messbar und vergleichbar sind. Daher werden oft Variable wie Cash Flow, Gewinn, Reinertrag, Betriebseinkommen oder Return of Investment für die Erfolgsfaktorenforschungsanalyse benutzt.<sup>311</sup>

Die EFF trifft auf viele Hindernisse. Auf der einen Seite gibt es viele Untersuchungen in verschiedenen Disziplinen wie Krisenmanagement, Insolvenzforschung und Strategisches Management, die aufgrund von Theorieansätzen und praxisbezogener Forschungen die relevanten EF beschreiben. Aber jede Disziplin hat ihren eigenen Inhalt, deswegen ist die Frage, ob diese EF, die von verschiedenen Disziplinen stammen, gleich sind.<sup>312</sup> Auf der

---

<sup>309</sup> Schröder (1994), S. 89.

<sup>310</sup> Hoffmann (1986), S. 831.

<sup>311</sup> Vgl. Dautzenberg (2005), S. 7.

<sup>312</sup> Vgl. Tjaden (2003), S. 71.

anderen Seite gibt es zu viele EF, die dann sog. Subfaktoren haben. Diese Subfaktoren stammen aus verschiedenen Bereichen der Unternehmen bzw. von verschiedenen Unternehmen und sind nicht miteinander vergleichbar. So hat z.B. ein Dienstleistungsunternehmen andere Erfolgsbestimmungen als ein Produzent von Plastiktüten. Das alles erschwert die EFF und zeigt kein klares Bild.

Die ursprüngliche Idee des unternehmerischen Erfolgs „(...) auf bestimmte Einflussfaktoren oder Maßnahmen des Managements zurückführen und daraus Empfehlungen für die Unternehmensführung abzuleiten“,<sup>313</sup> stammt aus der Praxis und gehört zu McKinseys Berater, der später auch Geschäftsführer geworden ist - D.R. DANIEL.<sup>314</sup> Im Jahre 1961 machte er den Vorschlag, bestimmte Systeme zur Kontrolle und Erzielung von Informationen einzuführen, die ihm Auskunft über Informationen, den sog. „success factors“ erteilen sollten. Außerdem wollte er Managementinformationssysteme erschaffen, um über EF Auskünfte zu erzielen.<sup>315</sup> Später wurde das erste Mal der Begriff „strategic factors“ von STEINER verwendet.<sup>316</sup> Die Idee griff später ROCKART (1979) mit „critical success factors“ auf.<sup>317</sup> Er versuchte, die Faktoren nur aufgrund von Interviews mit CEOs der Unternehmen abzustimmen.<sup>318</sup>

Als wichtigster Meilenstein für die EFF gelten Untersuchungen wie z.B. das PIMS-Programm. Anfang der Sechziger Jahre hat sich die empirische EFF aus dem PIMS-Ansatz (Profit Impact of Market Strategies) gebildet. Das General Electric und die Harvard Business School haben diesen Ansatz erstellt, Daten von Unternehmen erfasst und ausgewertet. Das Strategic Planning Institute (SPI) wurde 1975 gegründet und benutzt bis heute den PIMS-Ansatz. Dafür wurde eine Datenbank erstellt, die wiederum Informationen zu amerikanischen und europäischen Unternehmen enthält (Anzahl ca. 2.600). Aus der Industrie stammen 90%, aus dem Sektor der Dienstleistungen dagegen nur 10% der Unternehmen. Dafür werden jährlich ca. 200 Daten ausgewertet. Zur Identifikation führt eine lineare Regressionsanalyse. Die Indikatoren sind: CF (Cashflow = einzahlungswirksame Erträge - auszahlungswirksame Aufwendungen), ROI (Return of Investment = Gewinn vor Steuern und Zinsen / durchschnittliches Investment) und ROS (Return of Sales = Gewinn vor Steuern und Zinsen /

---

<sup>313</sup> Nikolai/Kieser (2002), S. 580.

<sup>314</sup> Vgl. ebd.

<sup>315</sup> Vgl. Daniel (1961), S. 111 ff.

<sup>316</sup> Vgl. Steiner, (1969), S. 2.

<sup>317</sup> Vgl. Rockart (1979), S. 81.

<sup>318</sup> Vgl. Nikolai/Kieser (2002), S. 580.



durchschnittlicher Umsatz). Das PIMS-Programm ist auch heute noch einer der wichtigsten Ansätze für die EFF.<sup>319</sup>

