

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz

**Die Produktqualität -
ein Schlüsselfaktor des
Unternehmenserfolgs?**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1994

AP - Nr. 94 / 03

ISBN 3 - 930166 - 15 - 1

Die Produktqualität - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs?

Inhalt:	Seite:
Überblick	
A. Problemstellung	1
B. Die Produktqualität - ein nur subjektiv vermuteter oder auch objektiv wirksamer Erfolgsfaktor?	3
I. Der Stellenwert der Produktqualität im Spektrum der betrieblichen Erfolgsfaktoren	3
II. Die Produktqualität als Erfolgsfaktor im Lichte der PIMS-Forschung	5
C. Der Einfluß der Produktqualität auf den Erfolg westdeut- scher Industrieunternehmen: Ergebnisse einer Kausal- analyse	13
I. Modellstruktur und empirische Basis	13
II. Das Untersuchungsergebnis	17
D. Fazit	22
Literaturverzeichnis	27
Zusammenfassung / Summary	30

Überblick

Empirische Untersuchungen zeigen, daß die meisten deutschen und amerikanischen Top-Manager aus der Industrie die **Produktqualität** als den **wichtigsten Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs** ansehen. Dementsprechend messen sie Strategien, die auf die Erreichung eines produktbezogenen Qualitätsvorsprungs im Wettbewerb gerichtet sind, eine erstrangige Bedeutung im Rahmen der Unternehmenspolitik bei.

Ergebnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung stützen diese subjektive Einschätzung der Manager aber nicht eindeutig. Während die PIMS-Forschung die Rolle der Produktqualität als Erfolgsfaktor betont, relativieren andere Untersuchungen ihre Bedeutung im Spektrum der betrieblichen Erfolgsfaktoren z. T. ganz erheblich, etwa eine Meta-Analyse von 40 empirischen Studien, die der Verfasser ebenso durchgeführt hat wie eine in diesem Beitrag ausführlich dargestellte Kausalanalyse der Zusammenhänge zwischen Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg in der westdeutschen Industrie. Es spricht sogar viel dafür, daß die Wirkung der Produktqualität als Erfolgsfaktor nachläßt und daher von einigen PIMS-Forschern vermutlich ebenso überschätzt wird wie von vielen Managern.

Für die **wissenschaftliche Strategie- bzw. Erfolgsfaktorenforschung** ergibt sich die Konsequenz, den Einfluß der Produktqualität auf den Unternehmenserfolg künftig stärker als bisher insbesondere im größeren Zusammenhang integrierter Systeme des Qualitätsmanagements und umfassender Konzeptionen der "Marketing-Qualität" zu thematisieren und empirisch zu untersuchen.

Dem **Praktiker** sollte dieser Beitrag Anlaß bieten, seine traditionellen, subjektiven Erfolgshypothesen kritisch zu überdenken. Wie die Vielfalt der referierten Befunde der Erfolgsfaktorenforschung zeigt, darf sich dies nicht nur auf die Rolle der Produktqualität als Erfolgsfaktor beschränken.

A. Problemstellung

Der überwältigende Markterfolg japanischer Unternehmen in Europa und Nordamerika, der trotz der gegenwärtigen japanischen Wirtschaftsprobleme vermutlich auf lange Sicht andauern wird¹, hat innerhalb der **Managementlehre** in Deutschland und den USA ein großes Interesse an der Analyse **japanischer Erfolgskonzepte** erzeugt.² So nimmt die Anzahl der empirischen Studien, in denen der Realisationsgrad und die Anwendungsmöglichkeiten von "Just-In-Time" - Systemen und Konzepten der "Lean Production" oder des "Total Quality Management" außerhalb des japanischen Kultur- und Wirtschaftsraumes untersucht werden, ständig zu.³ Obwohl diese Erfolgskonzepte ihren Ursprung keineswegs immer in Japan, sondern teilweise im Westen, insbesondere in den USA haben, sind sie erst durch japanische Unternehmen zur vollen Entfaltung gelangt. Dies gilt insbesondere für die ganzheitlichen Qualitätskonzepte.

Es besteht in weiten Bereichen der Betriebswirtschaftslehre inzwischen Konsens darüber, daß ein sich z.B. nur auf die Produktqualität beschränkendes Qualitätskonzept zu kurz greift. Soll der Unternehmenserfolg nachhaltig garantiert werden, so bedarf es dazu vielmehr der Realisation eines **integrierten Systems des Qualitätsmanagements**, das neben der **Produktqualität** auch die **Prozeßqualität** entlang der gesamten betrieblichen Wertschöpfungskette sowie die **Potentialqualität** - etwa in Gestalt qualitätsrelevanter Kenntnisse, Fähigkeiten und Motivationen der Mitarbeiter - umfaßt.⁴ In dieser Perspektive wird die **Qualität** zugleich als **unternehmensweite Auf-**

¹ Vgl. Streib/Ellers (1994), S. 25-49.

² Vgl. z. B. : Hentze/Brose/Kammel (1993), S. 189-204 ;; Womack/Jones/ Roos (1992), S.9 f.

³ Vgl. z.B. Barclay (1993); Ebrahimpour/Cullen (1993); Specht/Schmelzer (1993); Wildemann (1992); Wildemann (1993); Womack/Jones/ Roos (1992).

⁴ Vgl. Specht (1989), S. 147; Wildemann (1992)

gabe angesehen, die in der Unternehmensphilosophie zu verankern und in allen Aktivitätsbereichen zu realisieren ist. Am konsequentesten kommt diese Sicht im Konzept des "**Total Quality Management**" zum Ausdruck.⁵

Auch die **Managementpraxis** ist sich über die große unternehmenspolitische Relevanz der Qualität weitgehend einig. Empirischen Untersuchungen zufolge messen deutsche Konsum- und Investitionsgüterhersteller **qualitätsorientierten Strategien** eine erstrangige Bedeutung im Rahmen ihrer Unternehmenspolitik bei.⁶ Ähnliches gilt auch für Unternehmen in den USA.⁷ Im Gegensatz aber zu der in der Managementlehre inzwischen dominierenden erweiterten Qualitätsperspektive sind die Qualitätsstrategien der meisten Unternehmen bisher noch nicht in umfassende Konzepte des integrierten Qualitätsmanagements eingebettet. Sieht man einmal von wenigen Ausnahmen ab⁸, so stellt man fest, daß deutsche und amerikanische Unternehmen von der Implementierung und Nutzung ganzheitlicher Systeme des Qualitätsmanagements z. T. noch weit entfernt sind.⁹ Den zentralen Ansatzpunkt für die Planung von Qualitätsstrategien bildet für die große Mehrheit der Unternehmen dagegen allein die **Produktqualität**.¹⁰

Vor dem soeben skizzierten Hintergrund wird in diesem Beitrag der Frage nachgegangen, ob und inwieweit die **Produktqualität** aufgrund vorliegender empirischer Forschungsergebnisse als ein Schlüsselfaktor

⁵ Vgl. v. d. Oelsnitz (1991), S. 119 f.; Müller-Böling (1993), Sp. 3636; Zink (1989), S. 25; Zink/Schildknecht (1989), S. 72 f.; Engelhardt/Schütz (1989).

⁶ Vgl. Droege/Backhaus/Weiber (1993), S. 71; Fritz (1993a), S. 11; Raffée/Fritz (1992), S. 316.

⁷ Vgl. Barclay (1993), S. 92.

⁸ Vgl. z.B. Zink (1989), S. 38f.; Scharrer (1991); Streib/Ellers (1994), S. 330-334.

⁹ Vgl. Zink (1989), S. 40; Barclay (1993), S. 96; Specht/Schmelzer (1992), S. 537/544 f.

¹⁰ Dies belegt auch eine soeben veröffentlichte empirische Studie der WOB Marketingkommunikation AG, Viernheim: Vgl. Deutsch (1994), S. 64.

des Unternehmenserfolgs einzustufen ist. Die Antwort auf diese Frage soll zunächst in den Resultaten der allgemeinen empirischen Erfolgsfaktorenforschung (Abschnitt B. I.) und der speziellen qualitätsorientierten Studien der PIMS-Forschung gesucht werden (Abschnitt B. II.). Daran anschließend wird der Einfluß der Produktqualität auf den Unternehmenserfolg anhand eines eigenen Datensatzes kausalanalytisch untersucht (Abschnitt C.). Abschließend werden aus den Untersuchungsergebnissen einige Konsequenzen für die Managementlehre und -praxis gezogen (Abschnitt D.).

