



**CHRISTOPHER ZERRES**

---

**MARKETING**

**Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“**

**Herausgeber:  
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien**

**Arbeitspapier Nr. 86**

## **Erfolgsfaktorenforschung**

**Forsmann, D., Haenecke, H., Zerres, C., Zerres, M.**

**Offenburg, Februar 2026**

**ISSN: 2510-4799**



## **Impressum**

---

**Prof. Dr. Christopher Zerres  
Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien  
Badstraße 24  
77652 Offenburg  
ISSN: 2510-4799**

## Inhalt

1	Überblick über Zielsetzung und Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung .....	1
2	Methoden der Erfolgsfaktorenforschung .....	2
3	Grundlegende Anforderungen an eine Erfolgsfaktorenstudie .....	3
4	Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung in der Praxis .....	7
5	Quellenverzeichnis .....	9
6	Autoreninformation .....	9

# 1 ÜBERBLICK ÜBER ZIELSETZUNG UND ENTWICKLUNG DER ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG

---

Die Erfolgsfaktorenforschung will die Determinanten ermitteln, die den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens langfristig beeinflussen. Sie geht dabei von der Grundannahme aus, dass nur einige wenige Variablen über den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Ausgangspunkt einer Untersuchung der Erfolgsfaktoren ist stets, die Variablen zu bestimmen, mit denen der Erfolg quantifiziert werden kann. Diese Größen werden dann als Erfolgsindikatoren bezeichnet. Häufig sind dies Gewinn, Rentabilität oder Umsatz. In der Folge wird dann untersucht, welche Variablen einen Erfolgsindikator beeinflussen. Diese Variablen werden als Erfolgsfaktoren bezeichnet.

Als Keimzelle der Erfolgsfaktorenforschung gilt das PIMS-Programm („Profit Impact of Marketing Strategies“). Im Rahmen dieses Programms werden seit den 60er Jahren in mittlerweile mehr als 300 Unternehmen mit etwa 3000 strategischen Geschäftseinheiten systematisch Unternehmensdaten erfasst. Seit den 80er Jahren erhält die Erfolgsfaktorenforschung zunehmend Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis.

Die Erfolgsfaktorenforschung wurde und wird vielfach heftig kritisiert (vgl. Nicolai und Kieser 2002). Die Ursache hierfür liegt insbesondere darin, dass die unterschiedlichen Studien nicht nur im Hinblick auf die Untersuchungsansätze und Analysemethoden, sondern auch in den Resultaten zum Teil sehr heterogen sind. Der Erfolgsfaktorenforschung wird auch entgegengehalten, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg nicht auf einzelne Erfolgsfaktoren zurückgeführt werden könne. Der Erfolg eines Unternehmens sei vielmehr durch verschiedene interdependente Variablen bestimmt, ohne dass die Erfolgswirksamkeit einzelner Variablen isoliert werden könnte (Prinzip der multiplen Kausalität). Es wird grundsätzlich in Frage gestellt, ob sich überhaupt allgemeine Erfolgsursachen identifizieren lassen – schließlich liegt der Erfolg häufig in der Einzigartigkeit. Viele Erfolgsfaktorenstudien sind zudem unzureichend theoretisch fundiert und weisen methodische Schwächen auf. Die dem Unternehmenserfolg zugrundeliegenden Ursache-Wirkungsbeziehungen konnten so häufig nur unzureichend aufgedeckt werden.

Die Erfolgsfaktorenforschung kann trotz dieser Mängel Indizien liefern, welche Variablen beachtet werden müssen. Zwar kann sie nur Aussagen über die Vergangenheit machen; die Ergebnisse müssen somit immer an aktuellen Erfahrungen gespiegelt werden. Für eine sinnvolle Anwendung ist einerseits die Wahl einer Methode der Erfolgsfaktorenforschung notwendig, die dem spezifischen Erkenntnisinteresse gerecht wird; andererseits müssen verschiedene Anforderungen bei der Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung beachtet werden. Schließlich müssen die theoretischen, methodisch sauber abgeleiteten Erkenntnisse mit den Erfahrungen aus der Praxis abgeglichen und ergänzt werden.