1982 gelang den Unternehmensberatern PETERS und WATERMANN mit ihrem Klassiker „In Search of Excellence“<sup>320</sup> mit einer Auflage von über zehn Millionen Exemplaren der Durchbruch. Mehr als 22 Merkmale wurden als Grundlage für den Erfolg herausgearbeitet. Sie entwickelten das 7-S Modell. Das Modell unterscheidet zwischen **harten** und **weichen Faktoren**. Weiche Faktoren sind dabei wesentlich schwerer zu erfassen als sog. harte Faktoren. Beide sind allerdings sehr wichtig für die Unternehmen. Obwohl das Buch auch viele Kritiker hat, stellt es doch das bedeutendste Werk auf diesem Gebiet dar. Später folgten weitere Studien, die EF verschiedener Unternehmen definieren wollten. Hierzu gehören z.B. die Erfolgs- und Misserfolgsprofile von Unternehmen von KRÜGER (1988); Grundsätze von PÜMPIN (1981), 6-Erfolgsfaktorenmodell von NAGEL (1986) und EF von HOFFMANN (1986). In den letzten Jahren hat diese Forschung mehr an Bedeutung zugenommen, insbesondere die Untersuchung von kritischen und strategischen EF. Hier kann man z.B. das Kostenmanagement strategischer EF von FISCHER (1993) sowie die Untersuchung und Definition von strategischen EF von BEA und HAAS (2009) nennen. Andererseits wird versucht, EF in bestimmten Typen von Unternehmen zu untersuchen. Diese Forschung ist mit Namen verbunden wie: OESTERLE und seine Untersuchung von EF eines JVs (1995) oder TROMMSDORFF, der in den 1990er Jahren nach dem Zusammenbruch der UdSSR osteuropäische GUs für seine Studien untersuchte. Auch die Namen von ZIELKE (1992) oder EISELE (1995) setzt man in Bezug zu den Untersuchungen internationaler JVs. Andere wie TJADEN (2003) oder REHKUGLER/POHL (1991) befassten sich mit EF virtueller Unternehmen bzw. im Gastgewerbe. Die Erforschung von EF in Unternehmen einer bestimmten Branche wie bei PATT (1988) (Bekleidungs Einzelhandel), ROCKART (1979) (Elektronikindustrie) oder auch die Untersuchung in Unternehmen mit einer bestimmten Größe können ebenfalls Bestandteile der Forschung sein. Hierzu gehören DASCHMANN (1994) (mittelständische Unternehmen) und FÜGLISTALLER (2000) (klein- und mittelständische Unternehmen).

Sehr oft werden auch bei der EFF verschiedene Konzepte und Theorien erwähnt. Zu diesen Konzepten gehören z.B. das Konzept der Erfahrungskurve und das Konzept des Produktlebenszyklus.

---

<sup>319</sup> Vgl. Dautzenberg (2005), S. 7.

<sup>320</sup> Vgl. Peters/Waterman (1984).

**Das Konzept der Erfahrungskurve.** Seine Grundaussage ist, dass eine Verringerung der Stückkosten um 20% bis 30% erzielt werden kann, wenn bei Annahme einer gleichbleibenden Geldmenge nach Zeitablauf eine Verdopplung der erreichten Produktionsmenge entsteht.<sup>321</sup>

Die Verbindung mit EFF ist eine Erfahrungskurve, die vom Marktwachstum und dem Marktanteil abgeleitet werden kann. Beide zählen als strategische EF.<sup>322</sup>

**Das Konzept des Produktlebenszyklus.** Seine Grundaussage ist, dass ein Produkt oder z.B. eine Technologie nur eine bestimmte Lebensdauer hat, die wiederum in verschiedene Phasen gegliedert ist. Jeder Zyklus erfordert andere unternehmerische Stärkenbündelungen, die sich durchaus als Kombinationen strategischer EF interpretieren lassen.<sup>323</sup>

Mit der EFF sind auch Theorien wie die **Transaktionskosten-** oder die **Spieltheorie** verbunden.<sup>324</sup> Ihre theoretische Basis dient als Hilfe für Unternehmen, Faktoren zu definieren, die für Erfolg/Misserfolg verantwortlich sind.

Wie bereits dargestellt, gibt es viele verschiedene Dimensionen, die von Wissenschaftlern im Rahmen der EFF untersucht werden können und einen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen haben. In jedem Fall können Objekte der EFF alle Objekte sein, bei denen Erfolg festzustellen ist und deren Faktoren bestimmbar sind.<sup>325</sup>

### 3.4. Systematisierung der Erfolgsfaktorenforschung

Die Wissenschaft hat viele Versuche unternommen, die EFF zu systematisieren. Deswegen existieren momentan viele verschiedene Klassifikationen von Faktoren, die für den Erfolg und den Misserfolg verantwortlich sind. Die EF sind daher ein wichtiger Bestandteil in der vorliegenden Dissertationsarbeit. Also ist es sinnvoll, einige der bekanntesten Systematisierungen näher zu beleuchten (**siehe Tab. 5**).

**Tabelle 5: Systematisierung der Erfolgsfaktorenforschung**

<b>Autoren</b>	<b>Zusammenfassung der Studien</b>
Daniel	EF werden oft im Zusammenhang mit betrieblichen Informationssystemen gebraucht. DANIELs Meinung nach existiert nur eine geringe Anzahl von Faktoren, die den Erfolg eines Unternehmens bestimmen. Demnach muss sich das betriebliche Informationssystem auf diejenigen EF konzentrieren, die dazu

<sup>321</sup> Vgl. Fischer (1993), S. 20.

<sup>322</sup> Vgl. Fischer (1993), S. 20.

<sup>323</sup> Vgl. ebd., S. 21.

<sup>324</sup> Die Konzepte dieser Theorien wurden bereits kurz in Teil I, Kapitel 2 betrachtet.

<sup>325</sup> Vgl. Tjaden (2003), S. 74.



<http://www.springer.com/978-3-658-08216-1>

Erfolgsfaktoren deutsch-russischer  
Gemeinschaftsunternehmen  
Aktueller Stand und Entwicklungstendenzen

Knüttel, M.

2015, XXIII, 276 S. 33 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08216-1