B. Die Produktqualität - ein nur subjektiv vermuteter oder auch objektiv wirksamer Erfolgsfaktor?

I. Der Stellenwert der Produktqualität im Spektrum der betrieblichen Erfolgsfaktoren

Die empirische Erfolgsfaktorenforschung verfolgt das Ziel, jene Kausalfaktoren zu ermitteln, die über Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens maßgeblich entscheiden. Ein besonderes Interesse gilt solchen Erfolgsfaktoren, die vom Management prinzipiell beeinflußt werden können, d. h. den **Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs** ("Key success factors") bzw. den "kritischen" oder "strategischen" Erfolgsfaktoren.¹¹

Die empirische Ermittlung der Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs geschieht auf verschiedenen Wegen. So unterscheiden sich die Studien der Erfolgsfaktorenforschung u.a. hinsichtlich ihres grundlegenden Forschungsdesigns, der Operationalisierung des Unternehmenserfolgs, der Größe und Repräsentativität ihrer Stichproben sowie in den eingesetzten Datenerhebungs- und -analyseverfahren teilweise ganz erheblich.¹² Es nimmt daher nicht wunder, daß die erzielten Un-

¹¹ Vgl. Leidecker/Bruno (1984), S. 24; Grunert/Ellegaard (1993), S. 264.

¹² Vgl. Fritz (1990), S. 94-103; Fritz (1993b) S. 3-5; Fritz (1995).

tersuchungsergebnisse sehr heterogen sind.¹³ Dies betrifft auch die Beurteilung der Rolle der Produktqualität als Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs, was aus den beiden folgenden Studien ersichtlich wird:

Vor kurzen haben DILLER und LÜCKING insgesamt 104 vorwiegend aus dem Marketing-Bereich deutscher Unternehmen stammende Manager um die Angabe jener 5 Faktoren gebeten, die ihrer Meinung nach den Erfolg eines Unternehmens am stärksten beeinflussen.¹⁴ Das Ergebnis dieser Befragung ist aus **Abbildung 1** ersichtlich: Nach Auffassung der befragten Manager repräsentiert die **Produktqualität** den wichtigsten Erfolgsfaktor, mit deutlichem Abstand gefolgt vom Kostenmanagement, dem Erreichen hoher Marktanteile, der Innovationskraft und der Mitarbeiterqualität.

Analysiert man jedoch die objektiven Sachzusammenhänge jenseits ihrer subjektiven Einschätzung durch Manager, so ergibt sich ein anderes Bild. Eine vom Verfasser durchgeführte Meta-Analyse von 40 Studien der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, die in den 80er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland, den USA, Großbritannien, der Schweiz und anderen europäischen Ländern durchgeführt worden sind, scheint dagegen die Bedeutung der Produktqualität für den Unternehmenserfolg zu relativieren. Daten aus mehr als 14.000 Unternehmen bzw. betrieblichen Geschäftsbereichen belegen, daß die **Innovationsfähigkeit**, die **Kundennähe** und vor allem die **Qualität der Humanressourcen** noch häufiger als die Produktqualität als Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs nachgewiesen worden sind.¹⁵ Dies ist ebenfalls aus **Abbildung 1** ersichtlich. Im deutlichen Gegensatz zur Auffassung der von DILLER und LÜCKING befragten Manager stellt somit die **Produktqualität** zwar einen relevanten, **keines-**

¹³ Vgl. ebenda.

¹⁴ Vgl. Diller/Lücking (1993), S. 1236 f.

¹⁵ Vgl. Fritz (1990), S. 104; Diller/Lücking (1993), S. 1237.

wegs aber den dominanten Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs im Spektrum der betrieblichen Erfolgsfaktoren dar.

Ferner fällt auf, daß die von DILLER und LÜCKING befragten Manager die Bedeutung der **Mitarbeiterqualität** für den Unternehmenserfolg erheblich zu unterschätzen scheinen. Dafür spricht auch eine andernorts dargestellte neuere empirische Analyse des Verfassers, wonach die Mitarbeiterorientierung z.T. noch vor der Produktions- und Kostenorientierung sowie der Marktorientierung zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung zählt.¹⁶

II. Die Produktqualität als Erfolgsfaktor im Lichte der PIMS-Forschung

Der Zusammenhang zwischen Produktqualität und Unternehmenserfolg wird in der neueren PIMS-Forschung¹⁷ im Rahmen kausalanalytischer Studien eingehend untersucht. Damit sind in erster Linie die Untersuchungen von PHILLIPS, CHANG und BUZZELL (1993) einerseits, HILDEBRANDT und BUZZELL (1991) bzw. HILDEBRANDT (1992) andererseits angesprochen.

*** Die Studie von PHILLIPS, CHANG und BUZZELL (1993)**

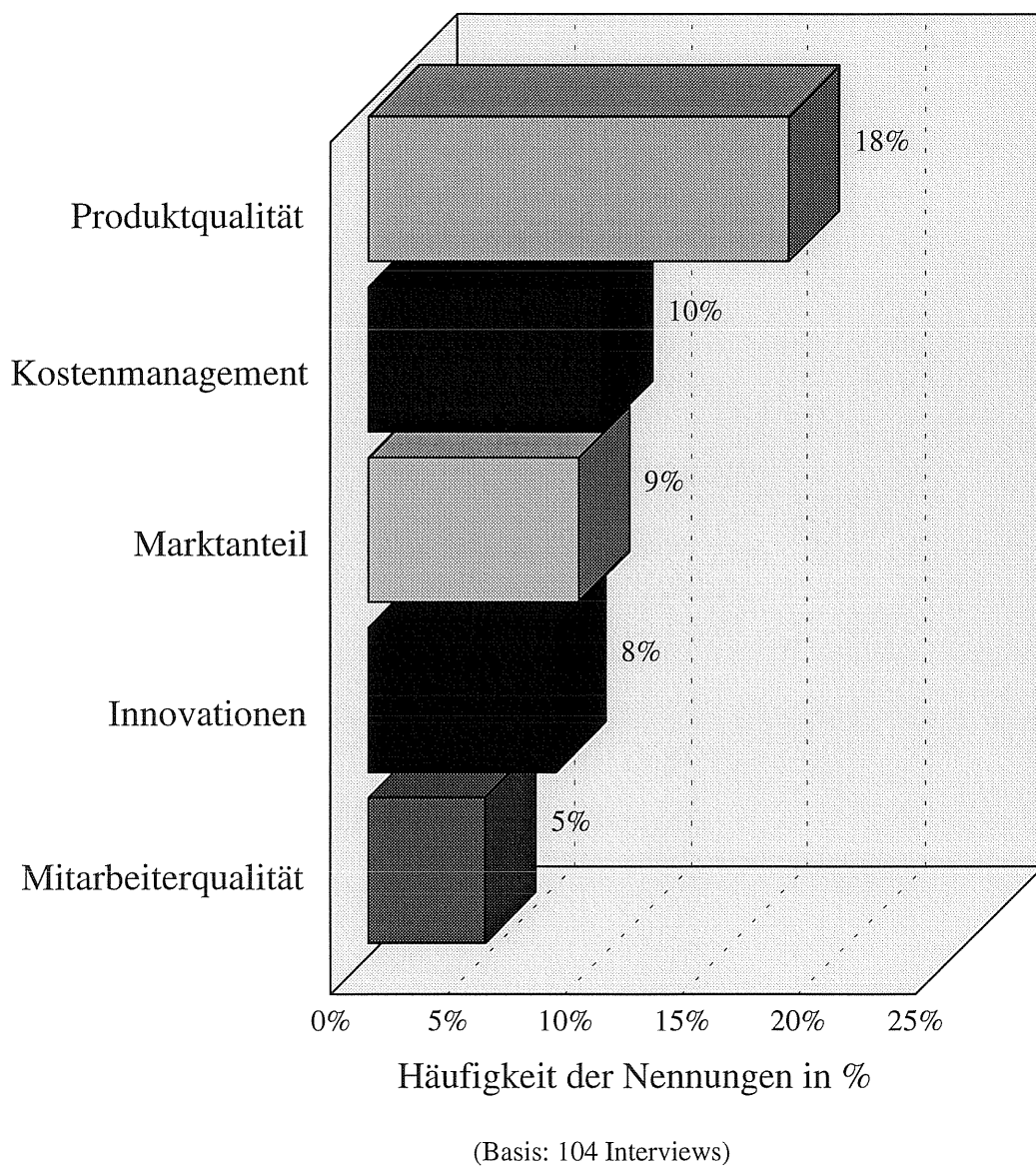
PHILLIPS et al. gehen davon aus, daß die Rentabilität eines unternehmerischen Geschäftsbereichs eine teils direkte, teils indirekte Funktion von im wesentlichen vier Faktoren ist: der Produktqualität, des Marktanteils, der Kostensituation und des Preises. Diese vier Faktoren werden jeweils im Vergleich zu

¹⁶ Vgl. Fritz (1992), S. 257/268/441 f.