## 2 METHODEN DER ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG

Grundsätzlich können fünf methodische Herangehensweisen der empirischen Erfolgsfaktorenforschung unterschieden werden:

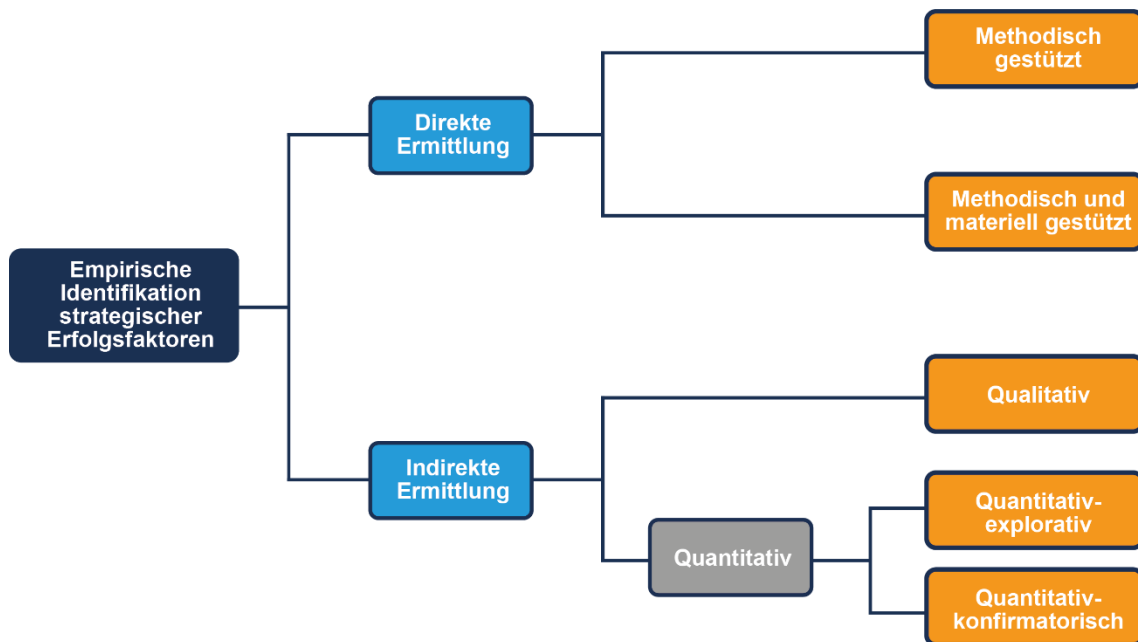


Abbildung 1: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Haenecke 2002

Empirische Erfolgsfaktorenstudien werden zunächst nach der Art der Ermittlung der Erfolgsfaktoren differenziert: Die Erfolgsfaktoren können direkt oder indirekt ermittelt werden.

Bei der direkten Ermittlung wird in Expertenbefragungen direkt nach den Erfolg beeinflussenden Variablen gefragt. Experten können dabei sowohl interne Experten, das heißt Unternehmensangehörige, oder auch externe Experten, das heißt zum Beispiel Kunden, Händler, Lieferanten, Zulieferer, Konkurrenten oder Wissenschaftler, sein. Traditionell wurde diese Untersuchungsmethode vor allem bei der Entwicklung von Management-Informationssystemen eingesetzt. In jüngerer Zeit erfährt die direkte Ermittlung von Erfolgsfaktoren zunehmende Bedeutung in der Praxis.

Die direkte Ermittlung kann methodisch gestützt erfolgen. Relevante Methoden können hier Kreativitätstechniken, wie Brainwriting oder Brainstorming, sein. Auch besondere Befragungstechniken, wie zum Beispiel die Delphi-Methode oder tiefenpsychologische Interviews, können zur Anwendung kommen.

Zusätzlich kann die Ermittlung materiell gestützt erfolgen. Eine materielle Stützung kann beispielsweise durch Checklisten oder Bezugsrahmen erfolgen. Diese geben potenzielle Erfolgsfaktoren vor, die im Rahmen einer empirischen Erhebung systematisch abgefragt werden. Auch ein strukturierter Fragebogen, der aus Hypothesen über Erfolgsfaktoren entstanden ist und Experteninterviews leitet, würde eine materielle Stützung bedeuten.