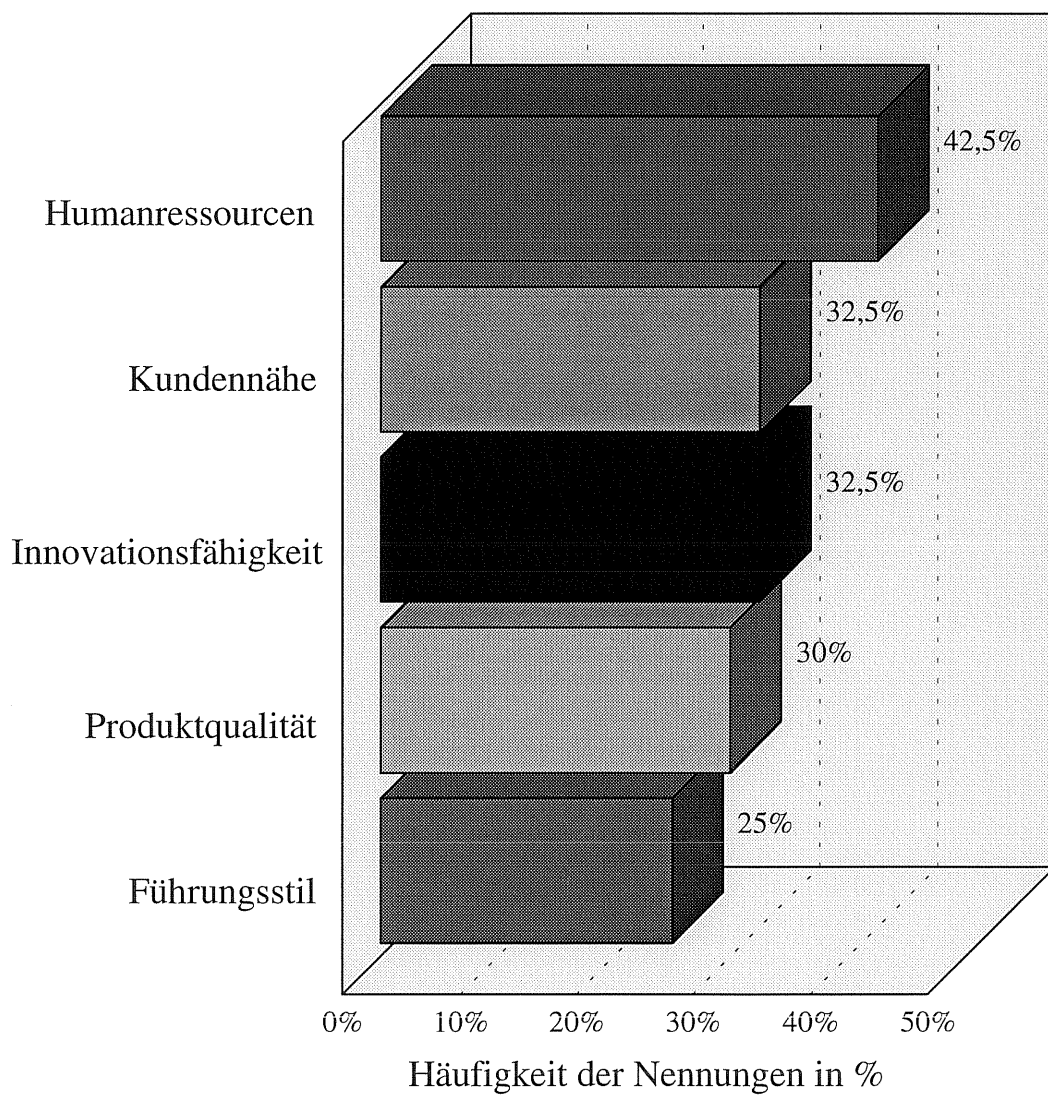
¹⁷ Vgl. zur PIMS-Forschung: Buzzell/Gale (1989).

Abb.1: Die am häufigsten genannten Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs in Wissenschaft und Praxis (vgl. Diller/Lücking (1993), S.1237)

Teil I: Die Sicht der Praxis (Diller/Lücking (1993), S. 1237)



Teil II. Die Sicht der Wissenschaft (Fritz (1990), S. 104)



(Basis: 40 Studien der Erfolgsfaktorenforschung)

den maßgeblichen Konkurrenten, d.h. als **relative** Größe bestimmt. Darüber hinaus nehmen die Autoren u. a. an, daß sich die relative Produktqualität - direkt u./o. indirekt - auch auf die relativen Kosten, den relativen Preis und den relativen Marktanteil auswirkt.¹⁸

Das dieses angenommene Wirkungsgefüge abbildende Kausalmodell - vereinfacht dargestellt in **Abbildung 2** - wird von den Autoren in einer Teilstichprobe der PIMS-Datenbasis überprüft. Die dazu herangezogenen 623 Geschäftseinheiten verteilen sich auf insgesamt sechs Wirtschaftszweige.¹⁹

Das Analyseergebnis spricht für die Existenz eines **grundlegenden Kausalzusammenhangs zwischen der Produktqualität, dem Marktanteil und der Rentabilität** in einem Geschäftsbereich, der von der **Produktqualität** seinen Ausgang nimmt. Allerdings zeigen sich in einzelnen Teilaspekten des größeren Zusammenhangs je nach Branche verschiedene Wirkungsmuster. Dennoch wird deutlich, daß sich die Produktqualität auf die Rentabilität in allen Branchen durch ihren Einfluß auf den Marktanteil zumindest indirekt positiv auswirkt.²⁰

BUZZELL und GALE verdichten die Befunde von PHILLIPS et al. zu dem in **Abbildung 2** dargestellten Modell und interpretieren die Zusammenhänge in folgender Weise: Wenn es einem Unternehmen gelingt, mit seinen Produkten einen **Qualitätsvorsprung** vor den Konkurrenten zu erreichen, dann gelingt es diesem Unternehmen meist auch, neue Kunden zu gewinnen und damit seinen **Marktanteil** zu Lasten der Konkurrenten auszudehnen. Dies wiederum ermöglicht es dem Unter-

18 Vgl. Phillips et al., (1983), S. 29.

19 Vgl. ebenda, S. 35.

20 Vgl. ebenda, S. 37-40

nehmen, aufgrund steigender Economies of Scale **Kostenvorteile** zu erzielen, die sich günstig auf die Rentabilität auswirken. Hinzu kommt, daß ein Qualitätsvorsprung das Unternehmen in die Lage versetzt, für die betreffenden Produkte **höhere Preise** zu erzielen, da die Kunden vielfach bereit sind, diese für eine bessere Leistung auch zu akzeptieren, zumindest innerhalb gewisser Grenzen (sog. Premiumpreise). Da die Preiserhöhungen häufig über die aufgrund der Qualitätsanhebung gestiegenen Kosten hinausgehen werden, ergibt sich daraus eine weitere **Verbesserung der Rentabilität**, zumal die kurzfristig anfallenden Kosten der Qualitätssteigerung längerfristig durch den marktanteilsbedingten Kostensenkungseffekt kompensiert werden.²¹ Qualitätsverbesserungen sind - in der PIMS-Perspektive - nicht zwangsläufig mit steigenden, sondern eher mit sinkenden Kosten verbunden.²²

* **Die Studien von HILDEBRANDT und BUZZELL (1991) bzw. HILDEBRANDT (1992)**

HILDEBRANDT und BUZZELL (1991) führen die Untersuchung von PHILLIPS et al. in mindestens dreierlei Hinsicht fort: Zum einen **erweitern** sie **das** von PHILLIPS et al. entwickelte **Kausalmodell um vier Faktoren**, die neben den relativen Kosten und Preisen den Zusammenhang zwischen Produktqualität Marktanteil und Rentabilität ebenfalls moderieren: die Kapazitätsnutzung, die Produktivität, die Fertigungs- und die Marketingkosten. Zum anderen analysieren sie die **Veränderungen** der interessierenden Größen **über einen Fünf-Jahreszeitraum hinweg**, womit der betrachtete Zeithorizont erheblich ausgedehnt wird. Ferner liegt ihrer