Bei der indirekten Ermittlung hingegen wird mittels statistischer Verfahren oder gedanklicher Analyse untersucht, welche Faktoren den Erfolg wirksam beeinflussen. Hier wird nicht direkt nach den Ursachen des Erfolges gefragt. Die Erfolgsfaktorenstudien mit indirekter Ermittlung werden je nach Art der Erhebung weiter in qualitative und quantitative Untersuchungen klassifiziert.

Qualitative Studien untersuchen keine Unternehmenszahlen, sondern stellen qualitative Aussagen in den Mittelpunkt. Eine Erhebung in einer nichtstandardisierten Befragung mit offenen Fragen zu den Ursachen des Unternehmenserfolges wäre zum Beispiel eine qualitative Erfolgsfaktorenstudie. Die zentrale Arbeit mit Anwendung dieser Untersuchungsmethode ist die von Peters und Waterman (vgl. Peters und Waterman 2006). Die Autoren wählten zunächst anhand einer Reihe von Kriterien Unternehmen aus, die sie als besonders erfolgreich bewerteten. Anschließend untersuchten sie die Unternehmen auf gemeinsame Charakteristika. Die Gemeinsamkeiten interpretierten sie als Erfolgsfaktoren. In quantitativen Studien hingegen werden quantifizierte Unternehmensdaten erhoben; ihr Anteil am Unternehmenserfolg wird mit Hilfe mathematischer Analysemethoden gemessen. Die quantitativen Arbeiten werden aufgrund der Art des Untersuchungsansatzes in explorative, das heißt Kausalstruktur-entdeckende, und konfirmatorische, das heißt Kausalstruktur-überprüfende Forschungen unterschieden.

Quantitativ-explorative Studien versuchen, unter einer Vielzahl von möglicherweise erfolgswirksamen Variablen diejenigen zu identifizieren, die den Erfolg tatsächlich beeinflussen. Typische Methoden sind hier Korrelations-, Regressions- und Faktoranalysen. Prominentestes Beispiel für eine quantitativ-explorative Erfolgsfaktorenstudie ist das oben beschriebene PIMS-Programm.

In quantitativ-konfirmatorischen Studien werden bereits theoretisch und empirisch gut untersuchte Wirkungszusammenhänge mit Hilfe kausalanalytischer Verfahren überprüft. Im Unterschied zu explorativen Studien werden weniger Variablen betrachtet, da auf ein tiefgreifendes Verständnis der Kausalstrukturen zurückgegriffen wird. Das wichtigste Verfahren ist hier die Kausalanalyse.

### **3 GRUNDLEGENDE ANFORDERUNGEN AN EINE ERFOLGSFAKTORENSTUDIE**

---

Um eine hohe Aussagekraft über Ursache-Wirkungsbeziehungen zu erhalten, sind sechs grundlegende Anforderungen bei einer Erfolgsfaktorenstudie zu beachten. Im Folgenden werden diese Anforderungen dargestellt und es wird diskutiert, inwieweit die oben beschriebenen Methoden die einzelnen Anforderungen erfüllen können.

1. Aufdecken der Kausalstruktur: Die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung werden vor allem deswegen als unbefriedigend bezeichnet, weil sie dem zentralen Anspruch, die Ursachen des Unternehmenserfolges aufzudecken, häufig nicht gerecht werden. Um die Ursachen des Unternehmenserfolges aufdecken zu können, muss sich eine Erfolgsfaktorenstudie differenzieren mit dem sozialwissenschaftlichen Konzept der Kausalität auseinandersetzen: Diesem Prinzip zufolge sind Ursache-Wirkung-Beziehungen nicht messbar; es kann lediglich versucht werden, Hypothesen über solche kausalen Beziehungen zu falsifizieren. Werden die Hypothesen in einer Reihe von Überprüfungen nicht falsifiziert, können die Hypothesen als bewährt akzeptiert werden. Es gibt somit keine hinreichende, sondern nur eine notwendige Bedingung für Kausalität. Besteht zwischen zwei Variablen ein kausaler Zusammenhang, so sind die folgenden (notwendigen) Bedingungen erfüllt:

- Empirische Korrelation: Die Variablen zeigen eine gemeinsame Variation.
- Zeitliche Asymmetrie: Zwischen der Variation der Ursache- und der Wirkungsvariablen kommt es zu einer Zeitverzögerung.
- Keine Drittvariableneffekte: Die Variation der Variablen wird nicht durch die Beziehung zu einer weiteren Variablen verursacht.
- Theoretische Begründung: Die Kausalhypothese ist theoretisch begründet.

Für die Erfolgsfaktorenforschung wird hieraus eine grundlegende Aussage abgeleitet: Die Ursachen des Erfolges können niemals direkt nachgewiesen werden; vielmehr kann eine Erfolgsfaktorenstudie nur „mögliche“ Erfolgsursachen aufdecken. Erst der wiederholt gescheiterte Versuch einer Falsifizierung dieser Wirkungszusammenhänge kann Ausgangspunkt für die wissenschaftlich fundierte Annahme eines kausalen Zusammenhanges sein.

Die oben dargestellten Untersuchungsmethoden sind nicht gleichermaßen geeignet, die Kausalstrukturen des Unternehmenserfolges aufzudecken: Die Untersuchung der empirischen Korrelation und der zeitlichen Asymmetrie ist nur bei den quantitativen Methoden gut möglich. Die Identifikation von Drittvariableneffekten ist am besten in quantitativ-konfirmatorischen Studien möglich. Bis auf die nur formal gestützte, direkte Ermittlung der Erfolgsfaktoren bieten alle Methoden die Möglichkeit, die Kausalität theoretisch zu begründen: Vorhandene Kenntnisse können genutzt werden und Hypothesen können aufgestellt und getestet werden.

Bewertung der Methode bezüglich des Kriteriums Aufdecken von Kausalstrukturen					
Methode	Empirische Korrelation	Zeitliche Asymmetrie	Keine Drittvariableneffekte	Theoretische Begründung	Aufdecken der Kausalstruktur
Methodisch gestützte Expertenbefragung	●	●	●	●	→ ●
Methodisch und materiell gestützte Expertenbefragung	●	●	●	●	→ ●
Qualitativ	●	●	●	●	→ ●
Quantitativ-explorativ	●	●	●	●	→ ●
Quantitativ-konfirmatorisch	●	●	●	●	→ ●

● = sehr gut    ● = gut    ● = befriedigend    ● = ausreichend    ● = mangelhaft

Abbildung 2: Bewertung der Methoden bezüglich des Kriteriums Aufdecken von Kausalstrukturen  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Methodenbewertung ergänzend, können aus der obigen Diskussion Forderungen an eine Erfolgsfaktorenstudie abgeleitet werden. Diese Forderungen müssen erfüllt werden, um

die Kausalstruktur des Unternehmenserfolgs zufriedenstellend aufdecken zu können: Vorliegende Ergebnisse und theoretische Erkenntnisse sollten in eine Analyse der Erfolgsfaktoren einbezogen werden. Aus den vorhandenen Erkenntnissen sollte ein gesamthafter Bezugsrahmen entwickelt werden, der mit Hypothesen über kausale Zusammenhänge gefüllt wird. Die Hypothesen sollten anschließend empirisch überprüft werden.

2. Berücksichtigung aller Perspektiven: Vielen Erfolgsfaktorenstudien ist gemein, dass der Blick auf die betrachteten Unternehmen unvollständig ist. Vielfach werden ausschließlich Mitarbeiter der untersuchten Unternehmen befragt und andere Perspektiven – zum Beispiel die der Kunden – vernachlässigt. Eine Erfolgsfaktorenstudie sollte aber *alle* Perspektiven berücksichtigen, das heißt alle Stakeholder sollten im Rahmen der empirischen Analyse befragt werden.

3. Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Erfolgsfaktoren: Weder der strategische Erfolg noch die Ursachen des Erfolges können immer in direkt messbaren quantitativen Größen ausgedrückt werden. Häufig wurden insbesondere in quantitativen Erfolgsfaktorenstudien solche qualitativen Aspekte nur unzureichend berücksichtigt. Für die Erfolgsfaktorenforschung wird daher die Forderung abgeleitet, sich in der Analyse nicht auf die leicht operationalisierbaren „harten“ Erfolgsfaktoren zu beschränken; sondern auch qualitative, „weiche“ Größen sind in die Untersuchung einzubeziehen.

In qualitativen Arbeiten können weiche Erfolgsfaktoren leicht erfasst werden. Solche Variablen können aber auch in quantitativen Arbeiten untersucht werden. So können beispielsweise mit Hilfe von Faktorenanalysen direkt gemessene Variablen verdichtet werden, um abstraktere Inhalte (weiche Faktoren) zu operationalisieren.