21 Vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 7, 72-74.

22 Vgl. Hildebrandt/Buzzell (1991), S. 22.

Studie eine auf 1.100 Geschäftseinheiten **vergrößerte Stichprobe** zugrunde.²³

HILDEBRANDT und BUZZELL gelingt es mit dem erweiterten Modellansatz vor allem, den Zusammenhang zwischen dem relativen Marktanteil und der Rentabilität differenzierter zu erklären, als es in der Studie von PHILLIPS et al. möglich ist: Marktanteilsgewinne führen, den Befunden zufolge, vor allem deshalb zu Rentabilitätssteigerungen, weil dadurch eine stärkere Kapazitätsauslastung, eine höhere Produktivität und geringere, relative Kosten bewirkt werden.²⁴ Darüber hinaus zeigt sich auch in der empirisch und konzeptionell erweiterten Perspektive der positive **Einfluß der relativen Produktqualität** auf den relativen Marktanteil sowie der positive Effekt beider Variablen auf **die Rentabilität**, der aber **in erster Linie indirekt**, d.h. über die Beeinflussung der übrigen Modellvariablen zustande kommt.²⁵

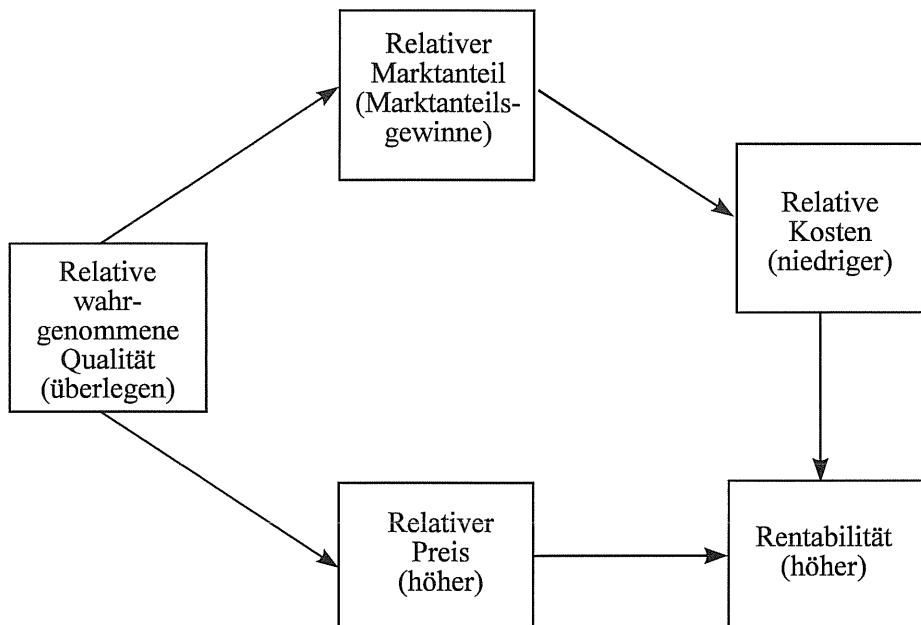
HILDEBRANDT (1992) geht in seiner Studie noch einen Schritt weiter. Er überprüft nämlich das von HILDEBRANDT und BUZZELL (1991) entwickelte Kausalmodell in **zwei Teilstichproben** - einem Sample von Geschäftseinheiten mit großem und einem mit kleinem absoluten Marktanteil -, wodurch Unterschiede in der Wettbewerbsposition erfaßt werden sollen. Er stellt fest, daß in beiden Teilstichproben ebenfalls ein signifikanter Effekt von der relativen Produktqualität und vom relativen Marktanteil auf die Rentabilität ausgeht, der vorwiegend indirekter Art ist. Die Wirkung dieser beiden Basiserfolgsfaktoren weicht aber in den Teilstichproben mit großem bzw. kleinem absoluten Marktanteil voneinander ab: Während Geschäftsbereiche mit großem absoluten Marktanteil primär von der Erfolgswirkung der Produktqualität profitieren, wirken

23 Vgl. Hildebrandt/Buzzell (1991), S. 7-9.

24 Vgl. ebenda, S. 22.

25 Vgl. ebenda, S. 20.

Abb. 2: Die vereinfachte Grundstruktur des Kausalmodells von PHILIPPS; CHANG und BUZZELL (Buzzell/Gale, 1989, S. 73)



sich in Geschäftsbereichen mit kleinem absoluten Marktanteil die von einer Marktanteilssteigerung ausgehenden Kostenvorteile günstiger auf die Rentabilität aus als ein Qualitätsvorteil. Doch auch in diesem Fall trägt die Produktqualität zum Erfolg noch signifikant bei.²⁶

Der dargestellte Gesamtzusammenhang der Produktqualität mit dem Unternehmenserfolg ist inzwischen zu einem Bestandteil des "**harten Kerns**" der neueren PIMS-Forschung geworden. Die Bedeutung der Produktqualität als Erfolgsfaktor wird in BUZZELL und GALE wie folgt interpretiert:

²⁶ Vgl. Hildebrandt (1992), S. 1081 f.

"Auf lange Sicht ist der wichtigste Einzelfaktor, der den Erfolg einer Geschäftseinheit bestimmt, die Qualität ihrer Produkte im Vergleich zu ihren Konkurrenten."²⁷

Seit langem ist die PIMS-Forschung jedoch Zielscheibe einer überwiegend heftigen **Kritik**, die sich auch gegen die neueren Untersuchungen richtet.²⁸ So kann etwa ein Zusammenhang zwischen der Produktqualität und dem Unternehmenserfolg anhand anderer Datensätze als denen der PIMS-Forschung in den USA nicht immer nachgewiesen werden.²⁹ Aus europäischer Sicht ist darüber hinaus von Bedeutung, daß ca. 75 % aller in der PIMS-Datenbank erfaßten Geschäftseinheiten ihre Leistungen lediglich in Nordamerika vermarkten.³⁰ Es ist daher prinzipiell nicht auszuschließen, daß der in der PIMS-Forschung ermittelte Einfluß der Produktqualität auf die Rentabilität primär die nordamerikanische Wettbewerbssituation widerspiegeln könnte, d. h. für europäische Verhältnisse nur begrenzt aussagefähig wäre.

Konkrete Zweifel an einer direkten Übertragbarkeit der PIMS-Erkenntnisse auf den europäischen Wirtschaftsraum ergeben sich aus einer empirischen Studie von CRAIG, DOUGLAS und REDDY (1987). Ein Vergleich europäischer Geschäftseinheiten mit US-amerikanischen zeigt nämlich, daß die Produktqualität nur in den USA einen signifikanten Einfluß auf den Marktanteil und die Rentabilität ausübt. In Europa kommt ihr hingegen nicht die erwartete Bedeutung als Erfolgsfaktor zu.³¹ Auch die bereits erwähnte Untersuchung von

²⁷ Buzzell/Gale (1989), S. 7.

²⁸ Vgl. z.B. Anderson/Paine (1978); Jacobson/Aaker (1985); Jacobson (1988); Jacobson (1990).

²⁹ Vgl. Jaworski/Kohli (1993), S. 62, Tab. 4.

³⁰ Vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 33.

³¹ Vgl. Craig et al. (1987), S. 11, 15.

DILLER und LÜCKING (1993) belegt, daß US-amerikanische und deutsche Manager die Gültigkeit der PIMS-Resultate zum Teil unterschiedlich beurteilen.³² Daher soll im folgenden die Rolle der Produktqualität als Erfolgsfaktor in der deutschen Industrie überprüft werden.

C. Der Einfluß der Produktqualität auf den Erfolg west-deutscher Industrieunternehmen: Ergebnisse einer Kausalanalyse

I. Modellstruktur und empirische Basis

Zur Überprüfung des Einflusses der Produktqualität auf den Unternehmenserfolg wurde ein **Modellansatz** gewählt, der in seiner Grundstruktur dem in **Abbildung 2** bereits dargestellten PIMS-Modell ähnelt. So wurden die Variablen "**relative Produktqualität**", "**relativer Marktanteil**" in einer zur PIMS-Forschung analogen Weise erhoben. Dagegen wurde auf eine explizite Einbeziehung der Variable "**relative Kosten**" verzichtet, da die Kostensituation eines Unternehmens in Relation zu seinen Hauptkonkurrenten durch eine Managementbefragung, die als Datenerhebungsmethode gewählt wurde, bestenfalls grob geschätzt, kaum aber mit der erforderlichen Genauigkeit bestimmt werden kann. Da es sich dagegen bei der Produktqualität, dem Marktanteil und dem Preis der Konkurrenten um Sachverhalte handelt, die von außenstehenden Managern mit größerer Zuverlässigkeit beurteilt werden können, konzentriert sich die Modellanalyse auf diese drei Einflußfaktoren des Unternehmenserfolgs.