4. Überprüfung der zeitlichen Stabilität: In vielen Märkten muss davon ausgegangen werden, dass sich die Erfolgsfaktoren mit dem stetigen Wandel der Unternehmens- und Umweltsituation über die Zeit verändern. Es ist daher notwendig, die Bedeutung eines Erfolgsfaktors über die Zeit regelmäßig zu überprüfen, und zwar nicht nur die Stärke eines einzelnen Erfolgsfaktors (Wirkungsintensität), sondern auch die kausale Struktur (Wirkungsinteraktion).

5. Objektivität: Eine Erfolgsfaktorenstudie sollte objektiv sein, das heißt das Ergebnis sollte nicht von der Durchführung beeinflusst werden. Das vielfach in der Erfolgsfaktorenforschung angewandte monopersonale Erhebungskonzept kann diese Objektivität nur schlecht gewährleisten, denn die Daten werden bei jeweils nur einem Experten pro Unternehmen erhoben. Dabei werden die Befragten nicht nur um eine Beschreibung ihres eigenen Tätigkeitsbereiches befragt, sondern auch um eine Ergebnisbewertung ihrer Tätigkeiten gebeten. Es sind daher sowohl bewusste Färbungen der Urteile, aber auch unbewusste Verzerrungen (beispielsweise durch Fehlwahrnehmungen) möglich. Es ist daher erforderlich, die Objektivität zu überprüfen oder aber auf eine monopersonale Erhebung zu verzichten.

6. Reliabilität: Eine Erfolgsfaktorenstudie soll reliabel sein, das heißt bei einer Wiederholung der Analyse sollen die gleichen Ergebnisse geliefert werden. Es ist daher notwendig, Zufallsfehler soweit möglich auszuschließen.

In einer zusammenfassenden Bewertung der Methoden in Bezug auf die vorgestellten Kriterien schneiden die quantitativen Ansätze am besten ab.



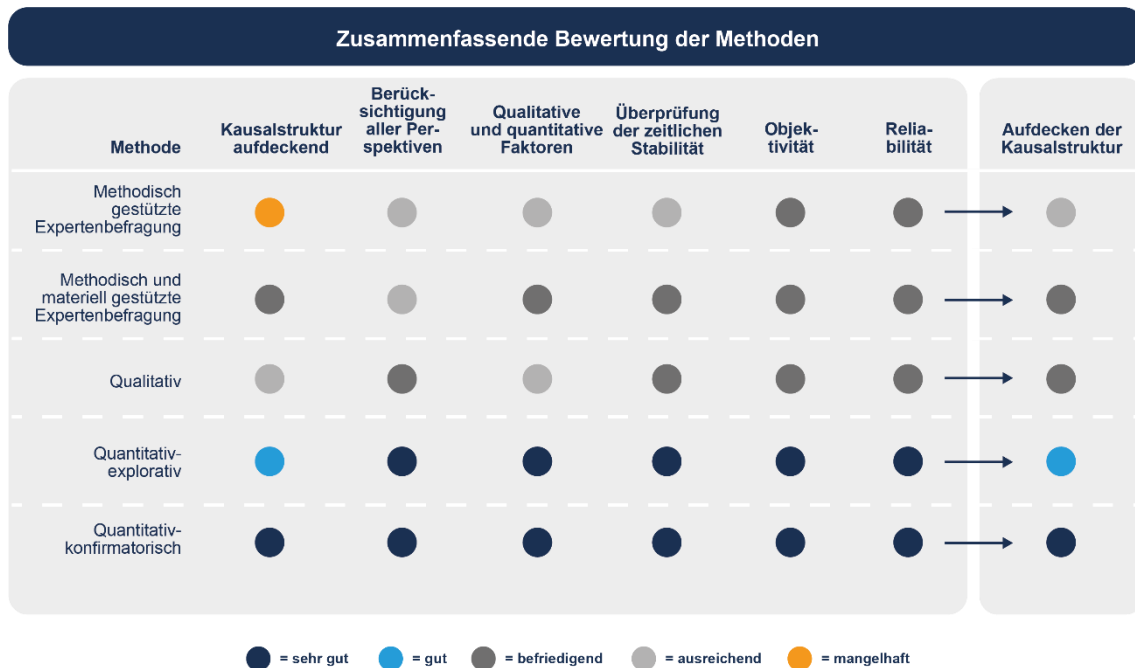


Abbildung 3: Zusammenfassende Bewertung der Methoden  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Bewertung der Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren hat sich auf deren Potenzial konzentriert. Damit die quantitativen Methoden dieses Potenziales tatsächlich ausschöpfen, müssen einige Anforderungen an ihre Durchführung gestellt werden, die sich aus der obigen Diskussion der Kriterien ergeben.