Gegenüber der PIMS-Forschung ergab sich eine weitere Änderung insoweit, als nicht die Rentabilität der einzelnen betrieblichen Geschäftsbereiche als Erfolgsvariable erhoben werden konnte; denn nur eine kleine Minderheit der befragten Unternehmen wies eine Ge-

³² Vgl. Diller/Lücking (1993), S. 1243-1246.

schäftsbereichsstruktur auf und wäre damit überhaupt in der Lage gewesen, entsprechende Geschäftsbereichsdaten zur Verfügung zu stellen. Statt dessen wurden vier Indikatoren des gesamten Unternehmenserfolgs in die Analyse einbezogen (s.u.).

Die Annahmen, auf denen die folgende Kausalanalyse beruht, sind dennoch im wesentlichen dieselben wie jene, die dem in **Abbildung 2** wiedergegebenen Kausalmodell der PIMS-Forschung zugrunde liegen und die oben bereits erläutert worden sind. Im einzelnen wurden folgende **Hypothesen** überprüft:

- H₁:** Eine Steigerung der relativen Produktqualität bewirkt eine Erhöhung des relativen Marktanteils ($\gamma_{11} > 0$).*
- H₂:** Eine Erhöhung des relativen Marktanteils führt zu einem größeren Unternehmenserfolg ($\beta_{31} > 0$).*
- H₃:** Eine Steigerung der relativen Produktqualität ermöglicht eine Anhebung des relativen Preises ($\gamma_{21} > 0$).*
- H₄:** Die mit einer Steigerung der relativen Produktqualität verbundene Anhebung des relativen Preises bewirkt einen größeren Unternehmenserfolg ($\beta_{32} > 0$; $\gamma_{21} \cdot \beta_{32} > 0$).*
- H₅:** Eine Steigerung der relativen Produktqualität führt eine Verbesserung des Unternehmenserfolgs herbei ($\gamma_{31} > 0$; $\gamma_{31} + \gamma_{11} \cdot \beta_{31} + \gamma_{21} \cdot \beta_{32} > 0$).*

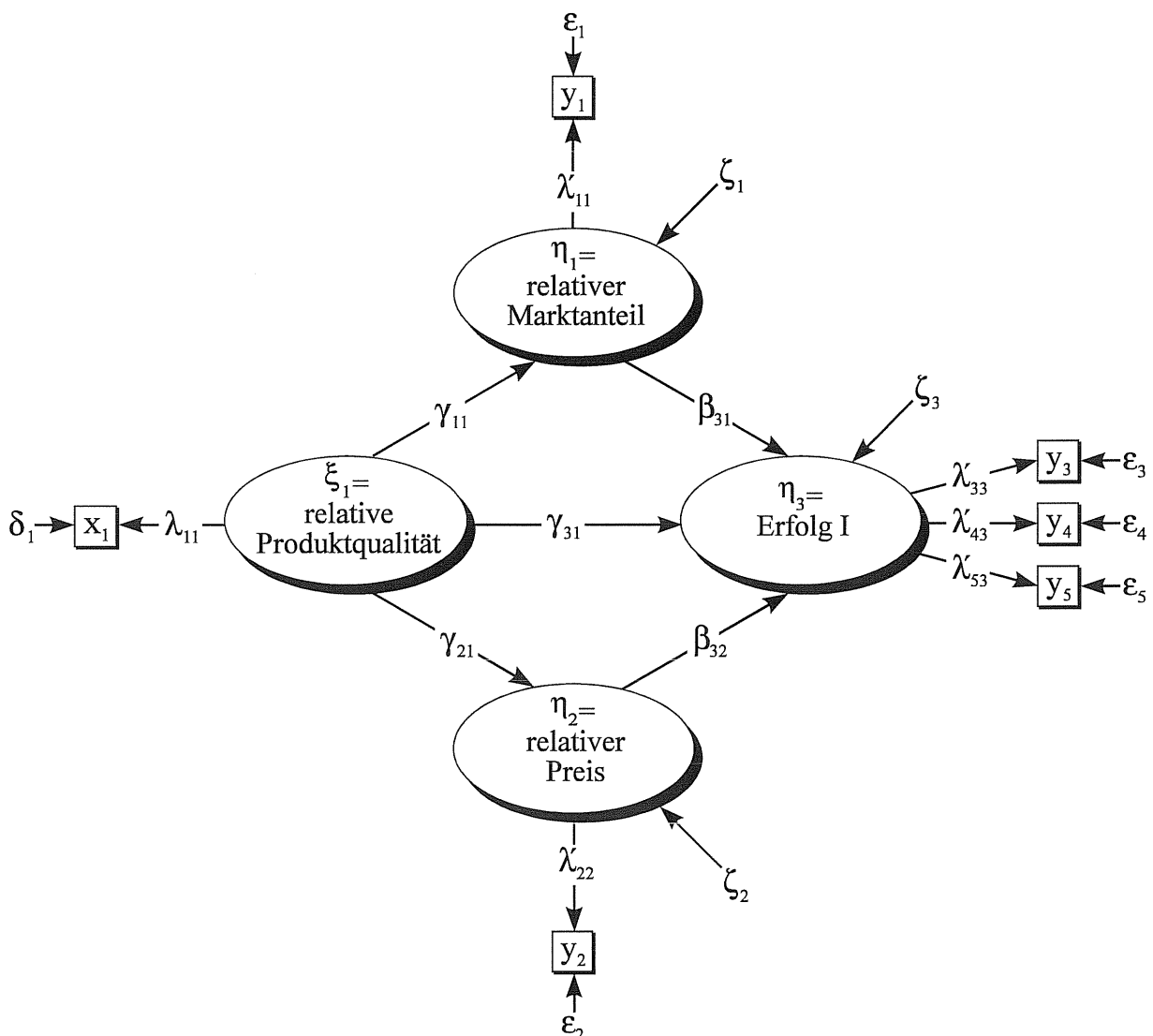
In Anlehnung an BUZZELL und GALE lassen sich diese Hypothesen wie folgt **begründen**:³³ Zum einen führt eine den Konkurrenten überlegene Produktqualität deshalb zu einer Gewinnsteigerung, weil aufgrund des Qualitätsvorsprungs neue Kunden gewonnen werden, d.h. ein Marktanteilszuwachs entsteht, der Erfahrungskurven- und Skaleneffekte erzeugt und somit zu einer Verbesserung der Kostensituation des Unternehmens beiträgt. Zum anderen ermöglicht die überlegene

³³ Vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 7, 72-74.

Qualität eine Gewinnsteigerung über Premiumpreise, da Kunden oft auch bereit sind, für bessere Leistungen höhere Preise zu akzeptieren. Das die Untersuchungshypothesen zusammenfassende **Kausaldia-gramm** ist aus **Abbildung 3** ersichtlich, die **Operationalisierung der Variablen** aus **Tabelle 1**.

Der **Datensatz**, der zur Prüfung des Kausalmodells verwendet wurde, beruht auf einer vom Verfasser 1990 durchgeführten schriftlichen Befragung der Top-Manager von $n = 417$ per Zufall ausgewählten west-deutschen Industrieunternehmen, von denen sich letztlich $n = 144$ an der Befragung beteiligten. Trotz dieser Rücklaufquote von rd. 34,5%

Abb. 3: Das spezifizierte Kausalmodell



Tab. 1: Die Operationalisierung der Variablen

Variable:	Indikator:	Skala:
ξ_1 = relative Produktqualität	x_1 = Produktqualität im Vergleich zum Hauptkonkurrenten auf dem wichtigsten Absatzmarkt	1 = sehr unterlegen; • • • 5 = sehr überlegen
η_1 = relativer Marktanteil	y_1 = Marktanteil im Vergleich zum Hauptkonkurrenten auf dem wichtigsten Absatzmarkt	1 = viel geringer; • • • 5 = viel größer
η_2 = relativer Preis	y_2 = Preis im Vergleich zum Hauptkonkurrenten auf dem wichtigsten Absatzmarkt	1 = viel niedriger; • • • 5 = viel höher
η_3 = Unternehmenserfolg I	y_3 = Erreichung des Ziels "Rentabilität des Gesamtkapitals" y_4 = Erreichung des Ziels "langfristiger Gewinn" y_5 = Erreichung des Ziels "gesamter Gewinn"	jeweils: 1 = gar nicht erreicht; • • • 7 = in extrem hohem Maße erreicht
η_3 = Unternehmenserfolg II (alternativ)	y_3 = gewichteter Erreichungsgrad von 22 Zielen (Index) ³⁴	jeweils wie oben

³⁴ Struktur und Validität dieses Index sind an anderer Stelle ausführlich diskutiert worden: Vgl. Fritz (1992), S. 223-229.

ist die erzielte Rücklaufstichprobe in wesentlichen Merkmalen für die westdeutsche Industrie **repräsentativ**, was eine eingehende Analyse ergeben hat.³⁵ In bezug auf die Merkmale "Unternehmensgröße" und "Branchenzugehörigkeit des Unternehmens" verdeutlichen dies die **Tabellen 2 und 3**; denn es existieren keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Verteilungen beider Merkmale in Grundgesamtheit und Rücklaufstichproben.