Wesentliche Anforderungen an die Durchführung der quantitativen Methoden	
<b>Aufdecken der Kausalstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzen vorhandener Ergebnisse und Theorien</li> <li>- Leitung durch Bezugsrahmen</li> <li>- Aufstellen und Test von Hypothesen</li> <li>- Akzeptieren von Hypothesen nur, wenn Falsifizierung mehrfach misslingt</li> </ul>
<b>Berücksichtigung aller Perspektiven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzen vorhandener Ergebnisse und Theorien</li> <li>- Leitung durch Bezugsrahmen</li> <li>- Aufstellen und Test von Hypothesen</li> <li>- Akzeptieren von Hypothesen nur, wenn Falsifizierung mehrfach misslingt</li> </ul>
<b>Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Erfolgsfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trennung von theoretischer Sprache und Beobachtungssprache</li> </ul>
<b>Reliabilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausschluss von Zufallsfehlern</li> </ul>

Abbildung 4: Wesentliche Anforderungen an die Durchführung der quantitativen Methoden  
Quelle: Eigene Darstellung

## 4 ANWENDUNG DER ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG IN DER PRAXIS

---

Die Methoden der Erfolgsfaktorenforschung wurden bisher nur unter dem Aspekt des Potenziales zum fundierten Aufdecken der Ursachen des Unternehmenserfolges bewertet. Im Marketing-Controlling der Praxis – vielleicht noch stärker als in der Forschung – werden häufig weitere Kriterien eine Rolle spielen. Es gilt, neben dem Nutzen der Befragung auch die Kosten in die Bewertung einzubeziehen. Entscheidend sind also insbesondere in der Praxis auch die Kriterien „Kosten der Erhebung“ und „Untersuchungsdauer“.

Wie beschrieben sind die quantitativen Verfahren die mit dem höchsten Potenzial für fundierte Aussagen über den Unternehmenserfolg. Sie sind aber an einige Voraussetzungen geknüpft und stellen hohe Anforderungen an die Durchführung: Nicht nur muss eine umfangreiche Stichprobe erhoben werden; es sind auch grundlegende Kenntnisse statistischer Verfahren, wie der Korrelations-, der Varianz-, der Regressions-, der Faktor- oder sogar der Kausalanalyse, erforderlich. Da nicht nur Bezugsrahmen und standardisierte Fragebögen erarbeitet, sondern auch eine umfangreiche Befragung und ihre Auswertung erfolgen muss, muss mit einem zeitlichen Aufwand von typischerweise wenigstens drei Monaten gerechnet werden. Der personelle Aufwand wird in der Regel nicht unter sechs Mitarbeiter-Monaten betragen. Nur wenn diese Anforderungen erfüllt werden können, sollte eine quantitative Untersuchungsmethode gewählt werden.

Ist ein quantitatives Vorgehen nicht möglich, verbleiben die qualitative Untersuchung oder die methodisch und materiell gestützte Expertenbefragung. Die qualitative Befragung hat ein niedrigeres Potenzial zum Aufdecken der Kausalstrukturen – dem eigentlich zentralen Kriterium einer Erfolgsfaktorenstudie. Sie wird daher in der Regel weniger attraktiv sein als die gestützte Expertenbefragung. Ist es aber von zentraler Bedeutung, dass alle Perspektiven in der Erfolgsfaktorenforschung berücksichtigt werden, ist die qualitative Befragung mit weniger Aufwand verbunden und daher besser geeignet. Die Berücksichtigung aller Perspektiven kann zum Beispiel aus unternehmenspolitischen Gründen oder auf Grund der hohen Komplexität eines Produktes geboten sein.

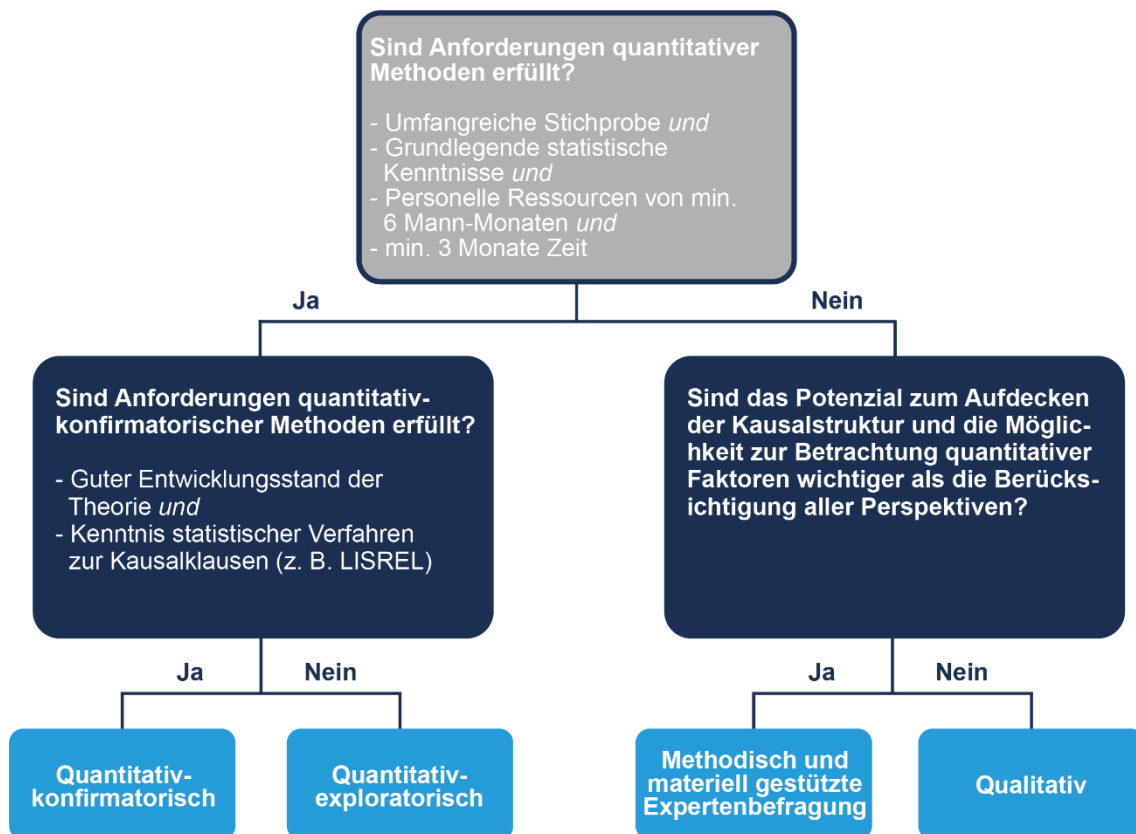


Abbildung 5: Tendenzaussagen zur Auswahl einer Untersuchungsmethode in der Praxis  
Quelle: Eigene Darstellung

Der Aufwand für eine qualitative Befragung und eine gestützte Expertenbefragung ist gut skalierbar. Je mehr in die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung investiert wird, umso besser die Erkenntnisse über den Unternehmenserfolg. Bereits eine kleine Anzahl von Interviews kann Erkenntnisse zu Tage fördern. Die Erfolgsfaktorenforschung kann somit auch in kleinen und mittleren Betrieben, denen in der Regel nur geringe Ressourcen zur Verfügung stehen, zur Anwendung kommen.

## 5 QUELLENVERZEICHNIS

---

Haenecke, H. (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72 (2002) 2, 165-183.

Nicolai, A., Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jahrgang (2002), Heft 6, 579-596.

Peters, T.J., Waterman, R.H. (2006): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 9. Aufl., Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft.

## 6 AUTORENINFORMATION

---

**Dr. Daniel Forsmann** ist Leiter für Prozesse und Digitalisierung für Infrastrukturprojekte bei DB Netz AG.

**Dr. Henrik Haenecke** ist Managing Director (CFO) am Hasso Plattner Institute.

**Dr. Christopher Zerres** ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg.

**Dr. Michael Zerres** ist Prof. em. für Marketing an der Universität Hamburg.