Zur Auswertung der erhobenen Daten wurde der LISREL-Ansatz der Kausalanalyse in seiner Version 7 verwendet, wobei das ULS-Schätzverfahren zum Einsatz kam.³⁶

II. Das Untersuchungsergebnis

Die in **Tabelle 4** (d) dargestellten **Fit-Maße** sprechen nach der LISREL-Konvention für eine zufriedenstellende Anpassungsgüte des Gesamtmodells an die empirischen Daten.³⁷ Zusätzliche Anhaltspunkte für das Vorliegen einer grundlegend fehlspezifizierten oder nicht ausreichend identifizierten Modellstruktur liegen nicht vor. Das spezifizierte Kausalmodell kann somit empirisch nicht zurückgewiesen werden und bildet einen geeigneten Rahmen für die Überprüfung der einzelnen Hypothesen.

Aus den **Tabellen 4 und 5** ist ersichtlich, daß alle Modellkoeffizienten jene Vorzeichen aufweisen, die aufgrund der Hypothesen erwartet worden sind. Somit **kann keine der fünf Hypothesen abgelehnt werden**. Auch in der Stichprobe westdeutscher Industrieunternehmen bewirkt ein Qualitätvorsprung vor den Konkurrenten daher tendenziell einen Marktanteilsgewinn, und zugleich nutzen die Unternehmen

³⁵ Vgl. Fritz (1992), S. 102-114.

³⁶ Vgl. Jöreskog/Sörbom (1988).

³⁷ Vgl. ebenda, S. 40-46.

Tab. 2: Die Größenverteilung der Unternehmen in Grundgesamtheit und Stichprobe im Vergleich

Unternehmensgrößenklassen (Anzahl der Beschäftigten)	Anzahl der Unternehmen in	
	Grundgesamtheit	Rücklauf-Stichprobe
50 - 99	8.132 (44,6 %)	61 (42,4 %)
100 - 499	8.238 (45,1 %)	66 (45,8 %)
500 - 999	1.045 (5,7 %)	8 (5,6 %)
> 1000	836 (4,6 %)	9 (6,2 %)
insgesamt	N=18.251 (100 %)	n= 144 (100 %)

$\chi^2 = 0,73$; $df = 3$: keine statistisch signifikanten Unterschiede ($p=0,05$; $\chi^2_{*}=7,81$)

Tab. 3: Die Branchenverteilung der Unternehmen in Grundgesamtheit und Stichprobe im Vergleich

Unternehmensbranchen (amtliche Statistik)	Anzahl der Unternehmen in	
	Grundgesamtheit	Rücklauf-Stichprobe
Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe	2.501 (13,7 %)	27 (18,8 %)
Investitionsgüter produzierendes Gewerbe	8.326 (45,6 %)	66 (45,8 %)
Verbrauchsgüter produzierendes Gewerbe	5.588 (30,6 %)	38 (26,4 %)
Nahrungs- u. Genussmittelgewerbe	1.836 (10,1 %)	13 (9,0 %)
insgesamt	N=18.251 (100 %)	n= 144 (100 %)

$\chi^2 = 3,34$; $df = 3$: keine statistisch signifikanten Unterschiede ($p=0,05$; $\chi^2_{*}=7,81$)

Tab.4: Parameterschätzungen und Fit-Maße

(a) Meßmodell :	
Konstrukt :	Koeffizient / Ausprägung :
$\xi_1 ; \eta_1 ; \eta_2$	$\lambda_{11} = \lambda'_{11} = \lambda'_{22} = 1,00$
η_3	$\lambda'_{33} = 0,76$ $\lambda'_{43} = 0,83$ $\lambda'_{53} = 0,67$
(b) Strukturmodell :	
Koeffizient / Ausprägung :	Koeffizient / Ausprägung :
$\gamma_{11} = 0,40$ $\gamma_{21} = 0,38$ $\gamma_{31} = 0,08$	$\beta_{31} = 0,14$ $\beta_{32} = 0,10$
(c) Varianzaufklärung bezüglich Erfolg (durch Gesamtmodell) : 0,06	
(d) Anpassungsgüte des Gesamtmodells :	
$\chi^2 / df = 1,69$	AGFI = 0,98
GFI = 0,99	RMR = 0,04

Tab. 5: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Hypothese:	Erwartete Ausprägung des Strukturkoeffizienten:	Tatsächliche Ausprägung des Strukturkoeffizienten:	Ergebnis:
H ₁	$\gamma_{11} > 0$	0,40 > 0	Hypothese nicht widerlegt
H ₂	$\beta_{31} > 0$	0,14 > 0	Hypothese nicht widerlegt
H ₃	$\gamma_{21} > 0$	0,38 > 0	Hypothese nicht widerlegt
H ₄	a) $\beta_{32} > 0$ b) $\gamma_{21} \cdot \beta_{32} > 0$	0,10 > 0 0,04 > 0	Hypothese nicht widerlegt
H ₅	a) $\gamma_{31} > 0$ b) $\gamma_{31} + \gamma_{11} \cdot \beta_{31} + \gamma_{21} \cdot \beta_{32} > 0$	0,08 > 0 0,18 > 0	Hypothese nicht widerlegt

den Qualitätsvorsprung für eine Anhebung des relativen Preises. **Dadurch trägt der Qualitätsvorsprung letztlich zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs bei.**

Diese **Zusammenhänge** sind in der untersuchten Stichprobe **jedoch nur schwach ausgeprägt**. Dementsprechend ist die durch das Kausalmodell erzielte **Aufklärung der Varianz des Unternehmenserfolgs** mit nur 6% auch **äußerst gering** (Tabelle 4,c). Verwendet man anstelle der Variablen "Erfolg I" das erwähnte erweiterte Erfolgsmaß, d.h. den gewichteten Erreichungsgrad von 22 Zielen ("Erfolg II": Tab. 1), so erhöht sich zwar die Varianzaufklärung von 6% auf 13%, da die einzelnen Effekte etwas stärker hervortreten.³⁸ Dennoch stellt dies keine erhebliche Ergebnisverbesserung dar.

Als **Gesamtresultat** bleibt festzuhalten, daß die vermuteten Zusammenhänge zwischen Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg auch in einer Stichprobe westdeutscher Industrieunternehmen tendenziell zu erkennen sind. Sie sind jedoch nur schwach ausgeprägt und erklären den Unternehmenserfolg in nur geringem Maße. An diesem Untersuchungsergebnis sind jedoch folgende **Vorbehalte** anzubringen: Zum einen stehen externe Kriterien zur Überprüfung der Kriteriums- bzw. Übereinstimmungsvalidität der verwendeten Maße nicht zur Verfügung. Dies trifft aber ebenso für die Kausalmodelle der PIMS-Forschung zu. Immerhin zeigt sich in den vorliegenden Daten jedoch eine mittelstarke und hochsignifikante negative Korrelation des Maßes der relativen Produktqualität mit der **Reklamationsquote** ($r = -.34$; $p = .000$): Unternehmen, die ihren Produkten einen Qualitätsvorsprung gegenüber den Konkurrenten zuschreiben, sehen sich zugleich weniger Reklamationen gegenüber als Unternehmen, die einen solchen Qualitätsvorsprung nicht konstatieren. Dieses Nebenergebnis belegt, daß das Maß der relativen Produktqualität nicht ohne Aussagekraft ist.

³⁸ Vgl. Fritz (1993c), S.10.

D. Fazit

Top-Manager westdeutscher Industrieunternehmen betrachten die Produktqualität als wichtigsten Erfolgsfaktor und geben daher einer Strategie der Qualitätsführerschaft Vorrang im Rahmen der Unternehmenspolitik.³⁹ Die Ergebnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung rechtfertigen diese Einschätzung des Managements aber nicht eindeutig. Während die PIMS-Forschung die Bedeutung der Produktqualität für den Unternehmenserfolg unterstreicht, relativieren die erwähnte Meta-Analyse von 40 Studien der Erfolgsfaktorenforschung sowie die präsentierte Kausalanalyse des Basiszusammenhangs zwischen Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg in der westdeutschen Industrie die Rolle der Produktqualität als Erfolgsfaktor ganz erheblich. Diesen zuletzt genannten Resultaten zufolge übt die Produktqualität einen keineswegs überragenden Einfluß auf den Unternehmenserfolg aus. Welches sind die möglichen **Gründe** für diese beträchtliche **Diskrepanz zwischen dem von Managern subjektiv als herausragend wahrgenommenen Erfolgsfaktor "Produktqualität" einerseits und einer Reihe von eher gegenteiligen Resultaten der Erfolgsfaktorenforschung andererseits**? Folgende **Erklärungen** bieten sich an:

- * Deutsche Manager könnten die Bedeutung der Produktqualität als Erfolgsfaktor möglicherweise deshalb überschätzen, weil ihr Urteil durch die **Kenntnis der PIMS-Ergebnisse** einseitig beeinflusst wird. So ermitteln DILLER und LÜCKING für das PIMS-Programm einen relativ hohen Bekanntheitsgrad: 46% der von ihnen befragten Manager kennen PIMS und beurteilen dieses Forschungsprogramm überwiegend positiv.⁴⁰ Dies trägt dazu bei, daß PIMS-Kenner die Wirkung bestimmter Erfolgsfaktoren, insbesondere die des Marktanteils, höher einstufen als PIMS-Nichtkenner. Jedoch im Hinblick auf die Produktqualität ergeben sich

³⁹ Vgl. Diller/Lücking (1993), S. 1237; Raffée/Fritz (1992), S. 316.

⁴⁰ Vgl. Diller/Lücking (1993), S. 1238.

in der erwähnten Studie keine signifikanten Beurteilungsunterschiede zwischen den beiden Gruppen.⁴¹

- * Nach der "**Confirmation-Seeker-These**"⁴² sehen Manager in erster Linie solche Annahmen als gültig an, die ihre bisherigen Entscheidungen zu rechtfertigen vermögen. Da hohe Produktqualität, Zuverlässigkeit und Leistung die Wettbewerbsinstrumente waren, mit denen sich deutsche Industrieunternehmen jahrzehntelang auf dem Weltmarkt durchgesetzt haben,⁴³ überrascht die starke Betonung der Produktqualität durch deutsche Manager nicht. Dennoch greift diese Sicht der Manager aus folgenden Gründen zu kurz:
- Produkte werden in Qualität und Funktion einander immer ähnlicher und lassen daher immer weniger Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb zu.⁴⁴ Dieses Erkenntnis ist nicht neu: Schon 1988 hat DILLER anhand eines 10-Jahresvergleichs von Testergebnissen der Stiftung Waren-test einen **Trend zur Annäherung der Produktqualitäten** nachgewiesen.⁴⁵ Stellen Manager die Produktqualität in den Vordergrund, so laufen sie Gefahr, sich auf einen Erfolgsfaktor zu verlassen, dessen Wirksamkeit offenbar nachläßt.
 - Ein objektiver Qualitätsvorsprung vor den Konkurrenten allein garantiert noch keinen Markterfolg: Der Kunde muß das Produkt subjektiv auch als dem Konkurrenzangebot überlegen wahrnehmen und es rechtzeitig zur Verfügung gestellt bekommen. Daher bedarf eine Strategie der Qualitätsanhebung der konsequenten Unterstützung durch **kommunikations- und distributionspolitische Aktivitäten**.

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 1241 f.

⁴² ebenda, S. 1231, 1246.

⁴³ Vgl. Porter (1991), S. 210 f.

⁴⁴ Vgl. Deutsch (1994), S. 64; Istvan (1994), S. 559.

⁴⁵ Vgl. Diller (1988), S. 199.

ten. Diese Marketing-Instrumente eröffnen darüber hinaus den Unternehmen weitere eigenständige Möglichkeiten für eine Differenzierung vom Wettbewerber.

Berücksichtigt man zusätzlich zur relativen Produktqualität die relative Qualität kommunikations- und distributionspolitischer Maßnahmen in einem gegenüber der Abbildung 3 erweiterten Kausalmodell, so verdoppelt sich die Varianzaufklärung bezüglich beider Maße des Unternehmenserfolgs, was eine andernorts dargestellte Kausalanalyse gezeigt hat.⁴⁶ Wichtiger als die relative Produktqualität alleine ist für den Unternehmenserfolg somit eine den Konkurrenten **überlegene Marketing-Qualität**, die u. a. produkt-, preis-, kommunikations- und distributionspolitische Maßnahmen zu einem schlüssigen Gesamtkonzept zusammenfaßt.⁴⁷

- Die von den Managern hervorgehobene Bedeutung der Produktqualität als Erfolgsfaktor greift auch deshalb zu kurz, weil sie die **Rolle des Preises** vernachlässigt. Immer weniger Kunden scheinen nämlich bereit zu sein, für eine gehobene Qualität auch Premiumpreise zu akzeptieren. Selbst Luxusgüter mit extrem hohem Qualitätsanspruch werden von vielen Kunden in zunehmendem Maße unter Preisgesichtspunkten beurteilt.⁴⁸ Es kommt für die Unternehmen daher immer mehr darauf an, den Kunden nicht allein eine bessere Produktqualität, sondern vielmehr ein **überlegenes Preis-Leistungs-Verhältnis** zu bieten, was vielfach auf die Verfolgung einer sog. Outpacing- Strategie hinausläuft.⁴⁹ Dies ist von einem Teil der deutschen Industrieunternehmen inzwischen auch erkannt worden; denn

⁴⁶ Vgl. Fritz (1993c), S. 11-14.

⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 15.

⁴⁸ Vgl. Steppan (1994), S. 79.

⁴⁹ Vgl. Gilbert/Strebel (1987).

etwa in einigen Bereichen der Investitionsgüterindustrie werden Qualitätsstrategien unter Kosten- und Preisgesichtspunkten diskutiert.⁵⁰ Die Realisation einer solchen Outpacing-Strategie macht u. a. ständige Kostenkontrollen und Leistungsverbesserungen in allen Bereichen der betrieblichen Wertschöpfungskette erforderlich, die nur im Rahmen umfassender, **integrierter Systeme des Qualitätsmanagements** erreicht werden können. Auf die Notwendigkeit und die Aktualität einer in dieser Weise erweiterten Qualitätsperspektive wurde eingangs bereits hingewiesen.

- Die starke Akzentuierung der Produktqualität verstellt u. U. auch den Blick auf weitere, mindestens **gleichrangige grundlegende Erfolgsfaktoren**, etwa auf die Qualität der Human-Ressourcen, die Innovationsfähigkeit, die Entwicklungszeit oder die Produktivität.⁵¹ Dies gilt z.B. auch für produktbegleitende Dienstleistungen, die in vielen Bereichen weiter an Bedeutung gewinnen. Vor dem Hintergrund der erwähnten Angleichungstendenz der Produktqualitäten entscheiden aber gerade diese anderen Faktoren mehr und mehr über den Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb.

Zugunsten der von den deutschen Managern besonders hervorgehobenen Bedeutung der Produktqualität scheinen die erwähnten Untersuchungen der **PIMS-Forschung** zu sprechen. Dabei ist aber zu beachten, daß die Produktqualität im gesamten regressionsanalytischen Ansatz des PIMS-Projekts nur eine von insgesamt 22 Haupteinflußgrößen des Unternehmenserfolgs darstellt und dabei nur eine etwa mittelstarke Erfolgswirkung entfaltet.⁵² Wenn BUZZELL und GALE dennoch die Produktqualität als den langfristig wichtigsten Erfolgsfaktor

⁵⁰ Vgl. Droege et al. (1993), S. 71 f.

⁵¹ Vgl. Fritz (1993), S. 104; Clark/Fujimoto (1992), S. 75 f.

⁵² Vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 235.

präsentieren⁵³, dann erscheint dies mit Blick auf die PIMS-Daten als kaum haltbar. Diese inkonsequente Dateninterpretation muß vor dem Hintergrund der qualitätsbezogenen Schwächen amerikanischer Unternehmen im Vergleich zu japanischen und europäischen Konkurrenten in den 80er Jahren verstanden werden.⁵⁴

Darüber hinaus ist die **interkulturelle Gültigkeit** der im PIMS-Projekt ermittelten Zusammenhänge noch nicht in ausreichendem Maße nachgewiesen. Die Forschung beschränkt sich bisher weitgehend darauf, Manager in den USA, Japan und Deutschland nach ihrer subjektiven Einschätzung der Relevanz von PIMS-Prinzipien in ihren jeweiligen Ländern zu befragen.⁵⁵ Dabei zeigen sich teilweise unterschiedliche Beurteilungen.⁵⁶ Daneben existieren, wie erwähnt, einige wenige empirische Anhaltspunkte dafür, daß die faktische Erfolgswirkung der Produktqualität je nach analysiertem Datensatz national und international unterschiedlich ausfällt.⁵⁷ Diesen Eindruck verstärkt auch die in Abschnitt C. dargestellte Kausalanalyse. Von einer strengen Replikationsprüfung der neueren PIMS-Kausalmodelle anhand international unterschiedlicher, jedoch mit der PIMS-Datenbank prinzipiell vergleichbarer Datensätze ist die an PIMS orientierte Forschung aber noch weit entfernt.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich somit auch ernste Zweifel daran, daß die große Bedeutung, die deutsche Manager der Produktqualität als Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs zuschreiben, letztlich durch die PIMS-Forschung ausreichend zu rechtfertigen ist.

⁵³ Vgl. ebenda, S. 7.

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 72, 91.

⁵⁵ Vgl. Kotabe et al. (1991); Diller/Lücking (1993).

⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 1246.

⁵⁷ Vgl. Craig et al. (1987), S. 11, 15; Fritz (1993c); Jaworski/Kohli (1993), S. 62; Szymansky et al. (1993), S. 12.

Literaturverzeichnis

- Anderson, C. R./Paine, F. T.** (1978), PIMS: A Reexamination, in: The Academy of Management Review 1978, 602-612.
- Barclay, C. A.** (1993): Quality Strategy and TQM Policies: Empirical Evidence, in: Reitsperger, W. D./Daniel, S. J. (Eds.): Strategic Quality Management, Management International Review, Special Issue 1/1993, S. 87-98.
- Buzzell, R. D./Gale, B. T.** (1989): Das PIMS-Programm, Wiesbaden 1989.
- Clark, K. B./Fujimoto, T.** (1992): Automobilentwicklung mit System, Frankfurt/New York 1992.
- Craig, S. C./ Douglas, S. P./ Reddy, S. K.** (1987): Market Structure, Performance and Strategy: A Comparison of U. S. and European Markets, in: Cavusgil, S. T. (Ed.): Advances in International Marketing, Vol. 2; Greenwich, CT, 1987, S. 1-21.
- Deutsch, C.** (1994): Unternehmensstrategien - viel zu wenig Phantasie, in: Wirtschaftswoche Nr. 5 / 1994, S. 64.
- Diller, H.** (1988): Die Preis-Qualitäts-Relation von Konsumgütern im 10-Jahresvergleich, in: Die Betriebswirtschaft 1988, S. 195-200.
- Diller, H./Lücking, J.** (1993): Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung im Management von Großunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1993, S. 1229-1249.
- Droege, W. P. J./Backhaus, K./Weiber, R.** (1993): Strategien für Investitionsgütermärkte, Landsberg/Lech 1993.
- Ebrahimipour, M./Cullen, J.B.** (1993): Quality Management in Japanese and American Firms, in: Reitsperger, W. D./Daniel, S. J. (Eds.): Strategic Quality Management, Management International Review, Special Issue 1/1993, S. 23-38.
- Engelhardt, W. H./Schütz, P.** (1989): Total Quality Management: Mehr als ein gutes Produkt, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1989, S. 204-211.
- 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): Das Investitionsgütermarketing vor neuen Herausforderungen, Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Braunschweig 1993.
- Fritz, W.** (1993b): Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing, Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Braunschweig 1993.

- Fritz, W.** (1993c): Produktqualität, Marktanteil und Unternehmenserfolg, Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Braunschweig 1993.
- Fritz, W.** (1995): Erfolgsfaktoren im Marketing, erscheint in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Gilbert, X./Strebel, P.** (1987): Strategies to Outpace the Competition, in: Journal of Business Strategy 1987, S. 28-36.
- Grunert, K./Ellegaard, C.** (1993): The Concept of Key Success Factors: Theory and Method, in: Baker, M. J. (Ed.): Perspectives on Marketing Management, Vol. 3, New York 1993, S. 245-274.
- Hentze, J./Brose, P./Kammel, A.** (1993): Unternehmensplanung, 2. Aufl., Bern u. a. 1993
- Hildebrand, L./Buzzell, R. D.** (1991): Product Quality, Market Share and Profitability: A Causal Modeling Approach, Working Paper 91-045, Havard Business School 1991.
- Hildebrandt, L.** (1992): Wettbewerbssituation und Unternehmenserfolg, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1992, 1069-1084.
- Istvan, R. L.** (1994): Zeit: Die vierte Dimension des Wettbewerbs, in: Oettinger, B. v. (Hrsg.): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, 2. Aufl., Düsseldorf et al. 1994, S. 559-564.
- Jacobson, R.** (1988): Distinguishing Among Competing Theories of the Market Share Effect, in: Journal of Marketing 1988, 68-80.
- Jacobson, R.** (1990): Unobservable Effects and Business Performance, in: Marketing Science 1990, S. 74-85.
- Jacobson, R./Aaker, D. A.** (1985): Is Market Share All That It's Cracked Up to Be? In: Journal of Marketing 1985, 11-22.
- Jaworski, B. J./Kohli, A. K.** (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: Journal of Marketing 1993, S. 53-70.
- Jöreskog, K./Sörbom, D.** (1988): LISREL7, Chicago, Ill. 1988.
- Kotabe, M./Duhan, D. F./Smith, D. K./ Wilson, R. D.** (1991): The Perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan: An Empirical Inquiry, in: Journal of Marketing 1991, S. 26-41.
- Leidecker, J. K./Bruno, A. V.** (1984): Identifying and Using Critical Success Factors, in: Long Range Planning 1984, S. 23-32.
- Müller-Böling, D.** (1993): Qualitätsmanagement, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3625-3638.

- Oelsnitz, D. v. d.** (1991): Total Quality Management als Ausdruck und Methode einer erweiterten Qualitätspolitik der Unternehmung, in: Hentze, J./Oelsnitz, D.v.d. (Hrsg.): Probleme bei der Umstellung von der Planwirtschaft auf die Marktwirtschaft, Bern 1991, S. 106-134.
- Philips, L. W./Chang, D. R./Buzzell, R. D.** (1983): Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses, in: Journal of Marketing 1985, 26-43.
- Porter, M. E.** (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile, München 1991.
- Raffée, H./Fritz, W.** (1992): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1992, S. 303-322.
- Scharrer, E.** (1991): Qualität - ein betriebswirtschaftlicher Faktor? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1991, S. 695-720.
- Specht, G.** (1989): Qualitätsmanagement im Innovationsprozeß unter besonderer Berücksichtigung der Schnittstellen zwischen F&E und Vertrieb, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W. H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart 1989, S. 141-163.
- Specht, G./Schmelzer, H. J.** (1992): Instrumente des Qualitätsmanagements in der Produktentwicklung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1992, S. 531-547.
- Steppan, R.** (1994): Marketing - letzter Joker, in: Wirtschaftswoche Nr. 7/1994, S. 79-83.
- Streib, F./Ellers, M.** (1994): Der Taifun. Japan und die Zukunft der deutschen Industrie, Hamburg 1994.
- Szymanski, D. M./Bharadwaj, S. G./Varadarajan, P. R.** (1993): Standardization versus Adaption of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation, in: Journal of Marketing 1993, S. 1-17.
- Wildemann, H.** (1993): Just-In-Time in Forschung & Entwicklung und Konstruktion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1991, S. 1251-1270.
- Wildemann, H.** (1993): Qualitätsentwicklung in F&E, Produktion und Logistik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1992, S.17-41.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.** (1992): Die Zweite Revolution in der Automobilindustrie, 4. Aufl., Frankfurt/New York 1992.
- Zink, K. J.** (1989): Qualität als Herausforderung, in: Zink, K. J. (Hrsg.): Qualität als Managementaufgabe, Landsberg/Lech 1989, S. 9-46.
- Zink, K. J./Schildknecht, R.** (1989): Total Quality Konzepte - Entwicklungslinien und Überblick, in: Zink, K. J. (Hrsg.): Qualität als Managementaufgabe, Landsberg/Lech 1989, S. 67-100.

Zusammenfassung

Die Produktqualität stellt nach Ansicht der meisten Top-Manager deutscher und amerikanischer Industrieunternehmen den wichtigsten Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolgs dar. Jedoch wird diese Auffassung durch die Resultate der empirischen Erfolgsfaktorenforschung nicht eindeutig gestützt. Viel spricht sogar dafür, daß der Einfluß der Produktqualität auf den Unternehmenserfolg nachläßt und ihre Bedeutung als Erfolgsfaktor somit vermutlich oft überschätzt wird.

Summary

In german and american industry, many managers believe that product quality contributes to corporate success as the main key success factor. But the emperical research conducted in the field of critical success factors fails to support cleary this opinion in many cases. Rather it seems that the impact of product quality on corporate success is declining and that it is therefore often probably overestimated.